

TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG ĐOÀN

NGUYỄN MẠNH THẮNG

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN
NHÀ NƯỚC MỘT THÀNH VIÊN YẾN SÀO
KHÁNH HÒA - CHI NHÁNH HÀ NỘI**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Mã số: 8 34 04 04

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. PHẠM VĂN HÀ

HÀ NỘI, NĂM 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn thạc sĩ ***“Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội”*** là công trình nghiên cứu độc lập do tác giả thực hiện dưới sự hướng dẫn của **PGS.TS. Phạm Văn Hà**. Luận văn chưa được công bố trong bất cứ công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng, hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về toàn bộ nội dung của luận văn thạc sĩ.

Tác giả luận văn

Nguyễn Mạnh Thắng

LỜI CẢM ƠN

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

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

Xin gửi lời cảm ơn đến ban lãnh đạo, các phòng ban chức năng Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yên sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội đã giúp đỡ tôi về nguồn tư liệu và tạo điều kiện thuận lợi để tôi thực hiện đề tài này.

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

Xin trân trọng cảm ơn./.

MỤC LỤC

Lời cam đoan

Lời cảm ơn

Mục lục

Danh mục các chữ viết

tất Danh mục bảng, biểu

đồ

MỞ ĐẦU 1

1. Tính cấp thiết của đề tài 1

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài 3

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu 5

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu 6

5. Phương pháp nghiên cứu 6

6. Đóng góp mới của đề tài 7

7. Kết cấu của luận văn 8

Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP 9

1.1. Một số khái niệm liên quan 9

1.1.1. Nguồn nhân lực 9

1.1.2. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp 10

1.1.3. Đào tạo 12

1.1.4. Đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp 12

1.2. Nội dung công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp 15

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo 15

1.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo 18

1.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo 21

1.2.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo 23

1.2.5. Lựa chọn giáo viên và chuẩn bị cơ sở vật chất 30

1.2.6. Dự toán kinh phí đào tạo	31
1.2.7. Tổ chức thực hiện đào tạo	31
1.2.8. Đánh giá kết quả đào tạo	32
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	34
1.3.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp	34
1.3.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	37
1.4. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực ở một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm cho Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội	40
1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực ở một số doanh nghiệp	40
1.4.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội	42
Tiểu kết Chương 1	44
Chương 2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN NHÀ NƯỚC MỘT THÀNH VIÊN YẾN SÀO KHÁNH HÒA – CHI NHÁNH HÀ NỘI	46
2.1. Khái quát về Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa - Chi nhánh Hà Nội	46
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	46
2.1.2. Một số đặc điểm có ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực	48
2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong 05 năm gần đây	53
2.2. Phân tích thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa - Chi nhánh Hà Nội	55
2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo	57
2.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo	64
2.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo	66

2.2.4. Xây dựng nội dung chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo	69
2.2.5. Chuẩn bị cơ sở vật chất, giáo viên	72
2.2.6. Xác định kinh phí đào tạo	77
2.2.7. Tổ chức thực hiện đào tạo	79
2.2.8. Đánh giá kết quả đào tạo	80
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa - Chi nhánh Hà Nội	82
2.3.1. Các nhân tố bên trong công ty	82
2.3.2. Các nhân tố bên ngoài công ty	84
2.4. Đánh giá thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa - Chi nhánh Hà Nội	85
2.4.1. Ưu điểm	85
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân	86
Tiểu kết chương 2	90
Chương 3. GIẢI PHÁP ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN NHÀ NƯỚC MỘT THÀNH VIÊN YẾN SÀO KHÁNH HÒA – CHI NHÁNH HÀ NỘI	91
3.1. Mục tiêu, phương hướng đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa - Chi nhánh tại Hà Nội đến năm 2025	91
3.1.1. Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty	91
3.1.2. Phương hướng đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty	94
3.2. Một số giải pháp đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa - Chi nhánh Hà	

Nội 97

3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo	97
3.2.2. Xác định rõ mục tiêu đào tạo	99
3.2.3. Lựa chọn đúng đối tượng đào tạo	102
3.2.4. Hoàn thiện nội dung chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp	105
3.2.5. Tăng cường kinh phí đào tạo và cơ sở vật chất phục vụ đào tạo	110
3.2.6. Chuẩn hóa đội ngũ giáo viên giảng dạy	112
3.2.7. Tăng cường đánh giá hiệu quả đào tạo và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực	113
3.2.8. Hoàn thiện chính sách sử dụng lao động và đãi ngộ sau đào tạo	116
3.2.9. Kiện toàn bộ máy thực thi công việc đào tạo nguồn nhân lực	116
Tiểu kết chương 3	117
KẾT LUẬN	118
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	120
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

BHYT:	Bảo hiểm y tế
CBCNV:	Cán bộ công nhân viên
CBCC:	Cán bộ công chức
CB CNLĐ:	Cán bộ công nhân lao động
CBQL:	Cán bộ quản lý
CLNNL:	Chất lượng nguồn nhân lực
CN:	Chi nhánh
HCTH:	Hành chính tổng hợp
HV:	Học viên
CNH, HĐH:	Công nghiệp hóa, hiện đại hóa
DN:	Doanh nghiệp
GD&ĐT:	Giáo dục và Đào tạo
GV:	Giảng viên
MTV:	Một thành viên
NN:	Nhà nước
NNL:	Nguồn nhân lực
NLĐ:	Người lao động
NGKCC:	Nước giải khát cao cấp
SXKD:	Sản xuất kinh doanh
TNHH:	Trách nhiệm hữu hạn
UBND:	Ủy ban Nhân dân
XH:	Xã hội

DANH MỤC BẢNG, BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ

Bảng

Bảng 2.1: Tổng số lao động Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước một thành viên Yên sào Khánh Hòa, Chi nhánh Hà Nội	51
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động phân theo trình độ đào tạo	51
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động phân theo độ tuổi năm 2019	52
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động phân theo giới tính	52
Bảng 2.5: Doanh thu Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước một thành viên Yên sào Khánh Hòa - Chi nhánh Hà Nội từ năm 2015-2019	53
Bảng 2.6: Chi tiết số lao động, thu nhập bình quân Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước một thành viên Yên sào Khánh Hòa - Chi nhánh Hà Nội giai đoạn 2015 - 2019	55
Bảng 2.7: Nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Yên Sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội giai đoạn 2015-2019	58
Bảng 2.8: Tiêu chuẩn chức danh công việc	59
Bảng 2.9: Tổng hợp nhu cầu đào tạo	63
Bảng 2.10. Danh mục công việc chuẩn bị trước đào tạo	74
Bảng 2.11. Danh mục công việc chuẩn bị trong đào tạo	75
Bảng 2.12. Danh mục công việc sau đào tạo	77
Bảng 2.13: Số lượng và chi phí đào tạo của Công ty	78
Bảng 2.14: Thực trạng sử dụng kinh phí đào tạo của Công ty giai đoạn 2015-2019	79
Bảng 2.15: Kết quả đạt được của lao động trong công ty ở các khóa đào tạo giai đoạn 2015-2019	81
Bảng 3.1: Kế hoạch hành động cá nhân	115

Biểu đồ

Biểu đồ 2.1: Kết quả kinh doanh giai đoạn 2015 – 2019 Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước một thành viên Yên sào Khánh Hòa - Chi nhánh Hà Nội	54
Biểu đồ 2.2: Đánh giá giáo viên giảng dạy tại Công ty	73

Sơ đồ

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu Tổ chức bộ máy quản lý của Công ty	50
Sơ đồ 2.2: Quy trình đào tạo nguồn nhân lực	57



MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Lịch sử phát triển kinh tế thế giới đã chứng minh, muốn tăng trưởng kinh tế cao và ổn định thì nhất thiết phải có nguồn nhân lực chất lượng cao thông qua con đường đào tạo. Với Việt Nam, để không tụt hậu xa so với trình độ chung của các nước tiên tiến trong khu vực và trên thế giới, chúng ta phải thật sự quan tâm và có các chính sách đổi mới về đào tạo phát triển nguồn nhân lực phù hợp. Đối với doanh nghiệp cũng vậy, để phát triển mạnh mẽ và bền vững thì không thể thiếu yếu tố con người hay thiếu sự đầu tư phát triển con người. Con người luôn là nguồn lực cơ bản, quyết định sự phát triển của doanh nghiệp, bởi lẽ con người vừa là người sáng tạo ra vừa là người sử dụng phương tiện, phương pháp công nghệ để đạt được lợi ích kinh tế cao nhất cho doanh nghiệp và cho bản thân họ.

Nền kinh tế thị trường ngày càng phát triển, xu thế hội nhập và toàn cầu hóa, Việt Nam bắt đầu tham gia vào các tổ chức kinh tế như Khu vực Mậu dịch Tự do Asean (AFTA) hay các tổ chức thương mại thế giới như WTO, APEC... thì sự cạnh tranh của các doanh nghiệp trên thị trường trong nước và quốc tế ngày càng trở nên gay gắt và quyết liệt hơn. Chính vì thế, để giữ vững và nâng cao vị thế của doanh nghiệp trên thị trường đòi hỏi các doanh nghiệp phải chú trọng đầu tư đào tạo phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt nguồn nhân lực chất lượng cao. Một chiến lược đào tạo hợp lý sẽ phát huy được nội lực cao nhất, phát huy được khả năng làm việc, khả năng sáng tạo của người lao động, nâng cao trách nhiệm, tăng năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh cùng vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp, đầu tư vào nguồn nhân lực có thể mang lại hiệu quả cao hơn rất nhiều so với việc đầu tư mới trang thiết bị kỹ thuật và các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh. Trước đây, chủ yếu cạnh tranh về quy mô vốn sau đó chuyển sang cạnh tranh về công nghệ. Ngày nay, với xu thế toàn cầu hóa thì cạnh tranh gay gắt nhất mang tính chiến lược là cạnh tranh về yếu tố con người. Đó là chìa khóa dẫn

đến thành công của mỗi doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường. Để quản lý và sử dụng hợp lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, các nhà quản lý phải giải quyết tốt bài toán về đào tạo nguồn nhân lực hiện có một cách hiệu quả nhất.

Chúng ta đang trong thời đại khoa học và công nghệ diễn ra với tốc độ chóng mặt, đặc biệt cuộc cách mạng công nghiệp 4.0; mặt khác các doanh nghiệp ngày càng cạnh tranh khốc liệt trên thị trường, tuy vậy cũng mở ra rất nhiều cơ hội phát triển. Để tự đứng vững và cạnh tranh thắng lợi thì chất lượng nguồn nhân lực là giá trị cốt lõi, là lợi thế hàng đầu bởi con người là tài sản vô giá. Vì vậy, đào tạo nguồn nhân lực là nhiệm vụ quan trọng không chỉ của doanh nghiệp mà còn là nhiệm vụ của Đất nước.

Nhận thức đúng được tầm quan trọng của đào tạo, Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội đã quan tâm đầu tư cho đào tạo nguồn nhân lực, đặc biệt nguồn nhân lực chất lượng cao, nhờ đó đã tạo cho mình một vị thế vững chắc trên thương trường. Tuy nhiên, bên cạnh đó, Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội vẫn còn tồn tại những hạn chế, yếu kém, thiếu chiến lược dài hạn; công tác đào tạo vẫn còn lúng túng; đầu tư một cách dàn trải, thiếu trọng tâm gây lãng phí nguồn lực mà không mang lại hiệu quả cao như kỳ vọng. Trước thực trạng đó, việc nghiên cứu một cách có hệ thống đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội nhằm rút ra những hạn chế, đưa ra các giải pháp khắc phục là hết sức cần thiết có ý nghĩa cả về mặt lý luận và thực tiễn trong bối cảnh hiện nay.

