

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

ĐINH THỊ KIỀU TRANG

CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN HỢP NHẤT QUỐC TẾ

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2022

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG THƯỜNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

ĐÌNH THỊ KIỀU TRANG

CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI

CÔNG TY CỔ PHẦN HỢP NHẤT QUỐC TẾ

Chuyên ngành

: Quản trị nhân lực

Mã số

: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. BÙI THỊ HUẾ

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 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

Đinh Thị Kiều Trang

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên tôi xin chân thành cảm ơn đến quý thầy cô giảng viên trường Đại học Lao động - Xã hội, khoa sau đại học đã tận tình giảng dạy, truyền đạt cho tôi rất nhiều kiến thức lý luận thực tiễn đáng quý giúp tôi nâng cao trình độ, hoàn thành tốt chương trình học tập. Đồng thời, tạo điều kiện thuận lợi để tôi nghiên cứu và hoàn thành luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn TS. Bùi Thị Huế đã quan tâm và tận tình hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong suốt quá trình làm luận văn, từ khi xây dựng đề cương đến khi hoàn thiện luận văn.

Xin cảm ơn đến ban lãnh đạo, các phòng ban chức năng công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế đã giúp đỡ tôi về nguồn tư liệu và tạo điều kiện thuận lợi để tôi hoàn thiện tốt luận văn này.

Cuối cùng, xin cảm ơn gia đình, người thân và bạn bè, đồng nghiệp luôn động viên, ủng hộ, giúp tôi tập trung nghiên cứu và hoàn thành luận văn nghiên cứu của mình.

Xin trân trọng cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
LỜI CẢM ƠN	
MỤC LỤC	I
DANH MỤC BẢNG	V
DANH MỤC BIỂU, SƠ ĐỒ	VI
LỜI MỞ ĐẦU	7
1. Lý do chọn đề tài.....	7
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	8
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	11
3.1 Mục đích nghiên cứu của luận văn	11
3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu	11
4. Phạm vi, đối tượng nghiên cứu	12
4.1 Đối tượng nghiên cứu đề tài:.....	12
4.2 Phạm vi nghiên cứu.....	12
5. Phương pháp nghiên cứu.....	12
5.1. Phương pháp thu thập thông tin, dữ liệu.....	12
5.2 Phương pháp phân tích.....	13
5.3 Phương pháp so sánh.....	13
6. Đóng góp mới của đề tài	13
7 Kết cấu của luận văn	14
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	15
1.1 Một số khái niệm liên quan.....	15
1.1.1 Nhân lực	15
1.1.2 Đào tạo nhân lực	16

II

1.1.3 Công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.....	17
1.2 Nội dung công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp	17
1.2.1 Cơ sở triển khai công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.....	17
1.2.2 Phân định trách nhiệm trong công tác đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp.....	18
1.2.3 Nội dung quy trình đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp.....	20
1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.....	33
1.3.1 Nhân tố bên trong doanh nghiệp	33
1.3.2 Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....	34
1.4 Kinh nghiệm đào tạo tại một số doanh nghiệp khác và bài học rút ra cho công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế.....	35
1.4.1 Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần tập đoàn TMS.....	35
1.4.2 Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Okono Việt Nam ...	36
1.4.3 Bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế	37
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HỢP NHẤT QUỐC TẾ	38
2.1 Khái quát về Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế	38
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển công ty	38
2.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý.....	39
2.1.3 Chức năng nhiệm vụ	40
2.1.4 Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty.....	42
2.1.5 Nhân lực của công ty.....	42
2.2 Thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế	44
2.2.1 Cơ sở triển khai công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần hợp nhất Quốc tế	44

III

2.2.2 Thực trạng phân định trách nhiệm	46
2.2.3 Thực trạng quy trình đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế	47
2.3 Thực trạng nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế.....	82
2.3.1 Nhân tố bên trong.....	82
2.3.2 Nhân tố bên ngoài	85
2.4 Đánh giá chung	86
2.4.1 Ưu điểm.....	86
2.3.2 Hạn chế và nguyên nhân	87
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HỢP NHẤT QUỐC TẾ	91
3.1 Mục tiêu và định hướng công tác đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế đến năm 2025.....	91
3.1.1 Mục tiêu phát triển chung	91
3.1.2 Định hướng công tác đào tạo đến năm 2024	91
3.2 Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế	92
3.2.1 Hoàn thiện phân định trách nhiệm về công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế.....	94
3.2.2 Hoàn thiện nội dung chương trình đào tạo.....	97
3.2.3 Nâng cao trình độ năng lực, đội ngũ giảng dạy	98
3.2.4 Đa dạng hóa các loại hình đào tạo	99
3.2.5 Nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên	101
3.2.6 Sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo.....	102
3.2.7 Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo một cách chi tiết và chính xác:	102

KẾT LUẬN	98
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	100
PHỤ LỤC	

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1 Phương pháp thu thập và nguồn thông tin để đánh giá nhu cầu đào tạo	21
Bảng 2.1 Một số kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế	42
Bảng 2.2 Cơ cấu giới tính của công ty	42
Bảng 2.3 Cơ cấu tuổi lao động tại công ty	43
Bảng 2.4 Đặc điểm nhân lực theo trình độ học vấn của Hợp nhất Quốc tế....	44
Bảng 2.5 Bảng tiêu chuẩn chức danh công việc TP	49
Bảng 2.6 Khung năng lực.....	50
Bảng 2.7 Nhu cầu đào tạo các phòng ban đề xuất	53
Bảng 2.8 Mục tiêu đào tạo cơ bản của Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế..	55
Bảng 2.9 Kế hoạch nội dung chương trình đào tạo 2021	61
Bảng 2.10 Các phương pháp đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế	63
Bảng 2.11 Đội ngũ tham gia đào tạo tại Công ty.....	67
Bảng 2.12 Quỹ đào tạo Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế.....	69
Bảng 2.13 Các danh mục chuẩn bị trước đào tạo	72
Bảng 2.14 Danh mục các công việc chuẩn bị trong đào tạo.....	73
Bảng 2.15 Danh mục công việc chuẩn bị sau đào tạo	74
Bảng 2.16 báo cáo thực hiện kế hoạch đào tạo năm 2019-2021.....	75
Bảng 2.17 báo cáo đánh giá thực hiện đào tạo năm 2019-2021	77
Bảng 2.18 Tỷ lệ nhân viên đáp ứng yêu cầu sau đào tạo từ 2019-2021	80
Bảng 2.19 Năng lực bộ phận chuyên trách đào tạo	83

DANH MỤC BIỂU, SƠ ĐỒ

Biểu đồ 2.1 Kết quả khảo sát tỷ lệ đáp ứng nguyện vọng đào tạo của người lao động năm 2021	54
Biểu đồ 2.2 Kết quả khảo sát tỷ lệ hiểu biết mục tiêu đào tạo của người lao động năm 2021	57
Biểu đồ 2.3 Kết quả khảo sát về lựa chọn đối tượng đi đào tạo	59
Biểu đồ 2.4 Thống kê phiếu đánh giá giáo viên 2021	78
Biểu đồ 2.5 Khảo sát sự thay đổi, hành vi lao động năm 2021	81
Sơ đồ 1.1 Quy trình triển khai đào tạo	20
Sơ đồ 2.1 Định hướng phát triển của Hợp nhất Quốc tế.....	39
Sơ đồ 2.2: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế.....	39

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài.

Trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển cùng với hội nhập kinh tế quốc tế, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng khốc liệt. Để tồn tại và thích nghi được thì các doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới. Trong đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một trong các biện pháp cần thiết để các doanh nghiệp thích nghi được với sự thay đổi của thị trường. Một chiến lược đào tạo nhân lực hợp lý sẽ phát huy khả năng làm việc, khả năng sáng tạo của người lao động, nâng cao trách nhiệm, tăng năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp.

Hiện nay, chất lượng nguồn nhân lực của nước ta hiện nay vẫn còn thấp, chưa đáp ứng được mục tiêu phát triển. Chính vì vậy, nhu cầu đào tạo và nâng cao trình độ cho người lao động trở thành mục tiêu quan trọng và cần thiết. Trong doanh nghiệp, nhân lực là tài nguyên quý giá nhất so với các tài nguyên tốt khác, là nhân tố quyết định đến sự phát triển và thành bại của doanh nghiệp. Do vậy, việc xây dựng và triển khai chính sách đào tạo hợp lý sẽ giúp doanh nghiệp ngày càng phát triển.

Qua thời gian nghiên cứu và tìm hiểu thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế, tôi nhận thấy công tác đào tạo nhân lực của công ty đang rất được quan tâm. Tuy nhiên với sự phát triển không ngừng của khoa học công nghệ cũng như sự thay đổi mạnh mẽ của môi trường kinh doanh thì công tác đào tạo nhân lực trong công ty cũng bộc lộ những tồn tại, hạn chế như phân định trách nhiệm trong công tác đào tạo chưa thực sự rõ ràng, trình độ đào tạo chuyên môn lao động của công ty còn hạn chế ngoài ra chương trình đào tạo còn nhiều bất cập và ý thức của

người lao động chưa cao. Cần khắc phục để phát triển hơn nữa trong thời kỳ cạnh tranh mạnh mẽ như hiện nay.

Nhận thấy được sự cần thiết của đào tạo nhân lực và ý nghĩa của vấn đề này, tôi đã đi sâu tìm hiểu và lựa chọn đề tài: “Công tác Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế”, làm đề tài nghiên cứu cho luận văn của mình, với mục đích mang đến những lợi ích của đào tạo đến công tác quản lý lao động và chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần Hợp Nhất Quốc Tế.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.

- Công trình nghiên cứu ngoài nước

Quá trình công nghiệp hiện đại hóa ở các nước phát triển đòi hỏi sự chuyên môn hóa và khả năng thích ứng của người lao động. Từ yêu cầu của thực tiễn đặt ra nhu cầu nghiên cứu mô hình thực hành và đào tạo nhân lực tại chỗ nhằm nâng cao kỹ năng, khả năng của người lao động nhằm thích ứng với những thay đổi chóng mặt về công nghệ và kỹ thuật ở doanh nghiệp sản xuất. Trong bối cảnh đó, ở các nước phát triển đã có nhiều công trình nghiên cứu về công tác đào tạo nhân lực theo nhu cầu của doanh nghiệp.

Công trình nghiên cứu của Mel Silberman và Carol Auerback đã khởi xướng quan điểm về “Đào tạo tích cực”. Quan điểm này cho rằng: chìa khóa đào tạo thành công là thiết kế hoạt động học như thế nào để người học tiếp thu được kiến thức và kỹ năng để vận dụng vào quá trình lao động một cách hiệu quả chứ không phải chỉ tiếp nhận chúng. Việc học đòi hỏi người học tự mình tham gia và thực hiện và chỉ có đào tạo tích cực mới làm được điều này. Nghiên cứu này có giá trị định hướng cho việc tìm kiếm các mô hình đào tạo nhân lực hiệu quả đáp ứng nhu cầu sản xuất của doanh nghiệp trong đào tạo nhân lực, vấn đề nhu cầu đào tạo được các nhà nghiên cứu đặc biệt quan tâm.

Diana Walter với tác phẩm “Đào tạo tại chỗ” (còn được gọi là: Đào tạo tại nơi làm việc) đã khái quát hóa mô hình đào tạo tại chỗ và khẳng định đào

tạo tại chỗ là phương pháp rất hiệu quả giúp con người thu nhận kiến thức và kỹ năng liên quan đến công việc của họ vì hoạt động đào tạo được thực hiện ngay tại nơi làm việc của người học.

- Công trình nghiên cứu trong nước

Hoạt động đào tạo trong các doanh nghiệp đã và đang được các nhà nghiên cứu, nhà khoa học, nhà quản lý nghiên cứu, về mặt thực tiễn thì nước ta đã có một số các công trình nghiên cứu về đào tạo nhân lực như sau:

Đề tài luận án tiến sỹ “*Đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế*” của tác giả Đặng Thị Hương (2011). Luận án đã hệ thống hóa, bổ sung và phát triển những vấn đề lý luận liên quan đến đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu, rộng. Cụ thể, luận án đã xác định và làm rõ các đặc điểm về nội dung đào tạo, phương pháp đào tạo, tổ chức đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp vừa và nhỏ đáp ứng các yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

Hội thảo đào tạo nhân lực trong giai đoạn hội nhập và phát triển kinh tế ngày 22.10.2013 tại Hà Nội của viện khoa học giáo dục Việt Nam tổ chức cung cấp những thông tin về công tác đào tạo nhân lực trong giai đoạn hội nhập và phát triển đồng thời đưa ra các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo để đáp ứng được nhu cầu hiện nay

Trần Kim Dung. *Quản trị nguồn nhân lực*. NXB kinh tế TP Hồ Chí Minh, 2015. Cuốn sách được trình bày cô đọng, dễ hiểu và hấp dẫn với mười hai chương. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được trình bày trong chương 7 của cuốn sách, các nội dung được trình bày chi tiết, giúp người đọc nắm được các nội dung cần thiết như: Xác định mục đích của đào tạo và phát triển, hiểu được khái niệm và sự khác biệt giữa đào tạo và phát triển, biết cách

phân loại đào tạo, biết cách xác định nhu cầu đào tạo, biết cách lựa chọn phương pháp đào tạo và đánh giá hiệu quả đào tạo.

Lê Trung Thành (2005) *“Hoàn thiện mô hình đào tạo nhân lực cho các doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam”*, luận án tiến sĩ đã đánh giá công tác đào tạo nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp Nhà nước Việt Nam trong giai đoạn đổi mới. Trên cơ sở lý thuyết và một số kinh nghiệm đào tạo của các nước trên thế giới, Luận án đã phân tích đánh giá các mô hình đào tạo nhân lực của các doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam và đề xuất giải pháp hoàn thiện các mô hình này.

Phạm Thị Liên Hương (2016), *“Đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần may Nam Định”*, luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Lao động-Xã Hội. Luận văn đã nghiên cứu và hệ thống hóa cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực ở Việt Nam, phân tích thực trạng đào tạo nhân lực của Công ty cổ phần May Nam Định, các chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo đã được thực hiện, chỉ rõ hạn chế trong việc đào tạo nhân lực và các giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực. Dựa vào kết quả khảo sát, thống kê và kinh nghiệm kiến thức chuyên môn từ đó tác giả đã đề xuất một số giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần may Nam Định trong thời gian tới, tạo ra một đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn vững vàng, có kỹ năng làm việc đáp ứng được đòi hỏi ngày càng cao của hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành may và nâng cao được vị thế của công ty tại thị trường trong nước cũng như thị trường nước ngoài trong giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế. Đề tài nghiên cứu có tính lý luận và thực tiễn nhất định góp phần không nhỏ trong việc đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nói chung và Công ty cổ phần May Nam Định nói riêng.

Nguyễn Thị Thanh Huyền (2016). *“Đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Bioseed Việt Nam”*, luận văn thạc sĩ, trường Đại học Lao động Xã

hội. Tác giả đã hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về công tác đào tạo nhân lực, đánh giá tình hình công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Bioseed Việt Nam. Đồng thời, tác giả đề xuất những giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo trong thời gian tới như thực hiện tốt công tác xác định nhu cầu đào tạo, hoàn thiện công tác đánh giá năng lực nhân viên, xác định mục tiêu đào tạo cụ thể chi tiết, giải pháp về lựa chọn đối tượng đào tạo, đa dạng hóa các chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo. Tuy nhiên những giải pháp đưa ra của tác giả còn chưa chi tiết, chung chung, các tài liệu liên quan đến đề tài đều quá cũ.

Bên cạnh các công trình nghiên cứu nêu trên còn rất nhiều các công trình nghiên cứu liên quan đến công tác đào tạo nhân lực nhưng tựu chung lại, các công trình nghiên cứu này mới chỉ nghiên cứu một góc độ nhỏ của công tác đào tạo nhân lực trong phạm vi giới hạn của doanh nghiệp mà đề tài đó nghiên cứu.

Trên tinh thần học hỏi những kinh nghiệm từ các tài liệu tham khảo cùng với việc khảo sát thực tế tại công ty, từ đó có những sáng kiến đào tạo nhân lực tại công ty Cổ Phần Hợp nhất Quốc tế. Luận văn nghiên cứu vấn đề này với mục đích góp phần nghiên cứu hoàn chỉnh vấn đề và tìm ra giải pháp có thể vận dụng vào thực tiễn công tác đào tạo nhân lực tại công ty Cổ Phần Hợp nhất Quốc tế.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.

3.1 Mục đích nghiên cứu của luận văn

Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế.

3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu

Để thực hiện được mục đích nêu trên, luận văn có những nhiệm vụ cụ thể sau đây:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp
- Đánh giá thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế
- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế

4. Phạm vi, đối tượng nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu đề tài:

Công tác đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp

4.2 Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế
- Về thời gian: nghiên cứu thực trạng từ giai đoạn 2019-2021; các giải pháp đưa ra trong giai đoạn 2022- 2024.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng phương pháp thu thập thông tin, phương pháp phân tích tài liệu, phương pháp so sánh và phương pháp điều tra bảng hỏi để nghiên cứu đề tài.

5.1. Phương pháp thu thập thông tin, dữ liệu

– Đối với số liệu thứ cấp

Luận văn sử dụng số liệu được cung cấp từ phòng Nhân sự công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế.

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

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

– **Đối với số liệu sơ cấp**

Mục đích: tác giả thu thập thông tin để nghiên cứu thực trạng, đánh giá về công tác đào tạo nhân lực ở công ty Cổ phần Hợp Nhất Quốc tế và đề ra giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực ở công ty.

Đối tượng điều tra bao gồm toàn bộ người lao động hiện đang làm việc tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế. Thời điểm tiến hành điều tra từ ngày 01/11/2021 đến hết ngày 30/11/2021. Tác giả phát ra 130 phiếu hỏi, thu về 120 phiếu, 92% số phiếu hợp lệ. Trong đó 20 phiếu đối với cán bộ quản lý, 20 phiếu hỏi đối với khối nhân viên văn phòng và 80 phiếu hỏi đối với nhân viên kinh doanh.

5.2 Phương pháp phân tích

Dựa trên cơ sở những kiến thức thực tế đã được tích lũy về công tác đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp, kết hợp tham khảo các tài liệu về lĩnh vực này để tổng hợp, phân tích, hệ thống hóa, khái quát hóa các nội dung về cơ sở lý luận và thực tiễn của công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp làm cơ sở để xây dựng Chương 1 của đề tài.

5.3 Phương pháp so sánh

So sánh kết quả đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế từng năm trong giai đoạn 2019-2021 để đánh giá thực trạng và đề ra những giải pháp phù hợp với thực tiễn về công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế làm cơ sở để xây dựng Chương 3 của đề tài. Tác giả sử dụng phần mềm Excel để tiến hành so sánh các năm, làm cơ sở để xây dựng chương 2 của đề tài.

6. Đóng góp mới của đề tài

- Một là, đã hệ thống hóa những vấn đề lý luận và thực tiễn về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

- Hai là, đưa ra được các phương pháp phân tích thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế, đánh giá đúc rút kinh nghiệm, ưu nhược điểm.

- Ba là, đề xuất một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực đối với Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế một cách khoa học và khả thi.

- Bốn là, những kết quả trong luận văn có thể dụng dụng làm tài liệu nghiên cứu trong các trường đại học, cao đẳng cho sinh viên chuyên ngành quản trị nhân lực và những ai quan tâm đến vấn đề đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

7 Kết cấu của luận văn

Phần mở đầu, kết luận, phụ lục và tài liệu tham khảo, luận văn gồm 03 chương:

Chương I: Cơ sở lý luận về công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

Chương II: Thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế.

Chương III: Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Một số khái niệm liên quan

1.1.1 Nhân lực

Nhân lực là đối tượng nghiên cứu của nhiều ngành khoa học khác nhau, tùy theo những cách tiếp cận khác nhau mà có những quan điểm khác nhau về nhân lực.

Theo Liên Hợp Quốc trong Các chỉ số phát triển thế giới (World Development Indicators) (2000) thì: “Nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ với sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước”.

Theo Đỗ Minh Cương và Nguyễn Thị Doan (2001) *giáo trình phát triển nguồn nhân lực giáo dục đại học Việt Nam*, NXB Chính trị quốc gia thì: “Nhân lực là những cá nhân có nhân cách, có khả năng lao động sản xuất”.

Theo Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008) trong cuốn *Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Kinh tế Quốc dân thì cho rằng “Nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định”.

Lê Thanh Hà (2012), *giáo trình quản trị nhân lực*, trường Đại học lao động – Xã hội thì đưa ra định nghĩa “Nhân lực của tổ chức là nguồn nhân lực của toàn thể cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân hình thành nguồn nhân lực của tổ chức. Sức mạnh của tập thể lao động vận dụng vào việc đạt được những mục tiêu chung của tổ chức, trên cơ sở đó đạt được những mục tiêu riêng của mỗi

thành viên.

Như vậy xem xét dưới nhiều góc độ khác nhau có thể có nhiều khái niệm khác nhau về nhân lực, tuy nhiên những khái niệm trên đều thống nhất nội dung cơ bản: Nhân lực bao gồm tất cả tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội, tức là tất cả thành viên trong doanh nghiệp đều sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển trong doanh nghiệp.

1.1.2 Đào tạo nhân lực

Có nhiều khái niệm về 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” [tr.25].

Trong cuốn Giải pháp về giáo dục 1991, NXB Giáo dục, Hà Nội, tác giả Hồ Ngọc Đại đã định nghĩa: “Đào tạo được hiểu là quá trình hoạt động có mục đích, có tổ chức nhằm hình thành và phát triển một cách có hệ thống những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo nghề nghiệp và thái độ của người lao động nhằm xây dựng nhân cách cơ bản cho mỗi cá nhân, tạo điều kiện cho họ có thể tham gia lao động nghề nghiệp trong cuộc sống xã hội” [tr.27].

Như vậy, đào tạo nhân lực được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động trong doanh nghiệp tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình, để duy trì và nâng cao chất lượng nhân lực của tổ chức, đây là điều kiện quyết định để các tổ chức nâng cao tính cạnh tranh. Tuy nhiên, để đào tạo

nhân lực mang lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp, cần phải tổ chức công tác đào tạo phù hợp và có kế hoạch.

1.1.3 Công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

Hiện nay có rất nhiều khái niệm về công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp nhưng nhìn chung đều được hiểu là một tập hợp gồm các công việc từ xác định cơ sở triển khai, phân định trách nhiệm, xác định nhu cầu đào tạo, lập kế hoạch đào tạo, tổ chức thực hiện đào tạo đến đánh giá kết quả chương trình đào tạo và đánh giá hiệu quả sau đào tạo.

1.2 Nội dung công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1 Cơ sở triển khai công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

Cơ sở về pháp lý

Hiện nay, để bảo vệ quyền lợi chính đáng cho người lao động trong doanh nghiệp, Đảng và Nhà nước đã ban hành và đưa vào thực hiện nhiều điều luật và quy định về nghĩa vụ thực hiện đào tạo cho người lao động của chủ doanh nghiệp. Các quy định đó được nêu cụ thể trong Bộ luật lao động, Luật đào tạo nghề là cơ sở hướng dẫn các doanh nghiệp thực hiện. Ngoài ra còn có các thông tư hướng dẫn hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực, thông tư hướng dẫn hỗ trợ đào tạo nghề....

Đây là một trong những điểm thuận lợi cho việc thực hiện công tác đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp. Bản thân doanh nghiệp sẽ có hành lang pháp lý nhất định để thực hiện đào tạo người lao động. Đồng thời giữa doanh nghiệp và người lao động có cơ sở để giải quyết nếu xảy ra tranh chấp trong công tác đào tạo nhân lực.

Cơ sở về nội bộ Công ty

- Hợp đồng lao động: có điều khoản về việc doanh nghiệp hỗ trợ, tạo điều kiện trong công tác đào tạo cho người lao động.

- Quy chế đào tạo: quy định cụ thể các quyền lợi và nghĩa vụ cụ thể của hai bên về chi phí đào tạo nghề, thời gian đào tạo nghề, quy trình và nội dung đào tạo, thời hạn người lao động cam kết làm việc cho công ty sau khi đào tạo, là căn cứ để người lao động hoàn trả chi phí đào tạo.

- Nội quy lao động, đây là văn bản có tính chất bắt buộc đối với các đơn vị sử dụng từ 10 lao động trở lên (Điều 119 Bộ luật Lao động) là căn cứ để xác định những hành vi bị coi là vi phạm kỷ luật để xử lý kỷ luật (Điều 128 bộ luật lao động 2019) và là một trong các căn cứ pháp lý để kỷ luật người lao động, là một trong các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, xem xét có nên đào tạo người lao động hay không.

