

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG XÃ HỘI

LÊ HỮU HOÀNG ANH

**ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
CÔNG NGHỆ NCCPLUS VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI – 2022

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

LÊ HỮU HOÀNG ANH

ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ NCCPLUS VIỆT NAM

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực
Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. HÀ DUY HÀO

HÀ NỘI - 2022

LỜI CAM ĐOAN

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

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

Tác giả

Lê Hữu Hoàng Anh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
MỤC LỤC	
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	I
DANH MỤC BẢNG BIỂU	II
DANH MỤC SƠ ĐỒ	III
DANH MỤC HÌNH VẼ.....	III
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1. Khái niệm liên quan đến đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp	8
1.1.1. Nhân lực	8
1.1.2. Đào tạo nhân lực	8
1.1.3. Đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp	9
1.2. Nội dung đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp	10
1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo	10
1.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo.....	14
1.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo	15
1.2.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo	16
1.2.5. Xây dựng chi phí đào tạo	20
1.2.6. Lựa chọn và đào tạo giảng viên	21
1.2.7. Đánh giá kết quả đào tạo	22
1.2.8. Bố trí và sử dụng sau đào tạo	23
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực	23
1.3.1. Nhóm nhân tố bên ngoài	24
1.3.2. Nhóm nhân tố bên trong.....	25
1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của những doanh nghiệp khác và bài học kinh nghiệm.....	28

1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của một số doanh nghiệp	28
1.4.2. Bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam. ...	31
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ NCCPLUS VIỆT NAM.....	34
2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam.....	34
2.1.1. Giới thiệu chung về công ty	34
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của công ty	34
2.1.3. Tổ chức cơ cấu bộ máy công ty	35
2.1.4. Đặc điểm về nhân lực của công ty	35
2.1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty những năm gần đây	38
2.2. Phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam.....	39
2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo trên khía cạnh kiến thức, kỹ năng	39
2.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo.....	43
2.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo	45
2.2.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo	47
2.2.5. Dự tính chi phí đào tạo.....	51
2.2.6. Lựa chọn và đào tạo giảng viên	54
2.2.7. Bố trí và sử dụng sau đào tạo	58
2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới đào tạo tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam	59
2.3.1. Các nhân tố bên ngoài	59
2.3.2. Các nhân tố bên trong	61
2.4. Đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam.....	62
2.4.1. Những mặt đạt được.....	62
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân	63
CHƯƠNG 3. HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ NCCPLUS VIỆT NAM.....	65

3.1. Phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam	65
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam	67
3.2.1. Thực hiện tốt công tác phân tích nhu cầu đào tạo.....	67
3.2.2. Thực hiện đánh giá quá trình thực hiện công việc	69
3.2.3. Xác định mục tiêu đào tạo cụ thể, chi tiết.....	71
3.2.4. Giải pháp về lựa chọn đối tượng đào tạo	72
3.2.5. Đa dạng hoá các chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo	73
3.2.6. Huy động và tăng cường chi phí cho công tác đào tạo	75
3.2.7. Lựa chọn và đào tạo giảng viên	75
3.2.8. Thực hiện tốt công tác đánh giá chương trình đào tạo.....	76
3.2.9. Thực hiện bố trí và sử dụng nhân lực sau đào tạo hiệu quả.....	80
KẾT LUẬN	82
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	84
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
CHH, HĐH	Công nghiệp hoá, hiện đại hoá
DN	Doanh nghiệp
GD&ĐT	Giáo dục và đào tạo
KHCN	Khoa học công nghệ
KTXH	Kinh tế xã hội
NL	Nhân lực
NLĐ	Người lao động
TCKT	Tài chính Kế toán
SL	Số lượng
SP	Sản phẩm
SXKD	Sản xuất kinh doanh

II

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1 Cơ cấu giới của nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam	35
Bảng 2.2 Cơ cấu tuổi của nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam	36
Bảng 2.3 Cơ cấu theo trình độ nhân sự tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam	37
Bảng 2.4 Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus (giai đoạn 2019 – 2021)	38
Bảng 2.5 Xác định nhu cầu đào tạo đối với vị trí Quản lý dự án (PM)	40
Bảng 2.6 Nhu cầu đào tạo của Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam	41
Bảng 2.7 Thực tế số người được cử đi đào tạo của Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam	46
Bảng 2.8 Chương trình đào tạo đối với Quản lý dự án (PM)	48
Bảng 2.9 Số người được đào tạo theo các phương pháp đào tạo tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam.....	50
Bảng 2.10 Chi phí đào tạo bình quân theo đầu người qua các năm 2019 – 2021	52
Bảng 2.11 Dự kiến chi phí khoá đào tạo	52
Bảng 2.12 Chỉ tiêu đánh giá kết quả đào tạo	56
Bảng 3.1 Mẫu phiếu đánh giá đề xuất cho nhân sự hàng kỳ	70

III

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1 Mối quan hệ giữa tính quan trọng và khẩn cấp	13
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam	35

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 2.1 Kết quả trả lời câu hỏi khảo sát về nhu cầu đào tạo dựa trên khía cạnh kiến thức, kỹ năng	42
Hình 2.2 Kết quả trả lời câu hỏi khảo sát nguồn chi phí đào tạo tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam.....	51
Hình 2.3 Đánh giá giảng viên giảng dạy tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam	55
Hình 2.4 Lý do kiến thức của nhân sự đã qua đào tạo được áp dụng vào thực tiễn.....	57

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Đối với bất kỳ một doanh nghiệp hay tổ chức nào, con người luôn là một trong những yếu tố quan trọng và được coi là vốn quý nhất quyết định mọi nguồn lực khác. Ngày nay với sự phát triển của nền kinh tế thị trường, các Doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì trước hết phải có một lực lượng lao động đủ phẩm chất đạo đức, trình độ chuyên môn và sự hiểu biết sâu sắc trong lĩnh vực nhằm đáp ứng những đòi hỏi mà hoạt động sản xuất kinh doanh đề ra. Vì thế coi trọng con người và đào tạo nhân lực là bí quyết thành công của mỗi doanh nghiệp. Với xu thế hội nhập kinh tế quốc tế thì môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt đòi hỏi các doanh nghiệp phải tự đổi mới mình lớn mạnh hơn, vững vàng hơn để tạo tiếng nói riêng cho mình. Thành công hay thất bại của doanh nghiệp phần lớn là do con người trong tổ chức đó quyết định, vì người lao động quyết định trực tiếp đến chất lượng sản phẩm, kết quả sản xuất kinh doanh. Với lý do đó, các doanh nghiệp ngày càng chú trọng nâng cao trình độ cho người lao động để thực hiện công việc một cách hiệu quả nhất, hay nói cách khác công tác đào tạo nhân lực là một công việc không thể thiếu trong mọi tổ chức.

Sau gần 8 năm tồn tại và phát triển, Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể trong lĩnh vực công nghệ thông tin với vị trí 21 trong top 100 công ty phần mềm tốt nhất Việt Nam. Thời gian qua, về cơ bản đào tạo nhân lực ở công ty đã đáp ứng kịp thời nhu cầu nguồn nhân lực, bổ sung những kỹ năng cần thiết cho người lao động nhằm nâng cao trình độ nhân lực cho công ty để thực hiện kế hoạch đã đề ra. Việc lập kế hoạch, xây dựng các chính sách, quy chế đào tạo, quy chế sử dụng nhân lực...được bộ phận nhân sự thực hiện khá chi tiết và cụ thể, các phương

pháp đánh giá hiệu quả đào tạo được xây dựng có tính hệ thống, thực hiện độc lập và phù hợp với điều kiện của công ty. Tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế cần giải quyết để nâng cao chất lượng nhân lực của công ty nhằm đáp ứng các nhu cầu phát triển, cạnh tranh và hội nhập gay gắt như hiện nay.

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

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Qua quá trình học tập tích lũy kiến thức ở trường và theo dữ liệu tìm kiếm của tác giả tại các thư viện, các website cho thấy có rất nhiều công trình nghiên cứu, các đề tài, bài viết nói về đào tạo NNL. Điều này chứng tỏ đào tạo NNL đang ngày càng được quan tâm trong các DN, trở thành đề tài luôn nóng hổi trên các diễn đàn thông tin và nghiên cứu quốc tế.

Trong thời gian gần đây cũng đã có một số đề tài và bài viết nghiên cứu về công tác đào tạo NNL tại các tổ chức, DN như:

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

Đề tài cấp Nhà nước KX.05-10: “Thực trạng và giải pháp đào tạo lao động kỹ thuật (từ sơ cấp đến trên đại học) đáp ứng yêu cầu chuyển dịch cơ cấu lao động trong điều kiện kinh tế thị trường, toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế” do GS.TSKH. Nguyễn Minh Đường làm chủ nhiệm, thực hiện từ 2001-

2005. Đề tài thuộc Chương trình KHCN cấp Nhà nước KX.05 do Viện Nghiên cứu Con người làm cơ quan chủ trì. Đề tài đã đánh giá thực trạng của đào tạo lao động kỹ thuật ở các trình độ khác nhau; Phân tích các mặt mạnh, mặt yếu của DTNNL; Đề xuất một số giải pháp và chính sách trong đào tạo đối với các cấp trình độ khác nhau, nhằm phát triển đồng bộ đội ngũ lao động kỹ thuật để thực hiện CNH, HĐH đất nước, đáp ứng cho nhu cầu xuất khẩu lao động và góp phần xây dựng đội ngũ cho giai cấp công nhân Việt Nam.

PGS.TS. Thái Bá Cần (2004) với nghiên cứu “Đề xuất phương pháp đánh giá chất lượng đào tạo với đánh giá hiệu quả trong (đánh giá bằng cấp, kết quả điểm); đánh giá hiệu quả ngoài (thời gian có việc làm, thành công nghề nghiệp)”. Tác giả đã đưa ra được các tiêu chí đánh giá chất lượng đào tạo của Nhà trường không chỉ căn cứ vào bằng cấp đào tạo, mà còn phải căn cứ vào kết quả đạt được sau quá trình đào tạo như: có làm đúng nghề đã được đào tạo hay không? Mức độ hoàn thành công việc? ...

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

Cuốn sách “Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng NNL tài năng”- năm 2005 - Tác giả: Trần Văn Tùng – NXB Thế giới, Hà Nội. Tác giả đã trình bày những kinh nghiệm trong việc phát hiện, đào tạo và sử dụng tài năng KHCN, SXKD, quản lý của Mỹ, Anh, Pháp, Đức, Nhật Bản, Hàn Quốc...công trình nghiên cứu của tác giả có ý nghĩa thực tiễn to lớn đối với người ta trong việc phát

hiện, đào tạo, sử dụng tài năng khoa học – công nghệ phục vụ công nghệ phục vụ CNH, HĐH đất nước. Muốn làm được điều đó, thực tiễn đặt ra là Việt Nam cần đổi mới chính sách đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn tài năng hiện có.

“Đào tạo NNL – làm sao để khởi ném tiền qua cửa sổ” - 2007 của Business Edge. Cuốn sách thảo luận về những vấn đề cơ bản liên quan đến hoạt động đào tạo trong DN dưới góc nhìn của nhà quản lý. Mục đích giúp nhà quản lý có thêm kiến thức và sự tự tin để xác định khi nào đào tạo, quyết định đào tạo ai, đào tạo cái gì, chuẩn bị những bước quan trọng trong quá trình đào tạo là không lãng phí, lập một kế hoạch đào tạo phù hợp với nguồn lực của DN vừa và nhỏ.

Bên cạnh các công trình nghiên cứu nêu trên còn rất nhiều các công trình nghiên cứu liên quan đến đào tạo nhân lực nhưng tựu chung lại, các công trình nghiên cứu này mới chỉ nghiên cứu một góc độ nhỏ của công tác đào tạo nhân lực trong phạm vi giới hạn của doanh nghiệp mà đề tài đó nghiên cứu. Trên tinh thần học hỏi những kinh nghiệm từ các tài liệu tham khảo cùng với việc khảo sát thực tế tại công ty, từ đó có những sáng kiến về giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam. Luận văn nghiên cứu vấn đề này với mục đích góp phần nghiên cứu hoàn chỉnh vấn đề và tìm ra giải pháp có thể vận dụng vào thực tiễn đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

a. Mục đích nghiên cứu:

Dựa trên cơ sở lý luận và cơ sở thực tiễn nhằm phân tích, làm rõ và đánh giá thực trạng về đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam.

b. Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Hệ thống hoá cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam.

- Phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam.

- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu: Đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

b. Phạm vi nghiên cứu:

- **Về nội dung:** Đào tạo nhân lực tại đào tạo nhân lực ở Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam, những thành tựu, hạn chế và các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại công ty.

- **Về thời gian:** đề tài tập trung nghiên cứu dữ liệu từ năm 2019 đến năm 2021 và định hướng giải pháp đến năm 2026.

- **Về không gian:** tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam.

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thu thập thông tin

- *Phương pháp thống kê tài liệu thứ cấp:*

Luận văn sử dụng số liệu được cung cấp từ phòng Đào tạo, phòng Nhân sự, phòng Tài chính kế toán của công ty.

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

Tất cả các tài liệu đều được tổng hợp, phân tích nhằm tìm ra những mặt đạt được và hạn chế còn tồn tại trong đào tạo nhân lực ở công ty.

- Phương pháp điều tra xã hội học:

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

Đối tượng điều tra bao gồm toàn bộ người lao động hiện đang làm việc tại công ty. Thời điểm tiến hành điều tra từ ngày 1/2/2021 đến hết ngày 31/3/2021, tác giả phát ra 90 phiếu hỏi.

- Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi:

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

Phương pháp điều tra: Phát 90 mẫu phiếu khảo sát cho toàn bộ ban giám đốc, trưởng phòng, chuyên viên làm việc tại công ty. Các phiếu điều tra được thu thập, tổng hợp, xử lý và phân tích lấy số liệu cho bài luận văn.

6. Đóng góp mới của luận văn

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

- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực cho Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam trong thời gian tới.

Giá trị lý luận: Luận văn hệ thống hóa và phát triển lý luận về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp, bao gồm: khái niệm, nội dung công tác đào tạo nhân lực. Luận văn cũng đã trình bày kinh nghiệm về đào tạo nhân lực của các doanh nghiệp khác. Đề từ đó, rút ra các bài học cho đào tạo nhân lực của mình.

Giá trị thực tiễn: Luận văn đã đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam thời gian qua với hệ thống số liệu thứ cấp và sơ cấp. Từ đó rút ra các đánh giá và chỉ ra nguyên nhân của những hạn chế trong đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty. Đề xuất các giải

pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực cho Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam trong thời gian tới.

7. Kết cấu luận văn

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

Chương 2: Thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam.

Chương 3: Hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm liên quan đến đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1. Nhân lực

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

Theo tác giả Phạm Minh Hạc [15, tr.14] thì: mỗi con người là một các nhân độc lập làm chủ quá trình lao động của mình (có sự hợp tác, có kỹ năng lao động theo tổ, đội); lấy lợi ích của người lao động làm nguyên tắc cơ bản của quá trình lao động (trong sự hài hòa với lợi ích của cộng đồng, xã hội); có các chính sách phát huy tiềm năng của người lao động, bảo đảm hiệu quả của công việc.

Các tác giả Đặng Quốc Bảo - Nguyễn Đắc Hưng [4, tr.25] lại cho rằng nhân lực chỉ người lao động kỹ thuật được đào tạo trong nguồn nhân lực ở 1 trình độ nào đó để có năng lực tham gia vào lao động xã hội. Năng lực của người lao động kỹ thuật được cấu thành bởi các yếu tố: kiến thức, kỹ năng, thái độ và thói quen làm việc. Cách hiểu này cho phép xác định cơ cấu nhân lực của cộng đồng và của quốc gia một cách cụ thể và thuận lợi cho việc xác định các mục tiêu đào tạo nhân lực.

Cụ thể hoá đối với doanh nghiệp thì: Nhân lực bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội, tức là tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển trong doanh nghiệp.

1.1.2. Đào tạo nhân lực

Theo “Từ điển bách khoa Việt Nam” thì: Đào tạo là quá trình tác động đến một con người, làm cho người đó lĩnh hội và nắm vững tri thức, kỹ năng, kỹ xảo một cách có hệ thống nhằm chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc

sống và có khả năng nhận một sự phân công lao động nhất định, góp 10 phần của mình vào việc phát triển xã hội, duy trì và phát triển nền văn minh của loài người.

Trong “Giải pháp về giáo dục” [8,tr27], tác giả Hồ Ngọc Đại đã định nghĩa về đào tạo như sau: Đào tạo được hiểu là quá trình hoạt động có mục đích, có tổ chức nhằm hình thành và phát triển một cách có hệ thống những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo nghề nghiệp và thái độ của người lao động nhằm xây dựng nhân cách cơ bản cho mỗi cá nhân, tạo điều kiện cho họ có thể tham gia lao động nghề nghiệp trong cuộc sống xã hội.

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

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

1.1.3. Đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

Theo giáo trình Quản Trị Nhân Lực (Tập II) của trường Đại Học Lao Động - Xã Hội NXB Lao động Xã Hội, Hà Nội, do tác giả Lê Thanh Hà chủ biên, in năm 2009 thì: “Đào tạo là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc”. Với cách hiểu này, việc đào tạo phải được thiết kế sao cho thỏa mãn được nhu cầu đã xác định, có phân công vai trò và trách nhiệm của những người đã tham gia và có xác định mục tiêu rõ ràng.

