

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Sinh viên: Nguyễn Bảo Hân

HẢI PHÒNG – 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN
LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN NHÂN
LỰC VÀ DỊCH VỤ KỸ THUẬT ĐỨC TUỆ**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY
NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

Sinh viên : Nguyễn Bảo Hân

Giáo viên hướng dẫn: ThS. Cao Thị Thu

HẢI PHÒNG – 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Nguyễn Bảo Hân Mã SV: 2012402005

Lớp : QT2401N

Ngành : Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần

Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp
- Phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ
- Đề ra các biện pháp đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ

2. Các tài liệu, số liệu cần thiết

- Báo cáo kết quả kinh doanh các năm 2021 - 2023
- Danh sách lao động các năm 2021 - 2023

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp

Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ

Địa chỉ: Số 5/222 đường Trung Lực, Phường Đăng Lâm, Quận Hải An, Thành phố Hải Phòng, Việt Nam

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Họ và tên : Cao Thị Thu

Học hàm, học vị : Thạc sĩ

Cơ quan công tác : Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ.

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày tháng năm 2024

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 18 tháng 05 năm 2024

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

.....

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Giảng viên hướng dẫn

.....

Hải Phòng, ngày tháng năm 2024

XÁC NHẬN CỦA KHOA

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP

Họ và tên giảng viên: Cao Thị Thu

Đơn vị công tác: Đại học Quản lý và công nghệ Hải Phòng

Họ và tên sinh viên: Nguyễn Bảo Hân

Chuyên ngành: Quản trị doanh nghiệp

Đề tài tốt nghiệp: Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ

Nội dung hướng dẫn: Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ

1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp

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

2. Đánh giá chất lượng của đồ án/khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...)

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

3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp

Được bảo vệ Không được bảo vệ Điểm hướng dẫn

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm

Giảng viên hướng dẫn

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

PHIẾU NHẬN XÉT KẾT QUẢ THỰC TẬP TỐT NGHIỆP

Họ và tên sinh viên: Ngày sinh:/...../.....

Lớp: Chuyên ngành: Khóa

Thực tập tại:

Từ ngày:/...../... đến ngày/...../...

1. Về tinh thần, thái độ, ý thức tổ chức kỷ luật:

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

2. Về kết quả thực tập nghề nghiệp:

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

3. Đánh giá chung:

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

....., ngày tháng năm ...

Xác nhận của lãnh đạo cơ sở thực tập

Cán bộ hướng dẫn thực tập của cơ sở

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	i
DANH MỤC BẢNG, SỐ ĐỒ	ii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	iii
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.	1
Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
4. Phương pháp nghiên cứu.....	3
5. Nội dung của khóa luận.....	3
CHƯƠNG I : CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	5
Tổng quan nhân lực.....	5
1.1.1. Khái niệm nhân lực	5
1.1.2. Khái niệm nguồn nhân lực	5
1.1.3. Khái niệm đào tạo nhân sự.....	7
1.1.4. Ý nghĩa của việc đào tạo nhân sự.....	7
Nội dung đào tạo nhân lực	9
1.1.5. Xác định nhu cầu đào tạo	9
1.1.6. Xác định mục tiêu đào tạo.....	12
1.1.7. Lựa chọn đối tượng đào tạo	13
1.1.8. Xây dựng nội dung chương trình và phương pháp đào tạo	14
1.1.9. Công tác tổ chức thực hiện đào tạo.....	20
1.1.10. Đánh giá hiệu quả đào tạo	21
Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo.....	24
1.1.11. Các nhân tố bên ngoài	24
1.1.12. Các nhân tố bên trong	25
CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC VÀ DỊCH VỤ KỸ THUẬT ĐỨC TUỆ ...	29
2.1 Giới thiệu về Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ.....	29
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển	29

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Công ty	29
2.1.3 Cơ cấu tổ chức.....	30
2.1.4 Đặc điểm sản phẩm và thị trường của doanh nghiệp.....	32
2.1.5 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.....	34
2.1.6 Tình hình lao động công ty	36
2.2.1 Quy trình đào tạo và phát triển nhân lực của công ty.	41
.....	41
2.2.2 Xác định nhu cầu đào tạo tại công ty.....	42
2.2.3. Xác định mục tiêu đào tạo.....	44
2.2.4 Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển.....	47
2.2.5 Triển khai thực hiện hoạt động đào tạo nhân lực.....	50
2.3 Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nhân lực của công ty...	52
2.3.1. Đánh giá theo tiêu chí sự phù hợp của chính sách nhân lực đối với nhân sự	52
2.3.2. Đánh giá theo tiêu chí số lượng nhân sự.....	53
2.3.3. Đánh giá theo tiêu chí chất lượng nhân sự.....	53
2.3.4. Đánh giá theo tiêu chí cơ cấu nhân sự	54
2.3.5. Đánh giá theo tiêu chí sử dụng hiệu quả nhân sự	55
2.3.6 Đánh giá hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực.....	56
2.3.7. Đánh giá hoạt động đánh giá sự thực hiện công việc của người lao động	57
2.4 Đánh giá thực trạng hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ.....	60
2.4.1 Các kết quả đạt được	60
2.4.2. Những hạn chế tồn tại	61
CHƯƠNG III: HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC VÀ DỊCH VỤ KỸ THUẬT ĐỨC TUỆ	64
3.1. Mục tiêu, chiến lược phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ.....	64
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo tại Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ	67
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	78

LỜI CẢM ƠN

Để luận văn này đạt kết quả tốt đẹp, em đã nhận được sự hỗ trợ, giúp đỡ của nhiều cơ quan, tổ chức, cá nhân. Với tình cảm sâu sắc, chân thành, cho phép em được bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến tất cả các cá nhân và cơ quan đã tạo điều kiện giúp đỡ trong quá trình học tập và nghiên cứu đề tài.

Trước hết em xin gửi tới các thầy cô khoa Quản trị kinh doanh trường Đại học Quản Lý và Công Nghệ Hải Phòng lời chào trân trọng, lời chúc sức khỏe và lời cảm ơn sâu sắc. Với sự quan tâm, dạy dỗ, chỉ bảo tận tình chu đáo của thầy cô, đến nay em đã có thể hoàn thành luận văn, đề tài: “Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ”

Đặc biệt em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới cô Cao Thị Thu đã quan tâm giúp đỡ, hướng dẫn em hoàn thành tốt báo cáo thực tập này trong thời gian qua.

Em xin bày tỏ lòng biết ơn đến lãnh đạo Trường Đại học các Khoa Phòng ban chức năng đã trực tiếp và gián tiếp giúp đỡ tôi trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu đề tài.

Không thể không nhắc tới sự chỉ đạo của Ban lãnh đạo công ty cùng sự giúp đỡ nhiệt tình của các anh chị Phòng tổ chức hành chính, đã tạo điều kiện thuận lợi nhất cho tôi trong suốt thời gian thực tập tại Công ty Cổ phần phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ

Với điều kiện thời gian cũng như kinh nghiệm còn hạn chế của một học viên, luận văn này không thể tránh được những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự chỉ bảo, đóng góp ý kiến của các thầy cô để em có điều kiện bổ sung, nâng cao ý thức của mình, phục vụ tốt hơn công tác thực tế sau này

Em xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC BẢNG, SƠ ĐỒ

BẢNG, SƠ ĐỒ	NỘI DUNG	TRANG
BẢNG		
Bảng 2.1	Bảng kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ	30
Bảng 2.2	Cơ cấu lao động theo giới tính của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ giai đoạn 2021-2023	34
Bảng 2.3	Cơ cấu lao động theo giới tính của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ giai đoạn 2021-2023	34
Bảng 2.4	Cơ cấu lao động theo trình độ lao động Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ giai đoạn 2021-2023	35
Bảng 2.5	Cơ cấu lao động theo độ tuổi lao động của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ giai đoạn 2021 -2023	36
Bảng 2.6	Nhu cầu đào tạo của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ	39
Bảng 2.7	Mục tiêu đào tạo cho các đối tượng được đào tạo của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ	40
Bảng 2.8	Nhân sự được cử đi đào tạo giai đoạn 2021 - 2023	42
Bảng 2.9	Tình hình sử dụng quỹ đào tạo và phát triển của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ	46
Bảng 2.10	Chi phí đào tạo của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ giai đoạn 2021-2023	47
SƠ ĐỒ		
Sơ đồ 2.1	Sơ đồ cơ cấu tổ chức tại Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ	26

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	TỪ VIẾT TẮT	TÊN ĐẦY ĐỦ
1	NNL	Nguồn nhân lực
2	NLĐ	Người lao động
3	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
4	XNK	Xuất nhập khẩu
5	LN	Lợi nhuận
6	DT	Doanh thu

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa ngày càng sâu rộng cùng với rất nhiều cơ hội, các doanh nghiệp Việt Nam đang đối diện với những thách thức lớn, đặc biệt là áp lực cạnh tranh ngày càng cao. Con người là yếu tố quan trọng quyết định thành công của doanh nghiệp. Họ là người tham gia vào quá trình sản xuất, trực tiếp tạo ra sản phẩm. Trong nền kinh tế hiện đại, vị trí quan trọng của con người ngày càng được khẳng định, là yếu tố quyết định sự thành bại của các hoạt động sản xuất kinh doanh. Cùng với sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật, trình độ của con người đòi hỏi phải được nâng cao để nắm bắt và điều khiển sự phát triển của khoa học kỹ thuật, tuy nhiên trình độ của lao động nước ta hiện nay vẫn chưa hoàn toàn đáp ứng được những yêu cầu của nhiệm vụ sản xuất kinh doanh đặt ra và chưa đồng đều. Vì vậy, hiện nay các doanh nghiệp đang rất chú trọng đến đào tạo để giúp người lao động thực hiện tốt công việc của mình.

Phát triển con người là một trong mục tiêu quan trọng nhất để phát triển kinh tế xã hội và đó cũng là phương tiện tốt nhất để thúc đẩy sự phát triển, không chỉ trong phạm vi một quốc gia mà còn cả trên toàn thế giới. Trong mỗi doanh nghiệp đều nhận thấy được công tác công tác đào tạo nhân sự là rất quan trọng nhằm thúc đẩy sự phát triển kinh doanh của doanh nghiệp. Bên cạnh đó công tác công tác đào tạo nhân sự không chỉ đem lại nhiều lợi ích cho tổ chức mà nó còn giúp cho người lao động cập nhật các kiến thức, kỹ năng mới, áp dụng thành công các thay đổi về công nghệ, kỹ thuật. Nhờ có đào tạo mà người lao động tránh được sự đào thải trong quá trình phát triển của tổ chức, xã hội. Và nó còn góp phần làm thoả mãn nhu cầu phát triển cho người lao động.

Hiện nay, tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ chưa có công trình nghiên cứu nào về đào tạo nhân lực. Nhận rõ tầm quan trọng của đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp nói chung và của Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ nói riêng, học viên đã chọn đề tài “Hoàn thiện công

tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ" làm khóa luận tốt nghiệp của mình.

Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.

- **Mục đích nghiên cứu:**

Tổng quan những căn cứ lý luận và thực tiễn về đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp, trên cơ sở phân tích thực trạng đào tạo nhân sự tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân sự tại Công ty.

- **Nhiệm vụ nghiên cứu:**

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

- Phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ qua đó phát hiện những bất cập còn tồn tại trong quá trình đào tạo nhân sự tại Công ty.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm khắc phục những tồn tại trên và nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ trong thời gian tới

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.

- **Đối tượng nghiên cứu:** Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ.

- **Phạm vi nghiên cứu:**

Về nội dung: Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ, những thành tựu, hạn chế và các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại công ty.

Về thời gian: Đề tài tập trung nghiên cứu công tác đào tạo nhân sự từ năm 2021 đến năm 2023.

Về không gian: Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ

4. Phương pháp nghiên cứu.

- Phương pháp phân tích và tổng hợp lý thuyết: Phương pháp phân tích lý thuyết là phương pháp nghiên cứu các văn bản, tài liệu lý luận khác nhau về một chủ đề, bằng cách phân tích chúng thành từng bộ phận, từng mặt để hiểu chúng một cách toàn diện. Nó còn nhằm phát hiện ra những xu hướng, những trường phái nghiên cứu của từng tác giả, từ đó lựa chọn những thông tin quan trọng phục vụ cho đề tài nghiên cứu của mình. Phương pháp tổng hợp lý là phương pháp liên kết, sắp xếp các dữ liệu, thông tin lý thuyết đã thu thập được để tạo ra một hệ thống lý thuyết đầy đủ, sâu sắc về chủ đề nghiên cứu.

- Phương pháp thống kê: Trong quá trình nghiên cứu đề tài, tác giả đã sử dụng phương pháp thống kê để thu thập và xử lý số liệu. Thu thập tài liệu, số liệu sơ cấp và thứ cấp bao gồm: số lượng nhân sự, số lượng nhân sự được đào tạo,... của Công ty trong giai đoạn 2021-2023 từ đó đánh giá công tác phát triển nhân lực của Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ Thông qua những tài liệu, số liệu này để đánh giá những yếu điểm trong công tác phát triển nhân lực của Công ty. Tài liệu, số liệu thứ cấp từ: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ trong giai đoạn 2021-2023 để đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh của công ty trong giai đoạn nghiên cứu.

- Phương pháp so sánh: So sánh là phương pháp được sử dụng phổ biến để đánh giá kết quả, xác định vị trí và xu hướng biến động của các chỉ tiêu phân tích về số lượng tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự. Phương pháp so sánh được sử dụng trong phân tích công tác phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ bao gồm nhiều nội dung khác nhau: so sánh kết quả hoạt động kinh doanh của công ty giữa các năm, so sánh nhu cầu và kết quả phát triển nhân lực...

5. Nội dung của khóa luận.

Ngoài phần mở đầu, danh mục tài liệu tham khảo và kết luận, nội dung cơ bản của khóa luận tốt nghiệp gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ.

Chương 3: Hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển nhân lực và Dịch vụ kỹ thuật Đức Tuệ.

CHƯƠNG I : CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

Tổng quan nhân lực

1.1.1. Khái niệm nhân lực

Theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008): ”Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người đó hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động”.

Một nghiên cứu khác của Vũ Thùy Dương (2010) cho rằng ”Nhân lực bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo doanh nghiệp), 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 doanh nghiệp”.

Ngoài ra, trong nghiên cứu của mình, Lê Thanh Hà (2009) cũng đưa ra khái niệm về nhân lực, cụ thể:”Nhân lực là nguồn lực trong mỗi con người bao gồm cả thể lực và trí lực. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe (chiều cao, cân nặng, độ lớn, sức bền của thể lực,...), trình độ (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm), tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng đam mê”.

1.1.2. Khái niệm nguồn nhân lực

Có khá nhiều những định nghĩa khác nhau về”nguồn nhân lực” như:

Theo giáo trình nguồn nhân lực của trường Đại học Lao động - Xã hội do PGS. TS. Nguyễn Tiệp chủ biên, năm 2005 thì:

”Nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động”. Khái niệm này chỉ nguồn nhân lực với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội.”Nguồn nhân lực được hiểu theo nghĩa hẹp hơn, bao gồm nhóm dân cư trong độ tuổi lao động có khả năng lao động”. Khái niệm này chỉ khả năng đảm đương lao động chính của xã hội.

Theo giáo trình kinh tế nguồn nhân lực của trường Đại học Kinh tế Quốc dân do PGS.TS. Trần Xuân Cầu, PGS.TS. Mai Quốc Chánh chủ biên, năm 2008 thì:

”Nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định”

“Nguồn nhân lực là một phạm trù dùng để chỉ sức mạnh tiềm ẩn của dân cư, khả năng huy động tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội trong hiện tại cũng như trong tương lai. Sức mạnh và khả năng đó được thể hiện thông qua số lượng, chất lượng và cơ cấu dân số, nhất là số lượng và chất lượng con người có đủ điều kiện tham gia vào nền sản xuất xã hội”.

Mặc dù vậy, các khái niệm đã nêu chủ yếu tập trung mô tả nguồn nhân lực trong giới hạn của xã hội hay của một cộng đồng. Trong khi, luận văn cần đặt trọng tâm nhiều hơn vào vấn đề nguồn nhân lực trong một tổ chức, doanh nghiệp.

Theo GS.TS Bùi Văn Nhơn định nghĩa: “Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương”. Tuy nhiên, với việc Bộ Luật lao động (2012) chính thức cho phép hoạt động “thuê ngoài lao động”; sẽ tồn tại một bộ phận lao động làm việc tại doanh nghiệp, là nguồn lực đóng góp trực tiếp vào sự phát triển của doanh nghiệp, nhưng không thuộc danh sách doanh nghiệp đó trực tiếp quản lý và trả lương. Do đó, trong tình hình mới, định nghĩa trên cần sự biện luận nhiều hơn nhằm gia tăng tính thuyết phục.

Theo luận án tiến sĩ (2009) của TS. Lê Thị Mỹ Linh thì: “Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó có sức khỏe và trình độ khác nhau, họ có thể tạo thành một sức mạnh hoàn thành tốt mục tiêu của tổ chức nếu được động viên, khuyến khích phù hợp”. Đây có thể xem là một định nghĩa tương đối đầy đủ và toàn diện. Nhưng khái niệm này vẫn chưa nêu rõ ưu điểm nổi trội của nguồn nhân lực so với các nguồn lực khác trong doanh nghiệp.

Vì vậy, trong luận văn này, khái niệm nguồn nhân lực được hiểu như sau: Nguồn nhân lực của một tổ chức là khả năng làm việc của toàn bộ người lao động trong tổ chức đó, có khả năng lao động và tiềm năng sáng tạo vô hạn, cần được

quản lý và phát triển không ngừng nhằm đáp ứng vai trò nguồn lực hạt nhân trong quá trình thực thi sứ mạng của tổ chức.

1.1.3. Khái niệm đào tạo nhân sự

Đào tạo là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Do đó trong các tổ chức, công tác đào tạo và phát triển cần phải được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch.

Đào tạo là một hoạt động có tổ chức, được thực hiện trong một thời gian nhất định và nhằm đem đến sự thay đổi nhân cách và nâng cao năng lực của con người đó là quá trình học tập để chuẩn bị con người cho tương lai, để họ có thể chuyển đến công việc mới trong một thời gian thích hợp.

Từ đó ta thấy đào tạo là hoạt động là cho con người trở thành người có năng lực theo những tiêu chuẩn nhất định. Là quá trình học tập để làm cho người lao động có thể thực hiện các chức năng, nhiệm vụ có hiệu quả hơn trong công tác của họ.

Đào tạo còn được định nghĩa là bất cứ nỗ lực nào để cải thiện kết quả nhân viên, dựa trên công việc hiện nay họ đang nắm giữ, hoặc công việc nào có liên quan. Điều này thường có nghĩa là những thay đổi về mặt kiến thức, những kỹ năng, quan điểm hoặc một thái độ cụ thể.

Như vậy, khái niệm về đào tạo nguồn nhân lực có thể hiểu là: Đào tạo nguồn nhân lực là việc huấn luyện, giảng dạy, tập huấn cho một nhóm người, một tổ chức nhằm trang bị kiến thức lý thuyết tổng hợp và kỹ năng thực hành về một vấn đề để có thể thực hiện được công việc hoặc thực hiện chức năng, nhiệm vụ có hiệu quả hơn trong công tác của họ.

1.1.4. Ý nghĩa của việc đào tạo nhân sự

Đào tạo nguồn nhân lực có ý nghĩa rất quan trọng đối với các doanh nghiệp, nó là động lực, chìa khóa mang lại lợi ích cho cả doanh nghiệp và người lao động. Vì thế, việc tổ chức đào tạo một cách có khoa học trong các doanh nghiệp làm cho yếu tố con người được cải thiện, nâng cao về mọi mặt. Đào tạo nguồn nhân lực là yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược tổ chức. Công tác đào

tạo trực tiếp ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng, khả năng sáng tạo và đổi mới của người lao động trong các doanh nghiệp. Có thể nêu ra vài ý nghĩa về công tác đào tạo nguồn nhân lực như sau:

- **Đối với doanh nghiệp:** Đào tạo được xem là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu, chiến lược của tổ chức. Chất lượng nguồn nhân lực trở thành lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp. Nó giúp doanh nghiệp giải quyết được các vấn đề về tổ chức, chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận và giúp cho doanh nghiệp thích ứng kịp thời với sự thay đổi của xã hội. Quá trình đào tạo nguồn nhân lực mang lại những lợi ích sau:

- + Cải tiến về năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.
- + Giảm bớt sự giám sát vì khi người lao động được đào tạo và trang bị đầy đủ những kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ cần thiết thì họ có thể tự giám sát được.
- + Tạo thái độ tán thành và hợp tác trong lao động.
- + Đạt được yêu cầu trong công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực.
- + Giảm bớt tai nạn lao động.
- + Sự ổn định năng động của tổ chức tăng lên, chúng đảm bảo vững hoạt động của doanh nghiệp ngay cả khi thiếu những người chủ chốt do có nguồn đào tạo dự trữ để thay thế
- + Tạo ra được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

- **Đối với người lao động:** Công tác đào tạo nguồn nhân lực không chỉ mang lại nhiều lợi ích cho tổ chức mà còn giúp cho người lao động cập nhật kiến thức, kỹ năng mới, áp dụng thành công các thay đổi về công nghệ, kỹ thuật. Nhờ có đào tạo mà người lao động tránh được sự đào thải trong quá trình phát triển của tổ chức, xã hội. Và nó còn góp phần làm thỏa mãn nhu cầu phát triển của người lao động, như:

- + Tạo được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp.
- + Tạo được tính chuyên nghiệp trong người lao động.
- + Tạo sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại cũng như tương lai.
- + Đáp ứng nhu cầu, nguyện vọng học tập và phát triển cá nhân của người lao động.

