BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM QUANG ANH

ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÁC HỆ THỐNG VIỄN THÔNG VNPT – FUJITSU

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2021

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM QUANG ANH

ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÁC HỆ THỐNG VIỄN THÔNG VNPT – FUJITSU

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: GS.TS. NGÔ XUÂN BÌNH

HÀ NỘI - 2021

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin chân thành cảm ơn các thầy giáo, cô giáo Trường đại học Lao động - xã hội, Khoa sau đại học, tập thể CBCNV Công ty Cổ phần Các Hệ Thống Viễn Thông VNPT-FUJITSU, các đồng nghiệp, các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước .. đã tận tình giúp đỡ tôi trong quá trình nghiên cứu.

Đặc biệt, tôi xin chân thành cảm ơn GS.TS Ngô Xuân Bình người đã tận tình hướng dẫn tôi hoàn thành luận văn này.

Trong quá trình thực hiện, do hạn chế về lý luận và kinh nghiệm thu được cũng do thời gian nghiên cứu eo hẹp, luận văn không tránh khỏi những sai sót. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các nhà khoa học, các thầy, cô giáo và các bạn đồng nghiệp để luận văn hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn !

Tác giả

Phạm Quang Anh

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các thông tin và kết quả nghiên cứu trong luận văn là do tôi tự thu thập, tìm hiểu, đúc kết và phân tích một cách trung thực. Nguồn thông tin sử dung trong luận văn được lấy từ các phòng nghiệp vụ, thực tiễn, báo cáo tổng kết hàng năm phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh thực tế của công ty Cổ phần Các Hệ Thống Viễn Thông VNPT-FUJITSU.

Tác giả

Phạm Quang Anh

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG BIỂU……IV
DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH ẢNH……V
MỞ ĐẦU……1
1. Lý do chọn đề tài 1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài 3
2.1. Những công trình nghiên cứu trong nước 3
2.2. Những công trình nghiên cứu ngoài nước 4
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu 5
3.1. Mục đích 5
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu 5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu 6
4.1. Đối tượng nghiên cứu 6
4.2. Phạm vi nghiên cứu 6
5. Phương pháp nghiên cứu 6
5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu 6
5.1.1 Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp 6
5.1.2 Phương pháp thu thập dữ liếu sơ cấp 6
5.2. Phương pháp phân tích dữ liệu 11
5.2.1 Đối với dữ liệu thứ cấp 12
5.2.2. Đối với dữ liệu sơ cấp 12
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP 13
1.1. Một số khái niệm cơ bản 13
1.1.1. Nguồn nhân lực 13
1.1.2. Đào tạo nhân lực ..... **Error! Bookmark not defined.**
1.1.3. Nội dung đào tạo nhân lực 17

1.2. Đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp 17
1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo 19
1.2.2. Xác định kế hoạch đào tạo 20
1.2.3. Triển khai kế hoạch đào tạo 28
1.2.4. Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo 289
1.3. Các nhân tố tác động đến đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp 311
1.3.1. Các chính sách 31
1.3.2. Năng lực của đội ngũ cán bộ 31
1.3.3. Kế hoạch và chiến lược phát triển nguồn nhân lực 32
1.3.4. Mạng lưới các cơ sở đào tạo và dịch vụ đào tạo 32
1.4 Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Các Hệ Thống Viễn Thông VNPT-FUJITSU 32
1.4.1 Kinh nghiệm của một số Công ty 32
1.4.2 Bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần Các Hệ Thống Viễn Thông VNPT-FUJITSU 32
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÁC HỆ THỐNG VIỄN THÔNG VNPT- FUJITSU 38
2.1. Tổng quan về công ty 38
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty 38
2.1.2. Lĩnh vực kinh doanh chủ yếu của Công ty 39
2.1.3. Tổ chức bộ máy của Công ty 40
2.1.4. Đặc điểm nhân lực công nghệ thông tin của Công ty 41
2.2. Thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty 42
2.2.1. Thực trạng nhu cầu đào tạo 42
2.2.2. Thực trạng triển khai kế hoạch đào tạo 45
2.2.3. Xây dựng chiến lược đào tạo 48
2.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo 54

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực tại Công ty 55
2.3.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp 55
2.3.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp 58
2.4. Đánh giá chung 59
2.4.1. Ưu điểm 59
2.4.2. Hạn chế 61
2.4.3. Nguyên nhân 65
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÁC HỆ THỐNG VIỄN THÔNG VNPT-FUJITSU 68
3.1. Định hướng phát triển của Công ty 68
3.1.1. Định hướng phát triển và chiến lược của Công ty 68
3.1.2. Mục tiêu chiến lược nguồn nhân lực của Công ty 69
3.1.3. Mục tiêu đào tạo nhân lực của Công ty 70
3.2. Giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực của Công ty 70
3.2.1. Về hình thức đào tạo nhân lực trong Công ty 70
3.2.2. Về phương pháp đào tạo nhân lực trong Công ty 74
3.2.3. Về nội dung đào tạo nhân lực trong Công ty 76
3.2.4. Hoàn thiện văn bản quy định đào tạo 84
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3 89
KẾT LUẬN 90
TÀI LIỆU THAM KHẢO 92

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Số lượng nguồn nhân lực của Công ty 55
Bảng 2.2: Nguồn nhân lực phân theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2017-2019 56
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính 57
Bảng 2.4: Cơ cấu theo độ tuổi của nguồn nhân lực 58
Bảng 2.7: Chi phí đào tạo tại Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU 40
Bảng 2.9: Quy mô đào tạo theo phương pháp đào tạo 47
Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về phương pháp đào tạo 48
Bảng 2.11: Kết quả khảo sát về nội dung đào tạo 50
Bảng 2.12: Kết quả khảo sát về giáo viên được lựa chọn 51
Bảng 2.13: Kết quả khảo sát về mức kinh phí hỗ trợ đào tạo 52
Bảng 2.14: Hoạt động xác định nhu cầu đào tạo của công ty 44
Bảng 2.15: Nguyên nhân tổ chức đào tạo tại Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU. 45
Bảng 2.16: Kết quả khảo sát về lựa chọn đối tượng đào tạo 54
Bảng 2.17: Mức độ áp dụng kiến thức kỹ năng sau đào tạo 62
Bảng 2.18: Sự rõ ràng trong quy định đào tạo tại Công ty 66

DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH ẢNH

Sơ đồ 2.1: Bộ máy tổ chức 37
Biểu đồ 2.1: Quy mô nguồn nhân lực 2017-2019 55
Biểu đồ 2.2: Nguồn nhân lực phân theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2017-2019 57
Biểu đồ 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính 58

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Đảng và nhà nước ta đã khẳng định một trong ba vấn đề để đột phá phát triển nhanh, bền vững đất nước trong Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội giai đoạn 2011-2020 được thông qua tại Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI có ghi "*Phát triển nhanh nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao, tập trung vào việc đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục quốc dân; gắn kết chặt chẽ phát triển nguồn nhân lực với phát triển và ứng dụng khoa học,công nghệ".* Có thể thấy rằng, một đất nước, một tổ chức hay một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển một cách bền vững đều phải coi phát triển nguồn nhân lực là một trong những ưu tiên hàng đầu. Một quốc gia có nhiều nguồn tài nguyên khoáng sản đến đâu đi nữa mà không có đội ngũ lãnh đạo giỏi thì quốc gia đó rất khó phát triển, một tổ chức có tiềm lực kinh tế mạnh, thiết bị hiện đại nhưng không có đội ngũ nhân lực giỏi thì trước sau cũng dẫn đến phá sản. Chính vì vậy, nguồn nhân lực luôn là trung tâm trong sự phát triển của một tổ chức.

Việc quan tâm phát triển nguồn nhân lực và chú trọng đầu tư đào tạo nhân lực là một nhu cầu tất yếu và không thể thiếu đối với bất kỳ một quốc gia hay tổ chức nào. Nguồn nhân lực bao gồm lao động trực tiếp, lao động gián tiếp,lao động quản lý tham gia trong quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nếu người lao động thường xuyên được đào tạo cơ bản về kiến thức, về đạo đức, kỹ năng nghề nghiệp thì việc nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động sẽ được duy trì và phát triển. Thông qua đào tạo, bồi dưỡng, người lao động nắm bắt nội dung công việc, thành thạo các kỹ năng nghiệp vụ, có niềm tin vào bản thân, làm việc có trách nhiệm, hiệu suất lao động tăng, thu nhập ổn định và gắn bó với doanh nghiệp, như vậy doanh nghiệp sẽ ngày càng phát triển.

Để tồn tại trong sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp do sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh và các yêu cầu đáp ứng thị trường ngày càng cao trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, bắt buộc phải thay đổi trong chính nội tại doanh nghiệp, trong đó việc nâng cao kiến thức, năng lực chuyên môn, kỹ năng làm việc của người lao động là một yêu cầu khách quan và không thể thiếu trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp. Đào tạo được xem như là một trong những hoạt động cơ bản giúp doanh nghiệp giải quyết được các vấn đề về chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn, nâng cao trình độ cũng như tiếp thu được những tiến bộ khoa học kỹ thuật hiện đại và giúp cho doanh nghiệp thích ứng kịp thời với sự thay đổi của sản xuất kinh doanh. Do đó, đào tạo và nâng cao tay nghề, nghiệp vụ, kỹ năng cho người lao động càng trở nên cần thiết và quan trọng.

Công ty Cổ phần các Hệ thống Viễn thông VNPT – FUJITSU (VFT) được thành lập năm 2012. Là một công ty có quá trình nhiều năm tham gia vào thị trường Viễn thông và Công nghệ Thông tin Việt Nam, Công ty đã trưởng thành và trở thành đơn vị dẫn đầu trong việc sản xuất, cung cấp các loại thiết bị truyền dẫn quang, thiết bị vô tuyến, các thiết bị mạng và phụ kiện các loại cho thị trường Việt Nam. Tuy nhiên, công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty đang còn nhiều hạn chế như việc hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực chưa được xây dựng, công tác tuyển dụng nguồn nhân lực chưa thực sự hiệu quả… Đặc biệt là đào tạo nhân lực của công ty chưa được quan tâm đúng mức, hoạt động đào tạo nhân lực chủ yếu là do cá nhân tự thực hiện, công ty chưa nắm bắt nhu cầu của nhân viên, nội dung và chương trình đào tạo đang khá hình thức….Việc tìm ra những giải pháp Đào tạo nhân lực của công ty là cần thiết, cấp bách. Vì những lẽ đó, tác giả chọn

đề tài: ***"Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU"*** làm luận văn tốt nghiệp thạc sỹ của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

2.1. Những công trình nghiên cứu trong nước

Thái Bá Cần (2014) với nghiên cứu " Đề xuất phương pháp đánh giá chất lượng đào tạo với đánh giá hiệu quả trong (đánh giá bằng cấp, kết quả điểm); đánh giá hiệu quả ngoài (thời gian có việc làm, thành công nghề nghiệp)". Tác giả đã đưa ra được các tiêu chí đánh giá chất lượng đào tạo của Nhà trường không chỉ căn cứ vào bằng cấp đào tạo, mà còn phải căn cứ vào kết quả đạt được sau quá trình đào tạo như: có làm đúng nghề đã được đào tạo hay không? Mức độ hoàn thành công việc?

- Luận văn thạc sỹ *"Đào tạo nhân lực tại Cục Hải quan tỉnh Bình Định"* của tác giả Đặng Ngọc Bình (2012).Đây là luận văn thạc sỹ được bảo vệ tại Đại học Kinh tế Đà Nẵng năm 2012. Tác giả đã hệ thống cơ sở lý luận, cũng như phân tích thực trạng về nguồn nhân lực, đào tạo nhân lực tại Cục Hải quantỉnh Bình Định. Tác giả cũng đã vận dụng lý thuyết để đánh giá những vấn đề hạn chế tồn tại và tìm ra những điểmlàm được trong đào tạo nhân lực của đơn vị trong từng thời kỳ. Tuy nhiên, luận văn chưa phân tích được nhu cầu đào tạo theo khung năng lực, vị trí việc làm; chưa có hình thức đào tạo phù hợp cho các lĩnh vực nghiệp vụ cơ bản; chưa đưa ra được cơ chế sử dụng hiệu quả, đào tạo trực tuyến; chưa nghiên cứu một cách khoa học để đưa vào thực tiễn hoạt động.

- Luận văn thạc sỹ *"Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Cà phê Trung Nguyên"* của tác giả Lê Thị Thủy Ngân (2015). Đây là luận văn thạc sỹ quản trị kinh doanh được bảo vệ tại Đại học Kinh tế Đà Nẵng năm 2015. Luận văn trình bày rõ về tầm quan trọng của đào tạo nhân lực, đánh giá chất

lượng nguồn nhân lực, đánh giá hiệu quả của đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp, từ đó có đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện hơn công tác này. Tuy vậy, luận văn còn mắc phải lỗi chung là giải pháp chưa được cụ thể, chưa bám sát giải quyết các hạn chế đã được rút ra, chưa có giải pháp rõ ràng để cải thiện hay nâng cao hiệu quả đào tạo nhân lực tại Công ty.

- Đề tài cấp Nhà nước KX.05-10: "Thực trạng và giải pháp đào tạo lao động kỹ thuật (từ sơ cấp đến trên đại học) đáp ứng yêu cầu chuyển dịch cơ cấu lao động trong điều kiện kinh tế thị trường, toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế" do GS.TSKH. Nguyễn Minh Đường làm chủ nhiệm, thực hiện từ 2001-2005. Đề tài thuộc Chương trình KHCN cấp Nhà nước KX.05 do Viện Nghiên cứu Con người làm cơ quan chủ trì. Đề tài đã đánh giá thực trạng của đào tạo lao động kỹ thuật ở các trình độ khác nhau; Phân tích các mặt mạnh, mặt yếu của ĐTNNL; Đề xuất một số giải pháp và chính sách trong đào tạo đối với các cấp trình độ khác nhau, nhằm phát triển đồng bộ đội ngũ lao động kỹ thuật để thực hiện CNH, HĐH đất nước, đáp ứng cho nhu cầu xuất khẩu lao động và góp phần xây dựng đội ngũ cho giai cấp công nhân Việt Nam.

- Đề tài luận án tiến sỹ "Nghiên cứu việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam", do Bùi Tôn Hiến – Trường Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội năm 2009. Luận án đã khái quát hóa được những vấn đề lý luận cơ bản về lao động qua đào tạo nghề. Đồng thời, tác giả đã phân tích rõ thực trạng việc làm của lao động qua đào tạo nghề. Vấn đề sử dụng NNL sau đào tạo khá hiệu quả, đáp ứng yêu cầu của CNH, HĐH đất nước. Qua đó, tác giả đã đề xuất một số giải pháp về đào tạo và giải quyết việc làm cho lực lượng lao động qua đào tạo nghề giai đoạn 2011-2020.

2.2. Những công trình nghiên cứu ngoài nước

- Ian W.Saunders (2001), *Total quality management staff in the service*, Primier Institude. Bài viết nghiên cứu về quản lý chất lượng toàn diện nhân

viên trong dịch vụ, có đề cập đến việc nhân viên trong tổ chức cần được doanh nghiệp thường xuyên đào tạo về chuyên môn, kỹ năng và bản thân người lao động cũng phải tự học tập để nâng cao kiến thức.

- Raymond A. Noe (2009), *Employee training and development*, McGraw- Hill/Irwin, 5th edition. Nội dung sách bao quát các nội dung về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như: nguyên tắc, vai trò và chức năng của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, chiến lược đào tạo nhân lực, thiết kế chương trình đào tạo, đánh giá đào tạo.

Như vậy, các đề tài nghiên cứu trong và ngoài nước đều có tính lý luận và thực tiễn nhất định, đã giải quyết được những vấn đềvề đào tạo nhân lực. Tuy nhiên đối với Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU thì chưa có một nghiên cứu nào về đào tạo nhân lực, vì thế nghiên cứu của học viên đã chọn là hết sức cần thiết về lý luận và thực tiễn, không có sự trùng lặp. Đề tài "Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU" nhằm đưa ra những giải pháp có lợi trong đào tạo nhân lực của công ty. Từ đó mang lại hiệu quả về sử dụng nhân lực cũng như hiệu quả về kinh tế cho công ty.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích

Đề tài tập trung nghiên cứu, đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU, cũng như đề ra các giải pháp chủ yếu nhằm Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

- Phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU.
- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu: Đào tạo nhân lực trong tổ chức.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Không gian: Luận văn tập trung nghiên cứu, đánh giá về đào tạo cán bộ công nhân viên tại Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT-FUJITSU.
- Thời gian: Đề tài nghiên cứu thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU trong giai đoạn từ năm 2017 đến năm 2019.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

5.1.1. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp

- Nguồn bên trong doanh nghiệp: Các dữ liệu được thu thập từ bộ phận Tổ chức hành chính, bộ phận Kế toán, bộ phận Kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm định hướng phát triển nguồn nhân lực,cơ cấu nhân sự, các báo cáo kinh tế tài chính, kết quả hoạt động kinh doanh, báo cáo tình hình thực hiện kế hoạch đào tạo, tăng giảm nhân sự.

- Nguồn bên ngoài doanh nghiệp: Dữ liệu được thu thập từ các bài viết trên tạp chí, báo, internet, các đề tài nghiên cứu khoa liên quan đến chủ đề đào tạo nhân lực, phát triển nguồn nhân lực, quản trị đào tạo nhân lực ở các tổ chức, doanh nghiệp.

5.1.2. Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp

Sử dụng phương pháp khảo sát, điều tra đối với người lao động và phỏng vấn chuyên gia để thu thập dữ liệu phục vụ đề tài.

Phỏng vấn: Đối tượng phỏng vấn là Ban Giám Đốc công ty hoặc trưởng phòng tổ chức hành chính hoặc người lãnh đạo phụ trách công tác quản lý nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT-FUJITSU. Thời gian phỏng vấn trong tháng 12 năm 2019 để có được những nhận xét, đánh giá từ góc độ của người quản lý đối với sự thay đổi về đào tạo, bồi dưỡng người lao động của công ty trong giai đoạn từ năm 2017 đến năm 2019.

Điều tra, khảo sát: Đối tượng khảo sát là trưởng phó các phòng ban, người lao động đang làm việc tại Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU. Thời gian tiến hành khảo sát trong tháng 10 năm 2019 để thu thập đánh giá đối với nội dung, phương pháp, hình thức, hiệu quả … về đào tạo nhân lực cũng như tâm tư, nguyện vọng của người lao động về công tác này trong thời gian đến.

Dự kiến số lượng mẫu tiến hành khảo sát, phát ra 160 phiếu.

+ Trưởng, phó các phòng ban: 20 phiếu

+ Người lao động đang làm việc tại Công ty: 140 phiếu

+ Mẫu phiếu khảo sát:

(Bài khảo sát chỉ nhằm phục vụ cho hoạt động nghiên cứu, mọi thông tin trong phiếu trả lời đều sẽ được bảo mật)

Thông tin chung:

1. Họ và tên (*có thể ghi hoặc không*): ……

2. Bộ phận:……

3. Chức danh/Vị trí công việc hiện tại:……

4. Giới tính: □ Nam □ Nữ

5. Độ tuổi hiện nay của anh (chị):.....……..……

6. Trình độ chuyên môn hiện nay của anh (chị):

□ Trên đại học □ Cao đẳng

□ Đại học □ Trung cấp

II. Thông tin về hoạt động đào tạo:

Câu 1. Quý Anh/chị có hài lòng với công việc hiện tại của mình không? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

□ Rất hài lòng □ Hài lòng □ Ít hài lòng □ Không hài lòng

Câu 2. Theo quýAnh/chị kế hoạch đào tạo của công ty được xây dựng như thế nào?

□ Theo định kỳ hàng năm
□ Từ yêu cầu công việc hiện tại
□ Theo chỉ tiêu của cấp trên giao

Câu 3: Trong 3 năm trở lại đây, quý Anh/chị đã tham gia loại hình đào tạo nào sau đây:

□ Đào tạo định hướng □ Đào tạo nâng ngạch, chuyển
□ Đào tạo bổ sung kiến thức, kỹ □ Đào tạo quản lý Nhà nước
□ Đào tạo kỹ năng mềm □ Khác:

Câu 4: Công ty có tìm hiểu nhu cầu đào tạo của quý Anh/chị không? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

□ Có, thường xuyên *(ít nhất 1 lần/năm)*

□ Có, nhưng không thường xuyên *(ít hơn 1 lần/năm)*

□ Không

Câu 5: Quý Anh/chị đánh giá như thế nào về nội dung của các chương trình đào tạo do Công ty tổ chức? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

□ Tốt *(Sát với thực tế công việc, bố cục rõ ràng, ví dụ dễ hiểu)*

□ Bình thường *(Sát với thực tế công việc, bố cục rõ ràng, một số phần khó hiểu)*

□ Kém *(Không sát với công việc thực tế, bố cục, ví dụ khó hiểu, không phù hợp)*

Câu 6: Quý Anh/chị đánh giá như thế nào về các hỗ trợ của Công ty đối với người tham gia đào tạo. (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

Chế độ hỗ trợ	Phù hợp	Không phù hợp
1. Học phí	□	□
2. Chi phí đi lại	□	□
3. Chi phí thi cấp chứng chỉ	□	□
4. Tạo điều kiện về mặt thời gian	□	□
5. Tạo điều kiện về mặt công việc	□	□

Câu 7: Theo quý Anh/chị quy định về hoạt động đào tạo của Công ty như thế nào? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

□ Rất rõ ràng

□ Bình thường

□ Không rõ ràng

Câu 8: Khóa đào tạo gần đây nhất Công ty tổ chức mà Anh/chị tham gia là do:

□ Cá nhân anh (chị) tự đề xuất □ Cấp trên yêu cầu

□ Đào tạo bắt buộc □ Lý do khác:……

Câu 9: Theo quý Anh/chị đối tượng được lựa chọn đi đào tạo có phù hợp và công bằng không? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

□ Luôn công bằng, phù hợp

□ Một số đối tượng không thật phù hợp

□ Không công bằng, chưa phù hợp

Câu 10: Theo quý Anh/chị, khả năng truyền đạt của giáo viên trong các đợt đào tạo anh (chị) đã tham gia như thế nào? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

□ Tốt *(rõ ràng, dễ hiểu, lôi cuốn)*

□ Bình thường *(một số phần không rõ ràng)*

□ Kém *(không rõ ràng, khó hiểu)*

Câu 11: Kiến thức mà các khóa đào tạo cung cấp cho quý Anh/chị có áp dụng được vào công việc thực tế không? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

□ Tất cả các kiến thức đều áp dụng được

□ Chỉ áp dụng được một phần

□ Không áp dụng được

Câu 12: Theo quý Anh/chị phương pháp đào tạo nào là phù hợp nhất với công việc và với bản thân quý Anh/chị? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

Phương pháp đào tạo	Phù hợp	Không phù hợp
1. Công ty mở lớp học tập trung	□	□
2. Cử đi học ở bên ngoài	□	□
3. Tham dự hội thảo	□	□
4. Đào tạo từ xa	□	□
5. Đào tạo theo kiểu kèm cặp, hướng dẫn	□	□
6. Luân chuyển, thuyên chuyển	□	□

7. Khác (nêu rõ):

……

Câu 13: Quý Anh/chị đánh giá như thế nào về các vấn đề sau của các lớp đào tạo: (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp cho mỗi chỉ tiêu)

Chỉ tiêu	Tốt	Bình thường	Kém
1. Cơ sở vật chất	□	□	□
2. Chất lượng tài liệu	□	□	□
3. Thời gian đào tạo	□	□	□

Câu 14: Trong thời gian tới, để thực hiện tốt công việc hiện tại,cũng như chuẩn bị cho tương lai, quý Anh/chị có muốn được đào tạo không?

