

BỘ GIAO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

-----Š> & Š> -----

**PHẠM THỊ NGỌC YẾN**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC  
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN HỆ THỐNG DÂY  
SUMI-HANEL**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**HÀ NỘI – 2019**

BỘ GIAO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

-----> & <-----

**PHẠM THỊ NGỌC YẾN**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC  
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN HỆ THỐNG DÂY  
SUMI-HANEL**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ ANH TRÂM

**HÀ NỘI – 2019**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu của riêng tôi và được hoàn thành dưới sự hướng dẫn khoa học của **TS. Nguyễn Thị Anh Trâm**. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn hoàn toàn trung thực và chưa từng được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào.

Tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về lời cam đoan này./.

*Hà Nội, ngày 18 tháng 12 năm 2019*

**Tác giả**

**Phạm Thị Ngọc Yến**

## LỜI CẢM ƠN

Trong thời gian học tập, nghiên cứu tại Trường Đại học Lao động - Xã hội, được sự hướng dẫn, giúp đỡ nhiệt tình của thầy cô, gia đình và bạn bè, tôi đã hoàn thành luận văn Thạc sỹ với đề tài: “ Hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn hệ thống dây Sumi-Hanel”.

Để hoàn thành bài luận văn này, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới TS. Nguyễn Thị Anh Trâm, người đã trực tiếp hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thực hiện đề tài. Đồng thời, tôi cũng xin cảm ơn các thầy, cô giáo trong khoa Sau đại học đã truyền đạt những kiến thức cho tôi trong thời gian học tập tại trường.

Tôi xin chân thành cảm ơn đến cán bộ, nhân viên Công ty Trách nhiệm hữu hạn hệ thống dây Sumi-Hanel đã tạo điều kiện và giúp đỡ tôi trong suốt quá trình nghiên cứu đề tài.

Tôi xin trân trọng cảm ơn!

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
MỤC LỤC .....	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT .....	vi
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	vii
LỜI MỞ ĐẦU .....	1
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Một số khái niệm liên quan.....</b>	<b>9</b>
<i>1.1.1. Nhân lực .....</i>	<i>9</i>
<i>1.1.2. Đào tạo nhân lực .....</i>	<i>10</i>
<i>1.1.3. Công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp .....</i>	<i>11</i>
<b>1.2. Nội dung công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp .....</b>	<b>11</b>
<i>1.2.1. Cơ sở triển khai công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp .....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.2. Phân định trách nhiệm các cấp, bộ phận trong công tác đào tạo .....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.3. Quy trình triển khai công tác đào tạo .....</i>	<i>12</i>
<b>1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.....</b>	<b>25</b>
<i>1.3.1. Nhóm nhân tố thuộc môi trường bên trong .....</i>	<i>25</i>
<i>1.3.2. Nhóm các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài.....</i>	<i>27</i>
<b>1.4. Kinh nghiệm công tác đào tạo nhân lực trong một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel.....</b>	<b>29</b>
<i>1.4.1. Kinh nghiệm về đào tạo nhân lực của các doanh nghiệp .....</i>	<i>29</i>
<i>1.4.2. Bài học kinh nghiệm về đào tạo nhân lực rút ra cho Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel .....</i>	<i>30</i>

<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH HỆ THỐNG DÂY SUMI-HANEL.....</b>	<b>32</b>
<b>2.1. Tổng quan về Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel.....</b>	<b>32</b>
<i>2.1.1. Thông tin chung về Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel</i>	<i>32</i>
<i>2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel.....</i>	<i>32</i>
<b>2.2. Thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel .....</b>	<b>37</b>
<i>2.2.1. Cơ sở triển khai công tác đào tạo nhân lực tại Công ty .....</i>	<i>37</i>
<i>2.2.2. Phân định trách nhiệm trong công tác đào tạo nhân lực tại công ty .....</i>	<i>38</i>
<i>2.2.3. Thực trạng quy trình đào tạo nhân lực tại công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel.....</i>	<i>39</i>
<b>2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel .....</b>	<b>71</b>
<i>2.3.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong .....</i>	<i>71</i>
<i>2.3.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài.....</i>	<i>78</i>
<b>2.4. Đánh giá chung về công tác đào tạo nhân lực ở Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel.....</b>	<b>81</b>
<i>2.4.1. Mặt đạt được .....</i>	<i>81</i>
<i>2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân .....</i>	<i>82</i>
<b>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH HỆ THỐNG DÂY SUMI-HANEL .....</b>	<b>85</b>
<b>3.1. Mục tiêu phát triển và phương hướng đào tạo nhân lực của Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel .....</b>	<b>85</b>
<i>3.1.1. Mục tiêu phát triển chung .....</i>	<i>85</i>

3.1.2. <i>Phương hướng đào tạo nhân lực đến năm 2025</i> .....	85
3.2. Một số giải pháp cơ bản nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel .....	86
3.2.1. <i>Hoàn thiện phân định trách nhiệm về công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel</i> .....	86
3.2.2. <i>Hoàn thiện quy trình triển khai công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel</i> .....	89
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	103
<b>PHỤ LỤC</b> .....	105

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

<b>TỪ VIẾT TẮT</b>	<b>NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ</b>
CNH	Công nghiệp hóa
CMKT	Chuyên môn kỹ thuật
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
Công ty Sumi – Hanel	Công ty TNHH hệ thống dây Sumi – Hanel
DN	Doanh nghiệp
HDH	Hiện đại hóa
NNL	Nguồn nhân lực
NLĐ	Người lao động
NĐ-CP	Nghị định-Chính phủ
MTV	Một thành viên
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TT-BKHĐT	Thông tư-Bộ kế hoạch đầu tư
TT-BLĐTBXH	Thông tư- Bộ Lao động Thương binh và Xã hội



## **DANH MỤC CÁC BẢNG**

Bảng 2.1. Một số kết quả hoạt động của Công ty Sumi – Hanel .....	36
Bảng 2.2: Nhu cầu đào tạo các phòng ban đề xuất tháng 12 năm 2018.....	42
Bảng 2.3: Mục tiêu đào tạo cơ bản của Công ty Sumi-Hanel.....	45
Bảng 2.4. Kế hoạch nội dung chương trình đào tạo năm 2018.....	51
Bảng 2.5. Các phương pháp đào tạo nhân lực đang áp dụng tại Công ty .....	53
Bảng 2.6. Quỹ đào tạo phát triển ở công ty qua các năm .....	57
Bảng 2.7: Báo cáo thực hiện kế hoạch đào tạo năm 2018 .....	60
Bảng 2.8: Kết quả đánh giá học viên khóa đào tạo lao động sử dụng hóa chất năm 2018 .....	64
Bảng 2.9: Phiếu đánh giá giáo viên .....	65
Bảng 2.10: Tỷ lệ công nhân đáp ứng yêu cầu tay nghề năm 2016 – 2018.....	68
Bảng 2.11: Khảo sát sự thay đổi thái độ, hành vi lao động của khối trực tiếp năm 2018 .....	69
Bảng 2.12: Thống kê lao động theo chức năng giai đoạn 2016 – 2018 .....	73
Bảng 2.13: Thống kê lao động theo giới tính giai đoạn 2016 – 2018.....	74
Bảng 2.14: Thống kê lao động theo trình độ giai đoạn 2016 – 2018.....	75
Bảng 2.15: Cơ sở vật chất phục vụ công tác đào tạo tại Công ty.....	77
Bảng 3.1: Bảng so sánh giữa yêu cầu công việc và thực tế làm việc của nhân viên .....	91
Bảng 3.2: Nội dung đánh giá công nhân đề xuất.....	99
Bảng 3.3: Nội dung đánh giá đội ngũ quản lý đề xuất .....	99

**DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ**

Sơ đồ 1.1: Quy trình triển khai công tác đào tạo trong doanh nghiệp.....	13
Sơ đồ 2.1. Tổ chức bộ máy tổ chức quản lý tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel .....	34
Sơ đồ 2.2: Quy trình đào tạo nhân lực của công ty .....	39
Biểu đồ 2.1: Kết quả khảo sát tỷ lệ đáp ứng nguyện vọng đào tạo của người lao động năm 2018.....	43
Biểu đồ 2.2: Kết quả khảo sát tỷ lệ hiểu biết mục tiêu đào tạo của người lao động năm 2018 .....	47
Biểu đồ 2.3: Kết quả khảo sát về lựa chọn đối tượng đi đào tạo .....	49
Biểu đồ 2.4: Thống kê phiếu đánh giá giáo viên năm 2018 .....	65
Biểu đồ 2.5: Khảo sát sự thay đổi thái độ, hành vi lao động năm 2018.....	69
Biểu đồ 2.6: Tình hình bố trí công việc sau đào tạo.....	70

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển cùng với hội nhập kinh tế quốc tế, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng khốc liệt. Để tồn tại và thích nghi được thì các doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới. Trong đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một trong các biện pháp cần thiết để các doanh nghiệp thích nghi được với sự thay đổi của thị trường. Một chiến lược đào tạo nhân lực hợp lý sẽ phát huy khả năng làm việc, khả năng sáng tạo của người lao động, nâng cao trách nhiệm, tăng năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp.

Đất nước ta đang trong thời kỳ phát triển, hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu, với những cơ hội và thách thức lớn, đòi hỏi phải có nguồn nhân lực thích ứng. Tuy nhiên chất lượng nguồn nhân lực của nước ta hiện nay vẫn còn thấp, chưa đáp ứng được mục tiêu phát triển. Chính vì vậy, nhu cầu đào tạo và nâng cao trình độ cho người lao động trở thành mục tiêu quan trọng và cần thiết. Trong doanh nghiệp, nhân lực là tài nguyên quý giá nhất so với các tài nguyên tốt khác, là nhân tố quyết định đến sự phát triển và thành bại của doanh nghiệp. Do vậy, việc xây dựng và triển khai chính sách đào tạo hợp lý sẽ giúp doanh nghiệp ngày càng phát triển.

Qua thời gian nghiên cứu và tìm hiểu thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel, tôi nhận thấy công tác đào tạo nhân lực của công ty đang rất được quan tâm. Tuy nhiên với sự phát triển không ngừng của khoa học công nghệ cũng như sự thay đổi mạnh mẽ của môi trường kinh doanh thì công tác đào tạo nhân lực trong công ty cũng bộc lộ những tồn tại, hạn chế. Do vậy làm thế nào để hoàn thiện, nâng cao hơn nữa hiệu quả công tác đào tạo của công ty nhằm nâng cao trình độ cho người lao động và nâng cao khả năng cạnh tranh của Công ty là điều cần được

chú trọng. Đó chính là lí do tôi lựa chọn đề tài: **“Hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel”** làm đề tài nghiên cứu của mình.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

Trong nhiều năm qua, nước ta có nhiều nghiên cứu mang tính chất hệ thống, được xuất bản thành các giáo trình, sách hay các nghiên cứu lý luận về đào tạo nguồn nhân lực được đăng trên các tạp chí. Trong đó, có nhiều công trình nghiên cứu đạt được thành công đáng kể. Có thể dẫn chứng điển hình một số nghiên cứu lý luận như sau:

Đề tài “Một số mô hình dự báo cung - cầu nhân lực được đào tạo trên thế giới” của ThS Mai Thị Thu, (2011), Viện Khoa học giáo dục Việt Nam [10]. Nghiên cứu đã xây dựng nền móng về cơ sở lý luận dự báo nhu cầu nhân lực được đào tạo và cung cấp bức tranh khái quát về các mô hình dự báo nhân lực theo kinh nghiệm quốc tế làm cơ sở để rút ra bài học cho Việt Nam.

Đề tài “Sự tham gia vào quá trình đào tạo nhân lực của người sử dụng lao động: Kinh nghiệm quốc tế và đề xuất cho Việt Nam” của ThS Phạm Văn Nam chủ nhiệm (2012), Viện Khoa học giáo dục Việt Nam [14]. Nghiên cứu đã giải quyết các nhiệm vụ nghiên cứu do thực tiễn đặt ra, góp phần quan trọng vào việc hoạch định chiến lược và lập kế hoạch phát triển đào tạo nhân lực cho người sử dụng lao động.

Đề tài “Nghiên cứu dự báo nhu cầu nguồn nhân lực làm cơ sở xây dựng chương trình đào tạo đến năm 2025” của PGS. TS. Trần Thị Thái Hà (2017-2019), Viện Khoa học giáo dục Việt Nam [16]. Đây là một trong những nghiên cứu quan trọng, mở đầu cho hướng gắn kết chặt chẽ giữa đào tạo và sử dụng nhân lực, vừa nâng cao hiệu quả đào tạo, vừa nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được đào tạo.

Nguyễn Thị Thanh Huyền (2016), “Đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Bioseed Việt Nam”, luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Lao động-Xã Hội

[12]. Tác giả đã hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về công tác đào tạo nhân lực, đánh giá tình hình công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Bioseed Việt Nam. Đồng thời, tác giả đề xuất những giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo trong thời gian tới như thực hiện tốt công tác xác định nhu cầu đào tạo, hoàn thiện công tác đánh giá năng lực nhân viên, xác định mục tiêu đào tạo cụ thể chi tiết, giải pháp về lựa chọn đối tượng đào tạo, đa dạng hóa các chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo, huy động và tăng cường kinh phí cho công tác đào tạo, lựa chọn và đào tạo giáo viên, thực hiện tốt công tác đánh giá chương trình đào tạo, thực hiện bố trí và sử dụng nhân lực sau đào tạo hiệu quả. Tuy nhiên những giải pháp đưa ra của tác giả còn chưa chi tiết, chung chung, các tài liệu liên quan đến đề tài đều quá cũ.

Phạm Thị Liên Hương (2016), “Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần may Nam Định”, luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Lao động-Xã Hội

[13]. Luận văn đã nghiên cứu và hệ thống hóa cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực ở Việt Nam, phân tích thực trạng đào tạo nguồn nhân lực của Công ty cổ phần May Nam Định, các chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo đã được thực hiện, chỉ rõ hạn chế trong việc đào tạo NNL và các giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo NNL. Dựa vào kết quả khảo sát, thống kê và kinh nghiệm kiến thức chuyên môn từ đó tác giả đã đề xuất một số giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện đào tạo NNL tại Công ty cổ phần may Nam Định trong thời gian tới, tạo ra một đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn vững vàng, có kỹ năng làm việc đáp ứng được đòi hỏi ngày càng cao của hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành may và nâng cao được vị thế của công ty tại thị trường trong nước cũng như thị trường nước ngoài trong giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế. Đề tài nghiên cứu có tính lý luận và thực tiễn nhất định góp phần không nhỏ trong việc đào tạo NNL trong doanh nghiệp nói chung và Công ty cổ phần May Nam Định nói riêng.

Trần Văn Hùng (2016), “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Trường đại học kinh tế và quản trị kinh doanh Thái Nguyên”, luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Lao động-Xã Hội [17]. Tác giả đã đề cập đến chính sách và giải pháp thu hút, duy trì và đào tạo nguồn lực nhằm hoàn thiện nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trên cả ba phương diện thể lực, trí lực và tâm lực; điều chỉnh hợp lý quy mô, cơ cấu nguồn nhân lực một cách bền vững và hiệu quả.

Đỗ Xuân Hòa (2016), “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty bảo hiểm PVI Thăng Long”, luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Lao động-Xã Hội [4]. Trên cơ sở đưa ra quan niệm, vai trò của chất lượng nguồn nhân lực và dựa vào các tiêu chí cụ thể về tình trạng sức khỏe, trình độ học vấn phổ thông, trình độ chuyên môn kỹ thuật, đề tài đã đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực Công ty bảo hiểm PVI Thăng Long. Từ đó, tác giả đã trình bày một số phương hướng và giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong thời kỳ CNH, HĐH đất nước tại Công ty bảo hiểm PVI Thăng Long.

Lê Minh Hiệp (2016), “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần truyền hình cáp Hà Nội”, luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Lao động - Xã hội [7]. Tác giả hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về phát triển nguồn nhân lực, đánh giá tình hình phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần truyền hình cáp Hà Nội. Đồng thời, tác giả đề xuất những giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong thời gian tới.

Tính đến nay, tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel chưa có công trình nào nghiên cứu vấn đề đào tạo nhân lực tại đơn vị. Với mục tiêu nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu công việc. Tác giả đã lựa chọn đề tài "Hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực ở Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel" làm vấn đề nghiên cứu của bài luận văn nhằm đề xuất một số giải pháp thiết thực có thể áp dụng vào thực tế để giải quyết những vấn đề bất cập mà công ty đang gặp phải.

### **3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu**

#### **3.1. Mục đích nghiên cứu của luận văn**

- *Mục đích lý luận:* Hệ thống hóa và xây dựng khung lý thuyết về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

- *Mục đích thực tiễn:* Phân tích thực trạng và đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu của luận văn**

Để thực hiện được mục đích nêu trên, luận văn có những nhiệm vụ cụ thể sau đây:

- Nghiên cứu làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn về công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

- Phân tích thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel trong thời gian tới.

### **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

#### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel

#### **4.2. Phạm vi nghiên cứu**

*Về không gian:* Tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel

*Về thời gian:* Nghiên cứu dữ liệu từ giai đoạn 2016-2018; các giải pháp đưa ra trong giai đoạn 2019 – 2025

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn sử dụng phương pháp thu thập thông tin, phương pháp phân tích tài liệu, phương pháp so sánh và phương pháp điều tra bảng hỏi để nghiên cứu đề tài.

### **5.1. Phương pháp thu thập thông tin**

Thông tin nghiên cứu được thu thập từ các nguồn như: các báo cáo thống kê về tình hình đào tạo, chi phí đào tạo do Phòng hành chính tổng hợp của Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel cung cấp; những chính sách quy định pháp luật của Đảng và Nhà nước có liên quan đến đào tạo; các công trình nghiên cứu, các bài viết đăng trên các báo, tạp chí, các sách giáo khoa, kỹ yếu khoa học đã được công bố. Tất cả các tài liệu đều được tổng hợp, phân tích nhằm tìm ra những mặt đạt được và hạn chế còn tồn tại trong công tác đào tạo nhân lực ở Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel.

### **5.2. Phương pháp phân tích tài liệu**

Dựa trên cơ sở những kiến thức thực tế đã được tích lũy về công tác đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp, kết hợp tham khảo các tài liệu về lĩnh vực này để tổng hợp, phân tích, hệ thống hóa, khái quát hóa các nội dung về cơ sở lý luận và thực tiễn của công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp làm cơ sở để xây dựng Chương 1 của đề tài.

### **5.3. Phương pháp so sánh**

So sánh kết quả đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel từng năm trong giai đoạn 2016 -2018 để đánh giá thực trạng và đề ra những giải pháp phù hợp với thực tiễn về hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel làm cơ sở để xây dựng Chương 3 của đề tài. Tác giả sử dụng phần mềm Excel để tiến hành so sánh các năm, làm cơ sở để xây dựng chương 2 của đề tài.

### **5.4. Phương pháp điều tra bảng hỏi**

Điều tra bằng bảng hỏi với đối tượng là nhân viên, người lao động (trực tiếp và gián tiếp) hiện đang làm việc tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel và đã, đang tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng.



Mẫu nghiên cứu là 100 nhân viên, người lao động (trực tiếp và gián tiếp) hiện đang làm việc tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel và đã, đang tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng và lấy theo phương pháp ngẫu nhiên hệ thống. Tác giả phát ra 100 phiếu hỏi, thu về 98 phiếu, 96 số phiếu hợp lệ.

Thời điểm tiến hành điều tra từ ngày 01/2/2018 đến hết ngày 30/06/2018.

## **6. Những đóng góp mới của luận văn**

### **6.1. Đóng góp về khoa học**

Luận văn vận dụng các cách tiếp cận khái niệm, nội dung lý thuyết để nghiên cứu vấn đề công tác đào tạo ở doanh nghiệp nhằm làm rõ những vấn đề cụ thể của Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel. Đây là một trong những nỗ lực gắn kết lý luận với thực tiễn trong nghiên cứu. Đóng góp về mặt lý thuyết của luận văn là sự vận dụng lý thuyết trong thực tiễn cụ thể một cách linh hoạt và phù hợp. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng góp phần bổ sung những ý tưởng mới cho việc nghiên cứu công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel hiện nay.

### **6.2. Đóng góp về thực tiễn**

Trong công cuộc hội nhập và phát triển hiện nay, Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel là doanh nghiệp chuyên sản xuất hệ thống dây dẫn điện dùng cho các ngành công nghiệp ô tô, xe máy và điện tử đang đối mặt với nhiều thách thức, vì vậy các dữ liệu thu thập từ Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel có thể được khái quát và áp dụng lý giải về vấn đề đào tạo nhân lực cho những doanh nghiệp sản xuất tương tự. Do vậy, nghiên cứu này sẽ cung cấp thêm những bằng chứng khoa học góp phần giúp nhìn nhận và đánh giá một cách khách quan hơn về đào tạo nhân lực nói chung, đặc biệt là công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel hiện nay trên bối cảnh phát triển và hội nhập của nền kinh tế Việt Nam.

## **7. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, luận văn gồm 3 chương với kết cấu như sau:

Chương 1: Cơ sở lí luận về công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel

# **CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

## **1.1. Một số khái niệm liên quan**

### ***1.1.1. Nhân lực***

Nhân lực là đối tượng nghiên cứu của nhiều ngành khoa học khác nhau, tùy theo những cách tiếp cận khác nhau mà có những quan điểm khác nhau về nhân lực.

Theo Liên Hợp Quốc trong Các chỉ số phát triển thế giới (World Development Indicators) (2000) thì: “Nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ với sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước” [9].

Theo TS.Đỗ Minh Cương và PCS.TS Nguyễn Thị Doan (2001) Giáo trình Phát triển nguồn nhân lực giáo dục đại học Việt Nam, NXB Chính trị quốc gia thì: “Nhân lực là những cá nhân có nhân cách, có khả năng lao động sản xuất” [5].

PGS.TS Trần Xuân Cầu, PGS.TS Mai Quốc Chánh (2008) trong cuốn Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Kinh tế Quốc dân thì cho rằng “Nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định” [18].

TS Lê Thanh Hà (2012), Giáo trình Quản trị nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội thì đưa ra định nghĩa “Nhân lực của tổ chức là nguồn lực của toàn thể cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức. Sức mạnh của tập thể lao động vận dụng vào việc đạt được những

mục tiêu chung của tổ chức, trên cơ sở đó đạt được những mục tiêu riêng của mỗi thành viên” [8].

Như vậy, xem xét dưới các góc độ khác nhau có thể có nhiều khái niệm khác nhau về nhân lực, tuy nhiên những khái niệm trên đều thống nhất nội dung cơ bản: Nhân lực bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội, tức là tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển trong doanh nghiệp.

### ***1.1.2. Đào tạo nhân lực***

Có nhiều khái niệm về đào tạo nhân lực:

Theo Từ điển bách khoa Việt Nam thì “đào tạo là quá trình tác động đến một con người, làm cho người đó lĩnh hội và nắm vững tri thức, kỹ năng, kỹ xảo một cách có hệ thống nhằm chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và có khả năng nhận một sự phân công lao động nhất định, góp phần của mình vào việc phát triển xã hội, duy trì và phát triển nền văn minh của loài người” [21, tr.25].

Trong cuốn Giải pháp về giáo dục 1991, NXB Giáo dục, Hà Nội, tác giả Hồ Ngọc Đại đã định nghĩa: “Đào tạo được hiểu là quá trình hoạt động có mục đích, có tổ chức nhằm hình thành và phát triển một cách có hệ thống những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo nghề nghiệp và thái độ của người lao động nhằm xây dựng nhân cách cơ bản cho mỗi cá nhân, tạo điều kiện cho họ có thể tham gia lao động nghề nghiệp trong cuộc sống xã hội” [6, tr27].

Như vậy, đào tạo nhân lực được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động trong doanh nghiệp tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình, để duy trì và nâng cao chất lượng nhân lực của tổ chức, đây là điều kiện quyết định để các tổ chức nâng cao tính cạnh tranh. Tuy nhiên, để đào tạo

nhân lực mang lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp, cần phải tổ chức công tác đào tạo phù hợp và có kế hoạch.

### ***1.1.3. Công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp***

Hiện nay có rất nhiều khái niệm về công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp nhưng nhìn chung đều được hiểu là một tập hợp gồm các công việc từ xác định cơ sở triển khai, phân định trách nhiệm, xác định nhu cầu đào tạo, lập kế hoạch đào tạo, tổ chức thực hiện đào tạo đến đánh giá kết quả chương trình đào tạo và đánh giá hiệu quả sau đào tạo.

### ***1.2. Nội dung công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp***

#### ***1.2.1. Cơ sở triển khai công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp***

- Văn bản pháp lý:

+ Luật Lao động 2012 [3].

+ Thông tư Số 05/2019/TT-BKHĐT hướng dẫn hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp vừa và nhỏ do Bộ kế hoạch và đầu tư ban hành ngày 29 tháng 03 năm 2019, Hà Nội [19]

+ Thông tư số 32/2018/TT-BLĐTBXH hướng dẫn hỗ trợ đào tạo nghề đối với lao động làm việc trong doanh nghiệp vừa và nhỏ do Bộ lao động và thương binh xã hội ban hành ngày 26 tháng 12 năm 2018, Hà Nội [20].

- Văn bản nội bộ của doanh nghiệp:

+ Hợp đồng lao động: có điều khoản về việc doanh nghiệp hỗ trợ, tạo điều kiện trong công tác đào tạo cho người lao động

+ Hợp đồng đào tạo: quy định cụ thể các quyền lợi và nghĩa vụ cụ thể của hai bên về chi phí đào tạo nghề, thời gian đào tạo nghề, quy trình và nội dung đào tạo, thời hạn người lao động cam kết làm việc cho Công ty sau khi đào tạo, là căn cứ để người lao động hoàn trả chi phí đào tạo

+ Nội quy lao động, đây là văn bản có tính chất bắt buộc đối với các đơn vị sử dụng từ 10 lao động trở lên (Điều 119 Bộ luật Lao động và Điều 15

Nghị định 95/2013/NĐ-CP ngày 22/8/2013 [11]), là căn cứ để xác định những hành vi bị coi là vi phạm kỷ luật để xử lý kỷ luật (Điều 128 Bộ luật Lao động) và là một trong các căn cứ pháp lý để kỷ luật người lao động, là một trong các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, xem xét có nên đào tạo người lao động hay không

### ***1.2.2. Phân định trách nhiệm các cấp, bộ phận trong công tác đào tạo***

Lãnh đạo cấp trên là người đưa ra các chiến lược đào tạo của doanh nghiệp, phê duyệt và đánh giá hoạt động đào tạo của doanh nghiệp.

Bộ phận chuyên trách công tác đào tạo trong doanh nghiệp thường là Phòng hành chính nhân sự. Phòng có trách nhiệm xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch, chương trình đào tạo đối với CBCNV trong toàn Công ty bao gồm: đào tạo thường xuyên, đào tạo lại, đào tạo nâng cao, thi nâng bậc, thi thợ giỏi.... phục vụ cho nhu cầu phát triển lâu dài của Công ty, phù hợp với chế độ quy định của Nhà nước.

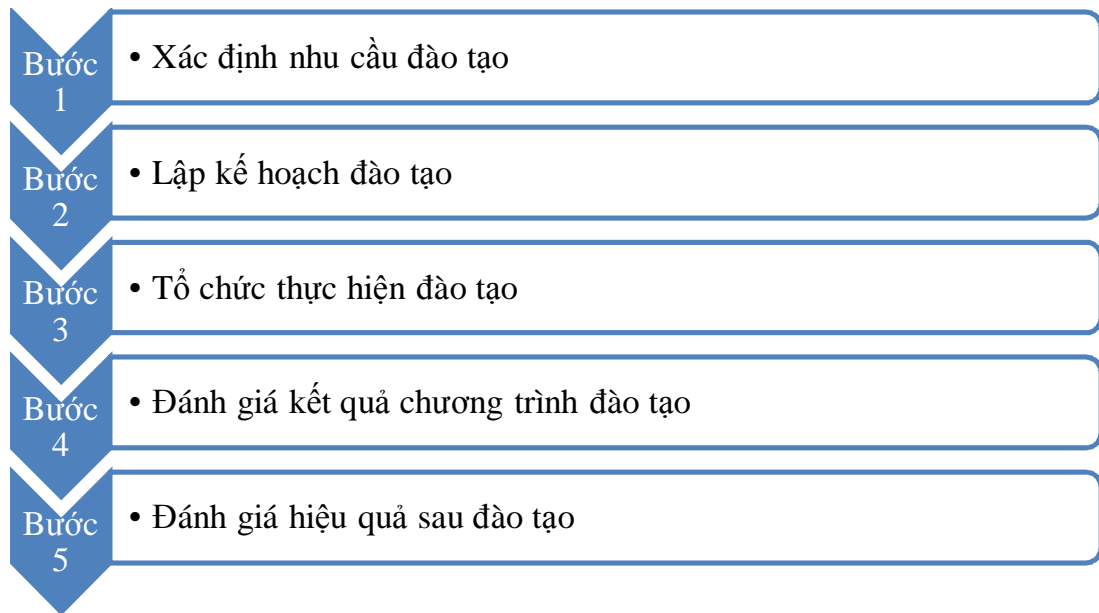
Trưởng bộ phận nhân sự là người tổ chức và quản lý các chương trình đào tạo, tập huấn trong một tổ chức, doanh nghiệp nhằm mục đích nâng cao kỹ năng cho nhân viên. Tùy thuộc vào quy mô của doanh nghiệp, họ sẽ lãnh đạo một nhóm tập huấn viên hoặc chính bản thân họ sẽ thực hiện việc đào tạo.