Xuất phát từ những lý do trên, tác giả chọn đề tài ***“Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội”*** làm luận văn thạc sỹ tốt nghiệp của mình.

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

Trong nước cũng như nước ngoài đã có nhiều công trình nghiên cứu liên quan tới đào tạo nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực nói chung và phát triển nguồn nhân lực trong một tổ chức, doanh nghiệp nói riêng.

Phan Thị Mỹ Dung (2012) *“Đào tạo nguồn nhân lực tại ngân hàng Thương Mại cổ phần Á Châu”* cho rằng nguồn nhân lực là nguồn lực quý giá nhất của mọi tổ chức, là yếu tố quyết định sự thành bại của tổ chức và đào tạo nguồn nhân lực là biện pháp hữu hiệu nhất để thực hiện mục tiêu duy trì, phát triển nguồn nhân lực của tổ chức. Tác giả cũng khẳng định để khai thác nguồn nhân lực của doanh nghiệp một cách hiệu quả các doanh nghiệp phải đào tạo nguồn nhân lực của mình phù hợp với tình hình, định hướng của doanh nghiệp.

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

Nguyễn Đăng Thắng (2013) trong nghiên cứu *“Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Tổng công ty điện lực thành phố Hà Nội”* cho rằng đào tạo nguồn nhân lực giữ vai trò vô cùng quan trọng trong doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh và tạo lợi thế cạnh tranh.

Vũ Hùng Phương (2014) *“Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực quản lý trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế - tập đoàn công nghiệp than - khoáng sản Việt Nam”* có quan điểm nguồn nhân lực được coi là nguồn lực nội chi phối quá trình phát triển kinh tế xã hội, có ưu thế nổi bật là không có giới hạn hay vô tận nếu biết bồi dưỡng, khai thác, sử dụng hợp lý. Trong xu thế hội

nhập kinh tế quốc tế và bối cảnh thế giới có nhiều biến động thì phần thắng sẽ thuộc về những quốc gia, những doanh nghiệp có nguồn nhân lực chất lượng cao. Theo tác giả để đạt được kết quả cao trong đào tạo cần kết hợp linh hoạt, hiệu quả các hình thức đào tạo, bồi dưỡng. Và tác giả cho rằng yếu tố văn hóa được xem là sức mạnh mềm của một quốc gia, 1 tổ chức. Vì vậy cần coi trọng yếu tố văn hóa bao gồm văn hóa của quốc gia và văn hóa của doanh nghiệp trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Đây là cũng là điểm nổi bật trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực của các công ty Nhật Bản và Hàn Quốc mà các doanh nghiệp Việt Nam cần học hỏi.

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

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

Phan Văn Kha (2007), *“Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam”*, Nhà xuất bản Giáo dục. Đây là cuốn sách chuyên khảo nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn về mối quan hệ giữa đào tạo và sử dụng nhân lực trong bối cảnh nền kinh tế thị trường ở Việt Nam hiện nay. Tác giả phân tích thực trạng mối quan hệ giữa đào tạo với sử dụng nhân lực trình độ trung cấp chuyên nghiệp ở Việt Nam và kinh nghiệm một số

nước trên thế giới, từ đó đề ra một số giải pháp nhằm tăng cường công tác đào tạo với sử dụng nhân lực ở các cấp trình độ.

Phan Thùy Chi (2008) *“Đào tạo nhân lực của các trường đại học khối Kinh tế Việt Nam thông qua các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế”*, luận án Tiến sỹ. Tác giả đánh giá, phân tích về thực trạng đào tạo nhân lực của các trường đại học khối kinh tế thông qua các chương trình, dự án đào tạo liên kết quốc tế và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực của các trường trong thời gian tới.

Các tác giả đã nhấn mạnh vai trò của đào tạo nguồn nhân lực đối với tổ chức, chỉ ra sự cần thiết phải thực hiện đào tạo nguồn nhân lực cũng như đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao công tác đào tạo của từng tổ chức cụ thể. Nhận thức rõ tầm quan trọng của yếu tố con người, việc đào tạo nguồn nhân lực là yếu tố then chốt quyết định sự phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Xuất phát từ thực tế đó, tác giả thấy cần thiết phải tiếp tục nghiên cứu để hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội để nhân lực tại Chi nhánh, đặc biệt là đội ngũ nhân viên kinh doanh có thể đáp ứng được công việc một cách hiệu quả.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích

Vận dụng lý luận về đào tạo nguồn nhân lực phân tích và đánh giá thực trạng đào tạo NNL tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội, từ đó đề xuất những giải pháp khả thi nhằm hoàn thiện đào tạo NNL của Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội, qua đó góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh, hiệu quả hoạt động và đảm bảo sự phát triển của Công ty trong giai đoạn tới.



3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Khái quát, hệ thống hóa cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

- Phân tích, đánh giá làm rõ thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội, rút ra những ưu điểm cần phát huy, hạn chế và nguyên nhân từ đó tìm cách khắc phục.

- Căn cứ vào mục tiêu phát triển của Công, phương hướng phát triển nguồn nhân lực, những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân trong từng hoạt động đào tạo đề xuất các giải pháp đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Luận văn nghiên cứu những vấn đề liên quan đến đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi nội dung: Đánh giá kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội; thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của công ty; đánh giá nhu cầu đào tạo lao động hiện nay và một số giải pháp nâng cao chất lượng đào tạo.

- Phạm vi không gian: Tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội.

- Phạm vi thời gian: Nghiên cứu thực trạng đào tạo nguồn nhân lực trong giai đoạn từ năm 2015 đến năm 2019 và đề xuất các giải pháp đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng một số phương pháp nghiên cứu khoa học:



5.1. Phương pháp điều tra xã hội học

- Lập bảng hỏi: Xây dựng 120 phiếu hỏi để điều tra khảo sát lấy ý kiến đối với cán bộ, công nhân viên Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội. Trong đó: 20 phiếu hỏi đối với cán bộ quản lý, 20 phiếu hỏi đối với nhân viên khối văn phòng và 80 phiếu hỏi đối với nhân viên kinh doanh, tiếp thị bán hàng trực tiếp.

- Khảo sát nghiên cứu thực tế.

5.2. Phương pháp chuyên gia

Phương pháp này sẽ tham vấn các chuyên gia về đào tạo nguồn nhân lực.

5.3. Phương pháp phân tích và tổng hợp

- Tổng hợp, phân tích một cách có hệ thống các dữ liệu thống kê, kế thừa những kết quả nghiên cứu của các công trình nghiên cứu khoa học đã có.

- Tổng hợp, phân tích, xử lý các số liệu thống kê thứ cấp của Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội như: tài liệu giới thiệu về Chi nhánh, các báo cáo tài chính, báo cáo thường niên về công tác đào tạo nguồn nhân lực của Chi nhánh tại Hà Nội.

6. Đóng góp mới của đề tài

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

- Hai là, đã đưa ra được phương pháp phân tích thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội, đánh giá đúc rút những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân trong công tác này.

- Ba là, đề xuất được một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực đối với Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội một cách khoa học và khả thi.

- Bốn là, những kết quả trong Luận văn có thể sử dụng làm tài liệu nghiên cứu trong các trường đại học, cao đẳng cho sinh viên chuyên ngành



quản trị nhân lực và những ai quan tâm đến vấn đề đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và khuyến nghị, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, nội dung của luận văn được kết cấu thành 3 chương như sau:

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

Chương 2: Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội

Chương 3: Một số giải pháp đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm liên quan

1.1.1. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là tổng hoà thể lực và trí lực tồn tại trong toàn bộ lực lượng lao động xã hội của một quốc gia, trong đó kết tinh truyền thống và kinh nghiệm lao động sáng tạo của một dân tộc trong lịch sử được vận dụng để sản xuất ra của cải vật chất và tinh thần phục vụ cho nhu cầu hiện tại và tương lai của đất nước.

◇ Theo Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân: “Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một lúc nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động, con người có sức lao động [1, tr.12].

◇ Theo Beng (Fischer & Dornhusch, 1995): Nguồn nhân lực được hiểu là toàn bộ trình độ chuyên môn mà con người tích lũy được, có khả năng đem lại thu nhập trong tương lai.

◇ Theo Phạm Minh Hạc (2001): Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hay một địa phương sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó [7, tr.269].

◇ Từ những quan niệm trên, tiếp cận dưới góc độ của Kinh tế Chính trị có thể hiểu: Nguồn nhân lực là khái niệm tổng hợp bao gồm các yếu tố số lượng, chất lượng và cơ cấu phát triển người lao động nói chung cả ở hiện tại cũng như trong tương lai tiềm năng của mỗi tổ chức, mỗi địa phương, mỗi quốc gia, khu vực và thế giới.

1.1.2. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm nguồn lực của tất cả các thành viên mà doanh nghiệp đang quản lý sử dụng, mang tính ổn định và lâu dài. Trong điều kiện hiện nay, nguồn nhân lực của nhân dân bao gồm cả những người ngoài doanh nghiệp nhưng có tham gia vào hoạt động hay giải quyết các vấn đề của doanh nghiệp trong điều kiện hoàn cảnh nhất định.

Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người, bao gồm cả phẩm chất, trình độ chuyên môn, kiến thức óc sáng tạo, năng lượng, nhiệt huyết và kinh nghiệm sống của con người, nhằm đáp ứng cơ cấu kinh tế xã hội đòi hỏi.

Nhân lực là nguồn lực trong mỗi con người, trong đó có cả nguồn lực hiện hữu và nguồn lực tiềm năng. Nó thể hiện ra ngoài bởi khả năng làm việc, nó bao gồm sức khỏe, trình độ, tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng say mê,... Thực tế đã chứng minh vai trò của con người trong sản xuất là vô cùng quan trọng, nhân lực là yếu tố trung tâm trong mọi yếu tố khác của sản xuất. Khi không có nhân lực, mọi yếu tố khác sẽ không được vận hành, sử dụng vào sản xuất. Thuật ngữ “Nguồn nhân lực” đã xuất hiện từ thập niên 80 của thế kỷ khi mà có sự thay đổi căn bản về phương thức quản lý, sử dụng con người trong kinh tế lao động. Nếu như trước đó nhân viên được coi là lực lượng thừa hành, phụ thuộc, cần khai thác tối đa sức lao động của họ với chi phí tối thiểu thì từ những năm 80 đến nay quản lý NNL với phương thức mới mang tính mềm dẻo, linh hoạt hơn, tạo điều kiện tốt hơn để người lao động có thể phát huy ở mức cao nhất các khả năng tiềm tàng vốn có của họ thông qua tích lũy tự nhiên trong quá trình lao động phát triển.

Đã có nhiều quan điểm khác nhau về NNL như:

Theo Liên Hợp Quốc trong Các chỉ số phát triển thế giới (World Development Indicators) (2000) thì: “NNL là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ với sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước” [24].

Theo Mai Quốc Chánh: “Nguồn nhân lực là tổng hợp các cá nhân những con người cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể chất và tinh thần được huy động vào quá trình lao động” [1, tr.32].

Theo Trần Kim Dung: “Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định” [5, tr.7].

Theo Bùi Văn Nhơn nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là “Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương” [15, tr.72]. Theo nghĩa hẹp: bao gồm các nhóm dân cư trong độ tuổi lao động và có khả năng lao động, đây được gọi là lực lượng lao động. Theo nghĩa rộng: được hiểu là nguồn lực con người của một quốc gia, hay một vùng lãnh thổ, một bộ phận của các nguồn lực có khả năng huy động tổ chức để cùng tham gia vào quá trình phát triển kinh tế - xã hội bên cạnh nguồn lực vật chất và nguồn lực tài chính. Các quan điểm trên tiếp cận NNL ở góc độ vĩ mô, còn ở góc độ tổ chức, doanh nghiệp thì lại có những quan điểm về NNL như: Theo giáo trình Quản trị nhân lực, Đại học Lao động – Xã hội (2009) thì: “NNL của tổ chức là nguồn lực của toàn thể cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức” [9, tr.152].

Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người thể hiện trong quá trình lao động mà nguồn lực này bao gồm thể lực, trí lực và tâm lực. Theo tác giả, **Nguồn nhân lực**: chính là nguồn lực con người gồm có thể lực (sức khỏe, mức sống...), trí lực (trí tuệ, năng khiếu, nhân cách...), tâm lực (sự năng động, sáng tạo, thái độ làm việc,...) và được xét theo nhiều khía cạnh. Qua đó thấy rằng nguồn lực con người ngoài là lực lượng lao động đã và sẽ có mà còn gồm sức mạnh của tinh thần, trí tuệ, thể chất của cá nhân trong cộng đồng, trong quốc gia được mang ra hoặc có khả năng mang ra sử dụng vào

quá trình phát triển xã hội.” [17, tr.178]. Ngày nay, con người được coi là nguồn “tài nguyên đặc biệt”, một nguồn lực then chốt trong sự phát triển kinh tế xã hội, việc đầu tư cho con người không chỉ là đầu tư có tính chiến lược, mà còn là cơ sở nền tảng cho sự phát triển bền vững. Bởi vậy, việc phát triển nguồn lực có chất lượng chính là mục tiêu hàng đầu của các doanh nghiệp.

1.1.3. Đào tạo

Đào tạo là hoạt động học tập nhằm giúp người lao động thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động hiệu quả hơn.

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, Giáo trình Quản trị nhân lực, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân: “Đào tạo là hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh” [4, tr.153].

Theo Vũ Thùy Dương, Hoàng Văn Hải (2008), Giáo trình Quản trị nhân lực, Trường Đại học Thương mại: “Đào tạo là quá trình cung cấp các kiến thức, hoàn thiện kỹ năng, rèn luyện các phẩm chất nghề nghiệp cho người lao động trong doanh nghiệp nhằm đáp ứng yêu cầu trong quá trình thực hiện công việc của họ ở các thời điểm hiện tại và tương lai” [6, tr.82].

1.1.4. Đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Đào tạo nguồn nhân lực là các hoạt động học tập nhằm giúp người lao động có thể thực hiện hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập nhằm nâng cao trình độ và kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động hiệu quả hơn.

- Đào tạo nguồn nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao

động hiểu rõ công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn.

- Đào tạo nguồn nhân lực là một trong những giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ; đồng thời đảm bảo cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Khi nền kinh tế càng phát triển, kỹ thuật và công nghệ ngày càng tiến bộ đòi hỏi đào tạo nguồn nhân lực phải đảm bảo chất lượng ngày càng cao. Nguồn nhân lực phát triển khi doanh nghiệp phát triển.

- Đào tạo nguồn nhân lực là quá trình truyền đạt và lĩnh hội những kiến thức và kỹ năng cần thiết để người được đào tạo có thể thực hiện được các công việc, chuyên môn hoặc một nghề nào đó trong tương lai [1, tr 91].

Đào tạo nguồn nhân lực là quá trình thúc đẩy phát triển nguồn lực con người, phát triển các kỹ năng và phẩm chất lao động, thúc đẩy sáng tạo khoa học – công nghệ mới, đảm bảo cho sự phát triển của các ngành nghề, lĩnh vực và toàn xã hội. Quá trình đào tạo làm biến đổi một cách toàn diện nguồn nhân lực cả về số lượng, chất lượng và cơ cấu.

1.1.4.1. Tác dụng của đào tạo nguồn nhân lực

- Đối với tổ chức, trước hết nó phục vụ nhu cầu đáp ứng trình độ của công việc đòi hỏi hay nói cách khác là để đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của tổ chức. Đối với một công ty mới thành lập với những máy móc, thiết bị mới, tình vi đòi hỏi người lao động phải có trình độ mới có thể vận hành được, do đó phải đào tạo cấp bách. Ngược lại, đối với một công ty đã tồn tại lâu đời đã có bản phân tích công việc, mô tả công việc thì vấn đề đào tạo lúc này là đào tạo lại những công nhân cũ hoặc đào tạo mới cho công nhân mới được tuyển vào hoặc công nhân cũ làm công việc mới.

- Ngày nay, cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt giữa các doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp nào mạnh sẽ đứng vững, doanh nghiệp yếu sẽ bị loại trừ. Để đứng vững trên thương trường, để đáp ứng nhu cầu xã hội, doanh nghiệp chỉ còn cách đào tạo người lao động của mình để theo kịp trình độ

phát triển nhanh chóng. Vậy tác dụng của đào tạo là giúp doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh cho mình.

- Khi người lao động đã đủ trình độ để thực hiện công việc của mình, nó sẽ làm cho năng suất lao động tăng lên cả về số lượng và chất lượng. Người lao động ý thức được hành vi lao động của mình, điều đó sẽ giúp cho doanh nghiệp giảm bớt được số lượng cán bộ giám trong bộ phận giám sát - điều mà mọi tổ chức luôn mong đợi vì nó làm giảm chi phí cho tổ chức.

- Còn đối với người lao động, sau khi được đào tạo họ sẽ làm việc tự tin hơn với tay nghề của mình. Trình độ tay nghề của họ được cải tạo và nâng cấp để đáp ứng nhu cầu của công việc.

- Việc đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho người lao động tạo ra tính chuyên nghiệp cho họ. Nói tóm lại là người lao động được trang bị thêm kiến thức tạo ra sự thích ứng với công việc hiện tại cũng như trong tương lai. Đào tạo lao động không chỉ có tác dụng đối với doanh nghiệp và lao động mà nó còn có tác dụng to lớn đối với nền kinh tế. Một nền kinh tế phát triển là nền kinh tế có ngành công nghiệp phát triển. Vì nó sẽ tạo ra nhiều của cải, vật chất cho xã hội, làm giàu cho xã hội. Và điều quan trọng hơn cả là nó nâng cao trình độ tay nghề cho đội ngũ lao động của cả nước, làm cho nền kinh tế không bị tụt hậu mà theo kịp với thời đại.

1.1.4.2. Nguyên tắc của đào tạo nguồn nhân lực

- Con người sống hoàn toàn có năng lực để phát triển, mọi người trong tổ chức đều có khả năng phát triển và sẽ cố gắng thường xuyên phát triển để giữ vững sự tăng trưởng của doanh nghiệp cũng như các cá nhân. Con người luôn luôn có sự thích nghi cao đối với điều kiện, khi ngoại cảnh liên tục thay đổi, tri thức khoa học phát triển thì nhu cầu phát triển về mặt trí tuệ của con người là tất yếu.

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

- Lợi ích của người lao động và những mục tiêu của tổ chức có thể kết hợp được với nhau, những mục tiêu của tổ chức và phát triển nguồn nhân lực

bao gồm: động viên, khuyến khích mọi thành viên cố gắng tăng cường đóng góp của họ cho tổ chức, thu hút và sử dụng tốt những người có đủ năng lực trình độ đạt được giá trị lớn nhất thông qua những sản phẩm của người lao động làm ra để bù lại những chi phí bỏ ra cho đào tạo và phát triển họ. Mặt khác những mong muốn của người lao động qua đào tạo và phát triển là: ổn định để phát triển, có những cơ hội tiến bộ, thăng chức, có những vị trí làm việc thuận lợi mà ở đó có thể đóng góp, cống hiến được nhiều nhất, được cung cấp những thông tin về đào tạo có liên quan đến họ. Khi nhu cầu cơ bản của họ được thừa nhận và bảo đảm. Các thành viên trong tổ chức sẽ phấn khởi làm việc.

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

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

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

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

"Xác định nhu cầu đào tạo là xác định khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, đào tạo ở kỹ năng nào, cho loại lao động nào và bao nhiêu người. Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho việc thực hiện công việc và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động" (Nguyen & Nguyen, 2007).

Bước đầu tiên của một tiến trình đào tạo là xác định được một cách chính xác nhu cầu nguồn nhân lực cần phải được đào tạo. Việc xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực là nhân tố liên quan và quyết định trực tiếp đến việc thực hiện các bước tiếp theo của một tiến trình đào tạo. Nhu cầu đào tạo thường được xác định từ các kế hoạch hoạt động kinh doanh của công ty và kế



hoạch nguồn nhân lực, dựa vào đó mà xác định nhu cầu đào tạo và phát triển cho công ty mình đáp ứng yêu cầu công việc và thực hiện kế hoạch đặt ra.

* Phân tích nhu cầu đào tạo là một quá trình mang tính hệ thống nhằm xác định, sắp xếp thứ tự các mục tiêu, định lượng các nhu cầu và quyết định các mức độ ưu tiên cho các quyết định trong lĩnh vực đào tạo:

Thứ nhất, phân tích mục tiêu kế hoạch, chiến lược phát triển của công ty: Xác định mục tiêu phát triển của công ty trong tương lai (bao gồm mục tiêu ngắn hạn, mục tiêu trung hạn và mục tiêu dài hạn), hiệu quả hoạt động của công ty ở giai đoạn trước và hiện tại. Thông qua việc đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty cho ta biết các thông số về sản lượng, chất lượng công việc và sản phẩm, tình hình nghỉ việc, bỏ việc, tai nạn lao động trong doanh nghiệp... Từ đó, cho ta thấy cái nhìn toàn cảnh của công ty, những điểm mạnh, điểm yếu để từ đó cải thiện bằng đào tạo. Cuối cùng, phân tích khả năng và trình độ của các cán bộ làm đào tạo trong doanh nghiệp, cơ sở vật chất kỹ thuật, nguồn lực

Thứ hai, phân tích nhiệm vụ công việc: Phân tích nhiệm vụ (còn gọi là phân tích tác nghiệp) là một tập hợp có hệ thống những dữ liệu về một công việc cụ thể hay một nhóm công việc nhằm xác định những gì một lao động cần được huấn luyện để thực hiện công việc một cách tốt nhất. Nội dung của phân tích nhiệm vụ bao gồm:

- Mô tả chi tiết công việc, những nhiệm vụ quan trọng;
- Tiêu chuẩn thực hiện công việc, hành vi và cách thức đạt thực hiện công việc;
- Yêu cầu công việc với người thực hiện: bao gồm kiến thức, kỹ năng, năng lực và những đặc điểm khác của người lao động cần phải có;

Từ sự phân tích trên, chúng ta sẽ xác định được: Cần dạy kiến thức, kỹ năng gì? Cho loại lao động nào? Cần phải đào tạo khi nào? Bao nhiêu lâu? Lựa chọn đúng được đối tượng đào tạo.

Thứ ba, phân tích tình hình người lao động: Nội dung chủ yếu của phân tích gồm: phân tích hồ sơ cá nhân để lấy những thông tin và trình độ, năng lực, kỹ năng của họ để xem họ có còn đảm bảo được những yêu cầu của công việc hiện tại hay không. Tiếp đến là phân tích kết quả thực hiện công việc để xem mức độ hoàn thành công việc của họ, những kiến thức kỹ năng nào còn thiếu? cần bổ sung những kiến thức kỹ năng nào cho họ... Phân tích xem hiện nay có bao nhiêu người trong mỗi công việc, ước tính sẽ cần có bao nhiêu người ở lại chỗ cũ, bao nhiêu người sẽ chuyển đổi nội dung công việc khác...

Kế tiếp kế hoạch nhân lực là một phương tiện đơn giản để dự báo diễn biến nhân lực của công ty, mà trong đó các nhà quản lý nhân lực ước tính số lượng nhân công sẽ làm việc trong kế hoạch tương lai có tính đến sự thay đổi (thăng tiến, chuyển chuyển hay về nghỉ hưu...); kể cả khi có những công việc mới, công việc có khả năng thay đổi... Một trong những công cụ quan trọng thường được sử dụng là “ma trận chuyển tiếp” (mà thực chất là bảng biểu diễn tỷ lệ nhân công ở các công việc hai giai đoạn hiện tại và tương lai).

