

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

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN TIẾN SƠN

**ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IN VÀ
BAO BÌ GOLDSUN**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2023

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

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN TIẾN SƠN

**ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IN VÀ
BAO BÌ GOLDSUN**

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN: PGS. TS. LÊ THANH HÀ

HÀ NỘI - 2023

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
2.1 Tình hình nghiên cứu trong nước.....	2
2.2 Tình hình nghiên cứu nước ngoài.....	6
3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu.....	7
3.1 Mục tiêu nghiên cứu.....	7
3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu.....	8
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	8
4.1 Đối tượng nghiên cứu.....	8
4.2 Phạm vi nghiên cứu.....	8
5. Phương pháp nghiên cứu.....	8
5.1 Phương pháp phân tích và tổng hợp lý thuyết.....	8
5.2 Phương pháp thu thập, thống kê và phân tích số liệu.....	9
5.3 Phương pháp phỏng vấn sâu.....	10
6. Những đóng góp mới của luận văn.....	10
7. Kết cấu luận văn.....	11
CHƯƠNG 1: Cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.....	12
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	12
1.1.1 Nhân lực.....	12
1.1.2 Đào tạo nhân lực.....	13
1.2 Nội dung đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.....	14
1.2.1 Xác định nhu cầu đào tạo.....	14
1.2.2 Xây dựng kế hoạch đào tạo.....	17
1.2.3 Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo.....	25

1.2.4	<i>Đánh giá kết quả đào tạo</i>	27
1.2.5	<i>Sử dụng nhân lực sau đào tạo</i>	30
1.3.	Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.....	31
1.3.1.	<i>Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong</i>	31
1.3.2.	<i>Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài</i>	32
1.4	Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của một số công ty trong và ngoài nước và bài học rút ra cho công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	35
1.4.1.	<i>Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của một số doanh nghiệp</i>	35
1.4.2.	<i>Bài học kinh nghiệm về đào tạo nhân lực cho Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN</i>	38
CHƯƠNG 2: Thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....		41
2.1.	Tổng quan về Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	41
2.1.1.	<i>Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN</i>	41
2.1.2.	<i>Lĩnh vực kinh doanh của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN</i>	42
2.1.3.	<i>Sơ đồ Tổ chức của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN</i>	43
2.2.	Phân tích Thực trạng đào tạo nhân lực Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	47
2.2.1.	<i>Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo</i>	47
2.2.2.	<i>Thực trạng xây dựng kế hoạch đào tạo</i>	50
2.2.3.	<i>Thực trạng tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo</i>	68
2.2.4.	<i>Thực trạng đánh giá kết quả đào tạo</i>	77
2.2.5.	<i>Thực trạng sử dụng nhân lực sau đào tạo</i>	83
2.3	Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	84

2.3.1. <i>Thực trạng các nhân tố thuộc về môi trường bên trong</i>	84
2.3.2. <i>Thực trạng các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài</i>	87
2.4. <i>Đánh giá chung về thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN</i>	90
2.4.1. <i>Kết quả đạt được</i>	90
2.4.2. <i>Hạn chế và nguyên nhân</i>	91
CHƯƠNG 3: <i>Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN</i>	95
3.1. <i>Phương hướng phát triển của công ty và định hướng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN</i>	95
3.1.1. <i>Kế hoạch phát triển của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN</i>	95
3.1.2. <i>Phương hướng, mục tiêu đào tạo nhân lực của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN</i>	96
3.2. <i>Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN</i>	98
3.2.1 <i>Giải pháp về xác định nhu cầu đào tạo</i>	98
3.2.2 <i>Giải pháp về xác định đối tượng đào tạo</i>	99
3.2.3. <i>Giải pháp về nội dung chương trình đào tạo</i>	100
3.2.4. <i>Giải pháp về các phương pháp đào tạo</i>	101
3.2.5 <i>Giải pháp về nâng cao chất lượng giảng viên giảng dạy</i>	102
3.2.6 <i>Giải pháp về cơ sở vật chất cho công tác đào tạo.</i>	103
3.2.7 <i>Giải pháp về nguồn chi phí cho đào tạo</i>	104
3.2.8 <i>Giải pháp về đánh giá kết quả sau đào tạo</i>	105
KẾT LUẬN.....	106
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	108
PHỤ LỤC.....	110

DANH MỤC CÁC CHỮ VẾT TẮT

HCNS	Hành chính Nhân sự
NLĐ	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
QLCL	Quản lý chất lượng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngày nay, vấn đề đào tạo nhân lực là một vấn đề mang tính sống còn của mọi công ty. Họ là người tham gia vào quá trình sản xuất, kinh doanh, đem lại doanh thu, lợi nhuận. Trong nền kinh tế hiện đại, vị trí của con người ngày càng được khẳng định, là yếu tố quyết định sự thành bại của các hoạt động sản xuất kinh doanh. Cùng với sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật, trình độ của con người đòi hỏi phải được nâng cao để nắm bắt và điều khiển công nghệ, tuy nhiên trình độ lao động nước ta hiện nay vẫn chưa đáp ứng được và còn chưa đồng đều. Vì vậy, hiện nay các công ty đều rất chú trọng đến đào tạo, giúp người lao động thực hiện tốt công việc của mình

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, các doanh nghiệp có nhiều cơ hội phát triển đồng nghĩa với việc đứng trước nhiều thách thức, nhất là áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt. Từ những bài học kinh nghiệm phát triển của các quốc gia trong khu vực châu Á và trên thế giới cho thấy, trọng tâm chiến lược của họ là con người. Con người là trung tâm của tổ chức, họ tham gia trực tiếp vào quá trình sản xuất và tạo ra sản phẩm. Song hành cùng sự phát triển khoa học công nghệ kỹ thuật, con người cũng cần phải được nâng cao trình độ để nắm bắt được những yêu cầu của công việc ngày càng cao và tạo dựng lợi thế cạnh tranh. Vì vậy, các doanh nghiệp luôn chú trọng đến đào tạo để giúp nguồn nhân lực thực hiện tốt công việc của mình, mang lại hiệu quả hoạt động sản xuất cho doanh nghiệp và cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế

Hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh hàng bao bì, nhãn hàng, Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN luôn xác định con người là nhân tố quan trọng nhất tạo nên sự thành công cho doanh nghiệp. Do đó,

không chỉ xây dựng chiến lược kinh doanh mà hơn hết là trang bị được cho người lao động kỹ năng, kiến thức để đáp ứng được yêu cầu công việc nhằm nâng cao chất lượng hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tuy vậy đào tạo nhân lực ở GOLDSUN vẫn còn những hạn chế cần khắc phục để ngày càng đáp ứng được nhu cầu của nhân viên, của tổ chức và của sự thay đổi nhanh chóng trên thị trường. Qua đó giúp công ty phát triển bền vững hơn nữa trong thời kỳ cạnh tranh mạnh mẽ như hiện nay.

Nhận thấy được sự cần thiết và tầm quan trọng của đào tạo nguồn nhân lực, tác giả đã đi sâu tìm hiểu và lựa chọn đề tài: “Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN” làm đề tài luận văn với mục đích áp dụng những kiến thức đã được học nhằm hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại công ty.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

2.1 Tình hình nghiên cứu trong nước

Tại Việt Nam, có nhiều tài liệu, giáo trình, công trình nghiên cứu về quản trị nhân lực về các khía cạnh nội dung khác nhau. Theo từng vấn đề và theo từng năm mà các tác giả đi nghiên cứu sâu và sát với tình hình thực tế. Một số tài liệu và công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài:

Các tác giả Lê Thị Ngọc Anh và Vũ Tuấn Linh (2017) có nghiên cứu “Kinh nghiệm về đào tạo nhân sự của một số điển hình và bài học rút ra cho Tổng công ty Viglacera”, *Tạp chí Công thương*, 12/2017. Trong điều kiện môi trường cạnh tranh của các doanh nghiệp ngày càng khắc nghiệt thì việc các doanh nghiệp tập trung mọi nguồn lực nâng cao hiệu quả kinh doanh là một vấn đề sống còn. Một trong những biện pháp hữu hiệu để nâng cao hiệu quả kinh doanh là tận dụng và phát huy tối đa nguồn nhân lực trong mỗi doanh nghiệp. Trong phạm vi bài báo này, tác giả bài báo đã đưa ra được mô hình nghiên cứu, tổng hợp kinh nghiệm của một số điển hình nghiên cứu để

từ đó rút ra bài học kinh nghiệm về chính sách đào tạo nhân lực đối với Tổng công ty Viglacera, nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của Viglacera trong giai đoạn tới [1]

Nguyễn Mạnh Hùng (2019), *Phát triển nguồn nhân lực du lịch cho các tỉnh trung du và miền núi Bắc bộ*, trường Đại học Thương mại. Qua việc sử dụng hiệu quả các phương pháp nghiên cứu vào luận án, tác giả đã xem xét, phân tích tình hình phát triển du lịch và đánh giá tổng thể về thực trạng của nguồn nhân lực du lịch của các tỉnh trong vùng, và tập trung đánh giá hoạt động phát triển nguồn nhân lực du lịch của các tỉnh trung du, miền núi Bắc bộ trong những năm gần đây, những cơ hội và thách thức cho phát triển nguồn nhân lực của các tỉnh trong vùng trong quá trình hội nhập kinh tế. Luận án chỉ ra những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân chính của những hạn chế việc phát triển nguồn nhân lực du lịch của các tỉnh trong vùng hiện nay. Đồng thời đề xuất hệ thống các giải pháp đồng bộ có tính khả thi, trong đó có giải pháp đẩy mạnh đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng nhân lực du lịch [4]

Đặng Thị Hương (2019), *Đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế*. Luận án đã hệ thống cơ sở lý luận về đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế, phân tích thực trạng đào tạo cán bộ quản lý của các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam giai đoạn 2006-2019, đồng thời đề xuất một số giải pháp hoàn thiện đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam. Nội dung Luận án chỉ đề cập đến đối tượng cán bộ quản lý tại doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam, với các biện pháp đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. [10]

Đồng tác giả Ngô Thị Tân Hương và Nguyễn Thị Thu Phương (2018) với nghiên cứu “Tăng cường mối quan hệ giữa trường đại học và doanh nghiệp nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực”, *Tạp chí Giáo dục*, 9/2018. Trong xu thế hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, cạnh tranh diễn ra ngày càng gay gắt, sự chuyển dịch nguồn lao động giữa các nước là một thách thức lớn đối với các doanh nghiệp và nền kinh tế Việt Nam nói chung. Nguồn nhân lực chất lượng cao trở thành lợi thế nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp. Các trường đại học có sứ mệnh đào tạo và cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu lao động của doanh nghiệp và xã hội. Bài viết chỉ ra sự cần thiết của mối quan hệ giữa trường đại học và doanh nghiệp, một số trở ngại và đề xuất một số giải pháp nhằm tăng cường mối quan hệ giữa trường đại học và doanh nghiệp nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực ở Việt Nam hiện nay [5]

Võ Xuân Tiên (2013), "Nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực cho các doanh nghiệp", *Tạp chí Khoa học Công nghệ Đại học Đà Nẵng*. Tác giả nhận định rằng đào tạo nguồn nhân lực, đặc biệt trong các trường đại học bao giờ cũng là con đường cơ bản để cung ứng nguồn nhân lực chất lượng cao cho các doanh nghiệp. Đáng tiếc, thời gian qua, việc đào tạo của các trường chưa thật sự gắn bó với doanh nghiệp. Vì vậy, trình độ của sinh viên sau khi ra trường còn nhiều hạn chế, cả về lý thuyết lẫn thực hành; khi tiếp cận với thiết bị hiện đại, với công nghệ mới, vật liệu mới, ... sinh viên rất bỡ ngỡ, hầu như không hiểu được phải học từ đâu. Ngược lại, doanh nghiệp cũng còn phó mặc và chưa có trách nhiệm cùng các trường trong quá trình đào tạo nguồn nhân lực nói trên, không đóng góp công sức cùng Nhà trường để nội dung đào tạo sát với yêu cầu đào tạo, v.v... Thậm chí có đôi khi còn ngại cho sinh viên đến doanh nghiệp thực tập. Bài báo này đã bước đầu phân tích nguyên nhân của sự thiếu gắn kết, đề xuất giải pháp nhằm tăng cường hơn

nữa mối quan hệ giữa nhà trường với doanh nghiệp. Đây cũng là một trong những biện pháp để nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp [14]

Đinh Thị Hồng Duyên (2016), *Đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp thuộc ngành công nghiệp nội dung số Việt Nam*, Luận án tiến sĩ Quản trị nhân lực (Kinh tế lao động), Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội. Luận án đã xem xét, đánh giá các nhân tố tác động đến hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nội dung số ở Việt nam và cho thấy mối liên hệ giữa đào tạo nguồn nhân lực và sự thay đổi trong doanh thu, lợi nhuận của doanh nghiệp có tác động tới hiệu quả đào tạo. Qua đó đề xuất cần kiểm soát chặt chẽ các nhân tố tác động bao gồm cả tác động tài chính và phi tài chính [3]

Lê Thị Thủy Ngân (2015), *Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Cà phê Trung Nguyên*. Đây là luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh được bảo vệ tại Đại học Kinh tế Đà Nẵng năm 2015. Luận văn trình bày rõ về tầm quan trọng của đào tạo nhân lực, đánh giá chất lượng nguồn nhân lực, đánh giá hiệu quả của đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp, từ đó có đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện hơn công tác này. Tuy vậy, luận văn còn mắc phải lỗi chung là giải pháp chưa được cụ thể, chưa bám sát giải quyết các hạn chế đã được rút ra, chưa có giải pháp rõ ràng để cải thiện hay nâng cao hiệu quả đào tạo nhân lực tại Công ty. [11]

Đào Thị Hữu (2017), *Đào tạo nguồn nhân lực tại công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên cao su Krông Búk*, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng. Trong luận văn đã hệ thống hóa một cách cơ bản lý luận về đào tạo nguồn nhân lực tại Đà Nẵng nói chung cũng như thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH một thành viên Krông Búk nói riêng. Bên cạnh đó, luận văn đã xây dựng khung lý thuyết hoàn thiện công tác đào tạo

nguồn nhân lực tại công ty nhằm giải quyết tình trạng năng lực, hiệu suất lao động chưa cao, hiệu quả công việc chưa đúng với trình độ của người lao động và các tình trạng tiêu cực khác. [8]

2.2 Tình hình nghiên cứu nước ngoài

Quản trị nhân lực nói chung và đào tạo nhân lực nói riêng đã không còn là một vấn đề nghiên cứu mới nhưng lại được các nhà nghiên cứu trên thế giới không ngừng quan tâm vì đây là nội dung có yếu tố về con người.

Nhóm tác giả OJT Solutions (2020) (công ty tư vấn được thành lập bởi công ty ô tô Toyota và tập đoàn Recruit), *Nghệ thuật đào tạo nhân sự theo phong cách Toyota*, được nhóm Nomudas dịch, Nhà xuất bản Phụ nữ. Các tác giả giới thiệu những lợi ích liên quan đến đào tạo nhân lực bằng kaizen và giải quyết vấn đề. Thông qua những câu chuyện cụ thể, cũng là những trải nghiệm thực tế của các chuyên gia khi còn làm việc tại Toyota để truyền tải những giá trị cốt lõi trong việc đào tạo con người. Các tác giả đưa ra và đồng ý với quan điểm “Đào tạo được nhân lực thì công ty sẽ vững mạnh và nhất định thành tích kinh doanh sẽ tăng lên. Tạo ra sản phẩm, hay cung cấp dịch vụ đều từ bàn tay con người. Vì vậy, đào tạo con người phải được ưu tiên hàng đầu”. Bất kỳ công ty nào cũng có thể tiếp thu và áp dụng những điều này [12]

Raymond A. Noe (2019), *Employee training and development*, McGrawHill Education, 8th edition. Tác giả đánh giá hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực tại các công ty. Các công ty sử dụng các phương pháp đào tạo và phát triển mới có khả năng báo cáo hiệu quả tài chính tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh của họ. Đào tạo và phát triển cũng giúp một công ty phát triển nguồn nhân lực cần thiết để đáp ứng các thách thức cạnh tranh. Họ nhận ra rằng học tập thông qua đào tạo, phát triển kiến thức giúp nhân viên của họ củng cố hoặc nâng cao kỹ năng, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất

công việc, sự hài lòng và sự thăng tiến trong nghề nghiệp của họ. Việc đào tạo đã chuyển từ việc sự kiện quan trọng diễn ra một lần sang việc tạo ra nhiều cơ hội học tập thông qua học trực tuyến, đào tạo trong lớp học truyền thống hoặc kết hợp nhiều phương pháp khác nhau. Tác phẩm đề cập và giải quyết những thay đổi trong đào tạo và phát triển từ góc độ người sử dụng lao động và người lao động gia tăng giá trị cho người sử dụng lao động và nhân viên. Dựa trên kinh nghiệm dày dặn của các tác giả trong việc giảng dạy các khóa đào tạo và phát triển cho cả sinh viên sau đại học và sinh viên đại học, Đào tạo và Phát triển Nhân viên [13]

Qua nghiên cứu tổng quan tình hình nghiên cứu, có thể thấy, có nhiều công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về đào tạo nhân lực nói chung và đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp nói riêng. Vấn đề đào tạo nhân lực đã được một số bài viết, công trình nghiên cứu ở nhiều góc độ khác nhau. Nhìn chung, các bài viết, công trình đó cũng đã đưa ra một số vấn đề lý luận và thực tiễn về đào tạo nhân lực cũng như đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động đào tạo nhân lực. Tuy nhiên, cho đến nay chưa có công trình nào nghiên cứu nào về đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần In và Bao bì GOLDSUN. Do đó, tác giả lựa chọn đề tài “Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN” làm luận văn thạc sĩ.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1 Mục tiêu nghiên cứu

Đề tài tập trung nghiên cứu, đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN. Đưa ra các đánh giá nhằm tìm ra ưu điểm và hạn chế của hoạt động đào tạo nhân lực, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu

Hệ thống hóa và làm rõ một số lý luận cơ bản về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

Làm rõ thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần In và Bao bì GOLDSUN, từ đó tìm ra ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế trong đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Đề xuất một số giải pháp có tính khả thi nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là Đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

4.2 Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nội dung: nghiên cứu một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Phạm vi không gian: Tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN cụ thể là các vấn đề liên quan đến đào tạo nhân lực

Phạm vi thời gian: Giai đoạn 2020-2022, giải pháp đến năm 2025

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1 Phương pháp phân tích và tổng hợp lý thuyết

Sử dụng phương pháp này tác giả sẽ tổng hợp các sách, tài liệu nghiên cứu khác viết về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp. Từ đó tổng hợp phân tích để lựa chọn và làm rõ những nội dung lý thuyết phục vụ cho việc nghiên cứu của đề tài.

Sách, tài liệu nghiên cứu bao gồm: sách giáo trình viết về đào tạo nhân lực, sách chuyên khảo, các công trình nghiên cứu đã đc công bố trong các hội thảo khoa học

5.2 Phương pháp thu thập, thống kê và phân tích số liệu

Phương pháp thu thập, thống kê và phân tích số liệu thứ cấp.

Luận văn sử dụng số liệu được cung cấp từ việc thu thập, thống kê nguồn dữ liệu nội bộ từ tài liệu giới thiệu về công ty, báo cáo hoạt động đào tạo thường niên của công ty, Ngoài những tài liệu được cung cấp trực tiếp từ công ty, còn có các tài liệu, văn bản khác từ sách báo, internet và ý kiến trong các cuộc họp, hội thảo. Tất cả các tài liệu thu thập được tổng hợp, phân tích nhằm làm rõ thực trạng đào tạo nhân lực và tìm ra ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân của hạn chế trong đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Phương pháp thu thập, thống kê và phân tích số liệu sơ cấp.

Để có những đánh giá khách quan về hoạt động đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN, tác giả xây dựng phiếu điều tra và phát cho 130 cán bộ công nhân viên trong Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN để thu thập thông tin, ý kiến đánh giá về hoạt động đào tạo nhân lực mà Công ty đã thực hiện. Số phiếu phát ra được phân bổ như sau

Khối văn phòng: Số phiếu phát ra: 60, số phiếu thu về: 60, số phiếu hợp lệ: 60

Khối lao động trực tiếp: Số phiếu phát ra: 70, số phiếu thu về: 60, số phiếu hợp lệ: 60

Tổng số phiếu thu về và xử lý số liệu là 120 phiếu

Số liệu sơ cấp thu thập sẽ được xử lý sơ bộ, sau đó được thống kê thành các bảng số liệu phục vụ cho việc phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Nguồn số liệu:

Số liệu sơ cấp: Dựa trên cơ sở các tài liệu về đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Số liệu thứ cấp: Tác giả tổng hợp từ kết quả khảo sát thu thập được với 120 mẫu hợp lệ.

5.3 Phương pháp phỏng vấn sâu

Sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu với các câu hỏi chuyên sâu về đào tạo nhân lực để có thể thu được những đánh giá khách quan của giảng viên về khóa đào tạo tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Công cụ phỏng vấn: Các câu hỏi chuyên sâu về đào tạo nhân lực

Đối tượng phỏng vấn: chuyên gia có kinh nghiệm, chuyên môn về đào tạo nhân lực

6. Những đóng góp mới của luận văn

Về mặt lý luận: Hệ thống hóa, góp phần làm rõ những vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo nhân lực trong Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Về mặt thực tiễn:

Đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN qua hệ thống số liệu cập nhật; từ đó rút ra các nguyên nhân, tồn tại cho việc đào tạo nhân lực tại công ty

Đề xuất hệ thống giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được kết cấu thành 3 chương sau:

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

Chương 2: Thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

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

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1 Nhân lực

Theo sách *Giáo dục Việt Nam hướng tới tương lai – Vấn đề và Giải pháp*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia của các tác giả Đặng Quốc Bảo và Nguyễn Đắc Hưng (2004) lại cho rằng: “*Nhân lực chỉ người lao động kỹ thuật được đào tạo trong nguồn nhân lực ở một trình độ nào đó để có năng lực tham gia vào lao động xã hội. Năng lực của người lao động kỹ thuật được cấu thành bởi các yếu tố: kiến thức, kỹ năng, thái độ và thói quen làm việc*”. [2, tr.25]

Cách hiểu này cho thấy cách xác định cơ cấu nhân lực của tổ chức và rộng ra là của quốc gia nhằm thuận lợi cho công tác đào tạo nhân lực. Bên cạnh đó vẫn đề cập đến các yếu tố bên trong cấu thành nên năng lực của người lao động.

Theo giáo trình *Quản trị nhân lực (tập I)*, trường Đại học Lao động – Xã hội của tác giả Lê Thanh Hà (2015) thì: “*Nhân lực được hiểu là nguồn lực trong mỗi con người. Nó bao gồm cả thể lực và trí lực. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe (chiều cao, cân nặng, độ lớn, sức bền của lực,...), trình độ (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm), tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng đam mê,...*” [6,tr.8]

Đối với quan điểm này, nhân lực được hiểu như là sức lực của mỗi con người làm cho con người đó hoạt động và phát triển thông qua ba tiêu chí chính là thể lực, trí lực và tâm lực:

Thể lực hay tình trạng sức khỏe của con người: chiều cao, cân nặng, độ bền, khả năng dẻo dai,...

Trí lực được thể hiện qua: kiến thức, sự hiểu biết của cá nhân; khả năng tư duy, học hỏi; khả năng vận dụng những kiến thức lý thuyết vào thực tế; kỹ năng, quan điểm về vấn đề,...

Tâm lực chính là sức mạnh ý chí và tinh thần của con người như: thái độ trong công việc, tác phong làm việc; tinh thần hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp; lòng trung thành, nhiệt tình của người lao động với tổ chức, doanh nghiệp

Như vậy, qua hai khái niệm trên có thể thấy nhân lực được hiểu khác nhau nhưng nhìn chung, nhân lực được xem xét trên hai khía cạnh chính:

Nhân lực là nguồn lực của con người được cấu thành bởi ba yếu tố là thể lực, tâm lực và trí lực.

Nhân lực là người lao động được đào tạo ở trình độ nhất định để có năng lực tham gia vào đời sống lao động của xã hội.

1.1.2 Đào tạo nhân lực

Theo cuốn giáo trình *Quản trị nhân lực (tập II)*, trường Đại học Lao động – Xã hội của tác giả Lê Thanh Hà (2015) thì: “Đào tạo là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình.... Hiểu một cách cụ thể hơn, đào tạo là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc”. [7, tr.183]

Theo *Từ điển bách khoa Việt Nam* thì đào tạo được hiểu là: “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”. [9, tr.25]

Từ hai khái niệm đã được đề cập, có thể nhận ra rằng: Đào tạo chính là quá trình hoạt động có mục đích, quá trình này làm thay đổi hành vi, nhận thức của con người thông qua việc học tập và rèn luyện một cách có hệ thống nhằm tiếp thu kiến thức chuyên môn, lĩnh hội kinh nghiệm nghiệp vụ, nâng cao năng lực cá nhân để đáp ứng nhu cầu công việc thực tế của doanh nghiệp, tổ chức và xã hội.

Đào tạo trong tổ chức, doanh nghiệp cơ bản có bốn dạng sau: đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao.

1.2 Nội dung đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1 Xác định nhu cầu đào tạo

Nhu cầu đào tạo có thể được hiểu đơn giản là nguyện vọng thay đổi được hoặc được thay đổi khoảng cách giữa những gì hiện có và những gì mong muốn trong tương lai của người quản lý và người lao động.

Việc xác định nhu cầu để đào tạo đóng một vai trò quan trọng, bởi:

Dựa trên kết quả phân tích về năng lực hiện tại của nhân viên cũng như các kỹ năng mà doanh nghiệp mong muốn, thì sẽ biết được rằng cần phải đào tạo cái gì cho nhân viên.

Dựa theo ngân sách, đặc điểm và nội dung đào tạo để biết được rằng cần phải đào tạo như thế nào nhằm mang đến hiệu quả tốt nhất.

Xác định được nhu cầu đào tạo sẽ đo lường được mức độ hiệu quả của việc đào tạo.

Xác định nhu cầu đào tạo thường được tiến hành phân tích ba yếu tố chính là: nhu cầu của tổ chức, phân tích công việc và nhiệm vụ, phân tích nhân sự.

Phân tích tổ chức:

Tầm nhìn và chiến lược phát triển của doanh nghiệp: đây có thể coi là điểm xuất phát cao nhất của nhu cầu đào tạo, là nhu cầu kinh doanh và phát triển của doanh nghiệp. Chiến lược phát triển là mục tiêu hoạt động sản xuất kinh doanh trong tương lai hay xu hướng kinh doanh nhằm thoả mãn, phát triển người lao động hay vị thế trên thị trường. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có mối quan hệ chặt chẽ với kế hoạch sản xuất và chiến lược kinh doanh của tổ chức. Nó ảnh hưởng đến khối lượng và loại hình đào tạo, nhu cầu đào tạo phát triển của doanh nghiệp.