Đào tạo trong tổ chức có bốn dạng cơ bản: đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao. Theo tác giả, từ những khái niệm, quan điểm

trên về đào tạo, có thể hiểu: Đào tạo nhân lực là các hoạt động học tập có tổ chức, diễn ra trong những khoảng thời gian xác định nhằm hướng vào việc giúp cho người lao động nắm rõ hơn chuyên môn, nghiệp vụ của mình ở công việc hiện tại, bổ sung những kỹ năng, kiến thức còn thiếu để thực hiện công việc một cách tốt hơn trong tương lai.

1.2. Nội dung đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu là bước đầu tiên trong hoạt động đào tạo NNL. Xác định nhu cầu nhằm trả lời cho câu hỏi ai cần được đào tạo? Khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào và bao nhiêu người? Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên việc phân tích nhu cầu của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc và phân tích trình độ kỹ năng, kiến thức hiện có của NLĐ.

- Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo hoạt động không hề đơn giản chút nào. Nhu cầu đào tạo phát sinh khi NLĐ không đủ các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc trong hiện tại cũng như tương lai đồng thời còn phải xem xét đâu là nhu cầu thực sự và đâu là nhu cầu “ảo”.

Tùy thuộc vào từng yêu cầu của công việc, từng vấn đề của tổ chức, những vấn đề có được giải quyết bằng cách đào tạo hay không? Những kiến thức kỹ năng nào cần được đào tạo, để từ đó tổ chức có thể xác định được nhu cầu đào tạo cho chính xác. Thông thường việc xác định nhu cầu đào tạo trong các tổ chức được thực hiện qua các nghiên cứu phân tích sau:

- Phân tích DN:

Phân tích DN là một trong 3 nhiệm vụ chính trong việc xác định chính xác nhu cầu đào tạo ở mỗi DN. Để có thể xác định được nhu cầu đào tạo

thông qua việc phân tích DN, người làm công tác đào tạo cần thực hiện một số nội dung sau:

Thứ nhất: Căn cứ chiến lược, tầm nhìn của DN để phân tích mục tiêu phát triển của DN từ ngắn hạn cho đến dài hạn là gì: Chiếm lĩnh bao nhiêu thị phần, phát triển doanh số, gia tăng lợi nhuận, đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh...

Thứ hai: Phân tích NNL hiện có “cả về chất và lượng” để có thể thực hiện thành công các mục tiêu trên của DN

Thứ ba: Phân tích một số chỉ tiêu định lượng đánh giá hiệu quả quản trị NNL như: NSLĐ, chi phí nhân công để xác định xem thông qua đào tạo có thể tối ưu hóa được các chỉ tiêu này hay không.

Ngoài ra, để xác định được nhu cầu đào tạo một cách chính xác, cần thảo luận thêm với các cấp quản lý và NLĐ. Bên cạnh đó, cần phân tích kết quả thống kê và phân tích các dữ kiện thông tin nhân lực, thực hiện quan sát của mình để từ đó có thể đưa ra được bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo chính xác nhất cho doanh nghiệp.

- Phân tích công việc:

Phân tích công việc là nghiên cứu công việc một cách chi tiết nhằm làm rõ các nhiệm vụ, trách nhiệm và các yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Mục đích của phân tích công việc là nhằm trả lời cho câu hỏi nên giảng dạy cái gì khi đào tạo để cho người được đào tạo có thể thực hiện được tốt nhất các công việc của mình.

Một số vấn đề cần quan tâm khi thực hiện phân tích công việc bao gồm:

Bảng mô tả công việc (Job description):

- Vị trí của công việc trong cơ cấu tổ chức.
- Quyền hạn và trách nhiệm.
- Các hoạt động chính của công việc đó.

Những tiêu chuẩn công việc (specifications of job)

- Công việc đòi hỏi các kỹ năng, khả năng và năng lực của NLĐ để hoàn thành công việc.

- Các đặc thù của công việc là cơ sở cho công tác tuyển chọn sao cho chọn lựa được người có thể hoàn thành công việc.

Đối với các DN đã có hệ thống các bản mô tả công việc, tiêu chuẩn chức danh tương ứng công việc thì việc phân tích công việc sẽ đơn giản đi rất nhiều. Phân lịch pha (kiến thức, kỹ năng và thái độ) giữa tiêu chuẩn chức danh và kiến thức, kỹ năng và thái độ của NLĐ chính là những gì cần phải đào tạo cho NLĐ. Cần tránh lầm lẫn ở đây chính là phân tích để định hướng cho NLĐ chứ không phải là định hướng công việc hay đơn giản là xem NLĐ cần phải làm gì để thực hiện tốt công việc.

- Phân tích NLĐ:

Phân tích NLĐ là phân tích đối tượng, trình độ, kiến thức, kỹ năng và thái độ hiện có của NLĐ đó. Khi phân tích NLĐ dựa vào kết quả thực hiện công việc hiện tại của NLĐ thông qua hệ thống đánh giá thực hiện công việc, trao đổi với người quản lý trực tiếp, trao đổi với đồng nghiệp khách hàng có liên quan... Từ bản đánh giá thực hiện công việc tìm ra được điểm mạnh, điểm yếu của từng NLĐ, tìm ra các mặt mà NLĐ chưa làm được để có phương pháp điều chỉnh kịp thời. Sau đó đem kết quả mà NLĐ làm được trong thực tế so sánh với yêu cầu về kết quả thực hiện công việc xem khoảng cách là bao nhiêu và khoảng cách này ảnh hưởng đến hoạt động SXKD như thế nào. Thêm nữa cũng cần tìm hiểu về nguyên nhân của những khoảng cách này là do đâu. Liệu có phải những yếu kém của kết quả thực hiện công việc là do sự thiếu hụt những kỹ năng, kiến thức và khả năng của NLĐ hay là do những vấn đề liên quan tới động lực làm việc của NLĐ, thiết kế công việc không hợp lý... Khi xác định đào tạo là một giải pháp phù hợp thì ta dễ dàng

xác định được nội dung đào tạo là gì, cần đào tạo kiến thức, kỹ năng gì, tùy từng công việc, từng NLD mà có nội dung cụ thể.

- Cách thức xác định nhu cầu đào tạo cần đáp ứng trước

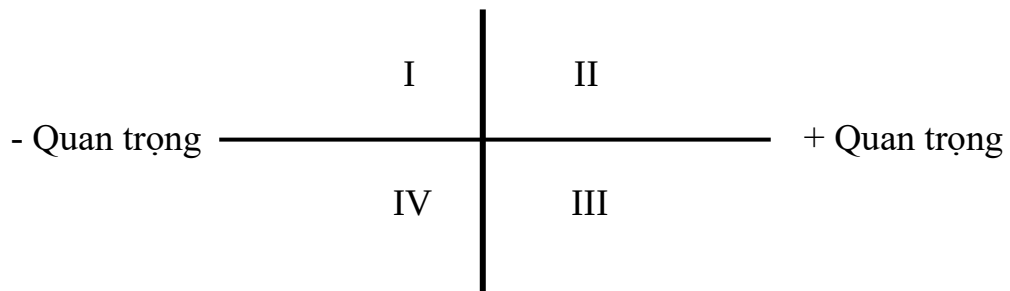
Các nguồn lực trong DN là có hạn, vì vậy khi chuẩn bị cho hoạt động đào tạo, do vậy cần phải cân nhắc xem nhu cầu đào tạo nào cần được đáp ứng trước. Tiêu chí để cân nhắc là mức độ quan trọng và khẩn cấp của nhu cầu đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Một nhu cầu đào tạo được xem là quan trọng khi nó có ảnh hưởng lớn hoặc nếu không không thực hiện thì gây ra hậu quả đáng kể. Trong khi đó nhu cầu đào tạo khẩn cấp đòi hỏi sự chú ý ngay lập tức.

Để xác định nhu cầu đào tạo nào cần được đáp ứng trước ta có thể sử dụng mô hình đồ thị biểu diễn mối quan hệ giữa tính quan trọng và tính khẩn cấp sau:

Sơ đồ 1.1 Mối quan hệ giữa tính quan trọng và khẩn cấp

+ Khẩn cấp



- Khẩn cấp

Căn cứ vào đồ thị, nhu cầu được phân thành các loại:

Nhu cầu khẩn cấp nhưng không quan trọng (I)

Nhu cầu vừa quan trọng vừa khẩn cấp (II)

Nhu cầu quan trọng nhưng không khẩn cấp (III)

Nhu cầu không khẩn cấp cũng không quan trọng (IV)

Trong những loại nhu cầu trên, chắc chắn DN sẽ ưu tiên đáp ứng loại nhu cầu vừa quan trọng vừa khẩn cấp trước tiên, sau đó mới đến những loại nhu cầu khác.

Tuy nhiên, việc phân loại nhu cầu như trên chỉ nhằm quyết định thứ tự ưu tiên cho các nhu cầu, tiêu chí quan trọng và khẩn cấp chỉ mang tính chất tương đối trong một thời điểm nào đó. Theo thời gian, có thể những nhu cầu thuộc nhóm (I), (III) hay (IV) sẽ chuyển sang nhóm (II). Vì thế, các DN cần - Quan trọng + Quan trọng - Khẩn cấp + Khẩn cấp I II IV III phải thường xuyên xem xét tới việc xác định các nhu cầu đào tạo và thứ tự thực hiện cho phù hợp với nhiệm vụ sản xuất kinh doanh trong từng thời kỳ.

Bằng cách xác định thứ tự ưu tiên thực hiện các nhu cầu đào tạo DN có thể phân bổ được nguồn lực hợp lý, đồng thời đảm bảo đáp ứng kịp thời những đòi hỏi của DN về kỹ năng của người lao động. Sau khi xem xét nhu cầu đào tạo nào cần đáp ứng trước, DN cần xác định mục tiêu đào tạo cho những nhu cầu này.

1.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo

Mục tiêu đào tạo NL có thể được phân ra thành các nhóm mục tiêu khác nhau như: mục tiêu về kiến thức, mục tiêu về kỹ năng thực hiện công việc và mục tiêu về hành vi, thái độ đối với công việc.

Xác định mục tiêu đào tạo sẽ có được phương hướng rõ ràng cho kế hoạch đào tạo, đó cũng là cái giá đỡ cho kế hoạch đào tạo. Có mục tiêu mới xác định được những nội dung cụ thể như: đối tượng, nội dung, thời gian, người dạy, phương pháp và sau đào tạo đối chiếu với mục tiêu ấy mới đánh giá được hiệu quả. Mục tiêu đào tạo NNL có thể chia làm nhiều cấp, từ mục tiêu tổng thể của một hoạt động đào tạo nào đó cho đến mục tiêu cụ thể của mỗi môn học, càng xuống dưới càng cụ thể. Xác định mục tiêu đào tạo phải chú ý đến tôn chỉ của DN và xuất phát từ góc độ NLĐ, tức là có thể thực hiện

được, viết thành văn rõ ràng tường tận, không mang tính trừu tượng chung chung, các mục tiêu đó phải: cụ thể, đo lường được sự thành công, có thể đạt được, có liên quan đến công việc và hạn định thời gian hợp lí. Định mục tiêu phải nói rõ ràng chính xác khi khóa học kết thúc, NLD có được những tri thức, thông tin và năng lực nào.

1.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Đối tượng đào tạo là danh sách những học viên, những vị trí cần được đào tạo của chương trình đào tạo đó. Để xác định được bộ phận cũng như đối tượng cần đào tạo, người xây dựng chương trình đào tạo cần phải trao đổi với những người lãnh đạo bộ phận, trưởng các phòng ban để biết được thực trạng thực hiện công việc, triển vọng nghề nghiệp, nhu cầu đào tạo của người lao động và phải dựa vào các tiêu chuẩn như: kết quả đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc và kết quả kiểm tra giám sát tình hình thực hiện đào tạo hàng năm để xác định nên đào tạo đối tượng nào, thuộc bộ phận gì, và hình thức đào tạo là gì...

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

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

Kế hoạch đào tạo nhân lực cũng cần lên được dự trù về kinh phí, các cam kết về thời hạn khóa đào tạo, cũng như định hình được các cách thức đo

lượng giúp đánh giá và kiểm soát quá trình đào tạo nhân lực. Mọi kế hoạch trước khi được triển khai cần sự phê chuẩn của tổ chức và lãnh đạo kiểm soát chặt chẽ.

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

- Xây dựng chương trình đào tạo

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

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

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

- Lựa chọn phương pháp đào tạo

Đào tạo trong công việc:

Đào tạo trong công việc là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ được học những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn. Đào tạo trong công việc là phương pháp đào tạo hiệu quả, cơ bản nhất, nó hỗ trợ bổ sung cho các hình

thức đào tạo ngoài công việc. Đây là phương pháp rất hiệu quả trong việc truyền đạt kiến thức và kỹ năng liên quan trực tiếp đến công việc thông qua hình thức tiếp cận trực tiếp của một người hướng dẫn tại nơi làm việc. Nhóm phương pháp này bao gồm:

- Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc

Đây là phương pháp phổ biến dùng để dạy các kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết công nhân sản xuất và kể cả một số công việc quản lý. Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy nghề về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ theo từng bước về cách quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy.

- Đào tạo theo kiểu học nghề

Chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết ở trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm; được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân. Phương pháp này thực chất là sự kèm cặp của công nhân lành nghề đối với người học và là phương pháp thông dụng ở Việt Nam.

- Đào tạo theo kiểu kèm cặp và chỉ bảo

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

- Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp
- Kèm cặp bởi một cố vấn

- Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn

- Luân chuyển và chuyển công việc

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

- Chuyển đổi trọng tâm đào tạo đến nhận cương vị quản lý ở một bộ phận khác trong tổ chức nhưng với chức năng và quyền hạn như cũ.

- Người quản lý đến nhận cương vị công tác mới người lĩnh vực chuyên môn của họ.

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

Đào tạo ngoài công việc:

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

- Tổ chức các lớp ngoài doanh nghiệp

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

- Cử đi học ở các trường chính quy

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

- Các bài giảng, hội nghị và hội thảo

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

- Đào tạo từ xa

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

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

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

- Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm

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

- Đào tạo theo kiểu mô hình ứng xử

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

- Đào tạo kỹ năng xử lý công văn giấy tờ Theo phương pháp này người quản lý nhận được một loạt các tài liệu, các bản ghi nhớ, các chương trình, các báo cáo, lời dẫn dò của cấp trên và các thông tin khác mà một người quản lý có thể nhận được khi vừa tới nơi mà việc và học có trách nhiệm xử lý nhanh chóng và đúng đắn. Phương pháp này giúp cho học viên học cách ra quyết định nhanh chóng trong công việc hằng ngày.

1.2.5. Xây dựng chi phí đào tạo

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

- Chi phí tài chính: bao gồm:

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

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

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

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

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

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

Trong đó:

Td: Tổng chi phí tài chính

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

N: số người đi học

- Chi phí cơ hội:

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

Hiện nay thường thì nguồn kinh phí phục vụ cho công tác đào tạo thường lấy từ quỹ đầu tư và phát triển của doanh nghiệp, cũng có thể từ những nguồn tài trợ khác, kinh phí để phục vụ cho công tác đào tạo cần phải được dự tính hợp lý, không nên eo hẹp quá mà cũng không nên lãng phí quá, dự tính chi phí đào tạo sao cho hợp lý sẽ giúp cho doanh nghiệp có được kết quả đào tạo tốt hơn.

1.2.6. Lựa chọn và đào tạo giảng viên

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

Phương án 1: Bên trong doanh nghiệp: lựa chọn những công nhân lành nghề, những người quản lý có kinh nghiệm trong doanh nghiệp tham gia giảng dạy. Phương án này vừa tiết kiệm chi phí, vừa cung cấp cho học viên

những kỹ năng thực hiện công việc có tính sát với thực tế của doanh nghiệp. Tuy nhiên, phương án này có hạn chế như: khó cập nhật những thông tin, kiến thức mới đồng thời có thể ảnh hưởng đến công việc mà người được chọn làm giảng viên đảm nhiệm.

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

1.2.7. Đánh giá kết quả đào tạo

Sau mỗi khoá đào tạo, cần đánh giá hiệu quả mà chương trình đào tạo đã đạt được cả về mặt số lượng lẫn chất lượng. Hoạt động đào tạo cần được đánh giá để xem xét kết quả thu được là gì và rút ra bài học kinh nghiệm cho những lần tiếp theo. Những người tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo cần trả lời những câu hỏi:

Các hoạt động thực hiện có đạt mục tiêu đặt ra hay không?

NLĐ học được những gì từ chương trình đào tạo?

Những vấn đề gì trong chương trình đào tạo cần được cải thiện, bổ sung hay thay đổi?

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

Mặt khác, việc đánh giá kết quả hoạt động đào tạo cũng giúp trả lời những câu hỏi mà lãnh đạo DN muốn biết về lợi ích đào tạo. Đó là:

NLĐ có thay đổi gì trong công việc của họ không?

Những vấn đề về kết quả thực hiện công việc trước khi thực hiện hoạt động đào tạo có được giải quyết không?

Chi phí và những nỗ lực bỏ ra cho việc đào tạo có xứng đáng và hợp lý không?

Kết quả cuối cùng mang lại cho DN là gì?

