

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

PHẠM DIỆU LINH

**ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN
THUỐC LÁ THĂNG LONG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội – 2020

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

PHẠM DIỆU LINH

**ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI
CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN
THUỐC LÁ THĂNG LONG**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. BÙI TÔN HIỂN

Hà Nội - 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin được cam đoan luận văn tốt nghiệp “*Đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH một thành viên Thuốc Lá Thăng Long*” là kết quả nghiên cứu của cá nhân tôi. Đồng thời các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực, rõ ràng và có nguồn gốc cụ thể.

Tác giả

Phạm Diệu Linh

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	V
DANH MỤC BẢNG BIỂU	VI
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	7
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	7
5. Phương pháp nghiên cứu.....	8
6. Những đóng góp mới cho luận văn.....	9
7. Nội dung chi tiết.....	9
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TRONG DOANH NGHIỆP	10
1.1. Các khái niệm cơ bản liên quan.....	10
1.1.1. Công nhân kỹ thuật	10
1.1.2. Đội ngũ công nhân kỹ thuật	11
1.1.3. Đào tạo	11
1.1.4. Đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp	12
1.2. Nội dung đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp..	13
1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo	13
1.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo công nhân kỹ thuật.....	16
1.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo	17
1.2.4 . Xây dựng nội dung chương trình đào tạo	17
1.2.5 . Lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo công nhân kỹ thuật.....	18
1.2.6. Lựa chọn giáo viên, chuẩn bị các nguồn lực phục vụ cho đào tạo	21
1.2.7. Tổ chức đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật	23
1.2.8. Đánh giá hiệu quả đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật	24

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp	28
1.3.1. Các nhân tố bên ngoài	28
1.3.2. Các nhân tố bên trong	31
1.4. Kinh nghiệm đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại một số Doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long	33
1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech.....	33
1.4.2. Kinh nghiệm đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty Lilama 10.	35
1.4.3. Bài học rút ra cho Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long	37
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY TNHH MTV THUỐC LÁ THĂNG LONG.....	39
2.1. Một số đặc điểm của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long...	39
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty	39
2.1.2. Đặc điểm về sản xuất kinh doanh của Công ty.....	40
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty	41
2.1.4. Đặc điểm đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty Thuốc lá Thăng Long	42
2.2. Phân tích thực trạng đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long.....	48
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật	48
2.2.2. Thực trạng xây dựng mục tiêu đào tạo	52
2.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo	54
2.2.4. Xây dựng nội dung chương trình đào tạo	57
2.2.5. Lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo.....	59

2.2.6. Lựa chọn giáo viên, chuẩn bị các nguồn lực phục vụ cho công tác đào tạo	61
2.2.7. Thực trạng tổ chức thực hiện đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật.....	67
2.2.8. Thực trạng đánh giá kết quả công tác đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV thuốc lá Thăng Long	68
2.3. Thực trạng nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long	71
2.3.1. Nhân tố bên ngoài	71
2.3.2. Nhân tố bên trong.....	74
2.4. Đánh giá chung về đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long.....	80
2.4.1. Ưu điểm.....	80
2.4.2. Hạn chế, nguyên nhân	81
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY TNHH MTV THUỐC LÁ THĂNG LONG.....	85
3.1. Định hướng phát triển đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long	85
3.1.1. Phương hướng phát triển của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long.....	85
3.1.2. Phương hướng phát triển đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long.....	86
3.2. Các giải pháp đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long.....	86
3.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo sát với thực tế	86
3.2.2. Cải thiện xây dựng mục tiêu đào tạo gắn với nguyện vọng NLĐ	88
3.2.3. Nâng cao chất lượng lựa chọn đối tượng đào tạo theo căn cứ thực tế..	90
3.2.4. Cải thiện, đa dạng hóa phương pháp đào tạo	91

3.2.5. Cải thiện công tác xây dựng nội dung đào tạo	93
3.2.6. Nâng cao chất lượng giáo viên.....	94
3.2.7. Phân bổ nguồn lực chuẩn bị cho đào tạo hợp lý	95
3.2.8. Cải thiện công tác tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo.....	96
3.2.9. Cải thiện công tác đánh giá hiệu quả công tác đào tạo	98
3.2.10 .Tăng cường thúc đẩy, tạo động lực cho CNKT tự giác tham gia đào tạo và nâng cao hiệu quả đào tạo	100
3.2.11. Xây dựng văn hóa học tập trong Công ty	101
3.2.12. Hoàn thiện các hoạt động quản trị khác liên quan đến đào tạo của Công ty	103
KẾT LUẬN	105
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Viết tắt	Ý nghĩa
1	CNKT	Công nhân kỹ thuật
2	TNHH MTV	Trách nhiệm hữu hạn một thành viên
3	NLĐ	Người lao động

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: Bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo.....	26
Bảng 2.1: Bảng số lượng lao động giai đoạn 2015 - 2019.....	42
Bảng 2.2: Phân loại lao động theo chức danh nghề nghiệp.....	43
Bảng 2.3: Bảng số liệu thể hiện xu hướng biến động về chất lượng lao động của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long giai đoạn 2015 – 2019	44
Bảng 2.4: Bảng số lượng CNKT giai đoạn 2016 - 2019.....	45
Bảng 2.5: Công nhân sản xuất - kỹ thuật phân theo độ tuổi năm 2016 - 2019	46
Bảng 2.6: Công nhân kỹ thuật phân theo trình độ giai đoạn 2016-2019.....	47
Bảng 2.7: Xác định nhu cầu đào tạo công nhân kỹ thuật theo căn cứ, mục tiêu đào tạo giai đoạn 2016-2019	50
Bảng 2.8: Mục tiêu đào tạo cho CNKT theo chương trình đào tạo giai đoạn 2016 - 2019.....	53
Bảng 2.9: Đối tượng đào tạo lại theo đề xuất của trưởng bộ phận giai đoạn năm 2016-2019.....	55
Bảng 2.10: Kết quả khảo sát đối tượng đào tạo của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long.....	56
Bảng 2.11: Kết quả khảo sát về nội dung đào tạo tại Công ty TNHH MTV Thuốc Lá Thăng Long.....	58
Bảng 2.12: Số lượng đối tượng đào tạo phân theo phương pháp đào tạo giai đoạn năm 2016-2019.....	59
Bảng 2.13: Lựa chọn giáo viên giảng dạy tại công ty Thuốc lá Thăng Long giai đoạn 2016-2019.....	62
Bảng 2.14: Cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo.....	63
Bảng 2.15: Chi phí đào tạo tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long giai đoạn 2016-2019.....	65

Bảng 2.16: Kết quả khảo sát về giáo viên và các nguồn lực phục vụ đào tạo tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long	66
Bảng 2.17: Kết quả đào tạo tại Công ty TNHH MTV thuốc lá Thăng Long giai đoạn năm 2016-2019.....	69
Bảng 2.18: Kết quả khảo sát về kết quả, hiệu quả đào tạo tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long	70

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong quá trình hình thành và phát triển của một Tổ chức phụ thuộc vào nhiều yếu tố như: Nguồn lực tài chính, nguồn nhân lực, thiết bị máy móc, kỹ thuật... Tuy nhiên, một tổ chức dù có nguồn lực tài chính lớn mạnh cũng trở nên vô nghĩa khi thiếu đi yếu tố con người. Con người sẽ biến những máy móc thiết bị hiện đại phát huy có hiệu quả hoạt động của nó trong việc tạo ra sản phẩm. Nói đến con người trong một tổ chức không phải là một con người chung chung mà là nói tới số lượng và chất lượng hay chính là năng lực phẩm chất, công suất, hiệu quả làm việc của người lao động. Tất cả các hoạt động trong một tổ chức đều có sự tham gia trực tiếp hay gián tiếp của con người, nếu tổ chức tạo lập sử dụng tốt nguồn này thì đó là một lợi thế rất lớn so với các tổ chức khác trên thị trường. Và đối với Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long cũng vậy.

Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long là Công ty thuộc lĩnh vực sản xuất chế biến, bởi vậy đội ngũ công nhân kỹ thuật chính là nguồn lực trực tiếp tạo ra sản phẩm. Chính vì thế, chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật luôn phải không ngừng được hoàn thiện nâng cao về trình độ chuyên môn – kỹ thuật nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của tổ chức. Tuy nhiên, tình trạng hiện nay, đội ngũ này còn tập trung sản xuất, chưa được đề cao trong công tác đào tạo nâng cao tay nghề, trình độ. Thực tế cho thấy nguồn nhân lực sản xuất hiện tại của Công ty TNHH MTV thuốc lá Thăng Long còn yếu về chất lượng, trình độ, chưa được cập nhật những phương pháp lao động, cải tiến năng suất, chạy sau rất nhiều so với các Doanh nghiệp nước ngoài cùng lĩnh vực. Bởi thế, Công ty cần đề ra những giải pháp, khắc phục tình trạng trên. Đặc biệt, trong công tác đào tạo, có như vậy mới có thể phát huy tối đa năng lực, mang lại hiệu quả sản xuất tối ưu nhất.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Đề tài về đào tạo nhân lực đã có rất nhiều tác giả nghiên cứu. Song, đối tượng nghiên cứu là công nhân kỹ thuật Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long thì chưa có ai thực hiện. Các công trình nghiên cứu về Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long hầu hết về tuyển dụng, lương, các mảng khác trong quản lý lao động và đào tạo cán bộ công nhân viên trong Công ty. Riêng vấn đề đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật chưa có tác giả nghiên cứu sâu. Vì vậy ở luận văn này tác giả xin nghiên cứu đi sâu vào thực trạng và đưa ra những giải pháp căn bản khắc phục những vấn đề khó khăn, hạn chế đã đưa ra trong công tác đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty.

Để làm rõ, kế thừa và học hỏi những kinh nghiệm của các Công ty khác cũng như so sánh được ưu điểm, nhược điểm của công tác đào tạo. Tác giả đã tìm hiểu một số công trình nghiên cứu có nội dung liên quan đến đào tạo nhân lực nói chung và một số công trình liên quan đến đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật nói riêng của các tác giả. Các công trình đó bao gồm:

- “Đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao trong bối cảnh mở cửa và hội nhập” của Vũ Minh Giang (bài viết Số 208, tháng 06 năm 2008 của Nhà xuất bản Bản tin Đại học Quốc gia Hà Nội). Phạm vi và mục tiêu nghiên cứu của đề tài rất rộng nói chung về nguồn nhân lực của nước nhà. Đưa ra những giải pháp để có nguồn nhân lực chất lượng tuy nhiên đối tượng không hướng riêng vào bộ phận công nhân kỹ thuật. Các định hướng ở tầm vĩ mô, khó áp dụng ngay trong doanh nghiệp để mang lại hiệu quả nhanh chóng mà các giải pháp đưa ra nên làm dần dần.

- “Nghiên cứu dự báo nhu cầu nguồn nhân lực làm cơ sở xây dựng chương trình đào tạo đến năm 2025” của nhóm nghiên cứu Trần Thị Thái Hà và các cộng sự của Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam. Đây là đề tài nghiên cứu khoa học công nghệ mã số KHGD/16-20.DT.001 thuộc Chương trình khoa học và công nghệ quốc gia giai đoạn 2016-2020. Nghiên cứu chỉ ra các

thách thức chung, đồng thời đưa ra kinh nghiệm quốc tế về định hướng phát triển nguồn nhân lực và chính sách đào tạo nhân lực nhằm xây dựng cơ sở dữ liệu thực trạng đào tạo nhân lực trong tương lai.

- “Các phương pháp đào tạo kỹ thuật nâng cao năng lực” của Hà Văn Hội được biên tập lại theo giáo trình quản trị nhân lực xuất bản năm 2006 của nhà xuất bản Học viện Công nghệ bưu chính viễn thông. Nghiên cứu đi sâu về lý thuyết những ưu điểm, nhược điểm các phương pháp đào tạo dành cho công nhân kỹ thuật, đồng thời hướng dẫn thực hiện quy trình tự đào tạo chuẩn chỉnh nhất. Tuy nhiên, tính thực tiễn chưa có. Ở mỗi môi trường khác nhau thì các phân tích trên đều mang tính chất tương đối và có sự thay đổi khác nhau. Thực tế chỉ khi thực hiện phương pháp nào, ta mới có thể đánh giá chính xác, trong hoàn cảnh không gian thời gian đó thì phương pháp đấy sẽ có ưu nhược điểm gì.

- “Đào tạo nguồn nhân lực cho doanh nghiệp” của Nguyễn Duy Hà - Sở kế hoạch và đầu tư Thành phố Hồ Chí Minh đã khẳng định vai trò, ý nghĩa quan trọng của đào tạo nhân lực. Đồng thời, đưa ra các giải pháp giúp doanh nghiệp hoàn thiện cho công tác đào tạo của mình. Tuy nhiên, nghiên cứu lại không đi sâu vào đối tượng cụ thể nào. Nên để áp dụng cho mình thì doanh nghiệp đó phải tự nghiên cứu phần thiếu sót ở đâu. Và vì không có đối tượng cụ thể nên các giải pháp chỉ mang tính chất định hướng cơ bản, hiệu quả phụ thuộc vào cách xây dựng và thực hiện của doanh nghiệp.

- “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của một số nước và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam” của Cảnh Chí Hoàng và Trần Vĩnh Hoàng trường Đại học Tài chính Marketing trong tạp chí Phát triển và hội Số 12 (22) - Tháng 09-10/2013. Nghiên cứu này khảo sát kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực ở một số quốc gia phát triển có nguồn nhân lực chất lượng cao như Mỹ, Nhật và một số nước phát triển ở trình độ thấp hơn, có những đặc điểm

kinh tế, xã hội, văn hóa gần giống Việt Nam như Trung Quốc, Singapore đã đề ra được chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phù hợp. Kinh nghiệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở một số nước trên sẽ giúp Việt Nam rút ra được những bài học kinh nghiệm hữu ích, đặc biệt trong điều kiện đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế hiện nay

- Chuyên đề cấp Nhà nước “Những vấn đề cơ bản về quản trị doanh nghiệp” của Vũ Thành Hưng – Bộ Kế hoạch đầu tư cục phát triển doanh nghiệp đưa ra tầm quan trọng của đào tạo nhân lực, nâng cao chất lượng nhân lực. Ông phân tích những mặt đạt được và hạn chế chung và đưa ra các giải pháp tầm vĩ mô, không đi sâu vào một đối tượng cụ thể.

- Đề tài Luận án tiến sỹ “Nghiên cứu việc làm của lao động qua đào tạo nghề của Việt Nam” của Bùi Tôn Hiến đưa ra các lý luận cơ bản, những vấn đề của lao động thông qua đào tạo nghề. Đồng thời, phân tích rõ thực trạng việc sử dụng lao động một cách hiệu quả sau đào tạo và đưa ra giải pháp về công tác đào tạo nhân lực và giải quyết việc làm cho người lao động trong giai đoạn 2011-2010. Dựa vào đó, tác giả xin kế thừa một số ý kiến để hoàn thiện phần đề xuất giải pháp trong lĩnh vực sản xuất.

- Luận văn thạc sỹ của tác giả Nguyễn Thị Vân Anh đề tài “Hoàn thiện công tác đào tạo công nhân kỹ thuật tại Công ty sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech”. Nghiên cứu tập trung đề cập đến thực trạng công tác đào tạo và đưa ra các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long. Tuy nhiên, vấn đề đào tạo rộng hơn và có nhiều mặt cần nghiên cứu hơn bởi nó ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo không chỉ là công tác chuẩn bị, thực hiện đào tạo. Hơn nữa, các loại hình Công ty khác nhau thì các vấn đề nảy sinh khác nhau và giải pháp khắc phục hạn chế cũng khác nhau.

- “Đào tạo kỹ thuật lành nghề” của tác giả Jonathan Rothwell đã đề cập rất rõ trong việc đào tạo công nhân kỹ thuật chất lượng cao, đưa ra các giải pháp. Tuy nhiên, các giải pháp này khó áp dụng ở đất nước rất nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ, điều kiện để thực hiện một số giải pháp bất khả thi.

- Cuốn sách “*Tối đa hóa năng lực nhân viên*” của tác giả William J. Rothwell chỉ ra cách làm chủ và thực hành việc quản lý người tài mỗi ngày. Giúp doanh nghiệp khám phá ra cách thức những niềm tin về công việc và bản chất con người, cùng những hành vi hàng ngày của quản lý ở nơi làm việc ảnh hưởng như thế nào đến khả năng và động lực để làm việc của nhân viên. Tác giả tập trung vào cách thức các nhà quản lý bận rộn có thể kết hợp nhiệm vụ hết sức quan trọng của họ là phát hiện ra, phát triển, và giữ những người giỏi nhất vào trong công việc hàng ngày của họ. Một trong những cách thức đó chính là thực hiện việc đào tạo một cách thường xuyên thông qua công việc. Tuy nhiên, văn hóa doanh nghiệp ở nước ngoài rất khác với chúng ta nên việc thực hiện đào tạo qua công việc cần có những thay đổi nhất định để phù hợp với Việt Nam.

- Cuốn sách “*Quản trị nguồn nhân lực*” của tác giả John M. Ivancevich đưa ra các khái niệm, quy trình, mô hình, công cụ và phương pháp HRM. Cuốn sách này tập trung vào quy trình ứng dụng HRM trong các tổ chức quản lý và tình huống thực tế trong đó có đào tạo nhân lực. Chủ nghĩa hiện thực, chủ nghĩa thực tại, sự hiểu biết và tư duy phê phán là những đề tài cơ sở được trình bày trong mỗi phần của cuốn sách này. Cuốn sách này không được coi là cuốn bách khoa cho các nhà quản lý tra cứu khi thực hiện công việc của mình mà nó chỉ khích lệ sự tư duy, cập nhật các học thuyết và nguyên tắc về Quản trị nguồn nhân lực.

- Cuốn sách “*Thuật quản trị*” của chuyên gia phân tích Brian Tracy đưa ra các mẹo để bạn có thể quản lý hiệu quả về nguồn lực con người. Công trình

đưa ra các nguyên nhân cần phải đào tạo, không cần phải đào tạo mà cần sử dụng các hoạt động khác của quản trị. Tuy nhiên, tác giả cũng không đi sâu vào đối tượng công nhân kỹ thuật, mà đối tượng là nhân viên của tổ chức một cách khái quát.

- Đề tài “EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE” (Hiệu quả trong đào tạo công nhân kỹ thuật) của tác giả Aidah Nassazi đề cập đến các phương pháp đào tạo người lao động hiệu quả. Tác giả cũng nêu ra những điều nhà quản trị cần có, cần làm để đảm bảo hoạt động đào tạo hiệu quả. Trong đề tài này, tác giả đánh giá cao các yếu tố tác giả đưa ra tác động đến đào tạo để đưa ra giải pháp. Tuy nhiên, với yếu tố văn hóa có sự khác biệt của quốc gia nên một số đề xuất vẫn không hợp lý và phù hợp với Việt Nam

- Đề tài “THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE” (Tác động của đào tạo và phát triển trong đặc trưng của tổ chức) của tác giả Enga Engetou đề cập đi sâu về lý thuyết đào tạo đối với nhân viên cụ thể trong lĩnh vực ngân hàng. Các lý thuyết đưa ra rất cụ thể tuy nhiên chưa có nhiều tính thực tế. Hơn nữa, trong lĩnh vực này không có công nhân sản xuất nên các phương pháp đào tạo đưa ra chỉ áp dụng đối với doanh nghiệp lĩnh vực kinh doanh khó áp dụng cho doanh nghiệp lĩnh vực sản xuất.

- Chủ đề “Các phương pháp đào tạo nâng cao nâng cao trình độ quản trị ngoài nơi làm việc” trên diễn đàn quantri.vn đưa ra lý thuyết các phương pháp đào tạo cho các nhà quản trị áp dụng cho người lao động ngoài nơi làm việc. Các phương pháp này chỉ có thể bổ sung kèm cùng các phương pháp đào tạo tại nơi làm việc sẽ mang lại hiệu quả cao hơn. Nhưng nếu lựa chọn riêng lẻ sẽ khó kiểm soát và không phù hợp

- Chủ đề “KPI trong đào tạo nhân sự” của diễn đàn kết nối - chia sẻ ngành nhân sự của Vũ Hồng Phong - Trường Đại học Lao động - Xã hội đã

đưa ra các chỉ số về đào tạo. Các chỉ số bao gồm: Tổng số giờ huấn luyện, giờ đào tạo trung bình, chi phí huấn luyện, tỉ lệ nhân viên đào tạo và hiệu quả đào tạo để đánh giá hoạt động đào tạo của doanh nghiệp. Các chỉ tiêu này có tác dụng rất lớn đối với việc đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo mà hiện nay, trên thực tế hầu như các Công ty đều không xem xét đến.

Các bài nghiên cứu trên đã giúp tác giả có thêm những tài liệu quan trọng để hệ thống hóa lý thuyết đào tạo trong doanh nghiệp. Không chỉ vậy, đó là nguồn cung cấp những kiến thức trên thị trường tâm vĩ mô, gợi ý cho tác giả những vấn đề tương tự xảy ra trong doanh nghiệp, cụ thể là tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long. Những vấn đề gặp rất thực tế, và từ đó, tác giả có thể đưa những giải pháp hiệu quả gắn với Công ty.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

- Nghiên cứu, đánh giá tình hình đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long, tìm hiểu nhu cầu đào tạo của người lao động tại Thuốc lá Thăng Long. Từ đó, đề xuất một số những giải pháp phù hợp để đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại công ty trong thời gian tới.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về đào tạo trong Doanh nghiệp
- Nghiên cứu, khảo sát tài liệu, phân tích, thực trạng công tác đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long.
- Đề xuất giải pháp để hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- **Đối tượng nghiên cứu:** Đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật trong Doanh nghiệp

- Phạm vi nghiên cứu:

- + Không gian nghiên cứu: Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long.
- + Thời gian nghiên cứu: nghiên cứu hiện trạng giai đoạn 2016 - 2019 và đề xuất giải pháp giai đoạn 2020 - 2022.
- + Nội dung: Tập trung đào tạo cho đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp tổng quan: Là phương pháp tổng hợp một cách đầy đủ nhất có thể những hiểu biết về đề tài nghiên cứu từ cơ sở lý luận đến thực tiễn để từ đó có thể phân tích được thực trạng, so sánh những mặt đạt được và chưa đạt được so với cơ sở lý luận, tìm ra những phần còn thiếu để bổ sung vào vấn đề đang nghiên cứu. Nghiên cứu tài liệu qua sách, báo, tạp chí, internet... để tìm hiểu và chọn lọc những tài liệu, thông tin có giá trị tham khảo khoa học phù hợp với đề tài nghiên cứu.

- Phương pháp điều tra, khảo sát: Phương pháp này sử dụng bảng hỏi nhằm thu thập dữ liệu sơ cấp, bằng cách tiến hành khảo sát người lao động (50 lao động) trong hoàn cảnh làm việc tự nhiên. Số phiếu phát ra 50 phiếu và thu về đủ 50 phiếu.

Nhằm mục đích tìm hiểu về những công việc mà cán bộ đào tạo cần phải làm, từ đó rút ra biện pháp phù hợp để đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long.

- Phương pháp phân tích thống kê, tổng hợp: sử dụng nguồn thông tin số liệu thứ cấp thu thập được từ đơn vị khảo sát.

- Phương pháp phân tích tổng kết kinh nghiệm: Phân tích những thành quả những mặt tích cực đã đạt được trong thực tiễn của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long, cũng như của các doanh nghiệp khác trong nước và

ngoài nước. Từ đó, đúc kết ra kinh nghiệm để đưa ra các giải pháp phù hợp với thực trạng và cả tương lai, cải thiện được công tác đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long.

6. Những đóng góp mới cho luận văn

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận liên quan đến đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại doanh nghiệp
- Phân tích thực trạng đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long. Đưa ra những điểm mạnh điểm yếu trong hoạt động đào tạo công nhân kỹ thuật, chỉ ra những nguyên nhân.
- Đưa ra những giải pháp khắc phục những nhược điểm trong hoạt động đào tạo công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long.

7. Nội dung chi tiết

Nội dung của bài luận văn gồm 3 chương:

- **Chương 1**: Cơ sở lý luận về đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp
- **Chương 2**: Thực trạng đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long
- **Chương 3**: Giải pháp đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm cơ bản liên quan

1.1.1. Công nhân kỹ thuật

Theo tác giả Đoàn Đức Tiến cho rằng: “Công nhân kỹ thuật là lao động đã qua đào tạo nghề mang tính chất kỹ thuật, chương trình đào tạo kết hợp kiến thức lý thuyết và kỹ năng thực hành nghề” [23. Tr17]. Một lao động được coi là CNKT khi đã được hoàn thành hoặc trải qua ít nhất một hoạt động đào tạo nghề. Các hoạt động đào tạo nghề thuộc danh mục đào tạo được ban hành và chương trình đào tạo phù hợp với quy định của Tổng cục dạy nghề. Theo ý kiến của các chuyên gia thì thời gian có thể truyền đạt kiến thức và kỹ năng nghề đơn giản tối thiểu cần từ 1 tháng trở lên. Kết thúc hoạt động đào tạo nghề, người học được thi hoặc kiểm tra đánh giá về kiến thức, kỹ năng được học để đạt được chứng chỉ, văn bằng theo quy định của khóa đào tạo.

Liên quan đến CNKT đó là lao động được qua đào tạo nghề. Theo Tiến sỹ Bùi Tôn hiến thì: “Lao động qua đào tạo nghề là những người đã hoàn thành ít nhất một chương trình đào tạo của nghề tại một cơ sở đào tạo nghề (gồm cả các cơ sở sản xuất kinh doanh) và được cấp văn bằng chứng chỉ nghề hoặc được thừa nhận theo các quy định hiện hành” [9. Tr16]. Ở khái niệm này mang ý nghĩa diện rộng, không chỉ bao gồm CNKT được đào tạo ở các trường, lớp dạy nghề chính quy mà còn bao gồm những người lao động được đào tạo theo ba cấp trình độ dạy nghề: Sơ cấp nghề, trung cấp nghề và cao đẳng nghề theo quy định của luật dạy nghề và những người lao động được đào tạo bởi doanh nghiệp, cơ sở dạy nghề ngoài nhà trường, tự học, được truyền nghề... mà được thừa nhận bởi quy định hiện hành.

Như vậy, công nhân kỹ thuật bao gồm: Những công nhân đã tốt nghiệp các trường dạy nghề được cấp chứng chỉ, cấp bằng theo quy định của Bộ giáo dục đào tạo, được đào tạo theo 3 trình độ: Sơ cấp nghề, trung cấp nghề, cao đẳng nghề và những công nhân tích lũy kinh nghiệm lâu năm được công nhận thông qua việc doanh nghiệp tổ chức các lớp thêm và tổ chức kỳ thi nâng cao tay nghề về lý thuyết và thực hành cho công nhân và cấp chứng chỉ cho công nhân.

1.1.2. *Đội ngũ công nhân kỹ thuật*

Theo từ điển Tiếng Việt của tác giả Nguyễn Văn Đạm thì: “Đội ngũ được hiểu là tập hợp những người có chung hành động, nhiệm vụ thành một tổ chức hướng đạt tới mục tiêu chung” [3,tr102].

Với cách hiểu trên thì, đội ngũ công nhân kỹ thuật được hiểu là tập hợp những công nhân đã tốt nghiệp các trường dạy nghề được cấp chứng chỉ, cấp bằng theo quy định của Bộ giáo dục đào tạo, được đào tạo theo 3 trình độ: Sơ cấp nghề, trung cấp nghề, cao đẳng nghề và những công nhân tích lũy kinh nghiệm lâu năm được công nhận thông qua việc doanh nghiệp tổ chức các lớp thêm và tổ chức kỳ thi nâng cao tay nghề về lý thuyết và thực hành cho công nhân và cấp chứng chỉ cho công nhân.

1.1.3. *Đào tạo*

Theo tác giả Võ Xuân Tiến Đại: “Đào tạo là một loại hoạt động có tổ chức, được thực hiện trong một thời gian nhất định và nhằm đem đến sự thay đổi nhân cách và nâng cao năng lực của con người. Đào tạo là quá trình học tập để chuẩn bị con người cho tương lai, để họ có thể chuyển tới công việc mới trong thời gian thích hợp, là quá trình học tập nhằm mở ra cho cá nhân một công việc mới dựa trên những định hướng tương lai của tổ chức”[2. Tr264]. Theo quan niệm này, khi nói đến đào tạo là nói đến việc trang bị cho

người lao động những kiến thức, kỹ năng để làm cho người lao động có thể thực hiện chức năng, nhiệm vụ có hiệu quả hơn trong công tác của họ.

Trong Quản trị nhân sự của TS. Nguyễn Hữu Thân đưa ra khái niệm về đào tạo: “Đào tạo bao gồm các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề hay kỹ năng của một cá nhân đối với công việc hiện hành” [20.tr285]

Như vậy, đào tạo là những hoạt động học tập nhằm nâng cao hiệu quả cho công việc hiện tại của người lao động, mang tính chất cá nhân và ngắn hạn. Đối với các doanh nghiệp thì nhu cầu đào tạo không thể thiếu được bởi vì không phải lúc nào các doanh nghiệp cũng tuyển được những người mới có đủ trình độ, kỹ năng phù hợp với những công việc đặt ra.