□ Có □ Không

Câu 15: Nếu có thì quý Anh/chị muốn được đào tạo những kỹ năng, kiến thức gì? (có thể chọn nhiều đáp án)

Kiến thức

□ Kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ □ Ngoại ngữ

□ Kiến thức pháp luật □ Tin học

□ Kiến thức về quản trị nguồn nhân lực □ Khác:

Kỹ năng

□ Kỹ năng giao tiếp □ Kỹ năng đàm phán

□ Kỹ năng thuyết trình □ Kỹ năng lập kế hoạch

□ Kỹ năng lãnh đạo □ Khác:

□ Kỹ năng quản lý thời gian

Câu 16: Nếu có cơ hội, Anh/Chị có muốn thay đổi công việc không?

□ Có □ Không

Xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác của quý Anh/chị!

5.2. Phương pháp phân tích dữ liệu

5.2.1. Đối với dữ liệu thứ cấp

Phương pháp tổng hợp tài liệu, các thông tin liên quan đến báo cáo nhân sự, báo cáo kinh doanh,tình hình thực hiện kế hoạch đào tạo của Công ty…từ đó dùng nhận định và đánh giá các vấn đề để xác định được các nhân tố ảnh hưởng và thực trạng đào tạo nhân viên tại Công ty.

5.2.2. Đối với dữ liệu sơ cấp

- Luận văn dùng phương pháp thống kê để tiến hành tổng hợp lại các phiếu khảo sát, dùng excel để phân tích dữ liệu đã được tổng hợp, quy đổi tỷ lệ % để so sánh các chỉ số và đưa ra kết luận chung về việc đào tạo của công ty. Thống kê các dữ liệu thu thập từ bảng khảo sát nhân viên, nhà quản lý trong công ty, thu thập thông tin về hoạt động đào tạo nhân lực, sự hài lòng của cán bộ nhân viên về các hoạt động.

- Phương pháp phân tích nội dung được sử dụng để phân tích, đánh giá về đào tạo của công ty, từ đó đưa ra những luận cứ, luận điểm giúp hoàn thiện vấn đề nghiên cứu.

- Phương pháp khác.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nguồn nhân lực

1.1.1.1. Nhân lực:

"Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực.

Thể lực chỉ là sức khỏe của thân thể, nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực của con người còn tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác và giới tính…

Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách… của từng con người. Trong sản xuất kinh doanh truyền thống, việc tận dụng các tiềm năng về thể lực của con người là không bao giờ thiếu hoặc lãng quên và có thể nói như đã khai thác gần đến mức cạn kiệt. Sự khai thác các tiềm năng về trí lực của con người còn ở mức mới mẻ, chưa bao giờ cạn kiệt, vì đây là kho tàng còn nhiều bí ẩn của mỗi con người." (Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, 2007, trang 20-21).

1.1.1.2. Nguồn nhân lực:

"Nguồn nhân lực là nguồn lực con người. Nguồn lực đó được xem xét ở hai khía cạnh. Trước hết, với ý nghĩa là nguồn gốc, là nơi phát sinh ra nguồn lực. Nguồn nhân lực nằm ngay trong bản thân con người, đó cũng là sự khác nhau cơ bản giữa nguồn lực con người với các nguồn lực khác. Thứ hai, nguồn nhân lực được hiểu là tổng thể nguồn lực của từng cá nhân con người. Với tư cách là một nguồn lực của quá trình phát triển, 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." (Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu, 2008, trang 34). Do đó có thể thấy nguồn nhân lực phụ thuộc nhiều vào cá nhân mỗi con người cũng như điều kiện môi trường sống.

"Nguồn nhân lực trong tổ chức, doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động làm việc cho tổ chức, doanh nghiệp và chịu sự quản lý của tổ chức, doanh nghiệp đó." (Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, 2007, trang 35).

1.1.1.3. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực (theo nghĩa rộng) là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động. Trước hết phát triển nguồn nhân lực chính là toàn bộ những hoạt động học tập được tổ chức bởi doanh nghiệp, do doanh nghiệp cung cấp cho người lao động. Các hoạt động đó có thể được cung cấp trong vài giờ, vài ngày, hoặc thậm chí tới vài năm, tùy thuộc vào mục tiêu học tập; và nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp cho người lao động theo hướng đi lên, tức là nhằm nâng cao khả năng và trình độ nghề nghiệp của họ (Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, 2007, trang 65-66).

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực là một bộ phận quan trọng của chiến lược phát triển kinh tế xã hội của mỗi quốc gia trong từng thời kỳ. Dựa vào chiến lược của quốc gia, mỗi địa phương, vùng, mỗi ngành cần xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực phù hợp của mình trong từng giai đoạn phát triển. Dựa vào mục tiêu chiến lược, nội dung của chiến lược phát triển nguồn nhân lực cần làm rõ chính sách phát triển nguồn nhân lực, như chính sách đào tạo, duy trì và mở rộng nguồn nhân lực về số lượng và chất lượng

cũng như đề xuất kế hoạch thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Trong đó, việc lập kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, như xác định nhu cầu đào tạo nhân lực, lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp và đánh giá hiệu quả của quá trình đào tạo là những vấn đề mấu chốt của chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực (Mai Quốc Chánh,Trần Xuân Cầu, 2008, trang 37).

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực được xây dựng để kích thích hiệu quả cá nhân người lao động bằng cách sắp xếp những người phù hợp cho công việc. Một cách tổng thể các nhà quản trị tìm mọi cách để nâng cao hiệu suất và hiệu năng của các nguồn lực. Việc sắp xếp, bố trí nhân sự bài bản cho phép doanh nghiệp đối phó với những thách thức tốt hơn trong một nền kinh tế đầy biến động,để phát triển bền vững giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu kinh doanh.

Như vậy, xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực giúp cho tổ chức xác định rõ khoảng cách giữa hiện tại và định hướng tương lai về nhu cầu nhân lực của tổ chức; chủ động thấy trước được các khó khăn và tìm các biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực. Đồng thời, chiến lược phát triển nguồn nhân lực giúp cho tổ chức thấy rõ hơn những hạn chế và cơ hội của nguồn tài sản nhân lực mà tổ chức hiện có. Điều này có ý nghĩa quan trọng trong xây dựng các chiến lược kinh doanh. Nói khác, chiến lược phát triểnnguồn nhân lực không thể thực hiện một cách tách biệt mà phải được kết nối một cách chặt chẽ với chiến lược của công ty.

1.1.2. Đào tạo nhân lực

“ Đào tạo được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập, làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của

người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động của mình có hiệu quả hơn." (Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, 2007, trang 78).

Việc đào tạo nhằm đảm bảo cho người lao động làm việc đúng kỹ năng. Quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả là đánh giá một cách nhất quán các kỹ năng và kiến thức của nhân viên để đáp ứng được các nhu cầu hiện tại và tương lai của doanh nghiệp.

Do đó trong các tổ chức, đào tạo cần phải được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch, đó là điều kiện quyết định tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh.

Đào tạo mang lại những lợi ích hữu hình bao gồm tăng sản lượng, giảm chi phí, tiết kiệm thời gian, tăng chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

Đào tạo nhân lực giúp cải thiện thói quen làm việc, cải thiện thái độ và hành vi thực hiện công việc, tạo môi trường làm việc tốt hơn, tạo điều kiện để nhân viên phát triển, nâng cao hình ảnh của công ty trên thương trường, cụ thể như:

Việc đào tạo giúp rút ngắn thời gian học hỏi và giám sát. Ngày nay, khi việc cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt thì doanh nghiệp càng mong muốn nhân viên thành thạo việc trong khoảng thời gian ngắn nhất, trong những trường hợp như thế, đào tạo là giải pháp ưu việt. Mặt khác, khi nắm được những kiến thức và kỹ năng để thực hiện công việc, cá nhân có thể làm việc một cách độc lập mà không cần đến sự giám sát thường trực của cấp trên, khi đó người quản lý có thể dành nhiều thời gian hơn cho những việc mang tính chiến lược hơn.

Đào tạo giúp tăng hiệu quả làm việc, giúp cho cá nhân làm việc nhanh chóng và chính xác hơn, có thể tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới, tăng chất lượng dịch vụ, giảm nguyên vật liệu thừa, giảm tai nạn lao động...

Đào tạo làm tăng niềm tin và động lực làm việc của nhân viên từ đó giúp doanh nghiệp đạt được những mục tiêu đã đặt ra vì đào tạo kích hoạt sự yêu thích công việc và mở ra những cơ may mới cho cá nhân, làm tăng sự ổn định trong công việc vì kết quả thực hiện công việc gia tăng và cá nhân có thể thực hiện được những công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng.

Đào tạo nhân lực thường xuyên cũng tạo ra một lực lượng lao động lành nghề, linh hoạt và có khả năng thích nghi với những thay đổi trong hoạt động của Công ty.

1.1.3. Nội dung đào tạo nhân lực

Đào tạo nhân lực bao gồm: Xác định rõ nhu cầu đào tạo, ấn định các mục tiêu cụ thể, lựa chọn các phương pháp thích hợp, thực hiện các chương trình đào tạo và đánh giá chương trình đào tạo.

Tiến trình đào tạo nhân lực là tiến trình liên tục không bao giờ dứt. Nhà quản trị phải thường xuyên kiểm tra đánh giá chương trình xem đã đáp ứng với các nhu cầu và mục tiêu đề ra chưa. Hơn nữa, cần phải đánh giá hiệu quả kinh tế của những chương trình đó. Tóm lại, các yếu tố bên trong và bên ngoài liên tục ảnh hưởng đến yêu cầu đào tạo, do đó bất kỳ chương trình đào tạo nào cũng cần phải năng động và tiếp diễn không ngừng.

1.2. Đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

Đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực là một hoạt động rất cần thiết đối với các doanh nghiệp. Song hoạt động này cần nhiều chi phí, thời gian và tốn nhiều công sức cho nên cần phải có kế hoạch, không thể thực hiện tràn lan không có phương pháp khoa học, điều đó sẽ dẫn đến sự lãng phí về thời gian, tiền bạc. Chúng ta phải thực hiện tốt những yêu cầu sau:

Phải xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực dựa trên cơ sở kế hoạch chung về sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Kế hoạch nguồn nhân lực sẽ cho

chúng ta biết tình trạng dư thừa hay thiếu hụt về số lượng và chất lượng của nguồn lao động hiện tại cũng như trong tương lai, từ đó có thể biết được thực trạng và đề ra giải pháp về lao động.

Đào tạo nhân lực cần đánh giá tính khả thi về tài chính, thời gian và nhân lực. Khả thi về tài chính là kế hoạch phải phù hợp với quỹ đào tạo, phải có tầm quan trọng tương xứng với chi phí bỏ ra. Khả thi về thời gian, là thời gian của chương trình đào tạo phải phù hợp, không xáo trộn tổ chức ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Khả thi về mặt nhân lực là dự tính số học viên, đối tượng đi học không làm ảnh hưởng đến hoạt động bình thường của doanh nghiệp, nó đảm bảo chất lượng của khóa học.

Việc xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực bởi vì hoạt động này có một vai trò hết sức quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Cho nên việc xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng là xuất phát từ ý thức chủ quan của ban lãnh đạo nó phải phù hợp với thực tế và đáp ứng tốt được những sự thay đổi của môi trường, để đảm bảo tính hiệu quả. Việc xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực phải theo sát với thực tế nguồn nhân lực của doanh nghiệp và đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, đúng với chủ trương đường lối của Đảng, nhà nước. Trong ngắn hạn, công ty có thể căn cứ vào thực trạng nhân lực của mình, các yêu cầu về công việc, quy mô và triển vọng thị trường đầu ra của công ty để xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực trực tiếp để nâng cao hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh, thì kế hoạch đào tạo đó phải khoa học, đào tạo đúng người, đúng lĩnh vực chuyên môn. Trong dài hạn thì dựa trên cơ sở nghiên cứu đường lối phát triển kinh tế xã hội của đất nước, xu hướng phát triển của khoa học kỹ thuật, căn cứ vào chiến lược dài hạn của công ty, căn cứ vào tiềm lực tài chính của mình để đưa ra được một kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực hợp lý.

Quy chế đào tạo được xây dựng nhằm quy định ra chế độ đào tạo của công ty dành cho đối tượng được đào tạo. Đồng thời nhằm phát huy tinh thần học hỏi, trau dồi kiến thực để nâng cao nghiệp vụ chuyên môn và hoàn thiện kỹ năng làm việc với tinh thần trách nhiệm và hiệu quả cao nhất góp phần vào kết quả sản xuất kinh doanh chung của công ty.

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Để thực hiện đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp một cách hiệu quả thì việc xác định nhu cầu đào tạo là việc đầu tiên mà người làm đào tạo trong doanh nghiệp cần phải quan tâm. Đây là khâu trọng yếu trong toàn bộ quá trình đào tạo, xác định nhu cầu đào tạo là việc đầu tiên mà người làm đào tạo trong doanh nghiệp cần phải quan tâm. Đây là khâu trọng yếu trong toàn bộ quá trình đào tạo, xác định nhu cầu đào tạo đúng thì mới có thể tạo hiệu quả cao trong công việc thực hiện các bước tiếp theo của quá trình đào tạo. Doanh nghiệp cần phải biết nhu cầu đào tạo nhân lực của tổ chức mình là ở đâu, ở bộ phận nào, tại thời điểm nào trong năm. Những kỹ năng và loại lao động nào được đào tạo. Do vậy, doanh nghiệp cần phải thực hiện các công việc phân tích cụ thể để xác định đúng nhu cầu đào tạo của mình. Các công việc bao gồm: phân tích nhu cầu tổ chức, kiến thức, kỹ năng của công việc đòi hỏi và phân tích nhu cầu tổ chức, kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động.

Việc xác định nhu cầu đào tạo phụ thuộc vào nhiều yếu tố như hiệu quả sản xuất kinh doanh, các vấn đề liên quan đến ý thức lao động, năng suất lao động... Do đó, để xác định được nhu cầu đào tạo thì người làm đào tạo phải dựa trên các cơ sở sau:

Phân tích mục tiêu tổ chức: Bao gồm các vấn đề như phân tích các mục tiêu như doanh thu, lợi nhuận, chi phí, quy mô lao động... Để từ đó đưa ra các mục tiêu cho nguồn nhân lực nhằm thực hiện mục tiêu chung đã đề ra của doanh nghiệp. Ngoài ra việc phân tích này có thể phân tích nội bộ cơ cấu tổ

chức của toàn doanh nghiệp qua đó thầy được điểm mạnh và yếu, từ đó xác định được kế hoạch đào tạo cho đội ngũ lao động.

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 công việc có tính chất quan trọng và trọng tâm. Công việc được phân tích phải chỉ ra được những kỹ năng và kiến thức gì mà người lao động chưa làm được từ đó xác định được những gì cần phải đào tạo.

Phân tích người lao động: Đây là quá trình gắn liền với công việc phân tích công việc, sau khi phân tích công việc thì phải phân tích người lao động đang làm hoặc sẽ có thể làm công việc đó trong tương lai đang có trình đọ như thế nào. Từ đây mới có thể xác định được cần phải đào tạo gì, và cần chú trọng đào tạo cho người lao động hơn vào những kỹ năm và kiến thức nào trong quá trình thực hiện công việc.

Để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau như:

- Phương pháp tính toán căn cứ vào tổng hao phí thời gian lao động kỹ thuật cần thiết cho từng loại sản phẩm và quỹ thời gian lao động của loại cán bộ công nhân viên tương ứng.
- Phương pháp tính toán căn cứ vào số máy móc thiêt bị kỹ thuật cần thiết cho quá trình sản xuất, mức đảm nhiệm của một cán bộ công viên kỹ thuật và hệ số ca làm việc của máy móc thiết bị.
- Phương pháp chỉ số dựa vào số tăng sản phẩm, số tăng công nhân viên, chỉ số tăng năng suất của kỳ kế hoạch.

1.2.2. Xác định kế hoạch đào tạo

1.2.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo

Thực chất là việc xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo, sau chương trình đào tạo họ sẽ đạt được:

- Những kỹ năng cụ thể cần đào tạo, trình độ kỹ năng có được sau đào tạo.
- Số lượng và cơ cấu học viên.
- Một mục tiêu đào tạo tốt cho phép việc đánh giá, chấm điểm công bằng, việc xác định chương trình đào tạo phù hợp giữa nội dung và mục tiêu sao cho hiệu quả khuyến khích người lao động tự đánh giá vì họ biết phải tự đạt được những gì, mong muốn đào tạo tốt hơn.

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

1.2.2.2. Lựa chọn đối tượng đào tạo

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

- Những người lao động có nhu cầu được đào tạo.

- Những người lao động được cử tham gia học tập do doanh nghiệp có nhu cầu.

- Những người lao động có khả năng tiếp thu.

Để có thể lựa chọn đúng đối tượng đào tạo nhân lực phải dựa vào nhu cầu đào tạo và phải đánh giá được tình trạng chất lượng đội ngũ lao động hiện có. Đối tượng được lựa chọn để tham gia đào tạo phải đảm bảo các yếu tố đó là: việc đào tạo phải đúng người, đúng việc, phải đảm bảo tính công bằng, hiệu quả, kịp thời đối với người lao động và đối với công việc. Muốn vậy, trước khi lựa chọn đối tượng thì cần phải nghiên cứu về nhu cầu và nguyện vọng cỉa từng người lao động, động cơ muốn học tập của họ có chính đáng hay không, hay doanh nghiệp có thể đáp ứng được không, hay triển vọng về nghề đó như thế nào,...

Ta có thể dựa vào các kết quả của hoạt động phân tích công việc (ba bản: bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc) để lựa chọn đối tượng tham gia học tập

được chính xác hơn. Qua so sánh ta sẽ xác định được những đối tượng nào chưa đáp ứng được với yêu cầu của công việc, những kiến thức, kỹ năng mà người lao động còn thiếu từ đó hình thành nên nhóm đối tượng cần phải được đào tạo và nội dung chương trình phải được đào tạo. Tránh tình trạng chọn nhầm đối tượng làm tốn chi phí và mất thời gian.

1.2.2.3. Các hình thức đào tạo

Theo định hướng nội dung đào tạo:

- Theo định hướng nội dung đào tạo có hai hình thức là đào tạo định hướng công việc và đào tạo định hướng doanh nghiệp
- *Đào tạo định hướng công việc*. Đây là hình thức đào tạo về kỹ năng thực hiện một loại công việc nhất định, nhân viên có thể sử dụng kỹ năng này để làm việc trong những doanh nghiệp khác nhau.
- *Đào tạo định hướng doanh nghiệp*. Đây là hình thức đào tạo về các kỹ năng, cách thức, phương pháp làm việc điển hình trong doanh nghiệp. Khi nhân viên chuyển sang doanh nghiệp khác, kỹ năng đào tạo đó thường không áp dụng được.

Theo mục đích của nội dung đào tạo:

- Theo mục đích của nội dung đào tạo gồm các hình thức như đào tạo, hướng dẫn công việc cho nhân viên; đào tạo, huấn luyện kỹ năng; đào tạo kỹ thuật an toàn lao động; đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật; đào tạo và phát triển các năng lực quản trị, vv...
- Đào tạo, hướng dẫn (hoặc định hướng) công việc cho nhân viên nhằm cung cấp các thông tin, kiến thức mới và các chỉ dẫn cho nhân viên mới tuyển về công việc và doanh nghiệp, giúp cho nhân viên mới mau chóng thích nghi với điều kiện, cách thức làm việc trong doanh nghiệp mới.
- Đào tạo, huấn luyện kỹ năng nhằm giúp cho nhân viên có trình độ lành nghề và các kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc theo yêu cầu.

- Đào tạo kỹ thuật an toàn lao động hướng dẫn nhân viên cách thức thực hiện công việc an toàn, nhằm ngăn ngừa các trường hợp tai nạn lao động.
- Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật thường được tổ chức định kỳ nhằm giúp cho đội ngũ chuyên môn kỹ thuật được cập nhật các kiến thức, kỹ thuật mới.
- Đào tạo và phát triển các năng lực quản trị nhằm giúp cho các nhà quản trị được tiếp xúc, làm quen với các phương pháp làm việc mới, nâng cao kỹ năng thực hành và các kinh nghiệm tổ chức quản lý và khuyến khích nhân viên trong doanh nghiệp. Chương trình chú trọng vào các kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng phân tích và ra quyết định.