+ Tạo cho người lao động cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ; là cơ sở để phát huy tính năng động, sáng tạo của người lao động trong công việc.

- **Đối với xã hội:** Công tác đào tạo và phát triển năng lực của người lao động có ảnh hưởng vô cùng to lớn đến sự phát triển kinh tế xã hội của một quốc gia. Đào tạo là cơ sở thể mạnh, là nguồn gốc thành công của các nước phát triển mạnh trên thế giới như Anh, Pháp, Nhật... Sự phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp chính là yếu tố tích cực thúc đẩy nền kinh tế phát triển.

Nội dung đào tạo nhân lực

1.1.5. 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.

Để xem xét các vấn đề trên thì tổ chức dựa vào phân tích công việc và đánh giá tình hình thực hiện công việc. Để hoàn thành được công việc và nâng cao năng suất lao động với hiệu quả lao động cao, thì tổ chức phải thường xuyên xem xét, phân tích kết quả thực hiện công việc hiện tại của người lao động thông qua hệ thống đánh giá thực hiện công việc. Để tìm ra những yếu kém, những thiếu hụt về khả năng thực hiện công việc của người lao động so với yêu cầu của công việc đang đảm nhận, với mục tiêu dự kiến đã định trước để tìm ra nguyên nhân dẫn đến những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng của người lao động so với yêu cầu của công việc, đó là cơ sở xác định nhu cầu đào tạo.

Đào tạo bồi dưỡng và phát triển là một nhu cầu tất yếu và thường xuyên trong hệ thống nhu cầu của người lao động. Người lao động luôn có nhu cầu về đào tạo, bồi dưỡng để họ nâng cao được trình độ, năng lực của bản thân nhằm hoàn thành tốt công việc được giao, đồng thời giúp họ tự tin, có khả năng điều

chính hành vi trong công việc và chuẩn bị các điều kiện, để phát triển và thích ứng. Do vậy, khi phân tích để xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng, phát triển chúng ta phải phân tích nhu cầu đào tạo cá nhân và khả năng học tập của cá nhân cũng như hiệu quả vốn cho đầu tư đào tạo.

Khi xác định nhu cầu đào tạo cần phải tìm hiểu kỹ mục tiêu của doanh nghiệp, kết quả công việc, kiến thức, kỹ năng của nhân viên. Đối với nhân viên, chúng ta cần xuất phát từ việc đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên như sau:

- Đánh giá kết quả thực hiện công việc trong thực tế của nhân viên đạt được bằng cách dựa vào những tiêu chuẩn mẫu, mong muốn hay yêu cầu kết quả trong công việc được xây dựng trước, nhà quản lý tiến hành so sánh kết quả thực hiện công việc mà nhân viên đạt được trong thực tế. Qua đó nhà quản lý biết được những nhân viên nào đáp ứng được yêu cầu của công việc và những ai chưa đạt cần phải đào tạo lại.

- Không phải bất cứ nguyên nhân nào khiến nhân viên không thực hiện tốt công việc như mong muốn cũng đều xuất phát từ trình độ tay nghề, mà nhiều khi người nhân viên có đầy đủ kỹ năng để làm tốt điều đó nhưng đơn giản họ “không muốn làm”. Vì thế, phải tiến hành phân tích và đánh giá nguyên nhân của nhân viên để tiến hành xác định nhu cầu cần đào tạo. Trách nhiệm của nhà quản lý là xem xét và chuyển đổi các mục tiêu cụ thể của những loại nhân lực cần đào tạo thành những yêu cầu nhất định về kiến thức cần có của người lao động để bổ sung cho tương lai. Như đã biết chất lượng và mục tiêu đào tạo bị ảnh hưởng rất lớn bởi nội dung, chương trình đào tạo. Vì vậy, phải xác định kiến thức đào tạo vì nếu không học viên sẽ tự lựa chọn theo ngành nghề mình thích mà không theo mục tiêu của tổ chức đã đề ra.

- Để xác định nhu cầu đào tạo người ta tiến hành nghiên cứu các kết quả của các phân tích liên quan đó là phân tích tổ chức, phân tích công việc và phân tích nhân viên.

a. Phân tích doanh nghiệp

Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp có thể được đánh giá thông qua số lượng, hiệu quả công việc, tỷ lệ chuyên môn, nghỉ việc, bỏ việc... Khi tiến hành đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp sẽ nhận biết được những vấn đề có thể cải thiện bằng đào tạo. Cần tiến hành đánh giá nhu cầu phát triển của doanh nghiệp để đưa ra những loại hình chương trình đào tạo cần thiết nhằm cung cấp ổn định những kỹ năng cần thiết để đáp ứng nhu cầu tương lai của doanh nghiệp về nhân lực.

b. Phân tích công việc

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.

c. Phân tích nhân viên

Xem xét đến các năng lực, đặc tính cá nhân của người nhân viên. Nó cho thấy người nhân viên nào cần phải được đào tạo và những kiến thức, kỹ năng, quan điểm cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo và phát triển. Phân tích nhân viên đòi hỏi phải đánh giá đúng khả năng của cá nhân và kỹ năng nghề nghiệp của họ. Người đào tạo có thể lựa chọn cá nhân để đào tạo dựa trên thành tích quá khứ của họ hoặc lựa chọn một nhóm làm việc hoặc tất cả những người thực hiện công việc với một vị trí công việc cụ thể. Khi phân tích nhân viên thì khả năng và sự khác nhau về nhu cầu đào tạo của từng nhân viên cần được cân nhắc.

1.1.6. Xác định mục tiêu đào tạo

Xác định mục tiêu đào tạo là xác định cái đích đến tiêu chuẩn cần đạt được, những kết quả cần đạt được của người tham gia đào tạo khi kết thúc quá trình đó. Việc xác định mục tiêu đào tạo là hết sức cần thiết là công việc đầu tiên mà không thể thiếu nhất là trong giai đoạn hiện nay, khi xã hội còn quá chú trọng đến vấn đề bằng cấp mà quên đi sự phù hợp cần thiết giữa yêu cầu công việc với tiêu chuẩn cần có của người lao động. Nói cách khác, bất cứ công việc nào cũng vậy đều có những yêu cầu nhất định về kỹ năng thao tác, khả năng hoàn thành và điều kiện thực hiện. Vì vậy, để thực hiện nó người lao động cần có những tiêu chuẩn nhất định. Quá trình đào tạo là nhằm giúp cho người lao động có được tiêu chuẩn nói trên. Xác định mục tiêu đào tạo là quá trình nghiên cứu, tìm ra sự khác nhau giữa yêu cầu công việc và khả năng của người lao động nhằm hạn chế sự sai khác đối với công việc một cách tối đa.

Từ đó chúng ta thấy rằng việc xác định mục tiêu đào tạo trước hết phải xuất phát từ yêu cầu công việc, từ mục tiêu của tổ chức, từ chiến lược phát triển của đơn vị. Mục tiêu đào tạo phải được nêu một cách rõ ràng, chính xác, cụ thể của khóa đào tạo muốn đạt được. Nó phải xác định học viên đạt được những gì, mức độ kiến thức, kỹ năng và khả năng thực hiện công việc sau quá trình đào tạo. Các mục tiêu đào tạo cụ thể có khả năng đạt được, đo lường được và mô tả toàn bộ kết quả của khóa học. Mục tiêu phải nêu được cả kết quả thực hiện công việc và các tiêu chuẩn thực hiện. Các mục tiêu đào tạo bao gồm những kỹ năng cụ thể cần được dạy, trình độ kỹ năng có được sau đào tạo, số lượng và cơ cấu học viên theo từng loại, bộ phận lao động và 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.

1.1.7. Lựa chọn đối tượng đào tạo

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

1.1.8. Xây dựng nội dung chương trình và phương pháp đào tạo

1.1.8.1. Xây dựng chương trình đào tạo

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

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

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

1.1.8.2. Phương pháp đào tạo

Có nhiều phương pháp để đào tạo nhân sự. Mỗi một phương pháp có cách thực hiện, ưu nhược điểm riêng mà các tổ chức cần cân nhắc để lựa chọn cho phù hợp với điều kiện công việc, đặc điểm về lao động và về nguồn tài chính của mình. Sau đây, chúng ta nói tới các phương pháp đào tạo và phát triển nhân lực chủ yếu đang được thực hiện ở các nước và ở nước ta hoặc có thể áp dụng ở nước ta.

a. Đào tạo trong công việc

Đào tạo trong công việc là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được 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.

Phương pháp này thường được áp dụng bởi chi phí không cao, người học viên có thể nắm bắt ngay bài học. Họ được thực hành ngay những gì mà tổ chức

trông mong ở họ sau khoá đào tạo. Phương pháp này tạo điều kiện cho học viên làm việc với những đồng nghiệp tương lai của họ, tạo điều kiện thuận lợi cho công việc sau này, họ có thể bắt chước những hành vi lao động tốt của đồng nghiệp. Hơn nữa, trong khi học, học viên được làm việc và có thu nhập. Tuy nhiên cũng có nhược điểm, đó là lý thuyết không được trang bị đầy đủ, có hệ thống. Và trong khi làm việc cùng với nhân viên buồng phòng lãnh nghề thì học viên có thể bắt chước những hành vi lao động xấu. Hơn nữa, do thực hành ngay tại nơi làm việc có thể sẽ gây hỏng hóc máy móc, dẫn đến đình trệ công việc.

- Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn trong công việc

Đây chính là phương pháp đào tạo tại chỗ hay chính tại nơi làm việc. Nhân viên buồng phòng học nghề sẽ được phân công làm việc với một nhân viên buồng phòng lãnh nghề, có trình độ, có kinh nghiệm hơn. Người dạy trước tiên sẽ giới thiệu, giải thích về mục tiêu của công việc. Sau đó hướng dẫn tỉ mỉ cho học viên quan sát, trao đổi, học hỏi và cho học viên làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự giám sát chặt chẽ của người dạy. Người học vừa phải học vừa phải quan sát, lắng nghe những lời chỉ dẫn và làm theo cho đến khi thuần thục mới thôi. Trong quá trình học, người học cũng như người dạy đều phải có sự nỗ lực cao, người dạy phải có tay nghề vững chắc, tạo sự tin tưởng về tay nghề của mình đối với học viên, ngoài ra còn phải biết lắng nghe những thắc mắc của người học. Như vậy, phải có sự kết hợp của cả người dạy và người học mới đào tạo ra được học viên có trình độ như mong muốn.

Phương pháp này có ưu điểm là không đòi hỏi phải có một không gian riêng, cũng như máy móc, thiết bị đặc thù để phục vụ cho việc học. Đồng thời giúp cho viên nắm bắt nhanh kiến thức vì được thực hành ngay sau khi hướng dẫn.

Tuy nhiên, nhược điểm là can thiệp vào tiến trình sản xuất, có thể làm hư hại máy móc, thiết bị do chưa quen việc, chưa quen sử dụng máy móc, thiết bị vừa học.

- Đào tạo theo kiểu học nghề

Đây thực chất là phương pháp kèm cặp của nhân viên buồng phòng lãnh nghề đối với người học. Phương pháp này rất phổ biến ở Việt Nam, nó thường được áp dụng cho những công việc thủ công, cần sự khéo léo, tỉ mỉ như thợ nề, thợ điện... Chương trình học bắt đầu bằng việc trang bị kiến thức lý thuyết trên lớp sau đó được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của nhân viên buồng phòng lãnh nghề; được trực tiếp thực hiện công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng nghề. Quá trình học có thể kéo dài từ một tới sáu năm tùy theo độ phức tạp của nghề. Trong quá trình học nghề, học viên có thể được trả công bằng một nửa tháng lương của nhân viên buồng phòng chính thức và được tăng đến 95% vào lúc gần kết thúc khoá học. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho nhân viên buồng phòng.

Ưu điểm của phương pháp: Học viên được trang bị kiến thức một cách có hệ thống cả lý thuyết và thực hành. Do đó, chất lượng đào tạo tốt, sau khoá học, học viên có kỹ năng thuần thục. Ngoài ra, phương pháp này còn có ưu điểm là có chỗ học lý thuyết và thực hành riêng, không ảnh hưởng tới công việc đang thực hiện tại doanh nghiệp.

Nhược điểm của phương pháp là tốn kém cả về thời gian và tiền bạc do phải tổ chức lớp học riêng, trang thiết bị riêng cho việc học. Việc đào tạo là toàn diện về kiến thức nên có phần không liên quan trực tiếp đến công việc.

- Kèm cặp chỉ bảo

Phương pháp này thường áp dụng cho cán bộ quản lý hoặc nhân viên giám sát. Trong một vài trường hợp cũng có thể sử dụng để đào tạo nhân viên buồng phòng sản xuất. Đây cũng là phương pháp mà người học cũng được người thợ giỏi, người thợ lành nghề chỉ bảo trong quá trình cùng làm việc.

Phương pháp này giúp học viên nhanh chóng lĩnh hội được kiến thức, có điều kiện để làm công việc thật nhưng không thực sự được làm công việc đó một cách đầy đủ và có thể sẽ bắt chước phương pháp, cách thức làm việc không tiên tiến.

- Luân chuyển và truyền chuyển công việc

Đối với nhân viên bùồng phòng thì việc luân chuyển và thuyên chuyển công việc là nhằm chống lại sự nhàm chán trong công việc. Có những công việc do thời gian thực hiện một thao tác, động tác quá ngắn làm cho người lao động cảm thấy nhàm chán vì vậy chuyển họ sang làm một công việc khác cùng phân xưởng hoặc khác.

Tuy nhiên, phương pháp này chủ yếu dành cho lao động quản lý nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Mục đích của quá trình đào tạo này là giúp người học có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai.

Phương pháp này giúp người học học được nhiều công việc, được làm thật nhiều công việc và tránh được sự nhàm chán. Tuy nhiên, chỉ là luân chuyển và thuyên chuyển nên thời gian làm một công việc hay một vị trí là ngắn dẫn đến không hiểu biết đầy đủ về một công việc.

b. Đào tạo ngoài công việc

Đào tạo ngoài công việc là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế để cung cấp các kiến thức và kỹ năng cần thiết cho người lao động. 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.

- **Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp**

Đây là phương pháp thay vì đào tạo tại nơi làm việc bằng cách mở một lớp học riêng cũng với những máy móc, thiết bị, quy trình làm việc ấy nhưng chỉ phục vụ cho học tập. Phương pháp này áp dụng đối với những nghề tương đối phức tạp hoặc các công việc có tính đặc thù mà phương pháp kèm cặp tại chỗ không đáp ứng được.

Phương pháp này có chương trình học chia làm hai phần: lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết do các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật phụ trách còn phần thực hành thì đến xưởng riêng dưới sự hướng dẫn của kỹ sư hoặc nhân viên bùồng phòng lành nghề.

Ưu điểm của phương pháp: Học viên được trang bị kiến thức một cách có hệ thống cả lý thuyết lẫn thực hành. Do có xưởng thực hành riêng nên quá trình thực hành của học viên không ảnh hưởng đến công việc sản xuất. Tuy nhiên, phương pháp này đòi hỏi không gian riêng cho học tập dẫn đến chi phí tốn kém cộng thêm việc mua sắm thiết bị riêng cho học tập.

- Cử đi học ở các trường chính quy

Với những nghề phức tạp, đòi hỏi trình độ cao, tổ chức có thể cử người lao động đi học ở trường dạy nghề có thể trong vài tháng hoặc lên tới 2-3 năm. Học viên có thể phải tự bỏ tiền ra đi học nếu xét thấy lợi ích to lớn của việc đi học hoặc tổ chức hỗ trợ một phần học phí. Phương pháp này cũng trang bị tương đối đầy đủ kiến thức cả lý thuyết và thực hành cho học viên. Đây là phương pháp đào tạo có hệ thống nhất, mang lại kiến thức toàn diện nhất. Tuy nhiên, chi phí rất tốn kém.

- Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo

Phương pháp này áp dụng cho cán bộ quản lý nhiều hơn, các doanh nghiệp có thể định kỳ tổ chức các cuộc hội thảo, hội nghị nhằm trao đổi kiến thức, kinh nghiệm làm việc. Các buổi hội thảo có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với chương trình đào tạo khác. Học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm, qua đó họ học được những kiến thức, kinh nghiệm cần có.

Ưu điểm của phương pháp: Đơn giản, dễ tổ chức, không đòi hỏi trang thiết bị riêng, học viên học hỏi được nhiều kinh nghiệm trong công việc cũng như phong cách bày tỏ, thể hiện ý kiến của mình trước đám đông.

Nhược điểm: Tốn nhiều thời gian, phạm vi hẹp.

- Đào tạo theo phương thức từ xa

Đào tạo từ xa là phương thức đào tạo mà giữ người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian mà thông qua các phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện trung gian này có thể sách, tài liệu học tập, băng hình, băng tiếng, đĩa CD và VCD, Internet (Video-Conferencing). Cùng sự

phát triển của khoa học công nghệ thông tin các phương tiện trung gian ngày càng đa dạng.

Phương pháp đào tạo này có ưu điểm nổi bật là người học có thể chủ động bố trí thời gian học tập cho phù hợp với kế hoạch của cá nhân; người học ở các địa điểm xa trung tâm đào tạo vẫn có thể tham gia được những khóa học, chương trình đào tạo có chất lượng cao. Tuy nhiên, hình thức đào tạo này đòi hỏi các cơ sở đào tạo phải có tính chuyên môn hóa cao, chuẩn bị bài giảng và chương trình đào tạo phải có sự đầu tư lớn.

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

Ngày nay, công nghệ thông tin đã trở thành phương tiện dạy và học rất tiện dụng, đây là phương pháp hiện đại mà nhiều công ty ở nhiều nước đang sử dụng. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được người lập trình soạn sẵn và ghi lên đĩa mềm chương trình học, học viên chỉ việc mở đĩa qua máy vi tính và làm theo hướng dẫn trong đó. Phương pháp này đòi hỏi người học phải tốn nhiều thời gian vào tự học và để soạn thảo ra một chương trình thì rất tốn kém, nó chỉ có hiệu quả khi có số lớn học viên tham gia chương trình. Ngoài ra, học viên cũng phải đa năng mới có thể học được.

Ưu điểm của phương pháp này là đào tạo được nhiều kỹ năng mà không cần người dạy. Học viên có thể tự sắp xếp thời gian học cho mình một cách hợp lý, nội dung chương trình học đa dạng nên có nhiều cơ hội lựa chọn và đặc biệt là cung cấp tức thời thông tin phản hồi đối với câu trả lời của người học là đúng hay sai, có đáp án ngay giúp người học giải quyết vướng mắc.

- Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm

Phương pháp này đào tạo cho cán bộ quản lý cách giải quyết các tình huống có thể xảy ra trong thực tế được mô hình hoá qua các bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý... thông qua các cuộc hội thảo. Ưu điểm của phương pháp là ngoài học được những kiến thức về thực hành, học viên còn có cơ hội được đào luyện những kỹ năng thực hành, nâng cao khả năng làm việc với con người và ra quyết định. Tuy nhiên, phương pháp này đòi hỏi tốn nhiều công sức, tiền của, thời gian để xây dựng lên các tình huống mẫu.

- Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ

Đây là phương pháp đào tạo, huấn luyện cho người lao động cách ra quyết định nhanh chóng trong công việc hàng ngày. Học viên khi vừa tới nơi làm việc sẽ nhận được một loạt các tài liệu, các bản ghi nhớ, các tường trình, báo cáo, dặn dò của cấp trên và các thông tin khác và họ phải có trách nhiệm xử lý nhanh chóng và đúng đắn. Phương pháp này được áp dụng cho cán bộ quản lý, giúp họ nhanh chóng có kỹ năng làm việc và ra quyết định. Nhưng đôi khi có thể gây ra những thiệt hại cho tổ chức và ảnh hưởng tới công việc của bộ phận.

Tuỳ theo vào nhu cầu đặc điểm nghề cũng như trình độ nhân viên buồng phòng mà tổ chức lựa chọn phương pháp phù hợp với nguồn tài chính của mình. Vì mỗi phương pháp đào tạo đều có những ưu điểm và nhược điểm của nó nên tổ chức cần xem xét kỹ trước khi lựa chọn một phương án nào đó.

