

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN MẠNH DUY

**ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
KIM KHÍ THĂNG LONG**

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

NGUYỄN MẠNH DUY

**ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
KIM KHÍ THĂNG LONG**

Chuyên ngành: *QUẢN TRỊ NHÂN LỰC*

Mã số: *8340404*

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. VŨ HỒNG PHONG

HÀ NỘI – 2022

LỜI CAM ĐOAN

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

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

Tác giả

Nguyễn Mạnh Duy

LỜI CẢM ƠN

Với lòng biết ơn sâu sắc, tác giả xin gửi lời cảm ơn chân thành đến các thầy giáo, cô giáo giảng viên Trường Đại học Lao động – Xã hội, đặc biệt là thầy TS. Vũ Hồng Phong đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ tác giả trong suốt thời gian qua.

Xin trân trọng cảm ơn các cán bộ, công nhân viên của Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long đã tạo mọi điều kiện giúp đỡ cho tác giả thu thập tài liệu, nghiên cứu nghiệp vụ và hoàn thành đề tài nghiên cứu của mình.

Luận văn đã được thực hiện với sự nỗ lực cố gắng 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, nhất là trong bối cảnh dịch bệnh Covid đang diễn biến phức tạp nên luận văn khó tránh khỏi một số hạn chế. Kính mong các thầy, cô giáo trong hội đồng đánh giá luận văn chỉ bảo, các bạn đồng nghiệp góp ý kiến, giúp tác giả tiếp tục bổ sung cho luận văn được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

Tác giả

Nguyễn Mạnh Duy

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC BẢNG	i
DANH MỤC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ.....	iii
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	11
1.1. Một số khái niệm cơ bản	11
1.1.1. Nhân lực.....	11
1.1.2. Đào tạo nhân lực	11
1.2. Nội dung đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.....	13
1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo	13
1.2.2. Lập kế hoạch đào tạo nhân lực.....	18
1.2.3. Tổ chức thực hiện đào tạo	23
1.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo.....	24
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp	27
1.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	27
1.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp	28
1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của một số doanh nghiệp tại Việt Nam .	30
1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội.	30
1.4.2. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam (VSP).....	32
1.4.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long ...	33
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIM KHÍ THĂNG LONG.....	35
2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long	35
2.1.1. Giới thiệu chung về công ty	35
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển về công ty.....	36
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty.....	39
2.1.4. Đặc điểm về nguồn nhân lực của công ty.....	41

2.2. Phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long	44
2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long	44
2.2.2. Thực trạng xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long	48
2.2.3. Thực trạng tổ chức thực hiện đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long	59
2.2.4. Thực trạng về đánh giá kết quả đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long	61
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực trong Công ty	65
2.3.1. Các nhân tố bên ngoài Công ty	65
2.3.2. Các nhân tố bên trong Công ty	69
2.4. Đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long	74
2.4.1. Những kết quả đã đạt được	74
2.4.2. Những hạn chế, tồn tại	75
2.4.3. Nguyên nhân dẫn đến những hạn chế	77
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIM KHÍ THĂNG LONG	78
3.1. Phương hướng phát triển của Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long.	78
3.1.1. Phương hướng phát triển của công ty trong thời gian tới	78
3.1.2. Phương hướng thực hiện đào tạo nhân lực của Công ty	81
3.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long	82
3.2.1. Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo	82
3.2.2. Hoàn thiện cách thức xác định mục tiêu và đối tượng đào tạo	84
3.2.3. Nâng cao chất lượng đội ngũ làm công tác đào tạo	86
3.2.4. Đa dạng hóa các chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo	86
3.2.5. Nâng cao chất lượng của đội ngũ giáo viên	88
3.2.6. Hoàn thiện khâu đánh giá kết quả đào tạo	91

3.2.7. Đầu tư cơ sở vật chất cho công tác đào tạo	93
3.2.8. Huy động và sử dụng hiệu quả kinh phí dành cho đào tạo	94
3.2.9. Hoàn thiện nội dung chương trình đào tạo phù hợp với đối tượng	94
KẾT LUẬN	96
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	98
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC BẢNG

	TRANG
Bảng 1.1. Bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo	25
Bảng 2.1. Cơ cấu nhân lực giai đoạn 2019 – 2021	41
Bảng 2.2. Nhu cầu đào tạo của công ty giai đoạn 2019 – 2021	46
Bảng 2.3. Kết quả khảo sát về xác định nhu cầu đào tạo của Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long	47
Bảng 2.4. Bảng mục tiêu và thời gian thực hiện mục tiêu đào tạo của công ty	49
Bảng 2.5. Số lượng người lao động thực tế được đào tạo của công ty qua các năm 2019- 2021	51
Bảng 2.6. Kết quả khảo sát về tần suất tham gia các khóa đào tạo của công ty	52
Bảng 2.7. Tình hình sử dụng kinh phí đào tạo của công ty qua các năm 2019- 2021	53
Bảng 2.8. Nguồn kinh phí người lao động tham gia đào tạo năm 2020	54
Bảng 2.9. Đánh giá của người lao động về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giảng viên đào tạo	55
Bảng 2.10. Đánh giá của người lao động về nội dung được đào tạo	57
Bảng 2.11. Đánh giá kết quả qua số lượng đào tạo các năm 2019 – 2021	62
Bảng 2.12. Tổng kết đánh giá kết quả kiểm tra cuối mỗi khóa học giai đoạn 2019 – 2021	63

Bảng 2.13.	Khả năng làm việc sau các khóa đào tạo	64
Bảng 2.14.	Mức độ hài lòng về chương trình đào tạo	65
Bảng 2.15.	Trình độ chuyên môn của nhân sự phụ trách đào tạo	71
Bảng 2.16.	Kết quả khảo sát về cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ đào tạo	72
Bảng 3.1.	Đánh giá kỹ năng giảng dạy cho công tác chuẩn bị đào tạo	90
Bảng 3.2.	Tổng hợp đánh giá chất lượng đào tạo từng lớp	92

DANH MỤC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ

	TRANG
Sơ đồ 1.1. Mối quan hệ giữa tính quan trọng và tính khẩn cấp	17
Sơ đồ 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức	39
Sơ đồ 2.2 Sơ đồ tổ chức thực hiện đào tạo	59
Biểu đồ 2.1 Kết quả xếp loại các lớp đào tạo từ 2019 - 2021	61

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Hiện nay khi khoa học công nghệ ngày càng phát triển, quá trình toàn cầu hóa diễn ra trên toàn thế giới, những yêu cầu về chất lượng dịch vụ, hàng hóa, sản phẩm được nâng cao, đáp ứng những tiêu chuẩn chung của nền kinh tế mới, việc này đòi hỏi các doanh nghiệp tại mỗi quốc gia không ngừng thay đổi và tăng cường trang bị về mọi mặt. Cùng với vốn, cơ sở vật chất, khoa học kỹ thuật thì nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, quý giá nhất đối với mọi doanh nghiệp bởi vì con người là yếu tố cốt lõi có thể tạo ra vốn vật chất và vốn tài chính. Những yếu tố vật chất như máy móc thiết bị, nguyên vật liệu, tài chính sẽ trở nên vô dụng nếu không có sự điều phối vận hành và tư duy trí tuệ của con người tác động vào. Có thể khẳng định đầu tư cho nguồn nhân lực chính là đầu tư cho sự tồn tại tại, phát triển và thành công của doanh nghiệp. Để có nguồn nhân lực đáp ứng được đủ về mặt chất lượng và số lượng thì việc đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp là vấn đề hết sức quan trọng, cần được quan tâm và đầu tư phát triển.

Qua quá trình nghiên cứu, tìm hiểu thực tế tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long, trước tác động mạnh mẽ của toàn cầu hóa cùng với sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ, không nằm ngoài xu hướng chung, công ty luôn luôn đổi mới cách thức quản lý và vận hành để nâng cao chất lượng sản xuất kinh doanh, tác giả cũng nhận thấy rằng công tác đào tạo nhân lực luôn giữ một vai trò quan trọng đối với sự phát triển của công ty. Tuy nhiên, công tác đào tạo (theo đánh giá của tác giả) vẫn chưa thực sự hiệu quả, còn tồn tại nhiều hạn chế. Cán bộ phụ trách công tác đào tạo nhân lực của công ty là một chuyên viên chưa qua đào tạo đúng chuyên ngành. Trình độ đào tạo chuyên môn lao động của công ty còn hạn chế, nhu cầu đào tạo chuyên môn, kỹ thuật là rất cao. Ngoài ra, chương trình đào tạo của công ty cũng còn nhiều

bất cập, nhiều ngành nghề đào tạo chưa phù hợp với yêu cầu về nội dung và công việc, thiết bị cần cho học tập còn thiếu, ý thức học tập của người lao động chưa cao... Với chiến lược kinh doanh xem nhân lực là yếu tố hàng đầu, cùng với sự mở rộng sản xuất, đầu tư thêm trang thiết bị hiện đại thì công tác đào tạo nhân lực của Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long đặc biệt quan trọng. Đào tạo giúp người lao động ngày một nâng cao trình độ chuyên môn cũng như tiếp thu được những tiến bộ khoa học kỹ thuật hiện đại.

Trong bối cảnh hội nhập sâu rộng như hiện nay, để nâng cao vị thế cạnh tranh với các doanh nghiệp có nguồn vốn đầu tư lớn trong nước và quốc tế, Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long cần tập trung, đầu tư đào tạo nâng cao chất lượng nhân lực để đáp ứng kịp thời yêu cầu ngày càng cao trên thị trường. Xuất phát từ những hạn chế về đào tạo nhân lực hiện nay của công ty và để đáp ứng được mục tiêu, sứ mệnh trong quá trình phát triển cần nâng cao chất lượng đội ngũ lao động phù hợp với những thay đổi từ yêu cầu của thị trường, em xin chọn đề tài ***“Đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long”*** làm đề tài nghiên cứu và viết luận văn tốt nghiệp cao học của mình. Với hy vọng có thể vận dụng những kiến thức, kỹ năng đã được học trong nhà trường và thực tế tích lũy, đóng góp ý kiến của mình để phần nào hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại công ty.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

2.1. Một số công trình nghiên cứu của tác giả trong nước

Phát triển nguồn nhân lực nói chung và đào tạo nhân lực nói riêng là một vấn đề vô cùng quan trọng luôn được các nhà quản trị nhân lực, doanh nghiệp trên mỗi quốc gia quan tâm và nghiên cứu. Trong thời gian gần đây đào tạo nhân lực tại Việt Nam đang ngày càng được quan tâm, chú trọng, điều này thể hiện khi có rất nhiều nghiên cứu khác nhau về đào tạo nhân lực thuộc các khu vực, đơn vị ở tất cả các loại hình kinh doanh được đề

cập. Đào tạo nhân lực trở thành đề tài nóng không chỉ trên các diễn đàn quản trị nhân lực và các tạp chí có tiếng mà còn được các tác giả đưa vào công trình nghiên cứu khoa học cấp bộ, cấp quốc gia hay trong cả bài luận án thạc sĩ, tiến sĩ.

Một số nghiên cứu tiêu biểu trong nước đề cập đến đào tạo nhân lực cụ thể như:

Nghiên cứu *“Đào tạo nhân lực đáp ứng nhu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước trong bối cảnh mới”* của tác giả Nguyễn Minh Đường (2013) được in tại Kỷ yếu hội thảo khoa học "Đào tạo nhân lực trong giai đoạn hội nhập và phát triển kinh tế" do Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam tổ chức. Trong bài viết tác giả đã tập trung phân tích và lý giải sự cần thiết phải đào tạo nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước trong bối cảnh mới. Từ đó đề xuất một số định hướng và giải pháp về đào tạo nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới và thúc đẩy sự công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

Nghiên cứu của tác giả Nguyễn Duy Hà (2019): *“Đào tạo nguồn lực cho doanh nghiệp”*. Bài viết tác giả tập trung vào việc phân tích những mặt hạn chế, điểm yếu của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp Việt Nam làm ảnh hưởng tác động đến năng suất, chất lượng sản phẩm và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, bên cạnh đó đề cập trình bày sự cần thiết phải đào tạo nâng cao chất lượng nguồn lực trong doanh nghiệp.

Nghiên cứu của các tác giả Vũ Hùng Phương, Trần Thị Thùy Linh, Phan Đăng Phú (2019): *“Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực quản lý trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế - Tập đoàn công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam”*. Nội dung công trình nghiên cứu đề xuất các định hướng và giải pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực quản lý về cả chất lượng và số lượng của Tập đoàn công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam trong xu

thể hội nhập kinh tế quốc tế.

Một số luận án tiến sĩ nghiên cứu về đào tạo nhân lực:

Đề tài luận án tiến sĩ “*Đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp thuộc ngành công nghiệp nội dung số Việt Nam*” của tác giả Đinh Thị Hồng Duyên (2015) - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội. Luận án đã khái quát hóa được những vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo và tiến trình đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Thực trạng vấn đề đào tạo nguồn nhân lực hiệu quả, đáp ứng yêu cầu của công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước. Qua đó, tác giả đã đề xuất một số giải pháp về tăng cường hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp thuộc ngành công nghiệp nội dung số Việt Nam.

Luận án tiến sĩ của nghiên cứu sinh Đặng Thị Hương (2011), “*Đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế*”. Với nội dung luận án, tác giả đã hệ thống cơ sở lý luận về đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế, tập trung phân tích thực trạng đào tạo cán bộ quản lý của các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam giai đoạn 2006 - 2010, đồng thời đề xuất một số giải pháp hoàn thiện đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam. Luận án giới hạn chỉ đề cập đến đối tượng cán bộ quản lý tại doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam, với các biện pháp đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Vũ Thị Hà (2016), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp khu công nghiệp, khu chế xuất trên địa bàn Hà Nội*”, Luận án tiến sĩ Học viện Khoa học Xã hội. Luận án đã khái quát thực trạng nguồn nhân lực tại các khu công nghiệp, khu chế xuất ở Hà Nội, những khu vực tập trung nguồn lao động dồi dào nhưng vẫn yếu kém về chất lượng. Một phần do ở Việt Nam việc đào tạo nguồn nhân lực vẫn mang nặng tính lý thuyết, thiếu

tính thực hành nên đa phần người lao động kỹ thuật cần được đào tạo lại mới có thể nắm bắt công việc. Trước bối cảnh toàn cầu hóa, đòi hỏi lao động có trình độ tay nghề cao thì tác giả đã đưa ra những giải pháp, kiến nghị cụ thể nhằm nâng cao kiến thức và cải thiện trình độ cho lao động khu vực này như nâng cao chất lượng giáo viên dạy nghề hay đề xuất các giải pháp cho doanh nghiệp nhằm thu hút lao động.

Các đề tài nghiên cứu đều có tính lý luận và thực tiễn nhất định góp phần không nhỏ trong việc đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp nói chung.

2.2. Một số công trình nghiên cứu của tác giả nước ngoài

Bên cạnh những nghiên cứu trong nước, có nhiều nghiên cứu về đào tạo nhân lực tại nước ngoài, Trong đó, các công trình ngoài nước nổi bật, có thể kể đến là:

“Đào tạo nguồn nhân lực – làm sao để khởi nếm 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 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 tổ chức.

Aaron W.Hughey và Kenneth J .Mussnug, *“Thiết kế hiệu quả chương trình đào tạo nhân viên”*. Tạp chí đào tạo chất lượng, Tập 5 - số 2, 2007. Tác giả nghiên cứu vấn đề đào tạo nhân viên là điều cần thiết cho tổ chức và sự tiến bộ của tổ chức, hơn nữa, đào tạo nhân viên sẽ làm tăng sự hài lòng của họ đối với công việc và tạo điều kiện cho nhân viên cập nhật các kỹ năng cần thiết, làm tăng khả năng cạnh tranh của tổ chức. Sự hài lòng trong công việc là một động lực quan trọng cho hiệu suất làm việc của nhân viên và tác động tích cực đến doanh thu của tổ chức.

Với công trình nghiên cứu “About Enterprises' Need for Human Resources Training” – “Nhu cầu đào tạo nhân lực của doanh nghiệp” của tác giả ShanShan Xu, năm 2013 thì: Trong thời đại kinh tế tri thức, đào tạo nhân lực trong các doanh nghiệp được trao các chức năng mới, đào tạo bây giờ nhằm mục đích tạo ra và chia sẻ kiến thức những kiến thức hiệu quả hơn. Ngày nay, DN cần đạt được mục tiêu kinh doanh của mình, để đạt được tất cả các mục tiêu đã đề ra thì trước tiên họ sẽ giúp nhân viên phát triển trí tuệ, trau dồi khả năng và nâng cao kiến thức và kỹ năng, cuối cùng nâng cao khả năng đổi mới kiến thức.

Từ quá trình nghiên cứu các công trình khoa học trong, ngoài nước của các tác giả cho thấy đào tạo nhân lực có vai trò quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức nói riêng và đất nước nói chung. Tuy nhiên, mới có rất ít tác giả nghiên cứu về vấn đề đào tạo lao động tại các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực kim khí. Đối với Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long chưa có ai nghiên cứu đến đề tài này, vì thế nghiên cứu của học viên đã chọn là hết sức cần thiết về lý luận và thực tiễn, không có sự trùng lặp. Luận văn đã tập trung nghiên cứu về thực trạng đào tạo nhân lực và một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu:

Trên cơ sở những lý luận về nhân lực và đào tạo, luận văn tập trung làm rõ hoạt động đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long và đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại công ty.

Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo nhân lực.
- Phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực của Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long, chỉ rõ các kết quả đạt được, phát hiện những bất cập

còn tồn tại trong quá trình đào tạo, tìm ra một số nguyên nhân ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực tại công ty.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm khắc phục những tồn tại trên và hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

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

Phạm vi nghiên cứu:

- *Về nội dung:* Luận văn tập trung nghiên cứu vấn đề đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long, những thành tựu, hạn chế và các giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động đào tạo nhân lực tại công ty.

- *Về thời gian:* Luận văn tiến hành nghiên cứu và sử dụng dữ liệu trong giai đoạn 2019 - 2021 để minh họa, phân tích và đánh giá, từ đó đưa ra các giải pháp cho vấn đề được nghiên cứu

- *Về không gian:* Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long (Phường Sài Đồng, Quận Long Biên, Thành phố Hà Nội)

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

- *Nguồn số liệu thứ cấp:*

Trên cơ sở thu thập tài liệu thứ cấp từ các nguồn như: Giáo trình, báo chí, bài báo, tạp chí, biên bản hội nghị, báo cáo khoa học, internet, sách tham khảo, luận án tiến sĩ, thông tin thống kê, hình ảnh, video, tài liệu-văn thư ..., luận văn sử dụng để so sánh, phân tích cũng như đánh giá tình hình hoạt động, thực trạng đào tạo nhân lực.

- *Nguồn số liệu sơ cấp:*

Nguồn số liệu sơ cấp được thu thập bằng cách lấy phiếu điều tra từ người lao động tại các phòng ban của công ty.

5.2. Phương pháp điều tra xã hội học:

Phương pháp này sử dụng phiếu điều tra là bảng hỏi nhằm thu thập thông tin về đào tạo nhân lực tại công ty.

Đối tượng điều tra: Người lao động tại các phòng ban của Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long.

Căn cứ xác định: dựa vào thực tế số lượng nhân lực tại các bộ phận của công ty, khối phòng ban chuyên môn 302 người phát: 20 phiếu, khối nhà máy phân xưởng 1303 người phát: 100 phiếu (tỉ lệ 1/5)

Địa điểm khảo sát: Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long.

Số lượng phiếu khảo sát: 130 phiếu.

Số lượng phiếu thu về: 120 phiếu

Trong đó:

+ *Khối phòng ban chuyên môn:* phát ra 20 phiếu, thu về 16 phiếu, số phiếu hợp lệ 16 phiếu, không hợp lệ 0 phiếu.

+ *Khối nhà máy, phân xưởng:* phát ra 110 phiếu, thu về 104 phiếu số phiếu hợp lệ 104 phiếu, không hợp lệ 0 phiếu.

5.3. Phương pháp xử lý số liệu

Phương pháp xử lý số liệu: Các phương pháp thống kê, phân tích tổng hợp, so sánh, dự báo... để tiến hành xử lý, đánh giá các dữ liệu, các thông tin thu thập được. Phiếu điều tra sau khi thu thập được tổng hợp, xử lý trên máy tính bằng phần mềm Microsoft Office Excel và sau đó phân tích các dữ liệu thu được để đưa ra đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long. Từ đó đưa ra các nhận định, đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long.

5.4. Phương pháp phân tích dữ liệu

Phương pháp nghiên cứu tài liệu: Phương pháp này được sử dụng để nghiên cứu các tài liệu thứ cấp thu được về vấn đề nghiên cứu, từ đó đưa ra hệ

thống lý luận cho luận văn.

Phương pháp thống kê và thống kê phân tích: Phương pháp này được sử dụng để phân tích số liệu, tài liệu cụ thể tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long.

Phương pháp tổng hợp: Phương pháp sử dụng để nghiên cứu, phân tích các tài liệu, sách, luận án, các bài báo... về đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long.

Phương pháp so sánh: Luận văn sử dụng phương pháp so sánh số liệu các chỉ tiêu về tình hình đào tạo của công ty qua các mốc thời gian từ đó đưa ra nhận định và minh chứng về đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long.

6. Đóng góp mới của đề tài

Về mặt lý luận: Hệ thống hóa các khái niệm, cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp. Góp phần làm rõ cụ thể từng nội dung của đào tạo nhân lực và ảnh hưởng của các yếu tố tác động tới đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

Về mặt thực tiễn:

- Đánh giá, phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long qua hệ thống số liệu cập nhật và phiếu khảo sát chỉ ra những tồn tại hạn chế, nguyên nhân của việc đào tạo nhân lực tại công ty. Từ đó rút ra bài học chung cho đào tạo nhân lực tại các công ty sản xuất mặt hàng kim khí.

- Chỉ ra các nhân tố ảnh hưởng tới đào tạo nhân lực. Phân tích cơ chế tác động của các nhân tố đó tới đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long.

- Đề xuất hệ thống giải pháp khắc phục những hạn chế góp phần hoàn thiện và phát triển đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn bao gồm 3 chương:

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 Kim khí Thăng Long

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long

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

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhân lực

Theo Lê Thanh Hà (2009) trong cuốn Quản Trị nhân lực 1, NXB Lao động – Xã hội thì *“Nhân lực được hiểu là nguồn lực trong mỗi con người. Nó bao gồm cả thể lực và trí lực. Nó được biểu hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe (chiều cao, cân nặng, độ lớn, sức bên của lực...), trình độ (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm), tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng đam mê...”* [11, tr8]

Theo Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu (2012) trong cuốn Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân thì *“Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động – con người có sức lao động”* [6, tr12].

Về cơ bản, nhân lực được định nghĩa là nguồn lực xuất phát từ trong chính bản thân của từng cá nhân con người. Nhân lực bao gồm thể lực và trí lực. Nguồn lực này ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể bên ngoài của con người. Cho đến một ngày, nguồn lực này đủ lớn, đáp ứng các điều kiện để con người có thể tham gia vào lao động, sản xuất. Chính vì điều đó, nhân lực tạo ra sự khác biệt so với các nguồn lực khác trong doanh nghiệp (nguồn vốn, công nghệ kỹ thuật, máy móc...).

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 phần của mình vào việc phát triển xã hội, duy trì và phát triển nền văn minh của loài người. [15, tr25]

Theo Lê Thanh Hà (2009) trong cuốn Quản Trị nhân lực 2, NXB Lao động – Xã hội thì: *“Đào tạo nhân lực là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình.”* [12, tr128]

Với tác giả Vũ Hồng Phong (2021), Quản trị nhân lực, NXB Lao động – Xã hội: *“Đào tạo là tổng hợp các hoạt động nhằm bổ sung kiến thức, rèn luyện kỹ năng nhằm nâng cao trình độ, giúp người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn các chức năng, nhiệm vụ của mình. Như vậy đối tượng của đào tạo nhân lực là kiến thức, kỹ năng và năng lực thực hiện nghiệp vụ của người lao động.”* [19, tr181]

Theo Hà Văn Hội (2006), Quản trị nguồn nhân lực của Học viện công nghệ bưu chính viễn thông, NXB Bưu điện thì: *“Đào tạo nhân lực được hiểu là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn các chức năng, nhiệm vụ của mình. Nói một cách cụ thể đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt, nhằm thực hiện những công việc cụ thể một cách hoàn hảo hơn”* [16, tr53]

Theo Nguyễn Thị Thu Hà (2020) trong cuốn Bài giảng Đào tạo nhân lực, NXB Lao động – Xã hội: *“Thuật ngữ đào tạo nhân lực thường được hiểu là tổng hợp các hoạt động nhằm cung cấp kiến thức và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để người lao động thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình.”* [13, tr11]

Với những quan điểm này thì đào tạo cung cấp cho họ các kiến thức cả lý thuyết lẫn thực hành, là một quá trình học tập, thực hiện các hoạt động học tập giúp người lao động để họ có thể thực hiện tốt nhất chức năng

nhệm vụ trong công việc của mình. Ngoài những kiến thức họ đã có sẵn, đào tạo trong tổ chức sẽ bổ sung những gì họ còn thiếu và yếu nhằm hoàn thiện các kiến thức, các kỹ năng để họ ngày một đáp ứng được tốt hơn yêu cầu của công việc đề ra.