1.1.4. Đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp

Đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp là những hoạt động dạy và học nhằm trang bị những kiến thức, kỹ năng và thái độ nghề nghiệp để nâng cao hiệu quả công việc hiện tại cho đội ngũ công nhân kỹ thuật của doanh nghiệp.

Đây là mảng hoạt động quản trị chính, mang tính chiến lược trong quá trình nâng cao phát triển nguồn nhân lực kỹ thuật. Đào tạo công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp bao gồm 3 loại đó là: đào tạo mới, đào tạo lại và đào tạo nâng cao. Trong đó:

- Đào tạo mới là đào tạo những người chưa tham gia sản xuất hoặc những người tham gia sản xuất nhưng chưa có trình độ tay nghề.
- Đào tạo lại là đào tạo đối với những người đã có nghề, có chuyên môn nhưng do yêu cầu mới của sản xuất và tiến bộ kỹ thuật dẫn đến việc thay đổi cơ cấu ngành nghề, trình độ chuyên môn.
- Đào tạo nâng cao là quá trình cập nhật hóa kiến thức còn thiếu hoặc đã lạc hậu, bổ túc nghề, đào tạo thêm hoặc củng cố các kỹ năng nghề nghiệp

theo từng chuyên đề và thường được xác nhận bằng một chứng chỉ hay nâng lên bậc cao hơn.

1.2. Nội dung đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo là quá trình xác định các yêu cầu về kết quả thực hiện công việc và khoảng cách giữa yêu cầu về kết quả thực hiện công việc và kết quả hiện tại, từ đó làm căn cứ để xác định có cần xây dựng một chương trình đào tạo hay không.

Xác định nhu cầu đào tạo phải dựa trên kết quả phân tích 3 khía cạnh sau: Phân tích tổ chức, phân tích công việc và phân tích cá nhân.

❖ Phân tích tổ chức:

Xác định mức độ phù hợp của đào tạo so với chiến lược phát triển của đơn vị, sự đầy đủ các nguồn lực cho đào tạo, sự ủng hộ của cán bộ quản lý, NLD cho các hoạt động đào tạo. Các chương trình đào tạo được dựa trên cơ sở dung hòa mong muốn của các cá nhân với mục tiêu của doanh nghiệp, trong đó hiệu quả kinh doanh được đưa ra làm tiêu chí ảnh hưởng có tính quyết định.

Phân tích mục tiêu, kế hoạch, chiến lược, chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức của doanh nghiệp

Phân tích chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức bao gồm việc phân tích các tiêu thức tổ chức như: Năng suất, chất lượng thực hiện công việc, tỷ lệ chuyển chuyển, kỷ luật lao động...

Mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp cho biết định hướng phát triển của doanh nghiệp.

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực là quá trình xác định các nhu cầu về nhân lực của tổ chức một cách có hệ thống để phục vụ cho mục tiêu của tổ chức...

❖ *Phân tích công việc:*

Xác định những nhiệm vụ quan trọng, và kiến thức, kỹ năng, và hành vi cần nhấn mạnh trong đào tạo để người lao động có thể hoàn thành nhiệm vụ của họ. Từ đó tiến hành các chương trình đào tạo phù hợp. Trong trường hợp này, sử dụng bảng mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện là rất hữu ích.

❖ *Phân tích cá nhân:*

Xác định mức độ hạn chế về kết quả thực hiện do thiếu kiến thức, kỹ năng; do khả năng hạn chế; do thiếu động lực hay do thiết kế công việc chưa hợp lý; xác định ai cần đào tạo và xác định mức độ sẵn sàng của người lao động cho đào tạo.

Muốn vậy doanh nghiệp phải tự trả lời câu hỏi:

- Thách thức của môi trường kinh doanh đặt ra cho doanh nghiệp trong ngắn hạn và dài hạn là gì?
- Nhân viên của doanh nghiệp có khả năng đáp ứng đến đâu các đòi hỏi của thị trường?
- Nhân viên của doanh nghiệp còn thiếu gì để thực hiện chiến lược của doanh nghiệp?

Xác định nhu cầu đào tạo là quá trình thu thập và phân tích thông tin nhằm làm rõ nhu cầu cần cải thiện kết quả thực hiện công việc và xác định đào tạo hiện tại có phải là giải pháp nâng cao hiệu quả làm việc, khả năng phát triển với từng cán bộ, nhân viên cụ thể. Phân tích nhu cầu đào tạo là một quá trình mang tính hệ thống nhằm xác định và xếp thứ tự các mục tiêu, định lượng các nhu cầu và quyết định các mức độ ưu tiên cho các quyết định trong lĩnh vực đào tạo. Bởi vậy, việc xác định nhu cầu phải đi qua ba bước chính:

Xác định khoảng cách trong kết quả công việc. Để xác định khoảng cách trong kết quả công việc cần căn cứ vào bảng phân tích công việc và bản

đánh giá kết quả công việc của cá nhân người lao động. Để đảm bảo tính khách quan và tăng thêm độ chính xác cho kết quả đánh giá thì lãnh đạo và nhân viên phải cùng đánh giá. Từ đó nắm được nhân viên còn thiếu những năng lực gì.

Phân tích nguyên nhân gây ra khoảng cách thông qua các cách thức: tham khảo ý kiến; phân tích các tài liệu, dữ liệu sẵn có, kết quả điều tra của các nghiên cứu trước, các tài liệu có liên quan khác; bảng câu hỏi; phỏng vấn sâu; thảo luận nhóm nhỏ; hỏi ý kiến các chuyên gia (những người có vị trí quan trọng và/hoặc có những hiểu biết đặc biệt); quan sát trực tiếp; kiểm tra; phân tích công việc...

Xác định liệu đào tạo có phải là giải pháp phù hợp để bổ sung những năng lực đó hay không và lên danh sách đào tạo bổ sung những năng lực đó cho nhân viên, lưu ý nên xem xét mức độ ưu tiên cho những năng lực nào cần đào tạo dựa vào tính cấp thiết phải đào tạo để đáp ứng yêu cầu công việc.

❖ *Xác định nhu cầu đào tạo công nhân:*

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

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

Xác định danh sách những công nhân cần đào tạo.

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

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

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

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

Việc đào tạo là rất cần thiết cho tổ chức nhưng không phải cho bất kỳ ai đi đào tạo cũng mang lại kết quả tốt và hơn nữa, nó còn phụ thuộc vào kinh phí bỏ ra. Chính vì vậy phải xác định nhu cầu đào tạo xem khi nào, ở bộ phận nào, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào, bao nhiêu người.

1.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo công nhân kỹ thuật

Mục tiêu đào tạo là bước đầu tiên và vô cùng quan trọng để xây dựng một chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu thực tế công việc. Xác định mục tiêu đào tạo là xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo bao gồm những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo; Số lượng và cơ cấu học viên; thời gian đào tạo.

Đối với đào tạo công nhân kỹ thuật, mục tiêu đào tạo cần phải cụ thể, lượng hoá được, hiện thực, quan sát được và có thời hạn cuối cùng. Và trả lời được các câu hỏi sau: sau khi đào tạo công nhân phải làm được những công việc đảm bảo tiêu chuẩn như thế nào thông qua kỹ năng mà công nhân có được sau đào tạo? Kiến thức của công nhân được nâng lên mức như thế nào sau khi được đào tạo? Hành vi của công nhân sẽ thay đổi như thế nào sau khi kết thúc khóa đào tạo? và thái độ của CNKT đối với công việc? Và để đạt được mục tiêu này sẽ cần thời gian là bao lâu? Để làm được điều đó, xác định mục tiêu đào tạo phải:

- Phải xuất phát từ nhu cầu.
- Mục tiêu phải rõ ràng, cụ thể, phục vụ được cho việc đánh giá.
- Nội dung của mục tiêu bao gồm: Kỹ năng cụ thể cần đào tạo và trình độ có được sau đào tạo, số lượng và cơ cấu học viên, thời gian đào tạo.

1.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Lựa chọn đúng đối tượng đào tạo sẽ vừa tiết kiệm thời gian, chi phí cho doanh nghiệp, vừa mang lại hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp do đó việc lựa chọn đúng đối tượng là vô cùng cần thiết. Lựa chọn đối tượng đào tạo là lựa chọn người cụ thể để đào tạo dựa trên nghiên cứu và xác định nhu cầu đào tạo và động cơ đào tạo của CNKT, tác dụng của đào tạo đối với CNKT, khả năng nghề nghiệp của từng người yêu cầu công việc, nhu cầu nguyện vọng của CNKT; năng lực học tập của họ.

1.2.4 . Xây dựng nội dung chương trình đào tạo

Nội dung đào tạo là hệ thống các môn học và bài học được dạy bao gồm: những kiến thức, kỹ năng, độ dài thời gian khóa học; thời lượng dành cho mỗi kiến thức, kỹ năng hợp lý; trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp.

Cụ thể xây dựng nội dung đào tạo: Nội dung về kiến thức và kỹ năng. Lưu ý phải bố trí bài giảng theo thứ tự logic, chuẩn bị tài liệu giảng dạy, lập lịch thời gian giảng chi tiết cho từng phần học. Nội dung của công tác đào tạo công nhân kỹ thuật cần được xác định trên cơ sở các yêu cầu đối với đội ngũ công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp nhằm giúp cho họ trang bị những kỹ năng, kiến thức cũng như cập nhập thông tin cần thiết để có năng lực hoàn thành tốt công việc của mình. Về cơ bản các hoạt động đào tạo CNKT cần bao gồm các nội dung cơ bản sau:

Các nội dung đào tạo và phát triển mang tính định hướng cho nguồn nhân lực trong tổ chức: Với nội dung này, hoạt động đào tạo chủ yếu là phổ biến thông tin, định hướng và cung cấp kiến thức mới như giải thích cho người lao động về cấu trúc tổ chức mới của tổ chức, hay cung cấp thông tin về tổ chức cho người mới giúp cho người lao động làm quen và hiểu rõ văn hóa của tổ chức, xác định được những giá trị được coi trọng trong tổ chức.

Các hoạt động này cũng nhằm làm cho người lao động cập nhật và nhận thức được những cơ hội và thách thức liên quan tới sự phát triển của tổ chức từ đó xác định mục tiêu phát triển cá nhân phù hợp.

Các nội dung đào tạo mang tính phát triển kỹ năng: Với nội dung này, chủ yếu là cung cấp cho công nhân trong tổ chức các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và kinh nghiệm để họ đạt được các kỹ năng mới khi công việc của họ có sự thay đổi hoặc có sự thay đổi về thiết bị, công nghệ hay các hệ thống tổ chức quản lý mới.

Các nội dung đào tạo nâng cao chuyên môn: Đây là loại hình đào tạo để tránh kiến thức và kỹ năng bị lạc hậu. Việc đào tạo nhằm phổ biến các kiến thức mới được phát hiện hoặc các kiến thức thuộc lĩnh vực chuyên môn có liên quan tới các ngành có tính đặc thù với nội dung luôn luôn thay đổi theo từng thời kỳ hay giai đoạn lịch sử.

1.2.5 . Lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo công nhân kỹ thuật

Phương pháp đào tạo là cách thức truyền tải nội dung đào tạo đến người học nhằm đạt được mục tiêu đào tạo. Phương pháp đào tạo trả lời cho câu hỏi “đào tạo như thế nào?”.

Lựa chọn đúng phương pháp đào tạo là một trong các yếu tố quyết định sự thành công của chương trình đào tạo. Theo lý thuyết và thực tế đào tạo trong tổ chức của Việt Nam và các nước tiên tiến thường áp dụng hai nhóm phương pháp đào tạo, đó là nhóm phương pháp đào tạo trong công việc và nhóm phương pháp đào tạo ngoài công việc, cụ thể có thể trình bày khái quát từng nhóm như sau:

❖ Hình thức đào tạo trong công việc

Là hình thức đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ lĩnh hội được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những NLD lành nghề hơn.

- Ưu điểm của đào tạo trong công việc là:
 - + Thường không yêu cầu một không gian hay những trang thiết bị riêng biệt đặc thù.
 - + Có ý nghĩa thiết thực vì học viên được làm việc và có thu nhập trong khi học.
 - + Mang lại sự chuyển biến về kiến thức và kỹ năng thực hành gần như ngay tức thời do đó mất ít thời gian đào tạo.
 - + Học viên được thực hành những gì mà tổ chức trông mong ở họ sau khi quá trình đào tạo kết thúc, sát với yêu cầu thực tế công việc của DN.
 - + Học viên được tiếp xúc làm quen với những đồng nghiệp tương lai, bắt chước những hành vi lao động của những đồng nghiệp
- Nhược điểm của đào tạo trong công việc:
 - + Lý thuyết được trang bị không có hệ thống
 - + Học viên có thể bắt chước những kinh nghiệm, thao tác không tiên tiến của người dạy

Trong hình thức đào tạo trong công việc có 4 phương pháp sau:

- Phương pháp đào tạo theo kiểu chỉ dẫn trước: Là phương pháp phổ biến dùng để dạy các kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết các công nhân sản xuất và một số công việc quản lý.
- Phương pháp đào tạo theo kiểu học nghề: Theo phương pháp này, việc học bắt đầu từ lý thuyết trên lớp, sau đó học viên được đưa đến làm việc dưới sự chỉ dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm; cho đến khi thành thạo tất cả các kỹ năng của một nghề nào đó. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh
- Phương pháp kèm cặp và chỉ bảo: Phương pháp này thường dùng cho đào tạo cán bộ quản lý và nhân viên giám sát nhằm trang bị cho họ những

kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và trong tương lai thông qua sự kèm cặp chỉ bảo của người quản lý giỏi hơn.

- Phương pháp luân chuyển và chuyển công việc: Thường áp dụng cho cán bộ quản lý nhằm cung cấp cho họ những kiến thức, kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức, từ đó giúp họ có khả năng thực hiện những công việc cao hơn trong tương lai. Có thể chuyển:

- + Làm việc ở một bộ phận khác với chức năng và quyền hạn như cũ;
- + Nhận cương vị công tác mới người chuyên môn của họ;
- + Luân chuyển trong phạm vi một nghề, chuyên môn

❖ *Hình thức đào tạo ngoài công việc*

Là phương pháp đào tạo trong đó người học tách khỏi sự thực hiện công việc thực tế. Nhóm hình thức đào tạo ngoài công việc có các phương pháp sau:

- Phương pháp cử đi đào tạo ở các trường chính quy như: trường dạy nghề hoặc quản lý do các Bộ, Ngành, TW tổ chức. Học viên sẽ được trang bị tương đối đầy đủ cả kiến thức lý thuyết lẫn kỹ năng thực hành. Tuy nhiên, phương pháp này tốn nhiều thời gian và kinh phí.

- Phương pháp tổ chức các buổi nghe giảng, hội thảo, hội nghị: Có thể được tổ chức ngay trong DN hay ở hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Trong các buổi thảo luận, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó họ học được những kiến thức, kinh nghiệm cần thiết.

- Phương pháp đào tạo nhờ sự trợ giúp của máy tính: Các chương trình được viết sẵn trên các đĩa mềm của máy tính, người học chỉ cần cài đặt và thực hiện theo chỉ dẫn của máy tính. Phương pháp này có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần có người dạy.

- Phương pháp đào tạo từ xa: Là phương pháp mà giữa người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian như: Sách, tài liệu học tập, băng hình, băng tiếng, đĩa CD, VCD, Internet. Nhờ phương pháp này người học chủ động bố trí thời gian học tập phù hợp với kế hoạch cá nhân; người học ở các địa điểm xa trung tâm đào tạo vẫn có thể tham gia được những khoá học, chương trình đào tạo có chất lượng cao. Tuy nhiên nhược điểm của nó là các cơ sở đào tạo phải có tính chuyên môn hoá cao, chuẩn bị tốt bài giảng và có sự đầu tư lớn cho chương trình đào tạo.

- Phương pháp đào tạo thông qua các tình huống: Đưa ra các tình huống giả định sát với thực tế để học viên tập giải quyết, xử lý, làm quen.

- Phương pháp đào tạo xử lý công văn, giấy tờ: Là phương pháp mô phỏng trong đó thành viên được cấp trên giao cho một số giấy tờ, công văn, tài liệu có liên quan hay thường gặp trong hoạt động quản trị yêu cầu xử lý, sắp xếp lại theo thứ tự ưu tiên từ cao tới thấp nhằm giúp cho nhân viên làm quen với cách giải quyết vấn đề có tính thủ tục một cách nhanh chóng, khoa học.

Tùy theo điều kiện thực tế của cơ sở đào tạo, mục tiêu, nhu cầu, đối tượng và nội dung chương trình đào tạo các tổ chức và cơ sở đào tạo có thể lựa chọn một hoặc kết hợp các phương pháp kể trên để thực hiện kế hoạch đào tạo đội ngũ giảng viên của mình.

1.2.6. Lựa chọn giáo viên, chuẩn bị các nguồn lực phục vụ cho đào tạo

1.2.6.1. Lựa chọn giáo viên

Có thể lựa chọn các giáo viên từ những người trong biên chế của doanh nghiệp hoặc thuê ngoài. Để có thể thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp nhất với thực tế tại doanh nghiệp, có thể kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong doanh nghiệp. Việc kết hợp này cho phép người học tiếp cận với kiến thức mới, đồng thời không xa rời thực

tiền tại doanh nghiệp. Các giáo viên cần được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo chung. Tùy từng điều kiện của doanh nghiệp và yêu cầu công việc mà doanh nghiệp xây dựng cụ thể các tiêu chí lựa chọn giáo viên cho phù hợp. Tuy nhiên, có 4 tiêu chuẩn cơ bản để lựa chọn giáo viên như sau:

Có phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp tốt như chấp hành nghiêm chỉnh chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước; yêu nghề, tâm huyết với nghề; có ý thức giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín, lương tâm nhà giáo; Có lối sống lành mạnh, văn minh, phù hợp với bản sắc dân tộc và thích ứng với sự tiến bộ của xã hội. Tác phong làm việc khoa học...

Về năng lực chuyên môn: Có bằng tốt nghiệp trung cấp nghề trở lên, nắm vững kiến thức nghề được phân công giảng dạy, hiểu biết về thực tiễn sản xuất và những tiến bộ khoa học kỹ thuật, công nghệ mới của nghề. Thực hiện thành thạo các kỹ năng của nghề được phân công giảng dạy; Tổ chức thành thạo lao động sản xuất, dịch vụ nghề được phân công giảng dạy; nắm vững kỹ thuật an toàn, vệ sinh lao động của nghề; có khả năng đánh giá chính xác tay nghề của công nhân.

Về năng lực sư phạm dạy nghề: có chứng chỉ sư phạm dạy nghề, có kinh nghiệm dạy nghề và khả năng truyền đạt tốt, dễ nghe và dễ hiểu.

Về năng lực phát triển nghề nghiệp, nghiên cứu khoa học: Có kiến thức, kỹ năng cơ bản về nghiên cứu khoa học và công nghệ.

1.2.6.2. Lựa chọn thời gian, địa điểm, cơ sở vật chất phục vụ đào tạo

Các chương trình đào tạo sẽ được tổ chức thực hiện vào thời gian nào, thời điểm nào, ban ngày hay ban đêm, Thứ 7, Chủ nhật hay ngày thường... doanh nghiệp sẽ căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của từng bộ phận để bố trí sắp xếp cho phù hợp.

Các phương tiện vật chất kỹ thuật: Lốp học, dụng cụ, đồ dùng, giáo cụ, nguyên nhiên vật liệu, tài liệu, giáo trình, giáo án, các trang thiết bị, máy móc cần thiết cho đào tạo..vv. Tất cả phải lập kế hoạch liệt kê một cách chi tiết từng hạng mục.

1.2.6.3. Dự tính chi phí đào tạo

Đây là một trong những vấn đề then chốt trong việc ra quyết định đào tạo. Những doanh nghiệp có kinh phí dành cho đào tạo người lao động hạn hẹp thì chọn phương pháp đào tạo ít tốn kém nhưng vẫn hiệu quả. Vì để thực hiện được một khoá đào tạo cần phải dự tính rất nhiều chi phí.

- Chi phí cho người dạy;
- Chi phí cho người học;
- Chi phí quản lý;
- Chi phí cho phương tiện dạy và học.

Nếu không dự tính được trước các khoản chi phí này, doanh nghiệp sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong quá trình đào tạo. Do vậy, cần phải dự tính trước.

1.2.7. Tổ chức đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật

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

Bộ phận người phụ trách đào tạo cần phối hợp với các bộ phận phòng ban chức năng để lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo, lựa chọn thời gian, địa điểm và thời điểm đào tạo thích hợp, thông báo lịch đào tạo và tạo các điều kiện cần thiết để họ tham gia đào tạo và phát triển 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 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 đào tạo phù hợp nhất và ký kết hợp đồng. Tiếp theo, cần phối kết hợp với giáo viên/người hướng dẫn trong việc xây dựng chương trình đào tạo/phát triển có mục tiêu học tập phù hợp. Khi khóa học diễn ra cần đảm bảo các điều kiện hậu cần về lớp học, trang thiết bị giảng dạy, bố trí bàn ghế phù hợp với phương pháp giảng dạy, đồ ăn nhẹ giữa giờ học vv.

Một số nguyên tắc cơ bản khi thực hiện hoạt động đào tạo tại công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long:

- Con người hoàn toàn có năng lực để phát triển. Do đó, mọi người trong một tổ chức đều có khả năng phát triển và sẽ cố gắng thường xuyên phát triển như sự tăng trưởng của doanh nghiệp.

- Mỗi người đều có giá trị riêng. Vì vậy, mỗi người là một con người cụ thể, khác với những người khác và đều có khả năng đóng góp những sáng kiến.

- Lợi ích của người lao động và lợi ích của tổ chức có thể kết hợp được với nhau. vì vậy phát triển nguồn nhân lực phải bao gồm: Động viên, khuyến khích mọi thành viên cố gắng tăng cường sự đóng góp của họ cho tổ chức, thu hút và sử dụng tốt những người có đủ năng lực và trình độ.

- Phát triển nguồn nhân lực và đào tạo người lao động là một sự đầu tư sinh lợi đáng kể, vì đó là những phương tiện để đạt được sự phát triển tổ chức có hiệu quả nhất.

1.2.8. Đánh giá hiệu quả đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật

Mục đích của đánh giá hiệu quả đào tạo là: Xác định điểm mạnh, điểm yếu của chương trình đào tạo. Đánh giá xem nội dung, việc tổ chức và thực

hiện chương trình đào tạo đã tốt chưa. Xác định xem học viên học được cái gì nhiều nhất từ khóa học, để nắm bắt xem người được đào tạo có thỏa mãn với chương trình đào tạo đó hay không, có khả năng áp dụng trở lại các kỹ năng đó vào công việc hay không, có thay đổi hành vi của họ hay không. Xác định những yếu tố cản trở việc áp dụng những điều đã học trong công việc. Xác định lợi ích và chi phí của đào tạo. Một thực tế hiện nay là các tổ chức đều cố gắng cắt giảm chi phí, nếu không đánh giá thì rất khó chứng tỏ rằng việc đào tạo chính là giải pháp cho việc cải thiện kết quả làm việc của nhân viên. Kết quả là ban quản lý có thể giảm bớt ngân sách giành cho đào tạo trong những lúc đang gặp khó khăn về tài chính.

Các tiêu chí đánh giá hiệu quả đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật thể hiện thông qua 4 cấp độ sau:

- Phản ứng của người học: Thái độ của người học về chương trình đào tạo, người hướng dẫn, phương tiện... Các thước đo phản ứng được thiết kế để đánh giá các quan điểm của người học về chương trình đào tạo. Đến cuối khóa đào tạo, tổ chức yêu cầu người được đào tạo cho biết mức độ thỏa mãn với nhà đào tạo, nội dung, các tài liệu, phương tiện... Nói tóm lại là thu thập thông tin xem người học nghĩ gì về khóa học?

- Sự học hỏi: Những thay đổi về kiến thức nơi người học hoặc mức độ kiến thức đạt được sau khi đào tạo. Để đánh giá sự thay đổi của người học sau khi được đào tạo thông qua các bài trắc nghiệm trên giấy, trắc nghiệm kết quả và các bài tập mô phỏng. Để cho kết quả đánh giá chính xác nên kiểm tra mức độ hiểu biết của họ cả trước và sau đào tạo.

- Ứng dụng: Đánh giá để trả lời câu hỏi người học có thay đổi hành vi và cách làm của họ trong công việc sau khi đào tạo không?

- Hiệu quả của đào tạo đối với tổ chức: tác động đến kết quả kinh doanh của Công ty. So sánh lợi ích thu được với chi phí đào tạo. Để đánh giá

hiệu quả đào tạo một cách chính xác và khách quan, cần có nhiều thành viên tham gia đánh giá. Các bên liên quan trong đánh giá đào tạo bao gồm: Lãnh đạo doanh nghiệp, người phụ trách đào tạo, người quản lý trực tiếp, giảng viên và học viên.

Đánh giá hiệu quả đào tạo có thể tóm tắt qua bảng sau:

Bảng 1.1: Bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo

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

(Nguồn: Mô hình đào tạo Donald Kirkpatrick-Internet)

Các phương thức đánh giá:

- Thí nghiệm kiểm tra: Đó là phương pháp kiểm tra kết quả của chương trình đào tạo áp dụng đối với hai nhóm:

- + Nhóm được đào tạo
- + Nhóm kiểm tra (không được đào tạo)

Hai nhóm này được đánh giá, so sánh theo số liệu thích hợp như số lượng sản phẩm, chất lượng công việc..... Đối với nhóm được đào tạo, lúc

trước và sau giai đoạn làm việc tương ứng với thời gian đào tạo. Theo cách này có thể đánh giá được phạm vi, mức độ ảnh hưởng của quá trình đào tạo đối với thực hiện công việc.

- Đánh giá hiệu quả đào tạo bằng định lượng: Để có thể đánh giá hiệu quả đào tạo về mặt định lượng, cần xác định được tổng chi phí đào tạo và lợi ích tăng thêm do kết quả đào tạo hàng năm. Chi phí đào tạo bao gồm các khâu chủ yếu:

+ Chi phí cho các phương tiện vật chất kỹ thuật cơ bản như: Xây dựng cơ sở, trang bị kỹ thuật, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình giảng dạy

+ Chi phí đội ngũ cán bộ quản lý cơ sở, cán bộ giảng dạy lý thuyết và thực hành, nhân viên hướng dẫn và học bổng cho học viên (nếu có).

- Lấy ý kiến phản ánh của người tham gia khoá đào tạo: Người được đào tạo với tư cách là người tham dự khoá đào tạo sẽ hình thành một số cảm nhận, thái độ và ý kiến về khoá đào tạo ngay trong hoặc sau khoá đào tạo. Đây là cơ sở để đánh giá hiệu quả đào tạo. Các phản ứng của nhân viên đối với khoá đào tạo là: mục tiêu đào tạo hợp lý không, nội dung đào tạo có thiết thực không, phương thức đào tạo có thích đáng không, phương pháp giảng dạy có hiệu quả không, trình độ học thức của người giảng dạy cao thấp ra sao... Phương thức này có nhược điểm là phản ứng của học viên chịu ảnh hưởng của nhân tố chủ quan, sự đánh giá của học viên khác nhau về cùng một vấn đề khác nhau do vậy để đánh giá tương đối chính xác phải dùng phản ứng của đại đa số học viên.

- Đánh giá sự thay đổi hành vi của người được đào tạo sau khoá đào tạo: Việc đánh giá hành vi công tác của người được đào tạo phải được tiến hành từ 3-6 tháng sau khi họ trở về cương vị làm việc. Những hành vi công tác cần được đánh giá sự thay đổi là thái độ làm việc, tính qui phạm trong hành vi công tác, độ thành thạo trong kỹ năng thao tác, kỹ năng giải quyết vấn đề.