1.1.9. Công tác tổ chức thực hiện đào tạo

Trên cơ sở kết quả đánh giá về nhu cầu đào tạo, xác định mục tiêu và đối tượng cần được đào tạo, xây dựng nội dung và lựa chọn phương pháp đào tạo, doanh nghiệp tiến hành tổ chức thực hiện đào tạo bao gồm các công tác sau:

Chuẩn bị tài liệu: Trước khi triển khai chương trình đào tạo cụ thể cần chuẩn bị đầy đủ về tài liệu cho chương trình học. Yêu cầu về tài liệu đào tạo cần đảm bảo bất cứ tài liệu đào tạo nào người được sử dụng đều nên có khả năng khuyến khích họ học tập và ghi nhớ thông tin. Bộ phận biên soạn tài liệu phải đảm bảo chắc rằng nguyên tắc học tập đều được xây dựng trong các tài liệu đào tạo.

Lựa chọn giáo viên: Chất lượng giảng dạy của giáo viên là nhân tố quan trọng quyết định chất lượng đào tạo học viên. Có thể lựa chọn các giáo viên từ những người trong nội bộ Cục thuế hoặc giáo viên thuê ngoài (giảng viên các trường Bồi dưỡng nghiệp vụ Bộ Tài chính, trường Bồi dưỡng nghiệp vụ Tổng cục Thuế, các trường Đại học, trung tâm đào tạo...) Để thiết kế chương trình đào tạo phù hợp nhất với thực tế tại cơ quan có thể kết hợp giáo viên thuê ngoài và giáo viên là công chức có kinh nghiệm lâu năm.

Xác định kinh phí: Kinh phí đào tạo là toàn bộ những chi phí diễn ra trong quá trình người lao động tham gia khoá học và những chi phí khác liên quan đến

quá trình đào tạo. Công tác đào tạo chỉ có thể đạt được hiệu quả cao khi xây dựng được kinh phí cho đào tạo và đảm bảo sử dụng đúng mục đích, đúng đối tượng. Vì vậy cần chú trọng khâu quản lý tài chính, phân bổ kinh phí đào tạo để đầu tư đúng chỗ và sử dụng có hiệu quả. Kinh phí đào tạo gồm có:

Một là, các chi phí cho việc học tập là những chi phí phải trả trong quá trình người lao động học việc của họ như chi phí trả cho nhân viên đi học, chi phí về nguyên vật liệu dùng trong học tập, giá trị sản lượng bị giảm xuống do hiệu quả làm việc thấp của học viên học nghề

Hai là, những chi phí cho việc giảng dạy: Thù lao của những cán bộ quản lý trong thời gian họ kèm cặp nhân viên học việc, tiền thù lao cho giáo viên hay những nhân viên đào tạo và các nhân viên phục vụ khác, tiền trả trung tâm đào tạo về các khoản điện, phòng học và các điều kiện học tập khác, các khoản chi phí về tài liệu học tập, máy chiếu, sách, bài kiểm tra, chương trình học tập, những khoản phải trả thù lao cho cố vấn, cho tổ chức liên quan và bộ phận bên ngoài khác.

Ba là, chi phí đào tạo cần phải được tính toán kỹ lưỡng tránh trường hợp lãng phí hoặc thiếu hụt. Chi phí đào tạo phải phù hợp với tình hình tài chính, nguồn quỹ hiện có của đơn vị, chính sách cho đào tạo và chương trình đào tạo nguồn nhân lực trong từng thời kỳ nhất định.

Chi phí đào tạo gồm các khoản chi phí cơ bản phát sinh như sau: + Chi phí hỗ trợ cho nhân viên hợp đồng.

+ Chi phí nguyên vật liệu, dụng cụ học tập.

+ Chi phí thù lao thanh toán cho giảng viên, trợ giảng và bộ phận giúp việc.

+ Chi phí tiền lương của cán bộ công chức và lãnh đạo quản lý trong khi tham gia đào tạo.

1.1.10. Đánh giá hiệu quả đào tạo

Mục đích của đánh giá nhằm xem xét chương trình đào tạo có thể được đánh giá theo các tiêu thức như: Mục tiêu đào tạo có đạt được hay không, ưu nhược điểm của chương trình đào tạo, thông qua đó đánh giá chi phí và kết quả của chương trình. Kết quả của chương trình đào tạo bao gồm kết quả nhận thức,

sự thoải mái của người học đối với chương trình đào tạo, khả năng vận dụng những kiến thức và kỹ năng đã được lĩnh hội... Sử dụng các bảng hỏi, quan sát, yêu cầu người học làm bài kiểm tra để đánh giá kết quả một cách chính xác. Hiệu quả của quá trình đào tạo và phát triển thường đánh giá qua 2 giai đoạn như sau:

- Giai đoạn nhận thức: học viên tiếp thu, học hỏi được gì sau khoá học.
- Giai đoạn vận dụng: học viên áp dụng các kiến thức kỹ năng đã học hỏi được vào trong thực tế để thực hiện công việc như thế nào.

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

Mức độ	Khía cạnh đánh giá	Vấn đề quan tâm	Công cụ
Một (1)	Phản ứng của người học	Người học thích chương trình như thế nào?	Bảng câu hỏi đánh giá
Hai (2)	Những kiến thức, kỹ năng được học	Người học học được những gì	Bài kiểm tra tình huống
Ba (3)	Ứng dụng vào công việc	Người học áp dụng những điều đã học vào công việc như thế nào?	Những đo lường về kết quả thực hiện công việc
Bốn (4)	Kết quả mà tổ chức đạt được	Tổ chức đạt được gì từ việc đầu tư vào đào tạo?	Phân tích chi phí bỏ ra và lợi ích đạt được

Sử dụng các cách đánh giá kết quả đào tạo theo mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo của Tiên sĩ Donald KirPatrick xây dựng vào năm 1959, có 4 cấp độ:

- *Cấp độ 1: Phản hồi (Reaction)*: Học viên có hài lòng với khóa học mà họ tham dự không?

Đánh giá ở cấp độ này chủ yếu tìm hiểu phản ứng của học viên đối với đối với khóa học như: mục tiêu đào tạo có hợp lý không, phương pháp giảng dạy có hiệu quả không, trình độ của giáo viên...qua đó đo lường sự thoải mái của người lao động về chương trình đào tạo đó...thông qua phiếu thăm dò được phát vào cuối khóa học, học viên sẽ bày tỏ ý kiến của mình về những khía cạnh khác nhau của khóa học. Kir Patrick đề nghị mỗi chương trình đào tạo tối thiểu phải thực hiện cấp độ này.

- *Cấp độ 2: Lĩnh hội (Learning)*: Học viên học được gì từ khóa học?

Kết quả học tập được xác định dựa trên lượng kiến thức, kỹ năng, thái độ mà học viên tiếp thu được từ khóa học. Công tác đánh giá của cấp độ 2 nhằm xác định mức độ mà học viên có thể cải thiện, nâng cao, mở rộng kiến thức và kỹ năng của họ sau khi tham dự khóa học. Cấp độ này có thể tiến hành trong suốt khóa học và sử dụng nhiều phương pháp đánh giá khác nhau như bảng câu hỏi thăm dò ý kiến, khảo sát, quan sát, kiểm tra lý thuyết trên giấy, kiểm tra thực hành, đánh giá theo nhóm, tự đánh giá.

Thông thường mức độ thay đổi về kiến thức, kỹ năng, thái độ của học viên nhờ vào đào tạo được xác định dựa vào việc so sánh, đối chiếu kết quả kiểm tra học viên tham gia trước khi khóa học bắt đầu và kỳ thi sau khi khóa học kết thúc. Những khác biệt giữa hai kỳ thi trên sẽ chỉ rõ những gì học viên đã tiếp thu được từ khóa học.

- *Cấp độ 3: Thay đổi hành vi (Behavior)*: Học viên có ứng dụng được những gì từ khóa học vào công việc của họ không hoặc sau khóa học họ có nâng cao được hiệu quả công việc của mình không chính là đối tượng đánh giá chủ yếu của cấp độ 3. Do cấp độ đánh giá này liên quan đến những gì diễn ra sau khi học viên hoàn thành khóa học và quay về với công việc nên việc đánh giá tốt nhất được thực hiện từ 3 đến 6 tháng sau khi khóa học kết thúc.

Cấp độ này nên được thực hiện nhiều lần để có thể xác định một cách toàn diện và đầy đủ ảnh hưởng của những thay đổi trên. Những phương pháp đánh giá có thể sử dụng ở cấp độ này bao gồm câu hỏi thăm dò, khảo sát, phỏng vấn, quan sát trực tiếp. Những người tham gia vào công tác đánh giá này không chỉ có học viên mà còn bao gồm các nhà quản lý, cấp trên trực tiếp hoặc những người ở vị trí có thể quan sát được sự thay đổi trong biểu hiện công tác của học viên.

Đánh giá ở cấp độ này tương đối phức tạp và khó thực hiện, đòi hỏi nhiều thời gian và công sức để thu nhập dữ liệu và rất khó dự đoán khi nào những thay đổi trong biểu hiện công tác của học viên sẽ diễn ra. Tất cả những điều trên đã làm cho các nhà đào tạo nếu không bị bắt buộc sẽ không thực hiện cấp độ đánh giá này.

- *Cấp độ 4: Kết quả (Result)*: Chương trình đào tạo có ảnh hưởng như thế nào đối với tổ chức.

Cấp độ 4 đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua ảnh hưởng của nó tới kết quả công việc. Kết quả công việc bao gồm việc nâng cáo chất lượng, hiệu quả công việc, giảm thời gian xử lý, giảm tỷ lệ sai sót. Cấp độ này không tập trung vào ảnh hưởng của đào tạo đối với từng cá nhân mà nó tập trung vào ảnh hưởng chung của đào tạo đối với toàn bộ tổ chức bao gồm tất cả các cá nhân có trong tổ chức đó.

Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo

1.1.11. Các nhân tố bên ngoài

1.1.11.1. Môi trường kinh tế

Các nhân tố kinh tế có vai trò hàng đầu và ảnh hưởng có tính quyết định đến các hoạt động của doanh nghiệp. Tùy vào trạng thái phát triển của nền kinh tế: tăng trưởng, ổn định, suy thoái mà mỗi doanh nghiệp lựa chọn chiến lược công tác đào tạo nhân sự riêng. Nền kinh tế phát triển nhanh chóng đòi hỏi nguồn nhân lực trí thức có thể theo kịp và giúp tổ chức phát triển. Bên cạnh đó nguyên tắc liên tục ra đời với nguồn nhân lực đã quá già nua hay thiếu kiến thức kỹ năng thì không thể nào vận hành các dây chuyền máy móc hiện đại từ đó nó tác động đến việc đào tạo nguồn nhân lực. Ảnh hưởng của nhân tố kinh tế bao gồm:

+ Tỷ lệ lãi suất: Ảnh hưởng tới mức cầu đối với sản phẩm của doanh nghiệp, quyết định mức chi phí về vốn, tình hình kinh doanh của doanh nghiệp và do đó quyết định về mức đầu tư cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

+ Tốc độ tăng trưởng kinh tế: Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao sẽ tác động đến nền kinh tế theo hai hướng: một là, tăng thu nhập của tầng lớp dân cư dẫn đến tăng khả năng thanh toán cho các nhu cầu của họ. Hai là, khả năng tăng sản lượng và mặt hàng của nhiều doanh nghiệp đã làm tăng hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Tạo khả năng tích lũy vốn nhiều hơn, tăng cầu về đầu tư mở rộng kinh doanh làm cho cầu về nhân lực tăng. Doanh nghiệp sẽ chú trọng và phát triển nguồn nhân lực nhiều hơn.

1.1.11.2. Những tiến bộ của khoa học – kỹ thuật

Toàn cầu hoá cùng với sự tự do hoá thương mại và sự đổi mới công nghệ, phát triển khoa học diễn ra nhanh chóng, đòi hỏi lực lượng lao động phải ứng phó, thích nghi với sự thay đổi nhanh chóng này. Vì vậy, lực lượng lao động phải thường xuyên học tập, nâng cao trình độ nhiều hơn, nhanh hơn và việc đào tạo đã và đang là yêu cầu đặt ra đảm bảo cho sự phát triển bền vững nguồn nhân lực. Chính yêu cầu của việc học tập này sẽ có sự phân hoá nhanh, mạnh hơn trong lực lượng lao động và thước đo giá trị dựa vào bằng cấp hiện hữu trở lên tương đối mà thước đo đích thực chính là kỹ năng của người lao động, là hiệu quả trong công việc.

Cũng từ sự đổi mới công nghệ phát triển khoa học diễn ra nhanh chóng, tính chất và yêu cầu của việc làm cũng thay đổi nhanh hơn, có những công việc cũ mất đi song những công việc mới hình thành với những tiêu chuẩn và đòi hỏi mới cao hơn, đó cũng chính là nguy cơ thất nghiệp xảy ra... Vấn đề này đặt ra cho sự linh hoạt của người lao động không chỉ cố hữu đặc thù một công việc mà là cần có một kỹ năng lao động rộng hơn, đa ngành hơn.

1.1.11.3. Đối thủ cạnh tranh

Những DN có môi trường làm việc tốt, chính sách nhân sự tốt trong đó chú trọng chất và lượng của công tác đào tạo luôn thu hút được nguồn lao động hợp lý, chất lượng cao. Trong môi trường cạnh tranh hiện nay, NLD sẽ có xu hướng chuyển sang những DN khác mở ra cho họ cơ hội thăng tiến, học tập, đào tạo tốt hơn thậm chí là đối thủ cạnh tranh của DN họ đang làm việc. Các đối thủ cạnh tranh xuất hiện có tác động rất mạnh đến các hoạt động của doanh nghiệp. Một trong những lợi thế giúp cho doanh nghiệp cạnh tranh và đứng vững được đó chính là phát huy nguồn lực con người. Vì vậy nó ảnh hưởng rất lớn đến chiến lược, chính sách đào tạo trước mắt cũng như lâu dài của công ty.

1.1.12. Các nhân tố bên trong

1.1.12.1. Mục tiêu, chiến lược kinh doanh và nhà quản trị doanh nghiệp

Mục tiêu, chiến lược phát triển kinh doanh của doanh nghiệp tác động mạnh mẽ đến công tác công tác đào tạo nhân sự. Doanh nghiệp không phải lúc nào cũng

mở rộng quy mô, hay có những chiến lược phát triển kinh doanh để lại hiệu quả. Chính mục tiêu, chiến lược quyết định hướng phát triển của doanh nghiệp, từ đó đặt ra những yêu cầu cho công việc trong thời gian tới của doanh nghiệp và kỹ năng, trình độ NNL cần có, sẽ quyết định hình thức đào tạo, phương pháp đào tạo, số lượng đi đào tạo nhiều hay ít, bộ phận nào đi có người đi đào tạo, kinh phí đào tạo... Chúng ta muốn làm một cái gì đó cũng cần có kinh phí, do đó công tác này cũng chịu ảnh hưởng của yếu tố tài chính, nếu kinh phí cho công tác mà nhiều thì các chương trình đào tạo được tiến hành thuận lợi hơn có thể đem lại kết quả cao.

Nhà quản trị có nhiệm vụ đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi các nhà quản trị ngoài trình độ chuyên môn phải có tầm nhìn xa, trông rộng để có thể đưa ra các định hướng phù hợp. Nhà quản trị phải thu thập xử lý thông tin một cách khách quan tránh tình trạng bất công vô lý gây nên sự hoang mang và thù ghét trong nội bộ doanh nghiệp. Nhà quản trị đóng vai trò là phương tiện thoả mãn nhu cầu và mong muốn của nhân viên. Để làm được điều này phải nghiên cứu nắm vững chuyên môn về đào tạo nhân sự vì như vậy sẽ giúp nhà quản trị học được cách tiếp cận nhân viên, biết lắng nghe ý kiến của họ, tìm ra được tiếng nói chung với họ.

1.1.12.2. 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 thuận lợi và mức độ gắn kết các bộ phận càng cao. Ngược lại, tổ chức bộ máy càng công kênh, phức tạp thì quản lý càng khó, dẫn đến trong công tác đào tạo tiến trình 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 của doanh nghiệp.

Thông thường, quy mô doanh nghiệp cũng tác động lớn tới công tác đào tạo vì các công ty vừa và nhỏ hiện nay chưa chú trọng tới vấn đề đào tạo nhân lực một cách hợp lý do điều kiện tài chính không cho phép, lĩnh vực kinh doanh hẹp, khả năng điều động lao động đi học khó khăn. Bên cạnh đó, doanh nghiệp càng

lớn thì càng đòi hỏi phải có đội ngũ nhân viên làm việc chuyên nghiệp hơn và việc đào tạo cũng được mở rộng và nâng cao, các khoá đào tạo sẽ sử dụng những phương pháp hiện đại và tốn kém hơn, người lao động sau đào tạo cũng có cơ hội được nắm giữ những chức vụ quan trọng và lợi ích kinh tế lớn hơn.

1.1.12.3. Nguồn lực của doanh nghiệp

Một yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến công tác này là các nguồn lực của doanh nghiệp: tài chính, tài sản, uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, ... sẽ quyết định hướng mà doanh nghiệp định đầu tư cho công tác đào tạo là nhiều hay ít, có áp dụng những khoa học tiên tiến nhanh chóng hay không...

Hàng năm, doanh nghiệp thường tiến hành rà soát chất lượng của các trang thiết bị, máy móc và công nghệ để ra các quyết định có nên trang bị thêm các công nghệ, thiết bị mới cho phù hợp với nhu cầu của công việc cũng như nhu cầu của xã hội. Mà cũng có thể do tiến trình công nghiệp hoá- hiện đại hoá nên các doanh nghiệp cũng tiến hành chuyên môn hoá hơn áp dụng các thành tựu của khoa học vào để nhằm thu được kết quả cao. Chính vì vậy, nó ảnh hưởng đến công tác công tác đào tạo nhân sự. Công tác này nhằm cung cấp một lượng lao động không nhỏ có chất lượng cao và nhằm định hướng, chuẩn bị cho người lao động những công việc trong tương lai phù hợp với xu thế mới. Muốn công tác đạt kết quả cao thì cần trang bị đầy đủ các thiết bị máy móc phục vụ cho quá trình.

1.1.12.4. Trình độ của cán bộ đào tạo

Trình độ của đội ngũ đào tạo là một phần quyết định đến hiệu quả đào tạo. Chúng ta cần lựa chọn đội ngũ giảng dạy từ các nguồn khác nhau như trong nội bộ tổ chức hay liên kết với các trường chính quy hoặc mời chuyên gia về đào tạo. Nhưng các giảng viên cần có kiến thức sâu rộng, có kinh nghiệm và đặc biệt phải am hiểu về tình hình của doanh nghiệp cũng như các chiến lược, phương hướng đào tạo của tổ chức. Tuy theo từng đối tượng mà lựa chọn giảng viên, đối với lao động trực tiếp nên lựa chọn những người có tay nghề giỏi, có khả năng truyền đạt và có lòng nhiệt tình trong doanh nghiệp để giảng dạy nhằm giảm chi phí thuê ngoài.

Các chương trình công tác đào tạo nhân sự tiên tiến cũng ảnh hưởng không nhỏ đến công tác này. Các chương trình mới, tiên tiến thường phát huy những ưu điểm và có những giải pháp khắc phục các nhược điểm của các chương trình trước nên doanh nghiệp cũng tìm hiểu và nghiên cứu áp dụng thử đối với tổ chức mình. Mặt khác, các đối thủ cạnh tranh mà có các chương trình đào tạo mới, hấp dẫn cho người lao động thì sẽ thu hút những nhân tài từ các doanh nghiệp. Nên doanh nghiệp cũng như công tác đào tạo chịu ảnh hưởng lớn, cần phải cập nhật nhanh chóng các chương trình để giữ chân nhân tài cho doanh nghiệp mình.

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC VÀ DỊCH VỤ KỸ THUẬT ĐỨC TUỆ

2.1 Giới thiệu về Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển

- Tên công ty: Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ

- Tên Công ty viết bằng tiếng nước ngoài: DUC TUE MANPOWER DEVELOPMENT AND ENGINEERING SERVICES JOINT STOCK COMPANY- Địa chỉ trụ sở chính: Số 5/222 đường Trung Lực, Phường Đằng Lâm, Quận Hải An, Thành phố Hải Phòng, Việt Nam.

- Điện thoại: 0936938466

- Email: contact@dtmes.vn Website: dtmes.vn

Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ là công ty cổ phần được thành lập theo Giấy chứng nhận Đăng ký doanh nghiệp số 0201717823 ngày 22 tháng 03 năm 2016. Vốn Điều lệ theo Đăng ký kinh doanh thay đổi lần thứ 6 là: 2.000.000.000 đồng (Hai tỷ đồng).