Theo cách thức tổ chức:

- Theo cách thức tổ chức có đào tạo chính quy, đào tạo tại chức, lớp cạnh xí nghiệp, kèm cặp tại chỗ.
- Trong đào tạo chính quy, học viên được thoát ly khỏi các công việc hàng ngày tại doanh nghiệp, do đó thời gian đào tạo ngắn và chất lượng đào tạo thường cao hơn so với các hình thức đào tạo khác. Tuy nhiên số lượng người có thể tham gia các khóa đào tạo như thế rất hạn chế.
- Đào tạo tại chức, áp dụng đối với số cán bộ, nhân viên vừa đi làm vừa tham gia các khóa đào tạo. Thời gian đào tạo có thể thực hiện ngoài giờ làm việc kiểu các lớp buổi tối hoặc có thể thực hiện trong một phần thời gian làm việc.
- Lớp cạnh xí nghiệp thường áp dụng để đào tạo nhân viên mới cho doanh nghiệp lớn. Doanh nghiệp có cơ sở đào tạo riêng nhằm tuyển sinh đào tạo những nghề phổ biến, lựa chọn những sinh viên suất sắc của khóa đào tạo, tuyển vào làm việc trong doanh nghiệp. Học viên sẽ học lý thuyết tại lớp sau đó tham gia thực hành ngay tại các phân xưởng trong doanh nghiệp.

- Kèm cặp tại chỗ là hình thức đào tạo theo kiểu vừa làm vừa học, người có trình độ lành nghề hướng dẫn, giúp đỡ người mới vào nghề. Quá trình đào tạo diễn ra ngay tại chỗ.

Theo địa điểm hoặc nơi đào tạo:

- Theo địa điểm hoặc nơi đào tạo có các hình thức đào tạo tại nơi làm việc và đào tạo ngoài nơi làm việc.

Theo đối tượng học viên:

- Theo đối tượng học viên có các hình thức đào tạo mới và đào tạo lại
- Đào tạo mới áp dụng đối với người lao động phổ thông, chưa có trình độ lành nghề mặc dù người lao động có thể mới lần đầu đi làm hoặc đã đi làm nhưng chưa có kỹ năng để thực hiện công việc.
- Đào tạo lại áp dụng đối với những lao động đã có kỹ năng, trình độ lành nghề nhưng cần đổi nghề do yêu cầu của doanh nghiệp.

1.2.2.4. Các phương pháp đào tạo

Đào tạo theo kiểu học nghề

Với phương pháp này học viên đã được học lý thuyết trên lớp, sau đó người học sẽ được đưa xuống cơ sở để làm việc trong một thời gian dưới sự hướng dẫn của người lao động lành nghề hơn cho đến khi người học thành thạo công việc. Thời gian để thực hiện phương pháp giảng dạy này thường là thời gian dài. Phương pháp này có ưu điểm là cung cấp cho người học một nghề hoàn chỉnh cả lý thuyết đến thực hành, tuy nhiên phương pháp này đòi hỏi phải có một thời gian dài nên tốn kinh phí để đào tạo.

Phương pháp kèm cặp và hướng dẫn

Đây là phương pháp giúp cho người lao động học được những kiến thức kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua sự hướng dẫn của những người lao động giỏi hơn. Phương pháp này thường được áp dụng để đào tạo cho cán bộ quản lý. Có ba cách thường dùng để thực hiện:

Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp

Kèm cặp bởi người cố vấn

Kèm cặp bởi người có kinh nghiệm hơn

Phương pháp kèm cặp được thực hiện rất nhanh, ít tốn thời gian, tiết kiệm được chi phí đào tạo. Thông qua đó có thể học tập được những kinh nghiệm của người hướng dẫn. Đồng thời phương pháp này có nhược điểm là không chú trọng vào lý thuyết mà tập trung vào kinh nghiệm làm việc, do đó có thể làm cho người được đào tạo không được trang bị lý thuyết chắc chắn. Đồng thời người lao động dễ bị ảnh hưởng bởi tư tưởng tiêu cực của người hướng dẫn.

Phương pháp luân chuyển và thuyên chuyển công việc

Với phương pháp đào tạo này người được đào tạo sẽ chuyển lần lượt làm các công việc khác nhau trong cùng một lĩnh vực hay các lĩnh vực khác nhau. Với phương pháp này người được đào tạo sẽ có thể tích lũy những kiến thức và kinh nghiệm khác nhau trong các lĩnh vực, do đó họ có thể thực hiện các công việc sau quá trình đào tạo với khả năng cao hơn. Có ba cách đào tạo là:

Chuyển đổi người lao động sang một bộ phận khác trong tổ chức nhưng vẫn giữ chức năng và quyền hạn cũ.

Người lao động được chuyển đến làm công việc ở bộ phận, lĩnh vực mới ngoài chuyên môn của họ.

Người lao động được luân chuyển trong phạm vi nội bộ công việc chuyên môn của mình.

Phương pháp luân chuyển và thuyên chuyển công việc giúp cho người lao động hiểu và biết được nhiều nghề khác nhau, đồng thời kinh nghiệm và khả năng của người lao động được tăng lên đáng kể khi người lao động được tiếp xúc ngay với công việc và họ chịu áp lực khá lớn nên phải cố gắng rất nhiều. Tuy nhiên phương pháp này cũng có những hạn chế đó là người lao

động nếu không có khả năng thì rất khó thực hiện được phương pháp này vì áp lực và đòi hỏi là khá cao, đồng thời người được đào tạo không được học tập một cách có hệ thống.

Phương pháp tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp

Phương pháp này nhằm đào tạo cho những công việc và những nghề khá phức tạp, mang tính chất đặc thù. Để thực hiện phương pháp này thì doanh nghiệp cần phải trang bị đầy đủ cơ sở vật chất phục vụ cho việc giảng dạy. Với phương pháp giảng dạy này thì khóa học được chia là hai phần, phần thứ nhất người học sẽ được trang bị khung lý thuyết từ những giáo viên là người lao động ngay tại doanh nghiệp hoặc giao viên được thuê từ bên ngoài. Sau khi học xong lý thuyết thì người lao động được thực hiện trực tiếp tại các xưởng thực tập.

Với phương pháp này rõ ràng người học được trang bị kiến thức một cách có hệ thống hơn, người lao động có nhiều cơ hội để tham gia vào khóa học. Hạn chế của phương pháp này là kinh phí ban đầu để mở các lớp học này là rất tốn kém, việc xây dựng được chương trình học cho khóa học phức tạp.

Cử đi học tại các trường chính quy

Doanh nghiệp cử những người được đào tạo đi học tại những trường chính quy như các trường dạy nghề, trường cao đẳng, đại học... Như vậy, rõ ràng với phương pháp này người lao động được đào tạo bài bản hơn, có sự kết hợp giữa lý thuyết và cả thực hành. Tuy nhiên, hạn chế của phương pháp này chính là kinh phí đào tạo cao, có thể mất nhiều thời gian, ngoài ra phương pháp này đòi hỏi người được cử đi học phải là người có đủ năng lực để có thể tiếp thu kiến thức trong quá trình học tập. Do đó, phương pháp này thường được áp dụng để đào tạo những người lao động trẻ, có trình độ.

Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo

Doanh nghiệp tổ chức các buổi hội thảo để người học có thể thảo luận về những chủ đề mà doanh nghiệp mong muốn dưới sự hướng dẫn của người có kinh nghiệm và có chuyên môn. Những buổi hội thảo này có thể được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc ở ngoài doanh nghiệp, do đó có tính cơ động và tức thời. Đồng thời các buổi hội thảo này có thể được ghép với các chương trình khác, do đó có thể cung cấp cho người học những kiến thức và kinh nghiệm cần thiết để thực hiện công việc. Có thể thấy là với phương pháp đào tạo này thì kiến thức và kỹ năng của người lao động được cập nhật một cách nhanh chóng và thức thời, tuy nhiên phương pháp này tồn tại nhược điểm là khó có thể sắp xếp những buổi thảo luận đầy đủ các thành phần tham gia cũng như phương pháp này là tốn kém chi phí.

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

Với sự phát triển của máy tính hiện nay thì người lao động có thể học tập, trang bị thêm kiến thức cho mình thông qua hệ thống bài giảng được chương trình hóa trên máy tính. Người học cần thực hiện theo những bài giảng đã được viết sẵn trên máy tính. Phương pháp này có đào tạo được nhiều người, đồng thời có thể giúp doanh nghiệp giảm bớt chi phí đào tạo. Tuy nhiên, với việc đào tạo qua sự trợ giúp của máy tính thì người được đào tạo cũng có thể không hiểu sâu được vấn đề do không có giáo viên hướng dẫn.

Phương pháp đào tạo từ xa

Đây là phương pháp đào tạo dưới sự trợ giúp của các phương tiện trung gian như các tài liệu học tập, các loại băng đĩa hình CD, VCD và đặc biệt là sự trợ giúp của internet. Thông qua sự trợ giúp này mà người được đào tạo có thể tiếp xúc với người giảng dạy từ khoảng cách xa mà không cần gặp nhau trực tiếp. Phương pháp đào tạo này giúp người học chủ động trong việc lựa chọn địa điểm và thời gian học. Rõ ràng cùng với sự phát triển ngày nay của công nghệ thông tin, đặc biệt là sự phát triển của mạng internet thì phương

pháp này nên được áp dụng phổ biến vì tính thuận tiên của nó. Tuy nhiên để có thể thực hiện phương pháp này thì cần có phương tiện học tập, cần có sự chuẩn bị mang tính chuyên nghiệp cao. Đồng thời phương pháp này đòi hỏi người học phải có tính tự giác cao.

Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm

Để người học có khả năng xử lý các tình huống trên thực tế thì doanh nghiệp có thể sử dụng những buổi hội thảo có sử dụng những trò chơi, vở kịch, bài tập mô phỏng để giải quyết vấn đề. Qua đây người học có thể thực hành những tình huống giả định nhằm có thể xử lý những tình huống tương tự xảy ra trong khi làm việc.

Mô hình hóa hành vi

Phương pháp này cũng dùng các vở kịch nhằm giả định các tình huống thực tế, tuy nhiên những vở kịch này đã được dàn dựng sẵn để mô hình lại các tính huống đó.

Đào tạo kỹ năng xử lý công văn giấy tờ

Người học sẽ được giao các loại giấy tờ và ghi nhớ những báo cáo, lời dặn dò của người lãnh đạo cùng các thông tin khác nhau để từ đó rèn luyện khả năng ra những quyết định đúng đắn và nhanh chóng.

1.2.3. Triển khai kế hoạch đào tạo

Sau khi xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực, việc tiếp theo là phải tổ chức thực hiện. Đào tạo phải dựa trên những gì mà người quản lý muốn nhân viên của mình phải nắm bắt. Quá trình đào tạo hiệu quả cần đến sự phối hợp của cả 2 bên, nhân viên được đào tạo cũng phải quyết tâm nâng cao khả năng làm việc và người quản lý cũng phải tạo điều kiện để nhân viên áp dụng các kiến thức đã được đào tạo vào công việc.

Người phụ trách đào tạo cần phối hợp với các bộ phận chức năng để lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo, thông báo lịch đào tạo và tạo điều kiện để

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

1.2.4 Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo

Việc đánh giá chương trình đào tạo là rất cần thiết sau mỗi quá trình đào tạo. Điều này giúp doanh nghiệp có thể thấy thu được điều gì và những gì chưa được qua quá trình đào tạo, từ đó rút ra kinh nghiệm cho những lần đào tạo tiếp theo. Để đánh giá kết quả đào tạo thì doanh nghiệp có thể dùng rất nhiều chỉ tiêu như: chỉ tiêu về hiệu quả kinh tế đạt được sau quá trình đào tạo, chỉ tiêu về chi phí đào tạo so với lợi nhuận thu được từ đào tạo, hay đánh giá thông qua ý thức của người lao động,... Đánh giá hiệu quả đào tạo phải được thực hiện theo những chu kỳ phù hợp để đem lại kết quả chính xác nhất, đó có thể là giữa hoặc cuối kỳ đào tạo hay theo chu kỳ do doanh nghiệp lựa chọn.

Việc đánh giá kết quả đào tạo được thực hiện trong quá trình đào tạo bao gồm:

Đánh giá từ phía giảng viên Giảng viên có thể đánh giá kết quả đào tạo thông qua các tiêu chí đánh giá sau:

- Mức độ nắm vững kiến thức được truyền thụ của các học viên Thông thường, giảng viên thường đánh giá theo tiêu chí điểm, theo đó giảng

viên sẽ dựa trên mục tiêu và nội dung đào tạo để ra đề thi, đề kiểm tra nhằm đánh giá mức độ nắm vững các kiến thức và kỹ năng của học viên.

- Mức độ chuyên cần của học viên, mức độ tập chung chú ý, mức độ hưng phấn và mức độ hiểu bài của học viên trong quá trình học tập Giảng viên có thể đánh giá thông qua mức độ đi học đầy đủ, mức độ tuân thủ kỷ luật học tập (tình trạng đi muộn về sớm, nói chuyện riêng trong giờ…), mức độ tập trung chú ý nghe giảng để đánh giá bổ sung về chất lượng lớp học.
- Đánh giá của giảng viên về chương trình đào tạo Giảng viên có thể được yêu cầu đánh giá về chương trình đào tạo với tư cách là một chuyên gia. Trong đánh giá này của giảng viên đề cập đến: Nội dung đào tạo nào là cần thiết hoặc rất cần thiết. Nội dung đào tạo nào là không cần thiết dành cho lớp học. Cần điều chỉnh, sửa đổi hoặc bổ sung các chương trình đào tạo như thế nào. Tổ chức có thể căn cứ vào các đánh giá đó của giảng viên để điều chỉnh, sửa đổi, bổ sung chương trình đào tạo cho phù hợp. Ngoài ra giảng viên có thể tham gia đánh giá về công tác tổ chức phục vụ lớp học để giúp tổ chức thực hiện các khóa đào tạo sau được hiệu quả hơn.
- Đánh giá từ phía học viên: Sau khi kết thúc khóa học, cần có các đánh giá của học viên về khâu tổ chức lớp học, tài liệu học tập, các dịch vụ dành cho học viên (như ăn uống, chè nước, hoa quả,…), nội dung giảng, phương pháp giảng dạy, dự kiến áp dụng kiến thức sau đào tạo, các đề xuất và nhận xét khác. Việc đánh giá này thường được thực hiện thông qua một phiếu đánh giá. Phiếu đánh giá thường được thiết kế dựa trên các mục tiêu đánh giá và được dử dụng phục vụ cho việc điều chỉnh chương trình đào tạo, quản lý giảng viên, điều chỉnh khâu tổ chức phục vụ lớp học.

1.3. Các nhân tố tác động đến đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1. Các chính sách

Hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp nói chung và hoạt động đào tạo chịu ảnh hưởng bởi các chính sách của Đảng, môi trường Pháp luật, văn hoá xã hội. Ví dụ nghị quyết của Đảng nêu rõ một trong những yếu tố tạo nên sự phát triển vượt bậc của nền kinh tế Việt Nam đó là việc đi tắt đón đàu bằng cách đầu tư vào các yếu tố con người. Thể hiện ở các chính sách cải cách giáo dục trong mấy năm gần đây, những cải cách đó nhằm nỗ lực phát triển nguồn lực con người. Đối với những ngành nghề mà giáo dục ở trường học chưa đáp ứng được yêu cầu công việc, Nhà nước đã có những chính sách hỗ trợ doanh nghiệp trong đào tạo như hỗ trợ kinh phí cho việc mua các thiết bị học tập, xây các cơ sở đào tạo…

Tất cả các doanh nghiệp thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh trên đất nước Việt nam đều phải tuân thủ theo quy định của Pháp luật Việt Nam. Vì vậy các chính sách đào tạo cũng phải được thực hiện trong giới hạn cho phép của luật pháp. Ví dụ: trong các điều luật có quy định về nghĩa vụ của bên đào tạo và bên được đào tạo,…

1.3.2. Năng lực của đội ngũ cán bộ

Công tác tham mưu, xây dựng chính sách đào tạo của đội ngũ cán bộ làm công tác quản lý nguồn nhân lực cũng ảnh hưởng rất lớn đến đào tạo nhân lực. Nhà quản trị cần phải biết nhận xét, đánh giá và nhận định được tình hình thực tế trong doanh nghiệp hiện tại và trong tương lai. Từ đó có những quyết định, kế hoạch đào tạo và phát triển làm sao cho phù hợp với yêu cầu của công việc với mục đích cuối cùng là giành được kết quả cao trong kinh doanh.

Các yếu tố như độ tuổi, giới tính, trình độ đều ảnh hưởng lớn đến đào

tạo của từng tổ chức. Doanh nghiệp có trình độ của người lao động thấp thì cần tiến hành đào tạo nâng cao trình độ, kỹ năng, kiến thức nhưng nội dung đào tạo ở mức không quá khó dẫn đến tình trạng người lao động không thể tiếp thu được hết gây ra lãng phí. Nhưng nếu trình độ của người lao động cao thì doanh nghiệp cần giảm tần suất đào tạo, nội dung đào tạo chuyên sâu hơn, phức tạp hơn. Doanh nghiệp có số lao động trong độ tuổi sắp về hưu lớn thì cần đào tạo lao động mới nhiều hơn để thay thế người sắp hết độ tuổi lao động. Những người lớn tuổi thường ngại học, khả năng tiếp thu kém hơn những người tuổi còn trẻ… vì vậy, đối tượng được đào tạo nên lựa chọn những người trẻ tuổi và có nhu cầu, mong muốn học hỏi, hoàn thiện bản thân.

1.3.3. Kế hoạch và chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Mỗi một doanh nghiệp,công ty đều có những mục tiêu, chiến lược riêng cho từng giai đoạn phát triển. Những mục tiêu chiến lược này chi phối tất cả mọi hoạt động của doanh nghiệp trong đó có hoạt động đào tạo nhân lực. Khi doanh nghiệp mở rộng quy mô sản xuất, thay đổi cơ cấu tổ chức, công nghệ,…thì người lao động cần phải được đào tạo lại để có những kiến thức, kỹ năng phù hợp với những thay đổi đó.

Những kế hoạch nguồn nhân lực của công ty: bao gồm các chỉ tiêu như Nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai, những yêu cầu đặt ra khi tuyển mới nhân viên…Nó đòi hỏi đào tạo phải như thế nào nhằm đáp ứng được yêu cầu công việc, yêu cầu về khả năng thích hợp với công việc của nhân viên. Mặt khác nó hướng cho nhà quản trị tới một cái đích nào đó cần phải đạt được.

1.3.4. Mạng lưới các cơ sở đào tạo và dịch vụ đào tạo

Khi hệ thống cung cấp dịch vụ phát triển kinh doanh phát triển và các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo sẵn sàng thiết kế các chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp thì doanh nghiệp sẽ dễ dàng tìm kiếm được các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo tốt trên thị trường để tổ chức đào

tạo nâng cao trình độ cho cán bộ quản lý hay người lao động họ. Nếu trên thị trường có nhiều tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo, tư vấn cho doanh nghiệp thì sẽ thuận lợi cho doanh nghiệp trong đào tạo phát triển nguồn nhân lực và ngược lại.

1.4. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Các Hệ Thống Viễn Thông VNPT-FUJITSU

1.4.1. Kinh nghiệm của một số công ty

1.4.1.1. Kinh nghiệm của FPT

Năm 1988, 13 nhà khoa học trẻ thành lập Công ty FPT với mong muốn xây dựng "một tổ chức kiểu mới, giàu mạnh bằng nỗ lực lao động sáng tạo trong khoa học kỹ thuật và công nghệ, làm khách hàng hài lòng, góp phần hưng thịnh quốc gia, đem lại cho mỗi thành viên của mình điều kiện phát triển đầy đủ nhất về tài năng và một cuộc sống đầy đủ về vật chất, phong phú về tinh thần". Không ngừng đổi mới, liên tục sáng tạo và luôn tiên phong mang lại cho khách hàng các sản phẩm/ giải pháp/ dịch vụ công nghệ tối ưu nhất đã giúp FPT phát triển mạnh mẽ trong những năm qua. FPT trở thành công ty công nghệ lớn nhất trong khu vực kinh tế tư nhân của Việt Nam với hơn 28.000 cán bộ nhân viên, trong đó có 17.628 nhân sự khối Công nghệ. Đồng thời, FPT cũng là doanh nghiệp dẫn đầu trong các lĩnh vực: Xuất khẩu phần mềm; Tích hợp hệ thống; Phát triển phần mềm; Dịch vụ CNTT. Hầu hết các hệ thống thông tin lớn trong các cơ quan nhà nước và các ngành kinh tế trọng điểm của Việt Nam đều do FPT xây dựng và phát triển. FPT sở hữu hạ tầng viễn thông phủ khắp 59/63 tỉnh thành tại Việt Nam và không ngừng mở rộng hoạt động trên thị trường toàn cầu với 46 văn phòng tại 22 quốc gia và vùng lãnh thổ bên ngoài Việt Nam.

FPT luôn khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi thành viên phát triển toàn diện về cả năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc mà còn qua đào tạo cũng như các hoạt động văn hóa.

Tại FPT, các lãnh đạo cấp cao nhất trực tiếp định hướng cho hoạt động đào tạo và phát triển của toàn Tập đoàn. Chủ tịch FPT Trương Gia Bình là người sáng tạo ra môn FPT Way và thành lập lập Học viện Lãnh đạo FPT. FPT đã tạo ra lớp lớp "sư phụ" là các cán bộ lãnh đạo đi trước, truyền thụ kinh nghiệm làm việc, kinh nghiệm sống cho hàng ngàn "đệ tử" đi sau. Mỗi "đệ tử"sau đó trở thành chuyên gia trong lĩnh vực của mình và sẽ trở thành "sư phụ" với trách nhiệm dẫn dắt ít nhất là 3 đệ tử trẻ kế cận. Cách thức đào tạo này đã khuyến khích việc học và tự đào tạo không những của các đệ tử mà còn cả sư phụ.

100% nhân viên mới được tham gia khóa học đào tạo định hướng nhằm bước đầu làm quen với công việc và hiểu thêm về các giá trị cốt lõi của FPT.

Thường xuyên tổ chức đào tạo cập nhật những xu hướng công nghệ mới, đào tạo thi chứng chỉ của những hãng công nghệ hàng đầu để đội ngũ công nghệ nâng cao trình độ và khả năng sáng tạo.

Đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng chuyên môn Định kỳ hàng năm, nhân viên được đào tạo nâng cao về kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ để đáp ứng nhu cầu công việc.

Đào tạo lực lượng cán bộ kế cận Ưu tiên nguồn lực để đào tạo cán bộ nòng cốt trở thành lực lượng quản lý, lãnh đạo kế cận, phục vụ nhu cầu phát triển dài hạn của công ty.