Để lập kế hoạch đào tạo, cần dựa trên một số căn cứ nhất định. Những căn cứ cần được sử dụng để lập kế hoạch đào tạo là:

Kế hoạch sản xuất – công tác trong năm kế hoạch của tổ chức: Từ kế hoạch sản xuất – công tác của tổ chức trong năm kế hoạch, nếu phát hiện một số nội dung công việc đòi hỏi các kiến thức, kỹ năng mà người lao động trong tổ chức chưa có, cần phải đưa vào kế hoạch đào tạo những kiến thức và kỹ năng mới đó.

* Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo:

- Phương pháp điều tra phỏng vấn: Là phương pháp dùng câu hỏi đã chuẩn bị sẵn để điều tra về nhu cầu đào tạo, khi lựa chọn phương pháp kỹ thuật này cần căn cứ vào tính chất đặc điểm của công việc để lập bảng điều tra nhu cầu đào tạo. Bảng điều tra phải căn cứ vào bản thuyết minh công việc



để liệt kê ra nội dung cần được điều tra. Sau đó người được điều tra tiến hành đánh giá tầm quan trọng của mỗi nội dung đào tạo và nhu cầu đào tạo.

- Phương pháp phân tích tư liệu: Là phương pháp sử dụng những văn bản tư liệu liên quan đến mục tiêu, chiến lược phát triển của doanh nghiệp; kế hoạch nguồn nhân lực, thông tin NNL; bản mô tả công việc để phân tích nhu cầu đào tạo.

- Phương pháp quan sát hiện trường: Thông qua hành vi, cách thức thực hiện công việc thực tế của người lao động được quan sát trực tiếp tại hiện trường làm việc để đưa ra đánh giá về nhu cầu đào tạo. Người quan sát phải thông thạo về chuyên môn công việc như cán bộ lãnh đạo của người lao động này hoặc là chuyên gia ở lĩnh vực có liên quan.

Hành vi công việc cần quan sát gồm: tính thành thạo và chính xác trong động tác, tốc độ làm việc, số lượng chất lượng công việc, kỹ năng thao tác thiết bị... Phương pháp này phù hợp với những công việc có tính thao tác.

- Phương pháp trưng cầu ý kiến: Là phương pháp thu thập ý kiến của những người có liên quan để biết được nhu cầu đào tạo của nhân viên đó. Các nhân viên liên quan có thể là cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới, đây là những người thường xuyên có quan hệ công tác với nhân viên nên khá hiểu về năng lực, tình hình thực hiện công việc của nhân viên đó. Phương pháp này phù hợp hơn với việc phân tích nhu cầu đào tạo của cán bộ quản lý.

1.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo

1.2.2.1. Mục tiêu tổng quát

Một chương trình đào tạo hướng đến thực hiện ba mục tiêu tổng quát sau:

- Mục tiêu giáo dục: Nói lên các hoạt động nhằm cải tiến, nâng cao sự thành thực, khéo léo của cá nhân;

- Mục tiêu đào tạo: Nói lên các hoạt động nhằm nâng cao tay nghề hay kỹ năng của cá nhân đối với công việc;



- Mục tiêu phát triển: bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho nhân viên theo kịp với mục tiêu liên tục thay đổi của tổ chức trong môi trường kinh doanh toàn cầu.

1.2.2.2. Mục tiêu cụ thể

Nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp, thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, động cơ làm việc tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ trong tương lai.

** Đối với doanh nghiệp:*

- Giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

- Tránh tình trạng quản lý lỗi thời. Các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý sao cho phù hợp được với những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh.

- Giải quyết các vấn đề về tổ chức. Đào tạo và phát triển có thể giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân và giữa công đoàn với các nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.

- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới. Nhân viên mới thường gặp nhiều khó khăn, bỡ ngỡ trong những ngày đầu làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp, các chương trình định hướng công việc đối với nhân viên mới sẽ giúp họ mau chóng thích ứng với môi trường làm việc mới của doanh nghiệp.

- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

** Đối với người lao động:*



- Tạo ra tính chuyên nghiệp và sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp
- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn mẫu, hoặc khi nhân viên nhận công việc mới.
- Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật trong doanh nghiệp.
- Đáp ứng được nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.
- Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ, đó cũng chính là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

Xác định mục tiêu đào tạo là công việc đầu tiên không thể bỏ qua khi lên kế hoạch cho bất kỳ chương trình đào tạo nào. Để lập mục tiêu, cần trả lời các câu hỏi:

- Những kiến thức và kỹ năng gì mà nhân viên cần có được sau khi được đào tạo?
- Những cải tiến gì trong thực hiện công việc mà nhân viên sẽ biểu hiện sau khi được đào tạo?

Khi xác định mục tiêu, nên tuân thủ nguyên tắc SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timebound), nghĩa là mục tiêu đó phải:

- Cụ thể: Các mục tiêu đào tạo phải nêu được những cải tiến mong đợi trong thực hiện công việc, kết quả thực hiện công việc và các tiêu chuẩn thực hiện.

- Đo lường được: Mục đích của việc xác định mục tiêu là giúp ta đo lường được sự thành công. Điều này có nghĩa là các mục tiêu phải được viết ra sao cho chúng có thể đo lường được một cách dễ dàng.
- Có thể đạt được: Các mục tiêu phải thể hiện một cách hợp lý những gì mà học viên cần phải đạt được sau khi học xong.
- Có liên quan: Các mục tiêu đào tạo cần phải có ý nghĩa về mặt nội dung của chương trình đào tạo lẫn công việc mà người học đang đảm nhiệm.
- Hạn định thời gian hợp lý: Mục tiêu đào tạo cần nêu rõ thời gian mà nhân viên sẽ đạt được kết quả như mong muốn.

1.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Là lựa chọn người lao động 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 và khả năng nghề nghiệp của từng người. Trên cơ sở đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của người lao động, chiến lược phát triển của tổ chức (chiến lược kinh doanh, chiến lược phát triển nguồn nhân lực, chiến lược đầu tư, phát triển nguồn lực khác) và yêu cầu về số lượng, chất lượng nguồn nhân lực trong từng giai đoạn mà xác định đối tượng đào tạo cho phù hợp. Việc lựa chọn đối tượng đào tạo rất quan trọng do đó cần dựa vào các yếu tố để xác định chính xác được đối tượng cần đào tạo, tránh tình trạng đào tạo nhầm gây tổn thất về kinh phí và thời gian.

Lựa chọn người lao động dựa trên:

- Nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động
- Tác dụng của đào tạo đối với người lao động
- Triển vọng nghề nghiệp của từng người

Cơ sở của việc lựa chọn đối tượng đào tạo gồm:

- Người được đào tạo phải nằm trong nhóm có yêu cầu
- Người lao động có trình độ nghiệp vụ, chuyên môn hoặc vị trí, chức danh công việc phù hợp với nhu cầu đào tạo; Phù hợp với nội dung của chương trình đào tạo hoặc yêu cầu, quy định của cơ sở đào tạo.



- Người lao động phải hoàn thành nhiệm vụ được giao; Có khả năng áp dụng các kiến thức được đào tạo vào công việc chuyên môn; Có khả năng tiếp thu kiến thức, dễ dàng tiếp thu kiến thức mới; Có khả năng phát triển.
- Người lao động có đủ sức khỏe để tham gia và đạt được mục đích của chương trình đào tạo; Có phẩm chất đạo đức tốt.
- Người lao động có độ tuổi phù hợp với quy định, yêu cầu (nếu có) của chương trình đào tạo hoặc của cơ sở đào tạo.
- Người được đào tạo là người có khả năng tiếp thu kiến thức, dễ dàng tiếp thu kiến thức mới.
- Ảnh hưởng của đào tạo với việc thay đổi hành vi của người học qua quá trình đào tạo.
- Phù hợp với mục tiêu, nội dung của khóa học.
- Tác dụng của đào tạo với người lao động và kết quả đánh giá thực hiện công việc.

Việc lựa chọn đối tượng đào tạo phải kịp thời đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại, tương lai của doanh nghiệp.

Thường các doanh nghiệp chia làm ba loại đối tượng đào tạo: quản lý, chuyên môn nghiệp vụ, nhân viên/công nhân.

Để xác định được đối tượng đào tạo, doanh nghiệp cần căn cứ vào các yếu tố sau:

- Căn cứ vào nhu cầu và mục tiêu đào tạo của người lao động. Cần phải cân đối giữa thoả mãn của người lao động với các lợi ích có thể đem lại được cho tổ chức. Từng đơn vị phải xem xét tính thiết yếu của những người mong muốn được đào tạo trên nhiều mặt.
- Căn cứ vào tác dụng của đào tạo đối với người lao động có ảnh hưởng đến công việc. Dự định năng suất của người lao động tăng lên so với trước khi được đưa đi đào tạo.

- Căn cứ vào khả năng đáp ứng của người được đưa đi đào tạo với bản yêu cầu công việc của từng đơn vị.

- Dựa vào khả năng tài chính của doanh nghiệp từng giai đoạn.

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

1.2.4.1. Xây dựng chương trình đào tạo

Nội dung chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và bài học được dạy, qua đó cho thấy những kiến thức, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong thời gian bao lâu. Dựa vào nhu cầu và mục tiêu đào tạo đã được xác định để thiết kế chương trình đào tạo cho phù hợp [16, tr.272].

Các chương trình đào tạo được xây dựng theo các nội dung gắn với chuyên ngành, mức độ chuyên sâu sẽ được xây dựng dựa trên đối tượng đào tạo. Nội dung của từng chương trình học sẽ được thiết kế bởi các chuyên gia thuộc chuyên ngành chuyên sâu lĩnh vực được đào tạo. Nguyên tắc là phải sát và phù hợp với nhu cầu và mục tiêu đào tạo, tập trung vào các kiến thức, kỹ năng cần thiết phục vụ theo yêu cầu công việc cho hiện tại và tương lai, tránh tình trạng dàn trải, hời hợt, không sâu, thiếu tính thực tế, vừa gây lãng phí thời gian và tiền của, công sức mà hiệu quả không cao.

Để đảm bảo hiệu quả đào tạo cao nhất các tài liệu đào tạo cần được chuẩn bị và thiết kế để hỗ trợ cho các phương pháp giảng dạy hiện đại như: Thảo luận nhóm, phân tích tình huống, hướng dẫn lý thuyết, thực hành liên tục và phù hợp với các phương tiện giảng dạy và học tập hiện đại.

1.2.4.2. Lựa chọn phương pháp đào tạo

Phương pháp đào tạo là cách thức, phương thức truyền tải nội dung, kiến thức, kỹ năng đào tạo cho học viên. Việc lựa chọn phương pháp đào tạo phụ thuộc và mục tiêu, nội dung và đối tượng đào tạo. Ngoài ra, phải căn cứ vào những điều kiện, đặc điểm cụ thể của tổ chức để lựa chọn phương pháp sao cho phù hợp nhất. Hiện nay, có nhiều phương pháp đào tạo, căn cứ vào đối tượng đào tạo người ta có thể chia thành phương pháp đào tạo cho cấp quản trị và phương pháp đào tạo công nhân. Còn nếu căn cứ vào mối quan hệ

trực tiếp hay gián tiếp giữa thực hành với nhiệm vụ hay công việc thực tế thì người ta phân các phương pháp làm 2 nhóm. Đó là nhóm phương pháp đào tạo trong công việc và phương pháp đào tạo ngoài công việc. Trong Luận văn này, tác giả tiếp cận cơ sở lý thuyết và thực tế theo cách chia các phương pháp thành 2 nhóm: phương pháp trong công việc và phương pháp ngoài công việc. Bởi đây là những phương pháp phổ biến được áp dụng tại nhiều nước tiên tiến và cũng rất thông dụng phù hợp với điều kiện nước ta [22, tr.178-181]:

** Nhóm phương pháp đào tạo trong công việc:*

Đào tạo trong công việc là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ được học các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn.