Sau khi thành lập Công ty đã không ngừng ổn định tổ chức, sắp xếp lao động, cải tiến công tác sản xuất. Những ngày mới thành lập Công ty đã gặp không ít những khó khăn như: tay nghề công nhân còn yếu, một số công nhân ý thức chưa cao... nhưng không vì thế mà ảnh hưởng đến công tác sản xuất của Công ty, doanh thu của Công ty ngày một đi lên đó chính là nhờ sự nỗ lực của ban lãnh đạo công ty và tập thể CBCNV Công ty thêm vào đó là sự quan tâm chăm lo đến CBCNV nên công ty ngày càng đi vào ổn định và phát triển.

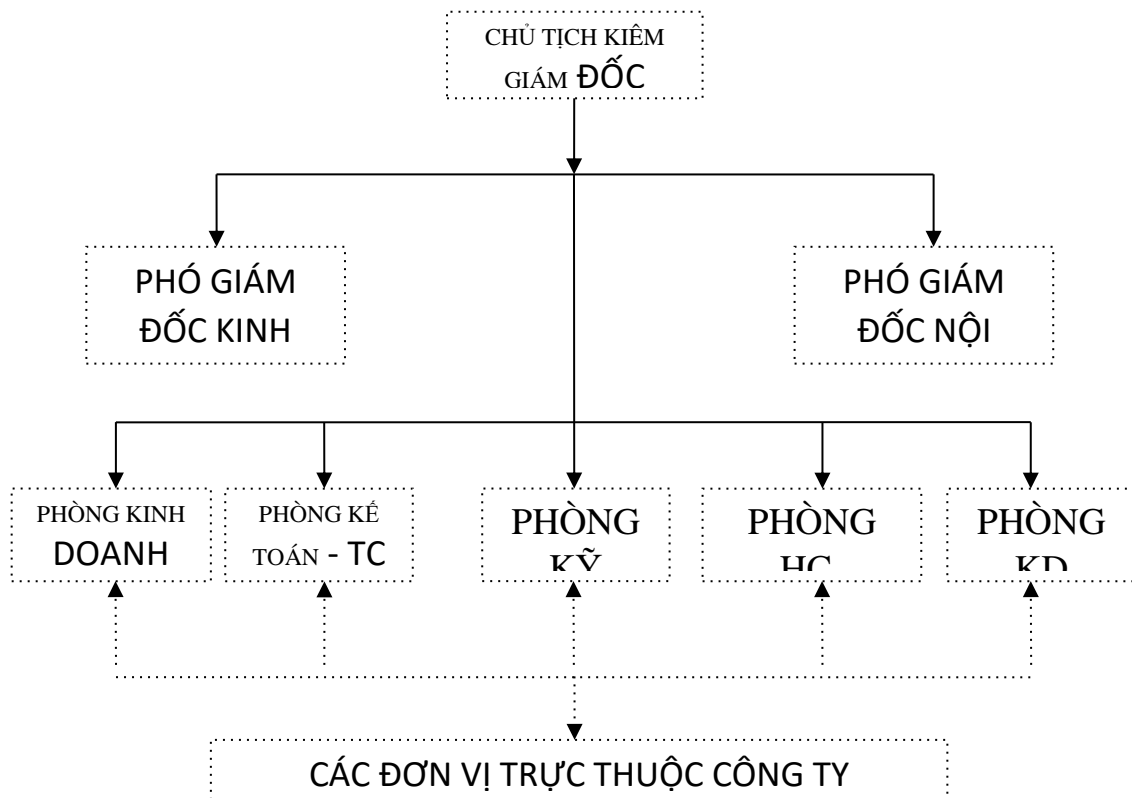
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Công ty

Từ khi thành lập đến nay, Đức Tuệ là một công ty đang phát triển với kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực phát triển nhân lực và dịch vụ kỹ thuật. Bằng sự nỗ lực của ban lãnh đạo công ty cùng với những đóng góp của cán bộ công nhân viên, Đức Tuệ đã đem đến cho khách hàng các dịch vụ luôn đưa chuyên môn, kinh nghiệm và niềm đam mê của mình đến mức được khách hàng đánh giá cao.

Với kinh nghiệm làm việc chuyên sâu cùng kỹ năng hợp tác và khả năng chuyên giao phong phú, Đức Tuệ luôn thấu hiểu mục tiêu, yêu cầu và khó khăn của khách hàng gặp phải để giúp khách hàng giải quyết một cách tối ưu nhất.

Trong đó lĩnh vực sản xuất kinh doanh chủ yếu của công ty là sản xuất, đóng tàu, sửa chữa máy móc, thiết bị,....

2.1.3 Cơ cấu tổ chức



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức tại Công ty Cổ phần phát triển và dịch vụ đức tuệ

(Nguồn: phòng hành chính nhân sự)

Chủ tịch Giám đốc: Là người quyết định dựa trên nguyên tắc tiếp thu ý kiến của từng cá nhân thành viên Ban Giám đốc cùng từng phòng ban. Đồng thời, Giám đốc cũng là người phải chịu trách nhiệm về các quyết định của Công ty. Quyết định các kế hoạch, chiến lược kinh doanh và những vấn đề quan trọng của Công ty. Quyết định về hợp đồng thuê mướn, mua bán và thế chấp các loại tài sản cố định. Quyết định phê chuẩn kết quả tuyển chọn, bố trí, sử dụng cán bộ và những

việc khác về tổ chức và kỷ luật. Giám đốc là thủ quỹ của Công ty và ký các hợp đồng kinh tế với các tổ chức kinh tế trong và ngoài Công ty. Ban hành quy định nội bộ và bổ nhiệm hoặc miễn nhiệm từng chức vụ trong Công ty. Là người thay mặt cho công ty theo luật định

Phó giám đốc kinh doanh: Phó giám đốc có trách nhiệm giúp việc ban giám đốc quản lý từng bộ phận kinh doanh tại công ty, đồng thời chịu trách nhiệm thay mặt giám đốc đối với công việc được giao phó. Là người có thẩm quyền quyết định nếu Giám đốc vắng mặt.

Phó giám đốc phụ trách: là người lãnh đạo từng phòng ban; Trực tiếp tham mưu chọn cung cấp vật liệu; Chịu trách nhiệm chỉ đạo, theo dõi sát sao và tham mưu cho tổng giám đốc về lĩnh vực quản lý và sử dụng xe, máy, thiết bị và vật tư. Xây dựng giá cho thuê máy móc và thiết bị, lập kế hoạch mua vật tư dự trữ, v.v
.....

Phòng kinh doanh: Chịu trách nhiệm thu thập thông tin và phân tích nhu cầu thị trường, công nghệ kế hoạch tiêu thụ hàng hoá. Tham mưu giúp phó giám đốc 1 xây dựng giá thành hàng hoá và chính sách quảng cáo, cách thức bán hàng và chăm sóc khách hàng, lập hồ sơ đăng ký đại lý. Tư vấn hướng dẫn khách hàng cách sử dụng thiết bị bảo quản, kỹ thuật bán sản phẩm và thông tin quảng cáo. Là bộ phận lớn nhất của công ty và chịu trách nhiệm mọi vấn đề của công ty nên có nhiệm vụ thăm dò thị trường để nghiên cứu thị trường và tìm kiếm khách hàng để phát triển thị trường tiêu thụ và marketing cho công ty.

Phòng kỹ thuật: Chịu trách nhiệm về công tác công nghệ, nhận bàn giao và quản lý chặt chẽ quá trình sử dụng thiết bị và công nghệ sản xuất theo tiêu chuẩn kinh tế kỹ thuật, kỹ thuật an toàn và vệ sinh chất lượng thực phẩm.

Phòng Tài chính - Kế toán: Tham mưu và chịu trách nhiệm trước Công ty trong lĩnh vực tài chính kế toán. Phòng có chức năng xây dựng tài chính tổ chức thực hiện kế hoạch tài chính hàng năm. Tổ chức công tác kế toán và lập báo cáo

tài chính theo qui định và lập báo cáo tài chính theo yêu cầu của công ty; Thực hiện thu tiền bán hàng và quản lý quỹ.

Phòng Hành chính - Nhân sự: là phòng chức năng tham mưu và giúp việc trực tiếp Ban Tổng Giám đốc Công ty về các lĩnh vực:

- + Tham mưu giúp Tổng Giám đốc Công ty trong tổ chức quản lý sản xuất
- + Kinh doanh và sắp xếp lao động gắn với yêu cầu quản lý của Công ty;
- + Quản lý nhân sự và quản lý hồ sơ lý lịch của lao động Công ty và xử lý hồ sơ đối với việc bổ nhiệm, đề bạt, điều động, miễn nhiệm, kỷ luật, thôi việc và nghỉ hưu. .. là Ủy viên thường trực của Ban khen thưởng và kỷ luật của Công ty;
- + Lập kế hoạch, tổ chức huấn luyện và bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ an toàn lao động vệ sinh môi trường đối với cán bộ và lao động Công ty;
- + Quản lý hồ sơ, tài liệu và sổ lưu trữ dấu; Làm công tác lưu giữ hồ sơ chứng từ.

Phòng kinh doanh tổng hợp: là phòng chức năng tham mưu và hỗ trợ cho Ban Tổng Giám đốc Công ty về những lĩnh vực:

- + Lập kế hoạch kinh doanh và chiến lược sản xuất của Công ty hàng năm và xin ý kiến từng bộ phận và phòng ban trình Ban lãnh đạo Công ty duyệt;
- + Tổng hợp thông tin thị trường và khách hàng từ từng phòng ban, bộ phận theo yêu cầu và định hướng của Ban lãnh đạo Công ty lập kế hoạch sản xuất ngắn hạn, trung hạn và dài hạn theo yêu cầu của Ban lãnh đạo Công ty; Phân tích, tổng hợp báo cáo tình hình và xin ý kiến của từng phòng ban, bộ phận trình Ban lãnh đạo Công ty duyệt kế hoạch làm cơ sở triển khai kế hoạch;

2.1.4 Đặc điểm sản phẩm và thị trường của doanh nghiệp

Đúc Tuệ là một công ty hoạt động hơn 5 năm trong lĩnh vực sản xuất, đóng tàu, sửa chữa máy móc, thiết bị. Bên cạnh đó, cùng với sự phát triển đa dạng hóa nhu cầu của thị trường công ty đã cung cấp thêm nhiều dịch vụ khác như kinh tế và các dịch vụ ăn uống phục vụ lưu động,... với chất lượng không ngừng được

cải thiện trong những năm qua nhằm mang lại sự tin tưởng, an tâm nhất cho tất cả các khách hàng. Điều này cho thấy năng lực chuyên môn cũng như tiềm năng phát triển của công ty. Việc đa dạng hóa các loại hình dịch vụ giúp nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường và đáp ứng được ngày càng cao nhu cầu của khách hàng từ đó góp phần tăng doanh thu và mở rộng quy mô hoạt động của công ty.

* Về thị trường:

- Phát huy thế mạnh về thương hiệu và địa bàn hoạt động, từ những năm đầu thành lập công ty đã có những hợp đồng với các công ty đóng tàu liên kết như: Công ty TNHH Đóng tàu Damen Sông Cấm
- Tổng công ty Công nghiệp Tàu thủy SBIC
- Công ty TNHH XNK và Thương Mại An Thịnh
- Công ty không ngừng mở rộng thị trường từ bắc vào nam, công ty không ngừng tích cực tìm kiếm nhà đầu tư và nhà liên kết kinh doanh mới.

2.1.5 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong 3 năm 2021, 2022 và năm 2023

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	So sánh			
					2022/2021		2023/2022	
					Tuyệt đối (VNĐ)	Tương đối (%)	Tuyệt đối (VNĐ)	Tương đối (%)
1	Vốn (VNĐ)	5.861.637.249	7.054.366.514	15.773.173.082	1.192.729.265	20,34	8.718.806.568	55,28
2	Lao động (Người)	250	260	275	10	4	15	5,45
3	Doanh thu (VNĐ)	33.290.324.224	58.330.380.553	78.349.777.399	25.040.056.330	75,21	20.019.396.846	25,55
4	Lợi nhuận (VNĐ)	2.552.955.846	2.895.020.399	6.134.302.680	342.064.553	13,39	3.239.282.281	52,81
5	Thu nhập BQ (VNĐ)	4.050.879	5.195.459	6.549.120	993.009	23,62	1.353.661	20,67
6	Tổng Quỹ Lương	12.152.637.000	16.209.832.080	20.712.096.000	4.057.195.080	33,38	4.502.263.920	21,74
7	Tỷ suất LN / DT	7,66%	4,96%	7,83%	2,7	-35,2	2,87	57,86

(Nguồn: Phòng tài chính-Kế toán)

Như vậy thông qua bảng 2.1 trên ta thấy kết quả sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm gần đây không ngừng tăng. Trong tình hình kinh tế còn nhiều khó khăn và thách thức như hiện nay, ngày càng có nhiều công ty cùng lĩnh vực được thành lập, việc cạnh tranh giữa các công ty ngày càng tăng thì việc giữ được mức lợi nhuận tăng lên qua các năm là kết quả đáng khích lệ đối với công ty.

Vốn của công ty năm 2022 là 7.054.366.514 tăng so với năm 2021 là 5.861.637.249 tương ứng tăng 20,34%. Vốn của công ty năm 2023 tăng, cụ thể đạt 15.773.173.082 tăng so với năm 2022 là 8.718.806.568 triệu đồng tương ứng tăng 55,28%.

Số lượng lao động của công ty tăng đều qua từng năm, năm 2021 số lượng lao động của công ty là 250 người ít hơn so với năm 2022 là 10 , cụ thể số lượng lao động năm 2022 là 260; tới năm 2023 số người lao động của công ty là 275 tăng 15 người.

Doanh thu của năm 2023 đạt 78.349.777.399 đồng tăng so với năm 2022 là 20.019.396.846 triệu đồng tương ứng tăng 25,55% so với năm 2022, năm 2022 doanh thu của công ty đạt 58.330.380.553 đồng tăng so với năm 2021 là 2.504.005.633 triệu đồng tương ứng tăng 20,34%.

Lợi nhuận năm 2023 là đồng 5.134.302.680 tăng so với năm 2022 là 3.239.282.281 đồng tương ứng tăng 52,81 %. Năm 2022 lợi nhuận đạt 2.895.020.399 đồng tăng 342.064.553 đồng so với năm 2023, tương ứng tăng 13,39%. Năm 2021 là năm công ty đầu tư trang thiết bị sản xuất, cải cách công tác quản lí nên lợi nhuận đạt được là âm, tuy nhiên công ty đã phát triển mạnh mẽ trong năm 2023, công ty cần phải nỗ lực hơn nữa để vực lại kinh tế.

Thu nhập bình quân của người lao động cũng tăng trong những năm qua. Tuy nhiên, công ty cũng cần có trách nhiệm nâng cao hiệu quả kinh doanh, nâng cao đời sống của người lao động, tiến tới ổn định cuộc sống cho công nhân, có như thế mới tạo cho họ hứng khởi làm việc từ đó tạo điều kiện cho doanh nghiệp nâng cao được năng suất lao động.

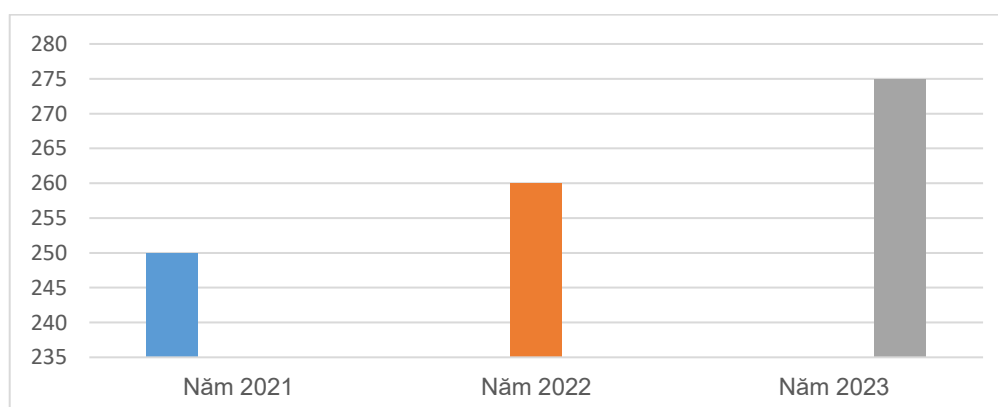
Tỉ suất lợi nhuận năm 2023 có tăng so với năm 2022 là 2,87%. Năm 2023 công ty có tỉ suất lợi nhuận đạt 6,11% tăng so với năm 2022 là 1,15%. Tỉ suất lợi nhuận tăng tức là doanh nghiệp đã sử dụng nguồn vốn, kiểm soát chi phí có hiệu quả.

Các chỉ tiêu khác thì nhìn chung đều tăng báo hiệu một xu hướng phát triển thuận lợi cho doanh nghiệp trong những năm tiếp. Để đạt được những điều kể trên Ban Giám đốc đã luôn cố gắng hết sức trong việc quản lý, xây dựng hình ảnh cũng như thương hiệu của công ty. Với những chính sách đặc biệt quan tâm, chăm lo đến đời sống cán bộ nhân viên, Ban Giám đốc đã nhận được sự ủng hộ, tin tưởng và thái độ kính trọng từ nhân viên. Đây là điều mà bất cứ ai khi nắm vai trò lãnh đạo cũng đều mong có được. Song song đó là sự nỗ lực hết mình trong việc tìm và “giữ chân” khách hàng cũng như ý chí phấn đấu, học hỏi, trau dồi kiến thức để có thể phục vụ khách hàng một cách tốt nhất của toàn thể cán bộ nhân viên.

2.1.6 Tình hình lao động công ty

Nhìn chung 3 năm trở lại đây Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ đã có những biến động thay đổi về số lượng lao động theo chiều hướng giảm dần. Xét một cách tổng quát thì số lượng lao động giảm mạnh qua các năm, vì vậy năm nào công ty cũng có nhu cầu đào tạo và phát triển nhân sự và con số đào tạo và phát triển tăng dần qua các năm, nhu cầu đang ngày càng phát triển mở rộng thị trường.

Biểu đồ 2.1. Số lượng lao động của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ giai đoạn 2021-2023



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Qua bảng biểu đồ 2.1 dưới đây ta thấy tình hình lao động tại công ty có sự biến động qua các năm. Năm 2021, số lượng lao động là 250 người, giảm 10 người, tương ứng giảm 7.78% so với năm 2021. Đến năm 2022, số lượng lao động của công ty tăng 15 người tương ứng với 3.5 % so với năm 2022.

*Đặc điểm lao động

Bảng 2.2. Cơ cấu lao động theo chức năng của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ giai đoạn 2021-2023

Chỉ tiêu	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%
Lao động trực tiếp	158	63,2	152	58,46	173	62,91
Lao động gián tiếp	92	36,8	108	41,54	102	37,09
Tổng	250	100	260	100	275	100

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Qua bảng 2.2 số liệu cho thấy Số lượng nhân sự lao động trực tiếp của công ty chiếm đa phần hơn vì công ty chú trọng mạnh vào sản xuất kinh doanh. Như vậy, tính đến cuối năm 2023, công ty có tổng số lao động là 275 người. Trong đó lao động trực tiếp là 173 người, chiếm 62,91% trong tổng số cán bộ công nhân sự; lao động gián tiếp là 102 người, chiếm 37,09% trong tổng số cán bộ công nhân sự trong toàn công ty. Qua đó, cho thấy sự giảm sút về cơ cấu lao động của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ , trong điều kiện kinh tế thế giới khó khăn ảnh hưởng của dịch bệnh nhưng Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ vẫn giữ được phong độ của mình, không ngừng mở rộng quy mô qua các năm.

- **Cơ cấu theo giới tính**

Bảng 2.3. Cơ cấu lao động theo giới tính của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ giai đoạn 2021-2023

Giới tính	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%
Nam	137	54,8	148	56,92	169	61,45
Nữ	113	45,2	112	43,08	106	38,55
Tổng	250	100	260	100	275	100

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Nhìn vào bảng số liệu, có thể thấy, tỷ lệ lao động nam của công ty nhiều hơn so với số lao động nữ, chiếm khoảng 40% tổng số lao động. Số lao động nam và lao động nữ tăng đều qua các năm. Bộ phận nam giới trong công ty chủ yếu hoạt động phần máy móc thiết bị, kho cần nhiều sức khỏe. Cụ thể: tỷ lệ nam giới của công ty trong 3 năm 2021, 2022, 2023 lần lượt chiếm 54,8%, 56,92%, 61,45%; tỷ lệ nữ giới của công ty ổn định trong 3 năm 2021, 2022, 2023 lần lượt chiếm 45,2%, 43,08%, 38,55%.