Sản phẩm của doanh nghiệp: sản phẩm khác nhau sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu cần đào tạo của doanh nghiệp. Ví dụ như doanh nghiệp kinh doanh trong ngành công nghệ cao, thị hiếu tiêu dùng thay đổi nhanh chóng và ngày càng cao thì nhu cầu đào tạo lại, đào tạo phát triển là rất lớn, nó quyết định đến sự thất bại hay thành công của doanh nghiệp; doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ cần sự thay đổi theo yêu cầu sử dụng khách hàng nên đào tạo mạnh vào kỹ năng cho người lao động.

Các nguồn lực cho đào tạo: Đó là sự giới hạn về thời gian, tài chính, con người... Ngân sách chi cho đào tạo có ảnh hưởng lớn đến nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực mà yếu tố con người quyết định đến thành công hay thất bại trong kinh doanh thì nhu cầu cần được đào tạo, chất lượng đào tạo phải được đặt lên hàng đầu. Do vậy quỹ thời gian, tài chính dành cho đào tạo là lớn để đáp ứng nhu cầu đào tạo ngày càng gia tăng.

Các nhân tố khác thuộc môi trường bên trong: cơ cấu tổ chức quản lý, văn hóa doanh nghiệp, công nghệ, nhân lực... xem xét các yếu tố này có là nguyên nhân liên quan đến kết quả thực hiện công việc để xác định sự cần thiết của đào tạo

Phân tích công việc:

Đây là quá trình xem xét, so sánh yêu cầu của công việc với trình độ thực có của người lao động để phát hiện ra sự bất cập giữa trình độ của người lao động với yêu cầu của công việc nhằm xác định công việc nào cần được đào tạo.

Xác định được sự bất cập trong kết quả công việc giúp doanh nghiệp xác định rõ vấn đề cần giải quyết. Để xác định được cần tìm hiểu kết quả thực hiện công việc mà nhân viên đạt được trong thực tế và tìm hiểu mong muốn hay yêu cầu về kết quả thực hiện công việc đồng thời tiến hành so sánh giữa kết quả mong muốn hay yêu cầu với những kết quả đạt được trong thực tế để tìm ra sự chênh lệch.

Phân tích nhân viên:

Xem xét kết quả thực hiện công việc của nhân viên, liệu những yếu kém trong kết quả thực hiện công việc của người lao động có phải do sự thiếu hụt những kỹ năng, kiến thức trong công việc hay do khả năng của người lao động, vấn đề liên quan đến động lực làm việc, thiết kế công việc không hợp lý, ý thức của người lao động, sự thay đổi công nghệ,... Từ đó xác định đúng nhu cầu đào tạo đi với người lao động là gì.

Mức độ sẵn sàng tham gia vào đào tạo phụ thuộc rất lớn vào: tuổi tác, giới tính, khả năng nhận thức của người lao động. Người trẻ tuổi thường có xu hướng muốn tham gia đào tạo nâng cao trình độ, đồng thời khẳng định vị thế.

Các phương pháp đánh giá xác định nhu cầu đào tạo: Phương pháp quan sát; Phương pháp bảng hỏi; Phương pháp phỏng vấn; Phương pháp nghiên cứu các tài liệu kỹ thuật; Phương pháp phân tích công việc và đánh giá kết quả công việc,...

1.2.2 Xây dựng kế hoạch đào tạo

Dựa theo nhu cầu đào tạo thực tế, chủ chương đào tạo và các quyết định của Tổng Giám Đốc công ty để xây dựng kế hoạch chung đào tạo trong 1 năm. Trong kế hoạch đào tạo 1 năm sẽ trình bày rõ về việc mở những lớp đào tạo nào, thời gian cụ thể tổ chức các lớp đào tạo, dự trù kinh phí cho công tác đào tạo, các cán bộ công nhân viên được cử đi đào tạo tại đâu, kinh phí cử người đi đào tạo. Ngoài ra, trong kế hoạch đào tạo 1 năm của Công ty cổ phần In và Bao bì GOLDSUN còn xác nhận phân công trách nhiệm các đơn vị thực hiện chính, đơn vị giám sát thực hiện kế hoạch đào tạo

Xây dựng kế hoạch từng lớp đào tạo: Cán bộ chịu trách nhiệm chính tại đơn vị chịu trách nhiệm tổ chức khóa đào tạo sẽ phải đưa ra kế hoạch cụ thể. Để lập được kế hoạch này thì cần làm rõ một số nội dung sau: Mục tiêu cụ thể của lớp đào tạo; Thời gian đào tạo của các khóa học; Nội dung chương trình đào tạo gồm những gì; Căn cứ vào nội dung đào tạo để có thể thuê giảng viên phù hợp về đào tạo, xây dựng tài liệu đào tạo; Xác định giảng viên cho các khóa đào tạo; Thời gian, địa điểm đào tạo, cơ sở vật chất phục vụ đào tạo

Xác định mục tiêu đào tạo: Khi bắt đầu phác thảo một kế hoạch hay dự án thì tốt nhất là bắt đầu từ mục tiêu. Trong đào tạo cũng vậy, xác định mục tiêu đào tạo là công việc đầu tiên cần làm khi lập kế hoạch đào tạo. Việc xác định mục tiêu đào tạo chính là xác định: Những kiến thức, kỹ năng cần thiết được đào tạo; Những phẩm chất gì mà nhân viên cần có được sau đào tạo; Thời gian đào tạo; Số người tham gia đào tạo ; Xác định đội ngũ giảng dạy là những người trong công ty hay là thuê từ các tổ chức bên ngoài; Mức độ thường xuyên trong việc tổ chức các lớp đào tạo; Những cải tiến gì trong thực hiện công việc mà nhân viên sẽ biểu hiện sau khi được đào tạo

Đối tượng đào tạo:

Đối tượng đào tạo là những người thiếu một số kiến thức và kỹ năng cần thiết theo yêu cầu công việc hoặc theo quan điểm của tổ chức, nếu người đó được đào tạo thì sẽ cải thiện năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động nhằm phục vụ cho sự phát triển trong tương lai của tổ chức.

Việc lựa chọn người cụ thể để đào tạo, dựa trên nghiên cứu và xác định nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động, tác dụng của đào tạo đối với người lao động, tổ chức và khả năng nghề nghiệp của từng người. Đối tượng đào tạo trong doanh nghiệp có thể phân thành: Lãnh đạo, quản lý cao cấp; Quản lý cấp trung, trưởng nhóm, cán bộ nguồn; Nhân viên văn phòng; Công nhân hoặc người lao động trực tiếp.

Số lượng người cần đào tạo được xác định trước hết là số người có nhu cầu đào tạo và mức độ cần thiết hay cấp bách của việc đào tạo người đó. Trong số những người cần được đào tạo có những người cần được đào tạo ngay, có những người có thể đào tạo sau. Từ đó, doanh nghiệp sẽ sắp xếp được thứ tự ưu tiên đào tạo đối với những người cần được đào tạo.

Nội dung đào tạo:

Nội dung là một phần không thể thiếu để thiết lập chương trình đào tạo. Từ việc xác định mục tiêu đào tạo của tổ chức và đối tượng đào tạo mà tổ chức hướng tới để cải thiện kiến thức, kỹ năng, trình độ mà ta có thể xác định được nội dung và lý do cần đào tạo phù hợp với từng đối tượng đào tạo. Nội dung đào tạo có thể được chia thành: Kỹ năng lãnh đạo và quản lý; Marketing và bán hàng; Quản trị tài chính; Quản trị nhân lực; Quản trị sản xuất, công nghệ, chất lượng; Kỹ năng làm việc cá nhân.

Lý do của việc đào tạo thường sẽ có ba lý do chính là: đào tạo hội nhập, đào tạo hoàn thiện năng lực làm việc và đào tạo kế nhiệm (đào tạo phát triển).

Thời gian và địa điểm đào tạo:

Về thời gian đào tạo, khi xác định thời gian đào tạo doanh nghiệp cần căn cứ vào mục tiêu đào tạo, chiến lược kinh doanh, nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp trong mỗi giai đoạn và chất lượng nhân lực thực tế hiện nay trong doanh nghiệp. Cụ thể như:

Thời điểm nào là thích hợp để mở các lớp đào tạo, để có thể tập trung được số học viên cần đào tạo theo kế hoạch.

Thời gian nào có thể mời tới được các giảng viên cần thiết để giảng dạy trong khóa đào tạo.

Khi kết hợp và cân bằng được hai loại thời gian trên, người lập kế hoạch đào tạo có thể xác định được thời gian phù hợp nhất để mở các lớp đào tạo.

Về địa điểm đào tạo, có hai hình thức đào tạo theo địa điểm là tại doanh nghiệp (nếu tổ chức có đủ địa điểm học đáp ứng các nhu cầu học tập) và đào tạo bên ngoài doanh nghiệp (nếu cơ sở vật chất của tổ chức chưa đáp ứng được yêu cầu cho quá trình học tập). Khi xác định địa điểm đào tạo, doanh nghiệp cần cân nhắc các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả đào tạo như mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo, ngân sách đào tạo của doanh nghiệp, ...

Hình thức đào tạo: Có nhiều hình thức đào tạo được phân chia theo nhiều cách thức khác nhau:

Đào tạo theo mục tiêu:

Đào tạo hội nhập: đây là hình thức đào tạo áp dụng cho nhân viên mới được tuyển dụng và doanh nghiệp. Việc đào tạo này giúp cho nhân viên mới được tuyển có thể làm quen với công việc, cách thức hoạt động của doanh nghiệp và hội nhập họ vào môi trường làm việc của doanh nghiệp.

Đào tạo chuẩn hóa chức danh: áp dụng cho đối tượng là nhân viên cần bổ sung thêm kiến thức, kỹ năng để pháp huy tốt năng lực. Mục tiêu của hình thức đào tạo này là giúp nhân viên có đủ kiến thức kỹ năng và thái độ phẩm chất phù hợp để thực hiện công việc.

Đào tạo thăng tiến: hình thức này nhằm nâng cao năng lực cho nhân viên, định hướng các vị trí cao hơn trong lộ trình công danh của công việc. Quá trình đào tạo này giúp nhân viên nâng cao năng lực để thực hiện các công việc phức tạp và quan trọng hơn của doanh nghiệp.

Đào tạo theo địa điểm

Đào tạo tại doanh nghiệp: hình thức này thường do các bộ phận chức năng trong doanh nghiệp thực hiện và được tiến hành thường xuyên, nội dung đào tạo phục vụ ngay cho công việc hiện thời, người lao động có thể vừa làm vừa học mà chi phí thấp.

Đào tạo bên ngoài doanh nghiệp: thường được tổ chức bởi các tổ chức bên ngoài doanh nghiệp và thực hiện theo hợp đồng. Nội dung kiến thức đào tạo có tính hệ thống cùng cách tiếp cận mới mẻ, điều kiện học tập tập trung có tác dụng với phát triển nhân lực, người lao động tách rời công việc nhưng doanh nghiệp cần trả với mức phí cao hơn.

Đào tạo theo cách tổ chức:

Đào tạo trực tiếp: người đào tạo huấn luyện và người học tiếp xúc mặt đối mặt, có thể sử dụng một số thiết bị kỹ thuật.

Đào tạo từ xa: sử dụng các công cụ hỗ trợ như TV, đài phát thanh, các ấn phẩm báo, tạp chí, ... Các chương trình đào tạo thường được thiết kế trước, ngoài ra họ có thể mua tài liệu tự học.

Đào tạo qua mạng Internet: nội dung học tập được đưa lên mạng internet, người học tải nội dung về nghiên cứu hoặc thảo luận, trao đổi trực tuyến.

Đào tạo theo nội dung: Đào tạo theo nội dung thường được thực hiện theo mô hình ASK (là mô hình tiêu chuẩn nghề nghiệp được chuyển hóa thành một mô hình đánh giá nhân sự đầy đủ gồm 3 nhóm: kiến thức, kỹ năng, phẩm chất/ thái độ) để đáp ứng yêu cầu của công việc hiện tại và tương lai. Với mỗi doanh nghiệp có đặc điểm hoạt động kinh doanh khác nhau sẽ lựa chọn các nội dung đào tạo khác nhau nhằm trang bị kiến thức và kỹ năng cho người lao động.

Phương pháp đào tạo: Đối với phương pháp đào tạo, dựa trên mục tiêu, đối tượng đào tạo, nội dung đào tạo, địa điểm đào tạo và ngân sách đào tạo mà doanh nghiệp lựa chọn các phương pháp đào tạo phù hợp. Các phương pháp đào tạo nhân lực là:

Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn: Phương pháp kèm cặp tại nơi làm việc là phương pháp đào tạo tại chỗ mà người được đào tạo, hướng dẫn thực hiện công việc trực tiếp bởi người lao động khác, thường là cấp trên có trình độ, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm. Đây là phương pháp thường được các doanh nghiệp áp dụng nhất là đối với nhân viên mới nhằm giúp họ có thể độc lập thực hiện công việc được giao với kết quả tốt.

Ưu điểm: Người học có thể nắm bắt nhanh kiến thức, kỹ năng cần thiết; đơn giản, dễ tổ chức; thời gian đào tạo ngắn, tiết kiệm chi phí; gắn liền với thực tế công việc.

Nhược điểm: Người học không được trang bị kiến thức nền tảng vững chắc, có thể tiếp thu cả thói xấu của người kèm cặp.

Phương pháp nghiên cứu tình huống: Đây là phương pháp mà người làm công tác đào tạo đưa ra các tình huống thực tế, người được đào tạo được tiếp cận và phân tích, giải quyết tình huống đó. Phương pháp này thích hợp với đào tạo cán bộ quản lý và cán bộ lãnh đạo.

Ưu điểm: Chất lượng đào tạo cao, người học có thể vận dụng một cách sáng tạo để xử lý nhanh chóng công việc thực tế sau khi kết thúc khóa đào tạo.

Nhược điểm: Thời gian đào tạo có thể kéo dài, kinh phí chi cho đào tạo khá tốn kém.

Phương pháp hội nghị, hội thảo: Phương pháp này được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc bên ngoài bên cạnh đó có thể kết hợp cùng các chương trình đào tạo khác. Thông qua những nội dung được nêu ra và trao đổi trong buổi hội nghị, hội thảo, học viên được nghe và biết thêm nhiều thông tin hữu ích từ phía các chuyên gia, đồng thời đưa ra những câu hỏi còn vướng mắc để được các chuyên gia giải đáp. Phương pháp phù hợp với một số đối tượng nhất định, đặc biệt là quản lý, lãnh đạo và chuyên gia.

Ưu điểm: Người học nắm bắt được các kiến thức chuyên môn giúp nâng cao trình độ, kỹ năng; thời gian đào tạo ngắn, kinh phí đào tạo ít tốn kém.

Nhược điểm: Người học cần phải có nền tảng kiến thức vững chắc để hiểu nội dung; hiệu quả đào tạo không cao, dễ gây nhàm chán

Phương pháp mô hình ứng xử: Mục tiêu của phương pháp đào tạo này là phát triển kỹ năng giao tiếp của học viên giúp họ hình thành mô hình ứng xử cho từng loại tình huống có thể xảy ra trong công việc. Học viên được theo dõi các cách thức ứng xử mẫu để học tập và phát triển kỹ năng cho riêng

mình hoặc tham gia thảo luận theo nhóm để được thảo luận hoặc đóng vai xử lý tình huống.

Ưu điểm: Giúp người học có thể xử lý tốt các công việc của bản thân được nhanh chóng, sáng tạo và hiệu quả.

Nhược điểm: Thời gian đào tạo dài, kinh phí đào tạo cao, số lượng học viên tham gia trong một lớp đào tạo ít.

Phương pháp đóng kịch: Đối với phương pháp đào tạo này, người đào tạo sẽ dựng lên các tình huống thực tế theo kịch bản có sẵn. Học viên được tiếp xúc với tình huống giống như thật và thực hành nhập vai để phân tích và giải quyết vấn đề. Từ đó, người học phát triển được tính tích cực và nhiệt tình trong học tập.

Ưu điểm: Người học phát huy được tính sáng tạo, tích cực và hiểu sâu vấn đề; chi phí thấp.

Nhược điểm: Tốn thời gian, quy mô lớp nhỏ.

Phương pháp luân chuyển công việc: Luân chuyển công việc là phương pháp thay đổi công việc chủ yếu là cấp quản lý từ vị trí công tác này sang vị trí khác trong doanh nghiệp nhằm cung cấp cho họ những kiến thức mới, tạo cơ hội tiếp xúc với những việc, tình huống khác nhau để có thêm nhiều kinh nghiệm quản trị.

Ưu điểm: Tạo sự linh hoạt trong sử dụng lao động, tạo sự phát triển cho người lao động về cả ý tưởng và sự nghiệp.

Nhược điểm: Dễ gặp khó khăn với công việc chuyên môn khác.

Phương pháp thực tập (đào tạo nghề): Là phương pháp kết hợp học lý thuyết với kèm cặp, chỉ dẫn tại nơi làm việc. Việc kết hợp này giúp người lao động gắn lý luận với thực tiễn để thực hiện công việc hiệu quả hơn. Phương pháp này chủ yếu đào tạo công nhân kỹ thuật, sản xuất.

Ưu điểm: Người lao động nắm vững lý thuyết, hiểu hơn về thực tiễn và biết áp dụng vào công việc.

Nhược điểm: Người lao động có thể học theo thói quen xấu của người dạy.

Phương pháp mở lớp tại doanh nghiệp: Phương pháp này thường được các tổ chức có quy mô lớn áp dụng, theo đó doanh nghiệp mở các lớp đào tạo dành cho nhân viên, lao động mới được tuyển để bổ sung thêm kiến thức lý thuyết, kỹ năng thực hành cho công việc đặc thù. Giảng viên sẽ là các quản lý, kỹ sư, lao động lành nghề hoặc giảng viên mời từ bên ngoài.

Ưu điểm: Học viên được đào tạo bài bản, có hệ thống, gắn lý thuyết với thực hành; dễ tiếp thu, ứng dụng nhanh vào công việc.

Nhược điểm: Chi phí mở lớp, đầu tư trang thiết bị khá cao.

Phương pháp đào tạo thông qua sự hỗ trợ của máy tính: Phương pháp này là phương pháp đào tạo được viết trên đĩa mềm của máy tính. Người học chỉ cần thực hiện theo hướng dẫn của máy mà không cần tới sự chỉ dẫn của giảng viên trực tiếp.

Ưu điểm: Không cần người giảng dạy trực tiếp, linh hoạt về thời gian học, nội dung đa dạng theo nhu cầu học.

Nhược điểm: Tốn kém chi phí thuê chuyên gia viết phần mềm.

Lựa chọn giảng viên: Có nhiều nguồn để lựa chọn được các giảng viên cho các lớp đào tạo từ những người trong hợp đồng của doanh nghiệp hoặc thuê ngoài (giảng viên của các trường đại học, trung tâm đào tạo...). Để có thể thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp nhất với thực tế, doanh nghiệp cũng có thể kết hợp giảng viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm làm việc lâu năm trong doanh nghiệp. Việc kết hợp này vừa giúp người học tiếp cận với kiến thức mới, vừa gần gũi với thực tiễn tại doanh

nghiệp. Các giáo viên cũng cần được tập huấn để nắm vững mục tiêu và nội dung của chương trình đào tạo.

Ngân sách cho đào tạo: Kinh phí chi cho đào tạo là một vấn đề có tính quyết định khi xây dựng chương trình đào tạo, bởi nó có liên quan đến việc đào tạo ai, nội dung đào tạo là gì, và quy mô đào tạo như thế nào. Căn cứ vào nguồn tài chính chi cho đào tạo mà người lập kế hoạch sẽ lựa chọn nên mở những lớp đào tạo nào, cử ai đi học, ... Ngân sách đào tạo thường bao gồm chi phí chi trả cho người đào tạo, chi phí trả cho người được đào tạo, các khoản phí về cơ sở vật chất, dụng cụ học tập, ...

1.2.3 Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo

Căn cứ vào kế hoạch đào tạo trong 1 năm, bộ phận chịu trách nhiệm tổ chức đào tạo phải phân công cá nhân chịu trách nhiệm chính, các đơn vị phối hợp, xác định được thời gian đào tạo cụ thể

Chịu trách nhiệm giám sát và kiểm tra: Ban Giám Đốc

Chịu trách nhiệm phân công tổ chức thực hiện: Phòng Hành chính Nhân Sự

Đặt ra mục tiêu của khóa học để thiết kế nội dung giảng dạy phù hợp với từng lớp học, tổ chức mở các lớp học phù hợp. Các cán bộ giám sát phải giám sát kiểm tra 1 cách cẩn thận

Đây là giai đoạn để thực hiện hóa các kế hoạch đào tạo đã được xây dựng và phê duyệt trước đó nhằm thực hiện các mục tiêu đào tạo đã đề ra cho chương trình đào tạo cụ thể. Việc tổ chức thực hiện công tác đào tạo thường được diễn ra theo hai hình thức là bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp, cơ bản giai đoạn này cần triển khai những công việc khác nhau sau:

Tiến hành thực hiện các đầu việc trong bản kế hoạch đào tạo.

Quy định rõ chức năng, những nhiệm vụ và quyền hạn của các cá nhân, bộ phận tham gia tổ chức, thực hiện kế hoạch đào tạo: Xác định bộ phận đảm nhận, thường sẽ do bộ phận quản trị nhân lực chủ trì và phối hợp với các bộ phận khác trong doanh nghiệp để thực hiện; Các bộ phận khác đóng vai trò hỗ trợ trong việc thực hiện kế hoạch đào tạo trong doanh nghiệp.

Đảm bảo ổn định quỹ tài chính, thời gian, địa điểm, nhân lực theo kế hoạch đào tạo để thực hiện hóa kế hoạch đào tạo: Nguồn lực tài chính cần phải được tính toán cẩn thận và cung cấp phù hợp với hoàn cảnh của doanh nghiệp, đồng thời cần có thêm kinh phí dự trù trong trường hợp phát sinh (nếu có); Quỹ thời gian phải sắp xếp hợp lý, đảm bảo nhân sự đi đào tạo không làm ảnh hưởng đến cá nhân người đi đào tạo và không làm xáo trộn công việc của tổ chức; Về địa điểm đào tạo đã được xác định theo kế hoạch đào tạo cần thực hiện các công việc liên quan đến địa điểm đào tạo; Nhân sự được đào tạo cần được đảm bảo về số lượng, giảng viên giảng dạy cần được đảm bảo về chất lượng và tiến độ.

Đôn đốc các cá nhân, bộ phận có liên quan thực hiện kế hoạch đào tạo theo đúng chương trình: việc đôn đốc này thường được thực hiện bởi bộ phận quản trị nhân lực. Lãnh đạo của bộ phận sẽ giao trọng trách cho một nhân viên nào đó trong bộ phận và nhân viên này sẽ phải chịu trách nhiệm chính trong việc đôn đốc các thành viên khác thực hiện cũng như tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo. Việc đôn đốc các cá nhân và bộ phận có thể được thực hiện theo nhiều hình thức như: gửi công văn thông báo, gọi điện thoại trao đổi, gặp mặt trực tiếp, ...

Tổ chức các lớp đào tạo: từ kế hoạch đào tạo ban đầu đã xác định rõ hình thức và phương pháp đào tạo, thời gian, địa điểm đào tạo, những người cần đào tạo và được cử đi đào tạo theo từng đợt đào tạo, giảng viên giảng dạy, ... bộ phận nhân sự tiến hành mở các lớp đào tạo. Nhân sự phụ trách

đào tạo cũng cần thực hiện các công việc chuẩn bị khác trong quá trình đào tạo như: trang thiết bị phục vụ lớp học, máy móc, tài liệu, phương tiện thực hành.

Kiểm tra, giám sát quá trình đào tạo: công tác này thông thường sẽ do nhân viên trong bộ phận quản trị nhân lực phụ trách. Nhân viên này sẽ theo dõi sĩ số lớp học, tiến độ học tập của học viên và chất lượng giảng dạy của giảng viên, đồng thời sẽ báo cáo lại bộ phận và tổ chức để thực hiện nhắc nhở, báo cáo và điều chỉnh khuyết điểm của các cá nhân khi cần thiết. Bên cạnh đó phải có những phương án sẵn sàng trong tình huống cần phải thay đổi trong quá trình đào tạo, chẳng hạn như học viên hoặc giảng viên có việc đột xuất hoặc gặp khó khăn khi tham gia công tác đào tạo, khi đó phải có những thay đổi sao cho hợp lý như tìm nguồn lực thay thế để đảm bảo cho hoạt động đào tạo được tiếp tục diễn ra theo đúng kế hoạch, lựa chọn phương pháp đào tạo thay thế mang lại hiệu quả nhất.

1.2.4 Đánh giá kết quả đào tạo

Đánh giá kết quả đào tạo được coi là bước cuối cùng trong quy trình đào tạo. Đây là giai đoạn hướng đến đánh giá kết quả đào tạo theo những mục tiêu đã đề ra, nhằm phát hiện thành công, mặt hạn chế và những nguyên nhân gây ra những hạn chế đó, rút ra bài học kinh nghiệm và triển khai các chương trình đào tạo khác trong tương lai. Việc so sánh hiệu quả làm việc của nhân viên trước và sau khi được đào tạo là rất quan trọng trong đánh giá kết quả đào tạo, để xác định được chương trình đào tạo có đáp ứng được các mục tiêu đào tạo đã đề ra và mong muốn của tổ chức hay không. Mô hình Kirkpatrick có thể được áp dụng để đánh giá hiệu quả đào tạo với 4 cấp độ đánh giá:

Cấp độ 1: Phản hồi – Đánh giá thái độ của người học

Ở cấp độ này, kết quả đánh giá dựa vào phản hồi của người học. Mục đích ở cấp độ này là tìm hiểu về cảm nhận về đánh giá của học viên đối với khóa học mà họ vừa tham dự. Họ sẽ đánh giá chương trình đào tạo thông qua một phiếu đánh giá được phát khi kết thúc khóa đào tạo tạo những nội dung đánh giá thường về công tác tổ chức lớp, tài liệu được cung cấp trong học tập, nội dung giảng dạy, phương pháp giảng dạy, những kiến thức thực tế có thể áp dụng được sau đào tạo, các dịch vụ dành cho học viên (nếu có), các đề xuất và nhận xét khác. Việc đánh giá này nhằm mục đích điều chỉnh các khâu tổ chức lớp học và nghiên cứu hoàn thiện chương trình đào tạo.

Công cụ để đánh giá ở cấp độ này thường là phiếu điều tra (phiếu đánh giá khóa học). Cấp độ đánh giá này được triển khai như việc đánh giá chất lượng khóa đào tạo từ phía học viên.

Cấp độ 2: Học tập – Đánh giá chuyên môn

Mục đích đánh giá ở cấp độ này là xác định hiệu quả tiếp thu thực tế của học viên thông qua việc đo lường sự thay đổi về kiến thức, kỹ năng và thái độ. Hay nói cách khác, học viên đã thực sự tiếp thu được lượng kiến thức, kỹ năng và thái độ như thế nào sau khóa học. Việc đánh giá kết quả đào tạo được thực hiện thông qua các hoạt động:

Ra đề thi kiểm tra học viên (đánh giá mức độ nắm vững kiến thức và kỹ năng của học viên).