Đánh giá kết quả của đào tạo NNL được đánh giá thông qua các chỉ tiêu định lượng như:

- + Chi phí đào tạo bình quân 1 NLĐ
- + Năng suất lao động
- + Doanh thu và lợi nhuận thu được trên 1 đơn vị chi phí đầu tư đào tạo

Ngoài ra còn biểu hiện qua các chỉ tiêu định tính như làm thay đổi chất lượng công việc hoàn thành sau đào tạo, thay đổi nhận thức của NLĐ, nâng cao ý thức, trách nhiệm với công việc được giao, nâng cao sự thỏa mãn trong lao động,...

1.2.8. *Bố trí và sử dụng sau đào tạo*

Mục tiêu cơ bản mà các tổ chức thường đặt ra là tối đa hóa lợi ích của mình. Do vậy, khi dành các khoản chi phí cho việc đào tạo, tổ chức mong muốn sử dụng có hiệu quả những NLĐ đã được đào tạo. Từ đó đem lại nhiều lợi ích cho DN như: Tăng NSLĐ, tạo ra sự hài lòng và sự cố gắng của NLĐ...

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

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

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

Công tác đào tạo nhân lực chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố. Các yếu tố đó có thể xuất phát từ con người, đối thủ cạnh tranh, thị trường lao động, từ

các chiến lược kinh doanh, quan điểm lãnh đạo của các nhà quản lý, trang thiết bị máy móc... Do vậy có thể phân các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực thành hai nhóm: nhóm nhân tố bên ngoài và nhóm nhân tố bên trong Doanh nghiệp.

1.3.1. Nhóm nhân tố bên ngoài

- *Yếu tố kinh tế - chính trị*

Môi trường kinh tế thuận lợi là điều kiện thuận lợi để phát triển doanh nghiệp, tuy nhiên đó cũng là nơi doanh nghiệp luôn vấp phải sự cạnh tranh quyết liệt từ các doanh nghiệp khác. Các doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh nhau về giá cả mà còn về mẫu mã chất lượng... Do đó muốn doanh nghiệp của mình cạnh tranh được với các doanh nghiệp trên thị trường thì doanh nghiệp càng phải có một đội ngũ nhân lực có tay nghề, trình độ cao đáp ứng được quá trình sản xuất, đảm bảo chất lượng, mẫu mã sản phẩm.

Từ khi Việt Nam ta ra nhập tổ chức thương mại Thế giới (WTO), do đó nền kinh tế ngày càng phát triển việc đầu tư cơ sở hạ tầng, giáo dục và đào tạo ngày càng được chú trọng. Vì vậy công tác đào tạo nhân lực tại các doanh nghiệp Việt Nam có vốn đầu tư nước ngoài ngày càng được chú trọng hơn.

- *Yếu tố văn hóa – xã hội*

Văn hóa xã hội ảnh hưởng đến mọi mặt kinh tế xã hội, lối sống và cách nhìn nhận giá trị của một con người, con người được quan tâm, được nhận sự công bằng, giá trị mỗi con người được đánh giá đúng. Từ đó giúp mỗi cá nhân, NLĐ có niềm tin và tự tin hoàn thiện bản thân.

Bên cạnh đó các chính sách của Nhà nước trong việc hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao trình độ cho người lao động nếu được quan tâm đúng mức sẽ thúc đẩy việc thực công tác đào tạo tại các doanh nghiệp, là cơ hội để các doanh nghiệp phát huy thế mạnh về nguồn nhân lực của mình đảm bảo cho

hoạt động sản xuất kinh doanh đạt được hiệu quả cao, đồng thời thỏa mãn được những nhu cầu phát triển của người lao động.

- *Yếu tố về khoa học - công nghệ - thông tin*

Nhiều dây truyền công nghệ mới ra đời làm xuất hiện nhiều ngành nghề mới. Khoa học kỹ thuật ngày càng phức tạp, hiện đại do đó cần đào tạo, bồi dưỡng nông cao để đáp ứng yêu cầu cả một xã hội thông tin. Nhất là trong điều kiện hiện nay, với sự bùng nổ của thông tin, chúng ta cần và hoàn toàn có điều kiện để tiếp xúc với nguồn thông tin của các nước cũng như của các Doanh nghiệp bạn. Các thông tin về đào tạo và phát triển hiện đại, linh hoạt phù hợp với hiện thực ngày nay để doanh nghiệp mình có thể lựa chọn cách thức đào tạo cho phù hợp.

- *Yếu tố về khách hàng*

Khách hàng là đối tượng rất được quan tâm của các tổ chức, doanh nghiệp. Kinh doanh hiện nay đặc biệt chú trọng đến quan hệ khách hàng, không chỉ vì đạt mục tiêu mà còn qua đó giúp tổ chức khẳng định uy tín, vị thế của mình trên thị trường. Đối với những lĩnh vực kinh doanh mà nhân viên trực tiếp va chạm với khách hàng thì chuyên môn và thái độ của họ sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến uy tín kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy việc đào tạo cho nhân viên là hết sức cần thiết.

1.3.2. Nhóm nhân tố bên trong

- *Mục tiêu, chiến lược và chính sách của công ty*

Mục tiêu chiến lược và chính sách của Doanh nghiệp tác động mạnh mẽ đến công tác đào tạo nhân lực. Doanh nghiệp không phải lúc nào cũng mở rộng quy mô, hay có những chiến lược phát triển kinh doanh để lại hiệu quả. Chính mục tiêu, chiến lược quyết định hướng phát triển của doanh nghiệp, từ đó đặt ra những yêu cầu cho công việc trong thời gian tới của doanh nghiệp, và kỹ năng, trình độ nguồn nhân lực cần có của, sẽ quyết định hình thức đào

tạo, phương pháp đào tạo, số lượng đào tạo nhiều hay ít, bộ phận nào có người đi đào tạo.

- *Quan điểm của người lãnh đạo*

Mỗi người lãnh đạo đều có quan điểm riêng về công tác quản trị nhân sự nói chung và đào tạo, phát triển nguồn nhân lực nói riêng. Đó là sự thừa kế triết lý quản trị nhân lực từ những người lãnh đạo tiền nhiệm trong tổ chức, kết hợp với tư tưởng, nhận thức riêng của mỗi người. Những quan điểm này sẽ chi phối đến cách thức xây dựng, thực hiện quy trình đào tạo và phát triển. Nếu một nhà lãnh đạo không thấy được vai trò của đào tạo đối với sự phát triển của người lao động và với tổ chức thì công tác đào tạo sẽ không được chú ý hoặc nếu có thì cũng chỉ ở mức độ hình thức, sơ sài. Ngược lại, một người quản lý hiểu rằng đào tạo đúng đắn sẽ là hình thức đầu tư có hiệu quả cho tương lai thì sẽ quan tâm đến xây dựng, thực hiện công tác đào tạo - phát triển cho người lao động nhằm đáp ứng những yêu cầu của tổ chức.

- *Nguồn lực tài chính và kinh phí dành cho đào tạo của Doanh nghiệp*

Mỗi công ty có những nguồn lực tài chính riêng. Kinh phí dành cho đào tạo sẽ được xét duyệt dựa vào nguồn lực tài chính. Nguồn lực tài chính mạnh kinh phí dành cho đào tạo sẽ được đầu tư và chú trọng. Ngược lại, nguồn lực tài chính yếu công tác đào tạo sẽ không được đảm bảo và có thể dẫn đến công tác đào tạo kém hiệu quả. Vì vậy nguồn lực tài chính đóng vai trò là nhân tố ảnh hưởng quan trọng đến công tác đào tạo nhân lực của công ty. Như vậy, công ty cần quan tâm cả yếu tố bên ngoài và cả yếu tố bên trong để có những điều chỉnh, duy trì và phát triển chương trình đào tạo cho người lao động nhằm đem lại hiệu quả cho công ty, tạo động lực cho người lao động tốt hơn.

- *Đặc điểm của nguồn nhân lực*

Nhân lực trong công ty bao gồm toàn bộ những người lao động trực tiếp và gián tiếp làm việc trong công ty. Tùy vào quy mô công ty, loại hình

kinh doanh của công ty trong tương lai... Mà công ty có kế hoạch đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo nâng cao. Nếu trình độ hiện tại của nhân lực trong công ty chưa đáp ứng được yêu cầu thì công ty buộc phải đào tạo lại. Nếu nhân lực đáp ứng được yêu cầu thì công ty đào tạo mới và đào tạo nâng cao.

Và mỗi loại lao động có những đặc trưng riêng. Nên cần căn cứ vào cơ cấu, số lượng, chất lượng nguồn nhân lực để tổ chức có thể đưa ra phương pháp đào tạo phù hợp.

- *Năng lực của đội ngũ cán bộ chuyên trách đào tạo*

Công tác đào tạo có thực sự hiệu quả hay không phụ thuộc vào trình độ và năng lực của đội ngũ cán bộ chuyên trách đào tạo nhân lực. Vì vậy, bộ phận làm công tác này cần có đủ trình độ, khả năng, tâm huyết và những kỹ năng cần thiết mới có thể mang lại hiệu quả cho công tác đào tạo nhân lực trong tổ chức.

- *Cơ sở vật chất kỹ thuật hạ tầng của công ty*

Yếu tố con người luôn là yếu tố được các công ty coi trọng, nhưng yếu tố cơ sở vật chất kỹ thuật cũng là một trong những yếu tố tạo nên sự thành công của mỗi công ty. Khi được làm việc trong môi trường tốt, cơ sở vật chất, kỹ thuật hạ tầng tiên tiến người lao động sẽ có tâm lý thoải mái và làm việc hiệu quả hơn. Nhưng khi áp dụng kỹ thuật mới vào đòi hỏi người lao động phải có trình độ để vận hành nó. Vì vậy công tác đào tạo phải được thực hiện hiệu quả để người lao động có đủ khả năng khai thác và sử dụng nó. Đảm bảo năng suất tối đa của máy móc, thiết bị.

- *Yếu tố đặc thù công việc*

Tính chất công việc của người lao động trong doanh nghiệp: Căn cứ vào tính chất công việc của người lao động trong doanh nghiệp, nhà quản trị có thể lựa chọn các hình thức và phương pháp đào tạo phù hợp.

Tiêu chuẩn công việc thực hiện: Mỗi công việc đòi hỏi kỹ năng và các hành vi cần thiết để thực hiện tốt công việc, đòi hỏi các năng lực, phẩm chất cần có của người lao động trong quá trình thực hiện công việc. Vì vậy, tiêu chuẩn thực hiện công việc đặt ra nội dung cần phải đào tạo đối với người lao động. Thông thường các doanh nghiệp thường dựa vào tiêu chuẩn thực hiện công việc để xác định nhu cầu đào tạo nhân viên mới hoặc đào tạo nhân viên mới thực hiện công việc lần đầu

1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của những doanh nghiệp khác và bài học kinh nghiệm

1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của một số doanh nghiệp

Công ty Cổ phần Phần mềm FPT Software

FPT Software thành lập năm 1999, là công ty thành viên của FPT, Tập đoàn Công nghệ hàng đầu của Việt Nam. Sau 17 năm thành lập FPT Software hiện đang là công ty phần mềm lớn nhất của Việt Nam và đứng trong Top 100 Nhà cung cấp dịch vụ Outsourcing toàn cầu do International Association of Outsourcing Professionals (IAOP) đánh giá.

Là công ty chuyên xuất khẩu dịch vụ phần mềm, FPT Software cung cấp các dịch vụ phát triển phần mềm và bảo trì, triển khai ERP, QA, chuyển đổi ứng dụng, hệ thống nhúng, điện toán di động, điện toán đám mây... trong nhiều lĩnh vực như: Tài chính ngân hàng, Viễn thông, Y tế, Chế tạo, Công nghiệp xe hơi, Dịch vụ công... Hiện FPT Software đang tập trung nghiên cứu và phát triển dịch vụ CNTT dựa trên những nền tảng công nghệ mới như IoT, S.M.A.C, cho các lĩnh vực sản xuất máy bay, sản xuất ô tô, ngân hàng, truyền hình vệ tinh, viễn thông trên phạm vi toàn cầu. Công ty hiện đã và đang cung cấp dịch vụ cho khoảng 450 khách hàng là các tập đoàn lớn trên thế giới, trong đó có 43 khách hàng nằm trong danh sách Fortune Global 500.

Hình thức đào tạo của FPT dựa trên 02 hình thức chính:

+ Đào tạo nội bộ

Đào tạo nội bộ được hiểu là hoạt động mà khi nhân viên tham gia vào, họ sẽ được cấp trên hoặc những người đi trước trong DN mình truyền đạt lại những kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng hữu ích để áp dụng một cách hợp lý vào mô hình và quy trình làm việc.

Đào tạo nội bộ rất quan trọng vì đây là hoạt động giúp tạo ra một đội ngũ nhân viên chất lượng, có năng lực đồng đều và quy củ. Đào tạo nội bộ là một trong những biện pháp tích cực tăng khả năng thích ứng của doanh nghiệp trước sự thay đổi của thị trường. Đào tạo nguồn nhân lực cung cấp cho DN nguồn vốn nhân sự chất lượng cao, góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh. Đào tạo cũng được coi là một biện pháp nâng cao năng suất lao động và tiết kiệm chi phí cho DN.

Công ty cổ phần FPT đã chú trọng phát triển đào tạo từ bên trong, đây được xem là việc tiết kiệm chi phí hiệu quả nhất, và nó cũng đơn giản hơn, nhanh hơn nếu tuyển dụng người mới để mong chờ họ phải biết và hiểu tất cả mọi thứ về Công ty cổ phần FPT trong một thời gian ngắn.

Chính vì vai trò quan trọng và thiết yếu của đào tạo nội bộ, ngay từ đầu, ban lãnh đạo Công ty cổ phần FPT đã không ngừng chăm lo công tác đào tạo nội bộ để kịp thích ứng với xu thế của sự phát triển. Để có được thành tựu này, Công ty cổ phần FPT đã rất chú trọng vào đào tạo, huấn luyện nguồn nhân lực một cách bài bản và có kế hoạch dài hơi. Hệ thống đào tạo được triển khai một cách toàn diện, sâu rộng, từ cấp tập đoàn cho tới các đơn vị thành viên. Và việc đào tạo coi như một “nhiệm vụ bất khả kháng”, với hầu hết các CBNV.

Hằng năm, mỗi CBNV cũng phải hoàn thành một số khóa học theo quy định của đơn vị mình.

Vai trò của đào tạo nội bộ ở Công ty cổ phần FPT được thể hiện nổi bật ở chỗ: Các chương trình đào tạo nội bộ góp phần cải thiện, nâng cao và duy trì hiệu quả làm việc của nhân viên. Các nhân viên đánh giá cao việc được xây dựng các kỹ năng mới, nâng cao hiệu quả công việc và có thể nâng tầm bản thân trong những vai trò đầy thách thức hơn.

+ Đào tạo với các chuyên gia bên ngoài

Với những khóa học đặc thù ngành, và chuyên môn ngành mà đào tạo nội bộ của Công ty cổ phần FPT không có nhân sự đủ trình độ để đào tạo, trước mắt Công ty cổ phần FPT vẫn ưu tiên thuê các chuyên gia bên ngoài DN đến để đào tạo và hướng dẫn, chia sẻ kinh nghiệm cho các CBNV, để từ đó đạt hiệu quả tốt hơn.

Những khóa học và hội thảo này chủ yếu là những ngành mới, và những xu hướng mới của thế giới. Tuy nhiên, trong tương lai, Công ty cổ phần FPT sẽ định hướng hạn chế bớt việc đào tạo thuê chuyên gia bên ngoài, nếu có chỉ là những buổi hội thảo có tính chất chia sẻ.

Công ty Cổ phần Phần mềm BRAVO

Công ty Cổ phần Phần mềm BRAVO là công ty chuyên sâu phát triển và triển khai ứng dụng các hệ thống phần mềm về công nghệ thông tin vào quản lý sản xuất kinh doanh nhằm nâng cao hiệu quả điều hành, quản trị cho các doanh nghiệp, tổ chức kinh doanh – xã hội.

Sản phẩm chính của BRAVO là “Phần mềm Quản trị tài chính kế toán”, “Phần mềm Quản lý doanh nghiệp (ERP)” và các dịch vụ.

Thế mạnh của BRAVO là hiểu biết chế độ kế toán Việt Nam, đặc thù quản lý của các doanh nghiệp Việt Nam cũng như kế toán quốc tế và có kinh nghiệm triển khai phần mềm.

Tại BRAVO, công tác đào tạo và phát triển nhân lực rất được chú trọng, công ty đặt công tác đào tạo là nhiệm vụ trọng tâm xuyên suốt nhằm

nâng cao chất lượng nhân lực của công ty. BRAVO quan tâm đến nội dung chương trình đào tạo và đánh giá hiệu quả các chương trình đào tạo. Các khâu xây dựng đến kiểm duyệt nội dung chương trình đào tạo được thực hiện bài bản. Để xác định nhu cầu đào tạo, BRAVO chủ yếu sử dụng phương pháp phỏng vấn trực tiếp và dựa vào hiệu quả công việc. Công ty BRAVO luôn tạo mọi điều kiện để các cá nhân được phát triển nghề nghiệp, đồng thời luôn khuyến khích sự chủ động học tập và chia sẻ giữa các thành viên trong công ty.

Để xác định nhu cầu đào tạo, Công ty chủ yếu sử dụng phương pháp phỏng vấn trực tiếp và dựa vào hiệu quả công việc của mỗi CBNV. Công ty Cổ phần Phần mềm BRAVO có các hình thức khác nhau để đào tạo.