Đội ngũ lao động của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ có tuổi đời khá trẻ. Điều này cho thấy công ty thực hiện chiến lược trẻ hóa doanh nghiệp. Do đặc thù của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ là công ty chuyên về dịch vụ, làm việc với thiết bị, công nghệ hiện đại, cụ thể là marketing online, nên đòi hỏi lao động trẻ tuổi, năng động, nhiệt tình, trình độ cao, có kiến thức nền tảng về khoa học kỹ thuật hiện đại, có tư duy sáng tạo đáp ứng được công việc có nhiều áp lực, nhạy bén với thị trường nhiều biến động.

- **Cơ cấu theo trình độ lao động**

Bảng 2.4. Cơ cấu lao động theo trình độ lao động Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ giai đoạn 2021-2023

Trình độ	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%
Đại học	84	33,60	87	33,46	85	30,91
Cao đẳng	58	23,20	70	26,92	63	22,91
Phổ thông	108	43,20	103	39,62	127	46,18
Tổng	250	100	260	100	275	100

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Qua bảng 2.4 cho thấy cơ cấu lao động theo trình độ của nhân sự qua các năm đều có sự thay đổi. Cụ thể:

Trình độ đại học: năm 2021, số lượng lao động trình độ đại học là 84 người, chiếm 33,6% trong tổng số 250 người. Năm 2022, số lượng lao động trình độ đại học là 87 người, chiếm 33,46% trong tổng số 260 người. Năm 2023, số lượng lao động trình độ đại học là 85 người, chiếm 30,91 % trong tổng số 275 người. Như vậy, cả về số lượng và tỷ trọng nhân sự trình độ đại học đều ổn định qua các năm. Cho thấy nhu cầu về trình độ càng cao, đó là một biểu hiện tốt trong cơ cấu lao động.

Trình độ cao đẳng: Năm 2021, số lượng lao động trình độ cao đẳng là 58 người, chiếm 23,2% trong tổng số 250 người. Năm 2022, số lượng lao động trình độ cao đẳng tăng lên là 70 người, chiếm 26,92% trong tổng số 260 người. Đến năm 2023, số lượng lao động trình độ cao đẳng giảm mạnh nhưng tỷ trọng giảm xuống chiếm 22,91%. Trình độ cao đẳng trong công ty chủ yếu là lao động công nghệ kỹ thuật, máy móc thiết bị sản xuất, gia công vì công ty không ngừng cải tiến khoa học kỹ thuật. Do đó đòi hỏi lao động phải có kỹ năng và trình độ nhận thức công nghệ cũng như vận hành máy móc thiết bị.

Trình độ phổ thông: Có thể thấy cơ cấu lao động, trình độ lao động phổ thông luôn chiếm tỷ trọng lớn nhất trong công ty để đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh tại các xưởng sản xuất. Cụ thể qua các năm ổn định đều như năm

2021 và năm 2022 lần lượt là 43,2%, 39,62% đến năm 2023 tăng lên chiếm 46,18%.

- *Cơ cấu theo độ tuổi lao động*

Bảng 2.5. Cơ cấu lao động theo độ tuổi lao động của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ giai đoạn 2021 -2023

Độ tuổi	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%	Số lượng (người)	%
Từ 18 đến 30 tuổi	119	47,60	135	51,92	167	60,73
Từ 30 đến 40 tuổi	57	22,80	68	26,15	69	25,09
Từ 40 đến 50 tuổi	48	19,20	45	17,31	28	10,18
Trên 50 tuổi	26	10,40	12	4,62	11	4,00
Tổng	250	100	260	100	275	100

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Qua bảng 2.5 ta thấy đội ngũ lao động của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ có tuổi đời khá trẻ. Khoảng tuổi từ 18- 30 của công ty chiếm tỷ trọng lớn nhất 50% tổng số lao động của công ty, tiếp đến là độ tuổi 30 - 40 chiếm tỷ trọng trên 20% tổng số lao động, độ tuổi 41 - 50 chiếm 10%, còn lại độ tuổi từ trên 50 tuổi ít nhất chiếm 4% . Điều này cho thấy công ty thực hiện chiến lược trẻ hóa doanh nghiệp. Do đặc thù của Công Ty Cổ Phần Phát Triển Nhân lực và Dịch Vụ Đức Tuệ là công ty chuyên về dịch vụ, làm việc với thiết bị, công nghệ hiện đại, cụ thể là marketing online, nên đòi hỏi lao động trẻ tuổi, năng động, nhiệt tình, trình độ cao, có kiến thức nền tảng về khoa học kỹ thuật hiện đại, có tư duy sáng tạo đáp ứng được công việc có nhiều áp lực, nhạy bén với thị trường nhiều biến động.

Tóm lại, sự đan xen giữa các lao động trong công ty là cần thiết, luôn có sự bổ sung giữa kinh nghiệm và sức khỏe của nhân sự. Những người có thâm niên

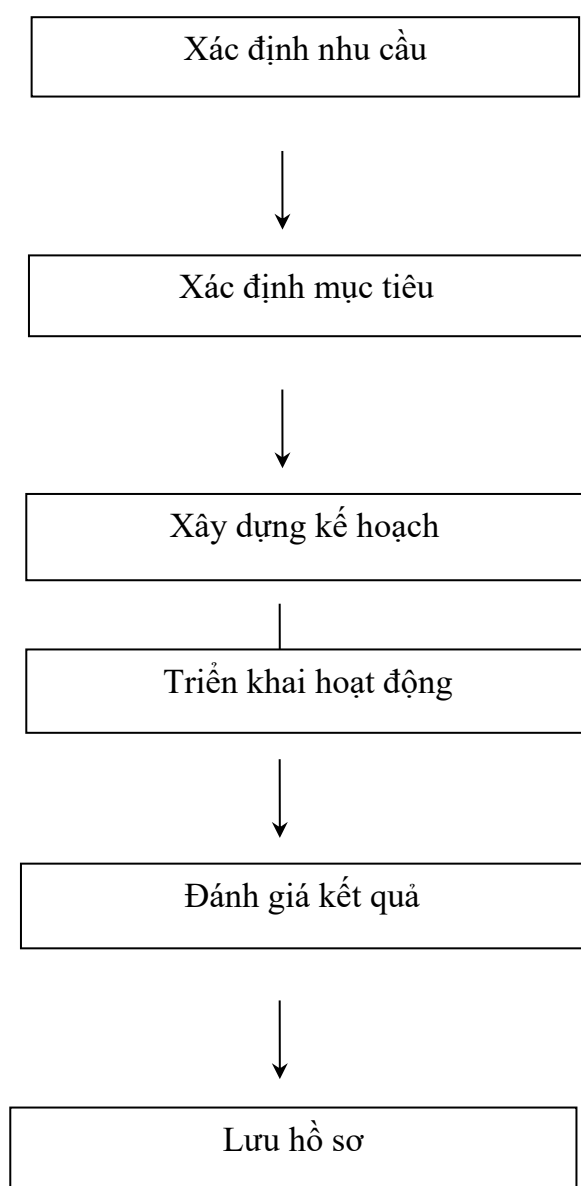
làm việc lâu năm sẽ có thể hướng dẫn hay đào tạo tại chỗ cho những người mới, giúp tiết kiệm thời gian và chi phí cho công ty. Mọi người có thể trao đổi trong quá trình làm việc, đồng thời tạo ra môi trường làm việc thoải mái hơn.

2.2. Thực trạng công tác xây dựng chương trình đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ

2.2.1 Quy trình đào tạo và phát triển nhân lực của công ty.

Quy trình thực hiện công tác đào tạo nhân sự của công ty:

Sơ đồ 2.2. Quy trình thực hiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

2.2.2 Xác định nhu cầu đào tạo tại công ty

Hàng năm dựa theo kế hoạch sản xuất kinh doanh của năm đó, kế hoạch hóa nguồn nhân lực, tình hình lực lượng lao động thực tế... để xác định nhu cầu đào tạo thực tế. Vào quý một hàng năm, người phụ trách có liên quan cần xác định các nhu cầu đào tạo chung cho nhân sự của bộ phận mình quản lý gửi cho Trưởng phòng Tổ chức-Lao động/Người được uỷ quyền. Nhu cầu đào tạo có thể được xác định dựa trên các cơ sở sau:

+ Cơ sở 1: Nhân viên mới tuyển dụng

Hàng năm, Công ty có thêm những lao động mới được tuyển dụng từ bên ngoài, tuy họ đã qua trường lớp đào tạo từ trước, xong vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu công việc giao cho, nhất là đối với sinh viên mới ra trường. Bên cạnh đó, việc thuyên chuyển, luân chuyển cũng khiến cho cán bộ nhân viên chưa đáp ứng yêu cầu công việc. Mặt khác, việc thay đổi máy móc, thiết bị, cũng sẽ khiến người lao động loay hoay, không biết cách sử dụng, làm giảm đi tính hiệu quả của công việc. Do đó, nhu cầu đào tạo đối với những trường hợp trên là nhiều và cần thiết.

+ Cơ sở 2: Đào tạo lại

Hiện nay, một số lượng lao động trong Công ty có trình độ trung cấp và cao đẳng nhưng lại nắm một số vị trí làm việc quan trọng. Tuy họ làm việc tốt và khá hiệu quả. Nhưng để đáp ứng và phù hợp với yêu cầu công việc được giao cũng như có bằng cấp phù hợp với công việc đó. Công ty chủ trương mở các lớp đào tạo lại kiến thức cho những cán bộ nhân viên này.

+ Cơ sở 3: Đào tạo bổ sung

Nhu cầu đào tạo bổ sung của Công ty tăng nhanh trong những năm qua do chất lượng nguồn nhân lực luôn có sự biến động theo từng năm. Do đó, cần phải có những lớp đào tạo mới để CBCNV được bổ sung thêm những kiến thức bị thiếu hụt, đồng thời hoàn thiện năng lực chuyên môn của bản thân. Có thể làm thêm những lĩnh vực công việc khác khi cần thiết.

+ Cơ sở 4: Đào tạo nâng cao

Xuất phát từ định hướng phát triển trong tương lai của Công ty và nhu cầu được đào tạo bài bản hơn của cá nhân cán bộ nhân viên để nâng cao trình độ chuyên môn, tạo điều kiện nâng bậc lương và có nhiều cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

Bảng 2.6. Nhu cầu đào tạo của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ

Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	So sánh 2022/2021		So sánh 2023/2022	
				(+/-)	%	(+/-)	%
Nhu cầu đào tạo (người)	50	70	80	20	140	10	114,2
Số người được đào tạo (người)	45	62	78	17	137,7	16	125,8
Tỷ lệ phần trăm được đào tạo (%)	90	88	97,5	(2)	97,7	9,5	110,7

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Qua bảng số liệu 2.6 trên, ta thấy rằng nhu cầu đào tạo và phát triển tăng đều qua các năm. Năm 2022 đạt 70 người, tăng 20 người so với năm 2021 tương ứng 140%. Năm 2022 tăng 10 người so với năm 2021 tương ứng 14,2%.

Số người được đào tạo của công ty ta thấy đều tăng lên. Năm 2021 là 45 người. Năm 2022 tăng 17 người so với năm 2021 tương ứng 37,7%. Năm 2023 đạt 78 người, tăng 16 người so với năm 2022 tương ứng 25,8%.

Ta thấy số lượng cán bộ công nhân sự được đào tạo luôn thấp hơn nhu cầu mà công ty đã đề ra là do các nguyên nhân như: hoãn việc học để thực hiện các nhiệm vụ khác, hạn chế về trình độ văn hóa, chuyên công tác,... Điều này chứng tỏ rằng công tác đào tạo và phát triển tại công ty luôn được chú trọng.

Có thể thấy, với hoạt động phân tích nhân sự như trên cũng mang lại hiệu quả nhất định cho Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ, nhờ đó công ty đã phát hiện được những hạn chế trong quá trình làm việc của nhân sự. Từ đó công ty có những biện pháp kịp thời khắc phục hạn chế, nâng cao hiệu quả làm việc của nhân sự trong công ty.

2.2.3. Xác định mục tiêu đào tạo

Việc đặt ra mục tiêu là rất quan trọng. Nếu mục tiêu hợp lý có thể kích thích CBCNV học tập, nếu mục tiêu đặt ra xa vời thì không những không có hiệu quả cao mà còn gây ra lãng phí nguồn lực. Do đó, để mục tiêu đào tạo được đặt ra hợp lý, Tổng công ty cần căn cứ trên yêu cầu; nhu cầu đào tạo của mình. Việc đặt ra mục tiêu một cách rõ ràng, cụ thể cho từng đối tượng và áp dụng cho từng loại hình đào tạo giúp cho việc đánh giá kết quả đào tạo sau này được dễ dàng, thuận lợi, khách quan, công bằng và minh bạch. Đồng thời, qua đó không những nhà quản lý, tổ chức đào tạo có thể đánh giá, chính xác, khách quan, mà ngay chính các học viên cũng có thể tự đánh giá được trình độ chuyên môn của mình để rồi từ đó phấn đấu, nỗ lực để đạt được mức độ theo yêu cầu, mục tiêu đặt ra.

Bảng 2.7. Mục tiêu đào tạo cho các đối tượng được đào tạo của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ

Đối tượng	Các loại hình đào tạo	Yêu cầu, mục tiêu đặt ra
Người lao động trực tiếp sản xuất	Đào tạo nâng bậc	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Đảm bảo nắm chắc kiến thức chuyên môn sâu ➤ Hoàn thành chỉ tiêu 100% kế hoạch nâng bậc
	Đào tạo mới	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Có kiến thức mới về kỹ thuật chuyên môn ➤ Nắm vững được kiến thức và kỹ năng sau khi được đào tạo.
	Đào tạo sử dụng trang thiết bị công nghệ mới	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hệ thống máy móc, thiết bị ➤ Nắm vững nguyên lý chuyển động, cấu tạo của máy, sử dụng thành thạo và an toàn máy móc thiết

		bị mới.
	Đào tạo chất lượng an toàn trong lao động	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nắm vững kỹ thuật thực hành đảm bảo chất lượng an toàn phòng cháy. ➤ Giảm thiểu tối đa tai nạn lao động.
Cán bộ, nhân sự	Nghịệp vụ chuyên môn	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nắm vững nghiệp vụ chuyên môn kiến thức từng bộ phận, phòng ban. ➤ Lãnh đạo tổ chức hệ thống được đảm bảo trong công ty.
	Đào tạo kỹ năng tin học	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vận dụng tối đa tiến thức vào hệ thống thông tin áp dụng trong công việc sản xuất tại công ty. ➤ Sử dụng hiệu quả thành thạo các phần mềm tin học ứng dụng.
	Đào tạo kỹ năng ngoại ngữ.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Thực hiện được trong các tình huống chuyên môn, thực tế với khách hàng trong và ngoài nước.

Ở mỗi chương trình đào tạo, công ty đều đặt ra những yêu cầu, mục tiêu cụ thể tương ứng trong mỗi nội dung đào tạo. Việc phân chia mục tiêu theo từng đối tượng cụ thể như vậy sẽ giúp công ty thiết kế được nội dung đào tạo phù hợp với từng nhân sự. Từ những mục tiêu đó công ty làm căn cứ đánh giá kết quả chương trình, các loại hình đào tạo. Mỗi loại hình tương ứng với những mục tiêu nhất định, bởi có mục tiêu giúp nhân sự thực hiện công việc tốt hơn, cập nhật được các kỹ năng và thông tin cần thiết, thỏa mãn được nhu cầu phát triển cho nhân sự, cũng như giúp cho các khóa đào tạo của công ty đạt được hiệu quả cao hơn. Đây là một điểm mạnh mà công ty cần phải phát huy hơn nữa.

Hình thức đào tạo:

Hàng năm, căn cứ vào nhiệm vụ và nhu cầu phát triển sản xuất kinh doanh, Công ty lập kế hoạch đào tạo nhân lực cho năm sau, bao gồm: kế hoạch bồi dưỡng đào tạo lại, đào tạo ngắn hạn, dài hạn, bồi dưỡng nâng bậc nhằm bổ sung kiến

thức ngành nghề, cập nhật kiến thức mới, nâng cao trình độ theo yêu cầu công tác cho cán bộ công nhân sự, nâng cao năng lực để bắt kịp với nhu cầu phát triển của Công ty.

Công ty tổ chức các khóa đào tạo bằng kinh phí đào tạo của Công ty, bám sát vào kế hoạch đào tạo đã được cơ quan chủ quản cấp trên phê duyệt. Các khóa đào tạo dài hạn ngoài kế hoạch, đào tạo theo chủ trương của cấp trên phải được cơ quan chủ quản cấp trên phê duyệt trước khi thực hiện. Đối với hình thức đào tạo tại chỗ, trường các đơn vị trực thuộc Công ty tự tổ chức thực hiện nhằm đáp ứng yêu cầu của đơn vị. Có 02 hình thức đào tạo:

+ *Trong nước*: Đào tạo bậc sau đại học, đại học, cao đẳng, dạy nghề, đào tạo theo yêu cầu của ngành, hệ thống đào tạo từ xa và các hình thức đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn khác.

+ *Ngoài nước*: Đào tạo bậc sau đại học, đại học và các hình thức tham quan học tập khác.

Bảng 2.8: Nhân sự được cử đi đào tạo giai đoạn 2021 - 2023

Nội dung	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				(+/-)	%	(+/-)	%
Trong nước	35	54	69	20	55%	15	27%
- Cao học	0	0	1	-	-	1	100%
- Đại học	1	1	0	-	-	(1)	(100)
- Bồi dưỡng, tập huấn	29	31	34	2	7%	3	9,6%
Ngoài nước	10	8	9	(2)	(20)	1	12,5%
- Bồi dưỡng kiến thức	10	8	9	-	-	-	-

(Nguồn: Báo cáo thống kê công tác đào tạo của Công ty)

Trong giai đoạn 2021-2023 công ty đã cử cán bộ nhân sự đi học tập và nâng cao trình độ cũng như bồi dưỡng tập huấn trong và ngoài nước. Năm 2021 có 35 người, năm 2022 có 54 người và năm 2023 có 78 người, trong đó năm 2023 công ty đã có 9 người đi tập huấn tại nước ngoài, 69 người tập huấn trong nước.

**** Phương pháp đào tạo phát triển nhân lực của Công ty gồm 2 phương pháp chủ yếu sau:***

Việc xây dựng nội dung đào tạo của công ty luôn hướng tới việc đảm bảo chất lượng cũng như phù hợp với nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo và đối tượng đào tạo.

Nội dung các chương trình đào tạo cũng được tiến hành lựa chọn kỹ càng và luôn đảm bảo sự phối hợp giữa lý thuyết và thực hành, yêu cầu phù hợp với thực tế SXKD của công ty nhằm làm cho người học tiếp thu và vận dụng nhanh chóng, hiệu quả vào thực tế sau đào tạo.

- Đào tạo trong công việc: phương pháp này thường được công ty áp dụng tại các phân xưởng là chủ yếu với những hình thức cụ thể như kèm cặp, học nghề, chỉ dẫn công việc. Những lao động lành nghề, có kinh nghiệm sẽ hướng dẫn nhưng công nhân mới, chưa có tay nghề cao thực hiện các công việc cụ thể.

- Đào tạo ngoài công việc: phương pháp này có các hình thức cụ thể như tổ chức các lớp học tại công ty bằng cách thuê các giáo viên về giảng dạy tùy vào từng chương trình học tập, cử người đi học tại các trường theo yêu cầu chuyên môn hoặc thông qua các hội nghị, hội thảo tại công ty. Đối tượng chủ yếu là các cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng.

2.2.4 Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển

Thứ nhất, xác định địa điểm đào tạo

Đào tạo tại doanh nghiệp: giảng viên chính là nhân sự của doanh nghiệp, doanh nghiệp không mời giảng viên từ bên ngoài vào để giảng dạy.

Đào tạo ở bên ngoài doanh nghiệp: Công ty lựa chọn những cán bộ chủ chốt để đi tới các cơ sở trường học, trung tâm để đào tạo.

Thứ hai, lựa chọn phương pháp đào tạo

Hiện nay, có rất nhiều phương pháp đào tạo như phương pháp đào tạo trực tuyến nghề, luân chuyển, cử học tại các trường, đào tạo theo phương thức mời giảng viên,..nhưng doanh nghiệp chủ yếu sử dụng hai phương pháp chủ yếu là phương pháp đào tạo tại chỗ và phương pháp cử đi học tại các trường, trung tâm.

