

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

HOÀNG HUYỀN TRANG

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY TẠ**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 80340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN DUY PHƯƠNG

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

Hoàng Huyền Trang

MỤC LỤC

DANH MỤC VIẾT TẮT	V
DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ	VI
LỜI MỞ ĐẦU	VI
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	5
5. Phương pháp nghiên cứu	5
6. Những đóng góp mới của luận văn	6
7. Kết cấu của luận văn	6
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN CỦA CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	7
1.1. Một số khái niệm cơ bản	7
1.1.1. Nguồn nhân lực và nguồn nhân lực của doanh nghiệp.....	7
1.1.2. Đào tạo nguồn nhân lực.....	9
1.1.3. Công tác đào tạo nguồn nhân lực.....	10
1.2. Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực	11
1.2.1. Đối với doanh nghiệp, tổ chức.....	11
1.2.2. Đối với người lao động.....	12
1.2.3. Đối với xã hội.....	13
1.3. Nguyên tắc đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	14
1.3.1. Đào tạo nguồn nhân lực phải hướng vào việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.....	14
1.3.2. Đào tạo phải xuất phát từ nhu cầu đào tạo.....	14

1.3.3. Đào tạo gắn với sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo	14
1.3.4. Việc tổ chức quá trình đào tạo phải đảm bảo không gây ảnh hưởng xấu đến sản xuất – kinh doanh và công tác của doanh nghiệp	15
1.3.5. Kế hoạch đào tạo phải có tính khả thi	15
1.3.6. Đào tạo phải đảm bảo chất lượng và hiệu quả.....	16
1.4. Các phương pháp đào tạo nguồn nhân lực	16
1.4.1. Các phương pháp đào tạo trong công việc	16
1.4.2. Các phương pháp đào tạo ngoài công việc.....	18
1.5. Nội dung của công tác đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp... ..	19
1.5.1. Xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực.....	19
1.5.2. Lập kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực.....	26
1.5.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo.....	28
1.5.4. Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo	29
1.5.5. Bố trí, sử dụng nhân lực sau đào tạo	32
1.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực.....	32
1.6.1. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài của tổ chức.....	32
1.6.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong của tổ chức	35
1.7. Kinh nghiệm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp có liên quan	39
1.7.1. Doanh nghiệp sản xuất hàng hoá (Công ty cổ phần Bánh kẹo Hải Hà).....	39
1.7.2. Doanh nghiệp cung ứng dịch vụ (Công ty Cổ phần Pico)	40
1.7.3. Bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Thủy Tạ.....	42
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY TẠ.....	43
2.1. Khái quát về Công ty Cổ Phần Thủy Tạ	43
2.1.1. Thông tin chung về Công ty Cổ Phần Thủy Tạ.....	43

III

2.1.2. Tóm tắt về quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ Phần Thủy Tạ.....	43
2.1.3. Sơ đồ tổ chức bộ máy của Công ty Cổ Phần Thủy Tạ.....	45
2.1.4. Những đặc điểm cơ bản của Công ty ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực.....	48
2.2. Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thủy Tạ.....	51
2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo.....	51
2.2.2. Lập kế hoạch đào tạo.....	53
2.2.3. Tổ chức thực hiện công tác đào tạo nhân lực.....	66
2.2.4. Đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo nhân lực.....	67
2.2.5. Bố trí, sử dụng nhân lực sau công tác đào tạo.....	69
2.3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Thủy Tạ.....	70
2.3.1. Yếu tố bên trong doanh nghiệp.....	70
2.3.2. Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp.....	75
2.4. Đánh giá công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thủy Tạ.....	77
2.4.1. Những mặt đạt được.....	77
2.4.2. Những mặt hạn chế.....	78
2.4.3. Nguyên nhân.....	79
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY TẠ.....	81
3.1. Định hướng phát triển của Công ty đến năm 2020.....	81
3.1.1. Mục tiêu cho năm 2025.....	81
3.1.2. Phương hướng đào tạo nhân lực của công ty.....	81

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại công ty	82
3.2.1. Xây dựng và hoàn thiện văn bản quy định công tác đào tạo nhân lực tại công ty	82
3.2.2. Hoàn thiện quy trình đào tạo nhân lực tại công ty	84
3.2.3. Xây dựng các giải pháp nhằm giữ chân người tài, duy trì nhân lực có chất lượng cao	90
KẾT LUẬN	92
TÀI LIỆU THAM KHẢO	93
PHỤ LỤC	

DANH MỤC VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nội dung đầy đủ
BGD	Ban giám đốc
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
CB-CNV	Cán bộ công nhân viên
CTCP	Công ty Cổ phần
NLĐ	Người lao động

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Bảng so sánh nhu cầu công nhân và thực tế công nhân theo từng bậc thợ ở nghề X	24
Bảng 2.1: Quy mô lao động của Công ty Cổ phần Thủy Tạ giai đoạn 2016 - 2018	48
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ giai đoạn 2016 – 2018.....	49
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính giai đoạn 2016 – 2018.....	50
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi giai đoạn 2016 – 2018	50
Bảng 2.5: Đối tượng đào tạo tại công ty Cổ phần Thủy Tạ giai đoạn 2016 - 2018	55
Bảng 2.6: Khóa học dành cho nhân viên kinh doanh, marketing	58
Bảng 2.7: Các phương pháp đào tạo trong công ty cổ phần Thủy Tạ.....	60
Bảng 2.8: Bảng khảo sát mức độ hợp lý của các phương pháp đào tạo	62
Bảng 2.9: Kết quả khảo sát chất lượng giáo viên	64
Bảng 2.10: Chi phí đào tạo công ty Thủy Tạ giai đoạn 2016 – 2018.....	65
Bảng 2.11: Kết quả thi nâng bậc của công nhân năm 2016 - 2018.....	67
Bảng 2.12. Xếp loại kết quả đào tạo của lao động gián tiếp năm 2016 - 2018	68
Bảng 2.13: Kết quả sản xuất hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Thủy Tạ giai đoạn 2016 - 2018.....	73

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1. Quy trình đào tạo nguồn nhân lực.....	19
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cấu trúc bộ máy của công ty cổ phần thủy tạ	46

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Cùng với quá trình đổi mới và phát triển thì nguồn nhân lực được thừa nhận là một yếu tố quan trọng nhất, là yếu tố chủ chốt quyết định đến sự thành hay bại, khả năng duy trì và phát triển của một tổ chức, một doanh nghiệp. Đặc biệt việc trang bị được một đội ngũ lao động lớn mạnh cả số lượng và chất lượng là điều cực kỳ quan trọng. Để làm được điều này doanh nghiệp cần phải thực hiện nhiều công việc trong đó chủ yếu nhất là công tác đào tạo nhân lực.

Công ty Cổ Phần Thủy Tạ là một đơn vị thuộc Tổng Công ty Thương mại Hà Nội. Từ khi thành lập đến nay Công ty đã không ngừng tìm tòi và phát triển để đáp ứng được nhu cầu của thị trường. Tuy nhiên, trong tình hình hội nhập hiện nay, Công ty cần phải có những giải pháp để hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng hiệu quả hơn, giữ vững vị thế của mình trên thị trường. Cùng với sức mạnh của tài chính, sức mạnh của khoa học kỹ thuật thì con người là yếu tố quan trọng hàng đầu. Để nâng cao năng lực cạnh tranh, vấn đề thực tế được đặt ra cho Công ty Cổ Phần Thủy Tạ là phải làm tốt công tác đào tạo nguồn nhân lực trong Công ty. Như vậy thì mới có điều kiện để đẩy mạnh hoạt động sản xuất kinh doanh, đảm bảo sự tồn tại và phát triển của Công ty.

Thời gian qua, về cơ bản đào tạo nhân lực ở Công ty Cổ phần Thủy Tạ đã đáp ứng kịp thời nhu cầu nguồn nhân lực, bổ sung những kỹ năng cần thiết cho người lao động 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 Tổ chức hành chính thực hiện khá cụ thể. Tuy nhiên, công tác đào tạo vẫn còn một số hạn chế về quy trình và kết quả đào tạo cần giải quyết để nâng cao chất lượng nhân lực của Công

ty nhằm đáp ứng các nhu cầu phát triển, cạnh tranh và hội nhập gay gắt như hiện nay.

Nhận thấy việc nghiên cứu để tìm ra các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thủy Tạ là cần thiết. Chính vì tác giả đi sâu vào tìm hiểu và lựa chọn đề tài **“Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ Phần Thủy Tạ”** để nghiên cứu.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Thông qua tìm hiểu ở các giáo trình, tài liệu, công trình nghiên cứu khoa học, luận văn, luận án, sách báo, tạp chí,... tác giả nhận thấy vấn đề đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp này thực sự đang được quan tâm.

Luận án Tiến sỹ - Nguyễn Trọng Cảnh năm 2010 "Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên môn kỹ thuật trong lĩnh vực dò tìm, xử lý bom mìn, vật nổ sau chiến tranh ở Việt Nam". Trong Luận án đã đề cập đến những vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Luận án đã nghiên cứu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực "chuyên môn kỹ thuật"; phân tích đánh giá thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên môn kỹ thuật của ngành dò tìm và xử lý bom mìn vật nổ; từ đó đề xuất các giải pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, tổ chức quản lý việc đào tạo. Luận án đã đề cập đến khía cạnh rất cụ thể và đề ra được những giải pháp cho công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực chuyên môn kỹ thuật là nguồn tài liệu tham khảo cho tác giả. Tuy nhiên, luận án chủ yếu nghiên cứu về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên môn kỹ thuật trong lĩnh vực dò tìm, xử lý bom mìn, vật nổ nên mới chỉ dừng lại ở mảng kỹ thuật. Tác giả cần tìm hiểu và nghiên cứu sâu hơn về mảng dịch vụ thương mại để phục vụ cho luận văn của mình.

Luận án Tiến sỹ “Nghiên cứu việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam” của Bùi Tôn Hiến năm 2009 đã khái quát hóa được những vấn đề

lý luận cơ bản về lao động qua đào tạo nghề. Đồng thời, tác giả đã phân tích rõ thực trạng việc làm của lao động qua đào tạo nghề. Vấn đề sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo khá hiệu quả, đáp ứng yêu cầu của công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước. Qua đó, tác giả đề xuất một số giải pháp về công tác đào tạo và giải quyết việc làm cho lực lượng lao động qua đào tạo nghề giai đoạn 2011-2020. Kế thừa những nghiên cứu của Tiến sĩ Bùi Tôn Hiến, tác giả cần nghiên cứu và phát triển hơn nữa những giải pháp trong công tác đào tạo nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp, tổ chức cụ thể.

Luận văn Thạc sỹ “Công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ Công đoàn trong hội nhập kinh tế quốc tế” của Nguyễn Ngọc Sơn năm 2010 đã đề cập đến các vấn đề về cơ sở lý luận của công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực mà cụ thể là nguồn cán bộ Công đoàn; phân tích được các khái niệm như đào tạo, đào tạo lại, giáo dục, bồi dưỡng. Từ đó làm cơ sở để đánh giá thực trạng công tác đào tạo bồi dưỡng nguồn cán bộ Công đoàn tại Việt Nam. Luận văn cũng đã đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo cán bộ Công đoàn trong thời kỳ hội nhập quốc tế. Tuy nhiên do đề tài lựa chọn rộng nên các giải pháp đưa ra cũng mang tính chất chung chung, khó có thể áp dụng đối với tất cả các đơn vị vì mỗi nơi đều có một đặc thù riêng.

Cuốn sách “Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam” xuất bản năm 2007 của PGS.TS Phan Văn Kha, Nhà xuất bản Giáo dục đã nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn về mối quan hệ giữa đào tạo và sử dụng nhân lực trong bối cảnh nền kinh tế thị trường ở Việt Nam hiện nay. Tác giả phân tích thực trạng mối quan hệ giữa đào tạo với sử dụng nhân lực trình độ trung cấp chuyên nghiệp ở Việt Nam và kinh nghiệm một số nước trên thế giới. Từ đó đưa một số giải pháp đề xuất nhằm tăng cường công tác đào tạo với sử dụng nhân lực ở các cấp trình độ. Hiện nay, bối cảnh kinh tế và thực trạng mối quan hệ giữa đào tạo với sử dụng nhân lực đã

có nhiều thay đổi. Dựa trên những nghiên cứu vĩ mô, luận văn này sẽ tập trung nghiên cứu chủ yếu vào vấn đề tăng cường công tác đào tạo, sử dụng nguồn nhân lực ở các cấp độ trong một doanh nghiệp cụ thể.

Về cơ bản các công trình nghiên cứu trên đã nghiên cứu một số vấn đề chính như: nghiên cứu về đào tạo nguồn nhân lực Việt Nam trong bối cảnh hội nhập, nghiên cứu đào tạo nguồn nhân lực theo đặc thù lĩnh vực sản xuất kinh doanh và loại hình doanh nghiệp.

Tuy nhiên, với mỗi một tổ chức đều có những đặc thù khác nhau, việc nghiên cứu để hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thủy Tạ là cần thiết. Đề tài luận văn có nhiều tính mới, có tính cấp thiết cao xét từ nhiều phương diện. Luận văn đã tập trung nghiên cứu về thực trạng đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty, từ đó đưa ra một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thủy Tạ.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích

- Nghiên cứu và rõ những cơ sở lý luận cơ bản về công tác đào tạo nguồn nhân lực; vai trò và ý nghĩa của việc hoàn thiện công tác đào tạo; và đưa ra các yếu tố làm ảnh hưởng công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

- Trên cơ sở chỉ ra những tồn tại, hạn chế để đề xuất các giải pháp hợp lý nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Thủy Tạ.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hiểu rõ lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp
- Luận văn phân tích và đánh giá thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Thủy Tạ

- Phát hiện những hạn chế còn tồn tại trong công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Thủy Tạ. Đề đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác này tại công ty trong những năm tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thủy Tạ.

Phạm vi nghiên cứu:

Không gian: Công ty Cổ Phần Thủy Tạ

Thời gian: Từ năm 2016 đến năm 2018

5. Phương pháp nghiên cứu

- Thu thập thông tin thứ cấp thông qua các văn bản có liên quan như tài liệu, báo cáo nội bộ.

- Thu thập thông tin sơ cấp thông qua việc điều tra phát bảng hỏi.

Đề tài này được nghiên cứu dựa trên các phương pháp:

- Phương pháp thống kê phân tích: Số liệu được thu thập thông qua điều tra xã hội học, được thống kê, phân tích để tính các chỉ số, thống kê theo thời gian để thấy đặc điểm biến động của vấn đề cần nghiên cứu.

- Phương pháp so sánh: Qua số liệu thu thập được và các chỉ số, tác giả so sánh kết quả đạt được giữa các năm của đối tượng nghiên cứu, giữa đối tượng nghiên cứu với đối tượng khác.

- Phương pháp điều tra xã hội học: Tác giả phỏng vấn ngẫu nhiên 200 người để thu thập thông tin liên quan tới vấn đề nghiên cứu. Tác giả xây dựng bảng hỏi về công tác đào tạo như: Nhu cầu được đào tạo, nội dung các chương trình đào tạo, kết quả thu được sau khi đào tạo, áp dụng vào công việc, tác động đến hiệu quả công việc như thế nào về kiến thức, kỹ năng, thái độ, hành vi.... Tuy nhiên, kết quả sau khi thực hiện khảo sát và làm sạch phiếu thì có 189 phiếu đạt yêu cầu, 11 phiếu không phù hợp.

- Phương pháp nghiên cứu định tính trên cơ sở phân tích các số liệu khảo sát thực tế tại Công ty.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thủy Tạ.

7. Kết cấu của luận văn

Chương 1: Cơ sở lý luận công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thủy Tạ

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thủy Tạ

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN CỦA CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nguồn nhân lực và nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Theo giáo trình Quản trị nhân lực I, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội do PGS.TS. Lê Thanh Hà chủ biên, in năm 2009: “Nhân lực được hiểu là nguồn lực bên trong của mỗi con người, bao gồm thể lực và trí lực. Nó thể hiện qua bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe (chiều cao, cân nặng, độ lớn, sức bền của thể lực...), trình độ (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm), tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng đam mê...” [1, tr8]

Nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự thành công hay không thành công trong phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia, do vậy phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao luôn là mối quan tâm hàng đầu của tất cả các nước trên thế giới.

Nguồn nhân lực

Về ý nghĩa sinh học, nguồn nhân lực là nguồn lực sống, là thực thể thống nhất của cái sinh vật và cái xã hội. C.Mác đã khẳng định: “Trong tính hiện thực của nó, bản chất con người là tổng hòa các quan hệ xã hội”. Về ý nghĩa kinh tế, nguồn nhân lực “Tổng hợp các năng lực lao động trong mỗi con người của mỗi quốc gia, một vùng lãnh thổ, địa phương, đã được chuẩn bị ở mức độ nhất định và có khả năng huy tống vào quá trình phát triển kinh tế xã hội của đất nước hoặc vùng địa phương cụ thể”.

Theo quan điểm kinh tế học phát triển, nguồn nhân lực là nguồn tài nguyên nhân sự của quốc gia hoặc của một tổ chức, là vốn nhân lực. Ở tầm vĩ mô đó là nguồn lực xã hội, ở tầm vi mô đó là một tập hợp của rất nhiều cá nhân, nhân cách khác nhau với những nhu cầu và tâm lý khác nhau, là toàn bộ đội ngũ nhân viên của tổ chức, vừa có tư cách là khách thể của hoạt động quản lý vừa là chủ thể hoạt động và là động lực của tổ chức đó. Từ góc độ hạch toán kinh tế, coi đó là vốn lao động, với phần đóng góp chi phí của nguồn vốn lao động trong sản phẩm sản xuất ra. Từ góc độ của kinh tế phát triển, người lao động trong một tổ chức được coi là nguồn nhân lực với những khả năng thay đổi về số lượng và chất lượng của đội ngũ trong quá trình phát triển tổ chức, hay còn gọi là “vốn nhân lực, được hiểu là tiềm năng, khả năng phát huy tiềm năng của người lao động, là cái mang lại nhiều lợi ích hơn trong tương lai so với những lợi ích hiện tại”.

Hiện nay có rất nhiều cách tiếp cận khái niệm nguồn nhân lực dưới nhiều góc độ khác nhau.

Theo Liên Hợp Quốc, nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế, hoặc tiềm năng để phát triển kinh tế - xã hội trong một cộng đồng.

Theo GS.TS. Phạm Minh Hạc thì nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hoặc địa phương, tức nguồn lao động được chuẩn bị (ở các mức độ khác nhau) sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó, tức là những người lao động có kỹ năng (hay khả năng nói chung), bằng con đường đáp ứng được yêu cầu của cơ chế chuyển đổi cơ cấu lao động, cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa.

Theo PGS.TS. Nguyễn Tiệp, giáo trình Quản trị nhân lực của nhà xuất bản Lao động – Xã hội (2011) thì nguồn nhân lực là nguồn lực con người, yếu tố quan trọng, năng động nhất của tăng trưởng và phát triển kinh tế - xã hội.

Nguồn nhân lực có thể xác định cho một quốc gia, vùng lãnh thổ, địa phương (tỉnh, thành phố...) và nó khác với các nguồn lực khác (tài chính, đất đai, công nghệ...) ở chỗ nguồn lực con người với hoạt động lao động sáng tạo, tác động vào thế giới tự nhiên, biến đổi giới tự nhiên làm cho các nguồn lực khác trở nên có ích.

Qua tham khảo về các khái niệm nguồn nhân lực nêu trên, tác giả đưa ra khái niệm nguồn nhân lực theo cách hiểu của mình như sau:

Nguồn nhân lực của một doanh nghiệp là tổng hợp nguồn lực của tất cả những người lao động (bao gồm thể lực và trí lực) trong doanh nghiệp, được tổ chức một cách khoa học, sắp xếp hợp lý, được huy động trong quá trình lao động nhằm đạt những mục tiêu chung của doanh nghiệp.

1.1.2. Đào tạo nguồn nhân lực

Theo từ điển Tiếng Việt, đào tạo là quá trình tác động đến một con người nhằm làm cho người đó lĩnh hội và nắm những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo... một cách có hệ thống nhằm chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và khả năng nhận một sự phân công lao động nhất định góp phần của mình vào việc phát triển kinh tế xã hội duy trì và phát triển nền văn minh của loài người. Tùy theo tính chất chuẩn bị cho cuộc sống và lao động, người ta phân biệt đào tạo chuyên môn và đào tạo nghề nghiệp. Hai loại này gắn bó và hỗ trợ lẫn nhau với những nội dung do đòi hỏi của sản xuất, của các quan hệ xã hội, của tình trạng khoa học, kỹ thuật công nghệ và văn hóa đất nước. Có nhiều hình thức đào tạo: đào tạo cấp tốc, đào tạo chính quy và không chính quy.

Theo giáo trình Quản trị nhân lực II của trường Đại học Lao động – Xã hội do PGS.TS 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. Theo định nghĩa này thì việc đào tạo phải đáp ứng nhu cầu đã xác định, có

phân công vai trò và trách nhiệm của những người đã tham gia và có mục tiêu đề ra rõ ràng.

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của trường Đại học Kinh tế quốc dân do ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân chủ biên, in năm 2007: “Đào tạo là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn các chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn.” [3, tr.153]

Theo Giáo trình Quản trị kinh doanh của Nhà xuất bản Đại học kinh tế Quốc Dân thì Đào tạo được hiểu là quá trình tác động có hệ thống nuôi dưỡng và tích lũy kỹ năng lao động nhằm đảm bảo cho người lao động luôn đáp ứng các yêu cầu mới của công việc và của môi trường. [4, tr.197]

Như vậy có thể hiểu đào tạo theo ý nghĩa như sau: Đào tạo 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 xã hội.

Đào tạo nguồn nhân lực trong luận văn này được hiểu là một quá trình hoạt động có mục đích, có tổ chức, nhằm hình thành và phát triển có hệ thống các tri thức, kỹ xảo, thái độ ... để hoàn thiện nhân cách cho người lao động, tạo điều kiện cho người học có thể bước vào nghề một cách có năng suất và hiệu quả. Nói một cách chung nhất, đào tạo được coi như một quá trình làm cho người học trở nên có năng lực theo những tiêu chuẩn nhất định.

1.1.3. Công tác đào tạo nguồn nhân lực

Công tác đào tạo nguồn nhân lực là quá trình tổ chức, triển khai các hoạt động để duy trì nâng cao chất lượng nguồn lực của tổ chức. Đây là điều

kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh.

Do đó, trong các tổ chức, công tác đào tạo nguồn nhân lực cần phải được thực hiện một cách có tổ chức và kế hoạch.

1.2. Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực

1.2.1. Đối với doanh nghiệp, tổ chức

Trước hết, đào tạo giúp người lao động nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc được giao. Nhờ đó, giá thành sản phẩm 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 sẽ 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 người lao động sẽ tăng, tổ chức sẽ giảm bớt được chi phí lao động cho việc giám sát quá trình làm việc của người lao động. Trong thị trường cạnh tranh gay gắt như ngày nay, doanh nghiệp càng mong muốn nhân viên thạo việc trong thời gian ngắn nhất. Trong trường hợp như thế đào tạo là giải pháp ưu việt. Hơn nữa, khi nắm được kiến thức và kỹ năng để thực hiện công việc, cá nhân có thể làm việc một cách độc lập mà không cần sự giám sát thường trực của cấp trên. Khi đó người quản lý sẽ có thời gian cho những công việc mang tính chiến lược hơn là những công việc sự vụ hàng ngày.