- Báo cáo đánh giá năng suất lao động hằng năm: Dựa trên kết quả về năng suất lao động, kết quả thực hiện công việc để đưa ra kết luận về nâng cao đào tạo nhân lực cho doanh nghiệp.

- Căn cứ vào hoạt động phân tích công việc, khung năng lực để đánh giá các những năng lực còn thiếu, từ đó đưa ra các chương trình giảng dạy phù hợp.

1.2.2 Phân định trách nhiệm trong công tác đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp

- *Trách nhiệm của Ban lãnh đạo công ty*

Đưa ra các định hướng về chiến lược, mục tiêu kinh doanh của công ty trong thời gian dài hạn và ngắn hạn để từ đó các bộ phận có kế hoạch về nhân sự, chương trình đào tạo. Phân định trách nhiệm các phòng ban khi thực hiện công tác đào tạo.

Cung cấp các trang thiết bị phục vụ cho công tác đào tạo, đánh giá hiệu quả công tác đào tạo theo từng giai đoạn và từng mục tiêu kinh doanh của công ty. Đồng thời đây cũng là bộ phận có trách nhiệm chi trả chi phí cho công tác đào tạo.

- Trách nhiệm của các phòng ban trong công ty

Công tác đào tạo chủ yếu để nâng cao năng lực, vì vậy mà các phòng ban có trách nhiệm cung cấp số lượng nhân lực tham gia đào tạo theo từng khóa, từng đợt và từng chủ đề. Phối hợp với bộ phận tổ chức đào tạo thiết kế nội dung, lên chương trình đào tạo, kế hoạch đào tạo theo từng giai đoạn. Hỗ trợ nhân viên trong quá trình tham gia đào tạo.

- Trách nhiệm của phòng hành chính nhân sự

Hỗ trợ tham mưu cho ban lãnh đạo trong quá trình thực hiện công tác đào tạo, chịu trách nhiệm liên hệ, phối kết hợp các phòng ban liên quan trong quá trình đào tạo.

Trên cơ sở kế hoạch sản xuất, kinh doanh, chủ trì lập kế hoạch đào tạo phát triển nhân lực hàng năm. Xây dựng, trình duyệt, tổ chức thực hiện và kiểm tra, đánh giá kế hoạch dài hạn, ngắn hạn về đào tạo.

Nghiên cứu đề xuất, trình duyệt tổ chức thực hiện các khóa học đào tạo tại công ty về các lĩnh vực chuyên môn và kỹ năng làm việc cho người lao động. Xây dựng và tổ chức các khóa đào tạo.

- Trách nhiệm của bộ phận đào tạo

Tiến hành lập kế hoạch và triển khai đào tạo cho nhân viên nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng để đáp ứng yêu cầu công việc.

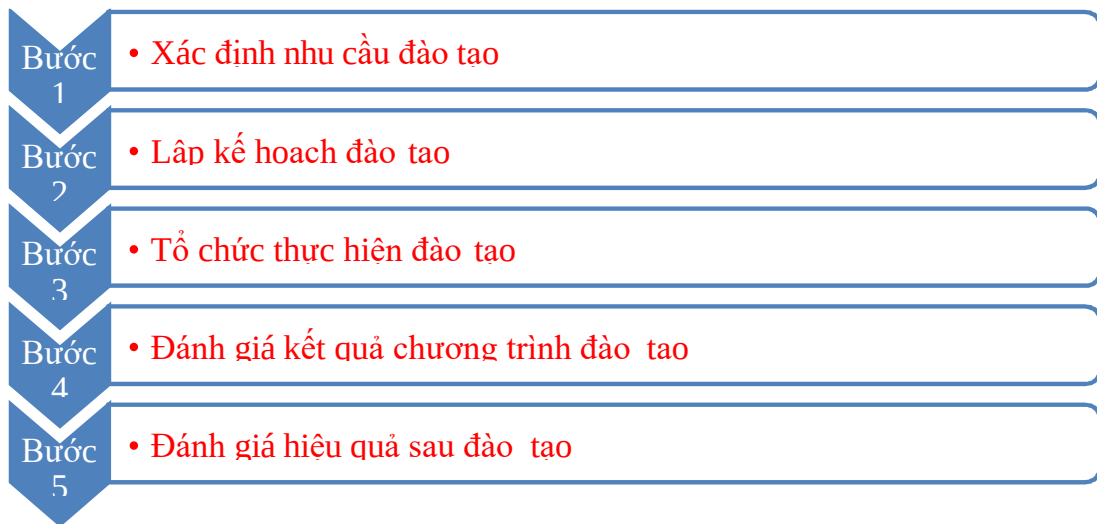
Đảm bảo kế hoạch đào tạo diễn ra đúng thời hạn và đạt chất lượng

Giám sát, đánh giá chất lượng các chương trình đào tạo đã thực hiện, đưa ra giải pháp với mục tiêu nâng cao mặt bằng chung của nhân viên, đáp ứng tiêu chuẩn phát triển tại công ty. Bộ phận đào tạo còn có trách nhiệm thiết lập danh sách và chuẩn bị các cơ sở vật chất, trang thiết bị cho các chương trình, sự kiện đào tạo nhân viên. Ngoài ra đây là bộ phận hướng dẫn đào tạo quy định, nội quy và văn hóa doanh nghiệp cho nhân viên mới.

1.2.3 Nội dung quy trình đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp

Để đơn giản hóa trong quá trình xem xét và nghiên cứu người ta thường xác định quá trình đào tạo thông qua các bước sau:

Sơ đồ 1.1 Quy trình triển khai đào tạo



1.2.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo

Đây là khâu đặc biệt quan trọng trong quá trình đào tạo, xác định nhu cầu đào tạo đúng sẽ tạo được hiệu quả cao trong việc thực hiện các bước tiếp theo của quy trình đào tạo. Doanh nghiệp có khả năng gặp rủi ro nếu đầu tư vào công tác đào tạo không hiệu quả, lãng phí chi phí nếu không có sự phân tích kỹ lưỡng về sự cần thiết phải tiến hành đào tạo hay không. Đối với người lao động, nếu đào tạo không đúng với nhu cầu của họ sẽ gây nên thái độ tiêu cực của người được đào tạo và giảm thiểu mong muốn của họ tham gia vào các khóa đào tạo trong tương lai.

Xác định nhu cầu đào tạo là trả lời cho các câu hỏi: khi nào tiến hành đào tạo, bộ phận nào, loại lao động nào, loại kiến thức, kỹ năng nào cần đạt tới, số lượng người cần đào tạo là bao nhiêu. Đây là một bước rất quan trọng, không thể coi nhẹ. Do vậy, cần phải đánh giá nhu cầu để loại trừ những chương trình đào tạo không thích hợp, để nhận biết những nhu cầu đào tạo

thích hợp còn chưa được đáp ứng và để xác định mục tiêu đào tạo cho các chương trình đã được vạch ra.

Các cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo là thông qua việc phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động. Một tổ chức có thể sử dụng nhiều phương pháp thu thập thông tin và một vài nguồn thông tin cần cho đánh giá nhu cầu đào tạo phát triển được minh họa ở bảng sau:

Bảng 1.1 Phương pháp thu thập và nguồn thông tin để đánh giá nhu cầu đào tạo

Phương pháp thu thập dữ liệu để đánh giá nhu cầu	Nguồn thông tin
Tìm kiếm dữ liệu sẵn có	Dữ liệu hiện tại (ví dụ: đầu ra, chất lượng, phản nản, báo cáo sự kiện, các yêu cầu cho đào tạo, phỏng vấn hiện tại, đánh giá thành tích, sổ tay hoạt động, sổ tay quy trình, bản mô tả công việc, hồ sơ nhân viên...)
Phóng vấn cá nhân	Người thực hiện công việc
Phóng vấn nhóm	Giám sát viên
Bảng câu hỏi	Cấp dưới
Trắc nghiệm thành tích	Các chuyên gia
Trắc nghiệm viết	Khách hàng
Các trung tâm đánh giá	
Quan sát	
Thu thập các sự kiện điển hình	
Phân tích công việc	
Phân tích nhiệm vụ	

Để đánh giá nhu cầu đào tạo cần chú tâm đến 3 yếu tố chính yếu: phân tích tổ chức, phân tích công việc và phân tích cá nhân.

Phân tích tổ chức: để xác định mức độ phù hợp của hoạt động đào tạo so với chiến lược phát triển của đơn vị, bao gồm những nội dung:

- Xem xét sứ mệnh và chiến lược của tổ chức: cung cấp những ưu tiên cho đào tạo, doanh nghiệp cần xây dựng cho mình sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược phát triển.

- Xem xét nguồn lực và phân bổ nguồn lực: đã dành một phần nguồn lực (nhân lực và kinh phí) cho hoạt động đào tạo và phát triển.

- Phân tích các nhân tố thuộc môi trường bên trong: cơ cấu tổ chức quản lý, hệ thống quản lý, nhân lực... xem đó có là nguyên nhân gây nên vấn đề về kết quả thực hiện công việc. Nếu đào tạo là cần thiết, ảnh hưởng của các nhân tố này đến việc thực hiện hoạt động đào tạo.

Phân tích công việc: là sự phân tích những yêu cầu để thực hiện công việc trong tổ chức, phân tích công việc phải chú trọng đến những việc có tính chất quan trọng và trọng tâm. Công việc được phân tích phải chỉ ra được những kỹ năng và kiến thức mà người lao động chưa làm được từ đó xác định được mục tiêu đào tạo.

Phân tích công việc bao gồm việc xem xét những nhiệm vụ cần thiết để thực hiện công việc cụ thể một cách hiệu quả. Nó yêu cầu xác định những nhiệm vụ cần thực hiện, mức độ công việc phải hoàn thành và những kiến thức, kỹ năng, thái độ cần thiết để thực hiện công việc. Phân tích công việc cũng cần sự đoán được những khó khăn người lao động gặp phải khi thực hiện công việc. Sau khi phân tích mức độ quan trọng của nhiệm vụ đến kết quả thực hiện công việc, cần đánh giá mức độ quan trọng của kiến thức, kỹ năng và thái độ để hoàn thành công việc vào thời điểm thuê lao động, đây là căn cứ để trả công lao động.

Phân tích cá nhân (hay còn gọi là phân tích con người): đây là quá trình gắn liền với việc phân tích công việc, sau khi phân tích công việc thì phải phân tích người lao động đang làm hoặc có thể làm công việc đó trong tương lai có trình độ thế nào. Từ đó, có thể xác định được cần phải đào tạo thế nào

và chú trọng đào tạo cho người lao động hơn vào những kỹ năng, kiến thức để phù hợp với thực hiện công việc.

Phân tích cá nhân người lao động về khả năng thực hiện công việc để xác định: mức độ yếu kém về kết quả thực hiện công việc do thiếu kiến thức, kỹ năng, khả năng, động lực lao động hay do thiết kế công việc chưa hợp lý; xác định những tiềm năng phát triển; xác định ai cần đào tạo và xác định mức độ sẵn sàng của người lao động cho đào tạo.

Tóm lại, thu thập thông tin đánh giá nhu cầu đào tạo được chia làm 3 loại thông tin: tổ chức, công việc, cá nhân. Tuy nhiên, khi thực hiện phân tích này có nhiều loại thông tin có liên hệ chặt chẽ và có thể thu thập cùng một lúc. Ví dụ, khi phỏng vấn đối tượng để phân tích công việc thì ta có thể thu thập thông tin những cản trở đến thực hiện công việc (tức phân tích tổ chức). Hay trong phân tích cá nhân, khi xem xét những thông tin về kết quả thực hiện công việc và so sánh mức độ giống và khác biệt về mức độ hoàn thành công việc, ta có thể xác định những nguyên nhân về tổ chức ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc cũng như là những nguyên nhân về kiến thức, kỹ năng và thái độ của người lao động.

Để đánh giá nhu cầu đào tạo hiệu quả một điều rất quan trọng là sự phát triển của người lao động được cả cá nhân và tổ chức quan tâm. Điều này thường xảy ra khi tổ chức có và thực hiện qui trình đánh giá phát triển định kỳ, cho phép cá nhân cung cấp đầu vào cho quá trình (tự đánh giá), đánh giá cao những người dành thời gian phát triển cấp dưới và cung cấp những cơ hội đào tạo, kèm cặp cần thiết cho sự phát triển của người lao động. Ngoài ra cũng còn cần sự nhận thức tích cực của cấp dưới về quá trình đánh giá và sự tin tưởng của họ và đào tạo sẽ có ích cho sự phát triển của bản thân họ.

1.2.3.2 Lập kế hoạch đào tạo

*** Xác định mục tiêu đào tạo**

Xác định mục tiêu của chương trình đào tạo thực chất là việc xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo. Sau chương trình đào tạo, họ sẽ đạt được:

- Những kỹ năng cụ thể cần đào tạo, trình độ kỹ năng có được sau đào tạo
- Số lượng và cơ cấu học viên thời gian đào tạo
- 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.

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

*** Lựa chọn đối tượng đào tạo**

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

- Những người lao động có nhu cầu được đào tạo
- Những người lao động được cử đi tham gia học tập do doanh nghiệp có nhu cầu
- Những người lao động có khả năng tiếp thu

Để có thể lựa chọn đúng đối tượng đào tạo phải dựa vào nhu cầu đào tạo và phải đánh giá được tình trạng chất lượng đội ngũ lao động hiện có.

Đối tượng được lựa chọn để tham gia đào tạo phải đảm bảo các yếu tố đó là: Việc đào tạo phải đúng người, đúng việc, phải đảm bảo tính công bằng hiệu quả, kịp thời đối với người lao động và đối với công việc. Muốn vậy trước khi lựa chọn đối tượng thì cần phải nghiên cứu về nhu cầu và nguyện vọng của từng người lao động, động cơ muốn học tập của họ có chính đáng hay không hay DN có thể đáp ứng được không; 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 tiêu chuẩn thực hiện công việc và khung năng lực) để lựa chọn đối tượng đào tạo chính xác hơn.

*** Xây dựng chương trình đào tạo**

Để các chương trình đào tạo đạt hiệu quả kinh tế cao cũng như giúp học viên nắm bắt được kiến thức, kỹ năng trong công việc thì việc lựa chọn phương pháp đào tạo thích hợp có vai trò rất quan trọng. Nếu lựa chọn đúng phương pháp thì sẽ tiết kiệm được nhiều chi phí, thời gian đào tạo cho doanh nghiệp và người lao động trong khi đó chất lượng học viên sau khóa học vẫn được đảm bảo, đáp ứng mục tiêu đặt ra.

Có nhiều phương pháp có thể sử dụng trong công tác đào tạo nguồn nhân lực. Với mỗi phương pháp lại có cách thức thực hiện và những ưu nhược điểm riêng. Do đó, tổ chức cần xem xét phương pháp mình lựa chọn cho phù hợp với điều kiện công việc hay không. Từ đó lựa chọn ra phương pháp đào tạo phù hợp với mình.

*** Lựa chọn hình thức đào tạo**

Đào tạo mới

Đào tạo mới là việc tiến hành đào tạo cho những cá nhân chưa qua đào tạo với mục tiêu chính là giúp cho người lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật nhất định đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức. Trong nhiều trường hợp do không thể tuyển được lao động có trình độ chuyên môn nghề nghiệp phù hợp trên thị trường lao động hoặc do một số nguyên nhân khác, tổ chức buộc phải tiến hành đào tạo mới. Thực tế xảy ra những trường hợp như vậy.

Đào tạo lại

Đào tạo lại là việc đào tạo cho người lao động đã qua đào tạo song chuyên môn không phù hợp với công việc đảm nhận. Việc đào tạo lại được tiến hành khi:

- Do một số nguyên nhân nào đó tổ chức tuyển người vào vị trí công việc không phù hợp với chuyên môn được đào tạo. Để người lao động có thể thực hiện tốt công việc được giao, cần phải đào tạo lại.

- Do thu hẹp sản xuất hoặc do sắp xếp tình giản bộ máy, người lao động trở thành lao động dôi dư và được chuyển sang làm công việc khác, cần đào tạo lại cho người lao động để họ đảm đương công việc mới.

Đào tạo bồi dưỡng nâng cao

Đào tạo nâng cao là việc đào tạo nhằm giúp cho người lao động có kiến thức và kỹ năng ở trình độ cao hơn, qua đó giúp cho người lao động hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ được giao với năng suất và hiệu quả cao hơn.

Thông thường để thực hiện công việc được giao với các kiến thức và kỹ năng hiện có, người lao động có thể hoàn thành tốt. Tuy nhiên, nếu được đào tạo và rèn luyện ở mức cao hơn, người lao động có thể hoàn thành công việc nhanh hơn với chất lượng cao hơn.

*** Lựa chọn phương pháp đào tạo**

Kèm cặp và chỉ dẫn

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

Luân chuyển, chuyển công việc

Đây là phương pháp chuyển người quản lý từ công việc này sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai.

Đào tạo theo kiểu học nghề

Trong phương pháp này, chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết ở trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm; được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân.

Phương pháp này thực chất là sự kèm cặp của công nhân lành nghề đối với người học và là phương pháp thông dụng ở Việt Nam.

Mở các lớp cạnh doanh nghiệp

Áp dụng với những nghề tương đối phức tạp, các công việc có tính lặp thù mà việc kèm cặp không thể đáp ứng.

Cử đi học ở lớp ngắn hạn và dài hạn

Đào tạo về nghệ thuật lãnh đạo, khả năng thủ lĩnh ...các chương trình có thể kéo dài từ vài ngày đến vài tháng.

Chương trình, khóa đào tạo riêng biệt nhằm củng cố thêm các kiến thức cơ bản về lĩnh vực, tài chính, kinh tế...

Các chương trình đào tạo cấp bằng tốt nghiệp: Cao đẳng, đại học, cao học quản trị kinh doanh hoặc sau đại học. Các chương trình này được tổ chức kiểu tại chức, học viên học ở ngoài giờ vào buổi tối hoặc mỗi quý tập trung một đợt học khoảng 1 hay 2 tuần.

Các hội nghị thảo luận

- Phương pháp này được tổ chức dưới dạng giảng bài hay hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hay kết hợp với các chương trình đào tạo khác.

- Học viên sẽ học các kiến thức kinh nghiệm cần thiết thông qua việc thảo luận từng chủ đề trong từng buổi và dưới sự lãnh đạo của nhóm.

- Phương pháp này khá đơn giản dễ tổ chức, không cần nhiều trang thiết bị, tuy nhiên phạm vi tổ chức hẹp và tốn thời gian.

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

Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện đại mà ngày nay nhiều công ty ở nhiều nước đang sử dụng rộng rãi. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính. Phương pháp này có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần có người dạy.

Có 3 cách để có chương trình dạy qua máy tính:

- Thiết kế chương trình
- Mua chương trình
- Đặt chương trình

Đào tạo theo phương thức từ xa

Là phương pháp đào tạo mà người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện trung gian này có thể là sách, tài liệu học tập, băng hình, đĩa CD, VCD, Internet...cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ thông tin các phương tiện trung gian ngày càng đa dạng.

*** Xác định thời gian, địa điểm đào tạo**

Để xác định được thời gian có thể tiến hành đào tạo, cần xác định:

- Nên mở lớp đào tạo và 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 thời gian trên người lập kế hoạch đào tạo có thể xác định được thời gian và có thể mở lớp đào tạo.

Về địa điểm đào tạo, tổ chức có thể xác định mở lớp đào tạo ngay trong tổ chức (nếu tổ chức có đủ địa điểm học đáp ứng các nhu cầu học tập) hoặc thuê ngoài.

*** Dự tính kinh phí đào tạo**

Cần phải dự toán được các khoản chi phí này, xác định được kinh phí đào tạo được lấy từ nguồn nào, công ty có thành lập được quỹ đào tạo riêng hay được trích ra từ nguồn nào của công ty. Từ đó, điều chỉnh nguồn kinh phí đào tạo sao cho phù hợp với công tác đào tạo nhân lực cho công ty mình.

Các khoản chi phí này bao gồm: các khoản chi phí cho người học, chi phí cho giáo viên, chi mua trang thiết bị phục vụ học tập ...DN cần xem xét khả năng chi trả của mình đến đâu, có huy động từ người lao động đóng góp một phần hay không ...Từ đó tổ chức phải dự tính, lên kế hoạch quản lý và chi tiêu nguồn quỹ này sao cho hợp lý và đạt hiệu quả.

*** Lựa chọn giáo viên đào tạo**

Đối với đội ngũ giáo viên là nguồn từ trong công ty: Cần quan tâm đánh giá trên các mặt cụ thể: trình độ chuyên môn, phương pháp truyền đạt, uy tín và trách nhiệm, kỹ năng quản lý...Nguồn giáo viên từ trong công ty có chất lượng tốt sẽ mang lại hiệu quả đào tạo cao nhất cho công ty vì họ đã và đang làm việc trong công ty thì họ cũng sẽ tâm huyết với công tác đào tạo của công ty hơn.

Đối với giáo viên là nguồn từ bên ngoài: Công ty cần xem xét, đánh giá một cách chính xác nhất về đội ngũ này, công ty cũng nên tham khảo từ nhiều nguồn khác nhau để có được thông tin đầy đủ, đảm bảo tin cậy.

Ngoài ra, sau mỗi khóa học công ty cần phải tổ chức đánh giá lại cả chất lượng của giáo viên lẫn người học để lựa chọn ra đội ngũ giáo viên phù hợp và có chất lượng cao cho các lần đào tạo tiếp theo mang lại hiệu quả đào tạo tốt nhất cho công ty mình.

1.2.3.3 Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo

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

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

dạy, đồ ăn nhẹ giữa giờ học...

1.2.3.4 Đánh giá kết quả và chương trình đào tạo

Việc đánh giá kết quả chương trình đào tạo thường được tiến hành thông qua ba phía:

Đánh giá từ phía giảng viên:

Giảng viên đánh giá kết quả đào tạo thông qua các tiêu chí đánh giá sau:

- Mức độ nắm vững kiến thức được truyền thụ của các học viên
- Mức độ chuyên cần của học viên, mức độ tập trung chú ý, mức độ hưng phấn và mức độ hiểu bài của học viên trong quá trình học tập.
- Đánh giá giảng viên về chương trình đào tạo

Giảng viên có thể tham gia đánh giá về công tác tổ chức phục vụ lớp học để giúp tổ chức thực hiện các khóa đào tạo sau được hiệu quả hơn.

Đánh giá từ phía người quản lý lớp:

- Mức độ nghiêm túc của giảng viên trong quá trình giảng dạy.
- Mức độ nghiêm túc và nhiệt tình của học viên trong quá trình học tập

Đánh giá từ phía học viên:

Sau khi kết thúc khóa học, học viên có thể đánh giá thông qua các phiếu đánh giá về khâu tổ chức lớp, tài liệu học tập, nội dung phương pháp giảng dạy, đề xuất và nhận xét khác...để phục vụ cho việc điều chỉnh chương trình đào tạo.

1.2.3.5 Đánh giá hiệu quả sau đào tạo

Việc đánh giá hiệu quả đào tạo nhân lực được tiến hành dựa trên các tiêu chí đánh giá. Những tiêu chí chính có thể sử dụng để đánh giá hiệu quả đào tạo gồm:

Sự thay đổi năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động so với trước khi đào tạo

Đối với khối kho vận, trực tiếp vận hành máy móc kỹ thuật, quản lý hàng hóa có thể đánh giá:

- Hệ số hoàn thành mức của cá nhân người lao động so với trước khi đào tạo.

- Số công nhân có sáng kiến cải tiến kỹ thuật so với trước khi đào tạo.

Đối với các bộ phận như sale, văn phòng có thể đánh giá trên các tiêu chí:

- Tỷ lệ công việc được hoàn thành đúng hoặc trước thời hạn với chất lượng so với trước khi đào tạo.

- Tỷ lệ lao động có thể hoàn thành những công việc mới sau đào tạo

- Số lượng tỷ lệ lao động sau đào tạo được mở rộng công việc hoặc đảm đương tốt các vị trí công việc mới

- Tỷ lệ lao động có sáng kiến thay đổi về lề lối và cách thức làm việc.

- Tỷ lệ lao động có chất lượng công việc cao hơn hẳn so với trước khi đào tạo.

Để đánh giá hiệu quả của tổ chức có thể sử dụng các tiêu chí:

- Tỷ lệ tăng doanh thu và lợi nhuận của tổ chức sau đào tạo.

- Tỷ lệ tăng tiền lương và thu nhập của người lao động sau đào tạo.