Trong đánh giá hiệu quả đào tạo thì việc đánh giá hiệu quả đào tạo bằng định lượng là vô cùng khó khăn. Hiện nay hầu như các doanh nghiệp mới chỉ dừng lại ở việc đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua các cách thức đánh giá giảng viên và đánh giá học viên dựa trên các bài kiểm tra lý thuyết và thực hành vì để tính được đóng góp của đào tạo là bao nhiêu trong tổng lợi nhuận tăng thêm của doanh nghiệp là rất khó, trong nhiều trường hợp sự tăng thêm của lợi nhuận là do sự thay đổi của nhiều yếu tố khác như thay đổi công nghệ, sử dụng các chính sách khuyến khích tài chính, thay đổi chiến lược kinh doanh, ra sản phẩm mới...cho nên muốn đánh giá được hiệu quả đào tạo các doanh nghiệp phải lập kế hoạch theo dõi sự thay đổi sau đào tạo trong một khoảng thời gian nhất định thì mới có thể có căn cứ để đánh giá được.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp

1.3.1. Các nhân tố bên ngoài

1.3.1.1. Hệ thống cơ sở đào tạo

Mạng lưới đào tạo của địa phương, nơi đặt trụ sở của doanh nghiệp ảnh hưởng tới hoạt động đào tạo nguồn nhân lực cho doanh nghiệp rất lớn. Một mạng lưới đào tạo tốt sẽ giúp cho doanh nghiệp đào tạo được những nhân viên giỏi, nắm bắt nhanh công việc. Những yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo của cơ sở như hệ thống cơ sở vật chất như phòng học, phương tiện giảng dạy, máy móc công nghệ có hiện đại hay không, chất lượng đội ngũ giáo viên...Hiện nay hệ thống giáo dục đào tạo của Hà Nội đã có những bước phát triển mới đó là số lượng và chất lượng các cơ sở ngày càng tăng, phân bổ rộng rãi khắp các quận, huyện không chỉ tập trung ở trung tâm thành phố sẽ giúp cho doanh nghiệp có nhiều lựa chọn những cơ sở có uy tín, chất lượng và thuận tiện cho việc tổ chức đào tạo đội ngũ nhân viên. Tuy nhiên cần phải nâng cao hơn nữa chất lượng đào tạo, kịp thời nắm bắt nhưng công nghệ tiên

tiền so với các nơi trên cả nước cũng như trên thế giới nhằm đào tạo ra nguồn lao động chất lượng cao cung ứng và hỗ trợ cho doanh nghiệp trong hoạt động đào tạo nhân lực.

Ngoài ra số lượng ngành nghề được đào tạo tại các cơ sở đào tạo nghề cũng ảnh hưởng tới hoạt động dạy nghề tại doanh nghiệp. Thực tế có những ngành nghề doanh nghiệp muốn gửi đào tạo tại các cơ sở nhưng ở đó không có giáo viên có chuyên môn về lĩnh vực đấy để đào tạo, gây khó khăn cho doanh nghiệp. Và đây cũng chính là điều ảnh hưởng tới hoạt động đào tạo tại các doanh nghiệp có trụ sở ngoài trung tâm thành phố như công ty Thuộc lá Thăng Long.

1.3.1.2. Thị trường lao động

Sự biến động cung cầu trên thị trường lao động địa phương ảnh hưởng đến công tác đào tạo CNKT trong doanh nghiệp. Nếu cung lớn hơn cầu việc tuyển dụng lao động sẽ dễ dàng hơn từ đó giúp giảm áp lực cho công tác đào tạo còn cung nhỏ hơn cầu, doanh nghiệp sẽ khó khăn trong vấn đề tuyển dụng lao động, tăng thêm áp lực cho đào tạo. Sự di chuyển lao động về trung tâm thành phố khiến cho cung giảm mạnh ở các huyện như Quốc Oai, gây sức ép cho tuyển dụng. Thêm một vấn đề nữa, ngoài việc cung lao động nhiều thì việc lao động được đào tạo đúng ngành nghề mà Công ty cần sẽ giúp cho việc đào tạo cũng sẽ dễ dàng hơn. Vì họ đã có nền tảng kiến thức, chủ yếu về kỹ năng do chưa có kinh nghiệm thực hành và ngược lại nếu cung lao động về những ngành nghề mà Công ty cần là ít thì công tác đào tạo sẽ vất vả hơn vì phải đào tạo mới.

Mối quan hệ giữa đào tạo nghề và nhu cầu doanh nghiệp là quan hệ “Cung – Cầu”. Nếu xét mối quan hệ giữa hệ thống đào tạo nhân lực dễ dàng nhận thấy mối quan hệ đào tạo với nhu cầu doanh nghiệp rất chặt chẽ và khăng khít với nhau. Nhiệm vụ chủ yếu của đào tạo nghề là cung cấp nhân lực

kỹ thuật trực tiếp cho nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội, đội ngũ này phải đáp ứng cả về chất, về lượng cũng như cơ cấu ngành nghề và cơ cấu trình độ phù hợp với yêu cầu tăng trưởng kinh tế, phát triển xã hội của đất nước trong từng giai đoạn. Kinh tế - xã hội càng phát triển thì nhu cầu về lao động có kỹ năng càng tăng, khi đó đào tạo nhân lực càng có điều kiện phát triển và ngược lại. Do vậy đào tạo nhân lực phải gắn với việc làm tại địa phương đó. Việc làm trong thị trường lao động địa phương là thước đo nhu cầu doanh nghiệp. Nếu đào tạo không gắn với nhu cầu xã hội sẽ ngay lập tức xuất hiện hiện tượng mất cân đối, vừa thừa vừa thiếu nhân lực như hiện nay và khiến cho doanh nghiệp cũng mất cân bằng về nhân lực. Tuy nhiên mối quan hệ “cung – cầu” này luôn tồn tại dưới dạng “Cân bằng động” điều đó cho thấy đào tạo nghề phải linh hoạt, thích ứng với nhu cầu công ty luôn thay đổi và nhu cầu xã hội.

1.3.1.3. Khuôn khổ luật pháp về giáo dục nghề nghiệp

Doanh nghiệp phải căn cứ vào các văn bản pháp luật về đào tạo công nhân kỹ thuật để thực hiện tốt những quy định đó. Các văn bản quy định của nhà nước về đào tạo công nhân kỹ thuật sẽ chi phối việc lên kế hoạch cũng như thực hiện các chương trình đào tạo CNKT Ví dụ như luật dạy nghề, thông tư, nghị định về đào tạo nghề...

Điều 3 của Luật giáo dục 2005 khẳng định nguyên lý giáo dục: “Hoạt động giáo dục phải được thực hiện theo nguyên lý học đi đôi với hành, giáo dục kết hợp với lao động sản xuất, lý luận gắn liền với thực tiễn, giáo dục nhà trường kết hợp với giáo dục gia đình và giáo dục xã hội”.

Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 2011-2020 đã định hướng: “Thực hiện liên kết chặt chẽ giữa các doanh nghiệp, cơ sở sử dụng lao động, cơ sở đào tạo và Nhà nước để phát triển nguồn nhân lực theo nhu cầu của xã hội”. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011 – 2020 nêu quan điểm: “Đặc biệt, phải chuyển nhanh hệ thống đào tạo nhân lực sang hoạt động

theo cơ chế đào tạo theo nhu cầu xã hội và thị trường lao động, nhất là các ngành trọng điểm”.

Chiến lược Phát triển dạy nghề thời kỳ 2011-2020 nêu quan điểm: “Phát triển dạy nghề là sự nghiệp và trách nhiệm của toàn xã hội; là một nội dung quan trọng của chiến lược, quy hoạch phát triển nhân lực quốc gia; đòi hỏi phải có sự tham gia của Chính phủ, các Bộ, ngành, địa phương, các cơ sở dạy nghề, cơ sở sử dụng lao động và người lao động để thực hiện đào tạo nghề theo nhu cầu của thị trường lao động”.

1.3.2. Các nhân tố bên trong

1.3.2.1. Quan điểm của lãnh đạo

Các chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chủ yếu do Ban lãnh đạo của tổ chức ban hành đến các bộ phận. Quan điểm của lãnh đạo tác động trực tiếp tới các hoạt động đào tạo của doanh nghiệp. Nếu lãnh đạo coi kinh phí dành cho đào tạo là chi phí của doanh nghiệp thì sẽ tìm mọi cách để cắt giảm chi phí, các hoạt động đào tạo sẽ không được chú trọng. Nếu coi đào tạo là một khoản đầu tư cho tương lai thì hoạt động đào tạo sẽ được quan tâm đúng mức, tạo điều kiện tốt nhất cho công tác đào tạo được triển khai nhanh chóng. Hiện nay hầu hết các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đã nhận biết được tầm quan trọng của việc đào tạo, những tác động tích cực của hoạt động đào tạo tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp nên họ rất quan tâm đến vấn đề đào tạo và phát triển nhân viên, coi đây là một chiến lược trong quá trình phát triển và cạnh tranh với các tổ chức, doanh nghiệp khác. Tuy nhiên cũng có trường hợp, vì lý do nào đó, nhà quản trị chưa thực sự quan tâm, coi trọng vấn đề này thì công tác đào tạo ở tổ chức đó sẽ được thực hiện không thường xuyên, chất lượng và hiệu quả đào tạo thấp, từ đó có thể ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động chung của doanh nghiệp.

1.3.2.2. Trình độ bộ phận chuyên trách về đào tạo và giáo viên thực hiện

Trình độ của đội ngũ đào tạo là một phần quyết định đến hiệu quả đào tạo. Chúng ta cần lựa chọn đội ngũ giảng dạy từ các nguồn khác nhau như trong nội bộ tổ chức hay liên kết với những trường chính quy hoặc mời chuyên gia về đào tạo. Đồng thời phải là người có năng lực áp sát và đánh giá từ đầu đến cuối một cách chính xác. Tùy theo từng đối tượng mà lựa chọn giảng viên. Vì thế, năng lực của các cán bộ chuyên trách về lĩnh vực đào tạo cũng có ảnh hưởng không nhỏ tới công tác đào tạo nguồn nhân lực trong DN. Những cán bộ chuyên trách phải là những người có đủ trình độ chuyên môn, nghiệp vụ để có thể đảm nhận và thực hiện hiệu quả nhất mọi khâu của công tác này. Họ không chỉ có đủ trình độ chuyên môn mà còn phải có đầy đủ các kiến thức cần thiết khác (như: các kiến thức về khoa học xã hội hay hành vi cư xử) để phục vụ cho công việc của mình

Các giảng viên cần có kiến thức sâu rộng, có kinh nghiệm, đặc biệt phải am hiểu tình hình của doanh nghiệp cũng như các chiến lược, phương thức đào tạo của tổ chức để đưa ra kế hoạch đào tạo phù hợp. Làm thế nào để đưa được kiến thức một cách thực tế nhất, dễ vận dụng nhất cho học viên của mình. Đối với các cơ sở đào tạo nghề thì yêu cầu về đội ngũ giáo viên càng phải đòi hỏi toàn diện cả về phẩm chất đạo đức và kinh nghiệm thực tiễn mới đáp ứng được yêu cầu về giáo dục, rèn luyện nhân cách và kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp cho học viên.

1.3.2.3. Các hoạt động Quản trị nhân lực khác trong tổ chức

- Công tác tuyển dụng: Chất lượng đầu vào là nhân tố nằm trong nhóm yếu tố về người học, có ảnh hưởng lớn đến việc tiếp thu chương trình đào tạo, chất lượng đầu vào sẽ có quyết định đến năng lực học tập hay khả năng tiếp thu kiến thức của NLD. Đây là tiêu chí dùng để đánh giá mức độ thông minh của người học. Nếu Công ty tuyển được những người lao động có năng lực thì việc tiếp thu chương trình học của họ sẽ dễ dàng hơn. Đồng thời, hạn chế được việc phải đào tạo lại, đào tạo bổ sung. Tuy nhiên, tiêu chí chất lượng đầu

vào nhân lực này khó có thể lượng hóa. Thông thường chúng ta sẽ sử dụng điểm tuyển sinh để đánh giá năng lực tiếp thu kiến thức của NLD.

- Hoạt động bố trí sử dụng nhân lực: Khi công việc được cụ thể hóa thông qua các văn bản về mô tả công việc, đánh giá thực hiện công việc... sẽ giúp ta xác minh khoảng cách năng lực chính xác để đưa ra kế hoạch đào tạo chuẩn, kịp thời. Đồng thời, quyết định nhân lực: đào tạo, chuyển chuyển hoặc chấm dứt hợp đồng. Hoạt động này thực hiện càng chính xác thì hoạt động đào tạo đạt hiệu quả càng cao

- Xây dựng văn hóa đào tạo: Khi đào tạo được xây dựng trở thành văn hóa của Công ty. Mọi người đề cao và nỗ lực thực hiện thì hiệu quả đào tạo càng cao. Khi trở thành văn hóa thì những tấm gương tốt sẽ lan truyền, phát động thành phong trào tâm lý thúc đẩy, tạo động lực cho học viên.

1.3.2.4. Nguồn lực tài chính phục vụ cho đào tạo

Nguồn lực tài chính được coi là một trong những thước đo của sự quan tâm của ban lãnh đạo đến các hoạt động quản trị nhân lực trong đó có đào tạo. Bởi ngoài những định hướng nâng cao hoạt động đào tạo thì nguồn lực tài chính là một yếu tố quyết định hiệu quả của đào tạo. Nguồn lực này ảnh hưởng tới: Cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo, các trang thiết bị máy móc thực hành, sự đa dạng trong lựa chọn phương pháp đào tạo và ảnh hưởng đến chính sách hỗ trợ cho người lao động khi tham gia đào tạo. Nếu như nguồn lực tài chính chỉ cho đào tạo ít, chưa đúng mực thì các yếu tố trên sẽ bị hạn chế, tác động không hề nhỏ đến việc triển khai hoạt động đào tạo và ngược lại.

1.4. Kinh nghiệm đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại một số Doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long

1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech

Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech thuộc Công ty TNHH ô tô xe máy Detech motor trong tập đoàn Detech được thành lập năm 1999 đến nay đã hoạt động và phát triển hơn 20 năm. Một trong những yếu tố giúp

Công ty có thể hoạt động và đứng vững trên thị trường hiện nay chính là quan tâm đến đào tạo nhân lực để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty. Để làm được điều đó, Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech đã có những chính sách cho hiệu quả cho hoạt động quản trị nhân lực. Trong đó có những kinh nghiệm được rút ra cho hoạt động đào tạo như sau:

- Trong việc xác định mục tiêu đào tạo: Xây dựng quy hoạch, kế hoạch nhân sự, phối hợp với các phòng ban dựa vào khung năng lực của từng vị trí công việc để rà soát, đánh giá đội ngũ nhân lực. Từ đó sàng lọc tinh giảm những người không đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ công việc. Để đưa ra những phương hướng cụ thể trong đào tạo xem có nên đào tạo tiếp hay sử dụng biên chế nội bộ luân chuyển, chuyển công việc.

- Xây dựng kế hoạch đào tạo: Detech phân nhóm đối tượng cần đào tạo rõ ràng: Đào tạo mới, đào tạo lại và đào tạo nâng cao. Từ đó sẽ lựa chọn hình thức đào tạo trong công việc hay ngoài công việc và đưa ra những phương pháp đào tạo cụ thể.

- Ngân sách cho đào tạo được xây dựng cụ thể trích từ doanh thu hàng năm chiếm 1%. Đây là quỹ chủ động chi cho phí đào tạo thường niên. Ngoài khoản phí cố định hàng năm các khoản phát sinh sẽ được xét duyệt của ban lãnh đạo. Ngân sách ngoài chi cho đào tạo thì còn được trích ra khuyến khích cho người lao động tự học nâng cao chuyên môn thuộc vị trí công việc họ đang làm khi nhận được chứng chỉ hoàn thành khóa học nộp về công ty. Tuy không có chính sách hỗ trợ kinh phí tự học nhưng chính sách khuyến khích này sẽ làm tăng động lực cho người lao động chủ động trong học tập thì kết quả được đào tạo sẽ nhiều hơn và đồng thời chi phí đào tạo cũng được tiết kiệm.

- Việc lựa chọn phương pháp và tổ chức thực hiện đào tạo hàng năm luôn có một phương pháp là “Liên kết đào tạo với nước ngoài”. Những người

lao động có thành tích xuất sắc sẽ được lựa chọn cử đi học tại các nước tiên tiến trên thế giới. Vừa nhằm tiếp thu những công nghệ cao đồng thời cũng là cách để đưa thương hiệu của Công ty đi xa hơn, thông qua những khóa học này người lao động có cơ hội để tham quan các nơi trên thế giới. Ngoài việc đó, đẩy mạnh mục tiêu cá nhân của người lao động để đạt được trình độ cao, để có thể tham gia các khóa học nước ngoài.

- Đánh giá hiệu quả sau đào tạo: Ngoài việc đánh giá kết quả của khóa học dựa trên 4 cấp độ thì Detech đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo dựa trên chi phí đào tạo.

$$\text{ROI \%} = \frac{\begin{array}{l} \text{(Lợi ích đào tạo cũ - Chi phí đào tạo cũ) -} \\ \text{(Lợi ích đào tạo mới - Chi phí đào tạo mới)} \end{array}}{\text{Chi phí đào tạo mới}}$$

Việc đánh giá thông qua ngân sách đào tạo sẽ giúp Detech cân đối trong việc lập kế hoạch làm sao để chi phí bỏ ra không vượt quá lợi ích mà đào tạo mang lại

1.4.2. Kinh nghiệm đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty Lilama 10.

Được thành lập từ năm 1960, với đội ngũ cán bộ, kỹ sư, công nhân đa ngành nghề, luôn được bổ sung những kiến thức khoa học kỹ thuật tiên tiến, tay nghề công nghệ hiện đại, tập thể LILAMA 10 đã để lại dấu ấn trên hàng trăm công trình, hạng mục công trình công nghiệp, dân dụng quan trọng của quốc gia. Phong cách làm việc chuyên nghiệp và năng động là cả một quá trình đào tạo bài bản đáng để học hỏi. Và trong hoạt động đào tạo LILAMA cũng đã cho chúng ta thấy những bài học kinh nghiệm để phát huy hiệu quả hoạt động đào tạo.

- Trong việc xác định nhu cầu đào tạo, Lilama luôn ưu tiên việc cá nhân tự xác định nhu cầu đào tạo cho riêng mình: Những kiến thức kỹ năng, nguyện vọng của người lao động trong hoạt động đào tạo. Dựa vào những mong muốn cá nhân kết hợp với đánh giá thực hiện công việc để tiến hành xác định nhu cầu đào tạo. Bởi theo công ty, chỉ có người lao động thực sự có nhu cầu thì đào tạo mới có hiệu quả.

- Lựa chọn phương pháp đào tạo: Công ty Lilama 10 đã có sự liên kết với các trường đào tạo nghề về xây dựng. Điều này giúp cho hoạt động đào tạo được thực hiện bài bản hơn, theo các chương trình chính quy kết hợp với thực hành tại công ty giúp người lao động có thể hoàn thiện về cả kiến thức lẫn kỹ năng. Đồng thời thông qua sự liên kết này, Lilama nhận các sinh viên có thành tích học tập tốt đến Công ty làm việc ngay khi ra trường. Điều này giúp giảm bớt gánh nặng cho công tác đào tạo, khi sang lọc được những nhân viên có chất lượng từ ban đầu.

- Trong tổ chức thực hiện triển khai đào tạo: Bộ phận phụ trách đào tạo là người có mặt và thực hiện xuyên suốt quá trình. Từ việc, kết hợp với các phòng ban xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng kế hoạch đào tạo... Điều này mang ý nghĩa quan trọng cho việc điều chỉnh và đánh giá hoạt động đào tạo. Người lao động sẽ được phát sổ tay đào tạo cá nhân kèm theo những tiêu chí mà người học cần phải đạt được sau khóa học. Điều này rất quan trọng bởi nó định hướng cho người học là mình cần phải thực hiện những gì để đạt kết quả tốt sau quá trình đào tạo của công ty. Thay vì phổ biến một lần thì sổ tay đào tạo sẽ nhắc họ hàng ngày.

- Đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo: Ngoài chứng chỉ văn bằng, ngoài kết quả đạt được thì Lilama xây dựng sổ đào tạo cá nhân của từng người: Các chương trình đã được đào tạo, kết quả đạt được sau đào tạo, kết quả thực hiện công việc sau đào tạo được đánh giá trong 3 tháng gần nhất.

Điều này sẽ giúp cho bộ phận phụ trách đào tạo nắm được tình hình đào tạo của từng người và phục vụ cho quá trình xác định nhu cầu, đối tượng đào tạo ở các kì đào tạo sau.

1.4.3. Bài học rút ra cho Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long

Thứ nhất, công tác đào tạo hiện nay không chỉ là một trong những nghiệp vụ thông thường mà còn được coi như là một nhiệm vụ chủ yếu. Nhiều năm qua, công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn tay nghề cho người lao động đã được Công ty áp dụng có hệ thống. Tuy nhiên, cần hoạch định những chính sách giáo dục và đào tạo cho từng giai đoạn phát triển, đồng thời tập trung mạnh và luôn tăng mức chi phí đầu tư cho công tác đào tạo, đào tạo lại, người lao động nâng cao trình độ chuyên môn.

Thứ hai, xây dựng mối quan hệ với các trường đào tạo để lựa chọn, thu hút các sinh viên xuất sắc. Và đồng thời kết hợp để tổ chức triển khai các hoạt động đào tạo ngoài công việc tại các trường đào tạo nghề. Vừa là mở rộng để tìm các phương pháp đào tạo phù hợp, có hiệu quả vừa đánh giá được các nguồn tuyển dụng chất lượng mà không cần phải đào tạo lại khi tuyển về công ty.

Thứ ba, Công ty cần tạo điều kiện tối đa nhất cho công tác đào tạo về cả vấn đề công việc hay chi phí đào tạo. Ví dụ, hỗ trợ kinh phí đào tạo cho người lao động để khuyến khích người lao động tập trung tối đa cho khóa học đào tạo đạt kết quả cao nhất. Hay đầu tư cho cơ sở vật chất, tạo không gian mát mẻ, sạch sẽ, thoải mái nhằm nâng cao tinh thần học tập.

Thứ tư, cần làm tốt công tác đánh giá hiệu quả của từng chương trình đào tạo. Có như vậy mới có thể rút ra kinh nghiệm làm tốt cho các chương trình đào tạo sau. Để làm được điều đó, cần xây dựng những tiêu chí đánh giá cụ thể, phù hợp với tính chất công việc của đội ngũ công nhân kỹ thuật. Xây

dựng những phương pháp đánh giá công bằng, khách quan mang tính chính xác và cụ thể.

Thứ năm, thành công của một chương trình đào tạo không chỉ quyết định bởi 1 khâu mà được quyết định qua tất cả các khâu. Như vậy, công ty Thuốc lá Thăng Long cần hoàn thiện tất cả các nội dung đào tạo từ việc xác định nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo, lựa chọn đối tượng, xây dựng nội dung chương trình, tổ chức thực hiện và đánh giá hiệu quả. Tất cả các khâu cần tối ưu bằng các tiêu chí có thể định lượng được. Để làm được điều đó, người thực hiện công tác đào tạo không chỉ cần luôn nâng cao năng lực chuyên môn mà còn cần được hỗ trợ điều kiện tổ chức thực hiện. Vì vậy, lãnh đạo công ty cần không ngừng quan tâm đến hoạt động đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY TNHH MTV THUỐC LÁ THĂNG LONG

2.1. Một số đặc điểm của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long

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



Tên đầy đủ: Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long

Tên tiếng Anh: Thang Long Tobacco Company Limited

Tên viết tắt: Vinataba Thang Long

Trụ sở chính: 235 Nguyễn Trãi, Quận Thanh Xuân, Thành phố Hà Nội

Điện thoại: (+84) 438.584.441 – 438.584.342

Website: thanglongtabac@vnn.vn

Ngày 06/1/1957, Nhà máy Thuốc Lá Thăng Long (Vinataba Thang Long), đơn vị tiên phong của ngành Công nghiệp Thuốc lá Việt Nam được thành lập. Theo Quyết định số 318/2005/QĐ-TTG ngày 06/12/2005 của Thủ tướng Chính phủ, Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long được chuyển đổi thành Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long. Trải qua 57 năm xây dựng và phát triển, các thế hệ cán bộ, công nhân viên Công ty đã nối tiếp nhau xây dựng nên truyền thống quý báu, với những đóng góp có ý nghĩa lớn lao cho ngành Công nghiệp Thuốc lá Việt Nam. Hiện tại, Vinataba Thang

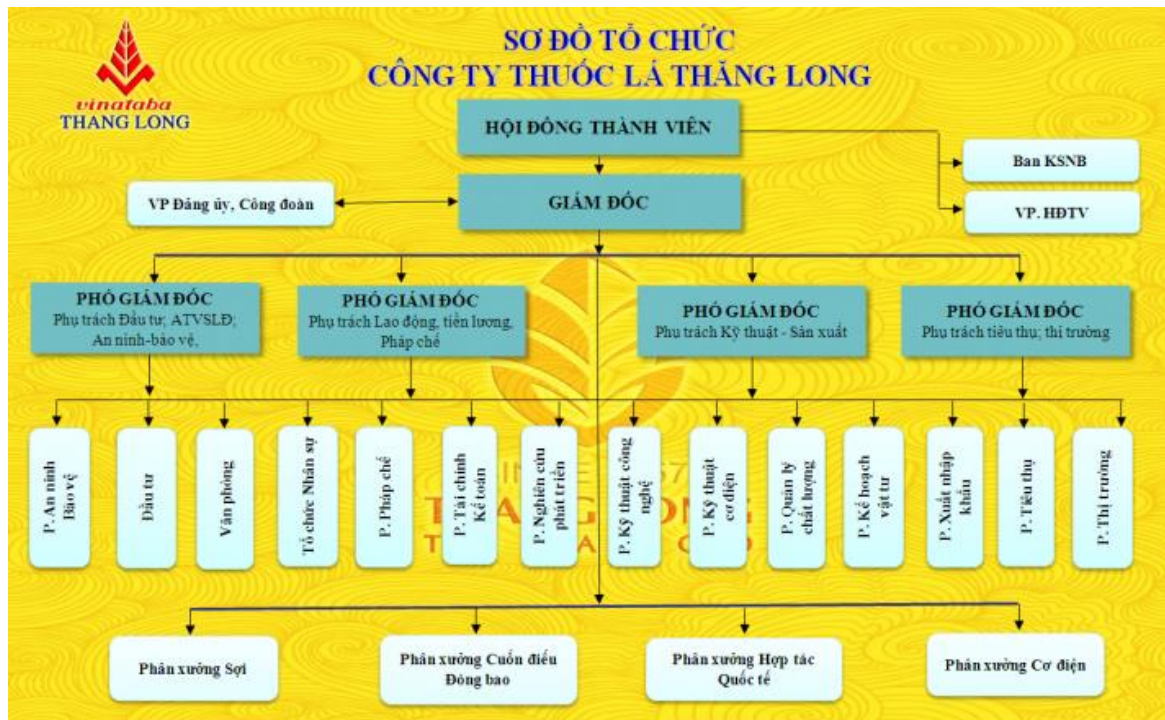
Long giữ vai trò quan trọng trong Tổng Công ty Thuốc lá Việt nam nói riêng và ngành thuốc lá Việt nam nói chung. Trong tương lai, Công ty sẽ tập trung mọi nỗ lực để có thể đẩy mạnh hơn các mối quan hệ hợp tác với nhiều quốc gia trong khu vực và trên thế giới. Công ty luôn sẵn sàng hợp tác và chia sẻ cơ hội kinh doanh với tất cả khách hàng cũng như đối tác trong và ngoài nước đối với ngành thuốc lá Việt Nam.

2.1.2. Đặc điểm về sản xuất kinh doanh của Công ty

Lĩnh vực sản xuất và kinh doanh chính của Công ty bao gồm: sản xuất và kinh doanh thuốc lá điếu; chế tạo, gia công sửa chữa thiết bị chuyên ngành thuốc lá; xuất, nhập khẩu các mặt hàng Công ty kinh doanh và một số ngành nghề khác. Trong suốt 57 năm, Công ty luôn thực hiện nghiêm túc quy trình công nghệ, đảm bảo và không ngừng nâng cao chất lượng 100% sản phẩm đầu ra, thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của thị trường trong nước và quốc tế.

Với sản lượng trung bình hơn 1 tỷ bao mỗi năm, Vinataba Thăng Long là một trong những doanh nghiệp tiên phong trong việc sản xuất, kinh doanh và giới thiệu các sản phẩm thuốc lá Việt Nam ra thị trường thế giới. Hiện nay, nhiều nhãn hiệu thuốc lá bao của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long đã có mặt tại nhiều khu vực thị trường trên thế giới. Ngoài những thị trường xuất khẩu lâu năm như Trung Đông, Châu Phi, Đông Nam Á... Công ty còn không ngừng tìm kiếm và mở rộng các thị trường mới như Singapore, Hàn Quốc, châu Âu, Hoa Kỳ.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty



(Nguồn: Phòng Tổ chức Nhân sự)

Cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty TNHH MTV Thuộc lá Thăng Long gồm:

- Ban lãnh đạo công ty: Đứng đầu là Hội đồng thành viên, Ban kiểm soát nội bộ, Giám đốc. Phía dưới là phó giám đốc phụ trách 4 mảng công việc: Phó giám đốc phụ trách đầu tư, ATVSLĐ, An ninh – bảo vệ, Phó giám đốc phụ trách lao động tiền lương, pháp chế; Phó giám đốc phụ trách kỹ thuật và Phó giám đốc phụ trách tiêu thụ, thị trường.

- Khối văn phòng: Tham mưu, giúp việc cho Lãnh đạo Công ty về tất cả lĩnh vực dưới sự chỉ đạo trực tiếp của Phó giám đốc.