Chấm điểm chuyên cần, thái độ trong học tập của học viên (đánh giá mức độ tham gia học tập, tác phong, tính kỷ luật trong khi học, mức độ tập trung vào bài học).

Nhận xét về nội dung đào tạo, góp ý hoàn thiện nội dung đào tạo, đánh giá công tác phục vụ và tổ chức lớp học (đánh giá chương trình đào tạo)

Phương pháp đánh giá thường được áp dụng là bài kiểm tra cuối khóa (bài kiểm tra viết, bài thu hoạch, bài thuyết trình, thực hành tình huống giả định,...). Cấp độ này luôn được các giảng viên thực hiện như đánh giá chất lượng khóa học từ phía giảng viên đối với học viên. Không chỉ đánh giá được mức độ học tập của học viên mà còn tạo ra môi trường học tập nghiêm túc, gắn kết trách nhiệm học tập của học viên đối với việc học.

Cấp độ 3: Hành vi – Đánh giá sự thay đổi hành vi

Những bài kiểm tra cuối khóa học mới chỉ dừng lại ở mức độ đánh giá mang tính lý thuyết, hoạt động đào tạo chỉ thực sự phát huy tác dụng khi những học viên được đào tạo áp dụng những gì đã học được vào thực tế công việc. Câu hỏi đặt ra cho cấp độ này là: Học viên có sự thay đổi về hành vi tại nơi làm việc không? Nếu có thì sự thay đổi đó biểu hiện như thế nào?

Doanh nghiệp sẽ so sánh hành vi của học viên trước và sau khi được đào tạo, rằng họ có vận dụng được những kiến thức và kỹ năng đã học vào thực tế công việc hay không. Phương pháp được áp dụng để đánh giá thường là kết quả công việc, sự quan sát của cấp trên, đánh giá của đồng nghiệp và khách hàng.

Cấp độ 4: Ảnh hưởng đến tổ chức – Đánh giá kết quả thực hiện công việc của học viên sau đào tạo

Cấp độ này sẽ là sự đo lường những lợi ích mà doanh nghiệp thu lại được từ các khoản đầu tư cho đào tạo. Cấp độ đánh giá 4 sẽ giúp doanh nghiệp xác định được: Lợi ích mà khóa đào tạo mang lại, sự xứng đáng để đầu tư,...

Một số chỉ tiêu đánh giá kết quả thực công việc sau đào tạo hay xác định những lợi ích của đào tạo: Doanh số, chất lượng sản phẩm, chất lượng

dịch vụ, sự giảm tai nạn lao động, tinh thần trách nhiệm, tác phong làm việc, hành vi ứng xử, mức độ chấp hành kỷ luật,...

Mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo Kirkpatrick cho cái nhìn rõ ràng và đầy đủ về hoạt động đánh giá hiệu quả đào tạo, mỗi cấp độ mang lại những lợi ích nhất định và các cấp độ bổ sung cho nhau. Trong điều kiện cho phép, doanh nghiệp nên thực hiện cả bốn cấp độ đánh giá nhằm tăng hiệu quả cho hoạt động đào tạo, đồng thời cung cấp cho tổ chức những thông tin hữu ích để hoàn thiện chương trình đào tạo và công tác đào tạo trong tương lai.

1.2.5 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 dành các khoản chi phí cho việc đào tạo, tổ chức mong muốn sử dụng có hiệu quả những NLD đã được đào tạo. Từ đó đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp như: Tăng năng suất lao động, tạo ra sự hài lòng và sự cố gắng của NLD... Để sử dụng hiệu quả nhân lực sau đào tạo, tổ chức cần lưu ý những vấn đề: Tạo cơ hội cho NLD sử dụng kiến thức và kỹ năng đã được đào tạo; Mở rộng công việc cho NLD; Trao dần quyền tự chủ trong giải quyết công việc cho NLD; Khuyến khích, động viên kịp thời NLD khi thực hiện nhiệm vụ mới; Tăng thù lao lao động cho NLD xứng đáng với trình độ mới.

Kết quả đánh giá sau đào tạo sẽ được sử dụng để đánh giá hiệu quả đào tạo của học viên. Đây là căn cứ để doanh nghiệp thực hiện việc bổ nhiệm các vị trí cấp cao hơn hoặc luân chuyển học viên sang làm ở phòng, ban khác sau khi đã được đào tạo. Doanh nghiệp có thể thực hiện việc luân chuyển nhân lực giữa các bộ phận nếu bộ phận có nhu cầu về nhân lực thiếu người. Từ đó, hạn chế phải tuyển thêm nhân lực bên ngoài, giúp giảm thiểu chi phí tuyển

dụng của doanh nghiệp. Việc bố trí và sử dụng nhân lực sau đào tạo có vai trò quan trọng trong việc khuyến khích người lao động hăng hái học tập, tự có ý thức nâng cao trình độ, kỹ năng của mình. Đồng thời, sử dụng người lao động một cách hợp lý sẽ góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

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

1.3.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong

Bộ phận phụ trách công tác đào tạo

Con người là trung tâm của tổ chức, là yếu tố quan trọng trong tổ chức. Mọi hoạt động của doanh nghiệp chỉ hoạt động được khi có con người và việc đào tạo cũng vậy. Doanh nghiệp cần có một bộ phận chuyên trách về công tác đào tạo có trình độ để đủ năng lực hoạch định, lập chiến lược, lựa chọn phương pháp đào tạo hiệu quả. Bộ phận này sẽ trực tiếp giám sát và đánh giá các khóa đào tạo trong doanh nghiệp, báo cáo lên lãnh đạo, có những quyết định để phát triển những mặt tốt và đề xuất điều chỉnh những mặt tồn tại trong đào tạo và phát triển nhân lực nói chung.

Bộ phận này gồm có những người quản lý chuyên trách, kiêm nhiệm về công tác đào tạo nhân lực có kiến thức chuyên môn quản trị nhân sự, về khoa học, tin học, về tâm lý – xã hội. Bên cạnh đó, họ cần phải nắm vững tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, kế hoạch phát triển, nguồn tài chính. Đồng thời các thông tin về thị trường lao động, trung tâm đào tạo, các tổ chức khoa học công nghệ cũng cần phải tìm hiểu và thông thạo.

Mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp

Mục tiêu, chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp tác động mạnh mẽ đến công tác đào tạo nhân lực. Chính mục tiêu, chiến lược quyết định hướng phát triển của doanh nghiệp, từ đó đặt ra những yêu cầu trong

công việc hiện tại và tương lai của doanh nghiệp và những kiến thức, kỹ năng, trình độ mà nhân lực trong doanh nghiệp cần phải có. Từ đó, sẽ quyết định hình thức đào tạo, phương pháp đào tạo, bộ phận có người được đi đào tạo, số lượng nhân sự được đào tạo, kinh phí đào tạo, ...

Nguồn tài chính của doanh nghiệp

Khi muốn làm bất kỳ một cái gì đó chúng ta cần có kinh phí và công cụ nhất định. Công tác đào tạo cũng vậy, cũng chịu ảnh hưởng của yếu tố tài chính, nếu kinh phí cho công tác mà nhiều thì khả năng cao các chương trình đào tạo được tiến hành thuận lợi hơn có thể đem lại kết quả tốt nhất. Nguồn lực tài chính ảnh hưởng đến tài sản, độ uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, ... sẽ quyết định hướng mà doanh nghiệp định đầu tư cho công tác đào tạo và phát triển là nhiều hay ít, có áp dụng những khoa học công nghệ tiên tiến hay không, ... Muốn công tác đạt kết quả cao thì cần kiểm soát chất lượng và trang bị đầy đủ các thiết bị máy móc hiện đại phục vụ cho quá trình đào tạo bắt kịp tiến bộ với thời kỳ công nghiệp hóa – hiện đại hóa.

1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

Thị trường lao động

Thị trường lao động là tập hợp các hoạt động nhằm trao đổi, mua bán hàng hóa sức lao động giữa người sử dụng lao động và người lao động; qua đó giá cả, điều kiện và các quan hệ hợp đồng lao động được xác định.

Hiện nay, thị trường lao động nước ta có chất lượng chưa cao phần nào ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực các tổ chức, đơn vị. Cung lao động và cầu lao động tạo nên thị trường lao động; trong đó có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng cung lao động và cầu lao động trên thị trường lao động.

Chiến lược, chính sách phát triển con người mỗi thời kỳ cho thấy sự quan tâm của Nhà nước tới việc phát triển nguồn nhân lực, thể hiện ở các

chính sách nhằm nâng cao dân trí, bồi dưỡng nhân tài, chăm lo sức khỏe, an sinh xã hội,...

Bên cạnh đó, các nhân tố giáo dục đào tạo, chăm lo sức khỏe và dinh dưỡng, hội nhập quốc tế,... cũng góp phần không nhỏ tác động đến chất lượng nguồn nhân lực trên thị trường lao động.

Chất lượng của cầu lao động phụ thuộc vào quy mô, trình độ kỹ thuật, quản lý,... ngoài ra còn phụ thuộc vào trình độ phát triển kinh tế, các chính sách của nhà nước và chất lượng cung lao động.

Trong nền kinh tế thị trường, người lao động có nhiều cơ hội lựa chọn việc làm nhưng cũng có không ít những thách thức, do vậy người lao động cần phải được đào tạo, tái đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng tay nghề, có sức khỏe và tác phong làm việc tốt hơn nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của thị trường lao động.

Hệ thống cơ sở đào tạo ngoài doanh nghiệp

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

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

Hướng tác động thứ hai của hệ thống Giáo dục và Đào tạo xã hội đến đào tạo nhân lực trong công ty đó là hệ thống giáo dục đó sẽ ảnh hưởng tới

chất lượng đào tạo nhân lực của công ty, đồng thời kéo theo hàng loạt sự tăng lên của các chi phí cần chi cho công tác đào tạo nhân lực.

Khách hàng:

Khách hàng là mục tiêu hướng đến của mọi doanh nghiệp. Khách hàng là người mua và sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty cung cấp. Từ đây tạo ra phần lớn nguồn lực tài chính cho doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp phải bảo đảm sản xuất ra các mặt hàng phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng mà nhân viên là người trực tiếp tạo ra sản phẩm của doanh nghiệp. Chất lượng của hàng hóa hoặc dịch vụ rất quan trọng đối với khách hàng. Do đó, việc đào tạo người lao động là rất cần thiết giúp họ có kiến thức, kỹ năng, trình độ để tạo ra sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao cho doanh nghiệp.

Yếu tố đối thủ cạnh tranh:

Môi trường làm việc, chính sách nhân sự, lộ trình thăng tiến, cơ hội học tập và đào tạo luôn là yếu tố hàng đầu mà mỗi lao động quan tâm mỗi khi lựa chọn sẽ làm việc ở đâu. Trong môi trường cạnh tranh hiện nay, các doanh nghiệp luôn tạo môi trường hấp dẫn nhất để thu hút được người lao động có tay nghề, trình độ cao về làm việc cho mình. Doanh nghiệp cần tính toán tới chi phí bỏ ra, thay đổi bản thân để giữ chân, giảm thiểu việc đào tạo ra người lao động giỏi nhưng họ có xu hướng chuyển sang những doanh nghiệp khác làm việc. Ngoài ra, khi đối thủ cạnh tranh có sản phẩm dịch vụ tốt hơn, nhờ đội ngũ lao động có trình độ, tay nghề cao, đó cũng là điểm mà doanh nghiệp cần quan tâm. Doanh nghiệp cần chú trọng nâng cao hơn nữa vị thế của mình trên thị trường thông qua đào tạo, nâng cao chất lượng lao động.

1.4 Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của một số công ty trong và ngoài nước và bài học rút ra cho công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

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

1.4.1.1 Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại công ty TNHH In ấn Bao bì Tân Á Châu

Công ty TNHH In Ấn Bao Bì Tân Á Châu là doanh nghiệp tư nhân được thành lập theo giấy phép số 4102001966 do Sở Kế Hoạch & Đầu Tư Thành phố Hồ Chí Minh cấp ngày 18/8/2000. Công ty hoạt động trong lĩnh vực in các ấn phẩm và bao bì. Kể từ khi thành lập cho đến nay, Công ty luôn tạo điều kiện thuận lợi nhất cho nhân viên làm việc để họ có thể phát triển, phát huy mọi khả năng của mình. Công ty đã tạo ra một môi trường làm việc năng động, sáng tạo vì cá nhân người lao động trong công ty. Công ty có những chương trình đào tạo và tuyển dụng nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh, cụ thể như:

Đối với bộ phận kỹ thuật: Đào tạo về danh mục, quy trình bảo trì – bảo dưỡng hệ thống kỹ thuật trong tòa nhà đối với từng loại hình bất động sản (văn phòng, chung cư, trung tâm thương mại...);

Đối với bộ phận dịch vụ: Thiết lập và chuẩn hóa quy trình giám sát, quản lý các nhà thầu an ninh, làm sạch, thiết kế và bảo trì cảnh quan... nhằm đảm bảo chất lượng dịch vụ tốt nhất tới khách hàng;

Đối với bộ phận tài chính – kế toán: Hướng dẫn chuẩn bị ngân sách quản lý hàng năm, lập báo cáo thu chi hàng tháng, quý, năm và thực hiện các nghĩa vụ về thuế, tư vấn cách thức quản lý chi tiêu, mua bảo hiểm và thanh toán với các nhà thầu cung cấp hàng hóa dịch vụ;

Đối với bộ phận PR/Marketing: Phối hợp với chủ đầu tư xây dựng chiến lược, kế hoạch thực hiện các chương trình tiếp thị nhằm thu hút khách

hàng cũng như duy trì, quảng bá và tăng cường hình ảnh của dự án đến cộng đồng.

Đối với lực lượng công nhân sản xuất: Dạy kèm, luân chuyển, đào tạo theo kiểu học nghề, nhờ sự trợ giúp của máy tính, mở các lớp dạy nghề và kỹ năng cho lao động trực tiếp tại công ty hay trong các đơn vị trực thuộc. Phương pháp này thường được áp dụng với các lao động mới hay lao động trẻ thiếu kinh nghiệm. Học viên sẽ được phân công vào các vị trí trong phòng ban, phân xưởng 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. Phương pháp này được thực hiện ngay tại nơi làm việc của người lao động trong doanh nghiệp để thực hiện đào tạo, và như vậy cũng giúp người lao động hiểu thêm về tổ chức và công việc đang làm

Hàng năm, công ty sẽ chọn lọc và đề xuất cử các cán bộ quản lý hoặc người lao động có trình độ chuyên môn cao đi học các chương trình đào tạo thạc sĩ, hay đào tạo các khóa quản lý tại các trường Đại học lớn trên địa bàn thành phố. Chương trình đào tạo tại các trường chính quy tốn khá nhiều thời gian và chi phí, song hiệu quả mang lại khá cao.

Khi có các chương trình hội nghị, hội thảo có liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh thì công ty sẽ cử người đi học hỏi, thảo luận và nắm bắt các thông tin cần thiết từ đó rút ra những kinh nghiệm, thành phần tham gia chủ yếu là các Giám Đốc, Phó Giám Đốc, trưởng phòng, phó phòng, các phòng ban.

1.4.1.2 Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại công ty TNHH Trần Thành

Công Ty TNHH Trần Thành được thành lập năm 1999 với bề dày hơn 22 năm kinh nghiệm cùng với những dây chuyền máy móc sản xuất hiện đại và đội ngũ cán bộ, công nhân viên hơn 700 người của 3 nhà máy đã quyết

tâm thực hiện không ngừng cải tiến công tác quản lý, đổi mới công nghệ, phong phú đa dạng chủng loại để nâng cao chất lượng sản phẩm. Công ty hoạt động trong lĩnh vực sản xuất bao bì Carton sóng 3 lớp, 5 lớp, 7 lớp, màng xốp, túi xốp, tấm xốp Pe Foam. Để tồn tại và phát triển trong thời kỳ hiện nay, công ty TNHH Trần Thành đã và đang chú trọng tới việc đào tạo và bồi dưỡng năng lực chuyên môn, tạo điều kiện cho NLD phát triển cũng như giúp công ty nâng cao hiệu quả kinh doanh, cụ thể như:

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

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

Về phương pháp đào tạo, hiện nay tại công ty TNHH Trần Thành áp dụng phương pháp đào tạo theo kiểu chỉ dẫn tại chỗ để đào tạo các cán bộ công nhân viên làm việc tại xưởng sản xuất bao bì, các cán bộ công nhân viên vừa quan sát những người chỉ dẫn vừa có thể thực hành luôn công việc. Với ngành sản xuất bao bì thì đây là phương pháp khá hiệu quả vì sẽ làm cho

các học viên ghi nhớ được cách làm việc nhanh chóng, mang tính thực tiễn và ít tốn chi phí hơn. Những người dạy công nhân mới này thường là cán bộ công nhân trong nội bộ công ty, họ là những người có trình độ tay nghề cao và có trình độ hiểu biết nhất định về mặt hàng bao bì mà công ty đang sản xuất.

Đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo: Ngoài chứng chỉ văn bằng, ngoài kết quả đạt được thì công ty Trần Thành xây dựng sổ đào tạo cá nhân của từng người: Các chương trình đã được đào tạo, kết quả đạt được sau đào tạo, kết quả thực hiện công việc sau đào tạo được đánh giá trong 3 tháng gần nhất. Điều này sẽ giúp cho bộ phận phụ trách đào tạo nắm được tình hình đào tạo của từng người và phục vụ cho quá trình xác định nhu cầu, đối tượng đào tạo ở các kì đào tạo sau.

Duy trì và ổn định quỹ đầu tư cho đào tạo: Để hoàn thành mục tiêu đào tạo>NNL, công ty cần tiếp tục đầu tư kinh phí và cơ sở vật chất thiết bị cho đào tạo. Đồng thời phải xây dựng các kế hoạch phân bổ chi tiêu nguồn chi phí đối với từng hoạt động của đào tạo>NNL. Công ty có thể bổ sung nguồn kinh phí cho đào tạo bằng nhiều cách như tăng tỉ lệ trích quỹ đào tạo, phát triển từ lợi nhuận hoặc bổ sung kinh phí đào tạo từ quỹ phúc lợi và khen thưởng...

1.4.2. Bài học kinh nghiệm về đào tạo nhân lực cho Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Từ những kinh nghiệm đào tạo của các doanh nghiệp công ty trong cùng lĩnh vực hoạt động, một số bài học rút ra cho Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Trung tâm của tổ chức luôn là con người hay chính là nhân lực. Khi nguồn nhân lực được sử dụng hiệu quả sẽ mang tới những tác động tích cực

cho tổ chức đến việc sử dụng tài nguyên của tổ chức như vốn, trang thiết bị công nghệ kỹ thuật, tài nguyên thiên nhiên, ... Ngược lại, nếu không có sức lao động của con người hay không sử dụng hiệu quả nguồn lực của tổ chức thì sẽ gặp khó khăn trong duy trì và phát triển tổ chức, đồng thời những nguồn lực khác không thể hiện và phát huy tính được tính hữu ích của nó trong hoạt động của tổ chức mà chỉ tồn tại dưới dạng tiềm năng. Do đó công tác đào tạo nhân lực cần được doanh nghiệp chú trọng và có sự đầu tư nhất định, đây được xem như là một trong những chiến lược của tổ chức.

Đào tạo nhân lực cần được doanh nghiệp nghiêm túc thực hiện theo quy trình và linh hoạt lựa chọn phương pháp đào tạo để phù hợp với từng đối tượng lao động và tổ chức thực hiện có hiệu quả. Để tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động được đào tạo, công ty nên tạo điều kiện về công việc chẳng hạn như giảm bớt khối lượng công việc của họ trong thời gian họ đi học hoặc cử người tham gia giúp đỡ họ, hỗ trợ tài chính cho người đi đào tạo.

Công ty có thể lựa chọn đào tạo chung cho toàn nhân viên trong công ty hoặc đào tạo riêng theo từng bộ phận nhưng mục đích chung hướng đến là để trang bị cho người lao động những kiến thức, kỹ năng cần thiết phục vụ cho công việc theo hoàn cảnh thực tế (dịch bệnh, thiên tai, tình hình chính trị, kinh tế, ...) hay yêu cầu đổi mới của công nghệ, xã hội (áp dụng tiến bộ khoa học – công nghệ vào quá trình sản xuất, ...). Ngoài ra những vấn đề về an toàn lao động, phòng cháy chữa cháy, ... cũng rất quan trọng cần được công ty chú ý đến để cập nhật, tập huấn và hướng dẫn cho người lao động để tránh mang lại những mất mát không đáng có.

Quỹ đầu tư cho đào tạo phải giữ được sự ổn định và cần được duy trì. Để công tác đào tạo được thực hiện thuận lợi thì công ty cần có sự đầu tư kinh phí và cơ sở vật chất thiết bị cho đào tạo. Do đó, công ty và bộ phận chuyên trách phải xây dựng kế hoạch xác định và phân bổ chi tiêu nguồn tài

chính chi cho từng hoạt động của đào tạo nhân lực để mang lại hiệu quả cao cho đào tạo nguồn nhân lực

Trên đây là một số kinh nghiệm về đào tạo nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp. Tuy nhiên, không phải bất kỳ doanh nghiệp nào cũng đều áp dụng tất cả những chính sách đào tạo đó vào công tác đào tạo mà còn phải tiến hành nghiên cứu, lựa chọn sao cho phù hợp với quan điểm, tình hình kinh tế, chính trị, tài chính, cơ cấu tổ chức, đặc điểm nhân lực, ... tại doanh nghiệp mình để đưa ra những chương trình kế hoạch cụ thể về đào tạo nhân lực

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IN VÀ BAO BÌ GOLDSUN

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Công ty Cổ phần In và bao bì GOLDSUN là một doanh nghiệp cổ phần hàng đầu trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh hàng bao bì, nhãn hàng. Ngày nay, Công ty đã trở thành một doanh nghiệp có tiếng trong trên cả nước, với những trang thiết bị hiện đại, cơ ngơi khang trang, sản xuất và đời sống cán bộ công nhân viên không ngừng phát triển. Tên doanh nghiệp: Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Tên giao dịch quốc tế: GOLDSUN PRINTING AND PACKAGING JSC

Tên viết tắt: GOLDSUN

Trụ sở giao dịch: KCN Phú Minh, Cổ Nhuế 2, Bắc Từ Liêm, Hà Nội

Giấy phép đăng ký kinh doanh: Số 0103047352 ngày 15/07/2005 do Sở Kế hoạch đầu tư Hà Nội cấp.

Tel: 024 38371191

Fax:024 37641019

Hình thức pháp lý: Doanh nghiệp cổ phần

Website: www.GOLDSUNpackaging.vn

Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN (viết tắt là Công ty GOLDSUN hay GOLDSUN) tiền thân là Công ty TNHH Quang Vinh được thành lập ngày 09/8/1994, hoạt động sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực khí hóa lỏng và thiết bị dùng gas. Với tầm nhìn chiến lược và một sách lược dài

hời, Công ty tiếp tục mở rộng lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh đa dạng với sự ra đời của Công ty TNHH Nhật Quang (năm 1996), từ đó đánh dấu sự khởi đầu của chuỗi sản xuất in ấn và bao bì giấy GOLDSUN.

Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN có bề dày lịch sử kinh doanh, tinh thần lãnh đạo và tư duy luôn đổi mới. Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN dựng chiến lược lâu dài với định hướng đa dạng hóa sản phẩm & dịch vụ, dẫn đầu trong việc ứng dụng công nghệ xu thế và hiện đại nhất trong lĩnh vực in ấn và bao bì nhằm tăng cường năng lực của công ty theo thời gian. Với hơn 20 năm kinh nghiệm, Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN là đối tác tin cậy của các công ty và tập đoàn lớn.

Tầm nhìn, sứ mệnh của công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Tầm nhìn: Là doanh nghiệp dẫn đầu trong việc ứng dụng công nghệ xu thế và hiện đại nhất trong lĩnh vực in ấn và bao bì. Chúng tôi xây dựng mối quan hệ dựa trên nền tảng tri thức, niềm tin, sự cam kết, tạo ra giá trị, đóng góp vào sự thành công của đối tác và khách hàng. Khởi tạo lợi thế cạnh tranh, chất lượng ổn định, dịch vụ chuyên nghiệp và phát triển bền vững.

Sứ mệnh: Là doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực in ấn và bao bì. Sản phẩm thân thiện với môi trường. Cung cấp giải pháp toàn diện về in ấn và bao bì với chất lượng và chi phí hợp lý nhất, dịch vụ chuyên nghiệp.