Ngoài ra, 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 nghiệp vụ cao. Điều đó sẽ giúp cho tổ chức nâng cao được tính ổn định và tính năng động trong các hoạt động của mình, đồng thời tạo điều kiện cho việc áp dụng tiến bộ khoa học, kỹ thuật và quản lý vào trong các hoạt động của tổ chức.

Bên cạnh đó, thông qua đào tạo, tổ chức có thể chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Đào tạo giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết. Bên cạnh đó, đào tạo kích thích sự yêu thích công việc và mở ra những cơ hội mới cho cá nhân.

Đào tạo giúp bù đắp sự thiếu hụt về nhân lực, chuẩn bị một lực lượng lao động có trình độ để sẵn sàng đáp ứng các yêu cầu trong công việc nhằm rút ngắn khoảng cách giữa cung – cầu nhân lực và chuẩn bị trong những đòi hỏi của thị trường nhân lực trong tương lai.

Và cuối cùng, một vai trò không thể phủ nhận của đào tạo đối với tổ chức là nhờ có các hoạt động đó, tổ chức mới có thể tạo ra được đội ngũ người lao động giỏi, duy trì được đội ngũ đó và thu hút những người lao động có trình độ, chuyên môn đến với tổ chức. Nhờ đó mà tổ chức tạo lập thương hiệu và nâng cao lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

1.2.2. Đối với người lao động

Nhờ có đào tạo, năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động sẽ tăng, nhờ đó người lao động cảm thấy công việc thú vị và hấp dẫn hơn. Ngoài ra việc sử dụng những kiến thức mới học được ở khóa đào tạo trong thực tế sẽ giúp người nhân viên cảm thấy công việc của mình có tính chất năng động, và có khả năng trong việc hoàn thiện bản thân. Người lao động sẽ gắn bó hơn với tổ chức.

Bên cạnh đó, được đào tạo, cá nhân sẽ thấy tự hào về tính chuyên nghiệp của mình. Ngoài ra, sau khi được đào tạo, người lao động sẽ có năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc cao hơn, do đó, họ sẽ cảm thấy giá trị của mình được nâng cao trong con mắt của đồng nghiệp.

Thêm kỹ năng và kiến thức sẽ còn giúp tăng giá trị của cá nhân người lao động đối với công ty. Việc đào tạo mang đến cơ hội để chứng tỏ họ có thể

làm được gì và tiềm năng của họ là gì. Vì thế công ty sẽ quan tâm đến họ khi có những vị trí bị khuyết trong công ty.

Khi người lao động nắm vững kiến thức và kỹ năng chuyên môn khiến cho bản thân họ rất tự tin và lạc quan về công việc. Điều này sẽ giúp họ vượt qua những căng thẳng trong công việc và góp phần tạo nên bầu không khí làm việc tích cực. Mặt khác, khi được đào tạo, người lao động sẽ cảm thấy được quan tâm và tin tưởng. Đây là một động lực để cá nhân gắn bó với công ty và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới.

Và cuối cùng là đáp ứng nhu cầu, nguyện vọng phát triển của người lao động. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn. Và còn tạo cho người lao động cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc. Đây là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

1.2.3. Đối với xã hội

Về mặt xã hội, đào tạo nguồn nhân lực có ý nghĩa cực kỳ to lớn. Nhờ có các hoạt động này mà người lao động nâng cao được tay nghề, trình độ chuyên môn, thêm hiểu biết về xã hội và pháp luật. Đây mạnh sự hợp tác và phát triển trong đoàn thể, góp phần cải thiện hoạt động của các nhóm và cá nhân trong xã hội. Làm cho xã hội ngày càng tốt đẹp hơn; các doanh nghiệp, tổ chức có vị trí quan trọng hơn.

Đào tạo nguồn nhân lực là vấn đề sống còn của một đất nước, nó quyết định đến sự phát triển của xã hội, là một trong những giải pháp để chống lại thất nghiệp. Đầu tư cho đào tạo và giáo dục là những khoản đầu tư chiến lược chủ chốt cho sự phồn vinh của đất nước.

1.3. Nguyên tắc đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1. Đào tạo nguồn nhân lực phải hướng vào việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp

Mục tiêu của tổ chức khá đa dạng, gồm các mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Mục tiêu ngắn hạn thường tập trung vào việc khắc phục các thiếu sót trong kiến thức, kỹ năng và thái độ đối với công việc hiện tại. Còn mục tiêu trung hạn thường hướng tới việc trong tương lai gần, tổ chức cần đạt được sự phát triển theo hướng giúp người lao động nắm được các kiến thức, kỹ năng để góp phần đạt được những mục tiêu đó. Đối với các mục tiêu dài hạn, tổ chức sẽ phải lựa chọn những cá nhân nòng cốt để đào tạo chuyên sâu dựa trên định hướng phát triển trong tương lai của tổ chức, đồng thời có những chương trình đào tạo định hướng đối với số đông lao động còn lại.

1.3.2. Đào tạo phải xuất phát từ nhu cầu đào tạo

Đào tạo phục vụ cho nhu cầu công việc, do vậy, trong điều kiện nguồn lực có hạn, tổ chức sẽ phải đào tạo kiến thức và kỹ năng cần thiết để giúp người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Qua đó, giúp tổ chức, doanh nghiệp đạt được các mục tiêu của mình. Có thể nói nội dung đào tạo được lựa chọn phải xuất phát từ nhu cầu đào tạo. Và nhu cầu đào tạo có thể xem xét từ hai phía: thứ nhất, nhu cầu xuất phát từ phía tổ chức gồm những kiến thức và kỹ năng mà tổ chức muốn người lao động phải nắm vững và số lượng người cần đào tạo ở từng loại kiến thức và kỹ năng đó. Thứ hai, nhu cầu đào tạo xuất phát từ phía người lao động bao gồm mong muốn học tập của người lao động theo bậc trình độ và theo từng loại kiến thức, kỹ năng.

1.3.3. Đào tạo gắn với sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo

Để đào tạo thật sự có ý nghĩa, tổ chức cần có chính sách sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo một cách đúng đắn. Có nghĩa là những kiến thức và kỹ năng mà người lao động đạt được trong quá trình đào tạo phải được tổ chức

tạo điều kiện để ứng dụng trong thực tiễn. Chẳng hạn, nếu tổ chức cử người lao động đi học để nâng cao tay nghề về máy móc kỹ thuật, cập nhật công nghệ mới trong chuyên môn thì những máy móc, thiết bị tại các đơn vị, bộ phận để người lao động làm việc cần được phát triển và có thể giúp họ ứng dụng được các kiến thức đã học vào công việc thực tế. Cũng như với trường hợp các quản lý tầm trung được cử đi học thạc sỹ về các chuyên ngành quản lý thì sau khi họ tốt nghiệp thạc sỹ cần tạo cơ hội để có điều kiện bộc lộ khả năng của mình.

1.3.4. Việc tổ chức quá trình đào tạo phải đảm bảo không gây ảnh hưởng xấu đến sản xuất – kinh doanh và công tác của doanh nghiệp

Nguyên tắc này đòi hỏi khi lên kế hoạch đào tạo, tổ chức sẽ phải tính toán sao cho việc thực hiện quá trình đào tạo hoàn toàn không gây ảnh hưởng xấu đến kết quả hoạt động của tổ chức. Tổ chức cần phải cân nhắc, xem xét nên tổ chức đào tạo vào thời điểm nào để có thể huy động được nhiều người lao động tham gia nhất. Trong nhiều trường hợp, do nhu cầu đào tạo quá lớn, có thể chia quá trình đào tạo ra thành nhiều giai đoạn khác nhau hoặc thành nhiều khoá, nhiều lớp, nhiều đợt khác nhau.

1.3.5. Kế hoạch đào tạo phải có tính khả thi

Với tổ chức, mọi nguồn lực đều có hạn. Trong đó, nguồn lực về tài chính và các nguồn lực như giảng viên, cơ sở vật chất... Mặc dù đào tạo cho người lao động bất kỳ kiến thức và kỹ năng nào cũng đều mang lại lợi ích, song tổ chức sẽ phải xác định đào tạo kiến thức và kỹ năng gì cần thiết nhất ở từng thời điểm cụ thể. Để làm được điều này cần căn cứ vào mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn của tổ chức. Có nghĩa là khi lập kế hoạch đào tạo, tổ chức sẽ phải sắp xếp các nội dung kiến thức và kỹ năng cần đào tạo theo thứ tự ưu tiên và lựa chọn nội dung đào tạo dựa trên sự ưu tiên đó sao cho phù

hợp với các nguồn lực có thể huy động, giúp tổ chức có thể tiến hành đào tạo một cách hiệu quả.

Mặc dù có đủ điều kiện để tiến hành đào tạo các kiến thức và kỹ năng thuộc một lĩnh vực nào đó song tổ chức sẽ không thể tiến hành đào tạo nếu thiếu đội ngũ giảng viên hoặc cơ sở vật chất phục vụ đào tạo như: tài liệu, giáo trình, máy móc thiết bị phục vụ thực hành, đội ngũ giảng viên..... Do vậy khi lập kế hoạch đào tạo, cần cân nhắc, tính toán đầy đủ các yếu tố này.

1.3.6. Đào tạo phải đảm bảo chất lượng và hiệu quả

Điều này đòi hỏi quá trình đào tạo phải tiến hành một cách bài bản, các nội dung và phương pháp đào tạo được lựa chọn phải đảm bảo cho người lao động tiếp thu và rèn luyện được các kiến thức và kỹ năng cần thiết. Hay nói cách khác các mục tiêu đào tạo được đặt ra ban đầu phải được thực hiện có hiệu quả. Cụ thể cần dựa vào các mục tiêu của tổ chức để đảm bảo được hiệu quả và chất lượng đào tạo nguồn nhân lực.

1.4. Các phương pháp đào tạo nguồn nhân lực

1.4.1. Các phương pháp đào tạo trong công việc

Đào tạo trong công việc là hình thức đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ được học những kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế công việc dưới sự hướng dẫn trực tiếp của người lao động lành nghề hơn. Nhóm này gồm các phương pháp như:

Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc: Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ, theo từng bước về cách thực hiện công việc. Người học sẽ nắm bắt các kỹ năng công việc qua quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy.

Đào tạo theo kiểu học nghề: chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự

hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài tháng đến một vài năm; được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân.

Đào tạo theo kèm cặp và chỉ bảo: phương pháp này thường dùng để giúp cho các cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và công việc cho tương lai thông qua kèm cặp, chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn.

Người kèm cặp có thể là lãnh đạo trực tiếp hoặc cố vấn hoặc người quản lý có kinh nghiệm.

Học viên sẽ quan sát, ghi nhớ, học tập và thực hiện công việc theo cách người hướng dẫn đã chỉ dẫn. Phương pháp này được áp dụng để đào tạo cho công nhân kỹ thuật, cán bộ quản lý.

Khi đào tạo các nhà quản lý tương lai, học viên sẽ làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế trong tương lai. Người này có trách nhiệm hướng dẫn cho học viên cách thức giải quyết tất cả mọi vấn đề trong phạm vi trách nhiệm. Điều này giúp cho nhà quản lý giảm bớt được một số trách nhiệm. Các nhà quản lý sẽ yên tâm khi cần đi công tác, hội họp vắng hoặc khi được thăng chức, về hưu sẽ có người thay thế cương vị của mình. Phương pháp này thường áp dụng để đào tạo các nhà quản lý cao cấp trong tổ chức công. Ở Việt Nam cách đào tạo này rất thông dụng, đặc biệt là trong các tổ chức công nhỏ và đối với các nghề thủ công phổ biến như mộc, cơ khí, may, dệt....

Luân chuyển công việc: Là phương pháp chuyển người lao động từ công việc này sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng

thực hiện được công việc cao hơn trong tương lai. Có thể luân chuyển theo ba cách sau:

- Chuyển đổi trọng đào tạo đến một bộ phận khác nhưng vẫn làm công việc cũ để họ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho việc thực hiện công việc.

- Chuyển đổi trọng đào tạo đến bộ phận khác với cương vị công tác khác.

- Đối tượng đào tạo được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi nội bộ một nghề chuyên môn.

Hình thức này thường áp dụng để đào tạo cán bộ cấp quản lý.

1.4.2. Các phương pháp đào tạo ngoài công việc

Đây là hình thức đào tạo mà trong đó người được đào tạo sẽ tách khỏi công việc thực tế. Các phương pháp đào tạo và phát triển ngoài công việc gồm:

Mở các lớp đào tạo cạnh doanh nghiệp: Đối với nghề nghiệp tương đối phức tạp hoặc công việc mang tính đặc thù các doanh nghiệp có thể tổ chức các lớp đào tạo với thiết bị, phương tiện dành riêng cho đào tạo và chương trình đào tạo gồm có lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết được giảng tập trung cho các cán bộ và kỹ sư phụ trách. Phần thực hành sẽ được tiến hành tại các xưởng thực tập do kỹ sư và công nhân lành nghề hướng dẫn. Hình thức này chủ yếu đào tạo cho công nhân sản xuất trực tiếp và công nhân kỹ thuật.

Gửi đối tượng cần đào tạo vào các trường lớp chính quy: Các doanh nghiệp có thể gửi người lao động đến học tập tại các trường lớp chính quy do Bộ, Ngành, Trung ương tổ chức với kinh phí của doanh nghiệp đài thọ. Tuy nhiên, phải có cam kết rõ ràng về việc quay lại làm việc cho doanh nghiệp trong một khoảng thời gian nhất định sau đào tạo. Hình thức này thường được

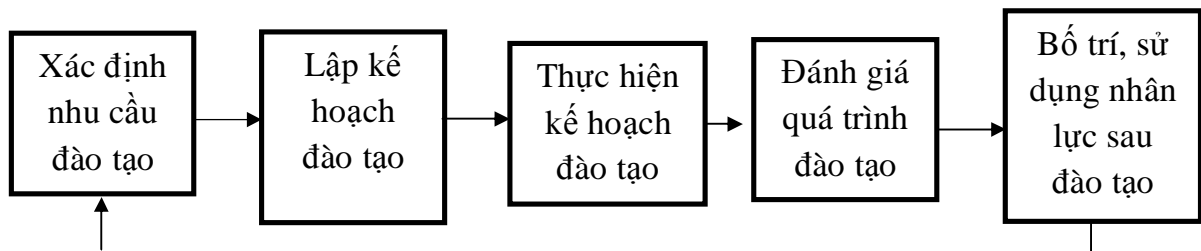
áp dụng để đào tạo cán bộ quản lý, kỹ sư công nghệ, người được đào tạo sẽ được trang bị đầy đủ kiến thức lý thuyết và kỹ năng thực hành. Hình thức đào tạo này tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo.

Các bài giảng, hội nghị, thảo luận: Có thể được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc tại cơ sở bên ngoài có thể tổ chức riêng hoặc kết hợp cùng các chương trình đào tạo khác. Tại các buổi thảo luận người được đào tạo sẽ thảo luận từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó thu được những kiến thức, kinh nghiệm cần thiết.

Đào tạo theo kiểu công nghệ hóa với sự trợ giúp của máy tính, công nghệ hiện đại: Đây là đào tạo kỹ năng hiện đại mà ngày nay nhiều doanh nghiệp nước ngoài đang áp dụng rộng rãi. Các chương trình đào tạo được cài sẵn trong máy tính, đối tượng cần đào tạo sẽ được học ngay trên máy tính. Máy tính sẽ trả lời những câu hỏi cũng như kiểm tra kiến thức của người học.

Đào tạo với sự trợ giúp của các phương tiện nghe nhìn: Đào tạo kỹ năng thông qua công việc sử dụng các phương tiện nghe nhìn như video, phim, caset... Ưu điểm của hình thức này là có nhiều hình ảnh thực tế minh họa và có thể phát đi phát lại, ngừng lại để giải thích.

1.5. Nội dung của công tác đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp



Sơ đồ 1.1. Quy trình đào tạo nguồn nhân lực

1.5.1. Xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực

Bước đầu tiên của một tiến trình đào tạo là xác định được một cách chính xác nhu cầu nguồn nhân lực cần phải được đào tạo. Việc xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực là nhân tố liên quan và quyết định trực tiếp đến

việc thực hiện các bước tiếp theo của một tiến trình đào tạo. Để xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức phải dựa trên việc phân tích các yếu tố: nhu cầu của tổ chức, yêu cầu của công việc, kế hoạch hoạt động kinh doanh của tổ chức và nhu cầu của cá nhân người lao động trong đào tạo nguồn nhân lực.

1.5.1.1. Phân tích quy chế đào tạo của tổ chức

Để xây dựng thực hiện chương trình đào tạo hiệu quả, ngoài việc thực hiện đúng theo các quy định của pháp luật, các tổ chức cũng cần dựa trên những quy chế trong tổ chức của mình để đảm bảo thực hiện đúng theo những gì đã được xây dựng cụ thể là các quy chế đào tạo, quy chế nâng bậc cho người lao động.

1.5.1.2. Phân tích tổ chức

Việc soạn thảo một kế hoạch đào tạo được tiến hành từ các bộ phận quản lý thấp nhất trong tổ chức. Mỗi bộ phận cần thiết lập một kế hoạch đào tạo thông qua sự nắm bắt nhu cầu đào tạo của nhân viên sau đó các bộ phận sẽ lập một bảng tổng hợp về nhu cầu của các đơn vị và gửi cho phòng Tổ chức. Tiếp theo đó, phòng sẽ lập một kế hoạch đào tạo cho toàn doanh nghiệp bao gồm:

Thứ nhất là các định hướng chiến lược hay các chính sách và các dự án đầu tư.

Thứ hai là nhu cầu đào tạo của từng bộ phận và của toàn doanh nghiệp dự kiến trong năm tới cụ thể cho các loại đào tạo (đào tạo nhân viên mới; đào tạo cho nhân viên có trình độ thấp; đào tạo để thích ứng với công việc mới, vị trí mới; đào tạo để thăng tiến; đào tạo để thỏa mãn với nhu cầu của nhân viên).

Thứ ba là cơ sở đào tạo dự kiến về thời gian tiến hành đào tạo.

Thứ tư là dự kiến ngân sách cho đào tạo từng loại và cho toàn doanh nghiệp.

Ngoài ra, tổ chức cần xác định xem trình độ, mục tiêu phát triển của mình trong tương lai, hiệu quả hoạt động của tổ chức trong một khoảng thời gian nhất định. Cụ thể như căn cứ vào kết quả của tuyển chọn mà đánh giá xem có cần phải đào tạo nhân viên mới ngay hay không hay thông qua kết quả kinh doanh cho biết số lượng và chất lượng của sản phẩm,... Từ đó rút ra điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức nhằm cải thiện bằng công tác đào tạo.

1.5.1.3. Phân tích công việc

Là việc xác định xem người lao động cần có kỹ năng, hiểu biết gì để đào tạo như những kiến thức, kỹ năng, hành vi cần thiết cho nhân viên thực hiện tốt công việc. So sánh kiến thức, kỹ năng, khả năng hiện có của người đảm nhận công việc với khung năng lực công việc. Quy trình xác định nhu cầu đào tạo của tổ chức thường thực hiện như sau:

Một là các phòng ban/đơn vị sử dụng phương pháp thu thập, khảo sát để xác định nhu cầu đào tạo của đơn vị mình.

Hai là bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực tổng hợp nhu cầu đào tạo của tổ chức.

Ba là cân đối ngân sách cho đào tạo, thời gian cho đào tạo với thứ tự ưu tiên các nhu cầu đào tạo.

1.5.1.4. Phân tích cá nhân người lao động

Thông qua xác định năng lực cá nhân người lao động như: kiến thức, kỹ năng, thái độ, hành vi, kết quả thực hiện công việc, động cơ công việc. Nhu cầu đào tạo từ bản thân của nhân viên xuất hiện khi nhận công việc mới với trách nhiệm cao hơn hoặc khi được đề bạt công việc đòi hỏi khả năng cao hơn, dựa vào kết quả đánh giá chu kỳ trước theo các chỉ tiêu: Khối lượng

công việc hoàn thành; Chất lượng công việc hoàn thành; Tinh thần hợp tác trong công việc; Kỷ luật lao động.

- ***Cách xác định nhu cầu đào tạo nhân lực:***

Việc xác định nhu cầu đào tạo về số lượng có thể phân tách thành 2 loại: xác định nhu cầu đào tạo cho công nhân và xác định nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý.

- ***Xác định nhu cầu đào tạo cho công nhân:***

Để tiến hành đào tạo cho công nhân, có thể tiến hành qua những bước sau:

Bước 1: Xác định số công nhân cần thiết cho từng khâu, từng mắt xích công việc và trình độ tương ứng của công nhân trong kỳ kế hoạch.

Trong bước này, trước hết cần tính toán quỹ thời gian làm việc trung bình của một công nhân năm kế hoạch, gọi quỹ thời gian này là $T_{k/1CN}$, ta có:

$$T_{k/1CN} = NLVTT \text{ năm} * T_{ca} \text{ TB}$$

Trong đó:

NLVTT năm: là số ngày làm việc thực tế bình quân trong năm kế hoạch của một công nhân.

$NLVTT \text{ năm} = 365 - [\text{số ngày nghỉ hàng tuần trong năm} + \text{số ngày nghỉ phép bình quân năm kế hoạch} + \text{số ngày nghỉ lễ bình quân năm kế hoạch} + \text{số ngày nghỉ thai sản bình quân trong năm kế hoạch} + \text{số ngày nghỉ việc bình quân trong năm kế hoạch, v.v}]$

$T_{ca} \text{ TB}$: là số giờ làm việc thực tế bình quân trong một ca năm kế hoạch.

Sau khi đã tính được quỹ thời gian làm việc thực tế bình quân một công nhân năm kế hoạch, dựa trên kế hoạch sản xuất – kinh doanh, cấp bậc công việc của từng khâu công việc và các số liệu về mức thời gian, ta tính được số

công nhân trực tiếp sản xuất ở từng bậc thợ của từng nghề năm kế hoạch theo công thức sau:

$$\text{LCN bậc } i = \sum Q_{Kj} M_{TGj} / T_{K} / 1 \text{CNH}_i$$

Trong đó:

L_{CN} bậc i là số công nhân trực tiếp sản xuất bậc i của một nghề nào đó cần có năm kế hoạch.

Q_{Kj} là số lượng sản phẩm/ hoặc khối lượng công việc dự kiến sẽ sản xuất năm kế hoạch cho sản phẩm j đòi hỏi phải sử dụng công nhân bậc i để hoàn thành công việc.

M_{TGj} là mức thời gian được quy định để sản xuất một đơn vị sản phẩm j và được quy đổi ra giờ.

H_i là hệ số hoàn thành mức dự kiến của công nhân bậc i . Thông thường, H_i được dự kiến từ 1,05 đến 1,1.

Với công nhân gián tiếp sản xuất, việc tính toán số công nhân cần thiết cho từng bậc thợ khá đơn giản, công thức tính như sau:

$$\text{LCN bậc } i = (Q_{Mi} \times H_{ca} / M_{pvi}) * (\text{NLVK} / \text{NLVTT năm})$$

Trong đó:

L_{CN} bậc i : là số công nhân phục vụ bậc i của một nghề nào đó cần có năm kế hoạch.

Q_{Mi} : là số lượng máy móc, thiết bị hay đơn vị phục vụ cần sử dụng công nhân bậc i .

H_{ca} : là số ca làm việc bình quân một đơn vị máy móc, thiết bị. M_{pvi} : là mức phục vụ của một công nhân bậc i .