1.4.1.2. Kinh nghiệm của Tập đoàn Danone

Tập đoàn Danone đứng đầu thế giới về sản phẩm sữa tươi, thứ hai thế giới về nước uống đóng chai và các loại bánh ngọt, ngũ cốc với các nhãn mác nổi tiếng như Dannon, Evian, Volvic, Aqua, LU… Một mạng lưới kinh doanh

khổng lồ với 92.209 nhân viên, để đạt được thành công như ngày hôm nay, việc nâng cao năng lực của nhân viên đối với tập đoàn Danone là một đòi hỏi cấp bách. Đào tạo quan tâm tới tất cả nhân viên, từ người quản lý tới nhân viên hành chính, từ quản đốc tới công nhân đã khiến cho tập đoàn ngày càng trở nên vững mạnh.

Đào tạo dành cho những người lãnh đạo.

Đối với những người lãnh đạo, tập đoàn Danone đã tiến hành nhiều chương trình khác nhau. Từ 10 năm nay, tập đoàn tổ chức các nhóm đào tạo chuyên môn như mua hàng, nhân lực, marketing và phổ biến rộng rãi các chương trình đào tạo này cho những công ty thành viên của tập đoàn (đào tạo qua mạng_e-learning). Bắt đầu từ năm 2000, xây dựng chương trình đào tạo cắt ngang, tức là phân theo vùng địa lý tập trung vào đào tạo về cơ bản cho giới lãnh đạo. Năm 2000 trở đi, hãng tổ chức câu lạc bộ Danone Campus nhiều lần trong năm nhằm tập hợp những người quản lý khắp nơi trên thế giới với mục đích quốc tế hoá và truyền bá văn hoá kinh doanh của tập đoàn cũng như chia sẻ những kinh nghiệm hay trong giới lãnh đạo. Từ năm 2001, tổ chức chương trình "Odyssée" nhằm nâng cao khả năng thu hút, phát triển nhân tài của tập đoàn, phát triển kĩ năng lãnh đạo ở tất cả các cấp, từ Tổng giám đốc tới trưởng nhóm. Chương trình này bao gồm hai phần, thứ nhất thúc đẩy động lực cá nhân dựa trên bảng đánh giá 360 độ: mỗi người tham gia yêu cầu khoảng 8 người khác điền vào bảng câu hỏi mô tả người tham gia này trên các bình diện quản lý khác nhau. Mục tiêu của bảng câu hỏi cho phép mỗi người lãnh đạo xây dựng cho mình một kế hoạch phát triển cá nhân. Thứ hai, lập kế hoạch tiến bộ tập thể trong mỗi công ty thành viên để thu hút và phát triển nhân tài. Thu hút dựa trên một chính sách tuyển dụng mở, năng động và sáng tạo. Phát triển là chính sách quản lý con người trên phương diện

cá nhân và sự gia nhập vào quá trình phát triển của tổ chức. Nâng cao năng lực lãnh đạo là mục tiêu cơ bản nhằm phát triển bền vững của tập đoàn.

Đào tạo nhân lực, quản đốc và công nhân.

Với đối tượng này, các công ty thuộc tập đoàn đã áp dụng nhiều chương trình khác nhau. Một số chương trình được liên kết với các cơ sở giáo dục có uy tín và các trung tâm dạy nghề. Để phát triển từng cá nhân, giúp họ thăng tiến và tăng lương, tập đoàn Danone khuyến khích các chi nhánh thực hiện chương trình "Năng lực và phân loại nhân lực". Đó là những biện pháp cho phép xác định năng lực và đánh giá tối ưu tuỳ theo nhu cầu tổ chức hiện tại và trong tương lai. Ngoài ra, nhân viên còn có khả năng phát triển năng lực nhờ vào sơ đồ đào tạo được đổi mới và tự nhận biết mình thông qua việc xếp loại dựa trên năng lực từng cá nhân.

1.4.2. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần các Hệ thống Viễn thông VNPT – FUJITSU

Một là, xác định chủ thể của đào tạo nhân lực là yếu tố con người: Nhiệm vụ và mục tiêu đào tạo nhân lực phải được cụ thể hoá bằng văn bản, quy định và các kế hoạch phát triển, đồng thời phải tăng cường tính pháp lý của việc triển khai thực hiện.

Hai là, phát triển con người và nhân lực trong một cách nhìn toàn diện. Phát triển nhân lực phải có đối sách và tính tới yêu cầu toàn cầu hoá và hội nhập quốc tế đòi hỏi lấy nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực là nhân tố quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh.

Ba là, nâng cao chất lượng nhân lực là nhiệm vụ trọng tâm; Phát huy vai trò của cán bộ lãnh đạo, đặc biệt là người đứng đầu, đồng thời phát huy mọi nguồn lực trong tổ chức. Bên cạnh đó phải xây dựng được hệ thống đánh giá đào tạo nhân lực, hệ thống kiểm tra, giám sát đối với đào tạo nhân lực.

Bốn là, tăng cường công tác tuyên truyền nâng cao nhận thức của nguồn nhân lực về vị trí vai trò của đào tạo.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÁC HỆ THỐNG VIỄN THÔNG VNPT- FUJITSU

2.1. Tổng quan về Công ty

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

Công ty Cổ phần các Hệ thống Viễn thông VNPT – FUJITSU (VFT) được thành lập theo Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 011032001878 chứng nhận lần đầu ngày 29 tháng 10 năm 2012 (Cấp đổi từ Giấy chứng nhận đầu tư số 011022000211 do UBND TP Hà Nội cấp thay đổi lần thứ nhất ngày 14/12/2010 do chuyển đổi loại hình doanh nghiệp từ công ty TNHH sang công ty cổ phần; Công ty TNHH các hệ thống viễn thông VNPT-FUJITSU thành lập này 5/4/1997). Là một công ty có quá trình hơn 20 tham gia vào thị trường Viễn thông và Công nghệ Thông tin Việt Nam, Công ty đã trưởng thành và trở thành đơn vị dẫn đầu trong việc sản xuất, cung cấp các loại thiết bị truyền dẫn quang, thiết bị vô tuyến, các thiết bị mạng và phụ kiện các loại cho thị trường Việt Nam.

Với dây chuyền công nghệ đồng bộ hiện đại từ Nhật Bản, Công ty có khả năng lắp ráp và cung cấp ra thị trường hơn 10.000 sản phẩm qui đổi (trọng tâm là thiết bị truyền dẫn quang) trong một năm kế hoạch. Các chủng loại thiết bị quang do công ty đang sản xuất và phát triển càng ngày càng đa dạng, đáp ứng nhiều phân khúc của thị trường.

2.1.2. Lĩnh vực kinh doanh chủ yếu của Công ty

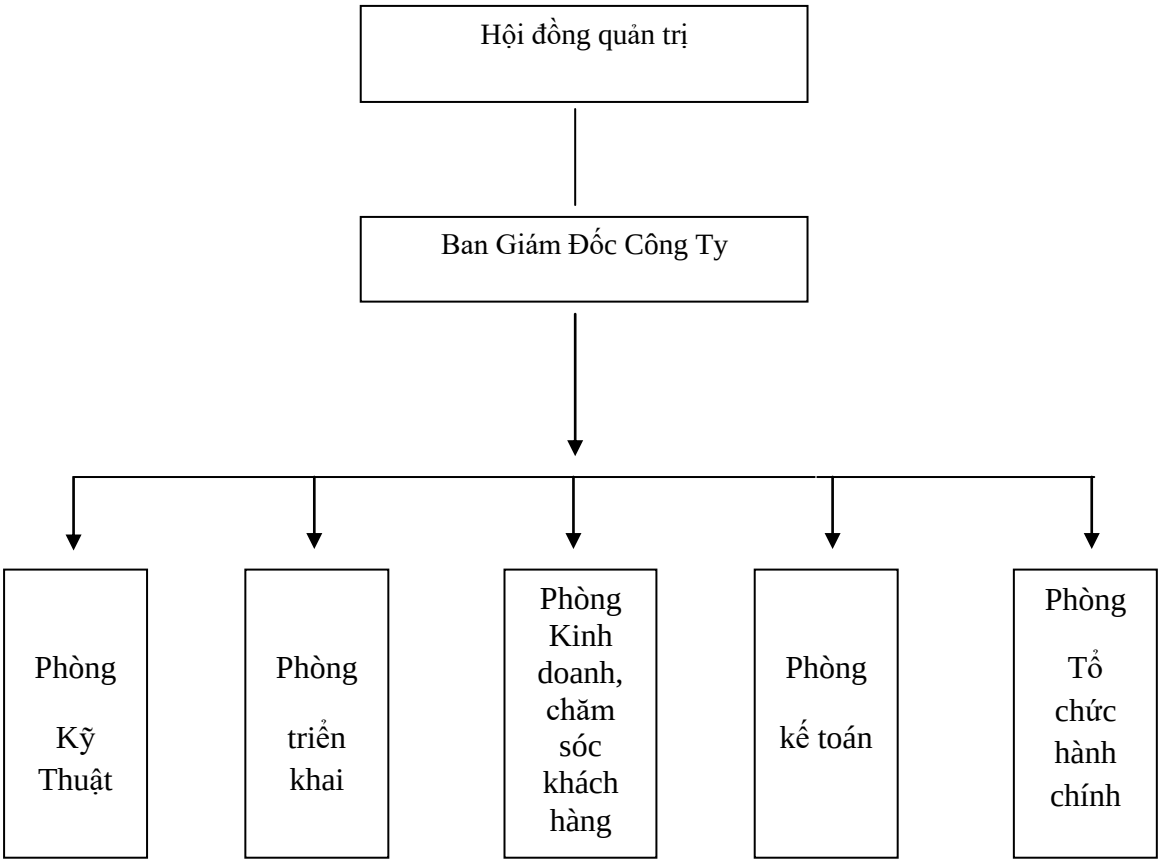
Lĩnh vực Viễn thông

- Cung cấp và lắp đặt hệ thống truyền dẫn quang PDH, NG-SDH, DWDM…
- Cung cấp, lắp đặt, bảo hành bảo trì thiết bị tổng đài nội bộ PABX …
- Cung cấp các thiết bị quang phục vụ mạng truy nhập như Switch, CPE, PON, converter, SFP Module …
- Cung cấp các thiết bị định tuyến, chuyển mạch, tường lửa, MODEM phục vụ việc xây dựng các mạng nội bộ (LAN, Wifi), mạng diện rộng (WAN) …

Lĩnh vực Công nghệ thông tin

- Cung cấp các hệ thống thiết bị máy chủ, máy trạm, máy tính xách tay của các hãng Fujitsu, Sun, IBM, Dell …
- Cung cấp các thiết bị phụ trợ cho các hệ thống máy tính: UPS, Inverter, máy phát điện, máy nắn dòng, máy nạp …
- Cung cấp các thiết bị phục vụ truyền hình: các thiết bị Encoder/Decoder, thiết bị hậu kỳ của Fujitsu, Sony …
- Cung cấp các thiết bị văn phòng như máy in, máy quét, máy photocopy, máy đọc/in mã vạch, máy chấm công, hệ thống kiểm soát vào ra … của các hãng Fujitsu, HP, Epson, Brother, Canon, SATO, Fuji Xerox, Ricoh, Motorola.
- Cung cấp và lắp đặt các hệ thống điện nhẹ: BMS, PA, Camera, Media …
- Cung cấp các loại phụ kiện quang cho việc lắp đặt thi công, vận hành bảo dưỡng các hệ thống truyền dẫn quang.

2.1.3. Tổ chức bộ máy của Công ty



Sơ đồ 2.1: Bộ máy tổ chức

(Nguồn: Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU)

* Hội đồng quản trị: Là cơ quan quyền lực cao nhất được các cổ đông bầu ra thông qua Đại Hội Đồng cổ đông có trách nhiệm tập thể trong việc quản lý mọi hoạt động kinh doanh của Công ty trong phạm vi pháp luật và điều lệ của Công ty quy định.

- Ban kiểm soát: Do các cổ đông bầu ra thông qua Đại Hội cổ đông có trách nhiệm trước cổ đông và Pháp Luật về việc kiểm tra, giám sát hoạt động của Giám Đốc, bộ máy tiến hành hoạt động của Công ty và việc chấp hành điều lệ của công ty cũng như nghị quyết, quyết định của Hội Đồng Quản trị và Đại Hội đồng cổ đông trong quá trình kinh doanh của Công ty.

- Ban Giám Đốc: Do Hội đồng quản trị quyết định là người trực tiếp tham gia điều hành hoạt động của Công ty, chịu trách nhiệm trước Hội đồng

quản trị và trước Pháp Luật về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao.

+ Phó Tổng Giám Đốc kinh doanh: Có trách nhiệm giúp Tổng Giám Đốc về các lĩnh vực: kinh doanh, khuếch trương hình ảnh của Công ty, cung cấp các thông tin về đối tác kinh doanh, phân tích thị trường của công ty trong thời gian hiện tại và thị trường trong tương lai…

+ Phó Tổng Giám Đốc kỹ thuật: có nhiệm vụ giúp Tổng Giám Đốc trong các lĩnh vực liên quan đến kỹ thuật.

Chủ tịch Hội đồng quản trị, Tổng Giám Đốc và Phó tổng Giám Đốc còn gọi là Ban Quản Lý với các nhiệm vụ chính: Xác định chiến lược phát triển dài hạn và ngắn hạn cho Công ty và lập kế hoạch. Điều hành việc thực hiện các chiến lược đề ra. Phát triển kinh doanh. Xây dựng các quy định, chế độ chính sách chung của Công ty về nhân sự, lương, tài chính kế toán.

- Các phòng ban chức năng:

+ Phòng kỹ thuật

+ Phòng triển khai

+ Phòng kinh doanh, chăm sóc khách hàng

+ Phòng kế toán

+ Phòng tổ chức hành chính

2.1.4. Đặc điểm nhân lực công nghệ thông tin của Công ty

Quy mô lao động tương đối ổn định qua các năm và gần như không thay đổi nhiều, số lượng lao động ít và dao động trong khoảng 531 đến 600 người. Quy mô lao động lớn nhất trong 3 năm là 600 người vào năm 2019 và thấp nhất là 531 người vào năm 2017.

Bảng 2.4. Số lượng đội ngũ nguồn nhân lực

ĐVT: Người

Chỉ tiêu	Năm			So sánh (%)	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Tổng số nguồn nhân lực	531	574	600	7,89%	4,88%

(Nguồn: Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU, 2017 – 2019)

Hiện Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU có hơn 600 người, Đội ngũ nhân sự của Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU được đánh giá là có trình độ chuyên môn vững vàng, năng động và tâm huyết với định hướng phát triển của công ty.

2.2. Thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty

2.2.1.Thực trạng về nhu cầu đào tạo

Hiện nay, Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU mới chỉ xác định mục tiêu chung của đào tạo là không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty mà chưa xác định mục tiêu rõ ràng cho từng chương trình với từng nội dung đào tạo cụ thể như sau kết quả thi cuối khóa của học viên, kết quả thực hiện công việc sau đào tạo... Mục tiêu đào tạo được thể hiện chủ yếu thông qua trách nhiệm, cam kết của người lao động khi tham gia các khóa đào tạo. Như vậy, từng khóa học chưa xây dựng được mục tiêu cụ thể là đào tạo ở mức độ nào và những kiến thức, kết quả thực hiện công việc cần đạt được sau khi chương trình đào tạo kết thúc cũng như các mục tiêu tài chính của hoạt động đào tạo nên không có mục tiêu cụ thể cho học viên phấn đấu và yêu cầu đối với người dạy, thiếu căn cứ đánh giá hiệu quả đào tạo.

Đối với Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU thì "Phòng Tổ chức hành chính và trưởng các bộ phận chịu trách nhiệm chính trong vấn đề xác định nhu cầu đào tạo, cụ thể: Phòng Tổ chức hành chính có trách nhiệm thông báo các khóa đào tạo đến các bộ phận, tổng hợp danh sách các người lao động có nhu cầu đào tạo từ các bộ phận phản hồi lại, tiếp nhận đề xuất đào tạo, đào tạo đột xuất của các cá nhân và của các phòng chức năng. Trưởng các bộ phận: tập hợp nhu cầu đào tạo từ các người lao động thuộc bộ phận mình quản lý theo yêu cầu của phòng Tổ chức hành chính và gửi lên phòng Tổ chức hành chính, đề xuất khóa học cho người lao động dưới quyền nếu cần thiết".

Ngoài ra, đào tạo nguồn nhân lực, hàng năm được thực hiện định kỳ vào quý IV hoặc khi có nhu cầu đào tạo đột xuất. Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU tiến hành xác định nhu cầu đào tạo dựa vào các căn cứ sau: "Đối với đào tạo nâng ngạch, chuyển ngạch, doanh nghiệp căn cứ tình hình thực tế và nhu cầu của Công ty, căn cứ chế độ quy định và hướng dẫn nâng bậc, nâng ngạch của Nhà nước và công ty mẹ, hàng năm, Phòng Tổ chức hành chính thông báo điều kiện dự thi nâng ngạch, bậc cho các bộ phận và cán bộ công người lao động. Trưởng các phòng ban tập hợp nhu cầu của bộ phận do mình phụ trách, lập kế hoạch đào tạo nâng ngạch bậc, chuyển ngạch, sau đó gửi cho Phòng Tổ chức hành chính để tổng hợp nhu cầu". "Nhu cầu đào tạo được tiến hành xác định khi các trường Đại học, Cao đẳng, các trung tâm đào tạo mở các lớp học và gửi thông báo, các thông tin về khóa học đến công ty. Nếu thấy nội dung đào tạo phù hợp, công ty lập thông báo về các lớp học gửi đến các bộ phận. Trưởng các bộ phận căn cứ vào thông báo nhận được, lập danh sách đào tạo dựa trên nhu cầu của người lao động và của bộ phận, gửi lên Phòng Tổ chức hành chính. Khóa học được tổ chức trên cơ sở hợp đồng đào tạo giữa công ty và cơ sở đào tạo. Ngoài các chương trình đào

tạo như trên, cá nhân, đơn vị muốn được đào tạo hoặc tham gia đào tạo theo nhu cầu riêng phải gửi đơn đề nghị và các thông báo, các tài liệu liên quan đến khóa học mà cá nhân, đơn vị muốn tham gia như thông báo tuyển sinh, nội dung đào tạo… đến Phòng Tổ chức hành chính. Sau khi phê duyệt bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực sẽ gửi thông báo tới các bộ phận và người lao động có nhu cầu được biết".

Theo kết quả điều tra cho thấy hơn 90% số người được điều tra cho biết Công ty có tìm hiểu nhu cầu đào tạo của họ. Bên cạnh đó thì số lượng người không được tìm hiểu nhu cầu đào tạo từ Công ty chiếm tỷ lệ rất ít gần 7%.

Bảng 2.14: Hoạt động xác định nhu cầu đào tạo của công ty

TT	Nội dung	Tỷ lệ (%)
1	Thường xuyên (mỗi năm 1 lần trở lên)	52,70
2	Không thường xuyên lắm (mỗi năm 1 lần)	40,50
3	Không tổ chức thực hiện	6,80
	Tổng	**100**

(Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2020)

Đào tạo được thực hiện khi các cá nhân tự đề xuất, đào tạo bắt buộc, cấp trên yêu cầu… Cũng theo kết quả điều tra khảo sát cá nhân tự đề xuất chiếm tỷ lệ cao nhất với 34% và chỉ có 20% là đào tạo bắt buộc. Đào tạo bắt buộc tại Công ty thường là đào tạo định hướng, tất cả các người lao động khi mới làm việc đều được hướng dẫn trong khoảng thời gian ít nhất là 2 tháng đầu. Tuy nhiên, việc xác định nhu cầu đào tạo như hiện nay không xác định được thực sự người lao động thiếu những kiến thức, kỹ năng gì và có mong muốn được đào tạo những kiến thức, kỹ năng nào.

Bảng 2.15: Nguyên nhân tổ chức đào tạo tại Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU

TT	Nội dung	Tỷ lệ (%)
1	Người lao động đề xuất	34,0
2	Công ty tổ chức đào tạo bắt buộc	20,0
3	Lãnh đạo Công ty cử đi đào tạo	30,0
4	Nguyên nhân khác	16,0
	Tổng	**100,0**

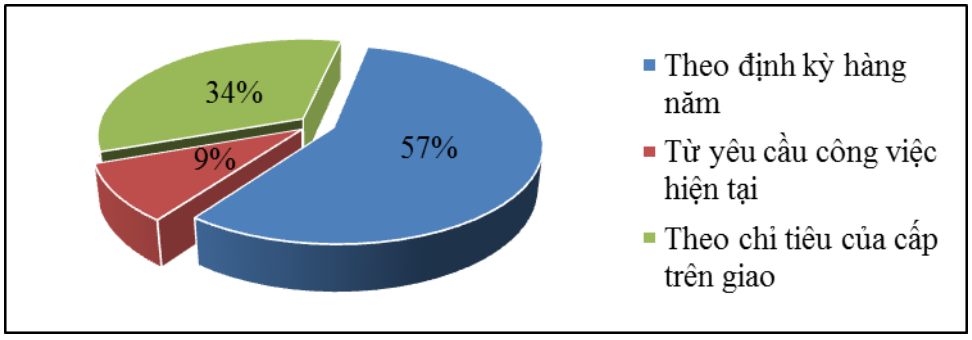
(Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2020)

Đối với đào tạo nâng ngạch bậc, sau khi nhận được biểu mẫu về nhu cầu đào tạo ở từng bộ phận, Phòng Tổ chức hành chính tổng hợp các nhu cầu, tiến hành cân đối nhu cầu đào tạo của các đơn vị và cá nhân với khả năng đáp ứng của doanh nghiệp, lập báo cáo trình lên Giám đốc để xem xét và phê duyệt.

Đối với các chương trình đào tạo đột xuất, các cá nhân, đơn vị sau khi viết đơn đề xuất, Phòng Tổ chức hành chính cho ý kiến về sự phù hợp của khóa học và gửi lên Giám đốc chờ quyết định cuối cùng

2.2.2.Thực trạng triển khai kế hoạch đào tạo

Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU chưa thật sự chủ động trong việc xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực trong từng năm, từng thời kỳ. Theo kết quả khảo sát, kế hoạch đào tạo thường được xây dựng theo định kỳ và sự chỉ đạo của cấp trên, chứ chưa theo yêu cầu từ công việc hiện tại.