Công ty Cổ phần Phần mềm BRAVO đã đặt ra cho phòng nhân sự đề ra kế hoạch với các nội dung phù hợp như sau:

+ Cách đào tạo như thế nào, thời gian bao lâu, được tổ chức ra sao?

Cách đào tạo nên thực dụng, hướng đến thực hành ứng dụng không nên sa đà vào lý thuyết suông. Thời gian không nên dài quá, nên tổ chức các khóa ngắn hạn để dễ kiểm soát tình hình và hiệu quả. Công tác tổ chức phải thật sự nghiêm túc chú tâm vào mục đích công việc cuối cùng, không coi việc dạy và học là cho có.

+ Lựa chọn tài liệu, tìm một không gian, địa điểm phù hợp cũng là phần quan trọng trước khi đào tạo.

Công ty Cổ phần Phần mềm BRAVO đánh giá việc thuê chuyên gia bên ngoài về để đào tạo cũng là một hướng đi phù hợp, trong trường hợp đào tạo nội bộ không đáp ứng được nhu cầu đào tạo

1.4.2. Bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam.

Doanh nghiệp cần thực hiện đào tạo trong công việc để đạt được mục đích đào tạo nhân lực có chất lượng, đặc biệt là kiểu đào tạo theo kiểu chỉ dẫn

công việc, đào tạo nghề, luân chuyển công việc. Đây là hình thức đào tạo phù hợp với doanh nghiệp Việt Nam vì tốn ít kinh phí và dễ áp dụng.

Ngoài ra, DN cần thực hiện đào tạo ngoài công việc có chọn lọc cho cán bộ quản lý, lãnh đạo và một số vị trí quan trọng. Việc gửi cán bộ quản lý chủ chốt đi đào tạo ở những cơ sở đào tạo bài bản cũng rất quan trọng để nâng cao kiến thức, kỹ năng quản lý cho đối tượng này.

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

Ngoài ra, một số bài học đào tạo cụ thể cho Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam như sau:

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

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

Nội dung chương trình đào tạo: công ty có thể sử dụng nguồn lực hiện có hoặc liên kết với các tổ chức đào tạo hoặc thuê chuyên gia tư vấn để xây dựng đào tạo phù hợp với quy mô hiện có và mục tiêu hoạt động của công ty. Các chương trình đào tạo cần xây dựng chuẩn mực, nội dung chương trình dạy phải được kiểm soát sát sao và thường xuyên cập nhật theo sự thay đổi của thị trường, công nghệ. Đánh giá hiệu quả sau đào tạo: đề cao hiệu quả về mặt tài chính, đánh giá mức độ tác động của đào tạo đối ngũ người lao động đến hiệu quả thực hiện công việc của công ty.

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

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ NCCPLUS VIỆT NAM

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam

2.1.1. Giới thiệu chung về công ty

Tên công ty: Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam

Địa chỉ văn phòng công ty:

- Văn phòng Hà Nội: Tầng 5, Toà A2 Chung cư Ecolife, 58 Tố Hữu, Nam Từ Liêm, Hà Nội.
- Văn phòng Hồ Chí Minh: Tầng 4, Toà nhà Vin, 362/19 Ung Văn Khiêm, Bình Thạnh, Hồ Chí Minh.
- Văn phòng Đà Nẵng: Tầng 4, Toà nhà Ricco, 363 Nguyễn Hữu Thọ, Cẩm Lệ, Đà Nẵng.
- Văn phòng Vinh: Toà nhà Hùng Dương, Lenin, Vinh, Nghệ An.

Website:

Số điện thoại: (+84) 2466874606

Email: info@ncc.asia

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của công ty

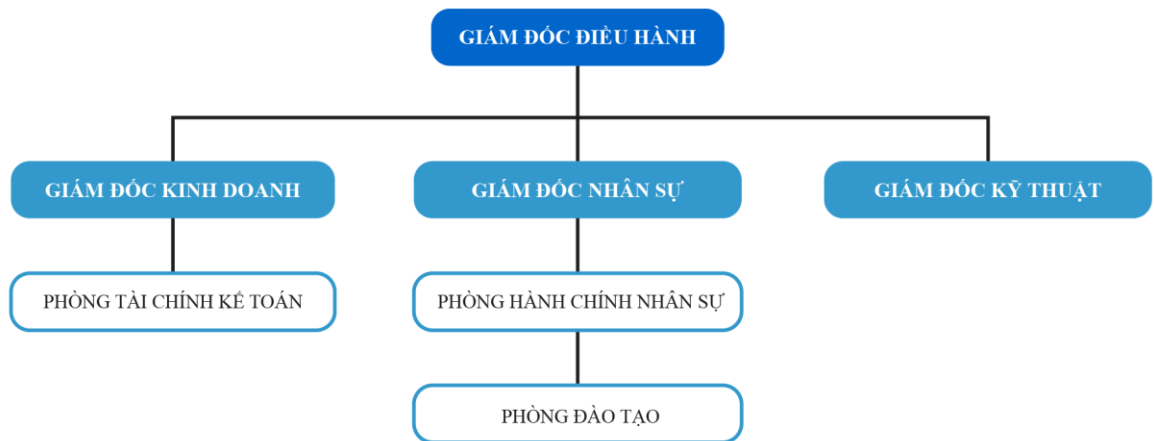
Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam là một công ty dịch vụ công nghệ thông tin hiện đại trong các dịch vụ kỹ thuật số thế hệ mới. Công ty được thành lập bởi 4 nhà sáng lập vào năm 2014. NCCPlus cung cấp dịch vụ phát triển các loại phần mềm, website, ứng dụng cho thiết bị di động và trò chơi điện tử.

Sau gần 8 năm tồn tại và phát triển, Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể trong lĩnh vực công nghệ thông tin với vị trí 21 trong danh sáchs 100 công ty phần mềm tốt nhất

Việt Nam. Hiện tại, NCCPlus đã có 4 văn phòng đặt tại 4 thành phố lớn: Hà Nội, Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Vinh với số lượng nhân sự lên tới 400 người.

2.1.3. Tổ chức cơ cấu bộ máy công ty

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy
Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam



Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

2.1.4. Đặc điểm về nhân lực của công ty

Bảng 2.1 Cơ cấu giới của nhân lực
tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam

Năm	Giới tính					
	Nam		Nữ		Tổng	
	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
2019	116	77,34	34	22,66	150	100
2020	160	80	40	20	200	100
2021	288	82,29	62	17,71	350	100

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

Qua số liệu trên cho thấy số nhân sự nam chiếm tỷ trọng cao hơn nhiều so với số nhân sự nữ, với tỷ trọng gấp nhiều lần. Cụ thể năm 2019 số lượng

nhân sự nam gấp 5 lần nhân sự nữ; Năm 2020 gấp 4 lần và năm 2021 gấp gần 5 lần. Nguyên nhân của sự chênh lệch nhiều giữa số lượng nam và nữ trong công ty là do tính chất và đặc thù công việc. Công ty chuyên về lĩnh vực Công nghệ thông tin nên số lượng nam nhiều hơn do lập trình viên chủ yếu là nam, sự chênh lệch này được thể hiện ngay từ khi chọn ngành học đại học, sơ phạm. Có thể thấy tổng số nhân sự liên tục tăng qua các năm do công ty tập trung tuyển dụng thêm nhân sự để mở rộng kinh doanh tương ứng với quy mô đầu tư cũng như các dự án đến từ khách hàng.

**Bảng 2.2 Cơ cấu tuổi của nhân lực
tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam**

Năm	Độ tuổi					
	< 20		20 – 30		- > 30	
	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
2019	20	13,33	120	80	10	6,67
2020	32	16	156	78	12	6
2021	40	11,43	296	84,57	14	4

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

Qua bảng trên cho thấy nhân sự công ty rất trẻ. Lý do là vì đặc thù của ngành nghề Công nghệ thông tin, các bạn học sinh sinh viên cũng có thể đi làm song song với việc đi học mà không ảnh hưởng gì, phần lớn nhân sự độ tuổi dưới 20 này là thực tập sinh bán thời gian hoặc toàn thời gian tại công ty. Bên cạnh đó, nhân sự từ 20 – 30 tuổi chiếm phần lớn (84,57% - năm 2021); số lượng nhân sự trên 30 tuổi rất ít (4% - năm 2021). Và lý do cũng là đặc thù của ngành công nghiệp Công nghệ thông tin. Phần lớn nhân sự trên 30 tuổi tại

công ty thuộc ban giám đốc hoặc làm quản lý các dự án khác nhau, dựa trên kinh nghiệm và kỹ năng làm việc cụ thể.

Với cơ cấu tuổi của nhân sự được đánh giá là rất trẻ như trên, đây cũng chính là một yếu tố thuận lợi cho việc triển khai đào tạo vì nhân sự trẻ, năng động sẽ có nhu cầu phát triển và học tập cao.

Bảng 2.3 Cơ cấu theo trình độ nhân sự tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam

Trình độ	2019		2020		2021	
	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)
Intern (Thực tập sinh)	25	16,68	36	18	52	14,85
Fresher (Người mới bắt đầu)	44	29,33	42	21	122	34,86
Junior (Cao hơn Fresher)	43	28,66	62	31	96	27,43
Middle (Cao hơn Junior)	23	15,33	41	20,5	54	15,43
Senior (Người có thâm niên, trình độ cao)	15	10	19	9,5	22	7,43
Tổng	150	100	200	100	350	100

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

Trong năm 2019 đến năm 2021 có thể thấy số lượng nhân sự công ty tăng rất nhanh, trong đó, trình độ chuyên môn chính của nhân sự công ty là ở mức Fresher và Junior với các con số cụ thể đến năm 2021 là Fresher 34,86% và Junior 27,43%. Đây cũng chính là phần lớn nhân sự ở độ tuổi từ 20 – 30 tuổi. Do đặc thù của nhân sự ngành Công nghệ thông tin nên lập trình viên hầu hết sẽ là các bạn trẻ, tương ứng với tuổi đời và thâm niên nghề sẽ là các trình độ Fresher và Junior.

Bên cạnh đó, ở trình độ Middle và Senior sẽ là các nhân sự có trình độ cao và thâm niên làm việc, ở các trình độ trên, hầu hết nhân sự đã ở vị trí quản lý dự án hoặc quản lý đội nhóm.

Từ đây có thể thấy, dựa vào trình độ chuyên môn của nhân sự, công ty cũng có thêm một yếu tố thuận lợi để mở rộng đào tạo nội bộ để phù hợp với việc mở rộng kinh doanh cũng như phát triển công ty.

2.1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty những năm gần đây

**Bảng 2.4 Kết quả hoạt động kinh doanh
của Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus (giai đoạn 2019 – 2021)**

Năm	Doanh thu (USD)
2019	1.500.000
2020	2.500.000
2021	3.000.000

Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán

Doanh thu trung bình của NCCPlus Việt Nam trong 5 năm tính từ 2017 đến 2021 là 1.740.000 USD (tương đương với 39.848.610.000 VND – theo tỉ giá hiện tại). Sản phẩm chính của công ty là cung cấp dịch vụ phát triển các loại phần mềm, website, ứng dụng cho thiết bị di động và trò chơi điện tử.

Ngay từ những năm đầu thành lập, NCCPlus đã có các văn phòng đại diện tại Anh, Nhật Bản và Hàn Quốc. Chính vì vậy, việc mở rộng mạng lưới kinh doanh của công ty khá thuận lợi. Bên cạnh đó, phần lớn khách hàng của công ty là các cá nhân hoặc tổ chức nước ngoài như khách hàng ở Anh, Mỹ, Pháp, Nhật Bản, Hàn Quốc, Malaysia, Singapore,...

Trải qua 2 năm dịch bệnh Covid-19 bùng nổ (2020 - 2021), doanh thu của công ty không hề sụt giảm hay bị ảnh hưởng mà vẫn tăng đều theo từng năm. Điều này chính là do đặc thù của ngành công nghệ thông tin. Ban giám

độc, nhân sự của công ty cũng như khách hàng đều có thể làm việc từ xa mà vẫn đem lại kết quả.

2.2. Phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam

2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo trên khía cạnh kiến thức, kỹ năng

Xác định nhu cầu đào tạo là khâu đầu tiên và có ảnh hưởng quyết định đến tất cả các hoạt động tiếp theo trong công tác đào tạo. Dựa vào mục tiêu kế hoạch về phương hướng hoạt động kinh doanh trong từng giai đoạn, từng thời kỳ, căn cứ vào tình hình thực tế, công ty xem xét đánh giá các yếu tố cần có để đạt được mục tiêu đề ra, trong đó không thể thiếu yếu tố về nguồn nhân lực. Theo đó, việc xác định nhu cầu đào tạo được thực hiện thông qua Phòng Hành chính Nhân sự của công ty, Phòng Hành chính Nhân sự hướng dẫn các bộ phận khác trong công ty thực hiện việc xác định nhu cầu đào tạo của mình.

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

Những căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo của Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam là:

- Tiêu chuẩn thực hiện công việc: mỗi trình độ chuyên môn trong công ty có các yêu cầu về trình độ, kỹ năng cũng như năng lực khác nhau.
- Dựa vào trình độ chuyên môn và thực tế thực hiện công việc của nhân sự, Phòng Hành chính Nhân sự sẽ xem xét nhân sự đó đã đáp ứng được hay

chưa, thiếu những kỹ năng gì để có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng họ hoàn thành tốt công việc.

Ví dụ đối với vị trí Quản lý dự án (Project Manager – PM), căn cứ xác định nhu cầu đào tạo đối với vị trí này thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.5 Xác định nhu cầu đào tạo đối với vị trí Quản lý dự án (PM)

Yêu cầu công việc	Thực tế đạt được	So sánh thực tế và yêu cầu (+/-)	Kết luận
Quản lý nhân sự trong dự án. Phân công công việc theo yêu cầu và thời hạn của dự án.	Tình hình nhân sự có xu hướng gia tăng. Dự án hoàn thiện đúng tiến độ.	(-) Các nhân viên mới còn khó khăn và lúng túng trong xử lý công việc là làm việc nhóm với nhân viên cũ. (+) Phân công công việc kịp thời, rõ ràng, không có sự chênh lệch giữa các nhân viên cùng vị trí.	Cần thực hiện đào tạo về các kỹ năng quản trị nhân sự.
Đảm bảo chất lượng chung của dự án cũng như các phần nhỏ.	Chất lượng các phần nhỏ không đồng đều dựa trên thời gian làm việc trong năm của nhân sự trong dự án.	(-) Một số nhân sự còn trì trệ, không tập trung hoàn toàn vào công việc. (+) Nhân sự trong dự án chủ động tìm tòi và học hỏi trong quá trình làm.	Cần thực hiện đào tạo và tạo động lực cho người lao động.
Xây dựng kế hoạch đào tạo cho nhân sự trong dự án.	Mỗi đợt đào tạo của Công ty đều đưa ra bản nhu cầu đào tạo khá sát với nhu cầu đào tạo của các dự án.	(+) Đã chú trọng đến đào tạo nhân sự có năng lực tốt. (-) Một số nhân sự có kết quả thực hiện công việc kém chưa được xem xét đào tạo nâng cao chuyên môn.	Cần đào tạo kỹ năng lập kế hoạch và huấn luyện viên.

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

Sau khi tổng hợp được nhu cầu đào tạo, Phòng Hành chính Nhân sự sẽ gửi danh sách đào tạo lên Giám đốc Nhân sự và Giám đốc điều hành để ký duyệt quyết định với hình thức và phương pháp đào tạo cụ thể.

Nhu cầu đào tạo của Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam giai đoạn 2019 – 2021 như sau:

Bảng 2.6 Nhu cầu đào tạo của Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam

(Đơn vị: người)

Trình độ	2019		2020		2021	
	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)
Intern (Thực tập sinh)	22	88	30	83,33	40	76,92
Fresher (Người mới bắt đầu)	18	41	19	45,24	38	31,14
Junior (Cao hơn Fresher)	4	9,3	6	9,68	10	10,41
Middle (Cao hơn Junior)	5	21,4	9	21,95	12	22,22
Senior (Người có thâm niên, trình độ cao)	2	13,33	3	15,79	5	22,72
Tổng	51	34	67	33,5	105	30

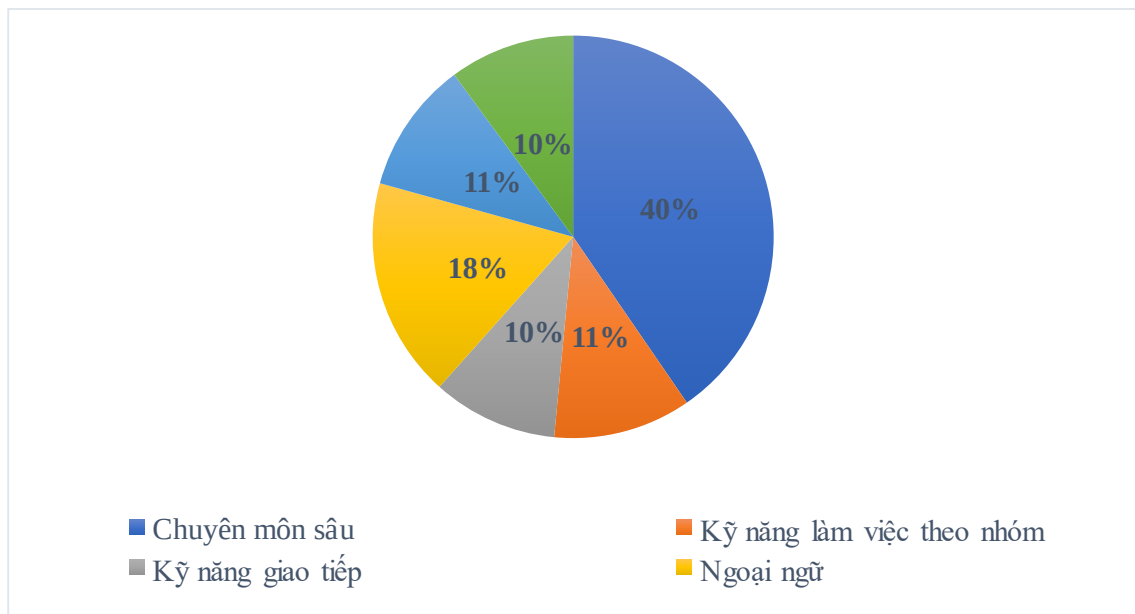
Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

Từ bảng trên ta thấy hàng năm nhu cầu đào tạo cho người lao động của Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam là rất nhiều. Cụ thể, năm 2018 là 32 lượt chiếm 35,16% tổng số nhân sự, năm 2019 là 51 lượt, năm 2020 tăng lên với 67 lượt, và năm 2021 là 105 lượt người chiếm 30% trên tổng số nhân sự. Điều này cho thấy sự quan tâm tới hoạt động đào tạo của

toàn thể nhân sự, chứng tỏ nhân sự công ty đã có nhận thức về giá trị của các khóa đào tạo.

