

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ THANH HUYỀN

**ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN BIOSEED VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. BÙI VĂN HUYỀN

HÀ NỘI - 2016

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

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

Tác giả

Nguyễn Thị Thanh Huyền

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT	v
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	vi
DANH MỤC HÌNH VẼ.....	vii
MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	6
5. Phương pháp nghiên cứu	6
6. Dự kiến những đóng góp mới của đề tài	7
7. Kết cấu của luận văn	8
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	9
1.1. Một số khái niệm cơ bản	9
1.1.1. Nhân lực.....	9
1.1.2. Đào tạo Nhân lực.....	9
1.2. Nội dung đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.....	10
1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo.....	10
1.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo	14
1.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo	14
1.2.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo Xây dựng chương trình đào tạo:	15
1.2.5. Dự tính chi phí đào tạo	20
1.2.6. Lựa chọn và đào tạo giáo viên	21
1.2.7. Đánh giá kết quả đào tạo	21

1.2.8. Bố trí và sử dụng sau đào tạo	24
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực	24
1.3.1. Nhân tố bên trong doanh nghiệp	24
1.3.2. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....	26
1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại các doanh nghiệp khác.....	26
1.4.1. Kinh nghiệm trong nước	26
1.4.2. Kinh nghiệm quốc tế	28
1.4.3. Bài học rút ra cho công ty TNHH Bioseed Việt Nam	30
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY	
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN BIOSEED VIỆT NAM.....	33
2.1. Tổng quan về công ty Trách nhiệm hữu hạn Bioseed Việt Nam.....	33
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty TNHH Bioseed Việt Nam	33
2.1.2. Cơ cấu tổ chức.....	34
2.1.3. Chức năng nhiệm vụ.....	34
2.1.4. Đặc điểm về nhân lực	37
2.1.5. Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm gần đây ...	40
2.2. Phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại công ty Trách nhiệm hữu hạn Bioseed Việt Nam	40
2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo trên khía cạnh kiến thức, kỹ năng.....	46
2.2.2.Xác định mục tiêu đào tạo	47
2.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo	49
2.2.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo	51
2.2.5. Dự tính chi phí đào tạo	55
2.2.6. Lựa chọn và đào tạo giáo viên	58
2.2.7. Đánh giá kết quả đào tạo	60

2.2.8. Bố trí và sử dụng sau đào tạo.....	63
2.3. Đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại công ty.....	64
2.3.1. Ưu điểm.....	64
2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	64
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI	
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN BIOSEED VIỆT NAM.....	67
3.1. Định hướng phát triển của công ty và dự báo nhu cầu lao động	
của công ty đến năm 2020	67
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại công ty Trách	
nhiệm hữu hạn Bioseed Việt Nam	68
3.2.1. Thực hiện tốt công tác phân tích nhu cầu đào tạo	68
3.2.2. Thực hiện đánh giá quá trình thực hiện công việc.....	72
3.2.3. Xác định mục tiêu đào tạo cụ thể, chi tiết	74
3.2.4. Giải pháp về lựa chọn đối tượng đào tạo.....	75
3.2.5. Đa dạng hóa các chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo	76
3.2.6. Huy động và tăng cường kinh phí cho công tác đào tạo	78
3.2.7. Lựa chọn và đào tạo giáo viên	78
3.2.8. Thực hiện tốt công tác đánh giá chương trình đào tạo.....	79
3.2.9. Thực hiện bố trí và sử dụng nhân lực sau đào tạo hiệu quả	83
KẾT LUẬN.....	85
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT

TT	KÍ HIỆU	TÊN ĐẦY ĐỦ
1	DN	Doanh nghiệp
2	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
3	ĐT	Đào tạo

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1. Phương pháp thu thập và nguồn thông tin để đánh giá nhu cầu đào tạo.....	11
Bảng 1.2: Bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo.....	22
Bảng 2.1: Cơ cấu giới của công ty	37
Bảng 2.2: Cơ cấu tuổi của công ty	38
Bảng 2.3: Đặc điểm nguồn nhân lực theo trình độ học vấn của công ty TNHH Bioseed Việt Nam.....	39
Bảng 2.4: Kết cấu doanh thu tiêu thụ sản phẩm B9698, B265, B21,B06, Bio404.....	40
Bảng 2.5: Xác định nhu cầu đào tạo cho vị trí Trưởng phòng Kinh doanh..	42
Bảng 2.6: Nhu cầu đào tạo của công ty TNHH Bioseed Việt Nam qua các năm.....	45
Bảng 2.7: Thực tế số lượt người được cử đi đào tạo của công ty TNHH Bioseed Việt Nam	50
Bảng 2.8: Chương trình đào tạo đối với vị trí Trưởng phòng Kinh doanh...	52
Bảng 2.9: Số lượt người được đào tạo theo các phương pháp đào tạo tại công ty TNHH Bioseed Việt Nam	54
Bảng 2.10: Chi phí đào tạo bình quân theo đầu người qua các năm.....	56
Bảng 2.11: Dự kiến chi phí khóa đào tạo Kỹ năng quản lý	56
Bảng 2.12: Chỉ tiêu đánh giá kết quả đào tạo.....	61
Bảng 3.1: Mẫu phiếu đánh giá đề xuất cho người lao động hàng kỳ	70

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 2.1:	Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty TNHH Bioseed Việt Nam	34
Hình 2.2:	Kết quả trả lời câu hỏi khảo sát về nhu cầu đào tạo trên khía cạnh kiến thức, kỹ năng	46
Hình 2.3:	Kết quả trả lời câu hỏi khảo sát nguồn chi phí đào tạo tại công ty TNHH Bioseed Việt Nam.....	55
Hình 2.4:	Đánh giá giáo viên giảng dạy tại công ty TNHH Bioseed Việt Nam.....	59
Hình 2.5:	Lý do những kiến thức của người lao động học được áp dụng vào thực tiễn.....	62

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

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

Công ty TNHH Bioseed Việt Nam là công ty có vốn 100% vốn nước ngoài thuộc tập đoàn DSCL tại Ấn Độ. Công ty TNHH Bioseed Việt Nam là một trong những công ty hoạt động kinh doanh sản phẩm nông nghiệp đầu tiên tại Việt Nam và là một tổ chức chú trọng sâu vào nghiên cứu nên có nhiều trung tâm Nghiên cứu và phát triển ở hầu hết các nước Châu Á.

Thời gian qua, về cơ bản đào tạo nhân lực ở công ty TNHH Bioseed Việt Nam đã đáp ứng kịp thời nhu cầu nguồn nhân lực, bổ sung những kỹ năng cần thiết cho người lao động nhằm nâng cao trình độ nhân lực cho công ty để thực hiện kế hoạch đã đề ra. Việc lập kế hoạch, xây dựng các chính sách, quy chế đào tạo, quy chế sử dụng nhân lực... được phòng tổ chức thực hiện khá chi tiết và cụ thể, các phương pháp đánh giá hiệu quả đào tạo được xây dựng có tính hệ thống, thực hiện độc lập và phù hợp với điều kiện của Bioseed Việt Nam. Tuy nhiên, công tác đào tạo ở Bioseed vẫn còn một số hạn

chế cần giải quyết để nâng cao chất lượng nhân lực của công ty nhằm đáp ứng các nhu cầu phát triển, cạnh tranh và hội nhập gay gắt như hiện nay.

Nhận thấy công ty TNHH Bioseed Việt Nam rất chú trọng đến công tác đào tạo nhân lực, coi trọng nguồn nhân lực là yếu tố then chốt, quyết định để hoàn thành sứ mệnh của mình. Tác giả luận văn đã đi sâu tìm hiểu và lựa chọn đề tài: **“Đào tạo nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Bioseed Việt Nam”** làm chủ đề nghiên cứu của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

- Công trình nghiên cứu ngoài nước

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

Công trình nghiên cứu của Mel Silberman và Carol Auerback đã khởi xướng quan điểm về **“Đào tạo tích cực”**. Quan điểm này cho rằng: chìa khóa đào tạo thành công là thiết kế hoạt động học như thế nào để người học tiếp thu được kiến thức và kỹ năng để vận dụng vào quá trình lao động một cách hiệu quả chứ không phải chỉ tiếp nhận chúng. Việc học đòi hỏi người học tự mình tham gia và thực hiện và chỉ có đào tạo tích cực mới làm được điều này. Nghiên cứu này có giá trị định hướng cho việc tìm kiếm các mô hình đào tạo nhân lực hiệu quả đáp ứng nhu cầu sản xuất của doanh nghiệp

Trong đào tạo nhân lực, vấn đề nhu cầu đào tạo được các nhà nghiên cứu đặc biệt quan tâm,. Trong tác phẩm **“Xác định các công việc hướng dẫn người đào tạo phân tích nhu cầu và nhiệm vụ đào tạo”**, Zemke.R và

Kramlinger.T. đã khẳng định: trong tâm của việc đào tạo là phải thu hẹp khoảng cách giữa việc thực thi công việc mong muốn với việc thực thi công việc hiện tại của người lao động. Khi việc phân tích nhu cầu đào tạo được lập kế hoạch và thực hiện một cách chuẩn mực thì kết quả này sẽ là nền tảng cho việc đào tạo có hiệu quả.

Diana Walter với tác phẩm “*Đào tạo tại chỗ*” (còn được gọi là: Đào tạo tại nơi làm việc) đã khái quát hóa mô hình đào tạo tại chỗ và khẳng định đào tạo tại chỗ là phương pháp rất hiệu quả giúp con người thu nhận kiến thức và kỹ năng liên quan đến công việc của họ vì hoạt động đào tạo được thực hiện ngay tại nơi làm việc của người học. Đây là phương pháp thích hợp để phát triển các kỹ năng thành thạo đồng nhất với nghề nghiệp của người học, giúp người học có thể nhanh chóng nâng cao tay nghề và tăng năng suất lao động.

- *Công trình nghiên cứu trong nước*

TS. Mai Quốc Chánh (1999), “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH*”, nhà xuất bản Chính trị quốc gia. 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, cuốn sách đã đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam. 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

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

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

Lê Thị Mỹ Linh (2009) *“Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế”*, luận án Tiến sỹ, Đại học Kinh tế quốc dân. Luận án đã tập trung làm rõ cơ sở lý luận về doanh nghiệp nhỏ và vừa, nội dung nguồn nhân lực trong quá trình hội nhập kinh tế. Trên cơ sở này, tác giả luận án đã phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong giai đoạn từ năm 2004-2008 và đề xuất những giải pháp để phát triển nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.

Đinh Văn Toàn (2010) *“Phát triển nguồn nhân lực tại tập đoàn điện lực Việt Nam”*, luận án Tiến sỹ, Đại học Kinh tế quốc dân. 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 Tập đoàn điện lực Việt Nam. Đồng thời, tác giả đề xuất những giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong thời gian tới.

Phan Thùy Chi (2008) *“Đào tạo nhân lực của các trường đại học khối Kinh tế Việt Nam thông qua các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế”*, luận án Tiến sỹ. Tác giả đánh giá, phân tích về thực trạng đào tạo nhân lực của các trường đại học khối kinh tế thông qua các chương trình, dự án đào tạo liên kết quốc tế và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực của các trường trong thời gian tới.

Bên cạnh các công trình nghiên cứu nêu trên còn rất nhiều các công trình nghiên cứu liên quan đến công tác đào tạo nhân lực nhưng tựu chung lại,

các công trình nghiên cứu này mới chỉ nghiên cứu một góc độ nhỏ của công tác đào tạo nguồn nhân lực trong phạm vi giới hạn của doanh nghiệp mà đề tài đó nghiên cứu.

Trên tinh thần học hỏi những kinh nghiệm từ các tài liệu tham khảo cùng với việc khảo sát thực tế tại công ty, từ đó có những sáng kiến về giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại công ty TNHH Bioseed Việt Nam. Luận văn nghiên cứu vấn đề này với mục đích góp phần nghiên cứu hoàn chỉnh vấn đề và tìm ra giải pháp có thể vận dụng vào thực tiễn công tác đào tạo nhân lực tại công ty TNHH Bioseed Việt Nam.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu của luận văn

Mục đích của luận văn là dựa trên cơ sở lý luận và cơ sở thực tiễn nhằm phân tích, làm rõ và đánh giá thực trạng về công tác đào tạo nhân lực tại công ty TNHH Bioseed Việt Nam, tác giả đưa ra những quan điểm đánh giá và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại công ty TNHH Bioseed Việt Nam.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

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

- Xác định được các tiêu chí đánh giá việc thực hiện công tác đào tạo nhân lực của công ty TNHH Bioseed Việt Nam
- Xác định các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực của công ty TNHH Bioseed Việt Nam
- Phân tích trình tự xây dựng một chương trình đào tạo nhân lực đang được áp dụng tại công ty TNHH Bioseed Việt Nam
- Nghiên cứu thực trạng công tác đào tạo nhân lực ở công ty TNHH Bioseed Việt Nam thông qua quy trình thực hiện công tác đào tạo nhân lực đang thực hiện tại công ty.

- Từ thực trạng nghiên cứu rút ra được các tiêu chí đánh giá công tác đào tạo nhân lực đang thực hiện ở công ty TNHH Bioseed Việt Nam

- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực ở công ty TNHH Bioseed Việt Nam.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là đào tạo nhân lực của Doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về không gian: đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Bioseed Việt Nam

Về thời gian: nghiên cứu dữ liệu từ giai đoạn 2011- 2015; các giải pháp đưa ra trong giai đoạn 2016- 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp nghiên cứu lý luận

- Luận văn sử dụng các phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh, khái quát hóa các tài liệu để xây dựng các khái niệm công cụ và khung lý luận cho đề tài

- Nghiên cứu tài liệu, phân tích tổng hợp các tài liệu và qui định về đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp

5.2. Phương pháp thu thập thông tin

- Phương pháp thống kê - phân tích:

Luận văn sử dụng số liệu được cung cấp từ phòng Nhân sự, phòng Tài chính kế toán của công ty TNHH Bioseed Việt Nam.

Ngoài những tài liệu được cung cấp trực tiếp từ công ty TNHH Bioseed Việt Nam còn có các văn bản, tài liệu từ sách báo, mạng internet và ý kiến trong các cuộc hội thảo

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 Bioseed Việt Nam.

- Phương pháp điều tra xã hội học:

Mục đích: tác giả thu thập thông tin để nghiên cứu thực trạng và đánh giá về đào tạo nhân lực ở công ty TNHH Bioseed Việt Nam và đề ra giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực ở công ty.

Đối tượng điều tra bao gồm toàn bộ người lao động hiện đang làm việc tại công ty TNHH Bioseed Việt Nam. Thời điểm tiến hành điều tra từ ngày 01/2/2016 đến hết ngày 31/3/2016. Tác giả phát ra 70 phiếu hỏi, thu về 70 phiếu, 100% số phiếu hợp lệ.

- Phương pháp phỏng vấn sâu:

Các nhóm đối tượng: Cán bộ quản lý, trưởng phòng ở công ty TNHH Bioseed và các chuyên gia về quản trị nguồn nhân lực.

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

Toàn bộ cuộc phỏng vấn được ghi chép đầy đủ để làm nội dung viết luận văn

- Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi:

Các nhóm đối tượng: Toàn bộ ban giám đốc, trưởng phòng ban, nhân viên làm việc ở công ty TNHH Bioseed có liên quan đến đối tượng nghiên cứu làm luận văn thạc sĩ.

Phương pháp điều tra: Phát 70 mẫu phiếu khảo sát cho toàn bộ ban giám đốc, trưởng phòng, nhân viên làm việc tại công ty TNHH Bioseed Việt Nam.

Các phiếu điều tra được thu thập, tổng hợp, xử lý và phân tích lấy số liệu cho bài luận văn.

6. Dự kiến những đóng góp mới của đề tài

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

- Trên cơ sở khảo sát thực trạng đào tạo nhân lực tại công ty TNHH Bioseed Việt Nam, tác giả nhận thấy đào tạo nhân lực của công ty còn có những hạn chế cần khắc phục để bắt kịp xu thế phát triển và có những nghiên cứu để giải quyết những vấn đề còn tồn tại trong doanh nghiệp hiện nay.

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

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, danh mục các sơ đồ, bảng biểu, danh mục các chữ viết tắt, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục thì nội dung chính của luận văn được kết cấu gồm ba chương như sau:

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

Chương 2: Thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Bioseed Việt Nam

Chương 3: Các giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Bioseed Việt Nam.

CHƯƠNG 1

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

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhân lực

Đề hiểu về nhân lực, có nhiều cách biểu đạt khác nhau:

Theo tác giả Phạm Minh Hạc [7, tr.14] thì: mỗi con người là một các nhân độc lập làm chủ quá trình lao động của mình (có sự hợp tác, có kỹ năng lao động theo tổ, đội); lấy lợi ích của người lao động làm nguyên tắc cơ bản của quá trình lao động (trong sự hài hòa với lợi ích của cộng đồng, xã hội); có các chính sách phát huy tiềm năng của người lao động, bảo đảm hiệu quả của công việc.

Các tác giả Đặng Quốc Bảo- Nguyễn Đắc Hưng [1, tr.25] lại cho rằng nhân lực chỉ người lao động kỹ thuật được đào tạo trong nguồn nhân lực ở 1 trình độ nào đó để có năng lực tham gia vào lao động xã hội. Năng lực của người lao động kỹ thuật được cấu thành bởi các yếu tố: kiến thức, kỹ năng, thái độ và thói quen làm việc. Cách hiểu này cho phép xác định cơ cấu nhân lực của cộng đồng và của quốc gia một cách cụ thể và thuận lợi cho việc xác định các mục tiêu đào tạo nhân lực.

Cụ thể hoá đối với doanh nghiệp thì: Nhân lực bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội, tức là tất cả các thành viên trong 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

Theo “Từ điển bách khoa Việt Nam” [8, tr.25] 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.

Trong cuốn “giải pháp về giáo dục”[3,tr27], tác giả Hồ Ngọc Đại đã định nghĩa về đào tạo như sau: 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.

Như vậy đào tạo là quá trình làm biến đổi nhận thức, hành vi của con người thông qua việc học tập một cách có hệ thống, có mục đích nhằm lĩnh hội kinh nghiệm, nghiệp vụ chuyên môn, nâng cao năng lực cá nhân và đáp ứng nhu cầu thực tế của tổ chức, xã hội.

Chỉ khi quá trình đào tạo được biến thành quá trình tự đào tạo một cách tích cực, tự giác thì việc đào tạo mới có kết quả. Tùy theo tính chất chuẩn bị cho cuộc sống và người lao động, người ta phân loại đào tạo gồm: đào tạo chuyên môn và đào tạo nghề nghiệp.

1.2. Nội dung đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

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

Xác định nhu cầu đào tạo là trả lời cho các câu hỏi: khi nào tiến hành

đào tạo, bộ phận nào, loại lao động nào, loại kiến thức, kỹ năng nào cần đạt tới, số lượng người cần đào tạo là bao nhiêu. Đây là một bước rất quan trọng, không thể coi nhẹ. Do vậy, cần phải đánh giá nhu cầu để loại trừ những chương trình đào tạo không thích hợp, để nhận biết những nhu cầu đào tạo thích hợp còn chưa được đáp ứng và để xác định mục tiêu đào tạo cho các chương trình đã được vạch ra.

Các cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo là thông qua việc phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động. Một tổ chức có thể sử dụng nhiều phương pháp thu thập thông tin và một vài nguồn thông tin cần cho đánh giá nhu cầu đào tạo phát triển được minh họa ở bảng sau:

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

Phương pháp thu thập dữ liệu để đánh giá nhu cầu	Nguồn thông tin
Tìm kiếm những dữ liệu sẵn có	Dữ liệu hiện tại (ví dụ: đầu ra, chất lượng, phản nản, báo cáo sự kiện, các yêu cầu cho đào tạo, phỏng vấn hiện tại, đánh giá thành tích, sổ tay hoạt động thiết bị, sổ tay quy trình, bản mô tả công việc, hồ sơ nhân viên)
Phòng vấn cá nhân	Người thực hiện công việc
Phòng vấn nhóm	Giám sát viên
Bảng câu hỏi	Cấp dưới
Trắc nghiệm thành tích	Các chuyên gia
Trắc nghiệm viết	Khách hàng
Các trung tâm đánh giá	
Quan sát	
Thu thập các sự kiện điển hình	
Phân tích công việc	
Phân tích nhiệm vụ	

Nguồn: [4, tr 65]

Để đánh giá nhu cầu đào tạo cần chú tâm đến 3 yếu tố chính yếu: phân tích tổ chức, phân tích công việc và phân tích cá nhân

Phân tích tổ chức: để xác định mức độ phù hợp của hoạt động đào tạo so với chiến lược phát triển của đơn vị, bao gồm những nội dung:

- Xem xét sứ mệnh và chiến lược của tổ chức: cung cấp những ưu tiên cho đào tạo, doanh nghiệp cần xây dựng cho mình sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược phát triển.