Biểu đồ 2.11: Đánh giá về việc xây dựng kế hoạch đào tạo

(Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2020)

Với mục tiêu trang bị kiến thức về lý luận chính trị, kiến thức kỹ năng quản lý doanh nghiệp, chuyên môn nghiệp vụ, tin học, ngoại ngữ và các kiến thức bổ trợ khác nhằm xây dựng đội ngũ NGƯỜI LAO ĐỘNG có phẩm chất đạo đức tốt, vững vàng về chính trị, tinh thông về nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty, như vậy kế hoạch đào tạo hàng năm cần xây dựng theo mục tiêu đã đề ra.Thực tế, trong kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm, công ty có lập kế hoạch đào tạo nhân lực, nhưng cũng chỉ đưa ra con số chung chung là đào tạo bao nhiêu lượt NGƯỜI LAO ĐỘNG trong năm, chưa cụ thể hóa được mục đích, nội dung, thời gian, đối tượng cũng như chương trình đào tạo trong năm kế hoạch.Đây cũng là vấn đề mà bộ phận tổ chức của Công ty cần quan tâm đề xuất với ban lãnh đạo Công ty để có kế hoạch đào tạo nâng caochất lượng nguồn lao động đáp ứng với chiến lược sản xuất kinh doanh đã đề ra đạt hiệu quả cao nhất.

Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU áp dụng ba phương pháp đào tạo là cử đi học ở các trường, trung tâm; tổ chức lớp học, tham dự hội thảo và phương pháp kèm cặp, hướng dẫn.

Bảng 2.9: Quy mô đào tạo theo phương pháp đào tạo

Chỉ tiêu	Năm					
	2017		2018		2019	
	SL (lượt)	Tỷ lệ (%)	SL (lượt)	Tỷ lệ (%)	SL (lượt)	Tỷ lệ (%)
Tham gia đào tạo ở các cơ sở đào tạo	5	35,7	8	34	25	69,4
Tổ chức tập huấn, tham dự hội thảo	7	50	9	39	8	22,2
Kèm cặp, chỉ dẫn	2	14,29	6	26,09	3	8,33
Tổng	**14**	**100**	**23**	**100**	**36**	**100**

(Nguồn: Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU, 2017 – 2019)

Nhìn vào biểu ta thấy, ở công ty thường sử dụng phương pháp đào tạo ngoài công việc, hàng năm chiếm tỷ lệ trên 80% và có xu hướng tăng dần trong giai đoạn 2017-2019. Trong đó, hình thức người lao động tham gia đào tạo tại các cơ sở đào tạo có xu hướng tăng nhanh từ 35,5% năm 2017 lên 69,5% năm 2019. Còn phương pháp đào tạo theo kiểu kèm cặp, chỉ dẫn chưa được sử dụng nhiều trong đào tạo của công ty, hàng năm chiếm khoản 10-20% và có xu hướng giảm qua các năm.

Theo kết quả đánh giá khảo sát của người lao động, hầu hết người lao động đều cho rằng phương pháp tham gia tại các cơ sở đào tạo là phù hợp với nhu cầu của họ, chiếm gần 84%. Gần 60% số người lao động cho rằng phương pháp đào tạo thông qua các hội nghị, hội thảo là phù hợp, có 35,1% chủ yếu là người lao động trẻ cho biết muốn đào tạo theo phương pháp kèm cặp, hướng dẫn.

Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về phương pháp đào tạo

Phương pháp	Phù hợp (%)	Không phù hợp (%)
Tổ chức đào tạo tập trung	5,4	94,6
Tham gia đào tạo tại các cơ sởđào tạo	83,8	16,2
Tổ chức hội thảo	59,5	40,5
Đào tạo từ xa	54,1	45,9
Kèm cặp, hướng dẫn	35,1	64,9
Luân chuyển, thuyên chuyển	21,6	78,4
Phương phápđào tạo khác	0	0

(Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2020)

2.2.3. Xây dựng chiến lược đào tạo

2.2.3.1. Bộ phận chịu trách nhiệm về đào tạo nhân lực

Phòng Tổ chức hành chính: xây dựng và tổ chức thực hiện quy hoạch cán bộ, tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ, đề xuất cán bộ dự bị kế cận các chức danh lãnh đạo, lập kế hoạch đào tạo bồi dưỡng hàng năm. Trưởng phòng là người trực tiếp chịu trách nhiệm về đào tạo nhân lực tại Công ty.

Trưởng các bộ phận, đơn vị: phối hợp xây dựng và tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ theo yêu cầu của Phòng Tổ chức hành chính.

2.2.3.2. Công tác xây dựng chiến lược đào tạo nhân lực

Chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực

Theo kết quả phỏng vấn nhà quản lý, Công ty chưa xây dựng riêng về chiến lược đào tạo nhân lực cho từng giai đoạn phát triển, trong "*Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển giai đoạn năm 2016-2020*"[27],Công ty chỉ đưa ra mục tiêuchung về nguồn nhân lực như:

- Chú trọng đào tạo để có đội ngũ chuyên gia phù hợp với ngành nghề, quy mô sản xuất kinh doanh của Công ty.
- Tổ chức các lớp bồi dưỡng, nâng cao trình độ kỹ thuật, nghiệp vụ cho lực lượng lao động.
- Rà soát lại toàn bộ bộ máy nhân sự, kiện toàn tổ chức, tái cấu trúc lại bộ máy quản lý, điều hành phù hợp với mô hình mới theo hướng tinh gọn.
- Xây dựng các quy chế, quy định để thúc đẩy sản xuất.

Mặc dù lãnh đạo Công ty đã quan tâm đến đào tạo nhân lực, nhưng để đáp ứng yêu cầu hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh đã đề ra về trước mắt, cũng như lâu dài, lãnh đạo Công ty cần thiết phải có được chiến lược lâu dài về kế hoạch đào tạo nhân lực, chương trình đào tạo, chính sách đào tạo phù hợp với chiến lược sản sản xuất kinh doanh nhằm mục tiêu nâng cao năng lực trình độ chuyên môn, kỹ thuật cho người lao động để đáp ứng sự thay đổi nhanh chóng của thị trường và sự phát triển của khoa học công nghệ.

2.2.3.3. Xây dựng chương trình đào tạo

Hiện nay, ở Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU để xây dựng chương trình đào tạo có những quy định riêng. Đối với việc đào tạo, nâng ngạch, chuyển ngạch, để lựa chọn nội dung đào tạo, công ty đã thành lập một hội đồng để lựa chọn, bao gồm các thành viên của công ty là GĐ, PGĐ, Trường phòng Tổ chức hành chính, đại diện BCH công đoàn và một số thành viên mà Chủ tịch hội đồng quản trị yêu cầu. Hội đồng sẽ thực thi nhiệm vụ xây dựng chương trình đào tạo, các phương án đề thi, các quy định về phương thức thi, chấm điểm và xây dựng chương trình tài liệu cho học viên. Các nội dung gồm ngoại ngữ, chuyên môn nghiệp vụ và phần thi chung.

Đối với hình thức cử đi học ở các cơ sở đào tạo từ bên ngoài, thì nội dung của chương trình đào tạo sẽ là lý thuyết và thực tế như hình thức kiểm tra cuối khóa được các cơ sở đào tạo biên soạn và gửi cho Công ty qua Phòng

Tổ chức hành chính nhằm xin ý kiến góp ý trước khi chính thức tổ chức triển khai thực hiện.

Bảng 2.11: Kết quả khảo sát về nội dung đào tạo

TT	Nội dung	Tỷ lệ (%)
1	Nội dung đào tạo phù hợp với công việc, dễ hiểu	51,40
2	Nội dung đào tạo phù hợp với công việc, một số phần khó hiểu	48,60
3	Nội dung đào tạo không phù hợp với công việc, khó hiểu	0,0
	Tổng	**100**

(Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2020)

Nhìn vào kết quả khảo sát từ công ty ta thấy, nội dung chương trình đào tạo được người lao động đánh giá ở mức tương đối. Có 51,4% ý kiến cho rằng nội dung đào tạo phù hợp với công việc, dễ hiểu, chỉ có 48,6% cho biết nội dung đào tạo có một số phần khó hiểu. Đối với đào tạo thì nội dung đào tạo là vấn đề rất quan trọng, vì vậy ý kiến đánh giá của người lao động có ý nghĩa trong việc thành công của một chương trình đào tạo.

2.2.3.4. Lựa chọn giáo viên đào tạo

Người đào tạo hay giáo viên đào tạo được Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU lựa chọn căn cứ vào nội dung của chương trình học và phương pháp đào tạo đã xác định. "Với phương pháp cử tham dự hội nghị, hội thảo, giáo viên được lựa chọn là những kỹ thuật viên, cán bộ, chuyên gia về lĩnh vực kinh tế, kỹ thuật, công nghệ có kinh nghiệm. Với phương pháp cử đi học tại cơ sở bên ngoài, giáo viên tham gia đào tạo cho người lao động của công ty là các giảng viên của các trường Đại học, trung tâm đào tạo được công ty lựa chọn và ký kết hợp đồng đào tạo đảm nhiệm".

"Đối với phương pháp kèm cặp hướng dẫn, người kèm cặp là người lao động có kinh nghiệm thuộc bộ phận tiếp nhận người lao động mới đảm nhận. Khi người lao động được tuyển dụng vào công ty và được bộ phận tiếp nhận quản lý, trưởng bộ phận có trách nhiệm lựa chọn trong số các người lao động trong phòng, thường là người có kinh nghiệm, để hướng dẫn giúp người lao động mới làm quen, nhanh chóng hòa nhập với công việc và môi trường làm việc tại doanh nghiệp".

Về kết quả khảo sát của người lao động đối với giáo viên thì hầu hết người lao động đều cho rằng giáo viên được lựa chọn để thực hiện chương trình đào tạo chưa thực sự có khả năng truyền đạt tốt, khó hiểu (chiếm 71,6%). Tuy nhiên cũng có 28,4% người lao động cho rằng giáo viên được lựa chọn có khả năng truyền đạt tốt và không có các đánh giá tiêu cực về giáo viên được lựa chọn.

Bảng 2.12: Kết quả khảo sát về giáo viên được lựa chọn

TT	Khả năng của giảng dạy, truyền đạt của giáo viên được lựa chọn	Tỷ lệ (%)
1	Khả năng truyền đạt tốt	28,40
2	Khả năng truyền đạt bình thường, có phần khó hiểu	71,60
3	Khả năng truyền đạt chưa tốt, khó hiểu	0,0
	Tổng	**100**

(Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2020)

2.2.3.5. Chi phí đào tạo

Đối với hoạt động đào tạo thì chi phí đào tạo đối với các đối tượng khác nhau thì được chi trả ở các mức độ khác nhau. "Đối với đối tượng thuộc diện quy hoạch cán bộ, đào tạo nâng ngạch, chuyển ngạch, Công ty hỗ trợ chi trả 100% học phí. Với các chương trình đào tạo do cá nhân có nhu cầu riêng, Công ty tạo điều kiện về mặt thời gian và sắp xếp công việc để người lao

động thuận tiện trong việc tham gia lớp học, học phí và các khoản chi phí phát sinh do cá nhân tự chi trả".

Bảng 2.13: Kết quả khảo sát về mức kinh phí hỗ trợ đào tạo

ĐVT: %

TT	Nội dung	Phù hợp	Không phù hợp
1	Mức hỗ trợ học phí đào tạo	100	0,0
2	Mức hỗ trợ kinh phí đi lại cho học viên	93,20	6,80
3	Mức hỗ trợ kinh phí thi cấp chứng chỉ	91,90	8,10
4	Hỗ trợ về thời gian đào tạo	100,0	0,0
5	Hỗ trợ về công việc trong khi tham gia đào tạo	100	0

(Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2020)

Về mức hỗ trợ kinh phí đào tạo, cũng như hỗ trợ về thời gian, công việc trong khi học viên tham gia các khóa đào tạo, thì đều được người lao động khá hài lòng. 100% người lao động cảm thấy đã được tạo điều kiện về thời gian và ưu tiên sắp xếp công việc trong khi họ tham gia đào tạo, có 91,9% hài lòng với mức hỗ trợ tài chính đào tao như học phí đạo tạo hay chi phí đi lại trong quá trình tham gia đào tạo.

2.2.3.6. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Dựa vào nội dung chương trình đào tạo, các đơn vị đăng ký danh sách tham dự khóa đào tạo, gửi về phòng Tổ chức hành chính. Phòng Tổ chức hành chính gửi lên ban lãnh đạo để sàng lọc và lựa chọn đối tượng để đưa vào danh sách đào tạo. Bước này thường được thực hiện gộp với bước xác định nhu cầu đào tạo. Riêng đào tạo định hướng là bắt buộc đối với mọi người lao

động mới và đào tạo nâng ngạch, chuyển ngạch do Phòng Tổ chức hành chính sàng lọc, lựa chọn đối tượng đào tạo dựa vào nhu cầu của doanh nghiệp và hồ sơ lưu trữ, đối tượng đào tạo của các chương trình đào tạo khác đều do trưởng các bộ phận quyết định lựa chọn hoặc có ý kiến của trưởng bộ phận nếu là chương trình đào tạo do cá nhân đề xuất.

Với đào tạo nâng ngạch, chuyển ngạch, đối tượng đào tạo là các cán bộ người lao động có đủ điều kiện theo quy định về nâng ngạch, chuyển ngạch của Công ty. Cụ thể các điều kiện như sau: vị trí dự thi là vị trí mà công ty đang cần để phục vụ cho nhu cầu phát triển sản xuất kinh doanh hoặc mở rộng công ty, là người hoàn thành tốt nhiệm vụ, có phẩm chất đạo đức tốt, nghiêm chỉnh chấp hành nội quy, quy định của cơ quan, đạt tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ của ngạch viên chức đăng kí dự thi, đủ thời gian thâm niên ở ngạch hiện giữ, trong thời gian xét thi nâng ngạch không vi phạm kỉ luật lao động, có đơn xin thi nâng ngạch và được Giám đốc chấp thuận.

Với đào tạo bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ, đối tượng đào tạo là tất cả các người lao động thuộc các bộ phận có nhu cầu đào tạo phù hợp với nội dung của chương trình đào tạo và có sự chấp thuận của người quản lý trực tiếp, các người lao động được trưởng bộ phận cử tham gia chương trình đào tạo. “Mặc dù có đến 36% ý kiến đánh giá việc lựa chọn đối tượng đào tạo là hoàn toàn công bằng và phù hợp nhưng có một số lượng không nhỏ người lao động được khảo sát chiếm 64% cho rằng một số đối tượng được lựa chọn để đào tạo không thật phù hợp. Do hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU chưa thật hoàn thiện về cách thức và phương pháp đánh giá nên trong quá trình đánh giá, người đánh giá dễ mắc phải lỗi như xu hướng bình quân và ảnh hưởng của sự kiện gần nhất. Chính vì vậy, trưởng các bộ phận khó xác định được một cách chính xác là người lao động của mình có thật cần thiết phải được đào tạo hay

không, và nếu có thì phải được bổ sung những kiến thức, kỹ năng nào, dẫn đến một số trường hợp lựa chọn cử đi đào tạo không chính xác. Tuy nhiên, doanh nghiệp đã có những cố gắng nhất định trong việc lựa chọn đối tượng đào tạo, trong quá trình khảo sát, kết quả cho thấy, đến nay không có ý kiến phản hồi tiêu cực về việc lựa chọn của công ty."

Bảng 2.16: Kết quả khảo sát về lựa chọn đối tượng đào tạo

TT	Nội dung	Tỷ lệ (%)
1	Lựa chọn đối tượng đào tạo công bằng	36,0
2	Lựa chọn đối tượng đào tạo chưa thực sự công bằng	64,0
3	Lực chọn đối tượng đào tạo chưa công bằng, chưa phù hợp	0,0
	Tổng	**100,0**

(Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2020)

2.2.4 Đánh giá kết quả đào tạo

Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU sử dụng nhiều hình thức đánh giá sau đào tạo khác nhau phụ thuộc vào từng loại hình chương trình đào tạo. "Đối với đào tạo nâng ngạch, chuyển ngạch, kết quả đào tạo được đánh giá thông qua kết quả thi cuối sau khóa đào tạo. Điểm chấm thi quy định thang điểm 10 cho mỗi bài thi, riêng môn thi viết tính hệ số 2. Một trong ba môn thi có một môn dưới 05 coi như không đạt yêu cầu. Sau khi chấm xong, kết quả thi được công bố và xếp loại theo 3 mức là trung bình, khá và giỏi. Kết quả thi đánh giá xếp loại trung bình nếu tổng điểm đạt mức từ 21 đến 27 điểm, xếp loại khá nếu tổng điểm thi đạt từ 28 đến 35 và xếp loại giỏi nếu tổng điểm trên 35 điểm."

"Đối với đào tạo theo phương pháp tham dự hội thảo, sau khi kết thúc hội thảo, hội nghị, cá nhân tham gia phải tự viết bản thu hoạch về nội dung và những thông tin học và tiếp thu được và nộp về phòng Tổ chức hành chính.

Hiệu quả đào tạo được đánh giá thông qua bản thu hoạch sau khóa đào tạo đó".

"Đối với đào tạo theo phương pháp cử đi học ở cơ sở bên ngoài, trước khi tham gia khóa học, người lao động bắt buộc phải làm bản cam kết với Công ty. Sau khi kết thúc chương trình đào tạo, học viên làm bản báo cáo kết quả đào tạo hiệu quả đào tạo. Đánh giá kết quả đào tạo thực hiện căn cứ vào bản cam kết của người được đào tạo với Công ty và bản báo cáo kết quả đào tạo của người lao động gửi lên phòng Tổ chức hành chính".

Sau khi tổng hợp kết quả, Phòng Tổ chức hành chính báo cáo lên Giám đốc để có phương án sử dụng, bố trí người lao động sau đào tạo cho hợp lý.

Như vậy, hiệu quả đào tạo mới chỉ được đánh giá thông qua kiến thức mà người lao động đạt được mà chưa quan tâm đến mức độ hài lòng của người lao động đối với khóa đào tạo, mức độ ứng dụng các kiến thức đã học vào thực tế và hiệu quả của hoạt động đào tạo đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực tại Công ty

2.3.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

2.3.1.1. Quy mô, cơ cấu tổ chức

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

Ngược lại tổ chức bộ máy càng cồng kềnh phức tạp thì quản lý càng khó dẫn đến công tác đào tạo sẽ khó thực hiện một cách đồng bộ và linh hoạt. Ngoài ra, sự thay đổi cơ cấu tổ chức cũng ảnh hưởng đến nhu cầu đào tạo trong doanh nghiệp. Tuy vậy, quy mô và bộ máy có quan hệ biện chứng. Quy mô càng lớn thì bộ máy quản lý càng phức tạp bao gồm nhiều cấp, nhiều bộ

phận; mỗi cấp, mỗi bộ phận có nhiều yêu cầu về con người với trình độ khác nhau và ngược lại quy mô càng nhỏ thì bộ máy quản lý càng đơn giản.

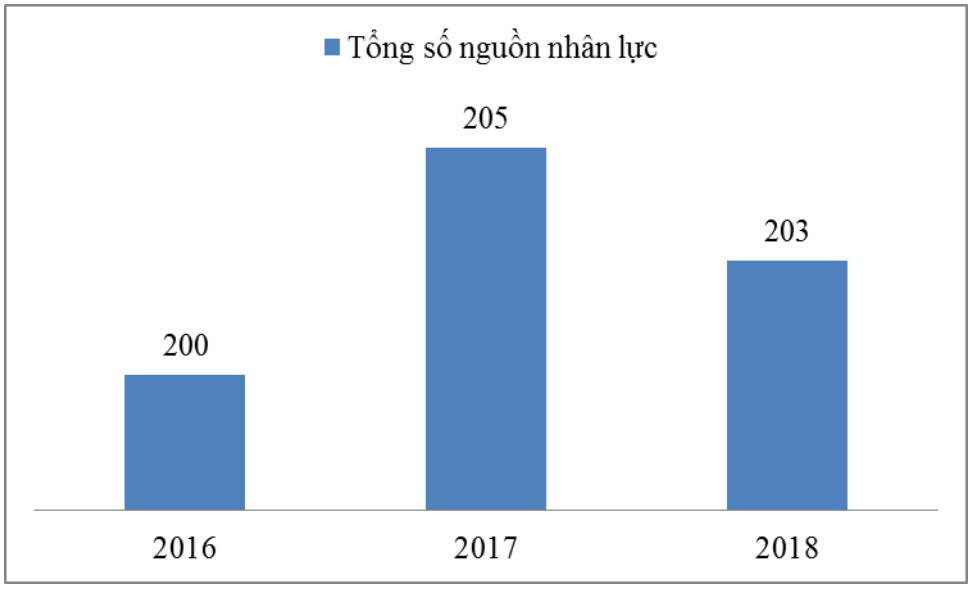
2.3.1.2. Nguồn nhân lực Công ty

Bảng 2.1. Số lượng nguồn nhân lực của Công ty

ĐVT: Người

Chỉ tiêu	Năm			So sánh (%)	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Tổng số nguồn nhân lực	200	205	203	2,50	-1,22

(Nguồn: Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU, 2017 – 2019)



Biểu đồ 2.1: Quy mô nguồn nhân lực 2017-2019

(Nguồn: Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU, 2017 – 2019)

Trong giai đoạn vừa qua, từ năm 2017 đến năm 2019, Số lượng, quy mô nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT-FUJITSU không có sự biến động nhiều, dao động từ 200 đến 205 người. Năm 2018 là năm có số lượng người lao động nhiều nhất.

2.3.1.3. Ngành nghề kinh doanh

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

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

2.3.1.4. Công nghệ và thiết bị

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

2.3.1.5. Khả năng tài chính của doanh nghiệp

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

đào tạo nguồn nhân lực chỉ có thể thực hiện được khi có một nguồn kinh phí ổn định và phù hợp.

2.3.1.6. Nhân lực bộ phận chuyên trách về đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp

Năng lực của các cán bộ chuyên trách về lĩnh vực đào tạo cũng có ảnh hưởng không nhỏ tới công tác đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp. Những cán bộ chuyên trách phải là những người có đủ trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, các kiến thức về khoa học xã hội hay hành vi cư xử để có thể đảm nhận và thực hiện hiệu quả nhất mọi khâu của công tác này.

2.3.1.7. Tình hình và sự biến động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

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

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

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

2.3.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

2.3.2.1. Môi trường kinh tế - xã hội

Môi trường kinh tế xã hội ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực nói riêng. Môi trường này là yếu tố quyết định doanh nghiệp có cần phải thường xuyên đào tạo nhân viên hay không. Nếu doanh nghiệp hoạt động trong môi trường năng động, hội nhập, luôn có sự biến đổi thì doanh nghiệp phải liên tục nâng cao khả năng thích nghi của mình bằng cách đào tạo đội ngũ lao động, nếu không muốn bị tụt hậu so với đối thủ. Điều này thúc đẩy họ không ngừng phát triển hệ thống đào tạo nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường.