Theo điều tra của tác giả, nhu cầu đào tạo của Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam tập trung vào nhu cầu bổ sung các kiến thức về chuyên môn sâu trong công việc, tiếp đến là nhu cầu đào tạo về ngoại ngữ, kỹ năng về giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm, đàm phán với khách hàng... đây đều là những kiến thức gắn với thực tế của công việc trong công ty. Do vậy, có thể thấy rằng, nhân sự trong công ty đã tự ý thức được nhiệm vụ, trách nhiệm công việc của mình, từ đó tìm ra những điểm thiếu sót có thể khắc phục bằng công tác đào tạo.

Hình 2.1 Kết quả trả lời câu hỏi khảo sát về nhu cầu đào tạo dựa trên khía cạnh kiến thức, kỹ năng



Nguồn: Theo số liệu điều tra của tác giả

Việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty được xác định cụ thể thông qua các bộ phận, cùng với các căn cứ để xác minh nhu cầu đào tạo, quy trình thực hiện xác định nhu cầu đào tạo như trên công ty có thể xác định nhu cầu khá phù hợp với thực tiễn vận hành của mình và nhu cầu của nhân sự với

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

2.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo

Với mục tiêu gắn kết đào tạo, phát triển nhân lực với chiến lược kinh doanh của công ty là định hướng quan trọng để chuẩn bị một đội ngũ nhân sự mạnh, năng động, tích cực. Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam đã xây dựng kế hoạch đào tạo trong giai đoạn 2017- 2021 với các nội dung:

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

Từ đó, Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam đưa ra nhiệm vụ trong công tác đào tạo nhân lực giai đoạn 2017 – 2021 như sau:

- Công ty đảm bảo tiêu chí một người được đào tạo ít nhất 3 ngày trong 1 năm về các kỹ năng chuyên môn.
- Thúc đẩy văn hóa học tập trong toàn hệ thống, trong đó đẩy mạnh vai trò huấn luyện, kèm cặp nhân viên của cán bộ quản lý.
- Thực hiện công tác kiểm tra đánh giá định kỳ trình độ nhân sự làm cơ sở xác định nhu cầu đào tạo và xây dựng chương trình đào tạo cũng như thúc đẩy nhân sự nỗ lực học tập đạt yêu cầu công việc.
- Đảm bảo tiến độ và chất lượng triển khai sáng kiến xây dựng hệ thống khung năng lực cho toàn bộ nhân sự trong công ty làm cơ sở xây dựng khung chương trình đào tạo để chuẩn hóa chức danh công việc.

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

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

Đối với lao động trực tiếp trong công ty thường được đào tạo trong thời gian ngắn. Còn đào tạo dài hạn thường được áp dụng cho cấp quản lý. Việc lựa chọn đối tượng đào tạo cho phù hợp với mục tiêu phát triển của công ty là rất quan trọng. Để đảm bảo cho việc lựa chọn chính xác công ty có đặt ra các yêu cầu:

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

- Đào tạo nhân sự để có thể bắt kịp nhu cầu thị trường trong thời gian tới.

Đối với mỗi vị trí chuyên môn công ty cũng có những yêu cầu riêng:

- Đối với cấp quản lý:

- + Căn cứ vào tình hình hoạt động kinh doanh, công ty sẽ cử nhân sự đi học. Ví dụ như học ngoại ngữ cho cán bộ quản lý dự án

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

- Đối với lập trình viên:

- + Đối với lập trình viên làm việc trong dự án thì có các chính sách đào tạo như tổ chức các buổi nói chuyện, trao đổi kiến thức theo chủ đề trong công ty, từ đây nhân sự có thể học hỏi hoặc tự phát triển các kiến thức chuyên môn cũng như các kỹ năng khác như diễn thuyết, làm việc nhóm,...

2.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Căn cứ vào việc xác định nhu cầu và mục tiêu đào tạo cũng như các kế hoạch kinh doanh của công ty, Phòng Hành chính Nhân sự sẽ gửi báo cáo lên giám đốc nhân sự đề xuất lựa chọn những đối tượng được đào tạo và phát triển cho phù hợp.

Việc lựa chọn đối tượng được đào tạo không chỉ do một người mà được xác định dựa trên những ý kiến của các quản lý, giám đốc công ty, căn cứ vào tình hình thực tế của đơn vị mình để cử người đi đào tạo cho phù hợp.

Không phải lúc nào việc lựa chọn đối tượng đào tạo cũng dễ dàng, chính xác. Hiện nay tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam, đội ngũ nhân viên trẻ chiếm phần lớn. Giám đốc và các quản lý thấy rõ được vai trò cũng như sự năng động, dễ tiếp thu, nhu cầu được khẳng định bản thân trong công việc. Chính vì vậy, giám đốc công ty xác định đối tượng đào tạo chính là nhằm vào độ tuổi < 20 đến 30 tuổi.

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

Bảng 2.7 Thực tế số người được cử đi đào tạo của Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam

(Đơn vị: người)

Trình độ	2019		2020		2021	
	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)
Intern (Thực tập sinh)	18	81,81	25	83,33	30	75
Fresher (Người mới bắt đầu)	15	83.33	15	79	30	79
Junior (Cao hơn Fresher)	4	100	4	66,67	10	100
Middle (Cao hơn Junior)	5	100	7	77,78	12	100
Senior (Người có thâm niên, trình độ cao)	2	100	3	100	5	100
Tổng	44	86,27	54	80,6	87	82,86

Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán

Hiện tại công tác đào tạo tại công ty chỉ đang chú trọng vào cấp quản lý, tương ứng với các trình độ như Junior, Middle và Senior; với tỉ lệ qua các năm phần lớn là 100% theo nhu cầu. Tuy nhiên, đối với các lập trình viên ở trình độ Fresher, chiếm tỉ lệ cao nhân sự công ty thì chưa thực sự được quan tâm đào tạo hợp lý khi tỉ lệ đào tạo thực tế so với nhu cầu chỉ chiếm xấp xỉ 80%. Mặc dù thực tế đào tạo của công ty vẫn giữ con số ổn định qua các năm như năm 2019 là 83,3% và năm 2020 – 2021 là 79%. Con số này thể hiện thực tế đào tạo vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu của nhân sự tại công ty.

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

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

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

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

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

Đối với từng vị trí trong công ty, vị trí chức danh công việc khác nhau đặt ra những yêu cầu về kiến thức khác nhau. Ví dụ như quản lý dự án thì yếu tố kỹ năng quản lý; đối với lập trình viên thì yêu cầu kiến thức chuyên môn, đối với nhân viên phòng ban thì yếu tố về tuân thủ kỷ luật, các kỹ năng là yêu cầu kiến thức bắt buộc. Có thể ví dụ qua yêu cầu kiến thức đối với vị trí Quản lý dự án (PM) như sau:

Bảng 2.8 Chương trình đào tạo đối với Quản lý dự án (PM)

STT	Yêu cầu công việc	Học phần kiến thức	Phương pháp giảng dạy
1	Kỹ năng quản trị nhân sự	Kỹ năng quản lý cơ bản	Tổ chức lớp học tại công ty
		Kỹ năng huấn luyện viên	Tham gia lớp tập huấn
		Kỹ năng phỏng vấn và lựa chọn nhân sự	Tham gia lớp tập huấn
2	Kỹ năng huấn luyện viên	Kỹ năng lập và triển khai kế hoạch	Tổ chức lớp học tại công ty
		Các ngôn ngữ lập trình theo từng dự án	Tham gia lớp đào tạo chuyên môn
3	Kỹ năng tạo động lực cho người lao động	Kỹ năng khuyến khích, tạo động lực cho nhân viên	Tham gia lớp tập huấn

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

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

Ngoài ra, về thời lượng của từng học phần phân bổ còn chưa hợp lý. Ví dụ học phần “Kỹ năng quản lý cơ bản” được sắp xếp là 2 ngày trong khi học phần lập và triển khai kế hoạch cũng chỉ trong 1.5 ngày dẫn đến nội dung quan trọng song chỉ được đề cập rất sơ sài. Để chương trình đào tạo đạt kết quả, công ty đã và đang áp dụng đa dạng, linh hoạt các phương pháp đào tạo sau:

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

Thứ hai, đào tạo qua các lớp tập huấn: các lớp tập huấn tại công ty được tổ chức định kỳ hàng tháng hoặc hàng quý, tùy theo nhu cầu đào tạo của công ty. Các học viên tham dự có dịp để trau dồi các kiến thức cũng như có cơ hội gặp gỡ các đồng nghiệp để chia sẻ kinh nghiệm. Tuy nhiên, nếu học viên không có ý thức chủ động trong việc tiếp thu các bài học thì hiệu quả từ phương pháp đào tạo này sẽ thấp.

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

Bảng 2.9 Số người được đào tạo theo các phương pháp đào tạo tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam

(Đơn vị: người)

STT		2019	2020	2021
	Tổng số	78	109	13
1	Đào tạo trong công việc	50	65	82
	Đào tạo theo kiểu kìm cặp, chỉ bảo	50	65	82
2	Đào tạo ngoài công việc	28	44	51
	Đào tạo qua các lớp tập huấn	18	32	40
	Đào tạo chương trình hoá với sự trợ giúp của máy tính	10	12	11

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

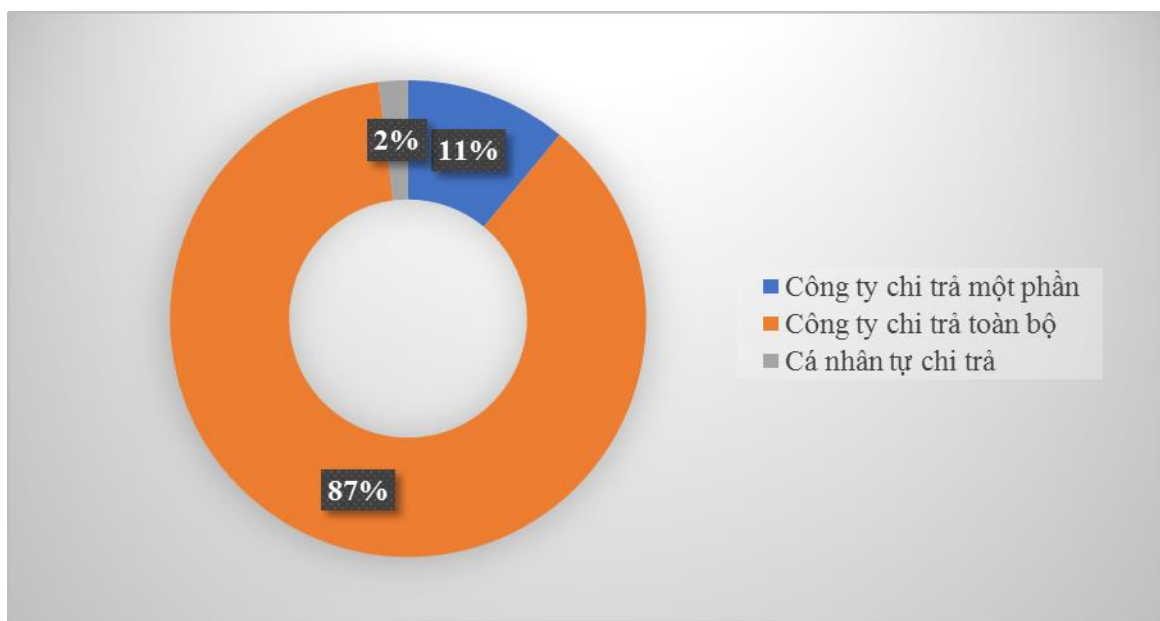
Nhìn chung, trong giai đoạn 2019 – 2021 các chương trình đào tạo của công ty đã có sự nâng cao về chất lượng ở tất cả các phương pháp. Nội dung đào tạo của công ty đã bám sát với mục tiêu đề ra, các chương trình đào tạo đưa ra gắn liền với yêu cầu nâng cao trình độ cả về kỹ năng cũng như đặc thù nghiệp vụ. Tuy nhiên, các nội dung đào tạo của công ty còn mang nặng tính lý thuyết, chưa có nhiều phần thực hành hay bài tập tình huống để minh họa cho bài giảng.

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

2.2.5. Dự tính chi phí đào tạo

Quỹ đào tạo của Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam được trích ra từ việc tính chi phí đào tạo và chi phí sản xuất kinh doanh và đang có xu hướng tăng lên do tình hình kinh doanh của công ty có sự khởi sắc trong giai đoạn 2019 – 2021.

Hình 2.2 Kết quả trả lời câu hỏi khảo sát nguồn chi phí đào tạo tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam



Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả

Qua kết quả khảo sát 90 lao động của Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam, có 87% lao động được Công ty chi trả toàn bộ chi phí đào tạo, 11% lao động được Công ty chi trả một phần chi phí đào tạo và 02% lao động tự chi trả phí đào tạo của bản thân. Từ kết quả điều tra trên cho thấy công ty cũng đã quan tâm đến nhu cầu của nhân sự, trích quỹ từ kết quả kinh doanh của công ty để phục vụ cho hoạt động đào tạo. Cụ thể, thực tế chi phí đào tạo qua các năm được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.10 Chi phí đào tạo bình quân theo đầu người
qua các năm 2019 – 2021**

Đơn vị: đồng/người/năm

STT	Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Kinh phí đào tạo bình quân 01 nhân sự	3,632,545	3,945,852	4,210,558
2	So sánh kinh phí đào tạo năm sau so với năm trước		313,307	264,706
			107.94%	106.28%

Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán

Tùy thuộc vào nhu cầu đào tạo mỗi năm và cụ thể từng khóa đào tạo mà bộ phận nhân sự sẽ dự trù kinh phí đào tạo. Ví dụ, tháng 01 năm 2021, công ty tổ chức khóa học “*Kỹ năng tạo động lực cho người lao động*” thời gian 08 giờ (01 ngày) cho quản lý dự án (PM) tại Phòng họp công ty. Phòng Tài chính kế toán đã dự trù kinh phí như sau:

Bảng 2.11 Dự kiến chi phí khoá đào tạo

STT	Nội dung chi phí	Đơn vị	Số lượng	Đơn giá (VNĐ)	Thành tiền (VNĐ)
1	Giảng viên	Người	2	3,500,000	7,000,000
2	Các thiết bị trình chiếu, âm thanh, thiết bị demo	Ngày	1	1,400,000	1,400,000
3	Ăn nhẹ giữa giờ	Lần	2	750,000	1,500,000
4	Ăn trưa	Suất	35	120,000	4,200,000
5	Chi phí tài liệu	Suất	35	25,000	875,000
	Tổng cộng				14,975,000

Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán

Trên đây là bảng tính kinh phí thực hiện khóa đào tạo “*Kỹ năng tạo động lực cho người lao động*” cho quản lý dự án trong công ty vào tháng 01

năm 2021. Phòng Tài chính Kế toán sẽ khảo sát thực tế các yếu tố nêu trên để thương thảo và thống nhất mức chi phí dự tính sao cho hiệu quả nhất. Căn cứ vào đề xuất của Phòng TCKT, Giám đốc điều hành sẽ lựa chọn và phê duyệt để chương trình đào tạo có thể thực hiện theo đúng dự kiến.

Phòng TCKT xác định chi phí đào tạo dựa trên nhiều yếu tố: Xác định chi phí đào tạo dựa vào số lượng lao động được đào tạo hàng năm và từng đối tượng lao động khác nhau. Chi phí cho cán bộ quản lý trong khoảng từ 5.000.000 VNĐ đến 20.000.000 VNĐ/1 người/1 khóa đào tạo. Chi phí đào tạo cho nhân viên các phòng ban khác trong khoảng từ 800.000 VNĐ đến 10.000.000 VNĐ. Nguồn: *Theo số liệu điều tra của tác giả*)

Dựa vào thời gian đào tạo dài hay ngắn mà Phòng TCKT cũng có dự tính chi phí đào tạo phù hợp, với những khóa đào tạo dài thì chi phí thường lớn. Phòng TCKT chi trả kinh phí đào tạo cho các khóa đào tạo theo quy định của công ty bao gồm: Chi phí trang thiết bị phục vụ học tập, tiền lương, BHXH, BHYT cho người đi học, giảng viên. Bên cạnh đó, Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam cũng khuyến khích người hướng dẫn kèm cặp tại nơi làm việc bằng các hình thức trợ cấp lương, thưởng.