- Các phân xưởng sản xuất: Bao gồm 4 phân xưởng: Phân xưởng Sợi, Phân xưởng Cuốn điều - đóng bao, Phân xưởng Cơ điện và Phân xưởng Hợp tác quốc tế. Các phân xưởng tổ chức, sắp xếp bố trí lao động theo các công việc, trên cơ sở máy móc thiết bị được giao, sản xuất ra các loại sản phẩm

đúng tiêu chuẩn chất lượng theo kế hoạch của Công ty giao, đảm bảo an toàn và tiết kiệm.

2.1.4. Đặc điểm đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty Thuốc lá Thăng Long

Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long là một đơn vị sản xuất lớn với hơn 1400 công nhân viên với cơ cấu phức tạp bao gồm nhiều trình độ, ngành nghề, điều kiện làm việc khác nhau... những yếu tố này buộc Công ty phải có chính sách đào tạo phù hợp cho từng đối tượng và ngành nghề khác nhau của mình, từ đó cải thiện kết quả thực hiện công việc của công nhân viên, giúp tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm và năng lực cạnh tranh của Công ty trên thị trường trong giai đoạn hiện nay. Do vậy nghiên cứu và hoàn thiện công tác đào tạo tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long là yêu cầu của thực tiễn khách quan.

Dưới đây là các bảng số liệu và biểu đồ thể hiện số lượng, chất lượng và cơ cấu lao động của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long.

Bảng 2.1: Bảng số lượng lao động giai đoạn 2015 - 2019

Năm	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
LĐ chính thức	623	742	904	940	1290
LĐ thời vụ	129	135	170	166	112
Tổng số lao động	752	877	1074	1106	1402
Tỷ lệ tăng tổng LĐ (%)		16,62	22,46	3,00	26,76

(Nguồn: Phòng Tổ chức Nhân sự)

Nhìn chung trong giai đoạn từ năm 2015 đến năm 2019 tổng số lao động của Công ty liên tục tăng qua các năm, từ 752 người (năm 2015) lên 1402 người (năm 2019), tăng trên 1,86 lần, tương ứng với 650 người. Sự tăng lên này xuất phát từ yêu cầu của việc mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh và việc hoàn thiện bộ máy tổ chức của Công ty Thăng Long.

Bảng 2.2: Phân loại lao động theo chức danh nghề nghiệp

Lao động theo chức danh công việc	Năm									
	2015		2016		2017		2018		2019	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Cán bộ lãnh đạo (TGD, PTGD, GD, PGD trở lên)	6	0,8	6	0,69	6	0,56	6	0,54	6	0,43
Cán bộ quản lý (trưởng, phó phòng và tương đương)	28	3,7	30	3,4	34	3,2	38	3,4	41	2,9
Cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ, nhân viên kinh tế kỹ thuật	115	15,3	124	14,2	131	12,2	139	12,6	145	10,3
Công nhân kỹ thuật	551	73,27	653	74,45	834	77,65	847	76,58	1150	82
Lao động phổ thông phục vụ	52	6,93	64	7,62	69	6,39	76	6,61	60	4,37
Tổng	752	100	877	100	1074	100	1106	100	1402	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức Nhân sự)

Thực tế, Công ty có quy định tiêu chuẩn công nhân kỹ thuật là những người thực hiện hoạt động thừa hành kỹ thuật đã trải qua giáo dục nghề nghiệp theo 3 cấp trình độ sơ cấp, trung cấp và cao đẳng nghề, có văn bằng giáo dục nghề nghiệp đó. Theo bảng theo dõi nhân sự của Công ty thì khối công nhân sản xuất là những công nhân trực tiếp làm ra sản phẩm bao gồm công nhân có trình độ lao động phổ thông qua đào tạo sơ cấp tạo công ty và công nhân có trình độ trung cấp nghề, cao đẳng và đại học. Theo như trong phần cơ sở lý luận đã nghiên cứu thì công nhân kỹ thuật là những công nhân phải được cấp chứng chỉ tại các cơ sở đào tạo nghề được cấp phép hoặc thông qua kỳ thi tay nghề cho công nhân do doanh nghiệp tổ chức. Ở Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long hiện đã thực hiện tổ chức thi nâng cao tay

nghe và cấp chứng chỉ cho công nhân, chỉ tổ chức thi nâng bậc nâng lương. Do đó, lao động phổ thông không có bằng cấp để được làm việc tại công ty sẽ trải qua tháng đào tạo thử việc đầu tiên. Như vậy những người lao động này sẽ được tính vào trở thành công nhân kỹ thuật (trừ LĐPT làm công việc phụ vụ: bảo vệ, căng tin, tạp vụ...)

Bảng 2.3: Bảng số liệu thể hiện xu hướng biến động về chất lượng lao động của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long giai đoạn 2015 – 2019

STT	Nội dung		Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
1	Trình độ chuyên môn nghiệp vụ	Tốt nghiệp THPT	6,93	7,62	6,39	6,61	4,37
		Tốt nghiệp Sơ cấp	39,67	42,18	40,81	37,59	42,03
		Tốt nghiệp TC	27,2	24,6	25,3	28	24,6
		Tốt nghiệp hệ CĐ	10,7	10,1	11,3	11,4	12,3
		Tốt nghiệp hệ ĐH	11,5	10,8	12,0	12,4	12,7
		Tốt nghiệp Thạc sỹ trở lên	4,0	4,7	4,2	4,0	4,0
Tổng			100	100	100	100	100
2	Số năm kinh nghiệm làm việc tại công ty	Dưới 01 năm	17,7	20,6	27,1	13,2	15,18
		Từ 01 đến dưới 03 năm	23	21,2	23,2	25,9	26,4
		Từ 03 đến dưới 05 năm	24,7	22,00	24,1	24,7	25,02
		Từ 05 đến dưới 07 năm	18	17,5	13,6	18,9	16,8
		Từ 07 đến dưới 10 năm	12,8	13,7	7,6	13,5	12,6
		Từ 10 năm trở lên	3,8	5,00	4,4	3,8	4,0
Tổng			100	100	100	100	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức Nhân sự)

Về trình độ văn hóa và trình độ chuyên môn nghiệp vụ: Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long không có bất cứ người lao động nào có trình độ

văn hóa thấp hơn 12/12. Tỷ lệ tốt nghiệp THPT này hoàn toàn nằm trong bộ phận công nhân phục vụ và công nhân sản xuất. Trong đó tỉ lệ cao nhất là lao động có trình độ sơ cấp giai đoạn 2015 - 2019 với tỉ lệ tương ứng lần lượt là 39,67%, 42,18%, 40,81%, 37,59% và 42,03%. Tỉ lệ này chiếm khoảng 40% tổng số nhân lực của Công ty và chủ yếu rơi vào đối tượng công nhân. Đối tượng lao động quản lý có trình độ cao hơn và khá đồng đều, đặc biệt lao động tốt nghiệp Đại học chiếm tỉ lệ từ 10,8 -12,7%, Thạc sỹ chiếm khoảng 4% trong tổng số lao động. Đây là thế mạnh của Công ty TNHH MTV Thuộc lá Thăng Long ở chất lượng đầu vào của những cán bộ chủ chốt.

Công nhân kỹ thuật nằm trong khối công nhân sản xuất và có trình độ từ sơ cấp trở lên. Và hiện tại Công ty đang tổ chức đào tạo nâng bậc cho công nhân để đáp ứng được nhu cầu trong tương lai. Khi tất cả công nhân được tuyển dụng vào Công ty sẽ trải qua một lớp đào tạo cơ bản trong 2 tháng để làm quen với công việc nên tác giả mở rộng đối tượng nghiên cứu đưa những lao động phổ thông vào. Đồng thời, những đối tượng lao động phổ thông (LĐPT) này cũng chiếm 1 tỉ lệ khá cao nằm trong bộ phận trực tiếp sản xuất vì vậy cần có những lưu ý và chính sách đào tạo cho họ để phát triển nguồn nhân lực của tổ chức.

Bảng 2.4: Bảng số lượng CNKT giai đoạn 2016 - 2019

Năm	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
P.Xưởng cơ điện	72	11,02	114	13,67	114	13,46	116	10,09
P.Xưởng cuộn gói đóng bao	198	30,32	274	32,85	276	32,58	362	31,48
P.Xưởng sợi	352	53,9	412	49,4	424	50,06	637	55,39
P.Xưởng hợp tác quốc tế	31	4,76	34	4,08	34	3,9	35	3,04
Số lượng	653	100	834	100	847	100	1150	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức Nhân sự)

Nhìn chung số lượng CNKT của Công ty không nhiều nhưng xu hướng CNKT ngày càng tăng qua các năm. 2 phân xưởng có nhiều công nhân kỹ

thuật nhất là phân xưởng cuốn điều đóng bao và phân xưởng sợi, có số lượng công nhân kỹ thuật tăng đều theo các năm. 2 phân xưởng này chiếm trên 80% tổng số CNKT của Công ty. Tính đến năm 2019, số CNKT phân xưởng sợi là 637 người chiếm 55,39% và phân xưởng cuốn gói đóng bao là 362 người chiếm 31,48%. Phân xưởng hợp tác quốc tế chiếm tỉ lệ ít nhất và số lượng công nhân gần như không có sự thay đổi chiếm dưới 5% và tỉ lệ này đang có dấu hiệu đi xuống. Tương tự phân xưởng cơ điện cũng có số lượng CNKT không thay đổi nhiều chiếm tỉ lệ 10-13% tổng số lượng CNKT.

Sự biến động này vừa là điều kiện thuận lợi, vừa là thách thức trong công tác đào tạo CNKT của Công ty. Việc tổ chức cần có bài bản, sử dụng nhiều phương pháp khác nhau để đạt được hiệu quả tối ưu. Đây cũng là vấn đề cần đặt ra trong thời gian hiện nay khi thị trường lao động biến đổi chóng mặt song song với thị trường tiêu dùng. Vấn đề đào tạo ảnh hưởng phần không hề nhỏ đến chất lượng sản xuất.

Bảng 2.5: Công nhân sản xuất - kỹ thuật phân theo độ tuổi năm 2016 - 2019

CNKT phân theo độ tuổi	Năm							
	2016		2017		2018		2019	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
18-30	396	60,64	455	54,56	457	53,96	636	55,3
31-45	199	30,47	302	36,21	303	35,77	395	34,35
> 45	58	0,89	77	9,23	87	10,27	119	10,35
Tổng	653	100	834	100	847	100	1150	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức Nhân sự)

Đội ngũ CNKT của Công ty có tuổi đời tương đối trẻ, tập trung nhiều nhất trong độ tuổi 18 – 30; năm 2016 là 60,64%, năm 2019 là 55,3%, năm 2017 là 54,56% và 2018 là 53,96%. Ngoài ra công nhân có tuổi đời từ 31 đến 45 trong Công ty cũng chiếm tỷ lệ cao thứ 2 và không có sự biến động rõ

rệt qua các năm, số lượng tăng nhưng tỉ lệ lại giảm. Và chiếm tỷ lệ thấp nhất là công nhân có tuổi đời trên 45 và tỉ lệ này đang có xu hướng tăng lên ở mức tương đối chậm. Điều này cũng là hợp lý vì lao động của Công ty cũng được tuyển dụng thường xuyên để thay thế cho lao động nghỉ việc, khối lượng lao động nghỉ việc hằng năm cũng tương đối lớn, trung bình 70 lao động/năm (tính từ năm 2015 – 2019).

Với đặc thù là đội ngũ CNKT trẻ về tuổi đời rất thuận lợi cho phát triển công tác đào tạo của Công ty vì lao động trẻ tuổi có nhu cầu học tập lớn hơn và khả năng tiếp thu công nghệ mới cũng nhanh hơn nhưng đồng thời khả năng thay đổi công việc của họ cũng lớn hơn do đó Công ty cần quan tâm đào tạo đội ngũ CNKT này nhằm mục đích vừa nâng cao chất lượng CNKT, vừa tạo sự gắn bó lâu dài của họ với Công ty, điều này mang lại lợi ích không nhỏ cho Công ty trong giai đoạn đang gặp khó khăn trong vấn đề tuyển dụng CNKT có tay nghề cao.

Bảng 2.6: Công nhân kỹ thuật phân theo trình độ giai đoạn 2016-2019

CNKT phân theo trình độ	2016		2017		2018		2019	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Tổng số CNKT	653	100	834	100	847	100	1150	100
LĐPT	64	9,8	69	8,27	76	8,97	60	5,22
Sơ cấp	360	55,13	501	60,07	499	58,91	578	50,26
Trung cấp nghề	157	24,04	187	22,42	189	22,31	395	34,35
Cao đẳng nghề	58	8,88	62	7,44	68	8,03	89	7,74
Đại học	14	2,14	15	1,8	15	1,77	28	2,43

(Nguồn: Phòng Tổ chức Nhân sự)

Qua bảng trên, ta thấy: đối với CNKT ở các trình độ đều có xu hướng tăng dần về số lượng. Tuy nhiên, tốc độ tăng theo từng năm là khác nhau. Lao

động phổ thông thì xu hướng giảm dần giai đoạn 2018-2019, tuy nhiên đến mặc dù các năm trước có xu hướng tăng. Các trình độ khác đều có xu hướng tăng lên về số lượng. Riêng từ năm 2018 sang 2019 thì có dấu hiệu tăng mạnh ở tất cả các trình độ. Do sự chuyển đổi quy mô địa điểm sản xuất của Công ty. Đối với công nhân lĩnh vực này, tỉ trọng lao động phổ thông khá lớn, trình độ đại học thì quá ít chỉ chiếm hơn 2%. Điều này cho thấy trình độ CNKT của Công ty chưa được chú trọng. CNKT có trình độ cao thì việc đào tạo sẽ thuận lợi hơn và ngược lại. Vì thế, đây chính là thách thức rất lớn trong quá trình đào tạo của Công ty.

2.2. Phân tích thực trạng đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long

2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật

Trong công tác đào tạo, xác định nhu cầu đào tạo là bước vô cùng quan trọng. Việc xác định đúng đối tượng đào tạo sẽ tiết kiệm thời gian và chi phí cho doanh nghiệp. Thực tế thấy rằng, Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long chưa thực hiện tốt việc xác định nhu cầu đào tạo tại Công ty. Công ty thực hiện việc xác định nhu cầu đào tạo CNKT dựa trên căn cứ sau:

- Căn cứ vào đề xuất của trưởng bộ phận dựa trên:
 - + Kết quả đánh giá thực hiện công việc A, B, C theo định kì 6 tháng 1 lần của trưởng các bộ phận lập danh sách đào tạo lại. Quy định tiêu chuẩn bình bầu được Công ty quy định như sau: Hàng tháng, các tổ tiên hành xếp loại thành viên trong tổ. Cứ định kì 6 tháng tổ trưởng sẽ tiến hành tổng kết xếp loại của công nhân và lập danh sách gửi trưởng bộ phận. Nếu công nhân nào xếp loại D, E thì thuộc đối tượng phải đào tạo lại.
 - + Đánh giá tình hình thực tế của bộ phận, năng lực chuyên môn của CNKT bộ phận mình, qua đó đề xuất nhu cầu đào tạo của bộ phận gửi về phòng Tổ chức Nhân sự vào cuối năm.

- Căn cứ vào kế hoạch sản xuất và mục tiêu của Công ty

+ Mở rộng hoặc thu hẹp quy mô của Công ty, hoặc kế hoạch đổi mới khai thác và sử dụng có hiệu quả trang thiết bị, công nghệ hiện đại, trường các bộ phận lựa chọn đối tượng đào tạo, lập danh sách gửi phòng Tổ chức Nhân sự. Là một Công ty thuộc lĩnh vực sản xuất, nên việc đổi mới, thay thế các dây chuyền sản xuất cũ, lỗi thời là vấn đề được đặt ra hàng đầu. Qua tổng hợp của phòng Tổ chức Nhân sự thì những năm gần đây, do sự di dời địa điểm Công ty và nhu cầu thực tiễn nên Công ty TNHH MTV Thuộc lá Thăng Long đã đầu tư hàng tỷ đồng để mua sắm những dây chuyền sản xuất mới phục vụ cho sản xuất để đuổi kịp nhu cầu thực tế với tâm thế chủ động. Và theo như thường lệ, để thích ứng với sự thay đổi đó, các bộ phận sẽ xác định số lượng công nhân kỹ thuật cần bổ túc về kiến thức, trình độ chuyên môn của mình. Các chuyên gia, thợ lành nghề cần đào tạo để họ có thể: vận hành, điều khiển, sửa chữa, phục vụ các máy móc ... chỉ khi nào đội ngũ công nhân làm chủ được các máy móc, thiết bị này thì chất lượng công việc của họ mới đạt hiệu quả. Việc xác định nhu cầu này sẽ dựa vào cơ cấu, trình độ đội ngũ công nhân kỹ thuật liên quan đến vận hành các máy móc, trang thiết bị này.

- Căn cứ vào kế hoạch đào tạo do phòng Tổ chức Nhân sự đề xuất:

Các chương trình đào tạo bắt buộc như: đào tạo an toàn lao động, đào tạo văn hóa doanh nghiệp... thì toàn bộ công nhân phải được đào tạo. Phòng Tổ chức Nhân sự gửi thông báo lịch đào tạo tới các phòng ban để các phòng ban bố trí công việc, sắp xếp lao động hợp lý để phân công công nhân đi học. Hoặc một số chương trình đào tạo chỉ định từ Ban lãnh đạo xuống như: đào tạo cải tiến, đào tạo ISO, đào tạo sản phẩm mới... phòng Tổ chức Nhân sự sẽ thông báo số lượng, thời gian, địa điểm học cho từng bộ phận, sau đó các trưởng bộ phận sẽ lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo.

- Kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao

Đây là kế hoạch dành riêng cho đối tượng công nhân có thành tích cao trong thực hiện công việc, có khả năng làm thông thạo các công việc của mình hoặc có những sang kiến trong công việc giúp Công ty tăng năng suất lao động. Nguồn nhân lực này thường là: Đốc công, tổ trưởng, tổ phó hoặc một số công nhân lao động tiên tiến.

Bảng 2.7: Xác định nhu cầu đào tạo công nhân kỹ thuật theo căn cứ, mục tiêu đào tạo giai đoạn 2016-2019

TT	Mục tiêu đào tạo	2016		2017		2018		2019	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
	Tổng	432	110	747	100	659	100	1570	100
1	Đào tạo lại theo đề xuất bộ phận quản lý sản xuất	64	14,81	67	8,97	112	17,00	195	12,42
2	Đào tạo người mới	53	12,27	186	24,9	22	3,33	303	19,3
4	Đào tạo an toàn lao động theo kế hoạch của phòng Tổ chức Nhân sự	287	66,44	418	55,96	440	66,77	760	48,41
5	Đào tạo nâng cao về nhận thức ISO	28	6,48	76	10,18	85	12,9	132	8,41
6	Đào tạo nâng cao về chuyên giao công nghệ							180	11,46

(Nguồn: Phòng Tổ chức Nhân sự)

Gần 50% công nhân kỹ thuật thuộc khối sản xuất được đào tạo nằm trong kế hoạch của phòng Tổ chức Nhân sự bởi người lao động thuộc nhóm 3 (NLĐ sản xuất trực tiếp được quy vào nhóm 3 trong huấn luyện ATVSLĐ) thì 2 năm sẽ tổ chức đào tạo an toàn 1 lần. Công ty sẽ chia nửa để đào tạo theo

các kỳ gởi nhau. Nên lượng lao động đào tạo theo mục đích này chiếm tỉ lệ lớn nhất. Đứng thứ 2 chính là nhu cầu đào tạo lại từ đề xuất của trưởng bộ phận dựa vào kết quả lao động của người lao động. Số lượng công nhân xếp thứ hạng thấp trong kết quả đánh giá công việc ngày 1 tăng lên. Vì thế, Công ty cần lưu ý đào tạo nhóm đối tượng này để đảm bảo chất lượng nhân lực và hoạt động sản xuất. Ở đối tượng đào tạo do mục tiêu mở rộng kinh doanh thì từ 2016 - 2018 không có đối tượng nào được cử đi đào tạo nhưng đến 2019 do có sự chuyển đổi về địa điểm, mở rộng quy mô nên người lao động được cử đi đào tạo tương đối lớn. Trong đó có đào tạo nhân viên mới, do có sự thay đổi nhân lực nên năm 2019 có 303 CNKT được cử đi đào tạo chiếm 19,3%. Và cũng do có sự thay đổi quy mô, địa điểm của công ty nên có sự chuyển giao công nghệ vào năm 2019, có một nhu cầu về đào tạo đó là đào tạo chuyển giao công nghệ gồm 180 người lao động chất lượng cao ở các phân xưởng được cử đi đào tạo do kỹ sư người nước ngoài về doanh nghiệp giảng dạy. Cuối cùng là đào tạo nhận thức ISO sẽ đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao của công ty phụ trách quy trình ISO chiếm tỉ lệ ít nhất.

Như vậy, việc xác định nhu cầu đào tạo CNKT đã có những ưu điểm như căn cứ vào kết quả thực hiện công việc của công nhân theo đánh giá xếp loại A, B, C hàng tháng và dựa trên ý kiến đề xuất của các trưởng bộ phận nên việc xác định nhu cầu đào tạo cho kết quả khá tốt, tuy nhiên vẫn còn hạn chế như:

Xác định nhu cầu đào tạo không căn cứ vào phân tích công việc. Việc xác định nhu cầu đào tạo dựa trên sự phân tích công việc sẽ cho kết quả chính xác hơn vì bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc sẽ cho chúng ta biết được công nhân còn thiếu kiến thức, kỹ năng gì từ đó xác định đúng đối tượng cần đào tạo. Tuy nhiên, Công ty chưa thực hiện phân tích công việc hiệu quả.

Việc dựa vào kết quả đánh giá thực hiện cũng chỉ mang tính chính xác tương đối bởi có thể dựa vào sự chủ quan hoặc thậm chí thiên vị của bộ phận cán bộ đánh giá cũng sẽ ảnh hưởng đến kết quả, gây mất sự công bằng. Việc đào tạo thăng tiến có thể thúc đẩy đào tạo và giữ chân nhân tài. Nếu việc này thực hiện không công bằng, hiệu quả sẽ không những không giữ được nhân tài mà sẽ không tạo được động lực, sự phấn đấu đối với mọi người trong Công ty. Trong quá trình xác định nhu cầu các trưởng phòng, tổ trưởng cũng không tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến việc phải đào tạo lại công nhân để xác định liệu đào tạo có phải là giải pháp phù hợp mà chủ yếu là dựa vào ý kiến chủ quan của tổ trưởng, căn cứ vào tiêu chuẩn sản phẩm nếu tổ trưởng thấy công nhân nào sản xuất ra nhiều sản phẩm hỏng thì tiến hành lập danh sách cho đi đào tạo lại.

Bộ phận chịu trách nhiệm về công tác đào tạo chưa chủ động xác định nhu cầu đào tạo CNKT của Công ty, chủ yếu mới dừng ở việc tổng hợp và lập danh sách đào tạo từ các phòng ban, điều này thể hiện ở chỗ từ trước tới nay chưa bao giờ thực hiện một chương trình khảo sát nhu cầu đào tạo của CNKT.

2.2.2. Thực trạng xây dựng mục tiêu đào tạo

Tùy từng chương trình đào tạo, thời điểm thực hiện đào tạo thì xác định mục tiêu sẽ có những tiêu chí cụ thể khác nhau. Đối với hình thức đào tạo trong công việc thì giáo viên tự xây dựng mục tiêu đào tạo, còn đối ngoài công việc thì phòng Tổ chức Nhân sự sẽ phối hợp với đơn vị cung ứng đào tạo để xây dựng mục tiêu đào tạo nhưng mục tiêu của những chương trình này thì cũng khó định lượng và quan sát được...

**Bảng 2.8: Mục tiêu đào tạo cho CNKT theo chương trình đào tạo giai đoạn
2016 - 2019**

Đối tượng	Chương trình đào tạo	Yêu cầu, mục tiêu đặt ra
Công nhân kỹ thuật	Đào tạo lao động mới	Đạt chuẩn trình độ kỹ năng theo yêu cầu chuẩn của các vị trí
	Đào tạo ISO	+ Người phụ trách ISO của từng bộ phận phải nắm vững quy trình ISO + Sau khi kết thúc chương trình đào tạo công nhân có thể có ý thức thực hiện các quy định trong quy trình ISO tại các công đoạn sản xuất. + Có khả năng hỗ trợ các bộ phận khác thực hiện quy trình ISO trong Công ty.
	Đào tạo, sử dụng trang thiết bị công nghệ	Vận hành và biết cách bảo dưỡng, sửa chữa các loại thiết bị, máy móc
CNKT chất lượng cao	Nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ kỹ năng nghề	+ Nắm được kiến thức, kỹ năng mới liên quan đến công việc, kiến thức chuyên môn vững vàng, đáp ứng tốt công việc, vị trí được phân công và phối hợp trong công tác khác của các bộ phận khác. + Đạt trình độ kỹ năng theo chuẩn quy định của nhà nước. (Có kỹ năng nghề tương đương trình độ cao đẳng nghề hoặc bậc 5/7, bậc 4/6 trở lên hoặc là nghệ nhân cấp quốc gia.)
	Đào tạo, nâng cao, đào tạo sử dụng trang thiết bị công nghệ mới	Biết rõ từng ký hiệu chỉ dẫn ghi trên máy và thiết bị. Hiểu được nguyên lý chuyển động, cấu tạo của máy, trang thiết bị, có thể sử dụng vận hành thành thạo và an toàn các trang thiết bị, công nghệ mới để phục vụ.

(Nguồn: Phòng Tổ chức Nhân sự)

Công ty có xây dựng những mục tiêu đào tạo chung cho 2 đối tượng cơ bản là CNKT và CNKT trình độ cao. Thế nhưng, ở mỗi chương trình đào tạo cụ thể lại có những tiêu chí cụ thể riêng và có thể cùng 1 chương trình nhưng ở thời gian khác nhau thì các tiêu chí đó cũng khác nhau.

Nhìn chung, mục tiêu đào tạo mà Công ty xây dựng khá là chung chung, chưa chi tiết và cụ thể đối với từng vị trí, từng ngạch, bậc. Vì thế công nhân không nắm được yêu cầu của từng kỹ năng thao tác mà mình phải thực hiện và tiêu chuẩn sản phẩm cuối cùng. Cũng như chưa định hướng được sau đào tạo mình sẽ phải đạt được kết quả cụ thể nào. Đồng thời, việc tổng hợp mục tiêu đào tạo là chưa có. Việc tổng hợp này sẽ giúp việc đánh giá kết quả đào tạo và so sánh các kết quả của từng đợt đào tạo với nhau một cách dễ dàng. Tuy nhiên, Công ty chưa làm được điều này và đây cũng là một nhược điểm cần khắc phục và thực hiện ngay.

2.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Tùy từng chương trình đào tạo mà việc lựa chọn đối tượng đào tạo cũng khác nhau, ngoài việc đào tạo An toàn vệ sinh lao động, đào tạo người lao động mới thì chủ yếu việc lựa chọn, sắp xếp đối tượng đào tạo khối sản xuất sẽ do trưởng bộ phận đề xuất.

- Đối tượng là nguồn CNKT chất lượng cao sẽ được cử đi đào tạo ở những chương trình nâng cao như huấn luyện ISO, chuyên giao công nghệ mới... hầu hết sẽ là các trưởng, phó bộ phận và các công nhân được chọn lọc và điều kiện là xếp lại A, A+ có những thành tích xuất sắc. Số lượng chỉ tiêu sẽ do Bộ phận Tổ chức Nhân sự ấn định và chuyển cho các Trưởng bộ phận lập danh sách

- Đối với đào tạo nhân viên mới thì căn cứ vào số lượng CNKT được tuyển mới do bộ phận nhân sự sẽ căn cứ vào kết quả tuyển dụng để lên kế hoạch đào tạo thử việc.

- Với chương trình đào tạo theo kế hoạch của Công ty như: đào tạo an toàn lao động, đào tạo văn hóa công ty thì toàn thể công nhân viên của Công ty phải tham dự. Các trưởng bộ phận căn cứ vào kế hoạch sản xuất của bộ phận mình từ đó cắt cử luân phiên công nhân tham gia khóa đào tạo.

- Với đối tượng đào tạo lại tay nghề: Trưởng bộ phận là người sẽ lập danh sách những công nhân chưa đáp ứng được yêu cầu công việc theo đánh giá định kì 6 tháng 1 lần. Việc xác định đối tượng này căn cứ vào đề xuất của tổ trưởng, nếu tổ trưởng thấy công nhân nào còn yếu thì tiến hành gửi danh sách đề xuất đến trưởng bộ phận để đánh giá lại và gửi danh sách đào tạo cho phòng Tổ chức Nhân sự. Và sẽ dựa vào xếp loại của công nhân đó. Theo quy định, những người xếp loại D, E sẽ được cho đi đào tạo lại.

**Bảng 2.9: Đối tượng đào tạo lại theo đề xuất của trưởng bộ phận
giai đoạn năm 2016-2019**

STT	Kết quả đánh giá thực hiện công việc	2016		2017		2018		2019	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Xếp loại D	47	73,44	54	80,6	78	69,64	166	85,13
2	Xếp loại E	17	26,56	13	19,4	34	30,36	29	14,87
	Tổng	64	100	67	100	112	100	195	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức Nhân sự)

Nhìn vào đây ta có thể thấy được, toàn bộ những CNKT có xếp loại D, E đều cho đi đào tạo lại. Số lượng nhân lực đi đào tạo lại ngày càng cao. Như vậy có thể đánh giá được 2 nguyên nhân dẫn tới việc này đó là chất lượng nhân lực do tuyển dụng thấp hoặc hoạt động đào tạo từ năm trước chưa hiệu quả.