Sự thay đổi thái độ, hành vi lao động so với trước khi đào tạo

Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá mức độ thay đổi hành vi của người lao động sau đào tạo gồm:

- Mức độ nhiệt tình của người lao động tăng lên so với trước khi đào tạo (có thể phỏng vấn người quản lý trực tiếp để xác định)

- Tỷ lệ lao động có cách tiếp cận mang tính chuyên nghiệp hơn so với trước khi đào tạo

- Sự thay đổi thái độ của người lao động khi nhận việc và thực hiện công việc so với trước khi đào tạo (nhận việc với thái độ vui vẻ hơn thoải mái hơn, tự tin hơn hoặc khi thực hiện công việc có tính cầu thị cao hơn, tự tin hơn...).

Bố trí sử dụng nhân lực sau đào tạo

Mục tiêu cơ bản mà các tổ chức thường đặt ra là tối đa hóa lợi ích của mình. Do vậy, khi các khoản chi phí cho việc đào tạo nhân viên, tổ chức mong muốn sử dụng có hiệu quả những nhân viên đã được đào tạo nó sẽ đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp như: Tăng năng suất lao động, tạo ra sự hài lòng và sự cố gắng của người lao động...

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

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

- Tăng thù lao lao động cho người lao động xứng đáng với trình độ mới.

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

1.3.1 Nhân tố bên trong doanh nghiệp

1.3.1.1 Quan điểm của lãnh đạo cấp cao

Có những tổ chức, các nhà quản trị rất quan tâm đến vấn đề đào tạo 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 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.

1.3.1.2 Năng lực bộ phận chuyên trách đào tạo

Năng lực của các cán bộ chuyên trách về lĩnh vực đào tạo cũng có ảnh hưởng không nhỏ tới công tác đào tạo nhân lực trong DN. Những cán bộ chuyên trách phải là những người có đủ trình độ chuyên môn, nghiệp vụ để có thể đảm nhận và thực hiện hiệu quả nhất mọi khâu của công tác này. Họ không chỉ có đủ trình độ chuyên môn mà còn phải có đầy đủ các kiến thức cần thiết khác (như: các kiến thức về khoa học xã hội hay hành vi cư xử) để phục vụ cho công việc của mình.

1.3.1.3 Kinh phí đào tạo

Hoạt động đào tạo không chỉ là một hoạt động học tập nâng cao trình độ mà còn là một hoạt động mang tính chất đầu tư cả trong ngắn hạn và dài hạn cho tương lai. Hoạt động đó không chỉ có sự đầu tư về nhân lực, vật lực mà một trong những điều kiện quan trọng không thể thiếu để đảm bảo cho công tác đào tạo đạt hiệu quả chính là nguồn tài chính đầu tư cho nó. Số lượng người được đào tạo cũng như chất lượng các chương trình đào tạo phụ thuộc một phần vào chi phí đầu tư cho hoạt động đó. Do vậy, nếu nguồn tài chính của doanh nghiệp đủ cho đào tạo và phát triển nhân lực thì công tác này sẽ được đầu tư kỹ lưỡng hơn cả về quy mô và chất lượng đào tạo. Chính điều đó sẽ tạo điều kiện đảm bảo cho công tác đào tạo đạt hiệu quả.

1.3.2 Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

1.3.2.1 Thị trường lao động

Nhân lực công ty có khi biến động do một số người thuyên chuyển 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 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 nhân lực để đáp ứng được yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

1.3.2.2 Khoa học, công nghệ

Cạnh tranh về khoa học công nghệ là một trong những vấn đề sống còn của DN trước các đối thủ cạnh tranh trong cùng một môi trường phát triển. Bởi lẽ nó liên quan trực tiếp đến năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, hạ giá thành sản phẩm ... Vì vậy, đổi mới công nghệ máy móc phải đi đôi với việc thay đổi về chuyên môn, nghiệp vụ, cơ cấu ngành nghề của nhân viên.

1.3.2.3 Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp

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

1.4 Kinh nghiệm đào tạo tại một số doanh nghiệp khác và bài học rút ra cho công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế

1.4.1 Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần tập đoàn TMS

Công ty Cổ phần giao nhận toàn cầu DHL, là công ty logistics hàng đầu trên thế giới với 380.000 nhân viên ở 220 quốc gia trên thế giới. Công ty đã và đang chú trọng tới công tác đào tạo và bồi dưỡng năng lực chuyên môn cụ thể như sau:

- Công ty đã và đang chuẩn bị nguồn nhân lực trình độ cao trong tương lai bằng cách tiếp nhận những sinh viên có kết quả học tập tốt về tại đơn vị

thực tập sinh. Sau khi kết thúc khóa thực tập công ty sẽ giữ lại những bạn có thành tích tốt.

- Công ty kết hợp giữa đào tạo mới, đào tạo lại, vừa tổ chức tuyển dụng theo yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và mô hình tổ chức quản lý của công ty.

- Công ty thường xuyên tổ chức các lớp cho đội ngũ quản lý các dự án. Mỗi một dự án trọng điểm tại một quốc gia sẽ do cán bộ đào tạo của tổng công ty xuống trực tiếp triển khai.

- Tập huấn cán bộ quản lý theo mô hình tổ chức quản lý mới, có chương trình học tập cho từng cấp quản lý.

- Khuyến khích cán bộ công nhân viên tự học tập để nâng cao trình độ, tay nghề, tạo môi trường đọc sách về ngành nghề logistics để nhân viên hiểu rõ hơn công việc mình đang làm.

1.4.2 Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Okono Việt Nam

Công ty TNHH Okono Việt Nam là công ty hoạt động trong lĩnh vực FMCG, được thành lập năm 2014. Là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực bán lẻ, Okono luôn mong muốn đem lại sản phẩm tốt nhất cho người tiêu dùng. Okono luôn chú trọng đến đào tạo nâng cao trình độ cụ thể như sau:

- Dạy kèm, luân chuyển, đào tạo theo kiểu học nghề, nhờ sự trợ giúp của máy tính mở lớp dạy nghề, kỹ năng đào tạo đội ngũ bán hàng. Ngoài ra hàng năm công ty còn mở các lớp đào tạo cán bộ chuyên trách, tổ chức thi nâng bậc cho người lao động nhằm khuyến khích họ hơn trong công việc.

- Tạo điều kiện cho cán bộ nhân viên được đào tạo nâng cao từ các trường đại học có đào tạo chuyên ngành như: Đại học Kinh tế Quốc dân, Đại học Thương mại, Đại học Công đoàn....

- Đào tạo trực tiếp tại các cửa hàng của công ty để lao động nhanh chóng nắm bắt công việc.

1.4.3 Bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế

Bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Hợp Nhất Quốc Tế trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm của các doanh nghiệp:

- Phải quan tâm đến việc đào tạo nhân lực, xác định đây là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu để phát triển chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty.

- Lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp với từng đối tượng lao động và tổ chức thực hiện có hiệu quả.

- Đề tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động được đào tạo, về công việc cũng như kinh phí đào tạo cho họ, chẳng hạn giảm bớt khối lượng công việc của họ trong thời gian họ đi học.

- Quan tâm đến việc đào tạo nhân lực trong tương lai bằng tiếp nhận những sinh viên có kết quả học tập tốt về tại đơn vị thực tập sinh. Sau khi hoàn thành khóa học, công ty giữ lại những sinh viên có thành tích học tập tốt. Cần duy trì và ổn định quỹ đầu tư cho đào tạo.

- Cần duy trì và ổn định quỹ đầu tư cho đào tạo, cần tiếp tục đầu tư kinh phí và cơ sở vật chất thiết bị cho đào tạo, xây dựng các kế hoạch phân bổ chi tiêu nguồn chi phí đối với từng hoạt động của đào tạo nhân lực, tránh những lãng phí không cần thiết, mang lại hiệu quả cao cho đào tạo nhân lực.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HỢP NHẤT QUỐC TẾ

2.1 Khái quát về Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển công ty

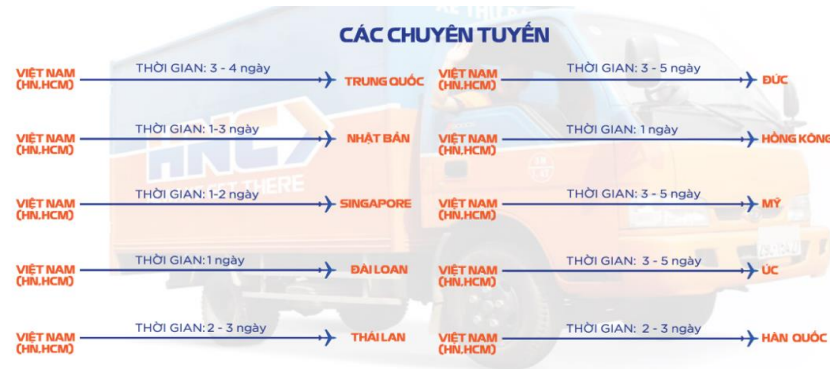
Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế là công ty có vốn 100% Việt Nam, được thành lập vào năm 2001. Là công ty con của HNC group. Hợp nhất là một trong những công ty hoạt động trong lĩnh vực Logistic đời đầu, vận chuyển hàng hóa nội địa và quốc tế. Công ty luôn tập trung đưa các dịch vụ vận chuyển tốt nhất tới cho khách hàng với giá cả hợp lý. Đến năm 2007, Hợp nhất Quốc tế mở rộng vùng khai thác, thu hẹp thị trường vận chuyển nội địa mà lúc đó bưu điện, viettel đang phát triển Tập trung phát triển dịch vụ vận chuyển nước ngoài cụ thể:

- Năm 2007: ký hợp tác chiến lược với OCS/ ANA của nhật bản
- Năm 2007: ký hợp tác chiến lược City link/ malaysia
- Năm 2013: ký hợp tác chiến lược với SF Express của trung quốc
- Năm 2015: Ký hợp tác chiến lược với Hanjin của hàn quốc

HNC cung cấp dịch vụ chuyển phát nhanh từ Việt Nam đi toàn thế giới thông qua mạng lưới của HNC và kết nối trực tiếp với mạng lưới của OCS Nhật Bản, SF Trung Quốc và Aramex Trung Đông. Không chỉ có các chuyên tuyến chuyển phát nhanh từ Việt Nam đi quốc tế, HNC còn cung cấp dịch vụ chuyển phát nhanh theo yêu cầu nhằm đáp ứng tối đa các nhu cầu của khách hàng.

Hệ thống vận chuyển hàng phát nhanh của Hợp nhất quốc tế:

Sơ đồ 2.1 Định hướng phát triển của Hợp nhất Quốc tế



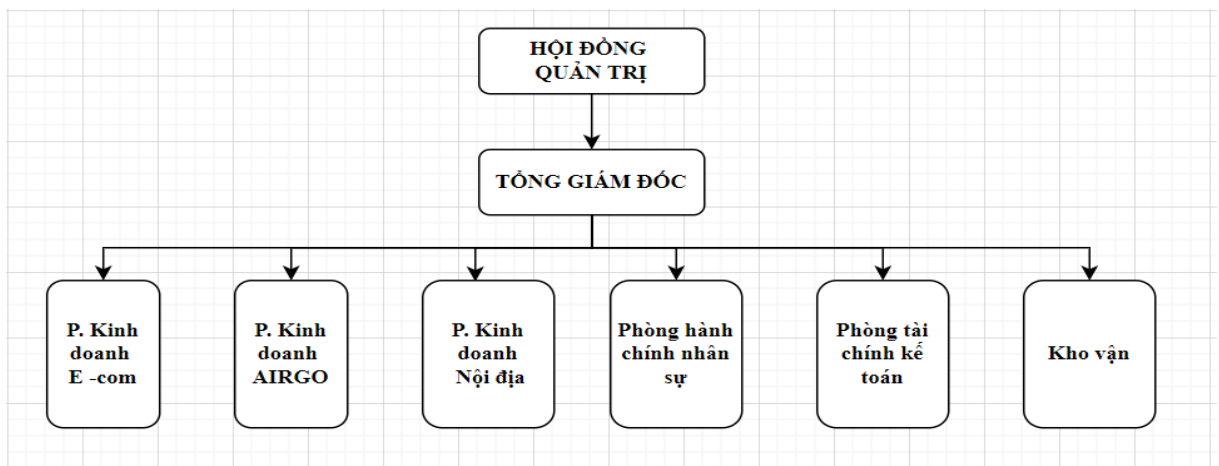
(Nguồn phòng HCNS)

- Mở rộng mạng lưới toàn quốc để thu gom hàng hóa vận chuyển đi quốc tế.
- Mở chi nhánh ra nước ngoài: Mỹ, EU, Hàn Quốc, Nhật bản, Hongkong, warehouse, E-commerce, thông quan.
- Xây dựng đội ngũ nhân sự làm việc chuyên nghiệp, có người nước ngoài làm việc trực tiếp.
- Tạo phúc lợi, chính sách hướng đến nâng cao đời sống người lao động.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Sơ đồ 2.2: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế



(Nguồn phòng HCNS)

2.1.3 Chức năng nhiệm vụ

Phòng Hành chính Nhân sự

- Quản trị nhân sự.
- Xây dựng, phổ biến, thực hiện chế độ chính sách trong toàn công ty.
- Thực hiện công tác hành chính nhân sự tổng hợp.

Nhiệm vụ:

- Thực hiện chức năng quản trị nhân sự: Hoạch định nhân lực, tuyển dụng, công tác đào tạo – theo dõi – quản lý, giải quyết chế độ, đánh giá nhân sự.

- Thực hiện chức năng xây dựng, phổ biến, thực hiện chế độ: Chính sách lao động.

- Tiền lương, xây dựng định mức lao động

- Thực hiện chức năng tổ chức công tác hành chính văn phòng: quản lý văn thư mua sắm trang thiết bị, tài sản, văn phòng phẩm, tổ chức hoạt động đoàn thể phong trào, hội nghị, công tác hậu cần, ...

- Tham mưu cho ban lãnh đạo về lĩnh vực chuyên môn.

- Cá nhiệm vụ khác khi được giao.

Phòng tài chính kế toán

- Phân tích và cung cấp thông tin: hoạt động cập nhật hệ thống những phát sinh về kinh tế và thực hiện các nghiệp vụ hạch toán kế toán, bằng việc phân tích vụ thể các diễn biến về tình hình tài chính, vốn, phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh để đưa ra các giải pháp tham mưu, giúp ban lãnh đạo công ty nắm vững được tình hình và hiệu quả kinh tế trong kinh doanh, chủ động đưa ra các giải pháp linh hoạt, các quyết định đúng đắn, nhằm đạt hiệu quả kinh tế cao nhất trong kinh doanh của công ty.

Phòng kinh doanh E – com

- Cung cấp dịch vụ order hàng lẻ từ nước ngoài về Việt Nam và ngược lại.
- Care hàng từ lúc booking cho tới lúc hàng về tới kho vận và chuyển đến khách hàng.
- Phối hợp với các bộ phận giải quyết khiếu nại khách hàng.

Phòng kinh doanh Airgo

- Cung cấp dịch vụ vận chuyển hàng hóa bằng đường hàng không tới khách hàng, từ nước ngoài về Việt Nam và ngược lại.
- Mở rộng và tìm kiếm khách hàng quốc tế và nội địa.
- Cung cấp dịch vụ thông quan hàng hóa tại cửa khẩu.

Phòng kinh doanh nội địa

- Cung cấp dịch vụ chuyển phát nội địa (đi 63 tỉnh thành)
- Nghiên cứu, phân tích thị trường và tham mưu cho tổng Giám đốc.

Đưa ra các định hướng cho phòng kinh doanh nội địa.

Phòng Kho Vận

- Có trách nhiệm đảm bảo chất lượng hàng hóa khi về tới kho vận.
- Xuất hàng đúng thời gian.
- Đảm bảo không gian để lưu trữ hàng hóa.

2.1.4 Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty

**Bảng 2.1 Một số kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần
Hợp nhất Quốc tế**

Chỉ tiêu	Năm			
	2018	2019	2020	2021
Sản lượng đơn hàng	287.654	310.709	330.678	420.887
Khiếu nại khách hàng	549	667	410	310
Doanh thu (1.000.000đ)	87.642	90.947	97.855	99.963
Lợi nhuận trước thuế	17.528	17.698	18.011	18.746

(Nguồn: Phòng HCNS)

Từ bảng trên ta thấy, số lượng đơn hàng khai thác từ năm 2019 đến năm 2021 của Hợp nhất Quốc tế tăng lên trông thấy. Từ năm 2019 có 310.709 đơn hàng nhưng đến năm 2021 có 420.887 đơn hàng tăng 110.178 đơn hàng tăng 35% nhưng doanh thu chỉ tăng 10% do vào các năm 2020 – 2021 tuy số lượng đơn hàng tăng nhưng ảnh hưởng của dịch Covid giá cả vận chuyển tăng, dịch vụ vận hành tăng, nhưng để giữ khách hàng công ty vẫn giữ nguyên giá vận chuyển cho khách. Để đạt tốc độ xử lý đơn hàng, công việc công ty cũng đã tuyển dụng thêm nhân lực để phục vụ cho công việc.

2.1.5 Nhân lực của công ty

Cơ cấu giới tính nhân sự tại công ty

Bảng 2.2 Cơ cấu giới tính của công ty

Năm	Giới tính					
	Nam		Nữ		Tổng	
	SL Người	%	SL Người	%	SL Người	%
2019	175	62.1	107	37.9	282	100
2020	200	63.9	113	36.1	313	100
2021	250	67.6	120	36.4	370	100

(Nguồn: Phòng HCNS)

Qua số liệu trên cho thấy số lao động nam chiếm tỷ trọng cao hơn nhiều so với số lao động nữ. Nguyên nhân của sự biến động và chênh lệch này là do tính chất công việc. Công ty chuyên về vận chuyển nên cần có sức khỏe, tính bao quát thị trường, thường xuyên đi khảo sát hàng do vậy số lượng lao động nam chiếm ưu thế, lao động nữ trong công ty chủ yếu làm việc ở các phòng ban hành chính văn phòng. Qua số liệu nhân sự các năm 2019, 2020, 2021 có thể thấy tổng số lao động liên tục tăng qua các năm do công ty tập trung tuyển dụng thêm người lao động để mở rộng thị trường tương ứng với quy mô đầu tư.

Cơ cấu độ tuổi tại công ty

Bảng 2.3 Cơ cấu tuổi lao động tại công ty

Năm	ĐỘ TUỔI					
	<30		30 -40		40-60	
	Số người	%	Số người	%	Số người	%
2019	223	79	39	14	20	7
2020	254	81	39	12	20	6
2021	314	85	37	10	19	5

(Nguồn: Phòng HCNS)

Qua bảng trên cho thấy, lực lượng lao động tại công ty có độ tuổi < 30 chiếm tỷ trọng lớn. Ở độ tuổi này, người lao động là những người nhiệt huyết, năng nổ với công việc. Độ tuổi này được xem là trẻ, đây là yếu tố thuận lợi cho đào tạo vì lao động trẻ nhu cầu về học tập phát triển cao và ngược lại. Tính đến năm 2021 số lượng lao động trẻ tăng 41% so với năm 2019. Trong khi đó độ tuổi còn lại gần như không tăng/giảm hoặc tăng/giảm không đáng kể.

Bảng 2.4 Đặc điểm nhân lực theo trình độ học vấn của Hợp nhất Quốc tế

Đối tượng	2019		2020		2021	
	SL	%	SL	%	SL	%
Thạc sĩ	14	5	14	4.5	20	5.4
Đại học	228	81	247	79	318	86
Cao đẳng	40	14	52	16	32	8

(Nguồn: Phòng HCNS)

Qua số liệu các năm bảng trên, lực lượng lao động có trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao nhất ở Hợp nhất Quốc tế. Do đặc tính công việc và nhu cầu về trình độ công ty đã không tuyển nhân viên có trình độ trung cấp. Số lượng nhân viên có trình độ cao đẳng cũng chỉ chiếm một tỷ trọng không lớn. Qua quá trình mở rộng và phát triển, nhu cầu về năng lực chất lượng lao động công ty ngày càng cao thể hiện qua % nhân lực thạc sĩ tăng lên và trình độ cao đẳng có giảm nhẹ.

2.2 Thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế

2.2.1 Cơ sở triển khai công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần hợp nhất Quốc tế

- Cơ sở pháp lý

Trong các nghiệp vụ quản trị nhân lực, nghiệp vụ đào tạo nhân lực là một trong những nghiệp vụ được pháp luật quy định khá rõ ràng về trách nhiệm, nghĩa vụ và quyền hạn của hai bên khi thực hiện đào tạo nhân lực.

Theo luật lao động sửa đổi bổ sung năm 2019, khoản 2 điều 59 quy định rõ về việc nhà nước có chính sách khuyến khích người sử dụng lao động có đủ điều kiện đào tạo nghề nghiệp và phát triển kỹ năng nghề cho người lao động.

Bên cạnh đó, Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế cũng căn cứ vào các văn bản pháp lý là thông tư số 05/2019/TT-BKHĐT hướng dẫn hỗ trợ phát triển nhân

lực cho doanh nghiệp vừa và nhỏ do bộ kế hoạch và đầu tư ban hành ngày 29 tháng 03 năm 2019, Hà Nội. Thông tư số 32/2018/TT- BLĐTBXH hướng dẫn hỗ trợ đào tạo nghề đối với lao động làm việc trong doanh nghiệp vừa và nhỏ do Bộ lao động thương binh và xã hội ban hành ngày 26 tháng 12 năm 2018 Hà Nội cùng các văn bản nội bộ doanh nghiệp.

Chính những cơ sở pháp lý về đào tạo đó đã tạo điều kiện thuận lợi cho công tác đào tạo tại công ty, giúp cho công tác này được thực hiện đúng theo quy định của nhà nước và có quy củ trật tự. Góp phần giúp công ty dễ quản lý, đánh giá công tác đào tạo hơn.

- Quy chế đào tạo

Công tác đào tạo của công ty hiện nay được thực hiện trên quy chế đào tạo. Quy chế đào tạo được ban hành kèm theo quyết định số 729 ngày 1/1/2018 của hội đồng quản trị.

Như vậy, quy chế đào tạo nhận được sự thống nhất của toàn thể công ty và thực hiện dựa trên định hướng mục tiêu của công ty trong thời gian tới. Có được các văn bản này, làm hành lang pháp lý giữa các bên, việc thực hiện công tác đào tạo tại Công ty Cổ phần Hợp nhất sẽ quy củ hơn, khoa học hơn. Đồng thời, việc thực hiện công tác đào tạo dựa trên các văn bản này cũng cho thấy sự quan tâm của ban lãnh đạo đối với việc đào tạo và phát triển nhân lực trong tương lai cũng như sử dụng nhân lực có chiến lược của các bộ phận lãnh đạo, quản lý.

- Nội quy lao động

Căn cứ vào nội quy lao động được ban hành ngày 1/1/2018, quy định về các tiêu chí đánh giá hiệu suất lao động từ đó xác định nhu cầu đào tạo đối với nhân viên có năng suất lao động kém.

- Hoạt động phân tích công việc

Dựa trên hoạt động phân tích công việc, Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế xây dựng khung năng lực làm cơ sở quan trọng cho hoạt động đào tạo nhân sự. Cụ thể xác định được nhu cầu đào tạo, nội dung chương trình đào tạo phát triển đội ngũ nhân viên. Khi xây dựng khung năng lực, doanh nghiệp sẽ phải xác định được yêu cầu về loại năng lực và cấp độ của từng năng lực hiện tại.

2.2.2 Thực trạng phân định trách nhiệm

- Trong việc chỉ đạo vấn đề đào tạo thì Ban Giám đốc Công ty Cổ phần Hợp Nhất Quốc tế là người đứng đầu quyết định có thực hiện hay không.

- Phòng Hành chính nhân sự có chức năng tham mưu giúp Ban Giám đốc công ty về lĩnh vực đào tạo, lập kế hoạch quy hoạch công tác cán bộ đào tạo, lập kế hoạch về chương trình đào tạo, kinh phí đào tạo, tổ chức thực hiện kế hoạch nhằm nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, tay nghề đội ngũ cán bộ công nhân viên của công ty. Ngoài ra phòng hành chính nhân sự có trách nhiệm theo dõi, kiểm tra và lập báo cáo tình hình đào tạo toàn công ty để báo cáo Ban Giám đốc theo định kỳ hàng quý, hàng năm. Hồ sơ, giấy tờ và văn bằng đào tạo được lưu tại Phòng hành chính nhân sự có trách nhiệm kiểm tra tính chính xác của văn bằng, hồ sơ liên quan đến khóa học để đảm bảo công tác lưu trữ an toàn.