Công việc của trưởng bộ phận nhân sự trong công tác đào tạo gồm:

- + Xây dựng các chương trình đào tạo mới
- + Tổ chức thực hiện chương trình đào tạo
- + Phát triển các công cụ theo dõi đánh giá
- + Quản lý chi phí đào tạo

### ***1.2.3. Quy trình triển khai công tác đào tạo***

Để đơn giản hóa trong quá trình xem xét và nghiên cứu người ta thường xác định quá trình đào tạo nhân lực thông qua 5 bước chính:



### **Sơ đồ 1.1: Quy trình triển khai công tác đào tạo trong doanh nghiệp**

#### **Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo**

Trước khi xác định nhu cầu đào tạo, thông thường các doanh nghiệp tiến hành:

#### **▼ Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo:**

Việc xác định cơ sở đào tạo thông qua phân tích doanh nghiệp, phân tích công việc, phân tích nhân viên

#### **- Phân tích doanh nghiệp:**

Phân tích tình hình doanh nghiệp trước hết cần phân tích mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp trong thời gian tới, tập trung hoạt động lĩnh vực nào để có kế hoạch đào tạo, xác định nhu cầu và mục tiêu cho thích hợp cả về số lượng và chất lượng, cụ thể cho từng phòng ban cũng như toàn công ty.

Cần chú ý phân tích các mặt của hoạt động nhân lực như công tác tuyển dụng, tuyển dụng cán bộ mới, tình hình năng suất lao động những thành tựu và hạn chế ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng và xác định rõ các nguồn lực mà doanh nghiệp dành cho hoạt động đào tạo như ngân sách, thời gian, chuyên môn, trình độ để dự tính chương trình và kinh phí đào tạo phù hợp.

**- Phân tích công việc:**

Phân tích công việc nhằm làm rõ bản chất của từng công việc, phát triển và khẳng định các danh mục nhiệm vụ của người lao động, yêu cầu họ phải thực hiện hoạt động nào tại sao phải thực hiện, thực hiện như thế nào, nhận dạng rõ các kiến thức kinh nghiệm mà người lao động cần để thực hiện công việc. Qua đó sẽ có chương trình, kế hoạch đào tạo phù hợp với công việc.

**- Phân tích nhân viên:**

Đánh giá thực hiện công việc từ đó phát hiện những thành tích cũng như những mặt còn yếu kém của người lao động, để có hình thức và chương trình nội dung đào tạo phù hợp, mục đích đáp ứng một cách tốt nhất yêu cầu của công việc.

Thông qua đánh giá thực hiện công việc, tạo điều kiện cho người lao động nêu ra nguyện vọng đào tạo của bản thân, từ đó xem xét và tạo điều kiện cho hoạt động đào tạo phù hợp với người học, nâng cao hiệu quả học tập.

**▼ Xác định nhu cầu đào tạo**

Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo về số lượng có thể chia thành 2 loại đó là: Xác định nhu cầu đào tạo công nhân và xác định nhu cầu đào tạo cán bộ quản lý.

*Xác định nhu cầu đào tạo công nhân:*

- Xác định số lượng công nhân cần thiết cho từng khâu, từng mắt xích công việc và trình độ tương ứng của công nhân kỳ kế hoạch.
- Xác định nhu cầu đào tạo cho công nhân ở từng bậc thợ.
- Xác định danh sách những công nhân cần đào tạo.

*Xác định nhu cầu đào tạo cán bộ quản lý:*

Để xác định nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý cần tiến hành một số bước quan trọng sau:

- So sánh kiến thức thực tế của các cán bộ quản lý với yêu cầu về các



kiến thức, kỹ năng, trình độ được nêu trong bản mô tả công việc và bản mô tả đối với người thực hiện công việc.

- Xác định số người cần tuyển thêm ở các bộ phận và các chức danh công việc cần tuyển thêm.

- Dựa trên mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức, lựa chọn những cá nhân cần thiết để tiến hành đào tạo trong năm kế hoạch.

- Dựa trên khả năng chi tiêu tài chính cho đào tạo, đội ngũ giảng viên có thể mời hoặc huy động.

*Xác định các kiến thức và kỹ năng cần đào tạo:*

- Đối với việc đào tạo nhân viên mới sẽ bao gồm các nội dung như sau: Giới thiệu chung về tổ chức, các quy định nội quy, quy chế hoạt động của tổ chức và một số vấn đề chung khác

- Đối với việc đào tạo trong khi làm việc: Xác định xem người lao động còn thiếu những kiến thức, kỹ năng gì, cần bổ sung những kiến thức, kỹ năng gì để đáp ứng yêu cầu của công việc.

- Đối với đào tạo phục vụ cho mục tiêu phát triển của tổ chức: Xác định xem mục tiêu phát triển của tổ chức trong từng giai đoạn, người lao động cần phải đào tạo thêm kỹ năng, kiến thức gì, kỹ năng hay vị trí nào cần được đào tạo hay có thể đào tạo sau.

## **Bước 2: Lập kế hoạch đào tạo**

### **▼ Xác định mục tiêu đào tạo**

Xác định mục tiêu của chương trình đào tạo thực chất là việc xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo. Sau chương trình đào tạo, họ sẽ đạt được:

- Những kỹ năng cụ thể cần đào tạo, trình độ kỹ năng có được sau đào tạo
- Số lượng và cơ cấu học viên thời gian đào tạo
- Một mục tiêu đào tạo tốt cho phép việc đánh giá, chấm điểm công

bằng, việc xác định chương trình đào tạo phù hợp giữa nội dung và mục tiêu sao cho hiệu quả khuyến khích người lao động tự đánh giá vì họ biết phải đạt được những gì, mong muốn đào tạo tốt hơn

Do đó, mục tiêu đào tạo cần chú ý: Rõ ràng, cụ thể, đo lường được, đạt đến được trong thời gian hữu hạn.

### **▼ Lựa chọn đối tượng đào tạo**

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

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

Để có thể lựa chọn đúng đối tượng đào tạo phải dựa vào nhu cầu đào tạo và phải đánh giá được tình trạng chất lượng đội ngũ lao động hiện có.

Đối tượng được lựa chọn để tham gia đào tạo phải đảm bảo các yếu tố đó là: Việc đào tạo phải đúng người, đúng việc, phải đảm bảo tính công bằng hiệu quả, kịp thời đối với người lao động và đối với công việc. Muốn vậy trước khi lựa chọn đối tượng thì cần phải nghiên cứu về nhu cầu và nguyện vọng của từng người lao động, động cơ muốn học tập của họ có chính đáng hay không hay DN có thể đáp ứng được không; đồng thời có thể dựa vào các kết quả của hoạt động phân tích công việc (gồm 3 bản: Bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc) để lựa chọn đối tượng đào tạo chính xác hơn.

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

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

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

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

### **▼ Lựa chọn hình thức đào tạo**

#### *Đào tạo mới*

Đào tạo mới là việc tiến hành đào tạo cho những cá nhân chưa qua đào tạo với mục tiêu chính là giúp cho người lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật nhất định đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức. Trong nhiều trường hợp do không thể tuyển được lao động có trình độ chuyên môn nghề nghiệp phù hợp trên thị trường lao động hoặc do một số nguyên nhân khác, tổ chức buộc phải tiến hành đào tạo mới. Thực tế xảy ra những trường hợp như vậy.

#### *Đào tạo lại*

Đào tạo lại là việc đào tạo cho người lao động đã qua đào tạo song chuyên môn không phù hợp với công việc đảm nhận. Việc đào tạo lại được tiến hành khi:

- Do một số nguyên nhân nào đó tổ chức tuyển người vào vị trí công việc không phù hợp với chuyên môn được đào tạo. Để người lao động có thể thực hiện tốt công việc được giao, cần phải đào tạo lại.

- Do thu hẹp sản xuất hoặc do sắp xếp tình giản bộ máy, người lao động trở thành lao động dôi dư và được chuyển sang làm công việc khác, cần đào tạo lại cho người lao động để họ đảm đương công việc mới.

#### *Đào tạo bồi dưỡng nâng cao*

Đào tạo nâng cao là việc đào tạo nhằm giúp cho người lao động có kiến thức và kỹ năng ở trình độ cao hơn, qua đó giúp cho người lao động hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ được giao với năng suất và hiệu quả cao hơn.

Thông thường để thực hiện công việc được giao với các kiến thức và kỹ năng hiện có, người lao động có thể hoàn thành tốt. Tuy nhiên, nếu được đào tạo và rèn luyện ở mức cao hơn, người lao động có thể hoàn thành công việc nhanh hơn với chất lượng cao hơn.

### **▼ Lựa chọn phương pháp đào tạo**

#### *Kèm cặp và chỉ dẫn*

Đây là phương pháp phổ biến dùng để dạy các kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết các công nhân sản xuất và kể cả một số công việc quản lý. 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 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.

#### *Luân chuyển, chuyển công việc*

Đây là phương pháp chuyển người quản lý 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 những công việc cao hơn trong tương lai

#### *Đào tạo theo kiểu học nghề*

Trong phương pháp này, chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết ở trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong 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.

Phương pháp này thực chất là sự kèm cặp của công nhân lành nghề đối với người học và là phương pháp thông dụng ở Việt Nam.

*Mở các lớp cạnh doanh nghiệp*

Áp dụng với những nghề tương đối phức tạp, các công việc có tính lặp thù mà việc kèm cặp không thể đáp ứng.

*Cử đi học ở lớp ngắn hạn và dài hạn*

Đào tạo về nghệ thuật lãnh đạo, khả năng thủ lĩnh ... các chương trình có thể kéo dài từ vài ngày đến vài tháng.

Chương trình, khóa đào tạo riêng biệt nhằm củng cố thêm các kiến thức cơ bản về lĩnh vực, tài chính, kinh tế...

Các chương trình đào tạo cấp bằng tốt nghiệp: Cao đẳng, đại học, cao học quản trị kinh doanh hoặc sau đại học. Các chương trình này được tổ chức kiểu tại chức, học viên học ở ngoài giờ vào buổi tối hoặc mỗi quý tập trung một đợt học khoảng 1 hay 2 tuần.

*Các hội nghị, thảo luận*

- Phương pháp này được tổ chức dưới dạng giảng bài hay hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hay kết hợp với các chương trình đào tạo khác.

- Học viên sẽ học các kiến thức kinh nghiệm cần thiết thông qua việc thảo luận từng chủ đề trong từng buổi và dưới sự lãnh đạo của nhóm

- Phương pháp này khá đơn giản dễ tổ chức, không cần nhiều trang thiết bị, tuy nhiên phạm vi tổ chức hẹp và tốn thời gian.

*Đào tạo theo kiểu chương trình hóa, với sự trợ giúp của máy tính:*

Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện đại mà ngày nay nhiều công ty ở nhiều nước đang sử dụng rộng rãi. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính. Phương pháp này có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần có người dạy.

Có 3 cách để có chương trình dạy qua máy tính:

- Thiết kế chương trình.
- Mua chương trình.
- Đặt chương trình.

*Đào tạo theo phương thức từ xa*

Là phương pháp đào tạo mà người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện trung gian này có thể là sách, tài liệu học tập, băng hình, đĩa CD, VCD, Internet...cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ thông tin các phương tiện trung gian ngày càng đa dạng.

*Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm:* Phương pháp này bao gồm các hội thảo học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như: bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý hoặc là các bài tập giải quyết vấn đề. Đây là cách đào tạo hiện đại ngày nay nhằm giúp cho người học thực tập giải quyết các tình huống giống như trên thực tế.

*Đào tạo theo kiểu mô hình hóa hành vi:* Đây cũng là phương pháp diễn kịch nhưng các vở kịch được thiết kế sẵn để mô hình hóa các hành vi hợp lý trong các tình huống đặc biệt.

### **▼ Xác định thời gian, địa điểm đào tạo**

Để xác định được thời gian có thể tiến hành đào tạo, cần xác định:

- Nên mở lớp đào tạo và thời điểm nào để có thể huy động được số học viên cần đào tạo theo kế hoạch.
  - Thời điểm nào có thể mời hoặc huy động được các giảng viên cần thiết
- Kết hợp cả hai thời gian trên người lập kế hoạch đào tạo có thể xác định được thời gian và có thể mở lớp đào tạo.

Về địa điểm đào tạo, tổ chức có thể xác định mở lớp đào tạo ngay trong

tổ chức (nếu tổ chức có đủ địa điểm học đáp ứng các nhu cầu học tập) hoặc thuê ngoài.

#### **▼ Dự tính chi phí đào tạo**

Cần phải dự toán được các khoản chi phí này, xác định được kinh phí đào tạo được lấy từ nguồn nào, công ty có thành lập được quỹ đào tạo riêng hay được trích ra từ nguồn nào của công ty. Từ đó, điều chỉnh nguồn kinh phí đào tạo sao cho phù hợp với công tác đào tạo nguồn nhân lực cho công ty mình.

Các khoản chi phí này bao gồm: các khoản chi phí cho người học, chi phí cho giáo viên, chi mua trang thiết bị phục vụ học tập ...DN cần xem xét khả năng chi trả của mình đến đâu, có huy động từ người lao động đóng góp một phần hay không ... Từ đó tổ chức phải dự tính, lên kế hoạch quản lý và chi tiêu nguồn quỹ này sao cho hợp lý và đạt hiệu quả.

#### **▼ Lựa chọn giáo viên đào tạo**

Đối với đội ngũ giáo viên là nguồn từ trong công ty: Cần quan tâm đánh giá trên các mặt cụ thể: trình độ chuyên môn, phương pháp truyền đạt, uy tín và trách nhiệm, kỹ năng quản lý...Nguồn giáo viên từ trong công ty có chất lượng tốt sẽ mang lại hiệu quả đào tạo cao nhất cho công ty vì họ đã và đang làm việc trong công ty thì họ cũng sẽ tâm huyết với công tác đào tạo của công ty hơn.

Đối với giáo viên là nguồn từ bên ngoài: Công ty cần xem xét, đánh giá một cách chính xác nhất về đội ngũ này, công ty cũng nên tham khảo từ nhiều nguồn khác nhau để có được thông tin đầy đủ, đảm bảo tin cậy.

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

### **Bước 3: Tổ chức thực hiện công tác đào tạo nhân lực**

Sau khi xây dựng được kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực, việc tổ chức thực hiện kế hoạch này là rất quan trọng. Như đã phân tích, đào tạo cần phải dựa trên những gì mà nhà quản lý muốn nhân viên của mình phải biết, để đào tạo có hiệu quả cần sự nỗ lực của cả hai bên, nhân viên phải quyết tâm nâng cao khả năng làm việc và nhà quản lý phải tạo điều kiện về mặt thời gian và kinh phí để nhân viên nâng cao khả năng làm việc và phải kiểm soát việc họ áp dụng các kiến thức đã học được vào công việc.

Người phụ trách đào tạo cần phối hợp với các bộ phận/ phòng ban chức năng để lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo, thông báo lịch đào tạo và tạo các điều kiện cần thiết để họ tham gia đào tạo có hiệu quả. Để thực hiện đào tạo trong công việc có hiệu quả thì bộ phận này cũng phải kết hợp với các bộ phận trong DN tìm ra những nhà quản lý, cán bộ có kinh nghiệm và sẵn sàng đào tạo thực hiện đào tạo nhân viên. Trong trường hợp tổ chức khóa đào tạo ngoài công việc thì họ cần giúp giám đốc tìm kiếm các tổ chức, cá nhân cung cấp dịch vụ đào tạo để chọn đơn vị cung cấp phù hợp nhất và ký kết hợp đồng. Tiếp theo, cần phối kết hợp với giáo viên/người hướng dẫn trong việc xây dựng chương trình đào tạo có mục tiêu học tập phù hợp. Khi khóa học diễn ra cần đảm bảo các điều kiện hậu cần về lớp học, trang thiết bị giảng dạy, bố trí bàn ghế phù hợp với phương pháp giảng dạy, đồ ăn nhẹ giữa giờ học...

### **Bước 4: Đánh giá kết quả chương trình đào tạo**

Việc đánh giá kết quả chương trình đào tạo thường được tiến hành thông qua ba phía:

#### ***Đánh giá từ phía giảng viên:***

Giảng viên đánh giá kết quả đào tạo thông qua các tiêu chí đánh giá sau:

- Mức độ nắm vững kiến thức được truyền thụ của các học viên



- Mức độ chuyên cần của học viên, mức độ tập trung chú ý, mức độ hưng phấn và mức độ hiểu bài của học viên trong quá trình học tập.

- Đánh giá giảng viên về chương trình đào tạo:

Giảng viên có thể tham gia đánh giá về công tác tổ chức phục vụ lớp học để giúp tổ chức thực hiện các khóa đào tạo sau được hiệu quả hơn

***Đánh giá từ phía người quản lý lớp:***

- Mức độ nghiêm túc của giảng viên trong quá trình giảng dạy.

- Mức độ nghiêm túc và nhiệt tình của học viên trong quá trình học tập

***Đánh giá từ phía học viên:***

Sau khi kết thúc khóa học, học viên có thể đánh giá thông qua các phiếu đánh giá về khâu tổ chức lớp, tài liệu học tập, nội dung phương pháp giảng dạy, đề xuất và nhận xét khác... để phục vụ cho việc điều chỉnh chương trình đào tạo.

**Bước 5: Đánh giá hiệu quả sau đào tạo nhân lực**

Việc đánh giá hiệu quả đào tạo nhân lực được tiến hành dựa trên các tiêu chí đánh giá. Những tiêu chí chính có thể sử dụng để đánh giá hiệu quả đào tạo gồm:

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

Đối với công nhân trực tiếp sản xuất: các chỉ tiêu đánh giá có thể sử dụng là:

- Hệ số hoàn thành mức của cá nhân người lao động so với trước khi đào tạo.

- Số công nhân có sáng kiến cải tiến kỹ thuật so với trước khi đào tạo.

Đối với bộ phận gián tiếp sản xuất thì các tiêu chí là:

- Tỷ lệ công việc được hoàn thành đúng hoặc trước thời hạn với chất lượng 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 về 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 đào tạo các tổ chức có thể sử dụng thêm 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.

### ***Sự thay đổi thái độ, hành vi lao động so với trước khi đào tạo***

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

- Mức độ nhiệt tình của người lao động tăng lên so với trước khi đào tạo (có thể phỏng vấn người quản lý trực tiếp để xác định)

- 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 (nhận việc với thái độ vui vẻ hơn thoải mái hơn, tự tin hơn hoặc khi thực hiện công việc có tính cầu thị cao hơn, tự tin hơn...)

### ***Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo***

Một trong những chỉ tiêu quan trọng nhất được các tổ chức quan tâm là thời gian thu hồi kinh phí đào tạo. 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 NLD trong quá trình đi học mà không làm việc...)

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

### ***Bố trí sử dụng nhân lực sau đào tạo***

Mục tiêu cơ bản mà các tổ chức thường đặt ra là tối đa hóa lợi ích của mình. Do vậy, khi các khoản chi phí cho việc đào tạo nhân viên, tổ chức mong muốn sử dụng có hiệu quả những nhân viên đã được đào tạo nó sẽ đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp như: Tăng năng suất lao động, tạo ra sự hài lòng và sự cố gắng của người lao động...

Để sử dụng hiệu quả nhân lực sau đào tạo, tổ chức cần lưu ý những vấn đề:

- Tạo cơ hội cho người lao động sử dụng kiến thức và kỹ năng đã được đào tạo.
- Mở rộng công việc cho người lao động.
- Trao dần quyền tự chủ trong giải quyết công việc cho người lao động.
- Khuyến khích, động viên kịp thời người lao động khi thực hiện nhiệm vụ mới.

- Tăng thù lao lao động cho người lao động xứng đáng với trình độ mới.

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp**

#### ***1.3.1. Nhóm nhân tố thuộc môi trường bên trong***

*Quan điểm của lãnh đạo cấp cao:*

Có những tổ chức, các nhà quản trị rất quan tâm đến vấn đề đào tạo nhân lực, coi đây là chiến lược trong quá trình phát triển và cạnh tranh với các tổ chức, DN khác. Nhưng 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 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 DN.

*Ngành nghề kinh doanh:*

Nhân tố này ảnh hưởng không nhỏ tới hoạt động đào tạo nhân lực của DN. Các sản phẩm và kỹ thuật đòi hỏi lao động phải qua đào tạo và giỏi về trình độ chuyên môn vì thế DN rất quan tâm đến công tác đào tạo nhân lực.

Hoạt động trong ngành sản xuất mà trang thiết bị, quy trình công nghệ sản xuất tiên tiến hiện đại, những yếu tố này chi phát huy tác dụng khi người lao động biết sử dụng nó. Vì thế, lao động phải được trang bị kiến thức để sử dụng máy móc, thiết bị này hiệu quả nhất và đảm bảo an toàn.

*Nhân tố công nghệ thiết bị:*

Ngày nay, các DN ngày càng đầu tư, chú trọng vào công nghệ thiết bị để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh mang lại lợi nhuận cao nhất cho mình, đòi hỏi người lao động phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng mới để có thể đáp ứng được với sự thay đổi đó. Sự thay đổi về quy trình công nghệ của các doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến công tác đào tạo nhân lực của công ty. Đặc biệt là đối với doanh nghiệp có tính chất đặc thù là hoạt động chuyên về lĩnh vực sản xuất hệ thống sản phẩm chất lượng cao thì các quy trình công nghệ rất phức tạp. Yêu cầu đặt ra là cần nâng cao chất lượng lao động để họ tiếp cận được công nghệ một cách tốt nhất, đáp ứng được các yêu cầu của các hoạt động sản xuất kinh doanh.

*Khả năng tài chính của doanh nghiệp:*

Các nguồn lực tài chính đầu tư cho công tác đào tạo nhân lực có vai trò quan trọng. Nó gây ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo cũng như quy mô đào tạo nhân lực. Để có thể đầu tư được những trang thiết bị, cơ sở vật chất phục vụ cho công tác giảng dạy hay phát triển số lượng và chất lượng đội ngũ giáo viên, học viên thì phụ thuộc rất nhiều vào điều kiện tài chính của mỗi tổ chức và của mỗi cá nhân. Chính vì vậy mà các hoạt động đào tạo nhân lực chỉ có thể thực hiện được khi có một nguồn kinh phí ổn định và phù hợp dành cho nó.

*Năng lực bộ phận chuyên trách về công tác đào tạo nhân lực của doanh nghiệp:*

Năng lực của các cán bộ chuyên trách về lĩnh vực đào tạo cũng có ảnh hưởng không nhỏ tới công tác đào tạo nhân lực trong DN. Những cán bộ

chuyên trách phải là những người có đủ trình độ chuyên môn, nghiệp vụ để có thể đảm nhận và thực hiện 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 (như: các kiến thức về khoa học xã hội hay hành vi cư xử) để phục vụ cho công việc của mình.

*Đặc điểm nhân lực của doanh nghiệp:*

Những người lao động trong tổ chức chính là đối tượng của công tác đào tạo và phát triển. Tổ chức cần căn cứ vào những đặc điểm của nhân lực trong tổ chức (như: quy mô, cơ cấu, chất lượng ...) để thực hiện công tác đào tạo và phát triển một cách phù hợp.

Trình độ của người lao động: Nghiên cứu chất lượng lao động của lực lượng lao động hiện tại sẽ cho thấy những ai cần đào tạo? Đào tạo những gì?

*Cơ cấu lao động theo độ tuổi, giới tính:*

Về độ tuổi, nếu DN có cơ cấu lao động trẻ hơn DN kia thì nhu cầu đào tạo sẽ có khả năng cao hơn DN kia. Điều này xuất phát từ đặc điểm tâm lý của người lao động là càng lớn tuổi thì nhu cầu học tập càng giảm đi.

Giới tính cũng ảnh hưởng đến nhu cầu đào tạo của một DN. Thông thường trong một tổ chức nếu tỷ lệ nữ cao hơn nam giới thì nhu cầu đào tạo sẽ thấp và ngược lại.

***1.3.2. Nhóm các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài***

*Môi trường kinh tế - xã hội:*

Môi trường kinh tế xã hội ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực nói riêng. Môi trường này là yếu tố quyết định DN có cần phải thường xuyên đào tạo nhân viên hay không. Nếu doanh nghiệp hoạt động có môi trường mà ở đó có sự năng động và hiệu quả rất lớn thì doanh nghiệp không thể không liên tục nâng cao khả năng thích nghi của mình bằng cách đào tạo đội ngũ lao động của

mình. Môi trường kinh tế xã hội đòi hỏi doanh nghiệp phải thực sự linh hoạt và năng động hơn các đối thủ của mình nên không muốn bị tụt hậu hoặc bị loại bỏ. Điều này thúc đẩy họ không ngừng phát triển hệ thống đào tạo nhân lực nhằm đáp ứng được nhu cầu của thị trường.

*Thị trường lao động:*

Nhân lực công ty có khi biến động do một số người chuyển đi nơi khác, về hưu, ốm đau, chết, tai nạn, kỷ luật, buộc thôi việc. Vì vậy, nhu cầu bổ sung nhân lực xuất hiện và nguồn bổ sung này phải tìm từ thị trường lao động bên ngoài. Mặt khác, do nhu cầu phát triển và mở rộng sản xuất nên tổ chức cần có thêm nhân lực để hoàn thiện nhiệm vụ. Ngoài ra, nhu cầu lao động có ảnh hưởng tới công tác đào tạo nhân lực tại công ty, cụ thể là khi thị trường lao động khan hiếm, cung lao động thiếu, DN lại không tuyển dụng nhân lực nên cần phải đào tạo nhân lực để đáp ứng được yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh của DN.

*Tiến bộ khoa học công nghệ:*

Cạnh tranh về khoa học công nghệ là một trong những vấn đề sống còn của DN trước các đối thủ cạnh tranh trong cùng một môi trường phát triển. Bởi lẽ nó liên quan trực tiếp đến năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, hạ giá thành sản phẩm ... Vì vậy, đổi mới công nghệ máy móc phải đi đôi với việc thay đổi về chuyên môn, nghiệp vụ, cơ cấu ngành nghề của nhân viên.

*Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp:*

Để có một vị thế vững chắc trong một môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh khốc liệt thì buộc các DN phải biết sử dụng và khai thác hiệu quả các nguồn lực của mình đặc biệt là nguồn lực con người. Nhân lực của mỗi tổ chức, DN đều mang những đặc điểm riêng và là một yếu tố đặc biệt tiềm năng, chưa được khai thác hết nên sẽ giúp tạo ra những lợi thế riêng của mỗi tổ chức.

## **1.4. Kinh nghiệm công tác đào tạo nhân lực trong một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel**

### ***1.4.1. Kinh nghiệm về đào tạo nhân lực của các doanh nghiệp***

#### ***1.4.1.1. Kinh nghiệm của Công ty dây cáp điện Việt Nam (CADIVI)***

Công ty dây cáp điện Việt Nam (CADIVI) được thành lập ngày 06/10/1975, là một doanh nghiệp chuyên sản xuất các loại dây và cáp điện hàng đầu Việt Nam.