- Xem xét nguồn lực và phân bổ nguồn lực: đã dành một phần nguồn lực (nhân lực và kinh phí) cho hoạt động đào tạo và phát triển.

- Phân tích các nhân tố thuộc môi trường bên trong: cơ cấu tổ chức quản lý, hệ thống quản lý, nhân lực... xem đó có là nguyên nhân gây nên vấn đề về kết quả thực hiện công việc. Nếu đào tạo là cần thiết, ảnh hưởng của các nhân tố này đến việc thực hiện hoạt động đào tạo.

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

Phân tích công việc bao gồm việc xem xét những nhiệm vụ cần thiết để thực hiện công việc cụ thể một cách hiệu quả. Nó yêu cầu xác định những nhiệm vụ cần thực hiện, mức độ công việc phải hoàn thành và những kiến thức, kỹ năng, thái độ cần thiết để thực hiện công việc. Phân tích công việc cũng cần sự đoán được những khó khăn người lao động gặp phải khi thực hiện công việc. Sau khi phân tích mức độ quan trọng của nhiệm vụ đến kết quả thực hiện công việc, cần đánh giá mức độ quan trọng của kiến thức, kỹ năng và thái độ để hoàn thành công việc vào thời điểm thuê lao động, đây là căn cứ để trả công lao động.

Phân tích cá nhân (hay còn gọi là phân tích con người): đây là quá trình gắn liền với việc phân tích công việc, sau khi phân tích công việc thì phải phân tích người lao động đang làm hoặc có thể làm công việc đó trong tương lai có trình độ thế nào. Từ đó, có thể xác định được cần phải đào tạo thế nào và chú trọng đào tạo cho người lao động hơn vào những kỹ năng, kiến thức để phù hợp với thực hiện công việc.

Phân tích cá nhân người lao động về khả năng thực hiện công việc để xác định: mức độ yếu kém về kết quả thực hiện công việc do thiếu kiến thức, kỹ năng, khả năng, động lực lao động hay do thiết kế công việc chưa hợp lý; xác định những tiềm năng phát triển; xác định ai cần đào tạo và xác định mức độ sẵn sàng của người lao động cho đào tạo.

Tóm lại, thu thập thông tin đánh giá nhu cầu đào tạo được chia làm 3 loại thông tin: tổ chức, công việc, cá nhân. Tuy nhiên, khi thực hiện phân tích này có nhiều loại thông tin có liên hệ chặt chẽ và có thể thu thập cùng một lúc. Ví dụ, khi phỏng vấn đối tượng để phân tích công việc thì ta có thể thu thập thông tin những cản trở đến thực hiện công việc (tức phân tích tổ chức). Hay trong phân tích cá nhân, khi xem xét những thông tin về kết quả thực hiện công việc và so sánh mức độ giống và khác biệt về mức độ hoàn thành công việc, ta có thể xác định những nguyên nhân về tổ chức ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc cũng như là những nguyên nhân về kiến thức, kỹ năng và thái độ của người lao động.

Để đánh giá nhu cầu đào tạo hiệu quả một điều rất quan trọng là sự phát triển của người lao động được cả cá nhân và tổ chức quan tâm. Điều này thường xảy ra khi tổ chức có và thực hiện qui trình đánh giá phát triển định kỳ, cho phép cá nhân cung cấp đầu vào cho quá trình (tự đánh giá), đánh giá cao những người dành thời gian phát triển cấp dưới và cung cấp những cơ hội đào tạo, kèm cặp cần thiết cho sự phát triển của người lao động. Ngoài ra

cũng còn cần sự nhận thức tchs cụ của cấp dưới về quá trình đánh giá và sự tin tưởng của họ và đào tạo sẽ có ích cho sự phát triển của bản thân họ.

1.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo

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

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

Việc xác định mục tiêu đào tạo sẽ góp phần nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo nhân lực và là cơ sở để đánh giá trình độ chuyên môn của người lao động trong tổ chức. Các mục tiêu đào tạo cần được xác định rõ ràng, cụ thể và có thể đánh giá được. Đào tạo có thể được đánh giá ở bốn cấp độ: phản ứng, kiến thức sau khi đào tạo, hành vi của nhân viên trong công việc và kết quả. Tương tự như vậy, các mục tiêu cũng có thể được diễn giải, trình bày cho mỗi cấp độ này. Ví dụ: xem xét cấp độ “phản ứng”, tức là tìm hiểu xem học viên cảm thấy như thế nào về đào tạo, cảm giác có thỏa mãn với chương trình đào tạo đã được tham gia không. Mục tiêu phản ứng có thể được đánh giá theo 3 bậc về mức độ thỏa mãn của người học như: rất thỏa mãn, không thỏa mãn lắm và không thỏa mãn. Kết quả cuối cùng của đào tạo là kết quả đo lường được ở mức độ nhóm hoặc tổ chức.

1.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Đối tượng đào tạo là danh sách những học viên, những vị trí cần được đào tạo của chương trình đào tạo đó. Để xác định được bộ phận cũng như đối tượng cần đào tạo, người xây dựng chương trình đào tạo cần phải trao đổi với những ngài lãnh đạo bộ phận, trưởng các phòng ban để biết được thực trạng thực hiện công việc, triển vọng nghề nghiệp, nhu cầu đào tạo của người lao

động và phải dựa vào các tiêu chuẩn như: kết quả đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc và kết quả kiểm tra giám sát tình hình thực hiện đào tạo hàng năm để xác định nên đào tạo đối tượng nào, thuộc bộ phận gì, và hình thức đào tạo là gì...

Việc xác định được đúng đối tượng đào tạo để đảm bảo đào tạo đúng người cần đào tạo, đúng khả năng và nguyện vọng của họ, tránh tình trạng nhầm lẫn gây lãng phí thời gian và tiền bạc.

Ngoài ra, kế hoạch đào tạo nhân lực cũng phải được gắn liền với các biện pháp tạo động lực lao động. Động lực giúp nhân viên hứng thú với việc đào tạo, động lực giúp nhân viên chuyển hóa thành tựu đào tạo thành các giá trị mới và động lực giúp họ gắn bó lâu dài với tổ chức. Nếu không có các biện pháp tạo động lực thì công tác đào tạo nhân lực chỉ mang tính hình thức, không đạt được hiệu quả mong muốn, hoặc mang lại lợi ích cho cá nhân mà ít đem lại lợi ích cho tổ chức.

Kế hoạch đào tạo nhân lực cũng cần lên được dự trù về kinh phí, các cam kết về thời hạn khóa đào tạo, cũng như định hình được các cách thức đo lường giúp đánh giá và kiểm soát quá trình đào tạo nhân lực. Mọi kế hoạch trước khi được triển khai cần sự phê chuẩn của tổ chức và lãnh đạo kiểm soát chặt chẽ.

1.2.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

Xây dựng chương trình đào tạo:

Chương trình đào tạo là hệ thống các môn học và bài học được dạy, cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp. [4, tr.174].

Các cá nhân tham gia đào tạo có những kinh nghiệm nghề nghiệp và mức độ hiểu biết khác nhau. Do đó, nội dung của một chương trình đào tạo cụ

thể đòi hỏi phải gắn liền với mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo. Trước khóa đào tạo thường phải có điều tra, khảo sát nhu cầu của học viên để đảm bảo chương trình đào tạo phù hợp vì chương trình đào tạo quá khó hoặc quá dễ đều có thể kém hiệu quả. Chương trình đào tạo phải được xây dựng thật cụ thể về: số môn học, cá môn học sẽ cung cấp trong chương trình, số giờ học, tiết học của từng môn, chi phí cho mỗi môn, mỗi tiết, các phương tiện cần thiết cho chương trình như: giáo trình, tài liệu, trang thiết bị...

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

Phương pháp đào tạo:

Đào tạo trong công việc:

Đào tạo trong công việc là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ được học những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn [4, tr.163]. Đào tạo trong công việc là phương pháp đào tạo hiệu quả, cơ bản nhất, nó hỗ trợ bổ sung cho các hình thức đào tạo ngoài công việc. Đây là phương pháp rất hiệu quả trong việc truyền đạt kiến thức và kỹ năng liên quan trực tiếp đến công việc thông qua hình thức tiếp cận trực tiếp của một người hướng dẫn tại nơi làm việc. Nhóm phương pháp này bao gồm:

- Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc

Đây là phương pháp phổ biến dùng để dạy các kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết 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 nghề 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.

- Đào tạo theo kiểu học nghề

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.

- Đào tạo theo kiểu kèm cặp và chỉ bảo

Là phương pháp đào tạo trên cơ sở một kèm một được áp dụng đối với lao động quản lý. Phương pháp này thường dùng để giúp cho các cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và công việc trong tương lai thông qua sự kèm cặp chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn. Có 3 cách để kèm cặp là:

- Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp
- Kèm cặp bởi một cố vấn
- Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn

- Luân chuyển và chuyển công việc

Phương pháp này áp dụng cho những chương trình đào tạo người quản lý, bằng cách chuyển người học từ những vị trí này sang vị trí khác làm cho họ nắm được kỹ năng làm việc và kỹ năng xử lý tình huống ở tất cả các lĩnh vực khác nhau để họ có thể làm được những công việc cao hơn trong tương lai. Có thể luân chuyển và chuyển công việc theo ba cách:

- Chuyển đổi tương đương đào tạo đến nhận cương vị quản lý ở một bộ phận khác trong tổ chức nhưng với chức năng và quyền hạn như cũ.
- Người quản lý đến nhận cương vị công tác mới người lĩnh vực chuyên môn của họ.

- Người quản lý được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi nội bộ một nghề chuyên môn.

Đào tạo ngoài công việc:

Đào tạo ngoài công việc là phương pháp đào tạo trong đó người học được tác ra khỏi sự thực hiện các công việc thực tế [4, tr.166]. Đào tạo ngoài công việc thường được thực hiện bên ngoài nơi làm việc với những sự chỉ dẫn trong lớp học. Đào tạo ngoài công việc sẽ rất hiệu quả trong việc truyền đạt các kiến thức kỹ năng cơ bản cho một nhóm lớn những người lao động. Nhóm phương pháp này bao gồm:

- Tổ chức các lớp ngoài doanh nghiệp

Trong phương pháp này chương trình đào tạo gồm hai phần: lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết được giảng tập trung do các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật phụ trách. Còn phần thực hành được tiến hành ở các xưởng thực tập và do công nhân lành nghề hướng dẫn. Phương pháp này được áp dụng đối với những nghề tương đối phức tạp hoặc công việc có tính đặc thù mà việc đào tạo bằng kèm cặp không đáp ứng yêu cầu cả về số lượng và chất lượng.

- Cử đi học ở các trường chính quy

Doanh nghiệp cử người lao động đến học tập ở các trường dạy nghề hoặc quản lý do các Bộ, Ngành, Trung ương tổ chức nhằm nâng cao trình độ cho nhân viên cả về lý thuyết và thực hành.

- Các bài giảng, hội nghị và hội thảo

Phương pháp này có thể được tiến hành ở doanh nghiệp hoặc ở bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các phương pháp khác. Theo phương pháp này, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó họ học được kiến thức và kinh nghiệm cần thiết.

- Đào tạo từ xa

Là phương pháp đào tạo mà người học và người dạy không cùng gặp nhau trực tiếp tại một địa điểm và thời thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian: sách, tài liệu, đĩa CD, VCD, internet..

- Đào tạo theo kiểu chương trình hóa có sự trợ giúp của máy tính

Đây là phương pháp hiện đại, các chương trình được viết sẵn trên máy tính, học viên chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính. Theo đó, học viên được học và được giải đáp ngay trên máy tính. Máy tính sẽ trả lời những thắc mắc cũng như kiểm tra kiến thức của người sử dụng, đồng thời còn chỉ ra cho học viên biết mình còn thiếu kiến thức nào, cần tham khảo thêm tài liệu gì. Phương pháp này thường rất tốn kém và mất nhiều thời gian để soạn thảo và xây dựng chương trình.

- Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm

Các cuộc hội thảo học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính... phương pháp này giúp cho học viên có nhiều cơ hội thực hành các kiến thức đã học, nâng cao khả năng ứng biến và giải quyết các vấn đề và công việc khi đối mặt thực tế.

- Đào tạo theo kiểu mô hình ứng xử

Là phương pháp đào tạo được áp dụng cho cấp quản trị. Phương pháp này sử dụng các băng video được soạn thảo đặc biệt để minh họa xem các nhà quản trị đã hành xử thế nào trong các tình huống khác nhau và để phát triển các kỹ năng giao tiếp. Các học viên sẽ học tập dựa vào quan sát các hoạt động của mô hình đó. Mô hình này giúp học viên nhận biết được các chuẩn mực ứng xử ở tư cách là chính học và người khác khi đứng trước việc giải quyết một vấn đề.

- Đào tạo kỹ năng xử lý công văn giấy tờ

Theo phương pháp này người quản lý nhận được một loạt các tài liệu, các bản ghi nhớ, các chương trình, các báo cáo, lời dặn dò của cấp trên và các thông tin khác mà một người quản lý có thể nhận được khi vừa tới nơi mà việc và học

có trách nhiệm xử lý nhanh chóng và đúng đắn. Phương pháp này giúp cho học viên học cách ra quyết định nhanh chóng trong công việc hằng ngày.

1.2.5. Dự tính chi phí đào tạo

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

- Chi phí tài chính: bao gồm:

+ Chi phí cho người dạy: tiền lương, tiền công, phụ cấp cho giảng viên

+ Chi phí cho người học: học phí, phụ cấp, chi phí đào tạo khác (chi phí đi lại, ăn, ở...)

+ Chi phí cho phương tiện dạy và học: phòng học, máy tính, máy chiếu, văn phòng phẩm, in ấn tài liệu...

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

Chi phí tài chính trên đầu mỗi người đi học được xác định:

$$Cd = \frac{Td}{N}$$

Trong đó:

Td: Tổng chi phí tài chính

Cd: Chi phí tài chính tính theo đầu mỗi người đi học

N: số người đi học

- Chi phí cơ hội:

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

Hiện nay thường thì nguồn kinh phí phục vụ cho công tác đào tạo thường lấy từ quỹ đầu tư và phát triển của doanh nghiệp, cũng có thể từ những nguồn tài trợ khác, kinh phí để phục vụ cho công tác đào tạo cần phải

được dự tính hợp lý, không nên eo hẹp quá mà cũng không nên lãng phí quá, dự tính chi phí đào tạo sao cho hợp lý sẽ giúp cho doanh nghiệp có được kết quả đào tạo tốt hơn.

1.2.6. Lựa chọn và đào tạo giáo viên

Tùy từng tình hình sản xuất kinh doanh, đối tượng đào tạo cũng như nhu cầu đào tạo mà lựa chọn lực lượng này sao cho phù hợp với các đối tượng. Doanh nghiệp có thể chọn giáo viên theo 2 phương án sau:

Phương án 1: Bên trong doanh nghiệp: lựa chọn những công nhân lành nghề, những người quản lý có kinh nghiệm trong doanh nghiệp tham gia giảng dạy. Phương án này vừa tiết kiệm chi phí, vừa cung cấp cho học viên những kỹ năng thực hiện công việc có tính sát với thực tế của doanh nghiệp. Tuy nhiên, phương án này có hạn chế như: khó cập nhật những thông tin, kiến thức mới đồng thời có thể ảnh hưởng đến công việc mà người được chọn làm giáo viên đảm nhiệm.

Phương án 2: Bên ngoài doanh nghiệp: lựa chọn giáo viên từ cơ sở đào tạo bên ngoài (giảng viên của các trường đại học, công ty đào tạo, trung tâm đào tạo...). Theo phương án này có thể cung cấp những kiến thức, những thông tin được cập nhật, theo kịp được sự tiến bộ của ngành nghề. Tuy nhiên, phương án này có nhược điểm là khả năng thực hiện thấp, không sát thực với doanh nghiệp và thường có chi phí cao

1.2.7. Đánh giá kết quả đào tạo

Cũng giống như những hoạt động khác trong doanh nghiệp, hoạt động đào tạo cũng cần được đánh giá để xem xét kết quả thu được là gì và rút ra bài học kinh nghiệm cho những lần tiếp theo. Sau đây là các câu hỏi mà người tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo cần hiểu:

- Các hoạt động thực hiện có đạt mục tiêu đặt ra hay không?
- Nhân viên học được những gì từ chương trình đào tạo?
- Những vấn đề gì trong chương trình đào tạo cần được cải thiện, bổ sung hay thay đổi?

- Những thay đổi gì (về nội dung, phương pháp, cũng như về chi phí) cần được thực hiện trong kế hoạch đào tạo và phát triển tương lai?

Mặt khác việc đánh giá kết quả hoạt động đào tạo và phát triển cũng giúp trả lời những câu hỏi mà lãnh đạo doanh nghiệp muốn biết về lợi ích đào tạo. Cụ thể là:

- Nhân viên có thay đổi gì trong công việc của họ không?
- Những vấn đề về kết quả thực hiện công việc trước khi thực hiện hoạt động đào tạo có được giải quyết không?
- Chi phí và những nỗ lực bỏ ra cho việc đào tạo có có xứng đáng và hợp lý không?
- Kết quả cuối cùng mang lại cho doanh nghiệp là gì?

Có rất nhiều phương pháp để đánh giá hiệu quả đào tạo, trong nghiên cứu này tác giả sử dụng mô hình “Bốn cấp độ của Kirkpatrick”. Thông qua bốn cấp độ, tổ chức sẽ có những đánh giá về việc học hỏi trong tổ chức. Mức độ khó sẽ tăng lên theo cấp độ từ 1 đến 4

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

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

(Nguồn: [9, tr.12])

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

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

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

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

- Hiệu quả của hoạt động đào tạo được đánh giá thông qua các chỉ tiêu định lượng như: chi phí đào tạo bình quân 1 người/khóa học, thời gian thu hồi chi phí đào tạo, năng suất lao động , chất lượng sản phẩm /dịch vụ hoặc chất lượng công việc hoàn thành sau đào tạo, doanh thu và lợi nhuận thu được trên 1 đơn vị chi phí đầu tư cho đào tạo. Ngoài ra còn biểu hiện qua các chỉ tiêu định tính như làm thay đổi nhận thức của con người lao động, nâng cao ý thức, trách nhiệm với công việc được giao, nâng cao sự thỏa mãn trong lao động của người lao động...

1.2.8. Bố trí và sử dụng sau đào tạo

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

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

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

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực

1.3.1. Nhân tố bên trong doanh nghiệp

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

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

- Quy mô, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

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

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

- *Lực lượng lao động tại doanh nghiệp*

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

+ Cơ cấu lao động theo độ tuổi, giới tính: Về độ tuổi, nếu 1 doanh nghiệp có cơ cấu lao động trẻ hơn các doanh nghiệp khác thì nhu cầu đào tạo sẽ cao hơn, điều này xuất phát từ đặc điểm tâm lý của người lao động là người càng lớn tuổi thì nhu cầu học tập càng giảm đi.

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

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

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

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

1.3.2. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

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

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

- *Sự tiến bộ của khoa học công nghệ*: khoa học công nghệ càng hiện đại tiên tiến kéo theo trình độ của người lao động phải được nâng cao lên để có thể nắm vững các thao tác, quy trình của công nghệ khi thực hiện công việc.

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

1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại các doanh nghiệp khác

1.4.1. Kinh nghiệm trong nước

Kinh nghiệm của công ty cổ phần Giống cây trồng trung ương - Vinaseed

Công ty cổ phần Giống cây trồng trung ương – Vinaseed (thành lập năm 2003) là doanh nghiệp khoa học công nghệ hoạt động trong lĩnh vực nghiên cứu, chọn tạo, sản xuất kinh doanh giống cây trồng và chuyển giao dịch vụ kỹ thuật nông lâm nghiệp. Công ty không ngừng cung cấp ra thị trường những sản phẩm giống cây trồng năng suất, chất lượng cao, chuyển giao các dịch vụ khoa học kỹ thuật đem lại sự hài lòng cho khách hàng trên mọi miền của đất nước và có những đóng góp thiết thực cho sự phát triển của

ngành nông nghiệp Việt Nam và cho xã hội. Vinaseed phấn đấu trở thành Tập đoàn cung cấp các giải pháp phát triển nông nghiệp bền vững hàng đầu Việt Nam, cải thiện thu nhập và điều kiện sống của nông dân Việt Nam. Để làm được điều đó, Vinaseed chú trọng vào việc quản trị đội ngũ nhân sự với tác phong làm việc công nghiệp, khoa học và kỷ cương, không ngừng nỗ lực học hỏi, có ý thức trách nhiệm và tinh thần hợp tác. Thông thường đối với các nhân viên mới tuyển dụng sẽ phải chuyển đổi nhiều vị trí công việc trong công ty. Mục đích của việc luân chuyển này nhằm mục đích giúp cho nhân viên hiểu hết về các công việc ở các bộ phận liên quan, từ đó có thể thực hiện tốt công việc của chính mình. Vinaseed có tham vọng sẽ tạo được môi trường văn hóa cho mọi cá nhân có năng lực, có đóng góp đều được ghi nhận một cách xứng đáng và có những cơ hội thăng tiến cho bản thân.