- Trưởng các bộ phận có tại Công ty Cổ phần Hợp nhất có trách nhiệm phối hợp với phòng nhân sự xây dựng chương trình đào tạo phù hợp, đúng với mục đích, nội dung cần đào tạo, lập danh sách đề xuất nhân viên cần tham gia các khóa đào tạo.

- Những cán bộ công nhân viên tham gia các khóa đào tạo phải ký kết hợp đồng đào tạo: Công ty có quy định về sự ràng buộc cá nhân sau quá trình

đào tạo. Nếu lao động nào vi phạm sẽ phải bồi thường chi phí đào tạo theo quy định các điều khoản trong hợp đồng đào tạo

2.2.3 Thực trạng quy trình đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế

Quy trình đào tạo nhân lực của công ty được thực hiện theo 5 bước như sau:

2.2.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo

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

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

Cụ thể việc xác định nhu cầu đào tạo của Công ty Cổ phần Hợp nhất quốc tế được tiến hành phân tích một số khía cạnh như:

- Phân tích doanh nghiệp

Cán bộ phụ trách công tác đào tạo nhân lực căn cứ vào mục tiêu chiến lược và tình hình sản xuất kinh doanh cụ thể của công ty để xác định được

nhu cầu đào tạo cần thiết. Như đối với năm 2021 mục tiêu của Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế là mở rộng thị trường khách hàng ở sàn thương mại điện tử, phân phối hàng hóa trên Amazon, giảm tối đa chi phí vận chuyển nhưng vẫn đảm bảo được chất lượng hàng hóa. Cán bộ phụ trách đào tạo dựa vào mục tiêu trên từ đó đưa ra được lượng lao động cần thiết, để thực hiện được mục tiêu thì nhu cầu cán bộ nhân viên được tuyển mới, đào tạo lại hay đào tạo bổ sung là bao nhiêu để hoàn thành mục tiêu, kế hoạch kinh doanh đã đề ra. Sau đó cán bộ phụ trách đào tạo lập kế hoạch nhu cầu đào tạo gửi lên ban Giám đốc phê duyệt.

- Phân tích công việc

Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế xây dựng khung năng lực dựa trên các tiêu chuẩn về chức danh công việc, bản mô tả công việc từ đó việc xác định nhu cầu đào tạo dựa trên khung năng lực cũng dễ dàng hơn.

Ví dụ tiêu chuẩn chức danh công việc của TP kinh doanh e – com

Bảng 2.5 Bảng tiêu chuẩn chức danh công việc Trưởng phòng

TIÊU CHUẨN CHỨC DANH ĐỐI VỚI TRƯỞNG PHÒNG	
Trình độ đào tạo cơ bản	- Trình độ chuyên môn: Từ đại học trở lên - Tiếng anh: Toic >650
	Hiểu biết và nắm vững về chuyên môn: Bộ luật dân sự, luật thương mại, hợp đồng mua bán - Quản trị về tài chính, khách hàng, quản trị hiệu suất, quản trị kế hoạch, quản trị thay đổi, quản trị xung đột Hiểu biết và nắm vững về quản lý: - Hoạch định mục tiêu chiến lược công việc - Xây dựng mối quan hệ đối tác, mối quan hệ tích cực làm việc, làm việc nhóm, hợp tác, tạo dựng lòng tin, hướng dẫn, kiểm tra, đánh giá, giám sát công việc
Kỹ năng	- Kỹ năng lập kế hoạch, xây dựng đội nhóm, kiểm soát thời gian, kiểm soát nhân viên. - Kỹ năng trình bày và truyền đạt thông tin tốt - Kỹ năng tổng hợp và ghi chép tốt - Có kỹ năng bao quát, phân tích thông tin và xử lý vấn đề - Kỹ năng đàm phán, ra quyết định - Kỹ năng office
Thái độ, hành vi	- Cam kết và tuân thủ phân công công việc, điều động của công ty - Chủ động trong công việc theo chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn - Trung thực, thẳng thắn, thống nhất trong công việc cũng như trong đời sống
Phẩm chất	- Có nhân cách mẫu mực, có ý thức cầu thị, lắng nghe, tiếp thu

cá nhân	và tự sửa chữa khuyết điểm - Nhiệt tình, tâm huyết với công việc - Không ngừng học hỏi, đổi mới, sáng tạo và khả năng đóng góp sáng kiến
Kinh nghiệm	- Chuyên môn: từ 5 năm - Quản lý: từ 02 năm

(Nguồn: Phòng HCNS)

Dựa trên các chương trình công ty đã đào tạo, phòng hành chính nhân sự phối hợp và xây dựng nhu cầu đào tạo dựa trên khung năng lực sau:

Bảng 2.6 Khung năng lực

STT	Năng lực	Nội dung chi tiết
1	Đào tạo cơ bản	+ Là trình độ đào tạo theo hệ thống văn bằng của Việt Nam
		+ Đào tạo các loại giấy Chứng chỉ/chứng nhận/giấy phép hành nghề theo quy định của Pháp luật
		+ Đào tạo trong công việc theo kiểu chỉ dẫn, kèm cặp, chỉ bảo nhân viên mới (tân binh) được giao cho Trưởng các bộ phận hoặc những tổ trưởng có chuyên môn, nghiệp vụ cao, kinh nghiệm hơn trực tiếp thực hiện tại nơi làm việc.
2	Năng lực chung	Là những tính cách, thái độ, hành vi cơ bản và quan trọng nhất của tổ chức mà mỗi thành viên đều phải có phản ánh văn hoá và năng lực cốt lõi của tổ chức, yêu cầu tất cả cá nhân trong tổ chức phải có và thể hiện được trong quá trình làm việc. Thể hiện thông qua:

		+ Tính chuyên nghiệp, văn minh thương mại: Nắm vững quy chế/quy định/quy trình; thành thạo công việc; tôn trọng lời hứa, nội dung đào tạo: truyền thống/văn hóa, giá trị cốt lõi; Đào tạo mô hình tổ chức hoạt động của công ty; Đào tạo về Nội quy, quy chế, qui định, quy trình; đào tạo kiến thức về ngành nghề.
		+ Tính sáng tạo: Đổi mới, cải tiến để hoàn thiện hơn: Các lớp đào tạo chuyên sâu về nghiệp vụ, sản phẩm dịch vụ; Kỹ năng Tư duy sáng tạo;
		+ Kỹ năng đàm phán, thuyết trình, kỹ năng giao tiếp...
3	Năng lực chuyên môn	Là những kiến thức, kỹ năng... thuộc lĩnh vực chuyên môn hoặc mang tính đặc thù cho vị trí công việc hoặc bộ phận mà cá nhân cần có để có thể đảm nhận vị trí công việc đó.
4	Năng lực quản lý	Là các yêu cầu đối với các công việc có tính chất quản lý bao gồm hoạch định, tổ chức, điều phối nguồn lực (ngân sách, con người) và thực hiện kiểm tra, giám sát, đánh giá công việc; Là khả năng hướng dẫn, đào tạo, huấn luyện phát triển năng lực nhân viên; khả năng thiết lập mục tiêu, giao việc, kiểm soát, đánh giá và khen thưởng nhân viên bằng cách sử dụng các công cụ quản lý khoa học và phù hợp với chính sách công ty đang áp dụng nhằm gia tăng hiệu suất và hoàn thành mục tiêu nhiệm vụ. Tùy theo tính chất phức tạp, mức độ và phạm vi quản lý mà mỗi chức danh có những yêu cầu về tiêu chuẩn năng lực quản lý khác nhau.

(Nguồn: Phòng HCNS)

Cán bộ phụ trách đào tạo xác định nhu cầu đào tạo thông qua việc phân tích doanh nghiệp và phân tích công việc, sau đó gửi chỉ tiêu đào tạo của từng khóa học xuống các phòng ban, bộ phận. Trưởng phòng ban/ bộ phận có nhiệm vụ thông báo cho người lao động dưới quyền, cử người lao động tham gia các khóa đào tạo theo chỉ tiêu mà bộ phận đào tạo gửi xuống.

Cán bộ nhân sự cũng tiếp nhận các đề xuất đào tạo từ lãnh đạo của các bộ phận, nhóm cũng như đề xuất đào tạo xuất phát từ nguyện vọng cá nhân của người lao động.

- Phân tích nhân viên

Bộ phận đào tạo hướng dẫn các phòng ban trong công ty xác định nhu cầu đào tạo của phòng ban mình. Lãnh đạo các bộ phận phòng ban đánh giá năng lực của người lao động thuộc phòng ban mình. Việc đánh giá năng lực dựa trên kết quả hoàn thành nhiệm vụ (đối với từng vị trí có các tiêu chí khác nhau), kỹ năng thông qua biểu mẫu đánh giá năng lực lao động ở phụ lục 03. Cán bộ đào tạo sẽ dựa vào các thông tin được đánh giá, dựa vào mục tiêu chiến lược, tình hình hoạt động của công ty để tổng hợp thống kê và xác định nhu cầu đào tạo cụ thể gửi ban giám đốc phê duyệt. Nếu đối tượng không đủ năng lực đào tạo theo yêu cầu thì sẽ đưa vào kế hoạch kỳ sau.

Sau đây là bảng nhu cầu đào tạo của Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế do các lãnh đạo phòng ban đề xuất với bộ phận đào tạo – Phòng hành chính nhân sự qua các năm:

Bảng 2.7 Nhu cầu đào tạo các phòng ban đề xuất

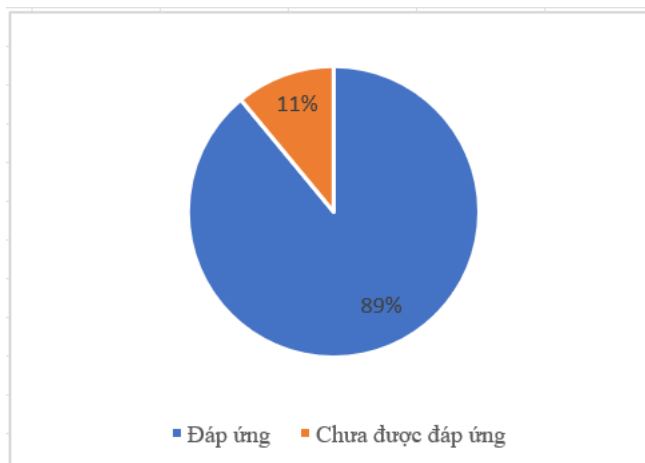
TT	Năng lực	Phòng ban	SL Đề xuất			QL đề xuất			Nguyên vọng cá nhân		
			2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	Đào tạo cơ bản	Phòng HCNS	2	2	1	2	2	1	1	0	0
		Phòng E-com	18	23	26	18	23	26	13	14	20
		Phòng Air go	8	15	15	8	15	15	5	13	5
		Kinh doanh nội địa	5	12	15	5	12	15	2	6	11
		Kho vận	6	4	5	6	4	5	3	1	4
2	Năng lực chung	Phòng HCNS	1	2	2	1	2	2	0	0	2
		Phòng E-com	5	8	15	5	8	15	1	5	11
		Phòng Air go	7	11	15	7	11	15	2	6	9
		Kinh doanh nội địa	8	6	12	8	6	12	2	3	7
		Kho vận	2	5	8	2	5	8	0	2	5
3	Năng lực chuyên môn	Phòng kế toán	2	3	3	2	3	3	1	3	1
		Phòng E-com	27	33	37	27	33	37	8	21	22
		Phòng Air go	28	31	27	28	31	27	16	24	21
		Kinh doanh nội địa	25	29	33	25	29	33	13	20	14
4	Năng lực quản lý	Phòng E-com	3	3	4	3	3	4	2	1	1
		Phòng Air go	1	2	3	1	2	3	1	0	1
		Kinh doanh nội địa	2	3	5	2	3	5	0	0	3

(Nguồn: Phòng HCNS)

Nhìn vào bảng 2.7 ta thấy: Cán bộ đào tạo nhận được nhu cầu đào tạo gửi từ các bộ phận có nội dung thuộc các năng lực khác nhau, khá cấp thiết đối với mục đích nhằm đáp ứng nhu cầu thực tiễn công việc. Tuy nhiên, đa số các yêu cầu đào tạo do quản lý đề xuất, những yêu cầu mang tính nguyện vọng cá nhân không nhiều.

Để đánh giá công tác đào tạo nhân lực của Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế, tác giả đã tiến hành khảo sát nhân viên, người lao động của công ty về xác định nhu cầu đào tạo (Phụ lục 01, 02) thu được kết quả như sau:

Biểu đồ 2.1 Kết quả khảo sát tỷ lệ đáp ứng nguyện vọng đào tạo của người lao động năm 2021



(Nguồn: kết quả khảo sát – phụ lục 02)

Qua kết quả khảo sát có 89% người lao động được đáp ứng nguyện vọng đào tạo, trong đó có 11% chưa được đáp ứng. Nguyên nhân chủ yếu của tình trạng này là do nội dung đào tạo chưa có trong chương trình hay nhu cầu đào tạo chưa hợp lý.

Như vậy, Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế đã có sự đầu tư cho công tác đào tạo nhân lực, tuy nhiên việc xác định nhu cầu đào tạo phần lớn là do ý kiến và kinh nghiệm chủ quan của các cấp quản lý chứ chưa thực sự chú trọng theo nguyện vọng cá nhân được tham gia học tập của người lao động, dễ xảy ra tình trạng cán bộ công nhân viên không được tham gia khóa đào tạo cần thiết, phù hợp với công việc bản thân, không có tác dụng khuyến khích người lao động trong công việc.

2.2.3.2 Lập kế hoạch đào tạo

Lãnh đạo các bộ phận sau khi lập danh sách nhu cầu đào tạo gửi đến phòng Hành chính tổng hợp để cán bộ phụ trách đào tạo xem xét, lập kế hoạch đào tạo trong nội bộ công ty hay đào tạo ngoài công ty để trình lên Ban Giám đốc phê duyệt theo biểu mẫu kế hoạch đào tạo năm (phụ lục 04).

Sau đây là tiến trình thực hiện lập kế hoạch đào tạo của Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế.

****Xác định mục tiêu đào tạo***

Xuất phát từ mục tiêu chiến lược, đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh và nhu cầu đào tạo hàng năm, Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế đưa ra mục tiêu đào tạo chung đó là:

- Nâng cao trình độ chuyên môn, khả năng quản lý, tiếp thu của người lao động để có thể thực hiện công việc hiệu quả hơn.
- Đảm bảo các nhân viên, người lao động đều được đào tạo và có cơ hội bình đẳng trong công ty.
- Nắm bắt những kiến thức mới để có đủ khả năng đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty.

Bên cạnh đó, công ty cũng đã xác định mục tiêu đào tạo cho từng đối tượng, nội dung đào tạo như sau:

Bảng 2.8 Mục tiêu đào tạo cơ bản của Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế

Đối tượng	Loại hình	Mục tiêu
Cán bộ quản lý/ nhân viên thuộc khối văn phòng công ty	Đào tạo kiến thức chuyên môn nghiệp vụ	- Trau dồi kiến thức, nắm vững chuyên môn, kỹ năng công việc đảm nhận - Đảm bảo khả năng xử lý các nhiệm vụ, do cấp trên giao phó
	Đào tạo nhân viên mới tuyển dụng	Nắm vững: - Nội quy, quy định, quy trình của công ty - Giá trị cốt lõi - Kiến thức kỹ năng cơ bản được áp dụng vào công việc.
	Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn,	- Nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ

	tiếng anh, tin học	- Sử dụng tiếng anh giao tiếp tốt để thực hiện được các giao dịch, kinh doanh với các đối tác nước ngoài. - Thành thạo tin học
	Năng lực quản lý	- Nắm được các kiến thức, kỹ năng quản lý, đảm bảo khả năng điều hành công việc phù hợp với thực tế của tổ chức. - Đảm bảo đội ngũ lao động quản lý có đủ năng lực và phẩm chất chính trị.
	Đào tạo nâng bậc	- 100% được nâng bậc - Nắm vững lý thuyết, kỹ năng thực hành để đáp ứng được yêu cầu của kỳ thi nâng bậc - Tăng năng suất, chất lượng làm việc, giảm số lượng sản phẩm xấu, hỏng
Đối với nhân viên kho vận	Đào tạo cho lao động sử dụng thiết bị, máy móc hiện đại.	- Nắm vững được nguyên lý chuyển động, cấu tạo của máy móc, sử dụng thành thạo và an toàn của máy móc thiết bị công nghệ hiện đại.
	Đào tạo định kỳ ATVSLĐ, PCCN	- Cập nhật, nắm vững được các quy định về ATVSLĐ, PCCN - Giảm thiểu được tối đa số vụ tai nạn lao động xảy ra.

(Nguồn: Phòng HCNS)

Mục tiêu đào tạo của công ty được xây dựng khá cụ thể khi chia ra mục tiêu chung và mục tiêu riêng cho từng loại đối tượng lao động. Cán bộ đào tạo

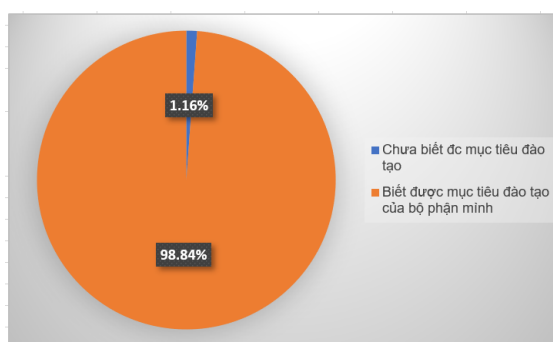
đã có ý thức xác định mục tiêu một cách cẩn thận, tương đối phù hợp với tổ chức, từ đó tạo điều kiện cho việc lựa chọn giáo viên, đối tượng đào tạo, nội dung chương trình, phương pháp đào tạo và dự trù kinh phí nhằm giúp kế hoạch có tính khả thi và dễ dàng thực hiện nhưng các tiêu chí, mục tiêu vẫn còn mơ hồ, thiếu tính định lượng.

Việc xác định mục tiêu đào tạo cũng tùy vào hình thức đào tạo:

- Đối với đào tạo bên ngoài: Phòng Hành chính tổng hợp, phối hợp với các đơn vị cung cấp để xác định mục tiêu cụ thể. Như đối với chương trình đào tạo nâng cao trình độ tiếng anh năm 2021, sau khi học xong khóa học, nhân viên phải nâng cao được vốn ngữ pháp, giao tiếp tốt với khách hàng và có bằng cấp chứng chỉ liên quan.

- Đào tạo bên trong nội bộ: Do lãnh đạo các bộ phận kết hợp với giáo viên xác định mục tiêu của chương trình học để xây dựng bài giảng, lựa chọn đối tượng đào tạo, phương pháp đào tạo và dự tính kinh phí phù hợp.

Biểu đồ 2.2 Kết quả khảo sát tỷ lệ hiểu biết mục tiêu đào tạo của người lao động năm 2021



(Nguồn: Kết quả khảo sát phụ lục 02)

Qua kết quả khảo sát của tác giả (phụ lục 02) cho thấy 98,84% nhân viên, người lao động được hỏi đều biết được mục tiêu đào tạo của bộ phận mình, như vậy việc phổ biến mục tiêu đào tạo của công ty được thực hiện tốt. Tuy nhiên một số mục tiêu vẫn còn tương đối mơ hồ, thiếu tính định lượng cần thiết, nhất là mục tiêu của cán bộ quản lý và nhân viên các bộ phận. Điều

này khiến một số nhân viên, người lao động chưa nắm được rõ mục tiêu đào tạo cho chức danh công việc của mình, gây ảnh hưởng tới chất lượng đào tạo. Nên khi xác định mục tiêu đào tạo công ty cần thiết phải xác định rõ ràng, cụ thể hơn để nhân viên, người lao động hiểu kỹ mục tiêu đào tạo cho chức danh của mình, tránh ảnh hưởng tới chất lượng đào tạo và động lực của học viên.

**** Lựa chọn đối tượng đào tạo***

Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế xác định đối tượng đào tạo theo loại hình đào tạo đối với loại hình đào tạo mới như đào tạo cho công nhân viên mới tuyển dụng thì lãnh đạo các bộ phận có lao động mới tuyển sẽ lập danh sách công nhân viên mới hay danh sách công nhân viên sau khi thử việc mà chưa đáp ứng được công việc sẽ cho đi đào tạo. Đối tượng chủ yếu loại hình đào tạo này là người lao động mới tuyển dụng nên thông thường sẽ được đào tạo bằng phương pháp kèm cặp chỉ dẫn. Với phương pháp này người lao động có thể học tập nhanh chóng, tiếp cận trực tiếp với công việc ngay nên nắm bắt công việc khá nhanh. Đồng thời giúp người lao động mới nhanh chóng hòa đồng, tạo mối quan hệ thân thiết với tập thể người lao động trong tổ chức.

Đối với loại hình đào tạo lại như đào tạo kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, đào tạo cho lao động sử dụng thiết bị máy móc hiện đại, đào tạo nâng bậc, lãnh đạo các bộ phận nhận thấy lao động nào thường xuyên không đạt yêu cầu công việc, thiếu hụt kiến thức hay những lao động đang làm các công việc không đúng với trình độ hoặc đúng với ngành học hoặc muốn đào tạo để được nâng bậc thì lập danh sách đào tạo lại. Những lao động được chọn đi đào tạo sẽ được lập danh sách gửi phòng hành chính nhân sự tổng hợp và trình ban Giám đốc phê duyệt.

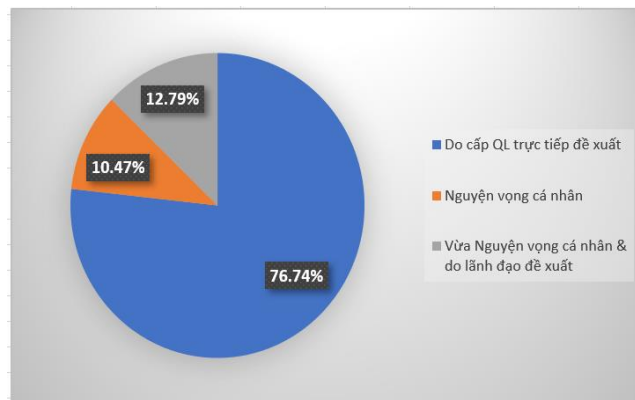
Đối với đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao như đào tạo nâng cao trình độ tiếng anh, tin học, đào tạo kỹ năng quản lý, đào tạo nâng cao kiến

thức, nếu nhận thấy lao động thiếu kiến thức, kỹ năng chuyên môn cần thiết thì lãnh đạo các bộ phận lập danh sách đào tạo bổ sung. Nhân viên có tính cầu thị, làm việc tốt thì lãnh đạo bộ phận lập danh sách đào tạo nâng cao để trau dồi thêm kiến thức cho người lao động.

Bên cạnh đó, người lao động cũng có thể tự đề xuất nguyện vọng cá nhân để được tham gia đào tạo. Cán bộ phụ trách đào tạo sẽ xem xét và trình lên Tổng Giám đốc phê duyệt.

Tuy nhiên qua phiếu khảo sát, khi được hỏi về vấn đề lựa chọn đối tượng đào tạo tác giả đã thu được kết quả như sau:

Biểu đồ 2.3 Kết quả khảo sát về lựa chọn đối tượng đi đào tạo



(Nguồn: kết quả khảo sát – Phụ lục 02)

Nhìn vào biểu đồ trên có thể thấy rõ rằng có đến 76,74% nhân viên, người lao động trả lời rằng việc lựa chọn đối tượng đào tạo là do lãnh đạo các bộ phận hay người quản lý nhóm trực tiếp đề xuất, 12,79% người lao động vừa xin đi đào tạo vừa được lãnh đạo nhóm trực tiếp đề xuất và chỉ có 10,47% có nguyện vọng cá nhân xin đi đào tạo (phụ lục 01, 02). Vậy việc lựa chọn đối tượng đào tạo của Công ty chủ yếu là việc lựa chọn đối tượng đào tạo là do lãnh đạo các bộ phận lựa chọn đề xuất, chứ chưa chú trọng đến nguyện vọng cá nhân của người lao động. Căn cứ lựa chọn đối tượng đào tạo dựa vào trình độ chuyên môn là chính, chưa xét đến cơ cấu độ tuổi, giới tính...

*** Xây dựng chương trình đào tạo**

Chương trình đào tạo tại Công ty được xây dựng phụ thuộc vào hình thức đào tạo:

- Đối với đào tạo nội bộ: dựa vào mục tiêu, đối tượng đào tạo mà cán bộ phụ trách đào tạo kết hợp với lãnh đạo nhóm các bộ phận và giáo viên giảng dạy để xây dựng chương trình đào tạo gồm các yếu tố như đối tượng đào tạo, kinh phí đào tạo, phương pháp đào tạo, địa điểm đào tạo....