Trong những năm qua ngoài việc cố gắng thúc đẩy các hoạt động SXKD, công ty đã và đang chú trọng tới việc đào tạo và bồi dưỡng năng lực chuyên môn, cụ thể như sau:

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

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

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

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

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

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

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

#### *1.4.1.2. Kinh nghiệm của Công Ty Cổ Phần Cơ Điện Trần Phú*

Công ty Cổ Phần Cơ Điện Trần Phú thành lập năm 1984, hiện nay là một trong những doanh nghiệp uy tín hàng đầu trong sản xuất dây và cáp điện. Công ty luôn chú trọng đến vấn đề đào tạo và nâng cao trình độ văn hóa, tay nghề, trình độ áp dụng khoa học kỹ thuật tiên tiến trong sản xuất cho cán bộ công nhân viên trong công ty, cụ thể như sau:

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

- Tạo điều kiện cho mọi cán bộ công nhân trong công ty đi học ở các trường: Đại học kinh tế quốc dân, Đại học Xây dựng, Đại học Công đoàn, Giao Thông Vận Tải... Hình thức này áp dụng khá phổ biến cho các cán bộ các phòng ban như: phòng kế toán, phòng tổ chức lao động- tiền lương, cán bộ chuyên môn và cán bộ lãnh đạo trong công ty

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

#### *1.4.2. Bài học kinh nghiệm về đào tạo nhân lực rút ra cho Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel*

Bài học rút ra cho Công ty TNHH hệ thống dây Sumi - Hanel trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm của các doanh nghiệp:



- Phải quan tâm đến việc đào tạo nhân lực, xác định đây là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu để phát triển chiến lược SXKD của công ty

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

- Đề tạo điều kiện thuận lợi cho NLD được đào tạo, về công việc cũng như kinh phí đào tạo cho họ, chẳng hạn giảm bớt khối lượng công việc của họ trong thời gian họ đi học...

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

- Cần duy trì và ổn định quỹ đầu tư cho đào tạo, cần tiếp tục đầu tư kinh phí và cơ sở vật chất thiết bị cho đào tạo, xây dựng các kế hoạch phân bổ chi tiêu nguồn chi phí đối với từng hoạt động của đào tạo nhân lực, tránh những lãng phí không cần thiết, mang lại hiệu quả cao cho đào tạo nhân lực.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH HỆ THỐNG DÂY SUMI-HANEL**

### **2.1. Tổng quan về Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel**

#### ***2.1.1. Thông tin chung về Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel***

Tên công ty: Công ty TNHH Hệ thống Dây SUMI-HANEL

Địa chỉ: Khu công nghiệp Sài Đồng B, Long Biên, Hà Nội.

Các bên liên doanh:

Sumitomo Electric Industries, Ltd. (SEI) góp 35% vốn

Hanoi Electronics Corporation (HANEL) góp 30% vốn

Sumitomo Wiring Systems, Ltd. (SWS) góp 25% vốn

Sumitomo Corporation (SC) góp 10% vốn

#### ***2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel***

Công ty được thành lập theo quyết định số 8733-QĐ/TCCQ ngày 17/12/1984 của UBND Thành phố Hà Nội về việc thành lập Công ty Điện tử Hà Nội;

Năm 1996, thành lập Công ty Trách nhiệm hữu hạn hệ thống dây SUMI-HANEL, nhận giấy phép đầu tư (ngày thành lập Công ty), 21/01/1997 bắt đầu đi vào sản xuất (4.020m<sup>2</sup>).

Ngày 28/6/2004, thực hiện Quyết định số 104/2004/QĐ-UB của UBND Thành phố Hà Nội về việc thí điểm chuyển Công ty Điện tử Hà Nội sang tổ chức và hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con;

Ngày 26/10/2004, thực hiện Quyết định số 163/2004/QĐ-UB của UBND Thành phố Hà Nội về việc phê duyệt và ban hành Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty Điện tử Hà Nội;

Ngày 4/11/2005, thực hiện Quyết định số 7345/QĐ-UB của UBND Thành phố về việc phê duyệt Quy chế tài chính Công ty Điện tử Hà Nội thí điểm chuyển sang tổ chức và hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con;

Ngày 13/07/2010 thực hiện Quyết định số 3463/QĐ-UBND của Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội về việc chuyển Công ty mẹ - Công ty Điện tử Hà Nội thành Công ty TNHH một thành viên Điện tử Hanel hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con;

Ngày 08/10/2010 thực hiện Quyết định số 4950/QĐ-UBND của Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội về việc đổi tên Công ty TNHH một thành viên Điện tử Hanel thành Công ty TNHH MTV Hanel.

Từ khi Công ty được thí điểm mô hình Công ty mẹ - Công ty con năm 2004 cho đến năm 2010 được chính thức quyết định hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con và tiếp sau đó từ 2010 đến nay, Công ty Hanel đã khai thác khá thành công những lợi thế của mô hình này. Triển khai hiệu quả các hoạt động SXKD của Công ty mẹ; đồng thời hỗ trợ các công ty thành viên đạt và vượt kế hoạch SXKD được giao.

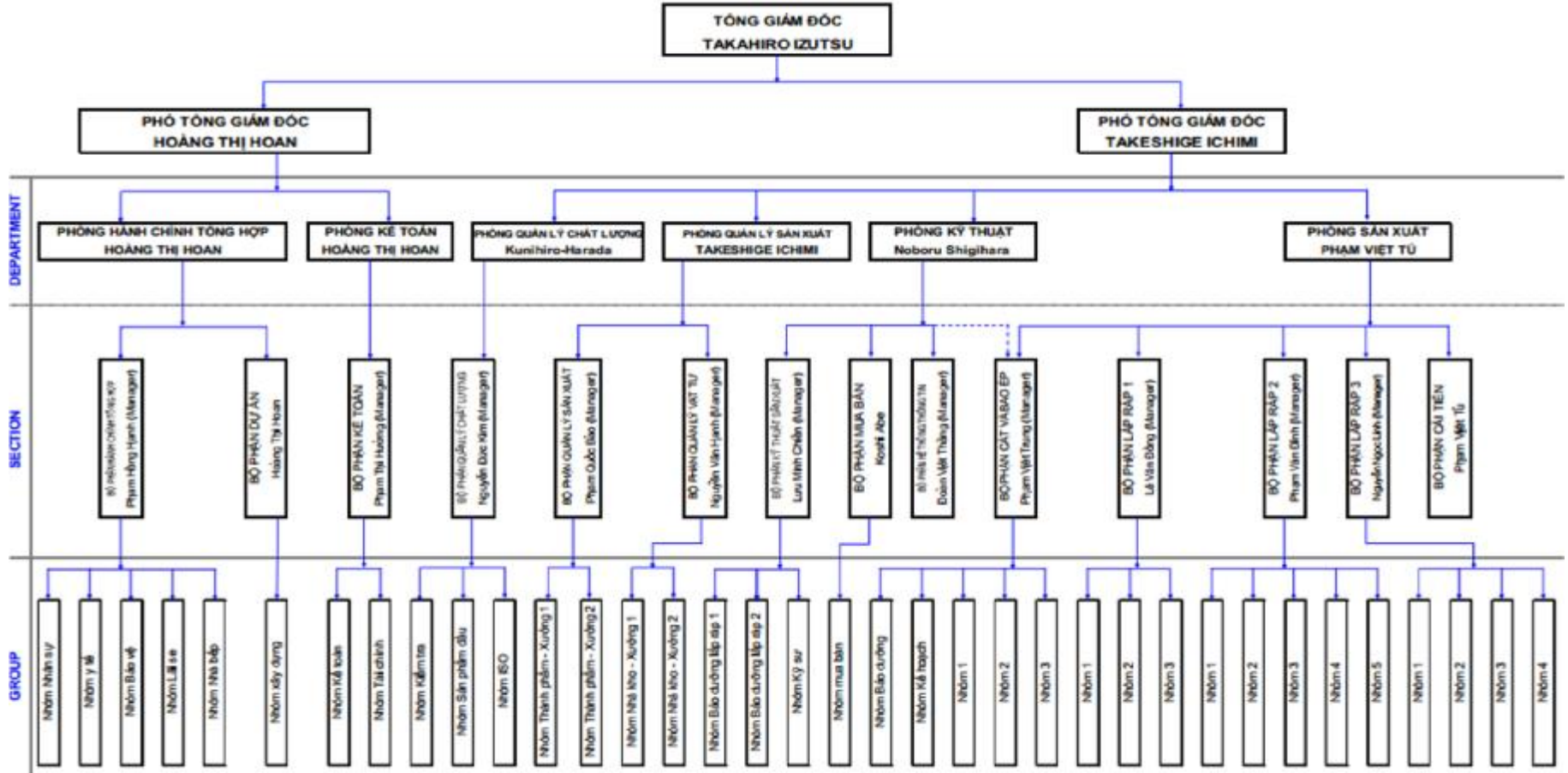
Tổng diện tích của Công ty hiện nay là 29.735m<sup>2</sup>; trong đó diện tích dành cho nhà xưởng là 17.100m<sup>2</sup>. Công ty hiện bao gồm 3 nhà máy và 1 kho vật tư.

Chức năng nhiệm vụ của doanh nghiệp: Công ty được quyền sản xuất và kinh doanh dây Harness, sản phẩm được sử dụng trong ngành sản xuất ô tô, xe máy.

Hiện nay, ngoài các khách hàng nước ngoài là TOYOTA, SUZUKI, DAIHATSU, thì ở trong nước Công ty còn là nhà cung cấp dây điện cho liên doanh sản xuất ô tô Toyota-Việt Nam, liên doanh sản xuất ô tô xe máy Honda-Việt Nam.

2.1.3. Sơ đồ bộ máy tổ chức

Sơ đồ 2.1. Tổ chức bộ máy tổ chức quản lý tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel



(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)

Nhìn vào sơ đồ trên ta thấy:

**Tổng Giám đốc:** là người đại diện pháp nhân của công ty trước pháp luật, là người điều hành và chịu trách nhiệm về hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty theo điều lệ công ty, tuân thủ pháp luật.

**Phó tổng giám đốc kinh doanh** (Bà Hoàng Thị Hoan): Người giúp việc cho Tổng Giám đốc, được Tổng Giám đốc ủy quyền hoặc chịu trách nhiệm phối hợp, điều hòa kế hoạch sản xuất kinh doanh của đơn vị trực thuộc, hướng dẫn và kiểm tra các ban, đội; nghiên cứu thị trường giá cả trong và ngoài nước để đề ra chính sách tiếp thị, tổng hợp báo cáo tình hình sản xuất kinh doanh thường kỳ cho giám đốc.

**Phó tổng giám đốc kỹ thuật** (Ông Takeshige Ichimi): Chịu trách nhiệm cải tiến kỹ thuật, đề xuất các quy trình công nghệ mới, điều hành, điều phối việc lắp đặt, sửa chữa, bảo trì, bảo dưỡng.

**Phòng hành chính tổng hợp:** Tham mưu cho Tổng Giám đốc công ty về tổ chức bộ máy sản xuất kinh doanh và bố trí nhân sự phù hợp với yêu cầu phát triển của công ty; quản lý toàn bộ nhân viên của công ty, xây dựng và tính lương, thưởng, phụ cấp cho nhân viên; quản lý công văn, sổ sách hành chính cùng các công việc hành chính khác.

**Phòng kế toán:** Ghi chép phản ánh đầy đủ và chính xác các nghiệp vụ kinh tế phát sinh hằng ngày; theo dõi chi phí phát sinh cũng như lập kế hoạch chi phí phù hợp; tổ chức chỉ đạo thực hiện toàn bộ công tác kế toán, tin học, hạch toán các nghiệp vụ kinh tế theo pháp lệnh kế toán.

**Phòng quản lý chất lượng:** chịu trách nhiệm kiểm soát chất lượng sản phẩm; đưa ra các biện pháp xử lý sản phẩm hỏng lỗi; xây dựng định mức kinh tế kỹ thuật, quá trình hoạch định việc tạo sản phẩm.

**Phòng quản lý sản xuất:** Giữ gìn bí mật trong hoạt động sản xuất kinh doanh, hướng dẫn phòng sản xuất, lập phương án sản xuất; giám sát phòng

sản xuất đảm bảo các yêu cầu về chất lượng và kỹ thuật an toàn lao động; tổ chức nghiệm thu sản phẩm hàng tháng để cập nhật số liệu chính xác.

**Phòng kỹ thuật:** quản lý và kiểm tra quy trình kỹ thuật của toàn công ty; lập các tiêu chí kỹ thuật và theo dõi đôn đốc việc kiểm soát chất lượng kỹ thuật trong quá trình sản xuất để đạt được hiệu quả tốt nhất.

**Phòng sản xuất:** Có nhiệm vụ phục vụ sản xuất, thi hành các yêu cầu từ phía kỹ thuật, sản xuất các mặt hàng; tổ chức các công đoạn hợp lý, nâng cao hiệu quả hoạt động của các thiết bị nhằm đạt năng suất chất lượng và hiệu quả cao nhất trong việc sản xuất các sản phẩm.

#### 2.1.4. Một số kết quả hoạt động của Công ty Sumi – Hanel

**Bảng 2.1. Một số kết quả hoạt động của Công ty Sumi – Hanel**

Chỉ tiêu	Năm			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	+/-	%	+/-	%
Sản lượng (1.000 KMH)	2.642	2.594	2.976	-48	-1,82%	382	14,73%
Tổng số lao động	3.249	3.834	3.615	585	18,03%	-219	-5,72%
Hiệu suất sử dụng nhân lực (người/KMH)	14.9	13	14.2	-2	-12,75%	1	7,69%
Khiếu nại khách hàng (vụ)	8	9	16	1	12,50%	7	77,78%
Chi phí chất lượng (USD/1KMH)	821	508	526	-313	-38,12%	18	3,54%
Doanh thu (1.000.000 VNĐ)	1.897.923	1.857.935	2.433.777	-39.988	-2,11%	575.842	30,99%
Lợi nhuận trước thuế (1.000.000 VNĐ)	38.725	16.294	79.663	-22.431	-57,92%	63.369	388,91%

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp, Công ty Sumi-Hanel)

Từ bảng 2.1 trên có thể thấy, so với 2016 thì hầu hết các chỉ tiêu năm 2017 đều giảm, nguyên nhân là do sự cạnh tranh ngày càng khắc nghiệt của thị trường. Khi đó nhu cầu về ô tô trên thế giới giảm sút, làm cho sản lượng của SHWS cũng giảm, nhiều dây chuyền phải tạm dừng sản xuất. Tuy nhiên do đã sớm dự đoán tình hình, nên từ nửa cuối năm 2016 Công ty đã hạn chế tuyển công nhân mới. Do vậy mà năm 2017, hiệu suất sử dụng nhân lực được nâng cao. Sang năm 2018, thị trường đã có dấu hiệu phục hồi phục hồi, công ty tiếp tục tuyển thêm lao động, do vậy mà hầu hết các chỉ tiêu đều tăng.

## **2.2. Thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel**

### **2.2.1. Cơ sở triển khai công tác đào tạo nhân lực tại Công ty**

Hiện tại công tác đào tạo nhân lực của Công ty TNHH hệ thống dây Sumi - Hanel được triển khai và áp dụng đúng theo quy định của Nhà nước trong Bộ Luật lao động năm 2012. Nhưng công ty vẫn còn một số hạn chế như không ký hợp đồng với người lao động sau đào tạo vì không đạt yêu cầu, cử không đúng người, đúng lĩnh vực đi đào tạo điều đó gây nên lãng phí tài chính của công ty cũng như chất lượng người lao động sau đào tạo không tăng.

Bên cạnh đó, Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel cũng căn cứ vào các Văn bản pháp lý là Thông tư Số 05/2019/TT-BKHĐT hướng dẫn hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp vừa và nhỏ do Bộ kế hoạch và đầu tư ban hành ngày 29 tháng 03 năm 2019, Hà Nội. Thông tư số 32/2018/TT-BLĐTBXH hướng dẫn hỗ trợ đào tạo nghề đối với lao động làm việc trong doanh nghiệp vừa và nhỏ do Bộ lao động và thương binh xã hội ban hành ngày 26 tháng 12 năm 2018, Hà Nội cùng các Văn bản nội bộ Doanh nghiệp như Hợp đồng lao động, Hợp đồng đào tạo và văn bản quy định về nội quy, quy chế hoạt động của công ty.

### **2.2.2. Phân định trách nhiệm trong công tác đào tạo nhân lực tại công ty**

Trong việc chỉ đạo vấn đề đào tạo thì Ban Giám đốc Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel là người đứng đầu quyết định có thực hiện hay không. Phòng Hành chính tổng hợp có chức năng tham mưu giúp Ban Giám đốc công ty về lĩnh vực đào tạo, lập kế hoạch quy hoạch công tác cán bộ đào tạo; lập kế hoạch về chương trình đào tạo, kinh phí đào tạo, tổ chức thực hiện kế hoạch nhằm nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, tay nghề đội ngũ cán bộ công nhân viên của công ty. Trong đó, Trưởng phòng Hành chính tổng hợp chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Ban Giám đốc, chịu trách nhiệm về quản lý điều hành chung, tổ chức thực hiện mọi công tác về đào tạo nhân lực. Nhân viên đào tạo có trách nhiệm thực hiện và giám sát quá trình thực hiện công tác đào tạo của người lao động sau đó báo cáo lại cho Trưởng phòng Hành chính tổng hợp.

Trong thời gian qua công ty đã quan tâm đến công tác đào tạo nhân lực và Nhóm nhân sự thuộc Bộ phận hành chính tổng hợp của Phòng Hành chính tổng hợp được phân công phụ trách công tác đào tạo của công ty.

Phòng Hành chính tổng hợp có trách nhiệm theo dõi, kiểm tra và lập báo cáo tình hình đào tạo toàn Công ty để báo cáo Ban Giám đốc theo định kỳ hàng quý, hàng năm. Hồ sơ, giấy tờ và văn bằng đào tạo được lưu tại Phòng hành chính tổng hợp, có trách nhiệm kiểm tra tính chính xác của văn bằng, hồ sơ liên quan đến khóa học để đảm bảo công tác lưu trữ an toàn.

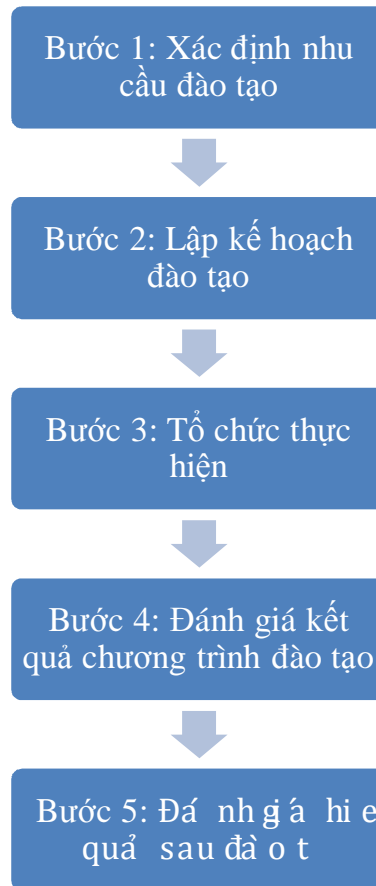
Những cán bộ công nhân viên tham gia các khóa đào tạo phải ký kết hợp đồng đào tạo: Công ty có quy định về sự ràng buộc cá nhân sau quá trình đào tạo. Nếu lao động nào vi phạm sẽ phải bồi thường chi phí đào tạo theo quy định các điều khoản trong Hợp đồng đào tạo. Hội đồng xét bồi thường chi phí đào tạo do Tổng Giám đốc công ty quyết định thành lập. Hội đồng 05 thành viên:



- Tổng Giám đốc hoặc 01 phó tổng giám đốc công ty làm Chủ tịch hội đồng;
- Chủ tịch công đoàn hoặc phó chủ tịch công đoàn công ty làm ủy viên;
- Trưởng, phó Phòng hành chính tổng hợp được giao phụ trách đào tạo làm ủy viên;
- Kế toán trưởng công ty hoặc 01 cán bộ phòng Kế toán làm ủy viên;
- Người đứng đầu bộ phận, đơn vị của người bồi thường làm ủy viên.

### ***2.2.3. Thực trạng quy trình đào tạo nhân lực tại công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel***

Quy trình đào tạo nhân lực của công ty được thực hiện theo 5 bước như sơ đồ dưới đây:



**Sơ đồ 2.2: Quy trình đào tạo nhân lực của công ty**

Cụ thể như sau:

**Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo**

Ở bước này, Phòng Hành chính tổng hợp dự tính nhu cầu đào tạo nhân lực của Công ty cho cả năm. Nhu cầu đào tạo lao động của công ty được căn cứ vào phương hướng hoạt động kinh doanh, kế hoạch hóa nguồn lực, tình hình lực lượng lao động thực tế, nhu cầu nâng cao tay nghề... mà có nhu cầu cụ thể của từng bộ phận, phòng ban, nhóm theo chức danh quản lý, từng chuyên ngành, chuyên môn nghiệp vụ.

Để có thể xác định nhu cầu đào tạo chính xác hơn thì Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel đã tiến hành phân tích một số các khía cạnh khác như:

*- Phân tích doanh nghiệp:*

Cán bộ phụ trách công tác đào tạo nhân lực căn cứ vào mục tiêu chiến lược và tình hình sản xuất kinh doanh cụ thể của công ty để xác định được nhu cầu đào tạo cần thiết. Như đối với năm 2018, mục tiêu của công ty nhắm tới là mở rộng thị trường sản xuất dây Harness phụ tùng ngành sản xuất ô tô, xe máy miền Trung và miền Nam để chiếm lĩnh thị phần về mảng sản xuất này, đẩy mạnh mở rộng đại lý và dần dần hạ thấp giá thành sản phẩm nhưng vẫn giữ được chất lượng tốt nhất. Cán bộ phụ trách đào tạo dựa vào mục tiêu trên từ đó đưa ra được lượng lao động cần thiết, để thực hiện được mục tiêu thì nhu cầu cán bộ công nhân viên cần được tuyển mới, đào tạo lại hay đào tạo bổ sung là bao nhiêu để hoàn thành mục tiêu, kế hoạch sản xuất kinh doanh đã đề ra. Sau đó cán bộ phụ trách đào tạo lập kế hoạch nhu cầu đào tạo gửi lên Ban Giám đốc phê duyệt.

*- Phân tích công việc*

Công ty Sumi-Hanel đã xây dựng được bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc cho chức danh công việc, cũng như bản mô tả công việc,

bản tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với một số chức danh quan trọng, nên việc phân tích công việc cũng dễ dàng hơn.

Cán bộ phụ trách đào tạo tự xác định nhu cầu đào tạo thông qua việc phân tích doanh nghiệp và phân tích công việc, sau đó gửi chỉ tiêu đào tạo của các khóa đào tạo xuống từng phòng, bộ phận. Lãnh đạo các phòng, bộ phận có nhiệm vụ thông báo cho người lao động dưới quyền, cử người lao động tham gia các khóa đào tạo cho đủ chỉ tiêu mà Phòng Hành chính tổng hợp gửi xuống.

Cán bộ nhân sự cũng tiếp nhận các đề xuất đào tạo từ lãnh đạo của các bộ phận, nhóm cũng như đề xuất đào tạo xuất phát từ nguyện vọng cá nhân người lao động.

*- Phân tích nhân viên*

Nhóm nhân sự thuộc Phòng Hành chính tổng hợp hướng dẫn các phòng ban trong công ty phối hợp xác định nhu cầu đào tạo của phòng ban mình. Lãnh đạo các bộ phận phòng ban đánh giá năng lực của người lao động thuộc bộ phận mình. Việc đánh giá năng lực dựa trên trình độ học vấn, kết quả hoàn thành nhiệm vụ, kinh nghiệm, kỹ năng thông qua biểu mẫu phiếu đánh giá năng lực lao động ở phụ lục 04, đồng thời ghi nhận nguyện vọng muốn được đào tạo của nhân viên thuộc bộ phận mình, sau đó gửi cho phòng Hành chính tổng hợp. Cán bộ nhân sự sẽ dựa vào các thông tin đã được đánh giá, dựa vào mục tiêu chiến lược, tình hình hoạt động của công ty để tổng hợp, thống kê và xác định nhu cầu đào tạo cụ thể để lập kế hoạch đào tạo gửi Ban Giám đốc phê duyệt. Nếu đối tượng không đủ năng lực đào tạo theo yêu cầu thì sẽ đưa vào kế hoạch đào tạo kỳ sau.

Sau đây là bảng nhu cầu đào tạo do lãnh đạo các phòng ban đề xuất với Phòng Hành chính tổng hợp tháng 12 năm 2018:

**Bảng 2.2: Nhu cầu đào tạo các phòng ban đề xuất tháng 12 năm 2018**

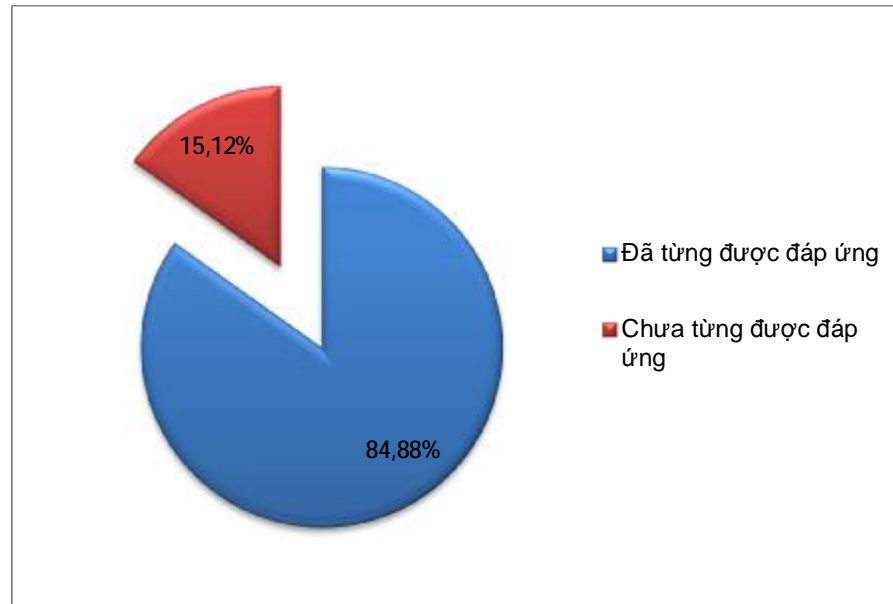
TT	Bộ phận	Số lượng nhân viên	Quản lý đề xuất	Nguyện vọng cá nhân	Nội dung đào tạo
1	Bộ phận Hành chính tổng hợp	2	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nâng cao kỹ năng quản trị nhân sự.</li> <li>- Cập nhật những thay đổi liên quan đến Bộ Luật Lao động, BHXH.</li> <li>- Nâng cao kiến thức về công tác bảo hộ lao động, an toàn vệ sinh lao động.</li> </ul>
2	Bộ phận kế toán	4	4	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quản trị doanh nghiệp, nâng cao năng lực quản lý.</li> <li>- Cập nhật những thay đổi liên quan đến Bộ Luật Lao động, BHXH.</li> <li>- Tìm hiểu các chính sách liên quan đến Thuế giá trị gia tăng, Thuế thu nhập doanh nghiệp.</li> <li>- Nâng cao nghiệp vụ Kế toán</li> </ul>
3	Bộ phận mua bán	5	4	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đào tạo tiếng anh giao tiếp</li> <li>- Đào tạo kỹ năng giao tiếp, bán hàng.</li> </ul>

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)

Nhìn vào bảng 2.2 ta thấy, cán bộ đào tạo nhận được nhu cầu đào tạo gửi từ các bộ phận: Bộ phận Hành chính tổng hợp 2 người, Bộ phận Kế toán 4 người, Bộ phận mua bán 5 người. Những nội dung đào tạo thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau nhưng đều khá cấp thiết với mục đích nhằm đáp ứng nhu cầu thực tiễn công việc. Tuy nhiên, đa số các yêu cầu đào tạo là do quản lý đề xuất, những yêu cầu mang tính nguyện vọng cá nhân cũng có nhưng không nhiều.

Để đánh giá quá trình đào tạo nhân lực của Công ty Sumi-Hanel, tác giả đã tiến hành khảo sát nhân viên, người lao động của công ty về xác định nhu cầu đào tạo (phụ lục 02, 03) thu được kết quả như sau:

**Biểu đồ 2.1: Kết quả khảo sát tỷ lệ đáp ứng nguyện vọng đào tạo của người lao động năm 2018**



(Nguồn: Kết quả khảo sát – phụ lục 03)

Qua kết quả khảo sát có 84,88% người lao động trả lời họ đã từng được đáp ứng nguyện vọng đào tạo, còn lại 15,12% thì chưa hề được đáp ứng. Nguyên nhân chủ yếu của tình trạng này là do nội dung đào tạo chưa có trong chương trình hay nhu cầu đào tạo chưa hợp lý.