N_{LVK} : là số ngày làm việc trong năm kế hoạch của tổ chức. Thông thường, trong năm kế hoạch, tổ chức sẽ làm việc 304 ngày (nghỉ 52 ngày chủ nhật và 9 ngày lễ tết). Tuy nhiên, do những yêu cầu công việc, có những tổ chức làm việc cả 365 ngày trong năm chẳng hạn ở nhà máy thủy điện.

N_{LVTT} năm: là số ngày làm việc thực tế bình quân trong năm kế hoạch của một công nhân.

Bước 2: Xác định nhu cầu đào tạo cho công nhân ở từng bậc thợ.

Trong bước này, để xác định nhu cầu đào tạo cho công nhân ở từng bậc thợ, cần lập bảng cân đối giữa công nhân thực tế với nhu cầu công nhân của từng bậc thợ tương ứng để xác định nhu cầu đào tạo. Có thể lập bảng so sánh dưới dạng sau:

Bảng 1.1: Bảng so sánh nhu cầu công nhân và thực tế công nhân theo từng bậc thợ ở nghề X

Bậc công nhân nghề X	Số công nhân thực tế hiện có	Số công nhân cần kỳ kế hoạch	Phương án điều chuyển	Ghi chú
Bậc I	N_1	N_{k1}		
Bậc II	N_2	N_{k2}		
Bậc III	N_3	N_{k3}		
Bậc IV	N_4	N_{k4}		
Bậc V	N_5	N_{k5}		
Bậc VI	N_6	N_{k6}		

Từ bảng trên, sau khi đã cân nhắc các phương án có thể tuyển dụng lao động còn thiếu trên thị trường, có thể xác định được cần đào tạo bao nhiêu công nhân từ bậc thấp lên bậc cao hơn. Đối với việc tuyển dụng, việc tuyển công nhân bậc cao trên thị trường lao động là một việc làm khó, vì vậy, thông thường, tổ chức chỉ có thể tuyển người lao động từ bậc 1 đến bậc 3 trên thị trường lao động. Do vậy, tổ chức cần cân nhắc rất kỹ đối với vấn đề xác định nhu cầu đào tạo công nhân ở từng bậc thợ.

Bước 3: Xác định danh sách những công nhân cần đào tạo.

Sau khi thực hiện xong bước 2, người lập kế hoạch sẽ xác định được có bao nhiêu công nhân cần phải đào tạo. Chẳng hạn:

Có M_1 công nhân cần phải đào tạo từ bậc 1 lên bậc 2.

Có M_2 công nhân cần phải đào tạo từ bậc 2 lên bậc 3.

....

Có M_6 công nhân cần phải đào tạo từ bậc 6 lên bậc 7.

Sau khi cân nhắc các điều kiện trên, tổ chức sẽ có được một bản danh sách các cá nhân cần được đào tạo từ bậc thấp lên bậc cao ở từng bậc thợ. Ngoài ra tổ chức cần thực hiện so sánh các kiến thức và kỹ năng của công nhân từng bậc so với tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật của công nhân bậc đó, nếu phát hiện có công nhân không đáp ứng được tiêu chuẩn sẽ lập thêm một danh sách khác (danh sách đào tạo bổ sung các kiến thức và kỹ năng cho công nhân).

Xác định nhu cầu đào tạo cho CBNV khối phòng chức năng

Để xác định nhu cầu đào tạo cho CBNV khối phòng chức năng, cần tiến hành một số khâu công việc sau:

So sánh kiến thức và các kỹ năng thực tế của các CBNV khối phòng chức năng vụ với yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, trình độ được nêu trong bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc hay tiêu chuẩn chức danh cán bộ.

Xác định số lao động cần tuyển thêm ở các phòng, bộ phận và các chức danh công việc cần tuyển thêm.

Dựa trên mục tiêu, chiến lược phát triển và khả năng chi tiêu tài chính của tổ chức, xác định trong năm kế hoạch phải đào tạo thêm những kiến thức và kỹ năng gì để đạt được mục tiêu và chiến lược phát triển đó. Đồng thời lựa chọn những người lao động cần thiết để tiến hành đào tạo trong năm kế hoạch.

1.5.2. Lập kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực

- **Xác định mục tiêu đào tạo**

Việc xác định mục tiêu của hoạt động đào tạo chính là việc xác định những kết quả cần đạt được sau khi áp dụng chương trình đào tạo. Chủ yếu, các kết quả mà doanh nghiệp mong muốn thu được sau quá trình đào tạo thường là: những kỹ năng, kiến thức cụ thể cần có được sau quá trình đào tạo; những kiến thức chuyên môn và mở rộng; số lượng và cơ cấu học viên (người lao động đã được đào tạo) và thời gian đào tạo.

Việc xác định mục đích của hoạt động đào tạo là bước quan trọng trong khâu lập kế hoạch đào tạo nhân lực. Bởi xác định mục đích của hoạt động đào tạo là cơ sở để doanh nghiệp đánh giá hiệu quả công tác đào tạo có tốt hay không, có đạt được đầy đủ các chỉ tiêu ban đầu đặt ra hay không.

Bao gồm việc xác định các mục tiêu sau đây:

- Những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo
- Trình độ kỹ năng có được sau đào tạo
- Số lượng và cơ cấu học viên
- Thời gian đào tạo

- **Xác định đối tượng được đào tạo**

Xác định đối tượng đào tạo là việc lựa chọn người cụ thể để đào tạo dựa vào nhu cầu và mục đích đào tạo của doanh nghiệp. Việc lựa chọn đối tượng đào tạo phải đảm bảo đúng người, độ chính xác và không để xảy ra sai sót. Khi lựa chọn đối tượng đào tạo cần chú trọng tới khả năng lao động nghề nghiệp của mỗi người. Ví dụ như để đào tạo người lao động trở thành người lao động có chuyên môn cao thì việc lựa chọn đối tượng phải bắt đầu từ người đã nắm vững tất cả các kỹ năng cơ bản, không thể chọn lựa người lao động mới vào nghề, chưa có bất kỳ một kỹ năng, trình độ căn bản nào.

- ***Xây dựng chương trình đào tạo***

Chương trình đào tạo phải được xây dựng dựa trên cơ sở nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp. Chương trình đào tạo phải có sự nhất quán và cho thấy được hệ thống các kiến thức, kỹ năng để tiến hành đào tạo cho người lao động. Thêm một điểm nữa, đó là chương trình đào tạo cần thống nhất được thời gian dạy các kiến thức, kỹ năng đã có trong chương trình cho người lao động trong bao lâu. Tùy thuộc vào mức độ khó, dễ của các kiến thức, kỹ năng ấy mà đưa ra khoảng thời gian phù hợp.

- ***Xác định phương pháp đào tạo***

Sau khi xây dựng chương trình đào tạo, các nhà lãnh đạo, quản lý phối hợp cùng với đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác đào tạo nhân lực sẽ xác định những phương pháp đào tạo phù hợp với chương trình đào tạo. Như vậy, việc lựa chọn phương pháp đào tạo như thế nào phụ thuộc phần lớn vào khối lượng kiến thức, kỹ năng của chương trình đào tạo. Công tác đào tạo nhân lực sẽ đi vào hiệu quả nếu như doanh nghiệp lựa chọn được những phương pháp đào tạo nhân lực thích hợp. Vì vậy, việc thống nhất giữa khả năng của người lao động và khối lượng kiến thức trong chương trình đào tạo để lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp là rất quan trọng.

- ***Xác định mức chi phí cho hoạt động đào tạo***

Mức chi phí cho hoạt động đào tạo thường bao gồm chi phí cho việc học và chi phí phục vụ công tác giảng dạy. Chi phí của hoạt động đào tạo sẽ quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo. Tùy vào nhu cầu đào tạo và thời gian đào tạo của doanh nghiệp mà các nhà lãnh đạo có thể đưa ra các mức chi phí khác nhau. Đối với doanh nghiệp có nhu cầu thấp, doanh nghiệp không nhất thiết phải chi trả quá nhiều chi phí. Nhưng đối với những doanh nghiệp có nhu cầu đào tạo cao thì mức chi phí cho hoạt động đào tạo sẽ là đáng kể. Thêm một điều nữa, đó là năng lực chuyên môn của người lao động

cũng ảnh hưởng một phần đến chi phí của hoạt động đào tạo. Người lao động có năng lực chuyên môn cao sẽ không mất nhiều thời gian đào tạo và tiết kiệm được chi phí. Ngược lại, người lao động có năng lực chuyên môn thấp thì sẽ mất nhiều thời gian đào tạo và có khả năng phải đào tạo lại khiến chi phí của hoạt động đào tạo tăng lên.

- ***Lựa chọn đội ngũ giáo viên giảng dạy***

Việc lựa chọn đội ngũ giáo viên giảng dạy có thể là người từ trong nội bộ tổ chức hoặc chuyên gia thuê ngoài hay sự kết hợp giữa người trong nội bộ với các trường chính quy tùy thuộc vào chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải bố trí đội ngũ giáo viên sao cho phù hợp. Nếu là người trong nội bộ tổ chức thì đó phải là người nắm bắt rõ ràng tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức, tình hình về người lao động cũng như tất cả các phương hướng chiến lược của tổ chức hay mục tiêu của hoạt động đào tạo. Nếu doanh nghiệp mời chuyên gia ngoài về đào tạo thì phải đảm bảo đó là người am hiểu kỹ năng, kinh nghiệm trong công tác quản lý và có kinh nghiệm về lĩnh vực đào tạo nhân lực. Việc kết hợp giữa người trong nội bộ tổ chức và các trường chính quy chuyên về công tác đào tạo nhân lực cho phép người lao động tiếp cận được với những kỹ năng mới mẻ tuy nhiên cũng không tránh được những bất đồng về quan điểm trong quá trình, công tác giảng dạy.

1.5.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo

Tổ chức thực hiện công tác đào tạo nhân lực là việc tiến hành thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực đã được doanh nghiệp lập ra. Hay nói một cách đầy đủ, tổ chức thực hiện công tác đào tạo nhân lực chính là việc thực thi kế hoạch đào tạo và đảm bảo các hoạt động đào tạo được tiến hành. Nghĩa là phải đảm bảo về mặt chi phí, đảm bảo thực hiện tốt mục tiêu (bao gồm kỹ năng của người lao động sau quá trình đào tạo, số lượng và cơ cấu người lao

động đã qua đào tạo và thời gian đào tạo) và đảm bảo áp dụng hợp lý chương trình và phương pháp đào tạo đã được đề ra.

Chi phí cung cấp cho hoạt động đào tạo phải thường xuyên, phải phù hợp với quỹ đầu tư phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và tương xứng với chi phí đào tạo bỏ ra như: chi phí cho giáo viên giảng dạy, chi phí cho dụng cụ trang thiết bị học tập, chi phí cho tài liệu học tập,... và một số chi phí cơ hội khác.

Doanh nghiệp cần phải bố trí và sắp xếp thời gian đào tạo hợp lý, không để hoạt động đào tạo kéo dài và làm ảnh hưởng, trì hoãn các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Về việc bố trí cán bộ chuyên trách công tác đào tạo nhân lực, doanh nghiệp cần lựa chọn đội ngũ chuyên trách có chất lượng, có tinh thần, trách nhiệm cao với công việc để đảm bảo công tác đào tạo nhân lực hoạt động hiệu quả.

Về đối tượng được đào tạo, doanh nghiệp cần đảm bảo đầy đủ số lượng, tránh trường hợp đào tạo thiếu sót và lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp với khả năng nghề nghiệp của họ.

Chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo cần đảm bảo độ tin cậy và chính xác. Đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác đào tạo nhân lực phải có năng lực và linh hoạt trong việc áp dụng các phương pháp đào tạo vào công tác đào tạo nhân lực. Đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác đào tạo nhân lực cần lựa chọn những phương pháp đào tạo phù hợp với trình độ chuyên môn của người lao động. Đội ngũ cán bộ chuyên trách cần những người có tư duy đổi mới, khi có những thay đổi trong kế hoạch có thể ứng xử một cách linh hoạt.

1.5.4. Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo

Đánh giá chương trình đào tạo đó là việc cung cấp cho cán bộ phụ trách đào tạo những thông tin về chương trình đào tạo của mình, từ đó có thể phát

huy những mặt mạnh và sửa đổi, khắc phục những mặt yếu, kém trong chương trình đào tạo. Từ đó tìm ra được chính sách đào tạo hợp lý, hiệu quả nhất cho tổ chức của mình. Chương trình đào tạo được đánh giá theo các tiêu thức sau: mục tiêu đào tạo có đạt được hay không, những mặt mạnh, mặt yếu của chương trình đào tạo và đặc tính hiệu quả, kinh tế của việc đào tạo thông qua đánh giá chi phí và kết quả của chương trình, từ đó so sánh chi phí và lợi ích của chương trình đào tạo.

1.5.4.1. Đánh giá theo mục tiêu đào tạo

Đánh giá chất lượng của nhân viên sau khi đào tạo có phù hợp với mục tiêu ban đầu mà khoá học đề ra hay không. Việc đánh giá này dựa trên kết quả công việc thực tế của nhân viên (Khối lượng, chất lượng sản phẩm làm ra hay cách thức tiến hành công việc).

1.5.4.2. Sự thay đổi năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động so với trước khi đào tạo

Với bộ phận cán bộ quản lý, các tiêu chí có thể sử dụng là:

- Tỷ lệ công việc được hoàn thành đúng hoặc trước thời hạn với chất lượng cao so với trước khi đào tạo.

- Tỷ lệ lao động có thể hoàn thành những công việc mới sau đào tạo.

- Số lượng, tỷ lệ lao động sau đào tạo được mở rộng công việc hoặc đảm đương tốt các vị trí công việc mới.

- Tỷ lệ lao động có sáng kiến thay đổi lề lối và cách thức làm việc.

- Tỷ lệ lao động có chất lượng công việc cao hơn hẳn so với trước khi đào tạo.

Để đánh giá hiệu quả, ngoài ra còn sử dụng các tiêu chí:

- Tỷ lệ tăng doanh thu và lợi nhuận của tổ chức sau đào tạo.

- Tỷ lệ tăng tiền lương và thu nhập của người lao động sau đào tạo.

1.5.4.3. Sự thay đổi thái độ và hành vi lao động so với trước khi đào tạo

Đào tạo ngoài việc tác động đến kiến thức, kỹ năng, qua đó nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động còn tác động đến thái độ của người lao động theo hướng tích cực. Sự thay đổi thái độ và hành vi của người lao động theo hướng tích cực lại có tác động nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả thực hiện công việc của từng cá nhân, đồng thời có tác động làm giảm đi sự bỏ việc của nhân viên.

Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá mức độ thay đổi của hành vi của người lao động sau đào tạo như sau:

- Mức độ nhiệt tình của người lao động tăng lên so với trước khi đào tạo
- Tỷ lệ lao động có cách tiếp cận mang tính chuyên nghiệp hơn so với trước khi đào tạo.
- Sự thay đổi thái độ của người lao động khi nhận việc và thực hiện công việc so với trước khi đào tạo.

1.5.4.4. Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo

Một trong những chỉ tiêu quan trọng nhất được các tổ chức qua tâm là thời gian thu hồi kinh phí đào tạo. Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo càng ngắn thì sự quyết tâm của tổ chức đối với vấn đề đào tạo càng cao.

Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo được tính theo công thức sau:

$$T = CĐT/M$$

Trong đó:

T là thời gian thu hồi kinh phí đào tạo (năm).

CĐT là tổng kinh phí mà tổ chức phải chi trả cho đào tạo trung bình trong năm (gồm: chi phí để tổ chức các lớp, chi phí để trả lương và phụ cấp khác cho người lao động trong quá trình đi học mà không làm việc, ...).

M là phần lợi nhuận tăng lên của tổ chức do đào tạo trung bình/năm.

1.5.5. Bố trí, sử dụng nhân lực sau đào tạo

Sau khi công tác đào tạo nhân lực được hoàn thành, doanh nghiệp sẽ thống kê được số người lao động đã qua đào tạo và số người lao động chưa qua đào tạo. Đồng thời, doanh nghiệp cũng sẽ nắm bắt được tình hình về lao động của doanh nghiệp, xem trình độ của họ ở các mức khác nhau như thế nào và thay đổi được bao nhiêu sau quá trình đào tạo. Để từ đó, doanh nghiệp sẽ có sự bố trí, sử dụng nhân lực hợp lý. Đối với những người lao động chưa qua khóa đào tạo, doanh nghiệp có thể sắp xếp đào tạo lại hoặc phân cho họ những công việc đơn giản không đòi hỏi nhiều kỹ năng cơ bản. Đối với những người lao động đã qua đào tạo, tùy thuộc vào khả năng nghề nghiệp của họ mà lãnh đạo doanh nghiệp sẽ bố trí những vị trí công việc thích hợp.

1.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực

1.6.1. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài của tổ chức

1.6.1.1. Hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội

Hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội là một kênh cung cấp phân lớn lực lượng lao động cho doanh nghiệp. Hệ thống giáo dục với đặc thù đào tạo đa ngành, đa cấp như hiện nay nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực, góp phần tạo ra đội ngũ nhân lực có trình độ cung cấp cho thị trường lao động. Cũng chính đội ngũ lao động này sẽ là lực lượng lao động chính trong các doanh nghiệp và là động lực đưa doanh nghiệp đi lên phát triển. Sự tác động này có thể đi theo hai hướng:

Hướng thứ nhất là hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội ảnh hưởng tới chất lượng đầu vào của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp từ đó tác động tới công tác đào tạo và phát triển.

Hướng tác động thứ hai của hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội đến công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp đó là hệ thống giáo dục đó sẽ ảnh hưởng tới chất lượng công tác đào tạo nhân lực của doanh nghiệp, đồng thời

kéo theo hàng loạt sự tăng lên của các chi phí cần chi cho công tác đào tạo phát triển.

1.6.1.2. Thị trường lao động

Thị trường lao động ảnh hưởng đến công tác đào tạo cán bộ CNV khối văn phòng công ty. Từ khi Việt Nam đã gia nhập WTO, sự chênh lệch cung cầu lao động về số lượng và chất lượng đều dẫn đến tình trạng phát sinh nhu cầu đào tạo. Khi người lao động nắm vững kiến thức chuyên môn thực tế thì khả năng đào tạo lại cho họ sẽ ít. Ngược lại, người lao động chỉ có những kiến thức tổng quát mà kiến thức thực hành chưa có nhiều thì doanh nghiệp lại phải đào tạo lại họ để họ có đủ kiến thức thực tế để đáp ứng yêu cầu công việc. Vì vậy thị trường lao động ảnh hưởng rất lớn đến khả năng đáp ứng yêu cầu công việc và ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Theo giáo trình Kinh tế lao động, đại học Kinh tế quốc dân do TS. Mai Quốc Chánh và TS. Trần Xuân Cầu chủ biên (2000): “Thị trường lao động là sự thoả thuận, trao đổi hàng hoá sức lao động giữa một bên là những người sở hữu sức lao động và một bên là những người cần thuê sức lao động đó. Thị trường lao động là một bộ phận không thể tách rời của nền kinh tế thị trường và chịu sự tác động của nền kinh tế thị trường: như quy luật giá trị, giá cả, cạnh tranh, độc quyền,... Các quy luật này tác động chi phối quan hệ cung và cầu của thị trường lao động” [6, Tr42-Tr43].

Thực trạng lao động ra sao, tương lai biến đổi thế nào đều là vấn đề mà mọi tổ chức phải quan tâm. Thị trường lao động dồi dào hay thiếu hụt về số lượng, chất lượng có ảnh hưởng đến số lượng lao động làm việc trong tổ chức, do đó có tác động đến công tác đào tạo nguồn nhân lực. Người lao động trên thị trường đã được đào tạo phù hợp với yêu cầu công việc thì đào tạo để nâng cao những kiến thức, kỹ năng ấy sẽ được thực hiện dưới nội dung, hình

thức, phương pháp khác so với khi người lao động đó chưa đáp ứng được những nhu cầu mà tổ chức đề ra.

1.6.1.3. Sự tiến bộ của khoa học công nghệ

Việt Nam là đất nước đang trong giai đoạn đổi mới toàn diện, sâu sắc cùng với tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế và xu thế toàn cầu hóa trên thế giới. Công nghệ hiện đại; sự cạnh tranh khốc liệt trên thương trường; nhiều lĩnh vực kinh doanh mới cần bổ sung thêm nhân lực, đòi hỏi những chuyên gia giỏi có trình độ cao. Điều đó có thể chứng minh môi trường công nghệ là nhân tố có ảnh hưởng lớn đến chu kỳ sống của một sản phẩm hoặc một dịch vụ. Khi công nghệ đã và sẽ thay đổi thì công việc của người lao động cũng phải thay đổi theo. Để thực hiện được nhiệm vụ mới tổ chức cần có kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu công việc.

1.6.1.4. Đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh mạnh hay yếu có ảnh hưởng rất lớn đến chiến lược sản xuất kinh doanh cũng như mọi hoạt động của tổ chức. Chỉ xét riêng công tác đào tạo thì việc tổ chức thực hiện cũng cần phải tương xứng với đối thủ cạnh tranh. Nếu như hình thức và nội dung của công tác đào tạo của tổ chức không khiến cho người lao động cảm thấy công bằng và thoả mãn thì người lao động sẽ phải cân nhắc nên tiếp tục làm việc hay chuyển sang tổ chức khác. Nếu công tác đào tạo nguồn nhân lực không đem lại kết quả như mong muốn mà đối thủ cạnh tranh lại làm được thì khả năng cạnh tranh về chất lượng của tổ chức sẽ bị giảm sút.

Ngày nay nguồn nhân lực nhất là nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao ngày càng trở lên khan hiếm, các tổ chức đều đưa ra các giải pháp để thu hút nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao.

1.6.1.5. Cơ sở pháp lý về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

Hiện nay, để bảo vệ quyền lợi chính đáng cho người lao động trong doanh nghiệp, Đảng và Nhà nước ta đã ban hành và đưa vào thực hiện nhiều điều luật và quy định về nghĩa vụ thực hiện đào tạo cho người lao động của chủ doanh nghiệp. Các quy định đó được nêu cụ thể trong Bộ luật lao động, Luật đào tạo nghề là cơ sở hướng dẫn các doanh nghiệp thực hiện.

Đây là một trong những điểm thuận lợi cho việc thực hiện công tác đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp. Bản thân doanh nghiệp sẽ có hành lang pháp lý nhất định để thực hiện đào tạo người lao động. Đồng thời giữa doanh nghiệp và người lao động có cơ sở để giải quyết nếu xảy ra tranh chấp trong công tác đào tạo nhân lực.

1.6.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong của tổ chức

1.6.2.1. Mục tiêu đào tạo của tổ chức

Mỗi tổ chức khi hình thành và phát triển đều mang một mục tiêu nhất định. Nó trở thành cái đích để cả tổ chức cùng hướng tới bao bao chòm lên mọi hoạt động của tổ chức. Mặt khác, nó giúp nâng cao năng suất lao động, chất lượng công việc, tạo lòng tin và sự gắn kết của người lao động với tổ chức cũng như đem lại cho tổ chức những khoản doanh thu, lợi nhuận lớn hay lớn hơn là sự phát triển bền vững của tổ chức.

1.6.2.2. Quan điểm của ban lãnh đạo tổ chức

Quan điểm của lãnh đạo hãy nói một cách khác chính là sự nhìn nhận của lãnh đạo về quá trình phát triển của tổ chức.