**Bảng 2.10: Kết quả khảo sát đối tượng đào tạo của Công ty TNHH MTV
Thuốc lá Thăng Long**

STT	Nội dung	1	2	3	4	5	TB
1	Đối tượng cử đi đào tạo có hợp lý	8	13	15	12	2	2,74
2	Mức độ chính xác của tiêu chí đánh giá đối tượng cử đi đào tạo	5	12	14	19	0	2,94
3	Anh chị có hài lòng với việc cử đi đào tạo của Công ty	8	10	14	9	9	3,02

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Điểm trung bình của kết quả khảo sát từ người lao động đánh giá về đối tượng được cử đi đào tạo nằm ở mức điểm dưới 3 hoặc xấp xỉ = 3 điểm. Cho thấy mức độ đồng tình về lựa chọn đối tượng đào tạo của CNKT là chưa cao. Tiêu chí lựa chọn có điểm thấp nhất là 2,74. Đối tượng lựa chọn phù hợp với nguyện vọng của người lao động ở mức cao nhất là 3,02 nhưng cũng thuộc mức trung bình.

Nhìn chung việc lựa chọn đối tượng đào tạo của Công ty đã có những ưu điểm như dựa vào kết quả thực hiện công việc, do đánh giá của trưởng bộ phận thông qua tham khảo ý kiến của tổ trưởng, đây là kênh thông tin quan trọng góp phần lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo vì tổ trưởng là những người nắm được yêu cầu công việc và là người trực tiếp giám sát, hướng dẫn công nhân, do đó họ nắm được công nhân của bộ phận mình phụ trách ai làm được và ai chưa làm được, việc lựa chọn đối tượng đào tạo của họ là xuất phát từ yêu cầu công việc. Việc lựa chọn đối tượng này áp sát với việc xác định nhu cầu đào tạo của Công ty.

Tuy nhiên, trong những công nhân đi đào tạo có những người đã trải qua 2-3 đợt đào tạo. Đã được đào tạo rồi nhưng vẫn chưa thể thực hiện tốt

công việc. Thì Công ty chưa tách được đối tượng này và vẫn đưa đi đào tạo tiếp dẫn đến chưa hoạt động đào tạo chưa được tối ưu ngân sách.

Đối với những chương trình đào tạo nâng cao cho CNKT chất lượng cao, Công ty không quy định tiêu chí cụ thể để lựa chọn đối tượng đi đào tạo. Không phải tất cả CNKT xếp loại A hay A+ được đi. Mà trưởng bộ phận sẽ lựa chọn để lên danh sách dựa vào số lượng phòng Tổ chức Nhân sự yêu cầu. Điều này có thể dẫn đến mất cân bằng trong lựa chọn đối tượng vì khó tránh khỏi ý kiến chủ quan và thiên vị của trưởng bộ phận và tổ trưởng. Dẫn đến tình trạng có những công nhân được đào tạo nhiều lần còn có những người cũng lao động tiên tiến nhưng chưa được đi đào tạo lần nào. Như vậy thì sẽ có những công nhân chưa được đi đào tạo lần nào trong khi có những công nhân được cử đi đào tạo nhiều lần. Đó là lý do khiến công nhân phần nào chưa hài lòng về công tác lựa chọn đối tượng đi đào tạo của Công ty.

2.2.4. Xây dựng nội dung chương trình đào tạo

Căn cứ vào mục tiêu, đối tượng đào tạo mỗi chương trình thì Công ty sẽ phối hợp cùng giảng viên, cũng như các bên thứ ba để đưa ra những yêu cầu cụ thể về kiến thức, kỹ năng cần trang bị cho công nhân. Đồng thời, giảng viên được phân công giảng dạy sẽ soạn nội dung chương trình đào tạo. Hiện nay, Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long có những nội dung, chương trình đào tạo cho CNKT như sau:

- Đào tạo kiến thức, kỹ năng nghề

- + Lý thuyết: giảng viên sẽ phát tài liệu chuẩn bị sẵn để học viên nghiên cứu trước, sau đó sẽ trao đổi, thảo luận trên lớp. Trong nhiều trường hợp giảng viên chỉ hướng dẫn học viên cách tự nghiên cứu tài liệu, đưa ra các định hướng, nội dung cơ bản. Nhìn chung, những nội dung lý thuyết học viên phải tự chủ động nghiên cứu, hoàn thiện, giảng viên chỉ là người hướng dẫn, bổ sung để hoàn thiện.

+ Thực hành: Giảng viên sẽ thực hành, hoặc làm mẫu trên máy móc. Sau đó yêu cầu học viên làm theo cho đến lúc đạt yêu cầu.

- Đào tạo nâng cao trình độ:

Thông thường nếu số lượng ít không đủ tổ chức thành lớp riêng và mời giảng viên ở các trung tâm, cơ sở đào tạo thì CNKT sẽ được cử đi đào tạo, kiến tập nâng cao nghề nghiệp bên ngoài, còn nếu đủ tổ chức thành lớp thì sẽ mở lớp và ký hợp đồng với các trung tâm tâm và mời giảng viên về dạy tại Công ty, toàn bộ nội dung chương trình của các lớp hay hình thức cử đi sẽ do các trung tâm đó chịu trách nhiệm tùy theo trình độ, kiến thức để công nhận và cấp chứng chỉ theo quy định của nhà nước.

- Đào tạo sử dụng máy móc, trang thiết bị, công nghệ mới:

Nội dung chương trình đào tạo sẽ theo Tổng cục Dạy nghề hoặc theo chương trình chuyển giao công nghệ máy móc, thiết bị của bên thứ ba là nơi mà Công ty mua máy móc, trang thiết bị.

Bảng 2.11: Kết quả khảo sát về nội dung đào tạo tại Công ty TNHH MTV

Thuốc Lá Thăng Long

STT	Nội dung	1	2	3	4	5	TB
1	Nội dung giảng dạy đúng trọng tâm, sát với thực tế công việc	5	8	14	21	2	3,08
2	Nội dung dễ hiểu, dễ tiếp thu	6	6	11	25	2	3,22

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Kết quả cho thấy, người lao động đánh giá trên mức trung bình cho nội dung đào tạo của Công ty. Đối với tiêu chí nội dung thực tế, sát công việc được NLD đánh giá 3,08 và tốt hơn là ở tiêu chí dễ hiểu dễ tiếp thu là 3,22. Đây cũng là mức tương đối cần phải phát huy hơn nữa để giúp người lao động tiếp thu những kiến thức hay phục vụ cho công việc.

2.2.5. Lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo

Sau khi xác định được nhu cầu đào tạo, các cán bộ quản lý mảng đào tạo lại phải trả lời câu hỏi là nên lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo nào đối với đội ngũ CNKT là phù hợp để đáp ứng được mặt chất lượng, thời gian và ít tốn kém nhất cho Công ty. Tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long, giai đoạn 2016-2019 thì Ban lãnh đạo quyết định với hình thức đào tạo bên trong và sử dụng 2 phương pháp chính:

- + Đào tạo thông qua kèm cặp hướng dẫn
- + Đào tạo mở các lớp cạnh doanh nghiệp

Bảng 2.12: Số lượng đối tượng đào tạo phân theo phương pháp đào tạo giai đoạn năm 2016-2019

DVT: Lượt người

STT	Phương pháp đào tạo	2016	2017	2018	2019
		SL	SL	SL	SL
1	Kèm cặp	117	253	134	498
2	Mở lớp cạnh doanh nghiệp	315	494	525	1072

(Nguồn: Phòng Tổ chức Nhân sự)

- Phương pháp kèm cặp hướng dẫn Tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long, được áp dụng cho việc đào tạo công nhân mới tuyển dụng, công nhân mới tiếp nhận vị trí công việc mới. Công ty sử dụng phương pháp này nhằm tiết kiệm chi phí đồng thời tận dụng được đội ngũ công nhân nhiều kinh nghiệm. Công nhân mới sau khi được đào tạo định hướng sẽ được phân về các bộ phận, các bộ phận chịu trách nhiệm phân công người hướng dẫn, lên kế hoạch hướng dẫn và kiểm tra khả năng đáp ứng công việc sau khi được đào tạo. Thông thường nhiệm vụ này được giao cho tổ trưởng. Nếu công nhân đạt thì sẽ được ký hợp đồng chính thức, công nhân nào chưa đạt thì sẽ được đào tạo lại trong vòng 1 tuần, nếu đạt yêu cầu thì tuyển dụng chính thức còn nếu vẫn không đạt được yêu cầu thì báo cáo với phòng Tổ chức Nhân sự để chuyển công việc khác hoặc chấm dứt hợp đồng. Trong quá trình thực hiện

đào tạo, trưởng các bộ phận có trách nhiệm báo cáo tiến độ cho phòng Tổ chức Nhân sự. Thông thường công nhân mới sẽ được tiến hành trong 1 tháng và được công nhân có kinh nghiệm làm việc từ 5 năm trở lên hướng dẫn. Tùy từng mức độ yêu cầu của công việc mà 1 công nhân lành nghề có thể hướng dẫn 1 đến 3 công nhân mới. Giáo viên sẽ được cung cấp tài liệu hướng dẫn và dựa vào kinh nghiệm bản thân để hướng dẫn công nhân thực hiện theo trình tự tài liệu cung cấp. Phương pháp kèm cặp cũng được áp dụng chủ yếu cho đối tượng được đào tạo lại. Công nhân lành nghề sẽ đào tạo những người xếp loại D và E. Hàng năm đều có nhiều đợt đào tạo kèm cặp và điều này giúp tiết kiệm chi phí cho doanh nghiệp. Vì thế số lượng CNKT được đào tạo theo phương pháp này sẽ phụ thuộc vào số lượng người mới tuyển dụng và những người xếp hạng chưa đạt yêu cầu công việc.

- Phương pháp các lớp cạnh doanh nghiệp: Giáo viên đào tạo là những kỹ sư lành nghề của doanh nghiệp hoặc các giáo viên mời bên ngoài kết hợp với công nhân giàu kinh nghiệm của Công ty để tiến hành mở các lớp đào tạo. Đối với các phương pháp này thì tùy từng chương trình đào tạo để lựa chọn đối tượng đào tạo và xác định thời gian đào tạo. Các bộ phận có liên quan phối hợp với phòng Tổ chức Nhân sự để tổ chức các lớp đào tạo. Cụ thể là:

+ Đối với đào tạo về an toàn lao động: do Ban an toàn lao động phụ trách xây dựng nội dung và bố trí thời gian đào tạo cho phù hợp với kế hoạch sản xuất của các bộ phận để hợp lý thời gian và không làm gián đoạn sản xuất

+ Đối với đào tạo cải tiến, nhận thức ISO: do bộ phận nhân sự của Công ty tiến hành, phối hợp với chuyên gia để tổ chức đào tạo.

+ Đối với đào tạo chuyên môn kỹ thuật chuyển giao công nghệ: Phối hợp chuyên gia kỹ sư người nước ngoài của Công ty bên cung ứng thiết bị máy móc (đối với công nhân vận hành thường được kết hợp với hình thức kèm cặp hướng dẫn bởi công nhân lành nghề) và bộ phận sản xuất có liên quan.

Nhìn chung, các phương pháp đào tạo CNKT của Công ty thực sự phát huy được hiệu quả, hầu hết công nhân nắm bắt được công việc. Tuy nhiên

Công ty cần chú trọng đa dạng các phương pháp đào tạo khác nhau: gửi công nhân đi đào tạo tại các trường chính quy về đào tạo nghề, luân chuyển thuyền chuyển công việc. Thông qua việc xây dựng quy chế cụ thể về việc hỗ trợ thêm kinh phí cho những công nhân có mong muốn được đi học nâng cao trình độ. Đây cũng là nguyện vọng của nhiều công nhân trong Công ty. Thực tế thấy rằng, việc gửi công nhân đi học tại các trung tâm không được Công ty chú trọng, chủ yếu áp dụng cho những công việc Công ty không có khả năng đào tạo nhằm tiết kiệm chi phí, các chương trình học do bên cung ứng đào tạo tự xây dựng và thời gian đào tạo theo yêu cầu của Công ty.

Tóm lại trong giai đoạn 2016 – 2019, Công ty đã tiến hành đào tạo CNKT với số lượng ngày càng tăng, với nhiều hình thức đào tạo khác nhau đặc biệt Công ty chú trọng tới kèm cặp và mở các lớp cạnh doanh nghiệp. Nếu dựa vào báo cáo sẽ thấy số lượng đào tạo theo phương pháp mở lớp cạnh doanh nghiệp nhiều hơn là bởi chương trình đào tạo an toàn lao động áp dụng cho tất cả công nhân viên. Trên thực tế, số đợt đào tạo thì Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long luôn ưu tiên cho phương pháp kèm cặp. Để xác định được phương pháp đào tạo hiệu quả thì Công ty cần tìm hiểu nguyên nhân, nhu cầu nguyện vọng của người lao động. Đồng thời xây dựng chế độ đãi ngộ cho người hướng dẫn, kèm cặp để họ có thêm động lực bởi họ chính là phần quan trọng quyết định đến hiệu quả đào tạo.

2.2.6. Lựa chọn giáo viên, chuẩn bị các nguồn lực phục vụ cho công tác đào tạo

2.2.6.1. Lựa chọn giáo viên

- Đối với đào tạo nội bộ theo phương pháp kèm cặp: giáo viên sẽ do bộ phận Tổ chức Nhân sự kết hợp với trưởng bộ phận để phân bổ giáo viên. Điều kiện để thành giáo viên: có 3 năm kinh nghiệm trở lên và đạt thành tích A hoặc A+

- Còn đối với phương pháp mở lớp cạnh doanh nghiệp thì giáo viên sẽ do các cơ sở đào tạo liên kết hoặc do Công ty liên hệ trực tiếp để mời về

giảng dạy đáp ứng các tiêu chí: Đảm bảo kiến thức chuyên môn, phương pháp giảng dạy và kỹ năng truyền đạt, thái độ tích cực thân thiện sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm, sử dụng nhiều hình thức đánh giá kiểm tra kết quả sau khóa học.

Bảng 2.13: Lựa chọn giáo viên giảng dạy tại công ty Thuốc lá Thăng
Long giai đoạn 2016-2019

	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Giáo viên nội bộ là CNKT chất lượng cao có nghiệp vụ sư phạm	34	43,04	41	43,62	22	33,84	66	48,89
Giáo viên nội bộ là CNKT chất lượng cao chưa có nghiệp vụ sư phạm	29	36,7	31	32,98	25	38,46	42	31,11
Giáo viên tại cơ sở giáo dục nghề nghiệp	16	20,25	22	23,4	18	27,69	24	17,78
Giảng viên nước ngoài							3	2,22
Tổng	79	100	94	100	65	100	135	100

(Nguồn: Phòng tổ chức – nhân sự)

Từ bảng trên ta có thể thấy rằng công ty thuốc lá Thăng Long ưu tiên cho việc sử dụng nguồn giáo viên nội bộ. Trung bình 1 giáo viên nội bộ sẽ có thể hướng dẫn theo phương pháp kèm cặp từ 2-4 người. Người lao động vừa học vừa thực hành thông qua sự chỉ dạy của giáo viên. Và giáo viên sẽ là người đánh giá kết quả đào tạo, sau đó sẽ kết hợp với các bộ phận chuyên trách đánh giá lại lần tiếp theo. Tỷ lệ giáo viên nội bộ luôn chiếm từ 70-80%. Còn lại là giáo viên từ các cơ sở đào tạo gửi về dựa trên các tiêu chí lựa chọn và tỷ lệ này chiếm dưới 30%. Duy nhất có năm 2019, có giảng viên là kỹ sư người nước ngoài từ đơn vị cung ứng dây chuyền sản xuất phối hợp với doanh nghiệp để đào tạo chuyển giao công nghệ mới tỷ lệ này chỉ chiếm 2,22%.

Việc lựa chọn giáo viên nội bộ cho đào tạo lao động mới và đào tạo lại những người chưa hoàn thành công việc giúp công ty tiết kiệm chi phí nhưng ngược lại những người này chưa được huấn luyện nghiệp vụ giảng dạy thì sẽ gặp khó khăn trong quá trình truyền đạt về kiến thức. Người làm giỏi chưa chắc đã là người dạy giỏi. Việc lựa chọn giáo viên ngoài đang chưa xây dựng được những tiêu chí cụ thể đánh giá trước khi lựa chọn. Các tiêu chí để đánh giá giảng viên sử dụng hiện tại đối với giảng viên bên ngoài thì là tiêu chí chỉ có thể đánh giá giảng viên sau quá trình đào tạo. Nên việc lựa chọn giảng viên cũng đang gặp một số vấn đề cần được cải thiện

2.2.6.2. Chuẩn bị cơ sở vật chất, địa điểm, thời gian đào tạo

Hiện tại Công ty cũng đầu tư cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo như phòng học, trang thiết bị hỗ trợ cho giảng dạy như máy chiếu, bảng, máy tính và được đánh giá là phục vụ tốt cho hoạt động đào tạo. Cụ thể về trang bị phòng học như sau:

Bảng 2.14: Cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo

Cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo	Số lượng	Chất lượng
Phòng học	3	Bàn ghế được trang bị tốt Sức chứa khoảng 120 người
Máy chiếu	3	Hoạt động tốt
Máy tính	3	Hoạt động tốt
Bảng	3	1 Bảng từ 2 Bảng ghim
Micro	3	Hoạt động tốt
Điều hòa	3	Hoạt động tốt

(Nguồn: Phòng Tổ chức Nhân sự)

Các trang thiết bị đầy đủ phục vụ tốt cho công tác đào tạo mở lớp cạnh doanh nghiệp. Các phòng học được bố trí riêng dành cho họp, đào tạo hay các hoạt động chung nên doanh nghiệp có thể chủ động. Người lao động học xong có thể quay trở lại làm việc ngay. Công nhân được thực hành ngay tại xưởng làm việc của Công ty và hiện tại Công ty được trang bị các thiết bị máy móc hiện đại. Tạo điều kiện cho đào tạo kèm cặp ngay tại Công ty, hoặc tất cả các phương pháp khác cần thực hành.

Thời gian do trưởng bộ phận phối hợp với phòng Tổ chức Nhân sự sắp xếp để không làm ảnh hưởng đến quá trình sản xuất. Một số, chương trình sẽ tổ chức ngoài giờ làm việc và không hưởng lương.

2.2.6.3. *Kinh phí dành cho đào tạo*

Kinh phí đào tạo do cán bộ chuyên trách về đào tạo dự tính và báo cáo với trưởng phòng Tổ chức Nhân sự phê duyệt. Nguồn kinh phí đào tạo CNKT là do Công ty trích từ doanh thu để chi cho hoạt động đào tạo và hạch toán vào chi phí. Công ty không có quỹ cho hoạt động đào tạo. Thông thường chuyên viên đào tạo sẽ lập bản chi phí đào tạo dựa trên việc xác định nhu cầu đào tạo từ các bộ phận và kế hoạch đào tạo của Công ty, đưa lên trưởng phòng Tổ chức Nhân sự phê duyệt. Do đó việc duyệt chi phí đào tạo Công ty khá cân nhắc. Công ty không lên kế hoạch tính toán cụ thể chi phí đào tạo cho hằng năm. Tùy vào tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mà Công ty tiến hành lập kế hoạch đào tạo và việc tính toán chi phí đào tạo sẽ dựa trên bản kế hoạch đào tạo hằng năm của Công ty. Bản kế hoạch đào tạo đó được cán bộ đào tạo của Công ty trình lên trưởng phòng Tổ chức Nhân sự và giám đốc hành chính hoặc tổng giám đốc để phê duyệt.

Bảng 2.15: Chi phí đào tạo tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long giai đoạn 2016-2019

ĐVT: Triệu đồng

TT	Chương trình đào tạo	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
1	Đào tạo An toàn lao động	60	85,5	95,5	116
2	Đào tạo Nhân viên mới	0	0	0	0
3	Đào tạo lại nhân viên	0	0	0	0
4	Đào tạo nhận thức ISO, đào tạo nâng cao	47,5	165	65,5	287
5	Đào tạo chuyển giao công nghệ	0	0	0	165
6	Tổng	107,5	250,5	161	568

(Nguồn: Phòng Tổ chức Nhân sự)

Chi phí đào tạo cho công nhân kỹ thuật tăng có sự tăng giảm không ổn định qua các năm bởi phụ thuộc vào số lượng đối tượng đào tạo và chính sách năm đó. Vào năm 2019, chi phí đào tạo là cao nhất gấp 2-3 lần so với các năm còn lại, chiếm 568 triệu đồng. Đây cũng là tín hiệu đáng mừng cho công tác đào tạo, là sự quan tâm của Ban lãnh đạo.

Đối với tất cả các chương trình đào tạo do Công ty tổ chức, Công ty chịu hoàn toàn chi phí do đó Công ty quy định cụ thể quyền và trách nhiệm của công nhân cũng như nhân viên khi tham gia khóa đào tạo. Tuy nhiên, chi phí đào tạo trên chỉ là chi phí đào tạo dành cho các chương trình học đáp ứng cho bên thứ 3. Công ty chưa hạch toán được chi phí tổng thể cho hoạt động đào tạo: Chi phí vật tư, trang thiết bị, chi phí chuẩn bị... Và hơn nữa, có một khoản đó là chi phí cơ hội. Chi phí cơ hội này rất khó định lượng giữa việc

người lao động đi học và người lao động tham gia sản xuất. Trong tổng thể các chi phí này không có chi phí nào hỗ trợ người lao động tham gia chương trình học ngoài giờ lao động hoặc hỗ trợ khi người lao động có nhu cầu tự nâng cao trình độ chuyên môn.

Chi phí đào tạo theo quan điểm của lãnh đạo Công ty là hạn chế tối đa, nên các quy định về chi phí đào tạo chặt chẽ và công nhân không được hỗ trợ kinh phí đào tạo nếu tự ý đi học. Công ty cũng không tạo điều kiện về thời gian nếu công nhân học tập ngoài chương trình mà Công ty cung cấp. Điều này dẫn đến khoản chi cho đào tạo CNKT của Công ty ít là điều tất yếu.

Bảng 2.16: Kết quả khảo sát về giáo viên và các nguồn lực phục vụ đào tạo tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long

STT	Nội dung	1	2	3	4	5	TB
1	Giáo viên nhiệt tình trả lời câu hỏi của các học viên	7	4	11	12	16	3,52
2	Địa điểm học thuận tiện cho đi lại và làm việc	4	6	15	11	14	3,5
3	Thời gian học không làm ảnh hưởng đến công việc	2	5	20	16	7	3,42
4	Thời gian học không làm ảnh hưởng đến cuộc sống cá nhân	10	5	15	16	4	2,98
5	Cơ sở vật chất đào tạo của Công ty phục vụ tốt cho việc học	4	2	13	15	16	3,74
6	Tài liệu học đầy đủ, phục vụ tốt cho việc học	7	8	15	10	10	3,16

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Bảng khảo sát cho thấy các yếu tố thuộc về giáo viên và các nguồn lực phục vụ đào tạo được đánh giá ở mức trung bình – khá. Đánh giá thấp nhất thuộc về yếu tố thời gian phù hợp với cuộc sống cá nhân được điểm trung bình 2,98 dưới mức trung bình. Điểm cao nhất là 3,74 thuộc về cơ sở vật chất

của Công ty phục vụ cho đào tạo. Đồng thời các yếu tố còn lại đều được đánh giá ở mức 3,5 tức là mức khá nên về mặt nguồn lực phục vụ đào tạo được Công ty chuẩn khá bị tốt, cần được phát huy thêm.

2.2.7. Thực trạng tổ chức thực hiện đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật

Sau khi xây dựng được kế hoạch đào tạo, việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo rất quan trọng. Khi CNKT của Công ty được cử đi học, họ vẫn được hưởng mọi chế độ như người đang thực hiện hoạt động sản xuất tại Công ty, nhưng trong quá trình học tập họ phải tích cực và đáp ứng được yêu cầu của khóa học, họ phải tham gia đầy đủ khóa học và có trách nhiệm báo cáo kết quả học tập của mình trong cả quá trình đào tạo cho Công ty. Ngoài ra, Công ty còn yêu cầu cung cấp cho cán bộ lãnh đạo lịch học của khóa học để lãnh đạo theo dõi. Nếu đạt kết quả cao, Ban lãnh đạo sẽ có những khuyến khích như đề bạt trong công tác, khen thưởng...

Đối với những người tự bỏ tiền đi học, Công ty sẽ tạo điều kiện về mặt thời gian để khuyến khích họ trau dồi kiến thức cho bản thân và tuy nhiên sẽ không hỗ trợ kinh phí. Quy trình tổ chức đào tạo chia ra như sau:

- Đối với phương pháp đào tạo nội bộ kèm cặp: Các bộ phận sẽ chịu trách nhiệm tổ chức khoá đào tạo cho bộ phận mình. Kết thúc khoá đào tạo, trưởng bộ phận sẽ ký xác nhận kết quả đào tạo và gửi tới điều phối viên đào tạo và các bộ phận chịu trách nhiệm lưu giữ kết quả đào tạo.

- Đối với trường hợp đào tạo mở lớp cạnh doanh nghiệp: nhân viên phụ trách đào tạo có trách nhiệm tổ chức các hoạt động đào tạo từ bên ngoài:

- + Lập chương trình đào tạo cụ thể và thông báo cho học viên
- + Chuẩn bị địa điểm, tài liệu và các điều kiện hậu cần khác.
- + Liên hệ với giảng viên trước khi tiến hành hợp đồng đào tạo phải đánh giá giảng viên hoặc đơn vị cung ứng đào tạo

+ Yêu cầu giảng viên theo dõi học viên tham dự khoá đào tạo của từng học viên theo phiếu theo dõi học viên tham gia đào tạo.

Nhìn chung việc triển khai công tác đào tạo được Công ty thực hiện khá tốt, không làm gián đoạn quá trình sản xuất của bộ phận, tạo điều kiện cho các bộ phận chủ động trong việc tiến hành đào tạo theo nhiệm vụ sản xuất của bộ phận mình. Đồng thời chủ động về thời gian, chủ động về lựa chọn người kèm cặp hướng dẫn, chủ động cắt cử người tham gia các khóa học theo kế hoạch đào tạo định kỳ của Công ty do việc được thông báo trước. Cơ sở vật chất đảm bảo tốt cho tiến hành đào tạo. Việc bố trí thời gian cũng như công tác thông báo lịch đào tạo, chuẩn bị tài liệu cũng được cán bộ phụ trách đào tạo thực hiện chu đáo. Và đặc biệt là có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận trong việc thực hiện kế hoạch đào tạo.

Tuy nhiên người phụ trách đào tạo Công ty chỉ có 1 người phụ trách nên không thể đảm đương hết công việc.

2.2.8. Thực trạng đánh giá kết quả công tác đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV thuốc lá Thăng Long

❖ Các căn cứ đánh giá

- Đối với CNKT được cử đi học tại các lớp cạnh doanh nghiệp thì Công ty căn cứ vào bảng điểm kết quả đào tạo sau khóa học của họ để đánh giá trình độ năng lực của họ.

- Đối với CNKT được đào tạo theo kiểu kèm cặp tại Công ty thì Công ty đánh giá kết quả đào tạo thông qua việc thi sát hạch cả về lý thuyết, thực hành và tác phong làm việc sau mỗi khóa học.

❖ Đánh giá kết quả đào tạo

Bảng 2.17: Kết quả đào tạo tại Công ty TNHH MTV thuốc lá Thăng
Long giai đoạn năm 2016-2019

DVT: Lượt người

Chương trình đào tạo	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Đạt	Không đạt	Đạt	Không đạt	Đạt	Không đạt	Đạt	Không đạt
Đào tạo An toàn lao động	287	0	418	0	300	0	460	0
Đào tạo Nhân viên mới, đào tạo lại	64	0	67	0	112	0	447	0
Đào tạo nhận thức ISO	75	6	193	21	99	17	314	44
Đào tạo chuyển giao công nghệ							232	0

(Nguồn: Phòng Tổ chức Nhân sự)

Hầu hết CNKT đều vượt qua các đợt thi. Tuy nhiên, việc đánh giá kết quả do giáo viên đánh giá và chưa có tiêu chí cụ thể nên vẫn còn mang tính chủ quan, chưa có hệ thống và thiếu căn cứ: Việc đánh giá kết quả học tập của học viên chỉ được thực hiện sau cuối khoá đào tạo mà thiếu hẳn những đợt kiểm tra sát hạch... Sau khi có kết quả đào tạo, nhân viên lại tiếp tục thực hiện công việc của mình. Chưa có sự thay đổi nhiều về mặt bố trí sử dụng nhân lực qua đào tạo.