Có thể thấy Phòng TCKT đã có kế hoạch kinh phí cụ thể cho từng lần đào tạo và cho từng đối tượng đào tạo và kinh phí đào tạo qua các năm tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam tăng lên đáng kể, chính điều này góp phần tăng lên về số lượt người được đào tạo cũng như chất lượng đào tạo. Tuy nhiên quỹ đào tạo của công ty chủ yếu phụ thuộc vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh do đó cũng là một hạn chế cho việc đào tạo tại công ty. Vì vậy để thực hiện đào tạo thường xuyên và có chất lượng thì NCCPlus cần có một nguồn huy động quỹ cố định ngoài việc trích từ lợi nhuận và các phòng ban cần phải dự kiến xây dựng kế hoạch phù hợp.

2.2.6. Lựa chọn và đào tạo giảng viên

Đối tượng được mời làm giảng viên sẽ là người nội bộ trong công ty (Các lãnh đạo và các cán bộ có kinh nghiệm đi trước) và các chuyên gia bên ngoài doanh nghiệp.

Phòng Đào tạo làm việc và thống nhất với giảng viên về phương pháp đào tạo thích hợp nhằm truyền đạt và thống nhất về nội dung đào tạo, xác định mục tiêu. Phòng Đào tạo sử dụng các giảng viên đào tạo chủ yếu từ nguồn nội bộ, và một số ít khóa đào tạo thuê các chuyên gia bên ngoài doanh nghiệp. Tùy theo hình thức giảng dạy và phương pháp giảng dạy mà công ty xác định giảng viên là bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp.

Ví dụ, trường hợp nhắc lại kiến thức hay đào tạo để nhân sự mới làm quen với công việc mới thì Phòng Đào tạo sử dụng giảng viên nội bộ của công ty, còn để cung cấp cho nhân sự những kiến thức mới hay nâng cao trình độ thì sẽ kết hợp giảng viên nội bộ và thuê chuyên gia bên ngoài.

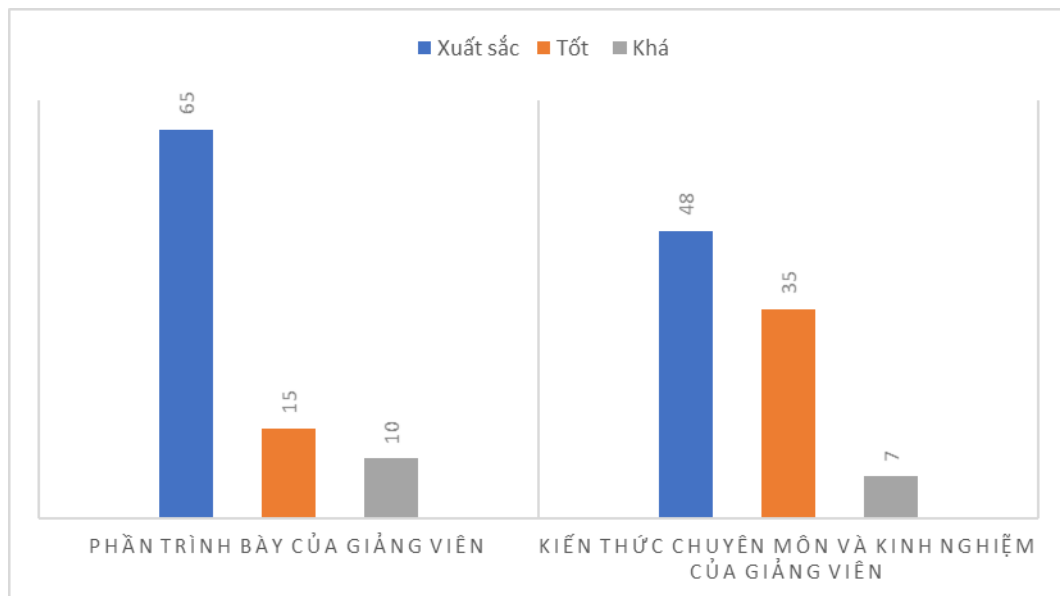
Đối với giảng viên bên trong công ty thì chủ yếu là giảng viên nội bộ và giảng viên kiêm nhiệm như các lãnh đạo, các cán bộ quản lý có kinh nghiệm. Ngoài ra, một số nhân viên có kinh nghiệm, có trình độ chuyên môn sâu cũng được lựa chọn để đào tạo các nội dung phù hợp. Đội ngũ giảng viên này được tin tưởng giao nhiệm vụ dựa trên cơ sở đánh giá cao năng lực và kinh nghiệm chuyên môn.

Các giảng viên thực hiện công việc đào tạo tại Công ty có nhiệm vụ, quyền lợi như sau: giảng viên có trách nhiệm biên soạn chương trình đào tạo dành cho người học, phù hợp với mục tiêu đào tạo của khóa học. Có trách nhiệm tổ chức kiểm tra kết quả thực hiện công việc đào tạo sau mỗi khóa học.

Những giảng viên kiêm nhiệm được hưởng mọi quyền lợi như khi đang làm việc trong quá trình giảng dạy, đồng thời giảng viên sẽ có thêm các khoản phụ cấp cho việc thực hiện hoạt động đào tạo.

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

Hình 2.3 Đánh giá giảng viên giảng dạy tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam



Nguồn: Theo số liệu điều tra của tác giả

Qua điều tra 90 nhân sự của công ty về “Phần trình bày của giảng viên” thì có 65 người (tương ứng 72,22%) đánh giá xuất sắc, 15 người (tương ứng 16,67%) đánh giá tốt, 10 người (tương ứng 11,11%) đánh giá khá. Về phần đánh giá “Kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm của giảng viên” có 48 người (tương ứng 53,33 %) đánh giá xuất sắc, 35 người (tương ứng 38,89 %) đánh giá tốt, 7 người (tương ứng 7,78 %) đánh giá khá. Như vậy, nhìn chung đội

ngũ giảng viên làm công việc giảng dạy của công ty là có chất lượng và có thể đảm bảo cho chất lượng hoạt động đào tạo của công ty.

2.1.1.1. Đánh giá kết quả đào tạo

Người trực tiếp đánh giá thái độ và kỹ năng làm việc của nhân viên sau khi nhân viên đó được cử đi tham gia một khóa đào tạo đó là người quản lý trực tiếp. Thông thường ở công ty, đối với nhân viên, quản lý là quản lý dự án hoặc giám đốc quản lý trực tiếp của họ, quản lý dự án hoặc giám đốc có trách nhiệm báo cáo kết quả lại với giám đốc nhân sự, từ đó tập hợp thông tin lên Phòng Đào tạo, từ đó rút kinh nghiệm cho đợt đào tạo sau. Điều này chứng tỏ ban lãnh đạo công ty hiểu rõ tầm quan trọng của việc đào tạo, đã chú trọng thực hiện đào tạo.

Để đánh giá hiệu quả đào tạo đội ngũ nhân sự đến hiệu quả thực hiện công việc của công ty, bước đầu Phòng Đào tạo sẽ dựa trên những căn cứ sau:

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

Bảng 2.12 Chỉ tiêu đánh giá kết quả đào tạo

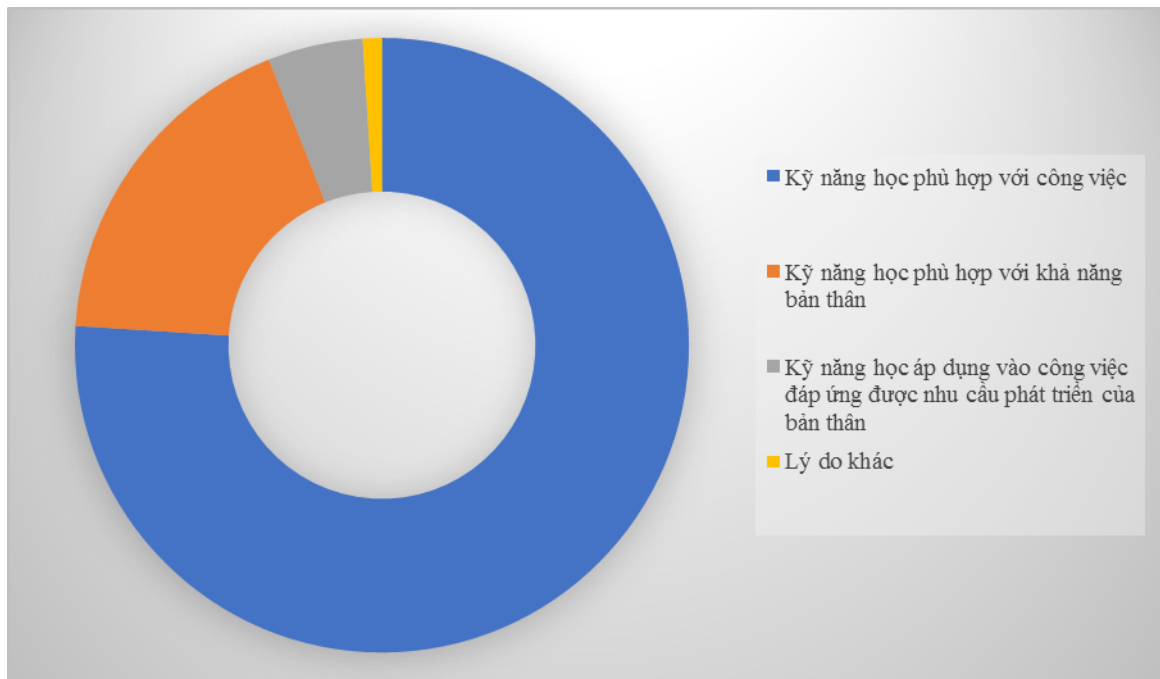
(Đơn vị: VND)

Các chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Số lượt người được đào tạo	44	54	87
Chi phí đào tạo	159,831,980	213,076,008	366,318,546
Chi phí đào tạo trung bình/người	3,632,545	3,945,852	4,210,558

Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán

Từ bảng số liệu trên ta thấy qua các năm từ 2019 - 2021, thì số người được đào tạo và chi phí đào tạo càng tăng. Như vậy nhu cầu đào tạo của công ty là tương đối lớn, kéo theo chi phí cũng tăng theo là điều tất nhiên. Thông thường, sau mỗi khóa học, việc đánh giá và kiểm tra kiến thức của các học viên đều do giảng viên trực tiếp kiểm tra bằng bài kiểm tra hoặc các bài thu hoạch. Tuy nhiên, thực tế cho thấy do học viên là những người đã đi làm nên tâm lý ngại học, và quỹ thời gian để đào tạo của mỗi người cũng ít hơn. Vì vậy, hiệu quả đào tạo còn chưa được cao. Để tránh lãng phí chi phí đào tạo, Công ty cũng cần quan tâm đến việc đánh giá chất lượng đào tạo bằng cách kiểm tra năng lực của nhân viên sau khóa học.

Hình 2.4 Lý do kiến thức của nhân sự đã qua đào tạo được áp dụng vào thực tiễn



Nguồn: Theo kết quả điều tra của tác giả

Theo kết quả khảo sát về lý do những kiến thức của nhân sự học được ứng dụng vào thực tiễn thì có 76% ý kiến cho rằng kỹ năng học phù hợp với công việc, 18% nhân sự cho rằng vì kỹ năng học phù hợp với khả năng bản

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

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

2.2.7. *Bố trí và sử dụng sau đào tạo*

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

- Bố trí sắp xếp lại công việc trong một bộ phận, có hai khả năng xảy ra: nhân sự tiếp tục làm các công việc đã đang làm và bố nhân sự được bố trí vào những những công việc phù hợp hơn sau khi đi đào tạo để nâng cao trình độ.
- Việc thực hiện bố trí lại công việc trong phòng sẽ do trưởng mỗi phòng ban mà có cán bộ được cử đi đào tạo thực hiện. Sau khi đào tạo thì nhân sự đã nắm được những kiến thức chuyên môn nhiệm vụ mới, do đó trưởng phòng sẽ giao việc mới cho họ, trên cơ sở những gì đã học và trên cơ sở sự hướng dẫn của cấp trên.
- Bổ nhiệm đề bạt cán bộ sau đào tạo và bồi dưỡng: Mục đích của việc cử cán bộ đi đào tạo là để bổ nhiệm và đề bạt họ làm những công việc có

tính chất phức tạp hơn, ở vị trí cao hơn. Do đó, sau khi đi đào tạo về thì lãnh đạo công ty cần phải thực hiện việc này đối với đối tượng được đi đào tạo để thực hiện thăng chức.

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

2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới đào tạo tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam

2.3.1. Các nhân tố bên ngoài

- ***Yếu tố kinh tế***

Trong giai đoạn toàn cầu hóa hiện nay, nước ta đang trên đà phát triển, sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt, Doanh nghiệp muốn cạnh tranh được thì không chỉ có sản phẩm, dịch vụ rẻ mà còn phải có chất lượng tốt. Như vậy, Doanh nghiệp muốn đứng vững trên thị trường là phải chủ động tạo ra các thay đổi tích cực, đi trước và điều này phụ thuộc rất nhiều vào đội ngũ các bộ công nhân viên mà doanh nghiệp sở hữu. Không chỉ đào tạo về mặt trình độ, chuyên môn Doanh nghiệp còn phải đào tạo về cả kỹ năng, thái độ làm việc, bởi thái độ, kiến thức và kỹ năng của người lao động sẽ quyết định đến chất lượng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

- ***Yếu tố văn hóa, xã hội***

Cùng với quá trình toàn cầu hóa, hội nhập nền kinh tế thị trường, doanh nghiệp có nhiều cơ hội để phát triển kinh doanh, tuy nhiên lại vấp phải sự cạnh tranh mạnh mẽ của các doanh nghiệp khác, khiến cho doanh nghiệp gặp rất nhiều khó khăn khi cạnh tranh về giá cả. Đứng trước nguy cơ bị mất thị phần

công ty đã quyết định không chỉ cạnh tranh về giá, mà còn nâng cao chất lượng của các dịch vụ, hệ thống chăm sóc khách hàng, lấy lợi thế về hoạt động lâu năm, lòng trung thành của khách hàng đối với các dịch vụ cũng như lợi thế về đội ngũ nhân viên có trình độ, tính chuyên nghiệp để tiến hành cuộc đua giành thị phần với các doanh nghiệp cùng ngành.

Về mặt xã hội, nền chính trị của đất nước đang ổn định, các chính sách Nhà nước đưa ra đều nhằm mục đích khuyến khích các doanh nghiệp cạnh tranh công bằng. Điều này vừa là lợi thế, vừa là thách thức đối với công ty bởi sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt hơn bao giờ hết, đòi hỏi công ty phải tạo được thương hiệu trên thị trường. Chính vì thế công ty đã hướng đến đào tạo cả về thái độ, dịch vụ của nhân viên công ty đối với khách hàng để tạo được niềm tin, điểm tựa vững chắc trong khách hàng.

- ***Yếu tố khoa học – công nghệ - thông tin***

Ngày nay khoa học, kỹ thuật, công nghệ rất hiện đại và liên tục đổi mới. Để có thể theo kịp sự phát triển đó và phục vụ cho quá trình kinh doanh của công ty, yêu cầu đặt ra đối với công ty là phải tăng cường đào tạo nâng cao mức độ hiểu biết về kỹ thuật cho người lao động. Với yêu cầu đó, công ty đã tổ chức những chương trình đào tạo mới và các khóa đào tạo nâng cao nghiệp vụ cho nhân viên, nâng cao tính cạnh tranh của sản phẩm, dịch vụ trên thị trường

- ***Khách hàng***

Các sản phẩm của Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam rất đa dạng và phong phú mang lại lợi nhuận hằng năm cho công ty rất cao. Với những sản phẩm đa dạng về chủng loại đảm bảo về chất lượng công ty cần có các chính sách nhằm khuyến khích khách hàng sử dụng dịch vụ của công ty, ngoài các chính sách khuyến mãi, hậu mãi, cũng cần có các chính sách chăm sóc khách hàng tốt nhất muốn thế đội ngũ chăm sóc khách hàng hay bộ phận

phát triển thị trường cần phải có những kỹ năng cần thiết để thực hiện được nhiệm vụ của mình, ngoài những kỹ năng nghiệp vụ, cần phải có kỹ năng giao tiếp và xử lý mới có thể thực hiện công việc một cách tốt nhất, đảm bảo sự hài lòng của khách hàng về chất lượng của các loại dịch vụ mà công ty đưa ra.

2.3.2. Các nhân tố bên trong

- ***Mục tiêu, chiến lược, chính sách của DN***

Sau gần 8 năm hoạt động và phát triển Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam đã thu được nhiều thành tựu đáng kể. Hiện nay, đất nước ta đang đứng trước rất nhiều cơ hội và thách thức, để góp phần tạo nên một trong những thành công trong quá trình phát triển đi lên của đất nước và đồng thời mở rộng thị trường kinh doanh. Công ty đã phải luôn xác định cho mình một hướng đi lâu dài với mục tiêu phấn đấu xây dựng công ty ngày càng phát triển mạnh tạo được nhiều việc làm cho người lao động giúp họ ổn định việc làm và chăm lo cho cuộc sống gia đình.