Kinh nghiệm của công ty cổ phần giống cây trồng miền nam – SSC

Công ty cổ phần giống cây trồng miền Nam – SSC (thành lập năm 2002) là doanh nghiệp chọn tạo, sản xuất và cung ứng hạt giống tốt, cùng nhà nông làm giàu. Với lợi thế cạnh tranh về nhân lực, lãnh đạo và cán bộ nhân viên SSC là những con người yêu nghề, luôn cam kết theo đuổi chất lượng sản phẩm. Tại SSC, công tác đào tạo và phát triển nhân lực rất được chú trọng, công ty đặt công tác đào tạo là nhiệm vụ trọng tâm xuyên suốt nhằm nâng cao chất lượng nhân lực của công ty. SSC quan tâm đến nội dung chương trình đào tạo và đánh giá hiệu quả các chương trình đào tạo. Các khâu xây dựng đến kiểm duyệt nội dung chương trình đào tạo được thực hiện bài bản. Để xác định nhu cầu đào tạo, SSC chủ yếu sử dụng phương pháp phỏng vấn trực tiếp và dựa vào hiệu quả công việc. Công ty SSC luôn tạo mọi điều kiện để các cá nhân được phát triển nghề nghiệp, đồng thời luôn khuyến khích sự chủ động học tập và chia sẻ giữa các thành viên trong công ty.

1.4.2. Kinh nghiệm quốc tế

Kinh nghiệm đào tạo nhân lực ở một số nước cho thấy: hai hình thức đào tạo được đặc biệt coi trọng và áp dụng tại các doanh nghiệp là đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc.

Kinh nghiệm về đào tạo nhân lực trong các doanh nghiệp từ các nước phát triển như Nhật, Anh, Thụy Sĩ, Mỹ, Thụy Điển đến các nước phát triển trong khu vực ASIAN chỉ ra rằng đào tạo trong công việc luôn chiếm ưu thế. Hình thức đào tạo này có ưu điểm nổi bật là tốn ít chi phí, người lao động vừa học vừa làm nên vẫn đảm bảo thời gian làm việc. Những hình thức đào tạo trong công việc khá phổ biến trên các nước như:

- Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc được đặc biệt coi trọng ở các DN vì nó có nhiều ưu điểm như: chi phí ít tốn kém, người lao động học hỏi ngay trong quá trình làm việc của họ, có tính linh hoạt cao, cho phép có những điều chỉnh để đáp ứng nhu cầu, đặc điểm, kỹ năng cần thiết ngay trong công việc thường nhật của đối tượng được đào tạo.

- Đào tạo nghề ngay tại nơi làm việc đặc biệt phát triển ở Nhật Bản, Hàn Quốc và Đài Loan. Phương pháp này khá phổ biến và đã thu được thành công lớn nhờ đào tạo được lực lượng lao động có kỹ năng đáp ứng cho quá trình công nghiệp hóa. Ưu điểm nổi bật của hình thức đào tạo này là nó đảm bảo được nguyên tắc gắn học đi đôi với hành, lý thuyết với thực hành nghề và hầu như không có sự bất cập giữa cung và cầu lao động đã được đào tạo vì các công ty thực hiện đào tạo chủ yếu cho chính nhu cầu của doanh nghiệp mình. Đồng thời, nó tạo ra sự yên tâm và khuyến khích được tinh thần tham gia tích cực của công nhân vì theo nguyên tắc, các học viên tham gia quá trình đào tạo luôn được đảm bảo sẽ có chỗ làm việc ổn định và thăng tiến nghề nghiệp trong tương lai.

- Luân chuyển chỗ làm việc: Tại công ty giống cây trồng Takii Nhật

Bản rất phổ biến việc người lao động đôi chỗ làm ngay trong phạm vi một công ty. Điều này có được là nhờ cách bố trí công việc theo kiểu luân phiên nhằm đạt được mục tiêu: tạo ra phạm vi rộng các kỹ năng cho người lao động, cho họ được trải nghiệm các vị trí làm việc khác nhau để phối hợp công việc một cách ăn ý, đồng thời cho phép các công ty chủ động và linh hoạt trong việc đáp ứng các nhu cầu luôn thay đổi về thành phần tay nghề của lao động, giúp hình thành đội ngũ lao động đa năng, cùng một lúc có thể thực hiện được nhiều công đoạn khác nhau trong quá trình sản xuất.

Tuy nhiên, áp dụng hình thức đào tạo trong công việc cũng có một số hạn chế. Qua khảo sát thực tế cho thấy tại công ty giống cây trồng Takii Nhật Bản, phần lớn những người kèm cặp thường là những người trưởng thành từ công việc, không được đào tạo bài bản nên họ thiếu kỹ năng kèm cặp, hướng dẫn. Do vậy, dẫn đến việc học không chính thức này kém hiệu quả. Để thực hiện tốt việc kèm cặp hướng dẫn, người hướng dẫn cần có kỹ năng lắng nghe, quan sát, đặt câu hỏi và tư vấn, có khả năng nhận ra giá trị con người và linh hoạt trong việc đưa ra các giải pháp. Vì vậy, các doanh nghiệp cần nhận thấy rằng đào tạo trong công việc dù có nhiều ưu điểm cũng không thể giải quyết hết các nhu cầu đào tạo của họ mà phải biết lựa chọn đúng đối tượng gửi đi đào tạo những kỹ năng quản lý, kỹ thuật, công nghệ hiện đại ở các cơ sở đào tạo chuyên nghiệp.

Đào tạo ngoài công việc có mối quan hệ tích cực với qui mô của doanh nghiệp. Những công ty càng lớn thực hiện đào tạo ngoài công việc càng nhiều. Theo kết quả khảo sát tại Nhật Bản thì hầu hết các công ty có từ 300 nhân viên thường xuyên trở lên có các hoạt động đào tạo này.

Ngoài việc chú ý chọn hình thức đào tạo phù hợp thì việc chọn nội dung đào tạo cũng rất quan trọng. Nó không những giúp doanh nghiệp có được đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn giỏi mà còn góp phần tạo ra

văn hóa doanh nghiệp tốt, tăng lòng trung thành của nhân viên và tăng cường kỷ luật lao động. Một số nội dung đào tạo mà các doanh nghiệp Nhật Bản rất chú trọng như:

- Giáo dục các kiến thức thực tế: đây là khâu giáo dục nhằm làm cho người lao động quen với các công đoạn sản xuất và tiêu thụ mà công ty đó đang thực hiện. Nhờ vậy, có thể có những sáng kiến hoặc các đề xuất hợp lý nhằm cải thiện hoạt động của công ty.

- Giáo dục phong cách và kỷ luật lao động: đây là khâu được thực hiện rất chu đáo, ở công ty GK- Organic Nhật Bản. Mục tiêu là tạo ra những người lao động cần mẫn, nghiêm túc, gắn bó với công ty và trung thực, lịch sự trong giao tiếp.

- Giáo dục tinh thần tập thể trong công ty: Ngoài kiến thức chuyên môn, người lao động trong công ty GK - Organic của Nhật Bản còn được đánh giá dựa trên các chuẩn mực về tinh thần và khả năng hợp tác với những người khác. Giáo dục tinh thần tập thể chính là để nâng cao các kỹ năng hoạt động theo nhóm, phát huy sức mạnh tập thể trong lao động.

1.4.3. Bài học rút ra cho công ty TNHH Bioseed Việt Nam

Doanh nghiệp cần thực hiện đào tạo trong công việc để đạt được mục đích đào tạo nhân lực có chất lượng, đặc biệt là kiểu đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc, đào tạo nghề, luân chuyển công việc. Đây là hình thức đào tạo phù hợp với doanh nghiệp Việt Nam vì tốn ít kinh phí và dễ áp dụng. Ngoài ra, DN cần thực hiện đào tạo ngoài công việc có chọn lọc cho cán bộ quản lý, lãnh đạo và một số vị trí quan trọng. Việc gửi cán bộ quản lý chủ chốt đi đào tạo ở những cơ sở đào tạo bài bản cũng rất quan trọng để nâng cao kiến thức, kỹ năng quản lý cho đối tượng này. Doanh nghiệp cũng cần chú ý lựa chọn đối tượng đào tạo và chương trình đào tạo phù hợp.

Để công việc đào tạo có hiệu quả, công ty cần phải lựa chọn kỹ lưỡng

những người có kỹ năng phù hợp với mục tiêu đào tạo, ưu tiên những cán bộ quản lý như tổ trưởng, trưởng phòng để gửi đi đào tạo. Những người được lựa chọn đi đào tạo phải nghiên cứu tài liệu trước khi tham gia hội thảo, khóa học và sau khi kết thúc khóa học phải báo cáo lại cho người quản lý về nội dung họ đã được học và tranh luận về vấn đề đó. Mặt khác, cần có cam kết làm việc với những khoảng thời gian nhất định tùy theo khóa đào tạo.

Ngoài ra, một số bài học đào tạo cụ thể cho công ty TNHH Bioseed Việt Nam như sau:

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

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

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

Đánh giá hiệu quả sau đào tạo: đề cao hiệu quả về mặt tài chính, đánh giá mức độ tác động của đào tạo đội ngũ người lao động đến hiệu quả thực hiện công việc của công ty.

Doanh nghiệp cần lựa chọn các nội dung đào tạo, bồi dưỡng phù hợp nhất vừa để phát triển vừa tăng cường kỷ luật, tăng cường kỷ cương và tinh thần hợp tác giữa những người lao động trong DN, tạo điều kiện xây dựng nên văn hóa doanh nghiệp. Với nỗ lực sẵn có cùng sự cầu thị, công ty TNHH Bioseed Việt Nam hội tụ đủ yếu tố cần thiết để học hỏi, tiếp thu và chuyển hóa các bài học vào thực tiễn, đóng góp vào sự phát triển nhân lực của công ty.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY

TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN BIOSEED VIỆT NAM

2.1. Tổng quan về công ty Trách nhiệm hữu hạn Bioseed Việt Nam

2.1.1. *Quá trình hình thành và phát triển của công ty TNHH Bioseed Việt Nam*

Công ty TNHH Bioseed Việt Nam là công ty có 100% vốn nước ngoài, thuộc tập đoàn DSCL tại Ấn Độ. Bioseed là một trong những công ty hoạt động kinh doanh sản phẩm nông nghiệp đầu tiên tại Việt Nam. Bioseed Việt Nam được thành lập vào năm 1992 dưới hình thức công ty liên doanh và đã trở thành doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài vào năm 1999. Công ty tập trung nghiên cứu nâng cao các đặc tính tốt và khả năng chống chịu của các giống cây ngô lúa lai năng suất cao, chống chịu tốt các điều kiện thời tiết bất lợi và sâu bệnh hại.

Các sản phẩm chính gồm có: Lúa lai: Bio 404; Ngô lai: B9698, B265, B21, B06

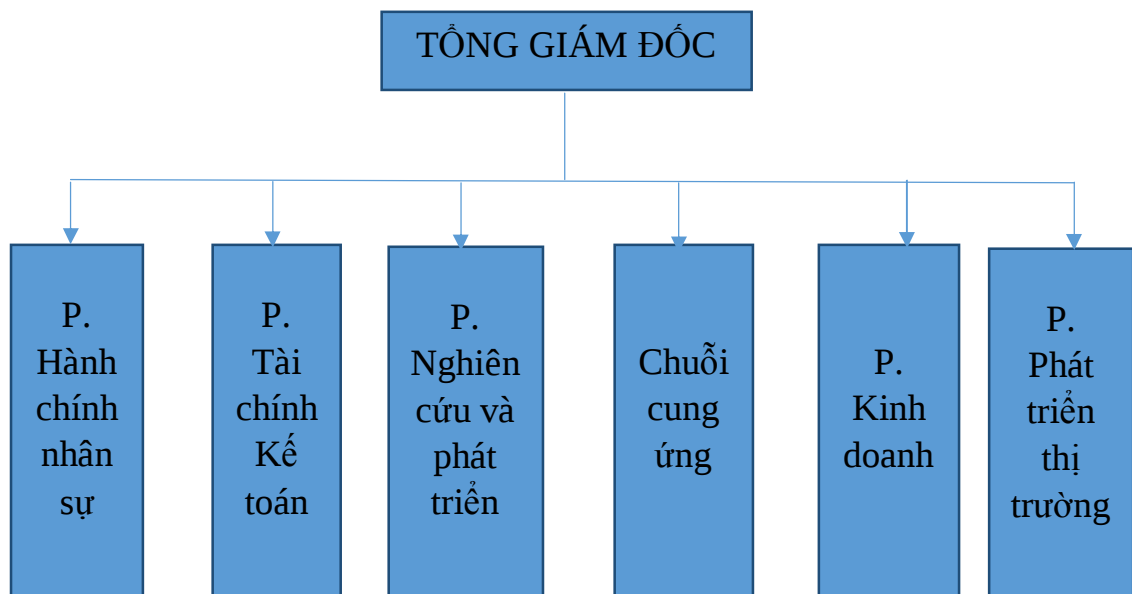
Bioseed Việt Nam là một trong những công ty nước ngoài hàng đầu tại Việt Nam đã được Thời báo kinh tế Việt Nam trao tặng “Giải thưởng Rồng Vàng vào năm 2009 và 2010” và Bộ Nông nghiệp và phát triển Nông thôn trao tặng “Cúp Rồng Vàng” dành cho hai sản phẩm dẫn đầu là giống lúa lai chất lượng cao Bio1404 và giống ngô lai B9698.

20 năm qua, Bioseed Việt Nam đã đóng góp và phát triển nhiều giống ngô lai đưa vào thị trường Việt Nam. Những năm gần đây, Bioseed Việt Nam đã nghiên cứu và giới thiệu được nhiều sản phẩm khác tới bà con nông dân như giống lúa lai, phân bón và hạt giống rau mang lại nhiều kết quả tốt.

Bioseed Việt Nam luôn hướng đến việc phát triển các hoạt động kinh doanh của mình để phát triển mạnh mẽ và rộng rãi hơn với những dịch vụ

chuyên nghiệp. Trong suốt 20 năm qua, Bioseed Việt Nam đã tham gia vào hoạt động cải thiện và phát triển sản xuất ngô tại Việt Nam thông qua việc giới thiệu nhiều giống ngô lai có hiệu quả cao. Ba năm trở lại đây, Bioseed Việt Nam cũng đã giới thiệu thêm nhiều sản phẩm khác vào thị trường Việt Nam như giống lúa lai, phân bón lá và hạt giống rau. Bioseed Việt Nam đã liên kết với các công ty hạt giống hàng đầu trên thế giới để phát triển các giống lai có hiệu quả cao thông qua công nghệ sinh học. Mục tiêu của chúng tôi nhằm cải thiện đời sống và kinh tế cho bà con nông dân thông qua việc cung cấp các giải pháp sáng tạo và công nghệ.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức



Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty TNHH Bioseed Việt Nam

2.1.3. Chức năng nhiệm vụ

Phòng Hành chính nhân sự

- Quản trị nhân sự
- Xây dựng, phổ biến, thực hiện chế độ chính sách trong toàn công ty
- Thực hiện công tác hành chính tổng hợp

Nhiệm vụ:

- Thực hiện chức năng quản trị nhân sự: Hoạch định nguồn nhân lực,

tuyển dụng, công tác đào tạo- theo dõi- quản lý, giải quyết chế độ, đánh giá nhân sự...

- Thực hiện chức năng xây dựng, phổ biến, thực hiện chế độ chính sách: Chính sách lao động

- Tiền lương, xây dựng định mức lao động...

- Thực hiện chức năng tổ chức công tác hành chính văn phòng: quản lý văn thư, mua sắm trang thiết bị, tài sản, văn phòng phẩm, tổ chức hoạt động đoàn thể phong trào, hội nghị, công tác hậu cần...

- Tham mưu cho ban lãnh đạo về lĩnh vực chuyên môn

- Các nhiệm vụ khác khi được giao

Phòng Tài chính kế toán

- Công cụ quản lý tài chính kế toán: là đơn vị hoạt động nghiệp vụ quản lý nói chung và hạch toán kế toán nói riêng. Trên cơ sở các yêu cầu của sản xuất kinh doanh, tổ chức thực hiện hoạt động nghiệp vụ theo luật kế toán, điều lệ và quy chế tài chính của công ty.

- Phân tích và cung cấp thông tin: bằng hoạt động cập nhật hệ thống những phát sinh về kinh tế và thực hiện các nghiệp vụ hạch toán kế toán, bằng việc phân tích cụ thể các diễn biến về tình hình tài chính, vốn, phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh để đưa ra các giải pháp tham mưu, giúp ban lãnh đạo công ty nắm vững được tình hình và hiệu quả kinh tế trong kinh doanh, chủ động đưa ra các giải pháp linh hoạt, các quyết định đúng đắn, nhằm đạt hiệu quả kinh tế cao nhất trong kinh doanh của công ty.

- Thu thập, xử lý, thông tin số liệu theo đối tượng và nội dung công việc đúng chuẩn mực và chế độ kế toán.

- Kiểm tra, giám sát các khoản thu, chi tài chính, các nghĩa vụ thu nộp, thanh toán nợ, kiểm tra việc quản lý sử dụng tài sản và nguồn hình thành tài sản, phát hiện và ngăn ngừa các hành vi vi phạm qui chế tài chính kế toán của Công ty và qui định pháp luật hiện hành.

- Phân tích thông tin, số liệu kế toán, tham mưu đề xuất các giải pháp phục vụ yêu cầu quản trị và quyết định kinh tế, tài chính lên giám đốc công ty.

- Tham gia trực tiếp xây dựng, hoàn thiện các quy trình làm việc và hệ thống biểu mẫu liên quan đến hoạt động tài chính kế toán trong công ty.

- Thực hiện các công việc khác khi có yêu cầu của ban lãnh đạo,

- Quản lý tài liệu, lưu trữ hồ sơ theo đúng quy định.

- Thực hiện chế độ báo cáo định kỳ (hàng tuần/tháng/quý/năm) và đột xuất lên giám đốc công ty.

Chuỗi Cung ứng:

- Phân phối sản phẩm ra thị trường

- Đảm bảo hoạt động cung ứng sản phẩm của công ty qua các hoạt động: Sản xuất hạt giống theo quy trình kiểm định nghiêm ngặt của công ty, tồn kho, địa điểm, vận tải và thông tin

Phòng Nghiên cứu và Phát triển:

- Nghiên cứu, triển khai thí nghiệm tìm ra các giống ngô, lúa mới

- Tham mưu, tư vấn và chịu trách nhiệm trước giám đốc về hoạt động nghiên cứu, chuyển giao công nghệ, quyền sở hữu trí tuệ...

- Tổ chức các hoạt động phát triển sản phẩm (bao gồm xây dựng ý tưởng, lập kế hoạch triển khai, thử nghiệm) các sản phẩm ngô, lúa mới

Phòng Kinh doanh:

- Thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh, tập trung sản xuất và phân phối sản phẩm ra thị trường

- Xây dựng hình ảnh và quảng bá thương hiệu

- Nghiên cứu, phân tích thị trường và tham mưu cho tổng giám đốc đưa ra các định hướng cho sản xuất và kinh doanh.

- Lập kế hoạch, tham gia các hội chợ, triển lãm trong và ngoài nước.

- Giám sát tiến độ sản xuất, giao hàng, cung ứng dịch vụ và theo dõi công nợ.

- Tìm hiểu, cập nhật các văn bản pháp luật liên quan đến lĩnh vực sản xuất kinh doanh của công ty.

- Lập kế hoạch sản xuất theo tháng, quý, năm.

- Dự báo thường xuyên về cung cầu, giá cả nguyên phụ liệu sản phẩm và xu hướng thị trường nhằm phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Phòng Phát triển thị trường:

- Tìm kiếm các thị trường để giới thiệu, bán sản phẩm tới được tay của bà con nông dân.

- Nghiên cứu tiếp thị và thông tin, tìm hiểu khách hàng

- Đề xuất chiến lược marketing sản phẩm bao gồm các kế hoạch cụ thể, ngân sách thực thi.

- Phối hợp cả hỗ trợ phòng kinh doanh trong quá trình làm việc nhằm thúc đẩy hoạt động kinh doanh có hiệu quả (thông qua tư vấn giao tế, phát ngôn...)

- Phân phối các ấn phẩm quảng cáo và truyền thông để quảng bá hoạt động của công ty cũng như cung cấp và định hướng thông tin cho công chúng.

- Tổ chức hệ thống thông tin nội bộ nhằm cập nhật tình hình hoạt động của các phòng ban và xây dựng hình ảnh công chúng tới tất cả các cán bộ nhân viên trong công ty.