Tóm lại, Công ty Sumi-Hanel đã có sự quan tâm đầu tư cho công tác đào tạo nhân lực, tuy nhiên, việc xác định nhu cầu đào tạo phần lớn do ý kiến và kinh nghiệm chủ quan của các cán bộ quản lý chứ chưa thực sự chú trọng theo nguyện vọng cá nhân được tham gia học tập đào tạo của người lao động, dễ xảy ra tình trạng cán bộ công nhân viên không được tham gia khóa đào tạo cần thiết, phù hợp với công việc bản thân, không có tác dụng khuyến khích người lao động trong công việc. Khi tổng hợp kết quả khảo sát (phụ lục 03)

thì vẫn có gần 10% người lao động không hài lòng với cách xác định nhu cầu đào tạo đang thực hiện tại công ty. Do đó công ty Sumi-Hanel cần thiết phải hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo để không bỏ lỡ đối tượng cần đào tạo, tạo điều kiện cho các mong muốn nguyện vọng cá nhân người lao động, kích thích được người lao động gắn bó với công ty.

### **Bước 2: Lập kế hoạch đào tạo**

Lãnh đạo các bộ phận sau khi lập danh sách nhu cầu đào tạo gửi đến phòng Hành chính tổng hợp để cán bộ phụ trách đào tạo xem xét, lập kế hoạch đào tạo trong nội bộ công ty hay đào tạo ngoài công ty để trình lên Ban Giám đốc phê duyệt theo biểu mẫu kế hoạch đào tạo năm (phụ lục 05).

Sau đây là tiến trình thực hiện lập kế hoạch đào tạo của Công ty Sumi-Hanel:

#### *\* Xác định mục tiêu đào tạo:*

Xuất phát từ mục tiêu chiến lược, đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh và nhu cầu đào tạo hàng năm, Công ty Sumi-Hanel đưa ra mục tiêu đào tạo chung đó là:

- Nâng cao trình độ chuyên môn, khả năng quản lý, tiếp thu của người lao động để có thể thực hiện công việc hiệu quả hơn.

- Đảm bảo các nhân viên, người lao động đều được đào tạo và có cơ hội bình đẳng trong công ty.

- Nắm bắt những kiến thức mới để có đủ khả năng đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty.

- Nâng cao ý thức người lao động về bảo hộ lao động, an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ, thực hiện tốt các nội quy của công ty cũng như các quy định của Nhà nước.

Bên cạnh đó, công ty cũng đã xác định mục tiêu đào tạo cho từng đối tượng, nội dung đào tạo như sau:

**Bảng 2.3: Mục tiêu đào tạo cơ bản của Công ty Sumi-Hanel**

<b>Đối tượng</b>	<b>Loại hình đào tạo</b>	<b>Yêu cầu, mục tiêu đặt ra</b>
Cán bộ, nhân viên trong Công ty	Đào tạo kiến thức chuyên môn nghiệp vụ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trau dồi kiến thức, nắm vững chuyên môn, kỹ năng công việc đảm nhận.</li> <li>- Đảm bảo khả năng xử lý các nhiệm vụ do cấp trên giao phó.</li> </ul>
	Đào tạo nhân viên mới tuyển dụng	<p>Nắm vững:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thông tin về công ty</li> <li>- Nội quy lao động, nội quy ATLĐ – VSLĐ, nội quy sử dụng phương tiện bảo hộ lao động, nội quy phòng cháy chữa cháy, hệ thống quản lý chất lượng, quản lý môi trường, thông tin về các sản phẩm Công ty đang sản xuất.</li> <li>- Nắm được kiến thức kỹ năng áp dụng vào công việc.</li> </ul>
	Đào tạo nâng cao trình độ tiếng anh, tin học	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sử dụng tiếng anh giao tiếp tốt để thực hiện được các giao dịch, kinh doanh với các đối tác nước ngoài.</li> <li>- Thành thạo tin học</li> </ul>
	Đào tạo kỹ năng quản lý, chính trị,...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nắm được các kiến thức, kỹ năng quản lý, đảm bảo khả năng điều hành công việc phù hợp với thực tế của tổ chức.</li> <li>- Đảm bảo đội ngũ lao động quản lý có đủ năng lực và phẩm chất chính trị.</li> </ul>
	Đào tạo nâng cao kiến thức, cập nhật những thay đổi liên quan đến Bộ Luật Lao động,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nắm rõ các kiến thức để vận dụng vào các chế độ, chính sách trong Công ty.</li> </ul>

	BHXH, bảo hộ lao động, an toàn vệ sinh lao động và phòng chống cháy nổ.	
Công nhân trực tiếp sản xuất	Đào tạo cho lao động mới tuyển dụng	Nắm vững: - Thông tin về công ty - Nội quy lao động, nội quy ATLD – VSLĐ, nội quy sử dụng phương tiện bảo hộ lao động, nội quy phòng cháy chữa cháy, hệ thống quản lý chất lượng, quản lý môi trường, thông tin về các sản phẩm Công ty đang sản xuất. - Nắm được kiến thức kỹ năng áp dụng vào công việc.
	Đào tạo nâng bậc	- 100% được nâng bậc - Nắm vững lý thuyết, kỹ năng thực hành để đáp ứng được yêu cầu của kỳ thi nâng bậc - Tăng năng suất, chất lượng làm việc, giảm số lượng sản phẩm xấu, hỏng
	Đào tạo cho lao động sử dụng thiết bị, máy móc hiện đại.	Nắm vững được nguyên lý chuyển động, cấu tạo của máy móc, sử dụng thành thạo và an toàn của máy móc thiết bị công nghệ hiện đại.
	Đào tạo định kỳ ATVSLĐ, PCCN	- Cập nhật, nắm vững được các quy định về ATVSLĐ, PCCN - Giảm thiểu được tối đa số vụ tai nạn lao động xảy ra.
	Đào tạo công nhân bộ phận lắp ráp, sản xuất sử dụng hóa chất	- Nắm được các kiến thức, kỹ thuật lắp ráp xe máy, xe ô tô và sử dụng thành thạo các loại hóa chất sử dụng trong sản xuất.

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)



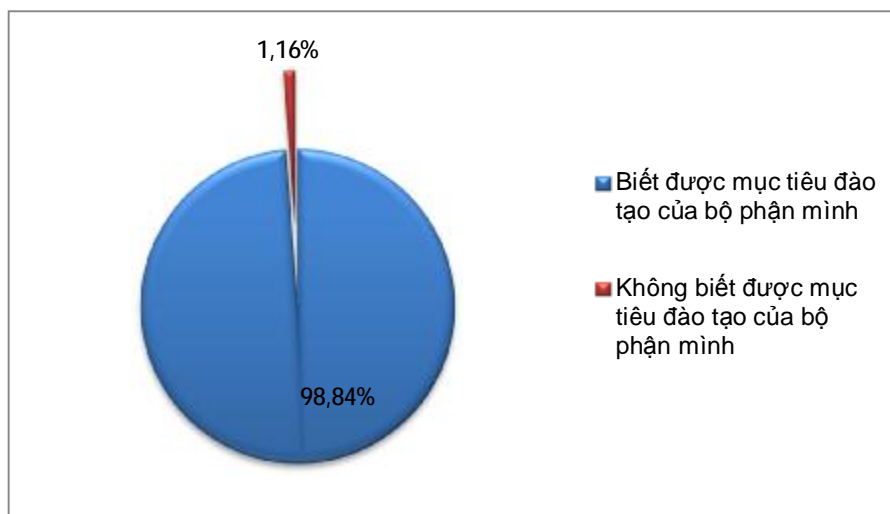
Mục tiêu đào tạo của công ty được xây dựng khá cụ thể khi chia ra mục tiêu chung và mục tiêu riêng cho từng loại đối tượng lao động. Cán bộ đào tạo đã có ý thức xác định mục tiêu một cách cẩn thận, tương đối phù hợp với tổ chức, từ đó tạo điều kiện cho việc lựa chọn giáo viên, đối tượng đào tạo, nội dung chương trình, phương pháp đào tạo và dự trù kinh phí nhằm giúp kế hoạch có tính khả thi và dễ dàng thực hiện nhưng các tiêu chí, mục tiêu vẫn còn mơ hồ, thiếu tính định lượng.

Việc xác định mục tiêu đào tạo cũng tùy vào hình thức đào tạo:

- Đối với đào tạo bên ngoài: Phòng Hành chính tổng hợp, phối hợp với các đơn vị cung cấp để xác định mục tiêu cụ thể. Như đối với chương trình đào tạo nâng cao trình độ tiếng anh năm 2018, sau khi học xong khóa học, nhân viên phải nâng cao được vốn ngữ pháp, giáo tiếp tốt với khách hàng và có bằng cấp chứng chỉ liên quan.

- Đào tạo bên trong nội bộ: Do lãnh đạo các bộ phận kết hợp với giáo viên xác định mục tiêu của chương trình học để xây dựng bài giảng, lựa chọn đối tượng đào tạo, phương pháp đào tạo và dự tính kinh phí phù hợp.

**Biểu đồ 2.2: Kết quả khảo sát tỷ lệ hiểu biết mục tiêu đào tạo của người lao động năm 2018**



(Nguồn: Kết quả khảo sát – phụ lục 03)

Qua kết quả khảo sát của tác giả (phụ lục 03) cho thấy 98,84% nhân viên, người lao động được hỏi đều biết được mục tiêu đào tạo của bộ phận mình, như vậy việc phổ biến mục tiêu đào tạo của Công ty Sumi-Hanel được thực hiện tốt. Tuy nhiên một số mục tiêu vẫn còn tương đối mơ hồ, thiếu tính định lượng cần thiết, nhất là mục tiêu của cán bộ quản lý và nhân viên các Bộ phận. Điều này khiến một số nhân viên, người lao động chưa nắm được rõ mục tiêu đào tạo cho chức danh công việc của mình, gây ảnh hưởng tới chất lượng đào tạo. Nên khi xác định mục tiêu đào tạo công ty cần thiết phải xác định rõ ràng, cụ thể hơn để nhân viên, người lao động hiểu kỹ mục tiêu đào tạo cho chức danh của mình, tránh ảnh hưởng tới chất lượng đào tạo và động lực của học viên.

*\* Lựa chọn đối tượng đào tạo:*

Ở Công ty Sumi-Hanel thì việc lựa chọn đối tượng đào tạo được xác định tùy theo từng loại hình đào tạo:

Đối với loại hình đào tạo mới như đào tạo cho công nhân viên mới tuyển dụng thì lãnh đạo các bộ phận có lao động mới tuyển sẽ lập danh sách công nhân viên mới hay danh sách công nhân viên sau khi thử việc mà chưa đáp ứng được công việc sẽ cho đi đào tạo. Đối tượng chủ yếu loại hình đào tạo này là người lao động mới tuyển dụng nên thông thường sẽ được đào tạo bằng phương pháp kèm cặp chỉ dẫn. Với phương pháp này người lao động có thể học tập nhanh chóng, tiếp cận trực tiếp với công việc ngay nên nắm bắt công việc khá nhanh. Đồng thời giúp người lao động mới nhanh chóng hòa đồng, tạo mối quan hệ thân thiết với tập thể người lao động trong tổ chức.

Đối với loại hình đào tạo lại như đào tạo kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, đào tạo định kỳ ATVSLĐ – PCCN, đào tạo cho lao động sử dụng thiết bị máy móc hiện đại, đào tạo nâng bậc, lãnh đạo các bộ phận nhận thấy lao động nào thường xuyên không đạt yêu cầu công việc, thiếu hụt kiến thức hay

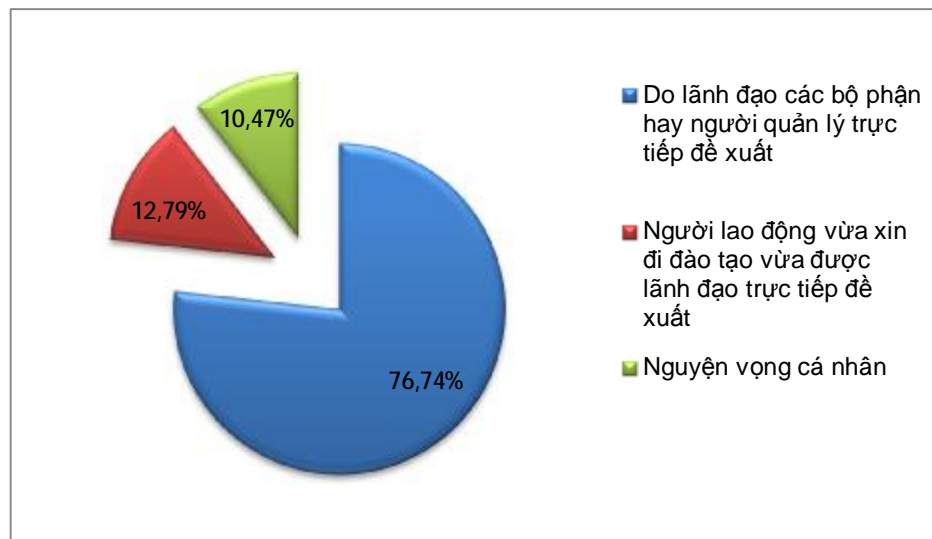
những lao động đang làm những công việc không đúng với trình độ hoặc đúng với ngành học hoặc muốn đào tạo để được nâng bậc thì lập danh sách đào tạo lại. Những lao động được chọn đi đào tạo sẽ được lập danh sách gửi cho phòng Hành chính tổng hợp và trình Ban Giám đốc phê duyệt.

Đối với đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao như đào tạo nâng cao trình độ tiếng anh, tin học, đào tạo kỹ năng quản lý, chính trị, đào tạo nâng cao kiến thức, nếu nhận thấy lao động thiếu kiến thức, kỹ năng chuyên môn cần thiết thì lãnh đạo các bộ phận lập danh sách đào tạo bổ sung. Nhân viên có tính cầu thị, làm việc tốt thì lãnh đạo bộ phận lập danh sách đào tạo nâng cao để trau dồi thêm kiến thức cho người lao động.

Bên cạnh đó, người lao động cũng có thể tự đề xuất nguyện vọng cá nhân để được tham gia đào tạo. Cán bộ phụ trách đào tạo sẽ xem xét và trình lên Tổng Giám đốc phê duyệt.

Tuy nhiên khi được hỏi về vấn đề lựa chọn đối tượng đào tạo, qua kết quả khảo sát tác giả đã thu được như sau:

**Biểu đồ 2.3: Kết quả khảo sát về lựa chọn đối tượng đi đào tạo**



(Nguồn: Kết quả khảo sát – Phụ lục 03)

Nhìn vào biểu đồ trên có thể thấy rõ rằng có đến 76,74% nhân viên, người lao động trả lời rằng việc lựa chọn đối tượng đào tạo là do lãnh đạo các bộ phận hay người quản lý nhóm trực tiếp đề xuất, 12,79% người lao động vừa xin đi đào tạo vừa được lãnh đạo nhóm trực tiếp đề xuất và chỉ có 10,47% có nguyện vọng cá nhân xin đi đào tạo (phụ lục 02, 03). Vậy việc lựa chọn đối tượng đào tạo của Công ty Sumi-Hanel chủ yếu là việc lựa chọn đối tượng đào tạo là do lãnh đạo các bộ phận lựa chọn đề xuất, chứ chưa chú trọng đến nguyện vọng cá nhân của người lao động. Căn cứ lựa chọn đối tượng đào tạo dựa vào trình độ chuyên môn là chính, chưa xét đến cơ cấu độ tuổi, giới tính...

*\* Xây dựng chương trình, lựa chọn hình thức đào tạo:*

Chương trình đào tạo tại Công ty được xây dựng phụ thuộc vào hình thức đào tạo:

- Đối với đào tạo nội bộ: dựa vào mục tiêu, đối tượng đào tạo mà cán bộ phụ trách đào tạo kết hợp với lãnh đạo nhóm các bộ phận và giáo viên giảng dạy để xây dựng chương trình đào tạo gồm các yếu tố như đối tượng đào tạo, kinh phí đào tạo, phương pháp đào tạo, địa điểm đào tạo....

- Đối với đào tạo bên ngoài: cán bộ phụ trách đào tạo của Phòng hành chính tổng hợp phối hợp với các đơn vị cung cấp để soạn thảo giáo trình, đề cương ôn tập giảng dạy cho phù hợp nội dung đào tạo với từng loại hình đào tạo cụ thể.

Nội dung chương trình đào tạo bao gồm những kỹ năng, kiến thức mà người lao động tiếp nhận sau mỗi khóa học. Nội dung chương trình đào tạo gắn với từng loại hình đào tạo:

- Loại hình đào tạo mới: Phòng Hành chính tổng hợp và các phòng ban liên quan phổ biến cho các nội dung như: giới thiệu công ty bao gồm lịch sử hình thành và cơ cấu tổ chức, nội quy lao động, quy chế hoạt động, những quy định chung của công ty, quy chế an toàn lao động, phòng chống cháy nổ, vệ sinh công nghiệp và môi trường, hệ thống chất lượng... của công ty.

+ Với lao động gián tiếp mới tuyển sau khi nghe phổ biến giới thiệu về công ty sẽ bắt đầu làm việc theo vị trí đã tuyển dụng.

+ Với lao động trực tiếp sẽ được đào tạo hướng dẫn công nhân mới tuyển dụng về công việc đảm nhận.

- Loại hình đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao thì cán bộ phụ trách đào tạo kết hợp giáo viên sẽ xem xét tùy từng đối tượng mà đưa ra những nội dung đào tạo riêng, phù hợp với mục tiêu và đối tượng đào tạo.

Kế hoạch nội dung đào tạo năm 2018 của Công ty Sumi-Hanel được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.4. Kế hoạch nội dung chương trình đào tạo năm 2018**

TT	Nội dung đào tạo	Thời gian	Số lượng (người)	Hình thức đào tạo
1	Đào tạo nhân viên mới tuyển dụng	Trong năm	10	Đào tạo nội bộ
2	Đào tạo kiến thức chuyên môn nghiệp vụ	Tháng 6/2018	30	Đào tạo nội bộ
3	Đào tạo nâng cao trình độ tiếng anh, tin học	Tháng 3 - 4/2018	15	Đào tạo bên ngoài
4	Đào tạo kỹ năng quản lý, chính trị,...	Tháng 10/2018	5	Đào tạo bên ngoài
5	Đào tạo nghề cho lao động mới tuyển dụng	Trong năm	140	Đào tạo nội bộ
6	Đào tạo nâng bậc	Tháng 7-8/2018	80	Đào tạo nội bộ
7	Đào tạo cho lao động sử dụng thiết bị, máy móc hiện đại	Tháng 3/2018	60	Đào tạo nội bộ
8	Đào tạo định kỳ ATVSLĐ - PCCN	Tháng 11/2018	850	Đào tạo nội bộ
9	Đào tạo công nhân sử dụng hóa chất	Tháng 5 - 6/2018	160	Đào tạo nội bộ

(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)

Ngoài ra Công ty Sumi-Hanel cũng có hướng dẫn, đào tạo cho toàn thể nhân viên, người lao động trong toàn công ty về văn hóa doanh nghiệp, các chế độ chính sách, các quy định mới... vào những buổi họp cuối tháng theo từng bộ phận, phòng ban, đơn vị trong Công ty. Cán bộ phụ trách đào tạo của phòng Hành chính tổ ng họpphổ biến cho cán bộ đảm nhiệm của mỗi bộ phận phòng ban về nội dung đào tạo. Việc đào tạo những kiến thức cơ bản mà quan trọng cho toàn bộ nhân viên, người lao động trong công ty sẽ tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững.

Qua bảng nội dung đào tạo của Công ty Sumi-Hanel ta thấy được nội dung đào tạo khá hợp lý, công ty chú trọng tới công tác quản lý cho các cán bộ nguồn của các bộ phận, đào tạo nâng cao kỹ năng trình độ chuyên môn nghiệp vụ để có thể thực hiện tốt nhiệm vụ. Bộ phận lao động sản xuất cũng được quan tâm và thực hiện đào tạo cho người lao động có kiến thức, thực hiện tốt công việc hiện tại của mình. Mặc dù vậy nhận thấy nội dung đào tạo vẫn chưa trải đều trên tất cả các lĩnh vực sản xuất kinh doanh của công ty như mảng thị trường, marketing, tiếp thị bán hàng... là những mảng quan trọng cho sự phát triển của công ty nhưng chưa được chú trọng, các khóa đào tạo đều ngắn hạn. Qua kết quả thu được từ phiếu thu thập thông tin về công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Sumi-Hanel (phụ lục 02, 03), các khóa đào tạo có thời gian đào tạo dưới 1 tháng chiếm 91,86% còn các khóa đào tạo thời gian dài hơn chiếm một tỷ lệ nhỏ là 5,81% với thời gian đào tạo từ 1 đến 3 tháng và 2,33% với thời gian đào tạo trên 1 năm. Các khóa đào tạo ngắn hạn chủ yếu phục vụ cho nhiệm vụ trước mắt của công ty, chưa chú trọng đến đầu tư mở rộng trong tương lai của Công ty.

*\* Lựa chọn phương pháp đào tạo:*

Sau khi xây dựng được chương trình đào tạo, việc lựa chọn phương pháp đào tạo do cán bộ phụ trách mảng đào tạo của phòng Hành chính tổng hợp

phối hợp lãnh đạo các phòng, nhóm và giáo viên để lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp nhất cho các loại hình đào tạo.

Công ty Sumi-Hanel đang áp dụng một số phương pháp đào tạo như sau:

**Bảng 2.5. Các phương pháp đào tạo nhân lực đang áp dụng tại Công ty**

Phương pháp đào tạo	Đối tượng áp dụng		Địa điểm thực hiện	
	Cán bộ quản lý, nhân viên	Công nhân sản xuất	Tại nơi làm việc	Ngoài nơi làm việc
Kèm cặp, chỉ dẫn	-	×	×	-
Kèm cặp học nghề	-	×	×	-
Mở lớp cạnh công ty	×	×	×	-
Gửi đi học ở các trường, lớp	×	-	-	×
Cử đi hội nghị, hội thảo	×	-	-	×

Ghi chú:

- : Không áp dụng

× : Áp dụng

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)

- Phương pháp hội nghị, hội thảo

Phương pháp này chủ yếu áp dụng chủ yếu cho Ban Giám đốc và trưởng, phó các bộ phận, phòng nhóm, đơn vị trong Công ty. Các buổi hội nghị, hội thảo có thể được tổ chức tại Công ty hoặc ở một hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Nội dung các buổi hội thảo có thể xoay quanh các vấn đề như quản lý doanh nghiệp, kế hoạch kinh doanh hay các chủ đề khác qua sự hướng dẫn của người chủ trì hội nghị, hội thảo qua đó học được các kiến thức, kinh nghiệm cần thiết.

- Phương pháp gửi đi học các trường lớp

Là phương pháp đào tạo công ty áp dụng đối với cán bộ chuyên môn, cán bộ quản lý trong công ty căn cứ theo yêu cầu của công ty hoặc do nguyện

vọng cá nhân người lao động đề xuất cần nâng cao trình độ để đáp ứng được mục tiêu nhu cầu của công ty. Người lao động có thể học tại các trường như Đại học Bách Khoa, đại học Công nghiệp...

- Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn và kèm cặp học nghề

Phương pháp này được công ty áp dụng cho người lao động mới để làm quen với công việc hiện tại, đối tượng đào tạo nghề trong giai đoạn thực hành, đào tạo sử dụng máy móc thiết bị... Đối tượng kèm cặp là những người lao động có kinh nghiệm lâu năm, trình độ chuyên môn cao trong nghề. Phương pháp này áp dụng ngay tại nơi làm việc của người lao động, do đó có thể tận dụng được cơ sở vật chất và đội ngũ lao động trong công ty để thực hiện đào tạo. Áp dụng thuận tiện, nhanh chóng cho người lao động làm quen với công việc.

- Phương pháp mở lớp cạnh doanh nghiệp

Với phương pháp này, Công ty Sumi-Hanel có hợp đồng với các đơn vị cung cấp bên ngoài thuê giáo viên về giảng dạy trong các đợt đào tạo ngắn hạn hoặc chính những người lao động, quản lý có kinh nghiệm và trình độ trong công ty làm giáo viên để đào tạo cho người lao động. Phương pháp này được áp dụng khi công ty có nhu cầu đào tạo với số lượng lớn và được thực hiện ngay tại doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc tổ chức mở lớp cạnh công ty cũng gây ra một số bất cập nhất định như việc với số lượng lớn các lớp đào tạo, yêu cầu từ phía giáo viên giảng dạy cũng cần được đổi mới hơn. Việc giáo viên giảng dạy với phương pháp truyền thống, giáo viên đọc, học viên chép gây ra sự nhàm chán trong khóa học...

*\* Lựa chọn đội ngũ giáo viên:*

Lựa chọn đội ngũ giáo viên là vấn đề được Công ty Sumi-Hanel hết sức quan tâm, giáo viên được lựa chọn từ hai nguồn chính: giáo viên trong nội bộ công ty và giáo viên bên ngoài.



Đối với giáo viên trong nội bộ công ty: Lựa chọn giáo viên có đủ chuyên môn, nghiệp vụ để phân công giảng dạy. Hầu hết giáo viên là những cán bộ cốt cán, cán bộ quản lý hoặc là những người lao động giỏi có thâm niên lâu năm trong nghề. Công ty lựa chọn đội ngũ giáo viên đào tạo từ nội bộ theo một số tiêu chuẩn sau:

- Tốt nghiệp đại học trở lên hoặc có cấp bậc công việc từ bậc 4/7.
- Có chuyên môn nghiệp vụ giỏi trong lĩnh vực giảng dạy (kiểm tra qua thực tế thực hiện công việc).
- Có ít nhất 5 năm kinh nghiệm trong công tác chuyên môn.
- Có khả năng giảng dạy và sử dụng thành thạo các thiết bị phục vụ giảng dạy.
- Có phẩm chất đạo đức tốt, tinh thần trách nhiệm cao trong giảng dạy.

Tuy nhiên, đội ngũ giáo viên nội bộ công ty là giáo viên kiêm nhiệm, không qua trường lớp do vậy khả năng sư phạm về mặt lý thuyết còn sơ khai.

Đối với giáo viên bên ngoài: là các giáo viên đã và đang công tác tại các trường đại học, cao đẳng, các chuyên gia tại các trung tâm dạy nghề, các cơ sở đào tạo có uy tín, hay các cán bộ của các cơ quan như Cục Vệ sinh an toàn lao động, Công an Phòng cháy chữa cháy... Các giáo viên này đều được ban Giám đốc và phòng Hành chính tổng hợp của công ty xem xét lựa chọn kỹ lưỡng về thâm niên giảng dạy, trình độ chuyên môn và uy tín của giáo viên.

Công ty Sumi-Hanel có thỏa thuận với giáo viên những quyền và nghĩa vụ sau:

- Giảng viên có trách nhiệm biên soạn chương trình đào tạo dành cho học viên, phù hợp mục tiêu của khóa học.
- Giảng viên có trách nhiệm tổ chức kiểm tra kết quả thực hiện công tác đào tạo sau mỗi khóa học.

- Giảng viên kiêm nhiệm được hưởng mọi quyền lợi khi đang công tác trong quá trình giảng dạy, đồng thời có thêm các khoản phụ cấp được quy định trong quy chế trả lương của công ty.

- Giảng viên bên ngoài thỏa thuận giá cả với đại diện công ty trước khi ký hợp đồng giảng dạy.

Tùy theo hình thức đào tạo và phương pháp đào tạo mà công ty xác định giáo viên thực hiện công tác giảng dạy là giáo viên trong nội bộ công ty hay giáo viên bên ngoài.

Công nhân sản xuất của Công ty được đào tạo với số lượng khá nhiều và chủ yếu được đào tạo trong nội công ty do vậy Công ty đã huy động hầu hết các giáo viên nội bộ. Khi được hỏi Công ty sử dụng nguồn giáo viên nào tham gia giảng dạy trong khóa đào tạo thì có 91,86% người lao động trả lời là giáo viên trong nội bộ của công ty, giáo viên bên ngoài chỉ chiếm 8,14%. Như vậy, công ty đã tận dụng được nguồn giáo viên sẵn có, đảm bảo công tác đào tạo được tiến hành đúng kế hoạch.

Đội ngũ giáo viên của Công ty cũng được đánh giá cao về chuyên môn và có kinh nghiệm lâu năm (theo đánh giá của 84,88% số người lao động đã tham gia học tập tại Công ty – phụ lục 02, 03), cách truyền đạt kiến thức của họ cũng có hơn 70% học viên ủng hộ, đánh giá cao. Có thể thấy đội ngũ giáo viên của Công ty có chất lượng tương đối tốt về chuyên môn, trình độ cũng như kinh nghiệm. Nhờ yếu tố này cũng giúp cho nhân viên, người lao động có hứng thú trong học tập, có ý thức cầu tiến, nâng cao được chất lượng công tác của công ty trong tương lai.