Thứ ba, lựa chọn đối tượng được đào tạo

Sau khi xác định được nhu cầu đào tạo, chỉ tiêu đào tạo được phân bổ cho các đơn vị, quy định rõ cho từng cấp đào tạo, Ban Giám đốc và trưởng các bộ phận trong công ty sẽ tiến hành lựa chọn đối tượng đào tạo. Ban giám đốc sẽ xem xét kỹ yêu cầu của việc bố trí, sắp xếp lao động để đảm bảo nhiệm vụ và không ảnh hưởng đến quá trình SXKD của công ty, đồng thời phải chọn đúng đối tượng cần tiến hành đào tạo. Việc lựa chọn đối tượng đào tạo, công ty căn cứ vào hồ sơ NLD và trình độ chuyên môn nghiệp vụ hiện tại của họ để xác định xem ai còn thiếu bằng cấp, chứng chỉ, chuyên môn thì xét vào diện đào tạo. Đồng thời phải căn cứ phù hợp với mục tiêu, nội dung của khoá đào tạo; trình độ và khả năng học tập của NLD; Nhu cầu, động cơ đào tạo của NLD; Tác dụng của đào tạo với NLD...

Điều kiện để được tham gia các hình thức đào tạo của Công ty

- Đối với hình thức đào tạo dài hạn: NLD phải đáp ứng các tiêu chuẩn là thời gian công tác từ 3 năm trở lên (trường hợp khác phải có sự thống nhất giữa Ban Giám đốc và Công đoàn). Là lao động thực hiện tốt công việc, tuổi đời không quá 40. Sức khỏe tốt và cam kết làm việc lâu dài tại công ty.

- Đối với hình thức đào tạo ngắn hạn: Cán bộ công nhân viên chưa đáp ứng tốt công việc hiện tại, những đối tượng mà công việc của họ mới đưa công nghệ hiện đại vào sử dụng, khi thực hiện các mã mới hoặc những công nhân mới được tuyển dụng vào công ty.

Các đối tượng cần được đào tạo tại công ty:

- Những công nhân cũ: hằng năm công ty tổ chức thi nâng bậc, kiểm tra tay nghề.

- Những công nhân mới tuyển chưa có tay nghề: công ty tiến hành đào tạo hội nhập, đào tạo lý thuyết, đào tạo thực hành sau đó phân vào các xưởng sản xuất để công nhân có tay nghề kèm cặp

- Những công nhân mới tuyển đã có tay nghề: công ty tiến hành kiểm tra tay nghề sau đó dựa vào tay nghề của người lao động sẽ phân vào các tổ, dây chuyền sản xuất.

- Những lao động kỹ thuật: những đối tượng này đã được đào tạo lý thuyết và được thực hành tại trường. Tuy nhiên do đặc thù từng ngành nghề nên công ty cũng tiến hành đào tạo lại sau đó mới phân vào từng dây chuyền, tổ, xí nghiệp.

- Cán bộ quản lý: hằng năm công ty cử đi tham gia các buổi tập huấn, hội thảo trong ngành hoặc tại công ty.

Thứ tư, lựa chọn giảng viên đào tạo

Hình thức đào tạo chủ yếu của công ty là đào tạo nội bộ trong doanh nghiệp. Nội dung và chương trình đào tạo chủ yếu là do công ty thiết kế xây dựng, bao gồm các phương pháp như: kèm cặp chỉ dẫn công việc, phương pháp thực tập... Bên cạnh đó, công ty cũng tổ chức các khóa đào tạo bên ngoài doanh nghiệp: gửi nhân sự đi học ở các trường lớp, trung tâm chuyên về đào tạo dịch vụ, hay tổ chức các buổi hội nghị, hội thảo, Leader Talk. Với hình thức này công ty gần như giao hoàn toàn phần thiết kế nội dung cho các trung tâm đào tạo mà công ty gửi nhân sự đến học, hay các chuyên gia, nhà lãnh đạo được công ty mời về trong các hội thảo, hội nghị.

Thứ năm, dự tính chi phí đào tạo

Nguồn kinh phí đào tạo của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ được huy động từ 2 nguồn như sau:

Nguồn 1: Nguồn chi phí từ hoạt động sản xuất kinh doanh hàng năm.

Nguồn 2: Người lao động bỏ tiền ra học nhằm nâng cao trình độ chuyên môn của mình để tạo cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

Bảng 2.9. Tình hình sử dụng quỹ đào tạo và phát triển của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Tổng quỹ	156	160	170
Kinh phí sử dụng từ quỹ	144	151	170
- Trong nước	89	94	108
- Ngoài nước	54	57	62
Tình hình sử dụng quỹ	92,3%	94,34%	100%

(Nguồn: Phòng kế toán)

Qua bảng 2.9 ta thấy được quỹ đào tạo – phát triển của công ty ở mức tương đối, cũng được công ty chú trọng. Một phần xuất phát từ hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty chưa ổn định, quỹ từ hoạt động cho đào tạo cũng hạn chế.

Tình hình sử dụng quỹ là khá cao, cho thấy nhu cầu đào tạo của công ty là rất lớn. Đây có thể coi là thuận lợi ban đầu vì vừa đáp ứng được phần lớn nhu cầu đào tạo và phát triển của cán bộ công nhân sự trong công ty, vừa tích lũy được kinh phí cho đào tạo.

Trong thực tế, việc lập kế hoạch và quản lý kinh phí đào tạo của công ty được thực hiện tương đối tốt. Công ty đã chủ động trong việc dự tính chi phí, phân bổ chi phí cho từng khâu đào tạo, từng nội dung đào tạo một cách cụ thể, chi tiết, tạo điều kiện cho các chương trình đào tạo được thực hiện dễ dàng hơn.

2.2.5 Triển khai thực hiện hoạt động đào tạo nhân lực

Khi công ty đã xác định được nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo, phòng Hành chính nhân sự sẽ có nhiệm vụ đưa ra các phương pháp, hình thức đào tạo sao cho phù hợp. Từ đó sẽ căn cứ vào hồ sơ, quá trình công tác của từng người để xác định nên lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp cho từng người, từng công việc cụ thể, sao cho đáp ứng được cả về mặt số lượng và chất lượng, thời gian đào tạo ngắn, ít tốn kém nhất.

Đào tạo nội bộ trong doanh nghiệp. Nội dung và chương trình đào tạo chủ yếu là do công ty thiết kế xây dựng, bao gồm các phương pháp như: kèm cặp chỉ dẫn công việc, phương pháp thực tập...

Bên cạnh đó, công ty cũng tổ chức các khóa đào tạo bên ngoài doanh nghiệp: gửi nhân sự đi học ở các trường lớp, trung tâm chuyên về đào tạo dịch vụ, hay tổ chức các buổi hội nghị, hội thảo, Leader Talk. Với hình thức này công ty gần như giao hoàn toàn phần thiết kế nội dung cho các trung tâm đào tạo mà công ty gửi nhân sự đến học, hay các chuyên gia, nhà lãnh đạo được công ty mời về trong các hội thảo, hội nghị.

Bảng 2.10. Chi phí đào tạo của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ giai đoạn 2021-2023

Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	2022/2021		2023/2022	
				(+/-)	(%)	(+/-)	(%)
Tổng chi phí đào tạo (triệu đồng)	144	151	170	23	176,6	43	181,1
Tổng số lao động được đào tạo (người)	45	62	78	17	137,7	16	125,8
Chi phí đào tạo trung bình (triệu/người/năm)	1,2	1,3	1,5	0,1	108,3	0,2	115,3

(Nguồn: Phòng kế toán)

Qua bảng 2.10 thống kê chi phí đào tạo của công ty cho ta thấy tổng chi phí đào tạo qua các năm đều tăng lên: năm 2022 tăng 23 triệu đồng, tương ứng tăng 176,6% so với năm 2021; năm 2023 tăng 43 triệu đồng, tương ứng tăng 181,1% so với năm 2022. Việc tăng lên là do số lượng công nhân sự được đào tạo tăng lên. Điều này chứng tỏ, nguồn quỹ giành cho đào tạo nguồn nhân lực của công ty tăng lên, đã nhận thấy tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty. Từ đó cho thấy công ty luôn chú trọng đào tạo cán bộ công nhân sự, đề cao nhu cầu kinh phí thực hiện cho công tác đào tạo.

2.3 Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nhân lực của công ty

Để thực hiện việc đánh giá, trong phần này tác giả sử dụng câu hỏi phỏng vấn đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty tại phụ lục 1 thông qua việc đánh giá 5 tiêu chí ở chương 1 đã nêu đó là:

2.3.1. Đánh giá theo tiêu chí sự phù hợp của chính sách nhân lực đối với nhân sự

Bảng 2.11. Đánh giá sự phù hợp của chính sách nhân lực

Sự phù hợp của chính sách nhân sự đối với nhân sự	Mức độ cảm nhận
Ông/bà đồng tình với chính sách phụ cấp cho nhân sự	4,50
Theo ông/bà thì chính sách nhân sự như hiện nay có tác dụng khuyến khích nhân sự làm việc hiệu quả hơn	3,80
Công ty luôn quan tâm đến đời sống của nhân sự	4,44
Ông/bà nhận thức được sự hài lòng của nhân sự với chính sách đãi ngộ	3,16
Mức hợp lý chung	3,975

(Nguồn: Điều tra và phân tích của tác giả)

Sự phù hợp của chính sách nguồn nhân lực với người lao động là một tiêu chí hàng đầu giúp đẩy cao nhận thức của người lao động đối với kết quả làm việc. Vì vậy, cần có một chính sách nhân lực phù hợp là rất cần đối với việc tăng trưởng dài hạn của công ty.

Theo đánh giá trong số khảo sát trên thì mức độ đánh giá của người quản lý về chính sách nguồn nhân lực với người lao động của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ là cao với 4,50 trên 5 sao, theo đó 88% ý kiến đồng tình với chính sách nguồn nhân lực có tác dụng khuyến khích người lao động làm việc hết mình và 70% ý kiến nhận xét có lý vì công ty rất chú trọng đến quyền lợi của người lao động. ..

Tuy nhiên, với tiêu chí người lao động đánh giá cao sự hợp lý của chính sách thì lại chỉ có 60%. người được khảo sát đánh giá thấy hợp lý và hài lòng, 40% đánh giá là không hợp lý. Như vậy, với mức độ hợp lý trung bình là 3.975 đánh giá của các chuyên gia với tiêu chí đánh giá mức độ phù hợp của chính sách nguồn nhân lực thì người lao động của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ đã thấy chính sách đãi ngộ hợp lý và có có giá trị dành cho họ.

2.3.2. Đánh giá theo tiêu chí số lượng nhân sự

Bảng 2.12. Đánh giá số lượng nhân sự

Tiêu chí số lượng nhân sự	Mức độ cảm nhận
Số lượng nhân sự hiện nay đáp ứng tốt nhu cầu công việc của công ty	4,15
Số lượng nhân sự được công ty đào tạo và phát triển theo ông/bà là hợp lý	3,80
Mức hợp lý chung	3,975

(Nguồn: Điều tra và phân tích của tác giả)

Nhìn vào kết quả khảo sát, cho biết có 80% cán bộ lãnh đạo tham gia phỏng vấn đồng ý với ý kiến cho biết số lượng nhân sự hiện nay của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ đáp ứng đủ yêu cầu công việc của công ty và với số điểm 5 tương ứng. đối với tiêu chuẩn đào tạo và phát triển là 4,15 điểm. 75% người tham gia phỏng vấn đồng ý với ý kiến cho biết số lượng nhân sự công ty đào tạo và phát triển là phù hợp và tương ứng với 3,80 điểm.

Như vậy, tỷ lệ cán bộ lãnh đạo không đồng ý với các ý kiến trên tương ứng là 20% và 25%, đây là một tỷ lệ không đồng ý rất cao và kết quả khảo sát cho thấy những bất cập về quá trình đào tạo và phát triển. công tác đào tạo và phát triển lao động vẫn khá cứng nhắc khi mà đơn vị đào tạo và phát triển luôn ưu tiên con cái của nhân sự công ty, không chú trọng năng lực và mức độ đáp ứng của họ với công việc.

2.3.3. Đánh giá theo tiêu chí chất lượng nhân sự

Bảng 2.13. Đánh giá chất lượng nhân sự

Câu hỏi	Đồng ý (%)	Không đồng ý (%)
Ông/bà hợp lý về chất lượng công việc của đội ngũ nhân sự của công ty	70	30
Đội ngũ nhân sự có tính kỷ luật, có tinh thần đồng đội	74	26
Ông/bà cảm thấy chất lượng công việc của CNKT được nâng lên rõ rệt sau đào tạo	78	22

(Nguồn: Điều tra và phân tích của tác giả)

Việc khảo sát này sẽ đánh giá sự hợp lý của cơ quan quản lý với chất lượng của đội ngũ nhân sự trong Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ.

Theo số liệu trên thì cũng có thể biết được rằng đa số các nhà quản lý không có cảm nhận hợp lý đối với chất lượng đội ngũ nhân sự tại công ty, việc đánh giá được biểu hiện ở việc số nhà quản lý được hỏi đồng ý với mỗi tiêu chí đều đạt tỷ lệ dưới 80%.

Trong đó chỉ có 70% nhà quản lý được hỏi đồng ý với những tiêu chí hợp lý trong chất lượng công việc của nhân sự công ty và 30% nói rằng không hợp lý; Với tiêu chí cán bộ quản lý phải có ý thức trách nhiệm thì chỉ có 74% cán bộ nhà quản lý đồng ý và còn tới 26% không đồng ý; Tiêu chí cuối là đánh giá chất lượng công việc của nhân sự quản lý đã được cải thiện rõ rệt qua quá trình đào tạo, với 78% nhà quản lý được hỏi đồng ý, 22% không đồng ý.

Như vậy, chất lượng nhân sự của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ đang mắc phải một vài vấn đề và nên được công ty đánh giá lại nhằm có các kế hoạch và biện pháp thích hợp nhằm khắc phục tình trạng trên trong giai đoạn tiếp theo để nâng cao hiệu suất làm việc của công ty.

2.3.4. Đánh giá theo tiêu chí cơ cấu nhân sự

Bảng 2.14. Đánh giá cơ cấu nhân sự

Tiêu chí cơ cấu nhân sự	Mức độ cảm nhận
Cơ cấu nhân sự hiện nay là phù hợp với yêu cầu công việc của công ty	3,30
Theo ông/bà, cần hoàn thiện hơn nữa cơ cấu đội ngũ nhân sự bằng đào tạo, bồi dưỡng	4,52
Ông/bà có cho rằng cơ cấu nhân sự của công ty được đánh giá cao hơn so với các công ty khác trong ngành	3,87
Mức hợp lý chung	3,897

(Nguồn: Điều tra và phân tích của tác giả)

Cơ cấu đội ngũ nhân sự của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ có vai trò quan trọng trong hiệu quả kinh doanh của công ty, một cơ cấu nhân sự phù hợp sẽ là yếu tố ảnh hưởng mạnh đến những vấn đề khác bao gồm: chất lượng lao động, hiệu quả khai thác các nguồn lực, v.v... cuối cùng là hiệu quả kinh doanh của công ty.

Nhận thức rõ vai trò quan trọng của cơ cấu lao động nên lãnh đạo Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ đã quán triệt sâu rộng tiêu chí trên thành những chiến lược nhân lực của công ty. Tuy nhiên, qua quá trình đánh giá có thể khẳng định rằng các nhà quản lý không có sự đồng thuận cao với tiêu chí Cơ cấu nhân sự hiện tại là đáp ứng với nhu cầu làm việc của công ty với mức điểm phù hợp chỉ là 3,30 và tiêu chí cơ cấu nhân sự của công ty cũng không cao hơn so với những công ty khác cùng ngành nghề cũng đạt đến mức điểm hợp lý không thật cao của các nhà quản lý: 3,87 điểm. Điều này bắt nguồn từ ý thức của lãnh đạo công ty và khi triển khai đến các cơ quan nhân sự là một vấn đề cần thiết để có sự thay đổi nhanh chóng.

2.3.5. Đánh giá theo tiêu chí sử dụng hiệu quả nhân sự

Bảng 2.15. Đánh giá sử dụng nhân sự

Tiêu chí sử dụng hiệu quả nhân sự	Mức độ cảm nhận
Việc sử dụng đội ngũ nhân sự của công ty hiện nay làm ông/bà hợp lý	4,00
Đội ngũ nhân sự đóng vai trò to lớn đối với sự phát triển của công ty	4,35
Hiệu quả sử dụng nhân sự tại công ty ngày càng tăng	4,22
Mức hợp lý chung	4,190

(Nguồn: Điều tra và phân tích của tác giả)

Hiệu quả của công tác Quản lý nhân lực biểu hiện rõ nét nhất qua hiệu quả mang lại của việc sử dụng lực lượng nhân sự đối với việc tăng trưởng dài hạn của công ty. Do đó, việc đánh giá hiệu quả sử dụng nhân sự là vô cùng quan trọng và có giá trị lớn.

Theo kết quả ở phần trên thì kết quả mà nhà quản lý đưa ra tương đối phù hợp với những tiêu chí đã yêu cầu đối với việc đánh giá hiệu quả sử dụng nhân sự với điểm phù hợp trung bình là 4,19 và không có tiêu chí nào phải đánh giá dưới 4 điểm. Điều này chứng tỏ rằng công tác Quản trị nhân lực đang phát huy có hiệu quả và công ty nên chú ý đến điều này hơn trong tương lai.

2.3.6 Đánh giá hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực

Hoạt động đào tạo và phát triển nhân sự ở Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ trong thời gian vừa qua đã đạt được những kết quả khả quan: Trước hết, các chương trình đào tạo đã phối hợp chặt chẽ với điều kiện lao động sản xuất của các doanh nghiệp để đảm bảo chất lượng đào tạo và rèn luyện. Chương trình đào tạo đa dạng và phong phú gắn với những vị trí nghề nghiệp khác nhau nhằm mục đích nâng cao hiệu quả làm việc của người học.

Thứ hai là cơ chế hỗ trợ đào tạo với nhiều chính sách ưu đãi nhằm đảm bảo nhiều điều tốt đẹp đối với người lao động. Những người được chọn tham gia đào tạo sẽ thụ hưởng những chính sách của doanh nghiệp bao gồm hỗ trợ ăn uống đi lại, tăng thu nhập mỗi năm và khen thưởng theo thành tích công việc. Điều này giúp người lao động an tâm học tập và cố gắng hơn.

Những điều này được thể hiện trong bảng đánh giá sau:

Bảng 2.16. Đánh giá hoạt động đào tạo và phát triển nhân sự

Tiêu chí đào tạo và phát triển nhân sự	Mức độ cảm nhận
Anh/Chị thường được công ty cho biết những điều kiện để được thăng tiến	2,51
Công ty tạo cho Anh/Chị nhiều cơ hội thăng tiến	3,49
Anh/Chị được tham gia thường xuyên các khóa đào tạo về vệ sinh an toàn lao động	3,21
Anh/Chị thường được tập huấn kiến thức, kỹ năng lao động	3,81
Công ty tạo ra cho Anh/Chị nhiều cơ hội về văn hóa	2,87
Công ty tạo ra cho Anh/Chị nhiều cơ hội về trình độ chuyên môn	3,45
Mức hợp lý chung	3,223

(Nguồn: Điều tra và phân tích của tác giả)

Theo bảng số liệu, độ hợp lý chung của nhân sự được khảo sát cho việc học tập và phát triển trong Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ là 3,223 điểm, tương đối thấp so với một công ty có qui mô tương tự Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ. Trong đó, tiêu chí Anh/Chị vẫn được công ty cho là đủ khả năng để được đề bạt còn tiêu chí Công ty dành cho Anh/Chị thêm điều kiện nâng cao trình độ học vấn chỉ được người lao động thoả đáng chấm điểm đạt trung bình lần lượt dưới 3 điểm: 2,51 điểm và 2,87 điểm.

2.3.7. Đánh giá hoạt động đánh giá sự thực hiện công việc của người lao động

Do quá trình đánh giá vẫn còn sơ suất như việc đánh giá nhân sự không đúng, chính vì vậy có nhiều khó khăn cho doanh nghiệp trong việc tìm kiếm nhân sự để đi học nâng cao nghiệp vụ, kinh nghiệm quản lý, đặc biệt là công tác đào tạo lâu dài.

Bảng 2.17. Đánh giá hoạt động thực hiện chính sách đãi ngộ nhân sự

Tiêu chí thực hiện chính sách đãi ngộ nhân sự	Mức độ cảm nhận
Anh/Chị hợp lý với mức lương hiện tại	2,78
Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc	3,54
Thu nhập của Anh/Chị chủ yếu từ nguồn lương hàng tháng	3,78
Anh/Chị có thu nhập ổn định	3,56
Anh chị hợp lý với mức thưởng của công ty	3,24
Các khoản phúc lợi (lễ, tết...) được công ty chi trả đầy đủ	4,85
Anh/Chị hợp lý với mức chi trả phúc lợi hiện nay	2,81
Các chế độ (độc hại, chức vụ, nguy hiểm...) được công ty thực hiện tốt	3,57
Các chế độ khác như (khó khăn, nhà ở, học phí nâng cao trình độ...)	3,69
Chế độ bảo hiểm xã hội, BHYT, BHTT được công ty thực hiện tốt	4,28
Anh/Chị có đồng tình với các chế độ khác như: khám sức khỏe định kỳ, nghỉ dưỡng, tập huấn về an toàn lao động, thi tay nghề...	4,36
Mức hợp lý chung	3,678

(Nguồn: Điều tra và phân tích của tác giả)

Như vậy, các nhân sự được phỏng vấn tỏ ra tương đối hợp lý với chế độ ưu đãi của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ, biểu hiện qua điểm hợp lý chung tương đối cao đạt 3,678 điểm. Tuy nhiên, những tiêu chí bên trong không được thể hiện tương đối rõ ràng, một số tiêu chí có mức hợp lý khá thấp như tiêu chí Anh/Chị hợp lý với mức thu nhập hiện tại 2,78 điểm hay tiêu chí Anh/Chị hợp lý với mức chi phúc lợi hiện tại 2,81 điểm thì những tiêu chí khác lại có mức độ hợp lý tương đương nhau và không có nhiều tiêu chí nổi trội lên hẳn, ngoại trừ tiêu chí các chế độ phúc lợi (sinh nhật, lễ tết. ..) được công ty thanh toán đủ là 4,85 điểm.