Khi áp dụng các phương pháp trong nhóm này có những ưu và nhược điểm sau đây:

+Ưu điểm:

- Thường không yêu cầu một không gian hay những trang thiết bị riêng biệt, đặc thù.
- Có ý nghĩa thiết thực vì học viên được làm việc và có thu nhập trong khi học.
- Mang lại sự chuyển biến về kiến thức và kỹ năng thực hành gần như ngay tức thời do đó mất ít thời gian đào tạo.
- Học viên được thực hành những gì mà tổ chức trông mong ở họ sau khi quá trình đào tạo kết thúc, sát với yêu cầu thực tế công việc của DN.
- Học viên được tiếp xúc làm quen với những đồng nghiệp tương lai, bắt chước những hành vi lao động của những đồng nghiệp.
- Giúp cho học viên được đào tạo đa kỹ năng, tránh được tình trạng trì trệ, dễ dàng thích nghi với các công việc khác nhau trong tổ chức. Học viên có thể kiểm tra, phát hiện các điểm mạnh, điểm yếu của mình và có kế hoạch



đầu tư phát triển nghề nghiệp phù hợp. Tăng tích lũy kinh nghiệm và giảm sự nhàm chán đối với công việc.

+ Nhược điểm:

- Lý thuyết được trang bị không có hệ thống.
- Học viên có thể bắt chước những kinh nghiệm, thao tác không tiên tiến của người dạy.
- Quá trình đào tạo có thể ảnh hưởng đến tiến độ công việc do gián đoạn, ngừng việc để hướng dẫn, giải thích cho học viên.
- Việc vận hành trực tiếp trên máy móc có thể dẫn đến những rủi ro, tai nạn, nhất là những máy móc, thiết bị phức tạp.
- Việc lựa chọn giảng viên không tốt dễ dẫn đến tình trạng những giáo viên tuy thạo nghề nhưng lại yếu về phương pháp nghiệp vụ sư phạm, còn giảng viên thạo lý thuyết nhưng chưa hẳn khi thao tác đã lành nghề, thuần thục.

Trong nhóm này bao gồm 4 phương pháp sau:

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

Ưu điểm: Giúp cho quá trình lĩnh hội kiến thức và kỹ năng cần thiết được dễ dàng hơn, không cần phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập. Nhưng nhược điểm: Can thiệp vào sự tiến hành công việc, làm hư hỏng các trang thiết bị.

+ Đào tạo theo kiểu học nghề: Trong phương pháp này, chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm, được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả



các kỹ năng của nghề. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh



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

Ưu điểm của phương pháp này là không can thiệp và ảnh hưởng tới việc thực hiện công việc thực tế, việc học được dễ dàng, học viên được trang bị một khối lượng kiến thức và kỹ năng bài bản. Tuy nhiên, nhược điểm là mất nhiều thời gian, chi phí đào tạo lớn, các kiến thức và kỹ năng có thể không liên quan đến công việc.

+ Kèm cặp và chỉ bảo: Phương pháp này thường dùng để giúp cho các cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và công việc trong tương lai thông qua sự kèm cặp, chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn. Có ba cách để kèm cặp:

- Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp.
- Kèm cặp bởi một cố vấn.
- Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn.

Ưu điểm của phương pháp này là học viên dễ dàng lĩnh hội được các kiến thức và kỹ năng, có điều kiện làm thử các công việc được giao sau này.

Nhược điểm là không thực sự được làm công việc đó một cách đầy đủ, nếu không thận trọng học viên có thể bắt chước cả những phương pháp, cách thức làm việc không tiên tiến.

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

Có thể luân chuyển và chuyển công việc theo 3 cách:

- Chuyển đối tượng đào tạo đến nhận cương vị quản lý một bộ phận khác trong tổ chức nhưng vẫn với chức năng và quyền hạn như cũ.
- Người quản lý được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài



lĩnh vực chuyên môn của họ.



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

Về ưu điểm phương pháp luân chuyển công việc tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội được tiếp cận với nhiều công việc, có kiến thức và kỹ năng của nhiều lĩnh vực, rất thuận lợi cho việc thực hiện các công việc trọng trách cao hơn. Tuy nhiên, nó cũng có nhược điểm là các hiểu biết về công việc không được chi tiết, không sâu, thời gian dừng lại tại một công việc cụ thể ngắn. Chỉ thích hợp với các vị trí lãnh đạo chung mang tính khái quát, không cần tỷ mỉ, sâu sắc [22, tr.182].

** Nhóm phương pháp đào tạo ngoài công việc:*

Là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách rời khỏi sự thực hiện công việc thực tế để dành thời gian cho việc học.

Các phương pháp đào tạo ngoài công việc rất đa dạng và phong phú bao gồm 8 phương pháp sau:

+ Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp: Đối với những nghề tương đối phức tạp, hoặc công việc có tính đặc thù, thì việc đào tạo bằng kèm cặp không đáp ứng được yêu cầu cả về số lượng và chất lượng. Các doanh nghiệp có thể tổ chức các lớp đào tạo với các phương tiện và thiết bị dành riêng cho học tập. Trong phương pháp này chương trình đào tạo gồm hai phần: lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết được giảng tập trung do các cử nhân, cán bộ quản lý phụ trách. Còn phần thực hành thì được tiến hành ở các nơi thực tập do các cử nhân hoặc công nhân lành nghề hướng dẫn. Phương pháp này giúp các học viên học tập có hệ thống hơn.

+ Cử đi học ở các trường chính quy: là phương pháp đào tạo mà các doanh nghiệp cử người lao động đến học tập tại các trường dạy nghề hoặc quản lý do các bộ, ngành hoặc do trung ương tổ chức.

- Ưu điểm: Không can thiệp (ảnh hưởng) đến việc thực hiện công việc của người khác, bộ phận khác. Học viên được trang bị đầy đủ và có hệ thống các kiến thức lý thuyết và thực hành.



- Nhược điểm: Tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo cao.

+ Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo: là phương pháp đào tạo người lao động thông qua các hội nghị, hội thảo. Các buổi giảng bài hay hội nghị có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Trong các buổi thảo luận, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm, qua đó họ học được kiến thức, kinh nghiệm cần thiết.

Ưu điểm: Đơn giản, dễ tổ chức. Không đòi hỏi phương tiện, trang thiết bị riêng.

Nhược điểm: Tốn nhiều thời gian, phạm vi hẹp.

+ Đào tạo theo kiểu chương trình hóa, với sự giúp đỡ của máy tính: Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện đại ngày nay mà nhiều Chi nhánh ở nhiều nước đang sử dụng rộng rãi. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo hướng dẫn của máy tính, phương pháp này có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần có người dạy.

Ưu điểm: Có thể sử dụng, dễ đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần người dạy. Học viên có điều kiện học hỏi cách giải quyết các tình huống thực tế mà chi phí lại thấp hơn nhiều. Cung cấp cho mọi học viên mọi cơ hội học tập trong thời gian linh hoạt, nội dung học tập đa dạng và tùy thuộc vào sự lựa chọn của cá nhân. Việc học tập diễn ra nhanh hơn, phản ánh nhanh nhạy hơn, tiến độ học hay trả bài là do học viên quyết định.

Nhược điểm: Tốn kém, nó chỉ hiệu quả về chi phí khi số lượng học viên lớn. Yêu cầu nhân viên đa năng để vận hành.

+ Đào tạo theo phương thức từ xa: Đào tạo từ xa là phương thức đào tạo mà giữa người học và người dạy không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện trung gian này có thể là sách, tài liệu học tập, băng hình, băng đĩa, đĩa CD và VCD, internet.



Ưu điểm: Cung cấp cho học viên một lượng lớn thông tin trong nhiều lĩnh vực khác. Các thông tin cung cấp cập nhật và lớn về số lượng. Người học chủ động trong bố trí kế hoạch học tập. Đáp ứng được nhu cầu học tập của các học viên ở xa trung tâm đào tạo.

Nhược điểm: Đầu tư cho việc chuẩn bị bài giảng rất lớn. Thiếu sự trao đổi trực tiếp giữa giáo viên và học viên.

+ Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm: phương pháp này bao gồm các cuộc hội thảo học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như: bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý, hoặc bài tập giải quyết vấn đề. Đây là phương pháp đào tạo giúp cho người học giải quyết các tình huống giống như trên thực tế.

Ưu điểm: Học viên ngoài việc được trang bị các kiến thức lý thuyết còn có cơ hội được tập luyện những kỹ năng thực hành. Nâng cao khả năng, kỹ năng làm việc với con người cũng như ra quyết định.

Nhược điểm: Tốn nhiều công sức, tiền của và thời gian để xây dựng lên tình huống mẫu. Đòi hỏi người xây dựng lên tình huống mẫu ngoài giỏi lý thuyết còn phải giỏi thực hành.

+ Mô hình hóa hành vi: Đây là phương pháp diễn kịch nhưng các vở kịch được thiết kế sẵn để mô hình hóa các hành vi hợp lý trong các tình huống đặc biệt.

Ưu điểm: Học viên được thực hành các tình huống thực tế, nhất là các tình huống đặc biệt.

Nhược điểm: Các mô hình không thể diễn tả hết được các tình huống khó khăn trong công việc.

+ Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ: Đây là một kiểu bài tập, trong đó người quản lý nhận được một loạt các tài liệu, các bản ghi nhớ, các tường trình, báo cáo, lời dặn dò của cấp trên và các thông tin khác mà một người quản lý có thể nhận được khi vừa tới nơi làm việc, và họ có trách nhiệm phải xử lý nhanh chóng và đúng đắn.



Ưu điểm: Giúp cho người quản lý học tập cách ra quyết định nhanh chóng trong công việc hàng ngày. Được làm việc thực sự để học hỏi. Có cơ hội rèn luyện kỹ năng làm việc và ra quyết định.

Nhược điểm: Có thể ảnh hưởng tới việc thực hiện công việc của bộ phận. Có thể gây ra những thiệt hại.

1.2.5. Lựa chọn giáo viên và chuẩn bị cơ sở vật chất

Khi đã xác định được các nội dung kiến thức và kỹ năng cần đào tạo, cần phải xác định: Có thể huy động người nào trong tổ chức tham gia giảng dạy. Người tham gia giảng dạy phải là người giỏi về chuyên môn cần đào tạo và có khả năng truyền thụ kiến thức, hướng dẫn và kèm cặp người khác. Với những nội dung kiến thức và kỹ năng nào cần mời chuyên gia bên ngoài vào giảng dạy? Nên mời ai và ở đâu? Vào thời điểm nào có thể mời được?

Cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo: Người lập kế hoạch đào tạo cũng cần xác định rõ chuẩn bị điều kiện gì để tiến hành lớp học. Những vấn đề cần chuẩn bị là: Tài liệu, sách, giáo trình, các tư liệu học tập khác dành cho học viên. Những tài liệu, sách, giáo trình nào là quan trọng nhất, bắt buộc phải cung cấp cho học viên? Những tài liệu nào nên cung cấp thêm? Các phương tiện phục vụ giảng dạy cần thiết cho lớp học. Chẳng hạn, giấy A4, bảng lật, laptop, máy chiếu,... Những điều kiện vật chất khác như: chèn, nước, hoa quả, vv...