❖ Đánh giá hiệu quả sau đào tạo

Bảng 2.18: Kết quả khảo sát về kết quả, hiệu quả đào tạo tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long

STT	Nội dung	1	2	3	4	5	TB
1	Khóa học đem lại sự hứng thú, trải nghiệm tuyệt vời cho bạn	5	8	15	12	10	3,28
2	Sau khóa học bạn cảm thấy kiến thức được nâng cao hơn	6	7	14	17	6	3,2
3	Bạn hoàn thành tốt các mục tiêu đề ra trước khóa học	5	12	17	11	5	2,98
4	Bạn luôn áp dụng kiến thức đã học vào công việc	6	8	17	11	8	3,14
5	Khóa học giúp thực hiện công việc tốt hơn	15	12	10	7	6	2,54
6	Bạn sẵn sàng để tham gia những khóa học tiếp theo.	11	10	10	9	10	2,94

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Theo kết quả khảo sát ta có thể thấy, CNKT đánh giá việc đào tạo giúp cho công việc được tốt hơn chiếm điểm trung bình thấp nhất trong tổng bảng khảo sát đó là 2,54, tức là người lao động cảm thấy đào tạo không giúp gì cho họ trong việc nâng cao kiến thức, kỹ năng làm việc. Tiêu chí đánh giá sự hứng thú trong quá trình học được 3,28 là điểm cao nhất nhưng cũng ở mức trung bình. Họ đã áp dụng những kiến thức đã học, họ cảm thấy hứng thú trong khóa học nhưng những mục tiêu đề ra và việc đào tạo xong lại được CNKT đánh giá là chưa tốt. Và mức độ muốn tiếp tục đào tạo thang điểm TB là 2,94 tức là dưới 3- mức trung bình cho thấy mức độ mong muốn học ở khóa tiếp theo đang bị hạn chế. Như vậy, Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long cần phải đưa ra những chính sách cụ thể để khắc phục triệt để những hạn chế của hoạt động đào tạo. Vì theo như ý kiến người lao động thì hoạt động đào tạo tại Công ty đang chưa được hiệu quả.

2.3. Thực trạng nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long

2.3.1. Nhân tố bên ngoài

2.3.1.1. Hệ thống cơ sở đào tạo

Đặc điểm đội ngũ CNKT mà Công ty Thuốc lá đang sử dụng chủ yếu là công nhân tốt nghiệp các ngành nghề cơ khí, vận hành máy móc thiết bị, điện, chế biến nông sản, chế biến sản xuất thực phẩm... Những ngành nghề này hiện nay có rất nhiều cơ sở đào tạo có uy tín từ trước đến nay. Ví dụ như đối với khối các trường đại học thì có: Trường đại học Bách khoa Hà Nội, Trường đại học Giao thông vận tải, Trường đại học Công nghiệp Hà Nội; ngoài ra còn có các trường cao đẳng và trung cấp nghề tại Hà Nội cũng giảng dạy nghề này. Ví dụ như: Cao đẳng công nghiệp Hà Nội, Cao đẳng bách khoa, Cao đẳng giao thông vận tải, trung cấp Kinh tế Kỹ thuật Hà Nội...Tuy nhiên, Công ty đã di dời nhà máy sản xuất đến Thạch Thất, Quốc Oai vào đầu năm 2020 nên việc lựa chọn các cơ sở uy tín để có thể gửi công nhân đi đào tạo không còn thuận lợi như trước nữa.

Đồng thời khối công nhân sản xuất còn có 1 lượng người lao động không hề nhỏ là lao động phổ thông (250/960 người chiếm 26,04%). Để có được chất lượng nhân lực cao, thì việc khuyến khích họ đi học nghề tại các trung tâm nghề là điều vô cùng tốt. Hơn nữa hệ thống đào tạo nghề phát triển nhanh về số lượng và chất lượng ngày được nâng cao nên càng thuận lợi cho người lao động nâng cao trình độ.

Tuy nhiên, sau khi đào tạo ở các trung tâm thì vẫn chưa đáp ứng được ngay yêu cầu công việc. Đa phần những công nhân mới được tuyển dụng Công ty đều phải đào tạo thêm và thậm chí là đào tạo lại. Bởi lẽ, điều kiện của nhiều trung tâm chưa thực sự có trang máy móc thiết bị đầy đủ để học viên thực hành. Đây cũng là một thách thức lớn đối với các hệ thống cơ sở đào tạo. Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long cũng cần có đối sách cho mình để làm sao kết hợp được các trung tâm đào tạo này đạt hiệu quả lớn nhất. Có

thể phối hợp lý thuyết tại trung tâm và thực hành tại doanh nghiệp giúp người lao động của mình vừa nắm được lý thuyết, hiểu về cơ chế vận hành và thực hành làm việc nhuần nhuyễn. Đồng thời, giúp người lao động nâng bậc, nâng trình độ tạo động lực giúp họ gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

2.3.1.2. Thị trường lao động

Xét theo lĩnh vực ngành nghề, thiếu hụt lao động trầm trọng trong ngành công nghiệp chế biến, khoa học và công nghệ, những ngành yêu cầu cần có kỹ thuật tương đối cao. 26% doanh nghiệp ngành công nghiệp chế biến cho biết gặp khó khăn khi tuyển dụng và rất khó khăn trong tìm kiếm lao động có kỹ năng nghề nghiệp. Với số lượng như vậy thị trường lao động cung ứng cho những ngành nghề này là rất ít khiến thị trường lao động đang mất cân đối về cung cầu, khiến nhiều địa phương và doanh nghiệp gặp khó khăn trong tuyển dụng lao động, kể cả lao động phổ thông và Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long cũng không ngoại lệ. Việc tuyển dụng trái ngành nghề và tỉ lệ lao động phổ thông trong doanh nghiệp đang khá nhiều. Áp lực thiếu hụt lao động có kỹ năng dẫn đến các ngành này phải tăng lương để giữ và thu hút lao động. Ví dụ ngành chế biến đã tăng thu nhập tới 163% nhưng vẫn chưa cải thiện được là bao tình trạng thiếu hụt lao động. Hơn nữa, một vấn đề đang gặp phải là từ đầu năm 2020, Công ty đã di dời không còn nằm ở trung tâm Hà Nội mà chuyển đến KCN Thạch Thất, Quốc Oai. Tuy là KCN nhưng nguồn nhân lực ở thị trường này không thể dồi dào như tại trung tâm Hà Nội. Vì vậy, để đảm bảo số lượng nhân sự có thể công sẽ phải tuyển dụng trái chuyên môn và phải đi đào tạo mới.

2.3.1.3. Khuôn khổ luật pháp về giáo dục nghề nghiệp

Hiện nay có nhiều văn bản về dạy nghề mà Công ty cần quan tâm như:

❖ Luật dạy nghề: Quy định quyền và nghĩa vụ của các doanh nghiệp trong lĩnh vực đào tạo nghề cho công nhân như sau:

- Về quyền

+ Được thành lập trung tâm dạy nghề, trường trung cấp nghề, trường cao đẳng nghề để đào tạo nhân lực trực tiếp trong sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp và cho xã hội.

+ Được tổ chức dạy nghề cho người lao động để làm việc cho doanh nghiệp; được Nhà nước hỗ trợ khi tiếp nhận người tàn tật, khuyết tật vào học nghề và làm việc cho doanh nghiệp.

+ Được liên doanh, liên kết với cơ sở dạy nghề để tổ chức dạy nghề cho người lao động; tổ chức nghiên cứu, sản xuất, ứng dụng, chuyển giao công nghệ theo quy định của Luật này và quy định khác của pháp luật có liên quan.

+ Được cơ quan quản lý nhà nước về dạy nghề, cơ sở dạy nghề mời tham gia hội đồng thẩm định chương trình, giáo trình dạy nghề; giảng dạy, hướng dẫn thực tập nghề và đánh giá kết quả học tập của người học nghề; tham gia xây dựng tiêu chuẩn kỹ năng nghề, đánh giá kỹ năng nghề quốc gia đối với những nghề liên quan đến hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp.

+ Được trừ để tính thu nhập chịu thuế theo quy định của pháp luật đối với các khoản chi phí sau đây: Các khoản đầu tư, chi phí hợp lý của doanh nghiệp để duy trì hoạt động của cơ sở dạy nghề trực tiếp phục vụ cho sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp; Chi phí dạy nghề của doanh nghiệp cho người lao động được tuyển dụng vào làm việc cho doanh nghiệp.

Những điều trong luật dạy nghề quy định đã tạo rất nhiều những cơ hội thuận lợi cho Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long liên kết với các bên đào tạo cũng như giảm gánh nặng cho doanh nghiệp. Những khoản đào tạo được coi là chi phí thì trở thành khoản đầu tư không cần chịu thuế. Giúp cho doanh nghiệp bớt đắn đo trong công tác đào tạo. Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long cũng dựa trên những quy định này để tiến hành thực hiện công tác đào tạo và có sự liên kết với các bên.

- *Nghĩa vụ:*

+ Cung cấp thông tin về ngành nghề, nhu cầu đào tạo và sử dụng lao động của doanh nghiệp cho cơ quan quản lý nhà nước về dạy nghề.

+ Tiếp nhận người học nghề đến tham quan, thực tập kỹ năng nghề tại doanh nghiệp thông qua hợp đồng với cơ sở dạy nghề.

+ Trả công cho người học nghề khi họ trực tiếp hoặc tham gia làm ra sản phẩm cho doanh nghiệp. Mức tiền công do hai bên thỏa thuận.

❖ Nghĩa vụ của doanh nghiệp trong việc đào tạo, nâng cao kỹ năng nghề và đào tạo lại nghề cho người lao động của doanh nghiệp

+ Xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo, nâng cao kỹ năng nghề cho người lao động của doanh nghiệp để đáp ứng nhu cầu sử dụng nhân lực và đổi mới công nghệ trong sản xuất, kinh doanh. Tạo điều kiện cho người lao động của doanh nghiệp vừa làm, vừa học để nâng cao trình độ kỹ năng nghề.

+ Đào tạo lại nghề cho người lao động khi chuyển sang làm công việc khác của doanh nghiệp. Chi phí đào tạo lại và tiền lương, tiền công cho người lao động trong thời gian học nghề do doanh nghiệp chi trả.

Như vậy theo quy định của pháp luật các doanh nghiệp phải chủ động tổ chức đào tạo nâng cao tay nghề và tổ chức thi nâng bậc nghề cho công nhân. Về vấn đề tổ chức thi nâng bậc và cấp chứng chỉ cho công nhân thì Công ty chưa thực hiện được. Đồng thời, đây cũng là sự bảo vệ, đảm bảo quyền lợi cho công nhân thuộc Công ty.

2.3.2. Nhân tố bên trong

2.3.2.1. Quan điểm của lãnh đạo Công ty về đào tạo CNKT

Trước đây, Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long là một Nhà máy, cũng như một số Công ty nhà nước khác, Ban lãnh đạo thường có quan điểm chủ quan, không coi trọng công tác đào tạo nhân viên, chưa thấy được hết tầm quan trọng của chính sách đào tạo nhân viên có ảnh hưởng như thế nào đến sự phát triển của Công ty. Nhưng từ khi chuyển đổi lại bộ máy quản lý tới nay, đứng trước sự phải chịu trách nhiệm đến sự sống còn của Công ty

và thấy được tầm quan trọng do nhân viên mang lại cùng với có bộ phận tổ chức lao động riêng chuyên sâu về chất lượng nhân sự. Nên chính sách đào tạo nhân viên đã có phần được quan tâm hơn. Công ty lại có chính sách trẻ hoá đội ngũ cán bộ nên thế hệ này rất năng động và giỏi. Vì vậy hiện nay, Ban lãnh đạo Công ty đã có quan điểm đặt chất lượng đào tạo đội ngũ nhân sự đặc biệt đối với khối CNKT lên làm mục tiêu hàng đầu trong mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp, làm mục tiêu cạnh tranh. Và công tác đào tạo được coi trọng. Tuy nhiên bên cạnh đó bộ phận Tổ chức Nhân sự và Ban lãnh đạo vẫn còn mang quan điểm chủ quan, lên kế hoạch về đào tạo không dựa trên nguyện vọng của nhân viên, từ đó làm ảnh hưởng đến chất lượng của công tác đào tạo. Chưa xây dựng được những quy định cần thiết nên hiệu quả cũng chưa được như mong muốn.

Trong công tác đào tạo nguồn nhân lực, Ban lãnh đạo của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long coi đào tạo là một khoản chi phí. Bởi thế quan điểm của lãnh đạo là cố gắng tiết kiệm chi phí dành cho đào tạo bằng cách tận dụng nguồn nhân lực có trình độ cao của Công ty để đào tạo CNKT. Điều này thể hiện ở việc kế hoạch đào tạo CNKT, theo Bảng 2.12 Số lượng đối tượng đào tạo phân theo phương pháp đào tạo giai đoạn năm 2016-2019, ta có thể thấy, chủ yếu là đào tạo theo hình thức kèm cặp hướng dẫn hoặc mở lớp cạnh doanh nghiệp thuê giảng viên đến giảng dạy, không có công nhân được cử đi đào tạo tại các trung tâm nghề. Trong nội quy đào tạo của Công ty cũng không có điều khoản nào hỗ trợ chi phí cho công nhân tự học tập nâng cao trình độ và Công ty chỉ chi trả cho những chương trình đào tạo mà Công ty cung cấp. Kinh phí dành cho đào tạo vẫn rất ít chủ yếu là tập trung cho CNKT trình độ cao (trưởng ca, tổ trưởng, tổ phó) chứ công nhân kỹ thuật khác hầu như là không có. Vì thế, nhìn chung công tác đào tạo CNKT tại Công ty chưa được lãnh đạo Công ty quan tâm đúng mức.

2.3.2.2. *Bộ phận chuyên trách về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Theo văn bản quy định về hoạt động đào tạo của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long thì phòng Tổ chức Nhân sự là phòng chịu trách nhiệm về hoạt động đào tạo. Vào quý IV hàng năm, phòng Tổ chức Nhân sự có trách nhiệm điều tra nhu cầu đào tạo trong Công ty làm căn cứ để xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo hàng năm. Phòng Tổ chức Nhân sự có trách nhiệm lập ngân sách cho các hoạt động đào tạo trong Công ty nhằm đảm bảo yêu cầu thống nhất trong công tác đào tạo. Để thực hiện nhiệm vụ này phòng Tổ chức Nhân sự đã cử một cán bộ được đào tạo về chuyên ngành Quản trị nhân sự phụ trách công việc này. Về trình độ chuyên môn như vậy là phù hợp và năng lực thực hiện công việc thì cán bộ này cũng được trưởng bộ phận đánh giá là khá tốt, có trách nhiệm trong công việc. Tuy nhiên cán bộ này còn phải kiêm nhiệm cả công việc khác, hỗ trợ các hoạt động nhân sự khác. Qua phỏng vấn cán bộ chuyên trách công tác đào tạo thì do được giao phụ trách nhiều công việc nên không đủ thời gian đầu tư cho việc lên kế hoạch đào tạo nên chủ yếu nhân viên chuyên trách này tiếp nhận nhu cầu đào tạo và danh sách đào tạo từ các phòng ban là chính, sau đó cân đối và lên kế hoạch. Cho nên công tác đào tạo không được đầu tư nhiều thời gian do đó còn sơ sài và chưa khoa học. Tổ chức đào tạo nhiều lúc cũng khá dồn dập nên một người làm mảng đào tạo là chưa đủ và cần có sự hỗ trợ của phòng nhân sự. Đồng thời, cần phải xây dựng các tiêu chí về các giai đoạn tổ chức và hiệu quả đào tạo để đánh giá đúng mực, rút kinh nghiệm cho các kế hoạch đào tạo sau đó, thì vấn đề này phòng nhân sự chưa làm được.

Như vậy trách nhiệm chính trong việc lên kế hoạch và triển khai chương trình đào tạo là thuộc về phòng Tổ chức Nhân sự. Trưởng phòng Tổ chức Nhân sự có trách nhiệm giám sát, đôn đốc, kiểm tra tiến độ và phê duyệt chương trình đào tạo trong thẩm quyền cho phép. Theo quy định của Công ty với những chương trình đào tạo có kinh phí dưới 10 triệu do trưởng phòng Tổ chức Nhân sự phê duyệt, những chương trình đào tạo có kinh phí từ 10 triệu

đến 20 triệu thì do Phó Giám đốc lao động - tiền lương - pháp chế, những chương trình từ hơn 20 triệu phải do Giám đốc phê duyệt. Các trưởng bộ phận phối hợp với phòng Tổ chức Nhân sự trong việc xác định nhu cầu đào tạo của bộ phận và phối hợp triển khai thực hiện đào tạo đồng thời báo cáo kết quả đào tạo về phòng Tổ chức Nhân sự. Giám đốc là người có thẩm quyền phê duyệt và chịu trách nhiệm cao nhất về công tác đào tạo tại Công ty.

Đánh giá: Qua việc phân định trách nhiệm của cá nhân và đơn vị trong công tác đào tạo thấy rằng Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long đã có sự phân công rõ ràng về nhiệm vụ, trách nhiệm của các bên, không có sự chồng chéo, tạo điều kiện thuận lợi cho công tác lập kế hoạch và triển khai công tác đào tạo nói chung và đào tạo CNKT nói riêng. Cán bộ phụ trách có năng lực chuyên môn, quan tâm sát sao. Tuy nhiên trong bộ máy thực hiện nhiệm vụ đào tạo của Công ty còn có bất cập đó là Công ty chỉ có một cán bộ làm công tác đào tạo và không chuyên trách dẫn đến công tác đào tạo chưa được đầu tư đúng mức và chưa chủ động trong việc nâng cao hiệu quả công việc. Đồng thời, chưa xây dựng được các tiêu chí đánh giá hiệu quả khiến cho việc rút kinh nghiệm và so sánh hiệu quả là chưa có.

2.3.2.3. Các hoạt động Quản trị nhân lực khác trong tổ chức

- Công tác tuyển dụng: Thực tế Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long cũng đang gặp khó khăn trong vấn đề tuyển dụng lao động, vì Hà Nội là thủ đô, là trung tâm phát triển kinh tế lớn của nước ta nên các doanh nghiệp phát triển rất nhanh và mạnh. Chính vì thế, nhu cầu về nguồn nhân lực rất lớn và không ngừng gia tăng cả về số lượng lẫn chất lượng. Do đó theo các cán bộ chuyên trách công tác tuyển dụng thì hiện nay Công ty đang phải đối đầu với việc cạnh tranh để có thể tuyển dụng được lực lượng lao động có chất lượng tốt nhất, phù hợp nhất với các yêu cầu. Đặc biệt, nhóm lao động ngành công nghiệp chế biến đang cực khan hiếm. Hiện nay, nhu cầu tuyển dụng của Công ty là lao động có trình độ kỹ thuật, tốt nghiệp trung cấp chuyên nghiệp, cao đẳng, điều này cũng là một trong những khó khăn mà Công ty đang gặp

phải. Nhưng hiện nay, các kênh tuyển dụng đang còn yếu chưa đa dạng nguồn tuyển dụng chính là thách thức cần giải quyết. Chất lượng đầu vào càng cao thì quá trình đào tạo càng dễ dàng. Tuyển dụng ảnh hưởng không hề nhỏ đến hoạt động đào tạo tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long

- Chính sách lương: Hiện nay tiền lương và thưởng cho CNKT của Công ty được đánh giá là khá cao và mang lại hiệu quả khích lệ đối với CNKT khi các ngạch lương, bậc lương rõ ràng. Điều này khích lệ đối với người lao động phát huy, nâng cao kỹ năng bản thân để phấn đấu để vươn tới bậc lương cao hơn. Tuy nhiên, lương của CNKT trực tiếp tạo ra sản phẩm là sẽ được trả lương theo sản phẩm nên khi đi học thì sẽ ảnh hưởng đến mức lương của NLD và hiện tại việc hỗ trợ cho người lao động đi học lại là như nhau và ở mức thấp hơn so với việc NLD đi làm. Nên thường xuyên có hiện tượng CNKT từ chối đi học hoặc không nỗ lực trong quá trình học, không thích học bằng đi làm. Nếu chưa giải quyết được vấn đề này thì sẽ không giữ chân được người lao động, không giúp họ nâng cao được khả năng bản thân theo quá trình phát triển sẽ khiến tình trạng đào thải lớn xảy ra. Những con số đào thải sẽ làm phát sinh nhiều khoản chi phí mới, đặc biệt là chi phí tuyển dụng và chi phí đào tạo mà hiệu quả có thể không cao do phải mất thời gian để người lao động làm quen với công việc và rèn luyện các kỹ năng cần thiết khác, khiến cho năng suất và chất lượng công việc được hoàn thành có thể không cao so với lao động trước đó.

- Đánh giá thực hiện công việc: Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long thực hiện đánh giá thực hiện công việc theo trình tự sau: Tổ trưởng, tổ phó tổ chức họp bình bầu A, B, C tại bộ phận mình sau đó lập danh sách kết quả bình bầu gửi cho trưởng bộ phận để xem xét xếp loại lại. Sau đó trưởng các bộ phận sẽ gửi lên phòng Tổ chức Nhân sự để tổng hợp, quyết định cuối cùng sẽ là do Giám đốc quyết định.

Căn cứ để đánh giá được quy định cụ thể trong văn bản “ Quy chế Thi đua – Khen thưởng” cụ thể như sau:

Loại A là những cán bộ công nhân viên có thành tích tốt, có những cải tiến đóng góp nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm chi phí, tiết kiệm nguyên nhiên vật liệu, có ý thức đạo đức tốt, chăm chỉ làm việc, không vi phạm nội quy của Công ty.

Loại B là những cán bộ công nhân viên hoàn thành công việc mức độ khá, có ý thức đạo đức tốt, chăm chỉ làm việc, thực hiện tốt công việc, không vi phạm nội quy của Công ty.

Loại C là những cán bộ công nhân viên có thành tích trung bình trong công việc, hoàn thành công việc được giao ở mức độ bình thường.

Loại D là những cán bộ công nhân viên thường xuyên bị nhắc nhở, thường xuyên không hoàn thành công việc, không cố gắng vươn lên trong công việc.

Loại E là những cán bộ công nhân viên chưa hoàn thành công việc được giao, ý thức đạo đức kém, không có ý thức cố gắng vươn lên, tiếp tục vi phạm trong thời gian bị xử lý kỷ luật, vi phạm nội quy định, bị xử lý kỷ luật ở mức độ. (Nhận 1 thẻ vàng và 02 thẻ trắng trong vòng 1 quý hoặc nhận 02 thẻ vàng liên tiếp trong vòng 1 năm - xếp loại E).

Loại F là những cán bộ công nhân viên luôn không hoàn thành công việc được giao, ý thức đạo đức kém, vi phạm nghiêm trọng nội quy, quy định Công ty ở mức độ phải xử lý thẻ đỏ. Những cán bộ công nhân viên nào xếp loại F sẽ bị chấm dứt hợp đồng lao động.

2.3.2.4. Nguồn lực tài chính phục vụ cho đào tạo

Hiện nay, ban lãnh đạo đã quan tâm đến hoạt động đào tạo, nâng cao chất lượng đào tạo. Tuy nhiên, công ty chưa đầu tư bài bản cho hoạt động này điều đó thể hiện ở nguồn lực tài chính chi cho đào tạo vẫn còn nhiều hạn chế. Chưa có quỹ đào tạo riêng là ví dụ điển hình. Nguồn chi cho đào tạo được trích từ doanh thu công ty, khi mỗi chương trình đào tạo được chuẩn bị thực hiện sẽ được lên kế hoạch, dự toán chi phí và xét duyệt để cấp kinh phí. Chính vì không có quỹ thường niên chi cho đào tạo nên bộ phận nhân sự không dự

toán chia quỹ cho các hoạt động một cách chủ động và hiệu quả. Hơn nữa, việc không có quỹ riêng để chia quỹ sử dụng cho đào tạo sẽ không thể đánh giá hiệu quả của việc sử dụng quỹ hàng năm. Việc chủ động về nguồn tài chính phục vụ cho đào tạo sẽ giúp tất cả cán bộ thực hiện đào tạo lên kế hoạch chính xác hơn, dựa vào chi phí để xác định nhu cầu đào tạo nằm trong khuôn khổ tránh được sự lãng phí, đào tạo thừa thãi.

2.4. Đánh giá chung về đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long

2.4.1. Ưu điểm

Trong thời gian qua, nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo đối với đội ngũ CNKT, Công ty TNHH MTV thuốc lá Thăng Long đã quan tâm tạo điều kiện thuận lợi trong công tác tiến hành đào tạo và đã thu được những kết quả nhất định:

- Công ty đã dựa vào đòi hỏi thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh của mình để xác định nhu cầu đào tạo. Vì vậy, sau khi tham gia vào công tác đào tạo thì những người lao động của Công ty đã được hoàn thiện hơn về các kiến thức và những kỹ năng thực hiện công việc. Từ đó, người lao động đã áp dụng được phần nào đó những kỹ năng, kiến thức tiếp thu trong khóa học vào thực tiễn lao động sản xuất của Công ty. Trong xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực của Công ty đã có sự kết hợp giữa nhu cầu muốn được đào tạo của người lao động và nhu cầu cần đào tạo của Công ty.

- Công tác kiểm tra giám sát quá trình đào tạo được tổ chức khá cụ thể và đầy đủ. Công ty có quy định về quyền và nghĩa vụ của học viên tham gia đào tạo, các cán bộ quản lý chương trình đào tạo phải theo quy định của Công ty để tổ chức, thực hiện và kiểm tra giám sát quá trình đào tạo được hiệu quả.

- Qua các năm số lượng đào tạo tăng lên thì chi phí cho đào tạo cũng tăng theo. Tuy vậy, nhưng Công ty vẫn cố gắng hết sức đảm bảo những khoản hỗ trợ cho giảng viên và chấm công tính lương đầy đủ cho người lao động, đồng thời hỗ trợ ăn uống cho buổi học nên đã khích lệ và tạo động lực một

phần nào đó cho cán bộ công nhân viên trong Công ty tham gia vào công tác đào tạo của DN.

- Trang thiết bị đảm bảo cho buổi học diễn ra suôn sẻ, không gian riêng, không khí mát mẻ giúp cho quá trình học tập hiệu quả hơn.
- Tận dụng được tối đa những nguồn lao động chất lượng để đào tạo những nguồn lao động mới, chất lượng thấp hơn, tiết kiệm tối đa kinh phí đào tạo.

2.4.2. Hạn chế, nguyên nhân

Qua quá trình nghiên cứu thực tế và thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau ta có thể thấy công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty vẫn còn những hạn chế cần được khắc phục:

- Trong việc xác định nhu cầu đào tạo, Công ty mới chỉ dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm để lên kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực là chủ yếu. Do đó, nếu tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty có những thay đổi bất ngờ sẽ làm cho công tác đào tạo bị thay đổi theo. Việc xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu nghiêng về phân tích doanh nghiệp làm căn cứ, chưa chú trọng đến phân tích nhân viên. Phân tích công việc chủ yếu dựa vào bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc mà chưa thực sự chú trọng vào bản mô tả công việc. Nguyên nhân là do đội ngũ cán bộ thực hiện công tác đào tạo không đảm bảo, chỉ có một cán bộ chuyên trách thực hiện công tác đào tạo tại phòng Tổ chức Nhân sự và một số cán bộ quản lý trực tiếp hỗ trợ nên việc thực hiện công tác đào tạo không tránh khỏi những sai sót. Và cũng một phần là do năng lực cán bộ đào tạo chưa thực sự đáp ứng được nhu cầu công việc do phải kiêm nhiệm thêm một số công việc khác.

- Mục tiêu của công tác đào tạo mà Công ty đưa ra chưa cụ thể, không đưa ra được căn cứ rõ ràng để có thể đo lường chính xác giữa mục tiêu đặt ra và kết quả thực hiện của công tác đào tạo. Chưa xây dựng được những tiêu chí rõ ràng có thể định lượng được nên việc đánh giá hiệu quả đào tạo bị gặp khó khăn

- Việc lập kế hoạch đào tạo năm chưa cụ thể chi tiết. Đặc biệt, là phân bổ nhân lực, rủi ro có thể xảy ra khi tiến hành các công tác khác gặp phải trục trặc, làm chậm tiến trình đào tạo. Nếu phân cử công nhân lành nghề làm người hướng dẫn kèm cặp có thể giảm được chi phí nhưng nếu quá lạm dụng điều này sẽ khiến cho quá trình sản xuất sẽ bị hạn chế, thậm chí nếu xảy ra sự cố sẽ không kịp tiến độ đề ra. Gây ảnh hưởng không nhỏ đến doanh thu hoặc các hợp đồng với đối tác.

- Nguồn kinh phí đào tạo hiện nay của Công ty vẫn chưa được thành lập một quỹ riêng mà chủ yếu trích từ một phần lợi nhuận của Công ty, rất hạn hẹp. Còn khoản hỗ trợ từ tổng Công ty huy động rất khó khăn. Vì nguồn kinh phí hàng năm này phải dựa vào khả năng kinh doanh của Công ty do đó nhiều khi kế hoạch đào tạo đã được lập nhưng không đủ kinh phí và không thực thi hoặc giảm quy mô, giảm chất lượng đào tạo. Phần phê duyệt và xuất kinh phí khá rắc rối phải gửi theo từng cấp và chờ đợi khiến cho công tác đào tạo bị gián đoạn.