Trong xu thế toàn cầu hóa như hiện nay, hầu hết các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đã nhận biết được tầm quan trọng của việc đào tạo, những tác động tích cực của hoạt động đào tạo tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp nên họ rất quan tâm đến vấn đề đào tạo và phát triển nhân viên, coi đây là một chiến lược trong quá trình phát triển và cạnh tranh với các tổ chức, doanh

ng nghiệp khác. Tuy nhiên cũng có trường hợp, vì lý do nào đó, nhà quản trị chưa thực sự quan tâm, coi trọng vấn đề này thì công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở tổ chức đó sẽ được thực hiện không thường xuyên, chất lượng và hiệu quả đào tạo thấp, từ đó có thể ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động chung của doanh nghiệp.

1.6.2.3. Năng lực của những người làm công tác đào tạo

Nguồn nhân lực là chủ thể của công tác đào tạo, vì thế mà cần quan tâm đến đặc điểm của nguồn nhân lực trước khi được xây dựng một chương trình đào tạo nguồn nhân lực. Căn cứ vào các mục tiêu, các chính sách và kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực, tổ chức sẽ xác định được nhu cầu, phương pháp, hình thức, nội dung.... Đào tạo nguồn nhân lực dựa trên nguồn nhân lực hiện có. Để thực hiện công tác đào tạo NNL nói chung và đào tạo cán bộ quản lý nói riêng mỗi doanh nghiệp phải có một bộ phận chuyên trách thực hiện. Bộ phận chuyên trách chính là những người trực tiếp thực hiện công tác đào tạo. những cán bộ chuyên trách phải đảm bảo:

Là người có đủ trình độ chuyên môn, nghiệp vụ để có thể đảm nhận và thực hiện có hiệu quả nhất mọi khâu của công tác này. Họ không chỉ có đủ trình độ chuyên môn mà còn phải có đầy đủ các kiến thức cần thiết khác để phục vụ cho công việc của mình.

Họ phải hăng say, nhiệt tình và có trách nhiệm trong công việc.

Ngoài ra nếu họ có thêm kinh nghiệm trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thì hoạt động đào tạo của doanh nghiệp sẽ có hiệu quả mà lại tiết kiệm kinh phí.

1.6.2.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Tùy thuộc vào đặc điểm lao động trong doanh nghiệp và trình độ lao động hiện tại mà doanh nghiệp có kế hoạch đào tạo bổ sung, đào tạo nâng cao hay đào tạo lại cho đội ngũ lao động khi trình độ nhân lực hiện có với yêu cầu

thực hiện công việc có sự chênh lệch nhiều hay ít. Nếu trình độ của người lao động trong doanh nghiệp càng thấp, khả năng hoàn thành công việc càng kém trong khi yêu cầu của công việc lại cao hơn rất nhiều so với trình độ hiện có thì yêu cầu đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp càng trở nên cấp thiết.

1.6.2.5. Cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ công tác đào tạo nhân lực của doanh nghiệp

Để đảm bảo được hiệu quả công tác đào tạo nhân lực tại bất cứ một tổ chức, doanh nghiệp nào thì yếu tố cơ sở vật chất phục vụ cho công tác này cũng có vai trò quyết định. Hệ thống cơ sở vật chất đó bao gồm tất cả các trang thiết bị phục vụ trực tiếp và gián tiếp cho công tác đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp như: nhà xưởng thực hành, lớp học, máy móc, thiết bị dành cho giảng dạy, các thiết bị văn phòng... Nếu hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ cho đào tạo thiếu, chất lượng kém và không đồng bộ sẽ gây ảnh hưởng và làm giảm hiệu quả hoạt động của công tác này.

Đồng thời, mọi lao động trong doanh nghiệp đều phải có trình độ khai thác và sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp. Khi điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp có sự thay đổi, được nâng cao hoặc trình độ của người lao động chưa đủ để khai thác nó thì đòi hỏi doanh nghiệp phải tiến hành đào tạo nhằm giúp cho người lao động có đủ khả năng sử dụng và khai thác tối đa hiệu quả của chúng, đảm bảo tính hiệu quả trong sử dụng máy móc, thiết bị.

1.6.2.6. Áp dụng tiến bộ khoa học - công nghệ trong tổ chức

Ngày nay, khi khoa học kỹ thuật phát triển không ngừng thì việc áp dụng tiến bộ ấy vào tổ chức là một điều hiển nhiên. Nếu tổ chức, doanh nghiệp không nắm bắt được sự thay đổi nhanh chóng của dây chuyền sản xuất hay những ứng dụng tiến bộ ấy như thế nào lại tùy thuộc vào mục tiêu, đặc

điểm của tổ chức, doanh nghiệp. Công tác đào tạo nguồn nhân lực là việc làm cân bằng năng lực làm việc của người lao động với yêu cầu của công việc.

1.6.2.7. Nguồn lực tài chính của tổ chức

Hoạt động đào tạo không chỉ là một hoạt động học tập nâng cao trình độ mà còn là một hoạt động mang tính chất đầu tư cả trong ngắn hạn và dài hạn cho tương lai. Hoạt động đó không chỉ có sự đầu tư về nhân lực, vật lực mà một trong những điều kiện quan trọng không thể thiếu để đảm bảo cho công tác đào tạo đạt hiệu quả chính là nguồn tài chính đầu tư cho nó. Số lượng người được đào tạo cũng như chất lượng các chương trình đào tạo phụ thuộc một phần vào chi phí đầu tư cho hoạt động đó. Do vậy, nếu nguồn tài chính của doanh nghiệp đủ cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thì công tác này sẽ được đầu tư kỹ lưỡng hơn cả về quy mô và chất lượng đào tạo. Chính điều đó sẽ tạo điều kiện đảm bảo cho công tác đào tạo đạt hiệu quả.

1.6.2.8. Chính sách đãi ngộ sau đào tạo

Cá nhân người lao động nào khi họ được tham gia vào các khóa đào tạo họ cũng có kỳ vọng sau đào tạo ngoài có chuyên môn vững chắc họ sẽ có cơ hội được đề bạt, thăng tiến hoặc được đãi ngộ tốt hơn về tiền lương, tiền thưởng,... Bởi vậy, nếu doanh nghiệp có những chính sách khuyến khích người lao động sau khi đào tạo họ sẽ phấn đấu hết mình trong học tập để đạt được kết quả cao sau khi đào tạo để có những kỹ năng kiến thức mới đáp ứng yêu cầu của tổ chức..

1.6.2.9. Sự phối hợp thực hiện công tác đào tạo giữa các bộ phận trong doanh nghiệp

Sự phối hợp làm việc giữa các bộ phận ảnh hưởng tới hiệu quả mọi hoạt động trong doanh nghiệp nói chung và công tác đào tạo nhân lực nói riêng. Nếu sự phối hợp giữa các bộ phận, phòng ban, sự phối hợp giữa cán bộ quản lý các bộ phận và cán bộ chuyên trách công tác đào tạo không cao, mức

độ ăn ý, đồng thuận trong việc phối hợp thực hiện công việc còn kém sẽ làm cho công tác đào tạo không thể đạt được hiệu quả cao như mong muốn. Nhờ vào sự phối hợp ăn ý của cán bộ trực tiếp quản lý với cán bộ phụ trách đào tạo giúp cho việc xác định nhu cầu đào tạo của cán bộ phụ trách đào tạo trở nên chính xác và đó cũng chính là cơ sở giúp cho họ thực hiện hiệu quả các bước tiếp theo của quá trình đào tạo.

1.6.2.10. Môi trường sản xuất kinh doanh đặc thù của doanh nghiệp

Có thể nói, môi trường sản xuất kinh doanh đặc thù của doanh nghiệp là một trong những nhân tố ảnh hưởng khá lớn tới hiệu quả công tác đào tạo nhân lực. Môi trường sản xuất kinh doanh theo hướng mở cửa hội nhập, xu thế cạnh tranh ngày càng gay gắt, điều này đặt ra cho doanh nghiệp nhu cầu đào tạo được đội ngũ cán bộ, chuyên gia giỏi là rất cần thiết. Việc đào tạo nhân lực để đảm bảo năng suất, chất lượng, hiệu quả luôn là mục tiêu được đặt ra với doanh nghiệp.

1.7. Kinh nghiệm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp có liên quan

1.7.1. Doanh nghiệp sản xuất hàng hoá (Công ty cổ phần Bánh kẹo Hải Hà)

Công ty cổ phần Bánh kẹo Hải Hà (HAIHACO) là một trong những doanh nghiệp chuyên sản xuất bánh kẹo lớn nhất tại Việt Nam. Công ty được thành lập từ năm 1960, trải qua gần 60 năm phấn đấu và trưởng thành đã không ngừng lớn mạnh và tích lũy được nhiều kinh nghiệm trong sản xuất kinh doanh. Nhân lực là nhân tố quan trọng quyết định sự phát triển của Công ty. Nhận thức được vấn đề đó, trong thời gian vừa qua, Công ty luôn chú ý đến chất lượng tuyển dụng đầu vào, liên tục kiểm tra, theo dõi, đánh giá nhân sự trong quá trình sử dụng, và thường xuyên thực hiện công tác đào tạo cán bộ nhân viên. Dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh, khả năng sản xuất của

các phân xưởng và khả năng làm việc của người lao động, Công ty sẽ xác định nhu cầu đào tạo thực tế. Với đối tượng là nhân viên mới tuyển, Công ty đào tạo bài bản về chuyên môn, nghiệp vụ trong thời gian 2 tháng để tìm hiểu về môi trường văn hóa Công ty, cơ cấu tổ chức điều hành, nội quy và quy chế hoạt động. Sau đó, những nhân viên có kinh nghiệm của Công ty sẽ hướng dẫn và kèm cặp nhân viên mới. Đối với nhân viên cũ, Công ty sẽ đào tạo theo hình thức cho tham dự các khóa đào tạo liên quan đến chuyên môn nghiệp vụ. Sau những khóa đào tạo, người lao động sẽ phải cam kết làm việc cho Công ty, đặc biệt là những cương vị chủ chốt.

1.7.2. Doanh nghiệp cung ứng dịch vụ (Công ty Cổ phần Pico)

Công ty Cổ phần Pico hoạt động về lĩnh vực buôn bán Điện máy với các sản phẩm như Điện tử, Điện lạnh, Gia dụng, Kỹ thuật số, Máy tính (IT), Viễn thông và đang đầu tư nhiều lĩnh vực như Nội thất, Văn phòng cho thuê, Nhà hàng và khách sạn.... Để phát triển vững mạnh và trở thành Tập đoàn Pico trong tương lai, Ban Giám đốc của Công ty chú trọng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực. Đặc biệt, khâu xác định nhu cầu đào tạo tại Công ty đang được làm khá tốt. Yêu cầu của các đơn vị chi nhánh là cơ sở cho việc hàng năm Công ty dùng để xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực, sau đó đến yêu cầu của công việc và cuối cùng là yêu cầu của cá nhân người lao động.

Cụ thể:

Yêu cầu của đơn vị: Với trình độ của nguồn nhân lực hiện nay một phần vẫn chưa đáp ứng được với yêu cầu sản xuất ngày càng tiên tiến và hiện đại của Công ty. Vì vậy nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực của Công ty đang được quan tâm. Mặt khác, công ty có kế hoạch đào tạo những cán bộ nòng cốt phục vụ cho mục tiêu lâu dài như đào tạo kỹ thuật viên cao cấp để có thể thay thế cho lớp cán bộ công nhân viên chủ chốt hiện giờ. Để làm được điều đó thì công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty cần phải được hoàn thiện hơn

nữa. Bộ phận đào tạo cần phải dự báo được trước những thay đổi về nhân lực để công ty không bị động trong quá trình thay đổi. Đồng thời cũng tạo thuận lợi cho việc trang bị kiến thức, kỹ năng cần thiết cho người lao động để họ có thể đảm đương tốt công việc mới.

Bên cạnh đó, việc luân chuyển, thuyên chuyển cán bộ tại Công ty diễn ra thường xuyên. Do đó, để các hoạt động của Công ty không bị xáo trộn trong quá trình thay đổi nhân sự và đảm bảo những người được bổ nhiệm, thuyên chuyển, luân chuyển vị trí hoàn thành tốt công việc mới đòi hỏi công ty cần phải dự báo được những thay đổi đó để có kế hoạch trang bị, bổ sung cho đội ngũ cán bộ này những kiến thức, kỹ năng cần thiết, tạo điều kiện cho họ có đủ khả năng hoàn thành tốt công việc đảm nhận.

Hơn thế nữa, Ban lãnh đạo Công ty cũng hết sức khuyến khích nhân viên nâng cao khả năng, năng lực của cá nhân và tạo điều kiện thuận lợi để họ có thể tham gia học tập, đào tạo nâng cao kiến thức.

Do đó, yêu cầu của đơn vị là cơ sở cho việc hằng năm Công ty dùng để xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực.

Yêu cầu của công việc: Để xác định được nhu cầu đào tạo thì cần phải căn cứ vào các bản phân tích công việc: bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc, bản đánh giá công việc. Công ty cổ phần Pico đã xây dựng các bản mô tả công việc cho từng chức danh công việc. Đồng thời, bản mô tả công việc được gộp chung với bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc.

Yêu cầu của cá nhân người lao động: Đơn xin đi học của lao động trong công ty cũng là một cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo của công ty. Công ty cổ phần Pico luôn khuyến khích người lao động làm đơn xin đi học (có thể là đi học tự túc hoặc đi học các lớp do công ty mở) để nâng cao kiến thức, kỹ năng cho bản thân.

Bên cạnh đó, Công ty đã đầu tư đội ngũ giảng viên giảng dạy đào tạo nguồn nhân lực có kinh nghiệm và nhiệt huyết. Nội dung chương trình học phong phú, tang cường nhiều kiến thức và kinh nghiệm mới cho đội ngũ nhân lực trong Công ty, không đơn thuần là những kiến thức cũ mà còn cả những kinh nghiệm và kiến thức mới của các doanh nghiệp khác. Chương trình học có ứng dụng thực tế nên đội ngũ nhân lực sau khi đào tạo xong nâng cao được trình độ và kết quả làm việc.

1.7.3. Bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Thủy Tạ

Công ty Cổ phần Thủy Tạ là một đơn vị vừa sản xuất kinh doanh và cung ứng dịch vụ. Chính vì vậy, đào tạo nguồn nhân lực là vấn đề được công ty hết sức chú trọng và quan tâm. Qua nghiên cứu về đào tạo nguồn nhân lực tại các công ty khác trong nước, bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Thủy Tạ là như sau:

Coi việc đào tạo nguồn nhân lực là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu để phát triển chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Cần xác định đúng đối tượng đào tạo dựa trên yêu cầu của công việc để tránh lãng phí nguồn lực.

Cần xác định được đội ngũ giảng viên có chất lượng và phù hợp với tính chất công việc.

Bồi dưỡng, nâng cao kiến thức cho các bộ phận chủ chốt trong công ty, đặc biệt nâng cao chất lượng và số lượng của đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo.

Sau khi đào tạo nên bố trí sử dụng sao cho có hiệu quả nguồn nhân lực đã đào tạo và có chế độ thưởng, phạt rõ ràng để khuyến khích nhân viên phát huy khả năng, năng lực đã được học.

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY TẠ

2.1. Khái quát về Công ty Cổ Phần Thủy Tạ

2.1.1. Thông tin chung về Công ty Cổ Phần Thủy Tạ

Tên công ty: Công ty Cổ Phần Thủy Tạ

Tên giao dịch: THUYTA.,JSC

Địa chỉ: Số 6 Lê Thái Tổ, phường Hàng Trống, quận Hoàn Kiếm, Hà Nội.

Số điện thoại: 04 38289347

Fax: 04 3825 5265

Website: www.thuyta.vn

Email: thuytahn@fpt.vn

Mã số thuế: 0100107268

Đại diện luật pháp: Hoàng Minh Thọ

Ngày cấp giấy phép: 30/03/2006

Ngày hoạt động: 21/05/1998

Lĩnh vực hoạt động: kinh doanh thương mại và dịch vụ nhà hàng

Ngành nghề kinh doanh: sản xuất và kinh doanh các thực phẩm đồ uống sạch: kem ăn, đá viên, nước uống; cung cấp các dịch vụ khách sạn, nhà hàng.

2.1.2. Tóm tắt về quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ Phần Thủy Tạ

Công ty Cổ Phần Thủy Tạ là một đơn vị thành viên trực thuộc Tổng Công ty Thương mại Hà Nội. Tiền thân của Công ty Cổ Phần Thủy Tạ là Nhà hàng Thủy Tạ được thành lập từ tháng 5/1958. Nhà hàng Thủy Tạ là nhà hàng

duy nhất nằm bên Hồ Gươm - trung tâm Thủ đô. Tháng 10/1954, Bộ Công thương Thủ đô tiếp quản, Thủy Tạ trở thành tài sản của toàn dân. Bộ Nội thương ngày ấy quyết định thành lập cửa hàng Ăn uống quốc doanh Thủy Tạ.

Đến năm 1993 Nhà hàng Thủy Tạ được thành lập theo Quyết định số 869/QĐ-UB ngày 2/3/1993, Quyết định số 1781/QĐ-UB ngày 29/4/1993 và Quyết định số 4785/QĐ-UB ngày 19/9/2000 của Ủy Ban Nhân Dân thành phố Hà Nội về việc thành lập và đổi tên doanh nghiệp thành Công ty Thủy Tạ.

Sau một thời gian dài nghiên cứu thị trường, lập dự án, vay vốn đầu tư xây dựng, năm 1999 Công ty đã đi vào hoạt động một nhà máy kem công nghiệp với công suất 1 triệu lít/ năm sản xuất trên dây chuyền công nghệ tiên tiến nhất của Italia. Hiện tại, sản phẩm kem của Công ty đã có mặt ở Hà Nội và tất cả các tỉnh phía Bắc và ở miền Trung. Sản phẩm được quản lý chất lượng nghiêm ngặt, đạt tiêu chuẩn vệ sinh thực phẩm cao, đã đạt rất nhiều giải thưởng và được người tiêu dùng đánh giá cao.

Từ cuối năm 2005, Thủy Tạ bắt đầu thực hiện công tác cổ phần hóa để phù hợp với xu hướng chung của nền kinh tế thị trường hiện nay. Ngày 11/4/2006, Công ty Thủy Tạ chính thức đổi tên thành Công ty Cổ Phần Thủy Tạ.

Từ năm 2006 đến nay, Công ty đã đầu tư thêm nhiều trong thiết bị công nghệ hiện đại góp phần tăng năng suất và chất lượng của sản phẩm. Không chỉ vậy hiện tại công ty đang có những kế hoạch mới, tiếp tục hoàn thiện các công nghệ mới và đào tạo nâng cao trình độ cán bộ công nhân viên để công ty luôn là đơn vị dẫn đầu trong lĩnh vực sản xuất thực phẩm công nghiệp quy mô lớn.

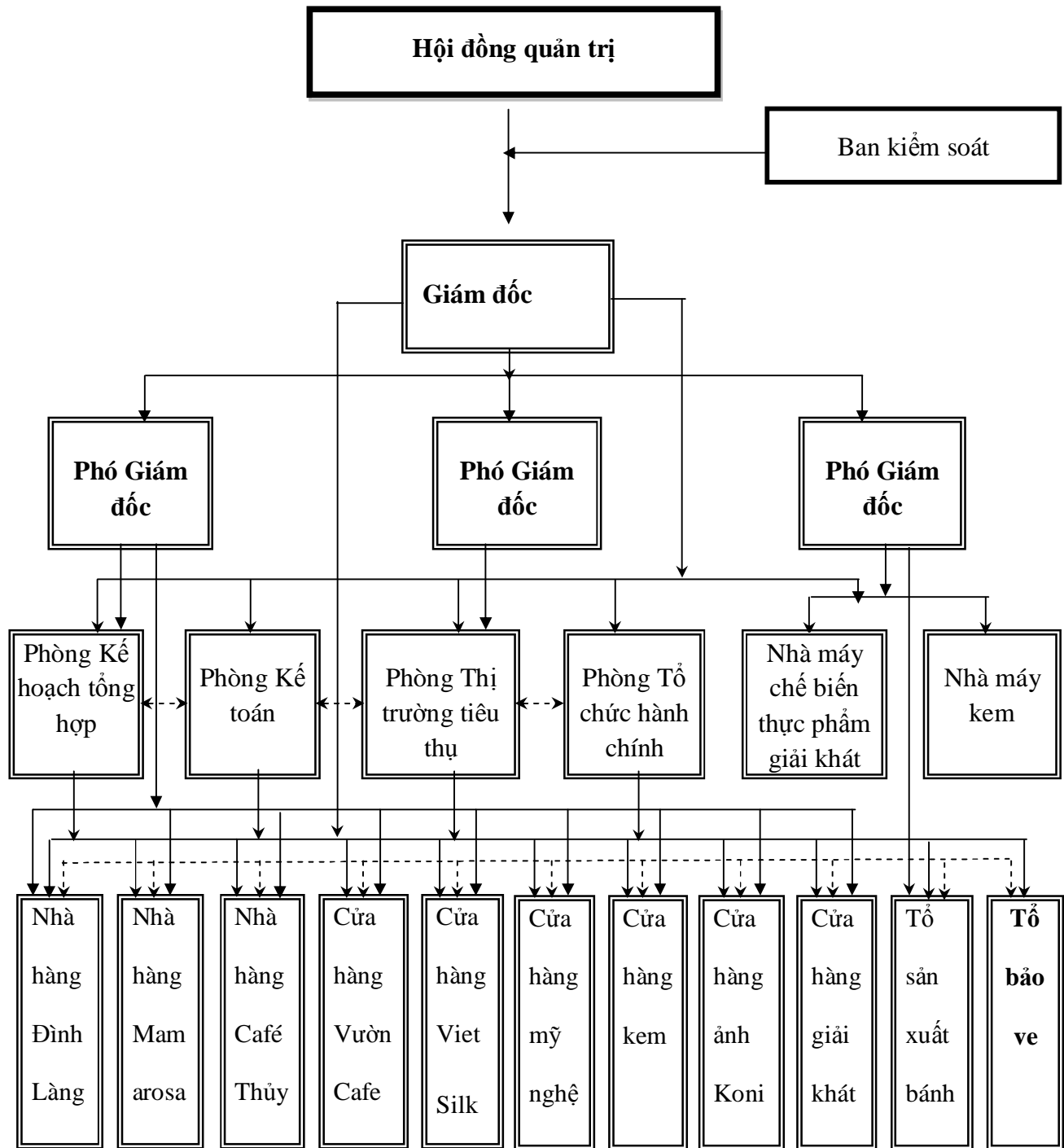
Hiện nay Công ty đã trở thành một doanh nghiệp mạnh của ngành thương mại dịch vụ thủ đô và đang tiếp tục phát triển lớn mạnh không ngừng.

2.1.3. Sơ đồ tổ chức bộ máy của Công ty Cổ Phần Thủy Tạ

▼ Sơ đồ bộ máy tổ chức

Theo kiểu cơ cấu ở sơ đồ 2.1 dưới đây Hội đồng quản trị và giám đốc công ty được các phòng ban chức năng tham mưu trước khi ra một quyết định về các vấn đề có liên quan đến nhiệm vụ của công ty.

Tuy nhiên, do áp dụng mô hình trực tuyến chức năng nên giám đốc chịu trách nhiệm về mọi lĩnh vực hoạt động và quyền quyết định trong doanh nghiệp, cho nên nhiệm vụ của Ban giám đốc là nặng nề, trong khi nhiệm vụ của các phòng ban là đơn giản. Các phòng ban không trực tiếp chỉ đạo các đơn vị dưới mình, các làm này khiến các phòng ban không chủ động khi thực hiện nhiệm vụ. Việc tổ chức bộ máy quản lý trong công ty cũng chưa tốt, nguyên nhân là do thiếu sự phân công trách nhiệm, quyền hạn một cách chính xác và rõ ràng giữa các bộ phận trong bộ máy quản lý.