Một kế hoạch đào tạo được lập ra phải bao gồm các thông tin cần thiết, bao gồm kế hoạch chính và các phụ lục (nếu có). Kế hoạch không cần quá chi tiết, song phải đủ thông tin, rõ ràng, mạch lạc và có tính khả thi. Nội dung của một bản kế hoạch đào tạo gồm: Sự cần thiết phải đào tạo và sự lựa chọn các nội dung cần đào tạo; Các lớp đào tạo sẽ mở. Mục tiêu cơ bản của các lớp đào tạo đó; Quy mô các lớp đào tạo sẽ mở (số lượng học viên) và số người sẽ được cử đi học ở các lớp khác không do doanh nghiệp tổ chức; Thời gian và địa điểm đào tạo; Đội ngũ giảng viên; Dự trù kinh phí; Danh sách những



người dự kiến đào tạo hoặc số lượng người của từng phòng, ban, đơn vị được dự kiến cử đi đào tạo; Dự kiến các phương pháp đào tạo sẽ được thực hiện.

1.2.6. Dự toán kinh phí đào tạo

Tài chính là vấn đề có tính quyết định đến việc đào tạo ai, đào tạo nội dung gì và quy mô đào tạo như thế nào. Chi phí cho đào tạo bao gồm: Chi phí cho học tập: Chi phí phải trả cho quá trình học tập: tiền lương trả cho người lao động khi học việc, chi phí trang thiết bị phục vụ cho việc đào tạo, kết quả kinh doanh bị giảm sút trong quá trình học tập. Chi phí cho đào tạo: Bao gồm tiền lương những người quản lý trong thời gian họ quản lý bộ phận học việc, tiền thù lao cho người trực tiếp tham gia huấn luyện, bộ phận bên ngoài khác có liên quan. Chi phí cho học tập và chi phí đào tạo phải gắn với phương pháp, phương thức đào tạo, chiến lược đầu tư của tổ chức. Cần phải dự tính được các loại chi phí này để từ đó chúng ta mới có thể quản lý một cách chặt chẽ và phân bổ kinh phí sao cho có hiệu quả. Khi lập kế hoạch đào tạo, tổ chức phải xác định rõ khả năng chi tài chính cho đào tạo là bao nhiêu. Căn cứ trên nguồn tài chính chi cho đào tạo, người lập kế hoạch đào tạo sẽ lựa chọn nên mở những lớp đào tạo nào, cử ai đi học.

1.2.7. Tổ chức thực hiện đào tạo

Thời gian và địa điểm tiến hành đào tạo: Để xác định được thời gian có thể tiến hành đào tạo, cần xác định: Nên mở các lớp đào tạo vào thời điểm nào để có thể huy động được số học viên cần đào tạo theo kế hoạch. Do mật độ công việc của các đơn vị trong tổ chức vào các thời điểm khác nhau là khác nhau nên khi lập kế hoạch đào tạo, lựa chọn thời điểm đào tạo là thời điểm có mức độ bận việc ít nhất để có thể huy động được các học viên cần đào tạo. Thời điểm nào có thể mời hoặc huy động được các giảng viên cần thiết. Về địa điểm đào tạo, tổ chức có thể xác định mở lớp đào tạo ngay trong tổ chức (nếu tổ chức có đủ địa điểm học đáp ứng các nhu cầu học tập) hoặc thuê bên ngoài.



Sau khi kế hoạch đã rõ ràng và việc chuẩn bị đã hoàn tất, các hoạt động đào tạo sẽ bắt đầu:

- Thực thi kế hoạch đào tạo.
- Đảm bảo các hoạt động đào tạo được tiến hành. Tức là phải đảm bảo về tài chính, thời gian, về mặt nhân lực theo kế hoạch đề ra.
- Linh hoạt trong việc sử dụng các hình thức cũng như phương pháp đào tạo.
- Theo dõi tiến độ và sẵn sàng thay đổi khi cần thiết.

1.2.8. Đánh giá kết quả đào tạo

Việc đánh giá chương trình đào tạo nhằm mục tiêu xem chất lượng và mục tiêu đào tạo đạt được đến đâu so với chỉ tiêu ban đầu. Từ đó có thể xem xét những thành tựu đã đạt được và những nhược điểm, cách khắc phục trong khóa đào tạo để trong lần đào tạo tiếp theo đạt hiệu quả cao hơn, chất lượng tốt hơn. Việc xác định điểm yếu, điểm mạnh chương trình đào tạo, đặc tính hiệu quả kinh tế của nó thông qua đánh giá chi phí và kết quả của chương trình để so sánh chi phí và lợi ích mà chương trình đạt được. Để một hệ thống đánh giá có hiệu quả đòi hỏi phải xây dựng hệ thống tiêu chí cụ thể, chính xác, sát với tình hình thực tế của cơ sở thực hiện đào tạo. Việc đánh giá kết quả đào tạo được thực hiện trong quá trình đào tạo bao gồm:

Đánh giá từ phía giảng viên: Giảng viên có thể đánh giá kết quả đào tạo thông qua các tiêu chí đánh giá sau: Mức độ nắm vững kiến thức được truyền thụ của các học viên. Thông thường, giảng viên thường đánh giá theo tiêu chí điểm, theo đó giảng viên sẽ dựa trên mục tiêu và nội dung đào tạo để ra đề thi, đề kiểm tra nhằm đánh giá mức độ nắm vững các kiến thức và kỹ năng của học viên.

Mức độ chuyên cần của học viên, mức độ tập trung chú ý, mức độ hưng phấn và mức độ hiểu bài của học viên trong quá trình học tập: Giảng viên có thể đánh giá thông qua mức độ đi học đầy đủ, mức độ tuân thủ kỷ luật



học tập (tình trạng đi muộn về sớm, nói chuyện riêng trong giờ...), mức độ tập trung chú ý nghe giảng để đánh giá bổ sung về chất lượng lớp học.

Đánh giá của giảng viên về chương trình đào tạo: Giảng viên có thể được yêu cầu đánh giá về chương trình đào tạo với tư cách là một chuyên gia. Trong đánh giá này của giảng viên đề cập đến: Nội dung đào tạo nào là cần thiết hoặc rất cần thiết; Nội dung đào tạo nào là không cần thiết dành cho lớp học; Cần điều chỉnh, sửa đổi hoặc bổ sung các chương trình đào tạo như thế nào; Tổ chức có thể căn cứ vào các đánh giá đó của giảng viên để điều chỉnh, sửa đổi, bổ sung chương trình đào tạo cho phù hợp; Ngoài ra giảng viên có thể tham gia đánh giá về công tác tổ chức phục vụ lớp học để giúp tổ chức thực hiện các khóa đào tạo sau được hiệu quả hơn.

Đánh giá từ phía người quản lý: đánh giá từ sự quan sát của mình về giảng viên và học viên như mức độ nghiêm túc của giảng viên trong quá trình giảng dạy, mức độ nghiêm túc và nhiệt tình của học viên trong quá trình học tập.

Đánh giá hiệu quả đào tạo: Sau mỗi khoá đào tạo, cần đánh giá hiệu quả mà chương trình đào tạo đã đạt được cả về mặt số lượng lẫn chất lượng. Việc đánh giá hiệu quả đào tạo được tiến hành dựa trên các tiêu chí đánh giá. Những tiêu chí chính có thể được sử dụng để đánh giá hiệu quả đào tạo gồm: Sự thay đổi năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động so với trước khi đào tạo. Sự thay đổi kiến thức, kỹ năng của người lao động sau khi đào tạo thường được thể hiện trong kết quả thực hiện công việc. Các chỉ tiêu đánh giá được áp dụng tùy thuộc vào loại lao động được đào tạo.

Với bộ phận gián tiếp sản xuất, các chỉ tiêu đánh giá có thể sử dụng là: Tỷ lệ công việc được hoàn thành đúng hoặc trước thời hạn với chất lượng cao so với trước khi đào tạo; Tỷ lệ lao động có thể hoàn thành những công việc mới sau đào tạo; Số lượng, tỷ lệ lao động sau đào tạo được mở rộng công việc hoặc; đảm đương tốt các vị trí công việc mới. Tỷ lệ lao động có sáng kiến thay đổi lề lối và cách thức làm việc; Tỷ lệ lao động có chất lượng công việc



cao hơn hẳn so với trước khi đào tạo; Trình độ học vấn của lao động trong

công ty; Tỷ lệ lao động được tham gia các lớp đào tạo tập huấn trong năm; Tỷ lệ lao động được khen thưởng trong năm; Tỷ lệ lao động sử dụng thành thạo máy vi tính; Tỷ lệ lao động có trình độ ngoại ngữ (từ B trở lên).

Để đánh giá hiệu quả đào tạo, tổ chức có thể sử dụng thêm tiêu chí: Tỷ lệ tăng doanh thu và lợi nhuận của tổ chức sau đào tạo. Tỷ lệ tăng tiền lương và thu nhập của người lao động sau đào tạo. Số lượng và chi phí đào tạo; kết quả đạt được của lao động trong công ty. Sự thay đổi thái độ và hành vi lao động so với trước khi đào tạo. Đào tạo ngoài việc tác động đến kiến thức, kỹ năng, qua đó nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động còn tác động đến thái độ và hành vi của người lao động theo hướng tích cực.

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

1.3.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

Thứ nhất mục tiêu, chiến lược, chính sách của DN: Mỗi công ty sẽ đề ra một chính sách riêng đối với đào tạo NNL phù hợp với chiến lược SXKD. Nếu chiến lược của công ty là mở rộng thêm phạm vi và lĩnh vực SXKD thì nhu cầu về đào tạo NNL là tất yếu. Công ty sẽ phải có chính sách đào tạo NNL phù hợp để có được lực lượng lao động phù hợp với chiến lược kinh doanh đề ra. Bên cạnh đó, mỗi công ty cũng sẽ tự xây dựng cho mình những chính sách về đào tạo riêng phù hợp với đặc điểm của công ty. Các chính sách này là kim chỉ nam chứ không phải là luật lệ cứng nhắc. Trường hợp công ty có chính sách đào tạo vừa đủ để NLĐ làm tốt công việc của mình thì đào tạo sẽ dừng lại ở mức độ đáp ứng nhu cầu của công ty và một phần nhu cầu của NLĐ. Nếu công ty khuyến khích và thực hiện chính sách hỗ trợ NLĐ thực hiện các khóa đào tạo bổ trợ để NLĐ phát triển hơn nữa về kiến thức chuyên môn ngoài phạm vi công việc hiện tại của NLĐ thì hoạt động đào tạo sẽ trở nên phong phú hơn.

Quan điểm của lãnh đạo và các chính sách quản trị nhân lực trong doanh nghiệp: những quan điểm, nhận thức của nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp về “nâng cao chất lượng NNL” sẽ tác động tới hệ thống chính sách, sự

đầu tư cho nguồn lực này ở các mức độ khác nhau. Bên cạnh đó, các chính sách quản trị nhân lực trong doanh nghiệp (như chính sách về: tuyển dụng, đào tạo, bố trí, sắp xếp lao động, đãi ngộ, lương thưởng, phúc lợi...) có tác động trực tiếp đến hoạt động nâng cao chất lượng NNL. Thực hiện tốt các chính sách này sẽ giúp doanh nghiệp có NNL đủ mạnh về chất và lượng phục vụ mục tiêu, chiến lược của mình. Chiến lược phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp: Căn cứ vào chiến lược phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh mà doanh nghiệp lên kế hoạch về chất lượng NNL: bao gồm các kiến thức, kỹ năng cần thiết, đánh giá chất lượng NNL hiện tại, so sánh và đưa ra số lao động cần thiết theo trình độ lành nghề, kỹ năng đã đạt yêu cầu của công việc đặt ra để từ đó có kế hoạch đào tạo nâng cao nhằm cải thiện chất lượng NNL đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ hai, quy mô, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp: Quy mô của doanh nghiệp càng lớn thì công tác đào tạo của doanh nghiệp càng phức tạp và ngược lại. Cơ cấu tổ chức càng đơn giản thì việc ra quyết định càng nhanh chóng, sự trao đổi thông tin thuận lợi và mức độ gắn kết các bộ phận càng cao. Ngược lại, tổ chức bộ máy càng công kênh, phức tạp thì quản lý càng khó, dẫn đến trong công tác đào tạo tiến trình đào tạo sẽ khó thực hiện một cách đồng bộ và linh hoạt. Ngoài ra sự thay đổi cơ cấu tổ chức cũng ảnh hưởng đến nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp. Thông thường, quy mô doanh nghiệp cũng tác động lớn tới công tác đào tạo vì các công ty vừa và nhỏ hiện nay chưa chú trọng tới vấn đề đào tạo nhân lực một cách hợp lý do điều kiện tài chính không cho phép, lĩnh vực kinh doanh hẹp, khả năng điều động lao động di học khó khăn. Bên cạnh đó, doanh nghiệp càng lớn thì càng đòi hỏi phải có đội ngũ nhân viên làm việc chuyên nghiệp hơn và việc đào tạo cũng được mở rộng và nâng cao, các khoá đào tạo sẽ sử dụng những phương pháp hiện đại và tốn kém hơn, người lao động sau đào tạo cũng có cơ hội được nắm giữ những chức vụ quan trọng và lợi ích kinh tế lớn hơn.