2.1.4. Đặc điểm về nhân lực

Bảng 2.1: Cơ cấu giới của công ty

NĂM	GIỚI TÍNH					
	NAM		NỮ		TỔNG	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
2011	62	65,26	33	34,74	95	100
2012	63	65,63	33	34,38	96	100
2013	65	68,42	30	31,58	95	100
2014	66	67,35	32	32,65	98	100
2015	68	66,67	37	33,33	105	100

(Nguồn: phòng hành chính nhân sự)

Qua số liệu trên cho thấy số lao động nam chiếm tỷ trọng cao hơn nhiều so với số lao động nữ, với tỷ trọng gần gấp đôi. Nguyên nhân của sự biến động và chênh lệch nhiều giữa số lượng nam và nữ trong công ty là do tính chất công việc. Công ty chuyên về lĩnh vực nghiên cứu và phát triển giống cây nên số lượng nam nhiều hơn do các nhà nghiên cứu chủ yếu là nam, họ có trình độ học vấn và cơ hội thăng tiến nhiều hơn lao động nữ. Lao động nữ trong công ty chủ yếu làm việc ở các phòng ban hành chính, văn phòng. Cụ thể, năm 2011 là 65,26%/34,74%, năm 2012: 65,63%/ 34,38%, năm 2013: 68,42%/31,58%, năm 2014: 67,35%/32,65% , năm 2015: 32,65%/33,33%. Có thể thấy tổng số lao động liên tục tăng qua các năm do công ty tập trung tuyển dụng thêm người lao động để mở rộng sản xuất tương ứng với quy mô đầu tư.

Bảng 2.2: Cơ cấu tuổi của công ty

NĂM	ĐỘ TUỔI					
	< 30		30-45		46-60	
	Số người	%	Số người	%	Số người	%
2011	35	36,84	50	52,63	10	10,53
2012	34	35,42	51	53,13	11	11,46
2013	34	35,79	50	52,63	11	11,58
2014	34	34,69	54	55,11	10	10,2
2015	35	33,33	50	47,62	20	19,05

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Qua bảng trên cho thấy lực lượng lao động của công ty đa số có độ tuổi trung bình trong khoảng 30 – 45 tuổi. Ở độ tuổi này, người lao động đã có sự ổn định trong cuộc sống gia đình, kỹ năng làm việc và kinh nghiệm sống khá cao, ý thức tổ chức kỷ luật và nhu cầu được “tôn trọng” và “tự khẳng định” được coi trọng. Độ tuổi này được xem là trẻ, đây là yếu tố thuận lợi cho đào tạo vì lao động trẻ nhu cầu về học tập, phát triển cao và ngược lại. Riêng năm

2015, lao động độ tuổi 46 – 60 tăng gấp đôi so với năm 2014 với tỷ lệ 19,05%/10,2% vì chiến lược sản xuất của công ty năm 2015 tiếp tục tập trung nghiên cứu giống mới, cần sự tham gia của các nhà nghiên cứu có kinh nghiệm lâu năm.

Bảng 2.3: Đặc điểm nguồn nhân lực theo trình độ học vấn của công ty TNHH Bioseed Việt Nam

(Đơn vị: người)

Đối tượng	2011		2012		2013		2014		Quý II/ 2015	
	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
Tiến sĩ	0	0	1	1,04	1	1,05	2	2,04	2	1,9
Thạc sĩ	9	9,5	12	12,5	15	15,8	20	20,4	28	26,7
Đại học	61	64,2	70	72,9	73	76,8	68	69,4	67	63,8
Cao đẳng	19	20	7	7,29	0	0	0	0	0	0
Trung cấp	6	6,3	6	6,25	6	6,32	8	8,16	8	7,62
Tổng	95	100	96	100	95	100	98	100	105	100

(Nguồn: phòng hành chính nhân sự)

Trong giai đoạn từ năm 2011 đến năm 2015, có thể thấy lực lượng lao động trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao nhất, cụ thể năm 2011 chiếm 64,2%, năm 2012 chiếm 72,9%, năm 2013 chiếm 76,8%, năm 2014 chiếm 69,4%, quý II/2015 chiếm 63,8%. Từ năm 2013 công ty không tuyển lao động trình độ cao đẳng mà chỉ tuyển trình độ đại học trở lên do tính chất công việc ở các phòng ban và đội ngũ nghiên cứu cần lực lượng lao động có trình độ chuyên môn cao. Cụ thể năm 2011 số lượng lao động trình độ thạc sĩ chỉ có 9,5% nhưng tính đến quý II/2015, đội ngũ lao động trình độ thạc sĩ chiếm 26,7% tổng số lao động của công ty, cho thấy yêu cầu cao của công ty đối với đội ngũ lao động để đáp ứng mục tiêu kinh doanh của công ty.

2.1.5. Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm gần đây

**Bảng 2.4: Kết cấu doanh thu tiêu thụ sản phẩm
B9698, B265, B21, B06, Bio404**

Năm	Doanh thu tiêu thụ (triệu đồng)				
	B9698	B265	B21	B06	Bio404
2011	75.645,1	49.962,7	11.268,2	59.665,7	55.782,6
2012	60.886,7	39.184,5	15.227,2	78.152,7	72.110,8
2013	60.646,3	38.465,7	18.405,6	85.282,6	97.306,6
2014	55.168,9	22.161,7	18.548,5	86.994,6	97.736,1
Quý II/ 2015	17.378,85	9.282,3	10.997,3	54.732,7	61.883,7

(Nguồn: BCTC của công ty- phòng TC- KT)

Doanh thu hàng năm của công ty TNHH Bioseed Việt Nam đạt khoảng 300.000.000.000/năm. Sản phẩm chính của công ty là giống ngô lai B9698, B265 và B21. Đến năm 2010 công ty giới thiệu ra thị trường 2 sản phẩm mới là giống ngô lai B06 và giống lúa lai Bio404, được thị trường đón nhận nên có thể thấy doanh thu tiêu thụ của 2 sản phẩm B06 và Bio404 tăng nhanh qua các năm và đạt lượng doanh thu tiêu thụ lớn nhất trong các sản phẩm của công ty, cụ thể năm 2011 giống B06 đạt doanh thu 59.665,7 triệu đồng, năm 2012 đạt 78.152,7 triệu đồng, năm 2013 đạt 85.282,6 triệu đồng, năm 2014 đạt 86.994,6 triệu đồng và đến quý II/2015 đạt 54.732,7 triệu đồng. Riêng sản phẩm B21 có lượng doanh thu tiêu thụ thấp nhất vì đây là sản phẩm xuất hiện đầu tiên trên thị trường nông sản đầu tiên nên giờ đây có một số tính năng không còn phù hợp với điều kiện thời tiết, đất đai của bà con nông dân nên doanh thu tiêu thụ có xu hướng giảm.

2.2. Phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại công ty Trách nhiệm hữu hạn Bioseed Việt Nam

2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo là khâu đầu tiên và có ảnh hưởng quyết định đến tất cả các hoạt động tiếp theo trong công tác đào tạo. Dựa vào mục tiêu kế

hoạch về phương hướng hoạt động kinh doanh trong từng giai đoạn, từng thời kỳ, căn cứ vào tình hình thực tế, công ty xem xét đánh giá các yếu tố cần có để đạt được mục tiêu đề ra, trong đó không thể thiếu yếu tố về nguồn nhân lực. Theo đó, việc xác định nhu cầu đào tạo được thực hiện thông qua phòng hành chính nhân sự của công ty, phòng hành chính nhân sự hướng dẫn các bộ phận khác trong công ty thực hiện việc xác định nhu cầu đào tạo của mình.

Việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty gắn với các hoạt động quản trị nhân lực trong công ty. Các phòng ban căn cứ vào tình hình thực tế mà có nhu cầu cụ thể theo chức danh quản lý, từng chuyên ngành, chuyên môn nghiệp vụ để tự xác định nhu cầu nhân lực của mình, nhu cầu nào có thể giải quyết bằng hoạt động đào tạo, nhu cầu nào phải thực hiện tuyển dụng, luân chuyển lao động. Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo đang áp dụng chủ yếu tại công ty dựa trên thông tin phản hồi cho các yêu cầu, đề xuất chủ quan của đơn vị gửi đến phòng hành chính nhân sự.

Những căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo của công ty TNHH Bioseed Việt Nam là:

- Tiêu chuẩn thực hiện công việc: mỗi chức danh công việc trong công ty có các yêu cầu về trình độ, kỹ năng cũng như năng lực khác nhau.
- Dựa vào chức danh công việc và thực tế thực hiện công việc của người lao động, phòng Hành chính nhân sự sẽ xem xét nhân viên đó đã đáp ứng được hay chưa, thiếu những kỹ năng gì để có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng họ hoàn thành tốt công việc.

Ví dụ đối với vị trí Trưởng phòng Kinh doanh, căn cứ xác định nhu cầu đào tạo đối với vị trí này thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.5: Xác định nhu cầu đào tạo cho vị trí Trưởng phòng Kinh doanh

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

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Ngoài ra còn căn cứ vào:

- Chiến lược sản xuất kinh doanh và tình hình sản xuất kinh doanh cụ thể của công ty, thông qua chiến lược kinh doanh mà công ty có thể xác định lượng lao động mới cần thiết để hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm là bao nhiêu, qua đó công ty có thể dự trù được lượng lao động mới, lĩnh vực cần đào tạo mới. Cùng đó với kế hoạch chi tiết hàng năm về sản phẩm, sản lượng cũng như doanh thu mà công ty có thể xác định số người lao động cần bồi dưỡng, nâng cao trình độ để thực hiện mục tiêu đặt ra.

- Thông qua đánh giá của người quản lý để phục vụ cho việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty. Qua đánh giá thực hiện công việc mà người quản lý đề xuất những kỹ năng cần thiết phải đào tạo đối với người lao động để thực hiện công việc có hiệu quả.

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

Dựa trên các yêu cầu chung đó các cán bộ quản lý của bộ phận sẽ đề xuất những yêu cầu đào tạo của bộ phận mình để phòng hành chính nhân sự tập hợp lại và lên kế hoạch cho những công tác đào tạo đó.

Cụ thể, để xác định được nhu cầu đào tạo, công ty TNHH Bioseed Việt Nam đã thực hiện quy trình như sau:

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

Hàng năm căn cứ tiêu chuẩn chức danh công việc, đối chiếu với thống kê trình độ người lao động để xác định nhu cầu đào tạo. Phòng hành chính nhân sự tiếp tục thực hiện các bước tiếp theo đó là thông báo chủ trương và định hướng công tác đào tạo và lập kế hoạch đào tạo

Giám đốc họp với cán bộ chuyên trách đào tạo của phòng hành chính

nhân sự về kế hoạch đào tạo của công ty, thực hiện việc đưa chỉ tiêu đào tạo xuống từng bộ phận về số lượng người lao động được đi đào tạo, chương trình đào tạo, loại hình đào tạo.

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

Căn cứ vào chiến lược kinh doanh, tiêu chuẩn chức danh và trình độ lao động hiện có, phòng hành chính nhân sự đưa ra định hướng công tác đào tạo người lao động trong năm trình giám đốc. Sau khi có sự phê duyệt của giám đốc, cùng với kế hoạch đào tạo cả năm, phòng hành chính nhân sự thông báo tới toàn thể người lao động biết để các cá nhân đăng ký nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng.

Bước 3: Đăng ký nhu cầu đào tạo

Hàng năm, toàn thể người lao động căn cứ vào yêu cầu công việc và đối chiếu khả năng, nhu cầu của bản thân và chính sách định hướng công tác đào tạo nhân lực của công ty để lập phiếu đăng ký nhu cầu đào tạo gửi phòng hành chính nhân sự.

Bước 4: Các trưởng phòng tập hợp nhu cầu đào tạo nhân lực của phòng

Trưởng các phòng ban cũng căn cứ vào yêu cầu công việc, khả năng thực tế của đơn vị mình, phiếu đăng ký đào tạo của người lao động trong phòng và định hướng công tác đào tạo của tổng ty để lập danh sách đăng ký nhu cầu đào tạo cho phòng của mình

Trưởng các phòng ban phải cân đối nhu cầu, sắp xếp các nhu cầu cần ưu tiên, cân nhắc lựa chọn đối tượng ưu tiên được đi đào tạo, lập ra danh sách những sai cần được đi đào tạo và đào tạo về những lĩnh vực gì, những kỹ năng nào cần được nâng cao, sau đó nộp bản danh sách đăng ký đào tạo về phòng hành chính nhân sự.

Bước 5: Phòng hành chính nhân sự tổng hợp nhu cầu đào tạo

Sau khi nhu cầu đào tạo của các cá nhân đơn vị được gửi về thì nhân

viên phụ trách công tác đào tạo của phòng hành chính nhân sự sẽ tập hợp các nhu cầu đào tạo của tất cả nhân viên và của các đơn vị. Từ đó lập lên danh sách số lượng người tham gia vào mỗi khóa học chuyên môn là bao nhiêu, một cách chi tiết cụ thể hơn, đồng thời cũng lập lên danh sách những người lao động được cử đi dự hội thảo, hội nghị... Nếu có các nhu cầu đào tạo phát sinh đột xuất, cán bộ phụ trách công tác đào tạo cũng phải tập hợp lại.

Sau khi tập hợp được nhu cầu đào tạo, phòng hành chính nhân sự gửi danh sách đào tạo lên giám đốc, giám đốc ký và phê duyệt quyết định đào tạo hình thức và phương pháp đào tạo cụ thể.

Nhu cầu đào tạo của công ty TNHH Bioseed Việt Nam trong giai đoạn 2011- quý II/2015 như sau:

Bảng 2.6: Nhu cầu đào tạo của công ty TNHH Bioseed Việt Nam qua các năm

(Đơn vị: lượt người)

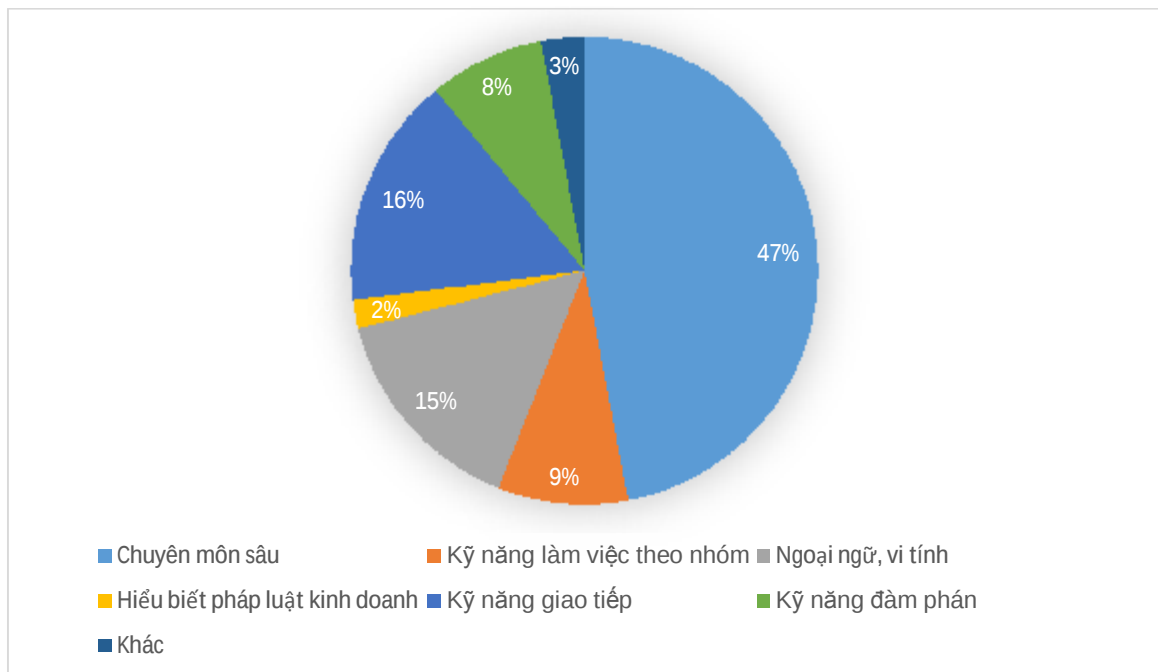
Phòng ban	Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014		Quý II/ Năm 2015	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
P. Hành chính nhân sự	2	15,38	3	23,08	5	41,67	8	61,54	9	64,29
P. Tài chính kế toán	2	22,22	4	40,00	6	60,00	7	70,00	8	72,73
P. Nghiên cứu & phát triển	11	55,00	14	70,00	16	80,00	17	77,27	18	78,26
P. Kinh doanh	15	46,88	18	56,25	22	68,75	25	78,13	26	81,25
Chuỗi cung ứng	2	13,33	3	20,00	5	33,33	7	46,67	8	47,06
P. Phát triển thị trường	3	50,00	5	83,33	5	83,33	5	83,33	5	62,50
Tổng	35	36,84	47	48,96	59	62,11	70	74,43	74	70,48

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Từ bảng trên ta thấy hàng năm nhu cầu đào tạo cho người lao động của công ty TNHH Bioseed Việt Nam là rất nhiều. Cụ thể, năm 2011 có 35 lượt người đăng ký đào tạo chiếm 36,84% tổng số lao động, năm 2012 là 47 lượt chiếm 48,96% tổng số người lao động, năm 2013 là 59 lượt, năm 2014 tăng cao với 70 lượt, gấp đôi so với năm 2011 và quý II/2015 là 74 lượt người

chiếm 70,48% trên tổng số người lao động. Điều này cho thấy sự quan tâm tới hoạt động đào tạo của toàn thể người lao động, chứng tỏ người lao động đã có nhận thức về giá trị của các khóa đào tạo.

Theo điều tra của tác giả, nhu cầu đào tạo của công ty TNHH Bioseed Việt Nam tập trung vào nhu cầu bổ sung các kiến thức về chuyên môn sâu trong công việc, tiếp đến là nhu cầu đào tạo về ngoại ngữ, vi tính cũng được coi trọng, kỹ năng về giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm, đàm phán... đây đều là những kiến thức gắn với thực tế của công việc trong công ty. Do vậy, có thể thấy rằng, người lao động trong công ty đã tự ý thức được nhiệm vụ, trách nhiệm công việc của mình, từ đó tìm ra những điểm thiếu sót có thể khắc phục bằng công tác đào tạo.



Hình 2.2: Kết quả trả lời câu hỏi khảo sát về nhu cầu đào tạo trên khía cạnh kiến thức, kỹ năng

(Nguồn: Số liệu điều tra của tác giả)

Việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty được xác định cụ thể thông qua các bộ phận, cùng với các căn cứ để xác minh nhu cầu đào tạo, quy trình

thực hiện xác định nhu cầu đào tạo như trên công ty có thể xác định nhu cầu đào tạo khá phù hợp với thực tiễn sản xuất kinh doanh của mình và nhu cầu của người lao động với mong muốn nâng cao năng lực bản thân. Do đó có thể giúp công ty đào tạo đúng người, đúng việc đồng thời nâng cao hiệu quả đào tạo cũng như hiệu quả lao động sau đào tạo, tránh những lãng phí không cần thiết do việc xác định nhu cầu thiếu chính xác. Tuy nhiên, hiện tại công ty bỏ qua các bước cần thiết trong đánh giá nhu cầu đào tạo như phân tích công việc, phân tích người lao động dẫn đến việc công ty chưa xác định được chính xác nhu cầu đào tạo.

2.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo

Với mục tiêu gắn kết đào tạo, phát triển nhân lực với chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty là định hướng quan trọng để chuẩn bị một đội ngũ nhân sự mạnh, năng động, tích cực. Công ty TNHH Bioseed Việt Nam đã xây dựng kế hoạch đào tạo trong giai đoạn 2013- 2015 với các nội dung:

- Đẩy mạnh công tác đào tạo theo chức danh phù hợp với chiến lược đào tạo chung của công ty. Đào tạo chuyên sâu cho đội ngũ lao động, đảm bảo đáp ứng được yêu cầu công việc và sự phát triển của công ty.
- Chú trọng đào tạo nhằm tăng cường năng lực điều hành cho các cán bộ quản lý.
- Gắn kết công tác đào tạo với các chính sách của công ty, tăng cường tính gắn kết giữa đào tạo và chính sách đánh giá nhân sự và quản lý tài năng.
- Tăng cường chất lượng đào tạo, phối hợp hỗ trợ đào tạo năng lực cho triển khai các sáng chế chiến lược và phổ biến, chuyển giao các sản phẩm hoàn thành áp dụng vào thực tiễn.
- Đảm bảo điều kiện học tập tốt nhất thúc đẩy nỗ lực học tập cá nhân như hệ thống tài liệu, câu hỏi, diễn đàn về chuyên môn, hỏi đáp về đào tạo và tiếp nhận phản hồi.

- Gắn kết quả đào tạo với kết quả công việc , đưa tiêu chí đào tạo và tự đào tạo là một tiêu chí trong hệ thống KPI.

Từ đó, công ty TNHH Bioseed Việt Nam đưa ra nhiệm vụ trong công tác đào tạo nhân lực giai đoạn 2013 – 2015 như sau:

- Công ty đảm bảo tiêu chí một người được đào tạo ít nhất 3 ngày trong 1 năm về các kỹ năng chuyên môn.