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cấu trúc bộ máy của công ty cổ phần thủy tạ
(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

- > Quan hệ chỉ đạo
- - - - -> Quan hệ phối hợp

▼ Chức năng phòng ban

- *Hội đồng quản trị*: bao gồm 3 người: Chủ tịch Hội đồng quản trị là người đại diện phần vốn Nhà nước (51% vốn góp), hai thành viên còn lại là Ngân hàng Thương mại cổ phần Á Châu (ACB) và Giám đốc điều hành Công ty đại diện cho phần vốn còn lại của cổ đông đóng góp, đây là hai thành viên có cổ phần lớn nhất trong 49% vốn góp còn lại.

- *Ban kiểm soát*: có chức năng giám sát hoạt động của Công ty, đặc biệt là vấn đề sử dụng nguồn vốn.

- *Giám đốc Công ty*: người điều hành trực tiếp mọi hoạt động của Công ty: hoạt động sản xuất kinh doanh, chính trị tư tưởng, các hoạt động trả lương thưởng cho người lao động, ..vv..

- *Ba phó giám đốc*: nhận nhiệm vụ từ Giám đốc Công ty và được phân công phụ trách ba lĩnh vực lớn của Công ty:

- Một phó giám đốc phụ trách thị trường, kinh doanh
- Một phó giám đốc phụ trách khối sản xuất
- Một phó giám đốc phụ trách tổ chức và hoạt động của các nhà hàng.

- *Phòng Tổ chức hành chính*: phụ trách về mảng nhân sự, các vấn đề chính sách chế độ, thi đua khen thưởng, thanh toán trả lương, bảo hiểm xã hội, an toàn lao động cho từng cán bộ công nhân viên trong công ty, tuyển dụng đào tạo phát triển nguồn nhân lực, thực hiện giải quyết các thủ tục hành chính, tổ chức các hoạt động lễ tết hội nghị, công tác quan hệ và giao dịch với bên ngoài. Đặc biệt là có trách nhiệm tham mưu cho Giám đốc Công ty về nhân sự (quản lý nhân sự, các quyết định điều động nhân sự trong toàn công ty), chế độ tiền lương thưởng,...

- *Phòng Kế toán*: tham mưu cho Giám đốc Công ty về mảng tài chính, có nhiệm vụ quản lý toàn bộ tài sản, vật tư, hạch toán các nghiệp vụ kinh tế phát sinh, phản ánh tình hình sản xuất kinh doanh của công ty; quản trị về nguồn vốn để chi tiêu hiệu quả nhất, đảm bảo vốn để Công ty hoạt động ổn

định; cung cấp thông tin, định kỳ thực hiện các quy định về báo cáo với Nhà nước.

- *Phòng Kế hoạch*: lập kế hoạch và cung cấp các yếu tố để các bộ phận khác trong Công ty hoạt động sản xuất kinh doanh sát với thực tế, kịp thời và phù hợp với thực tại.

- *Phòng Thị trường - tiêu thụ*: là phòng làm công tác nghiên cứu thị trường, marketing quảng cáo các sản phẩm của Công ty.

- *Khối Nhà máy*: gồm nhà máy kem công nghiệp và nhà máy chế biến thực phẩm và nước giải khát. Cung cấp đủ sản phẩm theo nhu cầu của thị trường kem, nước tinh khiết và các sản phẩm khác.

2.1.4. Những đặc điểm cơ bản của Công ty ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực

Qua 19 năm hoạt động, Công ty Cổ phần Thủy Tạ thực sự đã chuyển mình mạnh mẽ, từ một nhà hàng kinh doanh ăn uống nhỏ với số lượng cán bộ công nhân viên chỉ với mấy chục người thành một công ty lớn với số lượng 347 cán bộ công nhân viên và người lao động.

Bảng 2.1: Quy mô lao động của Công ty Cổ phần Thủy Tạ giai đoạn 2016 - 2018

DVT: Người

Phòng ban	2016	2017	2018
Khối văn phòng	29	31	34
Khối trực tiếp sản xuất kinh doanh	204	211	210
Phòng thị trường	71	79	85
Đội bảo vệ	12	16	18
Tổng	316	337	347

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

Qua bảng 2.1 ta có thể thấy khối lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng cao nhất trong công ty cổ phần Thủy Tạ, năm 2018 lượng lao động này chiếm tới 60,5% (210 người) lao động của toàn công ty. Điều này là hợp lí vì công ty cổ phần Thủy Tạ là công ty kinh doanh trong lĩnh vực nhà hàng dịch vụ và sản xuất thực phẩm công nghiệp. Cùng với việc công ty ngày càng mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh thì lực lượng lao động trực tiếp trong công ty cũng đang ngày một tăng lên để đáp ứng đòi hỏi của hoạt động sản xuất kinh doanh điều này thể hiện rõ ở số lượng lao động trong công ty qua các năm.

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ giai đoạn 2016 – 2018

ĐVT: Người/%

Chỉ tiêu		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
		Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng lao động		316	100	337	100	347	100
Theo trình độ	Sau đại học và đại học	179	56.67	203	60.24	207	59.66
	Cao đẳng	86	27.2	84	24.93	80	23.05
	Trung cấp và phổ thông	51	16.13	50	14.83	60	17.29

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

Qua bảng trên thì có thể thấy rằng trình độ của lao động chủ yếu là trình độ đại học, năm 2016 lao động có trình độ sau đại học và đại học là 179 người, trong đó, trình độ cao đẳng chỉ có 86 người. Năm 2017, lao động có trình độ đại học là 203 người, lao động có trình độ cao đẳng chỉ có 84 người. Đến năm 2018 thì lao động có trình độ đại học là 207 người, lao động có trình độ cao đẳng là 80 người. Công ty rất chú trọng đến chất lượng lao động, lao động khối văn phòng của công ty đều có trình độ từ cao đẳng trở lên.

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính giai đoạn 2016 – 2018*ĐVT: Người/%*

	2016		2017		2018	
Nam	140	44.3	150	44.5	159	45.8
Nữ	176	55.7	187	55.5	188	54.2
Tổng	316	100	337	100	347	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Nhìn vào bảng 2.3 có thể thấy tỉ lệ nam nữ chênh lệch không đáng kể, và có xu hướng tỷ lệ giới tính nữ nhiều hơn nam. Việc lao động nam có xu hướng tăng, nhưng chủ yếu được tuyển làm ở khối trực tiếp sản xuất kinh doanh, là do nam lao động nam đa phần có sự am hiểu rõ hơn về máy móc. Với đặc thù là ngành kinh doanh thương mại, đặc biệt là lĩnh vực dịch vụ nhà hàng cần sự khéo léo, nhanh nhạy nên công ty vẫn tuyển lao động nữ ở khối thị trường và văn phòng. Trong 316 lao động toàn công ty năm 2016 có 176 lao động nữ, chiếm tỷ lệ là 55.7%. Tỷ lệ này có xu hướng giảm nhẹ trong 2 năm tới lần lượt năm 2017, 2018 là 55.5% và 54.2%, khi công ty đang có xu hướng thu hẹp lại khoảng cách giữa nam và nữ.

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi giai đoạn 2016 – 2018*ĐVT: Người/%*

Độ tuổi	2016		2017		2018	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
18 – 25	21	6,65	24	7,12	23	6,63
25 – 35	168	53,16	175	51,93	191	55,04
35 – 45	111	35,13	123	36,5	121	34,87
45 – 60	16	5,06	15	4,45	12	3,46
Tổng	316	100	337	100	347	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

Qua bảng 2.4 thấy rằng năm 2018 lao động trong độ tuổi 25 – 35 tuổi của công ty có tỷ lệ chiếm cao nhất (55,04%), sau đó là lao động trong độ tuổi 35 – 45 chiếm 34,87%. Độ tuổi thấp nhất là 45 – 60 chỉ chiếm tỷ lệ thấp nhất 3,46%. Lực lượng lao động trẻ trong công ty lại chủ yếu tập trung vào các ngành công nghiệp và kinh doanh nhà hàng phục vụ, đây là lợi thế đối với công ty nhưng cũng là thách thức đối với công tác đào tạo của công ty.

2.2. Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thủy Tạ

Quy trình xây dựng chương trình đào tạo của công ty được tiến hành theo 5 bước sau:

2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Để xác định nhu cầu đào tạo nhân lực một cách chính xác, công ty cổ phần Thủy Tạ đã dựa vào:

- Định hướng đào tạo hàng năm của công ty như: Đào tạo nhân viên mới, đào tạo nâng cao kiến thức và kỹ năng của toàn thể lao động trong công ty.
- Kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty: Sự thay đổi về quy trình công nghệ và các mặt hàng mới: Từ đó xác định số lượng lao động cần đào tạo về kiến thức, trình độ chuyên môn, kỹ năng cần thiết thích ứng với sự đổi mới trên.
- Căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc.
- Căn cứ vào đề nghị của các phòng ban.
- Căn cứ vào đề nghị của NLD.
- Ngoài ra công ty còn dựa trên khả năng chi tiêu tài chính cho đào tạo, khả năng huy động cơ sở vật chất cho đào tạo, đội ngũ giảng viên huy động, sẽ xác định được danh sách những người cần đào tạo thêm trong năm.

- **Về nhu cầu đào tạo công nhân**

- Xác định số công nhân cần thiết cho từng khâu, từng mắt xích công việc và trình độ tương ứng của mỗi công nhân cho kỳ kế hoạch.
- Xác định nhu cầu đào tạo cho công nhân ở từng bậc thợ.
- Xác định rõ ràng danh sách những công nhân cần đào tạo.
- **Về nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý**
 - Xác định số lao động cần tuyển thêm ở các bộ phận và chức danh còn thiếu và yếu.

Bảng 2.4: Nhu cầu về đào tạo nhân lực giai đoạn 2016 – 2019

DVT: Người

Đối tượng đào tạo	2016	2017	2018	2019
Công nhân sản xuất	32	36	43	56
Nhân viên marketing, kế toán, kinh doanh	3	6	5	4
Nhân viên nhân sự	2	1	2	1
Nhân viên phòng tư vấn giám sát	2	1	3	1
Nhân viên phòng kế hoạch – kỹ thuật	2	2	3	3
Nhân viên đảm nhận công tác vệ sinh an toàn lao động	2	1	3	4
Đào tạo tin học – ngoại ngữ	10	17	19	13
Tổng	53	64	78	82

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Qua bảng trên ta thấy số lượng lao động cần đào tạo của công ty luôn tăng mạnh qua các năm, đặc biệt năm 2018 với 78 lao động, dự kiến 2019 với 82 lao động. Dựa vào số liệu trên ta thấy công ty ngày càng quan tâm hơn đến đào tạo, phù hợp với yêu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty ngày càng mở rộng và phát triển quy mô lao động tăng lên của công ty.

Hiện nay nhu cầu đào tạo của công ty là rất cần thiết, công ty đang tiến

hành đào tạo một số cán bộ công nhân viên giỏi, lành nghề tại các phòng ban của công ty để chuẩn bị nhân lực cho hội nhập và phát triển, và cho việc mở rộng quy mô sản xuất của công ty trong thời gian tới.

2.2.2. Lập kế hoạch đào tạo

▼ Cơ sở pháp lý triển khai công tác đào tạo tại Công ty

Đào tạo nhân lực của công ty được thực hiện hoàn toàn đúng với những quy định của pháp luật. Cụ thể:

- Theo điều 60 và điều 62 Luật Lao động (2012) quy định về trách nhiệm của người sử dụng lao động về đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ, tay nghề.

- Luật Giáo dục dạy nghề năm 2014, Nghị định của Chính phủ số 15/2019/NĐ-CP ngày 01/02/2019 quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành luật giáo dục nghề nghiệp.

- Ngoài ra để thực hiện công tác đào tạo nhân lực thì công ty đã thực hiện theo các nghị định, thông tư về tiền lương tối thiểu, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi như: Nghị định số 157/2018/NĐ-CP ngày 16 tháng 11 năm 2018 của Chính phủ quy định mức lương tối thiểu vùng đối với người lao động làm việc theo hợp đồng lao động, Nghị định số 43/2013/NĐ-CP ngày 10 tháng 5 năm 2013 quy định chi tiết một số điều của Bộ Luật lao động về thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi và an toàn lao động, vệ sinh lao động. Thông tư số 54/2015/TT-BLĐTBXH ngày 16 tháng 12 năm 2015 hướng dẫn thời giờ làm việc thời giờ nghỉ ngơi đối với người lao động làm công việc sản xuất có tính thời vụ và công việc gia công hàng tháng,...

- Bên cạnh đó, công ty dựa vào quy chế hoạt động, tình hình thực tế sản xuất kinh doanh và định hướng của Ban Lãnh đạo để xây dựng các kế hoạch đào tạo trình Ban Lãnh đạo phê duyệt.

Không những thế, công ty còn dựa vào quy chế tiền lương, hợp đồng đào tạo, và năng lực tài chính của công ty. Đó là các cơ sở quan trọng để có thể triển khai công tác đào tạo.

▼ Phân định trách nhiệm các cấp trong công tác đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần Thủy Tạ

• Trách nhiệm các lãnh đạo cấp cao

- Cân nhắc, xem xét, kí duyệt kế hoạch đào tạo.
- Phân định trách nhiệm các phòng ban khi thực hiện công tác đào tạo.
- Phân công cho các thành viên phụ trách mỗi khâu trong quy trình đào tạo.

• Trách nhiệm cấp quản lí trực tiếp

- Xây dựng kế hoạch đào tạo và triển khai kế hoạch theo đúng đối tượng, tiêu chuẩn quy định và hướng dẫn, định hướng phát triển nguồn nhân lực của trung tâm.
- Sử dụng đúng và hiệu quả nguồn kinh phí phân cấp cho các hoạt động đào tạo.
- Sắp xếp, bố trí và tạo điều kiện để người lao động có quyết định cử đi đào tạo hoàn thành chương trình học tập cũng như tạo điều kiện để người lao động chủ động tham gia các chương trình đào tạo

• Trách nhiệm của bộ phận phụ trách công tác đào tạo nhân lực

- Thống kê nhu cầu đào tạo nhân lực từ các bộ phận trong Công ty.
- Lên kế hoạch, quy trình đào tạo cụ thể.
- Thực hiện kế hoạch đào tạo đã được cấp trên phê duyệt.
- Đánh giá kết quả sau đào tạo bằng biên bản và trình báo cấp trên.
- Lưu hồ sơ vào kết quả đào tạo.

▼ Xác định đối tượng đào tạo

Việc lựa chọn đối tượng đào tạo sẽ do giám đốc phê duyệt, thông qua

những nhu cầu của người lao động, tuy nhiên phần lớn là yêu cầu từ phía công ty.

Đối tượng được đào tạo chia ra làm 2 loại, đó là: Lao động gián tiếp (cán bộ quản lý và nhân viên); Lao động trực tiếp (công nhân sản xuất)

- Đối với lao động là lao động gián tiếp (cán bộ quản lý, nhân viên kinh tế, lao động kỹ thuật): Công ty thường cử cán bộ đi học các lớp bồi dưỡng ngắn hạn hoặc dài hạn.

- Đối với công nhân sản xuất thường được đào tạo ngắn hạn.

Bảng 2.5: Đối tượng đào tạo tại công ty Cổ phần Thủy Tạ giai đoạn 2016 - 2018

DVT: Người/%

Năm	Đối tượng				Tổng số
	Lao động gián tiếp	Tỉ lệ	Lao động trực tiếp	Tỉ lệ	
2016	21	39.6	32	60.4	53
2017	28	43.7	36	56.3	64
2018	35	44.8	43	55.2	78

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

Qua bảng 2.7, ta có thể thấy qua từng năm công ty dần coi trọng vai trò của công tác đào tạo nhân lực.

Năm 2016 công ty mới chỉ đào tạo được 53 lao động, trong đó công nhân sản xuất chiếm số lượng lớn, với 32 lao động được đào tạo chiếm 60.4% trong tổng số tham gia đào tạo, còn đối tượng là lao động gián tiếp chiếm 39.6% tương đương 21 lao động. Sở dĩ có sự chênh lệch này là vì công ty chuyên về sản xuất, cần nhiều lao động nên việc chú trọng đào tạo cho công nhân có tay nghề cao là điều dễ nhận thấy. Mặt khác, hình thức đào tạo cho công nhân không tốn kém và mất nhiều thời gian so với lao động gián tiếp,

chủ yếu là hình thức kèm cặp, chỉ dẫn nên việc công ty cho nhiều công nhân được đào tạo sẽ mang lại được rất nhiều hiệu quả.

Đến năm 2017, tổng số lao động được đào tạo là 64 lao động, trong đó lao động gián tiếp chiếm 43.7% tương đương 28 lao động, công nhân chiếm 56.3% tương đương 36 lao động.

Năm 2018 tổng số lao động được đào tạo là 78 lao động, trong lao động gián tiếp chiếm 44.8% tương đương 35 lao động, công nhân chiếm 55.2% tương đương 43 lao động.

Vẫn xu hướng chung là số công nhân được đào tạo nhiều hơn số lao động gián tiếp, nhưng có xu hướng khoảng cách đào tạo giữa 2 bộ phận càng thu hẹp lại. Điều đó cho thấy càng ngày công ty đều chú trọng đến công tác đào tạo nhân lực cho cả lao động gián tiếp và lao động trực tiếp. Nhìn vào bảng, ta cũng thấy được qua các năm số lao động được đào tạo ngày càng lớn cho thấy vai trò quan trọng trong công tác đào tạo, những lợi ích mà nó mang lại vô cùng lớn giúp công ty ngày một phát triển hơn nữa.

• **Xác định mục tiêu đào tạo**

Mục tiêu chính của một chương trình đào tạo và nhân viên là sử dụng tối đa nhân lực. Đào tạo người lao động là để chuẩn bị cho họ thực hiện các chức năng, nhiệm vụ một cách tự giác và tốt hơn đồng thời giúp họ am hiểu hơn về công việc hiện tại. Mục tiêu cuối cùng của nhân lực là đạt được hiệu quả cao nhất về tổ chức. Vì vậy, và đào tạo nhân lực phải luôn gắn liền với quá trình và chiến lược của doanh nghiệp. Đó là:

- *Đối với đội ngũ cán bộ quản lý*

- Bồi dưỡng, nâng cao kiến thức quản lý, đảm bảo khả năng điều hành công việc phù hợp với thực tế sản xuất kinh doanh của công ty.

- Đảm bảo đội ngũ lao động quản lý có đầy đủ năng lực và phẩm chất chính trị.

- *Đối với đội ngũ cán bộ kỹ thuật*

- Có trình độ chuyên môn cao, có kỹ năng thực hiện tốt công việc.
- Có khả năng thiết kế sản phẩm mới dựa trên dây chuyền sản xuất

hiện đại của công ty.

- Có khả năng ứng dụng khoa học công nghệ hiện đại vào sản xuất.

- *Đối với đội ngũ công nhân sản xuất và nhân viên phục vụ*

Đảm bảo sự phù hợp giữa công việc với trình độ chuyên môn của người lao động.

- Nhân viên phục vụ có tác phong phục vụ chuyên nghiệp, công nhân sản xuất có trình độ lành nghề cao.

- Có tác phong công nghiệp và có khả năng sử dụng máy móc thiết bị hiện đại.

Tuy nhiên, căn cứ theo thực tế và phương hướng phát triển của Công ty cho thấy mục tiêu đào tạo trên của công ty đang dựa trên ý kiến Ban Lãnh đạo và tình hình sử dụng nguồn nhân lực theo từng thời điểm, chưa có một mục tiêu nào dài hạn. Công ty cần phải đưa ra được mục tiêu cụ thể cho từng khóa học, thời điểm đào tạo, chương trình đào tạo. Trong mỗi khóa đào tạo phải đưa ra được kết quả sau mỗi khóa học như: Sẽ thu được gì? Chương trình đào tạo cung cấp những kiến thức gì? Chương trình đào tạo nhằm vào đối tượng nào?...vv...

Do chưa xác định được mục tiêu cụ thể và chính xác nên gây khó khăn cho việc đánh giá cũng như chất lượng đào tạo. Chính vì vậy nên công ty chưa đưa ra được mục tiêu phấn đấu cho học viên, cũng như yêu cầu đối với giảng viên cả về cả trình độ và phẩm chất.

• **Xây dựng chương trình đào tạo**

Để xây dựng được một chương trình đào tạo trước hết CTCP Thủy Tạ đã đi theo một quy trình khá là chi tiết. Sau khi đã xác định được nhu cầu đào

tạo thì Giám đốc sẽ thống nhất với Trưởng phòng Tổ chức hành chính lập kế hoạch đào tạo. Chương trình đào tạo gồm những nội dung sau: Lĩnh vực được đào tạo, nội dung cần đào tạo, yêu cầu và mục đích của khóa đào tạo đó, thời gian thực hiện ...

Việc xác định chương trình đào tạo giúp tránh việc đào tạo tràn lan, không có sự kiểm soát gây lãng phí cho công ty. Tùy vào nhu cầu mà công ty có những kế hoạch đào tạo khác nhau.

- *Nội dung đào tạo:* Công ty đã xác định được những nội dung cần đào tạo trong thời gian tới bao gồm các lĩnh vực sau

- Lĩnh vực kinh tế: Đào tạo kế toán, chuyên viên tiền lương, marketing...

- Lĩnh vực kỹ thuật, công nghệ: Đào tạo kiến thức, các kỹ năng kỹ thuật cho đội ngũ làm công tác kỹ thuật, kiểm tra giám sát công trình, vận hành máy móc, thiết bị mới...

- Đào tạo kiến thức An toàn - vệ sinh lao động.

- Đào tạo dạy nghề cho công nhân mới.

Tùy vào từng năm và nhu cầu mà công ty có những kế hoạch đào tạo khác nhau. Ví dụ :

Bảng 2.6: Khóa học dành cho nhân viên kinh doanh, marketing

DVT: Ngày

STT	Tên khóa học	Thời gian
1	Nghiên cứu điều tra và phân tích nhu cầu thị trường – thiết lập hệ thống phân phối	2 ngày
2	Xây dựng quản lí hệ thống kênh phân phối	1 ngày
3	Xây dựng và quản trị chiến lược marketing	1 ngày
4	Kỹ năng lập và tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh	1 ngày
5	Nghệ thuật PR trong xây dựng và quản trị thương hiệu	2 ngày
6	Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định	1 ngày

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Nhân viên trong công ty thường xuyên phải gặp gỡ, trao đổi thông tin với khách hàng, như vậy những kỹ năng cần có ở mỗi cá nhân là giải quyết vấn đề và ra quyết định, nghệ thuật bán hàng chuyên nghiệp.

- *Thời gian và địa điểm đào tạo:* Để đảm bảo cho các cán bộ, công nhân viên tham gia đầy đủ khóa học công ty thường tổ chức lịch học vào các ngày thứ bảy, chủ nhật đối với lao động gián tiếp hoặc các buổi tối đối với lao động trực tiếp. Địa điểm mở tại công ty, gần công ty hoặc các trường đại học trong khu vực. Thời gian đào tạo cho một khóa học thường kéo dài từ 5 – 10 ngày.

Có thể thấy việc lựa chọn thời gian đào tạo kéo dài khá hợp lý, chỉ từ 5 – 10 ngày. Nhưng việc lựa chọn thời gian học vào các ngày cuối tuần cũng ảnh hưởng đến tâm lý của học viên. Vì vậy, công ty nên phân bổ thời gian học cho hợp lý, nên có chế độ phụ cấp phù hợp để nhân viên có thể tham gia nhiệt tình chứ không mang tính chất ép buộc.