2.3.2.2. Môi trường pháp lý

Tất cả các hoạt động của doanh nghiệp phải đảm bảo không trái pháp luật. Chính vì vậy, môi trường pháp lý không chỉ ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp mà tất cả các hoạt động khác đều bị giới hạn bởi khuôn khổ pháp lý do Nhà nước quy định.

2.3.2.3. Thị trường của doanh nghiệp

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

2.3.2.4. Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp

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

2.4. Đánh giá chung

2.4.1. Ưu điểm

Trong những năm gần đây, đào tạo và phát triển nguồn nhân nhân lực đã nhận được nhiều sự quan tâm của ban lãnh đạo đặc biệt là đối với lao động quản lý. Công ty đã có hướng dẫn đến các bộ phận, phòng, ban chức năng, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi về mặt thời gian và kinh phí để người lao động yên tâm tham gia học tập, tạo điều kiện để người lao động áp dụng kiến thức đã học vào thực tiễn.

Theo đánh giá của nhà quản trị, về cơ bản đào tạo hiện nay của Công ty đã có những bước tiến đáng kể về số lượng cũng như chất lượng, đáp ứng được các nhiệm vụ đề ra, đã thể hiện rõ ở kết quả hoạt động của Công ty, doanh thu hàng năm luôn hoàn thành vượt kế hoạch đề ra, tất cả các công việc đều hoàn thành đúng hoặc sớm hơn tiến độ quy định…. người lao động luôn an tâm công tác, chưa có trường hợp tự nghỉ việc, hay đuổi việc.

Theo kết quả khảo sát, hầu hết nguồn nhân lực của công ty đều thể hiện sự yên tâm công tác đối với công việc được giao, họ chưa có ý muốn thay đổi công việc của mình (chiếm đến trên 93%). Bên cạnh đó, mức độ áp dụng của các kiến thức, kỹ năng sau đào tạo thông qua khảo sát cho thấy có đến 44,6% người lao động cho biết tất cả kiến thức đều được áp dụng vào công việc thực tế của họ. Mặc dù 55,4% chỉ áp dụng được một phần kiến thức nhưng cũng đã phần nào cho thấy sự thiết thực, sát với thực tế của các chương trình đào tạo.

Bảng 2.17: Mức độ áp dụng kiến thức kỹ năng sau đào tạo

STT	Chỉ tiêu	Tỷ lệ (%)
1	Tất cả kiến thức đều được áp dụng	44,6
2	Chỉ áp dụng được một phần	55,4
3	Không áp dụng được	0
	Tổng	**100**

(Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2020)

Trong giai đoạn gần đây, đặc biệt là từ năm 2017-2019 số lượng các khóa đào tạo được công ty tổ chức ngày càng tăng, chất lượng được cải thiện, thiết thực hơn, không chỉ đơn thuần mang tính hình thức, giải quyết quyền lợi và nội dung đào tạo gắn với nhu cầu thực tế của người lao động cũng như nhu cầu thực tế của doanh nghiệp.

Với từng loại chương trình đào tạo, đối tượng tham gia được phòng Tổ chức hành chính quy định rõ trên thông báo khi gửi tới các bộ phận để tập hợp danh sách.

Công ty đã quy định trách nhiệm cụ thể của người lao động khi tham gia đào tạo thông qua bản cam kết đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý người lao động trong quá trình đào tạo và đánh giá hiệu quả sau đào tạo.

Công ty chủ yếu lựa chọn phương pháp đào tạo ngoài công việc, phương pháp này đã giúp học viên được đào tạo bài bản, kiến thức có hệ thống, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

2.4.2. Hạn chế

Bên cạnh những kết quả đạt được trong đào tạo nhân lực của Công ty thì vẫn còn một số hạn chế, tồn tại sau:

Thứ nhất, hình thức đào tạo tại Công ty còn hạn chế, tập trung chủ yếu áp dụng hình thức đào tạo theo mục đích của nội dung đào tạo như đào tạo bồi dưỡng chuyên môn, đào tạo định hướng, đào tạo nâng chuyển ngạch bậc, ngoại ngữ, tin học. Công ty chưa áp dụng các hình thức đào tạo khác như đào tạo và phát triển các năng lực quản trị hay đào tạo, huấn luyện kỹ năng nhằm giúp cho nhân viên có trình độ lành nghề và các kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc theo yêu cầu.

Thứ hai, là Công ty về kỹ thuật nên có nội dung cần đào tạo là rất rộng nhưng các phương pháp đào tạo đang áp dụng tại công ty thiếu sự đa dạng, chủ yếu sử dụng phương pháp đào tạo ngoài công việc với các khóa học do bên ngoài tổ chức, ít sử dụng phương pháp đào tạo trong công việc. Trong nhiều năm qua công ty không có sự đổi mới hay áp dụng các phương pháp đào tạo hiện đại. Chi phí cho phương pháp đào tạo ngoài công việc khá cao, đôi khi tạo ra khoảng cách giữa kiến thức học được với công việc thực tế, công ty có thể tăng cường sử dụng phương pháp đào tạo trong doanh nghiệp

để khắc phục những nhược điểm do phương pháp đào tạo ngoài công việc mang lại.

Thứ ba, chương trình đào tạo chưa sát thực tiễn, còn chung chung, phần lớn chỉ mang tính định hướng, kiến thức mới chậm được cập nhật, bổ sung, kỹ năng truyền đạt chưa tốt,một số nội dung kiến thức còn khó hiểu ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo.

Thứ tư, việc lựa chọn giáo viên tham gia giảng dạy còn gặp nhiều vướng mắc,giáo viên chủ yếu lấy từ nguồn bên ngoài, ít khi lấy từ nguồn bên trong doanh nghiệp,như chọn giáo viên từ nguồn của Công ty thì cũng do cán bộ quản lý lựa chọn dựa trên số năm công tác, trình độ chuyên môn, đa số không có nghiệp vụ sư phạm. Hay nguồn giáo viên từ bên ngoài do các cơ sở, trung tâm giáo dục lựa chọn nên người dạy khó có thể hiểu rõ thực trạng của doanh nghiệp nên từ lý thuyết đến thực hành vẫn có khoảng cách nhất định.

Thứ năm, việc xác định nhu cầu đào tạo như hiện nay chưa thể đánh giá chính xác trình độ thực tế của người lao động, dẫn đến bỏ sót một số nhu cầu quan trọng, chưa xác định được người lao động cần phải đào tạo những kiến thức, kỹ năng gì và muốn được đào tạo những kiến thức, kỹ năng nào.

Thứ sáu, với từng chương trình đào tạo, doanh nghiệp chưa xác định mục tiêu cụ thể cần đạt được trước khi tiến hành tổ chức chương trình đào tạo đó, thiếu các mục tiêu có thể lượng hóa được mà chủ yếu là các chỉ tiêu định tính như “nâng cao…”, “chú trọng đào tạo…”. Chính vì những mục tiêu thiếu tính cụ thể, chi tiết và có thể lượng hóa nên việc đánh giá hiệu quả đào tạo cũng gặp phải nhiều khó khăn để có thể đánh giá một cách chính xác.

Theo khảo sát, quy định đào tạo tại Công ty còn sơ sài, thiếu tính chi tiết, cụ thể, một số bước trong quy định đào tạo tiến hành chồng chéo, không tách bạch rõ ràng, một số bị bỏ qua không thực hiện như bước xác định mục tiêu cụ thể cho từng chương trình đào tạo.

Bảng 2.18: Sự rõ ràng trong quy định đào tạo tại Công ty

STT	Chỉ tiêu	Tỷ lệ (%)
1	Rất rõ ràng	36,49
2	Một số quy định không rõ ràng	59,46
3	Không rõ ràng	4,05
	Tổng	**100**

(Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát, 2020)

Thứ bảy, đối tượng được đào tạo còn hạn chế, chỉ tập trung là cán bộ quản lý, cán bộ được quy hoạch hay một số đối tượng theo yêu cầu trước mắt cần phải đào tạo để kịp thời đáp ứng công việc. Một số đối tượng được lựa chọn đào tạo đôi khi còn chưa phù hợp với nội dung chương trình đào tạo. Nguyên nhân, công ty chưa xây dựng được chiến lược đào tạo, kế hoạch đào tạo chưa cụ thể, chưa thấy được mức độ quan trọng của việc đào tạo trong thời gian đến. Bước lựa chọn đối tượng đào tạo chịu ảnh hưởng của một số yếu tố như cách thức lựa chọn đối tượng đào tạo ở một số nội dung đào tạo hoàn toàn do trưởng bộ phận thực hiện; một số cán bộ chưa thật sự hiểu rõ về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Ngoài ra, công ty chưa hoàn thiện cách thức và phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc nên các trưởng bộ phận xác định đối tượng được đào tạo đôi khi chưa chính xác. Ngân sách ít cũng là một nguyên nhân hạn chế đối tượng được đào tạo khi doanh nghiệp lựa chọn phương pháp đào tạo ngoài công việc.

Thứ tám, việc đánh giá hiệu quả đào tạo chưa được thực hiện bài bản, quy trình chưa cụ thể, đánh giá chủ yếu dựa vào kết quả kiểm tra hoặc thi cuối khóa. Việc đánh giá mới chỉ quan tâm đến những kiến thức mà người lao động tiếp thu được thông qua chương trình đào tạo, chưa điều tra thái độ, phản ứng của học viên đối với khóa học, chưa đánh giá sự thay đổi hành vi sau đào tạo và mức độ ảnh hưởng, tác động của đào tạo đến hoạt động sản

xuất kinh doanh dựa vào các chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận....

Thứ chín, công ty chưa xây dựng được chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; việc lập kế hoạch đào tạo tổng thể còn hạn chế; kế hoạch đào tạo nhân lực cho từng giai đoạn chưa được cụ thể hóa bằng các con số mà chỉ mang tính chung chung như "chuẩn bị nguồn cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn, kỹ thuật đáp ứng theo yêu cầu của các lĩnh vực sản xuất kinh doanh", số lượt lao động được đào tạo trong năm kế hoạch...

Thứ mười, công ty hiện nay chưa có quy chế đào tạo nhân lực chính thức mà chỉ đào tạo theo từng đợt khi có nhu cầu từ thực tế. Trong khi đó việc ban hành một hệ thống quy chế đào tạo có ý nghĩa cực kỳ quan trọng trong việc quản lý và tổ chức, đặc biệt là việc xây dựng các chính sách đào tạo, là một trong những nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến việc ngăn ngừa chảy máu chất xám tại Công ty.

2.4.3. Nguyên nhân

Mục tiêu, đối tượng đào tạo chủ yếu là đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý, cán bộ được quy hoạchvà một phần do chủ quan của người quản lý đào tạo cho rằng nguồn nhân lực của công ty có trình độ cao, nhiều kinh nghiệm nên việc đào tạo, bồi dưỡng người lao động chưa cần quan tâm.

Quy mô lao động tại Công ty tương đối nhỏ, chỉ khoảng 80 người và ít biến động và đặc thù của công việc nên khó tiến hành đào tạo theo kiểu mở lớp học tập trung.

Người soạn thảo chương trình đào tạo, thực hiện giảng dạy của doanh nghiệp là cán bộ chuyên trách còn chưa được đào tạo chuyên nghiệp, dựa trên tự học và kinh nghiệm làm việc là chính nên có thể ảnh hưởng nội dung truyền đạt đến người lao động.Nội dung chương trình của cơ sở bên ngoài thì đa số thiên về lý thuyết, chưa gắn liền với thực tiễn của doanh nghiệp. Phương pháp trao đổi thông tin hai chiều theo kiểu thảo luận, tranh luận, bài

tập tình huống thực tế thực hiện chưa được nhiều, mới chỉ dừng lại ở phát tài liệu và nghe giảng thụ động. Một nguyên nhân nữa cũng do chính bản thân của người đi học chưa nhận thức được tầm quan trọng của việc học tập nâng cao trình độ, kỹ năng làm việc, còn xuất hiện tư tưởng bằng cấp để tìm kiếm cơ hội thăng tiến vàvới độ tuổi trên 45 phần lớn tư duy mất dần nhạy bén, thiếu năng động, có xu hướng ỷ lại, an phận, rất ngại học hỏi.

Người thực hiện giảng dạy, hay làm đào tạo của Công ty đều chưa được đào tạo bài bản, chuyên nghiệp, giáo viên từ nguồn bên ngoài được lựa chọn chủ yếu qua đánh giá hồ sơ kinh nghiệm, tham khảo ý kiến của đơn vị đã mời giảng dạy và một yếu tố quyết định đó là phụ thuộc vào chi phí, nếu có nhiều kinh phí công ty có thể mời được giáo viên chất lượng cao, nhiều kinh nghiệm mở lớp tập trung tại doanh nghiệp để giảng dạy.

Nhu cầu đào tạo chưa được xác định toàn diện, mới chỉ tiến hành ở cấp độ phân tích doanh nghiệp, chủ yếu căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty, hướng dẫn và quy định của Nhà nước về nâng ngạch cho cán bộ công nhân viên. Vì mới chỉ xác định nhu cầu dựa vào phân tích tổ chức; xác định nhu cầu thông qua phân tích công việc và phân tích người lao động chưa được thực hiện hoặc thực hiện chưa đầy đủ nên đôi khi bỏ sót một số nhu cầu quan trọng. Hoạt động đánh giá thực hiện công việc vẫn dựa vào sự quan sát của người quản lý trực tiếp là chính với các chỉ tiêu đánh giá như sự chấp hành nội quy, quy chế, số ngày công làm việc… nên chưa có cơ sở để xác định xem trình độ thật sự của người lao động còn thiếu và cần bổ sung những kiến thức, kỹ năng nào. Ngoài ra, một số trưởng bộ phận mặc dù có trình độ chuyên môn vững nhưng chưa tham gia khóa đào tạo nào về quản trị nhân lực nên không thực sự am hiểu về đào tạo cũng như vai trò của công tác này. Một nguyên nhân khách quan nữa là do nhu cầu lao động cho từng thời kỳ mới chỉ dừng lại ở việc xác định quy mô lao động, chưa xác định nhu cầu cụ thể cho

từng ngành nghề, phòng ban chức năng nên công ty cũng gặp phải một số khó khăn trong việc xác định các nội dung đào tạo, số lượng lao động cần đào tạo… xuất phát từ chính nhu cầu của doanh nghiệp.

Công ty chưa xác định mục tiêu dựa trên năng lực của nhân viên, chức danh nhiệm vụ đang thực hiện của đối tượng cần đào tạo; chưa thực hiện phân tích những kiến thức, kỹ năng còn thiếu của đối tượng cần đào tạo nhằm đáp ứng mục tiêu của tổ chức.

Công ty chưa xác định mục tiêu đào cụ thể cho từng chương trình đào tạo và quy trình đánh giá chưa được xây dựng rõ ràng nên thiếu định hướng trong hoạt động đánh giá.

Để lập chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đòi hỏi công ty cần đầu tư nhiều thời gian, kinh phí và có chuyên gia về lĩnh vực này nên hiện tại chưa thể thực hiện được. Về lập kế hoạch đào tạo hàng năm còn phụ thuộc vào ý chí chủ quan của lãnh đạo, cán bộ phụ trách đào tạo và cần đáp ứng yêu cầu thực tế phát sinh công việc. Việc lập kế hoạch chưa xuất phát từ nhu cầu đào tạo của cá nhân, nhu cầu của công ty gắn với mục tiêu phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty.

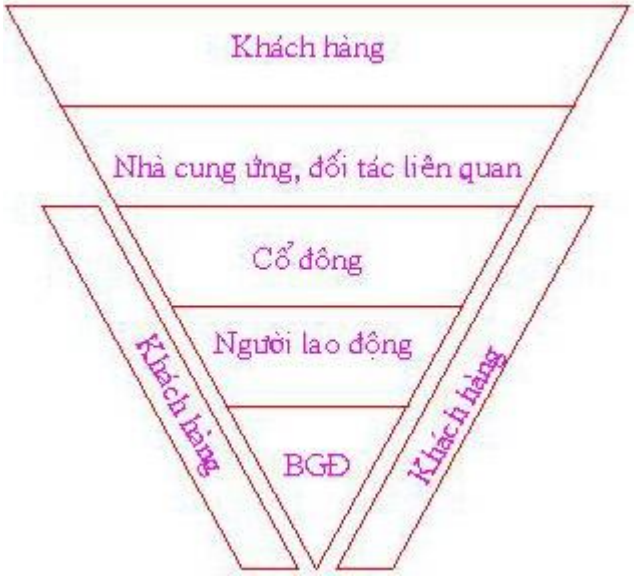
CHƯƠNG 3. ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÁC HỆ THỐNG VIỄN THÔNG VNPT-FUJITSU

3.1. Định hướng phát triển của Công ty

3.1.1. Định hướng phát triển và chiến lược của Công ty

Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU là công ty hàng đầu trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ viễn thông. Phấn đấu trong đến năm 2025, Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU sẽ là một trong nhóm các công ty Viễn thông hàng đầu trong nước; được biết đến là một công ty phát triển bền vững, thân thiện với môi trường. Trong thời gian tới công ty đã có những định hướng phát triển như sau:

- Thoả mãn nhu cầu chính đáng của quý khách hàng.
- Xây dựng và phát triển Công ty trở thành một đơn vị xây lắp chuyên ngành mạnh, có khả năng thi công trọn gói các công trình lớn trong nước và khu vực
- Cung cấp kịp thời các giải pháp, thiết bị và dịch vụ tốt nhất.
- Phát triển quan hệ đối tác trên cơ sở hai bên cùng có lợi.
- Sự thành công, hài lòng của khách hàng là thước đo uy tín và hiệu quả của Công ty.
- Vì quyền lợi của cổ đông.



Khách hàng luôn là ưu tiên số 01 trong định hướng phát triển của công ty. Mục tiêu vì khách hàng luôn là quan tâm hàng đầu, bao quát và tôn chỉ liên quan đến toàn bộ cơ cấu hoạt động và kinh doanh của công ty. Quyền lợi của đối tác và cổ đông cũng được đặt lên trên lợi ích của nhân viên và cán bộ trong công ty, cho thấy một chính sách đặt uy tín lên hàng đâu luôn là kim chỉ nam trong hoạt động điều hành của ban Giám Đốc.

3.1.2. Mục tiêu chiến lược nguồn nhân lực của Công ty

- Phấn đấu tốc độ tăng trưởng doanh thu trung bình giai đoạn 2010-2025 là 15% , phấn đấu đảm bảo các chỉ tiêu lợi nhuận 15% vốn điều lệ.
- Tiếp tục cải tiến về nhiều mặt để ổn định và phát triển ngành nghề kinh doanh hiện tại, xây dựng phương án sắp xếp lao động theo hướng chuyên môn hoá, điều chỉnh bổ sung lực lượng lao động hợp lý giữa các đơn vị để nâng cao năng lực sản xuất, đáp ứng công việc được giao.
- Phấn đấu tăng năng suất lao động năm 2025 tăng so với năm 2020 tối thiểu 20%, thực hiện tiết kiệm chi phí, đạt kế hoạch lợi nhuận, ổn định và nâng cao đời sống người lao động.
- Duy trì sự ổn định và phát triển bền vững.
- Đầu tư và đổi mới thiết bị, công nghệ đáp ứng tốt nhiệm vụ của Công ty.

- Bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ và đào tạo nhân lực.
- Tìm kiếm phát triển thêm thị trường để tìm kiếm thêm việc làm, nâng cao đời sống người lao động.

3.1.3. Mục tiêu đào tạo nhân lực của Công ty

- Kiện toàn bộ máy theo hướng tinh gọn, chất lượng.
- Chú trọng đào tạo lại, đào tạo chuyên sâu, đào tạo đón đầu để nâng cao chất lượng lao động. Thực hiện việc nâng cao trình độ quản lý cho cán bộ có đủ năng lực lãnh đạo Công ty. Tăng cường bổ sung kiến thức cần thiết cho cho cán bộ đáp ứng yêu cầu trong cơ chế mới.
- Thu hút thêm nhân lực có năng lực. Hạn chế việc tăng số lượng tuyệt đối về lao động trong Công ty, song vẫn phải đạt ra chỉ tiêu tuyển dụng một số cán bộ chuyên gia thực sự có năng lực chuyên môn nhằm nâng cao chất lượng cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý Công ty.

3.2. Giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực của công ty

3.2.1. Về hình thức đào tạo nhân lực trong công ty

Trong đào tạo, có nhiều đối tượng đào tạo khác nhau, chính vì vậy cần có những hình thức đào tạo khác nhau để từ đó nâng cao hiệu quả của đào tạo. Để đào tạo nhân lực thể hiện được hiệu quả trong quá trình triển khai, Công ty cần thực hiện đào tạo các hình thức phù hợp với các đối tượng khác nhau.

Đối với người lao động

- Tập trung đào tạo chuyên sâu.
- Tạo lập và nâng cao khả năng làm việc nhóm.

  Có một cách thức đào tạo khá hiệu quả hiện nay mà các nhà quản lý cụ thể áp dụng để nâng cao cả hai khả năng trên cho người lao động đó là: "Giao việc qua khả năng", cụ thể là:

Giao các nhiệm vụ vượt qua khả năng của người lao động là cách làm đòi hỏi người người lao động phải vượt ra khỏi những gì đã biết và qua đó học thêm được những kỹ năng mới.

Phương pháp này sẽ giúp những người lao động nhiều triển vọng phát triển có cơ hội trau dồi thêm kinh nghiệm công tác. Mặt khác trong qua trình làm việc do công việc được giao là quá khả năng của người lao động đó, điều này sẽ thực sự tương tác giữa các thành viên và anh ta sẽ cần nhiều hơn sự hỗ trợ từ đồng nghiệp, từ đó mà nâng cao sự gắn kết giữa các thành viên và tăng hiệu quả làm việc nhóm.

Nhà quản lý có thể thực hiện điều này bằng cách yêu cầu người người lao động phải sử dụng một công nghệ mới, hay nói cách khác là giao cho họ phụ trách một công việc đòi hỏi có trình độ cao hơn. Trên lý thuyết, cả công ty lẫn người lao động đều có lợi. Công ty sẽ có thêm nhiều người lao động tài năng. Còn người lao động sẽ có thêm triển vọng phát triển nghề nghiệp của mình.