*\* Xác định kinh phí đào tạo*

Yếu tố tài chính là rất quan trọng trong việc thực hiện công tác đào tạo nhân lực. Quy mô và chất lượng đào tạo phụ thuộc rất nhiều vào kinh phí đào tạo. Nguồn kinh phí cho đào tạo nhân lực của công ty huy động chủ yếu từ hai nguồn:

- Nguồn 1: Nguồn này lấy từ lợi nhuận kinh doanh của công ty. Trích ra 1,5% trong tổng số lợi nhuận hằng năm của công ty.

- Nguồn 2: Sự đóng góp từ cán bộ công nhân viên trong công ty

Từ hai nguồn này tạo lập thành quỹ đào tạo – phát triển của công ty, mà chủ yếu là lấy từ lợi nhuận của công ty, nguồn kinh phí này 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.

Dưới đây là bảng Quỹ đào tạo phát triển của Công ty Sumi-Hanel qua các năm

**Bảng 2.6. Quỹ đào tạo phát triển ở công ty qua các năm**

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Trích từ lợi nhuận của công ty	Triệu đồng	630	950,85	1309,5
Từ nguồn khác	Triệu đồng	376,25	411,8	342,57
Tổng số	Triệu đồng	1006,25	1362,65	1652,07

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)

Có thể thấy rằng, quỹ đào tạo phát triển của Công ty Sumi-Hanel là khá lớn và tăng dần theo từng năm, đồng nghĩa với kinh phí đào tạo sẽ được tăng lên. Năm 2016, quỹ đào tạo phát triển có 1.006.250.000 đồng cho tới năm 2018 đã tăng lên 1.652.070.000 đồng.

Tuy nhiên, nguồn hình thành quỹ đào tạo vẫn còn hạn hẹp, chưa cao, chưa có sự mở rộng tìm kiếm đầu tư của các tổ chức hợp tác đào tạo trong và ngoài nước mà phần lớn quỹ đào tạo được trích từ lợi nhuận của Công ty. Đây là một yếu tố bất lợi vì khi Công ty sản xuất kinh doanh kém hiệu quả, lợi nhuận thấp sẽ dẫn đến kinh phí cho quỹ đào tạo giảm.

Công ty tính chi phí đào tạo bao gồm:

- Chi phí cho giáo viên giảng dạy: Với giáo viên trong nội bộ công ty thì việc xác định chi phí sẽ được công ty trả tiền giảng dạy của giáo viên kiêm nhiệm theo các quy định của công ty như ngoài hưởng theo lương làm việc còn được hưởng thêm phụ cấp đào tạo. Tuy nhiên cũng có sự phân biệt đối tượng khác nhau, giáo viên có cấp bậc chức vụ công việc cao thì tiền phụ cấp cũng sẽ cao hơn. Điều này là do sự khác biệt về trình độ, khả năng và chức vụ của mỗi người lao động làm giáo viên. Còn với giáo viên thuê ngoài thì phụ thuộc vào hợp đồng ký kết.

Khoản chi phí tiền lương cho giáo viên kiêm nhiệm được quy định rõ trong Quy chế đào tạo được ban hành hàng năm của công ty.

- Chi phí cho người lao động: gồm tiền lương cho ngày lao động bình thường, tiền bồi dưỡng cho tham gia khóa học (hỗ trợ các khoản như chi phí đi lại, tiền ăn ở...).

- Chi phí cho tài liệu giảng dạy: Với cơ sở đào tạo bên ngoài thì do phía thực hiện giảng dạy cung cấp. Với khóa học do công ty tự tổ chức thì tài liệu học tập do công ty cung cấp cho người lao động.

- Chi phí cho cơ sở vật chất phục vụ công tác đào tạo bao gồm: chi phí về trang thiết bị phòng học, thiết bị giảng dạy, điện nước...

- Chi phí quản lý: chi phí cho người tổ chức thực hiện quá trình đào tạo

Căn cứ vào kế hoạch đào tạo hằng năm, phòng Hành chính tổng hợp xác định chi phí đào tạo kế hoạch trình Tổng Giám đốc phê duyệt.

### **Bước 3: Tổ chức thực hiện đào tạo**

*\* Quy trình tổ chức thực hiện đào tạo:*

Sau khi lập kế hoạch đào tạo nhân lực được Ban Giám đốc phê duyệt, cán bộ phụ trách đào tạo của phòng Hành chính tổng hợp sẽ chịu trách nhiệm tiến hành thực hiện kế hoạch đó.

Đối với đào tạo nội bộ: Phòng Hành chính tổng hợp soạn công văn mời giáo viên. Cán bộ nhân sự đảm nhiệm công tác đào tạo căn cứ vào thời gian, địa điểm tổ chức khóa học trong kế hoạch đào tạo, tiến hành kiểm tra trang thiết bị lớp học để có thể sửa chữa, bổ sung kịp thời và đưa vào sử dụng giảng dạy.

Đối với đào tạo bên ngoài: sau khi nhận thông báo thời gian, địa điểm đào tạo, kèm theo công văn đồng ý cử đi đào tạo của Công ty, học viên tiến hành làm thủ tục tham gia khóa học.

Khi các khóa học đi vào hoạt động, cán bộ quản lý được Công ty Sumi-Hanel phân công tiến hành kiểm tra, giám sát quá trình đào tạo, đảm bảo kế hoạch được tiến hành đúng lộ trình. Mọi phát sinh ngoài kế hoạch được phát hiện kịp thời để có những điều chỉnh khi cần thiết.

Nhìn chung, quy trình tổ chức của công ty được tiến hành một cách bài bản, công tác kiểm tra giám sát quá trình đào tạo tiến hành khá chặt chẽ, khoa học, việc kiểm tra sĩ số được tiến hành thường xuyên, chất lượng giảng dạy, nội dung đào tạo được tiến hành kiểm tra sau mỗi khóa học. Phiếu nhận xét được phát đến từng học viên để lấy ý kiến của họ về nội dung cũng như phương pháp giảng dạy... để có những điều chỉnh hợp lý. Tuy nhiên, về thực tế công tác kiểm tra đánh giá chưa cao, chưa mang lại hiệu quả trong việc đánh giá chương trình đào tạo.

*\* Nội dung, kết quả đào tạo:*

Nội dung các khóa đào tạo trong thực tế không có thay đổi so với kế hoạch. Các khóa đào tạo chủ yếu xoay quanh các nội dung như: đào tạo cán bộ quản lý, đào tạo công nhân sản xuất...

Dưới đây là báo cáo thực hiện kế hoạch đào tạo của Công ty Sumi-Hanel năm 2018:

**Bảng 2.7: Báo cáo thực hiện kế hoạch đào tạo năm 2018**

STT	Nội dung đào tạo	Kế hoạch	Thực hiện	Tỷ lệ %	Hình thức đào tạo
1	Đào tạo nhân viên mới tuyển dụng	10	10	100	Đào tạo nội bộ
2	Đào tạo kiến thức chuyên môn nghiệp vụ	30	28	93,33	Đào tạo nội bộ
3	Đào tạo nâng cao trình độ tiếng anh, tin học	15	12	80	Đào tạo bên ngoài
4	Đào tạo kỹ năng quản lý, chính trị,...	5	5	100	Đào tạo bên ngoài
5	Đào tạo cho lao động mới tuyển dụng	140	148	105,7	Đào tạo nội bộ
6	Đào tạo nâng bậc	80	77	96,25	Đào tạo nội bộ
7	Đào tạo cho lao động sử dụng thiết bị, máy móc hiện đại	60	60	100	Đào tạo nội bộ
8	Đào tạo định kỳ ATVSLĐ - PCCN	850	807	94,94	Đào tạo nội bộ
9	Đào tạo công nhân sử dụng hóa chất	160	150	93,75	Đào tạo nội bộ

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)

Nhìn vào bảng 2.7, các nội dung đào tạo đều được thực hiện và kết quả thực hiện kế hoạch đào tạo năm 2018 công ty đạt được tương đối cao (hơn 90%) và hầu hết với hình thức đào tạo nội bộ được áp dụng cho công nhân

sản xuất trực tiếp. Với hình thức đào tạo bên ngoài thì chủ yếu áp dụng cho đối tượng cán bộ, nhân viên. Các khóa đào tạo được kết thúc với hiệu quả nhiều ít khác nhau, song nhìn chung đều được tiến hành tổ chức suôn sẻ, thành công, không xảy ra sự cố đáng tiếc nào.

Hiện nay, Công ty Sumi-Hanel đang thực hiện đánh giá kết quả đào tạo của các học viên như sau:

- Đối với nhân viên, người lao động được đào tạo trong nội bộ Công ty, công tác đánh giá kết quả đào tạo nhân lực thông qua việc thi sát hạch cả về lý thuyết và thực hành.

- Đối với nhân viên, người lao động được đào tạo bên ngoài thì căn cứ vào bảng điểm kết quả đào tạo sau khóa học, chứng chỉ, giấy chứng nhận tốt nghiệp, phiếu nhận xét.

*\* Phương pháp đào tạo:*

Hiện nay Công ty Sumi-Hanel đang áp dụng một số phương pháp đào tạo nhân lực phổ biến như:

- Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn

Phương pháp này áp dụng cho việc đào tạo công nhân, người lao động mới tuyển dụng, công nhân mới tiếp nhận vị trí công việc mới. Công ty sử dụng phương pháp này nhằm tiết kiệm chi phí đồng thời tận dụng được đội ngũ công nhân giàu kinh nghiệm.

Công nhân, người lao động mới sau khi được đào tạo định hướng các kiến thức, thông tin về Công ty sẽ được phân về các bộ phận, các bộ phận chịu trách nhiệm phân công người hướng dẫn, lên kế hoạch hướng dẫn và kiểm tra khả năng đáp ứng công việc sau. Nếu công nhân đạt thì sẽ ký hợp đồng chính thức, công nhân nào chưa đạt thì sẽ được đào tạo lại, nếu đạt yêu cầu thì tuyển dụng chính thức còn vẫn không đạt yêu cầu thì báo cáo với phòng Hành chính tổng hợp để chuyển công việc khác hoặc chấm dứt hợp đồng.

- Phương pháp mở các lớp cạnh tổ chức

Phương pháp đào tạo này được thực hiện với các khóa học đào tạo thuộc các lĩnh vực: đào tạo kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, đào tạo nâng bậc, đào tạo công nhân sử dụng máy móc thiết bị hiện đại, đào tạo công nhân sử dụng hóa chất, đào tạo định kỳ ATVSLĐ – PCCN. Các bộ phận có liên quan phối hợp với phòng Hành chính tổng hợp để tổ chức các lớp đào tạo.

+ Đối với đào tạo định kỳ ATVSLĐ – PCCN bộ phận – An toàn kết hợp với phòng Hành chính tổng hợp và ban lãnh đạo các nhóm sản xuất kết hợp để bố trí thời gian đào tạo phù hợp với kế hoạch sản xuất của các bộ phận, nhóm.

+ Đào tạo nâng bậc: Các khóa đào tạo này thường bổ sung về các kiến thức chuyên môn sâu dành cho công nhân sản xuất sản dây điện, công nhân sản xuất pin, công nhân cơ khí, sửa chữa, lắp ráp. Các công nhân vừa được học lý thuyết tại các Trung tâm đào tạo của Công ty đồng thời học thực hành, công nhân được đào tạo tại chỗ sản xuất không tách rời quá trình sản xuất. Khóa đào tạo diễn ra trong 2 tháng, sau đó Công ty Sumi-Hanel tổ chức thi nâng bậc cho những người lao động đủ điều kiện dự thi và thành lập Hội đồng, thông thường thành phần của Hội đồng gồm:

Tổng Giám đốc: Chủ tịch Hội đồng

Chủ tịch Công đoàn: Ủy viên

Chủ tịch Hội đồng đào tạo: Ủy viên

Cán bộ đào tạo: Ủy viên thường trực – tư vấn kiêm thư ký

Quy định các môn thi nâng bậc: Thi 2 môn lý thuyết và thực hành tay nghề.

- Phương pháp cử đi học ở các trường lớp

Phương pháp này để đào tạo kỹ năng quản lý, chính trị cho các với cán bộ chuyên môn, cán bộ quản lý. Các cán bộ được cử đi học tại các trường như Đại học Bách Khoa, đại học Công nghiệp... Sau khi đào tạo, các cán bộ trở về giữ các vị trí quản lý trong Công ty.



Nhìn chung các phương pháp đào tạo của Công ty Sumi-Hanel khá phù hợp với các nội dung, đối tượng đào tạo, có thể nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực, đáp ứng nhu cầu lâu dài của Công ty. Tuy nhiên việc áp dụng các phương pháp đào tạo còn nhiều hạn chế: các phương pháp đào tạo chủ yếu mang tính truyền thống, chưa áp dụng các phương pháp mới sử dụng các kỹ thuật hiện đại trong đào tạo. Do đó trong tương lai, Sumi-Hanel nên áp dụng các phương pháp mới để tránh sự nhàm chán, gây hứng thú trong học tập cho người lao động để chất lượng đào tạo đạt được hiệu quả cao nhất.

#### **Bước 4: Đánh giá kết quả chương trình đào tạo**

Công ty Sumi-Hanel hiện nay đã thực hiện việc đánh giá kết quả chương trình đào tạo. Tuy nhiên mới chỉ thực hiện đánh giá từ 2 phía là từ phía giáo viên và từ phía học viên.

##### *\* Đánh giá từ phía giáo viên*

Nội dung chương trình đào tạo: Phần lớn nội dung đào tạo do giáo viên tự biên soạn theo tùy đối tượng đào tạo cho nên việc đánh giá chương trình đào tạo thường được các giáo viên bỏ qua.

Đánh giá học viên: Các giáo viên sẽ đánh giá học viên vào cuối khóa học. Việc đánh giá học viên dựa trên các tiêu chí như tham gia đầy đủ khóa học, khả năng tiếp thu kiến thức...

Sau mỗi khóa học, giáo viên thực hiện đánh giá học viên của mình vào phiếu đánh giá gửi lên phòng Hành chính tổng hợp để cán bộ phụ trách đào tạo tổng hợp và báo cáo lên Ban Giám đốc của công ty. Từ đó rút ra được những hạn chế và kinh nghiệm trong việc giảng dạy ở các khóa đào tạo sau.

Dưới đây là kết quả đánh giá của giáo viên về khóa đào tạo lao động sử dụng hóa chất năm 2018 như sau:

**Bảng 2.8: Kết quả đánh giá học viên khóa đào tạo lao động sử dụng hóa chất năm 2018**

STT	Tiêu chí đánh giá	Tổng số học viên	Tỷ lệ % thực hiện
1	Tham gia đầy đủ các buổi học	145	96,67
2	Ghi chép bài đầy đủ	134	89,33
3	Tập trung lắng nghe	134	89,33
4	Tích cực tham gia phát biểu	67	44,67
5	Thờ ơ, không ghi chép, không tích cực tham gia vào bài giảng	16	10,67
6	Không phát biểu	83	55,33
Số học viên của khóa đào tạo		150	100

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)

Qua bảng trên ta có thể thấy các học viên tham dự lớp sử dụng hóa chất khá đầy đủ (chiếm 96,67%). Số lượng học viên tập trung lắng nghe và ghi chép bài đầy đủ cũng chiếm tỷ lệ lớn gần 90%. Tuy nhiên không phải cứ tập trung và ghi chép bài đầy đủ là học viên sẽ tích cực phát biểu mà vẫn còn còn rất e dè, thụ động trong quá trình học, tỷ lệ học viên không phát biểu chiếm hơn 50%. Và vẫn còn một số học viên tham gia khóa học với thái độ thờ ơ và không chịu ghi chép cũng chiếm khoảng 10%.

Các giáo viên đã có tinh thần trách nhiệm thực hiện việc đánh giá học viên một cách nghiêm túc nhưng các tiêu chí đánh giá còn chưa cụ thể, vẫn còn mang tính hình thức, chưa đánh giá chính xác chất lượng học viên. Do vậy Công ty cần có phương pháp đánh giá khoa học và hiệu quả hơn để phản ánh được chính xác kết quả của chương trình đào tạo mang lại.

*\* Đánh giá từ phía học viên:*

Nội dung chương trình đào tạo: Công ty Sumi-Hanel chưa tổ chức thực hiện đánh giá chương trình đào tạo từ phía học viên. Do vậy các giáo viên, cán bộ phụ trách đào tạo cũng như lãnh đạo công ty chưa thể nhận được những ý kiến phản hồi từ học viên.

Đánh giá chất lượng giáo viên: cuối mỗi khóa đào tạo, cán bộ phòng Hành chính tổng hợp sẽ phát phiếu đánh giá cho các học viên tham gia khóa học để đánh giá giáo viên. Dưới đây là nội dung của phiếu đánh giá giáo viên:

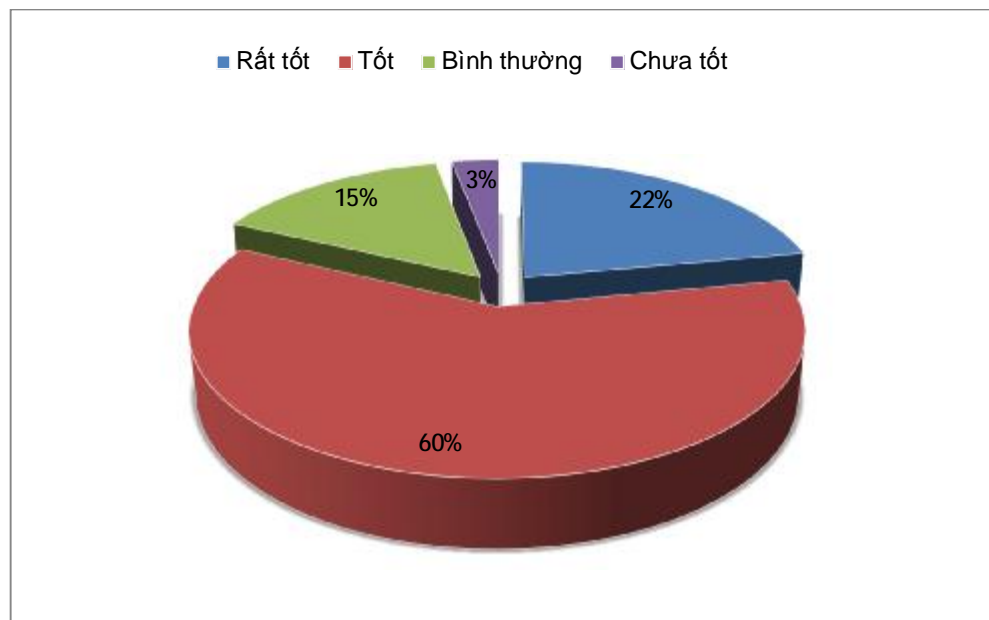
**Bảng 2.9: Phiếu đánh giá giáo viên**

STT	Tiêu chí	Yếu kém	Chưa tốt	Bình thường	Tốt	Rất tốt
1	Kiến thức chuyên môn					
2	Kiến thức thực tế					
3	Phương pháp truyền đạt giảng dạy					
4	Thái độ giảng dạy					
5	Chuẩn bị tài liệu, dụng cụ học tập					
6	Giờ lên lớp					

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)

Kết quả khảo sát do cán bộ nhân sự thống kê về đánh giá giáo viên năm 2018 như sau:

**Biểu đồ 2.4: Thống kê phiếu đánh giá giáo viên năm 2018**



(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)

Trong năm 2018: có 75% số phiếu đánh giá đánh giá là bình thường và tốt, 22% phiếu đánh giá rất tốt còn lại 3% là đánh giá chưa tốt và không có phiếu nào đánh giá yếu kém. Nhìn chung chất lượng giáo viên của Công ty Sumi-Hanel hiện nay tương đối tốt.

Như vậy có thể thấy việc đánh giá giáo viên được thực hiện khá tốt. Đối với việc đánh giá giáo viên bên ngoài, những giáo viên có kết quả đánh giá cao, phù hợp với yêu cầu của công ty thì sẽ tiếp tục được lựa chọn cho kế hoạch của năm sau, nếu không phù hợp thì sẽ tiến hành lựa chọn giáo viên khác thay thế để đảm bảo chất lượng giảng dạy. Tuy nhiên với đánh giá giáo viên là giáo viên nội bộ công ty, việc đánh giá vẫn còn chưa chính xác do ảnh hưởng bởi yếu tố tâm lý của người lao động.

Việc đánh giá kết quả chương trình đào tạo của Công ty Sumi-Hanel vẫn còn nhiều hạn chế như:

- Việc đánh giá chương trình đào tạo vẫn còn mang tính hình thức, các tiêu chí đánh giá vẫn còn chưa cụ thể dẫn đến kết quả đánh giá chưa thật chính xác

- Việc đánh giá mới chỉ thực hiện đánh giá từ phía giảng viên và từ phía học viên chứ chưa có đánh giá từ phía người quản lý lớp do đó sẽ thiếu nguồn ý kiến mang tính khách quan, toàn diện của cán bộ quản lý.

- Việc đánh giá kết quả chương trình đào tạo có thể bị ảnh hưởng bởi yếu tố tâm lý cá nhân của cả giáo viên đánh giá cũng như từ học viên đánh giá, thiếu sự khách quan từ phía người quản lý khiến công ty khó nắm bắt đúng thực tế.

Do vậy trong thời gian tới Công ty cần có sự khắc phục những hạn chế trên để việc đánh giá kết quả đào tạo được chính xác, khách quan từ đó rút ra được kinh nghiệm cho các khóa đào tạo sau này.

**Bước 5: Đánh giá hiệu quả sau đào tạo**

Hiệu quả sau đào tạo được đánh giá trên các tiêu chí như: Sự thay đổi kiến thức, kỹ năng, năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động, sự thay đổi thái độ, hành vi lao động so với trước đào tạo và việc bố trí sử dụng sau đào tạo. Hiện nay, Công ty Sumi-Hanel đã thực hiện đánh giá hiệu quả sau đào tạo theo một số tiêu chí. Cụ thể:

***Sự thay đổi năng suất lao động, kết quả của phần thi nâng bậc***

Về đào tạo cho công nhân mới tuyển dụng thì tỷ lệ đáp ứng yêu cầu tay nghề sau đào tạo tương đối cao hơn 86%, cho thấy công tác đào tạo được thực hiện có hiệu quả, người lao động tiếp thu được các kiến thức, kỹ năng áp dụng vào công việc, cải thiện năng suất lao động.

Về đào tạo nâng bậc và đào tạo công nhân sử dụng máy móc thiết bị hiện đại việc thực hiện công việc khá tốt nhưng do công tác tổ chức đào tạo còn một số hạn chế nên cũng ảnh hưởng đến khả năng tiếp thu của người lao động.

Với đối tượng là công nhân trực tiếp sản xuất, việc đánh giá được thực hiện vào cuối năm, khi đánh giá thực hiện công việc, để thấy được sự thay đổi của người lao động trước và sau khi đào tạo. Theo thống kê của Phòng hành chính tổng hợp từ năm 2016 – 2018 thực hiện đánh giá tỷ lệ đáp ứng được yêu cầu công việc, tay nghề của người lao động là:

**Bảng 2.10: Tỷ lệ công nhân đáp ứng yêu cầu tay nghề năm 2016 – 2018***Đơn vị tính: %*

Tỷ lệ công nhân đáp ứng yêu cầu tay nghề	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Trước đào tạo	Sau đào tạo	Trước đào tạo	Sau đào tạo	Trước đào tạo	Sau đào tạo
CN mới tuyển dụng	28,5	96,53	30,02	89,5	25,41	86,77
Đào tạo nâng bậc	33,47	92,87	41,65	97,66	39,15	94,20
Đào tạo sử dụng máy móc, thiết bị hiện đại	22,11	83,84	35,28	86,72	31,73	92,31

*(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)*

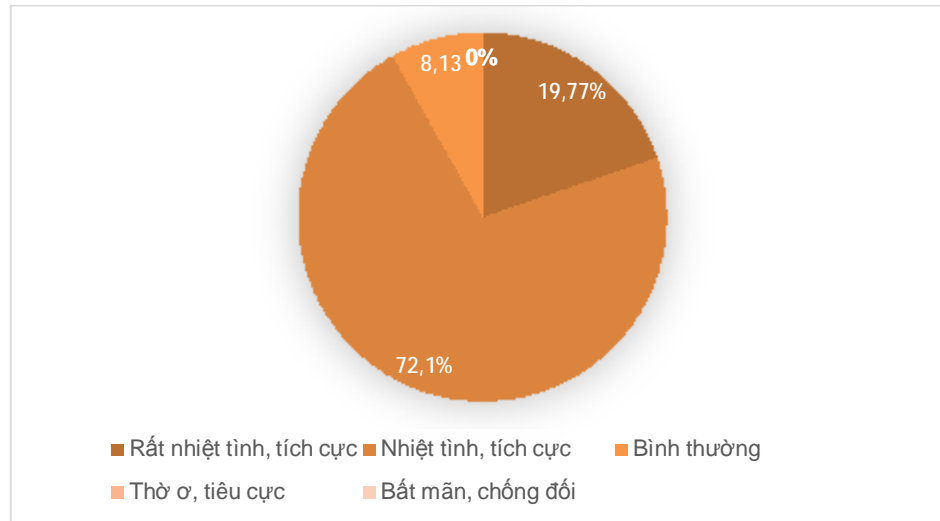
Nhìn vào bảng 2.11 và biểu đồ 2.6, 2.7, 2.8 nhận thấy tỷ lệ công nhân đáp ứng tay nghề trước và sau đào tạo đều có sự chuyển biến rõ rệt. Nếu như trước đào tạo tỷ lệ chỉ đạt từ 22,11% đến 41,65% thì sau đào tạo đã tăng lên một cách đáng kể, đạt từ 83,84% đến hơn 97%. Như vậy có thể thấy chất lượng đào tạo công nhân của Sumi-Hanel tương đối cao.

Với đối tượng là cán bộ quản lý, nhân viên Công ty việc thực hiện đánh giá hiệu quả sau đào tạo chưa được lãnh đạo công ty quan tâm, việc đánh giá cũng gặp khó khăn do các chức danh công việc ở công ty cũng rất khó định mức, đối tượng này là lao động trí óc nên việc xác định sự thay đổi về năng suất, các loại mức... còn gặp nhiều hạn chế. Một số chức danh công việc quan trọng đã xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc thì sự thay đổi chất lượng làm việc có thể dễ dàng đánh giá, trong khi với các chức danh khác chưa có văn bản này nên nếu có đánh giá hiệu quả sau đào tạo thì cũng chủ yếu dựa vào cảm quan của lãnh đạo các trường bộ phận, phòng ban.