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

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

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

Xác định mục tiêu đào tạo của công ty là dựa vào kế hoạch đào tạo ban đầu đặt ra cần đạt được kết quả thế nào, trên cơ sở đó xác định mục tiêu đào tạo phù hợp. Mục tiêu đào tạo của công ty TNHH Bioseed Việt Nam đối với người lao động được xác định là có trình độ chuyên môn cao và có kỹ năng thực hiện tốt công việc.

Sau khi phòng hành chính nhân sự trực tiếp tổng hợp nhu cầu, đồng thời căn cứ các yêu cầu thực hiện mục tiêu chiến lược của công ty để xác định kế hoạch đào tạo nhân lực của từng khóa học cụ thể: Mục tiêu, nội dung của từng khóa học, đối tượng đào tạo, số lượng, thời gian, địa điểm, chi phí dự kiến, đánh giá kết quả, chất lượng đào tạo.

Đối với lao động trực tiếp trong công ty thường được đào tạo trong thời gian ngắn. Còn đào tạo dài hạn thường được áp dụng cho cấp quản lý.

Việc lựa chọn đối tượng đào tạo cho phù hợp với mục tiêu phát triển

của công ty là rất quan trọng. Để đảm bảo cho việc lựa chọn chính xác công ty có đặt ra các yêu cầu:

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

- Đào tạo người lao động để có thể bắt kịp nhu cầu thị trường trong thời gian tới.

Đối với mỗi loại lao động công ty cũng có những yêu cầu riêng:

- Đối với lao động gián tiếp:

- + Căn cứ vào tình hình hoạt động sản xuất, công ty sẽ cử người lao động đi học. Ví dụ như học ngoại ngữ cho cán bộ phòng kinh doanh

- + Đào tạo nâng cao cho cán bộ quản lý bằng cách bố trí kết hợp giữa việc đi đào tạo ở nước ngoài, như là một phần thưởng cũng là một cơ hội học tập cho các cán bộ quản lý. Điều này làm tăng sự hiểu biết về cách thức quản lý của các công ty trong cùng ngành bên nước bạn để qua đó có những ý kiến đóng góp cho hệ thống quản lý của công ty ngày càng hiệu quả hơn.

- Đối với lao động trực tiếp:

- + Đối với những nhà nghiên cứu làm việc tại công ty thì có các chính sách đào tạo như tổ chức các buổi hội thảo, cử đi công tác nước ngoài để họ trao đổi kiến thức, kinh nghiệm nhằm sáng tạo ra những sản phẩm mới để đưa ra thị trường.

2.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Căn cứ vào việc xác định nhu cầu và mục tiêu đào tạo cũng như các kế hoạch kinh doanh của công ty, phòng hành chính nhân sự sẽ gửi báo cáo lên giám đốc đề xuất lựa chọn những đối tượng được đào tạo và phát triển cho phù hợp. Việc lựa chọn đối tượng được đào tạo không chỉ do một người mà được xác định dựa trên những ý kiến của các trưởng phòng, giám đốc công ty, căn cứ vào tình hình thực tế của đơn vị mình để cử người đi đào tạo cho phù hợp.

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

Tuy vậy, việc lựa chọn đối tượng đi đào tạo lại dựa trên ý kiến chủ quan của các trưởng phòng, điều này dẫn tới tình trạng, có những nhân viên thực sự thích hợp để đào tạo hưng do các yếu tố chủ quan tác động nên không được lựa chọn đi đào tạo.

Bảng 2.7: Thực tế số lượt người được cử đi đào tạo của công ty TNHH Bioseed Việt Nam

(Đơn vị: Lượt người)

Phòng ban	Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014		Quý II/2015	
	Thực tế	So với nhu cầu	Thực tế	So với nhu cầu	Thực tế	So với nhu cầu	Thực tế	So với nhu cầu	Thực tế	So với nhu cầu
P. Hành chính nhân sự	2	100%	2	66%	3	60%	6	75%	5	55%
P. Tài chính kế toán	0	0%	2	50%	3	50%	5	71%	4	50%
P. Nghiên cứu & phát triển	10	90%	12	85%	13	81%	16	94%	13	72%
P. Kinh doanh	10	66%	13	72%	17	77%	22	88%	15	57%
Chuỗi cung ứng	0	0%	0	0%	1	20%	4	57%	3	37%
P. Phát triển thị trường	1	33%	2	40%	3	60%	4	80%	1	20%
Tổng	23	65%	31	66%	40	68%	57	81%	41	55%

(Nguồn: phòng Tài chính kế toán)

Công ty hiện nay chỉ chú trọng vào công tác đào tạo với các nhà nghiên cứu, cụ thể thực tế đào tạo của phòng nghiên cứu phát triển năm 2011 đạt 90% so với nhu cầu đào tạo, năm 2012 đạt 85% so với nhu cầu, năm 2013 đạt 81% so với nhu cầu, năm 2014 đạt 94% so với nhu cầu, quý II năm 2015 đạt 72% so với nhu cầu đào tạo. Tuy nhiên đối với các cán bộ quản lý và nhân

viên tại các phòng ban, công tác đào tạo chưa được quan tâm đúng mức khi thực tế đào tạo chỉ đáp ứng 70% đến 75% nhu cầu đào tạo. Mặc dù thực tế đào tạo của công ty tăng dần qua các năm, cụ thể năm 2011 đạt 65% nhu cầu đào tạo so với thực tế, năm 2012 đạt 66%, năm 2013 đạt 68%, năm 2014 đạt 81%, quý II/2015 đạt 55% thì với tỷ lệ thực tế đào tạo như vậy vẫn còn thấp, chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo của người lao động.

Tóm lại, việc lựa chọn đối tượng đào tạo chưa gắn với kết quả thực hiện công việc của nhân viên và công tác đánh giá hiệu quả công việc của học viên sau đào tạo. Trong quá trình thực hiện công việc, chính người lao động sẽ biết mình còn thiếu hụt những kiến thức, kỹ năng gì. Việc lựa chọn đối tượng đào tạo phải căn cứ dựa trên những thiếu hụt đó. Tuy nhiên, công tác đào tạo nhân lực của công ty TNHH Bioseed Việt Nam chưa đánh giá cao về những kiến thức, kỹ năng thiếu hụt đó bởi các trưởng phòng chưa thực sự quan tâm và đánh giá bài bản kỹ năng làm việc của nhân viên trong phòng mình.

2.2.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

Chương trình đào tạo phải bao gồm được những môn học, bài giảng mà thông qua đó thể hiện những kỹ năng kiến thức mà người lao động sẽ được tiếp thu sau mỗi khóa học. Hiện nay, công ty TNHH Bioseed Việt Nam đã xây dựng chương trình đào tạo khá hợp lý và đầy đủ cả về đối tượng, kiến thức, kỹ năng và thời gian đào tạo.

Công tác xây dựng chương trình đào tạo thường được thực hiện bởi cấp quản lý của công ty. Sau khi xác định rõ nhu cầu, đối tượng và mục tiêu chương trình đào tạo, giảng viên hoặc người hướng dẫn sẽ xây dựng nên một chương trình đào tạo hoàn chỉnh. Phòng nhân sự sẽ phối hợp với giảng viên để thống nhất kế hoạch chi tiết cho chương trình đào tạo. Giảng viên sẽ chuẩn bị nội dung đào tạo và phòng nhân sự phụ trách việc lựa chọn địa điểm đào tạo, công cụ học tập, tài liệu đào tạo, công tác hậu cần...

Mục tiêu của các chương trình đào tạo là giúp nhân viên thực hiện tốt các kỹ năng, nghiệp vụ, chỉ dẫn cho họ những cách thức làm việc để các nhân viên nhanh chóng đáp ứng được nhu cầu cũng như mục tiêu của công ty. Do đó, nội dung đào tạo chủ yếu bao gồm: lịch sử hình thành, văn hóa tổ chức của công ty, nội quy công ty, các chính sách đãi ngộ với nhân viên mới tuyển dụng, các nghiệp vụ, kỹ năng tổ chức yêu cầu đối với người lao động. Thời lượng của nội dung đào tạo thường xuyên trung bình đối với mỗi nhân viên là 4 giờ/ ngày.

Đối với từng vị trí trong công ty, vị trí chức danh công việc khác nhau đặt ra những yêu cầu về kiến thức khác nhau. Ví dụ như trưởng phòng, phó phòng thì yêu tố kỹ năng quản lý; đối với nhân viên nghiên cứu thì yêu cầu kiến thức chuyên môn, đối với nhân viên phòng ban thì yêu tố về tuân thủ kỷ luật, các kỹ năng là yêu cầu kiến thức bắt buộc. Có thể ví dụ qua yêu cầu kiến thức đối với vị trí Trưởng phòng kinh doanh như sau:

Bảng 2.8: Chương trình đào tạo đối với vị trí Trưởng phòng Kinh doanh

STT	Yêu cầu công việc	Học phần kiến thức	Phương pháp giảng dạy
1	Kỹ năng quản trị nhân lực	Kỹ năng quản lý căn bản	Tổ chức lớp học tại công ty
		Kỹ năng huấn luyện nhân viên	Tham gia hội thảo
		Kỹ năng phỏng vấn và lựa chọn nhân sự	Tham gia lớp tập huấn
2	Kỹ năng tạo động lực cho người lao động	Kỹ năng quản lý sự thay đổi	Tổ chức lớp học tại công ty
		Kỹ năng khuyến khích, tạo động lực cho nhân viên	Tham gia hội thảo
3	Kỹ năng huấn luyện nhân viên	Marketing và quản lý bán hàng	Cử đi học tại Trường Chính quy
		Kỹ năng lập và triển khai kế hoạch kinh doanh	Tổ chức lớp học tại công ty

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Các yêu cầu về kiến thức sẽ được công ty thực hiện thông qua các chương trình đào tạo như hội nghị, lớp tập huấn hay bằng việc cử đi học bên ngoài. Hệ thống các chương trình trên phần nào cho thấy tư duy hiện đại cùng tầm nhìn bao quát của đội ngũ điều hành công ty. Mỗi chương trình từ lúc nghiên cứu khả thi, thiết kế đến tổ chức thực hiện đều có sự phân công đội ngũ phụ trách cụ thể. Đồng thời có sự quán triệt về tính bám sát giữa từng chương trình với chiến lược đề ra.

Phân tích một học phần đào tạo “kỹ năng quản lý căn bản” trong chương trình đào tạo dành cho trưởng phòng kinh doanh (Phụ lục 5) nhận thấy các nội dung đào tạo do thuê một tổ chức chuyên nghiệp bên ngoài lên chương trình nên nhìn chung là tương đối hợp lý và đầy đủ. Tuy nhiên, nhìn chung nội dung chương trình còn mang nặng tính lý thuyết chung, chưa gắn với thực tế công việc tại công ty. Ngoài ra, về thời lượng của từng học phần phân bổ còn chưa hợp lý. Ví dụ học phần Xây dựng hình ảnh và phong cách cá nhân được sắp xếp là 2 ngày trong khi học phần lập và triển khai kế hoạch cũng chỉ trong 1.5 ngày dẫn đến nội dung quan trọng song chỉ được đề cập rất sơ sài.

Để chương trình đào tạo đạt kết quả, công ty đã và đang áp dụng đa dạng, linh hoạt các phương pháp đào tạo sau:

Thứ nhất, kèm cặp, chỉ bảo: phương pháp này thường được áp dụng với các lao động mới hay lao động trẻ thiếu kinh nghiệm. Học viên sẽ được phân công vào các vị trí trong phòng, ban và sẽ được kèm cặp, hướng dẫn của cá trưởng nhóm, các đồng nghiệp có kinh nghiệm để đảm bảo hoàn thành tốt công việc được giao. Phương pháp này được thực hiện ngay tại nơi làm việc của người lao động trong doanh nghiệp để thực hiện đào tạo, và như vậy cũng giúp người lao động hiểu thêm về tổ chức và công việc đang làm.

Thứ hai, đào tạo qua các hội thảo, lớp tập huấn: các hội thảo, lớp tập huấn tại công ty được tổ chức định kỳ hàng tháng hoặc hàng quý, tùy theo nhu cầu đào tạo của công ty. Các học viên tham dự có dịp để trau dồi các kiến thức cũng như có cơ hội gặp gỡ các đồng nghiệp để chia sẻ kinh nghiệm. Tuy

nhien, nếu học viên không có ý thức chủ động trong việc tiếp thu cá bìa học thì hiệu quả từ phương pháp đào tạo này sẽ thấp.

Thứ ba, phương pháp cử đi học ở các trường chính quy: hàng năm, công ty sẽ chọn lọc và đề xuất cử các cán bộ quản lý hoặc người lao động có trình độ chuyên môn cao đi học các chương trình đào tạo thạc sĩ, hay đào tạo các khóa quản lý tại các trường Đại học lớn trên địa bàn Hà Nội. Chương trình đào tạo tại các trường chính quy tốn khá nhiều thời gian và chi phí, song hiệu quả mang lại khá cao.

Thứ tư, đào tạo chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính: thông qua thư điện tử, dưới sự hỗ trợ của hệ thống thông tin, mọi nhân viên đều có điều kiện và được yêu cầu phải thường xuyên cập nhật các thông tin mới trên hòm thư cá nhân nội bộ.

Thứ năm, đào tạo kỹ năng xử lý công văn giấy tờ: một số nhân viên có khả năng được đề bạt sẽ được cấp trên giao cho tài liệu, tường trình, báo cáo; yêu cầu giải quyết và xử lý chúng một cách nhanh chóng và đúng đắn, từ đó họ sẽ tự đúc rút ra những kinh nghiệm xử lý các loại giấy tờ, báo cáo một cách thành thạo và đạt hiệu quả

Bảng 2.9: Số lượt người được đào tạo theo các phương pháp đào tạo tại công ty TNHH Bioseed Việt Nam

TT		2011	2012	2013	2014	Quý II/2015
	Tổng số	65	64	83	97	44
1	Đào tạo trong công việc	42	35	56	35	23
	Đào tạo theo kiểu kèm cặp, chỉ bảo	42	35	56	35	23
2	Đào tạo ngoài công việc	23	29	27	29	21
	Phương pháp hội nghị	7	11	9	11	12
	Học ở các trường chính quy	10	8	11	8	5
	Đào tạo chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính	5	8	6	8	3
	Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ	1	2	1	2	1

(Nguồn: Phòng Hành chính- nhân sự)

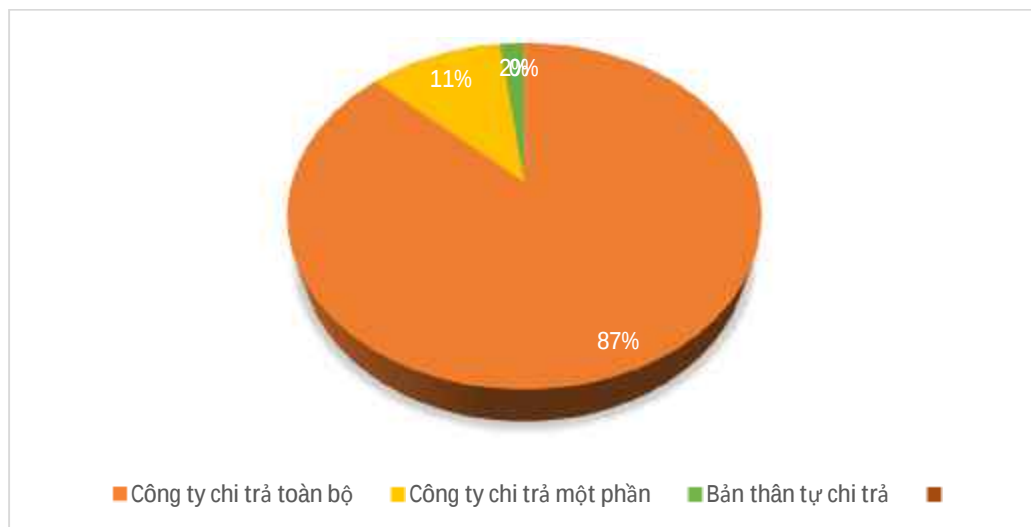
Nhìn chung, trong giai đoạn 2011 – 2015 các chương trình đào tạo của công ty đã có sự nâng cao về chất lượng ở tất cả các phương pháp. Nội dung đào tạo của công ty đã bám sát với mục tiêu đề ra, các chương trình đào tạo đưa ra gắn liền với yêu cầu nâng cao trình độ cả về kỹ năng cũng như đặc thù nghiệp vụ. Tuy nhiên, các nội dung đào tạo của công ty còn mang nặng tính lý thuyết, chưa có nhiều phần thực hành hay bài tập tình huống để minh họa cho bài giảng.

Bên cạnh đó, cơ sở vật chất phục vụ các hoạt động giảng dạy của công ty còn chưa đầy đủ trang thiết bị. Giáo viên chủ yếu truyền đạt những nội dung đã chuẩn bị từ trước, chưa đáp ứng nhiều các vấn đề mà học viên còn thắc mắc, điều này dẫn tới hiệu quả công tác đào tạo tại công ty chưa cao.

2.2.5. Dự tính chi phí đào tạo

Quỹ đào tạo của công ty TNHH Bioseed Việt Nam được trích ra từ việc tính chi phí đào tạo và chi phí sản xuất kinh doanh thường là 2% của lợi nhuận sau thuế.

Trong những năm gần đây tình hình sản xuất kinh doanh của công ty cũng đạt được một số kết quả tốt vì vậy quỹ này cũng có xu hướng tăng lên.



Hình 2.3: Kết quả trả lời câu hỏi khảo sát nguồn chi phí đào tạo tại công ty TNHH Bioseed Việt Nam

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Quan kết quả khảo sát 70 lao động của công ty, có 87% lao động được công ty chi trả toàn bộ chi phí đào tạo, 11% lao động được công ty chi trả một phần chi phí đào tạo và 2% lao động tự chi trả chi phí đào tạo của bản thân. Từ kết quả điều tra trên cho thấy công ty cũng đã quan tâm đến nhu cầu của người lao động, trích quỹ từ kết quả kinh doanh của công ty để phụ vụ cho công tác đào tạo.

Cụ thể, thực tế chi phí đào tạo qua các năm được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.10: Chi phí đào tạo bình quân theo đầu người qua các năm

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1	Kinh phí đào tạo bình quân 1 lao động	(đồng /người / năm)	2.056.237	2.325.649	2.632.598	2.945.725	3.207.653
2	So sánh kinh phí đào tạo năm sau so với năm trước	(đồng /người / năm) (%)		269.412 113,1	306.949 113,2	313.127 111,9	261.928 108,9

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Tùy thuộc vào nhu cầu đào tạo mỗi năm và cụ thể từng khóa đào tạo mà bộ phận nhân sự sẽ dự trù kinh phí đào tạo. Ví dụ, tháng 05 năm 2014 công ty tổ chức khóa học “Kỹ năng quản lý” thời gian 1 ngày cho cán bộ quản lý cho công ty tại hội trường văn phòng. Bộ phận nhân sự đã dự trù kinh phí như sau:

Bảng 2.11: Dự kiến chi phí khóa đào tạo Kỹ năng quản lý

TT	Nội dung chi phí	Đơn vị	Số lượng	Đơn giá (VNĐ)	Thành tiền (VNĐ)
1	Thuê giáo viên	Người	2	3.000.000	6.000.000
2	Thuê máy chiếu	Ngày	1	1.300.000	1.300.000
3	Ăn nhẹ giữa giờ	Lần	2	700.000	1.400.000
4	Ăn trưa	Suất	10	100.000	1.000.000
	Tổng cộng				9.700.000

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Trên đây là bảng sự tính kinh phí thực hiện khóa đào tạo Kỹ năng quản lý cho cán bộ quản lý trong công ty vào tháng 05 năm 2014.

Bộ phận nhân sự sẽ khảo sát thực tế các yếu tố nêu trên để thương thảo và thống nhất mức chi phí dự tính sao cho hiệu quả nhất. Căn cứ vào đề xuất của bộ phận nhân sự, ban lãnh đạo sẽ lựa chọn và phê duyệt để chương trình đào tạo có thể thực hiện theo đúng dự kiến. Tuy nhiên, những chi phí khác như: Giấy viết, bút, in ấn tài liệu, các công cụ học tập khác chưa được tính vào chi phí đào tạo dự kiến. Do vậy, phần dự tính chi dự kiến của công ty chưa đầy đủ.

Công ty xác định chi phí đào tạo dựa trên nhiều yếu tố:

Xác định chi phí đào tạo dựa vào số lượng lao động được đào tạo hàng năm và từng đối tượng lao động khác nhau. Chi phí cho cán bộ quản lý, nhà nghiên cứu trong khoảng từ 5.000.000 VNĐ đến 20.000.000 VNĐ/1 người/1 khóa đào tạo. Chi phí đào tạo cho nhân viên các phòng ban trong khoảng từ 800.000 VNĐ đến 10.000.000 VNĐ (Nguồn: kết quả điều tra của tác giả)

Dựa vào thời gian đào tạo dài hay ngắn mà công ty cũng có dự tính chi phí đào tạo phù hợp, với những khóa đào tạo dài thì chi phí thường lớn.