Tuy nhiên, trong thực tế cũng cần thận trọng với phương pháp này và nó hàm chứa nhiều rủi ro và công ty cần tính toán kỹ lưỡng với một vài tiêu chí sau:

Chọn đúng người

Điều đầu tiên cần lưu ý là phải chọn đúng người có khả năng hoàn thành một nhiệm vụ vượt qua năng lực của mình.

Khuyến khích đúng cách

Việc hoàn thành tốt một nhiệm vụ vượt qua khả năng đồng nghĩa với việc họ có thể được đề bạt lên những vị trí có mức lương cao hơn.

Giao đúng việc

Khi đó chọn được ứng viên cho việc giao nhiệm vụ vượt qua khả năng, kế tiếp bạn phải xác định đúng công việc để giao.

Chấp nhận nếu thất bại

Như đã nói ở trên phương pháp này hàm chứa nhiều rủi ro, nghĩa là có thành công cũng có thất bại, do đó nhà quản lý công ty phải chấp nhận nếu điều tồi tệ nhất xảy ra. Quan trọng là phải cho người người lao động đó biết anh ta vẫn gúp phần quan trọng trong sự phát triển của công ty. Có như thế, người lao động của bạn sẽ không sợ thất bại để rồi một ngày nào đó họ lại tham gia vào các bài tập rèn luyện năng lực.

Như vậy việc giao các nhiệm vụ vượt qua khả năng của người lao động một cách có khoa học sẽ giúp họ nâng cao năng lực và sẽ mang lại lợi ích cho cả hai bên.

Ngoài ra, còn có một cách nữa để đào tạo nhân lực còn khá hiệu quả mà nhiều công ty nước ngoài áp dụng thành công đó là: "Luân chuyển người lao động". Mục đích của phương pháp này là giúp người lao động học hỏi thêm về các quy trình làm việc của công ty và cảm thấy thích thú hơn với công việc mới. Đây là một chiến lược quản trị nhân lực nhằm giúp cho việc quản lý tốt hơn, tạo môi trường làm việc năng động và sáng tạo.

Các chuyên gia khuyên rằng nên thay đổi vai trò người lao động của mình 2 năm một lần. Khoảng thời gian này vừa đủ cung cấp cho người lao động những kinh nghiệm và kiến thức cần thiết để đảm nhận vai trò mới. Cứ như vậy, người lao động sẽ học hỏi thêm được những kiến thức mới và hoàn thiện kỹ năng giao tiếp nội bộ.

Từ việc luân chuyển này, người lao động sẽ góp nhặt được những kinh nghiệm vô giá trong lĩnh vực mà họ đó tham gia. Do biết rõ vai trò và chức năng của từng bộ phận khác nhau trong công ty trong những lần luân chuyển, nếu được cân nhắc vào những vị trí mới, những người này thường có những ý tưởng rất mới lạ, và kết quả là công ty đó sở hữu một nguồn cảm hứng sáng tạo.

Cần hiểu rằng việc luân chuyển không giống như việc đào thải một ai đó, nếu như người lao động đó không tốt hoặc không có khả năng phát triển thì không nên gửi những người này qua các bộ phận khác, điều này chỉ tốn công vô ích thậm chí còn phản tác dụng. Bên cạnh đó phải chắc rằng người lao động của công ty hiểu rõ việc làm này và dễ dàng chấp nhận công việc mới trong bất kỳ một bộ phận nào trong công ty của bạn.

Ngoài ra phương pháp này Còn có một ưu điểm đáng kể nữa là tiết kiệm được rất nhiều chi phí tuyển dụng cho công ty, đồng thời giúp cho người lao động của bạn tăng khả năng cạnh tranh trong công việc.

Đối tượng là cán bộ quản lý

Cán bộ quản lý được coi là đối tượng có tầm ảnh hưởng rất quan trọng trong bất kỳ công ty nào, họ là những người làm công tác quản lý trong công ty, họ điều tiết nhịp độ làm việc, đưa ra phương thức làm việc và đề ra những chiến lược công tác cụ thể.

Trong khoa học quản lý hiện đại có một phương thức đào tạo đối tượng này đang rất được sự quan tâm của nhiều nhà quản trị cao cấp đó là: Phương pháp sử dụng "mô hình Năng lực" để giáo dục và đào tạo nhà quản lý, công trình này là của nhà nghiên cứu Boyatzis được ụng phát minh vào năm 1980.

Boyatzis đó xếp các năng lực của nhà quản lý thành năm nhóm như sau:

1) Quản lý mục tiêu và hành động: định hướng hiệu suất, chủ động hành động (proactivity), sử dụng các khỏi niệm để chẩn đoán, và quan tâm tới những ảnh hưởng;

2) Lãnh đạo: tự tin, sử dụng các trình bày bằng lời nói, tư duy logic, khái quát hoá;

3) Quản lý nguồn nhân lực: sử dụng quyền lực xã hội, quan tâm tích cực đến con người, quản lý các quá trình nhóm, tự đánh giá đúng đắn.

4) Chỉ đạo hoạt động của cấp dưới: phát triển người dưới quyền, sử

dụng quyền lực đơn phương, không gò bó;

5) Quan tâm đến những người xung quanh: tự chủ, khách quan trong nhận thức, năng lực thích ứng và chịu đựng, quan tâm và gần gũi mọi người.

Boyatzis còn phân biệt sự cần thiết của các năng lực này ở những nhà quản lý kinh doanh và quản lý công, cũng như ở những cấp độ quản lý khác nhau. Mô hình của Boyatzis có một ảnh hưởng rất rộng lớn trong những nghiên cứu về năng lực quản lý cũng như thực tiễn về giáo dục, đào tạo và phát triển quản lý.

Tuy nhiên để việc áp dụng mô hình năng lực có hiệu quả thì phải có một danh mục các năng lực được thiết kế một cách cẩn thận, có cơ sở khoa học, và phù hợp với bối cảnh thực tế của đất nước và của công ty.

3.2.2. Về phương pháp đào tạo nhân lực trong công ty

Phương pháp đào tạo là nhân tố ảnh hưởng tới hiệu quả đào tạo của người lao động, nếu nội dung tốt mà phương pháp đào tào tạo không phù hợp thì hiệu quả thu được của công ty Cũng bị hạn chế rất nhiều và ngược lại.

Công ty cần kết hợp các phương pháp đào tạo nhằm mang lại hiệu quả cao hơn cho đào tạo.

- Thường xuyên mở các cuộc hội nghị, hội thảo để trao đổi kinh nghiệm giữa các cá nhân, tập thể. Các cuộc trao đổi này có thể tiến hành ngay trong công ty mình, cũng có thể hợp tác với các công ty khác cùng ngành.
- Công ty tiếp tục mở rộng phạm vi đào tạo ra ngoài nước như cử người ra nước ngoài học tập, thực tập, tham quan các công ty lớn ở một số nước để học hỏi kinh nghiệm quản lý và khoa học kỹ thuật, một phần xem xét kiến thức sản xuất của họ để bồi dưỡng thêm kiến thức cho nhân viên trong công ty.

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

Về đào tạo cho nhân viên quản lý, lãnh đạo kế cận, chủ chốt. Công ty nên dành thêm nguồn lực đầu tư cho các khóa học về kỹ năng lãnh đạo hay các nghiệp vụ quản trị trọng yếu như quản trị chiến lược, quản trị hiệu suất hay quản trị nhóm. Đặc biệt, công ty cần quan tâm tới đội ngũ quản lý tại các bộ phận hỗ trợ, thay vì mới chỉ quan tâm tới đào tạo cho bộ phận kinh doanh Đào tạo tại công ty nên kết hợp với phân công công tác có tính thử thách, giúp các cá nhân được tôi luyện, trải nghiệm và trưởng thành. Bên cạnh đó, có thể khuyến khích và tạo điều kiên cho các nhân sự này tham gia vào các tổ chức hiệp hội hành nghề ở bên ngoài công ty.

3.2.3. Về nội dung đào tạo nhân lực trong công ty

- Quan tâm đào tạo, bồi dưỡng cho người lao động những kiến thức về lý luận chính trị, về lãnh đạo, quản lý, về khoa học xã hội, nhân văn và những kiến thức chuyên môn phù hợp với công việc được giao. Đây là điều kiện quan trọng, mang tính quyết định đến khả năng phân tích, luận giải những vấn đề thực tiễn, trên cơ sở đó vận dụng sáng tạo vào thực tiễn của đơn vị, của lĩnh vực mà cá nhân đang được phân công phụ trách. Thông qua đào tạo, bồi dưỡng giúp người lao động có khả năng phân tích, xử lý các tình huống, hình thành phương pháp nhận thức khoa học và giải quyết các vấn đề nhanh, nhạy và đạt hiệu quả cao nhất.
- Đổi mới nội dung, chương trình đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn nghiệp vụ người lao động và tập trung theo hướng chuyên nghiệp, chuyên sâu; mỗi chức danh, mỗi vị trí việc làm được bồi dưỡng những kiến thức và kỹ năng phù hợp, thiết thực với công việc đang đảm nhận, các chương trình cụ thể như: Kỹ năng dành cho người lao động lãnh đạo quản lý; nghiệp vụ cho người lao động làm công tác nhân sự, cải cách hành chính, văn thư lưu trữ, thực hành văn bản; ứng dụng công nghệ thông tin; xử lý tình huống... Tiếp tục đổi mới và áp dụng các phương pháp truyền đạt kiến thức theo từng đối tượng đào tạo, bồi dưỡng như: Thuyết trình, làm việc theo nhóm, nghiên cứu tình huống, thảo luận, đóng vai... Hình thức đào tạo, bồi dưỡng kết hợp giữa lý thuyết và thực hành, chia tổ nhóm thảo luận, làm bài tập tình huống; minh họa quy trình, thao tác thực thi nhiệm vụ bằng hình ảnh trình chiếu, hướng dẫn nghiệp vụ theo hình thức "Cầm tay, chỉ việc".

Đổi mới, nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng người lao động không chỉ góp phần xây dựng người lao động đáp ứng yêu cầu Công ty trong sạch, vững mạnh, chuyên nghiệp mà còn có tác động tích cực đến nhiều mặt của đời sống kinh tế - xã hội, bảo đảm quốc phòng - an ninh. Bên cạnh việc đào

tạo, bồi dưỡng qua trường lớp, việc đào tạo người lao động qua hoạt động thực tiễn cũng cần được quan tâm thực hiện liên tục trong quá trình sử dụng người lao động.

Tiếp tục đẩy mạnh các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, rèn luyện tốt các kỹ năng cho người lao động để họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Để làm được việc này thì Công ty cần quan tâm đầu tư hơn nữa về kinh phí đào tạo, cơ sở vật chất, đội ngũ giáo viên và đặc biệt phải xây dựng được các chương trình đào tạo phù hợp với từng đối tượng, hướng vào các nghiệp vụ chuyên môn và kỹ năng còn thiếu, còn hạn chế của người lao động.

3.2.3.1. Về xây dựng chương trình đào tạo

Để xây dựng chương trình đào tạo hợp lý, phụ thuộc vào trình độ của người làm công tác tổ chức, xác định được chương trình đào tạo đúng đối tượng, yêu cầu công việc, tài chính hiện có, chương trình phải phù hợp với thời gian đào tạo, tránh quả tải hoặc ngược lại, trong thời gian học cần dành thời gian thích đáng cho hoạt động trao đổi thông tin, đối thoại, thảo luận, thực hành, thực tập …. Về chất lượng chương trình phải đảm bảo khoa học, cập nhật được kiến thức mới và có tính thực tiền, đồng thời phù hợp với yêu cầu của người học, đáp ứng yêu cầu của sự phát triển kinh tế xã hội trong nước và hội nhập quốc tê. Do đó vậy, khi xây dựng chương trình đào tạo cần phải xem xét một cách kỹ lưỡng, so sánh yêu cầu công việc và năng lực thực tế của nhân viên để đưa ra chương trình mang lại hiệu quả cao nhất.

3.2.3.2. Lựa chọn giáo viên đào tạo

Dù là lựa chọn giáo viên từ nguồn bên trong hay bên ngoài công ty, mỗi nguồn đều có những ưu điểm và nhược điểm cần khắc phục. Để hạn chế những nhược điểm của từng nguồn, công ty nên tiến hành các hoạt động sau trước khi tiến hành đào tạo:

Đối với giáo viên tại các cơ sở đào tạo, lấy từ bên ngoài tổ chức, công ty phải trao đổi với giáo viên về mục tiêu, đối tượng đào tạo và cung cấp những thông tin, tài liệu về công ty. Nếu cần thiết, nên tạo điều kiện thuận lợi để tiếp cận với hoạt động tại công ty, từ đó, họ sẽ có những điều chỉnh về nội dung, phương pháp truyền đạt, cách thức tiếp cận bài học phù hợp và sát với thực tế công việc tại công ty.

Với giáo viên lựa chọn từ bên trong, công ty tiến hành tổ chức đào tạo về kỹ năng truyền đạt bài giảng, trang bị những kiến thức cần thiết, người được lựa chọn giảng dạy phải là người có kiến thức chuyên môn, phẩm chất đạo đức, nhiệt tình với việc truyền đạt kinh nghiệm để đào tạo đạt hiệu quả tốt nhất có thể.

3.2.3.3. Xác định nhu cầu đào tạo phù hợp

Xác định nhu cầu đào tạo nhân lực trong Công ty là một trong những bước quan trọng và mang tính quyết định đến toàn bộ đào tạo ở trong bất cứ công ty nào. Nếu xác định nhu cầu đào tạo không chính xác thì hậu quả xảy ra sẽ rất khó khắc phục. Do đó, để đào tạo thực hiện có hiệu quả thì yêu cầu đầu tiên là công ty phải xác định được nhu cầu đào tạo của công ty mình thật chính xác.

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

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

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

Thứ ba: Phân tích hiệu suất công ty: chỉ tiêu của việc phân tích hiệu suất bao gồm giá thành lao động, sản lượng và chất lượng sản phẩm, tình hình sử

dụng thiết bị... nghĩa là hiệu suất mà công ty mong muốn được nâng cao thông qua việc đào tạo.

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

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

- Việc xác định nhu cầu đào tạo phải được dựa trên cơ sở phân tích công việc trong công ty để có thể xác định những công việc nào hiện nay đang là trọng tâm và phù hợp với yêu cầu kinh doanh của công ty. Từ việc xác định được công việc trọng tâm trong từng thời kỳ mà có thể xác định được những kỹ năng và kiến thức cần được đào tạo cho người lao động.
- Ngoài ra công ty cũng cần phải phân tích người lao động là đối tượng của quá trình đào tạo để có thể xác định được cần phải đào tạo gì cho họ để đảm bảo đào tạo và phát triển có tác dụng thật sự hiệu quả vó người lao động.

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

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

tạo có thể thực hiện tốt công việc hiên tại. Để thực hiện dược việc phân tích công việc một cách chính xác thì công ty cần phải có đầy đủ các bảng như mô tả công việc, yêu cầu thực hiện công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc. Ví dụ công ty có thẻ sử dụng bảng mô tả công việc để thục hiện việc phân tích công việc của người lao động

- Xác định nhu cầu đào tạo phải được dựa trên cơ sở đánh giá sự thực hiện công việc của người lao động. Việc phân tích công việc mới chỉ đưa ra được đánh giá tổng quan về những kỹ năng mà người lao động thiếu hay thừa một cách tổng quát trên cơ sở so sánh. Còn việc đánh giá thực hiện công việc sẽ đem lại những thông tin cụ thể về những kỹ năng mà người lao động chưa có hoặc còn yếu trong quá trình thực hiện công việc, từ đó có thể xác định được nhũng kiến thức và kỹ năng mà công ty cần đào tạo và hình thức cần đào tạo là đào tạo mới hay là đào tạo nâng cao, đào tạo bổ sung …
- Bên cạnh đó, để đào tạo thực sự có ý nghĩa không chỉ với công ty mà còn có ý nghĩa với người lao động thì việc xác định nhu cầu đào tạo cần phải thông qua nhu cầu đào tạo của người lao động. Điều này đóng vai trò hết sức quan trọng vì nó có ảnh hưởng khá lớn tới hiệu quả của đào tạo. Nếu nhu cầu đào tạo của công ty có sự phù hợp với nhu cầu của chính người lao động sẽ tạo ra động lực giúp người lao động hăng hái hơn trong việc tham gia đào tạo cùng những áp dụng những kiến thức mà mình còn thiếu vào trong quá trình lao động.

3.2.3.4. Xác định mục tiêu đào tạo

Các mục tiêu cho từng chương trình đào tạo của công ty cần được cụ thể hóa, như xác định kỹ năng trình độ sau quá trình đào tạo, số lượng, cơ cấu, thời gian đào tạo… mục tiêu càng cụ thể kết quả đào tạo càng cao. Qua việc phân tích tổ chức, phân tích công việc và người lao động, công ty cần xác

định được mục tiêu đào tạo để đáp ứng với sự biến động của sản xuất kinh doanh thì số lượng cần đáp ứng bao nhiêu, họ cần được đào tạo những kỹ năng gì, mức độ đạt được sau khi kết thúc khóa học, để thành thạo kỹ năng cần mất bao nhiêu thời gian.

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

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

3.2.3.5. Lựa chọn đối tượng đào tạo

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

kết quả làm việc thấp phải tham gia đào tạo.

Căn cứ để đưa ra tiêu chuẩn lựa chọn đào tạo: Bảng phân tích chức danh công việc, đánh giá thực hiện công việc, bản thân người lao động với năng lực, tinh thần, sáng kiến, nguyện vọng của họ, nhu cầu của công ty với từng chức danh công việc.

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

- Một là chọn được người cần đào tạo và có thiện chị học tập
- Hai là giúp cho việc phân công lao động, bố trí công việc hợp lý hơn làm cho năng suất lao động, chất lượng lao động cao.
- Ba là tránh lãng phí, tiết kiệm và hiệu quả của đào tạo vì đào tạo và sử dụng được đúng người, đúng việc Thêm vào đó, các đối tượng được lựa chọn đào tạo tại công ty cần có sự sàng lọc không chỉ qua những ý kiến của các lãnh đạo mà công ty nên xây dựng những khung chỉ tiêu nhằm đánh giá các đối tượng phù hợp đối với từng loại hình đào tạo, gắn liền với nhu cầu đào tạo của nguồn nhân lực trong công ty.

3.2.3.6. Về đánh giá hiệu quả đào tạo

Để đánh giá chính xác hiệu quả đào tạo, công ty nên tiến hành đánh giá ở bốn cấp độ. Bên cạnh hình thức đánh giá thông qua những kiến thức mà người lao động học được nhờ bài thi, bài kiểm tra cuối khóa, Công ty nên bổ sung thêm các hình thức đánh giá khác là đánh giá thông qua phản hồi của học viên, đánh giá thông qua nhận xét của giáo viên, đánh giá kết quả thực hiện công việc sau đào tạo, đánh giá ảnh hưởng của đào tạo đối với hoạt động của công ty.

Đánh giá thông qua phản hồi của học viên: Mục đích của hình thức đánh giá này là nhằm tìm hiểu mức độ hài lòng, ý kiến đánh giá của người học về khóa đào tạo mà họ đã tham gia về các vấn đề như nội dung, môi trường học

tập, chất lượng giáo viên hướng dẫn… Từ kết quả đánh giá đó, công ty sẽ rút ra kinh nghiệm và có sự điều chỉnh thích hợp cho những khóa đào tạo trong tương lai, nhằm tạo ra môi trường và điều kiện học tập tốt nhất. Môi trường và điều kiện học tập là yếu tố có vai trò quan trọng ảnh hưởng đến quá trình tiếp thu kiến thức của người lao động trong quá trình đào tạo nên cần được công ty lưu ý, quan tâm. Khóa đào tạo nào càng có nhiều ý kiến phản hồi tích cực, chứng tỏ khóa học đó càng hiệu quả. Để thu thập thông tin phản hồi của học viên về khóa đào tạo, công ty có thể sử dụng phương pháp điều tra bảng hỏi hoặc phương pháp phỏng vấn đánh giá. Về thời điểm tiến hành thu thập thông tin, hình thức đánh giá này nên được thực hiện ngày sau khi khóa học kết thúc, vì khi đó các ý kiến đánh giá là chính xác nhất.

Đánh giá kết quả thực hiện công việc sau đào tạo: Với hình thức đánh giá kết quả thực hiện sau đào tạo, công ty có thể xác định được mức độ áp dụng của những kiến thức, kỹ năng đã học được, sự tiến bộ của người lao động sau khóa học trong sự so sánh với kết quả thực hiện công việc của người lao động trước khi tham gia đào tạo, có sự kết hợp với xem xét kết quả thi cuối khóa của người lao động. Người chịu trách nhiệm đánh giá là quản lý trực tiếp của người lao động, họ là người thường xuyên tiếp xúc với người lao động trong quá trình làm việc nên thấy rõ nhất sự thay đổi và tiến bộ của người lao động. Thời điểm phù hợp nhất để thực hiện hình thức đánh giá này là 3 tháng sau khi khóa đào tạo kết thúc, vì khi đó, người lao động mới có đủ thời gian cần thiết để ứng dụng những gì đã học vào công việc và thể hiện bằng kết quả công việc.

Đánh giá tác động của đào tạo đến hiệu quả hoạt động của công ty: Đây là hình thức đánh giá chỉ thực hiện được sau mỗi chu kỳ hoạt động của công ty, thường là một năm sau khi hoàn thành khóa đào tạo. Công ty nên sử dụng các chỉ số tài chính để định lượng được mức độ ảnh hưởng của đào tạo đến

hoạt động sản xuất kinh doanh như thời gian thu hồi chi phí đào tạo, lợi nhuận hoặc doanh thu thu được trên một đơn vị chi phí đào tạo.

Việc đánh giá không chỉ được tiến hành sau khi khóa học kết thúc mà nên được thực hiện trước và trong quá trình đào tạo để đánh giá chính xác được hiệu quả của khóa đào tạo. Muốn đánh giá sự tiến triển của học viên trong quá trình đào tạo, công ty điều tra ý kiến đánh giá của giáo viên hướng dẫn sau khóa học.