- Việc lựa chọn giáo viên tham gia giảng dạy cũng tồn tại nhiều bất cập như: Nếu là giáo viên từ bên trong Công ty thì cũng do cán bộ quản lý lựa chọn mà không dựa trên những tiêu thức cụ thể. Giáo viên bên ngoài thì Công ty không thể đánh giá kỹ lưỡng hoặc lại do các cơ sở, trung tâm giáo dục chọn thì cũng có thể không phù hợp với doanh nghiệp. Điều này đang chưa có sự liên kết và giải pháp khắc phục.

- Trong quá trình đào tạo Công ty đã hỗ trợ kinh phí đào tạo. Tuy nhiên, Công ty chưa có chính sách tạo động lực cụ thể cho cán bộ công nhân viên đào tạo và được đào tạo. Điều này tạo cho cán bộ đào tạo không hứng thú làm việc mà cảm thấy áp lực công việc cao, các học viên không chủ động học tập mà chỉ theo kế hoạch của Công ty nên hiệu quả của đào tạo chưa cao. Khi nghiên cứu, rất nhiều công nhân cảm thấy chán nản, mệt mỏi không tập trung học tập. Nên hầu như chỉ đi cho có, hoặc đi 1-2 buổi là bỏ.

- Công nhân kỹ thuật làm tại Công ty chủ yếu là lao động phổ thông tinh lẻ, không có hỗ trợ nhà ở, với mức lương hiện tại mà chi trả sinh hoạt vẫn còn gặp nhiều khó khăn. Công ty lại không hỗ trợ 100% lương trong quá trình đào tạo nên công nhân thường trốn đào tạo. Công ty cũng chưa có chính sách hỗ trợ đối với các trường hợp muốn đào tạo bên ngoài nhằm thúc đẩy người lao động tự nâng cao tay nghề. Vì thế khiến cho lượng lao động phổ thông tại Công ty đang khá nhiều chỉ mới đào tạo sơ cấp khiến cho chất lượng công việc chưa thực sự được nâng cao.

- Chưa có sự đa dạng về các hình thức đào tạo nên không biết phương pháp, hình thức nào đạt hiệu quả.

- Việc đào tạo chưa gắn liền với các hoạt động khác của quản trị. Nên ngay từ việc xác định nhu cầu đào tạo đã xảy ra những hạn chế khiến cho hoạt động đào tạo dàn trải, mất nhiều kinh phí lãng phí mà không thu được hiệu quả.

- Kết quả đào tạo do giáo viên đánh giá, chưa có các kì thi sát hạch kiểm tra mà chỉ đánh giá vào cuối kì học nên chưa mang lại tính chính xác cao trong đánh giá kết quả. Chưa xây dựng được tiêu chí đánh giá hiệu quả sau đào tạo. Nên chưa nắm rõ được sau các đợt đào tạo thì người lao động có những chuyển biến như thế nào trong công việc. Kinh phí đào tạo sau từng đợt tăng hay giảm. Mới chỉ đánh giá hiệu quả dựa trên kết quả đạt hay không đạt của ứng viên để đánh giá hiệu quả đào tạo. Đó chỉ là một tiêu chí nhỏ, nên chưa đánh giá được chuẩn xác.

- Cán bộ thực hiện đào tạo còn gặp rất nhiều khó khăn khi vận động đào tạo, các trở ngại nội bộ do sự phối kết hợp của các bộ phận chưa linh hoạt, chưa có chính sách hay quy định nào giải quyết sự chòng chéo hay yêu cầu phối hợp.

Nguyên nhân của các hạn chế trên:

Thứ nhất, Ban lãnh đạo chưa thực sự quan tâm đúng mức đến đào tạo. Vì thế mà chưa tiến hành xây dựng các chính sách liên quan hỗ trợ cho đào tạo, quỹ đào tạo còn thấp chưa đầu tư mạnh. Đối với Ban lãnh đạo dù nhận

thấy đào tạo là cần thiết nhưng vẫn coi đây là một khoản chi phí cần phải tiết kiệm hết sức có thể

Thứ hai, trình độ của cán bộ phụ trách đào tạo mặc dù tốt nhưng số lượng chưa đảm bảo, chỉ do 1 người phụ trách thì không thể chu toàn hết tất cả các khâu trong hoạt động đào tạo. Chưa có sự phối hợp của các thành viên khác và vẫn bị phụ thuộc quá nhiều vào các trưởng bộ phận, còn phòng Tổ chức Nhân sự thì có sự xuất hiện trong hoạt động đào tạo là chưa rõ ràng.

Thứ ba, các hoạt động biên chế nội bộ làm chưa tốt dẫn đến gánh nặng cho hoạt động đào tạo dẫn tới việc đào tạo đi đào tạo lại một đối tượng mà không có hiệu quả sẽ vẫn còn tiếp tục xảy ra.

Thứ tư, việc lựa chọn đối tượng đào tạo chưa xét đến nguyện vọng của người lao động nên đào tạo chưa đúng người, bỏ sót sẽ tồn tại...

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY TNHH MTV THUỐC LÁ THĂNG LONG

3.1. Định hướng phát triển đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long

3.1.1. Phương hướng phát triển của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long

Trong 5 năm trở lại đây, hai sản phẩm chủ lực của Công ty là Thăng Long bao mềm và Thăng Long bao cứng đã có bước tăng trưởng ngoạn mục. Thị phần tổng hợp của 2 sản phẩm này đã hoàn toàn chi phối thị trường phía Bắc và Bắc trung bộ cho những sản phẩm cùng phân khúc. Một trong những yếu tố tạo nên thành công của Công ty là việc kết hợp một cách hài hòa giữa chất lượng và giá bán và tổ chức kênh phân phối hợp lý. Với sản phẩm có chất lượng, nhưng giá bán sản phẩm ở mức rất cạnh tranh so với sản phẩm cùng loại thuộc phân khúc trung bình và phổ thông. Sản phẩm Thăng Long đã được tiêu thụ rất mạnh ở khu vực thị trường nông thôn.

Bên cạnh đó, Ban lãnh đạo Công ty đã có chính sách điều tiết sản phẩm rất phù hợp ở các khu vực thị trường để ngăn ngừa và giảm bớt tình trạng thừa thiếu hàng cục bộ và găm hàng đầu cơ của đại lý cấp 1 và nhà phân phối. Cuối cùng, việc cân đối hài hòa và đảm bảo lợi ích hợp lý giữa Công ty và nhà phân phối đã thúc đẩy các đại lý bán hàng của Công ty và đảm bảo một độ bao phủ rộng của sản phẩm trên khắp các thị trường. Theo thống kê của VINATABA, độ bao phủ của các sản phẩm Thăng Long luôn ở mức cao và đứng đầu trong số 10 sản phẩm so sánh ở các thị trường như Hải Phòng, Đông Bắc. Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long luôn hướng đến phát triển bền vững, uy tín trên thị trường, giữ vững vị trí hàng đầu trong thị trường thuốc lá Việt Nam.

3.1.2. Phương hướng phát triển đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long

Với mục tiêu định hướng phát triển kinh doanh như trên thì nhân lực của Công ty được xem là một yếu tố đặc biệt quan trọng. Nó có thể được coi là vốn hay cũng là tài sản của doanh nghiệp. Vì vậy, chiến lược sử dụng nhân lực luôn gắn kết với chiến lược kinh doanh của Công ty. Theo đó, trong năm 2020, Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long đã đặt ra mục tiêu cho công tác đào tạo đội ngũ CNKT của Công ty đó là:

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

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

3.2. Các giải pháp đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long

3.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo sát với thực tế

Mục tiêu giải pháp: Xác định đúng – đủ - chính xác nhu cầu đào tạo, phù hợp với các mục tiêu của tổ chức, kế hoạch hoạt động kinh doanh tại thời điểm đó để phục vụ cho tương lai. Công ty cần phải xác định rõ và tổng hòa 3 nhu cầu đào tạo chủ yếu: nhu cầu đào tạo của công ty, nhu cầu đào tạo của lao động và nhu cầu đào tạo bên ngoài để thành một nhu cầu đào tạo chung.

❖ Nội dung giải pháp:

- Để làm được điều đó, công ty cần lựa chọn đối tượng tham gia xác định nhu cầu đào tạo một cách chính xác. Đối tượng tham gia xác định nhu cầu đào tạo cho CNKT cần lựa chọn những người hiểu biết về công việc và

quá trình thực hiện công việc của CNKT được xác định. Vì thông qua quá trình thực hiện công việc năng lực thực tế của CNKT mới được thể hiện, đồng thời họ cũng là người hiểu rõ nhất những nguyên nhân dẫn đến kết quả thực hiện công việc của CNKT. Từ đó qua quá trình thu thập thông tin cán bộ chuyên trách công tác đào tạo mới có cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo. Đó là:

- + Tổ trưởng phụ trách trực tiếp công nhân.

- + Sự tham gia của công nhân được xác định nhu cầu đào tạo: Chính người được xác định nhu cầu hiểu rõ nhất những khó khăn trong quá trình thực hiện công việc của họ là do đâu. Tuy nhiên, họ cũng không dễ nói ra những khó khăn và thiếu sót của họ vì sợ ảnh hưởng đến quyền lợi cá nhân. Vì vậy, khi bố trí các thành viên tham gia xác định nhu cầu không thể bỏ qua ý kiến cá nhân người được xác định nhu cầu nhưng phải lưu ý định hướng tư tưởng và nêu rõ lợi ích của công tác đào tạo, đồng thời phải sử dụng phương pháp phù hợp, khách quan để thu thập được thông tin từ người được xác định.

- + Cán bộ chuyên trách công tác đào tạo vì họ có năng lực chuyên môn về lĩnh vực quản lý đào tạo nên họ sẽ là người thiết lập phương pháp, thu thập, phân tích và tổng hợp để xác định cần đào tạo cái gì và cho ai.

- Quy trình xác định nhu cầu đào tạo CNKT:

- + Để xác định nhu cầu đào tạo của người lao động, ta có thể sử dụng hai phương pháp điều tra: một bảng câu hỏi và phỏng vấn thứ hai. Lưu ý rằng trong việc thiết kế bảng câu hỏi và phỏng vấn, hãy chắc chắn để cho CNKT hiểu kế hoạch nghề nghiệp của họ. Để thực hiện tốt công việc hiện tại của họ, họ cần những gì. Để làm tốt công việc ở các bậc công việc thì họ phải có những điều kiện gì, đạt được những gì để nâng bậc. Khi họ hiểu công việc họ sẽ biết họ đã có những gì và thiếu những gì. Nếu không, sẽ không thể để xác định nhu cầu đào tạo thực sự của người lao động.

- + Để xác định nhu cầu đào tạo của công ty, ta cần dựa vào một số yếu tố. Một là chiến lược phát triển doanh nghiệp và các kế hoạch và mục tiêu phát triển. Phải nắm được phương hướng phát triển tương lai của công ty có

kế hoạch ba - năm năm, các dự án mới sẽ đặt ra nhu cầu đối với CNKT cần có trình độ, kỹ năng như thế nào. Thông qua kiểm tra xem tình hình hiện tại của công ty có đảm bảo không. Nếu công ty chưa đảm bảo thì có thể thông qua đào tạo nội bộ để giải quyết. Thứ hai, đánh giá kết quả, đánh giá hiệu quả của CNKT trong sản xuất có hiệu suất lao động kém thông qua các mô hình năng lực. Xác định khoảng cách năng lực trong kết quả công việc so với yêu cầu của công việc. Để xác định khoảng cách trong kết quả công việc căn cứ vào bảng phân tích công việc và bản đánh giá tình hình công việc của cá nhân người lao động (khoảng cách năng lực = Năng lực cần có – năng lực hiện có). Từ đó nắm được CNKT còn thiếu những năng lực gì. Các tổ trưởng sẽ phối hợp giữa quan sát và phỏng vấn để xác định nhu cầu đào tạo cho công nhân. Sau đó, tổ trưởng phải chỉ ra sự khác nhau giữa yêu cầu của công việc với thực tế làm việc và những thiếu sót về kỹ năng của công việc.

+ Nhu cầu đào tạo từ thị trường. Các nhu cầu thị trường sẽ định hướng nhu cầu doanh nghiệp, khi hiểu được nhu cầu từ thị trường thì bạn sẽ xác định được phương hướng đào tạo trong tương lai. Trong ngành công nghiệp chế biến nói chung và ngành sản xuất thuốc lá nói riêng thì thị trường hiện đang yêu cầu những gì. Thì ta có thể đào tạo những kiến thức kỹ năng đó.

Khi xác định và kết hợp được 3 nhu cầu đào tạo trên sát với thực tế thì việc xác định nhu cầu đào tạo sẽ chính xác giúp nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo

❖ Điều kiện thực hiện:

- Cần xây dựng mô hình năng lực
- Công tác phân tích công việc được thực hiện tốt
- Đầu tư xây dựng bảng hỏi, câu hỏi phỏng vấn trọng tâm

3.2.2. Cải thiện xây dựng mục tiêu đào tạo gắn với nguyện vọng NLĐ

❖ Mục tiêu giải pháp

- Tạo động lực cho người lao động tham gia nhiệt tình vào quá trình đào tạo, giúp họ tự định hướng mục tiêu đào tạo và phát triển bản thân.

- Nhằm góp phần xác định nhu cầu, đối tượng đào tạo chính xác và hiệu quả.

❖ Nội dung giải pháp

- *Xây dựng mục tiêu đào tạo của từng cá nhân:* Công ty cần hướng dẫn và khuyến khích mỗi công nhân phải tự xác định mục tiêu đào tạo của cá nhân. Để trong quá trình đào tạo công nhân thấy mình còn yếu về kỹ năng gì và muốn đạt được kỹ năng đó ở mức độ như thế nào thì có yêu cầu luôn giáo viên hướng dẫn để đạt được kỹ năng đó. Như vậy việc đào tạo mới thực sự hiệu quả. Để khuyến khích công nhân nhận rõ tầm quan trọng của xây dựng mục tiêu cá nhân Công ty phải có những hỗ trợ định hướng cho công nhân, yêu cầu công nhân phải xác định mục tiêu cho bản thân. Những hỗ trợ đó có thể bằng tiền mặt hoặc hiện vật phân theo từng cấp cho những ai đạt được mục tiêu đào tạo cá nhân và sát với mục tiêu đào tạo tổ chức. Điều này thực tế Công ty chưa làm được dẫn đến tình trạng một bộ phận không nhỏ học viên không biết hoặc không cần biết đến mục tiêu đào tạo của bản thân là gì, cũng không có động lực phấn đấu trong quá trình được đào tạo, làm giảm hiệu quả chung của công tác đào tạo. Vì vậy, trong thời gian tới, Công ty cần đặc biệt quan tâm lưu ý tới vấn đề này.

- *Xây dựng mục tiêu có thể định lượng được:* Công ty cần chú ý đến xây dựng mục tiêu đào tạo, đối với CNKT các mục tiêu phải cụ thể, rõ ràng có thể quan sát và định lượng được. Và việc xây dựng mục tiêu đào tạo phải rõ ràng thuộc 3 mục tiêu chính:

- + Đào tạo đạo đức nghề nghiệp
- + Đào tạo chuyên môn nghề nghiệp
- + Đào tạo kỹ năng nghề nghiệp

Qua 3 mục tiêu chính này phải xây dựng được các mục tiêu nhỏ. Các mục tiêu nhỏ phải trả lời cho các câu hỏi: Đạo đức nghề nghiệp tại công việc này gồm những phẩm chất gì? Công việc cần có những kiến thức chuyên môn

nào? kỹ năng nào sẽ giúp hoàn thành công việc nhanh nhất (làm việc nhóm, giao tiếp...)?

- Về cách thức xác định mục tiêu đào tạo: Phòng Tổ chức Nhân sự của Công ty phải tiến hành phối hợp với các phòng ban, các trưởng bộ phận và giáo viên (cả nội bộ và bên ngoài), nếu cần thiết thì lấy thêm ý kiến học viên để tiến hành xây dựng mục tiêu đào tạo cho cụ thể về các kỹ năng mà công nhân cần phải có sau khóa đào tạo nhằm xác định được mục tiêu phù hợp với yêu cầu của tổ chức và khả năng của người học. Sau khi đã thống nhất, bộ phận nhân sự cũng cần có văn bản nêu rõ mục tiêu đào tạo để công nhân nắm rõ và phấn đấu thực hiện. Đồng thời, nó có thể được xem như thỏa thuận cam kết ngầm về kết quả đào tạo giữa Công ty và cán bộ công nhân viên, sẽ rất có giá trị cho các hoạt động quản lý về đào tạo nói riêng và quản lý nhân sự nói chung.

❖ Điều kiện thực hiện:

- Cần có sự phối hợp giữa các bộ phận, phân xưởng, bộ phận phụ trách đào tạo và giáo viên.

- NLĐ cần nắm được mục tiêu của tổ chức trong thời gian tới

- Hoạt động phân tích công việc hiệu quả, họ cần được phổ biến những quy định của công ty về lộ trình thăng tiến của bản thân.

3.2.3. Nâng cao chất lượng lựa chọn đối tượng đào tạo theo căn cứ thực tế

❖ Mục tiêu giải pháp

- Lựa chọn đúng đối tượng, sát với nhu cầu thực tế

- Sử dụng hiệu quả ngân sách chi cho đào tạo của công ty.

❖ Nội dung giải pháp

Như đã phân tích ở chương 2, hiện nay việc lựa chọn đối tượng đào tạo là do trưởng các bộ phận tự lựa chọn đối tượng đào tạo rồi đề xuất lên cấp trên. Hoặc tất cả nhân viên xếp loại D và E đưa đi đào tạo mà chưa biết khả năng của họ thật sự phù hợp với công việc đó hay không, có khả năng đào tạo được hay không. Điều này sẽ dễ gây ra tình trạng lựa chọn không chính xác,

người cần được đào tạo thì không được đào tạo, người không cần đào tạo thì lại được đào tạo. Nguyên nhân: do khả năng về công việc này bị hạn chế và do sự chủ quan, thiếu công bằng của Trưởng bộ phận. Để tránh tình trạng này yêu cầu:

- Khi lựa chọn người cụ thể để đào tạo, Bộ phận phụ trách về đào tạo cần phối hợp với trưởng bộ phận xây dựng các tiêu chí để lựa chọn các đối tượng đào tạo.

- Thiết lập sổ theo dõi đào tạo. Qua sổ theo dõi đào tạo, trưởng các bộ phận sẽ biết được cụ thể từng công nhân trong đơn vị mình còn thiếu kỹ năng, kiến thức gì để cử đi đào tạo, những kiến thức kỹ năng nào đã được đào tạo rồi. Do vậy, khi thiết kế đề kiểm tra cần phải thật cụ thể, sát với công việc thực tế người lao động làm việc hàng ngày và phải tổng quát được tất cả các kiến thức, kỹ năng của từng vị trí công việc.

- Công ty cũng nên chú trọng đến việc cử công nhân đi đào tạo một cách đồng đều, tránh trường hợp có những người được đào tạo nhiều lần, trong khi có những người chưa được đào tạo bao giờ. Để làm được điều này thì có thể dựa vào sổ theo dõi đào tạo hoặc phòng Tổ chức Nhân sự phải thống kê đối tượng đào tạo một cách bài bản, chính xác và không bỏ sót.

❖ Điều kiện thực hiện:

- Các bộ phận cần có sự phối hợp với nhau
- Các kết quả đào tạo cần phải lưu giữ
- Xác định nhu cầu đào tạo sát với thực tế, xây dựng mô hình đánh giá năng lực NLĐ rõ ràng.

3.2.4. Cải thiện, đa dạng hóa phương pháp đào tạo

❖ Mục tiêu giải pháp:

- Sử dụng hiệu quả các phương pháp đào tạo đối với từng đối tượng đào tạo khác nhau

- Tăng hiệu quả trong công tác đào tạo. Chi phí chỉ là một trong những yếu tố đánh giá hiệu quả của đào tạo nhưng cần phải đi kèm những lợi ích

mang lại. Chi phí đào tạo lớn nhưng kết quả và lợi ích mang lại lớn hơn nhiều lần thì công tác đào tạo đó hiệu quả hơn so với việc không mất chi phí đào tạo mà cũng không mang lại hiệu quả gì.

❖ Nội dung giải pháp

Các phương pháp đào tạo tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long chưa thực sự mang lại hiệu quả bởi bị giới hạn ở các phương pháp. Thực tế, các phương pháp đào tạo còn quá ít, Công ty chưa thử áp dụng phương pháp mới tạo nên sự hứng thú cho CNKT. Phương pháp kèm cặp có tác dụng tiết kiệm chi phí nhưng lại bị giới hạn bởi kiến thức của người hướng dẫn. Nếu lựa chọn người hướng dẫn không chính xác thì hiệu quả mang lại bằng “không” hoặc người hướng dẫn có thể giỏi nhưng khả năng truyền đạt không tốt thì cũng không thể đào tạo được học viên tốt. Công ty có thể cân nhắc những phương pháp sau:

- Đối với khóa học dài hạn, Công ty có thể cho công nhân theo học các loại hình đào tạo tại chức vào thời gian không đi học bởi không ảnh hưởng tới công việc của công nhân.

- Khóa đào tạo ngắn hạn, Công ty có thể cử công nhân đến các cơ sở giáo dục nghề nghiệp bởi: học viên lĩnh hội kiến thức ở nhiều khía cạnh, ở một môi trường khác so với nơi làm việc sẽ tạo ra sự chú tâm, tránh phân tán khi áp dụng hình thức học tập tập trung. Vừa có thể tiếp xúc với nhiều người ở nhiều Công ty khác nhau nên có thể lĩnh hội được những kiến thức mới hơn. Đây cũng là phương pháp được đánh giá phù hợp với đối tượng CNKT. Hiện nay, có rất nhiều trung tâm đào tạo nghề trong lĩnh vực công nghiệp chế biến.

❖ Điều kiện thực hiện

- Công ty và người lao động có thể thu xếp thời gian để không làm ảnh hưởng đến công việc và cuộc sống

- Ban lãnh đạo công ty cần thực sự quan tâm, đưa ra những chính sách hỗ trợ đặc biệt là về tài chính chi cho đào tạo bởi các phương pháp trên cần có sự đầu tư lớn hơn.

3.2.5. Cải thiện công tác xây dựng nội dung đào tạo

❖ Mục tiêu giải pháp

- Giúp người lao động cập nhật được những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm mới, tiên tiến, thực tế để áp dụng hiệu quả trong công việc, nâng cao năng suất lao động

- Tạo động lực cho người lao động, tạo tinh thần thoải mái, hăng say, tiếp thu tối đa trong khóa đào tạo

❖ Nội dung giải pháp:

Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long cần chủ động hơn nữa và phối hợp xây dựng nội dung chương trình đào tạo. Bộ phận phụ trách về đào tạo và các cán bộ xuất sắc, có kinh nghiệm của Công ty cần phối hợp với cơ sở đào tạo và giáo viên trong việc xây dựng nội dung đào tạo, lựa chọn kiến thức, kỹ năng cần đào tạo, tài liệu học tập... Nội dung chương trình đào tạo nên được xây dựng chi tiết, và có thể gửi cho các học viên trước khi bắt đầu khóa học để học viên chủ động hơn trong quá trình học tập đồng thời cũng là cách để tham khảo, lấy ý kiến của học viên về đánh giá nội dung đào tạo.

Nội dung đào tạo cần gắn với mục tiêu đào tạo. Mục tiêu đào tạo là gì thì nội dung cần định hướng cho học viên để thực hiện mục tiêu đó. Và nội dung cần gắn liền với những ví dụ, những kết quả nghiên cứu và ứng dụng các kết quả nghiên cứu nhanh vào hoạt động sản xuất hiện tại. Nội dung đào tạo cần lồng ghép các hoạt động thư giãn: xây dựng tình huống, giao lưu trao đổi... Từ đó, tạo sự hứng thú cho người lao động tham gia quá trình học tập. Điều này sẽ giúp cho CNKT nâng cao năng lực thực hành, kỹ năng nghề nghiệp thực hiện học đi đôi với hành để khi học viên thực hành sẽ có sự liên kết qua các ví dụ.

❖ Điều kiện thực hiện:

- Những người tham gia xây dựng nội dung đào tạo cần là người có kiến thức, kinh nghiệm, sẵn sàng chia sẻ

- Giáo viên phải là người có nghiệp vụ sư phạm giỏi để có thể truyền tải kiến thức tới người học một cách hiệu quả.

3.2.6. Nâng cao chất lượng giáo viên

❖ Mục tiêu giải pháp:

Mang lại hiệu quả cho công tác đào tạo. Bởi khi lựa chọn đúng giáo viên sẽ khiến cho việc xây dựng nội dung thiết thực, tăng khả năng truyền đạt và hứng thú cho người học, mang lại kết quả tốt sau quá trình đào tạo

❖ Nội dung giải pháp

Lựa chọn giáo viên: Trước hết, để lựa chọn chính xác chất lượng giáo viên và hiệu quả đào tạo cần phải thực hiện đánh giá giáo viên. Vì vậy, xây dựng tiêu chí lựa chọn giáo viên nội bộ, có thể dựa vào những tiêu chí như:

- + Trình độ chuyên môn
- + Kinh nghiệm làm việc
- + Đạo đức nghề nghiệp
- + Kỹ năng làm việc
- + Kinh nghiệm giảng dạy
- + Tác phong làm việc và ý thức kỷ luật
- + Kết quả thực hiện công việc

Đối với mỗi chương trình đào tạo bộ phận phụ trách về đào tạo phải thực hiện thu thập thông tin, và có báo cáo đánh giá cụ thể về trình độ chuyên môn, khả năng sư phạm của giáo viên. Từ đó, quyết định xem liệu giáo viên đó có phù hợp với mục tiêu đào tạo, điều kiện cụ thể của Công ty và khóa học hay không, có nên để giáo viên đó tiếp tục giảng dạy hay không. Đối với chương trình đào tạo số lượng lớn, Công ty có thể thông báo tới nhiều cơ sở đào tạo và tiến hành sàng lọc để có thể lựa chọn được chương trình đào tạo chất lượng cao mà chi phí hợp lý.

Đồng thời, nếu Công ty xác định theo hướng đào tạo kèm cặp thì cần phải xây dựng và điều động đội ngũ giảng viên nội bộ cốt cán chuẩn hóa 100% gắn với công tác đào tạo, với sử dụng. Sau đó tăng cường các hội thảo

cho các giáo viên đó để chia sẻ những kinh nghiệm giảng dạy tiên tiến về kỹ thuật công nghệ để áp dụng cho đào tạo CNKT sau này.

3.2.7. Phân bổ nguồn lực chuẩn bị cho đào tạo hợp lý

❖ Mục tiêu giải pháp:

- Sử dụng hợp lý, hiệu quả các nguồn lực của doanh nghiệp như cơ sở vật chất, ngân sách phục vụ cho đào tạo.

- Tạo tinh thần thoải mái, tạo động lực cho người lao động tham gia vào đào tạo một cách tự giác, trách nhiệm.

❖ Nội dung giải pháp:

- Về cơ sở vật chất: Ngoài những trang thiết bị hiện có tại nhà máy. Công ty cần có sự liên kết đến các trung tâm nghề có những thiết bị máy móc hiện đại, tiên tiến để những CNKT chất lượng cao có thể qua học và thực hành, nâng cao trình độ và nhân thức. Điều đó, sẽ giúp phát triển kỹ năng nghề nghiệp sau này cho đội ngũ CNKT.

- Về ngân sách đào tạo:

Thứ nhất, Ban lãnh đạo đầu tư nhiều hơn nữa về ngân sách cho đào tạo để công nhân có cơ hội học tập nâng cao trình độ. Điều này không chỉ nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên mà còn tăng sự gắn bó của công nhân đối với tổ chức góp phần tác động ngược trở lại làm tiết kiệm chi phí tuyển dụng và đào tạo công nhân mới cho Công ty.

Thứ nhất, Công ty thuộc lá Thăng Long cần xây dựng một quỹ đào tạo riêng trích từ doanh thu hàng năm phục vụ cho công tác đào tạo. Một phần lớn trích cho chi phí đào tạo, giúp cho bộ phận quản trị cũng như các phòng ban có thể chủ động lên kế hoạch đào tạo. Đồng thời, sẽ giúp điều tiết hoạt động này tránh dẫn đến việc đào tạo tràn lan. Phần còn lại của ngân sách sẽ sử dụng cho việc hỗ trợ kinh phí cho NLD trong quá trình đào tạo và thưởng cho những NLD hoàn thành xuất sắc các mục tiêu đào tạo đặt ra.

Thứ hai, phân định nguồn kinh phí đào tạo theo tiêu chuẩn và bồi dưỡng theo nhu cầu đối với các đối tượng đào tạo nâng cao. Kinh phí đào tạo

theo tiêu chuẩn ngạch, bậc là nguồn kinh phí “cứng”. Kinh phí đào tạo theo nhu cầu công việc, vị trí việc làm, cần đổi mới cách giao theo hướng tăng cường trách nhiệm của phân xưởng có học viên được cử đi học và bản thân NLĐ trong việc sử dụng nguồn kinh phí này sao cho thiết thực, hiệu quả, phục vụ trực tiếp cho yêu cầu nâng cao năng lực làm việc của NLĐ.