Công ty chi trả kinh phí đào tạo cho các khóa đào tạo theo quy định của công ty bao gồm: Chi phí trang thiết bị phục vụ học tập, tiền lương, BHXH, BHYT cho người đi học, giáo viên. Công ty cũng khuyến khích người hướng dẫn kèm cặp tại nơi làm việc bằng các hình thức trợ cấp lương, thưởng.

Có thể thấy công ty đã có kế hoạch kinh phí cụ thể cho từng lần đào tạo và cho từng đối tượng đào tạo và kinh phí đào tạo qua các năm tại công ty tăng lên đáng kể, chính điều này góp phần tăng lên về số lượt người được đào tạo cũng như chất lượng đào tạo. Tuy nhiên quỹ đào tạo của công ty chủ yếu phụ thuộc vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh do đó cũng là một hạn chế cho việc đào tạo tại công ty. Vì vậy để thực hiện đào tạo thường xuyên và có

chất lượng thì công ty cần có một nguồn huy động quỹ cố định ngoài việc trích từ lợi nhuận và các phòng ban cần phải dự kiến xây dựng kế hoạch phù hợp.

2.2.6. Lựa chọn và đào tạo giáo viên

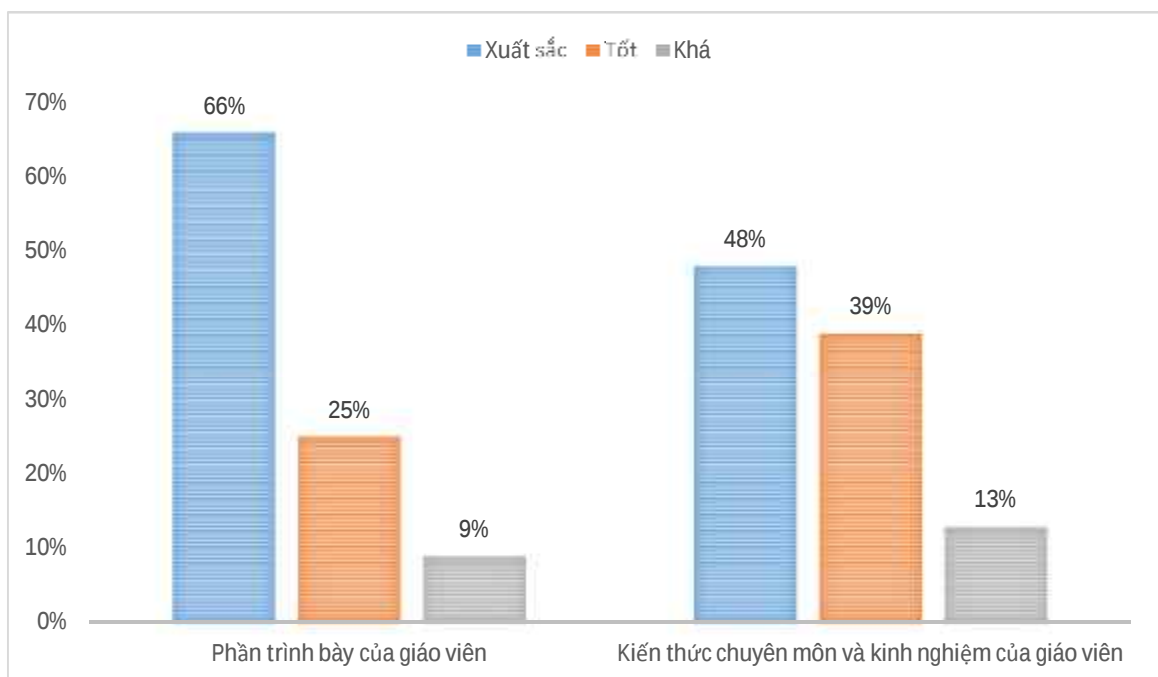
Phòng nhân sự làm việc trực tiếp với giáo viên nhằm truyền đạt và thống nhất về nội dung đào tạo, xác định mục tiêu, lựa chọn phương pháp thích hợp. Công ty sử dụng các giảng viên đào tạo chủ yếu từ nguồn nội bộ, một số ít khóa đào tạo thuê giảng viên từ cơ sở đào tạo chuyên môn. Tùy theo hình thức giảng dạy và phương pháp giảng dạy mà công ty xác định giáo viên giảng dạy là giáo viên bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp. Trường hợp nhắc lại kiến thức hay đào tạo để người lao động mới làm quen với công việc mới thì công ty sử dụng giáo viên nội bộ của công ty, còn để cung cấp cho người lao động những kiến thức mới hay nâng cao trình độ thì công ty thường thuê giáo viên bên ngoài.

Đối với giáo viên bên trong công ty thì chủ yếu là các cán bộ quản lý của các phòng ban. Ngoài ra, một số lao động giỏi lâu năm, có trình độ chuyên môn sâu cũng được lựa chọn để đào tạo các nội dung phù hợp. Đội ngũ này được lãnh đạo tin tưởng giao nhiệm vụ dựa trên cơ sở đánh giá cao năng lực và kinh nghiệm chuyên môn. Một bộ phận giảng viên là lao động giỏi lâu năm, có trình độ chuyên môn song còn yếu về nghiệp vụ sư phạm dẫn tới quá trình truyền đạt kiến thức đến học viên còn nhiều hạn chế.

Đối với giảng viên kiêm chức, một số người sẽ được công ty cử đi đào tạo nâng cao trình độ sư phạm và trình độ chuyên môn nghiệp vụ nhằm sắp xếp họ là nòng cốt trong công tác đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động. Giảng viên kiêm chức có thể nắm rõ hình nhân sự, hoạt động của công ty nên có những phương pháp giảng dạy phù hợp. Tuy nhiên, do giảng viên kiêm chức chưa có kỹ năng sư phạm tốt nên hoạt động của họ chủ yếu là tập huấn văn bản nghiệp vụ trong công ty.

Các giáo viên thực hiện công tác đào tạo tại công ty có nhiệm vụ, quyền lợi như sau: giáo viên có trách nhiệm biên soạn chương trình đào tạo dành cho người học, phù hợp với mục tiêu đào tạo của khóa học. Có trách nhiệm tổ chức kiểm tra kết quả thực hiện công tác đào tạo sau mỗi khóa học. Những giáo viên kiêm nhiệm được hưởng mọi quyền lợi như khi đang công tác trong quá trình giảng dạy, đồng thời giáo viên sẽ có thêm các khoản phụ cấp cho việc thực hiện công tác đào tạo.

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



Hình 2.4: Đánh giá giáo viên giảng dạy tại công ty TNHH Bioseed Việt Nam

(Nguồn: Số liệu điều tra của tác giả)

Qua điều tra 70 lao động về phần trình bày của giảng viên giảng dạy thì có 46 người (tương ứng 66%) đánh giá xuất sắc, 18 người (tương ứng 25%) đánh giá tốt, 6 người (tương ứng 9%) đánh giá khá. Về phần đánh giá kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm của giáo viên có 34 người (tương ứng 48%) đánh giá xuất sắc, 27 người (tương ứng 39%) đánh giá tốt, 9 người (tương ứng 13%) đánh giá khá. Như vậy, nhìn chung đội ngũ giáo viên làm công tác giảng dạy của công ty TNHH Bioseed Việt Nam là có chất lượng và có thể đảm bảo cho chất lượng công tác đào tạo của công ty.

2.2.7. Đánh giá kết quả đào tạo

Người trực tiếp đánh giá thái độ và kỹ năng làm việc của nhân viên sau khi nhân viên đó được cử đi tham gia một khóa đào tạo đó là người quản lý trực tiếp. Thông thường ở công ty, đối với nhân viên, quản lý là trưởng phòng trực tiếp của họ, trưởng phòng có trách nhiệm báo cáo kết quả lại với trưởng phòng nhân sự, là người chịu trách nhiệm chính về nhân sự, từ đó rút kinh nghiệm cho đợt đào tạo sau. Điều này chứng tỏ ban lãnh đạo công ty mặc dù hiểu rõ tầm quan trọng của việc đào tạo, đã chú trọng thực hiện đào tạo nhưng chưa thực sự quan tâm sát thực tới hiệu quả cuối cùng của việc đào tạo.

Để đánh giá kết quả đào tạo cần dựa trên những căn cứ sau:

- Đối với những lao động được đào tạo ngoài doanh nghiệp, tại các trường, trung tâm đào tạo thì căn cứ đánh giá dựa vào chứng chỉ, chứng nhận của nơi đào tạo sau mỗi khóa học.
- Đối với các chương trình đào tạo tại đơn vị thì kết quả được thông qua chất lượng làm việc sau quá trình đào tạo .

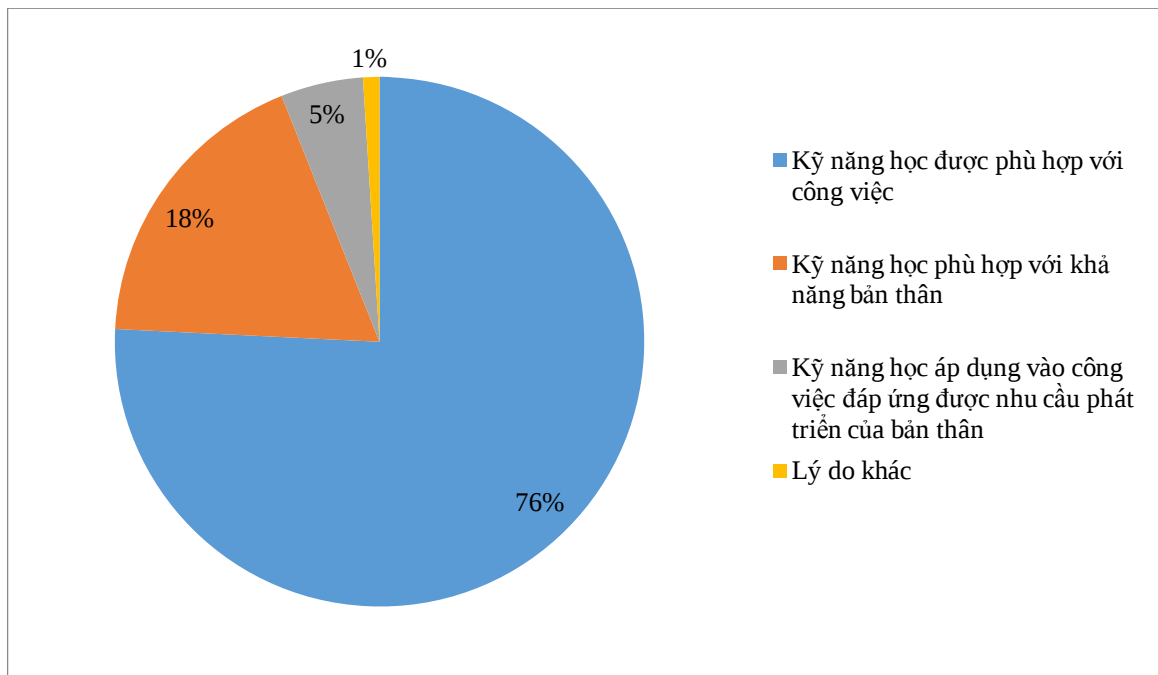
Bảng 2.12: Chỉ tiêu đánh giá kết quả đào tạo*(Đơn vị: Triệu đồng)*

Các chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Quý II/2015
Số người được ĐT	23	31	40	57	41
Chi phí ĐT	47.288	72.075	105.280	167.865	131.487
Lợi nhuận trước thuế	252.324,3	265.561,9	300.106,8	280.609,8	154.274,85
Chi phí ĐTTB/người	2.056	2.325	2.632	2.945	3.207
Lợi nhuận/Chi phí ĐT	5,335	3,684	2,850	1.672	1,173

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của phòng Tài chính kế toán)

Từ bảng số liệu trên ta thấy qua các năm thì số người được đào tạo càng tăng. Như vậy nhu cầu đào tạo của Công ty là tương đối lớn, kéo theo chi phí cũng tăng theo là điều tất nhiên. Việc bỏ chi phí đào tạo cũng góp phần làm tăng lợi nhuận của Công ty thông qua chỉ tiêu Lợi nhuận/Chi phí ĐT (chỉ tiêu này phản ánh khi một đồng chi phí đào tạo bỏ ra thì có thể làm ra bao nhiêu đồng lợi nhuận) ngày càng tăng. Điều đó chứng tỏ nhờ có đào tạo nâng cao kỹ năng tác nghiệp, trình độ cho người lao động của Công ty mà hiệu quả công việc tăng lên đáng kể được phản ánh thông qua lợi nhuận.

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



Hình 2.5: Lý do những kiến thức của người lao động học được áp dụng vào thực tiễn

Theo kết quả khảo sát về lý do những kiến thức của người lao động học được ứng dụng vào thực tiễn thì có 76% ý kiến cho rằng kỹ năng học phù hợp với công việc, 18% lao động cho rằng vì kỹ năng học phù hợp với khả năng bản thân và có 5% ý kiến cho rằng do kỹ năng học áp dụng vào công việc đáp ứng được nhu cầu phát triển của bản thân. Có thể nói đa số người lao động cho rằng công ty đã xác định được đối tượng đào tạo tương đối phù hợp và cử họ đi học đúng kiến thức chuyên môn mà họ cần cho công việc và hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng nhân lực ở công ty đạt hiệu quả khá cao khi thông qua kết quả khảo sát có 86% người lao động nhận thấy bản thân được nâng cao năng lực thực hiện công việc “rõ rệt”.

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

2.2.8. Bố trí và sử dụng sau đào tạo

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

- Bố trí sắp xếp lại công việc trong phòng, có hai khả năng xảy ra: Bố trí cho cán bộ nhân viên mới tiếp nhận công việc và bố trí cho những cán bộ chính của phòng làm những công việc sau khi được đi đào tạo để nâng cao trình độ.

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

- Việc cử nhân viên đi đào tạo do cần thực hiện sự chuyển chuyển hay kiêm nhiệm một số vị trí, do đó cán bộ sau khi được đi đào tạo, được bố trí sắp xếp lại công việc mà sau khi đi đào tạo họ nhận được.

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

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

2.3. Đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại công ty

2.3.1. Ưu điểm

- Công ty đã xây dựng một quy trình đào tạo thống nhất trong toàn công ty và qua các năm. Chương trình đào tạo khá cụ thể cho từng đối tượng giúp người lao động có được chương trình đào tạo toàn diện hơn.

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

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

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

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

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

- Công ty chưa thực hiện tốt hoạt động phân tích công việc, phân tích nhu cầu nhân viên. Kết quả của hoạt động phân tích công việc là 03 bản: bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc thường chỉ được giao kết bằng miệng, chưa có văn bản, hệ thống rõ ràng.

- Trong đánh giá nhu cầu, công ty còn sử dụng hạn chế các phương pháp khác như phỏng vấn trực tiếp cán bộ nhân viên, xem xét những tài liệu có sẵn (bản mô tả công việc, kết quả thăm dò ý kiến nhân viên...), chủ yếu là căn cứ vào đề xuất của cán bộ quản lý.

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

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

- Công ty chưa xây dựng được chiến lược đào tạo dài hạn. Mục tiêu quan trọng nhất là xây dựng công tác đào tạo theo chức danh chưa được thực hiện đồng bộ và hiệu quả.

- Công tác xác định mục tiêu đào tạo chưa cụ thể với từng đối tượng, từng khóa đào tạo, không cụ thể theo từng thời kỳ.

- Việc lựa chọn đối tượng đào tạo còn xa rời với kết quả thực hiện công việc của nhân viên, chưa gắn với kiến thức, kỹ năng thiếu hụt của nhân lực trong công ty bởi các trưởng phòng chưa thực sự quan tâm và đánh giá kỹ năng làm việc của các nhân viên.

- Các nội dung đào tạo trong công ty còn mang nặng tính lý thuyết, ngoài chương trình đào tạo cho các nhà nghiên cứu thì nội dung đào tạo cho các nhân viên không có phần thực hành cũng như kích thích suy nghĩ cho học viên.

- Cơ sở vật chất phục vụ công tác giảng dạy của công ty còn chưa đầy đủ các trang thiết bị. Giáo viên chủ yếu truyền đạt những nội dung đã chuẩn bị từ trước, chưa đáp ứng nhiều các vấn đề mà học viên còn thắc mắc, điều này dẫn tới hiệu quả công tác đào tạo của công ty bị giảm sút

- Cán bộ phụ trách đào tạo chưa có khả năng xây dựng chiến lược đào tạo và triển khai chiến lược đào tạo, giáo viên chủ yếu là những người có kinh nghiệm trong công ty.

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

- Đào tạo nhân lực tại công ty TNHH Bioseed Việt Nam hoạt động hoàn toàn độc lập với tập đoàn DSCL tại Ấn Độ, công ty chú trọng phát triển sản phẩm mở rộng thị trường từ năm 2010 nên trong thời gian này, công ty lại cần tập trung cho sự phát triển theo chiều rộng. Do đó, trong các mặt công tác khó tránh khỏi sự thiếu đồng bộ.

- Nguyên nhân của hạn chế còn được tìm thấy ở chính các hạn chế khác (do mối liên hệ giữa các chức năng với nhau). Đôi khi, bắt nguồn từ một hạn chế ban đầu nào đó có thể kéo theo rất nhiều hạn chế khác. Ví dụ, do thiếu các công cụ đo lường hiệu quả mà ảnh hưởng xấu đến khả năng đánh giá. Việc đánh giá thiếu chính xác, sau đó, có thể khiến cho hàng loạt các công tác như đãi ngộ, kiểm soát, đào tạo, tuyển dụng và sử dụng nhân lực đều gặp phải các rủi ro tiềm tàng.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN BIOSEED VIỆT NAM

3.1. Định hướng phát triển của công ty và dự báo nhu cầu lao động của công ty đến năm 2020

Hiện nay, một bộ phận quản lý còn yếu trong vai trò điều hành, kỹ năng quản lý kém. Vì thế công ty cần tổ chức chương trình đào tạo huấn luyện lại đội ngũ cán bộ quản lý, nghiệp vụ, xây dựng đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn và tay nghề cao.

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

Thứ nhất: Đào tạo nhân lực phải đi đôi với phát triển. Chúng ta biết rằng đào tạo nguồn nhân lực trong công ty là vấn đề quan trọng nhưng không thể tách rời việc đào tạo nguồn nhân lực với phát triển nguồn nhân lực vì nó là yếu tố phát triển bền vững của công ty

Thứ hai: Đào tạo nguồn nhân lực phải thực hiện một cách toàn diện, không chỉ ở bộ phận lãnh đạo công ty mà các bộ phận cũng phải tự điều chỉnh.

Đào tạo nhân lực trong công ty được xem là yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các yêu cầu, mục tiêu chiến lược. Hiện nay chất lượng lao động đã trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của công ty. Thực tế đã chứng minh đầu tư vào nguồn nhân lực có thể mang lại hiệu quả cao hơn so với việc đầu tư đổi mới trang thiết bị công nghệ cũng như các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh.

Thứ ba: Các chính sách về phát triển nghề nghiệp của công ty càng rõ ràng chi tiết thì người lao động càng xác định rõ hơn hướng đi của mình và

đương nhiên mức độ thúc đẩy họ làm việc để đạt được mục tiêu của công ty sẽ cao hơn. Công ty phải có chiến lược phát triển nguồn nhân lực cho 5-10 năm hoặc lâu hơn. Đặc biệt là phải hỗ trợ trong việc xây dựng con đường phát triển sự nghiệp cho người lao động, các cơ hội để thăng tiến và nâng cao vị thế, luôn phát huy thế mạnh trong việc thúc đẩy người lao động gắn bó hơn với công ty, vì khi họ thấy được tương lai của sự phát triển nghề nghiệp thì sẽ có những quyết định, những cam kết làm việc lâu dài cho công ty.

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

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

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại công ty Trách nhiệm hữu hạn Bioseed Việt Nam

3.2.1. Thực hiện tốt công tác xác định nhu cầu đào tạo

Qua thực trạng phân tích nhu cầu của nhân viên và cán bộ quản lý có nhu cầu mong muốn đào tạo tại công ty. Vì vậy, bước đầu tiên công ty cần làm là xác định đúng nhu cầu đào tạo, cần thực hiện tốt công tác phân tích tổ chức, phân tích nhu cầu nhân viên và phân tích nhu cầu công việc để giải quyết hai vấn đề sau:

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

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

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

Thứ ba: Phân tích hiệu suất doanh nghiệp: chỉ tiêu của việc phân tích hiệu suất bao gồm giá thành lao động, sản lượng và chất lượng sản phẩm, tình hình sử dụng thiết bị... nghĩa là hiệu suất mà công ty mong muốn được nâng cao thông qua việc đào tạo.