### ***Sự thay đổi thái độ, hành vi sau đào tạo***

Công ty Sumi-Hanel mới chỉ dừng lại ở việc đánh giá sự thay đổi năng suất, chất lượng của người lao động là chính. Việc đánh giá sự thay đổi thái độ, hành vi lao động trước và sau đào tạo của người lao động thì chưa được lãnh đạo của Công ty quan tâm nên chưa có số liệu thống kê nào cụ thể. Do vậy tác giả đã thực hiện phiếu thu thập thông tin về công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo (phụ lục 02, 03) tại Công ty Sumi-Hanel năm 2018 và thu được kết quả như sau:

**Biểu đồ 2.5: Khảo sát sự thay đổi thái độ, hành vi lao động năm 2018**



(Nguồn: Kết quả khảo sát – phụ lục 03)

**Bảng 2.11: Khảo sát sự thay đổi thái độ, hành vi lao động của khối trực tiếp năm 2018**

Sự thay đổi thái độ, hành vi của đồng nghiệp sau đào tạo	Rất nhiệt tình, tích cực	Nhiệt tình, tích cực	Bình thường	Thờ ơ, tiêu cực	Bất mãn, chống đối	Tổng
Số CBCNV (người)	17	62	7	0	0	86
Tỷ lệ %	19,77	72,1	8,13	0	0	100

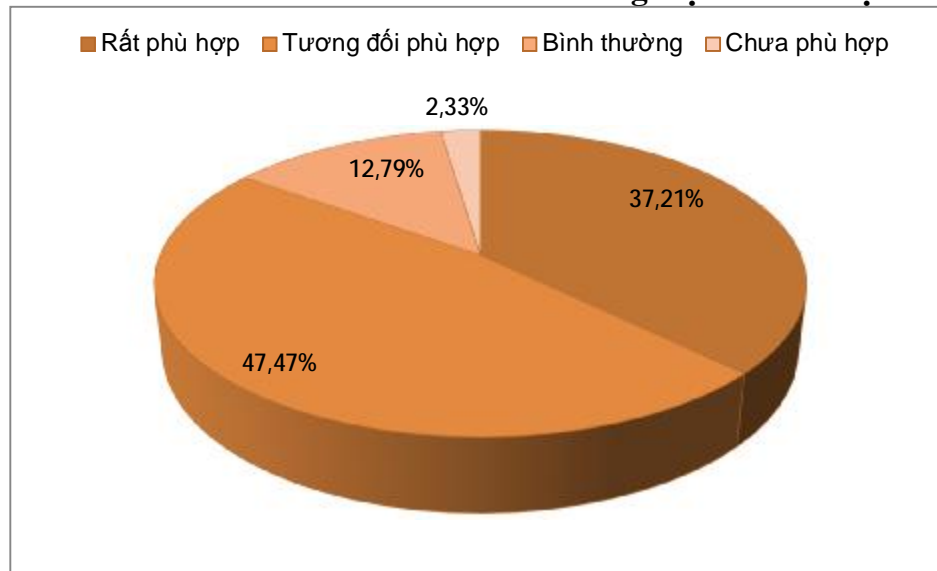
(Nguồn: Kết quả khảo sát – phụ lục 03)

Qua khảo sát cho thấy hầu hết người lao động đều nhận thấy sự thay đổi thái độ, hành vi của đồng nghiệp sau khóa đào tạo đều nhiệt tình, tích cực hơn (chiếm tỷ lệ hơn 90%) còn lại là 8,13% người lao động đánh giá đồng nghiệp ở mức độ bình thường. Đây là một tín hiệu tích cực cho thấy hiệu quả của công tác đào tạo khiến cho người lao động có sự thay đổi tốt lên, cảm thấy hứng thú và nhiệt tình trong công việc, giúp cho người lao động muốn gắn bó lâu dài với tổ chức.

### ***Bố trí sử dụng nhân lực sau đào tạo***

Trong quá trình đào tạo xuất phát từ nhu cầu của công tác đào tạo, số người lao động đã được đào tạo theo đúng nhu cầu đó và việc sắp xếp công việc phù hợp cho người lao động là bước cuối cùng sau khi được đào tạo. Đây là khâu rất quan trọng góp phần không nhỏ vào tính hiệu quả của đào tạo, bởi sau đào tạo, nếu người lao động được bố trí công việc phù hợp trình độ chuyên môn nghiệp vụ đã đào tạo, tạo mọi điều kiện cho họ phát huy hết khả năng, thì năng suất sẽ tăng lên, người lao động sẽ hăng say hoàn thành nhiệm vụ. Kết quả khảo sát của tác giả về tình hình bố trí sắp xếp công việc sau đào tạo tại Công ty năm 2018 cho thấy như sau:

**Biểu đồ 2.6: Tình hình bố trí công việc sau đào tạo**



(Nguồn: Kết quả khảo sát – phụ lục 03)



Phân tích biểu đồ 2.5, việc sắp xếp công việc sau đào tạo cho nhân viên, người lao động thì họ cảm thấy rất phù hợp và tương đối phù hợp chiếm 84,68%, 12,79% cho rằng sắp xếp bình thường và còn lại một số ít thì thấy chưa phù hợp (chiếm 2,33%). Hầu hết sau khóa đào tạo người lao động được bố trí công việc phù hợp với các kiến thức, kỹ năng được đào tạo. Điều này cho thấy việc bố trí công việc cho nhân viên, người lao động được Công ty Sumi-Hanel thực hiện rất tốt, nhờ đó hiệu quả của đào tạo càng cao.

### **2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel**

#### **2.3.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong**

##### **Quan điểm của lãnh đạo cấp cao:**

Ban lãnh đạo Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel đóng vai trò quyết định trong việc ban hành những chính sách về đào tạo nhân lực tại Công ty, ảnh hưởng trực tiếp đến việc tổ chức, hiệu quả đào tạo nhân lực. Nhìn chung ban lãnh đạo Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel đã quan tâm đến vấn đề đào tạo nhân lực, coi đây là chiến lược trong quá trình phát triển và cạnh tranh với các doanh nghiệp khác. Tuy nhiên, với số lượng nhân lực lớn và nhiều biến động, nhiều chính sách đào tạo ban hành vẫn còn nhiều điểm chưa hợp lý, không thường xuyên nên mang lại hiệu quả chưa thực sự cao.

##### **Ngành nghề kinh doanh**

Là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất công nghệ cao nên yêu cầu về chuyên môn, kinh nghiệm nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel là rất cao. Điều này cũng đòi hỏi lao động phải qua đào tạo và giỏi về trình độ chuyên môn. Hoạt động trong ngành sản xuất công nghệ cao với quy trình công nghệ sản xuất tiên tiến hiện đại, lao động phải được trang bị kiến thức để sử dụng máy móc, thiết bị này hiệu quả nhất và đảm bảo

an toàn. Hiện nay nước ta đang đối mặt với tình trạng thiếu nhân lực có trình độ cao, nhiều nhà đã gây nên sự trở ngại cho Công ty trong việc tuyển dụng nói chung và nhu cầu đào tạo lao động tăng cao nói riêng.

### **Nhân tố công nghệ thiết bị**

Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel đang chú trọng đầu tư vào hệ thống máy móc thiết bị công nghệ cao để phục vụ nhu cầu hoạt động kinh doanh của mình với hi vọng mang lại lợi nhuận cao nhất. Điều đó cũng thách thức lao động của công ty phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng mới để có thể đáp ứng được với sự thay đổi đó. Tuy nhiên với tốc độ phát triển công nghệ như vũ bão, nhiều lao động của Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu, vì vậy các chính sách đào tạo của công ty trở nên thiết thực và cấp bách.

### **Khả năng tài chính của doanh nghiệp**

Với số lượng lao động nhiều và nhu cầu đào tạo lớn, số chi phí đào tạo mà Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel cần bỏ ra ngày càng lớn, điều này cũng gây trở ngại cho chính sách đào tạo của công ty. Với nguồn lực tài chính tương đối hạn chế sẽ gây ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo cũng như quy mô đào tạo nhân lực. Chính vì vậy mà các hoạt động đào tạo nhân lực của công ty gây ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo cũng như quy mô đào tạo nhân lực cần có một nguồn kinh phí ổn định và phù hợp dành cho nó.

### **Đặc điểm nhân lực của Công ty**

Trong giai đoạn 2016-2018, tổng số nhân lực của Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel biến động không ổn định. Cụ thể, năm 2016 tổng số lao động của công ty là 3249 người, năm 2017 có 3834 người, tăng 585 người tương ứng tăng 12,77% so với năm 2016. Năm 2018 có tổng số 3615 người, giảm 219 người tương ứng giảm 5,72% so với năm 2017. Năm 2018 công ty đối mặt với sự cạnh tranh lớn từ các doanh nghiệp lớn khác nên các hợp đồng

cung cấp có giảm hơn so với năm 2017, do vậy công ty tuy có tuyển dụng thêm lao động mới nhưng tuyển dụng không nhiều nhằm tiết kiệm chi phí. Việc giảm số lao động cũng có thể gây ảnh hưởng đến uy tín, chất lượng của công ty, làm người lao động hoang mang phân vân không biết nên tiếp tục gắn bó với công ty hay là ra đi tìm công việc khác, đây là nguy cơ thiếu hụt lao động của doanh nghiệp, chính vì vậy công ty cần có các biện pháp tích cực để đào tạo duy trì đội ngũ lao động của mình, đảm bảo thực hiện được tốt các chiến lược sản xuất kinh doanh lâu dài.

**Bảng 2.12: Thống kê lao động theo chức năng giai đoạn 2016 – 2018**

Loại lao động	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ % so với tổng số lao động	Số lượng (người)	Tỷ lệ % so với tổng số lao động	Số lượng (người)	Tỷ lệ % so với tổng số lao động
Tổng số lao động	3249	100	3834	100	3615	100
Theo chức năng						
1. Lao động gián tiếp	581	17,88	692	18,05	667	19
2. Lao động trực tiếp	2668	82,12	3142	81,95	2948	81
Theo quốc gia						
Lao động Việt Nam	3245	99,88	3830	99,89	3611	99,89
Lao động Nhật Bản	4	0,12	4	0,11	4	0,11

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)

Theo số liệu từ Bảng 2.13, Công ty là doanh nghiệp có quy mô vừa. Lực lượng lao động trực tiếp gồm các công nhân sản xuất, lao động gián tiếp là các nhân viên văn phòng, bộ phận quảng lý, ban lãnh đạo công ty, cán bộ các phòng ban nghiệp vụ, cán bộ nhân viên văn phòng các xí nghiệp. Lực lượng lao động gián tiếp chiếm tỷ lệ rất ít trong giai đoạn 2016-2018, cụ thể năm 2016

chiếm 17,88%, năm 2017 chiếm 18,05% và năm 2018 chỉ 19% trong doanh nghiệp do công ty vừa là doanh nghiệp sản xuất vừa kinh doanh nên cần nhiều lao động trực tiếp cho sản xuất.

Nhân lực của công ty gồm lao động trực tiếp và gián tiếp, đều là đối tượng của công tác đào tạo ở Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel. Hiện nay nhu cầu đào tạo của Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel khá cao, tỷ lệ qua các năm đều chiếm trên 60% so với tổng số lao động do cán bộ công nhân viên trong công ty đã ý thức được tầm quan trọng của đào tạo và tham gia nhiệt tình các chương trình đào tạo mà Công ty xây dựng.

Xét về quốc gia, hiện nay Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel duy trì 4 chuyên gia người Nhật nhằm hướng dẫn đào tạo cho các công nhân viên kỹ thuật Việt Nam những thay đổi về công nghệ cao. Tuy số chuyên gia Nhật Bản này chỉ chiếm tỷ trọng nhỏ 0,12% nhưng đóng vai trò quan trọng trong việc chuyển giao công nghệ sản xuất tiên tiến nhất.

**Bảng 2.13: Thống kê lao động theo giới tính giai đoạn 2016 – 2018**

Loại lao động	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ % so với tổng số lao động	Số lượng (người)	Tỷ lệ % so với tổng số lao động	Số lượng (người)	Tỷ lệ % so với tổng số lao động
Tổng số lao động	3249	100	3834	100	3615	100
1. Lao động nữ	900	27,70	1261	32,89	1121	31,01
2. Lao động nam	2349	72,30	2573	67,11	2494	68,99

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)

Ngành sản xuất của Công ty có đặc thù là công việc nặng nhọc, khối lượng công việc lớn, ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe người lao động. Với đặc điểm tâm sinh lý của người phụ nữ rất khó khăn khi cho họ làm những công việc nặng nhọc. Như vậy, tỷ trọng lao động nam có sự chênh lệch gần gấp đôi so với lao động nữ tại Công ty là hợp lý, đó là do tính chất công việc sản xuất ở các phân xưởng yêu cầu phải có sức khỏe tốt, nên phù hợp hơn với nam giới. Còn lao động nữ chủ yếu làm trong các văn phòng: Phòng Kế toán, Phòng hành chính tổng hợp...

Xét về tuổi trung bình tại Công ty thì năm 2016 độ tuổi trung bình của người lao động là 23,57 tuổi, năm 2017 là 23,56 tuổi, năm 2018 là 24,62 tuổi. Như vậy chứng tỏ Công ty có một lực lượng lao động khá trẻ, đây cũng là một dấu hiệu tích cực cho hoạt động sản xuất của công ty. Với số lượng lao động trẻ tạo thuận lợi cho công ty trong hoạt động sản xuất kinh doanh vì những lao động này có sức khỏe, có sự năng động sáng tạo và nhanh tiếp thu tiến bộ. Tuy nhiên, với cơ cấu lao động mà dần trẻ hóa thì dễ dẫn đến tình trạng thiếu lượng lao động lành nghề, chuyên môn giỏi.

**Bảng 2.14: Thống kê lao động theo trình độ giai đoạn 2016 – 2018**

Loại lao động	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ % so với tổng số lao động	Số lượng (người)	Tỷ lệ % so với tổng số lao động	Số lượng (người)	Tỷ lệ % so với tổng số lao động
Tổng số lao động	3249	100	3834	100	3615	100
Đại học, trên đại học	128	3,94	122	3,18	114	3,15
Cao đẳng	42	1,29	85	2,22	55	1,52
Trung cấp nghề	147	4,52	299	7,80	180	4,98
Trung học	2855	87,87	3077	80,26	3096	85,64
Trường dạy nghề	77	2,37	251	6,55	170	4,70

(Nguồn: Phòng hành chính tổng hợp)

Để đạt được hiệu quả cao hơn trong công tác đào tạo, việc thống kê lao động theo trình độ là không thể thiếu. Vì vậy cán bộ phòng hành chính tổng hợp đã thực hiện thống kê và đạt được kết quả là số lượng lao động có trình độ trung học chiếm tỷ trọng cao nhất từ 80% trở lên, tiếp theo là lao động trung cấp nghề trên 4%, sau đó là lao động ở có trình độ đại học và trên đại học chiếm hơn 3%, tiếp theo là lao động được dạy nghề ở trường dạy nghề chiếm 2% trở lên và có xu hướng tăng, cuối cùng là lao động có trình độ cao đẳng chiếm hơn 1%. Lực lượng lao động của Công ty còn khá trẻ tuy nhiên lao động trung học lại chiếm số đông dẫn đến trình độ lao động của công ty không đồng đều, các lao động có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao chủ yếu là lao động gián tiếp. Lực lượng lao động trực tiếp sản xuất hầu hết là lao động phổ thông có trình độ học vấn thấp, hiểu biết xã hội còn hạn chế, được tuyển vào công ty rồi vừa học nghề vừa làm việc do vậy việc phổ biến kiến thức, chủ trương, chính sách, các quy định của công ty hay việc tiếp thu kỹ thuật, quy trình công nghệ cũng chậm. Do vậy để đào tạo được một công nhân lành nghề cần có một thời gian dài cũng như công sức, chi phí.

Tóm lại, với sự dàn trải về trình độ lao động, cơ cấu lao động về độ tuổi giới tính đều này dẫn tới sự khó khăn trong việc áp dụng và triển khai chương trình đào tạo phù hợp cho từng lao động.

Tuy nhiên nếu các hoạt động đào tạo bồi dưỡng cho người lao động nếu thực hiện tốt sẽ làm tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng của hoạt động sản xuất kinh doanh, tăng tính cạnh tranh về khả năng đáp ứng các nhu cầu của khách hàng cũng như nguồn lực con người của Công ty. Nâng cao mức độ đảm nhiệm công việc thông qua nghiệp vụ chuyên môn, kỹ năng góp phần giảm sự giám sát. Công tác đào tạo sẽ cải tiến thói quen, thái độ, hành vi của người lao động, xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp hơn, nâng cao hình ảnh của Công ty về đội ngũ lao động lành nghề, chất lượng cao và đồng bộ.

Người lao động được đào tạo phù hợp với tiêu chuẩn thực hiện công việc, sẽ nhanh chóng thích nghi với công việc, giảm thời gian học hỏi, quan sát, tăng hiệu quả làm việc, tạo động lực cho người lao động tích cực đóng góp cho Công ty bằng việc lao động đạt kết quả và hiệu quả cao. Đào tạo lao động là biện pháp xây dựng cho Công ty một lực lượng lao động lành nghề, thích nghi cao với những biến động về sản xuất kinh doanh.

Các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng làm người lao động tự tin, mạnh dạn và sáng tạo hơn trong các mối quan hệ cũng như thực hiện công việc. Đó cũng chính là động cơ thúc đẩy người lao động trong Công ty nhiệt tình và đóng góp sức lực, trí lực và tập lực nhiều hơn trong việc thực hiện công việc cá nhân và tập thể.

#### **Cơ sở vật chất phục vụ công tác đào tạo:**

Công ty đã không ngừng đầu tư máy móc trang thiết bị hiện đại để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh, thường xuyên ứng dụng các quy trình công nghệ mới để có thể sản xuất đưa ra các sản phẩm với mẫu mã và chất lượng tốt. Để đáp ứng được sự thay đổi máy móc thiết bị, quy trình công nghệ đòi hỏi công tác đào tạo và phát triển công ty cần được tổ chức thường xuyên và cần có cơ sở vật chất để phục vụ công tác đào tạo nhân lực của Công ty.

Hiện nay Công ty đã trang bị cơ sở vật chất phục vụ công tác đào tạo tại công ty như sau:

**Bảng 2.15: Cơ sở vật chất phục vụ công tác đào tạo tại Công ty**

<b>Trang thiết bị</b>	<b>Số lượng</b>
Phòng học lý thuyết	03
Phòng học thực hành	01
Máy tính	03
Máy chiếu	03
Điều hòa	06
Loa đài, mic	05

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)

Trên đây là bảng thống kê cơ sở vật chất phục vụ công tác đào tạo tại Công ty. Thông thường đối với một khóa học đào tạo cho người lao động có ít nhất 02 phòng học lý thuyết và phòng học thực hành, mỗi phòng học có được bố trí với sức chứa từ 35 – 40 người. Còn với khóa học đào tạo về an toàn lao động và phòng chất chữa cháy, phòng học này có sức chứa từ 100 – 120 người cũng được trang bị đầy đủ thiết bị ánh sáng, điều hòa, loa đài mic. Nhìn chung, công tác trang bị cơ sở vật chất phục vụ cho hoạt động đào tạo đã được Công ty quan tâm thực hiện. Tuy nhiên hiện nay vẫn còn thiếu phòng thực hành riêng biệt với cơ sở trang thiết bị chuyên dụng để tiến hành đào tạo tách riêng với quá trình làm việc của công nhân. Do đó việc xây dựng thêm các phòng học và bổ sung các thiết bị chuyên dụng là việc cần thiết để công tác đào tạo được tiến hành thuận lợi. Bên cạnh đó, Công ty cũng nên thường xuyên bảo quản, kiểm tra chất lượng cơ sở vật chất, kỹ thuật, sửa chữa, thay mới kịp thời và về lâu dài, công ty cần xem xét đầu tư xây dựng cơ sở vật chất, đảm bảo cho hoạt động đào tạo đạt được hiệu quả cao hơn.

### ***2.3.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài***

#### ***Môi trường kinh tế - xã hội***

Ngày nay, các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh công nghệ cao đã được Chính phủ và nhà nước tạo điều kiện để hoạt động và phát triển. Để đáp ứng sự phát triển của Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel, công ty cũng tăng mức tuyển dụng nhân viên mới và tổ chức đào tạo nhân lực. Và để phát triển bền vững, Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel cần cần phải thường xuyên đào tạo nhân viên để linh hoạt và năng động hơn các đối thủ của mình nên không muốn bị tụt hậu hoặc bị loại bỏ.

#### ***Thị trường lao động***

Nhân lực Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel có khi biến động do một số người thuyên chuyển đi nơi khác, về hưu, ốm đau, chết, tai nạn, kỷ luật,



buộc thôi việc. Vì vậy, nhu cầu bổ sung nhân lực xuất hiện và nguồn bổ sung này phải tìm từ thị trường lao động bên ngoài. Mặt khác, do nhu cầu phát triển và mở rộng sản xuất nên Công ty Sumi-Hanel cần có thêm nhân lực để hoàn thiện nhiệm vụ. Ngoài ra, nhu cầu lao động có ảnh hưởng tới công tác đào tạo nhân lực tại công ty, cụ thể là khi thị trường lao động khan hiếm, cung lao động thiếu, Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel lại không tuyển dụng nhân lực nên cần phải đào tạo nhân lực để đáp ứng được yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel.

### ***Tiến bộ khoa học công nghệ***

Internet và các thành tựu khác của công nghệ thông tin đã làm thay đổi cách thức tiến hành kinh doanh và đặt ra yêu cầu cao hơn đối với lao động tri thức. Internet tạo nhiều cơ hội trong giao lưu, tiếp xúc, mở rộng phạm vi nội dung công việc, phá bỏ các hàng rào ngăn cản trong thị trường lao động truyền thống. Điều này cho phép các doanh nghiệp áp dụng có hiệu quả các phương thức kinh doanh (ví dụ thương mại điện tử), cách thức tổ chức quản lý nhân viên (thời gian, địa điểm làm việc linh hoạt), đào tạo qua mạng... Tuy nhiên, khi phương thức làm việc từ xa trở nên phổ biến sẽ gây ra áp lực cạnh tranh lớn hơn trong việc đào tạo nhân viên giỏi để đáp ứng nhu cầu của Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel.

Công ty thường xuyên đầu tư trang thiết bị máy móc hiện đại nhằm phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của mình, mang lại chất lượng sản phẩm tốt, tăng năng suất lao động. Với sự đầu tư cập nhật trang thiết bị máy móc hiện đại, đòi hỏi Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel phải có các chương trình đào tạo để người lao động có thể sử dụng thành thạo những máy móc này. Việc đào tạo bổ sung kiến thức, kỹ năng trong sử dụng máy móc mới khiến người lao động được tiếp cận tiến bộ khoa học hiện đại giúp tăng năng suất, chất lượng làm việc, chất lượng sản phẩm của Công ty.

### ***Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp***

Để có một vị thế vững chắc trong một môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh khốc liệt thì buộc Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel phải biết sử dụng và khai thác hiệu quả các nguồn lực của mình đặc biệt là nguồn lực con người. Nhân lực của Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel mang những đặc điểm riêng và là một yếu tố đặc biệt tiềm năng sẽ giúp tạo ra những lợi thế riêng của Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel.

### ***Cơ sở pháp lý về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp***

Trong các nghiệp vụ của quản trị nhân lực, nghiệp vụ đào tạo nhân lực là một trong những nghiệp vụ được pháp luật quy định khá rõ về trách nhiệm, nghĩa vụ và quyền hạn của hai bên khi thực hiện đào tạo nhân lực.

Trước hết là Bộ luật lao động sửa đổi bổ sung năm 2012, Luật giáo dục nghề nghiệp ngày 27 tháng 14 năm 2014, tiếp đến là các thông tư, nghị định liên quan đến đào tạo người lao động như: Nghị định 15/2019/NĐ-CP hướng dẫn Luật Giáo dục nghề nghiệp của Chính phủ ngày 01 tháng 02 năm 2019 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ luật lao động và hợp đồng lao động, Luật dạy nghề... luôn được Công ty cập nhật và thay đổi cho phù hợp với thực tế, lấy đó làm khung pháp lý chuẩn cho công tác đào tạo nhân lực. Ngoài ra, Công ty cũng xây dựng ban hành và áp dụng một số văn bản liên quan đến công tác đào tạo nhân lực như: Quy chế trả lương, Quy chế nâng bậc cho người lao động, quy định về đào tạo cán bộ công nhân viên...

Chính những cơ sở pháp lý về công tác đào tạo đó đã tạo điều kiện thuận lợi cho công tác đào tạo tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel, giúp cho công tác này được thực hiện đúng theo quy định của Nhà nước và có quy củ, trật tự. Góp phần giúp cho Công ty dễ dàng trong quản lý và đánh giá công tác đào tạo.

## **2.4. Đánh giá chung về công tác đào tạo nhân lực ở Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel**

### **2.4.1. Mục đạt được**

Trong những năm vừa qua, Công ty đã nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo nhân lực đối với sự phát triển của mình, chính vì vậy công tác đào tạo nhân lực của Công ty đã đạt được một số kết quả nhất định:

*Về phân định trách nhiệm về công tác đào tạo nhân lực:*

Công ty đã phân định trách nhiệm tương đối rõ ràng cho các bộ phận để thực hiện chương trình đào tạo. Vì vậy, công tác đào tạo nhân lực được các bộ phận theo dõi sát sao.

*Về quy trình triển khai công tác đào tạo nhân lực:*

Ban lãnh đạo công ty đã quan tâm đến chính sách, chiến lược đào tạo nhân viên.

Chương trình đào tạo của Công ty được xây dựng tương đối cụ thể, phù hợp.

Công ty đã xây dựng một số văn bản nội bộ liên quan đến công tác đào tạo nhân lực giúp cho việc quản lý, tổ chức thực hiện công tác đào tạo thuận lợi hơn.

Số lượng lao động được đào tạo và chi phí đào tạo tăng lên qua các năm, góp phần nâng cao hiệu quả chương trình giảng dạy.

Nội dung phương pháp đào tạo phù hợp với tính chất, đặc thù và hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của Công ty.

Công ty tạo lập nên quỹ đào tạo phát triển tạo điều kiện cho công tác đào tạo nhân lực được đầu tư thích đáng.

Cơ sở vật chất của Công ty khá đầy đủ tiện nghi, máy móc thiết bị để phục vụ cho quá trình đào tạo tại chỗ, đảm bảo cho công tác đào tạo được thực hiện thuận tiện.

#### ***2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân***

Tuy công tác đào tạo của Công ty có nhiều ưu điểm nhưng vẫn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục như sau:

##### *Về phân định trách nhiệm về công tác đào tạo nhân lực:*

Công ty chưa tiến hành phân định trách nhiệm về công tác đào tạo nhân lực cho từng cá nhân. Điều này gây ra sự chông chéo khi thực hiện và việc đùn đẩy chịu trách nhiệm khi công tác đào tạo không mang lại hiệu quả đề ra.

##### *Về quy trình triển khai công tác đào tạo nhân lực:*

Việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty chỉ dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh hằng năm vì vậy khi tình hình SXKD thay đổi, công tác đào tạo cũng sẽ thay đổi theo một cách bất ngờ. Việc xác định nhu cầu đào tạo tập trung vào việc phân tích doanh nghiệp mà không chú trọng đến phân tích nhân viên..

Việc lựa chọn và xác định đối tượng đào tạo còn phụ thuộc nhiều vào ý kiến chủ quan của cấp quản lý bộ phận gây nên sự không công bằng và bất bình của công nhân viên.

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

Công ty sử dụng nhiều phương pháp đào tạo nhưng chủ yếu tập trung những phương pháp đào tạo ngắn hạn, nên để nhân lực đáp ứng trong điều kiện hoạt động kinh doanh dài hạn sẽ gặp nhiều khó khăn.

Việc lập kế hoạch đào tạo năm chưa cụ thể chi tiết. Đặc biệt, là phân bổ nhân lực, rủi ro có thể xảy ra khi tiến hành các công tác khác gặp phải trục trặc, làm chậm tiến trình đào tạo, điển hình là công tác chuẩn bị lớp học, dụng cụ phục vụ học tập thiếu cũ và hư hỏng...gây gián đoạn và làm chậm tiến độ đào tạo.

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

Việc lựa chọn giáo viên tham gia giảng dạy còn tồn tại nhiều bất cập, các nhân viên lựa chọn từ bên trong công ty thì không dựa trên tiêu thức cụ thể, không được đánh giá kỹ lưỡng, mà được quyết định bởi cán bộ quản lý, những giáo viên bên ngoài vẫn còn chưa phù hợp với công nghiệp.

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

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

Nguyên nhân:

Công ty chưa có một bộ phận riêng để thực hiện công tác đào tạo, Phòng hành chính tổng hợp đảm nhiệm luôn việc tổ chức nhân sự nên chưa có sự tập trung vào các công việc chuyên về đào tạo, hiệu quả công việc không cao, còn tồn đọng công việc.

Đội ngũ cán bộ thực hiện công tác đào tạo không đảm bảo, chỉ có một cán bộ chuyên trách thực hiện công tác đào tạo tại Phòng hành chính tổng hợp và một số cán bộ quản lý trực tiếp hỗ trợ nên việc thực hiện công tác đào tạo không tránh khỏi những sai sót. Và cũng một phần là do năng lực cán bộ đào tạo chưa thực sự tốt, chưa thực hiện nhiều công việc được do phải kiêm nhiệm thêm một số công việc khác.

Ban lãnh đạo công ty chỉ tập trung vào các chiến lược đào tạo ngắn hạn mà chưa chú trọng quan tâm xây dựng chiến lược đào tạo dài hạn.

## **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH HỆ THỐNG DÂY SUMI-HANEL**

### **3.1. Mục tiêu phát triển và phương hướng đào tạo nhân lực của Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel**

#### ***3.1.1. Mục tiêu phát triển chung***

Mục tiêu của công ty là tiếp tục xây dựng và phát triển công ty, phấn đấu trở thành một đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực sản xuất hệ thống dây, sản xuất và kinh doanh sản phẩm thân thiện với môi trường. Trước mắt lấy hoạt động sản xuất làm nền tảng để duy trì và ổn định sự phát triển của công ty. Bên cạnh đó tích cực tìm kiếm cơ hội để khai thác và sử dụng hiệu quả các nguồn lực nhằm mở rộng thị trường xuất khẩu và tiêu thụ sản phẩm.