2.3.8 Các chỉ tiêu đánh giá tổng hợp hiệu quả đào tạo

. *Đánh giá hoạt động phân tích công việc*

Bảng 2.18. Đánh giá hoạt động phân tích công việc

Tiêu chí đánh giá hoạt động phân tích công việc	Mức độ cảm nhận
Công ty đã có đầy đủ các văn bản gồm: bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn công việc	0,00
Các bản mô tả công việc công ty được thiết kế tỉ mỉ, phù hợp với vị trí làm việc	3,15
Các bản mô tả công việc làm kim chỉ nam trong công việc	3,45
Mức hợp lý chung	2,20

(Nguồn: Điều tra và phân tích của tác giả)

Như vậy, hoạt động đánh giá công việc ở Công ty không được người lao động đánh giá cao khi mức điểm trung bình chung chỉ là 2,20 điểm. Mức điểm thấp trên là vì tiêu chí "Công ty đã có đủ các sản phẩm bao gồm cả bản mô tả công việc và bộ tiêu chuẩn công việc" hạ thấp vì trên thực tế, công ty mới chỉ có bản mô tả công việc, các bộ tiêu chuẩn công việc vẫn không được công ty ban hành.

Bên cạnh đó, 2 tiêu chí gồm: "Những bản mô tả công việc công ty được xây dựng chi tiết và gắn với nơi công tác" và "Những bản mô tả công việc làm nổi bật hiệu quả công việc" với mức điểm đánh giá rất thấp, lần lượt là 3,15 và 3,45 đã minh chứng rằng, hoạt động thiết kế những bản mô tả công việc của nhân viên còn rất hời hợt và không có mấy tác dụng trong quá trình phát triển công việc của nhân viên tại công ty.

Đánh giá hoạt động xác định nhu cầu nhân lực

Bảng 2.19. Đánh giá hoạt động xác định nhu cầu nhân lực

Tiêu chí xác định nhu cầu nhân lực	Mức độ cảm nhận
Phương pháp xác định nhu cầu nhân lực là phù hợp	4,23
Việc xác định nhu cầu NL luôn tuân thủ quy định và đảm bảo tính khoa học	4,54
Số lượng nhân viên được hoạch định có ý nghĩa thực tiễn	4,15
Mức hợp lý chung	4,307

(Nguồn: Điều tra và phân tích của tác giả)

Qua bảng kết quả trên cho ra thấy, hoạt động xác định nhu cầu nhân lực đang đạt hiệu quả cao và mức hợp lý trung bình của 20 cán bộ lãnh đạo làm công việc trên với 4,307 điểm là tương đối cao. Như vậy, trong giai đoạn tiếp theo, doanh nghiệp phải khai thác tối đa hiệu quả của hoạt động xác định nhu cầu nhân lực và chú trọng đổi mới công tác xác định nhu cầu nhằm tăng cao giá trị thực tế của sản phẩm đầu ra

2.4 Đánh giá thực trạng hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ

2.4.1 Các kết quả đạt được

Trong những năm vừa qua với sự nỗ lực của ban lãnh đạo và toàn bộ đội ngũ công nhân viên, công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ đã đạt được những kết quả đáng khích lệ sau:

- Đào tạo nguồn nhân lực ngày càng được chú trọng đặc biệt là về chất lượng của các khoá học ngày càng được nâng cao từ khâu xác định nhu cầu phải sát với thực tế, mục tiêu rõ ràng và phù hợp với tình hình của công ty. Bên cạnh đó, công tác tổ chức và thực hiện khá tốt bởi có sự tham gia góp ý của lãnh đạo các bộ phận. Các tài liệu, chương trình học tập được soạn thảo phù hợp với tình hình sản xuất của công ty và với trình độ của người lao động đảm bảo kiến thức lý thuyết cơ bản và kỹ năng thực hành sát với thực tế.

- Đào tạo nguồn nhân lực của công ty những năm gần đây đã dần được người lao động quan tâm và ủng hộ. Nếu như trước đây họ mang nặng tâm lý ngại đi học thì giờ đã có những cá nhân tự nguyện xin đi đào tạo để nâng cao trình độ nghiệp vụ, nâng cao trình độ tiếng anh, ngoại ngữ... Mặt khác, kết quả học tập của học viên sau khoá học ngày càng cao cho thấy họ đã có ý thức, trách nhiệm với bản thân, bộ phận cơ sở và với đào tạo nguồn nhân lực của công ty

- Chất lượng của nguồn nhân lực cũng vì thế mà phát triển qua từng năm. Tuy mặt bằng trình độ của công ty chưa cao, nhưng đa số rơi vào bộ phận công nhân tại các phân xưởng, song trình độ của người lao động cũng ngày càng được nâng cao. Đặc biệt là đội ngũ cán bộ quản lý từng bước được hoàn thiện thông qua các chương trình học tập bồi dưỡng nâng cao trình độ đáp ứng được yêu cầu của nền kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

- Các phương pháp được lựa chọn để đào tạo cho người lao động của công ty cũng ngày càng được đổi mới, tiếp cận với nhiều phương pháp tiên tiến như các buổi hội thảo, hội nghị để huy động ý kiến, sự sáng tạo trong chính nội bộ công ty rất sát thực với tình hình SXKD của công ty.

- Nguồn kinh phí dành cho đào tạo ngày càng được quan tâm nhiều hơn. Các đối tượng tham gia đào tạo hầu hết được công ty hỗ trợ về kinh phí và thời gian. Mặt khác, việc sử dụng quỹ đào tạo cũng được thực hiện theo nguyên tắc tiết kiệm và phân bổ phù hợp đã đem lại kết quả rất khả quan.

- Sau khi đào tạo, công nhân viên đã thực hiện các nhiệm vụ được giao tốt hơn, kiến thức được nâng cao, kỹ năng được hoàn thiện, đây chính là cơ sở để công ty phát triển các hoạt động của mình nhanh và bền vững.

2.4.2. Những hạn chế tồn tại

Công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty những năm qua đã đạt hiệu quả đáng kể song vẫn còn tồn tại những hạn chế cần khắc phục.

- Công việc phổ biến nhu cầu đào tạo còn chưa được sâu sát, thường xuyên, liên tục, đặc biệt là tại các bộ phận trực tiếp sản xuất. Khi có nhu cầu đào tạo, công ty phải mất thời gian, công sức để tìm kiếm và xem xét từng trường hợp do quá trình lưu trữ hồ sơ cá nhân được lưu trong máy tính của cán bộ phụ trách đào tạo tại văn phòng công ty quản lý và lưu trữ trong hồ sơ bằng giấy tờ. Việc xác định nhu cầu còn mang nhiều tính chủ quan, chưa thực sự khoa học.

- Việc lựa chọn đối tượng đào tạo của công ty còn mang tính chung chung, thiếu sự phân loại về đặc tính, tính chất của người lao động. Công ty còn bỏ sót nhiều đối tượng, chưa quan tâm tạo điều kiện để họ tham gia vào các khóa huấn luyện của công ty.

- Phương pháp đào tạo được người lao động đánh giá khá cao tuy nhiên những năm gần đây ít phong phú và chủ yếu là đào tạo trong công việc dễ gây ra tình trạng không cập nhật được kiến thức mới, kỹ năng mới mà còn có thể bắt chước một số cách thức làm việc không hiệu quả của người hướng dẫn. Do để đáp ứng được các hoạt động SXKD tại công ty, công ty không thể cử nhiều người đi học ở ngoài công ty vì sẽ làm ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện kế hoạch đã đặt ra. Chi phí cho các khóa đào tạo hiện công ty cũng phụ thuộc nhiều vào ngân sách của chính công ty nên cũng có những hạn chế nhất định khi sử dụng các phương pháp đào tạo sử dụng giáo viên bên ngoài.

- Cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ cho đào tạo tại công ty chưa thật sự đầy đủ mang tính chuyên sâu

Một hạn chế nữa của đào tạo nguồn nhân lực mà công ty gặp phải là ở khâu đánh giá hiệu quả công tác này. Điều này là do công ty mới chỉ chú trọng tới kết quả học tập và kết quả thực hiện công việc sau đào tạo mà chưa thật sự quan tâm tới sự phù hợp của khoá học với người lao động và công việc của họ

- Trình độ ngoại ngữ, tin học của cán bộ trong công ty chưa cao, song công ty chưa có biện pháp cụ thể nhằm nâng cao kiến thức cho họ. Điều này là do công ty là doanh nghiệp thuộc ngành sản xuất sản phẩm may mặc nên đào tạo chú trọng

vào tay nghề sản xuất của công nhân do đó những trình độ nâng cao này chưa được quan tâm đúng mức.

- Những cán bộ phụ trách đào tạo nguồn nhân lực đa phần là những người kiêm nhiệm, do vậy trình độ chuyên môn nghiệp vụ đào tạo còn những hạn chế.

- Trong các năm vừa qua, nhu cầu đào tạo của công ty luôn cao hơn số người được đào tạo do một số lý do sau: phải hoãn việc học để thực hiện nhiệm vụ mới tại cơ sở, bị điều động làm nhiệm vụ khác, hạn chế về trình độ. Điều đó cho ta thấy rằng, việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty chưa thật sự sát với thực tế của doanh nghiệp, đòi hỏi công ty phải có biện pháp cụ thể khắc phục tình trạng này.

CHƯƠNG III: HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC VÀ DỊCH VỤ KỸ THUẬT ĐỨC TUỆ

3.1. Mục tiêu, chiến lược phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ

3.1.1. Định hướng chung của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ

Tại bất cứ thời điểm nào, Đức Tuệ đều luôn nhấn mạnh nhân tố khách hàng là nhân tố hàng đầu trong phát triển doanh nghiệp. Khách hàng là đối tượng phục vụ của doanh nghiệp và khách hàng tạo nên thị trường. Chính vì vậy mà phương hướng của Đức Tuệ trong tương lai chính là tiếp tục giữ vững và mở rộng thị trường bằng cung cấp các dịch vụ tốt nhất cho khách hàng để thu hút, tiếp cận đến nhiều khách hàng ở nhiều thành phố khác nhằm đạt được mục tiêu của Công ty.

Để đạt được mục tiêu chiến lược nêu trên thì công ty cũng đề ra các phương hướng phát triển cụ thể như sau:

- Thứ nhất, củng cố thị trường hiện có

Cùng với sự mở cửa của kinh tế đất nước và hội nhập của lĩnh vực tài chính cũng như bao nhiêu DN khác Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ phải hoạt động trong thị trường có sự cạnh tranh khốc liệt. Để Công ty tồn tại và phát triển thì vấn đề thị phần của Công ty là vô cùng quan trọng nó mang tính chất quyết định sự tồn tại và phát triển Công ty. Để theo kịp sự phát triển của thị trường các doanh nghiệp đều phải đưa ra các chính sách đúng đắn và phù hợp với điều kiện hiện tại nhằm củng cố thị trường hiện có. Để làm được điều này, Công ty phải không ngừng đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ nhằm cung cấp cho thị trường nhiều sự lựa chọn. Về mặt chất lượng, Công ty bằng mọi cách nâng cao ý thức kỷ luật, trình độ chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp của nhân viên thông qua việc đổi mới quy định về nội dung, hình thức đào tạo, cập nhật kiến thức về các quy định pháp luật. Mặt khác, để duy trì được thị trường và phát triển được thị trường hiện tại Công ty phải không ngừng cố gắng nâng cao chất lượng dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

- Thứ hai, phát triển thị trường mới

Để mở rộng thị trường mới, khởi đầu của vấn đề này là nghiên cứu phát triển thị trường, và chất lượng công tác này sẽ ảnh hưởng tới chất lượng của công tác khác. Do vậy, để đảm bảo phát triển thị trường mới một cách hiệu quả thì bộ phận nghiên cứu thị trường phải thu thập, xử lý, đánh giá và sử dụng các thông tin thu thập được một cách khoa học, thận trọng. Trên cơ sở đó đề ra quyết định phát triển thị trường mới như kiến tạo thị trường, xâm nhập thị trường... Khi nghiên cứu phải xác định cho được các yếu tố cụ thể như khách hàng là ai và quy mô của khách hàng để từ đó đưa ra một chính sách phù hợp nhằm làm tăng hiệu quả trong cạnh tranh trên thị trường và nâng cao khả năng nhằm chiếm lĩnh thị trường mới của Công ty.

Trên cơ sở định hướng chiến lược phát triển của công ty thì trong kế hoạch phát triển giai đoạn 2025-2027, Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ đã đặt ra một số mục tiêu phát triển cơ bản như sau:

- Đẩy mạnh tốc độ tăng trưởng trong những năm tới, đạt khoảng 20%/ năm;
- Không ngừng đa dạng hóa và nâng cao chất lượng dịch vụ theo nhu cầu thị trường;
- Phát triển mạng lưới khách hàng trên phạm vi toàn quốc, thị trường mục tiêu là Hà Nội và các tỉnh lân cận, đặc biệt là Công ty lớn;
- Không ngừng nâng cao ý thức kỷ luật, trình độ chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp của nhân viên thông qua việc đổi mới quy định về nội dung, hình thức đào tạo, cập nhật kiến thức;
- Tập trung đầu tư cho công tác tuyển dụng và phát triển nguồn nhân lực, thu hút nhân tài, phục vụ cho chiến lược phát triển dài hạn của Công ty.

3.1.2. Phương hướng đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ

Nhận thức được tầm quan trọng của chính sách quản trị nguồn nhân lực nói chung, chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nói riêng, Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ cũng đã ban hành nhiều văn bản, quy chế về công tác này nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty.

Mục tiêu đến năm 2025-2027 có 100% cán bộ quản lý Công ty có trình độ đại học trở lên, Cán bộ quản lý phải am hiểu không chỉ về chuyên môn kỹ thuật mà còn phải đào tạo kiến thức về kỹ năng quản lý và quản trị kinh doanh. Đối với công nhân kỹ thuật ít nhất phải có trình độ trung cấp nghề trở lên khi tuyển dụng vào Công ty, phấn đấu đạt tỷ lệ thợ bậc cao từ 50% trở lên, xây dựng một cơ cấu lao động hợp lý với nền tảng chất lượng lao động có trình độ cao.

Định hướng và chính sách đào tạo nguồn nhân lực trong những năm tới của Công ty cụ thể là:

- Tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo nguồn nhân lực nhằm hoàn thiện cơ cấu, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho tất cả các bộ phận, đơn vị trong toàn Công ty.

- Khuyến khích người lao động tích cực tham gia đào tạo và tự đào tạo để nâng cao năng lực, chuyên môn trình độ của bản thân. Công ty sẽ tăng cường hỗ trợ thời gian, kinh phí, cơ sở vật chất và tạo điều kiện để những người có trình độ có cơ hội phát triển.

- Đa dạng hóa hình thức đào tạo, trong đó chú trọng đào tạo đội ngũ quản lý doanh nghiệp và đội ngũ công nhân lành nghề. Chủ động về nội dung, chương trình đào tạo, nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên và tăng cường liên kết đào tạo trong và ngoài công ty.

- Coi đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một chiến lược dài hạn để tăng cường sức mạnh tổng hợp, đầu tư có trọng điểm phục vụ sự phát triển lâu dài của Công ty. Coi chiến lược về con người là một trong những chiến lược quan trọng của Công ty trong thời gian tới.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo tại Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ

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

Đây là khâu quan trọng có tính định hướng, là cơ sở để thực hiện đúng các công việc tiếp theo nói riêng và toàn bộ đào tạo nói chung đạt hiệu quả cao nhất. Nếu công ty không thực hiện nghiêm túc ngay từ bước này thì sẽ dễ gây ra những sai sót trong việc cử người đi đào tạo dẫn đến lãng phí thời gian, công sức và tiền bạc. Do đó, một số giải pháp nhằm hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo cho công ty được đưa ra như sau:

Trước tiên, việc xác định nhu cầu phải sát với thực tế điều kiện từng giai đoạn, từng bộ phận của công ty để đảm bảo số lượng được đào tạo không quá chênh lệch với kế hoạch cũng như xảy ra tình trạng bộ phận này đào tạo thừa, bộ phận kia đào tạo thiếu khiến việc học tập của người lao động nói riêng và hiệu quả sản xuất của công ty nói chung bị ảnh hưởng. Để thực hiện được điều này, việc tìm hiểu nhu cầu phải được chia nhỏ cho từng bộ phận và đẩy mạnh việc quán triệt ngay từ các cấp cơ sở.

Để thực hiện giải pháp này, công ty phải xây dựng được cơ sở dữ liệu về nhân viên đầy đủ. Chẳng hạn, công ty tiến hành xây dựng “Bảng nhân lực và hồ sơ phát triển nhân viên” với các chỉ tiêu chính sau đây:

- *Lịch sử giáo dục của nhân viên*: chỉ tiêu này phản ánh lịch sử học tập của một nhân viên từ học trung học đến đại học hoặc sau đại học. Thông qua lịch sử học tập này, bộ phận nhân sự sẽ có thêm thông tin cần thiết để khảo sát năng lực tiềm năng của mỗi nhân viên.

- *Hồ sơ các khóa học mà công ty đã đào tạo hay hỗ trợ*: chỉ tiêu này phản ánh lịch sử tham gia các khóa đào tạo của một nhân viên. Khi đánh giá nhu cầu đào tạo, cấp quản trị có thể căn cứ vào dữ liệu này để cân nhắc việc đào tạo thêm cho nhân viên này hay không.

- *Sở thích nghề nghiệp và mong muốn phát triển*: chỉ tiêu này cho biết nhân viên mong muốn làm công việc nào trong công ty, mức độ sẵn sàng khi được

thuyên chuyển sang bộ phận khác hoặc họ mong muốn được phát triển lên các vị trí công việc nào trong công ty. Dữ liệu này rất quan trọng trong việc hoạch định chương trình đào tạo các vị trí NLD trong tương lai.

- *Các kỹ năng đã được đào tạo:* bao gồm các kỹ năng do công ty tổ chức và các kỹ năng học viên đã được học trước đó hoặc đang theo học bên ngoài.

- *Các khóa học hoặc chương trình đào tạo nhân viên đang quan tâm:* Thông qua các khóa đào tạo họ mong muốn được theo học thêm, nhân viên sẽ thể hiện được nội dung họ mong muốn để phục vụ công việc và nhu cầu phát triển bản thân.

- *Các kinh nghiệm ở vị trí công việc khác công việc đang đảm nhận:* Nhân viên sẽ liệt kê ra các kinh nghiệm họ có được trong các vị trí công việc khác. Khi công ty có nhu cầu phát triển nhân viên lên nắm giữ một vị trí nào đó, công ty sẽ có cơ sở dữ liệu để lựa chọn các ứng viên phù hợp vào vị trí này thông qua hồ sơ chỉ tiêu đã khảo sát. Trên thực tế, nhiều nhân viên được tuyển vào vị trí A nhưng kinh nghiệm trước đó ở vị trí B của họ rất phong phú và bài bản. Khi công ty có nhu cầu phát triển 1 nhân viên nắm giữ vị trí B thì chỉ tiêu này sẽ giúp công ty có cái nhìn toàn cảnh về ứng viên hơn để lựa chọn nhân viên phù hợp.

Đồng thời xác định nhu cầu đào tạo phải bám sát sự phát triển của khoa học kỹ thuật và kiến thức của NLD để đối chiếu vào công ty xem đội ngũ lao động còn thiếu và yếu kiến thức nào sau đó đưa đi đào tạo. Do đó việc áp dụng công nghệ thông tin vào hoạt động này là vô cùng cần thiết, mạng Internet là công cụ hữu hiệu để nhà quản lý có thể nắm bắt những tiến bộ khoa học một cách nhanh chóng từ đó cập nhật cho công ty mình và tiến hành xác định nhu cầu đào tạo người sử dụng.