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

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

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

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

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

- Nên đưa việc phân tích công việc thành một phần trong quá trình xác định nhu cầu đào tạo và phát triển của công ty. Nếu người lao động đã có sự phù hợp giữa trình độ với yêu cầu công việc đặt ra thì có thể xác định nhu cầu đào tạo đối với người này sẽ là đào tạo nâng cao kiến thức kỹ năng để thực hiện công việc ở mức độ cao hơn hoặc làm những công việc đòi hỏi trình độ cao hơn. Trường hợp người lao động chưa có sự phù hợp thì nhu cầu phát

sinh là đào tạo sao cho người lao động sau đào tạo có thể thực hiện tốt công việc hiện tại. Để thực hiện được việc phân tích công việc một cách chính xác thì công ty cần phải có đầy đủ các bảng như mô tả công việc, yêu cầu thực hiện công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc. Ví dụ công ty có thể sử dụng bảng mô tả công việc để thực hiện việc phân tích công việc của người lao động

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

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

Bảng 3.1: Mẫu phiếu đánh giá đề xuất cho người lao động hàng kỳ

		Tốt	Khá	Trung bình	Yếu	Kém
Người lao động	1.Thái độ làm việc					

trong công việc	2. Khả năng làm việc					
	3.Thái độ với đồng nghiệp					
	4. Đạo đức, ý thức					
	5. Năng suất lao động					
	6. Kết quả hoàn hành công việc					
	7. Ngày công lao động					
	8. Khả năng sáng tạo					
	9. Khả năng thích ứng					
	10. Tính hoạt bát trong công việc					
	11. Khả năng hợp tác với nhà quản lý					
	Khả năng tổ chức	1.Khả năng tổ chức				
2. Khả năng theo dõi						
3. Khả năng rèn luyện						
Những điều còn thiếu trong thực hiện công việc	1.Ngoại ngữ	Có	Anh	Pháp	Đức	Khác
		Không				
	2. Kiến thức chuyên môn	Có	Để hoàn thành tốt công việc			
			Để nâng cao khả năng thực hiện công việc.			
		Không				
	3. Kinh nghiệm	Có	Để hoàn thành tốt công việc			
			Để nâng cao khả năng			

			thực hiện công việc.
		Không	
Đánh giá tổng thể			
Đề nghị về công tác đào tạo của công ty			

3.2.2. Hoàn thiện công tác đánh giá năng lực nhân viên

- Xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá phù hợp. Những chỉ tiêu, tiêu thức đó phải phản ánh được những kiến thức, kỹ năng cần phải có.

- Tiến hành phân chia các tiêu thức thành các mức độ và quy định điểm cho từng mức độ.

- Lựa chọn các phương pháp đánh giá phù hợp với mục tiêu phát hiện ra khả năng hiện tại của người được đánh giá.

- Kết hợp kết quả do người quản lý đánh giá và kết quả tự đánh giá của cá nhân người lao động để đưa ra kết luận cuối cùng. Về kết quả công ty nên đánh giá 1 tháng 1 lần, với thời gian như vậy mới thấy được sự thay đổi trong thực hiện công việc của người lao động.

Trên cơ sở các bản đánh giá, các phòng ban căn cứ vào mẫu phiếu đánh giá để biết được kết quả làm việc của từng nhân viên. Sau đó, tổng hợp lại kết quả gửi lên bộ phận, phòng ban có thẩm quyền quyết định. Nếu nhân viên có kết quả thực hiện công việc tốt thì công ty cần có chính sách khen thưởng thích đáng, nếu chưa làm tốt thì công ty cần xem xét tiến hành đào tạo để nâng cao trình độ kỹ năng cho họ.

Để bố trí, phân công công việc phù hợp cho lao động mới., góp phần phát huy sở trường sẵn có của họ, tạo sự thoải mái, yêu thích công việc được giao. Đây là yếu tố có tác dụng rất lớn đến quá trình làm việc và ảnh hưởng đến việc gắn bó với công ty của người lao động. Mặt khác, đây là cơ sở để xây dựng kế hoạch đào tạo, thăng tiến cho người lao động.

Để thực hiện công tác này, trước hết các cấp quản lý trực tiếp người lao động phải tìm hiểu kỹ những sở trường của người lao động, từ đó sắp xếp bố trí vào những vị trí công việc thích hợp để họ phát huy tối đa những ưu điểm của mình góp phần vào thành quả chung của đơn vị. Người lãnh đạo phải luôn tạo ra cơ hội để họ có điều kiện chứng tỏ khả năng của mình, qua đó điều chỉnh uốn nắn, động viên kịp thời để người lao động dần hoàn thiện mình trong suốt quá trình công tác. Quyết sách dùng người không phải ở chỗ là giảm thiểu số người có nhiều sở đoản mà làm thế nào phát huy cao nhất sở trường của con người, đây mới chính là cốt lõi của việc sử dụng lao động trong một đơn vị, một tổ chức.

Bên cạnh đó, công ty phải luôn tạo cơ hội thăng tiến về nghề nghiệp, chú ý cho tất cả người lao động đang làm việc tại đơn vị, phải đưa ra những tiêu chuẩn phù hợp ở từng vị trí công tác để họ phấn đấu nhằm có được sự thăng tiến của bản thân từng người. Từ đó, sẽ hạn chế dần những nhược điểm, phát huy những khả năng tích cực nhằm góp phần vào sự phát triển công ty.

Việc giúp người lao động phát huy khả năng sáng tạo, tạo điều kiện để họ có được sự vui vẻ, say mê khi làm việc để không ngừng đạt hiệu quả cao. Sự động viên, khen thưởng sẽ giúp cho người lao động hiểu được các giá trị của mình đã mang lại cho công ty và cảm thấy có được sự quan tâm của lãnh đạo, của tập thể, từ đó sẽ có trách nhiệm đối với đơn vị và sẽ ra sức lao động, thực hiện vượt mức các chỉ tiêu công ty giao phó.

Khả năng đánh giá nhân viên một cách chính xác là kỹ năng rất quan trọng để quản lý thành công. Do đó, doanh nghiệp cần phải hiểu được cơ chế hoạt động của quy trình đánh giá, nhận biết những lợi ích mà hệ thống quản lý hiệu quả mang lại cho nhân viên và doanh nghiệp.

Trong quá trình đánh giá, hình thức tự đánh giá khuyến khích tính chủ động của người lao động. Để nâng cao hiệu quả sử dụng việc này đòi hỏi phải

có những giải pháp tổng hợp và nỗ lực chung liên quan đến nhiều bộ phận, các cấp quản lý và ý thức của toàn bộ lao động trong công ty. Cụ thể:

- Khơi dậy tính tích cực của người lao động

Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực phụ thuộc chủ yếu vào trình độ và thái độ làm việc của người lao động đối với công việc. Phải mất một thời gian người lao động học tập, nâng cao trình độ chuyên môn nghề nghiệp, sau đó mới phát huy được khả năng mà có sự đóng góp tích cực cho đơn vị.

Vì vậy, phải phát huy tính tích cực của người lao động, hướng họ vào mục tiêu chung của công ty, phải giúp họ có điều kiện phát huy tính sáng tạo, nhất là nâng cao thu nhập bằng chính nghề nghiệp của mình, đây là yếu tố tác động mạnh nhất đến động cơ, thái độ làm việc của người lao động. Đồng thời, họ luôn ý thức không ngừng nâng cao trình độ, nhằm mong muốn mức thu nhập ngày càng cao hơn.

- Hiệu quả sử dụng lao động đã qua đào tạo

Công ty phải luôn chú ý đến lực lượng lao động đã qua đào tạo, nhất là những lao động có thâm niên công tác và trình độ lao động giỏi, phải tạo điều kiện để họ tham gia vào các công việc khó, phức tạp để họ phát huy được hết khả năng sẵn có của mình, họ sẽ nhận thức được tầm quan trọng và sự quan tâm đến năng lực của họ, từ đó sự hứng thú trong công việc sẽ càng được nhân lên, hiệu quả trong hoạt động sản xuất – kinh doanh càng lớn.

- Khích lệ thành quả của người lao động

Công ty phải trân trọng tất cả thành quả của người lao động, luôn biết động viên, khích lệ kịp thời, khi họ nhận thấy sự quan tâm của tập thể đối với mình, sẽ khơi dậy tính tự giác vươn lên trong nghề nghiệp và thành quả lao động của họ sẽ càng cao.

3.2.3. Xác định mục tiêu đào tạo cụ thể, chi tiết

Công tác xác định mục tiêu đào tạo của công ty mang tính chất

chung chung. Vì vậy, trong thời gian tới, đối với từng đối tượng cụ thể công ty phải đề ra những mục tiêu mà họ cần phải đạt được sau mỗi khóa đào tạo. Những mục tiêu này vừa là những tiêu chí cụ thể định hướng cho việc triển khai đào tạo, vừa là căn cứ để khi kết thúc khóa đào tạo công ty có thể đánh giá hiệu quả đào tạo một cách rõ ràng. Hơn nữa, khi xác định mục tiêu rõ ràng thì học viên sẽ có động lực cố gắng để đạt được mục tiêu đó. Trong năm 2016 đến năm 2020, cần xác định mục tiêu đào tạo của công ty cụ thể như sau:

- Đào tạo phải góp phần tăng năng suất lao động để hoàn thành kế hoạch đã đề ra.
- Đối với cán bộ quản lý công ty nên mở nhiều khóa đào tạo kỹ năng cũng như là kiến thức ngoại ngữ.
- Để thực hiện các mục tiêu trên, người lao động phải nỗ lực nghiêm chỉnh thực hiện, lãnh đạo phải quan tâm thường xuyên, thực hiện tốt các chức năng quản trị nhân sự: tuyển dụng, đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc, tiền lương, tiền thưởng và tổ chức lao động trong công ty.

3.2.4. Giải pháp về lựa chọn đối tượng đào tạo

Như chúng ta đã biết bất kỳ một chương trình đào tạo nào của một tổ chức nào cũng đều phải nhắm tới một đối tượng nào đó, chính vì vậy việc xác định đúng đối tượng cần được đào tạo có ý nghĩa vô cùng quan trọng tới hiệu quả của công tác đào tạo. Lựa chọn đối tượng cần căn cứ vào hiệu quả của khóa học với công việc mà đối tượng đang hoặc sẽ đảm nhận, thiện chí học tập của đối tượng, khả năng nghề nghiệp của đối tượng, trình độ, kỹ năng hiện tại của đối tượng và yêu cầu của công việc với đối tượng, thêm nữa phải kiểm tra đầu vào của các đối tượng để có những học viên đồng đều về khả năng và trình độ. Đương nhiên việc lựa chọn đối tượng cũng như các chương trình đào tạo phải chấp hành các quy định về cử người đi đào tạo của công ty.

Căn cứ để đưa ra tiêu chuẩn lựa chọn đào tạo: Bảng phân tích chức

danh công việc, đánh giá thực hiện công việc, bản thân người lao động với năng lực, tinh thần, sáng kiến, nguyện vọng của họ, nhu cầu của doanh nghiệp với từng chức danh công việc.

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

- Một là chọn được người cần đào tạo và có thiện chí học tập
- Hai là giúp cho việc phân công lao động, bố trí công việc hợp lý hơn làm cho năng suất lao động, chất lượng lao động cao.
- Ba là tránh lãng phí, tiết kiệm và hiệu quả của công tác đào tạo vì đào tạo và sử dụng được đúng người, đúng việc

Thêm vào đó, các đối tượng được lựa chọn đào tạo tại công ty cần có sự sàng lọc không chỉ qua những ý kiến của các lãnh đạo mà công ty nên xây dựng những khung chỉ tiêu nhằm đánh giá các đối tượng phù hợp đối với từng loại hình đào tạo, gắn liền với nhu cầu đào tạo của nguồn nhân lực trong công ty.

3.2.5. Đa dạng hóa các chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo

Giải pháp mở rộng cá hình thức đào tạo tập trung nhằm bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực cho người lao động nên được xem xét tới. Công ty cần kết hợp các phương pháp đào tạo nhằm mang lại hiệu quả cao hơn cho công tác đào tạo.

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

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

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

phí đào tạo.

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

Để tự học có hiệu quả thì đọc sách nên được khuyến khích . Việc đào tạo kỹ năng đọc cho nhân viên cần được chú trọng. Trong khi đó, việc xây dựng tủ sách , thư viện sách nội bộ hay hình thức tặng thưởng cho nhân viên bằng sách cũng cần được ưu tiên xem xét. Khi công ty đã khơi dậy được trong nhân viên lòng yêu thích và thói quen đọc sách, nguồn nhân lực sẽ phát triển tự động từng ngày

Không chỉ quan tâm tới sự học của nhân viên, công ty nên dành sự quan tâm và khích lệ kịp thời tới quá trình học tập và sự tiến bộ của vợ, chồng, con nhân viên trong công ty. Đây vừa là biện pháp tạo động lực hiệu quả giúp gắn kết nhân viên với tổ chức, vừa thể hiện trách nhiệm xã hội của công ty trong việc xây dựng xã hội học tập.

Về đào tạo cho nhân viên quản lý, lãnh đạo kế cận, chủ chốt. Công ty nên dành thêm nguồn lực đầu tư cho các khóa học về kỹ năng lãnh đạo hay

các nghiệp vụ quản trị trọng yếu như quản trị chiến lược, quản trị hiệu suất hay quản trị nhóm. Đặc biệt, công ty cần quan tâm tới đội ngũ quản lý tại các bộ phận hỗ trợ, thay vì mới chỉ quan tâm tới đào tạo cho bộ phận kinh doanh

Đào tạo tại công ty nên kết hợp với phân công công tác có tính thử thách, giúp các cá nhân được tôi luyện, trải nghiệm và trưởng thành. Bên cạnh đó, có thể khuyến khích và tạo điều kiện cho các nhân sự này tham gia vào các tổ chức hiệp hội hành nghề ở bên ngoài công ty.

3.2.6. Huy động và tăng cường kinh phí cho công tác đào tạo

Như phân tích ở trên ta thấy nguồn kinh phí cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty tuy tăng qua các năm nhưng còn khá hạn hẹp. Đây là một trong những nguyên nhân làm giảm tính hiệu quả của công tác đào tạo nhân lực. Công ty nên huy động tối đa nguồn tài chính để thành lập nên một quỹ đào tạo riêng cho công ty bởi đào tạo là một công tác quan trọng, phải được đào tạo theo chiều sâu và liên tục. Công ty có thể huy động thêm nguồn tài chính này trích từ quỹ đào tạo tính trong chi phí sản xuất từng năm.

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

3.2.7. Lựa chọn và đào tạo giáo viên

Giáo viên đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng đào tạo. Hiện nay, công ty vẫn sử dụng những giáo viên từ chính nguồn nội bộ, tuy có kinh nghiệm làm việc nhưng kỹ năng truyền đạt đến học viên còn kém, vì vậy công ty cần chú trọng công tác đào tạo, chuẩn hóa đội ngũ giáo viên từ nguồn nội bộ này. Khi tiến hành lựa chọn đội ngũ giảng viên từ nguồn nội bộ thì công ty cần quan tâm đánh giá nhiều mặt cụ thể như: trình độ chuyên môn,

uy tín, kiến thức quản lý, phương pháp giảng dạy...

Để xây dựng đội ngũ giáo viên chuyên nghiệp, công ty cần:

+ Tiến hành điều tra thống kê, phân tích, đánh giá số lượng và chất lượng đội ngũ giảng viên

+ Xây dựng quy hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ trước mắt và lâu dài theo yêu cầu công việc

+ Chú ý tuyển chọn những người có kỹ năng thuyết trình, giao tiếp tốt, có khả năng truyền đạt kiến thức đến với học viên

Thêm vào đó, nhằm tạo ra được bước đột phá cho công tác đào tạo, trước tiên cần củng cố hạ tầng đào tạo. Công ty nên nghiên cứu và thành lập bộ phận đào tạo nguồn nhân lực. Từ đó là đầu mối để phối hợp hoàn thiện hệ thống giáo trình, tài liệu giảng dạy, xây dựng đội ngũ giảng viên chuyên nghiệp, trình độ cao. Đây là những điều kiện tiên quyết để triển khai có hiệu quả các chương trình đào tạo nguồn nhân lực theo hình thức tập trung

3.2.8. Thực hiện tốt công tác đánh giá chương trình đào tạo

Trong quá trình thực thi chiến lược, quy hoạch và các kế hoạch phát triển nguồn nhân lực, công tác đánh giá luôn được xem là mắt xích trọng yếu nhất. Tại công ty, hệ thống đánh giá cần có những phép đo hiệu quả hơn. Theo đó, hệ thống phải có khả năng nhận diện, mô tả và ước lượng triết để các giá trị vô hình mà nhân viên đóng góp cho tổ chức thông qua các nỗ lực làm việc của mình để phát triển có sở khách hàng, bồi đắp văn hóa doanh nghiệp hay chỉ dẫn và trợ giúp đồng nghiệp. Như vậy ở đây cũng nảy sinh nhu cầu phải cập nhật lại hệ thống bản mô tả công việc.

Đánh giá sự phát triển nguồn nhân lực về mặt chất lượng tại công ty cần đảm bảo sự bao quát toàn diện ở cả 4 cấp độ:

- Cấp độ “phản ứng”: Sự quan tâm của nhân viên đối với công tác phát triển tại công ty. Được đánh giá thông qua các khảo sát do bộ phận nhân sự

tiến hành định kỳ.

Phương pháp thực hiện: sử dụng bảng câu hỏi, với những câu hỏi này có thể liên quan đến:

- + Nội dung khóa học
- + Phương pháp truyền tải như thế nào
- + Các phương tiện truyền thông được sử dụng là gì
- + Phong cách của người đào tạo
- + Cơ sở vật chất hay là những tiện nghi mà khóa học cung cấp
- + Tài liệu được sử dụng trong khóa học là gì

- Cấp độ “Đào tạo”: Trả lời cho câu hỏi nhân viên đã học được thêm những gì thông qua các chương trình phát triển tại công ty. Đó chính là kết quả của các bài kiểm tra, thu hoạch sau đào tạo; hay được nhận biết thông qua các phỏng vấn và khảo sát của bộ phận nhân sự. Thực tế cho thấy công tác kiểm tra còn mang tính hình thức, thiếu nghiêm túc, chưa đánh giá được chính xác kết quả kiến thức, kỹ năng mà học viên thu nhận được. Vì vậy, cần nâng cao tính nghiêm túc hơn nữa trong quá trình đào tạo

Phương pháp thực hiện:

- + Các phương tiện được dùng để đo lường việc học: văn bản, thuyết minh
- + Phương pháp dùng để đo lường việc học: phỏng vấn, khảo sát, các bài test (pretest/post test: dùng để so sánh trình độ của học viên trước và sau khi tham gia vào khóa đào tạo) quan sát trực tiếp (mức độ tiến bộ)

Cách thức thực hiện

- + Sử dụng “control group” (nhóm này không tham gia vào khóa đào tạo) nếu khả thi để so sánh với nhóm thực nghiệm “experimental group” (nhóm này tham gia vào khóa đào tạo), so sánh sự khác nhau và đánh giá kết quả của khóa đào tạo

+ Đánh giá kiến thức kỹ năng và thái độ của học viên trước và sau khi tham gia khóa đào tạo

+ Đảm bảo 100% học viên tham gia hoặc tham gia vào bảng mẫu thống kê

+ Tiến hành các biện pháp theo dõi thích hợp

- Cấp độ “Ứng dụng”: Trả lời cho câu hỏi nhân viên đã áp dụng những điều đã học ở trên vào công việc hàng ngày như thế nào. Nó được đo lường bằng chính kết quả thực hiện công việc của nhân viên, bằng đánh giá của quản lý trực tiếp hay mức độ hài lòng của nhóm khách hàng mà nhân viên phục vụ.

Phương pháp thực hiện

+ Đo lường hiệu suất công việc

+ Quan sát người thực hiện (performer)

+ Khảo sát ý kiến của những người trực tiếp giám sát các cá nhân thực hiện

+ Dùng bảng liệt kê những mục cần kiểm tra, bảng câu hỏi phỏng vấn, phỏng vấn trực tiếp, hoặc kết hợp tất cả các phương pháp lại với nhau

Cách thức thực hiện:

+ Đánh giá học viên (kiến thức, kỹ năng, thái độ) trước và sau khi đào tạo

+ Cho phép học viên có thời gian thực hiện trước khi tiến hành khảo sát đánh giá

+ Khảo sát ý kiến của các nhân vật then chốt (người giám sát, điều hành)

+ Đánh giá lại chi phí bỏ ra và lợi nhuận thu được

+ Số lượng người tham gia (phải đạt được 100%)

+ Đánh giá lại vào những thời điểm thích hợp

+ Sử dụng “control group”

- Cấp độ “Kết quả”: Ở cấp độ cao nhất, các đánh giá cần chỉ ra xem chương trình đào tạo nguồn nhân lực tại công ty đem lại hiệu quả gì, thông qua các phân tích của kế toán quản trị về chi phí bỏ ra và lợi ích thu về

Cách thức thực hiện

- + Sử dụng “Control group”
- + Cho phép thời gian để xác định kết quả đạt được
- + Đánh giá kết quả công việc đạt được trước và sau khóa học

Để đánh giá kết quả thực hiện công việc tại công ty được tốt hơn, cần kết hợp giữa tiêu chuẩn về kết quả công việc với các tiêu chuẩn về hành vi. Áp dụng phương pháp quản trị theo mục tiêu kết hợp với phương pháp quan sát hành vi và phương pháp đánh giá 360 độ. Nên có sự đánh giá thông qua khảo sát về chất lượng sản phẩm thay vì chỉ đánh giá thông qua thành tích kinh doanh

Ngoài các đánh giá bài bản định kỳ với sự tham gia của bộ phận chuyên trách, các đánh giá về nhân sự tại cấp độ nhóm cần có tính linh hoạt cao hơn, đảm bảo nhận được các thông tin phản hồi thường xuyên và có sự hỗ trợ kịp thời nhất

Về kiểm soát đào tạo nguồn nhân lực là hoạt động cần diễn ra liên tục để đưa ra được những cảnh báo cần thiết trong thời gian sớm nhất. Đồng thời, quá trình kiểm soát cần hướng tới tương lai (hoàn thành các mục tiêu) hơn là chỉ tập trung vào quá khứ (phân tích những sai phạm). Theo đó, cần thực hiện tốt chức năng tư vấn và khuyến khích.