- Đối với đào tạo bên ngoài: cán bộ phụ trách đào tạo của Phòng hành chính tổng hợp phối hợp với các đơn vị cung cấp để soạn thảo giáo trình, đề cương ôn tập giảng dạy cho phù hợp nội dung đào tạo với từng loại hình đào tạo cụ thể.

Nội dung chương trình đào tạo bao gồm những kỹ năng, kiến thức mà người lao động tiếp nhận sau mỗi khóa học. Nội dung chương trình đào tạo gắn với từng loại hình đào tạo:

- Loại hình đào tạo mới: Phòng Hành chính tổng hợp và các phòng ban liên quan phổ biến cho các nội dung như: giới thiệu công ty bao gồm lịch sử hình thành và cơ cấu tổ chức, nội quy lao động, quy chế hoạt động, những quy định chung của công ty, quy chế an toàn lao động, phòng chống cháy nổ, vệ sinh công nghiệp và môi trường, hệ thống chất lượng... của công ty.

+ Với lao động gián tiếp mới tuyển sau khi nghe phổ biến giới thiệu về công ty sẽ bắt đầu làm việc theo vị trí đã tuyển dụng.

+ Với lao động trực tiếp sẽ được đào tạo hướng dẫn công nhân mới tuyển dụng về công việc đảm nhận.

- Loại hình đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao thì cán bộ phụ trách đào tạo kết hợp giáo viên sẽ xem xét tùy từng đối tượng mà đưa ra những nội dung đào tạo riêng, phù hợp với mục tiêu và đối tượng đào tạo.

Kế hoạch nội dung đào tạo của Hợp nhất Quốc tế năm 2021

Bảng 2.9 Kế hoạch nội dung chương trình đào tạo 2021

TT	Nội dung đào tạo	Thời gian	Số lượng (người)	Phương pháp đào tạo
1	Đào tạo nhân viên mới tuyển dụng	Trong năm	57	Đào tạo nội bộ
2	Đào tạo kiến thức chuyên môn nghiệp vụ cho các ngành Ecom, Airgo, kinh doanh nội địa	Tháng 6/2021	30	Đào tạo nội bộ
3	Đào tạo nâng cao trình độ tiếng anh, tin học cho toàn bộ nhân viên	Tháng 3 - 4/2021	35	Đào tạo bên ngoài
4	Đào tạo kỹ năng quản lý, chính trị,...Cho cấp quản lý	Tháng 10/2021	5	Đào tạo bên ngoài
5	Đào tạo nâng bậc đối với nhân viên đã làm việc lâu, có năng lực	Tháng 7-8/2021	80	Đào tạo nội bộ
6	Đào tạo cho lao động sử dụng thiết bị, máy móc hiện đại tại kho vận	Tháng 3/2021	73	Đào tạo nội bộ
7	Đào tạo định kỳ ATVSLĐ - PCCN	Tháng 11/2021	370	Đào tạo nội bộ

(Nguồn: Phòng HCNS)

Ngoài ra, Công ty Cổ phần Hợp Nhất Quốc tế cũng có hướng dẫn đào tạo cho toàn thể nhân viên, người lao động trong doanh nghiệp về văn hóa doanh nghiệp, các chế độ chính sách, các quy định mới.... vào những buổi họp cuối tháng theo từng bộ phận, phòng ban, đơn vị công ty. Cán bộ phụ trách đào tạo tổng hợp phổ biến cho cán bộ của mỗi bộ phận phòng ban về nội dung đào tạo. Việc đào tạo những kiến thức cơ bản mà quan trọng cho toàn bộ nhân viên, người lao động trong công ty sẽ tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững.

Qua bảng nội dung đào tạo của Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế ta thấy được nội dung đào tạo khá hợp lý, công ty chú trọng tới công tác quản lý

cho các cán bộ nguồn của các bộ phận, đào tạo nâng cao kỹ năng trình độ chuyên môn nghiệp vụ để có thể thực hiện tốt nhiệm vụ. Mặc dù vậy nhận thấy nội dung đào tạo vẫn chưa trải đều trên tất cả các lĩnh vực sản xuất kinh doanh của công ty như mảng thị trường, marketing, tiếp thị bán hàng... là những mảng quan trọng cho sự phát triển của công ty nhưng chưa được chú trọng, các khóa đào tạo đều ngắn hạn.

Qua kết quả thu được từ phiếu thu thập thông tin về công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế (phụ lục 01, 02), các khóa đào tạo có thời gian đào tạo dưới 1 tháng chiếm 91,86% còn các khóa đào tạo thời gian dài hơn chiếm một tỷ lệ nhỏ là 5,81% với thời gian đào tạo từ 1 đến 3 tháng và 2,33% với thời gian đào tạo trên 1 năm. Các khóa đào tạo ngắn hạn chủ yếu phục vụ cho nhiệm vụ trước mắt của công ty, chưa chú trọng đến đầu tư mở rộng trong tương lai của công ty.

**** Lựa chọn phương pháp đào tạo***

Sau khi xây dựng được chương trình đào tạo, việc lựa chọn phương pháp đào tạo do cán bộ phụ trách mảng đào tạo của phòng hành chính nhân sự phối hợp lãnh đạo các phòng, nhóm và giáo viên để lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp nhất cho các loại hình đào tạo.

Công ty Cổ phần hợp nhất quốc tế sử dụng một số phương pháp đào tạo như:

**Bảng 2.10 Các phương pháp đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần
Hợp nhất Quốc tế**

Phương pháp đào tạo	Đối tượng áp dụng		Địa điểm thực hiện	
	Cán bộ quản lý	Nhân viên VP, kho vận	Tại nơi làm việc	Ngoài nơi làm việc
Kèm cặp, chỉ dẫn	0	x	x	0
Kèm cặp, học nghề	0	x	x	0
Đào tạo nâng bậc	x	x	x	x
Đào tạo tại các cơ sở ngoài công ty	x	0	0	x
Hội nghị, hội thảo	x	0	0	x

Ghi chú:

0: Không áp dụng

x: Áp dụng

(Nguồn: Phòng HCNS)

Kèm cặp và chỉ dẫn

Ở Công ty Cổ phần Hợp Nhất Quốc tế người lao động mới sau khi được đào tạo định hướng các kiến thức, thông tin về công ty sẽ được phân công vào các vị trí trong phòng, ban và sẽ được kèm cặp, hướng dẫn của cá trưởng nhóm, các đồng nghiệp có kinh nghiệm để đảm bảo hoàn thành tốt công việc được giao. Nếu người lao động đạt thì sẽ ký hợp đồng chính thức, nhân viên nào chưa đạt thì sẽ được đào tạo lại, nếu đạt yêu cầu thì tuyển dụng chính thức còn vẫn không đạt yêu cầu thì báo cáo với phòng Hành chính nhân sự để chuyển công việc khác hoặc chấm dứt hợp đồng.

Đào tạo theo kiểu học nghề

Trong phương pháp này, chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý

thuyết ở trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm, được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân. Cụ thể như đối với kho vận, các công nhân mới, công nhân còn yếu kỹ năng điều hành máy móc, thiết bị sẽ được quản lý kho vận đào tạo bằng lý thuyết ở trên lớp. Sau đó, các công nhân này sẽ được chính những công nhân có kinh nghiệm lâu năm, kỹ thuật lành nghề, hướng dẫn các thiết bị máy móc hiện đại, quản lý hàng hóa, đơn vận để đảm bảo hàng hóa ra khỏi kho đúng theo tiêu chí của công ty.

Đào tạo nâng bậc

Các khóa đào tạo này thường bổ sung về các kiến thức chuyên môn sâu dành cho công nhân vận hành kho vận, điều hành hàng hóa bằng các máy móc thiết bị hiện đại. Các công nhân vừa được học lý thuyết tại các trung tâm đào tạo của công ty đồng thời học thực hành, công nhân được đào tạo tại chỗ điều hành kho vận, hàng hóa, các máy móc nâng hạ, quản lý xuất nhập bằng các máy móc hiện đại và tân tiến. Khóa đào tạo diễn ra trong 2 tháng, sau đó công ty tổ chức thi nâng bậc cho những người lao động đủ điều kiện dự thi và thành lập hội đồng, thông thường thành phần của hội đồng gồm:

Tổng Giám đốc: Chủ tịch Hội đồng

Chủ tịch Hội đồng đào tạo: Ủy viên

Cán bộ đào tạo: Ủy viên thường trực – tư vấn kiêm thư ký

Quy định các môn thi nâng bậc: Thi 2 môn lý thuyết và thực hành tay nghề.

Đào tạo tại các cơ sở ngoài công ty

Đào tạo về nghệ thuật lãnh đạo, khả năng thủ lĩnh ...các chương trình có thể kéo dài từ vài ngày đến vài tháng. Chương trình, khóa đào tạo riêng

biệt nhằm củng cố thêm các kiến thức cơ bản về lĩnh vực, tài chính, kinh tế... Một số khóa học ngắn hạn ngoài công ty đã được tổ chức như:

- Học viện doanh nhân PTI, thời gian đào tạo 03 tháng, nội dung các khóa đào tạo tham gia bao gồm:

- + CFO Giám đốc tài chính chuyên nghiệp
- + CFO Giám đốc kinh doanh chuyên nghiệp

- Viện đào tạo kỹ năng Masterskills, thời gian đào tạo 2 tuần, 6 buổi, nội dung: Kỹ năng quản lý cấp trung.

- Học viện Apec, thời gian đào tạo 2 buổi, nội dung đào tạo: Logistic nâng cao.

Các chương trình đào tạo cấp bằng tốt nghiệp: Cao đẳng, đại học, cao học quản trị kinh doanh hoặc sau đại học. Các chương trình này được tổ chức kiểu tại chức, học viên học ở ngoài giờ vào buổi tối hoặc mỗi quý tập trung một đợt học khoảng 1 hay 2 tuần. Một số trường công ty đã tổ chức liên kết đào tạo:

- Trường đại học kinh tế quốc dân, liên kết đào tạo cho cán bộ cấp quản lý chuyên ngành: Thương mại điện tử sau đại học, Logistic và quản lý chuỗi cung ứng.

- Trường đại học thương mại, nội dung liên kết đào tạo: Kinh doanh quốc tế

Các hội nghị, thảo luận

- Phương pháp này được tổ chức dưới dạng giảng bài hay hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hay kết hợp với các chương trình đào tạo khác.

- Học viên sẽ học các kiến thức kinh nghiệm cần thiết thông qua việc thảo luận từng chủ đề trong từng buổi và dưới sự lãnh đạo của nhóm

- Phương pháp này khá đơn giản dễ tổ chức, không cần nhiều trang

thiết bị, tuy nhiên phạm vi tổ chức hẹp và tốn thời gian.

Một số các hội nghị thảo luận đã được công ty tổ chức cho cán bộ nhân viên được cử đi đào tạo tham dự như:

- Hội thảo phát triển ngành dịch vụ logistics do thành phố Hồ Chí Minh tổ chức
- Hội thảo “Phát triển logistics mang tầm quốc tế” do bộ công thương tổ chức.
- Hội thảo “Ngành logistics Việt Nam, cơ hội và thách thức” do VCCI tổ chức.

*** Xác định thời gian và địa điểm đào tạo**

Để xác định được thời gian có thể tiến hành đào tạo, cần xác định:

- Nên mở lớp đào tạo và 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 thời gian trên người lập kế hoạch đào tạo có thể xác định được thời gian và có thể mở lớp đào tạo.

Về địa điểm đào tạo, tổ chức có thể xác định mở lớp đào tạo ngay trong tổ chức (nếu tổ chức có đủ địa điểm học đáp ứng các nhu cầu học tập) hoặc thuê ngoài.

*** *Lựa chọn đội ngũ giáo viên***

Lựa chọn đội ngũ giáo viên là vấn đề được Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế hết sức quan tâm, giáo viên được lựa chọn từ hai nguồn chính: giáo viên nội bộ trong công ty và giáo viên bên ngoài.

Đối với giáo viên trong nội bộ công ty: Lựa chọn giáo viên có đủ chuyên môn, nghiệp vụ để phân công giảng dạy. Hầu hết giáo viên là những cán bộ cốt cán, cán bộ quản lý hoặc là những người lao động giỏi có thâm

niên lâu năm trong nghề. Công ty lựa chọn đội ngũ giáo viên đào tạo từ nội bộ theo một số tiêu chuẩn sau:

- Tốt nghiệp từ đại học trở lên.
- Có chuyên môn nghiệp vụ giỏi trong lĩnh vực giảng dạy (thể hiện qua thực tế công việc đạt được).
- Có ít nhất 5 năm kinh nghiệm trong công tác chuyên môn.
- Có khả năng giảng dạy và sử dụng thành thạo các thiết bị phục vụ giảng dạy.
- Có phẩm chất đạo đức tốt, tinh thần trách nhiệm cao trong giảng dạy.

Tuy nhiên, đội ngũ giáo viên nội bộ công ty là giáo viên kiêm nhiệm, không qua trường lớp do vậy khả năng sư phạm về mặt lý thuyết còn sơ khai.

Đối với giáo viên bên ngoài: là các giáo viên đang công tác tại các trường đại học cao đẳng, các chuyên gia tại các trung tâm, cơ sở đào tạo có uy tín... các giáo viên này đều được ban Giám đốc và phòng hành chính nhân sự xem xét lựa chọn kỹ lưỡng về thâm niên giảng dạy, trình độ chuyên môn, uy tín của nhân viên.

Bảng 2.11 Đội ngũ tham gia đào tạo tại Công ty

STT	Chức vụ	Trình độ	Chuyên môn đào tạo	Nội dung tham gia đào tạo	Kinh nghiệm công tác
1	Phó phòng phụ trách tuyển dụng, đào tạo	Sau đại học	Quản trị nhân lực	Chịu trách nhiệm chung về công tác đào tạo tại công ty	12 năm
2	Chuyên viên đào tạo	Đại học	Quản trị nhân lực	- Chịu trách nhiệm trực tiếp công tác đào tạo tại công ty - Tham gia giảng dạy đào tạo nội bộ, đào tạo văn hóa	7 năm
3	Phó phòng KD	Đại	Quản trị	Tham gia giảng dạy	9 năm

	e- com	học	kinh doanh	đào tạo chuyên môn cơ bản, đào tạo nâng cao ngành e- com	
4	TP KD AirGo	Đại học	Quản trị thương mại	Tham gia giảng dạy đào tạo chuyên môn cơ bản, đào tạo nâng cao ngành Airgo	12 năm
5	TP KD Nội địa	Cao đẳng	Xây dựng cầu đường	Tham gia giảng dạy đào tạo chuyên môn cơ bản, đào tạo nâng cao ngành KD nội địa	12 năm
6	Trưởng quản lý kho vận	Cao đẳng	Kỹ thuật điện	Tham gia giảng dạy đào tạo chuyên môn nghệ thuật kho vận	10 năm

(Nguồn: Phòng HCNS)

Nhìn vào bảng ta thấy, nhìn chung đội ngũ tham gia công tác đào tạo nội bộ của công ty đa phần được đào tạo đúng chuyên ngành, đúng với công tác được giao phó giảng dạy, nhưng cũng có 1 số vị trí chưa thực sự đáp ứng đủ các điều kiện như vị trí trưởng phòng kinh doanh nội địa, trưởng quản lý kho vận. Ngoài ra đội ngũ giảng dạy chỉ xuất phát từ những kinh nghiệm thực tế, không được đào qua trường lớp hay chuyên môn sư phạm nên còn hạn chế trong việc truyền đạt kiến thức của giáo viên. Đội ngũ đào tạo mỏng, nếu như khuyết một trong các vị trí sẽ không có người đào tạo.

*** Xác định kinh phí đào tạo**

Yếu tố tài chính rất quan trọng trong việc thực hiện công tác đào tạo nhân lực. Quy mô và chất lượng đào tạo phụ thuộc rất nhiều vào kinh phí đào tạo. Nguồn kinh phí cho đào tạo của nhân lực phụ thuộc vào 02 nguồn:

- Nguồn 1: nguồn này lấy từ lợi nhuận kinh doanh của công ty. Trích ra 1.5% trong tổng số lợi nhuận hàng năm của công ty.

- Nguồn 2: sự đóng góp từ cán bộ công nhân viên trong công ty.

Từ hai nguồn này tạo lập thành quỹ đào tạo – phát triển của công ty, mà chủ yếu là lấy từ lợi nhuận của công ty, nguồn kinh phí này của công ty được hạch toán vào chi phí hàng năm của công ty. Do vậy có thể nói công tác đào tạo và hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty có ảnh hưởng lẫn nhau.

Dưới đây là quỹ đào tạo của Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế qua các năm:

Bảng 2.12 Quỹ đào tạo Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế

Chỉ tiêu	Đơn vị	2019	2020	2021
Trích từ lợi nhuận công ty	Triệu đồng	265.470	270.165	281.190
Từ nguồn khác	Triệu đồng	45	77	92
Tổng số	Triệu đồng	265.515	270.242	281.282

(Nguồn: Phòng HCNS)

Có thể thấy rằng, quỹ đào tạo Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế tăng dần theo từng năm, đồng nghĩa với việc kinh phí đào tạo sẽ được tăng lên. Năm 2019 quỹ đào tạo có 265.515.000đ cho tới năm 2021 quỹ tăng lên 281.282.000đ.

Tuy nhiên, nguồn hình thành quỹ đào tạo vẫn còn hạn hẹp, chưa cao, chưa có sự mở rộng tìm kiếm đầu tư của các tổ chức hợp tác đào tạo trong và ngoài nước mà phần lớn quỹ đào tạo được trích từ lợi nhuận của công ty. Đây là một yếu tố bất lợi vì khi công ty sản xuất kinh doanh kém hiệu quả, lợi nhuận thấp sẽ dẫn đến kinh phí cho quỹ đào tạo giảm.

Các khoản chi phí cho đào tạo bao gồm:

- Chi phí cho giáo viên giảng dạy: Với giáo viên trong nội bộ công ty thì việc xác định chi phí sẽ được công ty trả tiền giảng dạy của giáo viên kiêm nhiệm theo các quy định của công ty như ngoài hưởng theo lương làm việc còn được hưởng thêm phụ cấp đào tạo. Tuy nhiên cũng có sự phân biệt đối tượng khác nhau, giáo viên có cấp bậc chức vụ công việc cao thì tiền phụ cấp cũng sẽ cao hơn. Điều này là do sự khác biệt về trình độ, khả năng và chức vụ của mỗi người lao động làm giáo viên. Còn với giáo viên thuê ngoài thì phụ thuộc vào hợp đồng ký kết.

Khoản chi phí tiền lương cho giáo viên kiêm nhiệm được quy định rõ trong Quy chế đào tạo được ban hành hàng năm của công ty.

- Chi phí cho người lao động: gồm tiền lương cho ngày lao động bình thường, tiền bồi dưỡng cho tham gia khóa học (hỗ trợ các khoản như chi phí đi lại, tiền ăn ở...).

- Chi phí cho tài liệu giảng dạy: Với cơ sở đào tạo bên ngoài thì do phía thực hiện giảng dạy cung cấp. Với khóa học do công ty tự tổ chức thì tài liệu học tập do công ty cung cấp cho người lao động.

- Chi phí cho cơ sở vật chất phục vụ công tác đào tạo bao gồm: chi phí về trang thiết bị phòng học, thiết bị giảng dạy, điện nước...

- Chi phí quản lý: chi phí cho người tổ chức thực hiện quá trình đào tạo

Căn cứ vào kế hoạch đào tạo hằng năm, phòng Hành chính nhân sự xác định chi phí đào tạo kế hoạch trình Tổng Giám đốc phê duyệt.

2.2.3.3 Thực hiện kế hoạch đào tạo

Sau khi lập kế hoạch đào tạo nhân lực được Ban Giám đốc phê duyệt, cán bộ phụ trách đào tạo của phòng Hành chính nhân sự sẽ chịu trách nhiệm tiến hành thực hiện kế hoạch đó.

- Chuẩn bị giáo viên:

Phòng nhân sự làm việc trực tiếp với giáo viên nhằm truyền đạt và

thống nhất về nội dung đào tạo, xác định mục tiêu, lựa chọn phương pháp thích hợp. Công ty sử dụng các giảng viên đào tạo chủ yếu từ nguồn nội bộ, một số ít khóa đào tạo thuê giảng viên từ cơ sở đào tạo chuyên môn. Tùy theo hình thức giảng dạy và phương pháp giảng dạy mà công ty xác định giáo viên giảng dạy là giáo viên bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp. Trường hợp nhắc lại kiến thức hay đào tạo để người lao động mới làm quen với công việc mới thì công ty sử dụng nhân sự nội bộ của công ty, còn để cung cấp cho người lao động những kiến thức mới hay nâng cao trình độ thì công ty thường thuê giáo viên bên ngoài.

Các trường hợp thực hiện công tác đào tạo tại công ty có nhiệm vụ, quyền lợi như sau: có trách nhiệm biên soạn chương trình đào tạo dành cho người học, phù hợp với mục tiêu đào tạo của khóa học. Có trách nhiệm tổ chức kiểm tra kết quả thực hiện công tác đào tạo sau mỗi khóa học. Những trường hợp kiêm nhiệm được hưởng mọi quyền lợi như khi trong công tác giảng dạy, đồng thời họ sẽ có các khoản phụ cấp cho công tác đào tạo.

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

- Chuẩn bị cơ sở vật chất:
- + Chuẩn bị trước đào tạo:

Bảng 2.13 Các danh mục chuẩn bị trước đào tạo

TT	Nội dung	Thời gian trước	Ghi chú
1	Lập kế hoạch đào tạo và tạm ứng chi phí đào tạo	10	
2	Liên hệ Nhà cung ứng/GV bên ngoài	15	Sử dụng cho các lớp mời GV ngoài
3	Thông báo kế hoạch khóa học	7	Email thông báo cho CBQL có HV liên quan
4	Thông báo khoá học cho HV	5	Email thông báo cho HV Cc cho CBQL
5	Email đề nghị CBQL và Admin đv nhắc nhở HV tham gia lớp học	1	Sử dụng cho các lớp tân binh
6	Liên hệ phóng viên báo nội bộ để viết bài, đưa tin	1-2	Sử dụng cho các lớp có tính PR cao
7	Liên hệ BQL Tòa nhà/ NCU bên ngoài để cùng set up phòng học	1	Vệ sinh phòng ốc và sắp xếp bàn ghế theo ý đồ của GV
8	Chuẩn bị danh sách điểm danh cho HV	1	
9	Chuẩn bị bảng tên HV	1	
10	Chuẩn bị phiếu đánh giá khóa học	1	
11	Chuẩn bị Slide Welcome HV, Slide bài giảng của GV...	1	
12	Chuẩn bị quà tặng cho HV	1	Theo yêu cầu của GV
13	Chuẩn bị tài liệu, handout, bài kiểm tra (nếu có),... cho HV	1	Theo yêu cầu của GV và đủ số lượng
14	Chuẩn bị VPP (giấy A1, A4, bút long, viết bi, bảng tên nhóm, bút màu, băng keo, kéo, ...)	1	Dùng đủ cho nhu cầu của GV và HV (phát sinh)
15	Chuẩn bị standee, máy chụp ảnh, laptop, bút chuyển slide, remote, âm thanh,	1	Dùng đủ cho nhu cầu của GV và HV (phát sinh)

(Nguồn: Phòng HCNS)

+ Chuẩn bị trong đào tạo:

Bảng 2.14 Danh mục các công việc chuẩn bị trong đào tạo

TT	Nội dung	Thời gian	Ghi chú
1	Kiểm tra thiết bị máy tính, máy chiếu, âm thanh,....	30'	Sắp xếp ngăn nắp, an toàn, thẩm mỹ. Biết sử dụng để hướng dẫn GV (khi cần)
2	Check in và gửi bảng tên HV		Đầy đủ, sắp xếp tên HV có logic thẩm mỹ.
3	Welcome HV và giới thiệu chương trình đào tạo		Ổn định lớp, chia nhóm (nếu cần), nêu nội quy lớp học
4	Hỗ trợ giảng viên trong các hoạt động của lớp học.		Ghi chép tiến trình, chụp ảnh
5	Ghi chép phát biểu của Lãnh đạo (hệ thống những ý chính lên Flipchart để HV tiện theo dõi)		Sử dụng cho các lớp có Lãnh đạo phát biểu đầu giờ
6	Cập nhật tình hình tham gia lớp học của HV	10h sáng	Sử dụng cho lớp Tân binh (báo cáo nhanh đến CBQL về việc tham gia của HV)
7	Báo cáo Lãnh đạo nếu HV vắng mặt nhiều		
8	Ghi chép kịch bản đào tạo		Sử dụng cho GV mới tham gia giảng dạy
9	Phát phiếu đánh giá khóa học và bài thu hoạch/ bài kiểm tra cho HV		
10	Làm clip và chiếu clip tổng kết khóa học		Sử dụng cho lớp Tân binh + Kỹ năng

(Nguồn: Phòng HCNS)

+ Chuẩn bị sau đào tạo

Bảng 2.15 Danh mục công việc chuẩn bị sau đào tạo

TT	Nội dung	Thời gian sau	Ghi chú
1	Bàn giao thiết bị (laptop, ổ điện, bút chuyển slide, remote...) và phòng ốc cho BQL tòa nhà		Ngay sau thời điểm kết thúc khoá học
2	Chọn lọc hình ảnh và Upload lên Fanpage của Tổng công ty	1-2	
3	Tổng hợp phiếu đánh giá và bài thu hoạch của Học viên	1-2	
4	Chấm điểm và tổng hợp bài kiểm tra (nếu có)	1-3	
5	Làm và gửi báo cáo đến Học viên (kèm bảng điểm nếu có)	1-3	Gửi kèm link hình ảnh và link clip trong báo cáo
6	Gửi bài thu hoạch đến CBQL học viên (dành cho các lớp CBCC hoặc lớp đặc biệt,...)	1-3	
7	Gửi chứng chỉ khóa học (nếu có)	5-7	
8	Tổng hợp tài liệu sau đào tạo		
9	Nhập liệu, lưu hồ sơ đào tạo		

(Nguồn: Phòng HCNS)

*** Nội dung, kết quả đào tạo**

Nội dung các khóa đào tạo trong thực tế không có thay đổi so với kế hoạch. Các khóa đào tạo chủ yếu xoay quanh đào tạo năng lực như: năng lực chuyên môn, năng lực chung, năng lực, quản lý, ...