2.1.2. Lĩnh vực kinh doanh của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN:

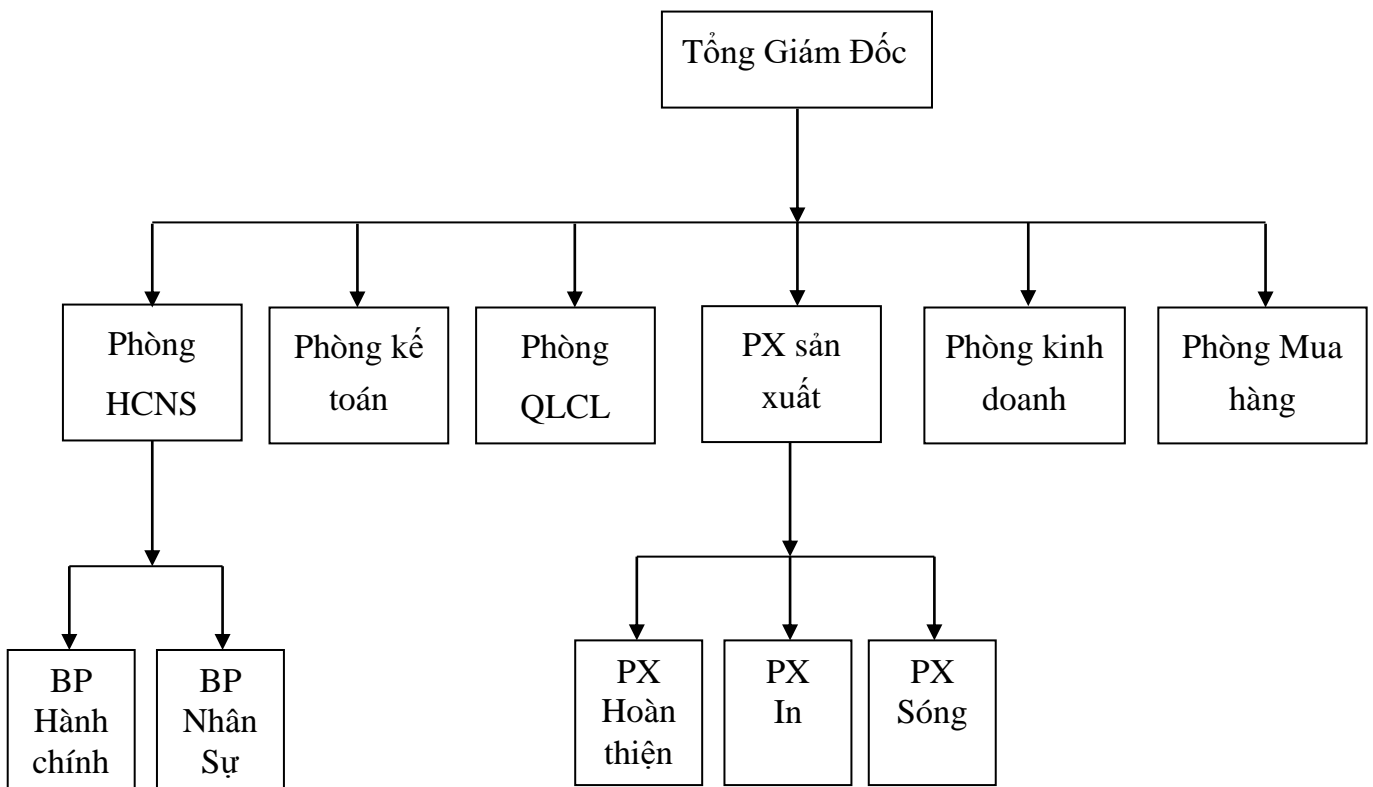
Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN hoạt động trong lĩnh vực Sản xuất và kinh doanh hàng bao bì, nhãn hàng; In ấn Máy móc và thiết bị in ấn; Bao bì Máy móc và thiết bị

Các sản phẩm của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN: Hộp đựng hàng; Hộp điện thoại và hộp quà tặng; Hộp dán cửa sổ; Hộp dán tem

khô lớn; Thùng trung bày; Phôi sóng; Phụ kiện lắp ráp; Phôi 3-5 Lớp và Các loại sóng; Sách hướng dẫn sử dụng

2.1.3. Sơ đồ Tổ chức của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Hình 2.1: Sơ đồ Tổ chức bộ máy quản lý của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN



(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận, phòng ban

Phòng HCNS:

Quản lý tập trung các vấn đề mang tính chủ trương, đường lối, chính sách... gồm: xây dựng, đề xuất các chính sách nhân sự áp dụng chung đối với toàn công ty, xây dựng và quản lý bộ khung cấu trúc tổ chức toàn Công ty;

Xây dựng cơ chế chính sách Phân cấp và phân trách nhiệm quyền hạn của cấp Quản lý tại Nhà máy;

Đề xuất và triển khai thực hiện các chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tổng thể toàn công ty: Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, Quản lý và phát triển nguồn nhân lực (về số lượng, chất lượng, chi phí của nguồn nhân lực);

Quản lý chi phí nhân sự: chi phí lương, chi phí làm thêm giờ, chi phí thử việc, chi phí thôi việc, chi phí tuyển dụng... ; Thực hiện các chức năng nhân sự chung đối với toàn hệ thống công ty: tính lương, thưởng, KPI, BHXH;

Thực hiện chức năng hành chính và thủ tục hành chính cho công ty;

Là đầu mối cập nhật các tiêu chuẩn đánh giá, triển khai xây dựng hệ thống chính sách về các lĩnh vực an toàn, môi trường, sức khỏe, hóa chất áp dụng tại công ty

Đầu mối triển khai hoạt động đối ứng và phục vụ đánh giá của các cơ quan quản lý Nhà nước, khách hàng đối với việc tuân thủ các quy định chung của Doanh nghiệp (thanh tra lao động, bảo hiểm xã hội, y tế, thất nghiệp ...);
Xây dựng và phát triển Văn hoá GOLDSUN

Phòng Kế toán:

Xây dựng chỉ tiêu giao cho các nhà máy gồm: Doanh thu, Lợi nhuận và Định mức chi phí. Giám sát việc thực hiện chỉ tiêu theo mô hình tài chính của Ban quản lý công ty;

Tổ chức vận hành, giám sát và quản lý hiệu quả hệ thống kế toán toàn công ty;

Báo cáo cộng hợp kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty;

Phân tích và đề xuất với Hội đồng Quản trị các vấn đề liên quan đến các dự án đầu tư phát triển mới, kiểm soát chi phí dự án;

Tổng hợp các kế hoạch Thu - Chi của công ty; quản lý, cân đối dòng tiền, đảm bảo việc huy động vốn và sử dụng nguồn vốn toàn công ty;

Thực hiện các nghiệp vụ liên quan đến hoạt động xuất-nhập khẩu;
Kiểm soát hoạt động mua bán, kiểm tra giá mua, giá bán, các điều kiện Hợp đồng trước khi Giám Đốc Điều Hành hoặc Tổng Giám Đốc ký duyệt;
Căn cứ kế hoạch Bán hàng, Mua hàng, lập Kế hoạch tài chính theo Tháng/Quý/Năm

Phòng QLCL:

Xây dựng, ban hành tài liệu, triển khai biểu mẫu, hướng dẫn để đảm bảo chất lượng sản phẩm sản xuất;

Xây dựng mục tiêu chất lượng Năm cho toàn hệ thống công ty;

Kiểm tra việc thực thi quy trình của các bộ phận trong công ty để đảm bảo tính đồng bộ về mặt chất lượng trong hệ thống

Quản lý, xây dựng, triển khai chứng nhận quy chuẩn phù hợp (ISO, BSC, BRC, FSC,...); Quản lý, xây dựng, triển khai và kiểm soát các tiêu chuẩn của GOLDSUN

Phòng Kinh doanh:

Khai thác khách hàng, lấy đơn hàng về cho công ty phù hợp theo chiến lược phát triển kinh doanh theo nhóm hàng/khách hàng và chỉ tiêu Doanh thu/lợi nhuận được giao theo kế hoạch hàng năm từ

Tổng Giám Đốc;

Phát triển Khách hàng mới để tối ưu công nghệ, máy móc thiết bị của công ty

Thu thập các thông tin về Doanh thu mua hàng từ các kênh và tổng hợp theo Tháng/Quý/Năm;

Tổng hợp và cập nhật các thông tin về khách hàng/đối thủ cạnh tranh, thị phần trong từng khách hàng của GOLDSUN để thảo luận và báo cáo Ban Giám Đốc kịp thời điều chỉnh chiến lược kinh doanh và đầu tư cho phù hợp;

Làm đầu mối cùng phòng Mua để Cải tiến giá bán, định giá, cạnh tranh thị phần,... Quản lý và phát triển các mối quan hệ khách hàng;

Đối ứng quan hệ cấp cao với các khiếu nại khách hàng

Phòng Mua hàng:

Tiếp nhận các yêu cầu mua và dự báo nhu cầu nguyên vật liệu để tổng hợp thành Kế hoạch mua. Từ đó triển khai lựa chọn Chiến lược mua: ngắn hạn/dài hạn, phân tán/tập trung, trong nước/nước ngoài, chia nhỏ/cộng dồn sản lượng để tối ưu chi phí mua hàng;

Cải tiến/giảm chi phí mua hàng bằng cách mua tập trung theo tiêu chuẩn nguyên vật liệu, theo nhà cung cấp; Xây dựng và đề xuất kế hoạch Mua Chiến lược (năm ngoài Kế hoạch kinh doanh) trình Tổng giám đốc phê duyệt, ở các tình huống: Cung vượt cầu (giá giảm sâu xuống đáy); Biến động thị trường có xu hướng khan hiếm; Thị trường ổn định nhưng đàm phán lô lớn thông qua đấu thầu để có giá và điều kiện mua tốt nhất

Triển khai/tổ chức hoạt động mở thầu/mua hàng; đàm phán giảm chi phí hàng năm dựa vào việc đàm phán mua sản lượng lớn;

Phân chia sản lượng đặt hàng của các nhà cung cấp dựa trên năng lực và công suất của từng nhà cung cấp

Quản lý (tìm kiếm, đánh giá, phát triển, phân chia) nâng cấp các nhà cung cấp, nhà thầu; Chủ trì đánh giá các nhà cung cấp. Xây dựng và nâng cấp nhà cung cấp về mặt chất lượng (Cải thiện điểm số đánh giá nhà cung cấp)

Phân xưởng sản xuất:

Tổ chức hoạt động sản xuất theo kế hoạch, đảm bảo số lượng, chất lượng sản phẩm;

Quản lý, sắp xếp nguồn lực hợp lý, tiết kiệm; Kiểm soát chi phí nhân công theo quy định;

Quản lý hiện trường sản xuất, đảm bảo tuân thủ nội quy, quy định về an toàn lao động, môi trường,...

2.2. Phân tích Thực trạng đào tạo nhân lực Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo

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

Về nhu cầu đào tạo của Ban Lãnh Đạo công ty

Ban Lãnh Đạo công ty đưa ra định hướng phát triển trong dài hạn: Tạo một nguồn lực vững chắc, có năng lực cạnh tranh cao để đáp ứng phát triển mở rộng về quy mô cũng như chất lượng để dẫn dắt công ty trở thành một trong những lựa chọn tốt nhất tại Việt Nam về lĩnh vực sản xuất và in ấn bao

bì, đảm bảo cung cấp sản phẩm với chất lượng tốt nhất; nâng cao năng lực nhân viên.

Ban Lãnh Đạo công ty có chiến lược sẽ mở rộng quy mô, không chỉ hoạt động mạnh ở khu vực ngoài Bắc, sẽ tiến tới phát triển ở các tỉnh và các khu vực trên cả nước. Tình hình kinh doanh của công ty đang trên đà phát triển, vì vậy nhu cầu về đào tạo nhân lực về chuyên môn, kỹ năng sẽ được chú trọng quan tâm hơn. Để đạt được mục tiêu không chỉ phát triển trong nước mà còn vươn ra nước ngoài thì việc đòi hỏi yêu cầu khắt khe về trình độ chuyên môn, kỹ năng làm việc chuyên nghiệp là rất cần thiết.

Ban Lãnh Đạo công ty dựa vào các yêu cầu về trình độ, kiến thức, kỹ năng, trong bản mô tả công việc để từ đó xác định nhu cầu đào tạo về kiến thức, kỹ năng cho cán bộ công nhân viên trong công ty. Công ty thu thập thông tin dữ liệu phân tích về nguồn lao động, qua đó biết được ai là người cần được đào tạo và những kỹ năng kiến thức thái độ nào cần được đào tạo.

Về nhu cầu đào tạo tại các bộ phận, phòng ban

Việc xác định nhu cầu đào tạo được thực hiện bởi phòng Hành chính nhân sự của công ty.

Công ty xác định nhu cầu đào tạo của tất cả các phòng ban, trưởng các bộ phận sẽ chủ động đánh giá từng nhân viên trong phòng ban của mình (nhân viên có kỹ năng nào được cải thiện và chưa được cải thiện, nguyên nhân là gì? Thời gian tới cần bổ sung và trang bị thêm những kiến thức, kỹ năng gì cho công việc?). Vào tháng 1 hàng năm, các bộ phận, đơn vị trong công ty sẽ xác định nhu cầu đào tạo của đơn vị mình dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, tình hình lực lượng lao động thực tế... sau đó gửi phiếu yêu cầu đào tạo theo mẫu (Phụ lục 1) về phòng Hành chính nhân sự. Tuy nhiên,

công ty chưa có hướng dẫn cụ thể về xác định nhu cầu đào tạo tới các phòng ban, ở đây các phòng ban chủ động xác định để điền phiếu yêu cầu đào tạo.

Phòng Hành chính nhân sự tổng hợp và trao đổi lại với trưởng các bộ phận, Ban Lãnh Đạo Công ty nhằm làm rõ các vấn đề và đánh giá sự hợp lý trong yêu cầu của các bộ phận. Sau khi tiếp nhận thông tin về nhu cầu đào tạo của Ban Lãnh Đạo và nhu cầu đào tạo của các phòng ban, phòng Hành chính Nhân sự tổng hợp lại thông tin tài liệu để lấy đó làm căn cứ xây dựng tổng hợp nhu cầu đào tạo của công ty trong 1 năm

Bảng 2.1: Tổng hợp nhu cầu đào tạo qua các năm tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

STT	Bộ phận	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
		Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Cán bộ Quản lý	24	10,5	27	11,1	32	11,7
2	Nhân viên văn phòng	17	7,4	22	9	25	9,2
3	Lao động trực tiếp	188	82,1	195	79,9	216	79,1
Tổng		229	100	244	100	273	100

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Nhìn vào số liệu bảng trên, ta thấy nhu cầu đào tạo của công ty qua các năm có xu hướng tăng, nhất là đối với lực lượng lao động trực tiếp. Nhu cầu đào tạo lao động trực tiếp tăng từ 188 người năm 2020 lên thành 195 người năm 2021, sang năm 2022 tăng thành 216 người. Ngoài ra, nhu cầu đào tạo đối với lực lượng cán bộ quản lý cũng tăng từ 24 người năm 2020 lên thành 27 người năm 2021, sang năm 2022 tăng thành 32 người. Nhu cầu đào tạo đội ngũ nhân viên văn phòng cũng tăng từ 17 người năm 2020 lên thành 22

người năm 2021, sang năm 2022 tăng thành 25 người. Từ đầu năm 2020 đến nay, đại dịch COVID-19 đã và đang ảnh hưởng mạnh mẽ đến mọi mặt đời sống kinh tế - xã hội nói chung, nhất là trong lĩnh vực lao động, việc làm. Để tồn tại, duy trì và phát triển, công ty đang cố gắng kiếm thêm nhiều hợp đồng sản xuất cho khách hàng. Với một nền kinh tế có nhiều bất ổn, có thể kể tới như trong đại dịch Covid 19 hiện nay, công ty có xu hướng không tuyển thêm lao động mới, duy trì lao động có tay nghề, đào tạo thêm cho lao động hiện tại biết được nhiều kỹ năng để kiêm nhiệm được thêm nhiều công việc khác ngoài chuyên môn. Như vậy nhu cầu đào tạo của công ty cũng được tăng dần qua từng năm

Nhìn chung, công tác đào tạo xuất phát từ nhu cầu của Ban Lãnh Đạo công ty, công ty đào tạo vì lợi ích phát triển sản xuất kinh doanh, đào tạo xuất phát từ lợi ích của người lao động còn hạn chế.

2.2.2. Thực trạng xây dựng kế hoạch đào tạo

2.2.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo

Công ty có những mục tiêu đào tạo tương ứng với mỗi nhu cầu đào tạo nhằm tạo thuận lợi cho việc tổ chức thực hiện và đánh giá sau đào tạo. Những năm vừa qua, bộ phận chịu trách nhiệm về công tác đào tạo là Ban Giám đốc và phòng Hành chính nhân sự đã thực hiện công tác xác định mục tiêu đào tạo cho doanh nghiệp. Các thông báo về khoá học luôn được gửi đầy đủ đến cho các bộ phận, phòng ban: tên khoá học, số lượng người dự kiến đào tạo, thời gian, địa điểm dự kiến đào tạo, mục tiêu đào tạo là sẽ cung cấp những kiến thức, kỹ năng gì, đối tượng theo học là ai, trình độ như thế nào...

**Bảng 2.2. Mục tiêu đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì
GOLDSUN**

STT	Đối tượng	Loại hình đào tạo	Thời gian hoàn thành	Mục tiêu đào tạo
1	Cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng	Đào tạo tin học	Quý IV	Đảm bảo cán bộ nhân viên ứng dụng kiến thức, phần mềm quản lý để vận dụng vào công việc có hiệu quả.
		Đào tạo chuyên môn	Hàng năm	Cán bộ nhân viên phải nắm được kiến thức, kỹ năng liên quan đến công việc, đồng thời nâng cao trình độ.
2	Lao động trực tiếp	Đào tạo mới	Hàng năm	Nắm vững được kiến thức và kỹ năng sau khi được đào tạo
		Đào tạo sử dụng trang thiết bị sản xuất	Quý II	Sử dụng thành thạo và an toàn máy móc và trang thiết bị sản xuất
		Đào tạo an toàn lao động	Quý I và Quý III	Sau khi được đào tạo, giảm thiểu được tối đa số vụ tai nạn lao động

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

2.2.2.2. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Nhu cầu đào tạo đã được xác định xong, chỉ tiêu đào tạo sẽ được phân bổ cho các bộ phận, phòng ban và quy định rõ từng cấp đào tạo. Ban Giám đốc và trưởng các bộ phận trong công ty tiến hành lựa chọn đối tượng đào

tạo. Ban giám đốc sẽ xem xét kỹ yêu cầu của việc bố trí, sắp xếp lao động để đảm bảo chọn đúng đối tượng cần tiến hành đào tạo mà không ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của công ty. Về việc lựa chọn đối tượng đào tạo, căn cứ vào hồ sơ của người lao động và trình độ chuyên môn của họ mà trưởng các bộ phận sẽ xem xét và xác định người thiếu bằng cấp, chứng chỉ, chuyên môn để đưa vào diện đào tạo. Điều kiện để lao động tham gia các hình thức đào tạo của công ty:

Hình thức đào tạo ngắn hạn: Cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng chưa đáp ứng tốt công việc hiện tại. Người lao động trực tiếp phải đào tạo lại do nhu cầu thay đổi công nghệ.

Hình thức đào tạo dài hạn: người lao động phải đáp ứng các yêu cầu về: Thời gian công tác (từ 3 năm trở lên, trường hợp khác phải có sự thống nhất giữa Ban lãnh đạo và Công đoàn); người lao động thực hiện tốt công việc và không quá 40 tuổi, sức khỏe tốt và kí hợp đồng làm việc lâu dài tại công ty.

Các đối tượng chủ yếu được đào tạo tại công ty:

Cán bộ quản lý: hằng năm công ty cử đi tham gia các buổi tập huấn, hội thảo trong ngành hoặc tại tổng công ty.

Nhân viên mới: Đối với người lao động mới được tuyển nhưng chưa có tay nghề, kinh nghiệm công ty thực hiện đào tạo hội nhập, đào tạo lý thuyết, thực hành sau đó phân vào các đội làm việc có tay nghề kèm cặp, chỉ dẫn. Đối với những lao động mới tuyển đã có tay nghề, kinh nghiệm công ty sẽ kiểm tra tay nghề, năng lực của họ sau đó dựa vào kết quả đánh giá người lao động mà phân họ vào đội, nhóm thực hiện công việc.

Nhân viên chưa đáp ứng được yêu cầu công việc: Thực hiện đào tạo lại đối với nhóm đối tượng này hoặc bổ sung các kỹ năng, kiến thức cần thiết cho họ để đáp ứng được yêu cầu công việc. Căn cứ vào đánh giá của trưởng

các bộ phận, phòng ban, Phòng Hành chính nhân sự tổng hợp lại dựa trên quá trình làm việc của nhân viên so với bản tiêu chuẩn thực hiện công việc để tiến hành đào tạo lại.

Bảng 2.3. Số lượt người được đào tạo tại công ty qua các năm

Đơn vị: người

STT	Bộ phận	Năm 2020			Năm 2021			Năm 2022		
		Nhu cầu	Thực tế	Thực tế/yêu cầu (%)	Nhu cầu	Thực tế	Thực tế/yêu cầu (%)	Nhu cầu	Thực tế	Thực tế/yêu cầu (%)
1	Cán bộ Quản lý	24	19	79,2	27	22	81,5	32	23	71,8
2	Nhân viên văn phòng	17	16	94,1	22	20	90,9	25	20	80
3	Lao động trực tiếp	188	171	90,9	195	186	95,4	216	191	88,4
Tổng		229	206	89,9	244	228	93,4	273	234	85,7

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Từ bảng số liệu này ta thấy, tất cả các đối tượng đào tạo tại công ty đều được quan tâm bằng chứng là số lượt người thực tế được đào tạo luôn đạt tỉ lệ trên 85 % so với nhu cầu đào tạo. Trong đó, công ty luôn chú trọng đào tạo kỹ năng tay nghề cho lao động trực tiếp. Năm 2020 tỉ lệ lao động trực tiếp được đào tạo thực tế chiếm 90,9% so với nhu cầu đào tạo, năm 2021 là 95,4%, năm 2022 là 88,4% (đáp ứng nhu cầu khoảng 88% đến 95%). Đó là bởi lao động trực tiếp chiếm đa số nên nhu cầu đào tạo bộ phận này cũng lớn.

Bên cạnh đó, lao động trực tiếp cần được quan tâm đào tạo bởi họ là người trực tiếp làm ra sản phẩm, tay nghề là rất quan trọng, đào tạo họ tốt thì hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp sẽ được cao hơn. Nhân viên văn phòng phục vụ cho quá trình kinh doanh của công ty chiếm số lượng ít hơn nhưng tỉ lệ lượt đào tạo thực tế cao, chương trình đào tạo cũng đơn giản để họ hoàn thành tốt hơn công việc của mình. Năm 2020 tỉ lệ nhân viên văn phòng được đào tạo thực tế chiếm 94,1% so với nhu cầu đào tạo, năm 2021 là 90,9 %, năm 2022 là 80%. Lực lượng cán bộ quản lý cũng được quan tâm tổ chức đào tạo hàng năm. Năm 2020 tỉ lệ cán bộ quản lý được đào tạo thực tế chiếm 79,2% so với nhu cầu đào tạo, năm 2021 chiếm 81,5%, năm 2022 chiếm 71,8%

Để kiểm tra tần suất tham gia đào tạo của người lao động tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN, tác giả xây dựng phiếu điều tra và phát cho 130 cán bộ công nhân viên trong Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN để thu thập thông tin, ý kiến đánh giá về hoạt động đào tạo nhân lực mà Công ty đã thực hiện. Số phiếu phát ra được phân bổ như sau

Khối văn phòng: Số phiếu phát ra: 60, số phiếu thu về: 60, số phiếu hợp lệ: 60

Khối lao động trực tiếp: Số phiếu phát ra: 70, số phiếu thu về: 60, số phiếu hợp lệ: 60

Tổng số phiếu thu về và xử lý số liệu là 120 phiếu

Bảng 2.4. Kết quả khảo sát về tần suất tham gia đào tạo của người lao động tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Câu hỏi	Lựa chọn	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
Anh/ chị có thường xuyên được tham gia đào tạo?	Không bao giờ	3	2,5
	Nhiều năm một lần	12	10
	Một năm một lần	67	55,8
	Thường xuyên	38	31,7
	Tổng số	120	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả 2023)

Nói chung, việc lựa chọn đối tượng đào tạo của Công ty được xác định tiêu chuẩn cụ thể cho từng đối tượng đào tạo. Việc xác định tiêu chuẩn đào tạo giúp cho Công ty có thể lựa chọn đối tượng đào tạo đúng đắn. Việc xác định đối tượng đào tạo của công ty còn thiếu sự phân loại về đặc tính, tính chất của NLD. Hầu hết người lao động tại công ty đều được đào tạo. Tần suất người lao động được tham gia đào tạo “một năm một lần” cao chiếm 55,8% và cao thứ hai là người lao động “thường xuyên” được đào tạo, chiếm tỉ lệ 38%. Lực lượng lao động được đào tạo “nhiều năm một lần” chiếm tỉ lệ 10%. Tuy vậy vẫn còn số lượng nhỏ người lao động chưa được tham gia đào tạo, chiếm tỉ lệ 2,5%. Tại công ty, người lao động mới hay lâu năm cũng đi qua đào tạo nội bộ, ít nhất là được đào tạo hội nhập để làm quen với công việc, có sự kèm cặp, chỉ dẫn của những lao động có tay nghề, kinh nghiệm trong bộ phận. Việc tồn tại số ít lao động chưa qua đào tạo có thể là do thiếu sót từ bộ phận mà công ty chưa kiểm soát được hoặc người lao động chưa hiểu đúng về đào tạo

2.2.2.3 Xây dựng nội dung đào tạo, thời gian đào tạo

Công ty luôn hướng tới việc xây dựng nội dung đào tạo đảm bảo chất lượng, phù hợp với nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo và đối tượng đào tạo. Nội dung các chương trình đào tạo luôn được lựa chọn kỹ càng và đảm bảo gắn lý thuyết với thực hành, phải phù hợp với tình hình kinh doanh thực tế của công ty nhằm giúp người học tiếp thu và vận dụng một cách hiệu quả, linh hoạt vào công việc thực tế sau đào tạo. Tùy theo nhu cầu đào tạo hàng năm mà công ty xây dựng nội dung đào tạo phù hợp. Một số nội dung đào tạo được xây dựng dành cho lãnh đạo cấp cao và cán bộ quản lý:

Về kỹ năng: Kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng thuyết trình và tổ chức cuộc họp, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng quản lý thời gian, kỹ năng ra quyết định và giải quyết vấn đề, kỹ năng làm việc nhóm, ...

Về kiến thức chuyên môn: Quản trị nhân lực, quản lý sản xuất, lập kế hoạch và tổ chức công việc, ...

Đối với nhân viên kỹ thuật và người lao động trực tiếp khác được xác định nội dung đào tạo gắn với nghiệp vụ thực tế về công việc họ đảm nhận:

Về kỹ thuật vận hành thiết bị máy móc sản xuất: Đào tạo cho lao động trực tiếp trực tiếp kỹ thuật khởi chạy, vận hành thiết bị máy móc sản xuất, đảm bảo sản xuất đủ lượng sản phẩm theo yêu cầu đề ra, đảm bảo chất lượng sản phẩm, giảm thiểu tối đa lượng hàng bị lỗi

Về kỹ thuật bảo trì, bảo dưỡng hệ thống máy móc sản xuất: Đào tạo cho nhân viên kỹ thuật bảo trì, bảo dưỡng định kỳ thiết bị máy móc sản xuất, tiến hành sửa chữa kịp thời khi máy xảy ra lỗi, tránh để tình trạng máy hỏng lâu làm giảm năng suất của công ty

Để đánh giá sự phù hợp của nội dung đào tạo với công việc hiện tại của người lao động tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN, tác giả xây

dụng phiếu điều tra và khảo sát để thu thập thông tin, ý kiến đánh giá của cán bộ công nhân viên trong Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Bảng 2.5. Kết quả khảo sát sự phù hợp của nội dung đào tạo với công việc hiện tại của người lao động tại công ty

Câu hỏi	Phương án trả lời	Số phiếu	Tỉ lệ (%)
Nội dung đào tạo được xác định tốt	Phù hợp	91	75,8
	Không phù hợp	5	4,2
	Phù hợp một phần	24	20
	Tổng số	120	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả 2023)

Qua kết quả thu được từ bảng khảo sát trên, ta thấy nội dung của chương trình đào tạo được xác định tốt khi có 75,8% số người cho rằng nó “phù hợp” với công việc hiện tại của họ. Nội dung chương trình đào tạo phù hợp với hoạt động sản xuất của doanh nghiệp sẽ giúp cho lực lượng cán bộ công nhân viên tham gia đào tạo tiếp thu và vận dụng tốt trong công việc hàng ngày. Số lượng người lựa chọn “không phù hợp” chiếm 4,2 % và số lượng người lựa chọn “phù hợp một phần” chiếm 20%. Với việc tồn tại số lượng người chọn “không phù hợp” và “phù hợp một phần” cũng là yếu tố mà công ty cần cân nhắc vì nội dung đào tạo cần phải phù hợp với người lao động, như vậy chương trình đào tạo mới có hiệu quả.