Công ty cũng không ngừng nỗ lực phát triển vì sự hài lòng của khách hàng, góp phần vào sự thịnh vượng của Việt Nam và khu vực bằng những sản phẩm, dịch vụ hiện đại, tiện nghi nhất phục vụ cuộc sống của con người.

#### ***3.1.2. Phương hướng đào tạo nhân lực đến năm 2025***

Trong giai đoạn 2020-2025, Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel đã đặt ra mục tiêu cho công tác đào tạo nhân lực của công ty đó là:

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

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

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

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

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

- Xây dựng quy trình đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tiễn của công ty, đa dạng phương thức đào tạo và chương trình đào tạo

- Nâng cao chất lượng hoạt động đánh giá hiệu quả đào tạo

- Lập kế hoạch, xây dựng chiến lược đào tạo cụ thể, trong cả ngắn hạn và dài hạn

- Vận dụng thêm những tiến bộ công nghệ thông tin vào công tác đào tạo

- Tăng ngân sách cho hoạt động đào tạo hằng năm

- Nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ thực hiện công tác đào tạo

### **3.2. Một số giải pháp cơ bản nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel**

#### ***3.2.1. Hoàn thiện phân định trách nhiệm về công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel***

Công ty nên tiến hành phân định trách nhiệm rõ ràng, cụ thể cho từng cá nhân, cụ thể có thể xây dựng như sau:

Phó giám đốc là người phê duyệt và đánh giá hoạt động đào tạo của doanh nghiệp.

Trưởng phòng hành chính tổng hợp là người đưa ra các chiến lược đào tạo của doanh nghiệp, trình Phó giám đốc phê duyệt.



Bộ phận chuyên trách công tác đào tạo trong Công ty là Nhóm nhân sự thuộc Bộ phận hành chính tổng hợp của Phòng hành chính tổng hợp. Nhóm có trách nhiệm xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch, chương trình đào tạo đối với CBCNV trong toàn Công ty bao gồm: đào tạo thường xuyên, đào tạo lại, đào tạo nâng cao, thi nâng bậc, thi thợ giỏi.... phục vụ cho nhu cầu phát triển lâu dài của Công ty, phù hợp với chế độ quy định của Nhà nước.

Trưởng nhóm nhân sự là người tổ chức và quản lý các chương trình đào tạo, tập huấn trong một tổ chức, doanh nghiệp nhằm mục đích nâng cao kỹ năng cho nhân viên.

Công việc của Trưởng nhóm nhân sự trong công tác đào tạo gồm:

+ Xây dựng các chương trình đào tạo mới

Thông qua việc phân tích nghề nghiệp, hướng phát triển nghề nghiệp, đánh giá năng lực nhân viên hiện tại, thảo luận với các quản lý trực tiếp, nhân viên và giám đốc, trưởng phòng đào tạo sẽ nhận định và phát triển các chương trình đào tạo mới. Chương trình đào tạo có thể là phát triển kỹ năng mới hoặc nâng cao những kỹ năng cũ, bổ sung kiến thức, các công nghệ mới có thể áp dụng vào công việc,... tùy theo nhu cầu.

Trưởng nhóm nhân sự có nhiệm vụ tìm hiểu và cập nhật các phương pháp đào tạo mới để nâng cao hiệu quả đào tạo. Họ cũng sẽ lên trước lịch đào tạo trong năm cho doanh nghiệp, bao gồm sắp xếp thời gian, thông báo nhân sự và chuẩn bị ngân sách.

+ Tổ chức thực hiện chương trình đào tạo

Trưởng nhóm nhân sự có nhiệm vụ tổ chức tập huấn đào tạo nhân viên mới và nhân viên cũ để nâng cao năng lực nghiệp vụ.

Trưởng nhóm nhân sự cũng sẽ là người xây dựng hoặc tổ chức xây dựng các công cụ dành cho đào tạo như tài liệu tập huấn, các bài phát biểu, bài kiểm tra đầu vào đầu ra đối với nhân viên. Đối với những tài liệu tập huấn

được cung cấp bởi các bên thứ ba, trưởng phòng đào tạo sẽ rà soát để tìm ra các điểm chưa phù hợp cần sửa.

Khi tổ chức các chương trình đào tạo, trưởng phòng cũng sẽ quan tâm tới các vấn đề hậu cần kỹ thuật như các trang thiết bị dùng cho tập huấn. Các công tác chuẩn bị khác như nơi tổ chức tập huấn (có thể là ngay tại doanh nghiệp hoặc tại một địa điểm bên ngoài), phương tiện đi lại, đồ dùng hậu cần khác có thể không phải do trưởng phòng đào tạo chuẩn bị nhưng sẽ là người duyệt thông qua.

Trưởng nhóm nhân sự có thể là người trực tiếp đào tạo, quản lý những tập huấn viên của bộ phận hoặc tìm kiếm những tập huấn viên phù hợp từ bên ngoài.

Ngoài ra, vị trí này còn có trách nhiệm thảo luận với các lãnh đạo để tìm ra các vấn đề trong đào tạo, các vấn đề cấu trúc và các điểm cần thay đổi cho phù hợp với từng bộ phận.

#### + Phát triển các công cụ theo dõi đánh giá

Đối với vai trò đảm bảo năng lực của nhân viên, Trưởng nhóm nhân sự chịu trách nhiệm xây dựng công cụ để thực hiện đánh giá nhân viên trong quá trình làm việc (trước và sau khi diễn ra tập huấn). Từ những kết quả đánh giá này, họ có thể nhận định được những thiếu sót cần bổ sung hay lên ý tưởng cho những chương trình đào tạo tiếp theo.

Ngoài đánh giá con người, họ cũng đánh giá chương trình đào tạo (trong và sau khi diễn ra). Thêm nữa, họ sẽ thu thập ý kiến từ nhân viên để tổng hợp phản hồi về chương trình. Từ những đánh giá này, họ có thể tìm ra những vấn đề còn tồn tại (về nội dung tập huấn, cách thức tổ chức tập huấn) để sửa chữa hoặc phát triển những chương trình tốt hơn trong tương lai.

#### + Quản lý chi phí đào tạo

Trưởng nhóm nhân sự sẽ quản lý các chi phí sử dụng cho chương trình đào tạo, như chi phí thuê địa điểm tập huấn, chi phí trả cho tập huấn viên, chi

phí trả cho người tham gia tập huấn, chi phí trang thiết bị, chi phí chuẩn bị tài liệu các công tác hậu cần cho tập huấn,... Họ sẽ lên ngân sách chi tiết đảm bảo đủ cho chương trình đào tạo đồng thời tiết kiệm chi phí nhất có thể và giảm thiểu việc phát sinh những chi phí không cần thiết.

### ***3.2.2. Hoàn thiện quy trình triển khai công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel***

#### ***3.2.3.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo***

Để thực hiện tốt việc xác định nhu cầu đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel thì ban lãnh đạo công ty cần hoàn thiện các cơ sở sau: phân tích doanh nghiệp, phân tích công việc và phân tích nhân viên tại Công ty.

#### **Phân tích doanh nghiệp:**

Ngoài việc phân tích doanh nghiệp dựa trên mục tiêu ngắn hạn thì Công ty nên xây dựng mục tiêu dài hạn 5 hoặc 10 năm. Lãnh đạo công ty cần chú ý đến lĩnh vực sản xuất kinh doanh mà công ty tập trung trong tương lai, quy mô và quá trình phát triển để có thể xác định được nhu cầu về số lượng, chất lượng lao động cho từng phòng ban và toàn công ty một cách phù hợp.

#### **Phân tích công việc:**

Hiện nay, Công ty chỉ tiến hành phân tích công việc cho các đối tượng chức danh quan trọng. Vì vậy, Công ty nên xây dựng bảng phân tích công việc cho tất cả các vị trí làm việc trong Công ty. Các cá nhân làm việc tại vị trí nào sẽ căn cứ theo đó để thực hiện nhiệm vụ của mình, đồng thời người quản lý cũng dựa vào đó để phân công và đánh giá việc hoàn thành nhiệm vụ cũng như quy trách nhiệm cho cấp dưới, tránh chồng chéo.

Đối với việc phân chia công việc cho lao động phổ thông, Công ty nên áp dụng theo hình thức liệt kê tất cả các công việc cần thiết để có thể làm ra

một sản phẩm, rồi tiến hành đo thời gian và cân bằng các công đoạn. Do đó mà sự chênh lệch về thời gian giữa các vị trí thao tác là không nhiều và đảm bảo yếu tố công bằng, tránh xung đột trong làm việc. Đặc biệt là các công việc lớn được chia thành các công việc nhỏ hơn để vừa dễ phân chia, vừa thuận tiện trong việc hướng dẫn và đào tạo cho công nhân, công nhân cũng dễ nhớ dễ làm trong quá trình thao tác, tránh được các lỗi bỏ sót, bỏ quên thao tác cho công đoạn sau.

### **Phân tích nhân viên:**

Việc phân tích nhân viên của Công ty hiện nay chỉ dựa vào Phiếu đánh giá năng lực lao động mà không tiến hành phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc. Việc phân tích công việc và phân tích cá nhân người lao động rất quan trọng. Phân tích công việc để xác định được các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Khi đã xác định được các yêu cầu và kỹ năng cần thiết mà người lao động cần phải có, kết hợp với việc phân tích người lao động về trình độ và đánh giá sự thực hiện công việc thực tế để xác định những khoảng cách còn tồn tại đối với mỗi người lao động. Sau khi xác định được khoảng cách, phải xem xét tìm ra nguyên nhân chính khiến học chưa hoàn thành công việc được giao. Đó là thiếu kiến thức, kỹ năng hay do vấn đề động lực lao động, điều kiện làm việc...nếu xác định nguyên nhân là do thiếu kiến thức kỹ năng thì đào tạo chính là giải pháp. Công ty sẽ xác định được những kiến thức, kỹ năng cần đào tạo là gì, những ai cần được đào tạo, nếu là do nguyên nhân khác Công ty cũng cần có những biện pháp để giải quyết nhằm mang lại hiệu quả làm việc tốt hơn. Đối với những người đã làm tốt công việc của mình thì cũng cần xem xét khả năng phát triển của họ trong tương lai để có kế hoạch đào tạo họ để chuẩn bị đảm nhận những công việc có yêu cầu cao hơn.

Công ty cần thực hiện tốt việc phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc. Công ty có thể linh hoạt áp dụng kết hợp phương pháp quan sát, phương pháp phỏng vấn và phương pháp nhật ký công việc.

Phương pháp quan sát: Trước tiên cán bộ đào tạo quan sát công việc đang thực hiện của một hay một nhóm người lao động một cách kỹ lưỡng và có hệ thống, sau đó tiến hành ghi chép thông tin về những điểm khác nhau giữa thực tế làm việc của nhân viên và yêu cầu cần hoàn thành thông qua Bảng sau:

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

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

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

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

Phương pháp nhật ký công việc: tất cả người lao động tự ghi chép lại các hoạt động của mình để thực hiện công việc một cách liên tục, nhất quán và trung thực.

Bên cạnh đó, công ty phải xây dựng một bảng khảo sát cho CBCNV để biết được nhu cầu thật sự của CBCNV cũng như các kỹ năng kiến thức thật sự cần cho công việc của công ty. Thông qua nhu cầu, nguyện vọng của nhân viên, công ty biết được nhân viên đang còn thiếu, yếu và muốn được đào tạo về vấn đề gì, từ đó góp phần nâng cao chất lượng đào tạo sát với nhu cầu thực tế hơn. Bảng khảo sát này nên được phát cho các cán bộ nhân viên trả lời, sau đó gửi về phòng Hành chính tổng hợp để tổng hợp lại, so sánh, cân nhắc với hai cơ sở nêu trên. Sau khi tổng hợp nhu cầu xong thì trình lên Ban giám đốc phê duyệt.

### *3.2.3.2. Hoàn thiện các bước trong quy trình triển khai đào tạo nhân lực*

#### *\* Xác định mục tiêu đào tạo cụ thể, có tầm chiến lược:*

Công ty cần đặt mục tiêu rõ ràng cụ thể cả về ngắn hạn và dài hạn. Dựa vào tình hình kinh doanh và chiến lược phát triển kinh doanh, Công ty có thể đặt mục tiêu cụ thể như sau:

- Về mục tiêu trong ngắn hạn (năm 2020):

+ Với đối tượng là cán bộ quản lý: 100% nắm vững kiến thức về nghiệp vụ quản trị doanh nghiệp, kỹ năng lãnh đạo, tin học, ngoại ngữ phục vụ cho

công việc. Tăng cường đào tạo kỹ năng đàm phán, xử lý tình huống cho cán bộ phòng kinh doanh.

+ Với khóa đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn: Đảm bảo 100% cán bộ nhận được văn bản chứng chỉ đúng thời hạn, 100% đạt mức độ thấp nhất đạt loại khá.

+ Với đào tạo nâng bậc cho công nhân: Phải đảm bảo 100% đối tượng được nâng bậc theo quy định của nhà nước và công ty có điều kiện tham gia đào tạo thì đầy đủ, 100% học viên thi đỗ, có quyết định nâng bậc, thực hiện tốt công việc theo đúng trình độ đã được đào tạo.

+ Với các khóa đào tạo nhân viên mới: Đảm bảo 100% nhân viên mới được đào tạo đúng chuyên môn, đạt bằng cấp chứng chỉ và được giữ lại công ty làm việc, tránh đào tạo xong thì nhân viên nghỉ việc.

- *Về mục tiêu trong dài hạn:* Trong vòng 3 năm tạo điều kiện cho 100% cán bộ trong công ty tham gia các khóa đào tạo tin học, ngoại ngữ. Có mục tiêu để đảm bảo tổ chức đào tạo thi nâng bậc cho 100% công nhân trong công ty. Số lao động không được đào tạo đúng chuyên ngành có cơ hội tham dự các khóa đào tạo ngắn hạn hoặc dài hạn tùy mức độ hoàn thành nhiệm vụ để thực hiện công việc đạt hiệu quả cao hơn.

*\* Lựa chọn đối tượng đào tạo chính xác:*

Để việc lựa chọn và xác định đối tượng chính xác và công bằng, Công ty cần căn cứ vào các nội dung sau:

- Phù hợp với yêu cầu về đội ngũ nhân lực của công ty trong ngắn hạn cũng như trong chiến lược phát triển dài hạn.

- Đối tượng được đào tạo phải phù hợp về tuổi, giới tính, trình độ, kỹ năng ưu tiên đối tượng trẻ, có năng lực và mong muốn phát triển lâu dài trong công ty. Vì những người lao động trẻ có khả năng tiếp cận những cái mới một cách nhanh hơn và sẽ có thời gian cống hiến cho công ty lâu hơn.

- Phù hợp với tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Đào tạo nhân lực cũng chỉ là mục đích quay lại phục vụ sản xuất kinh doanh cụ thể trong từng giai đoạn để tiến hành khác nhau.

- Xem xét nhu cầu nguyện vọng của cá nhân người được đào tạo. Đối với những cá nhân muốn được đào tạo nâng cao tay nghề thì khi họ được đào tạo sẽ có tinh thần học hỏi vươn lên không ngừng có như vậy kết quả đào tạo mới cao và có ý nghĩa thực tiễn được. Để xác định nhu cầu cá nhân của người lao động, Công ty nên tiến hành phát phiếu bảng hỏi điều tra mong muốn của người lao động đối với công tác đào tạo nhân lực của công ty theo mẫu bảng hỏi (Phụ lục 04).

- Hiệu quả của việc tiến hành đào tạo với hoạt động của công ty trong hiện tại và lâu dài. Đối với mục tiêu trước mắt thì công tác đào tạo sẽ tiến hành chọn đối tượng có sự nhạy bén nhanh nhẹn còn đối với tầm nhìn dài hạn thì chọn những cá nhân có khả năng nghiên cứu sâu vấn đề trong thời gian dài.

- Công ty nên sử dụng các kết quả của hoạt động phân tích công việc và sử dụng hệ thống đánh giá kết quả làm việc của người lao động để chọn lựa. Có như vậy việc lựa chọn đối tượng đào tạo mới chính xác và thực sự phục vụ mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

*\* Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên:*

Để cải thiện chất lượng đội ngũ giảng viên, Công ty nên:

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



họ làm tốt công việc. Ngoài ra, công ty nên tổ chức một số buổi hội thảo cho giáo viên trong cùng một lĩnh vực để có cơ hội trao đổi, học hỏi kỹ năng, kinh nghiệm giảng dạy trong phạm vi cho phép. Trong công tác lựa chọn giảng viên, không chỉ quan tâm đến trình độ chuyên môn, kinh nghiệm của giáo viên mà còn chú ý đến các yếu tố sau:

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

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

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

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

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

*\* Đa dạng hóa các loại hình đào tạo và chương trình đào tạo:*

Công ty nên áp dụng một số phương pháp đào tạo mới, hiện đại cho cán bộ quản lý, công nhân kỹ thuật như các phương pháp đào tạo truyền thống kết hợp các dụng cụ nghe nhìn, mô phỏng để giúp người lao động tiết kiệm hơn với máy móc kỹ thuật hiện đại. Công ty có thể tổ chức cho đội ngũ cán bộ công nhân viên tự thiết kế xây dựng các thiết bị mô phỏng, các mô hình phục vụ học tập để đỡ tốn nhiều chi phí đào tạo, Công ty sẽ có thưởng cho những ai

có nhiều đóng góp, thiết kế xây dựng nhiều mô hình (chi phí này trích trong Quỹ đầu tư phát triển) để đẩy mạnh phong trào thi đua học tập trong Công ty. Công ty cần xây dựng các loại hình đào tạo phù hợp với yêu cầu của quá trình sản xuất kinh doanh và sự phát triển của ngành hiện nay với nhiều đặc điểm sản xuất kinh doanh khác biệt riêng có của mình. Công ty cần tăng cường mở rộng giao lưu hợp tác quốc tế về đào tạo và phát triển, nhất là sự tham gia giảng dạy trực tiếp của các chuyên gia nước ngoài đang làm việc tại Công ty và các chuyên gia của các đối tác đang làm ăn với Công ty. Bên cạnh đó là sự phối hợp với các trường đại học trong và ngoài nước để đào tạo các cán bộ quản lý có trình độ cao đồng thời là nơi cung cấp cho Công ty những cán bộ trẻ là sinh viên các trường nhằm giảm bớt chi phí đào tạo sau này.

Trong các chương trình đào tạo, người lao động có những kiến thức chuyên môn và cần phải tìm hiểu về văn hoá của công ty. Công ty nên tiến hành các hoạt động giáo dục cho họ thấy được những truyền thống tốt đẹp, những mặt mạnh của công ty. Mặt khác, phải làm cho mỗi người lao động nhận thức rõ những khó khăn gay gắt của ngành, của công ty để hiểu rằng mình phải làm việc với năng suất, chất lượng, hiệu quả cao nhất mới có được chỗ đứng, thu nhập bản thân và góp phần đưa công ty phát triển mạnh lên được. Nội dung trong các chương trình đào tạo phải đặc biệt quan tâm đến các môn học đào tạo kỹ năng của người lao động nhất là cán bộ quản lý. Đào tạo các kỹ năng cho cán bộ quản lý như: kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng quan hệ con người, kỹ năng nhận thức.

Tầm quan trọng tương đối của những kỹ năng này có thể thay đổi đối với các cấp khác nhau trong hệ thống tổ chức. Như kỹ năng kỹ thuật có vai trò quan trọng nhất là ở cấp tổ trưởng chuyên môn. Kỹ năng quan hệ con người giúp ích trong quan hệ hàng ngày đối với cấp dưới. Kỹ năng nhận thức lại quan trọng với những cán bộ lãnh đạo cấp cao trong Công ty.

Công ty cũng cần bổ sung thêm các nội dung đào tạo về lãnh đạo và quản lý quản lý cho Leader, Supervisor, staff, như: tạo động lực làm việc, cách thiết lập và sử dụng quyền lực. Công ty có thể sử dụng chính đội ngũ Trưởng bộ phận hoặc thậm chí là Ban giám đốc để giảng dạy về các nội dung này, cũng như Công ty có thể thuê các giảng viên về quản trị từ các trường đại học về giảng dạy (Phụ lục 8) .

*\* Sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo:*

Công ty nên xây dựng một quỹ riêng cho đào tạo và phát triển nhân lực. Quỹ này hoạt động độc lập với các quỹ khác trong Công ty. Hàng năm kinh phí đào tạo được trích ra từ quỹ này, có như vậy mới chủ động trong lập kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng nhân sự.

Từ trước đến nay thì vấn đề kinh phí đào tạo và bồi dưỡng cho giáo viên là do kinh phí của Công ty. Tuy nhiên muốn nâng cao chất lượng của công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực ở Công ty TNHH Hoàn Mỹ CN Đà Nẵng thì lãnh đạo cần phải quan tâm và quan tâm hơn nữa đến các học viên và giáo viên giảng dạy. Công ty cần khuyến khích về vật chất và tinh thần đây cũng là một trong những động lực để thúc đẩy các hoạt động này, người đi học thì hào hứng, giáo viên thì nhiệt tình. Nếu làm tốt công tác này thì hiệu quả của công tác này ở Công ty được nâng lên. Phải kịp thời khen thưởng cho những học viên đã hoàn thành tốt khoá đào tạo. Tạo cơ hội phát triển và thăng tiến cho người được đào tạo, bồi dưỡng, khoản tiền này Công ty thể trích ở lương công nhân. Nếu vận dụng tốt biện pháp này một cách linh hoạt thì hiệu quả của công tác này sẽ được nâng lên.

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

Để thực hiện tốt công tác này Công ty cần dựa vào đối tượng đào tạo để sử dụng phương pháp đánh giá thích hợp:

- Đối với cán bộ quản lý: Thì hoạt động đào tạo chủ yếu là các lớp đào tạo, ngắn hạn thường là thời gian dưới một tuần nên Công ty không thể dựa

vào kết quả học tập hay là kết quả làm việc của các học viên để đánh giá hiệu quả bởi vì hai tiêu thức này xác định rất khó mà phải dựa vào tiêu thức sự phản ứng của học viên, để xác định phản ứng của các học viên thì có thể sử dụng phương pháp phỏng vấn hoặc dùng bảng hỏi sẽ là hợp lý việc thiết kế các bảng hỏi thì tùy thuộc vào từng chuyên môn kỹ thuật.

- Đối với công nhân viên thì có thể sử dụng hai tiêu thức là: phản ứng và kết quả làm việc của công nhân sau khoá đào tạo, về phản ứng thì cũng như đối với cán bộ. Còn dựa vào kết quả làm việc của các học viên: Để xác định sự thay đổi về hiệu quả làm việc của công nhân trước và sau khoá đào tạo chúng ta có thể sử dụng phương pháp chụp ảnh hoặc dựa vào số liệu thống kê kết quả làm việc.

Đối với đối tượng lao động mới nên tham khảo ý kiến của cán bộ quản lý, cấp trên trực tiếp được đào tạo về những tiến bộ, những hạn chế còn tồn tại của họ sau quá trình đào tạo, nên có phiếu đánh giá nhân viên thử việc giành riêng cho đối tượng này chứ không phải là bản đánh giá nhân viên mà công ty vẫn thường sử dụng, có thể tham khảo (Phụ lục 03)

*3.2.3.3. Về công tác đánh giá thực hiện công việc để bố trí, sử dụng nhân lực sau đào tạo*

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

Công ty có thể cải tiến bảng đánh giá nhân sự hàng tháng sang hình thức điểm cộng, nghĩa là điểm khởi điểm của toàn bộ nhân viên sẽ là 0 điểm, nếu thực hiện tốt thì sẽ được cộng điểm. Quy định rõ số điểm tối đa cho từng mục trong bảng đánh giá, nhân viên làm tốt mục nào thì sẽ được hưởng lợi ích từ điểm đó, ngược lại nếu nhân viên vi phạm mục nào thì cũng không bị ảnh hưởng đến mục khác. Nếu nhân viên vi phạm nhiều lần một mục thì có thể sẽ

bị hoãn tăng lương hoặc cho nghỉ việc. Còn nếu vi phạm mục nào thì sẽ không được cộng điểm.

**Bảng 3.2: Nội dung đánh giá công nhân đề xuất**

<b>Thứ tự</b>	<b>Nội dung đánh giá công nhân</b>	<b>Điểm cộng tối đa</b>
<b>1</b>	Đảm bảo số ngày công làm việc trong năm	<b>45</b>
<b>2</b>	Tuân thủ nội quy, quy định của Công ty	<b>10</b>
<b>3</b>	Thực hiện chung (ý thức làm việc)	<b>10</b>
<b>4</b>	Hoàn thành báo cáo theo quy định, kế hoạch	<b>10</b>
<b>5</b>	Tuân thủ các quy định trong công việc	<b>10</b>
<b>6</b>	Hoàn thành công việc được giao đối với mỗi vị trí	<b>10</b>
<b>7</b>	Có cải tiến, sáng tạo trong công việc (Không có cải tiến nào trừ 5 điểm/năm)	<b>25</b>
<b>Tổng điểm (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7)</b>		<b>100</b>

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

**Bảng 3.3: Nội dung đánh giá đội ngũ quản lý đề xuất**

<b>No</b>	<b>Nội dung đánh giá người giám sát</b>	<b>Điểm tối đa</b>
<b>1</b>	Đảm bảo số ngày công làm việc trong năm	<b>35</b>
<b>2</b>	Tuân thủ nội quy, quy định của Công ty	<b>10</b>
<b>3</b>	Thực hiện chung (ý thức làm việc)	<b>10</b>
<b>4</b>	Hoàn thành báo cáo theo quy định, kế hoạch	<b>10</b>
<b>5</b>	Tuân thủ và quản lý tuân thủ các quy định trong công việc	<b>20</b>
<b>6</b>	Hoàn thành công việc được giao đối với mỗi vị trí	<b>10</b>
<b>7</b>	Có cải tiến, sáng tạo trong công việc (Không có cải tiến nào trừ 5 điểm/năm)	<b>10</b>
<b>Tổng điểm (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7)</b>		<b>100</b>

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

*3.2.3.4. Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động để duy trì (giữ chân) nhân lực chất lượng cao cho công ty*

Để giữ chân nhân tài, Công ty cần đưa ra các biện pháp tạo động lực để họ tận tụy với công việc, tăng năng suất và hiệu quả lao động. Để làm được điều này, công ty nên áp dụng các hình thức sau:

- Người lao động sau khi được đào tạo phải được công ty bố trí công việc phù hợp với trình độ, khả năng của họ để họ có thể phát triển thế mạnh của mình.

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

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

- Công ty nên có chính sách hỗ trợ tiền mua xe, mua nhà cho các nhân viên đủ điều kiện.

- Hàng năm, Công ty cần có chính sách khen thưởng cho các cá nhân tiêu biểu có thành tích xuất sắc, hình thức khen thưởng sẽ là giấy khen và một phần thưởng bằng hiện vật hoặc tiền mặt khoảng 500.000 VNĐ. Như vậy nhân viên sẽ thấy tự hào về thành tích của mình đối với gia đình và đồng nghiệp. Các cá nhân khác cũng vì đó mà phấn đấu.

- Công ty có thể giúp đỡ tổ chức nhà trẻ, lớp mẫu giáo hoặc hỗ trợ một phần chi phí cho lao động nữ có con ở lứa tuổi gửi trẻ, mẫu giáo.

- Cán bộ quản lý phải quan tâm đến việc đào tạo của cấp dưới, chỉ đạo và động viên cấp dưới trong công việc hàng ngày, tạo cơ hội vào điều kiện cho nhân viên ứng dụng thành quả đào tạo vào công việc thực tế.

*3.2.3.5. Cải thiện cơ sở vật chất, kỹ thuật để hỗ trợ cho công tác hỗ trợ lớp học tốt hơn*

Hiện tại, hầu hết các thiết bị phục vụ cho đào tạo đã cũ, hệ thống dụng cụ phục vụ cho học tập còn thiếu và hư hỏng nhiều chính vì thế gây ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo. Hơn nữa không có đội ngũ cán bộ riêng chuẩn bị, hỗ trợ lớp học như cung cấp văn phòng phẩm sắp xếp bàn ghế, chuẩn bị đồ ăn, nước uống do vậy, quá trình giảng dạy còn gặp phải những trở ngại và gây gián đoạn. Vì vậy, công ty cần khẩn trương trang bị các thiết bị kỹ thuật mới, thay thế các thiết bị còn thiếu, đã cũ và hỏng. Thay vào đó là cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại, đảm bảo tính ổn định và đạt hiệu quả cao nhất cho học viên khi học tập, ứng dụng các công nghệ phần mềm vào chương trình đào tạo.