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

Công tác đào tạo nhân lực là một hoạt động xuyên suốt quá trình hình thành và phát triển của tổ chức. Do đó, các cấp lãnh đạo cần có tầm nhìn đủ rộng để trước hết là xây dựng chiến lược tổng thể về đào tạo cho tổ chức, sau đó là lên kế hoạch đào tạo cụ thể cho từng giai đoạn nhất định.

Đơn giản hóa trong quá trình xem xét và nghiên cứu người ta thường xác định quá trình đào tạo nhân lực thông qua 4 giai đoạn chính.

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Nhu cầu đào tạo là khoảng cách giữa những gì hiện có và những gì mong muốn trong tương lai xét về khía cạnh thái độ của người quản lý và NLD trong doanh nghiệp.

Xác định nhu cầu đào tạo là quá trình thu thập và phân tích thông tin nhằm làm rõ nhu cầu cần cải thiện kết quả thực hiện công việc và xác định đào tạo hiện có phải là giải pháp nâng cao hiệu quả làm việc, khả năng phát triển với từng cán bộ, nhân viên cụ thể.

1.2.1.1. 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 người lao động 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 doanh nghiệp:

Phân tích doanh nghiệp là một trong 3 nhiệm vụ chính trong việc xác định chính xác nhu cầu đào tạo ở mỗi doanh nghiệp. Để có thể xác định được nhu cầu đào tạo thông qua việc phân tích doanh nghiệp, người làm công tác đào tạo cần thực hiện một số nội dung sau:

Thứ nhất: Căn cứ chiến lược, tầm nhìn của doanh nghiệp để phân tích mục tiêu phát triển của doanh nghiệp 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 nhân lực hiện có “cả về chất và lượng” để có thể thực hiện thành công các mục tiêu trên của doanh nghiệp

Thứ ba: Phân tích một số chỉ tiêu định lượng đánh giá hiệu quả quản trị nhân lực như: năng suất lao động, 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 người lao động. 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 người lao động 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 doanh nghiệp 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 lệch pha (kiến thức, kỹ năng và thái độ) giữa tiêu chuẩn chức danh và kiến thức, kỹ năng và thái độ của người lao động chính là những gì cần phải đào tạo cho người lao động. Cần tránh lầm lẫn ở đây chính là phân tích để định hướng cho người lao động chứ không phải là định hướng công việc hay đơn giản là xem người lao động cần phải làm gì để thực hiện tốt công việc.

Phân tích người lao động:

Phân tích người lao động là phân tích đối tượng, trình độ, kiến thức, kỹ năng và thái độ hiện có của người lao động đó. Khi phân tích người lao động

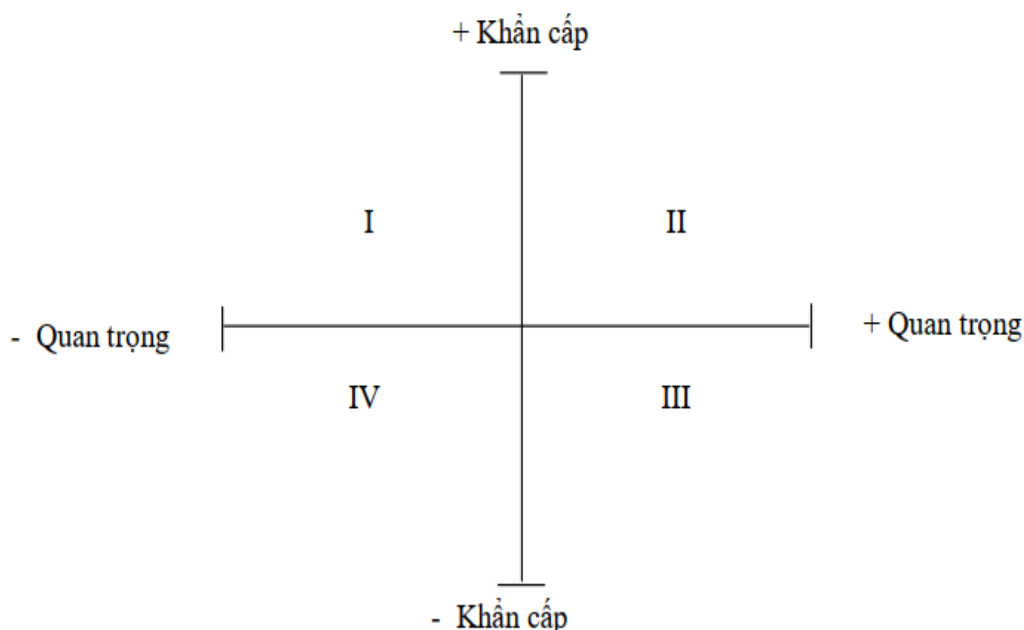
dựa vào kết quả thực hiện công việc hiện tại của người lao động thông qua hệ thống đánh giá thực hiện công việc, trao đổi với người quản lý trực tiếp, trao đổi với đồng nghiệp khách hàng có liên quan... Từ bản đánh giá thực hiện công việc tìm ra được điểm mạnh, điểm yếu của từng người lao động, tìm ra các mặt mà người lao động chưa làm được để có phương pháp điều chỉnh kịp thời. Sau đó đem kết quả mà người lao động 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 sản xuất kinh doanh 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 người lao động hay là do những vấn đề liên quan tới động lực làm việc của người lao động, 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 người lao động mà có nội dung cụ thể.

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

Mỗi nguồn lực trong doanh nghiệp là có hạn, vì vậy khi chuẩn bị cho hoạt động đào tạo phải phân tích xem xét 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 đào tạo 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 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 tính 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 doanh nghiệp 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 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 doanh nghiệp cần 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 doanh nghiệp có thể phân bổ được nguồn lực hợp lý, đồng thời đảm bảo đáp ứng kịp thời những đòi hỏi của doanh nghiệp về kỹ năng của người lao động.

Sau khi xem xét nhu cầu đào tạo nào cần đáp ứng trước, doanh nghiệp cần lập kế hoạch đào tạo nhân lực

1.2.2. Lập kế hoạch đào tạo nhân lực

Sau khi xác định được nhu cầu đào tạo, tiến hành lập kế hoạch đào tạo nhân lực. Kế hoạch càng chi tiết, rõ ràng thì tại bước triển khai càng dễ dàng và có tỉ lệ thành công cao hơn. Kế hoạch đào tạo chi tiết cũng sẽ hỗ trợ triển khai, đánh giá và đo lường hiệu quả.

Kế hoạch bao gồm việc xác định tên chương trình đào tạo; mục tiêu; đối tượng tham gia; giảng viên đào tạo; nội dung đào tạo, phương pháp, hình thức triển khai; thời gian, địa điểm, chi phí đào tạo.

Xác định tên chương trình đào tạo:

- Tên chương trình đào tạo cần đặt rõ ràng, dễ hiểu và sát với nội dung triển khai đào tạo. Đồng thời ngắn gọn và thu hút người học tham gia.

Xác định mục tiêu đào tạo

- Mục tiêu đào tạo nhân lực 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. Một mục tiêu đào tạo tốt cho phép việc đánh giá, chấm điểm công bằng, việc xác định chương trình đào tạo phù hợp giữa nội dung và mục tiêu sao cho hiệu quả khuyến khích người lao động tự đánh giá vì họ biết

phải đạt được những gì, mong muốn đào tạo tốt hơn.

Xác định đối tượng tham gia

- Lựa chọn đối tượng để đào tạo là một bước rất quan trọng, nếu chúng ta tiến hành lựa chọn không kỹ thì hiệu quả của hoạt động này không cao nó sẽ gây ra sự lãng phí thời gian và tiền của, công sức của người tham gia đào tạo.

- Trong một doanh nghiệp thì người cần được đào tạo là người thiếu một số kiến thức và kỹ năng cần thiết phục vụ cho nhu cầu công việc hoặc là người mà theo quan sát của tổ chức, nếu được đào tạo sẽ có năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động tốt hơn.

- Đối tượng được lựa chọn để tham gia đào tạo phải đảm bảo các yếu tố đó là: Việc đào tạo phải đúng người, đúng việc, phải đảm bảo tính công bằng hiệu quả, kịp thời đối với người lao động và đối với công việc. Muốn vậy trước khi lựa chọn đối tượng thì cần phải nghiên cứu về nhu cầu và nguyện vọng của từng người lao động, động cơ muốn học tập của họ có chính đáng hay không? hay doanh nghiệp có thể đáp ứng được không; mức độ cấp bách của việc đào tạo người đó như thế nào; đồng thời có thể dựa vào các kết quả của hoạt động phân tích công việc (*gồm 3 bản: Bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc*) để lựa chọn đối tượng đào tạo chính xác hơn.

- Bên cạnh việc xác định đối tượng đào tạo, cần xác định số người cần đào tạo có thể huy động tham gia các lớp đào tạo. Trong mỗi thời điểm hoạt động của doanh nghiệp, có thể huy động được bao nhiêu nhân viên tham gia học tập đào tạo, không thể huy động toàn bộ người lao động trong đơn vị đi học bởi đơn vị đó vẫn phải hoạt động sản xuất kinh doanh.

Lựa chọn giảng viên đào tạo

- Chất lượng giảng dạy cao hay thấp của giáo viên là nhân tố quan trọng để quyết định chất lượng đào tạo học viên. Bộ phận đào tạo phải xây

dựng cho doanh nghiệp một đội ngũ cán bộ giảng dạy có chất lượng cao để đảm bảo cho việc đào tạo được thành công. Thông thường có thể căn cứ vào những yêu cầu khác nhau mà cán bộ giảng dạy đảm nhiệm những vai trò khác nhau như: giáo viên giảng dạy chuyên ngành, chuyên gia kỹ thuật chuyên ngành, giáo sư và học giả của viện nghiên cứu khoa học, lãnh đạo chủ quản các ban ngành, chuyên gia tư vấn công tác ở mọi phương diện v.v... Những người này có năng lực, kiến thức, kỹ năng và sở trường ở những phương diện khác nhau, có thể hoàn thành được nhiệm vụ đào tạo.

- Có thể lựa chọn giáo viên từ những người đang làm việc trong tổ chức hoặc thuê ngoài. Tổ chức nên kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong tổ chức, việc kết hợp này cho phép người học tiếp cận với những kiến thức mới, đồng thời không xa rời thực tiễn doanh nghiệp. Các giáo viên cần phải được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo chung.

Chương trình, phương pháp triển khai đào tạo

- Sau khi xác định được nhu cầu, mục tiêu và đối tượng cần được đào tạo và giảng viên đào tạo thì những người phụ trách về công việc này cần phải lựa chọn ra một chương trình đào tạo cho phù hợp, chương trình này phải đảm bảo được mục tiêu đặt ra, về nội dung phải phù hợp, về thời gian phải hợp lý. Chương trình đào tạo phải được xây dựng thật cụ thể về: số môn học, các 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 cho phù hợp.

- Có nhiều phương pháp để đào tạo nhân lực. Mỗi phương pháp đều có

cách thức thực hiện, ưu nhược điểm riêng mà doanh nghiệp cần cân nhắc để lựa chọn cho phù hợp với điều kiện công việc, đặc điểm về lao động và nguồn tài chính của mình, trình độ và khả năng kèm cặp của giáo viên.

Có 2 nhóm phương pháp đào tạo chủ yếu đang được áp dụng ở các nước và nước ta hiện nay là:

+ Đào tạo trong công việc (On the Job Training): là 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 và hầu hết là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn.

+ Đào tạo ngoài công việc (Off the Job Training): là cách thức đào tạo trong đó người đào tạo được tách khỏi công việc thực tế của mình.

(Có phụ lục 01: Bảng tổng kết nội dung của các phương pháp đào tạo)

Xác định thời gian, địa điểm, chi phí tổ chức đào tạo

- Sau khi đã xác định được các yếu tố trên, cần xác định về khoảng thời gian, địa điểm và chi phí dự kiến cho chương trình đào tạo.

- Tùy từng lĩnh vực kinh doanh mà doanh nghiệp nên lựa chọn thời gian đào tạo cho hợp lý, hạn chế một cách thấp nhất những ảnh hưởng của công tác đào tạo đối với công việc hiện tại của NLĐ. Để xác định được thời gian có thể tiến hành đào tạo, cần xác định:

+ Nên mở lớp đào tạo vào thời điểm nào để có thể huy động được số học viên cần đào tạo theo kế hoạch.

+ Thời điểm nào có thể mời hoặc huy động được các giảng viên cần thiết, kết hợp cả hai yếu tố trên người lập kế hoạch đào tạo có thể xác định được thời gian và có thể mở lớp đào tạo.

- Địa điểm lựa chọn phù hợp với chương trình đào tạo và điều kiện cơ sở vật chất của doanh nghiệp và đối tượng học viên.

+ Tại doanh nghiệp: Với địa điểm này thì doanh nghiệp thường áp dụng

loại hình đào tạo tại chỗ hoặc kèm cặp nhân viên, diễn ra ở ngay trong doanh nghiệp. Có thể mời giảng viên tới dạy hoặc chính nhân viên trong công ty.

+ Bên ngoài doanh nghiệp: Đó là việc gửi học viên tới các trung tâm đào tạo hoặc các trường đại học...

- Chi phí đào tạo nhân lực bao gồm nhiều loại chi phí khác nhau ta có thể chia thành 3 loại sau:

+ Chi phí bên trong: là chi phí cho các phương tiện vật chất kỹ thuật cơ bản như: khấu hao tài sản cố định phục vụ đào tạo, trang bị kỹ thuật, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình dạy; chi phí cho đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo nhân lực như: Cán bộ giảng dạy, công nhân huấn luyện thực hành, cán bộ quản lý, nhân viên phụ vụ các cơ sở đào tạo của doanh nghiệp.

+ Chi phí cơ hội: là loại chi phí khó xác định (bao gồm chi phí cơ hội của doanh nghiệp và chi phí cơ hội của học viên) và sẽ không thực tế nếu chúng ta muốn làm rõ chi phí này. Vì vậy, ta chỉ lấy loại chi phí cơ hội dễ nhận ra nhất là: tiền lương phải trả cho các học viên trong thời gian họ được cử đi đào tạo và không tham gia công việc ở công ty.

+ Chi phí bên ngoài: hầu hết các doanh nghiệp không tự tổ chức toàn bộ các chương trình đào tạo cho người lao động của mình mà thường phải thuê bên ngoài, khoản chi phí bên ngoài bao gồm: Tiền chi phí đi lại, ăn ở và học bổng cho các học viên; Tiền trả cho các tổ chức, cá nhân mà chúng ta thuê họ đào tạo.

+ Như vậy tổng chi phí đào tạo được tính theo công thức

$$\text{Tổng chi phí đào tạo} = \begin{matrix} \text{Chi phí} \\ \text{bên trong} \end{matrix} + \begin{matrix} \text{Chi phí} \\ \text{cơ hội} \end{matrix} + \begin{matrix} \text{Chi phí} \\ \text{bên ngoài} \end{matrix}$$

+ Việc xác định nguồn ngân quỹ sử dụng cho hoạt động đào tạo là rất quan trọng để đưa ra quyết định có thực hiện chương trình đào tạo đã dự kiến hay không. Nguồn kinh phí này có thể được chi trả bởi quỹ đào tạo của công

ty, quỹ đầu tư phát triển, đối tác tài trợ,...Bộ phận chuyên môn phải xác định cụ thể nguồn kinh phí này để kiểm soát tính khả thi của các chương trình đào tạo của doanh nghiệp.

1.2.3. Tổ chức thực hiện đào tạo

Tổ chức thực hiện các chương trình đào tạo theo đúng tiến độ kế hoạch đã xây. Đảm bảo kế hoạch được triển khai đầy đủ, chính xác, linh hoạt để đạt được hiệu quả cao nhất.

Tại đây cũng cần rà soát, thống nhất và chuẩn hóa quy trình triển khai đào tạo, đảm bảo việc tổ chức thực hiện luôn hợp lý và đem lại sự thuận tiện và trải nghiệm tốt cho khách hàng nội bộ.

Ở bước tổ chức thực hiện cần dựa vào mục tiêu, đối tượng đào tạo đã xác định trên kế hoạch, lập danh sách đào tạo và gửi thông tin về khóa đào tạo như tên chương trình, mục tiêu, thời gian, địa điểm, giảng viên,.. giúp học viên nắm và sắp xếp công việc để tham dự.

Để hoạt động cử người lao động tham gia đào tạo được thực hiện khoa học và hợp lý, sau khi có thông báo về khóa học, giảng viên, đối tượng tham gia. Các đơn vị cần triển khai xác định cụ thể người lao động phù hợp, lựa chọn, lập danh sách, phản hồi cho bộ phận phụ trách đào tạo. Xây dựng bố trí lịch làm việc, khối lượng công việc cho người lao động tham gia đào tạo phù hợp, đồng thời không ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, tổ chức.

Dựa theo phương pháp triển khai đào tạo đã xác định, để phát triển chương trình đào tạo phù hợp cần xác định loại hình thức: học tập có cấu trúc, học tập thông qua phản hồi, hay học tập thông qua trải nghiệm. Các chương trình học tập qua cấu trúc như tổ chức hoạt động đọc sách, E Learning, Workshop, hội thảo, đào tạo dưới dạng các khóa học. Các chương trình học tập thông qua phản hồi như: phản hồi từ quản lý, đồng nghiệp, học tập thông

qua tấm gương điển hình, phỏng vấn cá nhân xuất sắc, nghe chia sẻ từ chuyên gia,... Các chương trình đào tạo hiện nay các doanh nghiệp đang hướng tới là học tập qua trải nghiệm thông qua việc luân chuyển công việc, mở rộng phạm vi công việc, học tập từ những sai lầm đã gặp,...

Sau khi xác định được thêm các yếu tố trên, những cách nào có thể áp dụng vào khóa đào tạo thì sẽ tiến hành xây dựng kịch bản đào tạo và tài liệu bản trình chiếu, tài liệu dành cho học viên, hệ thống biểu mẫu, tài liệu tham khảo. (nếu có).

Triển khai chương trình đào tạo: Tổ chức triển khai, đảm bảo học viên được nghe, được quan sát, được nói, được thực hành, được nhận xét, được quan sát trong quá trình thực hành. Nhiệm vụ của giảng viên chỉ hoàn thành khi học viên có thể làm việc một cách độc lập.

Việc tổ chức thực hiện đào tạo bao gồm cả hoạt động quản lý đào tạo: quá trình giám sát đào tạo giữa các chủ thể tham gia. Giám sát quá trình giảng dạy của giảng viên, người đào tạo thông qua lấy ý kiến trực tiếp trên lớp, qua đánh giá của cán bộ phụ trách đào tạo hoặc qua kết quả của bài kiểm tra. Đối với người học hay người đào tạo được giám sát thông qua thái độ học tập, ý thức trên lớp học, kết quả kiểm tra lý thuyết và thực hành hay sự tự đánh giá lẫn nhau giữa các học viên.

1.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo

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

- Các hoạt động thực hiện có đạt mục tiêu đặt ra hay không?
- Người lao động 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 và phát triển cũng giúp trả lời những câu hỏi mà lãnh đạo doanh nghiệp muốn biết về lợi ích đào tạo. Cụ thể là:

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

Có rất nhiều phương pháp đánh giá kết quả đào tạo, trong nghiên cứu này tác giả sử dụng mô hình của Kirkpatrick gồm bốn cấp độ đánh giá hiệu quả công tác đào tạo. Thông qua bốn cấp độ, tổ chức sẽ có những đánh giá về việc học hỏi trong tổ chức.

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

Cấp độ	Vấn đề	Đánh giá
1	Phản ứng của người học	Mức độ hài lòng của người học về khóa học
2	Kết quả học tập	Mức độ tiếp nhận kiến thức và kỹ năng đã học trong khóa học
3	Kết quả thực hiện công việc	Mức độ thay đổi trong công việc trước và sau khi học tập
4	Kết quả hoạt động của tổ chức	Hiệu quả đào tạo đến kết quả tổ chức, tỷ lệ thay đổi công việc, năng suất, doanh thu, lợi nhuận

(Nguồn: Kirkpatrick(1998) dẫn theo Ivancevich(2010))

- Cấp độ 1: Đánh giá phản ứng của người học: Đánh giá phản ứng mức độ là mức độ đầu tiên, thể hiện mức độ hài lòng của học viên về khóa học, bao gồm: nội dung giảng dạy, mức độ nhiệt tình của giảng viên, cách thức tổ chức của khóa học, thiết bị, cơ sở vật chất, ...

- Cấp độ 2: Đánh giá kết quả học tập: Đánh giá theo cấp độ thứ hai nhằm đánh giá kiến thức, kỹ năng của học viên sau đào tạo. Tại cấp độ này có thể đánh giá thông qua các bài kiểm tra trước và sau đào tạo; Tỷ lệ hoàn thành các bài học và chứng chỉ;... Với mục tiêu so sánh kết quả học tập thực tế của người học với những mục tiêu đặt ra ban đầu về quá trình học tập.

- Cấp độ 3: Đánh giá kết quả thực hiện công việc qua đào tạo: Đánh giá khả năng ứng dụng những kiến thức, kỹ năng đã học vào công việc thực tiễn thông qua thay đổi hành vi quản lý và kết quả thực hiện công việc của người lao động sau khóa học. Tại cấp độ này có thể đánh giá qua bảng hỏi tự đánh giá hành vi; Quan sát trong công việc; Khảo sát khách hàng;...

- Cấp độ 4: Đánh giá kết quả hoạt động của tổ chức sau đào tạo: Mức độ đánh giá này được thể hiện nhằm đánh giá xem đào tạo mang lại kết quả cho tổ chức như thế nào. Đánh giá ở cấp độ này được sử dụng khi mục tiêu của của chương trình đào tạo được lượng hóa thành các kết quả định lượng cụ thể như: số lượng khách hàng, năng suất, doanh số bán hàng, doanh thu, lợi nhuận, tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên hay định tính như: tỷ lệ xung đột trong công việc, uy tín của doanh nghiệp;...

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

trách nhiệm với công việc được giao, nâng cao sự thỏa mãn trong lao động của người lao động...

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

Trong rất nhiều các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài tác động vào doanh nghiệp thì một số yếu tố điển hình sau đây chi phối mạnh mẽ đến đào tạo nhân lực của một tổ chức:

1.3.1.1. Thị trường lao động

Nhân lực công ty có khi biến động do một số người chuyển chuyên đi nơi khác, về hưu, ốm đau, chết, tai nạn, kỷ luật, buộc thôi việc. Vì vậy, nhu cầu bổ sung nhân lực xuất hiện và nguồn bổ sung này phải tìm từ thị trường lao động bên ngoài. Mặt khác, do nhu cầu phát triển và mở rộng sản xuất nên tổ chức cần có thêm nhân lực để hoàn thiện nhiệm vụ. Ngoài ra, nhu cầu lao động có ảnh hưởng tới công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty, cụ thể là khi thị trường lao động khan hiếm, cung lao động thiếu, doanh nghiệp lại không tuyển dụng nhân lực nên cần phải đào tạo nguồn nhân lực để đáp ứng được yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

1.3.1.2. Quy định của pháp luật về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

Đây là yếu tố quan trọng, tạo nền móng và định hướng cho công tác xây dựng kế hoạch, triển khai đào tạo và đánh giá hoạt động đào tạo tại doanh nghiệp.

Thứ nhất, quy định của pháp luật về đào tạo nhân lực chính là những phương tiện cụ thể mà nhà nước đưa ra nhằm cụ thể hóa các chủ trương, đường lối của Đảng và Nhà nước về hoạt động đào tạo phát triển nguồn nhân lực.

Thứ hai, đây là cơ sở, căn cứ và tiêu chuẩn để xác định mục tiêu đào tạo, xây dựng chiến lược, kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng phù hợp với đặc thù của ngành, doanh nghiệp.

Cuối cùng, dựa vào văn bản pháp luật quy định để kiểm tra, kiểm soát

công tác đào tạo, chất lượng đào tạo và nội dung chương trình cũng như kết quả đạt được của công tác đào tạo nhân lực.