Dưới đây là báo cáo thực hiện kế hoạch đào tạo năm 2019-2021 của Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế.

Bảng 2.16 báo cáo thực hiện kế hoạch đào tạo năm 2019-2021

STT	Nội dung đào tạo	2019			2020			2021			Phương pháp đào tạo
		KH	TH	%	KH	TH	%	KH	TH	%	
1	Đào tạo cơ bản	39	39	100	56	56	100	62	62	100	Đào tạo nội bộ
2	Đào tạo năng lực chung	23	23	100	32	31	97	52	51	98	Đào tạo nội bộ
3	Năng lực chuyên môn	82	80	98	96	94	98	100	95	95	Đào tạo nội bộ
4	Năng lực quản lý	6	6	100	8	8	100	12	11	92	Đào tạo bên ngoài
5	Đào tạo nâng bậc	37	34	92	44	43	98	63	62	98	Đào tạo nội bộ

(Nguồn: Phòng HCNS)

Nhìn vào bảng 2.16, các nội dung đào tạo đều được thực hiện và kết quả thực hiện kế hoạch đào tạo năm 2021 công ty đạt được tương đối cao (hơn 90%) và hầu hết với hình thức đào tạo nội bộ được áp dụng cho nhân viên.

Với hình thức đào tạo bên ngoài thì chủ yếu áp dụng cho đối tượng quản lý. Các khóa đào tạo được kết thúc với hiệu quả nhiều ít khác nhau, song nhìn chung đều được tiến hành tổ chức suôn sẻ, thành công, không xảy ra sự cố đáng tiếc nào.

Hiện nay, Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế đang thực hiện đánh giá

kết quả đào tạo của các học viên như sau:

- Đối với nhân viên, người lao động được đào tạo trong nội bộ Công ty, công tác đánh giá kết quả đào tạo nhân lực thông qua việc thi sát hạch cả về lý thuyết và thực hành.

- Đối với nhân viên, người lao động được đào tạo bên ngoài thì căn cứ vào bảng điểm kết quả đào tạo sau khóa học, chứng chỉ, giấy chứng nhận tốt nghiệp, phiếu nhận xét.

2.2.3.4 Đánh giá kết quả chương trình đào tạo

Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế hiện nay đã thực hiện việc đánh giá kết quả chương trình đào tạo. Tuy nhiên mới chỉ thực hiện đánh giá từ phía giáo viên và chưa có từ phía học viên.

*** Đánh giá từ phía giáo viên**

Nội dung chương trình đào tạo: Phần lớn nội dung đào tạo do giáo viên tự biên soạn theo tùy đối tượng đào tạo cho nên việc đánh giá chương trình đào tạo thường được các giáo viên bỏ qua.

Đánh giá học viên: Các giáo viên sẽ đánh giá học viên vào cuối khóa học. Việc đánh giá học viên dựa trên các tiêu chí như tham gia đầy đủ khóa học, khả năng tiếp thu kiến thức...

Sau mỗi khóa học, giáo viên thực hiện đánh giá học viên của mình vào phiếu đánh giá gửi lên phòng hành chính nhân sự để cán bộ phụ trách đào tạo tổng hợp và báo cáo lên Ban Giám đốc của công ty. Từ đó rút ra được những hạn chế và kinh nghiệm trong việc giảng dạy ở các khóa đào tạo sau.

Dưới đây là kết quả đánh giá của giáo viên về khóa đào tạo năng lực chuyên môn:

Bảng 2.17 báo cáo đánh giá thực hiện đào tạo năm 2019-2021

STT	Tiêu chí đánh giá	2019		2020		2021	
		Số HV	%	Số HV	%	Số HV	%
1	Tham gia đầy đủ các buổi học	82	100	94	98	98	98
2	Ghi chép bài đầy đủ	80	98	90	94	92	92
3	Tập trung lắng nghe	80	98	92	96	95	95
4	Tích cực tham gia phát biểu	62	76	75	78	80	80
5	Thờ ơ, không ghi chép, không tích cực tham gia vào bài giảng	12	15	15	16	13	13
6	Không phát biểu	20	24	21	22	20	20
Tổng học viên của khóa		82		96		100	

(Nguồn: Phòng HCNS)

Qua bảng trên ta có thể thấy các học viên tham dự lớp đào tạo năng lực chuyên môn khá đầy đủ (chiếm 98%). Số lượng học viên tập trung lắng nghe và ghi chép bài đầy đủ cũng chiếm tỷ lệ lớn gần 90%. Tuy nhiên không phải cứ tập trung và ghi chép bài đầy đủ là học viên sẽ tích cực phát biểu mà vẫn còn còn rất e dè, thụ động trong quá trình học, tỷ lệ học viên không phát biểu chiếm hơn 20%. Và vẫn còn một số học viên tham gia khóa học với thái độ thờ ơ và không chịu ghi chép cũng chiếm khoảng 15%.

Các giáo viên đã có tinh thần trách nhiệm thực hiện việc đánh giá học viên một cách nghiêm túc nhưng các tiêu chí đánh giá còn chưa cụ thể, vẫn

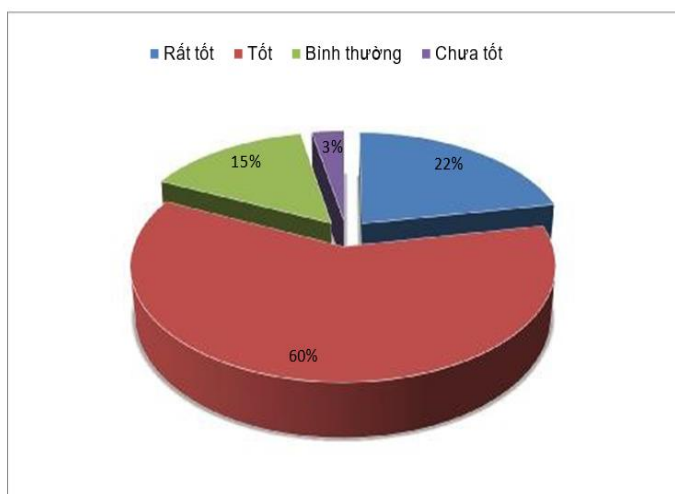
còn mang tính hình thức, chưa đánh giá chính xác chất lượng học viên. Do vậy công ty cần có phương pháp đánh giá khoa học và hiệu quả hơn để phản ánh được chính xác kết quả của chương trình đào tạo mang lại.

*** Đánh giá từ học viên**

Nội dung chương trình đào tạo: Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế chưa tổ chức thực hiện đánh giá chương trình đào tạo từ phía học viên và đánh giá giáo viên sau buổi đào tạo. Do vậy các giáo viên, cán bộ phụ trách đào tạo cũng như lãnh đạo công ty chưa thể nhận được những ý kiến phản hồi từ học viên.

Để phản ánh đúng kết quả đánh giá sau đào tạo, tác giả đã khảo sát bằng câu hỏi (phụ lục 01 và 02) về đánh giá giáo viên sau đào tạo và thu được kết quả như sau:

Biểu đồ 2.4 Thống kê phiếu đánh giá giáo viên 2021



(Nguồn: kết quả khảo sát – Phụ lục 02)

Trong năm 2021: có 75% số phiếu đánh giá đánh giá là bình thường và tốt, 22% phiếu đánh giá rất tốt còn lại 3% là đánh giá chưa tốt và không có phiếu nào đánh giá yếu kém.

Nhìn chung chất lượng giáo viên của Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế hiện nay tương đối tốt. Như vậy có thể thấy việc đánh giá giáo viên được

thực hiện khá tốt. Đối với việc đánh giá giáo viên bên ngoài, những giáo viên có kết quả đánh giá cao, phù hợp với yêu cầu của công ty thì sẽ tiếp tục được lựa chọn cho kế hoạch của năm sau, nếu không phù hợp thì sẽ tiến hành lựa chọn giáo viên khác thay thế để đảm bảo chất lượng giảng dạy. Tuy nhiên với đánh giá giáo viên là giáo viên nội bộ công ty, việc đánh giá vẫn còn chưa chính xác do ảnh hưởng bởi yếu tố tâm lý của người lao động.

Việc đánh giá kết quả chương trình đào tạo của Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế vẫn còn nhiều hạn chế như:

- Việc đánh giá chương trình đào tạo vẫn còn mang tính hình thức, các tiêu chí đánh giá vẫn còn chưa cụ thể dẫn đến kết quả đánh giá chưa thật chính xác.
- Việc đánh giá mới chỉ thực hiện đánh giá từ phía giảng viên và từ phía học viên chứ chưa có đánh giá từ phía người quản lý lớp do đó sẽ thiếu nguồn ý kiến mang tính khách quan, toàn diện của cán bộ quản lý.
- Việc đánh giá kết quả chương trình đào tạo có thể bị ảnh hưởng bởi yếu tố tâm lý cá nhân của cả giáo viên đánh giá cũng như từ học viên đánh giá, thiếu sự khách quan từ phía người quản lý khiến công ty khó nắm bắt đúng thực tế.

Do vậy trong thời gian tới công ty cần có sự khắc phục những hạn chế trên để việc đánh giá kết quả đào tạo được chính xác, khách quan từ đó rút ra được kinh nghiệm cho các khóa đào tạo sau này.

2.2.3.5 Đánh giá hiệu quả sau đào tạo

Hiệu quả sau đào tạo được đánh giá trên các tiêu chí như: Sự thay đổi kiến thức, kỹ năng, năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động, sự thay đổi thái độ, hành vi lao động so với trước đào tạo và việc bố trí sử dụng sau đào tạo. Hiện nay, Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế đã thực hiện đánh giá hiệu quả sau đào tạo theo một số tiêu chí. Cụ thể:

Sự thay đổi năng suất lao động, kết quả của đào tạo nâng bậc

Về đào tạo cho lao động mới tuyển dụng thì tỷ lệ đáp ứng yêu cầu tay nghề sau đào tạo tương đối cao hơn 86%, cho thấy công tác đào tạo được thực hiện có hiệu quả, người lao động tiếp thu được các kiến thức, kỹ năng áp dụng vào công việc, cải thiện năng suất lao động.

Với đối tượng là sale, việc đánh giá được thực hiện vào cuối năm, khi đánh giá thực hiện công việc, để thấy được sự thay đổi của người lao động trước và sau khi đào tạo. Theo thống kê của phòng nhân sự từ năm 2019-2021 thực hiện đánh giá tỷ lệ đáp ứng được yêu cầu công việc, của người lao động là:

Bảng 2.18 Tỷ lệ nhân viên đáp ứng yêu cầu sau đào tạo từ 2019-2021

Tỷ lệ NV đáp ứng (%)	2019		2020		2021	
	Trước đào tạo	Sau đào tạo	Trước đào tạo	Sau đào tạo	Trước đào tạo	Sau đào tạo
Năng lực cơ bản	82,5	96,53	80,02	89,5	65,41	86,77
Năng lực chung	83,47	92,87	81,65	97,66	79,15	90,20
Năng lực chuyên môn	72,11	83,84	65,28	86,72	71,73	82,31
Năng lực quản lý	87	92	88	94,32	87	94.33

(Nguồn: Phòng HCNS)

Nhìn vào bảng 2.18 nhận thấy tỷ lệ công nhân đáp ứng năng lực trước và sau đào tạo đều có sự chuyển biến rõ rệt. Nếu như trước đào tạo tỷ lệ chỉ đạt từ 65.28% đến 87% thì sau đào tạo đã tăng lên một cách đáng kể, đạt từ 82.31% đến hơn 97%. Như vậy có thể thấy chất lượng đào tạo nhân viên của công ty tương đối cao.

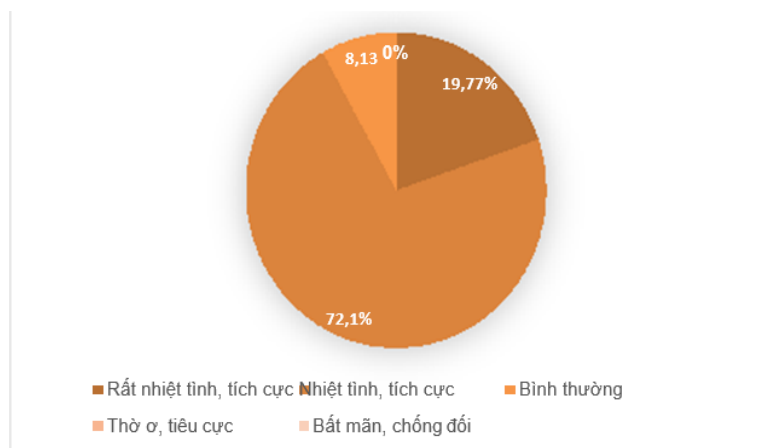
Với đối tượng là cán bộ quản lý, nhân viên công ty việc thực hiện đánh giá hiệu quả sau đào tạo chưa được lãnh đạo công ty quan tâm, việc đánh giá

cũng gặp khó khăn do các chức danh công việc ở công ty cũng rất khó định mức, đối tượng này là lao động trí óc nên việc xác định sự thay đổi về năng suất, các loại mức... còn gặp nhiều hạn chế. Một số chức danh công việc quan trọng đã xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc thì sự thay đổi chất lượng làm việc có thể dễ dàng đánh giá, trong khi với các chức danh khác chưa có văn bản này nên nếu có đánh giá hiệu quả sau đào tạo thì cũng chủ yếu dựa vào cảm quan của lãnh đạo các trường bộ phận, phòng ban.

Sự thay đổi hành vi sau đào tạo

Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế mới chỉ dừng lại ở việc đánh giá sự thay đổi năng suất, chất lượng của người lao động là chính. Việc đánh giá sự thay đổi thái độ, hành vi lao động trước và sau đào tạo của người lao động thì chưa được lãnh đạo của công ty quan tâm nên chưa có số liệu thống kê nào cụ thể. Do vậy tác giả đã thực hiện phiếu thu thập thông tin về công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo (phụ lục 01, 02) tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế năm 2021 thu được kết quả như sau:

Biểu đồ 2.5 Khảo sát sự thay đổi, hành vi lao động năm 2021



(Nguồn: kết quả khảo sát – Phụ lục 02)

Qua khảo sát cho thấy hầu hết người lao động đều nhận thấy sự thay đổi thái độ, hành vi của đồng nghiệp sau khóa đào tạo đều nhiệt tình, tích cực hơn (chiếm tỷ lệ hơn 90%) còn lại là 8,13% người lao động đánh giá đồng

nghiệp ở mức độ bình thường. Đây là một tín hiệu tích cực cho thấy hiệu quả của công tác đào tạo khiến cho người lao động có sự thay đổi tốt lên, cảm thấy hứng thú và nhiệt tình trong công việc, giúp cho người lao động muốn gắn bó lâu dài với tổ chức.

2.3 Thực trạng nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế.

2.3.1 Nhân tố bên trong

2.3.1.1 Lĩnh vực kinh doanh

Ngành logistic được đánh giá là ngành quan trọng trong mọi thời đại. Tuy nhiên cũng như các Công ty logistics khác đặc thù công việc tại Hợp Nhất Quốc tế là công việc tập trung theo phòng ban, việc giao tiếp với khách hàng thường xuyên và liên tục, trung bình mỗi một nhân viên sale một ngày phải đạt chỉ tiêu 3 khách hàng trực tiếp và 07 khách hàng gián tiếp. Lượng hàng cần lên đơn trong một tháng phải đạt trung bình 50-150 đơn hàng tương ứng với kế hoạch được đề ra. Hiện nay công ty có 07 trụ sở tại nước ngoài vì vậy việc sử dụng ngôn ngữ để giao tiếp và làm việc với các bộ phận ở nước ngoài tại các nước là điều rất quan trọng. Lượng hàng hóa vận chuyển từ Việt Nam ra nước ngoài, từ nước ngoài về Việt Nam và vận chuyển nội địa là một con số khổng lồ, mỗi tháng số lượng lên đến vài nghìn đơn hàng. Và các phần mềm, công cụ quản lý công việc áp dụng công nghệ ra đời, đòi hỏi nhân viên phải học hỏi liên tục, không ngừng đổi mới phát huy để đáp ứng được công việc.

2.3.1.2 Năng lực bộ phận chuyên trách đào tạo

Hiện nay đối với công tác đào tạo nội bộ, bộ phận chuyên trách đào tạo như sau:

Bảng 2.19 Năng lực bộ phận chuyên trách đào tạo

STT	Chức vụ	Trình độ	Chuyên môn	Lĩnh vực phụ trách	Thâm niên
1	Phó phòng nhân sự phụ trách đào tạo	Sau đại học	Quản trị nhân lực	Phụ trách công tác đào tạo, công tác tổ chức cán bộ, thi đua khen thưởng, thanh tra bảo mật	12 năm
2	Chuyên viên đào tạo	Đại học	Quản trị nhân lực	Đào tạo hội nhập, văn hóa công ty, liên hệ giáo viên đào tạo ngoài công ty, tìm hiểu các khóa học phù hợp	7 năm
3	Chuyên viên C&B	Đại học	Kinh tế quản trị	Lao động – tiền lương khối văn phòng, chế độ chính sách, bảo hiểm	6 năm
4	Nhân viên phụ trách đào tạo	Đại học	Hành chính lưu trữ	Tổ chức trang thiết bị, phục vụ công tác đào tạo nhân lực, An toàn lao động, công tác phòng cháy chữa cháy	4 năm

(Nguồn: phòng HCNS)

Qua bảng 2.19 ta nhận thấy, phần lớn số cán bộ làm công tác đào tạo tại Công ty Cổ phần Hợp Nhất Quốc tế đều là những cán bộ chuyên môn nghiệp vụ nay chuyển sang làm công tác đào tạo nhân lực, có 2/4 người được đào tạo đúng chuyên ngành Quản trị nhân lực. Vì vậy, lực lượng này cần được đào tạo bồi dưỡng thêm về nghiệp vụ đào tạo và phát triển nhân lực nhằm nâng cao năng lực kết hợp với tích lũy kinh nghiệm trong quá trình thực hiện.

Bên cạnh đó, hiện tại công ty mới chỉ có 1 cán bộ phụ trách công tác đào tạo, do đó không thể chuyên tâm vào công tác đào tạo được nhiều. Số người chuyên trách công tác này vẫn còn thấp so với lượng công việc hiện có. Từ thực trạng trên đặt ra thách thức không nhỏ cho công ty và công tác đào tạo trong thời gian tới. Với trình độ hiện tại của đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác đào tạo nhân lực của công ty hiện nay đã đáp ứng được phần nào yêu cầu của công việc nhưng nếu vẫn để tình trạng này duy trì thì sẽ làm cho công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty bị hạn chế trong tương lai.

2.3.1.3 Kinh phí đào tạo

Khả năng tài chính của công ty ảnh hưởng rõ rệt đến việc thực hiện các hoạt động đào tạo. Theo báo cáo tài chính năm 2021 doanh thu đạt được 99.963.000.000đ. Với tốc độ tăng trưởng 3-5%/ năm, công ty khẳng định được nội lực tài chính khá ổn định. Với tình hình tài chính như trên, mỗi năm công ty dành 1.5% lợi nhuận trước thuế cho công tác đào tạo. Đây là một khoản chi nhất định cho đào tạo nhân lực, ngoài ra chi phí đào tạo còn từ nguồn đóng góp tự nguyện của cán bộ nhân viên. Như vậy, công ty đã có một khoản chi nhất định cho đào tạo. Tuy nhiên do nhu cầu đào tạo ngày càng lớn, số chi phí bỏ ra cho đào tạo của Hợp nhất Quốc tế cũng tăng theo, đây là trở ngại cho chính sách đào tạo của công ty. Với nguồn lực tài chính tương đối hạn chế sẽ gây ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo cũng như quy mô đào tạo nhân lực. Chính vì vậy mà các hoạt động đào tạo nhân lực của gây

ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo cũng như quy mô đào tạo nhân lực cần có một nguồn kinh phí ổn định và phù hợp dành cho nó.

2.3.2 Nhân tố bên ngoài

2.3.2.1 Thị trường lao động

Hiện nay, thị trường lao động có chất lượng nhân lực khá tốt. Nhân lực về các lĩnh vực như sale, marketing... phong phú. Có rất nhiều trường đại học đào tạo về chuyên ngành, điều này đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển nhân lực tại các doanh nghiệp nói chung và Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế nói riêng. Đối với lao động là quản lý, không chỉ có trình độ chuyên môn trong công tác chuyên trách mà còn có cả kỹ năng quản lý. Do đó đào tạo cho lao động và việc quan trọng và cấp thiết, đáp ứng yêu cầu đặt ra cho công ty trong quá trình hoạt động kinh doanh. Nhân lực Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế 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 Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế cần có thêm nhân lực để hoàn thiện nhiệm vụ. Ngoài ra, nhu cầu lao động có ảnh hưởng tới công tác đào tạo nhân lực tại công ty, cụ thể là khi thị trường lao động khan hiếm, cung lao động thiếu, Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế lại không tuyển dụng nhân lực nên cần phải đào tạo nhân lực để đáp ứng được yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế.

2.3.2.2 Khoa học, công nghệ

Internet và các thành tựu khác của công nghệ thông tin đã làm thay đổi cách thức tiến hành kinh doanh và đặt ra yêu cầu cao hơn đối với lao động tri thức. Internet tạo nhiều cơ hội trong giao lưu, tiếp xúc, mở rộng phạm vi nội dung công việc, phá bỏ các hàng rào ngăn cản trong thị trường lao động

truyền thống. Điều này cho phép các doanh nghiệp áp dụng có hiệu quả các phương thức kinh doanh (ví dụ thương mại điện tử), cách thức tổ chức quản lý nhân viên (thời gian, địa điểm làm việc linh hoạt), đào tạo qua mạng... Tuy nhiên, khi phương thức làm việc từ xa trở nên phổ biến sẽ gây ra áp lực cạnh tranh lớn hơn trong việc đào tạo nhân viên giỏi để đáp ứng nhu cầu của Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế.

Công ty thường xuyên đầu tư trang thiết bị máy móc hiện đại nhằm phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của mình, mang lại chất lượng sản phẩm tốt, tăng năng suất lao động. Với sự đầu tư cập nhật trang thiết bị máy móc hiện đại, đòi hỏi Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế phải có các chương trình đào tạo để người lao động có thể sử dụng thành thạo những máy móc này. Việc đào tạo bổ sung kiến thức, kỹ năng trong sử dụng máy móc mới khiến người lao động được tiếp cận tiên bộ khoa học hiện đại giúp tăng năng suất, chất lượng làm việc, chất lượng sản phẩm của công ty.

2.4 Đánh giá chung

2.4.1 Ưu điểm

Trong những năm vừa qua, Công ty đã nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo nhân lực đối với sự phát triển của mình, chính vì vậy công tác đào tạo nhân lực của công ty đã đạt được một số kết quả nhất định:

Về phân định trách nhiệm về công tác đào tạo nhân lực

Công ty đã phân định trách nhiệm tương đối rõ ràng cho các bộ phận để thực hiện chương trình đào tạo. Vì vậy, công tác đào tạo nhân lực được các bộ phận theo dõi sát sao.