Thứ ba, kinh phí dành cho đào tạo: Khả năng tài chính của DN ảnh hưởng rõ rệt đến việc thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Để có được một chương trình đào tạo chất lượng cần phải có một nguồn kinh phí dồi dào. Với một nguồn kinh phí hạn hẹp dành cho đào tạo sẽ ảnh hưởng đến cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo, chất lượng giáo viên, phương tiện hỗ trợ cho đào tạo, tài liệu đào tạo... tác động không tốt đến tâm lý của người học. Ngược lại, với môi trường học tập không thuận lợi, thiếu thốn sẽ ảnh hưởng tới kết quả học tập của người học, không khuyến khích được hoạt động đào tạo phát triển.

Thứ tư, chất lượng NNL hiện tại của DN: NNL trong công ty bao gồm toàn bộ những NLD làm việc trong công ty. Nếu trình độ hiện tại của NNL trong công ty không đáp ứng tốt yêu cầu của công việc thì DN buộc phải đào tạo lại. Còn nếu NNL của DN đã đáp ứng được thì DN nên có kế hoạch đào tạo nâng cao hay đào tạo mới. Nếu năng lực và trình độ của NNL trong DN càng cao, khả năng hoàn thành công việc tốt thì yêu cầu đào tạo ít được đặt ra với doanh nghiệp. Nhận thức của người lao động về nâng cao chất lượng NNL: muốn nâng cao chất lượng, trước tiên, chính bản thân người lao động phải nhận thức được sự phù hợp của bản thân đối với công việc, mình đã có và còn cần những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất gì, từ đó ý thức, tự giác học hỏi nâng cao kiến thức, nghiệp vụ chuyên môn, tay nghề, tích lũy kiến thức, kinh nghiệm cho bản thân. Bởi nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp không chỉ từ một phía doanh nghiệp mà bản thân người lao động cũng phải mong muốn và có thái độ hợp tác thì mới dễ dàng thực hiện và hiệu quả đạt được sẽ cao nhất.

Thứ năm, bộ phận phụ trách đào tạo NNL: Con người bao giờ cũng là yếu tố quan trọng trong tổ chức, mọi hoạt động của tổ chức chỉ hoạt động khi có con người, việc đào tạo NNL cũng vậy. Doanh nghiệp cần có một bộ phận chuyên trách về đào tạo NNL có chuyên môn giỏi để có đủ khả năng hoạch định, đưa ra các chiến lược, phương pháp đào tạo hiệu quả. Nếu đội

ngũ chuyên trách không được đào tạo đúng chuyên ngành hoặc kinh nghiệm còn ít sẽ tác động xấu tới hiệu quả hoạt động của công tác này. Nhìn chung, tùy thuộc vào trình độ của đội ngũ làm đào tạo mà đào tạo NNL của DN có được tiến hành một cách quy củ và có hiệu quả hay không.

Thứ sáu, điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ cho đào tạo NNL: Điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ ảnh hưởng rất lớn đến công tác đào tạo NNL trong doanh nghiệp. Công tác phát triển con người tạo các công ty đòi hỏi phải dựa trên nền tảng là điều kiện cơ sở hạ tầng, trang thiết bị phục vụ đào tạo. Các chương trình và phương pháp đào tạo phải ngày càng bắt kịp với các tiến bộ khoa học, không chỉ là đào tạo tại chỗ theo cách truyền thống mà còn phải có các phương tiện hỗ trợ các chương trình đào tạo như radio, máy tính. Bởi vậy khi điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ được đảm bảo thì công tác này mới tiến hành một cách có hiệu quả và ngược lại. Môi trường làm việc không chỉ bao gồm cơ sở vật chất kỹ thuật, hạ tầng trang thiết bị phục vụ cho công việc mà còn bao gồm những mối quan hệ giữa đồng nghiệp, cấp trên – cấp dưới, không khí làm việc, phong cách, cách thức làm việc của doanh nghiệp. Một môi trường làm việc tốt sẽ tạo điều kiện, cơ hội để người lao động thể hiện năng lực, phát triển bản thân, cống hiến hết mình, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Bên cạnh đó, sự cạnh tranh đảm bảo được tính công bằng, cạnh tranh lành mạnh sẽ là nhân tố kích thích người lao động phát triển.

1.3.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

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

Một là Hệ thống GD&ĐT xã hội: Hệ thống GD&ĐT xã hội là một kênh cung cấp phần lớn lực lượng lao động cho DN. 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 DN

và là động lực đưa DN đi lên phát triển. Sự tác động này có thể đi theo hai hướng. Hướng thứ nhất, đó là hệ thống GD&ĐT xã hội ảnh hưởng tới chất lượng đầu vào của NNL trong DN từ đó tác động tới đào tạo. Hướng tác động thứ hai của hệ thống GD&ĐT xã hội đến đào tạo nhân lực trong DN đó là hệ thống giáo dục đó sẽ ảnh hưởng tới chất lượng đào tạo nhân lực của DN, đồng thời kéo theo hàng loạt sự tăng lên của các chi phí cần chi cho công tác đào tạo NNL. Sự phát triển của khoa học công nghệ: Khoa học công nghệ càng tiến bộ thì khoảng cách từ khoa học công nghệ đến sản xuất càng rút ngắn, sản xuất kinh doanh liên tục thay đổi, cơ cấu kinh tế của doanh nghiệp cũng thay đổi theo. Sự phát triển không ngừng và những tiến bộ khoa học kỹ thuật đã cho ra đời những công nghệ hiện đại mà nó đòi hỏi NNL có chất lượng cao mới đáp ứng được. Việc áp dụng công nghệ mới cho phép doanh nghiệp lựa chọn chính sách sử dụng nhiều hay ít lao động và đòi hỏi những điều kiện nhất định về lao động. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến quy mô mà còn ảnh hưởng đến chất lượng NNL trong doanh nghiệp. Sự phát triển của giáo dục – đào tạo: mức độ phát triển của giáo dục – đào tạo có ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng NNL trong doanh nghiệp, nó không chỉ quyết định trình độ văn hóa, chuyên môn, kỹ thuật, tay nghề của người lao động mà còn tác động đến sức khỏe, tuổi thọ người dân thông qua các yếu tố thu nhập, nhận thức và xử lý thông tin kinh tế – xã hội, thông tin khoa học. Mức độ phát triển của giáo dục – đào tạo càng cao thì quy mô NNL chất lượng cao càng mở rộng, năng suất lao động càng cao. Các yếu tố kinh tế: Bao gồm sự tăng trưởng kinh tế nói chung và của mỗi địa phương nói riêng, thu nhập của các tầng lớp dân cư, giá cả, lạm phát, sức mua của đồng tiền, quan hệ cung cầu về sản phẩm hàng hóa, dịch vụ tiêu dùng cá nhân, mức sống và tích lũy của các tầng lớp dân cư,... các yếu tố này tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến chất lượng NNL trong doanh nghiệp. Môi trường pháp lý: Bộ Luật lao động, các văn bản pháp luật có liên quan đến vấn đề lao động, sử dụng lao động,... là các yếu tố cần thiết làm cơ sở pháp lý cho các doanh nghiệp giải quyết tốt các mối quan hệ

giữa người lao động, là tiền đề cho các doanh nghiệp xây dựng các tiêu chuẩn pháp lý khi hình thành, củng cố và phát triển NNL. Bên cạnh đó, Chính phủ cũng hoạch định các chính sách tạo môi trường pháp lý cho sự phát triển NNL cả về chất và lượng như: chính sách xã hội hóa giáo dục; chính sách phát triển các cơ sở giáo dục đào tạo chất lượng cao đạt chuẩn khu vực và quốc tế; chính sách cải cách nội dung, phương pháp giáo dục và đào tạo; chính sách về y tế, chăm sóc sức khỏe người lao động, chính sách an toàn vệ sinh lao động,... Các yếu tố chính trị: bao gồm các mục tiêu, đường lối chính trị đối ngoại của Nhà nước trong mỗi thời kì nhất định. Về cơ bản, nền chính trị ở nước ta tương đối ổn định vững vàng, đường lối phát triển kinh tế theo định hướng xã hội chủ nghĩa, các mục tiêu kinh tế gắn với lợi ích của nhân dân. Sự gia nhập ASEAN, WTO,... đã tạo nên những cơ hội và thách thức để các doanh nghiệp Việt Nam phát huy hết tiềm năng của mình trong quá trình hội nhập quốc tế, điều này đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải xây dựng được cho mình một NNL đủ mạnh để nâng cao năng lực cạnh tranh khi hội nhập.

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

Sự phát triển của thị trường lao động: mở cửa kinh tế, toàn cầu hóa và hội nhập đã thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, tạo thêm nhiều việc làm, cơ cấu việc làm cũng thay đổi từ lĩnh vực nông nghiệp sang công nghiệp và dịch vụ. Trong bối cảnh đó, sự phát triển của thị trường lao động như một yếu tố khách quan tác động đến việc nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp bởi thông tin lao động việc làm là toàn diện, sự cạnh tranh việc làm trở nên gay gắt nhằm thu hút lao động có chất lượng và số lượng phù hợp với yêu cầu của sản xuất. Sự phát triển của y tế: hệ thống cơ sở y tế khám chữa bệnh, chăm



sóc

sức khỏe được đầu tư nâng cấp sẽ nâng cao tuổi thọ, sức khỏe cho dân cư cũng như NNL. Chăm sóc sức khỏe sinh sản, chăm sóc sức khỏe trẻ em, tư vấn dinh dưỡng, phòng bệnh tật,... được quan tâm sẽ đảm bảo cho thế hệ tương lai có trí lực và thể lực khỏe mạnh, nâng cao thể lực và tầm vóc trung bình của người dân Việt Nam. Điều này có ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động nâng cao chất lượng NNL của toàn xã hội cũng như của doanh nghiệp nói riêng.

Môi trường xã hội, dân cư, tự nhiên bao gồm: truyền thống, tập quán, thói quen, lễ nghi, nghệ thuật ứng xử, các quy phạm tư tưởng và đạo đức, các hiện tượng và quy luật khí hậu, thời tiết, thổ nhưỡng,... của mỗi địa phương, mỗi dân tộc, tầng lớp dân cư và quốc gia. Các yếu tố này tạo nên lối sống, văn hóa, môi trường hoạt động xã hội của con người nói chung và người lao động nói riêng. Nó góp phần hình thành và làm thay đổi không chỉ về số lượng mà cả về cơ cấu NNL, triết lý, đạo đức kinh doanh của doanh nghiệp.