1.3.1.3. Hệ thống giáo dục và đào tạo

Hệ thống giáo dục và đào tạo là một kênh cung cấp phân lớn lực lượng lao động cho doanh nghiệp. Hệ thống giáo dục với đặc thù đào tạo đa ngành, đa cấp như hiện nay nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực, góp phần tạo ra đội ngũ nhân lực có trình độ cung cấp cho thị trường lao động. Cũng chính đội ngũ lao động này sẽ là lực lượng lao động chính trong các doanh nghiệp và là động lực đưa doanh nghiệp đi lên phát triển. Sự tác động này có thể đi theo hai hướng.

Hướng thứ nhất, đó là hệ thống Giáo dục và Đào tạo xã hội ảnh hưởng tới chất lượng đầu vào của nhân lực trong doanh nghiệp từ đó tác động tới đào tạo.

Hướng tác động thứ hai của hệ thống Giáo dục và Đào tạo xã hội đến đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp đó là hệ thống giáo dục đó sẽ ảnh hưởng tới chất lượng đào tạo nhân lực của doanh nghiệp, đồng thời kéo theo hàng loạt sự tăng lên của các chi phí cần chi cho công tác đào tạo nhân lực.

1.3.1.4. Đối thủ cạnh tranh

Những doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt, chính sách nhân sự tốt trong đó chú trọng chất và lượng của công tác đào tạo luôn thu hút được những nguồn lao động hợp lý, chất lượng cao. Trong môi trường cạnh tranh hiện nay, người lao động sẽ có xu hướng chuyển sang những doanh nghiệp có mở ra cơ hội thăng tiến, học tập, đào tạo tốt hơn, thậm chí là đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp họ đang làm việc.

1.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

1.3.2.1. Quan điểm của lãnh đạo cấp cao

Có những tổ chức, các nhà quản trị rất quan tâm đến vấn đề đào tạo nguồn nhân lực, coi đây là chiến lược trong quá trình phát triển và cạnh

tranh với các tổ chức, doanh nghiệp khác. Nhưng cũng có trường hợp, vì lý do nào đó nhà quản trị chưa thực sự quan tâm. Coi trọng vấn đề này thì công tác đào tạo nguồn nhân lực ở tổ chức đó sẽ được thực hiện không thường xuyên, chất lượng và hiệu quả đào tạo thấp, từ đó có thể ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động chung của doanh nghiệp.

1.3.2.2. Bộ phận phụ trách đào tạo nhân lực

Con người bao giờ cũng là yếu tố quan trọng trong tổ chức, mọi hoạt động của tổ chức chỉ hoạt động khi có con người, việc đào tạo nhân lực cũng vậy. Doanh nghiệp cần có một bộ phận chuyên trách về đào tạo nhân lực có chuyên môn giỏi để có đủ khả năng hoạch định, đưa ra các chiến lược, phương pháp đào tạo hiệu quả. Nếu đội ngũ chuyên trách không được đào tạo đúng chuyên ngành hoặc kinh nghiệm còn ít sẽ tác động xấu tới hiệu quả hoạt động của công tác này. Nhìn chung, tùy thuộc vào trình độ của đội ngũ làm đào tạo mà đào tạo nhân lực của doanh nghiệp có được tiến hành một cách quy củ và có hiệu quả hay không.

1.3.2.3. Điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ cho đào tạo nhân lực

Điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ ảnh hưởng rất lớn đến công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp. Công tác phát triển con người tạo các công ty đòi hỏi phải dựa trên nền tảng là điều kiện cơ sở hạ tầng, trang thiết bị phục vụ đào tạo. Các chương trình và phương pháp đào tạo phải ngày càng bắt kịp với các tiến bộ khoa học, không chỉ là đào tạo tại chỗ theo cách truyền thống mà còn phải có các phương tiện hỗ trợ các chương trình đào tạo như radio, máy tính... Bởi vậy khi điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ được đảm bảo thì công tác này mới tiến hành một cách có hiệu quả và ngược lại.

1.3.2.4. Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Tài chính là một trong những nhân tố cơ bản nhất cho sự tồn tại và phát triển của một tổ chức. Nó là điều kiện tiên quyết để đảm bảo cho việc thực thi

các hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức, trong đó có hoạt động đào tạo nhân lực. Khả năng tài chính của doanh nghiệp gây ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo cũng như quy mô đào tạo nhân lực. Để có thể đầu tư được những trang thiết bị, cơ sở vật chất phục vụ cho công tác giảng dạy hay phát triển số lượng và chất lượng đội ngũ giáo viên, học viên thì phụ thuộc rất nhiều vào điều kiện tài chính của mỗi tổ chức và của mỗi cá nhân. Chính vì vậy mà các hoạt động đào tạo nhân lực chỉ có thể thực hiện được khi có một nguồn kinh phí ổn định và phù hợp dành cho nó.

1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của một số doanh nghiệp tại Việt Nam

1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội

Công ty Cổ phần BTH Hà Nội (gọi là BTH Hà Nội) là một doanh nghiệp cổ phần, hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, sản xuất vật liệu, thiết bị cho các công trình công nghiệp và dân dụng. Công ty có đội ngũ cán bộ, kỹ sư, công nhân lành nghề, trình độ khoa học kỹ thuật cao cùng với trang thiết bị máy móc tiên tiến, hiện đại.

Trong những năm qua, BTH Hà Nội luôn ưu tiên chính sách lấy con người làm trọng tâm, xây dựng môi trường làm việc thuận lợi và truyền cảm hứng để tất cả nhân viên được phát huy tối đa khả năng, sức sáng tạo của mình trong công việc.

- Chương trình hội nhập: là lớp dành cho nhân viên mới gia nhập công ty để tìm hiểu về công ty, về lịch sử hình thành và phát triển, tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi, và hiểu hơn về văn hóa công ty, giúp nhân viên hòa nhập nhanh hơn với môi trường làm việc và có thể gắn bó lâu dài, đem lại giá trị cho doanh nghiệp.

- Xây dựng được lộ trình thăng tiến, lộ trình đào tạo cho nhân viên gắn với khung năng lực, từ đó thiết lập được các chương trình đào tạo huấn luyện, xây dựng đội ngũ nhân sự có kiến thức chuyên sâu về chuyên môn cũng như

am hiểu về các kiến thức xã hội, các kỹ năng.

- Thời gian gần đây Công ty đã mời một số chuyên gia trong nước và ngoài nước đến đào tạo về kỹ thuật mới, cung cấp các thông tin kinh tế, kỹ thuật tiên tiến của các nước trên thế giới, khu vực nhằm nâng cao hiểu biết cho cán bộ của Công ty, hình thức này thu hút được một lượng lớn cán bộ tham gia. Đối với những trường hợp nhân viên vắng mặt không phép, tùy vào mức độ vi phạm để xem xét kỷ luật, tuy nhiên phần lớn sẽ tạo hứng thú, lôi cuốn nhân viên tham gia các chương trình học.

Ưu điểm trong đào tạo nhân lực của BTH Hà Nội:

- Công tác xây dựng kế hoạch hằng năm: hằng năm công ty đều xây dựng một kế hoạch đào tạo rõ ràng và chi tiết.

- Đầu tư nhiều cho các chương trình đào tạo chuyên môn và tạo ra các trải nghiệm thực tế giúp nhân viên hiểu rõ hơn công việc.

- Có lộ trình đào tạo rõ ràng giúp nhân viên hiểu được tầm quan trọng của các chương trình đào tạo tại công ty trong việc thăng tiến của mình, từ đó tham gia đào tạo một cách tích cực và hứng thú hơn.

Hạn chế trong đào tạo nhân lực của BTH Hà Nội:

- Việc xác định nhu cầu đào tạo và phát triển NNL ở Công ty còn thiếu hợp lý, việc phân tích nhu cầu đào tạo mới chỉ dừng ở doanh nghiệp, chưa chú trọng đến việc phân tích nhân viên,...công tác nghiên cứu thị trường lao động để tuyển dụng từ bên ngoài còn hạn chế.

- Một tồn tại và cũng là khó khăn lớn của Công ty cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty đó là kinh phí đào tạo và phát triển nhân lực còn hạn hẹp, nên có những kế hoạch đào tạo đã được lập nhưng không đủ kinh phí và không thực thi hoặc giảm quy mô, giảm chất lượng đào tạo.

1.4.2. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam (VSP)

Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam (VSP) được thành lập vào năm 1997, là liên doanh giữa 03 tập đoàn của Nhật Bản là: NIPPON STEEL PIPE, SUMITOMO CORP, SUMIKIN PIPE & TUBE, có vốn điều lệ là 3,5 triệu USD. Bắt đầu với 01 nhà xưởng nhỏ diện tích 5,000 m², trải qua 5 nhiệm kỳ dẫn dắt của các Tổng Giám Đốc, hiện nay VSP có 03 nhà máy với tổng diện tích 20.000 m². VSP là công ty hàng đầu trong lĩnh vực sản xuất ống thép các bon và ống thép không rỉ cao cấp phục vụ cho ngành công nghiệp ô tô, xe máy tại Việt Nam.

Công ty luôn chú trọng đến vấn đề đào tạo và nâng cao trình độ văn hóa, tay nghề, trình độ áp dụng khoa học kỹ thuật tiên tiến trong sản xuất cho cán bộ lao động viên trong công ty.

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

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

- Nguồn kinh phí dành cho đào tạo ngày càng lớn và được huy động từ tất cả các nguồn. Mặt khác, việc sử dụng quỹ đào tạo cũng được thực hiện

theo nguyên tắc tiết kiệm và phân bổ phù hợp đã đem lại kết quả rất khả quan.

Đặc biệt là công ty có những khuyến khích kết hợp với các chính sách hỗ trợ thỏa đáng nhằm nâng cao ý thức tự giác học tập văn hóa của người lao động như:

- Quyền lợi của nhân viên đi học, về mặt thời gian không bị trừ vào thời gian sản xuất kinh doanh, công tác, nếu học ngoài giờ thì phải được chăm lo về vật chất, tinh thần tùy theo điều kiện của công ty.

- Trong quá trình học tập của nhân viên, nếu đạt xuất sắc và giỏi, tiên tiến thì đưa vào quy chế khen thưởng để thưởng, kể cả thưởng đột xuất cho nhân viên học tập tốt.

- Đối với những trường hợp nhân viên lười học hoặc vi phạm nội quy học tập thì tùy theo mức độ vi phạm để xem xét kỷ luật, xong cái chính là giáo dục, động viên nhân viên khắc phục mà phấn đấu trong học tập để vươn lên.

Tuy nhiên vẫn tồn tại một số hạn chế như:

- Công việc phổ biến nhu cầu đào tạo còn chưa được sâu sát, thường xuyên, liên tục, đặc biệt là tại các bộ phận trực tiếp sản xuất.

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

1.4.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long

Bài học rút ra cho *Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long* nói riêng trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm của các doanh nghiệp:

- Phải coi việc đào tạo nhân lực là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu để phát triển chiến lược kinh doanh của công ty.

- Tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên được đào tạo, công ty nên tạo điều kiện cả về công việc cũng như kinh phí đào tạo cho họ. Nếu làm tốt công tác này,

công ty đã sử dụng tốt yếu tố tạo động lực về tinh thần cho người lao động.

- Quan tâm đến việc đào tạo đội ngũ kế cận, phát triển năng lực nhân viên bằng cách xây dựng lộ trình đào tạo, lộ trình thăng tiến, giúp nhân viên hiểu được tầm quan trọng của việc đào tạo. Khi họ hiểu được những lợi ích đạt được khi học, tham gia đào tạo, họ sẽ hào hứng, tham gia nhiệt tình và có trách nhiệm hơn. Từ đó nâng cao năng lực của bản thân và góp phần phát triển công ty.

- Việc xác định đối tượng đào tạo cần được quan tâm, cân nhắc, bình đẳng. Tránh việc có người lao động được đào tạo nhiều lần, người không được tham gia đào tạo.

- Nâng cao chất lượng các khóa học, đa dạng hóa nội dung hình thức đào tạo như việc tổ chức các buổi hội thảo, sinh hoạt trao đổi kinh nghiệm giữa người lao động với nhau.

- Xây dựng ngân hàng đề thi, ngân hàng câu hỏi với các cấp độ khác nhau (khó, dễ, trung bình) và đa dạng về thể loại, phù hợp với các vị trí, phòng ban nhằm đánh giá được năng lực của nhân viên, tiến bộ thông qua đào tạo. Từ đó có thể giúp nhân viên nói riêng và công ty nói chung phát triển hơn nữa, đạt được mục tiêu đề ra.

- Xem xét điều chỉnh kinh phí đào tạo phù hợp với nhu cầu và điều kiện của tổ chức, đây là yếu tố tác động đến quy mô và chất lượng đào tạo của tổ chức.

- Cần xây dựng quy chế khen thưởng và kỷ luật học tập, đào tạo tại đơn vị, nhằm động viên và phát huy tinh thần học tập trong quá trình đào tạo của những học viên có thành tích tốt. Đồng thời là cơ sở để răn đe, nhắc nhở, điều chỉnh ý thức học tập của những học viên có ý thức kỷ luật chưa tốt, thiếu nghiêm túc trong quá trình đào tạo.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIM KHÍ THĂNG LONG

2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long

2.1.1. Giới thiệu chung về công ty

Công ty Cổ phần Kim Khí Thăng Long chuyên sản xuất, kinh doanh các sản phẩm kim khí gia dụng và chi tiết cho các ngành công nghiệp khác từ kim loại tấm lá mỏng bằng công nghệ đột dập. Sau đó sản phẩm được bảo vệ và trang trí bề mặt bằng công nghệ Mạ, Men, Sơn, Đánh bóng và nhiều công nghệ tiên tiến khác. Một số thông tin giới thiệu chung về công ty:

- Tên công ty: Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long
- Tên viết tắt: KTL
- Website: www.tlmw.com.vn
- Địa chỉ: Phường Sài Đồng, Quận Long Biên, Thành phố Hà Nội.
- Điện thoại: +84 4 3875 9304

Fax: +84 4 38276670

- Loại hình: Công ty Cổ phần.
- Lĩnh vực hoạt động: sản xuất các sản phẩm kim khí tiêu dùng, sản phẩm của Công ty không chỉ đáp ứng nhu cầu trong nước mà còn xuất khẩu. Sản phẩm chính hiện nay của Công ty gồm: Bếp dầu, Đèn bão, Đèn tọa đăng, các loại Xoong, Chảo, Dao, Thìa, Dĩa bằng Inox, các chi tiết cho máy giặt Sanyo, máy bơm nước Goldstar, Shinil, các chi tiết cho xe máy Super Dream, Future, Wavea, các loại đèn và sản phẩm trang trí nội thất cho Công ty IKEA Thụy Điển, bếp dầu áp lực cho công ty Prometheus Mỹ ...

- Đơn vị trực thuộc:
 - + Nhà máy số 1: Sản xuất sản phẩm xuất khẩu
 - + ĐC: Phường Sài Đồng - Quận Long Biên – Hà Nội
 - + ĐT: 04-8759304 Fax: 04-8276670

- + Nhà máy số 2: Sản xuất khuôn mẫu và thiết bị theo công nghệ cao
- + ĐC: Phường Phúc Lợi - Quận Long Biên – Hà Nội
- + ĐT: 04-8756343 Fax: 04-8757211
- + Nhà máy số 3: Sản xuất phụ tùng ô tô – Xe máy
- + ĐC: Phường Phúc Lợi - Quận Long Biên – Hà Nội
- + ĐT: 04-8755060 Fax: 04-8756339
- + Nhà máy số 4: Sản xuất sản phẩm gia dụng
- + ĐC: Khu công nghiệp vừa và nhỏ Từ Liêm – Hà Nội
- + ĐT: 04-7659964 Fax: 04-7659962
- + Nhà máy số 5: Sản xuất sản phẩm cơ kim khí gia dụng
- + ĐC: Lô J16 – J24, Đường 5C, Khu công nghiệp Lê Minh Xuân – TP HCM
- + ĐT: 08 - 7661674 Fax: 08 – 7661633
- + Trung tâm Thương mại dịch vụ THANGLONG LAND
- + ĐC: Số 1 - Phố Lương Yên - Quận Hai Bà Trưng – Hà Nội
- + Trung Tâm Đào Tạo và Dạy nghề
- + ĐC: Phường Phúc Lợi - Quận Long Biên – Hà Nội
- + ĐT: 04-8756343 Fax: 04-8757211
- + Cửa Hàng Mua Bán và giới thiệu sản phẩm
- + ĐC: Số 2 phố Giảng Võ - Quận Đống Đa – Hà Nội
- + ĐT: 04-8453551 Fax: 04- 7366805
- + Công ty liên doanh GOSHI THANG LONG
- + ĐC: Phường Sài Đồng - Quận Long Biên – Hà Nội

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

Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long được thành lập theo quyết định số 522/QĐ - TCCQ ngày 13/3/1969 của Ủy ban Hành Chính Thành phố Hà Nội trên cơ sở sáp nhập 3 Xí nghiệp:

- Xí nghiệp Đèn Pin.
- Xí nghiệp Đèn Bão.
- Xí nghiệp Khoá Hà Nội.

Với tên gọi ban đầu là: Nhà Máy Kim Khí Thăng Long. Khi mới thành lập, Nhà máy có gần 300 lao động, trong đó lao động thủ công chiếm hơn 60%.. Bên cạnh đó hệ thống nhà xưởng, trang thiết bị, máy móc nghèo nàn, công nghệ thì lạc hậu, chủ yếu do trong nước tự chế tạo. ở giai đoạn này sản phẩm chính của Nhà máy là: đèn bão, đèn pin, khóa và một số mặt hàng nhôm như Xoong, ấm. . .

Thực hiện chủ trương đổi mới cơ chế quản lý, sắp xếp lại Doanh nghiệp Nhà nước theo Nghị định 388/HĐBT ngày 23/11/1992, UBND Thành phố Hà Nội ra Quyết định số 2950/ QĐ-UB cho phép thành lập lại doanh nghiệp. Ngày 13/9/1994, doanh nghiệp được UBND Thành phố Hà Nội ra quyết định số 1996/QĐ-UB cho phép đổi tên thành: Công Ty Kim Khí Thăng Long.

Ngày 4/3/1998, UBND Thành phố Hà Nội đã ra quyết định số 93/QĐ-UB về việc sáp nhập Nhà máy Cơ khí Lương Yên vào Công ty Kim Khí Thăng Long. Cuối năm 2002, Công ty sáp nhập thêm Công ty Thiết bị Lạnh Long Biên.

Năm 2006, Công ty đã hình thành mô hình hoạt động với các phòng ban và 05 nhà máy có các chức năng chuyên sâu theo từng lĩnh vực ngành nghề. Mô hình này bước đầu hoạt động có hiệu quả và có sự hỗ trợ trong sản xuất kinh doanh nhằm tận dụng tối đa nguồn lực cho sản xuất.

Ngày 26 tháng 03 năm 2007, UBND Thành phố Hà Nội ra Quyết định số 1117/QĐUB cho phép Công ty TNHH Nhà Nước một thành viên Kim khí Thăng long triển khai cổ phần hoá và thành lập ban cổ phần hoá doanh nghiệp. UBND Thành phố Hà Nội ra Quyết định số 4881/QĐUBND ngày 04/12/2007 và Quyết định số 1274/QĐUBND ngày 07/04/2008 về việc phê

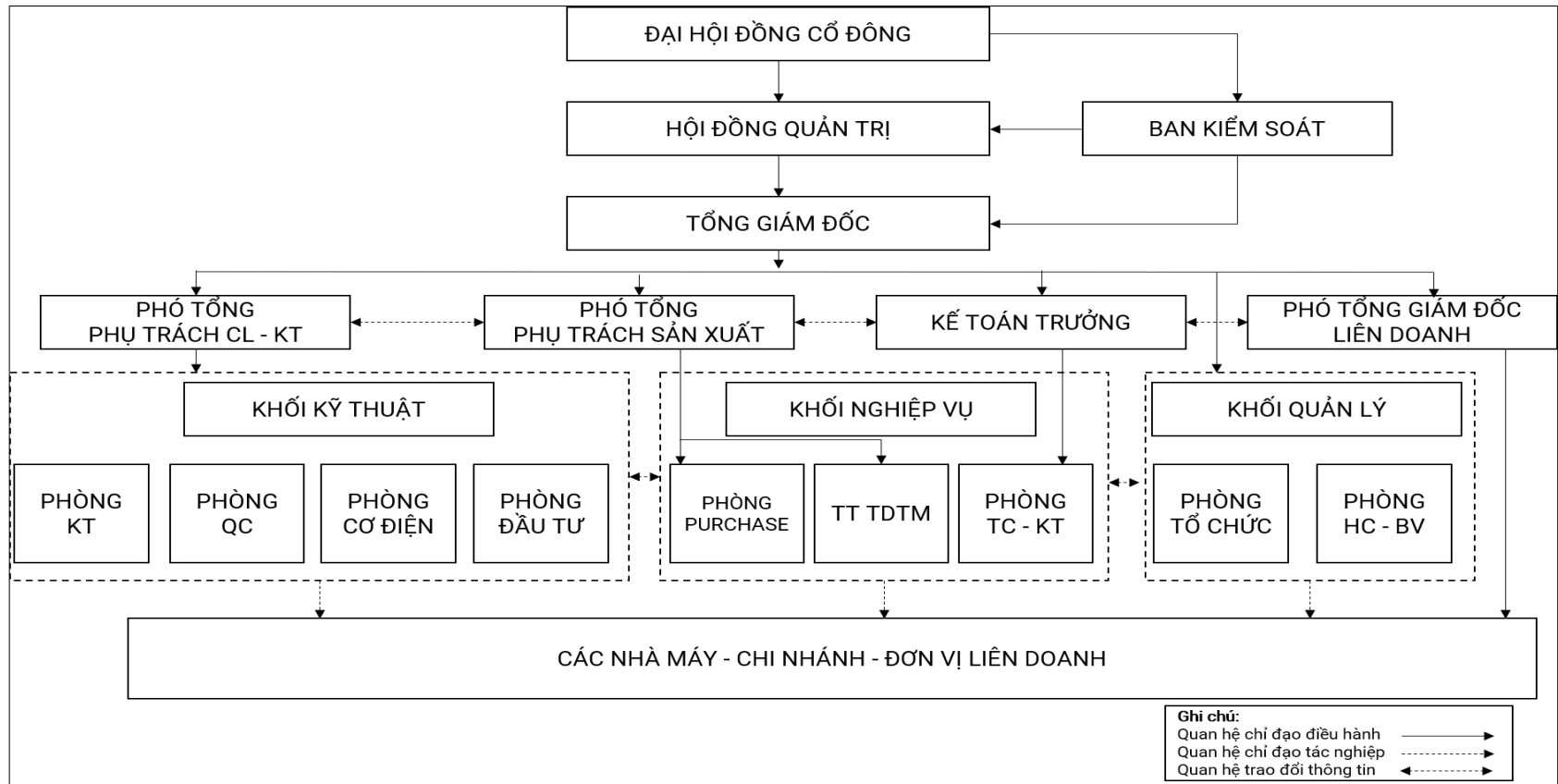
duyet giá trị doanh nghiệp và phương án cổ phần hóa Công ty TNHH Nhà Nước một thành viên Kim khí Thăng Long.

Ngày 16 tháng 09 năm 2008, UBND Thành phố Hà Nội ra Quyết định số 760/QĐUBND chuyển DN Nhà nước Công ty TNHH Nhà Nước một thành viên Kim khí Thăng long thành Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long; Ngày 28/11/2008, Công ty chính thức chuyển đổi thành công ty cổ phần theo Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0100100618 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp.

Ngày 28/06/2010 Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long chính thức trở thành Công ty đại chúng. Trong những năm qua sản phẩm của Công ty luôn được người tiêu dùng bình chọn là Hàng Việt Nam chất lượng cao, được tặng nhiều huy chương vàng, bạc và nhiều bằng khen tại các hội chợ triển lãm trong nước và Quốc tế. Hiện nay, Hệ thống quản lý chất lượng của Công ty đã được chứng nhận phù hợp với tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2000.

Công ty, không những tự đầu tư để phát triển sản xuất mà còn tìm kiếm các đối tác nước ngoài liên doanh, liên kết sản xuất để tranh thủ vốn, kỹ thuật công nghệ, các kinh nghiệm tổ chức, quản lý sản xuất kinh doanh... từ những năm 1997, Công ty đã cùng tập đoàn Honda và Công ty Goshi Niken thành lập một Công ty liên doanh có tên Goshi-Thanglong, chuyên sản xuất các chi tiết phụ tùng ô tô, xe máy.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức

(Nguồn: Phòng Tổ chức)

Công ty có sơ đồ cơ cấu tổ chức theo kiểu trực tuyến – chức năng.