Về quy trình triển khai công tác đào tạo nhân lực

Ban lãnh đạo công ty đã quan tâm đến chính sách, chiến lược đào tạo nhân viên.

Chương trình đào tạo của công ty được xây dựng tương đối cụ thể, phù hợp.

Công ty đã xây dựng một số văn bản nội bộ liên quan đến công tác đào

tạo nhân lực giúp cho việc quản lý, tổ chức thực hiện công tác đào tạo thuận lợi hơn.

Số lượng lao động được đào tạo và chi phí đào tạo tăng lên qua các năm, góp phần nâng cao hiệu quả chương trình giảng dạy.

Nội dung phương pháp đào tạo phù hợp với tính chất, đặc thù và hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của Công ty.

Công ty tạo lập nên quỹ đào tạo phát triển tạo điều kiện cho công tác đào tạo nhân lực được đầu tư thích đáng.

Cơ sở vật chất của công ty khá đầy đủ tiện nghi, máy móc thiết bị để phục vụ cho quá trình đào tạo tại chỗ, đảm bảo cho công tác đào tạo được thực hiện thuận tiện.

2.3.2 Hạn chế và nguyên nhân

2.4.1.1 Hạn chế

- 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 tiếp xúc và chăm sóc khách hàng. Khi có nhu cầu đào tạo, công ty phải mất thời gian, công sức để tìm kiếm và xem xét từng trường hợp do quá trình lưu trữ hồ sơ cá nhân được lưu trong máy tính của cán bộ phụ trách đào tạo tại văn phòng công ty quản lý và lưu trữ trong hồ sơ bằng giấy tờ. Việc xác định nhu cầu còn mang nhiều tính chủ quan, chưa thực sự khoa học.

- Việc lựa chọn đối tượng đào tạo của công ty còn mang tính chung chung, thiếu sự phân loại về đặc tính, tính chất của NLĐ. 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. Điều này ảnh hưởng ít nhiều tới tinh thần làm việc của họ, vì bản thân người lao động có sự so sánh với đồng nghiệp và đặt ra

ngghi vẫn tại sao mình không có cơ hội trong khi người khác có và thậm chí có nhiều cơ hội được huấn luyện.

- Phương pháp đào tạo chưa đa dạng chủ yếu là đào tạo trong công việc. Việc này 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. Điều này là do những năm gần đây quy mô lao động của công ty tăng trưởng chậm vì không tuyển thêm nhiều nhân viên mới, đặc biệt là nhân viên thị trường. Do đó, để đáp ứng được các hoạt động kinh doanh, công ty không thể cử nhiều người đi học vì sẽ làm ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện kế hoạch đã đặt ra. Chi phí cho các khóa đào tạo hiện nay cũng phụ thuộc nhiều vào ngân sách của chính công ty nên cũng có những hạn chế nhất định khi sử dụng các phương pháp đào tạo sử dụng giáo viên bên ngoài.

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

- Một hạn chế nữa của công tác đào tạo và phát triển nhân lực mà công ty gặp phải là ở khâu đánh giá hiệu quả công tác này. Điều này là do công ty mới chỉ chú trọng tới kết quả học tập và kết quả thực hiện công việc sau đào tạo mà chưa thật sự quan tâm tới sự phù hợp của khoá học với người lao động và công việc của họ, cũng chưa tìm hiểu xem người lao động có thích hợp với điều kiện học tập, cách giảng dạy... hay không.

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

nhân lực đa phần là những người kiêm nhiệm. Do vậy trình độ chuyên môn nghiệp vụ đào tạo còn những hạn chế.

2.4.1.2 Nguyên nhân

*** Nguyên nhân chủ quan**

- Nhân lực là lực lượng nòng cốt của công ty, tuy nhiên số và chất lượng nhân lực chất lượng có kiến thức trong quản lý còn chưa cao.

- Cách tổ chức chưa chủ động trong việc xây dựng chiến lược phát triển nhân lực. Khi xây dựng chương trình đào tạo việc xác định nhu cầu đào tạo chưa xuất phát từ nhu cầu thực tế.

- Đội ngũ cán bộ chưa thực sự nâng cao tính công bằng, nghiêm minh trong quản lý; do các cán bộ của họ thiếu kiến thức, kỹ năng hoặc có thái độ chưa thích hợp với công việc và đồng nghiệp.

- Việc xác định nhu cầu chưa bám sát với thực tế vào điều kiện từng giai đoạn, từng bộ phận của công ty nhằm 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.

- Công ty chưa đa dạng hoá các loại hình đào tạo và phương pháp đào tạo: hiện nay loại hình đào tạo chủ yếu là ngắn hạn.

- Khi thiết kế và tổ chức các chương trình đào tạo công ty chưa thực hiện tốt các bước để xây dựng một chương trình đào tạo. Xác định đúng nhu cầu đào tạo, đối tượng đào tạo và nội dung cần đào tạo.

*** Nguyên nhân khách quan**

Xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế gia tăng mạnh mẽ giữa các quốc gia, sự bùng nổ của công nghệ 4.0 làm cho nhân lực trong công ty chưa thể có định hướng và bắt kịp với sự phát triển.

Mặc dù quy mô dân số trong nước gia tăng, tuy nhiên, chất lượng nhân lực chưa được cải thiện, công ty thường xuyên phải đào tạo lại khi mở rộng quy mô tuyển dụng.

Sự liên kết giữa các doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp nước ngoài còn chưa phát triển, chính phủ chưa có nhiều chính sách khuyến khích, tạo cầu nối cho doanh nghiệp trong nước được tiếp cận, học hỏi kinh nghiệm của các doanh nghiệp nước ngoài. Điều này làm giảm sự liên kết giữa công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế và các tập đoàn đa quốc gia, chất lượng nhân lực của công ty chưa thực sự hướng tới các tiêu chuẩn nhân lực chung của thế giới.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HỢP NHẤT QUỐC TẾ

3.1 Mục tiêu và định hướng công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế đến năm 2024

3.1.1 Mục tiêu phát triển chung

Mục tiêu của công ty là tiếp tục xây dựng và phát triển công ty, phấn đấu trở thành một đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực Logistics. Trước mắt lấy hoạt động sản xuất làm nền tảng để duy trì và ổn định sự phát triển của công ty. Bên cạnh đó tích cực tìm kiếm cơ hội để khai thác và sử dụng hiệu quả các nguồn lực nhằm mở rộng thị trường xuất khẩu và tiêu thụ sản phẩm.

Công ty cũng không ngừng 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, dịch vụ hiện đại, tiện nghi nhất phục vụ cuộc sống của con người.

3.1.2 Định hướng công tác đào tạo đến năm 2024

Trong giai đoạn 2022-2024, Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế đã đặt ra mục tiêu cho công tác đào tạo 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.

Để đạt được mục tiêu đề ra thì công ty đã đặt ra một số phương hướng đào tạo đến năm 2024 cụ thể:

- Xây dựng quy trình đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tiễn của công ty, đa dạng phương thức đào tạo và chương trình đào tạo.
- Nâng cao chất lượng hoạt động đánh giá hiệu quả đào tạo.
- Lập kế hoạch, xây dựng chiến lược đào tạo cụ thể, trong cả ngắn hạn và dài hạn.
- Vận dụng thêm những tiến bộ công nghệ thông tin vào công tác đào tạo.
- Tăng ngân sách cho hoạt động đào tạo hằng năm.
- Nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ thực hiện công tác đào tạo.

3.2 Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế

3.2.1 Tăng cường các hoạt động nghiên cứu xác định nhu cầu đào tạo

Như ta đã biết, Ban Giám đốc công ty có vai trò rất quan trọng trong lãnh đạo doanh nghiệp. Đứng trước những cơ hội và thách thức, doanh nghiệp có phát triển được hay không hoàn toàn phụ thuộc vào nhận thức, trình độ và quyết tâm của những người lãnh đạo doanh nghiệp và bộ máy quản lý. Tuy nhiên, dù nhận ra được những cơ hội kinh doanh trên thị trường, nhưng nếu nhân lực trong doanh nghiệp không đủ trình độ đáp ứng yêu cầu công

việc của thị trường thì doanh nghiệp cũng không thể thành công. Mặt khác nhiều cán bộ lãnh đạo của công ty vẫn còn quan niệm con người chỉ là một yếu tố tham gia vào quá trình kinh doanh. Với nhận thức như vậy, sau khi tuyển dụng nhân sự họ quan tâm nhiều đến việc sử dụng nhân lực. Quan niệm đó dẫn đến doanh nghiệp không có nhu cầu đào tạo để phát triển nguồn lực của mình, xem đào tạo là thêm gánh nặng chi phí cho doanh nghiệp, thay vào đó chỉ cần sa thải nhân viên không đáp ứng yêu cầu và tuyển người mới. Ngược lại, theo xu hướng phát triển nhân lực hiện nay ở nhiều nước trên thế giới, người lao động được xem là tài sản của doanh nghiệp. Vì thế, đào tạo phát triển nhân lực được các doanh nghiệp coi là hoạt động đầu tư chứ không phải là gánh nặng chi phí. Hoạt động đào tạo và phát triển có thể giúp cho nhân viên hiểu biết sâu sắc hơn về mục tiêu và văn hoá của doanh nghiệp, giáo dục cho nhân viên có được sự đồng lòng với doanh nghiệp. Hoạt động đào tạo và phát triển còn giúp cho nhân viên hiểu rõ hơn yêu cầu của công việc. Thông qua đào tạo và phát triển nhân lực, người lao động được nâng cao kỹ năng, thay đổi quan niệm, thái độ và sẽ đóng góp trở lại một cách hiệu quả cho hoạt động của doanh nghiệp. Đào tạo và phát triển nhân lực không chỉ giúp bù đắp thiếu hụt về chất lượng lao động, và nâng cấp nhân lực hiện có mà còn giúp thu hút nhân lực tiềm năng. Việc chú trọng phát triển nhân viên, tìm ra những người có nhiều tiềm năng để đào tạo, phát triển và bố trí họ những vị trí trọng trách hơn sẽ là sự động viên tinh thần lớn, người lao động sẽ tận tâm hơn với công việc và cống hiến hết lòng cho doanh nghiệp. Nếu không chú trọng yếu tố này, rất có thể công ty sẽ thường xuyên xảy ra khủng hoảng về nhân lực khi quy mô của công ty tăng lên, hoặc khi yêu cầu của thị trường thay đổi. Vì vậy Giám đốc công ty cần nhận thức được vai trò quan trọng của công tác phát triển

nhân lực trong doanh nghiệp mình và dành thời gian và nguồn lực phù hợp đầu tư cho hoạt động này.

Xác định chính xác nhu cầu về đào tạo nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu đối với công ty để đáp ứng sự tăng trưởng quy mô và nâng sức cạnh tranh, đặc biệt là trong điều kiện kinh tế hội nhập. Chính vì vậy, ban Giám đốc công ty cần phân tích những thách thức, trở ngại đối với công ty của mình và đặt ra tầm nhìn dài hạn, vạch ra chiến lược phát triển nhân lực với tầm nhìn ít nhất từ 5 - 10 năm tới. Sau đó, tùy năng lực, quy mô của công ty mà xây dựng một lộ trình thực hiện phù hợp. Lộ trình này vạch ra từng giai đoạn để từ đó tiến hành tuyển dụng và đào tạo một đội ngũ lao động có chất lượng cao, đầu tư lại trang thiết bị, công cụ lao động, xây dựng chế độ lương bổng có tính cạnh tranh so với doanh nghiệp khác, nhằm tạo môi trường hoàn toàn thuận lợi để người lao động giỏi có thể gắn bó với doanh nghiệp và phát huy được hết năng lực của mình. Có như vậy Giám đốc công ty mới không phải lo lắng về việc nhân viên sẽ chuyển đi nơi khác sau khi được đào tạo. Bản thân lãnh đạo công ty cũng cần tham dự các khóa đào tạo, hội thảo, giao lưu, tham gia các hiệp hội để tăng cường sự hiểu biết và cập nhật về phát triển nhân lực.

3.2.2 Hoàn thiện phân định trách nhiệm về công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế

Công ty nên tiến hành phân định trách nhiệm rõ ràng, cụ thể cho từng cá nhân, cụ thể có thể xây dựng như sau:

Phó giám đốc là người phê duyệt và đánh giá hoạt động đào tạo của doanh nghiệp.

Trưởng phòng hành chính nhân sự là người đưa ra các chiến lược đào tạo của doanh nghiệp, trình Phó giám đốc phê duyệt.

Bộ phận chuyên trách công tác đào tạo trong công ty là Nhóm nhân sự

thuộc Phòng hành chính nhân sự. Nhóm có trách nhiệm xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch, chương trình đào tạo đối với cán bộ nhân viên trong toàn công ty bao gồm: đào tạo thường xuyên, đào tạo lại, đào tạo nâng cao, thi nâng bậc, thi thợ giỏi.... phục vụ cho nhu cầu phát triển lâu dài của công ty, phù hợp với chế độ quy định của Nhà nước.

Phó phòng nhân sự là người tổ chức và quản lý các chương trình đào tạo, tập huấn trong một tổ chức, doanh nghiệp nhằm mục đích nâng cao kỹ năng cho nhân viên.

Công việc của Phó phòng nhân sự phụ trách trong công tác đào tạo gồm:

+ Xây dựng các chương trình đào tạo mới

Thông qua việc phân tích nghề nghiệp, hướng phát triển nghề nghiệp, đánh giá năng lực nhân viên hiện tại, thảo luận với các quản lý trực tiếp, nhân viên và giám đốc, phó phòng nhân sự sẽ nhận định và phát triển các chương trình đào tạo mới. Chương trình đào tạo có thể là phát triển kỹ năng mới hoặc nâng cao những kỹ năng cũ, bổ sung kiến thức, các công nghệ mới có thể áp dụng vào công việc,... tùy theo nhu cầu.

Phó phòng nhân sự có nhiệm vụ tìm hiểu và cập nhật các phương pháp đào tạo mới để nâng cao hiệu quả đào tạo. Họ cũng sẽ lên trước lịch đào tạo trong năm cho doanh nghiệp, bao gồm sắp xếp thời gian, thông báo nhân sự và chuẩn bị ngân sách.

+ Tổ chức thực hiện chương trình đào tạo

Phó phòng nhân sự có nhiệm vụ tổ chức tập huấn đào tạo nhân viên mới và nhân viên cũ để nâng cao năng lực nghiệp vụ.

Phó phòng nhân sự cũng sẽ là người xây dựng hoặc tổ chức xây dựng các công cụ dành cho đào tạo như tài liệu tập huấn, các bài phát biểu, bài kiểm tra đầu vào đầu ra đối với nhân viên. Đối với những tài liệu tập

huấn được cung cấp bởi các bên thứ ba, người phụ trách đào tạo sẽ rà soát để tìm ra các điểm chưa phù hợp cần sửa.

Khi tổ chức các chương trình đào tạo, người phụ trách đào tạo cũng sẽ quan tâm tới các vấn đề hậu cần kỹ thuật như các trang thiết bị dùng cho tập huấn. Các công tác chuẩn bị khác như nơi tổ chức tập huấn (có thể là ngay tại doanh nghiệp hoặc tại một địa điểm bên ngoài), phương tiện đi lại, đồ dùng hậu cần khác có thể không phải do trưởng phòng đào tạo chuẩn bị nhưng sẽ là người duyệt thông qua.

Phó phòng phụ trách đào tạo có thể là người trực tiếp đào tạo, quản lý những tập huấn viên của bộ phận hoặc tìm kiếm những tập huấn viên phù hợp từ bên ngoài.

Ngoài ra, vị trí này còn có trách nhiệm thảo luận với các lãnh đạo để tìm ra các vấn đề trong đào tạo, các vấn đề cấu trúc và các điểm cần thay đổi cho phù hợp với từng bộ phận.

+ Phát triển các công cụ theo dõi đánh giá

Đối với vai trò đảm bảo năng lực của nhân viên, phụ trách đào tạo chịu trách nhiệm xây dựng công cụ để thực hiện đánh giá nhân viên trong quá trình làm việc (trước và sau khi diễn ra tập huấn). Từ những kết quả đánh giá này, họ có thể nhận định được những thiếu sót cần bổ sung hay lên ý tưởng cho những chương trình đào tạo tiếp theo.

Ngoài đánh giá con người, họ cũng đánh giá chương trình đào tạo (trong và sau khi diễn ra). Thêm nữa, họ sẽ thu thập ý kiến từ nhân viên để tổng hợp phản hồi về chương trình. Từ những đánh giá này, họ có thể tìm ra những vấn đề còn tồn tại (về nội dung tập huấn, cách thức tổ chức tập huấn) để sửa chữa hoặc phát triển những chương trình tốt hơn trong tương lai.

+ Quản lý chi phí đào tạo

Người phụ trách đào tạo sẽ quản lý các chi phí sử dụng cho chương

trình đào tạo, như chi phí thuê địa điểm tập huấn, chi phí trả cho tập huấn viên, chi phí trả cho người tham gia tập huấn, chi phí trang thiết bị, chi phí chuẩn bị tài liệu các công tác hậu cần cho tập huấn,... Họ sẽ lên ngân sách chi tiết đảm bảo đủ cho chương trình đào tạo đồng thời tiết kiệm chi phí nhất có thể và giảm thiểu việc phát sinh những chi phí không cần thiết.

3.2.3 Hoàn thiện nội dung chương trình đào tạo

Công ty nên áp dụng một số phương pháp đào tạo mới, hiện đại cho cán bộ quản lý, công nhân kỹ thuật như các phương pháp đào tạo truyền thống kết hợp các dụng cụ nghe nhìn, mô phỏng để giúp người lao động tiết kiệm hơn với máy móc kỹ thuật hiện đại. Công ty có thể tổ chức cho đội ngũ cán bộ công nhân viên tự thiết kế xây dựng các thiết bị mô phỏng, các mô hình phục vụ học tập để đỡ tốn nhiều chi phí đào tạo, công ty sẽ có thưởng cho những ai có nhiều đóng góp, thiết kế xây dựng nhiều mô hình (chi phí này trích trong Quỹ đầu tư phát triển) để đẩy mạnh phong trào thi đua học tập trong công ty. Công ty cần xây dựng các loại hình đào tạo phù hợp với yêu cầu của quá trình sản xuất kinh doanh và sự phát triển của ngành hiện nay với nhiều đặc điểm sản xuất kinh doanh khác biệt riêng có của mình. Công ty cần tăng cường mở rộng giao lưu hợp tác quốc tế về đào tạo và phát triển, nhất là sự tham gia giảng dạy trực tiếp của các chuyên gia nước ngoài đang làm việc tại công ty và các chuyên gia của các đối tác đang làm ăn với công ty. Bên cạnh đó là sự phối hợp với các trường đại học trong và ngoài nước để đào tạo các cán bộ quản lý có trình độ cao đồng thời là nơi cung cấp cho công ty những cán bộ trẻ là sinh viên các trường nhằm giảm bớt chi phí đào tạo sau này. Trong các chương trình đào tạo, người lao động có những kiến thức chuyên môn và cần phải tìm hiểu về văn hoá của công ty. Công ty nên tiến hành các hoạt động giáo dục cho họ thấy được những truyền thống tốt đẹp, những mặt mạnh của công ty. Mặt khác, phải làm cho mỗi người lao động

nhận thức rõ những khó khăn gay gắt của ngành, của công ty để hiểu rằng mình phải làm việc với năng suất, chất lượng, hiệu quả cao nhất mới có được chỗ đứng, thu nhập bản thân và góp phần đưa công ty phát triển mạnh lên được. Nội dung trong các chương trình đào tạo phải đặc biệt quan tâm đến các môn học đào tạo kỹ năng của người lao động nhất là cán bộ quản lý. Đào tạo các kỹ năng cho cán bộ quản lý như: kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng quan hệ con người, kỹ năng nhận thức.

Tầm quan trọng tương đối của những kỹ năng này có thể thay đổi đối với các cấp khác nhau trong hệ thống tổ chức. Như kỹ năng kỹ thuật có vai trò quan trọng nhất là ở cấp tổ trưởng chuyên môn. Kỹ năng quan hệ con người giúp ích trong quan hệ hàng ngày đối với cấp dưới. Kỹ năng nhận thức lại quan trọng với những cán bộ lãnh đạo cấp cao trong công ty.

3.2.4 Nâng cao trình độ năng lực, đội ngũ giảng dạy

Giáo viên đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng đào tạo. Hiện nay, công ty vẫn sử dụng những giáo viên từ chính nguồn nội bộ, tuy có kinh nghiệm làm việc nhưng kỹ năng truyền đạt đến học viên còn kém, vì vậy công ty cần chú trọng công tác đào tạo, chuẩn hóa đội ngũ giáo viên từ nguồn nội bộ này. Khi tiến hành lựa chọn đội ngũ giảng viên từ nguồn nội bộ thì công ty cần quan tâm đánh giá nhiều mặt cụ thể như: trình độ chuyên môn uy tín, kiến thức quản lý, phương pháp giảng dạy...

Để xây dựng đội ngũ giáo viên chuyên nghiệp, công ty cần:

- + Tiến hành điều tra thống kê, phân tích, đánh giá số lượng và chất lượng đội ngũ giảng viên.

- + Chú trọng bồi dưỡng đội ngũ giáo viên đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ trước mắt và lâu dài theo yêu cầu công việc bằng cách cử đi học các khóa đào tạo đáp ứng chuyên môn, nghiệp vụ.

+ Chú ý tuyển chọn những người có kỹ năng thuyết trình, giao tiếp tốt, có khả năng truyền đạt kiến thức đến với học viên.

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

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

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

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

3.2.5 Đa dạng hóa các loại hình đào tạo

Giải pháp mở rộng cả hình thức đào tạo tập trung nhằm bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực cho người lao động nên được xem xét tới. Công ty cần

kết hợp các loại hình đào tạo nhằm mang lại hiệu quả cao hơn cho công tác đào tạo:

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

- Công ty tiếp tục mở rộng phạm vi đào tạo ra ngoài nước như cử người ra nước ngoài học tập, thực tập, tham quan các công ty lớn ở một số nước để học hỏi kinh nghiệm quản lý và khoa học kỹ thuật, một phần xem xét kiến thức sản xuất của họ để bồi dưỡng thêm kiến thức cho nhân viên trong công ty.

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

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

3.2.6 Nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên

Để cải thiện chất lượng đội ngũ giảng viên, công ty nên:

Đối với đội ngũ giảng viên từ công ty thì nên chú ý sử dụng nguồn giáo viên có chất lượng tốt sẽ mang lại hiệu quả đào tạo cao nhất vì họ đã và đang làm việc trong công ty thì họ cũng sẽ tâm huyết với công tác đào tạo của công ty hơn. Đồng thời tổ chức khóa học đào tạo kỹ năng sư phạm cho đội ngũ giáo viên lấy từ nội bộ công ty trong ngắn hạn (3-6 tháng). Công ty cần có thêm khoản kinh phí và các chính sách phù hợp để kích thích tinh thần làm việc của giáo viên như động viên khuyến khích song song với việc tăng tiền lương và thưởng cho cán bộ làm công tác đào tạo khi họ làm tốt công việc. Ngoài ra, công ty nên tổ chức một số buổi hội thảo cho giáo viên trong cùng một lĩnh vực để có cơ hội trao đổi, học hỏi kỹ năng, kinh nghiệm giảng dạy trong phạm vi cho phép. Trong công tác lựa chọn giảng viên, không chỉ quan tâm đến trình độ chuyên môn, kinh nghiệm của giáo viên mà còn chú ý đến các yếu tố sau:

- Phẩm chất đạo đức: Lựa chọn giáo viên có phẩm chất đạo đức tốt nhiệt tình trong công việc.
- Sức khỏe giáo viên giảng dạy phải có sức khỏe tốt để đảm bảo cho quá trình giảng dạy diễn ra liên mạch, có hiệu quả.
- Việc giảng dạy thường cần giáo viên có nhiều kinh nghiệm. Tuy nhiên, công ty nên có sự khuyến khích với giáo viên trẻ, có kinh nghiệm, trình độ, sức khỏe, nhiệt huyết với công việc giảng dạy.

Đối với giáo viên thuê ngoài thì công ty nên lựa chọn những giảng viên có kinh nghiệm giảng dạy ở nhiều công ty và được đánh giá là tốt. Trước khi tiến hành giảng dạy, công ty và giáo viên nên có buổi trao đổi về tình hình thực tại của công ty, mục đích để giáo viên hiểu rõ hơn về công ty, thuận tiện bố trí giảng dạy cho phù hợp.