Tuy nhiên, tại công ty cũng nên xác lập được các giới hạn kiểm soát đúng đắn, đảm bảo rằng, hoạt động kiểm soát không khiến cho nhân viên lúng túng hay bức bối vì cảm thấy bị soi mói hay can thiệp quá mức. Duy trì mức độ kiểm soát sao cho vừa phải luôn là vấn đề phức tạp và cần được quan tâm nhất.

Tóm lại, quá trình đào tạo luôn luôn đòi hỏi những sự đánh đổi đối với cả công ty lẫn người lao động. Do đó, cùng với những nỗ lực đổi mới toàn diện về mặt nội dung, hình thức hay phương pháp, cần nâng cao được nhận thức của cả tập thể. Theo đó, đào tạo nhân lực hay phát triển con người được xác định là một dạng đầu tư tự giác và giàu tiềm năng, thay vì cho đó là chi

phí không bắt buộc với nhiều rủi ro. Đó là trách nhiệm nhưng cũng là quyền lợi chung của tất cả các bên.

3.2.9. Thực hiện bố trí và sử dụng nhân lực sau đào tạo hiệu quả

Hoàn thiện lộ trình thăng tiến để nhân viên nắm bắt được các cơ hội phát triển của các cá nhân trong tổ chức. Từ đó, có kế hoạch phấn đấu tốt hơn. Về phía tổ chức, lộ trình thăng tiến sẽ góp phần phát triển đội ngũ kế cận theo cách thức chuyên nghiệp nhất.

Tại công ty TNHH Bioseed Việt Nam, lộ trình thăng tiến cần quan tâm tới việc định vị cá nhân. Tổ chức cần hỗ trợ giúp nhân viên hiểu rõ về mình (Tôi là ai? Tôi đang ‘đứng’ ở đâu? Tôi có ưu điểm, lợi thế gì? Tôi còn hạn chế gì? Tôi mong muốn điều gì?). Chỉ khi hiểu đúng, nhân viên mới có thể theo đuổi những mục tiêu thăng tiến có hiệu quả. Hơn nữa, công ty TNHH Bioseed Việt Nam cần làm tốt công tác tuyên truyền, để mọi nhân viên đều nắm được lộ trình thăng tiến của mình tại tổ chức và công bằng trong cơ hội phát triển. Thông qua tuyên truyền, công ty cũng nên đưa ra các cam kết hỗ trợ rõ ràng về đào tạo, tài chính và các mặt khác có liên quan tới quá trình phấn đấu thăng tiến của nhân viên.

Xây dựng cơ chế lành mạnh trong việc phát triển đội ngũ kế cận, theo đó mỗi vị trí chủ chốt nên quy hoạch từ 3 ứng viên trở lên nhằm có sự chuẩn bị tốt nhất, hạn chế được các rủi ro về việc hẫng hụt trong trường hợp nghỉ việc đồng thời của cả vị trí chủ chốt và ứng viên thay thế. Minh bạch hóa các tiêu chí lựa chọn nhân lực kế cận. Tạo điều kiện chọn các ứng viên kế cận tiếp xúc và trao đổi thêm kinh nghiệm ở những công việc khác ngoài công việc mà họ đảm trách. Tạo những tiền đề thuận lợi nhất cho việc bổ nhiệm các vị trí quản lý.

Công ty TNHH Bioseed Việt Nam cần xây dựng được cả cơ chế thu nhận phản hồi và cung cấp sự hỗ trợ kịp thời cho nhân viên. Nên tổ chức các

cuộc họp định kỳ để ghi nhận thông tin. Tạo lập các quy tắc (văn hóa) hội họp trong tổ chức. Duy trì bầu không khí tích cực, các thảo luận cởi mở, mang tính xây dựng và tuyệt đối tránh việc đổ lỗi cho nhau.

Với mô hình là công ty vốn nước ngoài, nên công ty có chiến lược sử dụng nhân sự nước ngoài, công ty cần từng bước hình thành các hoạt động quản trị đa văn hóa. Đảm bảo duy trì tính đa dạng trong một tổng thể thống nhất. Nó trước hết đòi hỏi sự tôn trọng những khác biệt. và sau đó, cần thiết lập được những quy ước chung về sự cam kết và trách nhiệm.

KẾT LUẬN

Nguồn lực con người đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong quá trình phát triển kinh tế. Chúng ta phải tập trung khai thác và phát huy triệt để nguồn nhân lực hiện có. Vì thế, 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.

Công ty TNHH Bioseed Việt Nam có đội ngũ lao động trẻ, có năng lực và trình độ cao nhưng trong xu thế phát triển của khoa học kỹ thuật thì cần phải tiếp tục có những chính sách đào tạo và phát triển hợp lý để nâng cao chất lượng nhân lực và phát huy hết năng lực của người lao động trong công ty

Vì thời gian và kiến thức còn hạn còn hạn chế, trên cơ sở giới thiệu về công tác đào tạo nhân lực, những giải pháp đề xuất trong luận văn là ý kiến chủ quan của tác giả, không tránh khỏi những khiếm khuyết trong nhận xét, đánh giá. Tác giả mong muốn lãnh đạo công ty TNHH Bioseed Việt Nam sẽ xem xét và tùy điều kiện thuận tiện có kế hoạch thực hiện trong thời gian tới nhằm góp phần vào việc ổn định và phát triển lực lượng lao động của công ty.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Đắc Hưng (2004), *Giáo dục Việt Nam hướng tới tương lai – Vấn đề và Giải pháp*, NXB Chính trị Quốc Gia, Hà Nội.
2. Đặng Quốc Bảo, Trương Thị Thúy Hằng và Đặng Thị Thanh Huyền (2008), *Nghiên cứu Chỉ số phát triển con người HDI của Việt Nam*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
3. Trần Xuân Cầu (2002), *Giáo trình “Phân tích lao động xã hội”*, NXB Lao động- Xã hội.
4. Phan Thùy Chi (2008), *Đào tạo nhân lực của các trường Đại học khối Kinh tế Việt Nam thông qua các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế*, Luận án Tiến sỹ, Đại học Kinh tế Quốc dân.
5. Trần Kim Dung (2006), *Quản trị Nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
6. Nguyễn Xuân Dũng (2009), “Đào tạo nghề: Tiếp tục đổi mới cho mục tiêu phát triển bền vững”, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, số 140 tháng 2/2009.
7. Đàm Hữu Đắc (2008), “Đào tạo nghề theo nhu cầu của Doanh nghiệp – Thực trạng và Giải pháp”, Tạp chí Lao động & Xã hội, số 329, tháng 2/2008.
8. Hồ Ngọc Đại (1991), *Giải pháp về giáo dục*, NXB Giáo dục, Hà Nội
9. Nguyễn Văn Diễm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
10. Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Ngọc Huyền (2009), *Quản trị inh doanh*, NXB Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
11. Nguyễn Minh Đường, Phan Văn Kha (2006), *Đào tạo nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế*, NXB Đại học Quốc Gia, Hà Nội.
12. Trần Quốc Hà (2002, *Giáo dục và đào tạo trong thời kì đổi mới- Chủ*

trương thực hiện, đánh giá, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

13. Phạm Minh Hạc (1986), *Một số vấn đề giáo dục và khoa học giáo dục*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
14. Phạm Minh Hạc (2001), *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hóa, hiện đại hóa*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
15. Tạ Ngọc Hải (2010), *Một số nội dung về nguồn nhân lực và phương pháp đánh giá nguồn nhân lực*, NXB Thông tin và Truyền thông.
16. Lê Thị Mỹ Linh (2009), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Luận án Tiến sỹ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
17. Nguyễn Văn Minh (2002), *Con người, chìa khóa của thành công, Ngeej thuật sử dụng nguồn nhân lực trong kinh doanh*, NXB Thống kê, Hà Nội.
18. Hội đồng biên soạn Từ điển Bách khoa Việt Nam (1995), *Từ điển Bách khoa Việt Nam*, NXB Từ điển bách khoa, Hà Nội.
19. Lê Văn Tâm, Ngô Kim Than (2008), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, NXB Thống kê.
20. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
21. Hà Hữu Tình (2002), *Vai trò của Nhà nước trong việc tạo tiền đề Nguồn nhân lực trong công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở nước ta*, Luận án Tiến sỹ Kinh tế.
22. Nguyễn Hữu Thân (2006), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
23. Đinh Văn Toàn (2010), *Phát triển nguồn nhân lực tại tập đoàn Điện lực Việt Nam*, Luận án Tiến sỹ, Đại học Kinh tế Quốc dân.
24. Bùi Anh Tuấn (2006), *Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
25. Trần Văn Tùng, Lê Ái Lâm (1996), *Phát triển nguồn nhân lực – Kinh*

nghiệm thế giới và thực tiễn nước ta, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

26. Nguyễn Thị Anh Thu (2000), *Đổi mới chính sách sử dụng nhân lực khoa học và công nghệ trong cơ quan nghiên cứu – phát triển*, Nhà xuất bản Khoa học xã hội, Hà Nội.
27. Trần Thị Thu (2008), *Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong các Doanh nghiệp*, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, số 132.
28. Phan Chính Thức (2003), *Những giải pháp đào tạo nghề góp phần đáp ứng nhu cầu nhân lực cho sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa*, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội, Hà Nội.

Tiếng Anh

29. George T.Mikovich và Tohn W.Boudreau (1997), *Human Resours Management*, Irwin, USA.
30. Nicolas Henry (2001), *Public Administration and Public Affairs*, Pretice Hall, USA.

Trang web

<http://bioseed.com/vietnam/research-and-development.aspx>

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

BẢNG HỎI VỀ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH BIOSEED VIỆT NAM

Kính gửi: Quý anh/ chị đang làm việc tại công ty TNHH Bioseed Việt Nam

Bảng hỏi này là một phần trong luận văn về “ Đào tạo nhân lực tại công ty TNHH Bioseed Việt Nam”. Tác giả cam kết không sử dụng thông tin bảng hỏi sai mục đích.

I. Thông tin chung

1. Họ và tên người trả lời:.....

2. Tuổi:.....

3. Giới tính

Nam

Nữ

4. Bộ phận công tác: Vị trí hiện tại:

5. Thâm niên trong công việc:

II. Thông tin chi tiết

1. Anh/chị có biết về chiến lược phát triển nguồn nhân lực của công ty TNHH Bioseed không?

Biết

Không biết

2. Nếu có, anh/chị biết chiến lược này là do:

Vô tình biết được

Được tổ chức phổ biến

Được tham gia xây dựng

3. Khi được đào tạo thì anh/chị được đào tạo theo hình thức nào?

Cử đi học ở các trường chuyên nghiệp

Công ty tự tổ chức đào tạo

Tham gia hội thảo

Đi học ngắn hạn ở nước ngoài

Khác (nói rõ):

.....

4. Sau khi tham dự các khóa đào tạo tại công ty, anh/chị có nhận thấy bản thân được nâng cao năng lực thực hiện công việc không?

Có rõ rệt

Có chút ít

Không thay đổi

5. Khóa đào tạo anh/chị đã tham gia thường kéo dài trong bao lâu?

< 1 tháng

1- 3 tháng

Trên 3 tháng

6. Chi phí cho tham gia khóa đào tạo của anh/chị lấy từ nguồn nào?

Công ty chi trả toàn bộ

Công ty chi trả một phần

Bản thân tự chi trả

7. Anh/ chị đánh giá thế nào về bài giảng, phần trình bày của giáo viên?

Xuất sắc

Tốt

Khá

Trung bình

Yếu

8. Anh/ chị đánh giá thế nào về kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm của giáo viên?

Xuất sắc

Tốt

Khá

Trung bình

Yếu

9. Theo anh/chị, công tác đào tạo tại công ty có tồn tại khó khăn, hạn chế gì không?

Có

Không

Nếu có, theo anh/chị tồn tại đó là do:

10. Kết quả thực hiện công việc của anh/chị được tổ chức đánh giá hàng tháng và chủ yếu dựa trên:

Đo lường các giá trị đóng góp hữu hình

Đo lường các giá trị đóng góp vô hình

Đo lường các giá trị đóng góp vô hình và hữu hình

Ý kiến khác

(Giá trị đóng góp hữu hình như ngày công làm việc thực tế, thành tích kinh doanh... giá trị đóng góp vô hình như tham gia kèm cặp nhân viên mới...)

11. Vì sao những kiến thức của anh/ chị đã được học được ứng dụng vào thực tiễn?

Kỹ năng học được phù hợp với công việc

Kỹ năng học phù hợp với khả năng bản thân

Kỹ năng học áp dụng vào công việc đáp ứng được nhu cầu phát triển của bản thân

Lý do khác:.....

.....

12. Anh/ chị có cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại không?

Hài lòng

Bình thường

Không hài lòng

13. Anh/ chị có muốn tham gia vào khóa đào tạo nào khác không?

Có

Không

14. Anh/ chị muốn tham gia vào khóa học như thế nào?

Khóa học tập trung dài hạn

Khóa học tập trung ngắn hạn

Đào tạo ngắn hạn tại công ty

Đào tạo theo hình thức kèm cặp tại công ty

Ý kiến khác:

.....

15. Để đáp ứng công việc tương lai, anh/ chị muốn cần phải bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?

Chuyên môn sâu

Kỹ năng làm việc theo nhóm

Ngoại ngữ, vi tính

Hiểu biết pháp luật kinh doanh

Kỹ năng giao tiếp

Kỹ năng đàm phán

Khác (Cụ thể):

16. Mong muốn công việc, vị trí trong tương lai của anh/chị là gì?

.....

Anh/chị có đề xuất gì nhằm thúc đẩy hơn nữa sự phát triển nhân lực của công ty?

.....

PHỤ LỤC 2
THÔNG TIN TỔNG HỢP VỀ MẪU KHẢO SÁT

PHƯƠNG ÁN	SỐ NGƯỜI	TỶ LỆ
-----------	----------	-------

Anh/chị có biết về chiến lược phát triển nguồn nhân lực của công ty TNHH Bioseed không?		
Biết	5	7%
Không biết	65	93%
Tổng	70	100%

Nếu có, anh/chị biết chiến lược này là do:		
Vô tình biết được	4	77%
Được tổ chức phổ biến	1	23%
Được tham gia xây dựng	0	0%
Tổng	5	100%

Khi được đào tạo thì anh/chị được đào tạo theo hình thức nào?		
Cử đi học ở các trường chuyên nghiệp	6	9%
Công ty tự tổ chức đào tạo	16	23%
Tham gia hội thảo	32	45%
Đi học ngắn hạn ở nước ngoài	11	16%
Khác	5	7%
Tổng	70	100%

Sau khi tham dự các khóa đào tạo tại công ty, anh/chị có nhận thấy bản thân được nâng cao năng lực thực hiện công việc không?		
Có rõ rệt	60	86%
Có chút ít	7	10%
Không thay đổi	3	4%
Tổng	70	100%

Khóa đào tạo anh/chị đã tham gia thường kéo dài trong bao lâu?		
< 1 tháng	33	47%
1- 3 tháng	20	28%
Trên 3 tháng	17	25%
Tổng	70	100%

Chi phí cho tham gia khóa đào tạo của anh/chị lấy từ nguồn nào?		
Công ty chi trả toàn bộ	61	87%
Công ty chi trả một phần	8	11%
Bản thân tự chi trả	1	2%
Tổng	70	100%

Anh/ chị đánh giá thế nào về kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm của giáo viên?		
Xuất sắc	34	48%
Tốt	27	39%
Khá	9	13%
Trung bình	0	0
Yếu	0	0
Tổng	70	100%
Theo anh/chị, công tác đào tạo tại công ty có tồn tại khó khăn, hạn chế gì không?		
Có	37	53%
Không	33	47%
Tổng	70	100%

Anh/ chị đánh giá thế nào về bài giảng, phần trình bày của giáo viên?		
Xuất sắc	46	66%
Tốt	18	25%
Khá	6	9%
Trung bình	0	0
Yếu	0	0
Tổng	70	100%

Kết quả thực hiện công việc của anh/chị được tổ chức đánh giá hàng tháng và chủ yếu dựa trên		
Đo lường các giá trị đóng góp hữu hình	60	85%
Đo lường các giá trị đóng góp vô hình	0	0%
Đo lường các giá trị đóng góp vô hình và hữu hình	1	2%
Ý kiến khác	9	13%
Tổng	70	100%

Vì sao những kiến thức của anh/ chị đã được học được ứng dụng vào thực tiễn?		
Kỹ năng học được phù hợp với công việc	53	75%
Kỹ năng học phù hợp với khả năng bản thân	13	18%
Kỹ năng học áp dụng vào công việc đáp ứng được nhu cầu phát triển của bản thân	4	5%
Lý do khác	1	1%
Tổng	70	100%

Anh/ chị có cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại không?		
Hài lòng	55	78%
Bình thường	11	16%
Không hài lòng	4	6%
Tổng	70	100%

Anh/ chị có muốn tham gia vào khóa đào tạo nào khác không?		
Có	60	85%
Không	10	15%
Tổng	70	100%

Anh/ chị muốn tham gia vào khóa học như thế nào?		
Khóa học tập trung dài hạn	6	8%
Khóa học tập trung ngắn hạn	10	14%
Đào tạo ngắn hạn tại công ty	19	27%
Đào tạo theo hình thức kèm cặp tại công ty	27	39%
Ý kiến khác	8	12%
Tổng	70	100%

Để đáp ứng công việc tương lai, anh/ chị muốn cần phải bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?		
Chuyên môn sâu	33	47%
Kỹ năng làm việc theo nhóm	6	9%
Ngoại ngữ, vi tính	11	15%
Hiểu biết pháp luật kinh doanh	1	2%
Kỹ năng giao tiếp	11	16%
Kỹ năng đàm phán	6	8%
Khác	2	3%
Tổng	70	100%

PHỤ LỤC 3

PHIẾU ĐÁNH GIÁ ỨNG DỤNG CỦA HỌC VIÊN SAU CHƯƠNG

TRÌNH ĐÀO TẠO

Họ và tên người được đánh giá:.....

Họ và tên người đánh

giá:.....

Chức danh:.....

Kỳ đánh giá: từ/...../..... đến/...../.....

Kiểm tra những gợi ý dưới đây và chọn vào phương án mà anh/chị cho rằng phù hợp nhất với thực tế công việc của người được quan sát. Vui lòng trả lời các câu hỏi sau đây bằng cách tích dấu “X” vào ô trống trước câu trả lời anh/chị chọn, và ở mỗi ô được chọn tương ứng cho biết nhận xét của bạn và ví dụ cụ thể:

STT	Tiêu chí đánh giá	Các mức độ			Các ghi chú
		Cao hơn	Bình thường	Ít hơn	
1	Mức độ áp dụng các kỹ năng/ kiến thức đã học được vào thực tế công việc				
2	Thái độ làm việc				
3	Kết quả thực hiện công việc				
4	Hiệu quả hoạt động của nhóm/ bộ phận mà người này quản lý				
5	Khả năng giải quyết những vấn đề liên quan đến những kiến thức, kỹ năng đã được học				

PHỤ LỤC 4
MẪU PHIẾU ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Họ và tên:..... Thời gian: tháng Năm ...

Chức danh:

Bộ phận:

STT	Nội dung công việc	Tỷ trọng điểm	Yêu cầu giao việc		Thực tế hoàn thành		Mức độ hoàn thành công việc			Tổng điểm		
			Thời hạn hoàn thành	Giá trị, số lượng hoặc yêu cầu khác	Thời hạn hoàn thành	Giá trị, số lượng hoặc yêu cầu khác	Cán bộ tự đánh giá	Lãnh đạo bộ phận đánh giá	Thủ trưởng đơn vị đánh giá	Cán bộ tự đánh giá	Lãnh đạo bộ phận đánh giá	Thủ trưởng đơn vị đánh giá
I	Công việc giao đầu tháng											
1												
2												
3												
4												
Tổng điểm I												
II	Công việc phát sinh trong tháng											
1												
2												
Tổng điểm II												
Tổng điểm (I) +(II)												

Người thực hiện

Trưởng phòng

Thủ trưởng đơn vị