2.2.2.4 Xác định địa điểm đào tạo, hình thức và phương pháp đào tạo

Công ty áp dụng hình thức đào tạo theo địa điểm là tại công ty và bên ngoài công ty

Đào tạo tại công ty

Phương pháp hội nghị, hội thảo: Công ty áp dụng phương pháp này chủ yếu đối với cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng. Tại các buổi hội nghị, hội thảo, các lãnh đạo, quản lý trong công ty sẽ đưa ra những vấn đề hiện tại hoặc tương lai mà các nhân sự, phòng ban đang và sẽ gặp phải trong quá trình giải quyết công việc để cùng thảo luận, đưa ra quan điểm về nó. Đối với cán bộ quản lý sẽ do công ty mời các chuyên gia về giảng giải, diễn thuyết về lĩnh vực nhất định liên quan đến chủ đề của buổi hội nghị, hội thảo. Với phương pháp đào tạo này, sẽ tiết kiệm chi phí cho đào tạo và tạo sự gắn gũi, gắn bó giữa cấp trên và nhân viên.

Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn: Phương pháp này được áp dụng chủ yếu đối với những nhân sự mới được tuyển dụng vào Công ty, bao gồm cả nhân viên văn phòng, lao động trực tiếp. Những lao động lành nghề, có kinh nghiệm sẽ hướng dẫn những lao động mới, chưa có tay nghề cao thực hiện các công việc cụ thể. Hoặc những lao động được đào tạo nâng cao sẽ chỉ dạy những lao động có tay nghề thấp hơn.

Đào tạo bên ngoài công ty

Mở lớp tại doanh nghiệp: Phương pháp này thường được các tổ chức có quy mô lớn áp dụng, theo đó doanh nghiệp mở các lớp đào tạo dành cho nhân viên, lao động mới được tuyển để bổ sung thêm kiến thức lý thuyết, kỹ năng thực hành cho công việc đặc thù. Tùy vào loại kiến thức, kỹ năng cần đào tạo mà các lớp này có thể tổ chức học lý thuyết - thực hành xen kẽ hoặc thực hành ngay tại xưởng sản xuất, tại nơi làm việc đi kèm với khóa học. Giảng viên sẽ là các quản lý, kỹ sư, lao động lành nghề hoặc giảng viên mời từ bên ngoài.

Cử đi học tại các trường chính quy, trung tâm: Với hình thức đào tạo này, người học được học một chương trình chính quy có tiêu chuẩn cao, bằng cấp được công nhận ở nhiều hơn. Dù tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo,

phương pháp này sẽ giúp người học được đào tạo bài bản với chương trình đào tạo theo tiêu chuẩn quốc gia/quốc tế, giúp mở rộng được các mối quan hệ bên ngoài doanh nghiệp thông qua môi trường lớp học tại các trường chính quy, trung tâm

Bên cạnh đó, các hình thức đào tạo tại công ty và ngoài công ty được thực hiện song song và xen kẽ với nhau. Lao động được cử đi học tại các trường chính quy đồng thời cũng được kèm cặp chỉ bảo tại các bộ phận để hoàn thiện kiến thức lý thuyết cũng như nâng cao chuyên môn công việc

Bảng 2.6. Phương pháp đào tạo trong giai đoạn 2020 – 2022

STT	Phương pháp	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
		Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Hội nghị, hội thảo	14	6,8	13	5,7	16	6,8
2	Kèm cặp, chỉ dẫn	115	55,8	134	58,8	126	53,8
3	Mở lớp tại doanh nghiệp	65	31,6	62	27,2	74	31,7
4	Cử đi học tại các trường chính quy, trung tâm	12	5,8	19	8,3	18	7,7
Tổng		206	100	228	100	234	100

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Công ty luôn chú trọng phương pháp đào tạo kèm cặp, chỉ dẫn trong công việc do đặc điểm công việc dựa trên thực tế. Phương pháp này luôn

chiếm tỷ trọng cao với 55,8% trong năm 2020, năm 2021 là 58,8% và năm 2022 là 53,8%. Phương pháp mở các lớp học cạnh doanh nghiệp chiếm tỉ lệ cao thứ hai với 31,6% năm 2020, 27,2% năm 2021 và 31,7% năm 2022. Phương pháp cử người đi học ở các trường chính quy, trung tâm chiếm tỉ lệ thấp với 5,8% năm 2020, 8,3% năm 2021 và 7,7% năm 2022. Bên cạnh đó phương pháp tổ chức hội nghị, hội thảo cũng có tỉ lệ không cao với 6,8% năm 2020, 5,7% năm 2021 và 6,8% năm 2022. Các phương pháp này không ổn định qua các năm. Nguyên nhân chính để đáp ứng được tiến độ công việc tại công ty cũng như đảm bảo tình hình hoạt động sản xuất không bị gián đoạn, lại có thể tiết kiệm thời gian, chi phí, công ty đã quyết định giảm các khoá học ngoài công việc, công ty duy trì và phát triển việc kèm cặp, chỉ bảo công việc như đã nêu trên.

Để có những đánh giá khách quan về các phương pháp đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN, tác giả xây dựng phiếu điều tra và phát cho 130 cán bộ công nhân viên trong Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN để thu thập thông tin, ý kiến đánh giá về từng phương pháp đào tạo. Số phiếu phát ra được phân bổ như sau

Khởi văn phòng: Số phiếu phát ra: 60, số phiếu thu về: 60, số phiếu hợp lệ: 60

Khởi lao động trực tiếp: Số phiếu phát ra: 70, số phiếu thu về: 60, số phiếu hợp lệ: 60

Tổng số phiếu thu về và xử lý số liệu là 120 phiếu

Bảng 2.7. Kết quả khảo sát sự phù hợp của hình thức đào tạo “Hội nghị, hội thảo”

Phương án trả lời	Số phiếu	Tỉ lệ (%)
Phù hợp	71	59,2
Không phù hợp	17	14,1
Phù hợp một phần	32	26,7
Tổng số	120	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả 2023)

Với kết quả khảo sát trên, ta thấy phương pháp “Hội nghị, hội thảo” được đánh giá khá phù hợp với doanh nghiệp sản xuất. Theo bảng 2.7 ta thấy có 59,2% số người chọn “phù hợp”, 26,7% số người lựa chọn “phù hợp một phần” và 14,1% số người lựa chọn là “không phù hợp”. Việc tổ chức hội nghị hội thảo tại doanh nghiệp ngoài mục đích đào tạo cũng sẽ giúp gắn kết các cán bộ công nhân viên với nhau. Đây cũng là 1 phương pháp giúp tiết kiệm chi phí đào tạo, vì địa điểm tổ chức là tại công ty

Bảng 2.8. Kết quả khảo sát sự phù hợp của hình thức đào tạo “Kèm cặp, chỉ dẫn”

Phương án trả lời	Số phiếu	Tỉ lệ (%)
Phù hợp	93	77,50
Không phù hợp	5	4,17
Phù hợp một phần	22	18,33
Tổng số	120	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả 2023)

Theo bảng 2.8 trên ta thấy có 77,5% số người chọn “phù hợp”, 18,33% số người lựa chọn “phù hợp một phần” và 4,17% số người lựa chọn là “không phù hợp”. Tỷ lệ người lựa chọn “không phù hợp” là thấp nhất. Với kết quả khảo sát trên, ta thấy phương pháp “kèm cặp, chỉ dẫn” là một phương pháp đào tạo phù hợp với đặc thù sản xuất của công ty và được đông đảo người lao động đánh giá là phù hợp

Bảng 2.9. Kết quả khảo sát sự phù hợp của hình thức đào tạo “Mở lớp tại doanh nghiệp”

Phương án trả lời	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Phù hợp	79	65,8
Không phù hợp	14	11,7
Phù hợp một phần	27	22,5
Tổng số	120	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả 2023)

Theo bảng 2.9 trên ta thấy có 65,8% số người chọn “phù hợp”, 22,5% số người lựa chọn “phù hợp một phần” và 11,7% số người lựa chọn là “không phù hợp”. Với đặc thù là công ty sản xuất nên khi sử dụng phương pháp đào tạo “Mở lớp tại doanh nghiệp” sẽ rất phù hợp với doanh nghiệp. Mở lớp đào tạo tại doanh nghiệp sẽ giúp cán bộ công nhân viên vừa có thể học tập, vừa có thể thực hành ngay tại công ty vì lớp học được mở ngay tại doanh nghiệp

Bảng 2.10. Kết quả khảo sát sự phù hợp của hình thức đào tạo “Cử đi học tại các trường chính quy, trung tâm”

Phương án trả lời	Số phiếu	Tỉ lệ (%)
Phù hợp	41	34,2
Không phù hợp	25	20,8
Phù hợp một phần	54	45
Tổng số	120	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả 2023)

Với kết quả khảo sát trên, ta thấy phương pháp “Hội nghị, hội thảo” được đánh giá không quá phù hợp với doanh nghiệp sản xuất. Theo bảng 2.10 ta thấy có 34,2% số người chọn “phù hợp”, 45% số người lựa chọn “phù hợp một phần” và 20,8% số người lựa chọn là “không phù hợp”. Phương pháp “Cử đi học tại các trường chính quy, trung tâm” thường dành cho các cán bộ quản lý đi học để tiếp nhận thêm kiến thức mới tiên tiến hơn, nhưng trong doanh nghiệp sản xuất đa số là lực lượng lao động phổ thông nên hình thức này được áp dụng cũng khá hạn chế. Đây cũng là 1 phương pháp khá tốn chi phí đào tạo

2.2.2.5 Lựa chọn giảng viên

Chất lượng giảng dạy cao hay thấp của giáo viên là nhân tố quan trọng để quyết định chất lượng đào tạo học viên. Bộ phận đào tạo phải xây dựng cho công ty một đội ngũ cán bộ giảng dạy có chất lượng cao để đảm bảo cho việc đào tạo được thành công. Thông thường có thể căn cứ vào những yêu cầu khác nhau mà cán bộ giảng dạy đảm nhiệm những vai trò khác nhau như: giáo viên giảng dạy chuyên ngành, chuyên gia kỹ thuật chuyên ngành, giáo sư và học giả của viện nghiên cứu khoa học, lãnh đạo chủ quản các ban ngành,

chuyên gia tư vấn công tác ở mọi phương diện v.v... Những người này có năng lực, kiến thức, kỹ năng và sở trường ở những phương diện khác nhau, có thể hoàn thành được nhiệm vụ đào tạo

Đội ngũ giảng viên giảng dạy gồm có 2 thành phần: giảng viên trong công ty và giáo viên ngoài công ty.

Giảng viên trong công ty: là quản lý cấp cao, người lao động đang làm việc tại công ty, đảm nhiệm việc giảng dạy theo hình thức đào tạo trong công việc.

Tiêu chí lựa chọn giảng viên trong công ty: giảng viên phải là những người có kinh nghiệm lâu năm, chuyên môn, tay nghề cao, có khả năng tham gia giảng dạy Đội ngũ giảng viên này cũng được lựa chọn một cách hợp lý theo từng công tác đào tạo và phù hợp với điều kiện làm việc để tránh làm ảnh hưởng đến công việc chung của bộ phận và công ty.

Giảng viên ngoài công ty: là các giảng viên do công ty mời đến tại các trường chính quy hoặc tại các trung tâm đào tạo mà công ty liên kết để đào tạo nhân viên công ty.

Tiêu chí lựa chọn giảng viên ngoài công ty: Đội ngũ giảng viên này thường là các chuyên gia, giảng viên các tổ chức, trường đại học, trung tâm đào tạo... mà công ty liên kết để tổ chức đào tạo cho cán bộ công nhân viên. Công ty luôn tìm hiểu và quan tâm tới việc chọn lựa đội ngũ giảng viên am hiểu kiến thức và trình độ sư phạm cao tại các trường đào tạo có uy tín, chất lượng. Các giảng viên thường được lựa chọn về đào tạo kiến thức chuyên môn. Bên cạnh đó, công ty mời các giảng viên của các trường đại học về tổ chức các khóa học về giảng dạy như đào tạo kỹ năng, đào tạo tổ chức và quản lý người lao động, khóa học về tâm lý trong quản lý...

2.2.2.6 Xác định chi phí cho đào tạo

Chi phí dành cho công tác đào tạo nhân lực tại công ty được lấy từ những nguồn:

Trích từ lợi nhuận của công ty.

Hỗ trợ từ tổng công ty.

Người lao động tự túc về kinh phí tùy theo tính chất khóa đào tạo.

Hàng năm, dựa vào kế hoạch đào tạo mà công ty xác định chi phí dành cho đào tạo. Sau khi tập hợp nhu cầu đào tạo, kế hoạch đào tạo hàng năm của các bộ phận, phòng Hành chính nhân sự tổng hợp và dự tính số người học, hình thức đào tạo rồi chuyển cho kế toán. Trên cơ sở đó, kế toán hạch toán và dự tính chi phí cho mỗi khóa đào tạo, sau đó trình lên Tổng Giám đốc phê duyệt. Là dự tính nên luôn có sự chênh lệch đáng kể với thực tế vì kế toán chỉ dựa trên kế hoạch đào tạo do phòng Hành chính nhân sự trình lên.

Việc xác định chi phí đào tạo cho hình thức đào tạo bên ngoài công ty căn cứ vào chi phí của những khóa học trước và tham khảo từ phí đào tạo của các trung tâm. Chi phí cho đào tạo còn bao gồm trang thiết bị kỹ thuật, tài liệu, ...

Bảng 2.11. Chi phí đào tạo lao động từ năm 2020 – 2022

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
1	Chi phí đào tạo kế hoạch	<i>Triệu đồng</i>	340,2	382,3	403,8
2	Chi phí đào tạo thực tế	<i>Triệu đồng</i>	284,3	360,5	398,1
3	Tình hình sử dụng	<i>%</i>	83,6	94,3	98,6
4	Chi phí đào tạo bình quân 1 lao động	<i>Triệu đồng/lượt lao động</i>	1,38	1,58	1,7

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Nhìn chung, chi phí cho đào tạo của công ty ổn định. Qua từng năm, công ty sử dụng hầu như toàn bộ chi phí cho đào tạo. Điều này thể hiện được rằng hằng năm, nhu cầu đào tạo của người lao động trong công ty là khá cao. Chi phí đào tạo kế hoạch của công ty hàng năm đều tăng lên, năm 2020 là 340,2 triệu đồng, sang năm 2021 tăng lên thành 382,3 triệu đồng, đến năm 2022 tăng lên đến 403,8 triệu đồng. Chi phí đào tạo thực tế tăng dần hàng năm, vào năm 2020 là 284,3 triệu đồng, sang năm 2021 tăng lên 360,5 triệu đồng và đến năm 2022 tăng lên thành 398,1 triệu đồng. Chi phí đào tạo bình quân năm 2020 tăng từ 1,38 triệu đồng lên 1,7 triệu đồng trong năm 2022 cho thấy ban lãnh đạo đang ngày càng quan tâm đến công tác đào tạo nhân lực tại công ty. Trong thời gian tới công ty cần chú trọng đến việc cân bằng giữa nhu cầu đào tạo và chi phí cho đào tạo.

Kết quả khảo sát về nguồn kinh phí cho đào tạo được thực hiện với 120 lao động

Bảng 2.12. Nguồn kinh phí đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

STT	Nguồn kinh phí đào tạo	Năm 2020 (284,3 triệu đồng)		Năm 2021 (360,5 triệu đồng)		Năm 2022 (398,1 triệu đồng)	
		Số tiền (triệu đồng)	Tỉ lệ (%)	Số tiền (triệu đồng)	Tỉ lệ (%)	Số tiền (triệu đồng)	Tỉ lệ (%)
1	Công ty chi trả	196,7	69,2	258,5	71,7	298,9	75,1
2	Công ty chi trả 1 phần	77,9	27,4	92,7	25,7	90,4	22,7
3	Bản thân tự chi trả	9,7	3,4	9,3	2,6	8,8	2,2

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Từ bảng số liệu trên, nguồn kinh phí chủ yếu do công ty chi trả cho khóa đào tạo của người lao động, công ty chi trả một phần đối với việc mở các lớp đào tạo bên ngoài doanh nghiệp, các nhân sự tự túc chi phí đi lại, và một phần ăn uống sinh hoạt. Chi phí công ty chi trả tăng dần theo từng năm, năm 2020 là 196,7 triệu đồng, đến năm 2021 tăng lên thành 258,5 triệu đồng và đến năm 2022 tăng lên thành 298,9 triệu đồng. Cùng với đó chi phí do bản thân người lao động tự chi trả giảm dần theo từng năm. Năm 2020 chi phí bản thân người lao động tự chi trả là 9,7 triệu đồng, năm 2021 giảm xuống còn 9,3 triệu đồng, năm 2022 giảm xuống còn 8,8 triệu đồng. Điều này cho thấy rằng công ty rất chú trọng nguồn kinh phí chi cho đào tạo và quan tâm đến người lao động, giúp cho chi phí người lao động tự chi trả giảm dần qua các năm. Bên cạnh đó, công ty vẫn khuyến khích nhân sự trong công ty có thể tự túc tìm kiếm nguồn đào tạo từ bên ngoài như nhu cầu nâng cao trình độ của

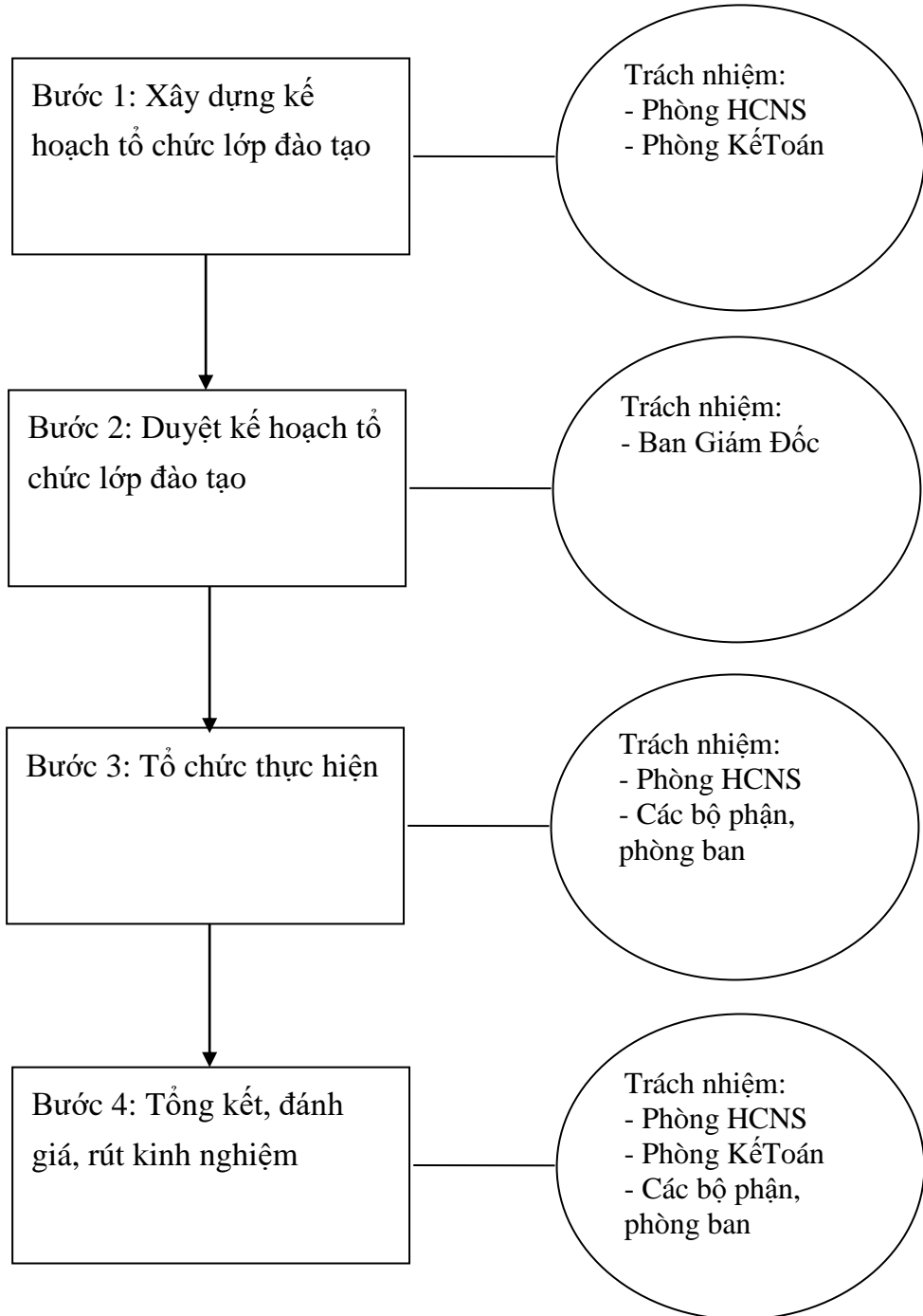
cấp quản lý, lãnh đạo, người lao động tự thực hành nâng cao tay nghề thì công ty sẽ hỗ trợ về mặt thời gian.

2.2.3. Thực trạng tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo

2.2.3.1. Phân công trách nhiệm trong tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo

Công tác đào tạo tại công ty diễn ra hàng năm, sau nhiều lần xem xét, công ty đã xác định được trách nhiệm của các bộ phận trong tổ chức thực hiện đào tạo. Cụ thể:

Hình 2.2. Quy trình tổ chức đào tạo tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN



(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Bước 1: Xây dựng kế hoạch tổ chức lớp đào tạo

Căn cứ vào nhu cầu đào tạo và chương trình đào tạo đã được lập từ trước, phòng Hành chính nhân sự xây dựng chi tiết tổ chức các lớp đào tạo, đồng thời liên hệ thuê địa điểm đào tạo (đối với đào tạo ngoài công ty), địa điểm ăn ở cho người tham gia đào tạo (nếu có). Bên cạnh đó, phòng Hành chính nhân sự phối hợp với phòng Kế toán lập dự toán các lớp đào tạo rồi tổng hợp lại thành kế hoạch tổ chức lớp đào tạo.

Bước 2: Duyệt kế hoạch tổ chức lớp đào tạo

Bản kế hoạch tổ chức lớp đào tạo do phòng Hành chính nhân sự trình lên Ban Giám đốc xét duyệt lần cuối và ký phê duyệt. Đối với việc đào tạo liên kết với trung tâm bên ngoài, đối tác sẽ chuyển bản kế hoạch cho phòng Hành chính nhân sự trình với ban Giám đốc, xem xét và nếu mọi nội dung trong kế hoạch được đảm bảo thì công ty sẽ liên hệ với trung tâm để ký kết hợp đồng đào tạo.

Bước 3: Tổ chức thực hiện

Phòng Hành chính nhân sự: Phân công nhiệm vụ cho các cá nhân phụ trách công tác tổ chức lớp học. Phục vụ cơ sở vật chất, đảm bảo đầy đủ trang thiết bị cho lớp học (bàn ghế, máy vi tính, máy chiếu, micro, ...) tài liệu học tập cho học viên, ... Quản lý lớp học, theo dõi số lượng học viên tham gia, thông báo lại những học viên không tham gia hoặc tham gia không đảm bảo thời gian học với bộ phận quản lý của học viên để nhắc nhở đôn đốc học viên tham gia. Tổ chức thi hết môn vào cuối khóa học.

Phòng Kế toán: Giám sát việc sử dụng kinh phí.

Các bộ phận, phòng ban khác: Quản lý các nhân sự của bộ phận tham gia vào khóa học, thường xuyên xác nhận với phòng Hành chính nhân sự về

những học viên đến lớp học và những học viên không đến lớp để xác định nguyên nhân học viên không tham gia và nhắc nhở đôn đốc họ đi học.

Bước 4: Tổng kết, đánh giá, rút kinh nghiệm

Kết thúc khóa đào tạo, phòng Hành chính nhân sự kiểm tra, kiểm kê, bàn giao cơ sở vật chất lớp học và thanh toán chi phí tổ chức lớp học. Phòng Kế toán sẽ tổng hợp, thanh toán kinh phí khóa học. Các bộ phận, phòng ban phối hợp tổ chức đánh giá, rút kinh nghiệm sau khóa học. Bộ phận phụ trách đào tạo của phòng Hành chính nhân sự lập và lưu hồ sơ lớp đào tạo

Phòng Hành chính Nhân sự phân công từng thành viên phụ trách các lớp đào tạo. Người chịu trách nhiệm phụ trách các lớp đào tạo phải phối hợp với bộ phận kế toán để xác định được chi phí đào tạo, sau đó trình lên Ban Tổng Giám đốc để xin phê duyệt

Bảng 2.13: Bảng phân công phụ trách các lớp đào tạo của phòng Hành chính Nhân sự

STT	Người phụ trách	Lớp đào tạo
1	Phó phòng Hành chính Nhân sự	Kỹ năng lãnh đạo
2		Kỹ năng giao việc, ủy quyền và tạo động lực
3		Quản trị nhân lực
4		Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định
5	Trưởng bộ phận Nhân sự	Kỹ năng thuyết trình và tổ chức cuộc họp
6		Kỹ năng giao tiếp hiệu quả trong công việc
7		Lập kế hoạch và tổ chức công việc
8		Kỹ năng quản lý thời gian và cân bằng cuộc sống
9		Kỹ năng làm việc nhóm
10	Trưởng bộ phận tuyển dụng	Khởi chạy, vận hành máy In
11		Khởi chạy, vận hành máy Bôi
12		Khởi chạy, vận hành máy Bé
13		Khởi chạy, vận hành máy Dán
14	Trưởng bộ phận Hành chính	Bảo trì, bảo dưỡng máy In
15		Bảo trì, bảo dưỡng máy Bôi
16		Bảo trì, bảo dưỡng máy Bé
17		Bảo trì, bảo dưỡng máy Dán

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Bảng 2.14: Bảng phân công tổ chức các lớp đào tạo trong Quý II

STT	Phụ trách chính	Giảng viên	Lớp đào tạo	Thời gian tổ chức
1	Trưởng bộ phận tuyển dụng	Tổ trưởng tổ máy In	Khởi chạy, vận hành máy In	Tháng 4
2		Tổ trưởng tổ máy Bôi	Khởi chạy, vận hành máy Bôi	Tháng 5
3		Tổ trưởng tổ máy Bé	Khởi chạy, vận hành máy Bé	Tháng 6
4		Tổ trưởng tổ máy Dán	Khởi chạy, vận hành máy Dán	

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

2.2.3.2 Tổ chức các lớp đào tạo

Đào tạo cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng

Bảng 2.15. Các lớp đào tạo dành cho cán bộ quản lý

STT	Lớp đào tạo	Nội dung chính	Đối tượng đào tạo	Thời gian (Ngày)
1	Kỹ năng lãnh đạo	Xây dựng nền tảng của người lãnh đạo, quản lý Rèn luyện kỹ năng, nâng cao nghệ thuật lãnh đạo, quản lý	Cán bộ quản lý	5
2	Kỹ năng thuyết trình và tổ chức cuộc họp	Tổng quan về thuyết trình. Chuẩn bị giai đoạn tối quan trọng. Những lưu ý quan trọng khi thuyết trình. Tổ chức cuộc họp hiệu quả.	Cán bộ quản lý Nhân viên văn phòng	5
3	Kỹ năng giao tiếp hiệu quả trong công việc	Giao tiếp trong công việc. Nghệ thuật lắng nghe và ứng xử trong giao tiếp. Kỹ năng giao tiếp chuyên nghiệp. Thái độ, kỹ năng và ngoại hình trong giao tiếp chuyên nghiệp.	Cán bộ quản lý Nhân viên văn phòng	5
4	Lập kế hoạch và tổ chức công việc	Lập kế hoạch triển khai công việc. Tổ chức công việc hiệu quả.	Cán bộ quản lý Nhân viên văn phòng	4
5	Kỹ năng quản lý thời gian và cân bằng cuộc	Tại sao phải quản lý thời gian và cân bằng cuộc sống? Quy trình và phương pháp quản trị	Cán bộ quản lý Nhân viên văn phòng	4

	sống	thời gian hiệu quả. Các công cụ và kỹ thuật quản trị thời gian nhằm đạt hiệu quả tối ưu.		
6	Quản trị nhân lực	Tổng quan về quản trị nhân lực. Thực hành giải quyết các tình huống thực tế.	Cán bộ quản lý	14
7	Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định	Kỹ năng giải quyết vấn đề Kỹ năng ra quyết định	Cán bộ quản lý Nhân viên văn phòng	5
8	Kỹ năng giao việc, ủy quyền và tạo động lực cho công nhân viên	Nhận thức về vai trò của nhà quản lý. Kỹ năng giao việc, ủy quyền hiệu quả. Tạo động lực cho nhân viên	Cán bộ quản lý	5
9	Kỹ năng làm việc nhóm	Các yếu tố nền tảng của làm việc nhóm. Phát triển tinh thần và phương pháp làm việc nhóm	Cán bộ quản lý Nhân viên văn phòng	4

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Qua bảng trên, có thể thấy các cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng được trang bị đầy đủ kiến thức cùng kỹ năng cần thiết khi tham gia các chương trình đào tạo giúp họ có thể thực hiện quản lý tốt hoạt động kinh doanh của công ty. Khóa học được tổ chức với thời lượng học được cân nhắc trên cơ sở đối chiếu với công việc và yêu cầu đảm bảo về lượng kiến thức cần có.