Sau đó báo cáo lên cấp trên chờ phê duyệt, nếu được chấp thuận thì tiến hành thực hiện.

- Công ty áp dụng biện pháp không chế như điểm danh, tổng kết tài liệu báo cáo của học viên. Cuối khoá đào tạo thì tiến hành các cuộc kiểm tra để biết được kết quả học tập của các học viên.

Nhân viên được hỗ trợ tài chính và khuyến khích duy trì việc không ngừng học tập cũng như được cung cấp các cơ hội phát triển tương ứng. Các chương trình đào tạo giúp bổ sung kiến thức, kỹ năng, trình độ cho người lao động.

Công ty đã xây dựng một chương trình đào tạo tương đối hoàn chỉnh và chi tiết, tuy nhiên trên thực tế việc xác định nội dung đào tạo lại do những người trực tiếp giảng dạy quyết định. Ví dụ như phương pháp kèm cặp, thì nhân viên được kèm cặp sẽ làm theo những gì mà người kèm cặp hướng dẫn.

• **Lựa chọn phương pháp đào tạo**

Các phương pháp mà công ty đang áp dụng được mô tả qua bảng sau:

Bảng 2.7: Các phương pháp đào tạo trong công ty cổ phần Thủy Tạ

Phương pháp đào tạo	Đối tượng đào tạo		
	Quản lí	Lao động gián tiếp	Lao động trực tiếp
Kèm cặp, chỉ dẫn	0	X	x
Cử đi học lớp ngắn hạn	X	X	0
Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp	0	X	x
Cử đi học nước ngoài	X	0	0

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

Ghi chú : x – áp dụng , 0 – không áp dụng

- Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn

Đối với phương pháp này thì công ty áp dụng cho 2 loại lao động là lao động gián tiếp và trực tiếp, nhưng chủ yếu là áp dụng cho lao động trực tiếp. Cách làm này dựa trên cơ sở một cán bộ quản lý, công nhân viên có trình độ chuyên môn, tay nghề cao kèm cặp một công nhân viên có trình độ và tay nghề thấp hơn trong một thời gian nhất định. Sau khi kết thúc thời gian kèm cặp sẽ có một cuộc kiểm tra về kiến thức, kỹ năng, khả năng làm việc của người được đào tạo. Nếu kết quả đạt yêu cầu thì công nhân/nhân viên đó được thực hiện công việc của mình hoặc chuyển sang công việc mới tương ứng với trình độ được đào tạo. Nếu sau quá trình kèm cặp, chỉ dẫn lao động vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu thì sẽ được đào tạo lại.

Với hình thức áp dụng chủ yếu cho công nhân thì người kèm cặp, chỉ dẫn cho họ sẽ là đội trưởng đội sản xuất hoặc những công nhân có tay nghề cao, kinh nghiệm lâu năm. Với lao động gián tiếp thì người hướng dẫn họ là

các kỹ sư kỹ thuật lành nghề (trưởng, phó phòng, chuyên viên, nhân viên có kinh nghiệm). Với phương pháp này thì công ty đã tiết kiệm được chi phí về thuê giảng viên, địa điểm, trang thiết bị cho đào tạo.

- *Phương pháp cử đi học lớp ngắn hạn*

Đối với các khóa học này thì công ty thường ưu tiên lựa chọn những cán bộ nguồn để đào tạo, những người này có thể là những kỹ thuật viên trong các nhà máy, hay những cán bộ quản lý mà công ty đưa vào danh sách cán bộ nguồn ưu tiên đào tạo để phục vụ cho công ty. Những người này phải thỏa mãn những yêu cầu như: có trình độ từ đại học trở lên, phải ký hợp đồng dài hạn với công ty, đang làm việc tại những khâu quan trọng và chính của công ty.

- *Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp*

Với phương pháp này công ty mở các lớp ngay cạnh công ty và thuê giảng viên cũng như chuẩn bị các phương tiện cho công tác giảng dạy. Vì công ty chủ động thuê địa điểm cũng như giảng viên nên nội dung đào tạo chủ yếu do công ty cung cấp cho người dạy, nhằm phù hợp với những yêu cầu mà người lao động cần. Đối tượng được đào tạo bằng phương pháp này, công ty chủ áp dụng cho các nhân viên thuộc lĩnh vực kinh tế như: kế toán, marketing, nhân sự, hành chính, an toàn vệ sinh lao động...các khóa học chủ yếu là khóa học ngắn hạn.

- *Cử đi học nước ngoài*

Là phương pháp người lao động được công ty cho đi nước ngoài để học hỏi kinh nghiệm và các công nghệ tiên tiến của nước khác.

Kết quả khảo sát đối với CB-CNV về phương pháp đào tạo được áp dụng (Năm 2019) ở bảng sau:

Bảng 2.8: Bảng khảo sát mức độ hợp lý của các phương pháp đào tạo*DVT: Người/%*

Nhận xét về sự hợp lý của các phương pháp đào tạo	Số người tham gia đánh giá	Tỉ lệ
Hợp lý	161	85
Không hợp lý	28	15
Tổng	189	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Như vậy, khi tiến hành lấy phiếu khảo sát của 200 người (189 phiếu hợp lệ, 11 phiếu không hợp lệ) thì có 161 người cho rằng áp dụng phương pháp như vậy là hợp lý, chiếm 85%. Số còn lại cho rằng việc áp dụng phương pháp đào tạo như vậy là chưa hợp lý, chiếm 15%. (Phụ lục 1)

Với kết quả khảo sát như trên thì có thể thấy công ty đã thực hiện khá tốt việc lựa chọn phương pháp đào tạo. Tuy nhiên, với 15% số người cho rằng phương pháp đào tạo chưa hợp lý thì công ty cần xem xét và đưa ra cách giải quyết phù hợp.

- **Lựa chọn giảng viên đào tạo**

Đối với giáo viên bên trong công ty thì chủ yếu là các cán bộ quản lý của công ty như giám đốc nhà hàng, quản đốc hoặc là những người lao động giỏi lâu năm có trình độ tay nghề cao. Giáo viên bên trong công ty phải đảm bảo được những yêu cầu nhất định để đảm bảo chất lượng giảng dạy như: phải có trình độ đại học trở lên, đã có kinh nghiệm làm việc tại các vị trí được giảng dạy. Ví dụ như giám đốc nhà hàng Hoa Hồng thuộc công ty cổ phần Thủy Tạ thường giảng dạy và bồi dưỡng nhân viên của các nhà hàng và phòng thị trường về kỹ thuật giao tiếp và phục vụ khách hàng có trình độ đại học và đã từng có nhiều năm kinh nghiệm làm trong các khách sạn lớn của Hà Nội như Hilton, Nikko.

Còn với giáo viên bên ngoài công ty là các giảng viên ở các trường đào tạo mà người lao động sẽ học, hoặc là giáo viên được thuê của các trường chính quy, các cơ sở đào tạo tư nhân, hay các cán bộ lâu năm của các cơ quan như Cục y tế dự phòng, công an Hà nội...

Có thể thấy giáo viên giảng dạy khá đa dạng bao gồm cả giáo viên là người lao động có trình độ trong công ty, giáo viên tại các trường chính quy, giáo viên hợp đồng được thuê để thực hiện công tác đào tạo tại công ty. Điều này là phù hợp với thực tiễn sản xuất hiện nay của công ty, do sản xuất kinh doanh nhiều nhóm ngành khác nhau nên yêu cầu về kiến thức đối với người lao động trong công ty cũng khá đa dạng. Do đó lĩnh vực đào tạo của công ty khá đa dạng, từ lĩnh vực sản xuất đến lĩnh vực kinh doanh dịch vụ và thể hiện công ty đã quan tâm đến công tác đào tạo nhân lực của mình.

Tuy nhiên chất lượng giảng viên trong công ty vẫn còn một số hạn chế như:

- Đội ngũ giảng viên tham gia giảng dạy, hướng dẫn là người trong công ty còn mang tính chất kiêm nhiệm, chưa được đào tạo qua chuyên môn sư phạm, gặp nhiều khó khăn trong cách truyền thụ kiến thức cho học viên.

- Biên soạn nội dung giảng dạy nhiều trường hợp do một cá nhân nên dẫn đến việc kiến thức, kinh nghiệm mang tính chủ quan, lạc hậu, khó khăn trong việc cập nhật kiến thức, kỹ thuật mới, hiện đại. Thiếu sự kết hợp giữa giảng viên trong và ngoài công ty.

Dưới đây là kết quả khảo sát về chất lượng giáo viên (năm 2019) qua 189 phiếu khảo sát đánh giá

Bảng 2.9: Kết quả khảo sát chất lượng giáo viên*DVT: Người/%*

Tiêu chí đánh giá chất lượng giáo viên	Số người tham gia đánh giá	Tỉ lệ
Rất tốt	19	10
Tốt	59	31.2
Khá	71	37.5
Trung bình	40	21.3
Kém	0	0
Tổng	189	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Qua kết quả khảo sát thì thấy được rằng đa số người được đào tạo đều đánh giá giáo viên ở mức khá, tốt và rất tốt, trong đó 10% đánh giá giáo viên chất lượng rất tốt, 31.2% đánh giá giáo viên có chất lượng tốt, 37.5% đánh giá giáo viên có chất lượng khá. Không có người nào cho rằng chất lượng giáo viên kém, có 21.3% số người cho rằng chất lượng giáo viên chỉ đạt mức trung bình. Sở dĩ có điều này là vì còn tùy thuộc vào yếu tố như năng lực tiếp thu của người lao động. Nhìn chung, với số liệu khảo sát trên thì công ty vẫn cần phải xem xét, quan tâm, chú trọng đến công tác tìm kiếm giáo viên phù hợp để giảng dạy, nâng cao chất lượng khóa đào tạo.

- **Dự tính chi phí đào tạo**

Hàng năm công ty dự tính chi phí đào tạo dựa trên các tiêu chí như:

- Số lượng lao động cần được đào tạo là bao nhiêu
- Lĩnh vực cần đào tạo: Kỹ thuật, kinh doanh...căn cứ theo mức chi phí trên thị trường để tính toán chi trả cho phù hợp.
- Căn cứ vào việc sử dụng giảng viên trong công ty hay thuê ngoài cho các hình thức đào tạo.

- Căn cứ vào kế hoạch đào tạo của năm trước để điều chỉnh sao cho quỹ đào tạo của công ty trong năm tới được sử dụng hợp lý và hiệu quả.

Tại Công ty Cổ phần Thủy Tạ, nguồn chi phí của hoạt động đào tạo chủ yếu được lấy từ 2 nguồn. Nguồn thứ nhất, thông thường, chi phí đào tạo sẽ trích từ lợi nhuận của Công ty. Con số này thường thay đổi, tùy thuộc vào chương trình đào tạo và hoạt động kinh doanh sản xuất. Nguồn thứ hai đó là nguồn kinh phí hỗ trợ từ Công ty Cổ phần Thủy Tạ.

Sau khi Phòng Tổ chức – Hành chính xây dựng một chương trình đào tạo hoàn chỉnh, Phòng Tổ chức – Hành chính sẽ trình lên phòng Kế toán của Công ty. Tuy nhiên, Phòng Kế toán chỉ xác định chi phí đào tạo dựa trên bản kế hoạch do Phòng Tổ chức – Hành chính trình lên nên việc xảy ra những sai sót, chênh lệch là điều tất yếu.

Ta có bảng so sánh dự kiến và tiến hành chi trả chi phí hoạt động đào tạo của Công ty Cổ phần Thủy Tạ giai đoạn từ năm 2016 – 2018 như sau:

Bảng 2.10: Chi phí đào tạo công ty Thủy Tạ giai đoạn 2016 – 2018

Chỉ tiêu	Năm	Đơn vị tính	2016	2017	2018
Tổng chi phí đào tạo		Triệu đồng	126,14	126,68	132,74
Tổng số lao động được đào tạo		Người	53	64	78
Chi phí đào tạo/1 lao động		Triệu đồng	2,38	1,97	1.70

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Từ số liệu bảng 2.10, ta có thể nhận thấy rằng chi phí đào tạo của Công ty Cổ phần Thủy Tạ trong 3 năm liên tiếp 2016, 2017, 2018 đều tăng so với dự kiến. Năm 2018, Công ty chi trả nhiều chi phí nhất cho công tác đào tạo nhân lực, chi phí lên tới 132,74 triệu đồng. Điều đó cho thấy công ty rất chú trọng đến công tác đào tạo nhân lực. Tuy nhiên, quỹ đào tạo của công ty cũng

khá hạn chế, nên không thể hỗ trợ được hết chi phí học tập cho người lao động nên ít khuyến khích tinh thần tham gia đào tạo của người lao động.

Chi phí đào tạo hàng năm của công ty cổ phần Thủy Tạ đều tăng qua các năm, kinh phí đào tạo được sử dụng chủ yếu cho đào tạo tại chỗ và đào tạo ngắn hạn tại nước ngoài. Tuy chi phí đào tạo tại nước ngoài cao nhưng do sử dụng dây chuyền thiết bị sản xuất kem của Ý nên hàng năm công ty phải cho kỹ thuật viên sang để học hỏi kinh nghiệm nên khá tốn kém về chi phí đào tạo, ngược lại là chi phí đào tạo lại cho người lao động tốn ít nhất vì chỉ tốn chi phí vào tiền bồi dưỡng cán bộ đào tạo, công nhân sản xuất và tiền lương trả cho ngày không lao động để tham gia đào tạo. Tuy chi phí đào tạo hàng năm của công ty đều tăng nhưng hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty cũng có sự phát triển khá tốt, do đó có thể nói công ty đã đầu tư cho công tác đào tạo và phát triển một cách hiệu quả, góp phần nâng cao chất lượng của đội ngũ lao động trong công ty.

2.2.3. Tổ chức thực hiện công tác đào tạo nhân lực

Sau khi lập kế hoạch đào tạo, Trưởng phòng Tổ chức – Hành chính sẽ ký và trình lên cho Giám đốc xét duyệt. Nếu kế hoạch đào tạo nhân lực được xét duyệt thì sẽ được ban hành quyết định xuống đơn vị để thực hiện.

Như đã đề cập ở phần trên, Phòng Tổ chức – Hành chính là phòng có trách nhiệm kiểm tra, lập báo cáo tình hình đào tạo toàn công ty theo định kỳ hàng tháng, hàng quý, hàng năm để báo cáo lên Giám đốc.

Sau khi kế hoạch đã được lập, cán bộ chuyên trách có trách nhiệm quản lý, giám sát và theo dõi tiến độ, đồng thời phối hợp tiến hành các chương trình và các khóa học đào tạo. Cán bộ chuyên trách có nhiệm vụ xác định chính xác lại địa điểm, thời gian, chi phí dành cho hoạt động đào tạo và giải quyết kịp thời, nhanh chóng các vấn đề phát sinh. Quan trọng nhất chính là vấn đề thời gian của khóa đào tạo. Cán bộ nhân sự phải đảm bảo công tác đào

tạo nhân lực diễn ra suôn sẻ, thuận lợi, theo đúng định kỳ của kế hoạch. Trong quá trình tổ chức thực hiện công tác đào tạo, các cán bộ của các phòng ban chuyên môn khác cũng phối hợp với cán bộ chuyên trách và Phòng Tổ chức – Hành chính để công tác đào tạo mang lại nhiều hiệu quả.

2.2.4. Đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo nhân lực

Sau khi kết thúc mỗi khóa học, giáo viên trực tiếp giảng dạy của người lao động sẽ đánh giá chất lượng và trình độ của người lao động rồi gửi lên Phòng Tổ chức – Hành chính. Phòng Tổ chức – Hành chính sẽ lấy đó làm cơ sở để chọn lọc ra những người lao động có thành tích, kết quả cao và hoàn thành tốt khóa học đào tạo.

Việc thống kê và lưu giữ số liệu về kết quả của công tác đào tạo nhân lực là vô cùng cần thiết. Bởi căn cứ vào đó, Công ty có thể đánh giá được hiệu quả hoạt động của công tác đào tạo nhân lực.

Căn cứ để đánh giá kết quả đào tạo, gồm các căn cứ sau:

- Đối với phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn thì sự đánh giá của của cán bộ, công nhân viên trực tiếp hướng dẫn, năng lực làm việc, số người lên bậc là căn cứ để đánh giá.

Bảng 2.11: Kết quả thi nâng bậc của công nhân năm 2016 - 2018

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2016	2017	2018
Tổng số công nhân thi nâng bậc	Người	32	36	43
Số công nhân lên bậc	Người	28	33	42
Số công nhân không lên được bậc	Người	4	3	1
Tỷ lệ phần trăm lên bậc	%	87.5	91.7	98.1

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

Qua bảng trên, ta thấy tổng số công nhân thi nâng bậc tăng lên qua các năm. Cùng với đó tỷ lệ phần trăm lên bậc cũng tăng khi 2016 tỷ lệ đang là

87.5% thì đến năm 2018 đã tăng lên 98.1%. Có thể nhận xét công tác đào tạo đang được chú trọng và đạt được những hiệu quả không nhỏ khi số công nhân không lên được bậc từ 4 người, đã giảm xuống còn 1 lao động.

- Đối với đào tạo cử đi học các lớp ngắn hạn, tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp: sau khi kết thúc khóa đào tạo cá nhân tham gia phải tự viết bản thu hoạch về nội dung và những thông tin học và tiếp thu được, nộp về phòng Tổ chức hành chính.

- Đối với đào tạo cử đi học nước ngoài: Trước khi tham gia khóa học, nhân viên bắt buộc phải làm bản cam kết với công ty. Sau khi kết thúc chương trình đào tạo, học viên làm bản báo cáo kết quả đào tạo.

Bên cạnh đó, kết quả đào tạo của lao động gián tiếp được đánh giá thông qua xếp loại của chứng chỉ, chứng nhận tại nơi đào tạo. Cụ thể, thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.12. Xếp loại kết quả đào tạo của lao động gián tiếp năm 2016 - 2018

ĐVT: Người/%

Xếp loại	2016	Tỷ lệ	2017	Tỷ lệ	2018	Tỷ lệ
Giỏi	3	14.3	5	17.8	8	22.8
Khá	14	66.7	20	71.4	25	71.5
Trung bình	4	19	3	10.8	2	5.7
Tổng	21	100	28	100	35	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

Qua bảng 2.12 cho thấy lao động sau khi đào tạo xếp loại khá chiếm tỉ lệ cao nhất. Năm 2016 lao động xếp loại lao động giỏi chiếm 14.3%, khá chiếm 66.7%, trung bình chiếm 19%. Năm 2017, lao động giỏi và khá đều tăng lên lần lượt chiếm 17.8% và 71.4%, còn lao động xếp loại trung bình giảm xuống còn 10.8%. Năm 2018, số lao động xếp loại giỏi và khá lại tiếp tục tăng so với năm 2016 lần lượt chiếm 22.8% và 71.5%, tỷ lệ lao động xếp

loại trung bình giảm còn 5.7%. Đây là tín hiệu đáng mừng trong công tác đào tạo, điều đó thể hiện rằng chất lượng các khóa đào tạo đang được nâng lên qua từng năm. Tuy nhiên, công ty vẫn cần quan tâm đến mức độ hài lòng của NLD đối với khóa đào tạo, mức độ ứng dụng các kiến thức đã học vào thực tế sản xuất kinh doanh của công ty khi vẫn còn tồn tại 1 công nhân không lên được bậc cũng như 2 NLD xếp loại trung bình.

Có thể thấy cách thức đánh giá kết quả đào tạo của công ty còn nhiều hạn chế, chỉ dừng lại ở bảng điểm, chứng chỉ đạt được của nhân viên sau mỗi khóa đào tạo. Do đó, trong thời gian tới việc xây dựng một tiêu chuẩn và cách thức đánh giá hiệu quả đào tạo là một thách thức và là nhiệm vụ cần thiết đối với công ty.

2.2.5. Bố trí, sử dụng nhân lực sau công tác đào tạo

Công tác đào tạo nhân lực có hiệu quả hay không còn phụ thuộc vào việc bố trí, sắp xếp nhân lực sau công tác đào tạo. Tùy thuộc đối tượng được đào tạo là tự nguyện hay do Công ty cử đi mà Công ty sẽ có những cách sắp xếp vị trí hợp lý. Sau mỗi khóa học đào tạo, Công ty cần xem xét kỹ lưỡng trình độ của người lao động để bố trí những công việc đúng chuyên môn, năng lực. Điều này nhằm tránh xảy ra việc bố trí sai người, sai việc.

- Đối với những người lao động mới tuyển dụng và được cử đi đào tạo các kiến thức nền tảng và những kiến thức chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với công việc họ sẽ đảm nhận công việc đang thực hiện và những công việc khác trong tương lai.

- Đối với NLD được cử tham gia đào tạo lại để nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, nắm bắt sự thay đổi của công nghệ thì công ty bố trí họ vào những công việc yêu cầu trình độ cao hơn hay những công việc mới áp dụng những kỹ thuật mới hiện đại hơn.

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

Tuy nhiên, Công ty Cổ phần Thủy Tạ trong những năm qua vẫn còn nhiều thiếu sót. Vẫn tồn tại tình trạng người lao động không được bố trí đúng chuyên môn, công việc.

2.3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Thủy Tạ

2.3.1. Yếu tố bên trong doanh nghiệp

Thứ nhất, quan điểm lãnh đạo đơn vị về đào tạo nhân lực

Những năm đầu công ty mới thành lập, các nhà lãnh đạo công ty không mấy quan tâm đến công tác đào tạo nhân lực. Song, từ năm 2006 đến nay, khi bắt đầu thực hiện công tác cổ phần hóa để phù hợp với xu hướng chung của nền kinh tế thị trường, cùng với sự biến động mạnh mẽ của tình hình kinh tế - xã hội, thị trường lao động, sự tác động từ phía các công ty đối thủ cạnh tranh cũng như sự mở rộng quy mô và hoạt động kinh doanh của công ty, dẫn đến đòi hỏi một đội ngũ nhân lực lớn mạnh hơn nữa về cả số lượng và chất lượng. Nhận thức được điều này, các nhà lãnh đạo công ty đã dần có sự quan tâm thích đáng đối với công tác đào tạo nhân lực khi đã trích lợi nhuận để làm quỹ đào tạo, có tổ chức các khóa học đào tạo, cử cán bộ đi đào tạo nước ngoài. Hiện nay, với quy mô công ty ngày càng mở rộng và số lượng cán bộ công nhân viên trong công ty ngày càng tăng, quan điểm của lãnh đạo công ty là tiếp tục đầu tư đẩy mạnh nâng cao chất lượng nhân lực, đáp ứng đúng và đủ nhu cầu của công ty cũng như nhu cầu muốn được đào tạo, bồi dưỡng của các người lao động, qua đó tạo hiệu quả sản xuất kinh doanh, đồng thời tạo sự gắn bó lâu dài giữa các cá nhân và tổ chức.

Thứ hai, đặc điểm lao động công ty

Nhân lực là đối tượng của công tác đào tạo vì thế các đặc điểm như cơ cấu, số lượng, chất lượng của đội ngũ lao động là nhân tố quan trọng trong việc ra quyết định đào tạo:

- Về trình độ lao động: Dựa theo bảng 2.2 công ty rất chú trọng đến chất lượng lao động, lao động khối văn phòng của công ty đều có trình độ từ cao đẳng trở lên. Với điều kiện này thì công tác đào tạo nhân lực sẽ có nhiều thuận lợi hơn. Do lao động có trình độ cao, đáp ứng được công việc hiện tại nên nhu cầu đào tạo nhân lực của công ty ít, tiết kiệm được chi phí cho đào tạo, tuy nhiên, với những lao động có trình độ nhưng có nhu cầu đào tạo nâng cao lên để muốn thử sức với công việc khác ở mức độ phức tạp hơn thì công ty vẫn tạo điều kiện cho họ được đào tạo.