- Đại hội đồng cổ đông: Là cơ quan cao nhất đứng đầu Công ty gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết, họp ít nhất 1 năm 1 lần, quyết định những vấn đề được Luật pháp và Điều lệ công ty quy định.

- Hội đồng quản trị: là cơ quan quản trị công ty, có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định thực hiện các quyền và nghĩa vụ của công ty không thuộc thẩm quyền của Đại hội cổ đông.

- Ban kiểm soát là cơ quan kiểm tra và thẩm định tính hợp lý, hợp pháp, tính trung thực và mức độ cẩn trọng trong quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh, trong tổ chức công tác kế toán, thống kê và lập báo cáo tài chính.

- Tổng Giám đốc: là người điều hành cao nhất của Công ty quản lý hoạt động theo điều lệ của Công ty và các quy định của pháp luật.

- Phó Tổng giám đốc: Tham mưu giúp việc cho Giám đốc, các Phó giám đốc được Giám đốc phân công công việc cụ thể theo mục tiêu thống nhất của Công ty.

Dưới ban giám đốc là các đơn vị trực thuộc Công ty và hệ thống 3 khối các phòng ban, các đơn vị này có mối liên hệ khăng khít và tác động qua lại với nhau. Có thể thấy với bộ máy tổ chức quản lý như hiện nay của công ty khá khoa học, các bộ phận chức năng được bố trí từ cao xuống thấp. Chức năng của từng phòng chuyên môn được phân công nhằm giải quyết công việc thuận lợi, đảm bảo quá trình sản xuất diễn ra thường xuyên liên tục, tránh tình trạng gián đoạn ảnh hưởng tới tiến độ sản xuất kinh doanh. Các bộ phận luôn có sự trao đổi thông tin một cách kịp thời, chính xác, để giải quyết các vướng mắc, các vấn đề phát sinh trong quá trình sản xuất. Trong đó, khối Quản lý công ty có trách nhiệm thông báo các số liệu về lực lượng lao động, mức biến động về lao động để dự phòng, chuẩn bị sản xuất làm căn cứ tham mưu đề xuất với giám đốc trong việc ký kết các đơn hàng lập kế hoạch sản xuất cho

phù hợp cũng như lập kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực một cách kịp thời và hợp lý.

Nhìn chung cơ cấu tổ chức bộ máy của ông ty cổ phần Kim khí Thăng Long tương đối hoàn chỉnh, đáp ứng được yêu cầu của quản lý và khai thác tối đa được các nguồn lực.

2.1.4. Đặc điểm về nguồn nhân lực của công ty

Nguồn nhân Công ty cổ phần Kim khí Thăng long có một số đặc điểm sơ bản sau:

Tổng số lượng cán bộ công nhân viên làm việc tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long có xu hướng tăng qua các năm, tuy nhiên do tình hình dịch bệnh Covid -19 vô cùng phức tạp trong hai năm gần đây tình hình lao động của công ty chỉ giữ ở mức ổn định, biến động rất nhỏ: năm 2019 là 1.554 người và đến năm 2021 tăng lên 1.605 người.

Bảng 2.1. Cơ cấu nhân lực giai đoạn 2019 – 2021

[illegible]

<= 5 năm	384	25	377	24	367	23
5 - 10 năm	847	54	868	55	895	56
10 - 15 năm	220	14	231	15	242	15
>=15 năm	103	7	104	6	101	6
5. Theo trình độ						
Đại học trở lên	102	6,6	107	6,5	110	6,9
Cao đẳng	29	1,8	32	1,9	36	2,2
Trung cấp	53	3,4	54	3,3	56	3,5
Lao động phổ thông	1370	88,2	1387	87,8	1403	87,4

(Nguồn: Phòng Tổ chức)

Trong 3 năm từ 2019 trở lại đây, mặc dù do ảnh hưởng rất lớn của đại dịch Covid-19 đến thị trường lao động trong nước, tuy nhiên số lượng và cơ cấu người lao động của Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long không bị tác động quá lớn vẫn đảm bảo duy trì hoạt động của doanh nghiệp và có xu hướng tăng nhẹ trở lại. Bên cạnh đó, việc thực hiện chế độ chính sách cho người lao động vẫn được quan tâm và thực hiện đầy đủ giúp doanh nghiệp giữ chân và tuyển dụng được người lao động có trình độ, tay nghề kỹ thuật cao, nhằm nâng cao trình độ của bộ máy nhân lực.

Qua nghiên cứu, ta có thể thấy:

- Cơ cấu lao động theo giới tính: Do đặc thù là công ty chuyên về lĩnh vực kim khí nên số lao động nam chiếm tỷ trọng khá lớn đa số, tỷ lệ nữ chiếm nhỏ. Năm 2019 tỷ lệ nam chiếm 86,9%, nữ chỉ chiếm 13,1%. Mặc dù tỷ lệ nữ chiếm tỷ lệ nhỏ nhưng số nữ vẫn tăng do quy mô công ty ngày càng tăng, số lượng công nhân cũng tuyển vào nhiều hơn. Điều này là hoàn toàn phù hợp ở một công ty chuyên về lĩnh vực kim khí. Thường trong lĩnh vực kim khí lao động nam phù hợp với các vị trí công việc hơn do công việc thường đòi hỏi tính chính xác, thao tác với máy móc thiết bị có tính nguy hiểm và yêu cầu thể

lực tốt hơn so với lao động nữ.

- Công ty sở hữu một đội ngũ lao động trẻ tuổi (khoảng hơn 80% số lao động có tuổi đời dưới 40). Phần lớn lao động trong độ tuổi này đang trong giai đoạn, khả năng học tập, tiếp thu kiến thức nhanh. Hơn nữa, sau khi đào tạo xong thì họ cũng có thời gian làm việc và gắn bó lâu dài, cống hiến hết sức mình cho công ty. Lao động trên 40 tuổi chiếm tỷ lệ khá nhỏ năm 2019 là khoảng 18%.

- Cơ cấu nhân lực theo thâm niên. Số lượng lao động có thâm niên ≤ 5 năm chiếm khoảng $\frac{1}{4}$ cơ cấu nhân lực của tổ chức, xong có xu hướng giảm (năm 2019 là 25%, năm 2020 là 24%, năm 2021 là 23%). Đội ngũ này là đội ngũ trẻ, muốn học hỏi, phát triển và có nhiều sáng kiến, cải tiến công việc hiệu quả. Số lượng lao động có thâm niên 5 – 10 năm chiếm tỷ lệ lớn nhất, có xu hướng tăng nhẹ (năm 2019 là 54%, năm 2020 là 55%, năm 2021 là 56%). Điều này là do chính sách đãi ngộ, văn hóa, đào tạo của công ty đưa ra phù hợp, thu hút được lao động làm việc gắn bó lâu dài. Đội ngũ lao động làm việc lâu năm từ 10 trở lên tại công ty chiếm tỉ lệ không nhỏ, tuy nhiên những đối tượng này ít có nhu cầu học tập nâng cao trình độ do lý do tuổi tác đặc biệt là từ 15 công tác trở lên, nhưng lại là nguồn giáo viên chia sẻ kỹ năng, kinh nghiệm.

- Cơ cấu lao động theo trình độ: Số lượng lao động phổ thông chưa qua đào tạo chiếm tỷ trọng khá lớn. Năm 2019, lao động phổ thông là 1370 người chiếm khoảng 88,2%, trong đó lao động có trình độ Đại học trở lên chỉ có 102 người chiếm 6,6%, Cao đẳng là 29 người chiếm 1,8% và trình độ trung cấp là 3,4% trong tổng số lao động. Qua số liệu cho thấy nhu cầu đào tạo của công ty là rất cao vào mỗi năm. Đặc biệt là đào tạo lao động mới tuyển vào chưa có trình độ tay nghề kỹ thuật. Tuy nhiên căn cứ vào bảng số liệu chúng ta cũng có thể thấy trình độ của đội ngũ nhân lực tại công ty đang có xu hướng tăng,

số lượng người lao động có trình độ Đại học, Cao đẳng và Trung cấp tăng lên qua các năm. Năm 2020 là 107 người có bằng Đại học, 32 có bằng Cao đẳng, 54 có bằng trung cấp và 110 người có bằng Đại học, 36 có bằng Cao đẳng, 56 có người có bằng trung cấp năm 2021. Có thấy thấy bộ máy nhân lực công ty tăng lên đáng kể về cả chất lượng và số lượng.

2.2. Phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long

2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long

2.2.1.1. Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo

Việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty được thực hiện như sau: Phòng tổ chức sẽ dựa vào việc phân tích doanh nghiệp, phân tích công việc, phân tích người lao động để làm cơ sở cho công ty ra quyết định, cụ thể như sau:

*** Phân tích doanh nghiệp:**

Với chiến lược tiếp tục xây dựng và phát triển công ty phấn đấu trở thành một đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực sản xuất mặt hàng kim khí trong nước, trong khu vực. Cùng với nỗ lực phát triển vì sự hài lòng của khách hàng, góp phần vào sự thịnh vượng của Việt Nam và khu vực bằng những sản phẩm chất lượng uy tín phục vụ cuộc sống của con người. Để thực hiện được điều đó, đòi hỏi Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long sẽ phải không ngừng mở rộng hoạt động sản xuất, đồng thời mua sắm trang thiết bị hiện đại cả về số lượng lẫn chất lượng. Điều này đồng nghĩa với việc nhu cầu nhân lực có chất lượng của công ty tăng nhanh và đồng thời cũng làm cho nhu cầu đào tạo cũng tăng theo.

Bên cạnh đó là đào tạo lực lượng lao động trẻ tại công ty. Theo số liệu từ phòng Tổ chức có 80% số lao động có tuổi đời dưới 40. Điều này cho thấy nhân lực của công ty cần phải được đào tạo để tiếp sức và phục vụ cho sự nghiệp hiện tại và sau này của công ty.

Lãnh đạo công ty luôn khuyến khích cán bộ công nhân tham gia học tập, đào tạo để nâng cao kiến thức, kỹ năng làm việc, nên phòng Tổ chức rất nhiệt tình phối hợp với các phòng ban trong việc xác định nhu cầu đào tạo cho chuẩn xác.

** Phân tích công việc*

Căn cứ vào phân tích công việc làm cơ sở cho việc hỗ trợ xác định nhu cầu đào tạo cho công ty, phòng Tổ chức đã sử dụng bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc để xác định nhu cầu đào tạo của các vị trí trong doanh nghiệp.

Dựa vào bản phân tích công việc của mỗi vị trí, tiêu chuẩn cấp bậc công việc, những kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc đảm nhận. Nếu cán bộ công nhân nào chưa đáp ứng đủ về trình độ tay nghề theo bản yêu cầu thì công ty cần đào tạo để bù đắp những kiến thức cần thiết, nâng cao kỹ năng tay nghề, qua đó người lao động sẽ có thể thực hiện tốt công việc của mình hơn nữa.

** Phân tích người lao động*

Ngoài việc dựa vào hồ sơ cá nhân của cán bộ người lao động để lấy thông tin về trình độ, kinh nghiệm khả năng thực hiện công việc. Cán bộ phụ trách đào tạo còn dựa vào bảng tổng kết phân tích nhân viên của công ty để tìm ra những kiến thức, kỹ năng còn thiếu sót của họ và phát huy những mặt tích cực mà họ đạt được.

Hàng năm, công ty đều tổ chức điều tra bảng đánh giá quá trình thực hiện công việc của nhân viên. Qua đó người lao động, công nhân đánh giá và cán bộ phụ trách sẽ tổng hợp lại bản đánh giá nhân viên của bộ phận mình rồi trình lên cán bộ nhân sự. Cán bộ nhân sự phụ trách việc đánh giá nhân viên sẽ phân tích và tổng kết lại thành bảng tổng kết phân tích nhân viên.

Qua bảng tổng kết phân tích nhân viên, ta có thể thấy được những kỹ

năng và kiến thức mà nhân viên còn thiếu, từ đó có thể xác định được nhu cầu đào tạo một cách hợp lý. Đây là tài liệu hữu ích nhất giúp cho công ty có thể xác định được nhu cầu đào tạo một cách chính xác cho công tác đào tạo tại công ty.

2.2.1.2. Xác định nhu cầu đào tạo cho người lao động tại công ty

Việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty được thực hiện như sau:

Vào tháng 1 hàng năm, các phòng ban, phân xưởng, chuyên sản xuất trong công ty sẽ xác định nhu cầu đào tạo công nhân mình của đơn vị mình dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, tình hình lực lượng lao động thực tế... sau đó gửi danh sách người lao động có nhu cầu đào tạo lên văn phòng công ty.

Phòng Tổ chức sẽ tập hợp tất cả các nhu cầu đào tạo để lập kế hoạch đào tạo bao gồm: nội dung đào tạo, số lượng, thời gian, địa điểm, kinh phí đào tạo, lựa chọn giáo viên...trình Tổng giám đốc phụ trách phê duyệt, sau đó sẽ tiến hành việc tổ chức, thực hiện các chương trình đào tạo hợp lý và kịp thời. Nhìn chung, nhu cầu đào tạo tại công ty đã được căn cứ trên các nguồn rõ ràng tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện các bước tiếp theo của quy trình đào tạo.

Bảng 2.2: Nhu cầu đào tạo của công ty giao đoạn 2019 – 2021

TT	Bộ phận	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
		SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ
		(Người)	(%)	(Người)	(%)	(Người)	(%)
1	Các phòng ban chuyên môn	57	11,9	68	12,8	82	13,9
2	Khối nhà máy, công nhân	424	88,1	463	87,2	516	86,1
	Tổng	481	100	531	100	598	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức)

Nhu cầu đào tạo của công ty qua các năm có xu hướng tăng từ 481 người năm 2019 lên 598 người năm 2021. Trong đó, chủ yếu là đào tạo cho đối tượng người lao động và công nhân khối nhà máy chiếm tỷ lệ cao năm 2021 tỷ lệ công nhân là 86,1% tương đương 516 người. Nhu cầu đào tạo với công nhân và người lao động khối nhà máy qua các năm đều tăng về số lượng tuy nhiên có xu hướng giảm vì tỷ lệ do số lượng cán bộ các phòng ban chuyên môn có nhu cầu được đào tạo ngày càng tăng. Điều này xuất phát từ đặc điểm hiện tại là công nhân khi tuyển dụng là đối tượng chưa qua đào tạo vì vậy để họ thích nghi được với dây chuyền sản xuất công ty cần đầu tư đào tạo nghề cho họ tuy nhiên sau khi thích nghi họ không có nhu cầu phải đào tạo lại nữa, chỉ khi thực hiện chuyển giao mã hàng mới công ty mới cần tổ chức huấn luyện họ. Còn với các bộ phận phòng ban chuyên môn nhu cầu đào tạo luôn tăng hằng năm nhằm đáp ứng yêu cầu chuyên môn, đồng thời trang bị những kiến thức mới đáp ứng sự thay đổi và phát triển của tổ chức.

Theo đánh giá của tác giả về công tác xác định nhu cầu đào tạo và phổ biến nhu cầu đào tạo của công ty thông qua phiếu điều tra bằng bảng hỏi, thu được kết quả như sau:

Bảng 2.3: Kết quả khảo sát về xác định nhu cầu đào tạo của Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long

Câu hỏi: Công việc xác định nhu cầu đào tạo tại đơn vị anh/chị được xác định			
Phương án	Không thường xuyên	Thường xuyên	Tổng
Số lượng được khảo sát (người)	97	23	120
Tỉ lệ % trả lời (%)	80,8	19,2	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy trong số 120 phiếu hợp lệ được hỏi thì có 80,8% tương đương 97 người cho rằng công tác xác định nhu cầu đào tạo tại các đơn vị trong công ty được tiến hành không thường xuyên. Như vậy, công việc xác định nhu cầu đào tạo luôn được quan tâm nhưng chưa thực sự làm hài lòng người lao động tại công ty.

Do đó, công ty cần đẩy mạnh hơn nữa việc phổ biến các nhu cầu đào tạo tới từng người lao động kể cả việc định hướng phát triển nghề nghiệp trong tương lai cho họ để người lao động chủ động hơn tìm hiểu phương thức cập nhật kiến thức mới cho phù hợp với công việc trong tương lai giúp họ có nền tảng hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao trong tương lai.

2.2.2. Thực trạng xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long

**** Thực trạng xác định mục tiêu***

- Với mỗi nhu cầu đào tạo khác nhau sẽ có mục tiêu đào tạo tương ứng và rõ ràng nhằm tạo thuận lợi cho việc tổ chức thực hiện và đánh giá sau đào tạo. Mục tiêu đào tạo được phòng đào tạo và các cấp quản lý đặt ra. Trong bản đăng ký nhu cầu của các phòng ban từ đầu kì cũng có các nội dung về tên khóa học, mục tiêu, chủ đề, đối tượng, hình thức và giáo viên (dự kiến) của khóa học này,...

- Ví dụ như trong khoá học về “Nâng cao trình độ công nhân mài bậc 2 tại các phân xưởng của công ty” thì phải thông báo rõ mục tiêu đào tạo là: cung cấp các phương pháp, các kỹ năng mài cho công nhân mài bậc 2, phân công công việc, tạo động lực cho công nhân tại các phân xưởng..., đối tượng tham gia khóa học là các công nhân mài bậc 1 tại các phân xưởng.

- Theo điều tra của tác giả bằng câu hỏi “Để đáp ứng công việc trong tương lai, anh/chị mong muốn được bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?”— dành cho các cấp nhân viên của cả khối chuyên môn và khối nhà máy, phân xưởng.

Cả hai khối đối tượng đều được chọn một trong bốn phương án: Chuyên môn sâu; kỹ năng mềm; giao tiếp, thuyết trình...; kỹ năng ngoại ngữ, máy tính; hiểu biết về pháp luật.

Bảng 2.4. Bảng mục tiêu và thời gian thực hiện mục tiêu đào tạo của công ty

Đối tượng	Các loại hình đào tạo	Thời gian hoàn thành	Mục tiêu đào tạo
Các phòng ban chuyên môn	Chuyên môn sâu	Hàng năm (6 – 12 tháng)	Đạt yêu cầu vị trí đảm nhiệm
	Kỹ năng mềm: giao tiếp, thuyết trình...	1- 3 tháng	Ứng dụng được kỹ năng trong công việc
	Kỹ năng ngoại ngữ, máy tính	1- 3 tháng	Dùng thành thạo máy tính và giao tiếp tiếng Anh cơ bản
Khối nhà máy công nhân	Đào tạo nâng bậc	Hàng năm (6 – 12 tháng)	100% đạt yêu cầu nâng bậc
	Đào tạo mới	Hàng năm	Nắm vững kiến thức kỹ năng sau đào tạo
	Đào tạo an toàn lao động	Quý III hàng năm	Đáp ứng yêu cầu pháp luật quy định về an toàn lao động

(Nguồn: Phòng Tổ chức)

- Mỗi chương trình đào tạo, công ty đều đặt ra những yêu cầu, mục tiêu cụ thể tương ứng trong mỗi nội dung đào tạo. Việc đặt ra mục tiêu một cách rõ ràng, cụ thể cho từng đối tượng và áp dụng cho từng loại hình đào tạo giúp cho việc đánh giá kết quả đào tạo sau này được dễ dàng, thuận lợi, khách quan, công bằng và minh bạch. Đồng thời, qua đó không những nhà quản lý, tổ chức đào tạo có thể đánh giá, chính xác, khách quan, mà ngay chính các học viên, người lao động cũng có thể tự đánh giá được trình độ chuyên môn, kỹ thuật của mình để rồi từ đó phấn đấu, nỗ lực để đạt được mức độ theo yêu cầu, mục tiêu đặt ra.

** Thực trạng xác định đối tượng tham gia đào tạo*

- Sau khi xác định được nhu cầu đào tạo, các mục tiêu đào tạo, đến bước xác định đối tượng đào tạo. Đối tượng đào tạo được người đề xuất khóa học đưa ra, và được sự đồng thuận từ phòng Tổ chức và hội đồng tuyển chọn.

- Hội đồng sẽ xem xét kỹ yêu cầu của việc bố trí, sắp xếp lao động để đảm bảo nhiệm vụ và không ảnh hưởng đến quá trình sản xuất kinh doanh của công ty, đồng thời phải chọn đúng đối tượng cần tiến hành đào tạo. Việc lựa chọn đối tượng đào tạo, công ty căn cứ vào hồ sơ người lao động và trình độ chuyên môn nghiệp vụ hiện tại của họ để xác định xem ai còn thiếu bằng cấp, chứng chỉ, chuyên môn thì xét vào diện đào tạo. Đồng thời phải căn cứ phù hợp với mục tiêu, nội dung của khóa đào tạo; trình độ và khả năng học tập của người lao động; Nhu cầu, động cơ đào tạo của người lao động; Tác dụng của đào tạo với người lao động ...

Đối tượng chủ yếu được đào tạo bao gồm:

Nhân viên mới: Những nhân viên mới phần lớn là người có trình độ nhưng mới tốt nghiệp nên chưa có nhiều kinh nghiệm. Do đó, việc tham gia các khóa học này dành cho nhân viên mới đóng vai trò rất cần thiết. Định kỳ hàng năm, Phòng Tổ chức sẽ tiến hành tập hợp, sàng lọc, lập danh sách nhân

viên mới cần đào tạo trình Ban Tổng Giám đốc phê duyệt.

Nhân viên chưa đáp ứng được yêu cầu công việc: Đây là đối tượng cần được đào tạo lại hoặc cần bổ sung các kỹ năng, kiến thức cần thiết để đáp ứng yêu cầu công việc. Đối tượng này căn cứ vào đánh giá của trưởng các phòng ban. Sau khi tổng hợp các đánh giá trên, Phòng Tổ chức dựa trên quá trình làm việc của nhân viên so với bản tiêu chuẩn thực hiện công việc để tiến hành đào tạo lại.

Nhân viên tiềm năng dự kiến thăng tiến tại tổ chức: Đây là đối tượng có năng lực chuyên môn, có tiềm năng phát triển lên vị trí lãnh đạo, được tổ chức tạo điều kiện tham gia các khóa học kỹ năng mềm và kỹ năng quản lý tại doanh nghiệp hoặc cử đi học nâng cao bên ngoài.

Bảng 2.5. Số lượng người lao động thực tế được đào tạo của công ty qua các năm 2019 - 2021

	Năm	Năm	Năm
	2019	2020	2021
Nhu cầu (Người)	481	531	598
Thực tế (Người)	421	467	520
Tỷ lệ (%)	87,5	88	87

(Nguồn: Phòng Tổ chức)

Hiện nay, nhu cầu đào tạo của người lao động tại công ty luôn luôn cao hơn số lượng được đào tạo thực tế. Nguyên nhân do hoạt động kinh doanh của công ty ngày càng được mở rộng và phát triển nên việc điều động người đi học cũng tương đối khó khăn, một số người phải ở lại làm việc để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh diễn ra bình thường.

Công ty đặc biệt chú trọng đào tạo nâng cao trình độ, kỹ năng tay nghề cho công nhân tại các phân xưởng, nhà máy (đáp ứng nhu cầu khoảng 86% - 88%). Nguyên nhân của hiện tượng này là do công ty chuyên về sản xuất do

đó số công nhân chiếm đa số, nhu cầu đào tạo bộ phận này cũng lớn. Mặt khác, công nhân cần được quan tâm đào tạo bởi họ là người trực tiếp sản xuất ra sản phẩm, tay nghề là rất quan trọng, việc đào tạo sẽ tạo ra hiệu quả sản xuất cao hơn.

Kết quả khảo sát 120 cán bộ, người lao động, công nhân tại công ty về tần suất của các khóa đào tạo cho kết quả ở bảng sau:

Bảng 2.6: Kết quả khảo sát về tần suất tham gia các khóa đào tạo của công ty

Nội dung	Người lao động	
	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1. Thường xuyên	102	85
2. Không thường xuyên	18	15
Tổng	120	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Bên cạnh đó, vẫn còn những đối tượng chưa được tham gia một khóa học đào tạo nào trong quá trình làm việc tại công ty, theo khảo sát của tác giả có khoảng 1-2% người lao động chưa được tham gia đào tạo. Vì vậy công ty cần có chính sách rà soát đối tượng và tạo điều kiện để người lao động có thể có cơ hội tham gia huấn luyện trong quá trình công tác tại công ty để họ phấn khởi hơn trong công tác của mình.

** Thực trạng kinh phí đào tạo*

Kinh phí đào tạo do cán bộ chuyên trách về đào tạo dự tính, nguồn kinh phí đào tạo là do công ty trích từ doanh thu để chi cho hoạt động đào tạo và hạch toán vào chi phí. Công ty không có quỹ cho hoạt động đào tạo. Thông thường chuyên viên đào tạo sẽ lập bản chi phí đào tạo dựa trên việc

xác định nhu cầu đào tạo từ các bộ phận và kế hoạch đào tạo của từ các phòng ban chuyên môn, nhà máy phân xưởng.