- ***Quan điểm của người lãnh đạo***

Ban lãnh đạo công ty luôn coi trọng việc đào tạo nhân lực để đảm bảo công ty luôn có đội ngũ lao động am hiểu về công việc mình làm. Đào tạo nhân lực phải gắn liền với chất lượng trước và sau khi được đào tạo, phải đảm bảo chất lượng công việc sau đào tạo sẽ đạt hiệu quả cao. Nhận thức được rõ tầm quan trọng của đào tạo nhân lực, hàng năm Công ty có mở các khoá đào tạo, huấn luyện cho lực lượng lao động mới tuyển dụng cũng như để đáp ứng nhu cầu học tập nâng cao trình độ của người lao động trong doanh nghiệp. Một minh chứng là hàng năm Công ty bỏ ra hàng trăm triệu cho công tác đào tạo, một con số khá cao so với lợi nhuận công ty đạt được.

Tuy nhiên nhìn một cách tổng thể thì công tác đào tạo nói riêng và công tác quản trị nhân lực nói chung ở Công ty chưa được đánh giá một cách đúng mức. Thực tế là các nhà lãnh đạo, quản lý còn thiếu kinh nghiệm trong việc tổ

chức chương trình đào tạo, nếu có thì họ vẫn còn mang phong cách cũ. Có thể nói để hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực đòi hỏi sự nỗ lực của cán bộ quản lý và của toàn công ty cũng như cần có thời gian.

- ***Nguồn lực tài chính và kinh phí dành cho đào tạo***

Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam là một công ty về công nghệ thông tin có tiềm lực về tài chính, doanh thu hàng năm đều tăng. Với điều kiện sản xuất kinh doanh thuận lợi đã tạo điều kiện cho công tác đào tạo nguồn nhân lực. Nguồn kinh phí đào tạo tăng lên qua các năm do được trích từ lợi nhuận của công ty. Vì thế, nguồn kinh phí ngày càng tăng, công tác đào tạo nguồn nhân lực trong công ty có nhiều thuận lợi.

- ***Điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ cho đào tạo NL***

Sự phát triển như vũ bão của khoa học kỹ thuật đã đặt ra cho ông ty đứng trước một thử thách mới đó là: cần phải đầu tư, đổi mới công nghệ, máy móc thiết bị. Chính vì vậy trong những năm qua, Công ty đã tiến hành đầu tư mua sắm hàng loạt máy móc thiết bị hiện đại phục vụ cho công việc cũng như công tác đào tạo.

Với tính chất đặc thù của công việc, máy móc thiết bị hiện đại được đầu tư bổ sung tại Công ty bao gồm những thiết bị máy tính, thiết bị trình chiếu, âm thanh để phục vụ công tác đào tạo cũng như nâng cấp, mở rộng diện tích mặt sàn để có thêm nhiều phòng riêng cho việc giảng dạy và học tập.

2.4. Đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam

2.4.1. Những mặt đạt được

- Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam đã xây dựng một quy trình đào tạo thống nhất trong toàn Tập đoàn và qua các năm 2017 - 2021. Chương trình đào tạo khá cụ thể cho từng đối tượng giúp nhân sự có được chương trình đào tạo toàn diện hơn.

- Hoạt động xác định đối tượng đào tạo trong mỗi chương trình đào tạo đã có những tiêu chuẩn tương đối cụ thể: cán bộ quản lý và nhân viên.
- Chi phí đào tạo cũng tăng lên hàng năm, thể hiện sự quan tâm đầu tư của công ty đến hoạt động đào tạo nhân lực. NCCPlus đã biết khai thác thế mạnh, tiềm năng con người và coi yếu tố con người là không thể thiếu được trong mọi hoạt động của công ty.
- Các chương trình đào tạo nhìn chung được tổ chức theo đúng kế hoạch, có giám sát, linh hoạt và thay đổi khi cần thiết.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh những kết quả mà Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam đã đạt được thì đào tạo nhân lực tại công ty vẫn còn tồn tại những hạn chế sau:

- Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam và Phòng Hành chính Nhân sự chưa thực sự thực hiện tốt hoạt động phân tích công việc, phân tích nhu cầu nhân viên để từ đó lập ra những khóa học cần thiết. Kết quả của hoạt động phân tích công việc là 03 bản: “bản mô tả công việc”, “bản yêu cầu của công việc”, “bản tiêu chuẩn thực hiện công việc”. Việc phân tích công việc thường chỉ được giao kết bằng miệng, chưa có văn bản, hệ thống rõ ràng.
- Trong đánh giá nhu cầu, Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam còn sử dụng hạn chế các phương pháp khác như phỏng vấn trực tiếp nhân sự, chủ yếu là căn cứ vào đề xuất của cán bộ quản lý như giám đốc, quản lý dự án.
- Nhân viên thường được cử đi đào tạo khi có nhu cầu và đạt yêu cầu chứ không phụ thuộc nhiều vào việc xác định chênh lệch giữa hiệu quả thành tích cần đạt được với hiệu quả thành tích hiện tại
- Việc xác định nhu cầu đào tạo của Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam được tiến hành không mấy phức tạp, chủ yếu là do ước

lượng, dựa vào những kinh nghiệm của nhà quản lý, sự tự nguyện của nhân sự, thiếu tính chủ động trong quá trình xác định nhu cầu đào tạo.

- Cán bộ phụ trách đào tạo ban đầu chưa có khả năng xây dựng chiến lược đào tạo và triển khai chiến lược đào tạo một cách hoàn chỉnh.

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

CHƯƠNG 3. HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ NCCPLUS VIỆT NAM

3.1. Phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam

Định hướng đào tạo nhân lực của Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam là đào tạo phải gắn liền với chiến lược kinh doanh của Công ty.

Tiếp tục xây dựng và phát triển Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam, phấn đấu trở thành một đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực Công nghệ thông tin. Với gần 8 năm hình thành và phát triển, và trong tương lai tiếp theo Công ty Cổ Phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam sẽ tiếp tục khẳng định vị thế trên thị trường Việt Nam và nhiều nước trên thế giới thông qua những hoạt động kinh doanh chủ lực là phát triển website, phần mềm và trò chơi điện tử.

Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam chính thức hướng chiến lược theo 3 giá trị cốt lõi mới: “Hướng khách hàng - Cam kết - Sáng tạo”. Bộ 3 giá trị cốt lõi mới vững chắc như một chiếc kiềng, tạo nền móng để Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam vươn cao, vươn xa hơn trong tương lai.

Hiện nay, một bộ phận quản lý còn yếu trong vai trò điều hành, kỹ năng quản lý kém. Vì thế công ty cần tổ chức chương trình đào tạo huấn luyện lại đội ngũ cán bộ quản lý, nghiệp vụ, xây dựng đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn và tay nghề cao. Đồng thời phải xây dựng quy chế tuyển dụng mới, nâng cao phúc lợi xã hội, chế độ đãi ngộ thích hợp, nhằm khuyến khích động viên người lao động hăng hái làm việc, sáng tạo đem lại hiệu quả càng cao cho đơn vị.

Trong thời gian tới cần phải đạt một số mục tiêu sau:

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

Thứ hai: Đào tạo nguồn nhân lực phải thực hiện một cách toàn diện, không chỉ ở bộ phận lãnh đạo công ty mà các bộ phận cũng phải tự điều chỉnh. Đào tạo nhân lực trong công ty được xem là yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các yêu cầu, mục tiêu chiến lược. Hiện nay chất lượng lao động đã trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của công ty. Thực tế đã chứng minh đầu tư vào nguồn nhân lực có thể mang lại hiệu quả cao hơn so với việc đầu tư đổi mới trang thiết bị công nghệ cũng như các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh.

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

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

Thứ năm: xây dựng chế độ thu hút giữ chân cán bộ quản lý giỏi, nhân sự có chuyên môn cao. Bên cạnh đó cũng có những biện pháp xử phạt đối với những đối tượng có hành vi vi phạm gây ảnh hưởng xấu tới hoạt động hình

ảnh của công ty.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam

3.2.1. Thực hiện tốt công tác phân tích nhu cầu đào tạo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Nên đưa việc phân tích công việc thành một phần trong quá trình xác định nhu cầu đào tạo và phát triển của công ty. Nếu nhân sự đã có sự phù hợp giữa trình độ với yêu cầu công việc đặt ra thì có thể xác định nhu cầu đào tạo đối với người này sẽ là đào tạo nâng cao kiến thức kỹ năng để thực hiện công việc ở mức độ cao hơn hoặc làm những công việc đòi hỏi trình độ cao hơn. Trường hợp nhân sự chưa có sự phù hợp thì nhu cầu phát sinh là đào tạo sao cho nhân sự sau đào tạo có thể thực hiện tốt công việc hiện tại. Để thực hiện được việc phân tích công việc một cách chính xác thì công ty cần phải có đầy đủ các bảng như mô tả công việc, yêu cầu thực hiện công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc. Ví dụ công ty có thể sử dụng bảng mô tả công việc để thực hiện việc phân tích công việc của nhân sự

- Bên cạnh đó, để công tác đào tạo thực sự có ý nghĩa không chỉ với công ty mà còn có ý nghĩa với nhân sự thì việc xác định nhu cầu đào tạo cần phải thông qua nhu cầu đào tạo của nhân sự. Điều này đóng vai trò hết sức quan trọng vì nó có ảnh hưởng khá lớn tới hiệu quả của công tác đào tạo.

Nếu nhu cầu đào tạo của công ty có sự phù hợp với nhu cầu của chính nhân sự sẽ tạo ra động lực giúp nhân sự hăng hái hơn trong việc tham gia đào tạo cùng những áp dụng những kiến thức mà mình còn thiếu vào trong quá trình lao động.

3.2.2. Thực hiện đánh giá quá trình thực hiện công việc

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

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

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

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

- Kết hợp kết quả do người quản lý đánh giá và kết quả tự đánh giá của cá nhân nhân sự để đưa ra kết luận cuối cùng.

Về kết quả công ty nên đánh giá 6 tháng 1 lần, với thời gian như vậy mới thấy được sự thay đổi trong thực hiện công việc của nhân sự. Trên cơ sở các bản đánh giá, các phòng ban căn cứ vào mẫu phiếu đánh giá để biết được kết quả làm việc của từng nhân viên. Sau đó, tổng hợp lại kết quả gửi lên bộ phận, phòng ban có thẩm quyền quyết định. Nếu nhân viên có kết quả thực hiện công việc tốt thì công ty cần có chính sách khen thưởng thích đáng, nếu

chưa làm tốt thì công ty cần xem xét tiến hành đào tạo để nâng cao trình độ kỹ năng cho họ.

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

Để thực hiện điều này công ty có thể sử dụng phiếu đánh giá nhân sự hàng kỳ có các chỉ tiêu sau:

Bảng 3.1 Mẫu phiếu đánh giá đề xuất cho nhân sự hàng kỳ

		Tốt	Khá	Trung bình	Yếu	Kém
Người lao động trong công việc	1. Thái độ làm việc					
	2. Khả năng làm việc					
	3. Thái độ với đồng nghiệp					
	4. Đạo đức, ý thức					
	5. Năng suất lao động					
	6. Kết quả hoàn thành công việc					
	7. ngày công lao động					
	8. Khả năng sáng tạo					
	9. Khả năng thích ứng					
	10. Tính hoạt bát trong công việc					
	11. Khả năng hợp tác với nhà quản lý					

Khả năng tổ chức	1. Khả năng tổ chức					
	2. Khả năng theo dõi					
	3. Khả năng rèn luyện					
Những điều còn thiếu trong thực hiện công việc	1. Ngoại ngữ	Có	Anh	Pháp	Đức	Khác
		Không				
	2. Kiến thức chuyên môn	Có	Để hoàn thành tốt công việc			
			Để nâng cao khả năng thực hiện công việc			
		Không				
	3. Kinh nghiệm	Có	Để hoàn thành tốt công việc			
			Để nâng cao khả năng thực hiện công việc			
		Không				
Đánh giá tổng thể						
Đề nghị về công tác đào tạo của công ty						

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

Công tác xác định mục tiêu đào tạo của công ty mang tính chất chung chung. Vì vậy, trong thời gian tới, đối với từng đối tượng cụ thể công ty phải đề ra những mục tiêu mà họ cần phải đạt được sau mỗi khóa đào tạo. Những mục tiêu này vừa là những tiêu chí cụ thể định hướng cho việc triển

khai đào tạo, vừa là căn cứ để khi kết thúc khóa đào tạo công ty có thể đánh giá hiệu quả đào tạo một cách rõ ràng. Hơn nữa, khi xác định mục tiêu rõ ràng thì học viên sẽ có động lực cố gắng để đạt được mục tiêu đó. Trong năm 2022 đến năm 2025, cần xác định mục tiêu đào tạo của công ty cụ thể như sau:

- Đào tạo phải góp phần tăng năng suất lao động để hoàn thành kế hoạch đã đề ra.

- Đối với cán bộ quản lý công ty nên mở nhiều khóa đào tạo kỹ năng cũng như là kiến thức ngoại ngữ.

- Để thực hiện các mục tiêu trên, nhân sự phải nỗ lực nghiêm chỉnh thực hiện, lãnh đạo phải quan tâm thường xuyên, thực hiện tốt các chức năng quản trị nhân sự: tuyển dụng, đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc, tiền lương, tiền thưởng và tổ chức lao động trong công ty.

3.2.4. Giải pháp về lựa chọn đối tượng đào tạo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Về đào tạo cho nhân viên quản lý, lãnh đạo kế cận, chủ chốt. Công ty nên dành thêm nguồn lực đầu tư cho các khóa học về kỹ năng lãnh đạo hay các nghiệp vụ quản trị trọng yếu như quản trị chiến lược, quản trị hiệu suất hay quản trị nhóm. Đặc biệt, công ty cần quan tâm tới đội ngũ quản lý tại các bộ phận hỗ trợ, thay vì mới chỉ quan tâm tới đào tạo cho bộ phận kinh doanh.

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

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

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

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

3.2.7. Lựa chọn và đào tạo giảng viên

Giảng viên đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng đào tạo. Hiện nay, công ty vẫn sử dụng những giảng viên từ chính nguồn nội bộ, tuy có kinh nghiệm làm việc nhưng kỹ năng truyền đạt đến học viên còn kém,

vì vậy công ty cần chú trọng công tác đào tạo, chuẩn hóa đội ngũ giảng viên từ nguồn nội bộ này.

Khi tiến hành lựa chọn đội ngũ giảng viên từ nguồn nội bộ thì công ty cần quan tâm đánh giá nhiều mặt cụ thể như: trình độ chuyên môn, uy tín, kiến thức quản lý, phương pháp giảng dạy... Để xây dựng đội ngũ giảng viên chuyên nghiệp, công ty cần:

- + Tiến hành điều tra thống kê, phân tích, đánh giá số lượng và chất lượng đội ngũ giảng viên
- + Xây dựng quy hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ trước mắt và lâu dài theo yêu cầu công việc
- + Chú ý tuyển chọn những người có kỹ năng thuyết trình, giao tiếp tốt, có khả năng truyền đạt kiến thức đến với học viên

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

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

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

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

- Cấp độ “phản ứng”: Sự quan tâm của nhân viên đối với công tác phát triển tại công ty. Được đánh giá thông qua các khảo sát do bộ phận nhân sự 80 tiến hành định kỳ.

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

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

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

Phương pháp thực hiện:

+ Các phương tiện được dùng để đo lường việc học: văn bản, thuyết minh

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

Cách thức thực hiện

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

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

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

+ Tiến hành các biện pháp theo dõi thích hợp

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

Phương pháp thực hiện

+ Đo lường hiệu suất công việc

+ Quan sát người thực hiện (performer)

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

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

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

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

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

- + Đánh giá lại chi phí bỏ ra và lợi nhuận thu được + Số lượng người tham gia (phải đạt được 100%)

- + Đánh giá lại vào những thời điểm thích hợp

- + Sử dụng “control group”

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

Cách thức thực hiện

- + Sử dụng “Control group”

- + Cho phép thời gian để xác định kết quả đạt được

- + Đánh giá kết quả công việc đạt được trước và sau khóa học

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

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

Về kiểm soát đào tạo nguồn nhân lực là hoạt động cần diễn ra liên tục để đưa ra được những cảnh báo cần thiết trong thời gian sớm nhất. Đồng thời, quá trình kiểm soát cần hướng tới tương lai (hoàn thành các mục tiêu) hơn là

chỉ tập trung vào quá khứ (phân tích những sai phạm). Theo đó, cần thực hiện tốt chức năng tư vấn và khuyến khích.

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

Tóm lại, quá trình đào tạo luôn luôn đòi hỏi những sự đánh đổi đối với cả công ty lẫn người lao động. Do đó, cùng với những nỗ lực đổi mới toàn diện về mặt nội dung, hình thức hay phương pháp, cần nâng cao được nhận thức của cả tập thể. Theo đó, đào tạo nhân lực hay phát triển con người được xác định là một dạng đầu tư tự giác và giàu tiềm năng, thay vì cho đó là chi phí không bắt buộc với nhiều rủi ro. Đó là trách nhiệm nhưng cũng là quyền lợi chung của tất cả các bên.

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

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

Tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam, lộ trình thăng tiến cần quan tâm tới việc định vị cá nhân. Tổ chức cần hỗ trợ giúp nhân viên hiểu rõ về mình (Tôi là ai? Tôi đang ‘đứng’ ở đâu? Tôi có ưu điểm, lợi thế gì? Tôi còn hạn chế gì? Tôi mong muốn điều gì?). Chỉ khi hiểu đúng, nhân viên mới có thể theo đuổi những mục tiêu thăng tiến có hiệu quả.