Sau mỗi khóa học công ty cần phải tổ chức đánh giá lại chất lượng của các giáo viên lẫn người học để lựa chọn ra đội ngũ giáo viên phù hợp và có chất lượng cao cho các lần đào tạo tiếp theo mang lại hiệu quả đào tạo tốt nhất cho công ty mình.

3.2.7 Sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo

Công ty nên xây dựng một quỹ riêng cho đào tạo và phát triển nhân lực. Quỹ này hoạt động độc lập với các quỹ khác trong công ty. Hàng năm kinh phí đào tạo được trích ra từ quỹ này, có như vậy mới chủ động trong lập kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng nhân sự.

Từ trước đến nay thì vấn đề kinh phí đào tạo và bồi dưỡng cho giáo viên là do kinh phí của công ty. Tuy nhiên muốn nâng cao chất lượng của công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực ở Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế thì lãnh đạo cần phải quan tâm và quan tâm hơn nữa đến các học viên và giáo viên giảng dạy. Công ty cần khuyến khích về vật chất và tinh thần đây cũng là một trong những động lực để thúc đẩy các hoạt động này, người đi học thì hào hứng, giáo viên thì nhiệt tình. Nếu làm tốt công tác này thì hiệu quả của công tác này ở công ty được nâng lên. Phải kịp thời khen thưởng cho những học viên đã hoàn thành tốt khóa đào tạo. Tạo cơ hội phát triển và thăng tiến cho người được đào tạo, bồi dưỡng, khoản tiền này công ty có thể trích ở lương nhân viên. Nếu vận dụng tốt biện pháp này một cách linh hoạt thì hiệu quả của công tác này sẽ được nâng lên.

3.2.8 Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo một cách chi tiết và chính xác:

Để thực hiện tốt công tác này công ty cần dựa vào đối tượng đào tạo để sử dụng phương pháp đánh giá thích hợp.

Đối với cán bộ quản lý: Thì hoạt động đào tạo chủ yếu là các lớp đào tạo, ngắn hạn thường là thời gian dưới một tuần nên công ty không thể dựa

vào kết quả học tập hay là kết quả làm việc của các học viên để đánh giá hiệu quả bởi vì hai tiêu thức này xác định rất khó mà phải dựa vào tiêu thức sự phản ứng của học viên, để xác định phản ứng của các học viên thì có thể sử dụng phương pháp phỏng vấn hoặc dùng bảng hỏi sẽ là hợp lý việc thiết kế các bảng hỏi thì tùy thuộc vào từng chuyên môn kỹ thuật.

Đối với công nhân viên thì có thể sử dụng hai tiêu thức là: phản ứng và kết quả làm việc của công nhân sau khoá đào tạo, về phản ứng thì cũng như đối với cán bộ. Còn dựa vào kết quả làm việc của các học viên: Để xác định sự thay đổi về hiệu quả làm việc của công nhân trước và sau khoá đào tạo chúng ta có thể sử dụng phương pháp chụp ảnh hoặc dựa vào số liệu thống kê kết quả làm việc.

Đối với đối tượng lao động mới nên tham khảo ý kiến của cán bộ quản lý, cấp trên trực tiếp được đào tạo về những tiến bộ, những hạn chế còn tồn tại của họ sau quá trình đào tạo, nên có phiếu đánh giá nhân viên thử việc giành riêng cho đối tượng này chứ không phải là bản đánh giá nhân viên mà công ty vẫn thường sử dụng, có thể tham khảo.

KẾT LUẬN

Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế xác định đào tạo nhân lực là nhiệm vụ chiến lược trong công việc nâng cao chất lượng nhân lực con người trong công ty. Công ty luôn coi trọng nhân lực trong sự phát triển của mình, xây dựng kế hoạch đào tạo dựa trên nhu cầu thực tế; thực hiện triển khai quá trình đào tạo đầy đủ qua các bước và yếu tố đáp ứng mục tiêu chung của việc đào tạo và phát triển nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nhân lực hiện có, nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp. thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện các chức năng nhiệm vụ một cách tự giác hơn, động cơ làm việc tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ trong tương lai.

Ở giai đoạn đầu công ty chú trọng phát triển theo chiều rộng, từ giai đoạn 2019 -2021 công ty chú trọng hơn đến phát triển chiều sâu với nhiều lao động được đào tạo cả về kỹ năng, kinh nghiệm, sự hiểu biết về lĩnh vực đang làm. Năng suất lao động tăng qua các năm, trình độ lao động được cải thiện, sử dụng máy tính, tiếng anh thành thạo trong quá trình làm việc. Công ty xác định rõ, đối với người lao động, không chỉ tăng về số lượng mà còn phải tăng mạnh về chất lượng, đây là yếu tố quan trọng nhất. Thương hiệu Hợp Nhất Quốc tế đã phát triển và đứng vững trên thị trường nhờ tăng cường hiệu quả kinh doanh và các sản phẩm dịch vụ chất lượng. Cách mạng 4.0 là một thách thức đối với nhân lực của công ty Với việc dựa trên 3 lĩnh vực chính: kỹ thuật số, công nghệ sinh học sinh học; Robot thế hệ mới... cuộc cách mạng Công nghiệp (CMCN 4.0) sẽ là nền tảng để nền kinh tế chuyển đổi mạnh mẽ từ mô hình dựa vào tài nguyên, lao động chi phí thấp sang kinh tế tri thức; làm thay đổi cơ bản khái niệm đổi mới công nghệ, trang thiết bị trong dây chuyền sản xuất. Tiếp cận với cuộc cách mạng công nghệ 4.0 trong đào tạo nhân lực theo

hướng phát triển công ty theo chiều sâu, nghĩa là tăng năng suất lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh, tính cạnh tranh của sản phẩm. Khi công nghệ 4.0 phát triển sẽ hình thành các nhà máy thông minh, nhà máy số - nơi mà các máy móc, thiết bị sẽ được kết nối, tự động đưa ra quyết định toàn bộ hoạt động của kho vận. Để phát triển, nâng cao chất lượng nhân lực, công ty cần tập trung đào tạo nhân lực theo hướng như: Khả năng làm việc nhóm; khả năng nhạy bén, linh hoạt với môi trường kinh doanh luôn thay đổi, năng lực học tập ở bậc cao hơn. Người lao động cần định hướng cụ thể trong từng hoạt động kinh doanh, do vậy công ty cần tập trung và nâng cấp chất lượng đào tạo nhân lực, thường xuyên có thể chủ động trong hội nhập kinh doanh, công ty cần tập trung và nâng cấp chất lượng đào tạo nhân lực, thường xuyên có thể chủ động trong hội nhập kinh tế quốc tế trong tương lai.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng việt

1. Bộ kế hoạch và Đầu tư (2019), *Thông tư Số 05/2019/TT-BKHĐT hướng dẫn hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp vừa và nhỏ*, NXB Quốc gia, Hà nội.
2. Bộ lao động và thương binh xã hội (2018), *Thông tư số 32/2018/TT-BLĐTBXH hướng dẫn hỗ trợ đào tạo nghề đối với lao động làm việc trong doanh nghiệp vừa và nhỏ*, NXB Lao động, Hà nội.
3. Bùi Thị Hậu (2018), “*Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển NNL tại ngân hàng nông nghiệp và phá t triển nông thôn chi nhá nh Tây Hồ – Hà Nội*”, Luận văn thạc sĩ, Đại học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
4. Công ty Cổ phần Hợp Nhất Quốc tế (2018-2021), báo cáo tổng kết, Hà Nội.
5. Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế (2018), *Quy chế tuyển dụng - Quyết định số 142/QĐ*, Hà Nội.
6. Đặng Thị Hương (2011), “*Đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế*”, Luận án tiến sĩ, trường Đại học Quốc gia, Hà Nội
7. Đỗ Minh Cương và Nguyễn Thị Doan (2001), “*Giáo trình phát triển nguồn nhân lực giáo dục đại học Việt Nam*”, NXB Chính trị quốc Gia
8. Hồ Ngọc Đại (1991), *Giải pháp về giáo dục*, NXB Giáo dục, Hà Nội
9. Hội đồng Quốc gia (2005), *Từ điển bách khoa Việt Nam*, NXB Từ điển bách khoa, Hà Nội.
10. Lê Thanh Hà (2012), “*Giáo trình Quản trị nhân lực*”, Trường Đại học Lao động - Xã hội, Hà Nội.

11. Lê Trung Thành (2005), *Hoàn thiện mô hình đào tạo nhân lực cho các doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.

12. Liên hợp quốc (2000), “*Các chỉ số phát triển thế giới*”

13. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động-Xã hội, Hà Nội

14. Nguyễn Cảnh Chí Hoàng, Trần Vĩnh Hoàng (2013), *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở một số nước và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam*, Tạp chí Phát triển & Hội nhập, Hà Nội.

15. Nguyễn Minh Đường, Phan Văn Kha (2006), *Đào tạo nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế*, NXB Đại học Quốc Gia, Hà Nội.

16. Nguyễn Thị Thanh Huyền (2016), “*Đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Bioseed Việt Nam*”, luận văn thạc sĩ, trường Đại học Lao động Xã hội.

17. Phạm Thị Liên Hương (2016), “*Đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần may Nam định*”, luận văn thạc sĩ, Trường đại học lao động và xã hội

18. Trần Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB kinh tế TP Hồ Chí Minh

19. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), *Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Kinh tế Quốc dân, Hà Nội

20. Văn phòng quốc hội (2019), *Bộ luật lao động 2019*

Tiếng Anh

1. George T.Mikovich và Tohn W.Boudreau (1997), *Husman resours Mangement*, Irwin, USA

2. Niclolas henry (2001), *Puplic Administration and puplic affairs*, Pretice hall, USA

PHỤ LỤC
PHỤ LỤC 01
PHIẾU THU THẬP THÔNG TIN
VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
HỢP NHẤT QUỐC TẾ 2021

Xin chào anh/chị!

Tôi là học viên cao học của Trường Đại học Lao động – Xã hội được cử đến cơ quan của anh /chị để thực tập. Hiện nay tôi đang nghiên cứu đề tài “***Hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế***”. Đề tài này mang tính thực tế cho bài nghiên cứu của tôi cũng như là sự đóng góp ý kiến của anh /chị đối với công ty về công tác đào tạo nhân lực hiện nay được hoàn thiện hơn. Tôi rất mong nhận được sự ủng hộ, hợp tác của anh/chị

Tôi xin cam kết mọi thông tin mà anh/chị cung cấp hoàn toàn bảo mật, chỉ để phục vụ cho công tác nghiên cứu.

Hy vọng sẽ nhận được sự giúp đỡ và hợp tác của anh/chị. Xin chân thành cảm ơn!

Hướng dẫn trả lời câu hỏi: Anh/chị hãy khoanh tròn vào chữ cái mà anh/chị lựa chọn

(Nhóm đối tượng: Người lao động)

Thông tin cá nhân:

Họ và tên (Có thể ghi hoặc không ghi):.....

Năm sinh:

Giới tính: Nam/Nữ

Chức danh công việc:

Đơn vị làm việc :.....

Thâm niên công tác:.....

Câu hỏi dành cho cán bộ nhân viên được đi đào tạo

1. Trình độ chuyên môn:

- A. Sau Đại học
- B. Đại học
- C. Cao đẳng
- D. Trung cấp
- E. Sơ cấp
- F. Chưa qua đào tạo

I. Nhóm câu hỏi về xác định nhu cầu đào tạo

2. Anh/chị đã từng được tham gia lớp đào tạo tại công ty chưa?

- A. Có (Xin trả lời tiếp câu 3)
- B. Chưa (Xin trả lời tiếp câu 25)

3. Anh/ chị được tham gia đào tạo là do:

- A. Nguyên vọng cá nhân
- B. Được quản lý, lãnh đạo trực tiếp đề xuất
- C. Nguyên vọng cá nhân và được quản lý, lãnh đạo trực tiếp đề xuất.

4. Anh/chị có nhất trí (hài lòng) về cách được chọn đi đào tạo? Xin cho biết lý do.

- A. Có
- B. Không

Lý do:.....

5. Anh/chị đã bao giờ có nguyện vọng tham gia đào tạo, nộp đơn xin học, nhưng lại không được đáp ứng chưa?

- A. Đã từng
- B. Chưa bao giờ

II. Nhóm câu hỏi về lập kế hoạch đào tạo

6. Trước mỗi khóa học, anh/chị đều xác định được mục tiêu khi tham gia khóa học đó?

- A. Có, xác định được rõ mục tiêu.
 - B. Mục tiêu vẫn còn chung chung, chưa cụ thể
 - C. Không hiểu rõ mục tiêu của khóa học.
7. Nội dung anh/ chị đã từng được đào tạo? (Có thể chọn nhiều đáp án).
- A. Kiến thức kỹ năng chuyên môn cho công việc mới.
 - B. Kiến thức kỹ năng chuyên môn cho công việc hiện tại (Đào tạo lại).
 - C. Đào tạo nâng cao (Đào tạo bổ sung, đào tạo nâng cao)

8. Anh/chị tham gia đào tạo theo phương pháp nào?

- A. Kèm cặp, chỉ dẫn
- B. Kèm cặp học nghề.
- C. Mở lớp cạnh công ty.
- D. Gửi đi học tại các trung tâm.
- E. Hội nghị, hội thảo
- F. Khác

Nếu chọn F, vui lòng ghi tên phương pháp:.....

9. Thời gian khóa đào tạo của anh/ chị là:

- A. > 1 năm
- B. > 6 tháng và $\leq$ 12 tháng
- C. > 3 tháng và $\leq$ 6 tháng
- D. > 1 tháng và $\leq$ 3 tháng
- E. $\leq$ 1 tháng

10. Giáo viên trong khóa đào tạo là:

- A. Giáo viên trong nội bộ công ty
- B. Giáo viên ngoài công ty

11. Anh/chị đánh giá chất lượng giảng dạy của giáo viên mỗi khóa học thế nào?

- A. Giáo viên giảng dạy có trình độ chuyên môn vững và kỹ năng sư phạm

- B. Giáo viên giảng dạy có trình độ chuyên môn tương đối vững
- C. Bình thường
- D. Giáo viên giảng dạy có trình độ chuyên môn không vững và không có kỹ

năng sư phạm

12. Theo anh/chị, khả năng truyền đạt của giáo viên giảng dạy như nào?

- A. Rất tốt
- B. Tương đối tốt
- C. Bình thường
- D. Chưa tốt lắm
- E. Yếu kém

III. Nhóm câu hỏi về tổ chức, thực hiện đào tạo

13. Mỗi khóa học, anh/chị nhận thấy tài liệu phục vụ đào tạo như thế nào?

- A. Chất lượng tài liệu rất tốt, phù hợp với chương trình đào tạo.
- B. Nội dung đào tạo còn nhiều lý thuyết, chưa sát với thực tế công việc
- C. Tài liệu đào tạo không liên quan đến công việc hiện tại.

14. Anh/chị thấy cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ mỗi khóa đào tạo thế nào?

- A. Cơ sở vật chất đầy đủ, chất lượng tốt.
- B. Cơ sở vật chất tương đối đầy đủ, tương đối tốt.
- C. Bình thường
- D. Cơ sở vật chất còn thiếu thốn, khả năng đáp ứng với yêu cầu khóa học còn kém.

15. Anh/ chị thấy việc tổ chức thực hiện đào tạo của công ty như thế nào?

- A. Rất suôn sẻ, hiệu quả
- B. Tương đối suôn sẻ, hiệu quả
- C. Bình thường
- D. Vẫn gặp trục trặc, hiệu quả không cao

E. Gặp nhiều trục trặc, không hiệu quả.

Xin nêu cụ thể những trục trặc (nếu có) mà anh/chị gặp phải.....

IV. Nhóm câu hỏi về đánh giá hiệu quả sau đào tạo

16. Hiệu quả thực hiện công việc của anh/chị sau kết thúc khóa đào tạo?

A. Được cải thiện rất nhiều

B. Được cải thiện nhiều

C. Bình thường

D. Cải thiện tương đối ít

E. Không được cải thiện

17. Lượng kiến thức anh/chị tiếp thu được sau đào tạo?

A. Tiếp thu được nhiều kiến thức mới, bổ ích.

B. Tiếp thu được kiến thức

C. Tiếp thu được ít kiến thức.

D. Không tiếp thu được kiến thức nào

18. Khả năng vận dụng kiến thức được học vào công việc?

A. Áp dụng được rất nhiều vào công việc.

B. Áp dụng được vào công việc

C. Bình thường

D. Chỉ áp dụng được phần nhỏ

E. Không áp dụng được.

19. Anh/chị có cảm thấy hài lòng về khả năng, kiến thức của mình sau khóa học?

A. Rất hài lòng

B. Hài lòng

C. Bình thường

D. Chưa hài lòng lắm

E. Không hài lòng

20. Sau đào tạo, anh/chị được sắp xếp công việc phù hợp hơn chưa?

- A. Rất phù hợp
- B. Tương đối phù hợp
- C. Bình thường
- D. Chưa phù hợp
- E. Không hề phù hợp

21. Anh/chị nhận thấy sự thay đổi về hành vi, thái độ của đồng nghiệp sau khi tham gia khóa học:

- A. Rất hăng hái, tích cực trong công việc
- B. Có hăng hái, tích cực trong công việc
- C. Không thay đổi
- D. Vẫn thờ ơ trong công việc
- E. Bất mãn, chống đối.

PHỤ LỤC
PHỤ LỤC 06
PHIẾU THU THẬP THÔNG TIN
VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
HỢP NHẤT QUỐC TẾ 2021

Xin chào anh/chị!

Tôi là học viên cao học của Trường Đại học Lao động – Xã hội được cử đến cơ quan của anh /chị để thực tập. Hiện nay tôi đang nghiên cứu đề tài “***Hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Hợp nhất Quốc tế***”. Đề tài này mang tính thực tế cho bài nghiên cứu của tôi cũng như là sự đóng góp ý kiến của anh /chị đối với công ty về công tác đào tạo nhân lực hiện nay được hoàn thiện hơn. Tôi rất mong nhận được sự ủng hộ, hợp tác của anh/chị

Tôi xin cam kết mọi thông tin mà anh/chị cung cấp hoàn toàn bảo mật, chỉ để phục vụ cho công tác nghiên cứu.

Hy vọng sẽ nhận được sự giúp đỡ và hợp tác của anh/chị. Xin chân thành cảm ơn!

Hướng dẫn trả lời câu hỏi: Anh/chị hãy khoanh tròn vào chữ cái mà anh/chị lựa chọn

Thông tin cá nhân:

Họ và tên (Có thể ghi hoặc không ghi):.....

Năm sinh:

Giới tính: Nam/Nữ

Chức danh công việc:

Đơn vị làm việc :.....

Thâm niên công tác:.....

Câu hỏi dành cho cán bộ quản lý, giáo viên đào tạo

22. Anh/ chị đánh giá thế nào về mức độ nắm vững kiến thức được truyền thụ của các học viên? (câu hỏi dành cho giáo viên)

- A. Rất tốt
- B. Tốt
- C. Bình thường
- D. Không tốt lắm
- E. Không hề tốt

23. Đánh giá chung của anh/chị về mức độ chuyên cần, mức độ tập trung chú ý và thái độ học tập của các học viên?

- A. Đi học đầy, chú ý nghe giảng, tích cực phát biểu tham gia xây dựng bài
- B. Đi học đầy đủ, nhưng không chú ý nghe giảng, không tích cực phát biểu
- C. Không đi học đầy đủ nhưng vẫn chú ý nghe giảng và phát biểu bài.
- D. Không đi học đầy đủ, không chú ý, tích cực tham gia vào bài giảng.

24. Kết quả sau đào tạo của công ty thay đổi như thế nào?

- A. Tốt hơn nhiều
- B. Tốt hơn
- C. Không đổi

V. Nhóm câu hỏi tổng kết

25. Trong tương lai, anh/chị có nguyện vọng, nhu cầu tham gia các lớp đào tạo của công ty không?

- A. Không
- B. Có

Nếu chọn phương án B, vui lòng cho biết tên khóa đào tạo muốn tham gia.....

26. Anh/chị vui lòng cho ý kiến đóng góp nhằm cải thiện công tác đào tạo tại công ty

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

27. Anh/chị có nguyện vọng cá nhân gì muốn đề đạt về công tác đào tạo?

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

Xin chân thành cảm ơn anh/chị vì sự giúp đỡ này!

PHỤ LỤC 02
BẢNG KẾT QUẢ THỐNG KÊ THU THẬP
THÔNG TIN CỦA TÁC GIẢ

Số phiếu phát ra 120 phiếu hỏi, thu về 120 phiếu, 100% số phiếu hợp lệ (20 phiếu đối với cán bộ quản lý, 20 phiếu hỏi đối với khối nhân viên văn phòng và 80 phiếu hỏi đối với nhân viên kinh doanh)

Câu	Số người chọn đáp án – Tỷ lệ % số người chọn đáp án					
	A	B	C	D	E	F
1	7	10	12	31	36	
	7,29%	10,41%	12,5%	32,3%	37,5%	
I. Nhóm câu hỏi về xác định nhu cầu đào tạo						
2	86	10				
	89%	11%				
3	11	66	9			
	12,79%	76,74%	10,47%			
4	79	7				
	91,86%	8,14%				
5	73	13				
	84,88%	15,12%				
II. Nhóm câu hỏi về lập kế hoạch đào tạo						
6	85		1			
	98,84%		1,16%			
7	78	5	69			
	90,7%	6,1%	80,23%			
8	35	25	22	2	3	1

	38,37%	29,07%	25,58%	2,33%	3,48%	1,16%
9	2			5	79	
	2,33%			5,81%	91,86%	
10	79	7				
	91,86%	8,14%				
11	73	9	4	0		
	84,88%	10,47%	4,38%			
12	67	12	7	0		
	77,91%	13,95%	8,14%			

III. Nhóm câu hỏi về tổ chức, thực hiện đào tạo

13	52	33	1			
	60,47%	38,37%	1,16%			
14	41	28	14	3		
	47,67%	32,46%	16,28%	2,49%		
15	34	42	10	0	0	
	39,53%	48,84%	11,63%			

IV. Nhóm câu hỏi về đánh giá hiệu quả sau đào tạo

16	48	35	3	0	0	
	55,81%	44,19%	3,49%			
17	61	22	3	0		
	70,93%	25,59%	3,49%			
18	47	33	6	0	0	
	54,65%	38,37%	6,98%			
19	70	15	1	0	0	
	81,4%	17,44%	1,16%			
20	32	41	11	2	0	

	37,21%	47,47%	12,79%	2,33%		
21	17	62	7	0	0	
	19,77%	72,1%	8,13%			

V. Nhóm câu hỏi dành cho cán bộ quản lý, giáo viên đào tạo

22	1	2				
	33,33%	66,67%				
23	8	1				
	88,89%	11,11%				
24	9	0				
	100%					

VI. Nhóm câu hỏi tổng kết

25	66	20				
	76,74%	23,26%				
26	21- 24,42% người được hỏi có ý kiến đóng góp, chủ yếu là tăng thêm nội dung, phương pháp đào tạo, cải thiện điều kiện cơ sở vật chất phục vụ đào tạo					
27	Không ghi nhận được ý kiến nào					

PHỤ LỤC 03
PHIẾU ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC LAO ĐỘNG

Họ và tên:..... Chức danh :..... Đơn vị: Người đánh giá:..... Chức danh :..... Ngày đánh giá:.....						
	Chỉ tiêu	Rất tốt	Tốt	Trung bình	Yếu	Kém
1	Kết quả hoàn thành công việc					
2	Tinh thần, thái độ làm việc					
3	Tác phong, ý thức làm việc					
4	Kỹ năng phát hiện và giải quyết vấn					
5	Kỹ năng tổ chức, sắp xếp công việc					
6	Khả năng rèn luyện,ham học hỏi					
7	Tinh thần hợp tác					
8	Ngày công lao động					
9	Chấp hành nội qui, quy định của Công ty và Pháp luật xã hội.					
Tổng điểm						
Những hạn chế, cần khắc phục		Trình độ chuyên môn:				
		Kỹ năng:				
		Ý thức:				
Đánh giá tổng thể						
Đề nghị đào tạo						
		Người đánh giá <i>(Ký và ghi rõ họ tên)</i>				

PHỤ LỤC 04
KẾ HOẠCH CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO NĂM...

STT	Đối tượng đào tạo	Nội dung đào tạo	Thời gian	Số lượng (người)	Hình thức đào tạo

Hà Nội, ngày... tháng... năm...

Người phê duyệt
(Ký và ghi rõ họ tên)

Trưởng bộ phận
(Ký và ghi rõ họ tên)

Người lập phiếu
(Ký và ghi rõ họ tên)