Đào tạo lao động trực tiếp, nhân viên kỹ thuật

Bảng 2.16. Một số khóa đào tạo dành cho nhân viên kỹ thuật và lao động trực tiếp tại công ty

STT	Lớp đào tạo	Đối tượng	Thời gian (Ngày)
1	Khởi chạy, vận hành máy In	Lao động trực tiếp	6
2	Khởi chạy, vận hành máy Bôi	Lao động trực tiếp	5
3	Khởi chạy, vận hành máy Bé	Lao động trực tiếp	5
4	Khởi chạy, vận hành máy Dán	Lao động trực tiếp	4
5	Bảo trì, bảo dưỡng máy In	Nhân viên kỹ thuật	5
6	Bảo trì, bảo dưỡng máy Bôi	Nhân viên kỹ thuật	4
7	Bảo trì, bảo dưỡng máy Bé	Nhân viên kỹ thuật	4
8	Bảo trì, bảo dưỡng máy Dán	Nhân viên kỹ thuật	3

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Không chỉ có các khóa học cho bộ phận quản lý, nhân viên văn phòng mà người lao động trực tiếp, nhân viên kỹ thuật tại công ty cũng được cung cấp những kiến thức, nghiệp vụ cơ bản và cần thiết cho công việc thông qua chương trình đào tạo nội bộ.

Từ năm 2020 – 2022, công ty đã tổ chức được 8 lớp học, trang bị cho các lao động trực tiếp mới và các nhân viên kỹ thuật những kiến thức, kỹ năng cơ bản, làm hành trang cho hoạt động sản xuất của doanh nghiệp sau này. Sau 3 năm, với 8 lớp đào tạo dành cho lao động trực tiếp và nhân viên kỹ thuật được tổ chức tại Công ty đã góp phần nâng cao tay nghề cho các lao

động trực tiếp và nhân viên kỹ thuật, nâng cao năng suất lao động, cập nhật với sự phát triển của khoa học, kỹ thuật, các phương pháp sản xuất tiên tiến nhất.

Qua đó tạo doanh thu cho công ty, tạo động lực cho lao động sản xuất hăng say làm việc, tạo ra sản phẩm tốt, hiệu quả, đáp ứng được yêu cầu của khách hàng khó tính. Tuy nhiên, với nhu cầu đào tạo ngày càng gia tăng đòi hỏi Công ty phải có kế hoạch dài hạn trong việc hoàn thiện cơ sở vật chất, kiện toàn đội ngũ giảng viên, đảm bảo chi phí đào tạo... để nâng cao số lượng và chất lượng đào tạo

2.2.4. Thực trạng đánh giá kết quả đào tạo

Đây là khâu quan trọng sau khi kết thúc lớp đào tạo, bởi có đánh giá thì chúng ta mới có cái nhìn đúng đắn và bài học rút kinh nghiệm cho các chương trình đào tạo trong tương lai.

Đánh giá của học viên về khóa học

Vào buổi học cuối cùng của khóa đào tạo, người quản lý lớp học của phòng Hành chính nhân sự sẽ phát cho từng học viên một phiếu đánh giá khóa học với các nội dung: nội dung bài giảng, khâu tổ chức lớp học, giảng viên giảng dạy, ... Mẫu đánh giá khóa học của học viên (Phụ lục 2)

Để đánh giá về khóa đào tạo tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN, tác giả xây dựng phiếu điều tra khảo sát cán bộ công nhân viên để thu thập thông tin, ý kiến đánh giá về khóa đào tạo nhân lực mà Công ty đã thực hiện.

Bảng 2.17. Kết quả khảo sát nhân sự tại công ty về khóa đào tạo

STT	Câu hỏi	Trả lời	Số lượt chọn	Tỉ lệ chọn (%)
1	Đánh giá của anh/chị về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo?	Tốt	25	21,7
		Bình thường	87	72,5
		Kém	7	5,8
2	Anh/chị đánh giá hoạt động tổ chức lớp đào tạo như thế nào?	Tốt	55	45,8
		Bình thường	50	41,7
		Kém	15	12,5
3	Đánh giá của anh/chị về mức độ phù hợp thời gian đào tạo với công việc?	Phù hợp	39	32,5
		Khá phù hợp	62	51,7
		Không phù hợp	19	15,8
4	Đánh giá của anh/chị về trình độ chuyên môn và khả năng truyền đạt của giảng viên khi tham gia khóa đào tạo?	Xuất sắc	10	8,3
		Tốt	67	56,7
		Khá	32	26,7
		Kém	6	5
		Rất kém	4	3,3

(Nguồn: Khảo sát của tác giả 2023)

Có thể thấy, mỗi hoạt động đều có cách nhìn nhận, đánh giá khác nhau của người lao động theo từng tiêu chí, từ đây sẽ đánh giá được hoạt động nào đang diễn ra tốt và hoạt động nào còn chưa thực sự tốt.

Về cơ sở vật chất phục vụ cho công tác đào tạo: đa số phiếu có phương án chọn là “bình thường” chiếm 72,5% còn lại lần lượt là 21,7% “tốt” và 7% “kém”. Như vậy, người lao động đánh giá chất lượng cơ sở vật chất phục vụ đào tạo ở mức khá, cơ bản đáp ứng đầy đủ yêu cầu để đào tạo nhưng chưa thực sự hiện đại để mang lại trải nghiệm tốt nhất cho người học cũng như nâng cao chất lượng đào tạo.

Về khâu tổ chức lớp học, hoạt động này nhận được phản ứng tích cực khi phần lớn người lao động đánh giá là “tốt” với 45,8%, người lao động đánh giá ở mức “bình thường” là 41,7%, chỉ có 12,5% lao động đánh giá là “kém”. Như vậy việc tổ chức các lớp học đã được thực hiện tốt, tổ chức được nhiều lớp học về các chuyên môn khác nhau phù hợp với phân xưởng sản xuất cũng như khối văn phòng

Về mức độ phù hợp thời gian đào tạo với công việc, các bộ phận luôn cố gắng sắp xếp thời gian nhân sự của mình tham gia đào tạo mà không ảnh hưởng đến công việc hiện tại và thời gian nghỉ của họ. Tuy vậy, không thể tất cả nhân sự đều có quỹ thời gian như nhau để cùng tham gia lớp học, do đó ít nhiều sẽ có những vướng mắc nhất định. Điều này được thể hiện ở việc vẫn còn 15,8% số lao động cho rằng họ thấy thời gian đào tạo là không phù hợp, hơn một nửa (51,7%) số người thấy thời gian đào tạo khá phù hợp hay nói cách khác là vừa đủ để không ảnh hưởng đến công việc của họ, còn lại 32,5% lao động cho rằng thời gian được sắp xếp như vậy là phù hợp. Việc sắp xếp thời gian để phù hợp với mọi đối tượng lao động là rất khó, công ty đã cố gắng sắp xếp được thời gian đào tạo tốt nhất để khóa đào tạo luôn đạt được hiệu quả cao.

Nhận xét về giảng viên giảng dạy, đa phần chọn phương án “khá”, “tốt” lần lượt là 26,7% và 56,7% để đánh giá trình độ chuyên môn và khả năng

truyền đạt của giảng viên. Tỷ lệ nhỏ là 5% lao động thấy rằng giảng viên của họ có trình độ chuyên môn và khả năng truyền đạt “kém” và, 3,3% lao động bình chọn là “rất kém”. Nhìn chung, giảng viên tham gia giảng dạy của chương trình đào tạo đang làm tròn nhiệm vụ của mình. Số nhỏ đánh giá chưa tốt còn tồn tại có thể xuất phát từ khả năng truyền đạt của giảng viên do có những nhân sự, quản lý được lựa chọn giảng dạy không được đào tạo nghiệp vụ sư phạm nên khả năng giảng dạy, truyền đạt của giảng viên chưa thật sự ổn định, khó có thể mang lại cho học viên tham gia những kiến thức chuyên môn cập nhật rõ ràng và sâu rộng hơn.

Đánh giá học viên sau khóa đào tạo:

Hàng năm, phòng Hành chính nhân sự của Công ty đều thống kê, đánh giá về kết quả công tác đào tạo nguồn nhân lực, thể hiện trong bảng số liệu sau:

Bảng 2.18. Tổng kết kết quả kiểm tra cuối khóa học giai đoạn 2020-2022

STT	Xếp loại	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Giỏi	10	4,85	15	6,58	21	8,97
2	Khá	171	83,01	185	81,14	196	83,76
3	Trung bình	23	11,17	28	12,28	17	7,27
4	Không đạt	2	0,97	0	0	0	0
5	Tổng	206	100	228	100	234	100

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Qua bảng thống kê về kết quả kiểm tra cuối khóa học tại công ty giai đoạn 2020 – 2022, nhận thấy đa số học viên tham gia đào tạo theo từng khóa xếp loại khá, giỏi trở lên. Trong đó học viên xếp loại khá chiếm tỉ trọng cao từ 81% trở lên, nhất là năm 2022 với 83,76%. Số học viên xếp loại giỏi tăng dần theo từng năm từ 4,85% năm 2020 lên 6,58% năm 2021, sang năm 2022 đã tăng lên thành 8,97%. Số lượng xếp loại trung bình và không đạt ít và giảm dần, chỉ có năm 2020 là có học viên không đạt yêu cầu xếp loại. Những năm vừa qua kết quả kiểm tra cuối các khóa học đã đạt chất lượng rất cao. Tỷ lệ đạt khá giỏi rất cao cho thấy công ty đã có những chính sách đào tạo và công tác hỗ trợ đào tạo phù hợp với người lao động đem lại kết quả tốt sau các khóa học. Đây là điểm mạnh của công ty cho thấy hiệu quả của đào tạo nhân lực. Nguyên nhân của điều này là do lực lượng được đào tạo ngày càng được trẻ hoá. Đây là bộ phận có sự sáng tạo và đặc biệt là khả năng tiếp thu và nắm bắt kiến thức khá nhanh nhạy. Bên cạnh đó, họ ít bị chi phối bởi các điều kiện khách quan nên có thời gian tập trung vào việc học. Đặc biệt, đội ngũ lao động trẻ luôn có ý thức phấn đấu nâng cao trình độ nhằm phát triển sự nghiệp nên ý thức tự giác học tập của họ rất cao.

Bên cạnh đó vẫn còn tồn tại tỉ lệ lao động xếp loại trung bình và không đạt. Lý giải nguyên nhân dẫn đến tình trạng trên có thể là do phải tạm ngừng học để thực hiện nhiệm vụ mới, bị điều động nhận nhiệm vụ mới hay là nhận nhiệm vụ khác.... nên không thể hoàn thành khóa học. Bên cạnh đó, một số lao động có thái độ không tích cực, không hợp tác và không đáp ứng được những yêu cầu cơ bản của khóa học hay kết quả thi thấp

Để đánh giá sau khóa đào tạo tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN, tác giả xây dựng phiếu điều tra và khảo sát cán bộ công nhân viên để thu thập thông tin, ý kiến về hoạt động đánh giá sau đào tạo nhân lực mà Công ty đã thực hiện.

Bảng 2.19. Kết quả khảo sát người lao động đánh giá sau đào tạo tại Công ty

STT	Câu hỏi	Phương án trả lời	Số lượt chọn	Tỉ lệ chọn (%)
1	Mức độ áp dụng những kiến thức, kỹ năng mà anh/ chị được đào tạo?	Không áp dụng	14	11,67
		Áp dụng một phần	57	47,5
		Áp dụng toàn bộ	49	40,83
2	Sau khóa đào tạo, anh/chị nhận thấy sự thay đổi về năng lực của bản thân trong công việc như thế nào?	Tốt hơn trước rất nhiều	35	29,17
		Tốt hơn được phần nào	76	63,33
		Không thay đổi	8	6,67
		Kém hơn trước	1	0,83
3	Sự hài lòng của anh/chị về công tác đào tạo của công ty?	Rất hài lòng	26	21,67
		Hài lòng	51	42,5
		Bình thường	32	26,67
		Không hài lòng	11	9,16

(Nguồn: Khảo sát của tác giả 2023)

Theo kết quả khảo sát từ phía người lao động (120 phiếu đánh giá), người lao động có áp dụng những kiến thức, kỹ năng được đào tạo vào công việc nhưng việc áp dụng này mới chỉ giúp cải thiện một phần năng lực làm việc của họ. Tỉ lệ người lao động sau đào tạo chọn “Áp dụng một phần” là 47,5%, tỉ lệ người lao động chọn “Áp dụng toàn bộ” là 40,83%. Tuy nhiên vẫn có 11,67% lao động sau đào tạo thấy không áp dụng được các kiến thức, kỹ năng đã học vào làm việc. Thực tế, những điều người lao động học được từ khóa đào tạo là bổ sung kiến thức, kỹ năng cần thiết, còn thiếu cho họ và họ

cần rèn luyện và tự đúc kết kinh nghiệm thì năng lực làm việc mới tăng lên. Đa phần lao động sau đào tạo thấy năng lực của bản thân đã được cải thiện tốt hơn rất nhiều (29,17% lao động chọn phương án “Tốt hơn trước rất nhiều” và 63,33% lao động chọn “Tốt hơn được phần nào”). Nhìn chung, học viên hài lòng với công tác đào tạo tại công ty (21,67% lao động sau đào tạo cảm thấy rất hài lòng, 42,5% lao động cảm thấy hài lòng), số lao động sau đào tạo cảm thấy bình thường chiếm 26,67%. Tuy nhiên vẫn có không ít người còn chưa cảm thấy hài lòng (chiếm 9,16%) và công ty cần xem xét lại công tác đào tạo để có những định hướng thực hiện tốt hơn ở những chương trình đào tạo sau.

Đánh giá của giảng viên sau khóa đào tạo

Sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu với các câu hỏi chuyên sâu về đào tạo nhân lực để có thể thu được những đánh giá khách quan của giảng viên về khóa đào tạo tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN (Phụ lục 4)

2.2.5. Thực trạng sử dụng nhân lực sau đào tạo

Việc sử dụng nhân lực sau đào tạo tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN cần phải đảm bảo đúng người đúng việc. Đối với cán bộ sau đào tạo bồi dưỡng, tùy theo tình hình thực tế sẽ tiến hành sắp xếp bố trí lại công tác, việc sắp xếp lại được tiến hành trên các cấp độ:

Bố trí sắp xếp lại công việc trong bộ phận, phân xưởng: Bố trí cho cán bộ nhân viên mới tiếp nhận công việc và bố trí cho những cán bộ chính của bộ phận, phân xưởng làm những công việc sau khi được đi đào tạo để nâng cao trình độ.

Việc thực hiện bố trí lại công việc trong bộ phận, phân xưởng sẽ do các trưởng bộ phận mà có cán bộ được cử đi đào tạo thực hiện. Sau khi đào tạo thì người lao động đã nắm được những kiến thức chuyên môn nhiệm vụ mới, do đó trưởng bộ phận sẽ giao việc mới cho họ, trên cơ sở những gì đã học và trên

cơ sở sự hướng dẫn của cấp trên. Việc cử cán bộ công nhân viên đi đào tạo do cần thực hiện sự chuyển chuyển hay kiêm nhiệm một số vị trí, do đó cán bộ sau khi được đi đào tạo, được bố trí sắp xếp lại công việc mà sau khi đi đào tạo họ nhận được. Bổ nhiệm đề bạt cán bộ sau đào tạo và bồi dưỡng: Mục đích của việc cử cán bộ đi đào tạo là để bổ nhiệm và đề bạt họ làm những công việc có tính chất phức tạp hơn, ở vị trí cao hơn. Do đó, sau khi đi đào tạo về thì lãnh đạo công ty cần phải thực hiện việc này đối với đối tượng được đi đào tạo để thực hiện thăng chức.

Đối với những lao động được cử tham gia đào tạo lại để nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, nắm bắt sự thay đổi của công nghệ thì công ty bố trí họ vào những công việc yêu cầu trình độ cao hơn hay những công việc mới áp dụng những kỹ thuật mới hiện đại hơn.

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

2.3 Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

2.3.1. Thực trạng các nhân tố thuộc về môi trường bên trong

Bộ phận phụ trách công tác đào tạo

Phòng Hành chính nhân sự: phụ trách chính công tác đào tạo là nhân sự bao gồm: nhân sự trẻ có bằng cấp chuyên môn nhưng ít kinh nghiệm, nhân sự nhiều kinh nghiệm nhưng trình độ chuyên môn không sâu. Bởi vậy, có sự ảnh hưởng đến việc xây dựng nội dung và thực hiện chương trình đào tạo. Nhìn

chung, công ty cần có ít nhất một nhân sự có trình độ chuyên môn sâu về quản trị nhân sự nói chung và quản trị nhân lực nói riêng để hoàn thiện “khoảng trống” trong đội ngũ phụ trách này.

Các bộ phận khác: tham gia vào công tác đào tạo như việc xác định nhu cầu đào tạo nội bộ rồi gửi về văn phòng công ty theo mẫu phiếu yêu cầu đào tạo (phụ lục 1), đồng thời biên soạn tài liệu đào tạo theo sự phân công của phòng Hành chính nhân sự của công ty, tham gia đào tạo theo sự phân công. Ta thấy, đào tạo nhân sự tại công ty đã được phân công nhiệm vụ rõ ràng cho từng bộ phận, trong đó, phòng Hành chính nhân sự công ty chịu trách nhiệm chung, quản lý toàn bộ hoạt động đào tạo lao động sản xuất.

Giảng viên nội bộ: được lựa chọn chủ yếu theo trình độ, năng lực và kinh nghiệm nhưng hạn chế về nghiệp vụ giảng dạy.

Ta thấy, đào tạo nhân lực tại công ty đã được phân công nhiệm vụ rõ ràng cho từng bộ phận, trong đó, văn phòng công ty chịu trách nhiệm chung, quản lý toàn bộ hoạt động đào tạo nhân lực. Sau khi kế hoạch đào tạo được giám đốc phê duyệt, văn phòng công ty tổ chức các chương trình học tập phù hợp và kịp thời về nội dung khoá học, thời gian, địa điểm, số lượng học viên, tổ chức thi, chấm thi... dựa trên nhu cầu đào tạo và mục đích đào tạo của từng đơn vị thành viên. Từ đó, từng bộ phận có nhu cầu sẽ cử người đi học. Tuy nhiên, cán bộ chuyên trách về công tác đào tạo lại chưa có, điều này ảnh hưởng tới công tác đào tạo của công ty.

Mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp

Tùy thuộc vào mục tiêu và chiến lược phát triển của Công ty mà nhu cầu về nguồn lao động cũng có sự khác nhau. Dù Công ty muốn mở rộng thị trường hoạt động hay lĩnh vực kinh doanh thì cũng đòi hỏi một nguồn lao động có trình độ, kỹ năng, tay nghề cao để đáp ứng được nhu cầu ngày càng

cao của thị trường. Trong thời gian tới, công ty tập trung vào những mục tiêu chính như sau:

Thứ nhất: Phát huy những kết quả đã đạt được nhằm tận dụng và phát huy tối đa giá trị thương hiệu, củng cố, nâng cao chất lượng sản phẩm để tạo ra sự thay đổi về quy mô trong toàn Công ty, tạo ra sức cạnh tranh lớn trên thị trường trong và ngoài nước.

Thứ hai: Xây dựng Công ty theo hướng quy mô lớn, có trình độ công nghệ, quản lý hiện đại và chuyên môn hóa cao theo ngành nghề sản xuất kinh doanh chính, gắn kết chặt chẽ giữa sản xuất kinh doanh với khoa học công nghệ, nghiên cứu phát triển, không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh

Thứ ba: Phát triển tập trung vào ngành nghề sản xuất chính đã lựa chọn, Công ty sẽ sắp xếp các thứ tự ưu tiên phân công chuyên môn hoá, tập trung vào chuyên ngành phù hợp với năng lực, sở trường, kinh nghiệm và xây dựng quy mô đủ lớn để tạo ra lợi thế cạnh tranh.

Thứ tư: Xây dựng lực lượng cán bộ quản lý theo mô hình của các nước tiên tiến. Đào tạo và đào tạo lại đội ngũ công nhân tay nghề cao có thể sử dụng được những thiết bị đạt tiêu chuẩn quốc tế, vận hành tốt hệ thống máy móc kỹ thuật sản xuất, góp phần giúp Công ty phát triển bền vững

Nguồn tài chính của doanh nghiệp

Nguồn lực tài chính ảnh hưởng trực tiếp đến công tác đào tạo nhân lực của Công ty. Nó cũng quyết định việc Công ty mở hay không mở lớp đào tạo. Hiện nay, nguồn tài chính của Công ty không lớn nhưng vẫn đủ khả năng để đảm bảo cho hoạt động đào tạo được diễn ra. Công ty đang mở rộng tìm nguồn kinh phí hỗ trợ từ: Tổng công ty, quỹ do người lao động đóng góp,... Đồng thời, nhân viên cần ký cam kết hợp đồng thời hạn làm việc để công ty

không lãng phí chi phí cho đào tạo. Công ty phải làm có lợi nhuận cao thì chi phí cho đào tạo sẽ có nhiều hơn để đào tạo được nhân viên có chất lượng hơn.

Bảng 2.20. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Đơn vị tính: tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	523	611	728
2	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	261	305	364
3	Lợi nhuận sau thuế	31	42	51

(Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán)

Qua bảng số liệu trên, nhận thấy doanh thu của công ty có sự biến động tăng dần qua các năm. Doanh thu năm 2020 là 523 tỷ đồng, sang năm 2021 tăng thêm 88 tỷ đồng thành 611 tỉ đồng. Từ năm 2021 sang năm 2022 tăng 117 tỉ đồng. Về lợi nhuận sau thuế công ty cũng tăng dần từ 31 tỉ đồng năm 2020, sang năm 2021 tăng lên 42 tỉ đồng, năm 2022 tăng lên 51 tỉ đồng. Với việc doanh thu và lợi nhuận tăng dần qua các năm thì chi phí cho công tác đào tạo của công ty cũng sẽ được tăng dần ổn định. Điều này cũng cho thấy ban lãnh đạo đang ngày càng quan tâm đến công tác đào tạo nhân lực tại công ty

2.3.2. Thực trạng các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

Thị trường lao động:

Thị trường lao động ở nước ta khá dồi dào. Hàng năm, có rất nhiều kỹ sư, cử nhân kinh tế và công nhân được đào tạo qua các trường đại học, cao đẳng trung cấp và các trường dạy nghề tốt nghiệp, đã làm tăng thêm nguồn cung cho thị trường lao động của ngành.

Nguồn nhân lực của thị trường luôn biến động do đó nghiên cứu thị trường lao động là biện pháp tích cực để đảm bảo nguồn nhân lực trong tổ chức, đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh diễn ra liên tục và thuận lợi. Vì vậy đây là yếu tố có ảnh hưởng rất lớn đến công tác đào tạo nhân lực tại Công ty.

Do đặc điểm của thị trường dư thừa lao động nên NLD có tâm lý ngại thay đổi công việc. Điều này cũng có tác động tới nguồn nhân lực của Công ty. Hơn nữa, lao động tại Công ty vẫn còn có nhiều người trình độ dưới đại học việc đào tạo nhân lực phải được hết sức chú trọng.

Hiện tại phần lớn lao động trực tiếp của công ty là thợ bậc 3 nên nguồn lao động vẫn khá dồi dào. Bên cạnh đó công ty vẫn tuyển dụng các thợ bậc 6, bậc 7 để đảm nhiệm các vai trò quan trọng trong quá trình sản xuất sản phẩm. Đối với thợ bậc 6 và bậc 7 là đối tượng lao động khan hiếm trên thị trường, khi tuyển dụng công ty đã đưa ra các chế độ đãi ngộ tốt, trả mức lương cao hơn so với mức lương bình quân đối với thợ bậc 6 và bậc 7 trên thị trường. Đây là một động thái cần thiết để thu hút và giữ chân nguồn lao động khan hiếm này, giúp cho quá trình sản xuất của công ty luôn đạt hiệu quả cao nhất

Hệ thống cơ sở đào tạo ngoài doanh nghiệp:

Hệ thống cơ sở dạy nghề phát triển rộng khắp trên địa bàn thành phố Hà Nội, đảm bảo công tác đào tạo, nâng cao tay nghề cho lao động. Điều này góp phần cung cấp nguồn lao động có tay nghề, kỹ thuật cho các khu công nghiệp nói chung và cho Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN nói riêng. Do đó, chất lượng nguồn nhân lực đầu vào của doanh nghiệp ngày càng được cải thiện, giảm thiểu được chi phí đào tạo của công ty. Bên cạnh đó, Công ty được chủ động hơn trong lựa chọn hình thức đào tạo ngoài doanh nghiệp. Một số cơ sở đào tạo nghề in ấn tại Việt Nam: Đại học Bách Khoa Hà Nội, Cao Đẳng Công nghiệp In, Trung tâm đào tạo - dạy nghề ITAXA, Đại

học Sư phạm Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh, Trường Trung cấp nghề tu thực Kỹ thuật - Kinh tế Sài Gòn 3,....

Tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN, khi số lượng lao động hạn chế và không đủ để tổ chức lớp đào tạo, công ty đã sử dụng biện pháp gửi lao động qua các lớp tại các cơ sở đào tạo ngoài doanh nghiệp để học tập. Đây là một biện pháp để tiết kiệm chi phí đào tạo, mà vẫn đảm bảo người lao động được đào tạo nâng cao trình độ và kỹ năng để đáp ứng tốt yêu cầu công việc

Khách hàng:

Công ty cung cấp sản phẩm in ấn vào bao bì cho các doanh nghiệp lớn như Canon, SamSung, Ariston, Hanwha, Intops Việt Nam, Bumjin, Họ là những khách hàng rất lớn và quan trọng, nên chất lượng sản phẩm công ty cung cấp cũng phải đảm bảo thật tốt. Để đáp ứng được thị yếu và yêu cầu khách hàng, công ty chú trọng đào tạo phát triển cho người lao động tại công ty vì họ là người trực tiếp sản xuất sản phẩm của công ty cho khách hàng và phản ánh chất lượng dịch vụ của công ty như thế nào.

Đối thủ cạnh tranh

Hoạt động in ấn và sản xuất bao bì hiện giờ đang khá phổ biến tại Việt Nam. Ngày càng nhiều công ty, doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này, không chỉ có các công ty thuần Việt mà còn nhiều công ty có vốn đầu tư nước ngoài.

Một số doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực in ấn và sản xuất bao bì hiện nay tại Việt Nam: Công Ty TNHH Trần Thành, Công ty TNHH In Ấn Bao Bì Tân Á Châu, Công ty TNHH Thiết Kế & In Ấn Bao Bì Việt Nam,....

Khi phải đối mặt với rất nhiều đối thủ cạnh tranh trên thị trường, Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN đã nhận thức được những khó khăn nhất định và cần đầu tư mạnh vào con người để tạo ra sự khác biệt trong sản phẩm,

nâng cao vị thế cạnh tranh về chất lượng sản phẩm và tiềm năng phát triển của công ty.

2.4. Đánh giá chung về thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

2.4.1. Kết quả đạt được

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo trong nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, trong thời gian qua Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN đã quan tâm và tạo điều kiện thuận lợi để thực hiện công tác đào tạo hiệu quả và đã thu được những kết quả nhất định:

Chất lượng của các khóa đào tạo được chú trọng, ngày càng được nâng cao từ việc xác định nhu cầu đào tạo sát với thực tế và nhu cầu của từng bộ phận, mục tiêu đào tạo khá rõ ràng và phù hợp với tình hình của công ty. Bên cạnh đó, công tác tổ chức và thực hiện khá tốt bởi có sự phối hợp thực hiện giữa các bộ phận, phòng ban, sự tham gia góp ý và xét duyệt của Ban Giám đốc các bộ phận và được tổng hợp đầy đủ bởi bộ phận phụ trách đào tạo. Các tài liệu, chương trình học tập được soạn thảo cẩn thận, phù hợp với tình hình hoạt động của công ty và với trình độ của học viên nhằm đảm bảo lượng kiến thức và kỹ năng bám sát với công việc thực tế.

Hình thức, phương pháp đào tạo mà công ty đang áp dụng có cả các phương pháp trong và ngoài công việc để đáp ứng nhu cầu đào tạo. Đồng thời tạo điều kiện về thời gian và địa điểm học tập thuận lợi cho người lao động tham gia đào tạo.

Giảng viên đảm nhận giảng dạy của khóa đào tạo được chọn lọc tương đối kỹ càng, phải đáp ứng yêu cầu về trình độ chuyên môn, kinh nghiệm và xây dựng nội dung giảng dạy bài bản về lý thuyết, thực hành phù hợp để trang bị cho người lao động được nhiều kiến thức, kỹ năng mới.

Chi phí dành cho đào tạo được tăng lên hàng năm, điều này cho thấy sự quan tâm đến đào tạo nhân lực của công ty. Mặt khác, việc sử dụng quỹ đào tạo cũng được lưu ý để tiết kiệm và phân bổ phù hợp đã đem lại kết quả khả quan.

Tuy mặt bằng trình độ của công ty chưa cao chủ yếu là bộ phận người lao động trực tiếp tại công ty nhưng trình độ của người lao động ngày càng được cải thiện và nâng cao hơn. Từ cán bộ quản lý cho đến nhân viên kỹ thuật, lao động trực tiếp đang dần hoàn thiện kỹ năng, trình độ, kiến thức thông qua các chương trình đào tạo nhằm đáp ứng được yêu cầu của nền kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt hiện nay.

Sau khi tham gia khóa đào tạo, người lao động áp dụng được kiến thức, kỹ năng đã học vào công việc, trưởng bộ phận thấy cấp dưới có những thay đổi tích cực về tay nghề. Có thể coi đây là một trong những cơ sở để công ty phát triển các hoạt động sản xuất kinh doanh nhanh chóng và bền vững.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh những thành tựu mà công ty đạt được trong công tác đào tạo thì vẫn còn tồn tại những hạn chế nhất định.

Hạn chế về xác định nhu cầu đào tạo: Công ty mới chỉ dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm để lên kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực là chủ yếu. Việc xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu nghiêng về phân tích doanh nghiệp làm căn cứ, chưa chú trọng đến phân tích nhân viên. Phân tích công việc chủ yếu dựa vào bản mô tả công việc mà chưa có phương pháp phân tích hợp lý hơn. Việc xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu nghiêng về phân tích doanh nghiệp mà chưa chú trọng đến phân tích nhân viên và phân tích công việc. Công việc phổ biến nhu cầu đào tạo còn chưa được tốt, thường xuyên, liên tục, đặc biệt là tại các bộ phận có nhiều lao động trực tiếp. Hoạt

động này mới chỉ dừng lại ở việc đưa ra yêu cầu đối với các bộ phận mà chưa có quy chế thực hiện rõ ràng và giám sát nên còn mang tính chủ quan, chưa khoa học.

Nguyên nhân: Việc xác định nhu cầu đào tạo diễn ra theo kế hoạch hàng năm, xác định nhu cầu chưa được bài bản, việc đánh giá nhu cầu cũng không thường xuyên qua từng chương trình đào tạo, dẫn đến xác định nhu cầu đào tạo chưa sát thực tế, phân tích công việc chưa hoàn thiện.

Hạn chế về xác định đối tượng đào tạo: Các trưởng bộ phận trong công ty thực hiện lựa chọn các đối tượng đào tạo trên cơ sở là các đánh giá và xem xét hồ sơ từ các bộ phận, phòng ban đó đối với người lao động trực thuộc. Do vậy mà việc lựa chọn này còn phụ thuộc nhiều vào ý kiến chủ quan của cấp quản lý bộ phận đó.

Nguyên nhân: Do việc lựa chọn đối tượng đào tạo còn phụ thuộc nhiều vào ý kiến chủ quan của quản lý, mà một số cán bộ quản lý chưa thật sự hiểu rõ về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nên khi xác định đối tượng đào tạo có thể dẫn đến thiếu sót các nhóm đối tượng cần thiết phải đào tạo

Hạn chế về nội dung đào tạo: Dù có những nội dung đào tạo về kỹ năng và chuyên môn nhưng chỉ dừng lại ở mức độ cần thiết cơ bản, dập khuôn, thiếu tính sáng tạo. Một số nội dung chương trình đào tạo lạc hậu, chưa có cập nhật, đơn điệu, chủ yếu là kiến thức cơ bản, thiếu kiến thức mới và tiên tiến. Mọi số chương trình lại mang nặng tính hình thức, chủ yếu là lý thuyết và hạn chế trong thực hành, có xu hướng là mang kinh nghiệm mà người dạy tự đúc rút trong quá trình làm việc.

Nguyên nhân: Nội dung đào tạo chưa sát thực tiễn, còn chung chung, phần lớn chỉ mang tính định hướng, kiến thức mới chậm được cập nhật, bổ sung

Hạn chế về phương pháp đào tạo: các phương pháp công ty đang áp dụng còn hạn chế, chưa kích thích được người lao động tham gia nhiệt tình vì thiếu sự đa dạng, chưa kết hợp nhiều phương pháp cùng lúc. Những phương pháp đào tạo hiện đại chưa được áp dụng vào giảng dạy theo bối cảnh thực tế.

Nguyên nhân: Các phương pháp đào tạo của công ty chưa phong phú, đa dạng, chủ yếu còn hạn chế ở các phương pháp phổ biến trên thị trường. Đào tạo chủ yếu trên lý thuyết, việc vận dụng vào thực tiễn còn là vấn đề thời gian cũng như sự tiếp thu của nhân viên.

Hạn chế về giảng viên giảng dạy: đội ngũ giảng viên giảng dạy trong công ty chủ yếu được lựa chọn về bằng cấp trình độ, kinh nghiệm chưa được đào tạo kỹ năng sư phạm, chủ yếu là kiêm nhiệm. Công ty không có đội ngũ chuyên trách làm công tác đào tạo để bổ sung đào tạo kỹ năng sư phạm cho họ.

Nguyên nhân: Đội ngũ giảng viên giảng dạy còn chưa được đào tạo chuyên nghiệp, dựa trên tự học và kinh nghiệm làm việc là chính, thiếu kỹ năng sư phạm

Hạn chế về cơ sở vật chất: Cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ cho đào tạo tại công ty chỉ đang đáp ứng được yêu cầu cơ bản, chưa thật sự đầy đủ mang tính chuyên sâu và yêu cầu công nghệ mới.

Nguyên nhân: Do điều kiện kinh tế còn gặp nhiều khó khăn nên công ty chưa thể trang bị được thêm nhiều trang thiết bị máy móc mới đáp ứng yêu cầu công nghệ trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa

Hạn chế về chi phí đào tạo: Chi phí đào tạo hạn chế, hiện nay công ty vẫn chưa được thành lập một quỹ riêng dành cho đào tạo mà chủ yếu trích từ một phần lợi nhuận của công ty. Các khoản hỗ trợ từ tổng công ty huy động rất khó khăn. Vì chi phí cho đào tạo phải dựa vào khả năng kinh doanh của

công ty nên khi không đủ kinh phí thì kế hoạch đào tạo đã được lập từ trước sẽ không được thực hiện hoặc giảm số lượng dẫn đến chất lượng đào tạo không hiệu quả.

Nguyên nhân: Nguồn chi phí đào tạo còn hạn chế do điều kiện kinh tế khó khăn. Không có quy định cụ thể về các khoản hỗ trợ học tập, khen thưởng, thăng tiến, đề bạt sau đào tạo,... Điều này tác động đến tâm lý người lao động, làm giảm tính tích cực tham gia học tập nâng cao trình độ của họ.

Hạn chế về đánh giá kết quả sau đào tạo: Việc đánh giá kết quả của chương trình đào tạo chưa khoa học, rõ ràng do mới chỉ có sự đánh giá cho điểm của các giáo viên trực tiếp giảng dạy mà chưa đưa ra các chỉ tiêu, hệ thống đánh giá rõ ràng. Đồng thời chưa có đánh giá từ phía người quản lý lớp học đối với học viên và giảng viên. Vì vậy mà chưa tổng kết được hiệu quả đào tạo, những ảnh hưởng của khóa đào tạo cũng như những hạn chế để rút kinh nghiệm cho công tác đào tạo trong tương lai.

Nguyên nhân: Công tác đánh giá kết quả đào tạo nguồn nhân lực chưa thật sự tổng quát đầy đủ và toàn diện các khía cạnh, chỉ xét tới yếu tố nhân viên đạt yêu cầu chứ chưa đề cập hay phụ thuộc yếu tố chất lượng người lao động sau khi tham gia các chương trình đào tạo đã được nâng cao lên bao nhiêu, sự chênh lệch giữa kết quả cần đạt được với kết quả hiện tại.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN HIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IN VÀ BAO BÌ GOLDSUN

3.1. Phương hướng phát triển của công ty và định hướng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

3.1.1. Kế hoạch phát triển của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Tiếp tục xây dựng và phát triển, định hướng công ty trở thành sự lựa chọn hàng đầu tại Việt Nam về lĩnh vực in ấn và sản xuất bao bì. Giữ vững là một doanh nghiệp mạnh, lấy hiệu quả kinh tế là thước đo cho sự phát triển ổn định và bền vững của công ty, duy trì và phát triển ngành nghề truyền thống là in ấn và sản xuất bao bì. Tiếp tục đầu tư, mở rộng quy mô kinh doanh trong các lĩnh vực: In ấn, sản xuất và kinh doanh hàng bao bì, nhãn hàng; đảm bảo tiềm lực kinh tế cho công ty để nâng cao vị thế cạnh tranh với các doanh nghiệp trong nước và trong khu vực. Không chỉ quan tâm về hoạt động kinh doanh, công ty cũng không ngừng nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động góp phần vào sự phát triển của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Giữ vững thị phần trong lĩnh vực In ấn, sản xuất và kinh doanh hàng bao bì, nhãn hàng, không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm cho các đơn vị đối tác.

Tăng cường tìm kiếm khách hàng mới để hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng phát triển, giúp cải thiện nguồn doanh thu hàng năm

Bám sát các biến động của thị trường về giá cả, nhu cầu sử dụng...các sản phẩm mà công ty cung cấp để điều chỉnh hoạt động sản xuất kinh doanh cho phù hợp, đảm bảo hiệu quả.

Bám sát kế hoạch sử dụng nhân lực vận hành máy móc sản xuất để sản xuất kịp thời, đủ năng suất đáp ứng cho các khách hàng theo kế hoạch đề ra. Triển khai công tác đầu tư đảm bảo thực hiện kế hoạch sản xuất

Tiếp tục rà soát, sắp xếp lại cơ cấu, bộ máy trong công ty để nâng cao hiệu quả hoạt động.

Quản lý và sử dụng vốn an toàn, hiệu quả, đúng mục đích, kiểm soát tốt chi phí. Quản lý chặt chẽ các chi phí phát sinh để nâng cao hiệu quả về lợi nhuận trong sản xuất kinh doanh .

Đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng cho cán bộ công nhân viên. Thực hiện chăm lo đời sống cho cán bộ công nhân viên; xây dựng văn hóa doanh nghiệp và tác phong làm việc ngày càng chuyên nghiệp hơn.

Tăng cường công tác marketing, phát triển thương hiệu của công ty trong lĩnh vực In ấn, sản xuất và kinh doanh hàng bao bì, nhãn hàng. Thiết lập các mối quan hệ tốt với các đối tác tiềm năng để tiếp cận nắm bắt các thông tin về kinh tế thị trường

Công ty hướng đến trở thành một doanh nghiệp có nhiều đóng góp cho các chương trình an sinh xã hội, đồng thời khẳng định trách nhiệm đối với cộng đồng và góp phần hướng tới sự phát triển bền vững của xã hội.

3.1.2. Phương hướng, mục tiêu đào tạo nhân lực của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Đi cùng với những định hướng, những kế hoạch phát triển chung trong năm tới của công ty, công ty cũng đã đưa ra những định hướng phát triển đào tạo phù hợp nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển.

Công ty chú trọng vào việc đào tạo và phát triển để có một đội ngũ nhân sự có trình độ cao hơn, chuyên nghiệp hơn.

Trong những năm tới, Ban Giám đốc kết hợp với các chuyên gia về nhân lực để nâng cao chất lượng và hoàn thiện hơn công tác đào tạo của công ty nhằm đáp ứng nhu cầu đào tạo và phát triển của đội ngũ nhân viên trong công ty. Công tác đào tạo nhân lực đóng vai trò quan trọng và có giá trị đối với sự phát triển của công ty, vì vậy cần phải chú trọng và phát triển công tác đào tạo trong tương lai

Tìm kiếm nhiều nguồn kinh phí hỗ trợ cho công tác đào tạo để tạo điều kiện tốt nhất về cơ sở vật chất, trang thiết bị và chương trình đào tạo cho người lao động.

Mục tiêu đào tạo của công ty là phát triển theo chiều sâu. Bên cạnh việc tăng cường nhân lực về số lượng để mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh thì phải đặt vấn đề chất lượng nguồn nhân lực lên hàng đầu. Trong quá trình đào tạo nhân lực phải trang bị cho người lao động những kiến thức chuyên môn tốt và khả năng làm việc tốt nhất trong môi trường kinh tế cạnh tranh gay gắt và luôn luôn thay đổi.

Hoàn thiện công tác tuyển dụng, đào tạo nhân sự sẽ giúp cho các nhà quản lý công ty tìm ra được ngôn ngữ chung với nhân viên của mình và hiểu được nhu cầu của nhân viên, có thể đánh giá nhân viên một cách chính xác, có thể khích lệ tinh thần làm việc tích cực của nhân viên với công việc và tránh được sai lầm trong việc tuyển chọn. Sử dụng lao động để nâng cao chất lượng thực hiện công việc và nâng cao hiệu quả kinh doanh của công ty

Xây dựng một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, có kỷ luật và tinh thần trách nhiệm cao trong công việc.

Cải thiện đời sống cán bộ công nhân viên trong công ty, có chế độ đãi ngộ, lương thưởng hợp lý

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

3.2.1 Giải pháp về xác định nhu cầu đào tạo

Xác định đúng nhu cầu đào tạo cần thực hiện đúng người, đúng nội dung, đúng thời điểm để tránh lãng phí thời gian, chi phí tổ chức và công sức đào tạo qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Thêm vào đó là những đánh giá xem xét tình hình thực tế để đưa ra giải pháp kịp thời trong việc cân nhắc giữa tuyển dụng lao động có trình độ từ bên ngoài hay đào tạo nhân lực nội bộ bổ sung. Bên cạnh nhu cầu của công ty, công ty cần phân tích công việc và tiếp nhận nhu cầu đào tạo từ phía người lao động của công ty để xác định nhu cầu đào tạo được chính xác.

Về phân tích công việc, Công ty cần tiến hành một cách có hệ thống để có thể xây dựng bản tiêu chuẩn công việc và yêu cầu công việc làm công cụ cho công tác đào tạo nhân lực tại công ty. Các bước phân tích công việc gồm:

Bước 1: Xác định mục đích phân tích công việc. Mục đích của việc phân tích công việc là để cung cấp thông tin cho công tác đào tạo nhân lực thì công ty cần thu thập các thông tin định tính về các nhiệm vụ chính của công việc, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng đối với người thực hiện công việc và điều kiện làm việc.

Bước 2: Xem xét các thông tin cơ bản có liên quan. Các thông tin cơ bản đó bao gồm: sơ đồ tổ chức của công ty, quy trình công việc, bản phân tích công việc, bản mô tả công việc hiện tại,...

Bước 3: Lựa chọn đối tượng thực hiện công việc để phân tích. Để tiết kiệm chi phí và thời gian, khi phân tích công việc cần bám sát vào mục tiêu phân tích công việc để lựa chọn đối tượng phù hợp tiến hành thu thập thông tin về công việc.

Bước 4: Thu thập các thông tin về công việc. Thu thập các thông tin về nhiệm vụ cụ thể của công việc, yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và năng lực để thực hiện công việc.

Bước 5: Thẩm định kết quả phân tích. Kiểm tra lại các thông tin thu thập được về tính chính xác, đầy đủ về công việc với những người thực hiện và người quản lý công việc này. Bổ sung những thông tin còn thiếu và điều chỉnh thông tin sai lệch.

Bước 6: Lập hồ sơ về công việc. Hoàn thiện các tài liệu công việc gồm bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn công việc, bản tiêu chuẩn kết quả công việc.

Về nhu cầu đào tạo từ phía người lao động, bản thân người lao động là người hiểu rõ những kiến thức, kỹ năng còn thiếu sót. Tại công ty đã thực hiện việc các đơn vị đăng ký nhu cầu đào tạo và gửi lên Ban Giám đốc phê duyệt. Nhưng việc đó không đảm bảo khách quan và cần có quy chế quản lý xác định nhu cầu trực tiếp của người lao động. Công ty chủ động lập ra cho mình một bảng hỏi điều tra thì việc xác định nhu cầu sẽ mang lại kết quả cao hơn. Công ty có thể sử dụng bảng hỏi dưới mẫu phiếu xác định nhu cầu đào tạo sau để xác định nhu cầu đào tạo từ người lao động (Phụ lục 3)

3.2.2 Giải pháp về xác định đối tượng đào tạo

Về đối tượng đào tạo: Ngoài những khóa đào tạo được công ty tổ chức thường xuyên hiện nay, thì trong công tác đào tạo nhằm nâng cao trình độ cho nhân viên hay với cán bộ quản lý vẫn chưa có cơ sở để lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp. Công ty cần căn cứ vào những nội dung sau để có thể lựa chọn đối tượng đào tạo được chính xác nhất:

Đối tượng đào tạo phải phù hợp với yêu cầu công việc và tiêu chuẩn của đội ngũ nhân lực của công ty, được xác định qua sự phù hợp về tuổi, giới

tính, trình độ, kỹ năng, phẩm chất đạo đức... (nên ưu tiên đối tượng trẻ, có năng lực, có tiềm năng phát triển).

Khuyến khích những nhân sự có tiềm năng phát triển đi đào tạo. Đối với những lao động chưa đáp ứng được yêu cầu công việc cần yêu cầu, thậm chí là bắt buộc họ đi đào tạo.

Xem xét kỹ lưỡng nhu cầu, nguyện vọng được đào tạo của từng cá nhân.

Sử dụng các kết quả phân tích công việc và sử dụng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động để lựa chọn học viên đào tạo.

Ví dụ điển hình về nhân viên kỹ thuật. Đối tượng cần được đào tạo và ưu tiên là những người trẻ, có thể là người mới ra trường có nền tảng kiến thức lý thuyết nhưng chưa có kinh nghiệm thực tế, và họ cần được đào tạo công việc thực tế nhiều hơn. Đồng thời những lao động trẻ có năng lực, dễ tiếp cận với kỹ thuật hiện đại và chấp hành tốt nội quy lao động khi được chỉ bảo nên cử đi học sử dụng máy móc, trang thiết bị sản xuất.

3.2.3. Giải pháp về nội dung chương trình đào tạo

Quy chế đào tạo đóng vai trò quan trọng trong suốt quá trình thực hiện đào tạo, do đó công ty cần xây dựng một quy chế đào tạo rõ ràng hơn, hợp lý với mục đích định hướng đúng chương trình đào tạo và phù hợp với luật pháp và những quy định tại công ty. Trong đó, nội dung và đối tượng đào tạo cần đặc biệt chú ý.

Về nội dung đào tạo: Dựa theo tình hình sản xuất kinh doanh mà công ty xây dựng các chương trình đào tạo và giáo trình giảng dạy phù hợp. Các chương trình đào tạo được xây dựng cần có sự kết hợp giữa lý thuyết và thực hành đối với tất cả các học viên để họ có thể nhớ kiến thức được lâu và vận dụng vào công việc thực tế được hiệu quả hơn. Đồng thời, nội dung đào tạo

cho người lao động phải bám sát vào công việc của họ ở hiện tại hoặc trong tương lai (dự kiến được giao sau khi hoàn thành đào tạo) của người được đào tạo để họ có kiến thức và áp dụng vào thực tế. Bổ sung nội dung đào tạo về tin học cho cán bộ quản lý và nhân viên tiềm năng (nếu có).

3.2.4 Giải pháp về các phương pháp đào tạo

Công ty nên xem xét tới các giải pháp mở rộng các hình thức đào tạo tập trung nhằm bổ dưỡng nâng cao trình độ năng lực cho nhân sự. Để mang lại hiệu quả cao hơn cho công tác đào tạo cần có sự kết hợp linh hoạt giữa các phương pháp đào tạo với nhau.

Trong những năm gần đây, công ty đã áp dụng phương pháp hội thảo, hội nghị, nhưng chiếm tỷ trọng quá nhỏ, vì vậy công ty có thể tổ chức thêm nhiều buổi hội nghị trong thời gian tới để thảo luận về các vấn đề ở nhiều lĩnh vực. Với sự tham gia của các đối tượng khác nhau cả về cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng hay người lao động trực tiếp, những chia sẻ thực tế trong công việc những trải nghiệm, đóng góp kinh nghiệm, giải đáp thắc mắc sẽ giúp người lao động hiểu và tích lũy cho bản thân kiến thức mới, đồng thời tạo dựng môi trường làm việc thân thiện tích cực giữa các cấp trong công ty.

Trong bối cảnh nền kinh tế thị trường thời đại mới hiện nay, công ty có thể áp dụng thêm các phương pháp mới để thích ứng với những thay đổi như chương trình hoá với sự trợ giúp của máy tính để tự học, các buổi học lý thuyết trực tuyến, học viên có thể học ở bất cứ đâu từ đó tiết kiệm được thời gian đi lại mà vẫn thực hiện các công việc khác được giao.

Các phương pháp nghiên cứu tình huống, mô hình ứng xử nên được lồng ghép vào các phương pháp khác để người học có cơ hội phát triển các kỹ năng về cả công việc và giao tiếp. Đồng thời tạo cho học sự thích thú khi

tiếp cận với phương pháp mới, khi được thực hành sẽ giúp họ dễ tiếp thu kiến thức và lâu quên.

Nhìn chung, mỗi phương pháp đào tạo đều có những ưu điểm và có cả những hạn chế nhất định. Do đó công ty cần kết hợp một cách linh hoạt các phương pháp khác nhau để nâng cao hiệu quả đào tạo người lao động và phù hợp với tình hình thực tế, điều kiện của công ty, không nên cứng nhắc áp dụng một số phương pháp nhất định.

3.2.5. Giải pháp về nâng cao chất lượng giảng viên giảng dạy

Đội ngũ giảng viên thực hiện giảng dạy các khóa đào tạo tại công ty gồm cả nhân sự trong công ty và giảng viên thuê ngoài.

Đối với giảng viên là người lao động trong công ty: Tổ chức khóa đào tạo kỹ năng sư phạm cho đội ngũ giảng viên trong ngắn hạn. Ngoài ra, công ty nên tổ chức hội thảo cho giáo viên trong cùng một lĩnh vực để có cơ hội trao đổi, học hỏi kỹ năng, kinh nghiệm giảng dạy. Có thể bổ sung đội ngũ giảng viên có trình độ bằng việc tuyển dụng hoặc ký hợp đồng độc quyền với giảng viên ở các trung tâm, trường chính quy. Bên cạnh đó, những chính sách khuyến khích đội ngũ giáo viên kiêm nhiệm là cần thiết để họ yên tâm thực hiện công việc và tích cực trong công tác giảng dạy của mình như: sắp xếp công việc hợp lý, chế độ khuyến khích về tiền lương giảng dạy, phụ cấp ưu đãi, các loại tiền thưởng,...