Không chỉ thực hiện các hoạt động đánh giá nhằm xác định hiệu quả của đào tạo, sau khi đánh giá, công ty nên có thêm một bước là giải thích kết quả đánh giá. Mục đích của bước này là giải thích nguyên nhân gây ra hạn chế và các yếu tố góp phần vào sự thành công của chương trình đào tạo để có thông tin phản hồi tới học viên, cũng là để rút kinh nghiệm trong việc tổ chức các khóa đào tạo sau này.

3.2.4. Hoàn thiện văn bản quy định đào tạo

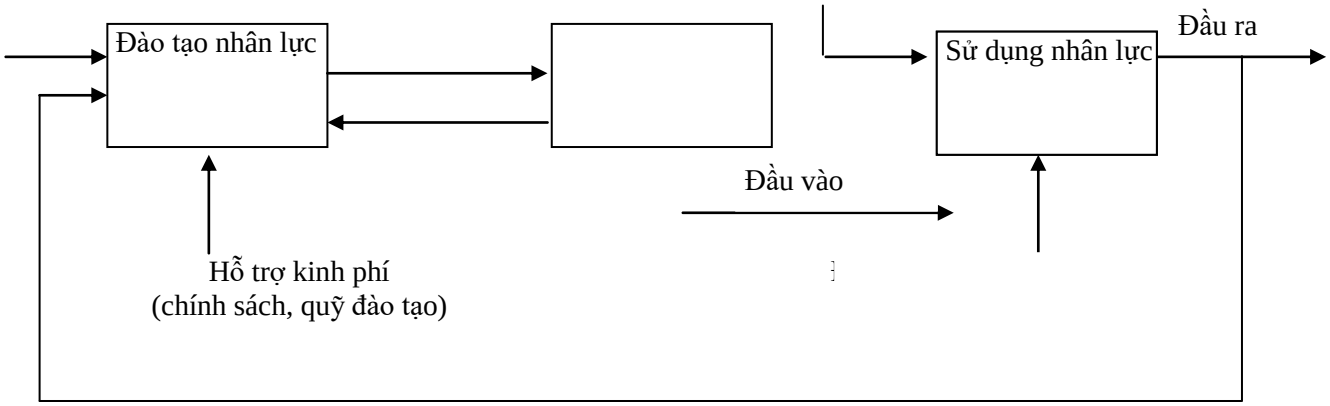
3.2.4.1. Hoàn thiện xây dựng chiến lược đào tạo

Với độ tuổi bình quân hiện tại, trong vòng từ 5 đến 10 năm nữa nếu quy mô sản xuất kinh doanh không đổi, chỉ đặt mục tiêu tăng trưởng 15% so với năm trước thì công ty chỉ có tuyển bổ sung từ 05 đến 06 lao động chuyên môn nghiệp vụ. Với số lượng tuyển mới như vậy, khó có thể đáp ứng những thách thức của thị trường, những kiến thức mới đòi hỏi phát sinh trong công việc, công nghệ mới đã và đang triển khai áp dụng rộng rãi trên cả nước. Như vậy, để đào tạo theo kịp sự thay đổi của thị trường và tránh bị rơi vào trạng thái bị động, tăng trưởng quy mô và nâng sức cạnh tranh, đặc biệt là trong điều kiện kinh tế hội nhập thì Công ty phải xây dựng được chiến lược đào tạo trong dài hạn.

Chiến lược này phải dựa trên định hướng phát triển và chiến lược sản xuất kinh doanh của Công ty như đã trình bày ở phần trên. Chiến lược đào tạo

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

Khi xây dựng chiến lược đào tạo thì quy mô, cơ cấu và chất lượng đào tạo cần phải được yêu cầu cao hơn so với thực trạng hiện tại. Một trong những giải pháp quan trọng để đẩy mạnh hoạt động đào tạo là thực hiện phổ biến mô hình đào tạo gắn kết với thị trường và nhu cầu sử dụng của công ty.



Sơ đồ 3.1: Mô hình đào tạo gắn với nhu cầu sử dụng

Mô hình trên cho thấy rằng việc đào tạo phải có đầy đủ các đầu vào cần thiết. các khoản chi phí, hỗ trợ, nhu cầu của người sử dụng. Đầu ra của hoạt động đào tạo là các nhân lực phải thích ứng với các yêu cầu là đầu ra của các nhà sử dụng nhân lực. Các nhu cầu phục vụ cho sản xuất, xã hội lại nảy sinh các nhu cầu mới cho mình và trở thành đầu vào mới cho các hoạt động đào tạo.

3.2.4.2. Hoàn thiện xây dựng kế hoạch đào tạo

Chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch đào tạo là Phòng Tổ chức hành chính. Sau khi tiến hành phân tích công ty và tiếp nhận nhu cầu đào tạo từ các bộ phận gửi lên, Phòng Tổ chức hành chính tiến hành tổng hợp về mặt số lượng, nội dung đào tạo, đối tượng cần đào tạo, cân đối nhu cầu của tổ chức

với nhu cầu của phòng ban và cá nhân, xác định thứ tự ưu tiên đối với từng nhu cầu đào tạo và lập thành bản kế hoạch đào tạo, gửi lên ban Giám Đốc để phê duyệt. Bản kế hoạch đào tạo cần có đầy đủ các nội dung sau: Kiến thức, kỹ năng cần đào tạo, đối tượng, số khóa học, thời lượng, thời gian đào tạo, chi phí dự tính. Việc xây dựng kế hoạch đào tạo cho từng năm, giúp cho đào tạo tiến hành một cách có định hướng và chủ động hơn.

Công ty có chiến lược có chính sách cụ thể thì có kế hoạch đào tạo trong tương lại một cách rõ ràng, bao gồm: Nhu cầu đào tạo của từng bộ phận và của toàn doanh nghiệp dự kiến trong năm tới trong đó cụ thể cho các loại đào tạo (đào tạo nhân viên mới, đào tạo để thích ứng với công việc mới vị trí mới, đào tạo để thăng tiến, đào tạo dự phòng, đào tạo để thoả mãn các nhu cầu của nhân viên). Cơ sở đào tạo dự kiến và thời gian sẽ tiến hành đào tạo. Dự kiến ngân sách cho đào tạo từng loại và toàn doanh nghiệp.

3.2.4.3. Hoàn thiện quy chế đào tạo

Ngoài chiến lược và kế hoạch đào tạo, thì Công ty cần tập trung hoàn thiện các quy chế chế độ đào tạo bồi dưỡng. Hàng năm khi tổ chức xong các khóa đào tạo, Phòng Tổ chức hành chính cần tập trung tìm hiểu, cũng như nguyện vọng của những đối tượng đào tạo. Cần thu thập những ý kiến về mức độ hài lòng của các đối tượng đào tạo về quy chế, chế độ đào tạo, cụ thể như chế độ lương, chế độ phụ cấp, ràng buộc… Để từ đó hoàn thiện hơn về quy chế và chế độ đào tạo đối với từng đối tượng là người lao động, là lãnh đạo Công ty.

**** Một số giải pháp khác***

- Nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ tham gia vào đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Đội ngũ cán bộ quản lý, trưởng các bộ phận, phòng ban chức năng và cán bộ phụ trách đào tạo là những người trực tiếp tham gia vào quá trình xác

định nhu cầu, tổ chức thực hiện và đánh giá hiệu quả đào tạo. Chính vì vậy, trong thời gian tới công ty cần nâng cao kiến thức chuyên môn và hướng dẫn nghiệp vụ về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho đội ngũ này bằng các biện pháp sau:

Đào tạo, phổ biến kế hoạch, quy định, chính sách về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty.

Cử họ tham gia các khóa đào tạo về kỹ năng mềm như kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng tổ chức sự kiện, kỹ năng quản lý.

Đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao kiến thức về quản trị nhân lực cho các cán bộ phụ trách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Đối với trưởng các bộ phận, phòng, ban chức năng, cần đào tạo về hệ thống đánh giá, mục đích, quy trình và các bước đánh giá thực hiện công việc, tránh mắc một số lỗi trong đánh giá như thái cực, xu hướng trung bình, ảnh hưởng của sự kiện gần nhất… để việc đánh giá được công bằng, đảm bảo thông tin đánh giá được chính xác.

- Quan tâm đến chính sách sau đào tạo. Sau khi hoàn thành khóa học, công ty cần tạo mọi điều kiện thuận lợi để người lao động ứng dụng kiến thức vào thực tế công việc, quan tâm, bố trí công việc phù hợp với trình độ và chuyên môn đã được đào tạo.
- Đối với người lao động, công ty cần có chính sách cụ thể để khuyến khích họ tham gia đào tạo, ví dụ như có phần thưởng cho người lao động đạt kết quả cao sau khóa học để tạo ra thói quen, mong muốn học tập ở người lao động, cao hơn nữa là tạo ra môi trường, văn hóa học tập tại công ty.
- Bên cạnh công tác đánh giá thực hiện công việc, công ty thực hiện đánh giá tiềm năng của người lao động thông qua trắc nghiệm tính cách, đánh giá của người quản lý trực tiếp để có hướng phát triển cho các cá nhân

trong công ty.

- Huy động và tăng cường kinh phí cho đào tạo

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

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

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Nghiên cứu Chương 3. Một số giải pháp đào tạo nhân lực Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU trong thời gian tới. Trên cơ sở chiến lược phát triển của Công ty, tác giả đã đề xuất một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực của Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT-FUJITSU, bao gồm các giải pháp về hình thức đào tạo, phương pháp đào tạo, nội dung đào tạo, quy trình đào tạo và một số giải pháp khác.

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 cụ 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 dộng 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. Đào tạo nhân lực hiện đang là vấn đề đáng quan tâm của từng công ty nói riêng và của Việt Nam nói chung. Hiện nay, công ty Việt Nam không chỉ phải đối đầu với đối thủ cạnh tranh trong nước mà còn phải đối mặt với sự cạnh tranh của đối thủ nước ngoài, khoa học công nghệ thay đổi nhanh chóng cùng với thị trường lao động thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng cao nên nhiều công ty lựa chọn đào tạo làm chìa khóa để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo ra nguồn lao động tốt từ bên trong tổ chức. Đây cũng là điều kiện để công ty có thể tồn tại và phát triển bền vững.

Đề tài đã hoàn thành một số nội dung theo mục tiêu đã đặt ra như sau:

Thứ nhất đã góp phần hệ thống hoá lý luận về đào tạo nhân lực trong công ty, các hình thức đào tạo, các phương pháp đào tạo nhân lực, quy trình xây dựng chương trình đào tạo nhân lực trong công ty.

Thứ hai, mô tả, đánh giá thực trạng thực hiện đào tạo nhân lực của Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU, những vấn đề cấp bách mà Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU đang gặp phải trong 3 năm gần đây 2017 – 2019 thông qua điều tra, phỏng vấn, thu thập và xử lý thông tin sơ cấp, thứ cấp.

Thứ ba, đề xuất một số giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT-FUJITSU nhằm khắc phục các hạn chế còn tồn tại, hy vọng những giải pháp đó sẽ giúp nâng cao hiệu quả của đào tạo nhân lực tại công ty và góp phần vào sự phát triển chung của Công ty.

Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU 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 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 các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSUsẽ 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.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng việt

[1] Trần Thanh Bình (2003), *Đào tạo nhân lực phục vụ quy trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá nông thôn Việt Nam*, Luận án Tiến sỹ Kinh tế.

[2] Trần Xuân Cầu (năm 2002) Giáo trình "*Phân tích lao động xã hội*". Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.

[3] Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.

[4] Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.

[5] Vũ Thuỳ Dương, Hoàng Văn Hải (2008), *Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản thống Kê, Hà Nội.

[6] PGS TS Trần Kim Dung (2016), *Quản trị Nhân lực*, NXB Thành phố Hồ Chí Minh.

[7] Vũ Thuỳ Dương, Hoàng Văn Hải (2008), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Đại học Thương mại, Nhà xuất bản Thống Kê.

[8] Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Quản trị Nhân lực*, Đại học Kinh tế quốc dân, Nhà xuất bản Thống Kê.

[9] Nguyễn Trọng Đặng, Nguyễn Doãn Thị Liễu, Vũ Đức Minh, Trần Thị Phùng (2003), *Quản trị kinh doanh Khách sạn - Du lịch*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

[10] Trần Quốc Hà (2002), *Giáo dục và đào tạo trong thời kì đổi mới- Chủ trương, thực hiện, đánh giá*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội

[11] Hương Huy (2008), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Giao thông Vận tải, Hà Nội.

[12] Trần Kim Hải (1999), *Sử dụng nguồn nhân lực trong quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá ở nước ta*, Luận án Tiến sỹ Kinh tế.

[13] Nguyễn Văn Minh (2002), *Con người, chìa khóa của thành công, Nghệ thuật sử dụng nguồn nhân lực trong kinh doanh*, NXB Thống kê, Hà Nội.

[14] Đỗ Thanh Năm (2006), *Thu hút và giữ chân người giỏi*, Nhà xuất bản Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh.

[15] Nguyễn Văn Nghiến (2005), "*Chiến lược công ty"*. Chương trình đào tạo cao học quản trị kinh doanh.

[16] Lê Văn Tâm, Ngô Kim Thanh (2008), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, Nhà xuất bản Thống Kê.

[17] Hà Minh Trung (2002), *Bồi dưỡng và đào tạo lại đội ngũ nhân lực trong điều kiện mới*, NXB Thống kê, Hà Nội.

[18] Hà Hữu Tình (2002), *Vai trò của Nhà nước trong việc tạo tiền đề nguồn nhân lực trong công nghiệp hoá, hiện đại hoá ở nước ta*, Luận án Tiến sỹ Kinh tế.

[19] Nguyễn Hữu Thân (2006), *Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.

[20] Trần Thị Thu (2008), *Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong các Công ty*, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, số 132.

[21] Nguyễn Minh Trí (2007) "*Kỹ năng quản trị kinh doanh"*. Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.

[22] Nguyễn Thị Anh Thu (2000), *Đổi mới chính sách sử dụng nhân lực khoa học và công nghệ trong cơ quan nghiên cứu - phát triển*, Nhà xuất bản Khoa học Xã hội, Hà Nội.

[23] Hà Hữu Tình (2002), *Vai trò của Nhà nước trong việc tạo tiền đề nguồn nhân lực trong công nghiệp hoá, hiện đại hoá ở nước ta*, Luận án Tiến sỹ Kinh tế.

[24] Báo cáo tài chính của phòng Tài chính kế toán Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU .

[25] Báo cáo Nhân lực của phòng Tổ chức Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU .

[26] Quyết định số 432/QĐ-TTg ngày 12 tháng 4 năm 2012, *Phê duyệt Chiến lược Phát triển bền vững Việt Nam giai đoạn 2011-2020,*Thủ tướng chính phủ.

[27] Kế hoạch số 502c/CPCCông ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU -KH ngày 28 tháng 5 năm 2016, *Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển giai đoạn 2016-2020*, Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU .

Tiếng Anh

[28] Ian W.Saunders (2001), *Total quality management staff in the service*, Primier Institude.

[29] Raymond A. Noe (2009), *Employee traning and development*, McGraw- Hill/Irwin, 5th edition.

PHỤ LỤC
PHIẾU KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ ĐÀO TẠO

Kính thưa quý Anh/chị!

Tôi tên là Phạm Quang Anh , học viên lớp thạc sỹ Quản trị nhân lực - trường Đại học Lao Động – Xã Hội.

Nhằm phục vụ cho luận văn tốt nghiệp với đề tài "*Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU* ", tôi xin gửi đến quý Anh/chị phiếu điều tra để khảo sát, đánh giá đào tạo nhân lực tại công ty. Xin quý Anh/chị vui lòng trả lời các câu hỏi dưới đây bằng cách điền vào chỗ trống (…) hoặc đánh dấu (X) vào ô vuông mà quý Anh/chị lựa chọn và gửi lại phiếu này.

I. Thông tin chung:

7. Họ và tên (*có thể ghi hoặc không*): …….……

8. Bộ phận:……..

9. Chức danh/Vị trí công việc hiện tại:…….……..

10. Giới tính: □ Nam □ Nữ

11. Độ tuổi hiện nay của anh (chị): .....……..……..

12. Trình độ chuyên môn hiện nay của anh (chị):

□ Trên đại học □ Cao đẳng

□ Đại học □ Trung cấp

II. Thông tin về hoạt động đào tạo:

Câu 1. Quý Anh/chị có hài lòng với công việc hiện tại của mình không? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

□ Rất hài lòng □ Hài lòng □ Ít hài lòng □ Không hài lòng

Câu 2. Theo quýAnh/chị kế hoạch đào tạo của công ty được xây dựng như thế nào?

□ Theo định kỳ hàng năm
□ Từ yêu cầu công việc hiện tại
□ Theo chỉ tiêu của cấp trên giao

Câu 3: Trong 3 năm trở lại đây, quý Anh/chị đã tham gia loại hình đào tạo nào sau đây:

□ Đào tạo định hướng
□ Đào tạo bổ sung kiến thức, kỹ
□ Đào tạo kỹ năng mềm
□ Đào tạo nâng ngạch, chuyển
□ Đào tạo quản lý Nhà nước
□Khác:

Câu 4: Công ty có tìm hiểu nhu cầu đào tạo của quý Anh/chị không? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

□ Có, thường xuyên *(ít nhất 1 lần/năm)*

□ Có, nhưng không thường xuyên *(ít hơn 1 lần/năm)*

□ Không

Câu 5: Quý Anh/chị đánh giá như thế nào về nội dung của các chương trình đào tạo do Công ty tổ chức? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

□ Tốt *(Sát với thực tế công việc, bố cục rõ ràng, ví dụ dễ hiểu)*

□ Bình thường *(Sát với thực tế công việc, bố cục rõ ràng, một số phần khó hiểu)*

□ Kém *(Không sát với công việc thực tế, bố cục, ví dụ khó hiểu, không phù hợp)*

Câu 6: Quý Anh/chị đánh giá như thế nào về các hỗ trợ của Công ty đối với người tham gia đào tạo. (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

Chế độ hỗ trợ	Phù hợp	Không phù hợp
1. Học phí	□	□
2. Chi phí đi lại	□	□

3. Chi phí thi cấp chứng chỉ	□	□
4. Tạo điều kiện về mặt thời gian	□	□
5. Tạo điều kiện về mặt công việc	□	□

Câu 7: Theo quý Anh/chị quy định về hoạt động đào tạo của Công ty như thế nào? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

□ Rất rõ ràng

□ Bình thường

□ Không rõ ràng

Câu 8: Khóa đào tạo gần đây nhất Công ty tổ chức mà Anh/chị tham gia là do:

□ Cá nhân anh (chị) tự đề xuất □ Cấp trên yêu cầu

□ Đào tạo bắt buộc □ Lý do khác:……

Câu 9: Theo quý Anh/chị đối tượng được lựa chọn đi đào tạo có phù hợp và công bằng không? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

□ Luôn công bằng, phù hợp

□ Một số đối tượng không thật phù hợp

□ Không công bằng, chưa phù hợp

Câu 10: Theo quý Anh/chị, khả năng truyền đạt của giáo viên trong các đợt đào tạo anh (chị) đã tham gia như thế nào? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

□ Tốt *(rõ ràng, dễ hiểu, lôi cuốn)*

□ Bình thường *(một số phần không rõ ràng)*

□ Kém *(không rõ ràng, khó hiểu)*

Câu 11: Kiến thức mà các khóa đào tạo cung cấp cho quý Anh/chị có áp dụng được vào công việc thực tế không? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

□ Tất cả các kiến thức đều áp dụng được

□ Chỉ áp dụng được một phần

□ Không áp dụng được

Câu 12: Theo quý Anh/chị phương pháp đào tạo nào là phù hợp nhất với công việc và với bản thân quý Anh/chị? (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp)

Phương pháp đào tạo	Phù hợp	Không phù hợp
1. Công ty mở lớp học tập trung	□	□
2. Cử đi học ở bên ngoài	□	□
3. Tham dự hội thảo	□	□
4. Đào tạo từ xa	□	□
5. Đào tạo theo kiểu kèm cặp, hướng dẫn	□	□
6. Luân chuyển, thuyên chuyển	□	□
7. Khác (nêu rõ): ……		

Câu 13: Quý Anh/chị đánh giá như thế nào về các vấn đề sau của các lớp đào tạo: (Chỉ đánh dấu X vào một ô thích hợp cho mỗi chỉ tiêu)

Chỉ tiêu	Tốt	Bình thường	Kém
1. Cơ sở vật chất	□	□	□
2. Chất lượng tài liệu	□	□	□
3. Thời gian đào tạo	□	□	□

Câu 14: Trong thời gian tới, để thực hiện tốt công việc hiện tại,cũng như chuẩn bị cho tương lai, quý Anh/chị có muốn được đào tạo không?

□ Có □ Không

Câu 15: Nếu có thì quý Anh/chị muốn được đào tạo những kỹ năng, kiến thức gì? (có thể chọn nhiều đáp án)

Kiến thức

□ Kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ □ Ngoại ngữ

□ Kiến thức pháp luật □ Tin học

□ Kiến thức về quản trị nguồn nhân lực □ Khác:

Kỹ năng

□ Kỹ năng giao tiếp □ Kỹ năng đàm phán

□ Kỹ năng thuyết trình □ Kỹ năng lập kế hoạch

□ Kỹ năng lãnh đạo □ Khác:

□ Kỹ năng quản lý thời gian

Câu 16: Nếu có cơ hội, Anh/Chị có muốn thay đổi công việc không?

□ Có □ Không

CÂUHỎI PHỎNG VẤN NHÀ QUẢN LÝ

I/ Thôngtin chung

1.Người được phỏng vấn: ……Chứcvụ: ……..

2.Người được phỏng vấn: ……Chứcvụ: ……..

3.Người được phỏng vấn: ….....Chứcvụ: ……..….

II/ Nội dung

Câu 1: Ông/bà đánh giá như thế nào về tính linh hoạt trong việc xây dựng và ban hành các văn bản, quy định về Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU ?

Câu 2: Ông/bà đánh giá thế nào về việc phân cấp, phân nhiệm vụ trong việc công tác tổ chức thực hiện các Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU ?

Câu 3: Đánh giá của Ông/bà về hiệu quả của đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU ?

Câu 4: Đánh giá chung của Ông/bà về những khó khăn, vướng mắc trong đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT-FUJITSU ?

Câu 5: Ông/bà đề xuất những giải pháp gì để nâng cao đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần các hệ thống viễn thông VNPT- FUJITSU trong thời gian tới?

Ý KIẾN NHẬN XÉT

CỦA NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Hà Nội, ngày tháng năm 2021

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

(Ký và ghi rõ họ tên)