Đối với tất cả các chương trình đào tạo do công ty tổ chức, công ty chịu hoàn toàn chi phí do đó

Hàng năm, công ty dự trù kinh phí đào tạo bằng cách:

Đào tạo mới: thì căn cứ vào quy định của công ty về việc trả lương cho cán bộ kiêm chức và chi phí tiền lương cho công nhân trong thời gian đi học

Đào tạo kỹ năng: sau khi kết thúc khảo sát xác định nhu cầu đào tạo, cán bộ phụ trách lên dự toán chi phí cho việc đào tạo kỹ năng, thông thường đối tượng đa số là cán bộ lãnh đạo, nhân viên bộ phận chuyên môn tiềm năng.

Đào tạo kỹ thuật, nâng bậc, An toàn lao động: công ty liên hệ với các trường chính quy, các giáo viên về dạy tại công ty để dự tính chi phí đào tạo cần thiết.

**Bảng 2.7: Tình hình sử dụng kinh phí đào tạo của công ty
qua các năm 2019- 2021**

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Chi phí đào tạo theo kế hoạch	VNĐ	660,000,000	689,900,000	703,500,000
Tổng chi phí đào tạo thực tế hằng năm	VNĐ	614,000,000	663,800,000	683,500,000
Tình hình sử dụng	%	93	96	97
Chi phí đào tạo bình quân 01 nhân viên	VNĐ/người	1,458,000	1,421,413	1,314,423

(Nguồn: Phòng Tổ chức)

Hiện nay, kinh phí đào tạo của công ty nhìn chung ổn định nhưng chưa cao do đó hàng năm công ty phải sử dụng hầu như toàn bộ và tình hình sử

dụng ngày càng đạt tới con số tối đa kinh phí đào tạo. Điều này cũng cho thấy nhu cầu đào tạo của người lao động trong công ty hàng năm là khá cao. Chi phí đào tạo bình quân năm 2019 đến năm 2021 có xu hướng giảm nhẹ từ 3-7% hằng năm và số lượng người lao động được tham gia đào tạo đều tăng cho thấy công ty mặc dù không bổ sung nhiều kinh phí cho hoạt động đào tạo nhưng vẫn cố gắng để duy trì và tận dụng tối đa chi phí cho đào tạo. Thời gian tới công ty cần chú trọng vấn đề cân bằng giữa nhu cầu đào tạo và kinh phí đào tạo.

Bảng 2.8: Nguồn kinh phí người lao động tham gia đào tạo năm 2021

STT	Tiêu chí	Người lao động	
		SL (người)	Tỷ lệ (%)
1	Công ty chi trả toàn bộ	475	91,3
2	Công ty chi trả một phần	45	8,7
	Tổng	467	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức)

Đa phần chi phí đào tạo là do công ty chi trả toàn bộ, đối với người lao động tham gia các khóa học bên ngoài mà nhu cầu đào tạo phù hợp với nhu cầu sử dụng của công ty thì công ty chi trả một phần, còn lại bản thân người lao động tự ý đi nâng cao trình độ với việc tham gia các lớp học bên ngoài thì chỉ có 5% số người quản lý cho biết là họ phải tự chi trả kinh phí đào tạo. Đây cũng là tín hiệu cho thấy sự quan tâm của công ty nhưng cũng sẽ là gánh nặng về mặt tài chính đối với công ty trong điều kiện khó khăn như hiện nay. Vậy công ty nên tìm cách kích thích bản thân người lao động tự tìm kiếm cơ hội học tập thông qua các chương trình học bổng học chủ động hơn trong quá trình phát triển năng lực bản thân của họ, công ty sẽ hỗ trợ về mặt thời gian.

* *Thực trạng lực chọn đội ngũ giảng viên giảng dạy.*

- Đội ngũ giảng viên giảng dạy gồm có 2 thành phần: Nội bộ và bên ngoài

- Nội bộ là lao động của công ty. Tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long gọi là đội ngũ giảng viên nội bộ. Giảng viên nội bộ là các người lao động đang tham gia vào quá trình phát triển năng lực cho đội ngũ, cụ thể trong khâu đào tạo, huấn luyện, thiết kế chương trình, thiết kế tài liệu – đề thi. Trong đó bao gồm:

+ Giảng viên chuyên trách: là người lao động thuộc phòng Tổ chức

+ Giảng viên kiêm nhiệm: là cấp quản lý lãnh đạo, trưởng dây truyền, thợ chính có tay nghề bậc cao đóng vai trò là giảng viên

+ Đề là giảng viên nội bộ, người lao động cần tham gia các buổi kiểm tra, sàng lọc từ phòng Tổ chức và các lãnh đạo cấp cao của công ty, vượt qua phần thi lý thuyết và thực hành để được tham gia làm giảng viên nội bộ.

- Bên ngoài là các chuyên gia, giảng viên từ các trung tâm về an toàn lao động, trung tâm ngoại ngữ tin học hay là những trung tâm về kỹ năng mềm khác,... Thành phần này được lựa chọn kỹ lưỡng để thuê về giảng dạy, chia sẻ cho nhân viên công ty.

Theo kết quả khảo sát của tác giả về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của các giảng viên tham gia các khóa đào tạo nhận được kết quả phản ánh như sau:

Bảng 2.9. Đánh giá của người lao động về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giảng viên đào tạo

Nội dung	Đánh giá của người lao động	
	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
Tốt	78	65%
Bình thường	40	33%

Kém	2	2%
Rất kém	0	0%
Tổng	120	100%

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Qua kết quả khảo sát, ta thấy phần hơn người lao động cho rằng kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giảng viên ở mức tốt, bình thường. Đây cũng là một con số mà công ty cần xem xét. Thực tế, trong những năm gần đây,

công tác đào tạo được chú trọng hơn nhiều, tuy nhiên giảng viên nội bộ phần lớn là những người giỏi về chuyên môn, nhưng khả năng truyền đạt, và thiết kế tài liệu còn gặp hạn chế. Đặc điểm về đối tượng lao động có trình độ chuyên môn cao, vì vậy cũng khó cho đội ngũ giảng viên.

** Thực trạng xây dựng nội dung chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo*

- Thực trạng xây dựng nội dung chương trình đào tạo

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

Ví dụ khi đào tạo nâng bậc cho công nhân mới chưa có kinh nghiệm chưa biết thao tác máy móc trong giảng dạy lý thuyết sẽ giới thiệu về nghề kim khí, đặc điểm của máy móc, các bộ phận của thiết bị... Trong thực hành sẽ hướng dẫn cho công nhân mới những thao tác cơ bản để công nhân thực hành và làm quen với máy móc.

Nội dung các chương trình đào tạo được tiến hành lựa chọn kỹ càng và luôn đảm bảo sự phối hợp giữa lý thuyết và thực hành, yêu cầu phù hợp với thực tế sản xuất kinh doanh của công ty nhằm làm cho người học tiếp thu và

vận dụng nhanh chóng, hiệu quả vào thực tế sau đào tạo.

Bảng 2.10: Đánh giá của người lao động về nội dung được đào tạo

Chỉ tiêu	Người lao động	
	SL (người)	Tỷ lệ (%)
1. Hoàn toàn phù hợp	103	85,83
2. Phù hợp một phần	12	10
3. Không liên quan đến công việc	5	4,17
Tổng	120	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Theo số liệu khảo sát của tác giả thì còn 4,17% người lao động cho biết những kiến thức họ được học và đào tạo không liên quan đến công việc của họ. Đây thực sự là một vấn đề đáng lưu ý trong việc xây dựng nội dung các khóa huấn luyện người lao động của công ty.

** Thực trạng lựa chọn phương pháp đào tạo*

- Hiện tại công ty đang sử dụng các phương pháp đào tạo linh hoạt theo từng giai đoạn cụ thể, bao gồm:

Đào tạo trong công việc:

+ *Đào tạo công nhân mới:* thường được công ty áp dụng với các công nhân mới chủ yếu với những hình thức cụ thể như mở lớp học lý thuyết và thực hành, bên cạnh đó là kèm cặp, học nghề, chỉ dẫn công việc. Những lao động lành nghề, có kinh nghiệm sẽ hướng dẫn nhưng công nhân mới, chưa có tay nghề cao thực hiện các công việc cụ thể.

+ *Đào tạo nâng bậc công nhân:* Công ty mở các lớp đào tạo nâng bậc tay nghề kỹ thuật công nhân tại công ty và mời các giảng viên tại các trung tâm dạy nghề uy tín về đào tạo về cả lý thuyết và thực hành, ngoài ra còn

có một số giáo viên hướng dẫn thực hành là công nhân có tay nghề bậc cao hướng dẫn.

Do đặc điểm sản xuất kinh doanh ngành kim khí nên việc kèm cặp, chỉ bảo trên thực tế công việc là hết sức quan trọng. Năm được điều này, tỷ trọng của phương pháp này tăng qua các năm (năm 2019 chiếm 72,4% đến năm 2021 đã tăng lên 79,54%).

+ *Đào tạo và nâng cao trình độ ngoại ngữ, tin học và kỹ năng mềm:*

Hiện tại, Công ty đang phối hợp, ký hợp đồng với các trung tâm uy tín về các lĩnh vực trên để tổ chức tổ chức lớp riêng giảng dạy tại đơn vị, toàn bộ nội dung chương trình của các lớp hay hình thức cử đào tạo sẽ do các trung tâm đó chịu trách nhiệm tùy theo trình độ, kiến thức của người lao động để công nhận và cấp chứng chỉ theo quy định của Nhà nước.

Đặc biệt, đội ngũ lãnh đạo của công ty đã rất quan tâm đến việc phát triển những kỹ năng mềm như giao tiếp, thuyết trình, làm việc nhóm và bổ sung những kiến thức bổ ích cho đội ngũ cán bộ quản lý lãnh đạo và nhân viên tiềm năng của tổ chức. Đây là bước đi mới, phù hợp với xu hướng phát triển chung của đất nước và của doanh nghiệp trong thời đại mới.

Đào tạo ngoài công việc:

Đây là hình thức đào tạo tốn kém nhưng Công ty vẫn khá quan tâm vì hình thức đào tạo này rất hiệu quả. Xây dựng được đội ngũ cán bộ kỹ thuật, cán bộ quản lý điều hành vững mạnh linh hoạt là mục tiêu đào tạo chính của Công ty trong giai đoạn hiện nay. Thường được áp dụng cho đối tượng các bộ, nhân viên các phòng ban chuyên môn, người lao động có tiềm năng phát triển lên vị trí lãnh đạo tại công ty.

Có thể nói, các nội dung và phương pháp đào tạo của công ty là hợp lý, bổ sung đầy đủ cả kiến thức lý thuyết lẫn thực hành do đó đạt hiệu quả cao, cán bộ công nhân viên thực hiện tốt hơn công việc của mình sau khi được đào tạo.

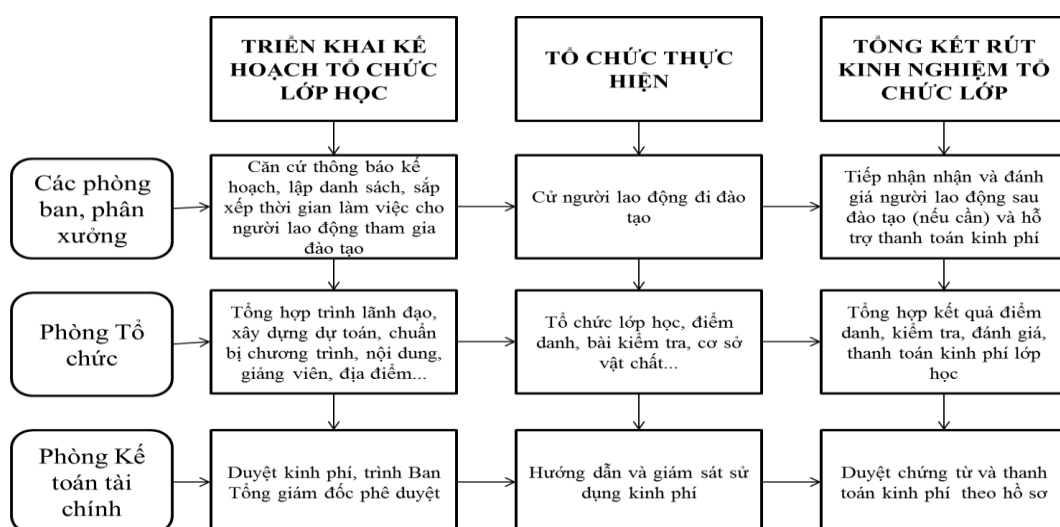
2.2.3. Thực trạng tổ chức thực hiện đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long

Phòng Tổ chức có trách nhiệm chính trong việc tổ chức đào tạo người lao động trong công ty, phối hợp với phòng Kế toán tài chính cùng với các phòng ban, phân xưởng tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo.

Các lớp đào tạo được chia thành từng tháng quý trong năm tùy thuộc vào kế hoạch phát triển kinh doanh từng năm và số lượng người lao động, công nhân mới tuyển vào chưa có tay nghề cần được đào tạo.

Trước mỗi khóa đào tạo phòng Tổ chức sẽ gửi thông báo về các phòng ban, phân xưởng nhà máy đề nghị trưởng các bộ phận lập danh sách người lao động cần tham gia đào tạo dựa trên danh sách tổng hằng năm đã gửi lên phòng Tổ chức. Danh sách sau khi được thu thập sẽ được rà soát lại một lần nữa để trình lên Tổng giám đốc ký phê duyệt chi kinh phí đào tạo.

Sau khi xin được kinh phí đào tạo và có quyết định của Tổng giám đốc, nhân viên phụ trách công tác đào tạo của phòng Tổ chức sẽ liên hệ tổ chức lớp gửi thông báo về cho cán bộ, người lao động tham gia đào tạo thời gian cụ thể sẽ được thông báo trước để công nhân sắp xếp tham gia đào tạo.



Sơ đồ 2.2. Sơ đồ tổ chức thực hiện đào tạo

(Nguồn: Phòng tổ chức)

- Trong chương trình đào tạo:

+ Trước khi bắt đầu buổi học, phòng Tổ chức sẽ kết nối các thiết bị Tivi, loa, mic,... và thông nhất lại một lần nữa với giảng viên về cách tiến hành.

+ Mở đầu chương trình phòng Tổ chức giới thiệu giảng viên, mục tiêu và nội dung chính của chương trình.

+ Trong chương trình: phòng Tổ chức làm nhiệm vụ trợ giảng, hỗ trợ giảng viên giải đáp các thắc mắc, khó khăn (nếu có) và chụp ảnh ghi lại các khoảnh khắc trong lớp học.

+ Sau khi giảng viên chia sẻ xong, phòng Tổ chức tiến hành cho học viên điểm danh, làm bài kiểm tra lý thuyết. Bên cạnh đó người phụ trách sẽ sắp xếp phòng và chuẩn bị nhân lực kèm cặp đào tạo thực hành đối với một số khóa học.

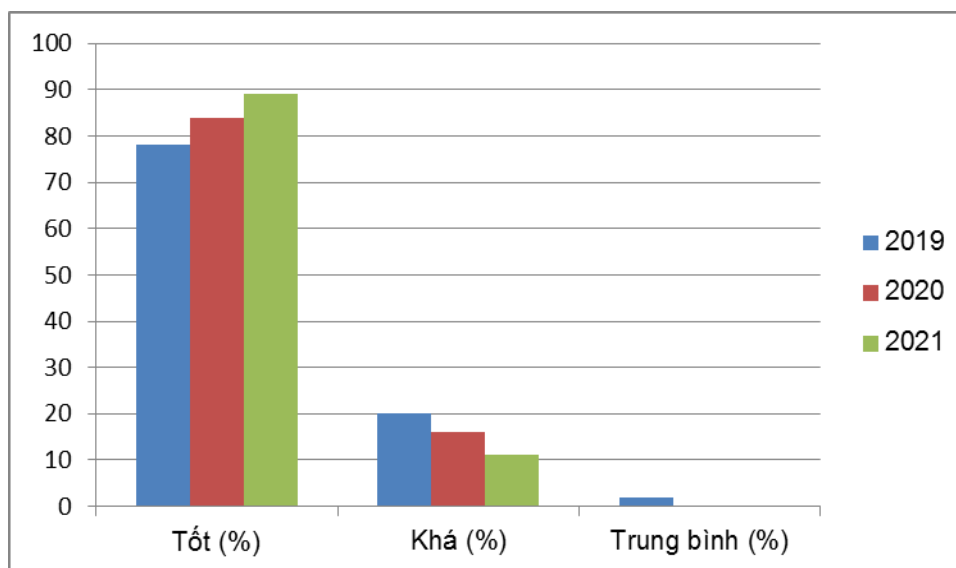
Sau khi mỗi khóa đào tạo kết thúc người phụ trách đào tạo sẽ tổng hợp kết quả của khóa học để làm báo cáo trình Tổng giám đốc. Kết quả được xếp loại theo 3 hạng: tốt, khá và trung bình

+ Loại tốt: là có 90 – 100% học viên trong danh sách tham dự và hoàn thành bài kiểm tra cuối khóa và ít nhất 80% bài kiểm tra được đánh giá xếp loại đạt

+ Loại khá: là có 80 – 89% học viên trong danh sách tham dự và hoàn thành bài kiểm tra cuối khóa và ít nhất 70% bài kiểm tra được đánh giá xếp loại đạt

+ Loại trung bình: là có 70 – 79% học viên trong danh sách tham dự và hoàn thành bài kiểm tra cuối khóa và ít nhất 60% bài kiểm tra được đánh giá xếp loại đạt

Nếu dưới những mức trên khóa học không được xếp loại

Biểu đồ 2.1: Kết quả xếp loại các lớp đào tạo từ 2019 – 2021

(Nguồn: Phòng tổ chức)

Có thể thấy đa số các khóa đào tạo có kết quả xếp loại đạt cao và có xu hướng tăng qua các năm, có thể nhận thấy công tác thực hiện đào tạo tại công ty ngày càng được hoàn thiện, việc triển khai thông báo đầy đủ nên số lượng học viên tham gia luôn đạt mức cao. Chất lượng đào tạo cũng được cải thiện khi số lượng các bài kiểm tra được đánh giá xếp loại đạt luôn ở mức cao. Tuy nhiên có thể thấy tiêu chí xếp loại khóa học còn khá đơn giản, sơ sài, có thể bổ sung thêm khảo sát đánh giá của học viên, giảng viên sau khóa học làm tiêu chí xếp loại khóa học.

2.2.4. Thực trạng về đánh giá kết quả đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long

Đánh giá kết quả công tác đào tạo là một công việc khó khăn, nó đòi hỏi phải tốn nhiều thời gian công sức. Tuy nhiên, việc đánh giá kết quả rất quan trọng, bởi vì những thông tin thu được từ việc đánh giá sẽ giúp chúng ta thiết lập và xây dựng chương trình đào tạo và phát triển trong tương lai có chất lượng và hiệu quả hơn.

Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long đã thực hiện đánh giá kết quả

của đào tạo nhân lực thông qua một số tiêu chí sau: quy mô và số lượng người lao động được tham gia đào tạo, kinh phí cho hoạt động đào tạo, kết quả học tập sau mỗi khóa học của người lao động.

Quy mô đào tạo qua các năm có sự biến động, số lượng người được tham gia đào tạo hằng năm công ty ngày càng tăng.

Bảng 2.11. Đánh giá kết quả qua số lượng đào tạo các năm 2019 – 2021

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Nhu cầu đào tạo	Người	481	531	598
Số lượng người được đào tạo thực tế	Người	421	467	520
Đào tạo trong công việc	Người	395	429	475
Đào tạo ngoài công việc	Người	26	38	45
Tỉ lệ nhu cầu/thực tế	%	87,5	88	87
Chi phí theo kế hoạch	VNĐ	660,000,000	689,900,000	703,500,000
Tổng chi phí cho đào tạo. Trong đó:	VNĐ	614,000,000	663,800,000	683,500,000
Chi phí đào tạo trong công việc	VNĐ	587,000,000	622,000,000	632,000,000
Chi phí đào tạo ngoài công việc	VNĐ	27,000,000	41,800,000	50,500,000
Tỉ lệ kế hoạch/thực tế	%	93	96	97
Chi phí đào tạo bình quân 01 người	VNĐ/Người/Năm	1,458,000	1,421,413	1,314,423

(Nguồn: Phòng Tổ chức)

Tuy nhiên quy mô, số lượng chi phí đào tạo bình quân 01 người

không có nhiều sự biến động, thậm trí đang có xu hướng giảm khoảng 30,000đ đến 120,000đ/năm. Ta thấy chi phí đào tạo mình quân còn thấp. Bên cạnh đó chi phí đào tạo chỉ cho đối tượng đào tạo ngoài ngày càng tăng cho thấy sự cởi mở hơn trong hoạt động đào tạo của đội ngũ lãnh đạo công ty, đồng thời cho thấy tầm nhìn khi đầu tư cho sự phát triển của tổ chức trong tương lai.

**Bảng 2.12. Tổng kết đánh giá kết quả kiểm tra cuối mỗi khóa học
giai đoạn 2019 – 2021**

Đánh giá cuối khóa	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượt	Tỉ lệ (%)	Số lượt	Tỉ lệ (%)	Số lượt	Tỉ lệ (%)
Đạt	978	84,38	2,564	89,18	6,475	92
Không đạt	181	15,62	319	10,82	564	8

(Nguồn: Phòng Tổ chức)

Số lượng đánh giá đạt/ không đạt là được đánh giá qua các bài kiểm tra cuối mỗi khóa đào tạo bao gồm cả kiểm tra lý thuyết và thực hành. Học viên đạt từ 8/10 điểm trở lên được đánh giá đạt, dưới 8 điểm được đánh giá không đạt.

Qua bảng số liệu nhận thấy các năm qua, kết quả kiểm tra cuối các khóa học đạt chất lượng rất cao. Tỷ lệ đạt luôn chiếm tỉ trọng cao ($\geq 84\%$) và đang tăng dần qua các năm (năm 2019 là 84,38%, năm 2020 là 89,18%, năm 2021 là 92%). Nguyên nhân điểm cao một phần do đội ngũ nhân lực được tuyển dụng có trình độ cao hơn, và nhân lực đang được trẻ hóa – có sự sáng tạo và khả năng tiếp thu, nắm bắt kiến thức nhanh nhạy. Đặc biệt, lao động trẻ có ý thức phấn đấu nâng cao trình độ nhằm phát triển sự nghiệp nên ý thức tự giác học tập rất cao, bên cạnh đó là hệ thống kiến thức bài giảng phù hợp

được thay đổi kịp thời và công tác kiểm tra giám sát học tập cũng được triển khai thường xuyên hơn..

Có thể thấy cách đánh giá kết quả đào tạo của công ty rất đơn giản, mới chỉ thực hiện đánh giá qua một số chỉ tiêu định tính và vận dụng mô hình các cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo. Các thức vận dụng mô hình còn thiếu hiệu quả, chỉ quan tâm đến kết quả học tập cuối cùng trên lớp, điều này phụ thuộc rất nhiều vào ý kiến của quan của giáo viên, chưa đánh giá một cách toàn diện quá trình, chưa thực hiện đánh giá từ phía học viên và người quản lý lớp. Các tiêu chí về phản ứng của học viên với khóa học như: nội dung, phương pháp giảng dạy, cách thức tổ chức, trang thiết bị, mức độ nhiệt tình của giảng viên chưa được đưa ra đánh giá, điều này ảnh hưởng lớn đến hiệu quả đào tạo của doanh nghiệp.

Theo điều tra của tác giả, công tác đào tạo được đánh giá là góp phần làm cho khả năng làm việc của nhân viên tốt lên. Thông qua điều tra bằng câu hỏi “Sau khóa học anh/chị có thấy năng lực của mình được nâng cao không?” – đối với người lao động tại công ty, thu được kết quả như sau:

Bảng 2.13. Khả năng làm việc sau các khóa đào tạo

Chỉ tiêu	Người lao động	
	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
Tốt hơn rõ rệt	10	8,3
Tốt hơn ít	70	58,3
Không thay đổi	15	12,5
Không biết	25	20,9
Tổng	120	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Đa phần lao động được hỏi đều cho rằng họ làm việc tốt hơn ít sau khi được đào tạo, nhưng vẫn còn một số ít cho rằng khả năng làm việc của họ

không thay đổi hoặc họ không biết có thay đổi không sau khi được đào tạo.