Hơn nữa, Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam cần làm tốt công tác tuyên truyền, để mọi nhân viên đều nắm được lộ trình thăng tiến của mình tại tổ chức và công bằng trong cơ hội phát triển. Thông qua tuyên

truyền, công ty cũng nên đưa ra các cam kết hỗ trợ rõ ràng về đào tạo, tài chính và các mặt khác có liên quan tới quá trình phân đấu thăng tiến của nhân viên.

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

Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam cần xây dựng được các cơ chế thu nhận phản hồi và cung cấp sự hỗ trợ kịp thời cho nhân viên. Nên tổ chức các cuộc họp định kỳ để ghi nhận thông tin. Tạo lập các quy tắc (văn hóa) hội họp trong tổ chức. Duy trì bầu không khí tích cực, các thảo luận cởi mở, mang tính xây dựng và tuyệt đối tránh việc đổ lỗi cho nhau.

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

KẾT LUẬN

Nền kinh tế nước ta đang trải qua những thay đổi to lớn thông qua những tiến bộ về công nghệ đang làm biến đổi về cơ cấu kinh tế. Đào tạo và nhân lực trong doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế đang trở nên ngày càng cần thiết, nó là yếu tố quyết định thành công hay thất bại của mọi tổ chức. Đội ngũ lao động nào có trình độ cao thì càng có khả năng giành thắng lợi trong hoạt động sản xuất kinh doanh, và nó trở thành mục tiêu cạnh tranh của các tổ chức.

Đào tạo nhân lực là một trong những nội dung quan trọng của các tổ chức. Nhận thấy tầm quan trọng của đào tạo nhân lực, thông qua nghiên cứu, luận văn đã khái quát và hệ thống được những vấn đề trọng tâm trong công tác đào tạo nhân lực mà ở mọi thời kỳ, mọi tổ chức cần được chú ý và quan tâm đầy đủ. Luận văn cũng đã khái quát được những vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo nhân lực và các khái niệm có liên quan, vai trò nội dung của công tác của công tác đào tạo nhân lực, phân tích những yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực.

Trên cơ sở hệ thống lý thuyết về đào tạo nhân lực, luận văn đã đi sâu vào mô hình tổ chức của Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam; thống kê, tìm hiểu tình hình nguồn lực của Công ty. Đặc biệt đi sâu vào phân tích, đánh giá về công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam trong 5 năm gần đây (2017 - 2021), để từ đó rút ra được những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực tại Công ty.

Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam đã rất chú trọng đến công tác này để nâng cao khả năng, trình độ của nhân sự, đáp ứng nhu cầu phát triển sản xuất, và đem lại những kết quả đáng kể cả về năng lực cạnh

tranh và năng suất lao động, doanh thu. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty cần phải được tăng cường, hoàn thiện hơn nữa để đảm bảo cho sự phát triển bền vững trong tương lai.

Trên cơ sở đó, tác giả đã nghiên cứu và đề xuất giải pháp để tiếp tục đổi mới quản lý và nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam, nhằm đáp ứng chiến lược phát triển của Công ty.

Luận văn được thực hiện với nỗ lực rất cao, tuy nhiên do thời gian nghiên cứu có hạn và được thực hiện trong khi tác giả vẫn phải đảm bảo hoàn thành công tác chuyên môn, nên luận văn chưa thể đề cập hết đến các vấn đề cần trình bày và cũng không tránh khỏi một số hạn chế. Vì vậy rất mong nhận được nhiều ý kiến đóng góp bổ sung của quý thầy cô để luận văn được hoàn chỉnh hơn và có thể áp dụng, đem lại lợi ích thực tiễn cho Công ty Cổ phần Công nghệ NCCPlus Việt Nam nói riêng và các tổ chức khác nói chung

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tham khảo

1. Bùi Tôn Hiến (2009), Việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam.
2. Business Edge (2007), “Đào tạo NNL – làm sao để khởi ném tiền qua cửa sổ”.
3. Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Đắc Hưng (2004), Giáo dục Việt Nam hướng tới tương lai – Vấn đề và Giải pháp, NXB Chính trị Quốc Gia, Hà Nội.
4. Đặng Thị Hương (2011), “Đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế”, Luận án Tiến sỹ, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
5. Đinh Văn Toàn (2010), Phát triển nguồn nhân lực tại tập đoàn Điện lực Việt Nam, Luận án Tiến sỹ, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
6. Thái Bá Cần (2004), “ Đề xuất phương pháp đánh giá chất lượng đào tạo với đánh giá hiệu quả trong (đánh giá bằng cấp, kết quả điểm); đánh giá hiệu quả ngoài (thời gian có việc làm, thành công nghề nghiệp)”.
7. Trần Kim Dung (2003), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Thống kê, Hà Nội.
8. Đỗ Minh Cương – TS. Mạc Văn Tiến đồng chủ biên (2004), “Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam – lý luận và thực tiễn”.
9. Hồ Ngọc Đại, “Giải pháp Giáo dục” (1991), NXB Giáo dục.
10. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), Giáo trình quản trị nhân lực, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
11. Nguyễn Minh Đường (2005), “Thực trạng và giải pháp đào tạo lao động kỹ thuật (từ sơ cấp đến trên đại học) đáp ứng yêu cầu chuyển dịch cơ

cầu lao động trong điều kiện kinh tế thị trường, toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế”.

12. Nguyễn Duy Hà, Đào tạo Nguồn nhân lực cho Doanh nghiệp,

13. <http://www.bacninhbusiness.gov.vn/Index.aspx?new=264&item=19&ba=19&dao-tao-nguon-nhan-luc-cho-doanh-nghiep.html>

14. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản Trị Nhân Lực (Tập II) của trường Đại Học Lao Động - Xã Hội.

15. PGS.TS Phan Văn Kha (2007), “Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam”, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.

16. Phạm Minh Hạc (2001), Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hóa, hiện đại hóa, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

17. Nguyễn Hữu Thân (2001), Quản trị nhân sự, NXB Thống Kê.

18. Nguyễn Tiệp (2007), Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

20. Trần Văn Tùng (2005), “Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng NNL tài năng”.

21. Trần Văn Tùng, Lê Ái Lâm (1996), Phát triển nguồn nhân lực – Kinh nghiệm thế giới và thực tiễn nước ta, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

22. Vũ Xuân Tiến (2010), Tạp chí khoa học và công nghệ, “Một số vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực”, NXB Đại học Đà Nẵng, Đà Nẵng.

Tài liệu công ty

1. Báo cáo thường niên NCCPlus – 2019
2. Báo cáo thường niên NCCPlus – 2020
3. Báo cáo thường niên NCCPlus – 2021
4. Báo cáo tài chính NCCPlus – 2019
5. Báo cáo tài chính NCCPlus – 2020
6. Báo cáo tài chính NCCPlus – 2021

Trang web

1. Trang web: <https://ncc.asia/>
2. Trang web: <https://finance.vietstock.vn/CMG/tai-tai-lieu.htm>
3. Trang web: <http://blognhansu.net.vn>
4. Trang web: <https://vnresource.vn/tin-chuyen-nganh/332-mo-hinh-nang-luc-ask-trong-nhan-su-kien-thuc-kha-nang-ky-nang>

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

PHIẾU YÊU CẦU ĐÀO TẠO (BMĐT-02A)

**CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG
NGHỆ NCCPLUS VIỆT NAM**

Văn phòng công ty

**PHIẾU YÊU CẦU ĐÀO TẠO
NĂM**

..., Ngày ... tháng ... năm ...

Họ và tên: Chức vụ:.....						
Bộ phận: Đơn vị:						
TT	Nội dung đào tạo yêu cầu	Đối tượng	Hình thức đào tạo	Thời gian dự kiến	Chi phí dự kiến	Ghi chú

**GIÁM ĐỐC ĐIỀU
HÀNH**

**GIÁM ĐỐC
NHÂN SỰ**

**TRƯỞNG PHÒNG
HÀNH CHÍNH NHÂN SỰ**

PHỤ LỤC 2
PHIẾU YÊU CẦU ĐÀO TẠO ĐỘT XUẤT (BMĐT-02B)

**CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG
 NGHỆ NCCPLUS VIỆT NAM**
Văn phòng công ty

**PHIẾU YÊU CẦU ĐÀO TẠO
 ĐỘT XUẤT**

Họ và tên:	Chức vụ:.....
Bộ phận:	Đơn vị:
Đề xuất cử cán bộ đi học ☐ Cá nhân tự đề xuất ☐	Danh sách đề cử tham gia:
Đào tạo: Trong nước ☐ Nước ngoài ☐ Địa điểm: Thời gian: Từ: đến	
<u>Loại hình đào tạo:</u> Khoá đào tạo nghiệp vụ ☐ Khoá đào tạo bổ sung kiến thức ☐ Khoá đào tạo quản lý ☐ Khoá đào tạo chuyên đề ☐	<u>Nguồn thông tin:</u> Quảng cáo trực tiếp ☐ Báo chí ☐ Mạng Internet ☐ Giới thiệu ☐
<u>Nội dung cụ thể:</u>	

<u>Ý kiến lãnh đạo:</u> , Ngày ... tháng ... năm ... QUẢN LÝ	<u>Ý kiến đề xuất:</u> , Ngày ... tháng ... năm ... NGƯỜI ĐỀ XUẤT
<u>Ý kiến phê duyệt:</u> , Ngày ... tháng ... năm ... GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH	<u>Ý kiến đề xuất:</u> , Ngày ... tháng ... năm ... GIÁM ĐỐC NHÂN SỰ

PHỤ LỤC 3
BẢNG HỎI VỀ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
CP NCCPLUS VIỆT NAM VIỆT NAM

Kính gửi: Quý anh/ chị đang làm việc tại công ty CP NCCPLUS Việt Nam Việt Nam

Bảng hỏi này là một phần trong luận văn về “ Đào tạo nhân lực tại công ty CP NCCPLUS Việt Nam Việt Nam”.

Tác giả cam kết không sử dụng thông tin bảng hỏi sai mục đích.

I. Thông tin chung

1. Họ và tên người trả lời:.....
2. Tuổi:.....
3. Giới tính
 - Nam
 - Nữ
4. Bộ phận công tác:..... Vị trí hiện tại:
5. Thâm niên trong công việc:

II. Thông tin chi tiết

1. Anh/chị có biết về chiến lược phát triển nguồn nhân lực của công ty CP NCCPLUS Việt Nam không?
 - Biết
 - Không biết
2. Nếu có, anh/chị biết chiến lược này là do:
 - Vô tình biết được
 - Được tổ chức phổ biến
 - Được tham gia xây dựng

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

- Cử đi học ở các trường chuyên nghiệp
- Công ty tự tổ chức đào tạo
- Tham gia hội thảo
- Đi học ngắn hạn ở nước ngoài
- Khác (nói rõ):

.....

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

- Có rõ rệt
- Có chút ít
- Không thay đổi

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

- < 1 tháng

1- 3 tháng

Trên 3 tháng

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

- Công ty chi trả toàn bộ Công ty chi trả một phần
- Bản thân tự chi trả

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

- Xuất sắc
- Tốt
- Khá
- Trung bình
- Yếu

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

- Xuất sắc
- Tốt
- Khá
- Trung bình
- Yếu

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

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

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

- Đo lường các giá trị đóng góp hữu hình
- Đo lường các giá trị đóng góp vô hình
- Đo lường các giá trị đóng góp vô hình và hữu hình
- Ý kiến khác
- (Giá trị đóng góp hữu hình như ngày công làm việc thực tế, thành tích kinh doanh... giá trị đóng góp vô hình như tham gia kèm cặp nhân viên mới...)

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

- Kỹ năng học được phù hợp với công việc
- Kỹ năng học phù hợp với khả năng bản thân
- Kỹ năng học áp dụng vào công việc đáp ứng được nhu cầu phát triển của bản thân Lý do khác:.....

.....

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

- Hài lòng
- Bình thường
- Không hài lòng

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

- Có

- Không

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

- Khóa học tập trung dài hạn
- Khóa học tập trung ngắn hạn
- Đào tạo ngắn hạn tại công ty
- Đào tạo theo hình thức kèm cặp tại công ty
- Ý kiến khác:

.....

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

- Chuyên môn sâu
- Kỹ năng làm việc theo nhóm
- Ngoại ngữ, vi tính
- Hiểu biết pháp luật kinh doanh
- Kỹ năng giao tiếp
- Kỹ năng đàm phán
- Khác (Cụ thể):

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

.....

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

.....

PHỤ LỤC 4
THÔNG TIN TỔNG HỢP VỀ
MẪU KHẢO SÁT PHƯƠNG ÁN SỐ NGƯỜI TỶ LỆ

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

Anh/chị có biết về chiến lược phát triển nguồn nhân lực của công ty TNHH Bioseed không?		
Biết	86	95,56%
Không biết	4	4,44
Tổng	90	100%

Nếu có, anh/chị biết chiến lược này là do:		
Vô tình biết được	2	2,22%
Được tổ chức phổ biến	78	86,67%
Được tham gia xây dựng	10	11,11
Tổng	90	100%

Khi được đào tạo thì anh/chị được đào tạo theo hình thức nào?		
Cử đi học ở các trường chuyên nghiệp	15	16,67%
Công ty tự tổ chức đào tạo	60	66,67%
Tham gia hội thảo	2	2,22%
Đi học ngắn hạn ở nước ngoài	5	5,56%
Khác	8	8,88%
Tổng	90	100%

Khóa đào tạo anh/chị đã tham gia thường kéo dài trong bao lâu?		
< 1 tháng	76	84,44%
1-3 tháng	9	10%
Trên 3 tháng	5	5,56
Tổng	90	100%

Chi phí cho tham gia khóa đào tạo của anh/chị lấy từ nguồn nào?		
Công ty chi trả toàn bộ	78	87%
Công ty chi trả một phần	10	11%
Bản thân tự chi trả	2	2%
Tổng	90	100%

Anh/ chị đánh giá thế nào về kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm của giảng viên?		
Xuất sắc	48	53,33%
Tốt	35	38,89%
Khá	7	7,78%
Trung bình	0	0%
Yếu	0	0%
Tổng	90	100%

Theo anh/chị, công tác đào tạo tại công ty có tồn tại khó khăn, hạn chế gì không?		
Có	50	55,56%
Không	40	44,44%
Tổng	90	100%

Anh/ chị đánh giá thế nào về bài giảng, phần trình bày của giảng viên?		
Xuất sắc	65	72,22%
Tốt	15	16,67%
Khá	10	11,11%
Trung bình	0	0%
Yếu	0	0%
Tổng	90	100%

Kết quả thực hiện công việc của anh/chị được tổ chức đánh giá hàng tháng và chủ yếu dựa trên		
Đo lường các giá trị đóng góp hữu hình	11	12,22%
Đo lường các giá trị đóng góp vô hình	13	14,45%
Đo lường các giá trị đóng góp vô hình và hữu hình	62	68,89%
Ý kiến khác	4	4,44
Tổng	90	100%

Vì sao những kiến thức của anh/ chị đã được học được ứng dụng vào thực tiễn?		
Kỹ năng học được phù hợp với công việc	68	76%
Kỹ năng học phù hợp với khả năng bản thân	16	18%
Kỹ năng học áp dụng vào công việc đáp ứng được nhu cầu phát triển của bản thân	5	5%
Lý do khác	1	1%
Tổng	90	100%

Anh/ chị có cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại không?		
Hài lòng	78	86,67%
Bình thường	7	7,78%
Không hài lòng	5	5,55%
Tổng	90	100%

Anh/ chị có muốn tham gia vào khóa đào tạo nào khác không?		
Có	76	84,44%
Không	14	15,56%
Tổng	90	100%

Anh/ chị muốn tham gia vào khóa học như thế nào?		
Khoá học tập trung dài hạn	2	2,22%
Khóa học tập trung ngắn hạn	5	5,56%
Đào tạo ngắn hạn tại công ty	62	68,89%
Đào tạo theo hình thức kèm cặp tại công ty	20	22,22%
Ý kiến khác	1	1,11%
Tổng	90	100%

Để đáp ứng công việc tương lai, anh/ chị muốn cần phải bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?		
Chuyên môn sâu	52	57,79%
Kỹ năng làm việc theo nhóm	28	31,11%
Ngoại ngữ, vi tính	0	0%
Hiểu biết pháp luật kinh doanh	0	0%

Kỹ năng giao tiếp	8	8,88%
Kỹ năng đàm phán	0	0%
Ý kiến khác	2	2,22%
Tổng	90	100%

PHỤ LỤC 4
PHIẾU ĐÁNH GIÁ ỨNG DỤNG CỦA HỌC VIÊN SAU CHƯƠNG
TRÌNH ĐÀO TẠO

Họ và tên người được đánh giá:.....

Họ và tên người đánh giá:.....

Chức danh:.....

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

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

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

PHỤ LỤC 5

MẪU PHIẾU ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Họ và tên:..... Thời gian: tháng Năm

Chức danh: Bộ phận:.....

[illegible]

2												
3												
4												
Tổng điểm I												
II	Công việc phát sinh trong tháng											
1												
2												
Tổng điểm II												
Tổng điểm (I) +(II)												

NGƯỜI THỰC HIỆN

QUẢN LÝ

GIÁM ĐỐC NHÂN SỰ