Thứ ba, việc sử dụng kinh phí đào tạo phải được thực hiện theo một quy trình chặt chẽ, từ lúc xác định nhu cầu với sự thống nhất bắt buộc công ty và người lao động căn cứ vào năng lực thực hiện nhiệm vụ, công vụ trong năm.

Thứ tư, đối với những công nhân có nguyện vọng được đào tạo, nâng cao chuyên môn ngoài chương trình đào tạo của Công ty, Công ty có thể tạo điều kiện để hỗ trợ kinh phí hoặc toàn bộ chi phí cho khóa học. Song song với đó, Công ty cần quy định rõ quyền lợi và trách nhiệm của học viên khi được công nhân tạo điều kiện học tập nâng cao trình độ. Công nhân sau khi học xong cần cam kết làm việc cho Công ty trong thời gian hợp lý. Quy định ràng buộc chặt chẽ nhưng thủ tục cấp kinh phí thì phải được đơn giản hóa, tạo thuận lợi cho công nhân/đơn vị xin kinh phí. Đây không chỉ là cách thức sử dụng hiệu quả chi phí đào tạo mà còn giúp tăng cường sự gắn bó giữa cán bộ với Công ty, khuyến khích hoạt động tự đào tạo. Qua đó, Công ty cũng có thể kiểm soát, thúc đẩy được hoạt động tự đào tạo của công nhân.

❖ Điều kiện thực hiện

- Ban lãnh đạo quan tâm và đầu tư cho đào tạo.
- Xây dựng, hoạch định được tỉ lệ % các phần chi từ ngân sách cho công tác đào tạo một cách hợp lý.

3.2.8. Cải thiện công tác tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo

❖ Mục tiêu giải pháp:

- Giúp cho công tác đào tạo thực hiện đúng với kế hoạch
- Giúp công tác thực hiện được bài bản, xuyên suốt, dễ kiểm soát mang lại hiệu quả tối đa

❖ Nội dung giải pháp:

- Xây dựng kế hoạch đào tạo một cách công khai minh bạch và phòng Tổ chức Nhân sự cần xây dựng trước 1-2 tháng để CNKT cũng như trưởng bộ phận chủ động trong sắp xếp công việc để tiến hành đào tạo được đảm bảo số lượng, tránh chồng chéo công việc cá nhân, công việc sản xuất với việc đào tạo.

- Kế hoạch sắp xếp dựa trên nhu cầu đào tạo, cần có những quy định cụ thể về chỉ tiêu và trình tự khoảng cách thời gian giữa các khóa học tránh việc CNKT phải đào tạo quá nhiều trong khoảng thời gian ngắn, ảnh hưởng đến hiệu quả tiếp thu và công việc hiện tại

- Kế hoạch chi tiết tuy nhiên cần có sự linh động về thời gian trong quá trình tổ chức nếu có sự phát sinh trong hoạt động sản xuất để đảm bảo về số lượng cũng như chất lượng học viên tham gia buổi học.

- Khi tiến hành việc xây dựng kế hoạch cần tuân thủ theo trình tự sau:

- + *Bước 1: Soạn thảo kế hoạch:* Dự báo mục tiêu, kế hoạch theo kế hoạch chiến lược phát triển của Công ty. Phân loại đối tượng CNKT cần đào tạo về các mặt: chuyên môn, kỹ năng, đạo đức. Sau đó, lập các tiêu chuẩn đánh giá như: mục tiêu, nội dung, đào tạo tập trung và bán tập trung. Mô hình hoá hoạt động đào tạo từ khi triển khai đến khi kết thúc, phát hiện những yếu tố thuận lợi, khó khăn để điều chỉnh kịp thời. Cuối cùng là chương trình hoá công tác đào tạo như thời gian đào tạo, địa điểm đào tạo, thành phần được đào tạo, nội dung đào tạo, hình thức đào tạo, quy trình đào tạo, chỉ đạo thực hiện và dự kiến kết quả thu được.

- + *Bước 2. Thông qua kế hoạch :* Kế hoạch được thông qua phòng Tổ chức Nhân sự lấy ý kiến dân chủ và đi đến quyết định thực hiện kế hoạch đào tạo kịp thời, phù hợp với điều kiện Công ty, nhu cầu của bộ phận và CNKT.

- + *Bước 3. Trình duyệt kế hoạch với cấp trên:* thông qua ý kiến của lãnh đạo cấp trên để điều chỉnh cho phù hợp. Sau đó, hoàn thiện kế hoạch và triển khai kế hoạch tài chính cho việc thực hiện kế hoạch kịp thời.

- + *Bước 4: Triển khai việc thực hiện kế hoạch và kiểm tra:* Cùng với việc thực hiện kế hoạch thì việc kiểm tra và đánh giá việc thực hiện kế hoạch

là vô cùng quan trọng. Nó giúp cho việc đề ra các hướng giải quyết những vấn đề bất cập trong quá trình thực hiện kế hoạch và đi đến kết luận, cần điều chỉnh, bổ sung hay mở rộng hay thu hẹp nội dung đào tạo.

- Công ty nên bổ sung thêm một cán bộ phụ trách công tác này nữa và phân rõ trách nhiệm cho 2 cán bộ đào tạo là một cán bộ phụ trách đào tạo và phát triển khối Cán bộ chuyên môn và một cán bộ phụ trách đào tạo và phát triển khối Công nhân kỹ thuật. Tuy nhiên hai cán bộ này vẫn hỗ trợ cho nhau. Đồng thời, 2 nhân viên đào tạo này có thể hỗ trợ các mảng nhân sự khác. Trong thời gian cao điểm của đào tạo, các cán bộ nhân sự phụ trách các mảng khác có thể hỗ trợ hoạt động đào tạo. Như vậy, vừa gắn bó, tăng tinh thần đoàn kết hỗ trợ, vừa nâng cao các nghiệp vụ nhân sự khác nhau.

❖ Điều kiện thực hiện:

- Có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các thành viên trong phòng tổ chức nhân sự. Vì hoạt động này của công ty Thuốc lá Thăng Long hàng năm sẽ có những chương trình đào tạo quy mô lớn. Nếu không có sự hỗ trợ bởi các nhân viên khác trong phòng tổ chức nhân sự sẽ dẫn đến tình trạng quá tải của cán bộ đào tạo tại một thời điểm khiến cho khâu tổ chức khó kiểm soát.

- Phân chia trách nhiệm rõ ràng trong việc thực hiện giữa phòng tổ chức nhân sự, các bộ phận phân xưởng và giáo viên. Bởi khi phân chia rõ ràng thì sẽ giúp cho quá trình thực hiện không bị chồng chéo. Quy trình được thống nhất từ ban đầu sẽ giúp cho hoạt động tổ chức đào tạo suôn sẻ.

3.2.9. Cải thiện công tác đánh giá hiệu quả công tác đào tạo

❖ Mục tiêu giải pháp:

- Giúp cho công tác đánh giá hiệu quả đào tạo được thực hiện một cách chính xác.

- Qua công tác đánh giá sẽ rút ra những kinh nghiệm để xây dựng chương trình và tổ chức đào tạo sau hiệu quả hơn.

- Quản lý, sử dụng được các nguồn lực khác cho đào tạo một cách hợp lý.

❖ Nội dung giải pháp:

Thực trạng đánh giá hiệu quả đào tạo của Công ty còn rất yếu kém chỉ dừng lại ở đánh giá kết quả hoạt động đào tạo. Để đánh giá được hiệu quả đào tạo cần dựa trên các tiêu chí sau:

- Hiệu suất lao động sau đào tạo: Đó chính là thay đổi của công nhân sau khi được đào tạo cần so với trước khi đào tạo. Việc so sánh này cũng dựa vào đánh giá kết quả học viên theo 2 nội dung:

+ Kết quả bài kiểm tra, bài thi cuối khoá và mức độ đánh giá của các bằng cấp, chứng chỉ mà công nhân đạt được

+ Mức độ học hỏi thể hiện qua việc áp dụng các kiến thức, kỹ năng học được vào trong quá trình thực hiện công việc...

- Hiệu quả của công tác đào tạo một phần dựa trên kinh phí đào tạo. So sánh kinh phí đào tạo/số công nhân được đào tạo đạt chỉ tiêu. Đây cũng là tiêu chí liên quan đến đào tạo. Tuy nhiên, để chính xác trong việc đánh giá thì xây dựng các tiêu chí để đạt chỉ tiêu cần chính xác. Và để làm được điều đó cần xây dựng bộ tiêu chí đánh giá như sau:

• **Đánh giá hiệu quả đối với cá nhân**

- Tăng năng suất sản xuất. Dựa vào bảng kết quả thực hiện công việc có thể đo lường bằng:

+ Mức độ làm việc của nhân viên được đánh giá dựa trên công việc và thời hạn làm việc của nhân viên Nhân viên đạt được mục tiêu trước hay sau thời gian của công việc

+ Mức độ hoàn thành công việc: Xếp hạng chất lượng sản phẩm cao hơn có cao hơn trước

- Tinh thần làm việc cao hơn: Chuyên cần, đúng giờ, nhiệt tình trong công việc

• **Đánh giá hiệu quả đối với tổ chức**

+ Tăng doanh thu so với trước khi đào tạo (so sánh khi các yếu tố khác là cố định và không có sự thay đổi)

- + Giảm tỉ lệ tai nạn lao động
- + Giảm bớt phần nản của CNKT, giảm tỉ lệ nhân viên nghỉ việc.
- + kinh phí đào tạo tiết kiệm so với các năm trước
- + Tăng lợi ích tài chính dài hạn khi đầu tư đào tạo (3 tháng, 6 tháng, 1 năm,...) theo công thức: Lợi nhuận ròng / Chi phí = Lợi tức đầu tư (ROI)

❖ Điều kiện thực hiện giải pháp

Tuy các chỉ tiêu đánh giá trên đều có thể định lượng được, tuy nhiên cần linh động tính đến các yếu tố ảnh hưởng bên ngoài tác động:

- Tính đến ảnh hưởng của các yếu tố cá nhân của NLD và yếu tố bối cảnh tác động đến hiệu quả đào tạo.
- Cần xây dựng nhiều lần các thang đo đánh giá để đảm bảo kết quả đánh giá chính xác. Công tác đánh giá này cũng cần phải được tiến hành đối với các học viên trong vòng một năm khi họ chưa tham gia vào các chương trình đào tạo khác. Vì thế, trước khi để học viên tham gia khóa học tiếp theo thì cần phải đánh giá kịp thời.

3.2.10 .Tăng cường thúc đẩy, tạo động lực cho CNKT tự giác tham gia đào tạo và nâng cao hiệu quả đào tạo

❖ Mục tiêu giải pháp:

- Nâng cao nhận thức về nghĩa vụ, trách nhiệm của CNKT trong việc tự giác học tập, nâng cao trình độ chuyên môn của mình.

❖ Nội dung giải pháp:

- Khuyến khích NLD chủ động xây dựng kế hoạch cá nhân tham gia đào tạo, học tập và tự bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, các kỹ năng nghề nghiệp, xem đây là biện pháp tốt nhất để bù đắp những năng lực thiếu hụt và nâng cao kiến thức, kỹ năng của mình. Đồng thời, vạch cho họ những khả năng thăng tiến của từng vị trí khi nâng cao được trình độ, kỹ năng nghề nghiệp. Chỉ có bản thân người lao động mới biết mình thiếu gì, cần gì, để đạt

ra kế hoạch tự bồi dưỡng chính xác, kịp thời.

- Bên cạnh đó Công ty và các cấp quản lý cần động viên, khuyến khích nâng cao nhận thức để CNKT thực hiện tự bồi dưỡng nhằm tận dụng thời gian, phát huy tinh thần tự lực, nghiên cứu học hỏi của mỗi người. Tạo động lực cho CNKT chủ động nâng cao trình độ (Các chế độ lương, thưởng; tạo môi trường làm việc tốt; chính sách đãi ngộ hợp lý...)

- Công ty cần thực hiện kiêm nhiệm công việc để có thể thay thế nhau khi có người đi học.

- Giáo dục để người lao động hiểu được lợi ích mà chương trình đào tạo mang lại từ đó họ có tinh thần tự nguyện tham gia chương trình đào tạo của Công ty và có thái độ học tập nghiêm túc trong quá trình đào tạo mang lại kết quả cao.

- Bố trí công việc sau đào tạo đúng chuyên môn đào tạo, tạo điều kiện giúp CNKT phát huy hết khả năng sáng tạo của bản thân trên cơ sở chuyên ngành được đào tạo. Bố trí theo nguyện vọng của công nhân, đảm bảo sự cân đối, hài hòa trong đội ngũ CNKT

❖ Điều kiện thực hiện giải pháp

- Phải hoàn thiện được các chính sách tiền lương, thi đua khen thưởng kịp thời đối với những người có thành tích lao động xuất sắc

- Có sự đầu tư, quan tâm từ ban lãnh đạo đối với hoạt động đào tạo. Bởi, khi có được những lời động viên, những định hướng từ ban lãnh đạo thì sự tin tưởng, quyết tâm của người lao động sẽ tăng lên rất nhiều.

3.2.11. Xây dựng văn hóa học tập trong Công ty

❖ Mục tiêu giải pháp:

- Nâng cao nhận thức của người lao động về tầm quan trọng của công tác đào tạo, nâng cao kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp.

- Tạo động lực, đẩy mạnh tinh thần tự đào tạo của bản thân người lao động.

- Để người lao động luôn sẵn sàng học tập nghiêm túc các chương trình đào tạo của công ty

❖ Nội dung giải pháp:

- Thường xuyên tuyên truyền, bồi dưỡng nhận thức cho CNKT về ý nghĩa, vai trò vị trí của họ trong quá trình đào tạo, phát triển Công ty. Xây dựng và phổ biến rộng rãi đến từng người tiêu chuẩn công việc ở từng vị trí, cũng như trách nhiệm, nghĩa vụ yêu cầu về nâng cao trình độ chuyên môn để đáp ứng với yêu cầu ngày càng cao của xã hội. Để đảm bảo mỗi CNKT phải nhận thức công tác đào tạo, bồi dưỡng giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong quá trình nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực cũng như nâng cao chất lượng đội ngũ CNKT hiện nay. Đào tạo là một công việc thường xuyên và lâu dài. Nó là một quá trình mà bắt đầu phải từ nhận thức. Nhận thức là cơ sở của hành động. Do đó, đòi hỏi những người làm công tác đào tạo công nhân phải có sự kiên trì, bền bỉ và thái độ trách nhiệm cao đối với công việc thì mới có thể thực hiện tốt việc nâng cao trình độ.

- Hàng năm Công ty nên thường xuyên tổ chức các cuộc thi nhân viên giỏi và thợ giỏi ở một số nghề chủ yếu. Đây cũng là một hình thức khuyến khích, tác động tích cực đến tinh thần học tập, sáng tạo của người lao động trong Công ty. Điều này sẽ cho CBCNV thấy rằng Công ty rất quan tâm đến công tác đào tạo và tham gia tích cực hơn.

- Ngoài ra, để tạo bầu không khí hăng say, tích cực học tập, nâng cao trình độ của người lao động và nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn lực ở từng đơn vị, Công ty nên tổ chức các đợt thi đua giữa các phòng ban, phân xưởng xem đơn vị nào có hiệu quả đào tạo cao nhất.

❖ Điều kiện thực hiện giải pháp

- Ban lãnh đạo cần thật sự quan tâm và đầu tư cho đào tạo để NLĐ có thể nhận thấy tầm quan trọng của đào tạo đối với công ty.

- Công ty tạo điều kiện thuận lợi để các hoạt động xây dựng văn hóa đào tạo được tổ chức thường niên, đi sâu vào tiềm thức người lao động về giá trị của hoạt động đào tạo.

3.2.12. Hoàn thiện các hoạt động quản trị khác liên quan đến đào tạo của Công ty

❖ Mục tiêu giải pháp:

- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đầu vào cũng như trong phân công lao động đúng người đúng việc, giảm sức ép cho hoạt động đào tạo.

- Tiết kiệm chi phí đào tạo

❖ Nội dung giải pháp

- Đối với hoạt động phân tích công việc: Công ty cần xây dựng các văn bản: Bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và đánh giá kết quả thực hiện công việc đối với từng vị trí. Đồng thời đưa vào ứng dụng và cập nhật định kỳ

- Đối với hoạt động tuyển dụng: Nâng cao chất lượng đầu vào khi tuyển dụng công nhân kỹ thuật. Yêu cầu tuyển dụng CNKT có bằng sơ cấp chính quy tại các cơ sở giáo dục nghề nghiệp đúng chuyên ngành với vị trí cần tuyển. Hiện nay, nguồn nhân lực tại công ty Thuốc lá Thăng Long ở trình độ sơ cấp hầu hết là lao động phổ thông được tuyển dụng vào công ty sau đó trải qua khóa huấn luyện đào tạo tại công ty nên được xếp thành lao động có trình độ sơ cấp nhưng lại không có bằng chính quy. Vì thế, nền tảng của CNKT này mặc dù ở trình độ sơ cấp nhưng có chất lượng khác so với được đào tạo bài bản ở các cơ sở giáo dục và được cấp bằng. Do sự thay đổi địa điểm, nên thị trường lao động bị hạn chế thì công ty có thể trực tiếp liên hệ, liên kết tuyển dụng ở các cơ sở đào tạo để tìm nguồn ứng viên phù hợp.

- Hoạt động biên chế nội bộ: Cần gắn với đánh giá thực hiện công việc. Những người đạt kết quả chưa tốt cần xác định nguyên nhân và có thể chuyển họ sang công việc mới giúp họ phát huy được năng lực thay vì đưa đi đào tạo. Đồng thời đẩy mạnh, công tác đề bạt, đề cử những CNKT có trình độ

cao, luôn có thành tích xuất sắc sang những công việc có điều kiện và cơ hội phát triển tốt hơn hoặc vị trí cao hơn. Nhằm tạo động lực và giữ chân nhân tài và giúp cho NLD có tinh thần, ý chí phấn đấu trong đào tạo nâng cao trình độ để đạt những thành tích xuất sắc trong công việc.

❖ Điều kiện thực hiện giải pháp

- Ban lãnh đạo công ty quan tâm, đưa ra những chỉ đạo định hướng cũng như tán thành xét duyệt những hoạt động đầy mạnh đào tạo
- Các hoạt động này phải được thực hiện theo trình tự rõ ràng, được quy định bằng văn bản và phổ biến cho người lao động nắm rõ, thực hiện công khai, minh bạch và công bằng.

KẾT LUẬN

Đào tạo nguồn nhân lực hiện đang là vấn đề đáng quan tâm của từng doanh nghiệp nói riêng và của Việt Nam nói chung. Hiện nay, doanh nghiệp 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 doanh nghiệp 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 doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển bền vững.

Đề tài "Đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long" 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 công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp, các hình thức đào tạo, các phương pháp đào tạo nhân viên, quy trình xây dựng chương trình đào tạo nhân viên trong doanh nghiệp.

Thứ hai, mô tả, đánh giá thực trạng thực hiện công tác đào tạo công nhân kỹ thuật của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long, những vấn đề cấp bách mà Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long đang gặp phải trong 4 năm gần đây 2016 – 2019 thông qua điều tra, phỏng vấn, thu thập và xử lý thông tin sơ cấp, thứ cấp.

Thứ ba, đề xuất một giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long nhằm khắc phục các hạn chế còn tồn tại, hy vọng những giải pháp đó sẽ giúp nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp và góp phần vào sự phát triển chung của Công ty.

Em xin chân thành gửi lời cảm ơn đến TS. Bùi Tôn Hiến đã nhiệt tình, tận tụy hướng dẫn và giúp đỡ em hoàn thành bài luận văn này. Em xin cảm ơn thầy cô trong hội đồng chấm thi đã đọc bài viết, và giúp em hoàn thiện bài hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Kim Dung (2018), “Quản trị nguồn nhân lực”, Nhà xuất bản tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, Hồ Chí Minh.
2. Võ Xuân Tiến Đại, 2010, “một số vấn đề về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực”, Tạp chí khoa học và công nghệ, đại học đà nẵng – số 5(40)
3. Nguyễn Văn Đạm (1993), Từ điển Tiếng Việt, Nhà xuất bản văn hóa thông tin, Hà Nội.
4. Nguyễn Trọng Điều (2015), Quản trị nhân lực I”, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
5. Nguyễn Trọng Điều (2015), Quản trị nhân lực II, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
6. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực II /NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
7. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực I / NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
8. Tạ Ngọc Hải, 2007, “ Một số nội dung về nguồn nhân lực và phương pháp đánh giá nguồn nhân lực”, Viện khoa học Tổ chức nhà nước.
9. Bùi Tôn Hiến, 2008, “Một số vấn đề về dạy nghề trong doanh nghiệp”, Tạp chí lao động và xã hội, (341), 16-31/08/2008, trang 30-32.
10. Bùi Tôn Hiến, 2007, “Nghiên cứu việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam”, luận án Tiến sỹ.
11. Đinh Việt Hòa (Số 3 năm 2019), Phát triển nguồn vốn nhân lực- chiến lược tối ưu của nhà lãnh đạo, Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Chuyên san Kinh tế và Kinh doanh.
12. Hà Văn Hội (2010), Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp, NXB Thống kê, Hà Nội.

13. Thiên Hương, 2020, “Nâng cao chất lượng đào tạo nghề và tạo việc làm”, tại đường link: <http://baokontum.com.vn/xa-hoi/nang-cao-chat-luong-dao-tao-nghe-va-tao-viec-lam-16908.html>

14. Nguyễn Thị Liên, 2017, “các mô hình đánh giá kết quả đào tạo trong doanh nghiệp” tại đường link: <http://tapchicongthuong.vn/bai-viet/cac-mo-hinh-danh-gia-ket-qua-dao-tao-trong-doanh-nghiep-46582.htm>

15. Nguyễn Thùy Liên, 2013, “Đào tạo nhân lực: không phải là chi phí” địa chỉ tại: <https://doanhnhansaigon.vn/ky-nang/dao-tao-nhan-luc-khong-phai-la-chi-phi-1048406.html>

16. Phạm Công Nhất (2008), “Nâng cao chất lượng NNL đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập kinh tế”, Tạp chí Cộng sản số 786.

17. Bùi Văn Nhơn (2016), Quản lý và phát triển nhân lực xã hội, NXB Tư pháp, Hà Nội.

18. An Nhiên, 2020, “Tìm giải pháp nâng cao chất lượng đào tạo nghề cho lao động nông thôn” tại đường link: <https://dantri.com.vn/giao-duc-huong-nghiep/tim-giai-phap-nang-cao-chat-luong-dao-tao-nghe-cho-lao-dong-nong-thon-20201029083406701.htm>

19. Nguyễn Ngọc Quân, Th.S Nguyễn Vân Điềm (2014), giáo trình Quản trị nhân lực, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

20. Nguyễn Hữu Thân (2008), “Quản trị nhân sự”, Nhà xuất bản Lao động xã hội, Hà Nội.

21. Đoàn Thị Hà Thanh, 2010, “Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Nhà máy cổ phần Lilama 10”, luận văn thạc sỹ.

22. Trần Thị Thu, 2008, “Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong các Doanh nghiệp”, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, số 132.

23. Đoàn Đức Tiến, 2012, "Nghiên cứu chất lượng đào tạo công nhân kỹ thuật trong công nghiệp điện lực Việt Nam", luận án Tiến sỹ

24. Phạm Quang Trung, 2008, “Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Hà Nội”, tạp chí kinh tế và phát triển, số 129 tháng 3/2008

25. Trần Văn Tùng (2005), “Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn nhân lực tài năng”, NXB Thế giới, Hà Nội.

26. Willam J Rothwell, 2018, “Tối đa hóa năng lực nhân viên”, nhà xuất bản Lao động xã hội, Hà Nội.

PHỤ LỤC 01

BẢNG CÂU HỎI DÀNH CHO NHÂN VIÊN

Kính thưa các Anh/Chị!

Thay mặt cho Ban lãnh đạo Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long, nhằm tìm hiểu tâm tư và nguyện vọng của người lao động để hoàn thiện các chủ trương chính sách quản trị nguồn nhân lực, cũng như góp phần nâng cao chất lượng đào tạo của Công ty, chúng tác giả rất mong nhận được các thông tin quý báu từ các anh chị thông qua bảng trả lời các câu hỏi này. Tất cả các câu trả lời đều có giá trị và ý kiến của Anh/Chị sẽ được giữ bí mật tuyệt đối.

Trân trọng cảm ơn quý Anh/Chị về những ý kiến đóng góp.

A. PHẦN GIỚI THIỆU VỀ BẢN THÂN

1. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

2. Tuổi: ☐ Từ 18 – 25 ☐ Từ 26 – 35 ☐ Từ 36 – 45 ☐ Trên 45

3. Trình độ văn hóa/chuyên môn:

☐ Lao động phổ thông

☐ Sơ cấp

☐ Trung cấp

☐ Cao đẳng

☐ Đại học

☐ Trên Đại học

4. Anh chị được tuyển vào công tác tại Công ty do nguồn nào:

☐ Có người quen giới thiệu

☐ Thi tuyển

☐ Sinh viên thực tập tại Công ty

5. Anh/chị đang làm việc tại Công ty dưới hình thức:

- ☐ Cộng tác viên hay lao động thời vụ
- ☐ Hợp đồng lao động xác định thời hạn
- ☐ Hợp đồng lao động không xác định thời hạn

6. Thời gian Anh/Chị công tác tại Công ty đến nay là:

- ☐ Dưới 6 tháng
- ☐ Từ 6 tháng đến 1 năm
- ☐ Từ 1 đến 3 năm
- ☐ Trên 3 năm

7. Anh/Chị thuộc bộ phận:

- ☐ Phân xưởng Sợi
- ☐ Phân xưởng Cuốn điều đóng bao
- ☐ Phân xưởng Hợp tác quốc tế
- ☐ Phân xưởng Cơ điện

B. PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁ NHÂN VỀ TÌNH HÌNH ĐÀO TẠO NHÂN LỰC KHỎI SẢN XUẤT

Anh/Chị vui lòng đánh dấu vào ô thích hợp. Tùy vào mức độ đánh giá từ thấp đến cao tương ứng với điểm số từ 1 đến 5. **(1: Rất không đồng ý; 2: không đồng ý; 3: không có ý kiến; 4: đồng ý; 5: rất đồng ý)**

STT	Nội dung	1	2	3	4	5
1	Đối tượng cử đi đào tạo có hợp lý					
2	Mức độ chính xác của tiêu chí đánh giá đối tượng cử đi đào tạo					
3	Anh chị có hài lòng với việc cử đi đào tạo của Công ty					
4	Nội dung giảng dạy đúng trọng tâm, sát với thực tế công việc					
5	Nội dung dễ hiểu, dễ tiếp thu					
6	Giáo viên nhiệt tình trả lời câu hỏi của các học viên					
7	Địa điểm học thuận tiện cho đi lại và làm việc					
8	Thời gian học không làm ảnh hưởng đến công việc					
9	Thời gian học không làm ảnh hưởng đến cuộc sống cá nhân					
10	Cơ sở vật chất đào tạo của Công ty phục vụ tốt cho việc học					
11	Tài liệu học đầy đủ, phục vụ tốt cho việc học					
12	Khóa học đem lại sự hứng thú, trải nghiệm tuyệt vời cho bạn					
13	Sau khóa học bạn cảm thấy kiến thức được nâng cao hơn					
14	Bạn hoàn thành tốt các mục tiêu đề ra trước khóa học					
15	Bạn luôn áp dụng kiến thức đã học vào công việc					
16	Khóa học giúp thực hiện công việc tốt hơn					
17	Bạn sẵn sàng để tham gia những khóa học tiếp theo.					

18. Anh/Chị có đề xuất gì để công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long tốt hơn:

Phụ lục 02

KẾT QUẢ CƠ CẤU ĐỐI TƯỢNG NHÂN VIÊN ĐƯỢC ĐIỀU TRA

Bảng: Điều tra phỏng vấn theo cơ cấu giới tính:

Giới tính	Số lượng	Tỉ lệ %
Nam	42	84%
Nữ	8	16%
Tổng cộng	50	100%

Bảng: Điều tra phỏng vấn theo cơ cấu tuổi:

Tuổi	Số lượng	Tỉ lệ %
Từ 18 – 30	17	34%
Từ 30 – 45	29	58%
Trên 45	12	24%
Tổng cộng	50	100%

Bảng: Điều tra phỏng vấn theo cơ cấu trình độ:

Trình độ	Số lượng	Tỉ lệ %
Trung cấp/ Trung cấp nghề	35	70%
Cao đẳng	15	30%
Tổng cộng	50	100%

Bảng: Điều tra phỏng vấn theo cơ cấu chức năng công việc

Chức năng công việc/Bộ phận	Số lượng	Tỉ lệ %
Phân xưởng Sợi	19	38%
Phân xưởng Cuốn điều đóng bao	3	6%
Phân xưởng Hợp tác quốc tế	9	18%
Phân xưởng Cơ điện	19	38%
Tổng cộng	50	100%