Lao động có trình độ trung cấp, phổ thông hoặc chưa qua đào tạo đều là lao động trực tiếp. Trong số những lao động này có những lao động có tay nghề cao và có kinh nghiệm, điều này làm ít phát sinh đến công tác đào tạo, do họ đã đảm nhiệm tốt công việc của mình. Nhưng có nhiều lao động khi công ty mới tuyển vào còn chưa có kinh nghiệm và năng lực làm việc chưa cao nên công ty tiến hành đào tạo cho họ thông qua phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn. Những người chỉ dẫn họ sẽ là những lao động có kinh nghiệm và trình độ tay nghề cao.

- Về độ tuổi lao động: Theo bảng 2.4 có thể thấy lực lượng lao động trẻ (18 – 35) trong công ty chủ yếu tập trung vào các ngành sản xuất công nghiệp và kinh doanh nhà hàng dịch vụ, đây là lợi thế đối với công ty nhưng lại đặt ra thách thức đối với công tác đào tạo của công ty. Lực lượng lao động trẻ trong các bộ phận này là một lợi thế khi phát huy được các khả năng của mình như là năng nổ, nhanh nhẹn cùng với khả năng tiếp thu nhanh kiến thức khoa học công nghệ hiện đại. Tuy nhiên lao động trẻ lại thiếu kinh nghiệm và

khả năng xử lí tình huống. Do vậy, vấn đề đặt ra với công tác đào tạo của công ty chính là làm sao cung cấp cho họ những kiến thức, kinh nghiệm còn thiếu để hoàn thành tốt các công việc mà yêu cầu để thực hiện chúng ngày càng đòi hỏi cao hơn.

Để đưa ra kế hoạch đào tạo hợp lí, cần nghiên cứu đặc điểm nguồn nhân lực hiện tại của công ty, phải tìm hiểu quy mô về số lượng và chất lượng nhân lực chung toàn công ty. Sau đó đưa ra kế hoạch cụ thể: đào tạo ở bộ phận nào? đào tạo những đối tượng nào? đào tạo những kỹ năng gì?

Thứ ba, nguồn lực tài chính

Lĩnh vực hoạt động của công ty cổ phần Thủy Tạ khá rộng. Hàng năm, công ty làm ăn đều có lãi, lợi nhuận đều tăng qua các năm. Công ty làm ăn có lãi không thể không kể đến vai trò to lớn của đội ngũ nhân lực của công ty. Nhận thức được điều này, công ty đã có sự quan tâm chú trọng tới vấn đề đầu tư cho hoạt động đào tạo nhân lực. Nguồn kinh phí dành cho đào tạo của công ty được trích từ các nguồn: từ quỹ đào tạo và phát triển của công ty, do người lao động tự nguyện đóng góp, doanh thu khác... trong đó, phần lớn nguồn kinh phí đào tạo là trích từ quỹ đào tạo. Quỹ đào tạo nhân lực của công ty cổ phần Thủy Tạ được lấy từ nguồn lợi nhuận của công ty. Nguồn kinh phí đào tạo của công ty được hạch toán vào chi phí hàng năm của công ty, do vậy có thể nói công tác đào tạo và hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty có ảnh hưởng lẫn nhau.

Nguồn kinh phí đào tạo hàng năm của công ty được dự tính từ ban đầu dựa trên kế hoạch đào tạo cụ thể hàng năm của công ty. Lợi nhuận hằng năm thay đổi do đó nguồn kinh phí cho đào tạo nhân lực của công ty cũng thay đổi. Nguồn lực tài chính là yếu tố quyết định đến công tác và chất lượng đào tạo, vì có chi phí đào tạo thì các kế hoạch đào tạo mới được triển khai một cách bài bản và đầy đủ. Nếu lợi nhuận cao thì quỹ đào tạo phát triển tăng,

như vậy công ty sẽ có nhiều chi phí hơn cho công tác đào tạo và ngược lại. Có thể thấy rõ điều này khi so sánh các chỉ số này ở bảng dưới:

Bảng 2.13: Kết quả sản xuất hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Thủy Tạ giai đoạn 2016 - 2018

ĐVT: Đồng

	2016	2017	2018
Lợi nhuận sau thuế	6.307.344.693	6.333.730.153	7.132.276.175
Quỹ đào tạo	126.140.000	126.680.000	132.740.000

(Nguồn: Báo cáo tài chính công ty)

Qua bảng trên có thể thấy trong 3 năm 2016, 2017, 2018: Năm 2016, lợi nhuận sau thuế là 6.307.344.693 đồng, đến năm 2017 lợi nhuận sau thuế là 6.334.730.153 đồng, dẫn tới quỹ đào tạo cũng tăng từ 126.140.000 đồng vào năm 2016 lên mức 126.680.000 đồng năm 2017, và tăng đến 132.740.000 đồng vào năm 2018. Có thể thấy chi phí đào tạo hàng năm của công ty đều tăng qua các năm, tuy nhiên vẫn phụ thuộc chủ yếu vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

Thứ tư, cơ sở vật chất và công nghệ thiết bị

Hiện nay công ty cổ phần Thủy Tạ đang sử dụng hệ thống các nhà hàng, cửa hàng, nhà máy vào quá trình sản xuất kinh doanh của mình. Công ty được trang bị hệ thống dây chuyền thiết bị hiện đại và được xây dựng đồng bộ bao gồm: hệ thống các nhà máy kem Thủy Tạ được đầu tư dây chuyền thiết bị sản xuất hiện đại của Ý với công suất 1 triệu lit/năm. Công ty đầu tư dây chuyền sản xuất nước đá tinh khiết, được đánh giá là hiện đại nhất miền Bắc. Ngoài ra hệ thống các nhà hàng, cửa hàng của công ty được đầu tư nội thất thiết bị bếp và pha chế hiện đại để phục vụ khách hàng có nhu cầu sử dụng cao. Đây chính là một lợi thế trong công tác đào tạo nhân lực tại công ty. Công ty có thể tận dụng những cơ sở vật chất, quy trình công nghệ mà đưa

ra, áp dụng những phương pháp đào tạo phù hợp nhằm đạt được những kết quả tốt nhất như: phương pháp kèm cặp...Tuy nhiên trong một số yêu cầu đào tạo đối với lao động gián tiếp như khối văn phòng, thị trường mà cơ sở vật chất hiện có không thể đáp ứng được (như phòng học, máy chiếu...) thì công ty phải cử người lao động đi học tập ở những trường lớp chính quy.

Thứ năm, năng lực đội ngũ cán bộ chuyên trách đảm nhiệm công tác đào tạo nhân lực

Bộ máy thực hiện công tác đào tạo của công ty có ảnh hưởng lớn tới công tác đào tạo nhân lực của công ty. Có thể nói hiện nay bộ máy làm công tác đào tạo của công ty vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu đặt ra của công tác đào tạo nhân lực, bộ máy thực hiện công tác đào tạo thiếu về chất lượng, các cán bộ thực hiện công tác này không được đào tạo một cách bài bản về quản trị nhân lực và đặc biệt là về công tác đào tạo nhân lực. Hơn nữa những cán bộ này lại phải kiêm nhiệm nhiều công việc khác, vì thế sự tập trung vào công tác đào tạo là có giới hạn và làm ảnh hưởng tới chất lượng của công tác đào tạo trong công ty. So sánh giữa số lượng cán bộ chuyên trách nhân sự với tổng số cán bộ công nhân viên trong Công ty thì ta thấy rằng bộ máy chuyên trách nhân sự còn thiếu về số lượng (3 nhân viên nhân sự phụ trách 347 cán bộ công nhân viên). Vì thế nên bộ máy này chưa thực sự đáp ứng được về chất lượng trong công tác quản lý nhân lực. Do đó có thể thấy hiện nay bộ máy thực hiện công tác đào tạo nhân lực của công ty vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu đào tạo đặt ra và phần nào làm suy giảm chất lượng của công tác đào tạo.

Để có thể thực hiện thật tốt công tác đào tạo nhân lực, đòi hỏi cán bộ chuyên trách công tác đào tạo nhân lực phải nắm vững về các kỹ năng cơ bản và một vài kỹ năng cần thiết khác. Tất cả những kỹ năng này hầu hết đều thuộc kỹ năng quản trị nhân sự. Việc đưa ra yêu cầu công việc đối với cán bộ

chuyên trách công tác đào tạo nhân lực là rất cần thiết. Bởi trong trường hợp cán bộ được lựa chọn chưa có kỹ năng, chuyên môn về quản trị nhân lực thì Công ty cần phải bổ sung những kiến thức cần thiết một cách nhanh chóng. Có như vậy, công tác đào tạo nhân lực mới hoạt động hiệu quả và qua đó cán bộ cũng làm việc trách nhiệm hơn.

2.3.2. Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

Một là, yếu tố về chính sách pháp luật

Chính sách pháp luật của Nhà nước là một trong những yếu tố cơ bản của môi trường bên ngoài tác động đến công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp. Hiện nay, quy định của pháp luật về an toàn vệ sinh lao động ngày càng chặt chẽ và cụ thể hơn. Đặc biệt với các ngành nghề liên quan đến thực phẩm, nhà hàng. Công ty cổ phần Thủy Tạ thuộc lĩnh vực nhà hàng nên công ty rất quan tâm đến công tác đào tạo nhân lực về vấn đề an toàn vệ sinh lao động.

Hơn nữa, hiện nay Nhà nước đưa ra rất nhiều các bộ luật, quy định mới nên công ty có xu hướng đào tạo thêm lao động về lĩnh vực hiểu biết pháp luật. Như vậy, yếu tố chính sách pháp luật ảnh hưởng khá nhiều đến chính sách đào tạo của công ty.

Hai là, yếu tố điều kiện kinh tế

Trước tiên, tình trạng của nền kinh tế đang phát triển mạnh mẽ hay rơi vào tình trạng khủng hoảng sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu tiêu dùng của người dân, do đó sẽ ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh của công ty. Không chỉ vậy, sự thay đổi trong nhu cầu khách hàng sẽ đặt ra những yêu cầu mới cho nhân lực của công ty, do đó sẽ tác động đến chính sách đào tạo nhân lực. Nền kinh tế nhìn chung vận hành theo những quy luật nhất định, do đó, công ty cổ phần Thủy Tạ phải có những chính sách đào tạo nhân lực khác nhau để phù hợp với từng giai đoạn phát triển của nền kinh tế.

Không chỉ vậy, các chính sách kinh tế vĩ mô của chính phủ (chính sách tài khóa, luật tiền lương cơ bản...) sẽ tác động tới sự vận hành của nền kinh tế, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của CTCP Thủy Tạ, do đó ảnh hưởng đến các quyết định về chính sách đào tạo nhân lực của công ty.

Ba là, yếu tố thị trường lao động

Do công ty nằm trên địa bàn Hà Nội là nơi có điều kiện để phát triển sản xuất kinh doanh, tuy nhiên cũng là nơi có sự cạnh tranh quyết liệt giữa các doanh nghiệp với nhau để giành chỗ đứng trên thị trường. Do vậy, để giữ chân người giỏi trong doanh nghiệp thì công tác đào tạo và phát triển cũng là một trong những phương pháp giúp người lao động có sự gắn bó với công ty vì họ được đáp ứng nhu cầu phát triển và thăng tiến trong công việc cũng như làm họ thấy hứng thú trong thực hiện công việc từ đó thêm gắn bó với công ty. Cùng với việc để giữ chân người tài thì công tác đào tạo còn đáp ứng nhu cầu tiếp thu và ứng dụng công nghệ vào trong sản xuất để từ đó có ưu thế cạnh tranh với doanh nghiệp khác trên thị trường

Bốn là, yếu tố khoa học công nghệ

Không ai có thể phủ nhận vai trò của khoa học công nghệ trong sự phát triển của các doanh nghiệp. Khoa học công nghệ ảnh hưởng đến năng suất lao động, hiệu quả lao động, hạ giá thành sản phẩm. Khoa học công nghệ càng hiện đại, tiên tiến thì yêu cầu trình độ của người lao động phải được nâng lên để có thể nắm vững các thao tác, quy trình công nghệ khi thực hiện công việc. Do đó các doanh nghiệp phải tiến hành bồi dưỡng, đào tạo kiến thức, kỹ năng cho lao động để họ có thể nhanh chóng nắm bắt kiến thức, kỹ năng trong việc tiếp cận khoa học công nghệ. Hiện nay, công ty áp dụng khá nhiều các loại thiết bị, máy móc hiện đại nên yêu cầu lao động phải có khả năng nắm bắt và sử dụng chúng một cách thành thạo. Vì vậy, công ty đang tiến hành mở ra các

lớp đào tạo về nâng cao trình độ sử dụng, bảo quản, sửa chữa thiết bị, máy móc.

Mặt khác công nghệ thông tin, khoa học kỹ thuật là phương tiện hỗ trợ công tác đào tạo rất nhiều, sẽ góp phần rút ngắn thời gian, chi phí đào tạo cho doanh nghiệp mà còn mang lại hiệu quả đào tạo cao hơn.

2.4. Đánh giá công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thủy Tạ

2.4.1. Những mặt đạt được

Công ty đã xây dựng cho mình được một quy trình đào tạo phù hợp với yêu cầu nhằm đúng mục tiêu, đối tượng đào tạo, nội dung, chương trình đào tạo, phương thức đào tạo, phối hợp đào tạo hợp lí. Điều này cho thấy việc tổ chức thực hiện đào tạo của công ty đã đạt được hiệu quả khá cao.

Việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty đã có sự kết hợp giữa nhu cầu của người lao động và nhu cầu của công ty, điều này làm cho công tác đào tạo của công ty được thực hiện hiệu quả hơn và tạo được sự gắn bó giữa mục đích và hành động của người lao động với công ty. Với việc xác định nhu cầu đào tạo có sự kết hợp giữa nhu cầu đào tạo của hai bên mà việc đào tạo của công ty có thể chủ động hơn và nhanh chóng hơn trong việc xây dựng và tổ chức thực hiện các chương trình đào tạo.

Việc đào tạo, nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực của công ty được tiến hành hàng năm. Phần lớn chương trình đào tạo đều được tổ chức thành nhiều khóa học để cán bộ, người lao động có thể tham gia.

Chi phí cho công tác đào tạo cũng được tăng lên qua các năm, một khóa đào tạo muốn có chất lượng thì chi phí bỏ ra rất quan trọng. Hiểu được tầm quan trọng này thì hằng năm công ty đều trích khoản lợi nhuận vào quỹ đào tạo phát triển.

Chương trình đào tạo của công ty tương đối đầy đủ, mỗi loại hình đào tạo có một chương trình riêng và xây dựng khá chi tiết.

Về giáo viên thực hiện công tác giảng dạy thì công ty cổ phần Thủy Tạ đã có sự đầu tư khá tốt. Những người làm công tác giảng dạy trong công ty là những người lao động lâu năm hiểu biết về công ty và có nhiều kinh nghiệm trong sản xuất, những người làm công tác giảng dạy này đa phần là có trình độ đại học trở lên. Còn đối với những người làm công tác giảng dạy từ bên ngoài công ty thì đều có trình độ đào tạo đại học trở lên và họ có kiến thức, kỹ năng giảng dạy chuyên nghiệp, nhiệt tình nên rất thu hút người lao động được đào tạo trong công ty. Do đó người lao động được truyền thụ kiến thức hiệu quả hơn, họ được học những kiến thức một cách có hệ thống, kiến thức có tính cập nhật cao nên hiệu quả đào tạo cao hơn.

Sau quá trình đào tạo, kỹ năng, tay nghề của nhiều người lao động đã được nâng cao, đáp ứng được các yêu cầu và đòi hỏi chuyên môn của công việc. Một phần cũng nhờ Công ty đã xác định nhu cầu đào tạo của Công ty nên công tác đào tạo mang lại nhiều hiệu quả.

2.4.2. Những mặt hạn chế

Công ty còn chưa xây dựng được chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực dài hạn. Trong những năm qua, công tác đào tạo nhân lực chỉ được lập kế hoạch khi có sự chỉ đạo của Ban Lãnh đạo và mang tính thời điểm, chủ yếu nhằm đáp ứng công việc trước mắt, tức là mới nặng về mục tiêu đào tạo hiện tại mà chưa chú trọng đến khía cạnh chiều sâu chiến lược. Vì vậy, việc đào tạo nhân lực tại công ty còn mang tính tự phát, chưa đáp ứng kịp thời những chuyển biến nhanh chóng trên các mặt hoạt động của công ty và sự biến động, cạnh tranh mạnh mẽ của thị trường hiện nay. Cần phải hoàn thiện và nâng cao quy trình đào tạo để đạt được hiệu quả mong muốn.

Mặc dù nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên nhiều tiêu chí song vẫn chưa thực sự xuất phát từ yêu cầu công việc. Công tác bố trí, sắp xếp công việc rất bất hợp lý.

Có rất nhiều phương pháp đào tạo nhân lực, nhưng công ty không đa dạng các phương pháp đào tạo mà mới chỉ dừng lại ở con số 4 phương pháp. Việc áp dụng ít phương pháp đào tạo, có thể gây nhầm chán cho người học, hoặc sẽ có những đối tượng không phù hợp với các phương pháp đào tạo mà hiện nay công ty đang áp dụng. Cụ thể, qua bảng khảo sát mức độ hợp lý của các phương pháp đào tạo như đã trình bày trước đó thì trong tổng số khảo sát 200 người thì có 15% phiếu trả lời là việc áp dụng phương pháp đào tạo như vậy là chưa hợp lý.

Việc xác định mục tiêu của chương trình đào tạo trong công ty chưa cụ thể đối với từng khoá đào tạo, từng giai đoạn khác nhau mà chỉ mang tính chất chung chung, bao quát.

Việc thực hiện đánh giá, kiểm tra, giám sát sau đào tạo, tuy đã được thực hiện nhưng mới chỉ dừng lại ở tính hình thức. Các kết quả đánh giá chưa thể phản ánh được hết thực trạng đào tạo tại công ty. Sau mỗi khóa học việc đánh giá chưa sát sao, công ty mới chỉ tổ chức thi nâng bậc cho các công nhân để đánh giá chất lượng, còn đối với lao động gián tiếp việc đánh giá mới chỉ dừng ở việc xem xét đến chứng chỉ, chứng nhận khóa học mà chưa có các chương trình tổ chức thi tại công ty hay những phương án khác để đánh giá năng lực đạt được sau khóa học

2.4.3. Nguyên nhân

Việc công tác đào tạo nhân lực của Công ty Cổ phần Thủy Tạ vẫn còn gặp nhiều hạn chế do rất nhiều yếu tố chi phối. Tuy nhiên, có 4 nguyên nhân chính dẫn đến công tác đào tạo nhân lực chưa thật sự hiệu quả sau đây:

Thứ nhất, về việc bố trí cán bộ chuyên trách công tác đào tạo nhân lực. Hàng năm, Công ty chỉ bố trí 3 cán bộ chuyên trách chính là nhân sự thuộc phòng Tổ chức – Hành chính nên việc đào tạo nhân lực không tránh khỏi những khó khăn, sai sót. Thêm vào đó, năng lực quản lý của cán bộ chuyên trách cũng chưa thật sự tốt, chưa thật sự hoàn thiện về mọi mặt. Tại Công ty Cổ phần Thủy Tạ, các cán bộ nhân sự không chỉ thực hiện mỗi chức năng, chuyên môn riêng của mình mà còn kiêm nhiệm thêm nhiều công việc khác nên không thể tập trung toàn năng lực cho công tác đào tạo nhân lực.

Thứ hai, về nguồn kinh phí đào tạo của Công ty Cổ phần Thủy Tạ. Nguồn kinh phí của hoạt động đào tạo chủ yếu được trích từ lợi nhuận của Công ty. Trên thực tế, nguồn kinh phí này không được đảm bảo. Bởi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty không phải lúc nào cũng ổn định. Nêncó thể thay đổi theo từng năm. Nguồn kinh phí của hoạt động đào tạo nhiều hay ít phần lớn phụ thuộc vào hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Mặc dù công tác đào tạo cũng đã nhận được sự hỗ trợ từ nguồn kinh phí trực tiếp của Công ty nhưng đáng tiếc, nguồn kinh phí này lại quá thấp, không đủ để trang trải cho tất cả các chi phí của hoạt động đào tạo.

Thứ ba, do đặc thù ngành nên hay xảy ra biến động lao động do công nhân nghỉ việc, công ty cũng thường xuyên sử dụng lao động thời vụ, chính điều này gây khó khăn cho việc đào tạo ngay từ bước đầu.

Thứ tư, vì công ty xác định nhu cầu đào tạo diễn ra theo kế hoạch hàng năm, xác định nhu cầu chưa được xác định một cách bài bản, việc đánh giá nhu cầu cũng không thường xuyên qua từng chương trình đào tạo cũng như dẫn đến việc xác định nhu cầu đào tạo chưa sát với thực tế, phân tích công việc chưa hoàn thiện.

Đó là tất cả những lý do chính khiến cho công tác đào tạo nhân lực của Công ty Cổ phần Thủy Tạ chưa thật sự mang lại hiệu quả.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY TẠ

3.1. Định hướng phát triển của Công ty đến năm 2020

3.1.1. Mục tiêu cho năm 2025

Công ty cổ phần Thủy Tạ đã chủ động xây dựng kế hoạch phát triển với phương châm kiểm soát đầu tư mở rộng sản xuất nâng cao năng lực tài chính và quy mô công ty. Xây dựng CTCP Thủy Tạ phát triển ổn định bền vững với những mục tiêu cụ thể sau:

- Mở rộng kinh doanh, phát triển thị trường: Duy trì thường xuyên chính sách hợp lý với khách hàng truyền thống và không ngừng tìm kiếm khách hàng mới.
- Tiếp tục thực hiện các dự án còn dở dang. Hoàn thiện và nâng cao hiệu quả các dự án.
- Tạo dựng hình ảnh tích cực của công ty đối với khách hàng.

3.1.2. Phương hướng đào tạo nhân lực của công ty

3.1.2.1. Mục tiêu đào tạo

- Tiến hành đào tạo theo đúng nhu cầu thực tế, dần xây dựng được biện pháp xác định nhu cầu khoa học và chính xác, đào tạo trên cơ sở yêu cầu của công việc mà người lao động đảm nhiệm, đảm bảo có nguồn lao động đủ năng lực, trình độ, kỹ năng đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty.
- Xây dựng đội ngũ cán bộ giỏi về chuyên môn, quản lý. Chất lượng của lao động quản lí, cán bộ kỹ thuật ngày càng được nâng lên, thành thạo về chuyên môn nghiệp vụ. Công ty cần có các chính sách thu hút người tài.
- Xây dựng đội ngũ nhân viên tinh nhuệ, nhất là nhân viên bán hàng có những kỹ năng tốt về giao tiếp, thái độ lao động tốt, làm hài lòng khách hàng.

Để đạt được mục tiêu đề ra thì công ty đã đặt ra một số phương hướng đào tạo:

- Liên tục hoàn thiện quy trình đào tạo CBCNV cho phù hợp với yêu cầu của công ty
- Nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ làm đào tạo.
- Tăng cường khả năng phối hợp giữa các phòng ban để thực hiện tốt hơn công tác đào tạo.
- Ứng dụng những thành quả của công nghệ thông tin vào đào tạo.
 - Phương thức đào tạo:
- Đào tạo nội bộ: Phải cải tiến phương pháp đào tạo, cần có những chính sách cụ thể cho những đối tượng khác nhau.
- Đào tạo bên ngoài: Cần có chiến lược dài hạn để giữ chân và phát triển nhân tài.