Đối với giảng viên thuê ngoài: Công ty nên lựa chọn những giảng viên có kinh nghiệm giảng dạy ở nhiều doanh nghiệp và được đánh giá là tích cực. Công ty và giảng viên nên có buổi trao đổi về tình hình thực tại của công ty vào trước khi quá trình giảng dạy diễn ra, như vậy sẽ giúp giảng viên hiểu rõ hơn về công ty và họ sẽ có những điều chỉnh hợp lý về chương trình đào tạo để thuận tiện bố trí trong giảng dạy. Đối với các giảng viên thuê ngoài, công

ty cần lưu ý về việc tìm hiểu quá trình giảng dạy của họ tại các trường, các trung tâm hoặc các doanh nghiệp trước đó để cân nhắc về việc ký hợp đồng chính thức. Khi ký kết hợp đồng với giảng viên thuê ngoài, với các trường đào tạo hoặc trung tâm đào tạo, công ty cần soạn thảo và đưa vào các điều khoản đảm bảo về chất lượng của khoá đào tạo, đồng thời quy định trách nhiệm của họ trong khoá đào tạo. Nếu có điều kiện, công ty có thể mời các chuyên gia nước ngoài về giảng dạy, hướng dẫn các buổi học để người lao động được mở mang tầm hiểu biết, đối tượng chính thường là cán bộ quản lý.

Nhìn chung, 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, sức khỏe giảng viên (phải có sức khỏe tốt để đảm bảo cho quá trình giảng dạy diễn ra thông suốt). Tuy nhiên, công ty nên có sự khuyến khích với những giảng viên trẻ, có kinh nghiệm, trình độ chuyên môn cao, sức khỏe tốt và có tinh thần nhiệt huyết trong giảng dạy.

3.2.6. Giải pháp về cơ sở vật chất cho công tác đào tạo

Với cơ sở vật chất hiện đại, các học viên có cơ hội tiếp cận được với những công nghệ hiện đại, kỹ thuật tiên tiến. Điều này hỗ trợ học viên trong việc học và họ có thể tiếp thu được những kiến thức dễ dàng hơn. Ngược lại, với cơ sở vật chất yếu kém thì việc giảng dạy sẽ gặp khó khăn, dễ gây ra nhiều cản trở cho người học. Do vậy, cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo đóng vai trò không nhỏ trong việc quyết định hiệu quả của công tác này.

Hiện tại, cơ sở vật chất phục vụ cho việc giảng dạy và học tập tại công ty không quá yếu kém, tuy nhiên số học viên học tập hàng năm tăng lên và theo thời gian cơ sở vật chất cũng dần xuống cấp mà không đáp ứng được yêu cầu đào tạo. Do đó, hàng năm công ty cần kiểm tra toàn bộ cơ sở hạ tầng hiện có. Như vậy công ty có thể phát hiện kịp thời những thiết bị bị hỏng để sửa

chữa hoặc thay mới. Từ đó, giảm bớt được chi phí cho đào tạo trong tương lai.

Cần phải thực hiện đồng bộ và nghiêm túc việc xây dựng và trang bị cơ sở hạ tầng của công ty phục vụ cho việc đào tạo ngay từ đầu. Có như vậy chi phí đào tạo có thể được giảm bớt, đem lại cho người học và cả người dạy sự thoải mái trong các khoá học nhằm đạt hiệu quả đào tạo cao nhất. Linh hoạt ứng dụng các công nghệ mới vào chương trình đào tạo cũng rất cần thiết.

Công ty cần nhắc nhở cán bộ phụ trách đào tạo thường xuyên kiểm tra các trang thiết bị phục vụ lớp học như bàn ghế, bảng, máy chiếu,... để kịp thời thay thế nếu bị hỏng hóc, tránh làm ảnh hưởng đến việc học tập của học viên.

3.2.7 Giải pháp về nguồn chi phí cho đào tạo

Nguồn kinh phí dành cho công tác đào tạo nguồn nhân lực nói chung và đào tạo đội ngũ lao động quản lý nói riêng của công ty vẫn còn hạn hẹp, đây là một trong những nguyên nhân làm giảm tính hiệu quả của công tác đào tạo. Chính vì vậy để huy động được kinh phí từ nhiều nguồn công ty cần thực hiện những biện pháp sau:

Xin sự hỗ trợ từ tổng công ty

Lập quỹ đóng góp cho công tác đào tạo để huy động sự ủng hộ của cán bộ công nhân viên và phổ biến cho họ biết quỹ này được lập ra vì chính sự phát triển của người lao động toàn công ty.

Sử dụng hiệu quả kinh phí cho đào tạo. Cần xác định được các khoản chi phí cho đào tạo một cách đầy đủ để khi thực hiện kế hoạch đào tạo sẽ không bị rơi vào tình trạng vượt chi hay thiếu thu. Công ty cũng cần phải công khai các khoản chi phí đào tạo hàng năm. Chi phí cho các khóa đào tạo căn cứ vào mục tiêu lâu dài đã đề ra để tính toán chính xác nhất kinh phí đào

tạo cho từng năm cụ thể và trong giai đoạn cụ thể. Tận dụng tối đa nguồn giảng viên nội bộ trong công ty là người có khả năng giảng dạy và truyền đạt hiệu quả nhất để thực hiện đào tạo trong công ty.

Bên cạnh nguồn kinh phí nội bộ. Công ty nên thu hút nguồn tài trợ từ các đối tác và các tổ chức trong và ngoài nước góp vào quỹ đào tạo vì mục tiêu hợp tác cùng phát triển. Đồng thời, việc mở rộng quan hệ liên kết đào tạo cũng rất cần thiết để góp phần tiết kiệm chi phí.

3.2.8 Giải pháp về đánh giá kết quả sau đào tạo

Ngoài việc đánh giá chất lượng đào tạo từ phía giảng viên và người học thì cũng rất cần đánh giá của người quản lý lớp học. Đảm bảo kết quả đánh giá được toàn diện, quản lý lớp học thường là cán bộ phụ trách đào tạo nhận xét khách quan về cả giảng viên và học viên.

Công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo bằng định tính ở công ty được thực hiện sau mỗi khóa học. Đối với đối tượng lao động mới nên tham khảo ý kiến từ cấp trên trực tiếp của người được đào tạo về những tiến bộ và những hạn chế (nếu có) của họ sau quá trình đào tạo. Sau khi khóa đào tạo kết thúc 3 tháng là thời điểm phù hợp nhất để thực hiện hình thức đánh giá này. Các bộ phận, phòng ban cần đánh giá thực hiện công việc người lao động của mình. Khi đánh giá thực hiện công việc, người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về sự thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao.

Một số tiêu chí đánh giá học viên sau đào tạo: Lượng công việc hoàn thành; Chất lượng công việc thực hiện; Tinh thần trách nhiệm trong công việc; Khả năng xử lý tình huống; Khả năng sáng tạo trong công việc; Thái độ hợp tác trong công việc; Chấp hành kỷ luật, nội quy lao động

KẾT LUẬN

Con người là trung tâm của tổ chức, nhất là trong thời đại phát triển khoa học kỹ thuật và toàn cầu hóa về kinh tế thì vấn đề quản lý con người càng được quan tâm chú trọng hơn bởi đây là yếu tố chính quyết định sự phát triển. Nhận thức được sự ảnh hưởng của con người trong tổ chức, tầm quan trọng của nhân lực đối với sự tồn tại và phát triển của công ty và ý nghĩa của công tác đào tạo nhân lực, Công ty cổ phần In và Bao bì GOLDSUN đã và đang quan tâm đến công tác đào tạo nhân lực nhằm xây dựng và sở hữu một đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn, tay nghề cao đáp ứng yêu cầu đổi mới của công việc và sự phát triển vững chắc của công ty trong môi trường cạnh tranh hiện nay.

Luận văn “Đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần In và Bao bì GOLDSUN” đã đặt ra mục tiêu đưa ra được những giải pháp cần thiết nhằm hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực nói chung và đào tạo nhân lực nội bộ nói riêng trong thời gian tới. Sau một thời gian nghiên cứu nghiêm túc và nỗ lực phân tích, đánh giá thì luận văn đã hoàn thành và đạt được kết quả như sau:

Chương 1: Luận văn đã hệ thống hoá các vấn đề lý luận về đào tạo nguồn nhân lực một cách cụ thể và khá rõ ràng. Bên cạnh đó là những nghiên cứu, phân tích kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại một số doanh nghiệp có sự tương đồng trong lĩnh vực hoạt động để rút ra một số bài học cần thiết cho công tác này tại công ty.

Chương 2: Thông qua các số liệu khảo sát và nguồn tài liệu thu thập được tại công ty, tác giả đã phân tích và đánh giá được thực trạng về đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần In và Bao bì GOLDSUN. Đồng thời, tác giả tổng kết lại những thành tích mà công ty đạt được trong công tác đào tạo nhân lực, những mặt còn tồn tại cần khắc phục cùng những nguyên nhân của

nó để hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần In và Bao bì GOLDSUN trong thời gian tới.

Chương 3: Định hướng phát triển tại Công ty cổ phần In và Bao bì GOLDSUN trong những năm tới trong đó có kế hoạch về đào tạo nhân lực tại công ty đã được tác giả nêu ra. Trên cơ sở đó, tác giả đã đưa ra được các giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực nói chung và đào tạo nhân lực nội bộ nói riêng tại Công ty cổ phần In và Bao bì GOLDSUN trong tương lai. Những giải pháp đưa ra trong luận văn dựa trên cơ sở nghiên cứu lý luận chung và thực tiễn nên đảm bảo về tính khả thi.


Luận văn đã được thực hiện với sự cố gắng và nỗ lực rất cao tuy nhiên, do thời gian nghiên cứu có giới hạn và hạn chế về chuyên môn nên không tránh khỏi một số sai sót trong luận văn nghiên cứu. Vì vậy, rất mong nhận được nhiều ý kiến nhận xét, đóng góp bổ sung của quý thầy, cô để luận văn được hoàn thiện hơn và có thể áp dụng một cách tốt nhất mang lại hiệu quả cho hoạt động của Công ty cổ phần In và Bao bì GOLDSUN trong tương lai.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Lê Thị Ngọc Anh, Vũ Tuấn Linh (2017), “Kinh nghiệm về đào tạo nhân sự của một số điển hình và bài học rút ra cho Tổng công ty Viglacera”, *Tạp chí Công thương tháng 12/2017*
2. Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Đắc Hưng (2004), *Giáo dục Việt Nam hướng tới tương lai – Vấn đề và Giải pháp*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc Gia
3. Đinh Thị Hồng Duyên (2016), *Đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp thuộc ngành công nghiệp nội dung số Việt Nam*, Luận án tiến sĩ Quản trị nhân lực (Kinh tế lao động), Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
4. Nguyễn Mạnh Hùng (2019), *Phát triển nguồn nhân lực du lịch cho các tỉnh trung du và miền núi Bắc Bộ*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại.
5. Ngô Thị Tân Hương, Nguyễn Thị Thu Phương (2018), “Tăng cường mối quan hệ giữa trường đại học và doanh nghiệp nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực”, *Tạp chí Giáo dục tháng 9/2018*
6. Lê Thanh Hà (2015), *Giáo trình Quản trị nhân lực tập I*, trường Đại học Lao động – Xã hội, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội
7. Lê Thanh Hà (2015), *Giáo trình Quản trị nhân lực tập II*, trường Đại học Lao động – Xã hội, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.
8. Đào Thị Hữu (2017) *Đào tạo nguồn nhân lực tại công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên cao su Krông Búk*, Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng
9. Hội đồng biên soạn Từ điển Bách khoa Việt Nam (1995), *Từ điển Bách khoa Việt Nam*, Nhà xuất bản Từ điển bách khoa.

10. Đặng Thị Hương (2019): “Đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế”, *Luận án tiến sỹ*, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội
11. Lê Thị Thủy Ngân (2015), *Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Cà phê Trung Nguyên*”, Luận văn thạc sỹ, Đại học Kinh tế Đà Nẵng
12. OJT Solutions, nhóm Nomudas dịch (2020), *Nghệ thuật đào tạo nhân sự theo phong cách Toyota*, Nhà xuất bản Phụ nữ.
13. Raymond A. Noe (2019), *Employee training and development*, McGraw-Hill Education 8th edition.
14. Võ Xuân Tiến (2013), “Nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực cho các doanh nghiệp”, *Tạp chí Khoa học Công nghệ Đại học Đà Nẵng*

PHỤ LỤC**Phụ lục 1: Phiếu yêu cầu đào tạo**

	PHIẾU YÊU CẦU ĐÀO TẠO	Số hiệu: GS-HCNS-01
		Ngày ban hành: 01/03/2020
		Lần ban hành : 01

Họ và tên:.....

Chức vụ:

Bộ phận:

Ngày/tháng/năm:

STT	Họ và tên	Hình thức đào tạo	Thời gian dự kiến	Nội dung đào tạo	Mục đích đào tạo

Người lập phiếu

Trưởng phòng HCNS


Tổng Giám Đốc

(ký và ghi rõ họ tên)

(ký và ghi rõ họ tên)

(ký và ghi rõ họ tên)

Phụ lục 2: Phiếu đánh giá về khóa học của các học viên

	PHIẾU ĐÁNH GIÁ VỀ KHÓA HỌC CỦA CÁC HỌC VIÊN	Số hiệu: GS-HCNS-02
		Ngày ban hành: 05/03/2020
		Lần ban hành : 01

Họ và tên:.....

Tên khóa học:

Thời gian:


Nội dung đánh giá:

NỘI DUNG	MỨC ĐỘ ĐÁNH GIÁ				
1. Về nội dung đào tạo					
a) Nội dung đáp ứng mục tiêu khóa học	<input type="checkbox"/> Đáp ứng yêu cầu		<input type="checkbox"/> Không đáp ứng yêu cầu		
b) Khả năng áp dụng kiến thức, kỹ năng của khóa học vào công việc	<input type="checkbox"/> Có		<input type="checkbox"/> Không		
c) Thời lượng của khóa học	<input type="checkbox"/> Ngắn	<input type="checkbox"/> Phù hợp		<input type="checkbox"/> Dài	
2. Giảng viên (Đánh giá theo 5 mức độ)	Rất tốt	Tốt	Khá	Trung bình	Kém
Giảng viên 1: (Tên:))					
a) Kiến thức chuyên môn					
b) Phương pháp giảng dạy					
c) Tính thực tế của bài giảng					
d) Chất lượng của tài liệu giảng dạy					
Giảng viên 2: (Tên:))					

a) Kiến thức chuyên môn					
b) Phương pháp giảng dạy					
c) Tính thực tế của bài giảng					
d) Chất lượng của tài liệu giảng dạy					
3. Tổ chức lớp học					
a) Chuẩn bị tài liệu cho khóa học					
b) Bố trí phòng học					
c) Trang thiết bị giảng dạy					
4. Ý kiến đóng góp:					
5. Đề xuất về nhu cầu tham dự các khóa đào tạo sau:					

Cảm ơn ý kiến đóng góp của Anh/Chị!

Phụ lục 3: Phiếu xác định nhu cầu đào tạo*(Theo đề xuất của tác giả)*

	PHIẾU XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO NĂM	Số hiệu: GS-HCNS-03
		Ngày ban hành: 22/03/2020
		Lần ban hành : 01

Họ và tên: Giới tính :.....

Tuổi:..... Thâm niên công tác:.....

Chức danh công việc :..... Bộ phận:

Trình độ:.....

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

Chuyên ngành:.....

Tốt nghiệp trường:.....

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

A. Rất hài lòng B. Hài lòng C. Bình thường D. Không hài lòng

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

A. Rất muốn B. Muốn C. Bình thường D. Không muốn

Câu 4: Anh/chị muốn được đào tạo thêm nhằm mục đích gì?

A. Thực hiện tốt công việc B. Thăng tiến C. Tăng lương D. Học hỏi thêm

Khác:.....

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

.....


Câu 6: Hình thức mà anh/chị muốn được đào tạo là gì?

.....

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

.....

Phụ lục 4: Phỏng vấn về đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

	PHỎNG VẤN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IN VÀ BAO BÌ GOLDSUN	Số hiệu: GS-HCNS-04
		Ngày ban hành: 29/03/2020
		Lần ban hành : 01

Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các anh/chị cho cuộc phỏng vấn khảo sát đánh giá thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại công ty. Từ những dữ liệu thu thập được tôi sẽ tổng hợp phân tích và nhận xét, bình luận một cách tổng quát để từ đó khách quan nhìn nhận thực trạng đào tạo và hoàn thiện đào tạo nhân lực tại công ty.

Đối tượng trả lời phỏng vấn: Các Giảng viên khóa đào tạo

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh/chị!

Họ và tên người được phỏng vấn:

Câu hỏi phỏng vấn:

Câu 1: Xin anh/chị hãy cho biết sự phù hợp trong việc xác định nhu cầu đào tạo đang được thực hiện hiện nay?

Câu 2: Xin anh/chị cho biết hình thức đào tạo hiện tại mà Công ty đang áp dụng cho từng đối tượng nhân viên là có hiệu quả không?

Câu 3: Theo anh/chị nên có những chính sách gì, những cải thiện gì để hoàn thiện hơn công tác đào tạo?

	PHỎNG VẤN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IN VÀ BAO BÌ GOLDSUN	Số hiệu: GS-HCNS-04
		Ngày ban hành: 29/03/2020
		Lần ban hành : 01

Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các anh/chị cho cuộc phỏng vấn khảo sát đánh giá thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại công ty. Từ những dữ liệu thu thập được tôi sẽ tổng hợp phân tích và nhận xét, bình luận một cách tổng quát để từ đó khách quan nhìn nhận thực trạng đào tạo và hoàn thiện đào tạo nhân lực tại công ty.

Đối tượng trả lời phỏng vấn: Các Giảng viên khóa đào tạo

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh/chị!

Họ và tên người được phỏng vấn: Trần Thu Hằng

Câu hỏi phỏng vấn:

Câu 1: Xin anh/chị hãy cho biết sự phù hợp trong việc xác định nhu cầu đào tạo đang được thực hiện hiện nay?


Trả lời: Dựa trên kết quả phân tích về năng lực hiện tại của nhân viên cũng như các kỹ năng cần thiết để bổ sung cho cán bộ công nhân viên, công ty đã xác định được nhu cầu đào tạo rất phù hợp trong thời điểm hiện tại

Câu 2: Xin anh/chị cho biết hình thức đào tạo hiện tại mà Công ty đang áp dụng cho từng đối tượng cán bộ công nhân viên là có hiệu quả không?

Trả lời: Hình thức đào tạo tại công ty đang áp dụng cho từng đối tượng cán bộ công nhân viên tại công ty là rất phù hợp. Với đặc thù là doanh nghiệp sản xuất, công ty đã phân tích và đưa ra các hình thức đào tạo phù hợp, giúp nâng cao chất lượng cán bộ công nhân viên

Câu 3: Theo anh/chị nên có những chính sách gì, những cải thiện gì để hoàn thiện hơn công tác đào tạo?

Trả lời: Để hoàn thiện công tác đào tạo, Ban Giám đốc công ty nên kết hợp với các chuyên gia về nhân lực để nâng cao chất lượng và hoàn thiện hơn công tác đào tạo của công ty nhằm đáp ứng nhu cầu đào tạo và phát triển của đội ngũ nhân viên trong công ty.

	PHỎNG VẤN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IN VÀ BAO BÌ GOLDSUN	Số hiệu: GS-HCNS-04
		Ngày ban hành: 29/03/2020
		Lần ban hành : 01

Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các anh/chị cho cuộc phỏng vấn khảo sát đánh giá thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại công ty. Từ những dữ liệu thu thập được tôi sẽ tổng hợp phân tích và nhận xét, bình luận một cách tổng quát để từ đó khách quan nhìn nhận thực trạng đào tạo và hoàn thiện đào tạo nhân lực tại công ty.

Đối tượng trả lời phỏng vấn: Các Giảng viên khóa đào tạo

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh/chị!

Họ và tên người được phỏng vấn: Nguyễn Thanh Tùng

Câu hỏi phỏng vấn:

Câu 1: Xin anh/chị hãy cho biết sự phù hợp trong việc xác định nhu cầu đào tạo đang được thực hiện hiện nay?

Trả lời: Công ty đã thực hiện quá trình phân tích về năng lực cán bộ công nhân viên cũng như các yêu cầu cần thiết để có thể duy trì và phát triển trong thời kỳ công nghiệp hóa hiện đại hóa, từ đó xác định được nhu cầu đào tạo phù hợp

Câu 2: Xin anh/chị cho biết hình thức đào tạo hiện tại mà Công ty đang áp dụng cho từng đối tượng cán bộ công nhân viên là có hiệu quả không?

Trả lời: Hình thức đào tạo tại công ty đang áp dụng cho từng đối tượng cán bộ công nhân viên tại công ty đang phát huy hiệu quả tốt . Sau khóa đào tạo chất lượng cán bộ công nhân viên đang được tăng lên từng ngày, đáp ứng tốt yêu cầu công việc

Câu 3: Theo anh/chị nên có những chính sách gì, những cải thiện gì để hoàn thiện hơn công tác đào tạo?

Trả lời: Để duy trì và phát triển tốt, công ty cần tạo dựng nguồn nhân lực chất lượng cao trong tương lai. Để làm được điều này, công ty có thể lên kế hoạch về việc hợp tác, liên kết đào tạo với các trường trung cấp, cao đẳng, đại học để đưa nhiều giảng viên có trình độ cao về giảng dạy cho cán bộ công nhân viên tại công ty

	PHỎNG VẤN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IN VÀ BAO BÌ GOLDSUN	Số hiệu: GS-HCNS-04
		Ngày ban hành: 29/03/2020
		Lần ban hành : 01

Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các anh/chị cho cuộc phỏng vấn khảo sát đánh giá thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại công ty. Từ những dữ liệu thu thập được tôi sẽ tổng hợp phân tích và nhận xét, bình luận một cách tổng quát để từ đó khách quan nhìn nhận thực trạng đào tạo và hoàn thiện đào tạo nhân lực tại công ty.

Đối tượng trả lời phỏng vấn: Các Giảng viên khóa đào tạo

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh/chị!

Họ và tên người được phỏng vấn: Nguyễn Văn Đức

Câu hỏi phỏng vấn:

Câu 1: Xin anh/chị hãy cho biết sự phù hợp trong việc xác định nhu cầu đào tạo đang được thực hiện hiện nay?

Trả lời: Để xác định nhu cầu đào tạo , công ty đã thực hiện phân tích về năng lực cán bộ công nhân viên cũng như các điều kiện cần thiết để có thể tồn tại và phát triển trong thời kỳ công nghiệp hóa hiện đại hóa, từ đó đưa ra được nhu cầu đào tạo phù hợp và tốt nhất

Câu 2: Xin anh/chị cho biết hình thức đào tạo hiện tại mà Công ty đang áp dụng cho từng đối tượng cán bộ công nhân viên là có hiệu quả không?

Trả lời: Các hình thức đào tạo mà công ty thực hiện để đào tạo các cán bộ công nhân viên trong công ty là phù hợp, giúp người lao động nâng cao được trình độ cũng như kỹ năng làm việc tốt, giúp tăng hiệu quả năng suất lao động

Câu 3: Theo anh/chị nên có những chính sách gì, những cải thiện gì để hoàn thiện hơn công tác đào tạo?

Trả lời: Để công tác đào tạo nhân lực ngày càng được hoàn thiện, công ty nên xem xét tới các giải pháp mở rộng các hình thức đào tạo tập trung nhằm bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực cho nhân sự. Để mang lại hiệu quả cao hơn cho công tác đào tạo cần có sự kết hợp linh hoạt giữa các phương pháp đào tạo với nhau.

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

1. Khảo sát về tần suất tham gia đào tạo của người lao động tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Câu hỏi	Lựa chọn	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
Anh/ chị có thường xuyên được tham gia đào tạo?	Không bao giờ	3	2,5
	Nhiều năm một lần	12	10
	Một năm một lần	67	55,8
	Thường xuyên	38	31,7

2. Khảo sát sự phù hợp của nội dung đào tạo với công việc hiện tại của người lao động tại công ty.

Câu hỏi	Phương án trả lời	Số phiếu	Tỉ lệ (%)
	Phù hợp	91	75,8
	Không phù hợp	5	4,2
	Phù hợp một phần	24	20

3. Khảo sát sự phù hợp của hình thức đào tạo “Hội nghị, hội thảo”

Phương án trả lời	Số phiếu	Tỉ lệ (%)
Phù hợp	71	59,2
Không phù hợp	17	14,1
Phù hợp một phần	32	26,7
Tổng số	120	100

4. Khảo sát sự phù hợp của hình thức đào tạo “Kèm cặp, chỉ dẫn”

Phương án trả lời	Số phiếu	Tỉ lệ (%)
Phù hợp	93	77,50
Không phù hợp	5	4,17
Phù hợp một phần	22	18,33
Tổng số	120	100

5. Khảo sát sự phù hợp của hình thức đào tạo “Mở lớp tại doanh nghiệp”

Phương án trả lời	Số phiếu	Tỉ lệ (%)
Phù hợp	79	65,8
Không phù hợp	14	11,7
Phù hợp một phần	27	22,5
Tổng số	120	100

6. Khảo sát sự phù hợp của hình thức đào tạo “Cử đi học tại các trường chính quy, trung tâm”

Phương án trả lời	Số phiếu	Tỉ lệ (%)
Phù hợp	41	34,2
Không phù hợp	25	20,8
Phù hợp một phần	54	45
Tổng số	120	100

7. Khảo sát nhân sự tại công ty về khóa đào tạo

STT	Câu hỏi	Trả lời	Số lượt chọn	Tỉ lệ chọn (%)
1	Đánh giá của anh/chị về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo?	Tốt	25	21,7
		Bình thường	87	72,5
		Kém	7	5,8
2	Anh/chị đánh giá hoạt động tổ chức lớp đào tạo như thế nào?	Tốt	55	45,8
		Bình thường	50	41,7
		Kém	15	12,5
3	Đánh giá của anh/chị về mức độ phù hợp thời gian đào tạo với công việc?	Phù hợp	39	32,5
		Khá phù hợp	62	51,7
		Không phù hợp	19	15,8
4	Đánh giá của anh/chị về trình độ chuyên môn và khả năng truyền đạt của giảng viên khi tham gia khóa đào tạo?	Xuất sắc	10	8,3
		Tốt	67	56,7
		Khá	32	26,7
		Kém	6	5
		Rất kém	4	3,3

8. Khảo sát người lao động đánh giá sau đào tạo tại Công ty

STT	Câu hỏi	Phương án trả lời	Số lượt chọn	Tỉ lệ chọn (%)
1	Mức độ áp dụng những kiến thức, kỹ năng mà anh/ chị được đào tạo?	Không áp dụng	14	11,67
		Áp dụng một phần	57	47,5
		Áp dụng toàn bộ	49	40,83
2	Sau khóa đào tạo, anh/chị nhận thấy sự thay đổi về năng lực của bản thân trong công việc như thế nào?	Tốt hơn trước rất nhiều	35	29,17
		Tốt hơn được phần nào	76	63,33
		Không thay đổi	8	6,67
		Kém hơn trước	1	0,83
3	Sự hài lòng của anh/chị về công tác đào tạo của công ty?	Rất hài lòng	26	21,67
		Hài lòng	51	42,5
		Bình thường	32	26,67
		Không hài lòng	11	9,16