Khảo sát thông qua bằng phiếu điều tra của tác giả thu được kết quả cho thấy đa phần người lao động đều hài lòng với công tác đào tạo của công ty, cụ thể như sau:

Bảng 2.14. Mức độ hài lòng về công tác đào tạo

Chỉ tiêu	Người lao động	
	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
Hài lòng	80	66,8
Không hài lòng	20	16,6
Không có ý kiến	20	16,6
Tổng	120	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Mặc dù đa phần ý kiến cho rằng hài lòng về công tác đào tạo hiện tại của công ty, nhưng vẫn tồn tại 16,6% ý kiến của người lao động là không hài lòng. Đây là một dấu hiệu cho thấy công ty cần nhìn nhận, tìm kiếm giải pháp thích hợp để cải thiện hơn nữa công tác đào tạo của mình.

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

2.3.1. Các nhân tố bên ngoài Công ty

2.3.1.1. Thị trường lao động

Hiện nay số lượng người lao động, đặc biệt là đối tượng công nhân luôn có sự biến động do một số người chuyển đi nơi khác, về hưu, ốm đau, chết, tai nạn, kỷ luật, buộc thôi việc. Vì vậy, nhu cầu bổ sung người lao động xuất hiện và nguồn bổ sung này phải tìm từ thị trường lao động bên ngoài. Ngoài ra do mở rộng sản xuất nên sẽ cần thêm nguồn lao động. Tuy nhiên, thị trường lao động không phải lúc nào cũng sẵn lao động có tay nghề, vậy nên công ty sẽ vẫn phải tuyển một lượng lớn lao động chưa có tay nghề và tiến hành đào tạo mới cho người lao động để đáp ứng được yêu cầu của

hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Có thể nói hiện tại thị trường lao động tác động tích cực đến đào tạo nhân lực tại công ty. Công ty thường triển khai tuyển dụng lực lượng lao động vào những thời điểm vàng như sau Tết, sau 2/9 thị trường lao động luôn dồi dào và trình độ chuyên môn tốt hỗ trợ nhiều cho hoạt động đào tạo.

2.3.1.2. Quy định của pháp luật về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

Quy định của pháp luật về đào tạo nhân lực là nhân tố có ảnh hưởng trực tiếp và quan trọng tới vấn đề đào tạo của doanh nghiệp. Qua nhiều năm đổi mới, do đòi hỏi của thực tiễn khách quan và sức ép khi gia nhập WTO và các tổ chức toàn cầu khác, Quy định của pháp luật về đào tạo nhân lực của nước ta đã có những tiến bộ đáng kể. Đó là điều không thể phủ nhận. Tuy nhiên, bản về tác động của các quy định, chính sách này tới vấn đề đào tạo nhân lực tại các doanh nghiệp, có thể khẳng định rằng, thực sự vẫn chưa tạo ra động lực để các doanh nghiệp phải quan tâm tới việc nâng cao phát triển hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của tổ chức, hướng tới những chuẩn mực về quản trị doanh nghiệp theo thông lệ quốc tế. Bên cạnh đó, việc ban hành các quy định, chính sách về đào tạo nhân lực hiện tại vẫn nặng tính lý thuyết, và hình thức khi thực hiện. Do đó đây cũng là một thách thức không nhỏ với các doanh nghiệp nói chung và Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long nói riêng khi thực hiện đào tạo nhân lực.

Một số quy định về của pháp luật về đào tạo nhân lực Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long đang áp dụng như:

- Thực hiện Điều 59: Đào tạo nghề nghiệp và phát triển kỹ năng nghề;
- Điều 60: Trách nhiệm của người sử dụng lao động về đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ, kỹ năng nghề;
- Điều 61: Học nghề, tập nghề để làm việc cho người sử dụng lao động;
- Điều 62: Hợp đồng đào tạo nghề giữa người sử dụng lao động, người lao động và chi phí đào tạo nghề của Bộ Luật Lao động

2019 về hoạt động giáo dục nghề nghiệp và phát triển kỹ năng nghề cho người lao động.

- Thực hiện Điều 47: Điều kiện, thời gian và mức hỗ trợ; Điều 48: Trách nhiệm đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ kỹ năng nghề của Luật việc làm năm 2013 số 38/2013/QH13 về hỗ trợ đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ kỹ năng nghề để duy trì việc làm cho người lao động.

- Thực hiện Điều 13: Vi phạm quy định về đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ kỹ năng nghề của Nghị định 28/2020/NĐ-CP về xử phạt vi phạm hành chính lao động bảo hiểm.

- Bên cạnh đó là những quy định về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp khác được bộ phận phụ trách công tác đào tạo cập nhật thường xuyên, báo cáo lãnh đạo Công ty và triển khai áp dụng thực hiện tại đơn vị.

2.3.1.3. Hệ thống giáo dục và đào tạo

Hệ thống giáo dục và đào tạo luôn là một trong những yếu tố quan trọng nâng cao chất lượng nguồn cung lao động. Hệ thống đào tạo ngày càng ngày càng được chú trọng và phát triển gắn với nhu cầu thực tế tại các doanh nghiệp. Hiện nay tại công tác đào tạo hướng nghiệp, đặc biệt là đào tạo nghề phổ thông ngày càng được đầu tư và quan tâm. Điển hình trong lĩnh vực kim khí, như ngành đào tạo kỹ thuật cơ khí, nghề hàn, thợ kim khí, đúc, mạ kim loại đây là một trong những ngành mới được chú trọng đào tạo tại Việt Nam thời gian gần đây.

Trên cả nước hiện nay đã có khoảng 20 trường Đại học, Học viện, cao đẳng đào tạo chuyên ngành thuộc lĩnh vực cơ khí, kim khí. Có thể kể đến các trường tiêu biểu như Đại học Bách khoa, Đại học Điện lực, Đại học Giao thông vận tải, Đại học Công nghệ giao thông vận tải, Đại học Công nghiệp... Đây là một cơ hội đối với công ty khi có được nguồn cung lao động chất lượng cao trong thời đại khoa học công nghệ ngày càng phát triển và có sự

cạnh tranh gay gắt trên thị trường kinh doanh. Ngoài ra còn có hệ thống các trung tâm đào tạo nghề cũng cung cấp một lượng lớn lao động nghề cơ khí như: Hệ thống giáo dục Việt, Trung tâm dạy nghề Thanh Xuân, Trường dạy nghề Bách khoa Hà Nội...

Hiện nay, mặc dù phần lớn đối tượng người lao động tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long là lao động phổ thông, tuy nhiên với đội ngũ kỹ sư vận hành hệ thống máy móc hiện đại của công ty hầu hết được sẵn đón từ trường đại học, cao đẳng hay từ các trung tâm đào tạo chất lượng cao, bên cạnh đó công ty cũng tăng cường liên kết tuyển chọn lao động từ các trung tâm giáo dục nghề nghiệp, giáo dục thường xuyên trên địa bàn và các huyện lân cận. Do đó, chất lượng nguồn nhân lực của công ty ngày càng được nâng cao, từ đó giảm thiểu chi phí đào tạo kiến thức cơ bản cho người lao động.

2.3.1.4. Đối thủ cạnh tranh

Với địa bàn đóng tại khu vực trung tâm Thủ đô Hà Nội, nơi có nhiều doanh nghiệp trong và ngoài nước hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh mặt hàng kim khí. Một số doanh nghiệp lớn có thể kể đến như: Công ty Cổ phần Kim khí Hà Nội – Vnsteel, Công ty TNHH sản xuất và thương mại Kim khí Tân Phát, Công ty TNHH Công Nghiệp THT Việt Nam, Công Ty TNHH Sản Xuất Và Thương Mại Cơ Khí Hồng Phát.

Do đó, tính cạnh tranh của các doanh nghiệp rất cao. Chính vì vậy để tồn tại và phát triển trên thị trường, mỗi công ty cần phải nhận thức được lợi ích của đào tạo lao động sản xuất với mục tiêu nâng cao chất lượng lao động sản xuất. Lao động sản xuất có giỏi thì chất lượng sản phẩm làm ra mới đáp ứng được yêu cầu, tạo ra lợi thế cạnh tranh, tạo ra thương hiệu cho doanh nghiệp.

Hiện nay để đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh khi Việt Nam mở cửa hội nhập với thế giới, các doanh nghiệp kim khí đều chú trọng đến vấn

đề nhân sự của tổ chức, chú trọng hoạt động đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, rất nhiều các cách thức, giải pháp được đưa ra như: nâng cao chất lượng nội dung đào tạo, tăng chi phí đào tạo, cử người lao động đi đào tạo tại nước ngoài, đa dạng phương pháp đào tạo. Từ đó nâng cao chất lượng sản phẩm làm cho sự cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt.

Chính vì vậy để tồn tại và phát triển trên thị trường, đòi hỏi Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long cần phải nhận thức được lợi ích của đào tạo nhân lực với mục tiêu nâng cao chất lượng nhân lực. Từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh trên thị trường về chất lượng nguồn nhân lực và chất lượng sản phẩm.

2.3.2. Các nhân tố bên trong Công ty

2.3.2.1. Quan điểm của lãnh đạo cấp cao

Về mặt khách quan thì công tác đào tạo nhân viên cần phải diễn ra thường xuyên và liên tục. Tuy nhiên để thực hiện có hiệu quả lại phụ thuộc vào ý chí chủ quan của ban lãnh đạo của Công ty. Mỗi ban lãnh đạo khác nhau sẽ có nhận thức khác nhau về vấn đề đào tạo nhân viên. Điều này đưa đến những quyết định khác nhau thậm chí còn đối lập nhau của Ban lãnh đạo về vấn đề đào tạo nhân lực trong mỗi doanh nghiệp. Điều đó khiến ta khẳng định rằng: Ý thức và sự nỗ lực chủ quan của ban lãnh đạo có một vị trí hết sức quan trọng và quyết định đến tính hiệu quả của công tác đào tạo nhân lực

Hiện nay tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long ban Lãnh đạo công ty ngày càng coi trọng đào tạo nguồn nhân lực trong công ty đặc biệt là vấn đề đào tạo công nhân khu vực phân xưởng nhà máy, đối tượng lao động chiếm số đông nhất trong công ty, coi đây là chiến lược trong quá trình phát triển và cạnh tranh với các tổ chức, doanh nghiệp khác. Theo quan điểm của lãnh đạo công ty “Nếu không chú trọng đến vấn đề con người và nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân viên của mình sẽ không

bao giờ có được thành công, và thành công có được sẽ không bao giờ vững bền”. Bên cạnh đó công ty thực hiện nhiều biện pháp để nâng cao chất lượng sản phẩm mà bắt đầu từ chiến lược con người, nâng cao nguồn nhân lực.

Chính vì vậy hàng năm ban Lãnh đạo công ty đều phê duyệt kế hoạch đào tạo của công ty, khuyến khích công nhân tham gia đào tạo, và đưa ra các chính sách thưởng cho công nhân được đào tạo xong và có thành tích cao trong công việc.

Có thể khẳng định rằng hiện tại với quan điểm của lãnh đạo cấp cao tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long đang tác động tích cực đến hoạt động đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp.

2.3.2.2. Bộ phận phụ trách đào tạo tại công ty

Năng lực của nhân viên phụ trách đào tạo có ảnh hưởng rất lớn đến đào tạo nhân lực tại công ty bởi vì phòng Tổ chức chịu trách nhiệm chính trong công tác này. Cụ thể phòng Tổ chức: Chịu trách nhiệm đào tạo nhân lực: Xác định nhu cầu, lập kế hoạch về các hoạt động đào tạo trong phạm vi công ty. Sau khi kế hoạch đào tạo được Tổng giám đốc phê duyệt, phòng Tổ chức trực tiếp đứng lớp đào tạo các nội dung văn hóa, kỹ năng mềm cơ bản, và tổ chức các chương trình đào tạo, hội thảo phù hợp dựa trên nhu cầu và mục đích đào tạo của từng bộ phận. Đồng thời xây dựng, lưu trữ tài liệu, kiểm tra, đánh giá và tổng hợp kết quả đào tạo. Ngoài ra, phòng Tổ chức còn triển khai tổ chức các hoạt động nhằm nâng cao văn hóa học tập suốt đời tại công ty.

Hiện tại công ty với hơn 1600 nhân sự và hàng trăm chương trình đào tạo mỗi năm đòi hỏi phải có một bộ phận phụ trách giỏi để đưa ra các kế hoạch đào tạo phù hợp với những chiến lược của công ty. Tuy nhiên nhân lực phụ trách đào tạo của công ty còn thiếu. Hiện tại chỉ có 02 nhân sự phụ trách đào tạo.

Bảng 2.15. Trình độ chuyên môn của nhân sự phụ trách đào tạo

STT	Họ và tên	Trình độ	Chuyên ngành
1.	Vũ Văn Ban	Đại học	Quản trị kinh doanh
2.	Nguyễn Thị Oanh	Đại học	Luật

(Nguồn: Phòng Tổ chức)

Trong thời gian qua theo đánh giá của tác giả có thể thấy hai nhân sự phụ trách đào tạo tại doanh nghiệp đã hoàn thành tương đối tốt vai trò của mình trong việc thực hiện đào tạo nhân lực tại công ty. Tuy nhiên vẫn tồn tại một số vấn đề cụ thể như:

- Khả năng tham mưu các văn bản quy định về hoạt động đào tạo nhân lực của doanh nghiệp còn chưa sâu sát với thực tế, tính ứng dụng chưa cao và lý thuyết. Nguyên nhân do hai nhân sự này chưa có trình độ chuyên môn phù hợp với vị trí nên việc đưa ra những văn bản trên còn gặp nhiều khó khăn và thường tham khảo các đơn vị khác.

- Quá trình thực hiện công việc còn chậm so với tiến độ ảnh hưởng chung đến quá trình đào tạo nhân lực của tổ chức. Nguyên nhân do nhu cầu đào tạo nhân lực tại đơn vị luôn ở mức cao tuy nhiên số lượng nhân sự phụ trách đào tạo ít nên dẫn đến chậm trễ trong xử lý công việc.

Với trình độ chuyên môn và năng lực của cán bộ phụ trách đào tạo hiện tại của đơn vị, phần nào ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả của đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp. Công ty cần có cơ chế bổ sung và bồi dưỡng năng lực chuyên môn cho các cán bộ phụ trách hoạt động này nhằm phát triển đào tạo nhân lực hướng tới nâng cao hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

2.3.2.3. Điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ cho đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long

Để đảm bảo cho công tác đào tạo trong công ty, ban lãnh đạo công ty cũng như phòng đào tạo đã chú trọng về đầu tư cơ sở vật chất, các trang thiết bị phục vụ đào tạo về cơ bản là đáp ứng được và phù hợp với các khóa đào tạo. Hiện tại công ty có 03 phòng để họp lớn với sức chứa 150 học viên, 01 phòng dành riêng cho đào tạo kỹ năng mềm và kỹ năng quản lý lãnh đạo và 02 phòng thực hành đào tạo tay nghề. Tất cả các phòng đều có trang bị ti vi, trang bị bảng, bút chỉ, loa, bàn ghế,...

Hiện tại các lớp học đa phần đáp ứng được hoạt động đào tạo tại doanh nghiệp. Tuy nhiên với việc đào tạo kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin và ngoại ngữ công ty vẫn phải thuê phòng tại bên ngoài điều này cũng phần nào ảnh hưởng đến công tác đào tạo của đơn vị.

Thông qua khảo sát người lao động tại đơn vị, kết quả thu được đánh giá về cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ cho đào tạo về cơ bản là tốt, tuy nhiên vẫn còn 5% (tương ứng với 6 bình chọn) cho rằng cơ sở vật chất còn kém cần cải thiện thêm.

Bảng 2.16. Kết quả khảo sát về cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ đào tạo

Nội dung	Người lao động	
	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
Tốt	97	81
Bình thường	17	14
Kém	6	5
Rất kém	0	0
Tổng	120	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Qua kết quả trên và thực tế đặt ra, công ty cần đưa ra quy định để giúp việc quản lý các phòng đào tạo tốt hơn, đồng thời tiếp tục trang bị và cải thiện

cơ sở vật chất, đặc biệt là khóa học ngoại ngữ và công nghệ thông tin nhằm nâng cao trải nghiệm và đáp ứng nhu cầu học tập của học viên.

Với điều kiện cơ sở vật chất như hiện tại của công ty đang tác động tích cực đến đào tạo nhân lực, tuy nhiên cần không ngừng tu bổ và cải thiện và bổ sung những cơ sở vật chất mới nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo nhân lực.

2.3.2.4. Khả năng tài chính của Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long

Để có thể đầu tư được những trang thiết bị, cơ sở vật chất phục vụ cho công tác đào tạo, lựa chọn khóa học phù hợp, xây dựng hệ thống bài giảng phong phú khoa học và phát triển cả về số lượng, chất lượng đội ngũ giảng viên, học viên thì phụ thuộc rất nhiều vào điều kiện tài chính của công ty doanh nghiệp.

Hàng năm, Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long vẫn dành một phần kinh phí đầu tư cho công tác đào tạo. Trách nhiệm của phòng Tổ chức là sử dụng và quản lý kinh phí hợp lý. Trong các khoản chi của Công ty, chi cho đào tạo là đáng chú ý nhất. Do đào tạo nhân viên cũng là cách hoàn thiện chính cơ cấu, hiệu quả của Công ty. Việc sử dụng kinh phí hợp lý cho thấy Công ty đầu tư cho công tác đào tạo nhân viên như thế nào, đầu tư nhiều hay ít, có áp dụng những khoa học tiên tiến nhanh chóng hay không?...

Nếu không quy định lại các định mức chi tiêu, sử dụng kinh phí đào tạo thì mọi cố gắng tổ chức đào tạo đều ít có ý nghĩa. Định mức chi thấp thì Công tác đào tạo không tổ chức được bài bản, hiệu quả và nó trở thành gánh nặng đối với mọi động lực phát triển thúc đẩy hoạt động đào tạo cũng như hiệu quả làm việc sau này của giảng viên. Ngoài ra, nếu nguồn tài chính cạn kiệt, không đủ sức chi sẽ ảnh hưởng tới quá trình đào tạo không được triển khai hoặc sẽ xảy ra tình trạng dang dở trong quá trình thực hiện.

Trong ba năm trở lại đây, do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19 ảnh hưởng lớn đến tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần Kim khí

Thăng Long, tuy nhiên kính phí cho hoạt động đào tạo vẫn được đảm bảo, không làm ảnh hưởng tới quá trình phát triển bộ máy nhân lực của đơn vị. Kinh phí cho hoạt động đào tạo hiện tại đang tác động tích cực đến đào tạo nhân lực tại công ty.

2.4. Đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long

2.4.1. Những kết quả đã đạt được

Trong những năm vừa qua, với sự nỗ lực của ban lãnh đạo và phòng Tổ chức, đào tạo nhân lực của công ty đã đạt được những kết quả đáng khích lệ sau:

- Đào tạo nhân lực ngày càng được chú trọng, đặc biệt là về chất lượng của các khóa học ngày càng được nâng cao từ khâu xác định nhu cầu phải sát với thực tế, mục tiêu rõ ràng và phù hợp với tình hình của công ty. Bên cạnh đó, công tác tổ chức và thực hiện khá tốt. Các tài liệu, chương trình đào tạo được xây dựng soạn thảo phù hợp, hấp dẫn, sinh động, thu hút học viên tham gia.

- Các quy trình, quy chế đào tạo của công ty những năm gần đây dần đã được hoàn thiện hơn, đi vào thực tế và được toàn thể công ty nắm được.

- Đào tạo nhân lực của công ty dần triển khai nhiều chương trình đào tạo hơn, dần được người lao động quan tâm và ủng hộ, và hình thành văn hóa học tập tại công ty.

- Cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ đào tạo tại công ty được trang bị đầy đủ, chuyên nghiệp góp phần giúp nhân viên tiếp thu được kiến thức dễ dàng hơn, đồng thời tiếp cận được với các công nghệ hiện đại.

- Nguồn kinh phí dành cho đào tạo ngày càng lớn và được huy động từ tất cả các nguồn. Mặt khác, việc sử dụng quỹ đào tạo cũng được thực hiện theo nguyên tắc tiết kiệm và phân bổ phù hợp đã đem lại kết quả rất khả quan.

- Chất lượng nhân lực phát triển qua từng năm. Tỷ lệ người lao động vượt qua bài kiểm tra cuối mỗi khóa luôn cao và có xu hướng tăng qua từng năm. Đội ngũ nhân viên từng bước nâng cao năng lực, trình độ nhằm đáp ứng được yêu cầu của thị trường.

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

2.4.2. Những hạn chế, tồn tại

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

** Xác định nhu cầu đào tạo*

- Công việc xác định nhu cầu đào tạo còn chưa được sâu sát, thường xuyên, liên tục cho người lao động. Việc xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu được thực hiện bởi các quản lý, lãnh đạo bộ phận mà chưa dựa trên cả nhu cầu của người lao động, dẫn đến bỏ sót nhiều người lao động cũng có nhu cầu đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn, tay nghề.

** Lập kế hoạch đào tạo*

- Nhân viên chưa thấy rõ được mục tiêu, lộ trình đào tạo, phát triển, lợi ích sau khi học các chương trình đào tạo là gì.

- Việc xác định đối tượng tham gia đào tạo cần xem xét lại. Hiện tại đang tồn tại trường hợp nhân viên nhiều kinh nghiệm và ít kinh nghiệm học cùng 1 lớp dẫn đến tình trạng nhân viên mới sẽ cảm thấy kiến thức quá khó, nhân viên cũ, nhiều kinh nghiệm lại thấy kiến thức quá dễ.

- Phương pháp đào tạo của công ty những năm gần đây không phong phú, chưa cập nhật các phương pháp mới. Chủ yếu là những chương trình đào tạo trong công việc, hoặc tổ chức đào tạo tay nghề, chia sẻ do giáo viên nội bộ công ty trực tiếp đứng lớp dễ gây ra tình trạng không cập nhật được kiến thức

mới, kỹ năng mới mà còn có thể bắt chước một số cách thức làm việc không hiệu quả của người hướng dẫn.

- Trình độ của giáo viên đào tạo còn hạn chế do công tác lựa chọn giảng viên còn chưa có quy trình cụ thể, đặc biệt là giảng viên nội bộ của công ty, đa số giáo viên hướng dẫn thực hành là những công nhân bậc cao, hoặc thợ sản xuất đã có kinh nghiệm hướng dẫn, chưa được đào tạo về kỹ năng sư phạm chính vì vậy khả năng truyền đạt còn kém. Bên cạnh đó hoạt động bồi dưỡng, cập nhật kiến thức, kỹ năng giảng dạy chưa được quan tâm dẫn đến nhiều giảng viên nội bộ vẫn giảng dạy theo bản năng, thiếu tính bài bản và khoa học.

- Nội dung chương trình đào tạo còn hạn chế, nhiều nội dung chưa gắn với công việc thực tế của người lao động và chưa phù hợp với đối tượng được đào tạo.

- Kinh phí cho công tác đào tạo còn hạn hẹp. Do nhu cầu đào tạo lớn kinh phí đào tạo còn hạn hẹp nên chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo cho người lao động, chi phí đầu tư cho đào tạo trên đầu mỗi công nhân còn thấp.

- Cơ sở vật chất cho công tác đào tạo còn thiếu, đặc biệt là hệ thống máy tính phục vụ cho đào tạo công nghệ thông tin và ngoại ngữ. Bên cạnh đó các trang thiết bị chưa được tu sửa và bảo dưỡng thường xuyên.

** Tổ chức thực hiện đào tạo*

- Quy trình tổ chức thực hiện đào tạo còn đơn giản, thiếu tính đồng bộ trong quá trình thực hiện.

- Phương pháp tổ chức thực hiện đào tạo chưa đa dạng, chưa phù hợp với tình hình mới.

** Đánh giá kết quả đào tạo*

- Khâu đánh giá kết quả công tác đào tạo còn chưa được chú trọng, vì vậy chưa cải thiện được chất lượng đào tạo.

- Phương pháp đánh giá kết quả còn sơ sài, thiếu căn cứ. Các kết quả đánh giá chưa thể hiện được hiệu quả của hoạt động đào tạo, không thể làm cơ sở để điều chỉnh hoạt động đào tạo.

2.4.3. Nguyên nhân dẫn đến những hạn chế

- Do định biên nhân sự của các bộ phận tại của công ty nên số lượng nhân sự làm đào tạo còn ít. Hiện nay chỉ có 02 nhân viên làm đào tạo, số lượng công việc nhiều, vì vậy khó có thể đảm bảo chất lượng các khóa đào tạo được tốt nhất.