3.1.2.2. Năng lực hệ thống đào tạo của công ty

- Dự báo chính xác nhu cầu đào tạo nhân lực
- Xác định nhu cầu nhân lực phù hợp với nhu cầu thực tế.
- Đưa ra mục tiêu đào tạo rõ ràng.
- Xây dựng chương trình đào tạo hợp lí, linh hoạt.
- Thay đổi phương pháp đào tạo và giảng dạy phù hợp với thực tiễn.
- Nâng cao chất lượng hoạt động đánh giá hiệu quả.

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại công ty

3.2.1. Xây dựng và hoàn thiện văn bản quy định công tác đào tạo nhân lực tại công ty

3.2.1.1. Về chiến lược đào tạo nhân lực

Để công tác đào tạo theo kịp sự thay đổi của thị trường và tránh rơi vào trạng thái bị động, Công ty phải xây dựng được chiến lược đào tạo dài hạn. Chiến lược này phải dựa trên định hướng phát triển và chiến lược sản xuất

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

Công ty cần xây dựng được một chiến lược đào tạo (có thể từ 10 năm đến 20 năm) gắn liền với chiến lược sản xuất kinh doanh cũng như các chiến lược khác của Công ty. Để thực hiện được giải pháp này cần nêu cụ thể các nội dung công việc, đơn vị, cá nhân thực hiện, kết quả thực hiện theo lộ trình thời gian. Cần có sự kết hợp giữa các bộ phận trong Công ty cũng như sự đồng bộ hóa các chiến lược khác trong Công ty.

3.2.1.2. Về kế hoạch đào tạo nhân lực

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

3.2.1.3. Về quy chế đào tạo

Ngoài chiến lược và kế hoạch đào tạo, thì công ty cần tập trung hoàn thiện các quy chế chế độ đào tạo bồi dưỡng. Hàng năm khi tổ chức xong các khóa đào tạo, phòng Tổ chức hành chính cần tập trung tìm hiểu, cũng như nguyện vọng của những đối tượng đào tạo. Cần thu thập những ý kiến về mức độ hài lòng của các đối tượng đào tạo về quy chế, chế độ đào tạo, cụ thể như

chế độ lương, chế độ phụ cấp... Để từ đó hoàn thiện hơn về quy chế và chế độ đào tạo đối với từng đối tượng là cán bộ, công nhân viên.

3.2.2. Hoàn thiện quy trình đào tạo nhân lực tại công ty

3.2.2.1. Hoàn thiện công tác kế hoạch hóa nhân lực và công tác xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo là bước đầu tiên đồng thời cũng là bước quan trọng nhất trong quy trình thực hiện công tác đào tạo. Bởi đây là bước cơ sở tiền đề cho hoạt động đào tạo. Việc xác định không chính xác nhu cầu đào tạo có thể gây ra những sai sót nặng nề trong hoạt động đào tạo đặc biệt là sự lãng phí. Như đã đề cập ở phía trên, Công ty Cổ phần Thủy Tạ đã thực hiện xác định nhu cầu đào tạo nhưng công tác xác định nhu cầu đào tạo của Công ty phần lớn dựa vào hoạt động kinh doanh sản xuất chứ ít khai thác đến các yếu tố nhân lực. Công ty xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu dựa vào việc phân tích tổ chức. Công tác phân tích công việc và phân tích người lao động tuy có được thực hiện nhưng chỉ làm đại khái và sơ sài. Chính vì vậy, trong quá trình xác định nhu cầu đào tạo, Công ty cần phải chú ý đến những điều cơ bản sau:

- Để xác định nhu cầu đào tạo phải dựa trên kết quả hoạt động của doanh nghiệp đó là doanh thu, lợi nhuận. Việc xác định kết quả kinh doanh của công ty giúp công ty có thể biết được năng lực tài chính hiện tại như thế nào, từ đó mới lên các kế hoạch và triển khai thực hiện, trong đó bao gồm kế hoạch về đào tạo nhân lực.

- Hiện nay công ty chưa xây dựng bản phân tích công việc cho từng chức danh công việc. Việc phân tích công việc đem lại rất nhiều hiệu quả trong công việc và rất có ích đối với công tác đào tạo. Nhìn chung, qua bản phân tích công việc thì cán bộ đào tạo gần như nắm được toàn bộ thông tin về người lao động từ đó việc xác định nhu cầu đào tạo cũng trở nên dễ dàng hơn mà đem lại hiệu quả chính xác hơn. Công ty có thể áp dụng một số phương

pháp để thực hiện phân tích công việc như phương pháp quan sát, phương pháp phỏng vấn và phương pháp nhật ký công việc.

- Việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty cần phải thông qua nhu cầu đào tạo của người lao động. Điều này đóng vai trò hết sức quan trọng vì nó có ảnh hưởng khá lớn tới hiệu quả của công tác đào tạo. Nếu nhu cầu đào tạo của công ty có sự phù hợp với nhu cầu của chính người được đào tạo thì sẽ tạo ra động lực giúp người lao động hăng hái hơn trong việc tham gia đào tạo và người lao động sẽ có động lực và sự hứng thú hơn khi áp dụng những kiến thức mà mình còn thiếu vào trong quá trình lao động. Để thực hiện điều này thì công ty có thể tiến hành qua phiếu khảo sát nhu cầu đào tạo.

3.2.2.2. Hoàn thiện các bước trong lập kế hoạch đào tạo nhân lực

✓ Xác định đối tượng đào tạo

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

✓ Xác định mục tiêu đào tạo cụ thể, có tầm chiến lược

Mục tiêu đào tạo là những kiến thức, kỹ năng... mà người lao động cần đạt tới trong khóa học. Xây dựng khóa học để đạt tới điều gì. Hiện tại các khóa học tại công ty cổ phần Thủy Tạ, được lên kế hoạch về chương trình đào tạo nhưng chưa có mục tiêu rõ ràng, điều này ảnh hưởng đến công tác đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo. Nếu xác định mục tiêu đào tạo rõ ràng còn khiến người lao động có ý thức học tập hơn do có quy trình đào tạo chặt chẽ và giúp họ xác định rõ hơn quá trình học tập của mình. Có mục tiêu đào tạo,

doanh nghiệp sẽ lựa chọn tốt hơn cơ sở vật chất, giáo trình...cho các khóa đào tạo. Để xác định mục tiêu đào tạo cụ thể, có tầm chiến lược phải :

- Trước mỗi chương trình đào tạo cần xác định: Đào tạo để làm gì ? Học viên của khóa đào tạo ấy được học để: Ứng dụng vào công việc? Học để đề bạt, thăng chuyển công tác?... Với những cách trả lời khác nhau sẽ có các mục tiêu học khác nhau.

- Với các chương trình đào tạo, mục tiêu đề ra cần cụ thể, tốt nhất là có thể đo lường được (bằng kết quả sau đào tạo), có khả năng thực hiện được và gắn liền với nội dung, chương trình đào tạo.

- Các mục tiêu cụ thể còn căn cứ vào việc xây dựng các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sau đào tạo.

- Truyền đạt mục tiêu của khóa đào tạo cho người lao động biết để họ có kế hoạch học tập cụ thể.

Để thực hiện được các mục tiêu trên thì ban giám đốc và cán bộ đào tạo phải lên kế hoạch chi tiết, cụ thể, rõ ràng, thường xuyên quan tâm, theo sát tình hình hiện tại của công ty, nắm rõ được trình độ của người đào tạo từ đó áp dụng các mục tiêu cụ thể nhưng phải phù hợp.

▼ Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên

- Với đội ngũ những giáo viên giảng dạy là giáo viên kiêm nhiệm trong công ty thì cần phải định rõ trách nhiệm của vị trí ấy trong tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ, coi đó như là một trong những tiêu chí để đánh giá sự thực hiện công việc của họ. Công ty cần quan tâm và nâng cao năng lực sự phạm của họ, công ty có thể cử họ đi học các lớp đào tạo về khả năng sự phạm hoặc tự mở các lớp dạy để những người này được học tập, điều đó sẽ giúp họ vừa đảm bảo trình độ chuyên môn, kinh nghiệm lại vừa đảm bảo khả năng truyền đạt. Từ đó họ sẽ truyền tải kiến thức đến với người học một cách nhanh nhất. Bên cạnh đó cũng nên tạo điều kiện cho họ để họ có thể tìm hiểu

và tiếp cận thêm những tài liệu, chương trình khác để phục vụ tốt cho công tác giảng dạy.

- Với các giáo viên ngoài nên chọn đối tượng thực sự có khả năng giảng dạy, có kiến thức hiểu biết rộng, trình độ cao, nhiệt tình giảng dạy để đảm nhận công tác đào tạo.

- Ngoài ra, sau khi kết thúc một khóa học giảng dạy, Công ty nên tạo điều kiện cho giáo viên giảng dạy và người lao động đánh giá lẫn nhau. Giáo viên sẽ đánh giá về trình độ của người lao động còn người lao động sẽ đánh giá công tác giảng dạy của giáo viên. Công ty có thể làm các phiếu khảo sát rồi phát cho người lao động và người lao động sẽ bày tỏ ý kiến của họ. Qua đó, Công ty cũng phần nào rút ra được những nhược điểm cần khắc phục ở đội ngũ giáo viên và kịp thời có những biện pháp giải quyết.

▼ Đa dạng hóa các phương pháp đào tạo

Hiện nay, công ty chỉ mới áp dụng 4 phương pháp đào tạo là: Kèm cặp tại chỗ, cử đi học nước ngoài, cử đi học các lớp ngắn hạn và tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp. Ngày nay với sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật đã có nhiều phương pháp đào tạo mới, tiết kiệm được thời gian và chi phí đào tạo mà công ty nên tiếp cận và áp dụng:

- Các khóa đào tạo thời gian ngắn và với những công việc thiên về thực hành như công việc của các nhân viên phục vụ, công nhân sản xuất : nên áp dụng các phương pháp như mô hình hóa hành vi, đóng kịch, bài tập xử lý tình huống... Những phương pháp này có thể được thực hiện tại lớp học và một buổi thực hành ngay tại nơi làm việc của người lao động, như vậy người lao động được học hỏi kinh nghiệm và kỹ năng một cách trực quan và dễ hiểu đồng thời có cơ hội để thực hành ngay tại nơi làm việc và được giáo viên chỉnh sửa góp ý ngay.

- Đối với những công việc đòi hỏi người lao động được đào tạo chuyên sâu thì công ty nên thực hiện các phương pháp đào tạo dài hạn với người lao động, vì với những khóa lao động ngắn hạn rất khó để người lao động nắm bắt được đầy đủ kiến thức để thực hiện tốt công việc.

Và để đa dạng thêm các phương pháp đào tạo ngoài việc bổ sung thêm các phương pháp mới thì công ty vẫn phải duy trì các phương pháp cũ, bởi các phương pháp cũ khá phù hợp với đặc điểm của công ty, tuy nhiên thì việc áp dụng các phương pháp cũ phải kèm theo đa dạng các chương trình, nội dung học để tránh gây nhàm chán cho người được đào tạo.

▼ Sử dụng hiệu quả chi phí dành cho đào tạo

Kinh phí của hoạt động đào tạo là một trong những yếu tố đóng góp phần không nhỏ tới hiệu quả của công tác đào tạo nhân lực. Bởi không có kinh phí thì hoạt động đào tạo không thể diễn ra. Để sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí cho công tác đào tạo thì Công ty cần phải:

- Xác định các khoản chi phí cho hoạt động đào tạo một cách đầy đủ để tránh rơi vào tình trạng vượt chi hay thiếu thu. Việc công khai các khoản chi phí đào tạo hàng năm là cần thiết.

- Công ty cần phải tính toán chính xác toàn bộ chi phí của hoạt động đào tạo dựa trên mục tiêu lâu dài đã đề ra theo từng năm và từng giai đoạn cụ thể.

- Để đảm bảo nguồn kinh phí đào tạo luôn được ổn định, Công ty cần trích một khoản từ quỹ làm chi phí riêng dành cho hoạt động đào tạo.

3.2.2.3 Tổ chức thực hiện công tác đào tạo nhân lực

▼ Tiến hành đào tạo

- Giai đoạn chuẩn bị: Phòng Tổ chức hành chính cần thông báo danh sách tham gia đào tạo, thời gian bắt đầu và kết thúc khóa học, cung cấp giáo trình học tập, mục đích của chương trình đào tạo, học viên ký cam kết về kết

quả đào tạo, thời gian bắt đầu và kết thúc khóa học, thời gian học trước khi bắt đầu khóa học ít nhất 1 tuần để họ có thể điều chỉnh thời gian phù hợp. Phương pháp thông báo có thể sử dụng là gửi email, thông báo trên bảng thông tin của tổ chức.

- Thực hiện công tác đào tạo nhân lực: cán bộ nhân sự chịu trách nhiệm về công tác đào tạo, cần phải theo dõi tiến độ của khóa học để sẵn sàng thay đổi khi cần thiết, cập nhật thường xuyên thông tin của học viên, ngừng đào tạo đối với học viên không đáp ứng được yêu cầu đào tạo. Đối với khóa đào tạo bên ngoài, cần liên hệ với cơ sở đào tạo để theo dõi và nắm bắt tiến độ đào tạo, sự tiến bộ, thái độ của học viên trong quá trình học.

▼ Nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ nhân sự

Tại Công ty Cổ phần Thủy Tạ, cán bộ nhân sự đều không thuộc chuyên môn quản lý nhân sự. Vậy nên, giải pháp cần thiết để hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực là cần nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ nhân sự:

- Đầu tư, tổ chức thêm các khóa đào tạo về nghiệp vụ nhân sự cho đội ngũ cán bộ nhân sự nói chung và cán bộ đào tạo nói riêng. Cần chọn các khóa đào tạo chính quy do các chuyên gia đào tạo nhân sự có uy tín.

- Tổ chức cho cán bộ đào tạo tham gia các buổi hội thảo về nhân sự, tham khảo cách thức đào tạo của các doanh nghiệp đi đầu trong công tác đào tạo nguồn nhân lực. Tạo điều kiện cho cán bộ đào tạo được học thêm các khóa kỹ năng làm việc và kỹ năng bổ sung chuyên môn: Tiếng anh, tin học... hay các kỹ năng nhân sự nói chung: Lập kế hoạch, ra quyết định...

- Cán bộ đào tạo phải có thái độ, ý thức học tập tốt, có tư duy muốn phát triển và cầu tiến. Luôn tự đánh giá và ý thức được những kiến thức, kỹ năng còn thiếu để đề xuất được đào tạo.

3.2.2.4. Hoàn thiện việc đánh giá chương trình đào tạo sau khóa học của công ty

Để đánh giá chính xác hiệu quả đào tạo, công ty nên đánh giá ở 4 cấp độ. Bên cạnh hình thức đánh giá thông qua những kiến thức mà học viên học được nhờ bài thi, kiểm tra cuối khóa và đánh giá nhận xét của giảng viên thì công ty nên bổ sung các hình thức đánh giá khác là đánh giá thông qua phản hồi của học viên, đánh giá kết quả thực hiện công việc sau đào tạo, đánh giá ảnh hưởng của đào tạo đối với hoạt động của công ty. Ví dụ :

Đánh giá thông qua phản hồi của học viên: Mục đích của hình thức đánh giá này là nhằm tìm hiểu mức độ hài lòng, ý kiến đánh giá của người học về khóa đào tạo mà họ tham gia về các vấn đề như nội dung , môi trường học tập, chất lượng giảng viên hướng dẫn... Từ kết quả đánh giá đó, công ty sẽ rút ra kinh nghiệm và có sự điều chỉnh thích hợp cho những khóa đào tạo trong tương lai, nhằm tạo ra môi trường và điều kiện học tập tốt nhất. Để thu thập thông tin phản hồi của học viên về khóa đào tạo, công ty có thể sử dụng phương pháp điều tra bằng bảng hỏi hoặc phương pháp phỏng vấn đánh giá. Về thời điểm tiến hành thu thập thông tin, hình thức đánh giá này nên được thực hiện ngay sau khi khóa học kết thúc, vì khi đó các ý kiến đánh giá là chính xác nhất.

3.2.3. Xây dựng các giải pháp nhằm giữ chân người tài, duy trì nhân lực có chất lượng cao

- Người lao động sau khi đào tạo phải được công ty bố trí những công việc phù hợp với trình độ, khả năng, ngành nghề được đào tạo. Trong quá trình sử dụng lao động phải tạo động lực để NLĐ biết phấn đấu, biết tạo ra những sự cạnh tranh tích cực để họ không ngừng phấn đấu, học hỏi trau dồi kinh nghiệm... rèn luyện kỹ năng làm việc.

- Đối với học viên sau mỗi khóa học, sau khi đã áp dụng những kiến

thức được đào tạo vào quá trình làm việc và đạt được những thành tích tốt công ty nên tổ chức thi nâng lương để họ được hưởng những quyền lợi xứng đáng với công việc họ đã đóng góp. Như vậy, công ty cần có những kế hoạch sử dụng lao động sau đào tạo một cách hiệu quả để nhân viên có động lực và học tập làm việc để từ đó góp phần phát triển công ty

- Tăng cường thưởng, phạt đối với NLD: Thưởng cho NLD hoàn thành tốt chương trình đào tạo, tạo cơ hội thăng tiến như đề bạt, tăng lương... và ngược lại để nâng cao được hiệu quả đào tạo.

- Cần tạo bầu không khí làm việc giúp đỡ nhau. Cán bộ quản lí phải quan tâm đến việc đào tạo của cấp dưới, chỉ đạo và động viên nhân viên, tạo cơ hội cho nhân viên ứng dụng thành quả đào tạo vào thực tế.

- Công ty nên có kế hoạch đánh giá năng lực và công việc định kỳ (6 tháng/lần) qua đó đánh giá mục tiêu công việc, mục tiêu phát triển nghề nghiệp của mỗi cá nhân đồng thời cũng là cơ sở nhằm quy hoạch nhân lực phù hợp với từng giai đoạn phát triển của công ty.

- Kết hợp chặt chẽ giữa sử dụng và đãi ngộ nhân tài: Ưu tiên bố trí người có trình độ , năng lực vào các vị trí then chốt trong công ty đồng thời có cơ chế hợp lí về đãi ngộ cho các vị trí này.

KẾT LUẬN

Công tác đào tạo nguồn nhân lực là một trong các công tác quan trọng giúp cho các tổ chức có thể thực hiện được mục tiêu phát triển của mình.

Luận văn đã hệ thống hóa những lý luận về công tác đào tạo nguồn nhân lực và đã đưa ra một mô hình tổng quát về nội dung, phương pháp và cách tiếp cận vấn đề đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Thủy Tạ. Trên cơ sở đó, luận văn đã thu thập thông tin, tìm hiểu và phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực công ty, chỉ ra những mặt còn tồn tại trong công tác này như là: việc xác định nhu cầu đào tạo chưa được coi trọng nên khi thực hiện còn thiếu khoa học; phương pháp đào tạo chưa phù hợp với người học, chưa thực sự quan tâm sắp xếp công việc đối với những người đã được đào tạo...

Trên cơ sở những phân tích và đánh giá nêu trên, luận văn đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hơn công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thủy Tạ. Tác giả hy vọng rằng những giải pháp này sẽ giúp ích được cho Công ty trong thời gian tới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS Lê Thanh Hà (2009), *Quản trị nhân lực I*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.
2. PGS.TS. Nguyễn Tiệp (2011), *Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội.
3. ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
4. PGS.TS. Nguyễn Ngọc Huyền (2013), *Quản trị kinh doanh*, Nhà xuất bản Đại học kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
5. PGS.TS Phan Văn Kha (2007), *Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.
6. TS. Mai Quốc Chánh, TS Trần Xuân Cầu (2000), *Kinh tế lao động*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
7. Bùi Tôn Hiến (2009), *Luận án Tiến sĩ “Nghiên cứu việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam”*.
8. Nguyễn Ngọc Sơn (2010), *Luận văn Thạc sỹ “Công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ Công đoàn trong hội nhập kinh tế quốc tế”*.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1

PHIẾU THĂM DÒ Ý KIẾN CÔNG NHÂN VIÊN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC

Phiếu thăm dò này chỉ nhằm phục đích phục vụ cho công việc nghiên cứu đề tài “Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Thủy Tạ”. Tôi rất mong nhận được sự hợp tác của anh/chị để đề tài nghiên cứu được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn anh/chị.

Họ tên: (có thể không ghi).....

Công việc hiện tại:.....

Câu hỏi:

Câu 1: Năm vừa qua (2019) anh/chị có tham gia khóa đào tạo nào không?

- a. Có
- b. Không

Câu 2: Anh/chị được đào tạo theo phương pháp nào?

- a. Kèm cặp, chỉ dẫn
- b. Gửi đi học ở các trường, lớp
- c. Mở các lớp cạnh doanh nghiệp
- d. Cử đi học nước ngoài

Câu 3: Phương pháp đào tạo mà anh/chị được tham gia có hợp lý không?

- a. Có
- b. Không

Câu 4: Anh/chị đánh giá như thế nào về chất lượng giáo viên đào tạo?

- a. Rất tốt
- b. Tốt
- c. Khá
- d. Trung bình
- d. Kém

Câu 5: Anh/chị thấy nội dung đào tạo có phù hợp không?

- a. Phù hợp
- b. Không phù hợp

Câu 6: Khả năng làm việc của anh/chị thay đổi như thế nào sau khóa học?

- a. Tốt
- b. Thay đổi ít
- c. Không thay đổi

Câu 7: Anh chị có hài lòng về công tác đào tạo nhân lực của công ty không?

- a. Có
- b. Không

Câu 8: Ý kiến kiến nghị của anh/chị (nếu có).....

Phu lục 2

KẾT QUẢ CỦA PHIẾU ĐIỀU TRA

Kết quả khảo sát 200 người được tham gia đào tạo. Sau khi làm sạch thì kết quả thu được là 189 phiếu hợp lệ, 11 phiếu không hợp lệ.

Câu 3: Anh/chị thấy phương pháp đào tạo có hợp lý không?

Nhận xét về sự hợp lý của các phương pháp đào tạo	Số người tham gia đánh giá (người)	Tỉ lệ (%)
Hợp lý	161	85
Không hợp lý	28	15
Tổng	189	100

Câu 4: Anh/chị đánh giá thế nào về chất lượng giáo viên ?

Tiêu chí đánh giá chất lượng giáo viên	Số người tham gia đánh giá (người)	Tỉ lệ (%)
Rất tốt	19	10
Tốt	59	31.2
Khá	71	37.5
Trung bình	40	21.3
Kém	0	0
Tổng	189	100

Câu 5: Anh/chị thấy nội dung đào tạo có phù hợp không?

Nhận xét về sự phù hợp của nội dung đào tạo	Số người tham gia đánh giá (người)	Tỷ lệ (%)
Phù hợp	166	88
Không phù hợp	23	12
Tổng	189	100

Câu 6: Khả năng làm việc của anh/chị thay đổi như thế nào sau khóa học?

Nhận xét về sự thay đổi khả năng làm việc sau khóa học	Số người tham gia đánh giá (người)	Tỷ lệ (%)
Tốt	100	52.75
Thay đổi ít	61	32.25
Không thay đổi	28	15
Tổng	189	100

Câu 7: Anh/chị có hài lòng về công tác đào tạo nhân lực của công ty không?

Nhận xét về việc hài lòng đối với công tác đào tạo nhân lực	Số người tham gia đánh giá (người)	Tỷ lệ (%)
Hài lòng	163	86
Không hài lòng	26	14
Tổng	189	100