Bên cạnh đó, cần có sự liên kết với bộ phận văn thư ở Phòng hành chính tổng hợp để hỗ trợ chuẩn bị lớp học. Có thể tổ chức những bữa ăn nhẹ giữa giờ, tạo không khí thoải mái, tinh thần học tập tốt nhất cho học viên. Cán bộ phụ trách đào tạo thường xuyên kiểm tra các trang thiết bị phục vụ lớp học, bàn ghế hỏng để kịp thời thay thế tránh làm ảnh hưởng đến việc học tập.

## KẾT LUẬN

Nhân lực đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong quá trình phát triển kinh tế. Vì vậy, doanh nghiệp cần phải tập trung khai thác và phát huy triệt để nhân lực hiện có. Để đạt hiệu quả sử dụng nhân lực một cách tối đa, một trong những nhiệm vụ hàng đầu của người quản lý doanh nghiệp là đưa ra những quyết sách trong vấn đề nhân sự một cách khoa học, hợp tình, hợp lý, nghĩa là phải biết tuyển người, dùng người và giữ người... từ đó, tạo được một đội ngũ lao động đủ về số lượng, giỏi về chất lượng nhằm đem lại sự hưng thịnh cho đơn vị và góp phần vào công cuộc phát triển kinh tế đất nước.

Luận văn **“Hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel”** góp phần hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về công tác đào tạo nhân lực của các doanh nghiệp nói chung và thực tế Công ty nói riêng, đồng thời cũng chỉ ra những tồn tại và hạn chế trong công tác đào tạo nhân lực của Công ty. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất một số giải pháp cơ bản nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Sumi-Hanel.

Trong quá trình nghiên cứu đề tài, tác giả đã vận dụng kiến thức, lý luận được tiếp thu từ nhà trường, nghiên cứu nguồn tài liệu, đi sâu tìm hiểu, khảo sát thực tế tại Công ty. Tuy nhiên, một số nội dung mà tác giả nêu trong luận văn chưa thể bao quát hết tất cả những vấn đề thuộc lĩnh vực này của Công ty. Vì thế, luận văn không tránh khỏi những hạn chế, thiếu sót, nên rất mong nhận được ý kiến tham gia, góp ý của thầy, cô giáo và đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn và mang tính ứng dụng cao hơn.



## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo kết quả sản xuất – kinh doanh của Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel giai đoạn 2016-2018
2. Báo cáo triển khai phương hướng, kế hoạch phát triển của Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel – Phòng hành chính tổng hợp.
3. Bộ luật Lao động năm 2012
4. Đỗ Xuân Hòa (2016), “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty bảo hiểm PVI Thăng Long*”, Luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Lao động-Xã Hội.
5. Đỗ Minh Cương và Nguyễn Thị Doan (2001), Giáo trình Phát triển nguồn nhân lực giáo dục đại học Việt Nam, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
6. Hồ Ngọc Đại (1991), *Giải pháp về giáo dục*, NXB Giáo dục, Hà Nội
7. Lê Minh Hiệp (2016), “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần truyền hình cáp Hà Nội*”, Luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Lao động-Xã Hội.
8. Lê Thanh Hà (2012), Giáo trình Quản trị nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội, Hà Nội
9. Liên Hợp Quốc (2000), Các chỉ số phát triển thế giới (World Development Indicators), *Nhà xuất bản Thế giới, Hà Nội.*
10. Mai Thị Thu (2011), Một số mô hình dự báo cung - cầu nhân lực được đào tạo trên thế giới, Viện Khoa học giáo dục Việt Nam.
11. Nghị định 95/2013/NĐ-CP ngày 22/8/2013
12. Nguyễn Thị Thanh Huyền (2016), “*Đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Bioseed Việt Nam*”, Luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Lao động-Xã Hội.
13. Phạm Thị Liên Hương (2016), “*Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần may Nam Định*”, Luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Lao động-Xã Hội.

14. Phạm Văn Nam (2012), Sự tham gia vào quá trình đào tạo nhân lực của người sử dụng lao động: Kinh nghiệm quốc tế và đề xuất cho Việt Nam, Viện Khoa học giáo dục Việt Nam.
15. Quy chế tuyển dụng, đào tạo lao động Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel năm 2012 theo Quyết định số 142/QĐ – Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel
16. Trần Thị Thái Hà (2017-2019), Nghiên cứu dự báo nhu cầu nguồn nhân lực làm cơ sở xây dựng chương trình đào tạo đến năm 2025, Viện Khoa học giáo dục Việt Nam.
17. Trần Văn Hùng (2016), “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Trường đại học kinh tế và quản trị kinh doanh Thái Nguyên*”, Luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Lao động-Xã Hội.
18. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008) trong cuốn Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
19. Thông tư Số 05/2019/TT-BKHĐT hướng dẫn hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp vừa và nhỏ do Bộ kế hoạch và đầu tư ban hành ngày 29 tháng 03 năm 2019, Hà Nội
20. Thông tư số 32/2018/TT-BLĐTBXH hướng dẫn hỗ trợ đào tạo nghề đối với lao động làm việc trong doanh nghiệp vừa và nhỏ do Bộ lao động và thương binh xã hội ban hành ngày 26 tháng 12 năm 2018, Hà Nội.
21. Từ điển bách khoa Việt Nam

## PHỤ LỤC

### PHỤ LỤC 01: BẢN CAM KẾT THỰC HIỆN NGHĨA VỤ CỦA NGƯỜI ĐƯỢC CỬ ĐI ĐÀO TẠO

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do Hạnh phúc

.....,ngày.....tháng.....năm.....

### BẢN CAM KẾT THỰC HIỆN NGHĨA VỤ CỦA NGƯỜI ĐƯỢC CỬ ĐI ĐÀO TẠO

Tôi là:.....Sinh ngày .....

Số CMND.....Cấp ngày.....Nơi cấp .....

Nơi đăng ký hộ khẩu thường trú:.....

Nơi ở hiện nay:.....

Điện thoại.....

Đơn vị: .....

Được Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel cử tham gia khóa đào  
tạo .....

Ngành học:.....Chuyên ngành.....

Thời gian từ:.....Do (cơ sở đào tạo).....

Tổ chức tại địa chỉ:.....

Họ và tên người liên lạc trong trường hợp cần thiết :.....

Quan hệ với người được cử đi đào tạo.....Điện thoại.....

Địa chỉ:.....

Sau khi nghiên cứu quy chế cử người đi đào tạo, bồi dưỡng của Công ty  
TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel ban hành kèm theo Quyết định số.../QĐ-  
Hanel ngày

..... của Giám đốc Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel và các quy định khác của nhà nước, tôi xin cam kết thực hiện đầy đủ nghĩa vụ của người được cử đi đào tạo. Cụ thể như sau:

1. Chấp hành đầy đủ mọi quy định của cơ sở đào tạo, các quy định của pháp luật có liên quan và quy định của tổng công ty. Hoàn thành nhiệm vụ do giám đốc giao tại quyết định số /QĐ-Hanel ngày.....về việc cử cán bộ đi tham dự khóa đào tạo.....

2. Tiếp tục làm việc tại đơn vị sau khi hoàn thành khóa học tối thiểu là ..... năm (theo quy định cụ thể của đơn vị, nhưng không dưới 3 năm).

3. Nếu không thực hiện hoặc thực hiện không đúng và không đầy đủ các nội dung đã cam kết trên thì tôi phải bồi hoàn kinh phí đào tạo được quy định tại quy chế của người đi đào tạo, bồi dưỡng của công ty

4. Trong trường hợp tôi không thực hiện đúng quy định của quy chế và những nghĩa vụ trong bản cam kết, đơn vị cử người đi đào tạo có quyền:

a, Giữ lại hồ sơ lý lịch gốc, sổ bảo hiểm và không xác nhận các giấy tờ cần thiết khác.

b, Thông báo tới các cơ quan có liên quan để phối hợp giải quyết, đó là: cơ quan làm việc mới, chính quyền địa phương nơi cư trú, cơ quan làm việc ngoài có liên quan.

c, Đề nghị bộ công an và bộ ngoại giao can thiệp trong việc cấp hộ chiếu hoặc cơ quan có thẩm quyền của phía nước ngoài để buộc tôi phải về nước thực hiện các nghĩa vụ tài chính (nếu đang ở nước ngoài)

d, Yêu cầu tòa án giải quyết theo pháp luật hiện hành

Tôi cam đoan đã đọc đủ và hiểu rõ các nội dung trên và tự nguyện ký vào bản cam kết này. Nếu thực hiện sai tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm trước công ty và pháp luật.

Cam kết được lập thành 02 bản có giá trị như nhau. 01 bản lưu tại đơn vị trực tiếp quản lý sử dụng cán bộ công nhân viên và 01 bản do người cam kết cầm.

**PHỤ LỤC 02: PHIẾU THU THẬP THÔNG TIN VỀ CÔNG TÁC  
ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH HỆ THỐNG DÂY SUMI  
– HANEL NĂM 2018**

**Xin chào anh/chị!**

Tôi là học viên cao học của Trường Đại học Lao động – Xã hội được cử đến cơ quan của anh /chị để thực tập. Hiện nay tôi đang nghiên cứu đề tài “*Hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hệ thống dây Sumi- hanel*”. Đề đề tài này mang tính thực tế cho bài nghiên cứu của tôi cũng như là sự đóng góp ý kiến của anh /chị đối với công ty về công tác đào tạo nhân lực hiện nay được hoàn thiện hơn. Tôi rất mong nhận được sự ủng hộ, hợp tác của anh/chị

Tôi xin cam kết mọi thông tin mà anh/chị cung cấp hoàn toàn bảo mật, chỉ để phục vụ cho công tác nghiên cứu.

Hy vọng sẽ nhận được sự giúp đỡ và hợp tác của anh/chị.

Xin chân thành cảm ơn!

Hướng dẫn trả lời câu hỏi: Anh/chị hãy khoanh tròn vào chữ cái mà anh/chị lựa chọn.

**Thông tin cá nhân:**

Họ và tên (Có thể ghi hoặc không ghi):.....

Năm sinh: .....

Giới tính: Nam/Nữ

Chức danh công việc: .....

Đơn vị làm việc :.....

Thâm niên công tác:.....

1. Trình độ chuyên môn:

A. Sau Đại học

B. Đại học

C. Cao đẳng

D. Trung cấp

E. Sơ cấp

F. Chưa qua đào tạo

### **I. Nhóm câu hỏi về xác định nhu cầu đào tạo**

2. Anh/chị đã từng được tham gia lớp đào tạo tại công ty chưa?

A. Có (Xin trả lời tiếp câu 3)

B. Chưa (Xin trả lời tiếp câu 25)

3. Anh/ chị được tham gia đào tạo là do:

A. Nguyên vọng cá nhân

B. Được quản lý, lãnh đạo trực tiếp đề xuất

C. Nguyên vọng cá nhân và được quản lý, lãnh đạo trực tiếp đề xuất.

4. Anh/chị có nhất trí (hài lòng) về cách được chọn đi đào tạo? Xin cho biết

lý do.

A. Có

B. Không

Lý do:.....

5. Anh/chị đã bao giờ có nguyên vọng tham gia đào tạo, nộp đơn xin học, nhưng lại không được đáp ứng chưa?

A. Đã từng

B. Chưa bao giờ

### **II. Nhóm câu hỏi về lập kế hoạch đào tạo**

6. Trước mỗi khóa học, anh/chị đều xác định được mục tiêu khi tham gia khóa học đó?

A. Có, xác định được rõ mục tiêu.

B. Mục tiêu vẫn còn chung chung, chưa cụ thể

C. Không hiểu rõ mục tiêu của khóa học.

7. Nội dung anh/ chị đã từng được đào tạo? (Có thể chọn nhiều đáp án).

A. Kiến thức kỹ năng chuyên môn cho công việc mới.

B. Kiến thức kỹ năng chuyên môn cho công việc hiện tại (Đào tạo lại).

C. Đào tạo nâng cao (Đào tạo bổ sung, đào tạo nâng cao)

8. Anh/chị tham gia đào tạo theo phương pháp nào?

- A. Kèm cặp, chỉ dẫn
- B. Kèm cặp học nghề.
- C. Mở lớp cạnh công ty.
- D. Gửi đi học tại các trung tâm.
- E. Hội nghị, hội thảo
- F. Khác

Nếu chọn F, vui lòng ghi tên phương pháp:.....

9. Thời gian khóa đào tạo của anh/ chị là:

- A. > 1 năm
- B. > 6 tháng và  $\leq$  12 tháng
- C. > 3 tháng và  $\leq$  6 tháng
- D. > 1 tháng và  $\leq$  3 tháng
- E.  $\leq$  1 tháng

10. Giáo viên trong khóa đào tạo là:

- A. Giáo viên trong nội bộ công ty
- B. Giáo viên ngoài công ty

11. Anh/chị đánh giá chất lượng giảng dạy của giáo viên mỗi khóa học thế nào?

- A. Giáo viên giảng dạy có trình độ chuyên môn vững và kỹ năng sư phạm
- B. Giáo viên giảng dạy có trình độ chuyên môn tương đối vững
- C. Bình thường
- D. Giáo viên giảng dạy có trình độ chuyên môn không vững và không có kỹ

năng sư phạm

12. Theo anh/chị, khả năng truyền đạt của giáo viên giảng dạy như nào?

- A. Rất tốt
- B. Tương đối tốt
- C. Bình thường
- D. Chưa tốt lắm
- E. Yếu kém

### **III. Nhóm câu hỏi về tổ chức, thực hiện đào tạo**

13. Mỗi khóa học, anh/chị nhận thấy tài liệu phục vụ đào tạo như thế nào?

- A. Chất lượng tài liệu rất tốt, phù hợp với chương trình đào tạo.
- B. Nội dung đào tạo còn nhiều lý thuyết, chưa sát với thực tế công việc
- C. Tài liệu đào tạo không liên quan đến công việc hiện tại.

14. Anh/chị thấy cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ mỗi khóa đào tạo thế nào?

- A. Cơ sở vật chất đầy đủ, chất lượng tốt.
- B. Cơ sở vật chất tương đối đầy đủ, tương đối tốt.
- C. Bình thường
- D. Cơ sở vật chất còn thiếu thốn, khả năng đáp ứng với yêu cầu khóa học

còn kém.

15. Anh/ chị thấy việc tổ chức thực hiện đào tạo của công ty như thế nào?

- A. Rất suôn sẻ, hiệu quả
- B. Tương đối suôn sẻ, hiệu quả
- C. Bình thường
- D. Vẫn gặp trục trặc, hiệu quả không cao
- E. Gặp nhiều trục trặc, không hiệu quả.

Xin nêu cụ thể những trục trặc (nếu có) mà anh/chị gặp phải.....

### **IV. Nhóm câu hỏi về đánh giá hiệu quả sau đào tạo**

16. Hiệu quả thực hiện công việc của anh/chị sau kết thúc khóa đào tạo?

- A. Được cải thiện rất nhiều
- B. Được cải thiện nhiều
- C. Bình thường
- D. Cải thiện tương đối ít
- E. Không được cải thiện



17. Lượng kiến thức anh/chị tiếp thu được sau đào tạo?

- A. Tiếp thu được nhiều kiến thức mới, bổ ích.
- B. Tiếp thu được kiến thức
- C. Tiếp thu được ít kiến thức.
- D. Không tiếp thu được kiến thức nào

18. Khả năng vận dụng kiến thức được học vào công việc?

- A. Áp dụng được rất nhiều vào công việc.
- B. Áp dụng được vào công việc
- C. Bình thường
- D. Chỉ áp dụng được phần nhỏ
- E. Không áp dụng được.

19. Anh/chị có cảm thấy hài lòng về khả năng, kiến thức của mình sau khóa học?

- A. Rất hài lòng
- B. Hài lòng
- C. Bình thường
- D. Chưa hài lòng lắm
- E. Không hài lòng

20. Sau đào tạo, anh/chị được sắp xếp công việc phù hợp hơn chưa?

- A. Rất phù hợp
- B. Tương đối phù hợp
- C. Bình thường
- D. Chưa phù hợp
- E. Không hề phù hợp

21. Anh/chị nhận thấy sự thay đổi về hành vi, thái độ của đồng nghiệp sau khi tham gia khóa học:

- A. Rất hăng hái, tích cực trong công việc
- B. Có hăng hái, tích cực trong công việc
- C. Không thay đổi
- D. Vẫn thờ ơ trong công việc
- E. Bất mãn, chống đối.

**V. Nhóm câu hỏi dành cho cán bộ quản lý, giáo viên đào tạo**

**(Cán bộ quản lý: 6 người; giáo viên đào tạo: 3 người)**

22. Anh/ chị đánh giá thế nào về mức độ nắm vững kiến thức được truyền thụ của các học viên? (câu hỏi dành cho giáo viên)

- A. Rất tốt
- B. Tốt
- C. Bình thường
- D. Không tốt lắm
- E. Không hề tốt

23. Đánh giá chung của anh/chị về mức độ chuyên cần, mức độ tập trung chú ý và thái độ học tập của các học viên?

- A. Đi học đầy, chú ý nghe giảng, tích cực phát biểu tham gia xây dựng bài
- B. Đi học đầy đủ, nhưng không chú ý nghe giảng, không tích cực phát biểu
- C. Không đi học đầy đủ nhưng vẫn chú ý nghe giảng và phát biểu bài.
- D. Không đi học đầy đủ, không chú ý, tích cực tham gia vào bài giảng.

24. Kết quả sau đào tạo của Công ty thay đổi như thế nào?

- A. Tốt hơn nhiều
- B. Tốt hơn
- C. Không đổi

**VI. Nhóm câu hỏi tổng kết**

25. Trong tương lai, anh/chị có nguyện vọng, nhu cầu tham gia các lớp đào tạo của công ty không?

A. Không

B. Có

Nếu chọn phương án B, vui lòng cho biết tên khóa đào tạo muốn tham gia.....

26. Anh/chị vui lòng cho ý kiến đóng góp nhằm cải thiện công tác đào tạo tại công ty

.....  
.....  
.....  
.....

27. Anh/chị có nguyện vọng cá nhân gì muốn đề đạt về công tác đào tạo?

.....  
.....  
.....  
.....

Xin chân thành cảm ơn anh/chị vì sự giúp đỡ này!

### PHỤ LỤC 03

#### BẢNG KẾT QUẢ THỐNG KÊ THU THẬP THÔNG TIN CỦA TÁC GIẢ

Số phiếu phát ra: 100 (lao động trực tiếp: 93, lao động gián tiếp: 7)

Số phiếu thu lại: 98 (lao động trực tiếp: 91, lao động gián tiếp: 7)

Số phiếu hợp lệ: 96 (lao động trực tiếp: 90, lao động gián tiếp: 6)

Số phiếu không hợp lệ: 4

Câu	Số người chọn đáp án – Tỷ lệ % số người chọn đáp án					
	A	B	C	D	E	F
1	7	10	12	31	36	
	7,29%	10,41%	12,5%	32,3%	37,5%	
<b>I. Nhóm câu hỏi về xác định nhu cầu đào tạo</b>						
2	86	10				
	89,58%	10,42%				
3	11	66	9			
	12,79%	76,74%	10,47%			
4	79	7				
	91,86%	8,14%				
5	73	13				
	84,88%	15,12%				
<b>II. Nhóm câu hỏi về lập kế hoạch đào tạo</b>						
6	85		1			
	98,84%		1,16%			
7	78	5	69			
	90,7%	6,1%	80,23%			
8	33	25	22	2	3	1

	38,37%	29,07%	25,58%	2,33%	3,48%	1,16%
9	2			5	79	
	2,33%			5,81%	91,86%	
10	79	7				
	91,86%	8,14%				
11	73	9	4	0		
	84,88%	10,47%	4,38%			
12	67	12	7	0		
	77,91%	13,95%	8,14%			
<b>III. Nhóm câu hỏi về tổ chức, thực hiện đào tạo</b>						
13	52	33	1			
	60,47%	38,37%	1,16%			
14	41	28	14	3		
	47,67%	32,46%	16,28%	2,49%		
15	34	42	10	0	0	
	39,53%	48,84%	11,63%			
<b>IV. Nhóm câu hỏi về đánh giá hiệu quả sau đào tạo</b>						
16	48	35	3	0	0	
	55,81%	44,19%	3,49%			
17	61	22	3	0		
	70,93%	25,59%	3,49%			
18	47	33	6	0	0	
	54,65%	38,37%	6,98%			
19	70	15	1	0	0	
	81,4%	17,44%	1,16%			
20	32	41	11	2	0	

	37,21%	47,47%	12,79%	2,33%		
21	17	62	7	0	0	
	19,77%	72,1%	8,13%			
<b>V. Nhóm câu hỏi dành cho cán bộ quản lý, giáo viên đào tạo</b>						
22	1	2				
	33,33%	66,67%				
23	8	1				
	88,89%	11,11%				
24	9	0				
	100%					
<b>VI. Nhóm câu hỏi tổng kết</b>						
25	66	20				
	76,74%	23,26%				
26	21- 24,42% người được hỏi có ý kiến đóng góp, chủ yếu là tăng thêm nội dung, phương pháp đào tạo, cải thiện điều kiện cơ sở vật chất phục vụ đào tạo					
27	Không ghi nhận được ý kiến nào					

**PHỤ LỤC 04:**

**PHIẾU ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC LAO ĐỘNG**

Họ và tên:..... Chức danh :.....

Đơn vị: .....

Người đánh giá:..... Chức danh :.....

Ngày đánh giá:.....

Chỉ tiêu		Rất tốt	Tốt	Trung bình	Yếu	Kém
1	Kết quả hoàn thành công việc					
2	Tinh thần, thái độ làm việc					
3	Tác phong, ý thức làm việc					
4	Kỹ năng phát hiện và giải quyết vấn					
5	Kỹ năng tổ chức, sắp xếp công việc					
6	Khả năng rèn luyện,ham học hỏi					
7	Tinh thần hợp tác					
8	Ngày công lao động					
9	Chấp hành nội qui, quy định của Công ty và Pháp luật xã hội.					
Tổng điểm						
Những hạn chế, cần khắc phục	Trình độ chuyên môn:					
	Kỹ năng:					
	Ý thức:					
Đánh giá tổng thể						
Đề nghị đào tạo						
		Người đánh giá (Ký và ghi rõ họ tên)				

## PHỤ LỤC 05

CÔNG TY TNHH HỆ THỐNG      CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

DÂY SUMI – HANEL

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

### KẾ HOẠCH CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO NĂM...

STT	Đối tượng đào tạo	Nội dung đào tạo	Thời gian	Số lượng (người)	Hình thức đào tạo

Hà Nội, ngày... tháng... năm...

Người phê duyệt

(Ký và ghi rõ họ tên)

Trưởng bộ phận

(Ký và ghi rõ họ tên)

Người lập phiếu

(Ký và ghi rõ họ tên)



## PHỤ LỤC 06: BẢN ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN

Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel      CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Số: /ĐGNS- HANEL.....

Độc lập- Tự do- Hạnh phúc

### BẢN ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN

Họ và tên:..... Chức vụ.....

Bộ phận:..... Định kỳ: từ ngày..... đến.....

Cán bộ phụ trách..... Chức vụ:.....

#### I. Bản thân đánh giá

##### 1. Mức độ hoàn thành công việc

Mô tả công việc	Kết quả thực hiện	Đánh giá Tốt/khá/TB/kém
Công việc chính:	- Yêu cầu:	
	- Kết quả:	
Công việc được giao thêm đột xuất trong kỳ		

##### 2. Đánh giá kỹ năng đáp ứng yêu cầu công việc

Kỹ năng	Tự đánh giá	Đánh giá Tốt/khá/TB/kém
(Kỹ năng 1)		
(Kỹ năng 2)		
(Kỹ năng 3)		
(Kỹ năng 4)		

##### 3. Đánh giá ý thức, phẩm chất

Tiêu chí	Tự đánh giá	Đánh giá Tốt/khá/TB/kém
1. Tính kỷ luật		
2. Tác phong làm việc		
3. Tinh thần trách nhiệm		
4. Hoạt động tập thể		

#### 4. Kiến nghị, đề xuất.

.....  
.....

#### II. Đánh giá của cán bộ phụ trách

Mô tả	Cán bộ phụ trách đánh giá	Đánh giá Tốt/khá/TB/kém
1. Mức độ hoàn thành công việc		
2. Kỹ năng đáp ứng yêu cầu công việc		
3. Ý thức phẩm chất		
4. Hoạt động tập thể		

Ngày..... tháng .....năm 20

**Cán bộ phụ trách**

**Nhân viên**

## PHỤ LỤC 07: BẢN ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN THỬ VIỆC

Công ty TNHH hệ thống dây Sumi-Hanel  
CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM  
Độc lập- Tự do- Hạnh phúc

Số:...../ĐGNS- HANEL

### Bảng đánh giá nhân viên thử việc

Họ và tên:..... Chức vụ.....

Bộ phận:..... Định kỳ: từ ngày..... đến.....

Người hướng dẫn công việc.....Chức vụ:.....

#### I. Phần đánh giá của nhân viên thử việc

STT	Nội dung đánh giá	NV thử việc tự đánh giá	Người hướng dẫn công việc nhận xét
1. Đánh giá về kết quả thực hiện công việc	Về tiến độ, chất lượng công việc		
	Về sự sáng tạo, khả năng tiếp thu		
	Về sự sáng tạo, khả năng tiếp thu công việc mới		
	Khả năng áp dụng kiến thức chuyên môn và kỹ năng vào thực tiễn		
2. Đánh giá về năng lực thực hiện công việc	Khả năng phát hiện và giải quyết các vấn đề phát sinh trong công việc		
	Khả năng lập kế hoạch nhằm thực hiện công việc được giao		
	Khả năng tiếp thu, nắm bắt công việc được giao		

	Mức độ hoàn thành công việc		
Đánh giá về thái độ, hành vi, tác phong trong công việc	Ý thức tổ chức kỷ luật và chấp hành nội quy của Công ty		
	Tinh thần và thái độ làm việc, ý thức trách nhiệm đối với công việc		
	Mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp		
	Đạo đức, tác phong		
	Khả năng làm việc độc lập hay làm việc theo nhóm		

**1. Nguyên vọng của nhân viên thử việc**

**2. Ý kiến của Người hướng dẫn công việc**

**II. Phần nhận xét của cấp quản lý**

1. ý kiến của Trưởng bộ phận quản lý trực tiếp: .....

.....  
.....

2. ý kiến của Phòng HCTH: .....

.....  
.....

3. ý kiến của Ban Giám đốc:.....

.....

**Kết luận cuối cùng của Tổng Giám đốc Công ty**

ĐẠT

KHÔNG ĐẠT

**Trưởng bộ phận**

**TP. Hành chính tổng hợp**

**TGD công ty**

**PHỤ LỤC 08: Nội dung đào tạo đề xuất cho leader quản lý của Công ty**

<b>Thời gian</b>	<b>Nội dung đào tạo</b>	<b>Tài liệu sử dụng</b>	<b>Phương pháp đánh giá</b>	<b>Người hướng dẫn</b>
1 ngày	+ Bất thường và trình tự xử lý bất thường + Các tiêu chuẩn làm việc chung của bộ phận + Cách đặt và điều chỉnh các loại đồng hồ trên dây chuyền + Ghi chép các loại bảng biểu, báo cáo	Giáo trình đào tạo do Công ty tự biên soạn	Bài kiểm tra lý thuyết	Giáo viên tại Công ty
1,5 ngày	+ Phương pháp phân chia công việc. + Phân tích xử lý lỗi hỏng, điều tra nguyên nhân và tìm đối sách, thực hiện đối sách. + Quy trình quản lý, phương pháp	Giáo trình đào tạo do Công ty tự biên soạn	Bài kiểm tra lý thuyết	Giáo viên tại Công ty

	đặt mục tiêu và thực hiện mục tiêu.			
0,5 ngày	Công việc hàng ngày của Sub-leader, Leader	Giáo trình đào tạo do Công ty tự biên soạn	Bài kiểm tra lý thuyết	Giáo viên tại Công ty
0,5 ngày	Phương pháp tháo tuýp nói	Giáo trình đào tạo của bộ phận QA	Kiểm tra lý thuyết và thực hành	Nhân viên bộ phận QA
0,5 ngày	+ Chân dung và phong cách người quản lý. + Tạo động lực làm việc cho nhân viên + Cách thiết lập và sử dụng quyền lực	Giáo trình đào tạo do Công ty tự biên soạn	Bài kiểm tra lý thuyết	General Manager

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)