- Các khóa tập huấn, chương trình đào tạo bồi dưỡng về chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ hành chính làm công tác đào tạo còn ít, chưa được đầu tư một cách bài bản. Vì vậy, kinh nghiệm nghề nghiệp, chuyên môn, khả năng tham mưu, phương pháp làm việc và hiệu quả thực hiện nhiệm vụ của một số cán bộ thuộc đội ngũ này còn hạn chế, đặc biệt là các cán bộ trẻ của công ty. Do đó việc tham mưu các kế hoạch, nội dung, chương trình, đổi mới cách thức đánh giá đào tạo, quy chế đào tạo còn tồn tại nhiều vấn đề hạn chế.

- Quy định chính sách pháp luật về đào tạo nhân lực thay đổi liên tục dẫn đến việc thay đổi và áp dụng cho doanh nghiệp còn nhiều khó khăn.

- Chi phí dùng cho đào tạo thấp gây ảnh hưởng rất nhiều đến công tác đào tạo, chi phí đào tạo không được trả đầy đủ gây tâm lý bất mãn cho cán bộ, tỷ lệ này chiếm khá cao. Mặc dù có sự quan tâm tới công tác đào tạo, nhưng nguồn chi phí cho đào tạo còn thấp. Trong quá trình thực hiện công tác đào tạo chưa có các văn bản hướng dẫn, chỉ đạo việc chi cho chi phí đào tạo của từng cán bộ.

- Thị trường lao động liên tục thay đổi và biến động, bên cạnh đó các đối thủ cạnh tranh không ngừng đẩy mạnh đào tạo nhân lực của đơn vị, điều này ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực của công ty từ việc xây dựng kế hoạch đến việc xây dựng nội dung và chương trình đào tạo.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIM KHÍ THĂNG LONG

3.1. Phương hướng phát triển của Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long

3.1.1. Phương hướng phát triển của công ty trong thời gian tới

Phương hướng phát triển của Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long giai đoạn 2020 - 2025 là sẽ trở thành một công ty hàng đầu tại Việt Nam trong lĩnh vực sản xuất, xuất khẩu mặt hàng cơ kim khí. Muốn vậy ngay từ bây giờ Công ty đã phải tập trung xây dựng đổi mới, khẩn trương thực hiện chuyển đổi mô hình hoạt động, đồng thời, liên kết với các công ty, tổng công ty khác nhằm phát triển lĩnh vực chuyên sâu, tăng cường hơn nữa cơ sở vật chất và năng lực thiết kế chế tạo thiết bị và sản xuất kinh doanh.

Để đáp ứng được yêu cầu phát triển của Công ty dự tính đến 2025 cần có 2000 người lao động, trong đó lực lượng công nhân sản xuất khoảng từ 1700 - 1800. Như vậy tính bình quân mỗi năm cần đào tạo từ 600 - 700 công nhân. Để có thể đạt được những mục tiêu đó, công ty phải trang bị cho mình một nguồn lực đủ mạnh, đáp ứng kỹ năng, trình độ để thực hiện được các mục tiêu đặt ra.

Để xây dựng Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long trở thành một Công ty mạnh, có quy mô lớn, có trình độ công nghệ, quản lý hiện đại và chuyên môn hóa cao theo ngành nghề kinh doanh chính, gắn kết chặt chẽ giữa sản xuất kinh doanh với khoa học công nghệ, nghiên cứu phát triển; không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Công ty cần xây dựng định hướng giải pháp cụ thể trên 3 phương diện: công tác nghiệp vụ, công tác kỹ thuật và công tác quản lý vừa phát huy những lợi thế đang có và khắc phục những hạn chế còn tồn tại của tổ chức.

3.1.1.1. Về công tác nghiệp vụ

- Thực hiện tốt công tác quản lý khách hàng, phát triển quan hệ kinh doanh, tìm kiếm phát triển thị trường, phát triển sản phẩm, định hướng lại cơ cấu sản phẩm phù hợp với nhu cầu thị trường làm cơ sở cho việc đầu tư nâng cao năng lực sản xuất và khả năng cạnh tranh. Cân đối đảm bảo sản lượng cho các nhà máy hiện tại đồng thời chuẩn bị sản lượng và cơ cấu mặt hàng cho nhà máy mới.

- Tiếp tục hoàn thiện các quy định quản lý, quy trình xử lý thông tin thị trường, quy trình thiết lập và điều chỉnh kế hoạch, chế độ báo cáo đánh giá thực hiện kế hoạch, đảm bảo quản lý các kế hoạch và quản lý các hoạt động của đơn vị. Tổng hợp thực hiện kế hoạch hàng tháng tất cả các chi tiêu, xem xét ban hành quy định về báo cáo giải trình kết quả thực hiện kế hoạch trước lãnh đạo công ty đối với các đơn vị không đạt kế hoạch sản lượng hoặc kế hoạch lợi nhuận so với kế hoạch đầu năm.

- Kết hợp chặt chẽ hoạt động mua bán. Tổ chức quản lý tốt hệ thống nhà cung cấp để đảm bảo cạnh tranh và đảm bảo chất lượng vật tư bán thành phẩm mua ngoài. Dự báo và đối ứng được các diễn biến của thị trường nguyên liệu, mục tiêu giảm giá mua nguyên liệu 2%.

- Xem xét cải tiến quy chế lương, thi đua khen thưởng đảm bảo khuyến khích trực tiếp người lao động có thái độ, kỹ năng, năng suất lao động cao.

3.1.1.2. Về công tác kỹ thuật

- Tập trung đẩy mạnh cập nhật công nghệ mới trong quá trình thiết lập các quy trình sản xuất để nâng cao năng suất lao động và khả năng cạnh tranh. Áp dụng các giải pháp đảm bảo an toàn và năng suất lao động.

- Tập trung quản lý trọng điểm các chi phí sửa chữa thiết bị, chi phí liên quan đến công cụ dụng cụ, năng lượng, nhiên liệu tiêu hao. Phối hợp chặt chẽ với hoạt động mua để sử dụng vật tư có chất lượng, quy cách phù hợp, giảm

chi phí vật tư.

- Nâng cấp và duy trì, bổ sung các hệ thống quản lý, đảm bảo phối hợp tốt trong toàn hệ thống, có sự phân công, đặc biệt tăng cường phối hợp trong đơn vị và giữa các nhà máy, các phòng ban để thực hiện các mục tiêu tiên độ, chi phí, nâng trình độ công nghệ...

- Huy động sự chủ động của tất cả các đơn vị, cá nhân để thực hiện mục tiêu nâng năng suất lao động và thu nhập bằng việc hoàn chỉnh quy định về quản lý định mức lao động theo hướng giao mục tiêu năng suất lao động, chi phí nhân công đến đơn vị sản xuất (Công ty – nhà máy – phân xưởng – tổ sản xuất) để các đơn vị chủ động quản lý đảm bảo mục tiêu năng suất lao động.

- Duy trì các cuộc họp kỹ thuật – chất lượng định kỳ đảm bảo phối hợp các hoạt động, ổn định chất lượng sản phẩm và an toàn trong sản xuất kinh doanh, đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

- Duy trì sản xuất kinh doanh ổn định ở các nhà máy, song song việc thực hiện mở rộng đầu tư sản xuất, trong đó lựa chọn các thiết bị, công nghệ phù hợp định hướng cơ cấu mặt hàng để nâng khả năng cạnh tranh, đáp ứng yêu cầu của khách hàng và đảm bảo phát triển bền vững.

3.1.1.3. Về công tác quản lý

- Phân tích nguyên nhân và đề xuất những đối sách đảm bảo chủ động tuyển dụng và đào tạo nguồn lực phục vụ sản xuất kinh doanh.

- Tăng cường phối hợp trong các đơn vị, giữa các phòng ban với các nhà máy thực hiện mục tiêu ổn định nguồn nhân lực. Kết hợp giao các chỉ tiêu về ổn định năng suất lao động, chi phí công nhân với giao mục tiêu ổn định nguồn nhân lực đến các đơn vị sản xuất

- Tiếp tục đề xuất phương án kiện toàn, cơ cấu lại hoạt động của các đơn vị, điều động, luân chuyển đảm bảo sử dụng đúng người, đúng việc cho các vị trí để nâng cao hiệu quả hoạt động.

- Đề xuất các giải pháp đảm bảo an ninh trật tự trong công ty, đặc biệt là vấn đề quản lý con người.

3.1.2. Phương hướng thực hiện đào tạo nhân lực của Công ty

Sự phát triển mạnh mẽ của khoa học, kỹ thuật đã mang lại những tác động lớn đến mọi lĩnh vực hoạt động kinh tế - văn hóa – xã hội ở mọi quốc gia trên thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng. Vì vậy để bắt kịp sự chuyển đổi ấy, nhân lực trong mỗi công ty cần thay đổi không ngừng để phù hợp, cần nỗ lực học hỏi, nâng cao năng lực của bản thân.

** Mục tiêu đào tạo của Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long:*

Với mục tiêu định hướng phát triển kinh doanh của công ty trong thời gian tới thì nhân lực của công ty được xem là một yếu tố đặc biệt quan trọng. Nó có thể được coi là vốn hay cũng là tài sản của doanh nghiệp. Vì vậy, chiến lược sử dụng nhân lực luôn gắn kết với chiến lược kinh doanh của công ty. Theo đó, trong năm 2021, Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long đã đặt ra mục tiêu cho công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty đó là:

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

- Đào tạo đội ngũ cán bộ giỏi về chuyên môn, giỏi về kinh tế quản lý tiếp tục kế tiếp nhau. Chất lượng của lao động quản lý, cán bộ kỹ thuật ngày càng được nâng lên, thành thạo về chuyên môn nghiệp vụ, am hiểu cả các lĩnh vực khác liên quan đến ngành nghề, công việc đang làm. Hoàn thiện đội ngũ cán bộ quản lý có năng lực, trình độ chuyên môn cao, có phẩm chất chính trị ...đặc biệt là những vị trí lãnh đạo quan trọng của công ty.

- Đào tạo một đội ngũ công nhân lành nghề có ý thức kỷ luật, chấp

hành tốt các nội quy, quy chế mà công ty đề ra, có tác phong công nghiệp trong lao động và có khả năng sử dụng và vận hành các thiết bị máy móc hiện đại hoàn toàn không xảy ra sự cố và tai nạn trong quá trình lao động.

* *Phương hướng đào tạo nhân lực của công ty đến năm 2025* là phát triển đội ngũ quản lý của công ty, phát triển đội ngũ kế cận. Tiếp cận và xây dựng các hình thức đào tạo mới, phù hợp và hiệu quả hơn. Đảm bảo đội ngũ nhân viên đủ về số lượng và chất lượng, có kiến thức, kỹ năng, có khả năng nắm bắt công nghệ mới và làm chủ công việc được giao. Xây dựng hệ thống nhà cung ứng đào tạo phong phú, có uy tín và chất lượng cao. Nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo. Hoàn thiện đào tạo nhân lực của công ty phù hợp với tình hình kinh doanh đang ngày càng phát triển và những thay đổi ngày càng nhanh hiện nay.

3.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long

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

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

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

đẩy mạnh việc quán triệt ngay từ các cấp cơ sở.

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

Công ty nên tiến hành khảo sát trực tiếp nhu cầu đào tạo của người lao động tại công ty để lắng nghe tâm tư nguyện vọng của họ về nhu cầu phát triển bản thân, đặc biệt là nhu cầu nâng cao tay nghề cấp bậc kỹ thuật công nhân. *(Tác giả đề xuất xây dựng mẫu xác định nhu cầu đào tạo trong Phụ lục 2)*

Kết quả thu được từ bảng khảo sát phải có được đầy đủ thông tin về nhân viên, phân loại các tiêu chí rõ ràng, tạo điều kiện thuận lợi cho các hoạt động đào tạo về sau.

Đưa ra mẫu phiếu để người lao động có thể tự đề nghị được đào tạo đáp ứng tốt nhất tâm tư nguyện vọng được tham gia đào tạo của người lao động, ngoài những người được quản lý lựa chọn tham gia đào tạo *(Tác giả đề xuất xây dựng Mẫu đơn tham gia đào tạo cá nhân Phụ lục 3)*.

Tuy nhiên, với đơn xin đi đào tạo đặc biệt là đội ngũ công nhân tại các nhà máy phân xưởng có mong muốn đào tạo được gửi lên, phòng Tổ chức phải xem xét kỹ lưỡng chứ không phải ai gửi đơn đi học đều được đào tạo, do việc đi đào tạo của họ ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Công tác phân tích công việc và đánh giá hiệu quả làm việc của nhân sự trong tổ chức cần phải được quan tâm đúng mức để xác định được yêu cầu

về kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc từ đó đối chiếu vào việc thực hiện của người lao động trong hiện tại để xác định được đối tượng và nội dung cần đào tạo. Việc phân tích công việc cần phải dựa trên bản mô tả riêng cho từng công việc chứ không được dựa vào những kỹ năng, trình độ chung chung. Để đánh giá chính xác kết quả thực hiện công việc thì công ty có thể thực hiện tốt công việc xác định phương pháp, thời gian và chu kỳ đánh giá thích hợp từng công việc.

3.2.2. Hoàn thiện cách thức xác định mục tiêu đào tạo và đối tượng đào tạo

** Mục tiêu đào tạo*

Xác định mục tiêu đào tạo phải được cụ thể tới từng yếu tố chứ không phải chung chung như hiện nay. Việc xác định mục tiêu rõ ràng, cụ thể cho công tác đào tạo có tác dụng làm cho người học nhận thức được trách nhiệm của mình với Công ty và từ đó sẽ nỗ lực cố gắng hơn trong quá trình đào tạo. Mục tiêu đào tạo của Công ty cần đáp ứng một số yêu cầu sau:

Mục tiêu đưa ra phải mang tính khả thi, tức là phù hợp với đặc điểm kinh doanh và khả năng hiện tại của Công ty. Mục tiêu đó phải phù hợp và cần có biện pháp cụ thể để thực hiện mục tiêu.

Phải có giới hạn về số lượng, cơ cấu học viên, về thời gian chương trình đào tạo. Mỗi phòng ban sẽ cử một người tham gia vào khóa đào tạo ở cấp độ quản lý.

** Đối tượng đào tạo*

Như đã phân tích ở phần thực trạng, hầu hết đối tượng đào tạo là lãnh đạo bộ phận, phòng Tổ chức và Hội đồng tuyển chọn căn cứ theo nhu cầu đào tạo lựa chọn. Do vậy có thể dẫn đến tình trạng chọn người thiếu chính xác, người không cần đào tạo thì được chọn và ngược lại. Vậy nên Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long cần xây dựng các tiêu chí lựa chọn đối tượng tham gia đào tạo. Xây dựng được tiêu chí rõ ràng, cụ thể sẽ giúp công ty lựa chọn

được đúng đối tượng cần đào tạo, người lao động được đi đào tạo một cách công bằng trong công ty.

Khi lựa chọn đối tượng đào tạo cần căn cứ vào các điều kiện sau:

- Phù hợp với yêu cầu về đội ngũ nhân lực của công ty trong ngắn hạn cũng như trong chiến lược phát triển dài hạn. Phù hợp về tuổi, giới tính, trình độ, kỹ năng; ưu tiên đối tượng trẻ, có năng lực và mong muốn phát triển lâu dài trong công ty. Vì những người lao động trẻ có khả năng tiếp cận những cái mới một cách nhanh hơn và sẽ có thời gian cống hiến cho công ty lâu hơn.

- Phù hợp với tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Đào tạo nhân lực mục đích cũng là quay lại phục vụ sản xuất kinh doanh trong từng giai đoạn cụ thể.

- Phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của cá nhân người được đào tạo. Đối với những cá nhân muốn được đào tạo nâng cao tay nghề thì khi họ được đào tạo sẽ có tinh thần học hỏi vươn lên không ngừng có như vậy kết quả đào tạo mới cao và có ý nghĩa thực tiễn được.

Hiệu quả của việc đào tạo với hoạt động của công ty trong hiện tại và lâu dài. Đối với mục tiêu trước mắt thì công tác đào tạo sẽ tiến hành chọn đối tượng có sự nhạy bén nhanh nhẹn còn đối với tầm nhìn dài hạn thì chọn những cá nhân có khả năng nghiên cứu sâu vấn đề trong thời gian dài.

Để có thể lựa chọn được đối tượng chính xác thì công ty cần phải đưa vào những tiêu chí khách quan:

- Kết quả đánh giá sự thực hiện công việc của người lao động.
- Nhu cầu cần phải đào tạo của vị trí công việc đó.
- Vị trí công việc mà người lao động đang thực hiện. Trình độ chuyên môn mà người lao động đó đang có. Nhu cầu cá nhân của người lao động đối với công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty.
- Ý thức trách nhiệm của mỗi cá nhân.

Công ty nên sử dụng các kết quả của hoạt động phân tích công việc và sử dụng hệ thống đánh giá kết quả làm việc của người lao động để chọn lựa. Có như vậy việc lựa chọn đối tượng đào tạo mới chính xác và thực sự phục vụ mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

3.2.3. Nâng cao chất lượng đội ngũ làm công tác đào tạo

Để nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thì một yêu cầu quan trọng là phải hoàn thiện đội ngũ cán bộ nhân viên làm công tác này. Bởi vì đội ngũ cán bộ công nhân viên đó với tính linh hoạt, khả năng của họ sẽ là nhân tố quan trọng quyết định đến sự thành công hay thất bại của công tác đào tạo và phát triển.

Để công tác này thực hiện tốt hơn thì cần có sự liên kết chặt chẽ giữa các bộ phận chuyên trách về đào tạo của phòng Tổ chức với các phòng ban khác trong Công ty. Cần tiến hành phân tích thị trường lao động kỹ lưỡng để tuyển dụng lao động và có biện pháp hợp lý để đào tạo họ, giúp cho họ đáp ứng được yêu cầu công việc. Đồng thời cần phân tích nhân viên để đánh giá được chính xác mục tiêu và đối tượng cần phải được đào tạo.

Bổ sung thêm về mặt số lượng: Hiện nay bộ phận đào tạo chưa được tách riêng vẫn nằm trong phòng Tổ chức, hiện tại chỉ có 02 nhân viên, số lượng công việc quá lớn, cần tuyển chọn, đề bạt thêm nhân sự đảm nhiệm công việc đào tạo của công ty.

Bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho nhân sự làm công tác đào tạo qua việc cử đi học các lớp về quy trình, các phương pháp đào tạo mới, những lớp kỹ năng mềm, kỹ năng thiết kế, dựng bài giảng,...

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

Việc đa dạng hóa các trình trình và mở rộng lựa chọn phương pháp đào tạo nhằm bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực cho người lao động nên được xem xét tới. Công ty cần kết hợp các phương pháp đào tạo nhằm mang lại

hiệu quả cao hơn cho công tác đào tạo.

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

- Công ty tiếp tục mở rộng phạm vi đào tạo như cử người ra nước ngoài học tập, thực tập, tham quan các công ty lớn ở một số nước cùng lĩnh vực 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 những 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 nhất là với nhóm nhân sự phòng ban chuyên môn và những nhân sự tiềm năng có định hướng phát triển lên những vị trí quản lý lãnh đạo. 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 được ưu tiên xem xét. Khi công ty đã khơi dậy được trong lòng nhân viên lòng yêu thích, thói quen đọc sách, người lao động 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 các 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 cũng cần quan tâm tới đội ngũ quản lý tại các bộ phận hỗ trợ thay vì chỉ quan tâm tới đào tạo cho bộ phận sản xuất 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. Có thể sử dụng hình thức điều chuyển người lao động giữa các bộ phận chuyên môn, giữa các nhà máy, phân xưởng...

3.2.5. Nâng cao chất lượng của đội ngũ giáo viên

Đối với đội ngũ giáo viên nội bộ tại công ty, họ là những người đã có kiến thức, kỹ năng trong lĩnh vực chuyên môn, tuy nhiên chưa có nhiều kinh nghiệm trong việc chia sẻ, đào tạo. Cần tổ chức nhiều lớp đào tạo kỹ năng đứng lớp, các khóa đào tạo giáo viên nội bộ.

Các khóa đào tạo giáo viên nội bộ này cần giúp đội ngũ giáo viên nắm vững các nguyên tắc vàng trong giảng dạy để buổi đào tạo đạt hiệu quả cao, hiểu rõ các bước chuẩn bị bài giảng hiệu quả nhất, và thực hiện đào tạo tự tin và sinh động. Để đạt được các mục tiêu này, nội dung đào tạo có thể chia

thành 2 phần: đào tạo lý thuyết về các nguyên tắc vàng, cách chuẩn bị bài giảng, thực hiện đào tạo (trước – trong và sau buổi đào tạo) và thực hành kỹ năng giảng dạy.

Một trong những yếu tố quan trọng để có kỹ năng giảng dạy tốt là được thực hành, rèn luyện nhiều lần và lâu dần thành kỹ năng. Vì vậy việc đánh giá kỹ năng giảng dạy là rất quan trọng.

Bản đánh giá kỹ năng giảng dạy có thể được đánh giá qua việc đánh giá các cấp độ của các công việc giáo viên làm khi giảng dạy.

Các cấp độ có thể được chia thành 05 cấp độ như sau:

- Cấp độ 1: Hoàn toàn chưa biết
- Cấp độ 2: Biết nhưng chưa áp dụng
- Cấp độ 3: Áp dụng nhưng cần phải hoàn thiện rất nhiều
- Cấp độ 4: Áp dụng như vẫn cần hoàn thiện thêm một chút
- Cấp độ 5: Đã áp dụng thành thạo.

Các tiêu chí để đánh giá có thể phân theo nội dung đào tạo, các bước tiến hành để đào tạo. Bao gồm các hoạt động chuẩn bị cho buổi đào tạo, thực hiện đào tạo, và đánh giá sau đào tạo.

- Về các tiêu chí đánh giá trước chuẩn bị cho buổi đào tạo có thể xem xét đến như: thu thập thông tin cơ bản về học viên, xác định mục tiêu buổi đào tạo cần đáp ứng nhu cầu gì của học viên, chuẩn bị tài liệu dành cho học viên & giáo viên, chuẩn bị và đảm bảo phòng học, trang thiết bị, tài liệu cần thiết sẵn sàng cho buổi học,...

- Về các tiêu chí có thể đánh giá khi thực hiện đào tạo: tạo môi trường học tập thoải mái và thân thiện qua việc phá vỡ “ngăn cách” giữa học viên và giáo viên, thảo luận mục tiêu và làm rõ mong đợi của học viên với khóa học, giới thiệu trình tự, nội dung và phương pháp đào tạo,...

- Về các tiêu chí đánh giá sau buổi đào tạo có thể xem xét từ phản hồi

của học viên, bài kiểm tra, đánh giá sau đào tạo,...

Ví dụ bảng về đánh giá kỹ năng giảng dạy cho công tác chuẩn bị cho buổi đào tạo.

Bảng 3.1. Đánh giá kỹ năng giảng dạy cho công tác chuẩn bị đào tạo

STT	Kỹ năng Giảng dạy	Cấp độ				
		1	2	3	4	5
I	Chuẩn bị cho buổi đào tạo					
	1. Thu thập thông tin cơ bản về học viên					
	2. Xác định mục tiêu buổi đào tạo đáp ứng nhu cầu học của học viên					
	3. Chuẩn bị tài liệu dành cho học viên & giáo viên					
	4. Thực tập đào tạo					
	5. Bảo đảm phòng học, trang thiết bị, tài liệu cần thiết sẵn sàng cho buổi đào tạo					

(Nguồn: Tác giả tự thiết kế)

Ngoài ra, để nâng cao kiến thức, kỹ năng chuyên môn, công ty có thể cử đội ngũ giáo viên tham gia các khóa học tại các trường và trung tâm đào tạo chuyên nghiệp để họ nắm bắt, cập nhật kiến thức mới để chia sẻ.

Đối với giáo viên, chuyên gia thuê ngoài cần xem xét:

- Tìm hiểu về chất lượng đào tạo, về đội ngũ giáo viên giảng dạy xem có phù hợp với nhu cầu của công ty không

- Tìm hiểu quá trình giảng dạy của họ tại các trường, các trung tâm hoặc công ty khác trước khi ký hợp đồng. Khi ký kết hợp đồng thuê giáo viên thuê ngoài cần soạn thảo các điều khoản quy định về chất lượng khóa đào tạo và trách nhiệm của họ trong và sau khóa đào tạo, cũng như việc chia sẻ, bàn giao lại tài liệu.

- Trước khi giảng dạy, phòng đào tạo cần tiết hành trao đổi với giáo

viên giảng dạy về mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo, cung cấp cho họ những tài liệu về công ty để họ hiểu rõ hơn về công việc, từ đó tạo điều kiện để họ chuẩn bị nội dung và giảng dạy tốt hơn.