Công tác phân tích công việc và đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động cần phải được quan tâm đúng mức để xác định được yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc từ đó đối chiếu vào việc thực hiện của người lao động trong hiện tại để xác định được đối tượng và nội dung cần đào tạo. Việc phân tích công việc cần phải dựa trên bản mô tả riêng cho từng công việc

chứ không được dựa vào những kỹ năng, trình độ chung chung. Để đánh giá chính xác kết quả thực hiện công việc thì công ty có thể thực hiện tốt công việc xác định phương pháp, thời gian và chu kỳ đánh giá thích hợp từng công việc.

3.2.2. Đa dạng hoá các loại hình đào tạo và phương pháp đào tạo

Như đã phân tích ở phần thực trạng, hiện nay công ty đang chủ yếu sử dụng các phương pháp kèm cặp, chỉ bảo đối với công nhân trực tiếp sản xuất và phương pháp cử người đi học tại các trung tâm, các trường đối với các cán bộ quản lý, các phương pháp đó còn tồn tại một số hạn chế. Do đó việc đa dạng hoá các loại hình đào tạo và phương pháp đào tạo là rất cần thiết hiện nay. Công ty có thể thực hiện việc đa dạng hoá đó như sau:

- Đối với công nhân sản xuất: công ty phải giảm lượng lao động phổ thông bằng cách tổ chức thêm nhiều lượt người đi đào tạo tại các lớp cạnh doanh nghiệp hoặc liên kết với các trường trên địa bàn để nâng cao kiến thức lý thuyết cơ bản cho họ từ đó kết hợp với phương pháp kèm cặp, chỉ bảo như hiện nay chắc chắn họ sẽ nắm vững và vận dụng tốt hơn vào công việc sản xuất của mình.

Đồng thời, cũng có thể sử dụng thêm phương pháp mới như luân chuyển lao động: việc luân chuyển này sẽ giúp cho công nhân trong công ty thực hiện được nhiều kỹ năng, tích lũy thêm kinh nghiệm đồng thời khi cần thiết có thể chuyển họ sang hẳn công việc khác mà không mất thời gian đào tạo lại. Song việc luân chuyển này phải phù hợp cả về số lượng, thời gian và các hình thức công việc để tránh làm ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất chung của bộ phận cũng như của công ty.

- Đối với cán bộ quản lý: công ty trong những năm gần đây đã áp dụng phương pháp đào tạo mới là hội thảo, hội nghị, song còn chiếm tỷ trọng quá nhỏ. Trong thời gian tới, công ty có thể tổ chức thêm nhiều buổi hội nghị để thảo luận về các vấn đề ở nhiều lĩnh vực do cán bộ trong công ty có kinh nghiệm, trình độ cao hướng dẫn hoặc có thể mời những chuyên gia về quản lý hành chính, quản lý kinh tế và các chuyên gia đầu ngành dệt may về hội thảo. Đặc biệt trong đó không chỉ có sự góp mặt của các lãnh đạo cấp cao mà phải có sự tham gia của cả các

lãnh đạo cấp cơ sở để họ có thể trao đổi những sáng kiến cải tiến, những kinh nghiệm tổ chức sản xuất từ đó các bộ phận khác có thể học hỏi và ban lãnh đạo công ty có thể tạo điều kiện thuận lợi hơn cho công việc của họ.

Đồng thời, công ty có thể áp dụng thêm các phương pháp mới như chương trình hoá với sự trợ giúp của máy tính, đào tạo kỹ thuật nghe nhìn để người lao động có thể tự học từ đó tiết kiệm thời gian thực hiện các công việc khác được giao và phương pháp mô hình hoá hành vi, huấn luyện theo mô hình mẫu để nâng cao kỹ năng giao tiếp, giải quyết các vấn đề thực tế một cách hiệu quả hơn.

Mỗi phương pháp đào tạo đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng của nó do đó công ty cần áp dụng một cách linh hoạt các phương pháp khác nhau để đào tạo sao cho phù hợp với tình hình và điều kiện của công ty, không nên chỉ áp dụng cứng nhắc một vài phương pháp nhất định. Tuy nhiên, để công tác đào tạo nguồn nhân lực thực sự thành công thì trong bất kỳ hình thức nào, công ty cũng cần lưu ý một số nguyên tắc:

- + Khi bắt đầu đào tạo phải cung cấp cho học viên kiến thức chung về các vấn đề sẽ học.

- + Sử dụng nhiều ví dụ để minh hoạ khi cung cấp cho học viên các tư liệu, kiến thức mới.

- + Cố gắng tạo tình huống sinh động, hấp dẫn thu hút sự tham gia đóng góp ý kiến và kích thích tính sáng tạo của học viên song phải sát với thực tế.

- + Đào tạo lý thuyết xen kẽ với thực hành sẽ mau nhớ, lâu quên.

- + Để đạt được các kết quả tốt, học viên cần tham gia tích cực, chủ động vào quá trình đào tạo, cần đề cao tinh thần tự học ở nhà và ngay chính nơi làm việc của người lao động. Công ty thường xuyên nên tổ chức các cuộc hội thảo, thảo luận nhóm, thuyết trình trước các học viên khác... để thu hút học viên tham gia

3.2.3. Hoàn thiện nội dung chương trình đào tạo phù hợp với đối tượng đào tạo

Trước tiên, công ty cần xây dựng quy chế đào tạo rõ ràng và chặt chẽ, đây là một việc cần làm ngay vì nó có ý nghĩa quan trọng trong quá trình thực hiện

công tác đào tạo nhân lực giúp cho các chương trình học tập đi đúng hướng và phù hợp với các quy định của công ty cũng như của Nhà nước. Việc xây dựng quy chế sẽ được giao cho một nhóm soạn thảo và phổ biến tới người lao động.

- Về chương trình đào tạo:

+ Công ty cần xây dựng các chương trình đào tạo và giáo trình giảng dạy theo tình hình sản xuất kinh doanh.

+ Các chương trình đào tạo cần phải thực hiện theo nguyên tắc đan xen giữa lý thuyết và thực hành đối với tất cả các học viên ở các bộ phận. Nội dung đào tạo cần phải sát với công việc dự kiến được giao sau khi tốt nghiệp của người được đào tạo để họ có thể vận dụng kiến thức vào thực tế.

- Về đối tượng đào tạo:

Đội ngũ cán bộ quản lý trong những năm qua tuy rằng đã được quan tâm bồi dưỡng hơn nhưng vẫn còn chiếm tỷ trọng quá nhỏ so với tổng số cán bộ. Do đó, công ty cần phải chú trọng đào tạo bộ phận này trong thời gian tới với những biện pháp như sau:

+ Thường xuyên cử cán bộ đi học tại các trường chính quy, tham gia các cuộc nghiên cứu khoa học từ cấp công ty đến ngành để họ tiếp cận với các kiến thức, kỹ năng quản lý và điều hành mới như kiến thức về quản trị nhân lực, chiến lược kinh doanh cũng như các kỹ năng về giao tiếp, ngoại ngữ, tin học....

+ Nâng cao trình độ ngoại ngữ cho cán bộ các phòng ban và các cán bộ cơ sở để họ có thể giao tiếp hoặc làm việc với chuyên gia nước ngoài một cách dễ dàng để chuẩn bị cho việc mở rộng thị trường, hợp tác với các nước trên thế giới cũng như tạo thuận lợi cho việc cử người đi học ở nước ngoài bất kỳ lúc nào.

+ Đào tạo và bổ sung kiến thức tin học cho cán bộ nhân viên của công ty bằng việc tạo điều kiện cho họ tham gia vào các khoá học cấp chứng chỉ hoặc các khoá đào tạo của các trung tâm tin học lớn về khả năng sử dụng máy tính, khai thác và sử dụng Internet, quản trị mạng và lập trình viên... tạo điều kiện thuận lợi cho việc sử dụng các phần mềm xử lý thông tin, số liệu mới.

+ Tăng cường bồi dưỡng kỹ năng giao tiếp, tổ chức sắp xếp công việc, kỹ năng lập kế hoạch, kỹ năng phát hiện và giải quyết vấn đề... cho cán bộ nhân viên

trong công ty bằng việc tổ chức các khoá học theo các phương pháp mới như mô hình hoá hành vi, huấn luyện theo mô hình mẫu.

+ Mở rộng các hình thức học tập thường xuyên cho cán bộ quản lý đặc biệt là đào tạo từ xa như đào tạo liên thông sau đại học. Thực hiện việc đào tạo và đào tạo lại cán bộ quản lý cho phù hợp với tình hình công ty. Đối tượng áp dụng chủ yếu sẽ là đội ngũ cán bộ đủ khả năng đảm đương chuyên môn nghiệp vụ và trong tương lai có khả năng là chủ chốt của công ty, cần có kế hoạch cung cấp tài liệu, cập nhật thông tin, kiến thức, sử dụng các hình thức đào tạo ngắn hạn... để họ có điều kiện học tập, nâng cao lại vừa có đủ điều kiện đảm bảo công tác. Có kế hoạch đào tạo đội ngũ kế cận, đào tạo ở trình độ cao, có khả năng tư vấn cho sự nghiệp phát triển công ty để thực hiện các mục tiêu chiến lược.

3.2.4. Nâng cao cơ sở vật chất cho công tác đào tạo

Cơ sở vật chất cho đào tạo đóng vai trò rất lớn trong việc quyết định hiệu quả của công tác đào tạo. Với cơ sở vật chất hiện đại, các học viên sẽ tiếp thu được những kiến thức dễ dàng hơn, đồng thời tiếp cận được với những công nghệ hiện đại, kỹ thuật tiên tiến. Ngược lại, với cơ sở vật chất yếu kém thì việc giảng dạy sẽ rất khó khăn gây nhiều cản trở cho người học. Do đó, cần phải thực hiện một số biện pháp sau để nâng cao chất lượng cơ sở vật chất cho đào tạo:

- Hiện tại, cơ sở vật chất dành cho việc học tập của công ty không quá yếu kém song với khối lượng lớn học viên học tập hàng năm sẽ khiến cho cơ sở vật chất dần xuống cấp, không đáp ứng được yêu cầu đào tạo. Do đó, hàng năm công ty phải cho kiểm tra toàn bộ cơ sở hạ tầng của mình, điều này sẽ giúp công ty phát hiện kịp thời những sai hỏng để sửa chữa hoặc thay mới, từ đó giảm bớt chi phí cho đào tạo trong tương lai. Kiến nghị công ty mỗi năm nên trích 10% chi phí đào tạo cho việc nâng cấp cơ sở vật chất của mình thì hệ thống đào tạo sẽ không những đáp ứng nhu cầu mà còn có thể bắt kịp với những công nghệ hiện đại giúp cho việc học tập được dễ dàng hơn.

- Công ty cần phải quan tâm đúng mức tới chất lượng cơ sở vật chất của các nguồn cung cấp dịch vụ đào tạo. Đây là một công việc khá khó khăn vì công

ty còn cần phải tổ chức nhiều lớp học bên ngoài doanh nghiệp, cơ sở hạ tầng hoàn toàn là của các trung tâm, các trường nhận đào tạo song trong số đó, công ty sẽ tiến hành chọn lựa và đưa ra phương án đào tạo tốt nhất.

- Việc xây dựng và trang bị cơ sở hạ tầng của công ty phục vụ cho việc đào tạo cần phải được thực hiện đồng bộ và nghiêm túc ngay từ đầu sẽ tiết kiệm được chi phí và đem lại cho người học cũng như người dạy sự thoải mái trong các khoá học nhằm đạt hiệu quả đào tạo cao nhất.

- Công ty cần củng cố, nâng cấp và xây dựng mới các phòng đào tạo theo hướng hiện đại đầy đủ trang thiết bị hiện đại hỗ trợ giảng dạy và học tập để tổ chức các lớp học lý thuyết, thực hành,... Hiện nay cơ sở vật chất của công ty cần nâng cấp hệ thống loa mic và cần những mô hình tàu thuyền để CBNV có thể học tập tốt hơn.

3.2.5. Hoàn thiện khâu đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo

Qua phân tích, ta thấy khâu đánh giá hiệu quả đào tạo của công ty vẫn còn những thiếu sót đó chính là việc công ty mới dừng lại ở việc xem xét kết quả học tập, chứng chỉ, văn bằng tốt nghiệp của người lao động sau đào tạo mà chưa quan tâm tới người lao động có ưa thích khoá học không, có hài lòng về cách giảng dạy hoặc điều kiện học tập không? Để thực hiện tốt hơn công tác này, công ty cần quan tâm hơn nữa tới sự phản hồi của học viên sau khoá học. Cụ thể:

- Có thể thu thập thông tin từ học viên sau khoá học vào các phiếu điều tra hoặc phỏng vấn trực tiếp họ ngay trong và sau khoá học để học có thể nêu lên ý kiến của mình, từ đó bộ phận phụ trách đào tạo sẽ lên kế hoạch chỉnh sửa và hoàn thiện công tác đào tạo cho phù hợp. Đồng thời cũng thu thập thông tin từ cán bộ quản lý trực tiếp của học viên để có thể đánh giá khách quan hiệu quả của các khoá đào tạo của công ty. Sau khi có kết quả đánh giá của từng học viên và cán bộ quản lý, bộ phận Nhân sự cần phải tiến hành phân tích đánh giá, tổng hợp kết quả với bảng đánh giá các chỉ tiêu phù hợp.

- Ngoài ra, công ty cần sử dụng các phương pháp đánh giá như: dựa vào phản ứng, sự thay đổi hành vi thái độ, kết quả học tập, kết quả làm việc của học

viên, thái độ làm việc sau khi đào tạo, tinh thần đoàn kết, làm việc nhóm của người lao động một cách linh hoạt tùy vào từng đối tượng

Trong đó, để đánh giá hiệu quả đào tạo của các cán bộ quản lý công ty nên sử dụng tiêu thức sự phản ứng của học viên vì các khoá học đào tạo chủ yếu trong thời gian rất ngắn dưới 1 tuần và thường là các buổi tập huấn, hội thảo do đó không thể dựa vào kết quả học tập, bảng điểm, chứng chỉ.

- Đối với công nhân sản xuất thì phương pháp đánh giá phù hợp là dựa vào kết quả làm việc của học viên. Để xác định sự thay đổi về hiệu quả làm việc trước và sau khoá đào tạo công ty có thể sử dụng phương pháp chụp ảnh hoặc dựa vào số liệu thống kê kết quả làm việc. Tuy nhiên đối với hình thức đào tạo tập trung dài hạn của công nhân thì ngoài phương pháp trên công ty còn có thể sử dụng phương pháp đánh giá kết quả học tập của người lao động qua các kỳ kiểm tra cuối các khoá học.

Cán bộ quản lý trực tiếp tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động sau khoá học và so sánh với kết quả làm việc của chính họ trước khi đào tạo, để xem những kiến thức, kỹ năng được đào tạo có vận dụng vào công việc để nâng cao kết quả thực hiện công việc hay không, sự thành thạo kỹ năng của người lao động có được cải thiện không, những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng của người lao động sau khóa học đã được khắc phục chưa? Tiến hành so sánh những người đã được đào tạo và những người chưa được đào tạo để thấy được sự chênh lệch.

- Công ty cần phải có các buổi tổng kết định kỳ về công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty. Thành phần tham gia buổi tổng kết có thể bao gồm cấp lãnh đạo công ty, cán bộ thực hiện chương trình đào tạo, trưởng các phòng ban. Nội dung buổi họp cần phải có bản báo cáo của bộ phận nhân sự về công tác đào tạo NNL trong thời gian qua. Thông qua báo cáo của bộ phận này, các bên tham gia sẽ cùng nhìn vào những hoạt động thực tế, những kết quả đạt được và chưa được trong thời gian qua để có thể phản biện, đóng góp ý kiến xây dựng giúp công tác này ngày càng hiệu quả hơn nữa. Buổi tổng kết phải xác lập được mục tiêu phương hướng thực hiện trong thời gian tiếp theo.

Tuy nhiên, muốn đạt được hiệu quả và sự chính xác trong công tác đào tạo, công ty cần quan tâm tới việc xây dựng quan niệm đánh giá đào tạo chính xác cho cán bộ nhân viên buồng phòng viên: Ban lãnh đạo và toàn bộ cán bộ nhân viên trong công ty phải nhận thức được vai trò của đánh giá, thực hiện hoạt động đánh giá khách quan trung thực. Nhân viên cần tham gia đánh giá với trạng thái chân thành, nghiêm túc, vì thông qua đánh giá, cấp quản lí mới có thể cải tiến được năng lực quản lí, giảng viên mới có thể nâng cao được năng lực giảng dạy, giúp cho công tác bồi dưỡng trúng đích, nhân viên có thể học được nhiều tri thức, kĩ năng và thái độ đúng mức hơn.

Ngoài ra, công ty nên tham khảo ý kiến của cán bộ quản lí, cấp trên trực tiếp của những người được đào tạo về những tiến bộ, những hạn chế của họ sau quá trình đào tạo. Thực hiện so sánh những người được đào tạo và chưa qua đào tạo để thấy sự chênh lệch.

Thực hiện phỏng vấn, sát hạch những kiến thức, kỹ năng mà học viên đã được học để xem họ áp dụng vào thực tế như thế nào. Như vậy công ty có thể đánh giá toàn diện được chất lượng của khóa đào tạo.

Mẫu khảo sát tham khảo:

STT	Nội dung khảo sát	1	2	3	4	5
1	Chương trình đào tạo cung cấp cho anh/chị những kiến thức cần thiết					
2	Chương trình đào tạo giúp anh/chị có được những kỹ năng nghề nghiệp					
3	Chương trình đào tạo có phù hợp với anh/chị?					
4	Chương trình đào tạo có khối lượng kiến thức hợp lý					
5	Chương trình đào tạo có sĩ số hợp lý, thuận lợi cho anh/chị trong học tập					

6	Phòng học đủ ánh sáng, thoáng mát, đủ rộng, phù hợp với sĩ số lớp học					
7	Công ty có đủ trang thiết bị cần thiết phục vụ cho chương trình đào tạo					
8	Anh/chị tự tin về triển vọng nghề nghiệp của mình sau khi tham gia chương trình đào tạo					
9	Anh/chị hài lòng về chất lượng đào tạo của chương trình đào tạo					

3.2.6. Biện pháp sử dụng hợp lý lao động sau đào tạo

Việc sử dụng nguồn lao động sau khi đào tạo là rất quan trọng và cũng rất phức tạp. Công ty cần chú trọng tới vấn đề này vì nếu sử dụng hợp lý nguồn lực này sẽ tạo ra một tác dụng to lớn đối với việc thúc đẩy các hoạt động SXKD của công ty. Nguồn nhân lực sau đào tạo có chất lượng cao hơn, không những có thể thực hiện tốt hơn các công việc hiện tại mà còn có thể đảm nhiệm những công việc ở vị trí cao hơn, tạo ra giá trị lớn hơn cho công ty. Ngược lại, nếu không sử dụng tốt sẽ gây lãng phí nguồn lực, lãng phí thời gian, công sức, kinh phí bỏ ra để đào tạo họ. Một số biện pháp sử dụng hợp lý nguồn nhân lực đã được đào tạo:

- Những người lao động sau khi đi đào tạo về công ty cần bố trí họ vào các vị trí cụ thể của dây chuyền sản xuất ứng với những kiến thức, kỹ năng mà họ đã được học. Tránh tình trạng học xong không ứng dụng được vào thực tế tại vị trí làm việc mới gây tâm lý chán nản trong chính người lao động đã được đào tạo.

- Đa phần những người lao động được cử đi học đúng chuyên môn là để về làm tốt hơn công việc hiện tại của mình. Song trong số đó công ty cần đánh giá và tuyển chọn ra người giỏi nhất, có năng lực và phẩm chất đạo đức tốt nhất để đưa lên nắm giữ những vị trí cao hơn. Việc cất nhắc những người được đào tạo là một việc khá quan trọng cho cả người đi học và công ty, vừa động viên cho sự phấn đấu của họ vừa là tận dụng tài năng của họ góp phần làm phát triển công ty.

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 Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ 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 Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ 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

1. Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Phát triển Nhân lực và Dịch vụ Kỹ thuật Đức Tuệ giai đoạn 2021-2023.
2. TS Trần Xuân Cầu và PGS. TS Mai Quốc Chánh (2008), giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. TS. Bùi Văn Danh; MBA. Nguyễn Văn Dung; ThS. Lê Quang Khôi (2011), “Quản trị nguồn nhân lực” NXB Phương Đông.
4. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực I*, Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hà Nội
5. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực II*, Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hà Nội
6. Đỗ Thị Bích Hằng (2015), luận văn thạc sĩ *Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Đầu tư C.E.O.*
7. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Điềm (2019), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
8. TS. Nguyễn Hữu Thân (2008) “Quản trị nhân sự” NXB Lao động - Xã hội.
9. Lê Thành Vinh (2017), bài viết *Phát triển nguồn nhân lực nghiên cứu khoa học giáo dục trong bối cảnh đổi mới giáo dục*, tạp chí Giáo dục – Bộ Giáo dục – đào tạo