3.2.6. Hoàn thiện khâu đánh giá kết quả đào tạo

Qua phân tích ta thấy khâu đánh giá kết quả sau đào tạo của công ty vẫn còn thiếu sót, đó chính là việc công ty mới chỉ xem xét đến kết quả các bài kiểm tra lý thuyết, tay nghề và số lượng, kinh phí đào tạo; chưa chú trọng đến phản ứng của người học để hoàn thiện hơn các nội dung chương trình đào tạo, cơ sở sở vật chất, thái độ giảng viên, tài liệu học tập... để đáp ứng yêu cầu từ phía họ nhằm cải thiện hiệu quả của đào tạo nhân lực.

Để thực hiện được, công ty cần phải xây dựng bảng đánh giá sau khóa học dành cho học viên với các chỉ tiêu được lượng hóa theo mức độ: Kém (1 điểm), Trung bình (2 điểm), Khá (3 điểm), Tốt (4 điểm), Rất tốt (5 điểm). Để thực hiện việc khảo sát, đánh giá được tốt nhất, nên sử dụng google biểu mẫu để học viên đánh giá và phòng đào tạo tổng hợp tốt hơn. Đồng thời, để việc đánh giá cần thực hiện bảo mật, để đảm bảo nhận được đánh giá sát với thực tế nhất.

Sau khi có kết quả đánh giá của từng lớp, phòng đào tạo cần phải tiến hành tổng hợp kết quả với các tiêu chí cụ thể. Tính điểm trung bình đánh giá và tập trung phân tích những điểm đánh giá thấp, các góp ý, đánh giá từ học viên để có thể xác định chất lượng đào tạo ngay sau khi khóa học kết thúc, và những phần cần cải tiến, hoàn thiện thêm.

Bảng 3.2. Tổng hợp đánh giá chất lượng đào tạo từng lớp

Tiêu chí	Mức điểm	1	2	3	4	5	Điểm trung bình	Ghi chú
1	Mức độ phù hợp của nội dung và mục tiêu của khóa học với yêu cầu công việc	SL 1	...	...	...	SL 5	TB1	
2	Khả năng áp dụng nội dung của khóa học vào thực tiễn tại công ty	SL 1	...	...	...	SL 5	TB2	
3	Tài liệu đầy đủ, phù hợp	SL 1	...	...	...	SL 5	...	
4	Phương pháp trình bày rõ ràng và dễ hiểu	SL 1	...	...	...	SL 5	...	
5	Khuyến khích học sinh tham gia tích cực	SL 1	...	...	...	SL 5	...	
6	Trả lời giải đáp thắc mắc của học viên hiệu quả	SL 1	...	...	...	SL 5	...	
7	Công tác hậu cần được tổ chức chu đáo	SL 1	...	...	...	SL 5	...	
8	Đánh giá chung về khóa học	SL 1	...	...	...	SL 5	TB8	
	Điểm trung bình của mỗi chỉ tiêu	A1	A2	A3	A4	A5	TBT	

(Nguồn: Tác giả tự thiết kế)

Trong đó:

- SLn: Số lượng học viên lựa chọn mức điểm n tương ứng cho chỉ tiêu

- TBn: Điểm trung bình đánh giá của tất cả học viên trong lớp cho tiêu chí n. (n từ 1 – 8)
- An: Điểm trung bình tất cả các tiêu chí với mức điểm n tương ứng (từ 1 – 5)
- TBT: Trung bình tổng điểm đánh giá tất cả các tiêu chí trong lớp.

$$TBT = (TB1 + TB2 + \dots + TB8) / 8$$

Thêm nữa, công ty cần đánh giá chất lượng sau đào tạo qua các bài kiểm tra, đa dạng về loại hình thể hiện. Có thể sử dụng bài kiểm tra trách nghiệm, bài lý thuyết, ứng dụng kiểm tra trên các ứng dụng smartphone. Với đặc thù phần lớn người lao động được đào tạo là công nhân sản xuất trực tiếp nên cách thức kiểm tra đánh giá tay nghề cũng cần được quan tâm chú trọng vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh.

Ngoài ra, công ty cần sử dụng các phương pháp đánh giá như: kết quả thực hiện công việc, năng suất lao động, thái độ làm việc sau khi đào tạo, tinh thần đoàn kết, làm việc nhóm của nhân viên, tỷ lệ nghỉ việc... một cách linh hoạt tùy vào từng đối tượng.

3.2.7. Đầu tư cơ sở vật chất cho công tác đào tạo

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

Hiện tại, cơ sở vật chất dành cho việc học tập của công ty được trang bị tương đối đầy đủ, tuy nhiên khi sử dụng trong thời gian dài dẫn đến tình trạng xuống cấp và không đáp ứng được yêu cầu cho hoạt động đào tạo. Do đó,

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

Công ty cần phải quan tâm đúng mức tới chất lượng cơ sở vật chất của các nguồn cung cấp dịch vụ đào tạo.

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

3.2.8. Huy động và sử dụng hiệu quả kinh phí dành cho đào tạo

Công ty cần tăng kinh phí cho đào tạo. Do xu hướng phát triển của hoạt động kinh doanh ngày càng mở rộng, phát triển nên nhu cầu đào tạo và phát triển hàng năm đều rất lớn và có xu hướng tăng. Trong khi đó kinh phí cho đào tạo phát triển còn hạn hẹp thì không thể đáp ứng và làm tốt công tác này, và nó sẽ tác động đến hiệu quả và chất lượng đào tạo.

Để hoàn thành mục tiêu đào tạo phát triển nguồn nhân lực, để đưa nguồn nhân lực này vào sản xuất kinh doanh có hiệu quả cao hơn thì Công ty cần bổ sung kinh phí cho đào tạo và phát triển cho phù hợp với nhu cầu của công tác này. Phải xây dựng kế hoạch phân bổ chi tiêu nguồn kinh phí với từng hoạt động của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

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

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 nội dung chương trình đào tạo phù hợp với đối tượng có ý nghĩa vô cùng quan

trọng tới hiệu quả của công tác đào tạo.

Căn cứ để xây dựng nội dung chương trình đào tạo phù hợp với đối tượng: Bảng phân tích chức danh công việc, đánh giá thực hiện công việc, bản thân NLĐ với năng lực, tinh thần, sáng kiến, nguyện vọng của họ, nhu cầu của doanh nghiệp với từng chức danh công việc.

Khi hoàn thiện được nội dung chương trình đào tạo phù hợp với đối tượng sẽ mang lại hiệu quả sau:

- Một là chọn được người thực sự cần đào tạo và phù hợp với nội dung đào tạo
- 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 lao động đúng người, đúng việc

KẾT LUẬN

Khi cánh cửa hội nhập với thế giới được mở ra kéo theo rất nhiều những cơ hội và thách thức cho mỗi tổ chức, doanh nghiệp. Nguồn nhân lực dần trở thành mối quan tâm hàng đầu và là chìa khóa quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức, điều này đặt ra cho các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long nói riêng những yêu cầu mới cần phải quan tâm hơn đến đào tạo và phát triển nhân lực. Đây sẽ là tiền đề vững chắc cho việc phát triển trong thời gian tới, khi môi trường cạnh tranh trong lĩnh vực kim khí ngày càng gay gắt hơn.

Luận văn *“Đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long”* đã đặt ra mục tiêu nghiên cứu, áp dụng các kiến thức để đưa ra giải pháp cần thiết, hữu hiệu nhất để hoàn thiện đào tạo nhân lực công ty trong thời gian tới. Sau một thời gian nghiên cứu khẩn trương, nghiêm túc và hết sức cố gắng dù ảnh hưởng bởi dịch bệnh Covid, đối chiếu với mục đích nghiên cứu, luận văn đã hoàn thành và đạt được kết quả như sau:

Chương 1: Luận văn đã hệ thống hóa khá đầy đủ, rõ ràng các vấn đề lý luận về đào tạo nhân lực, các yếu tố tác động đến đào tạo nhân lực. Đồng thời phân tích một số kinh nghiệm về đào tạo nhân lực tại một số doanh nghiệp cụ thể và rút ra bài học cho Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long

Chương 2: Thông qua các số liệu khảo sát, thu thập tài liệu tại Công ty, tác giả đã mô tả, đánh giá được thực trạng về đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long. Đồng thời, tác giả cũng chỉ ra những thành tích đạt được, những mặt còn tồn tại cần phải khắc phục để tiếp tục hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long trong thời gian tới.

Chương 3: Tác giả đã nêu lên phương hướng, phục tiêu phát triển nói chung và của đào tạo của công ty nói riêng trong thời gian tới. Trên cơ sở đó, tác giả đã đưa ra 9 nhóm giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công

ty cổ phần Kim khí Thăng Long trong thời gian tới. Những giải pháp đưa ra trong luận văn có tính khả thi vì chúng dựa trên sự kết hợp chặt chẽ giữa những thực tiễn với nghiên cứu lý luận chung.

Trên đây là tổng thể nghiên cứu về đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long trong giai đoạn 2019-2021. Hi vọng với những phân tích và giải pháp được đưa ra giúp cho đào tạo nhân lực tại công ty được hoàn thiện và phát triển hơn.

Học viên thực hiện

Nguyễn Mạnh Duy

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Tuấn Anh (2017), *Đào tạo nhân sự công ở một số nước Đông Nam Á trong điều kiện hiện nay: Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam, Hà Nội.
2. Aaron W.Hughey và Kenneth J .Mussnug (2007) , “*Thiết kế hiệu quả chương trình đào tạo nhân viên*”. Tạp chí đào tạo chất lượng, Tập 5 - số 2.
3. Business Edge (2007), “*Đào tạo nguồn nhân lực – làm sao để khởi ném tiền qua cửa sổ*”, NXB Trẻ, TP.HCM
4. Công ty Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long, *Báo cáo thường niên, Tài liệu về Đào tạo, báo cáo nhân sự, báo cáo nhân sự, tài chính công ty năm 2019 2020, 2021*.
5. Đỗ Minh Cương – Mạc Văn Tiến đồng chủ biên (2004), *Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam – lý luận và thực tiễn*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
6. Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu, đồng chủ biên (2012), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
7. Trần Kim Dung (2003), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
8. Đinh Thị Hồng Duyên (2015), *Đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp thuộc ngành công nghiệp nội dung số Việt Nam*”, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
9. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
10. Nguyễn Minh Đường (2013), “*Đào tạo nhân lực đáp ứng nhu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước trong bối cảnh mới*”, Kỷ yếu hội thảo khoa học "Đào tạo nhân lực trong giai đoạn hội nhập và phát triển kinh tế", Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam, NXB Thế giới, Hà Nội

11. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực 1*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội
12. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực 2*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội
13. Nguyễn Thị Thu Hà (2020), *Bài giảng Đào tạo nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội
14. Vũ Thị Hà (2016), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp khu công nghiệp, khu chế xuất trên địa bàn Hà Nội*, Luận án tiến sĩ Học viện Khoa học Xã hội.
15. Hội đồng biên soạn Từ điển Bách khoa Việt Nam (1995), *Từ điển Bách khoa Việt Nam*, NXB Từ điển bách khoa, Hà Nội.
16. Hà Văn Hội (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, Học viện công nghệ bưu chính viễn thông, NXB Bưu điện, Hà Nội
17. Đặng Thị Hương (2011), *Đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế
18. Vũ Hồng Phong (2018), *Quản trị nhân lực khu vực công*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội
19. Vũ Hồng Phong (2021), *Quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội
20. Vũ Hùng Phương, Trần Thị Thùy Linh, Phan Đăng Phú (2019), “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực quản lý trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế - Tập đoàn công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam”.
21. ShanShan Xu (2013), *About Enterprises' Need for Human Resources Training* – “Nhu cầu đào tạo nhân lực của doanh nghiệp, Công trình báo cáo nghiên cứu.
22. Phạm Văn Sơn (2015), *7 giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực*

Việt Nam, Báo Giáo dục thời đại.

23. Nguyễn Hữu Thân (2001), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.

24. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01. BẢNG TỔNG KẾT NỘI DUNG CỦA CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO

STT	Phương pháp	Cách tiến hành	Ưu điểm	Nhược điểm	Đối tượng	
					NQL	CN
I	ĐÀO TẠO TRONG CÔNG VIỆC					
1.	Đào tạo theo chỉ dẫn công việc	Người dạy giới thiệu và giải thích mục tiêu công việc, chỉ dẫn tỉ mỉ từng bước quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử tới khi thành thạo.	- Lĩnh hội kiến thức và kỹ năng cần thiết dễ dàng hơn. - Không cần phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập	- Can thiệp vào sự tiến hành công việc. - Làm hư hỏng các trang thiết bị.	Áp dụng	Áp dụng
2.	Đào tạo theo kiểu học nghề	Đầu tiên, học lý thuyết sau đó làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề cho tới khi thành thạo.	-Không ảnh hưởng tới việc thực hiện công việc thực tế. - Việc học được dễ dàng hơn. - Học viên được trang bị	- Mất nhiều thời gian. - Đắt. - Có thể không liên quan trực tiếp tới công việc.	Không áp dụng	Áp dụng

			một lượng khá lớn các kiến thức và kỹ năng.			
3.	Kèm cặp và chỉ bảo	Người quản lý giỏi kèm cặp, chỉ bảo các kiến thức, kỹ năng cho công việc hiện tại, tương lai.	- Linh hội các kỹ năng, kiến thức cần thiết khá dễ dàng. - Có điều kiện làm thử các công việc thật.	- Không thực sự được làm công việc đó một cách đầy đủ. - Có thể lấy nhiều phương pháp, cách thức làm việc không tiên tiến.	Không áp dụng	Áp dụng
4.	Luân chuyển và chuyển chuyên	Chuyển người quản lý từ công việc này sang công việc khác.	- Được làm nhiều công việc. - Học tập thật sự. - Mở rộng kỹ năng làm việc ở nhiều lĩnh vực.	- Không hiểu biết đầy đủ về một công việc. - Thời gian ở lại một công việc quá ngắn.	Áp dụng	Áp dụng
II ĐÀO TẠO NGOÀI CÔNG VIỆC						
1.	Tổ chức các lớp cạnh DN	Học lý thuyết ở các lớp, thực hành tại các xưởng với sự hướng	- Trang bị đầy đủ và có hệ thống kiến thức lý thuyết và thực hành.	- Cần có các phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập.	Không áp dụng	Áp dụng

		dẫn của kỹ sư lành nghề.		- Tốn kém.		
2.	Cử người đi học ở trường chính quy	Cử người đến học tại các trường dạy do các bộ, ngành, trung ương tổ chức.	- Không ảnh hưởng tới việc thực hiện công việc chung. - Trang bị đầy đủ và có hệ thống kiến thức lý thuyết và thực hành. - Không đắt khi cử nhiều học viên.	- Tốn kém khi cử ít học viên.	Áp dụng	Áp dụng
3.	Bài giảng, hội nghị hay thảo luận	Học viên thảo luận nhóm theo từng chủ đề tại các buổi hội nghị trong và ngoài DN.	- Đơn giản, dễ tổ chức. - Không đòi hỏi phương tiện trang thiết bị riêng.	- Tốn nhiều thời gian. - Phạm vi hẹp.	Áp dụng	Không áp dụng
4.	Kiểu chương trình hoá với sự trợ giúp của máy tính	Người học thực hiện theo chương trình đào tạo viết trên đĩa mềm máy tính.	- Có thể sử dụng đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần người dạy Học viên có điều kiện	- Tốn kém, nó chỉ hiệu quả về chi phí khi tổ chức cho một số lượng lớn học	Áp dụng	Áp dụng

			học hỏi cách giải quyết các tình huống thực tế mà hi phí lại giảm hơn nhiều. - Cung cấp cho mọi học viên mọi cơ hội học tập linh hoạt, nội dung học tập đa dạng và tùy chọn của cá nhân, và đặc biệt là cung cấp tức thời những phản hồi đối với câu trả lời của người đọc là đúng hay sai và sai ở chỗ nào thông qua hệ thống lời giải có sẵn trong chương trình.	viên. - Yêu cầu nhân viên đa năng để vận hành.		
5.	Đào tạo từ xa	Đào tạo thông qua phương tiện trung gian	- Lượng thông tin lớn, cập nhật trong nhiều lĩnh	- Chi phí cao. - Đầu tư cho việc	Áp dụng	Áp dụng

		như sách báo, VCD, Internet...	vực khác nhau. - Học viên chủ động kế hoạch học tập. - Đáp ứng được nhu cầu học tập của các học viên ở xa trung tâm đào tạo.	chuẩn bị bài giảng rất lớn. - Thiếu sự trao đổi trực tiếp.		
6.	Theo kiểu phòng thí nghiệm	Đào tạo thông qua bài tập tình huống, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý...	- Đào tạo song song kiến thức lý thuyết và kỹ năng thực hành. - Nâng cao khả năng/ kỹ năng làm việc với con người cũng như ra quyết định	Tốn nhiều công sức, thời gian, tiền của để xây dựng lên các tình huống mẫu -Đòi người xây dựng lên những tình huống mẫu không những giỏi lý thuyết mà còn phải giỏi thực hành.	Áp dụng	Áp dụng
7.	Mô hình ứng xử	Sử dụng các băng video được soạn thảo	- Nâng cao các kỹ năng thực tế.	- Đòi hỏi tình huống sát thực tế.	Áp dụng	Không áp

		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	- Thú vị. - Không tốn kém.	- Thời gian chuẩn bị nhiều. - Dễ dẫn đến tranh cãi.		dụng
--	--	--	---	--	--	------

(Nguyễn Hữu Thân- Quản trị nhân sự - NXB Thống Kê 2001; Tài liệu giảng dạy của giáo sư Jean Ladouceur ĐHTH Moncton, Ca-na-da và Tài liệu đào tạo của dự án đào tạo từ xa Đại học KTQD)

PHỤ LỤC 02
PHIẾU XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO CÔNG TY
CỔ PHẦN KIM KHÍ THĂNG LONG

PHIẾU XÁC ĐỊNH NHU CẦU
ĐÀO TẠO NĂM

Nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, Phòng Tổ chức Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long tiến hành nghiên cứu, thăm dò về nhu cầu đào tạo của cán bộ công nhân viên trong công ty, xin anh/chị vui lòng điền vào phiếu này.

Họ và tên: Giới tính:

Tuổi: Chức danh công việc:

Bộ phận: Trình độ học vấn:

Thâm niên công tác: Trình độ chuyên môn:

Câu 1: Các kiến thức, kỹ năng mà anh/chị đã được đào tạo?

Chuyên ngành:

Tốt nghiệp trường:

Câu 2: Anh/chị có cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại?

- a. Rất hài lòng b. Hài lòng c. Bình thường d. Không hài lòng

Câu 3: Anh/chị có muốn được đào tạo thêm không?

- a. Rất muốn b. Muốn c. Bình thường d. Không muốn

Câu 4: Ngành nghề mà anh/chị muốn được đào tạo là gì?

.....

.....

Câu 5: Để nâng cao hiệu quả trong công việc, anh/chị mong muốn được đào tạo thêm những kiến thức, kỹ năng gì?

.....
.....

Câu 6: Anh/chị muốn được đào tạo thêm nhằm mục đích gì ?

- a. Thực hiện tốt hơn công việc hiện tại
- b. Thăng tiến
- c. Tăng lương
- d. Học hỏi thêm

Câu 7: Anh/chị muốn được đào tạo vào thời điểm nào?

.....
.....

PHỤ LỤC 03

ĐƠN ĐỀ NGHỊ THAM GIA ĐÀO TẠO

(Áp dụng đối với người lao động của công ty)

Họ và tên: Giới tính:

Tuổi: Chức danh công việc:

Bộ phận: Trình độ học vấn:

Thâm niên công tác: Trình độ chuyên môn:

Trình độ tay nghề kỹ thuật hiện tại (công nhân) :

Nội dung đề nghị tham gia đào tạo:

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

Nguyên vọng:

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

Người làm đơn

(Ký và ghi rõ họ tên)

PHỤ LỤC 4

BẢNG HỎI VỀ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO TẠI CÔNG TY

CỔ PHẦN KIM KHÍ THĂNG LONG

(Áp dụng đối người lao động của công ty)

Kính gửi: Quý anh/chị đang làm việc tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long

Để phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài “Đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Kim khí Thăng Long”. Tôi rất mong nhận được sự giúp đỡ, ủng hộ nhiệt tình của anh/chị trong việc cung cấp thông tin cần thiết về công tác đào tạo đã thực hiện nhằm hoàn thiện hơn nữa công tác đào tạo nhân lực tại công ty. Mỗi câu hỏi xin anh/chị vui lòng chọn một phương án trả lời phù hợp nhất và đánh dấu “X” vào trước câu trả lời đó.

Tôi xin cam kết không sử dụng thông tin phiếu điều tra sai mục đích.

Xin trân trọng cảm ơn quý anh/chị!

1. Công việc xác định nhu cầu đào tạo tại đơn vị anh/chị được xác định

☐ Thường xuyên

☐ Không thường xuyên

2. Để đáp ứng công việc trong tương lai, anh/chị mong muốn được bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?

☐ Chuyên môn sâu

☐ Kỹ năng mềm

☐ Kỹ năng ngoại ngữ, máy tính

☐ Hiểu biết về pháp luật

3. Anh/chị có thường xuyên tham gia các khóa đào tạo của công ty không?

☐ Thường xuyên tham gia

☐ Không thường xuyên

4. Nguồn kinh phí khi anh/chị tham gia đào tạo là từ đâu?

☐ Công ty trả hoàn toàn

☐ Công ty trả một phần

☐ Anh/chị tự chi trả

5. Đánh giá của anh/chị về cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ đào tạo

☐ Tốt

☐ Bình thường

☐ Kém

☐ Rất kém

6. Nội dung anh/chị được đào tạo có phù hợp với công việc hiện tại của anh/chị hay không?

☐ Hoàn toàn phù hợp

☐ Phù hợp một phần

☐ Không liên quan đến công việc

7. Anh/chị đánh giá thế nào về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giảng viên đào tạo của công ty?

- ☐ Tốt
- ☐ Bình thường
- ☐ Kém
- ☐ Rất kém

8. Anh/chị đã áp dụng kiến thức, kỹ năng được học vào công việc ở mức độ nào?

- ☐ Áp dụng hoàn toàn vào công việc
- ☐ Áp dụng một phần vào công việc
- ☐ Không áp dụng được vào công việc

9. Khả năng làm việc sau các khóa đào tạo?

- ☐ Tốt hơn rõ rệt
- ☐ Tốt hơn ít
- ☐ Không thay đổi
- ☐ Không biết

10. Anh/chị có hài lòng về công tác đào tạo của công ty

- ☐ Rất hài lòng
- ☐ Hài lòng
- ☐ Không hài lòng

Cảm ơn anh/chị đã tham gia trả lời phiếu điều tra!

PHỤ LỤC 05**BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA**

TT	Câu hỏi	Phương án trả lời	Người lao động	
			Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Công việc xác định nhu cầu đào tạo tại đơn vị anh/chị được xác định	Thường xuyên	23	19,2
		Không thường xuyên	97	80,8
2	Để đáp ứng công việc trong tương lai, anh/chị mong muốn được bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?	Chuyên môn sâu	77	64,2
		Kỹ năng mềm: giao tiếp, thuyết trình...	13	10,8
		Kỹ năng ngoại ngữ, máy tính	25	20,8
		Hiểu biết về pháp luật	5	4,2
3	Anh/chị có thường xuyên tham gia các khóa đào tạo của công ty không?	Thường xuyên tham gia	102	85
		Không thường xuyên	18	15
4	Nguồn kinh phí khi anh/chị tham gia đào tạo là từ đâu?	Công ty trả hoàn toàn	110	92
		Công ty trả một phần	10	8
		Người lao động tự chi trả	0	0
5	Đánh giá của anh/chị về cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ đào tạo	Tốt	97	81
		Bình thường	17	14
		Kém	6	5
		Rất kém	0	0
6	Nội dung anh/chị được	Hoàn toàn phù hợp	103	85,83

	đào tạo có phù hợp với công việc hiện tại của anh/chị hay không?	Phù hợp một phần	12	10
		Không liên quan đến công việc	5	4,17
7	Anh/chị đánh giá thế nào về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên tham gia các khóa đào tạo của công ty?	Tốt	78	65
		Bình thường	40	33
		Kém	2	2
		Rất kém	0	0
8	Anh/chị đã áp dụng kiến thức, kỹ năng được học vào công việc ở mức độ nào?	Áp dụng hoàn toàn vào công việc	84	70
		Áp dụng một phần vào công việc	35	29
		Không áp dụng được vào công việc	1	1
9	Khả năng làm việc sau các khóa đào tạo?	Tốt hơn rõ rệt	10	8,3
		Tốt hơn ít	70	58,3
		Không thay đổi	15	12,5
		Không biết	25	20,9
10	Anh chị có hài lòng về công tác đào tạo của công ty	Hài lòng	80	66,8
		Không hài lòng	20	16,6
		Không có ý kiến	20	16,6