1.4. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực ở một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm cho Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội

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

* *Kinh nghiệm của công ty Vinamilk:* Nhằm làm chủ công nghệ và thiết bị hiện đại, Vinamilk rất chú trọng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Hàng năm có khoảng 10 sinh viên có kết quả thi tuyển sinh đại học loại khá/giỏi được Công ty tuyển chọn và gửi đi đào tạo tại Liên Bang Nga về ngành chăn nuôi bò sữa. Các Giám đốc Trang trại và Trưởng ban Chăn nuôi, Thú y được Công ty cho đi tham quan thực tế và học tập kinh nghiệm tại các Trang trại chăn nuôi bò sữa tiên tiến ở Mỹ, Australia, Israel, ... tại Vinamilk hiện có đội ngũ chuyên môn – kỹ thuật khá, chỉ 26% là lao động phổ thông, 29% có trình độ trung cấp, còn lại đều có bằng Cao đẳng, Đại học và trên Đại học.

Cùng với đào tạo trong nội bộ, hiện nay Vinamilk đang phối hợp với



các trường đại học có ngành chăn nuôi – thú y như các trường Đại học Nông lâm TP.Hồ Chí Minh, Huế, Đại học Nông nghiệp Hà Nội,... đưa các sinh viên



năm cuối chuyên ngành Bác sỹ thú y/Kỹ sư chăn nuôi đến tham quan thực tập tại các trang trại. Ở đó, Công ty kết hợp tổ chức phỏng vấn tuyển dụng các em có nguyện vọng làm việc lâu dài tại trang trại sau khi tốt nghiệp. Nhờ coi trọng việc đầu tư vào nguồn nhân lực là yếu tố then chốt nên Công ty TNHH Một thành viên Bò sữa Việt Nam có triển vọng thực hiện hiệu quả các chiến lược đầu tư dài hạn đã đề ra.

Vinamilk nhận thức rõ tầm quan trọng của việc phát triển nhân viên trong vấn đề xây dựng một môi trường làm việc hiệu quả và tích cực. Vì thế, Vinamilk dành một phần ngân sách không nhỏ cho các hoạt động đào tạo nhân viên thường niên thông qua các chương trình đào tạo nội bộ và bên ngoài. Vinamilk mong muốn tạo cơ hội và điều kiện tốt nhất cho nhân viên của mình nâng cao kiến thức, phát triển bản thân đồng thời đóng góp cho sự phát triển công ty và cộng đồng.

** Kinh nghiệm của Xí nghiệp Bánh Mứt Kẹo Hà Nội*

Mang tên Xí nghiệp Bánh Mứt Kẹo Hà Nội từ tháng 8 năm 1964 cho đến ngày hôm nay khi đã được chuyển đổi thành Công ty Cổ phần Bánh Mứt Kẹo Hà Nội - Hanobaco, chúng tôi đã, đang và sẽ luôn khẳng định là một doanh nghiệp có uy tín hàng đầu trong ngành thực phẩm của Thủ đô.

Trong những năm gần đây, với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật và nền kinh tế thế giới. Xí nghiệp Bánh Mứt Kẹo Hà Nội đã đẩy mạnh công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm tập hợp lực lượng đông đảo kỹ sư, công nhân lành nghề đáp ứng những chiến lược đẩy mạnh sản xuất kinh doanh của xí nghiệp. Cụ thể là Xí nghiệp Bánh Mứt Kẹo Hà Nội đã đưa ra một số phương pháp đào tạo nguồn nhân lực hiện nay đang phổ biến và thích hợp với điều kiện công ty như:

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 công nhân kỹ thuật tại xí nghiệp hay trong các đơn vị trực thuộc. Ngoài ra, hàng năm xí nghiệp còn mở



thêm các lớp đào tạo cán bộ chuyên trách, tổ chức thi nâng bậc cho người lao động nhằm khuyến khích họ phấn đấu hơn trong công việc.

Tạo điều kiện cho mọi cán bộ công nhân trong công ty đi học ở các trường: Đại học kinh tế quốc dân, Đại học Nông nghiệp, Đại học Công đoàn, ...Hình thức này áp dụng khá phổ biến cho các cán bộ các phòng ban như: phòng kế toán, phòng tổ chức lao động- tiền lương, cán bộ chuyên môn và cán bộ lãnh đạo trong công ty.

Khi công ty diễn ra 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.

1.4.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội

Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội cũng là một đơn vị kinh doanh sản phẩm yến rất lớn trên phạm vi toàn miền Bắc, chính vì vậy, đào tạo nguồn nhân lực được Chi nhánh hết sức chú trọng và quan tâm, qua nghiên cứu về đào tạo nguồn nhân lực tại các công ty khác trong nước, Chi nhánh đã rút ra được các kinh nghiệm sau:

- Coi việc đào tạo nguồn nhân lực là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu để phát triển chiến lược sản xuất kinh doanh của Chi nhánh.
- Cần xác định được đúng đối tượng cần đào tạo dựa trên yêu cầu của công việc để tránh lãng phí nguồn lực.
- Cần xác định được đội ngũ giảng viên (cả nội bộ lẫn thuê ngoài) có chất lượng và phù hợp với tính chất của công việc.
- Bồi dưỡng, nâng cao kiến thức cho các bộ phận chủ chốt trong Chi nhánh, đặc biệt nâng cao chất lượng và số lượng của đội ngũ cán bộ làm



công tác đào tạo.



- Xây dựng chính sách khuyến khích CBCNV ra sức học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, xây dựng chính sách rõ ràng hỗ trợ chi phí đào tạo, để người lao động biết mình học cái gì thì được hỗ trợ bao nhiêu...
- Xây dựng chính sách thu hút nhân tài, khuyến khích về tinh thần, cũng như vật chất, đề bạt những người có năng lực phẩm chất tốt, có trình độ cao.
- Sau khi đào tạo, nên sử dụng sao cho có hiệu quả nguồn nhân lực đã tham gia đào tạo và có chế độ thưởng, phạt rõ ràng để khuyến khích nhân viên phát huy khả năng, năng lực đã được học.
- Cần duy trì và ổn định quỹ đầu tư cho đào tạo.

Tiểu kết Chương 1

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là nhiệm vụ chiến lược trong việc nâng cao chất lượng nguồn lực con người trong mỗi công ty. Hiện nay với xu thế toàn cầu hóa chất lượng nguồn nhân lực chính là tiêu chí quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh của mỗi đơn vị sản xuất.

Đào tạo nguồn nhân lực là quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, các kỹ năng mới, thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của cá nhân. Đào tạo, giáo dục và phát triển đều sử dụng các phương pháp tương tự nhau nhằm tác động lên quá trình học tập để nâng cao các kiến thức kỹ năng thực hành. Mục tiêu chung của việc đào tạo và phát triển nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp, thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, động cơ làm việc tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ trong tương lai.

Trong các doanh nghiệp, đào tạo và phát triển có tác dụng và ý nghĩa nhất định đối với cả doanh nghiệp và người lao động. Quy trình đào tạo nguồn nhân lực bao gồm: Xác định nhu cầu đào tạo, lập kế hoạch đào tạo, tổ chức triển khai thực hiện đào tạo và đánh giá hiệu quả đào tạo.

Chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp phụ thuộc vào các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Cụ thể, các yếu tố bên trong bao gồm: mục tiêu, chiến lược, chính sách của doanh nghiệp; quy mô, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp; kinh phí cho đào tạo; chất lượng thực tế nguồn nhân lực hiện tại của doanh nghiệp; bộ phận phụ trách đào tạo nguồn nhân lực; điều kiện cơ sở hạ tầng và công nghệ đào tạo nguồn nhân lực. Các yếu tố bên ngoài như: hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội; đối thủ cạnh tranh...



Những vấn đề lý luận về đào tạo nguồn nhân lực là cơ sở lý luận quan trọng để phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội chương 2 và các giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực chương 3.



Chương 2

THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN NHÀ NƯỚC MỘT THÀNH VIÊN YẾN SÀO KHÁNH HÒA – CHI NHÁNH HÀ NỘI

2.1. Khái quát về Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa - Chi nhánh Hà Nội

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Ngày 09 tháng 11 năm 1990, Công ty Yến sào Khánh Hòa được thành lập theo Quyết định số 1352 của UBND Tỉnh Khánh Hòa, thực hiện nhiệm vụ quản lý, khai thác sản phẩm yến sào và kinh doanh xuất khẩu thu ngoại tệ. Đây là mô hình Công ty do UBND tỉnh trực tiếp quản lý đầu tiên trong cả nước. Đến năm 1993 Công ty được thành lập lại theo Nghị định 388 Hội Đồng Bộ Trưởng theo Quyết định số 78/QĐ-UB ngày 16/01/1993 của UBND tỉnh Khánh Hòa. Từ ngày 26/10/2009, Công ty chính thức chuyển đổi thành Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa.

Song song với việc phát triển sản xuất, mở rộng nhà máy, tăng công suất sản xuất; nỗ lực nghiên cứu khoa học, những bí quyết kỹ thuật, sáng tạo mới trong ngành quản lý khai thác yến sào; thực hiện chiến lược đa dạng hóa sản phẩm, phổ biến hóa giá trị bổ dưỡng từ yến sào đến người tiêu dùng là việc phát triển và mở rộng mạng lưới kinh doanh, tiếp thị, bao phủ sản phẩm đến tất cả mọi miền cả nước. Do đó lần lượt, Công ty cho thành lập các thị trường Khánh Hòa, Chi nhánh tại thành phố Hồ Chí Minh, Chi nhánh tại Đà Nẵng và Chi nhánh tại Hà Nội (*là Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh tại Hà Nội sau này*).

Tiền thân của Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh tại Hà Nội ban đầu là một tổ kinh doanh gồm có 06 nhân sự được điều động từ Công ty Yến sào Khánh Hòa (Nha Trang – Khánh Hòa) ra thành phố Hà Nội từ những năm 2004.



Đề đáp ứng với kế hoạch tăng trưởng của Công ty Yến sào Khánh Hòa cũng như đẩy mạnh việc phát triển mạng lưới bán hàng tại các tỉnh phía Bắc. Ngày 26/11/2006 Công ty Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội được thành lập với chức năng nhiệm vụ được giao là:

- Tổ chức kinh doanh, tiêu thụ Nước giải khát cao cấp Yến sào theo kế hoạch kinh doanh Công ty giao
- Tham mưu phương thức kinh doanh, phát triển mở rộng thị trường, đẩy mạnh tiêu thụ Nước giải khát cao cấp Yến sào trong nước và xuất khẩu.

Đến ngày 01/02/2010 đơn vị đổi tên thành Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội do Công ty Yến sào Khánh Hòa chuyển đổi mô hình thành Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa với 100% vốn Nhà nước theo quyết định số 2692/QĐ-UBND của UBND tỉnh Khánh Hòa. Chức năng và nhiệm vụ của đơn vị được giao là:

- Quảng bá thương hiệu sản phẩm của Công ty đến với khách hàng và cộng đồng.
- Tổ chức kinh doanh, tiêu thụ các sản phẩm của Công ty theo kế hoạch kinh doanh do Tổng Giám đốc Công ty giao.
- Tham mưu phương thức kinh doanh, phát triển, mở rộng thị trường, xây dựng hợp tác các nhà phân phối, định hướng thị trường Chi nhánh đối với khu vực miền Bắc (từ Thanh Hóa hắt ra).

Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội đã xây dựng và phát triển mạng lưới tiêu thụ mạnh ở tất cả các sản phẩm của Công ty tại các tỉnh thành toàn miền Bắc, thực hiện tốt việc tư vấn và chăm sóc khách hàng, giúp người tiêu dùng nắm bắt đầy đủ thông tin về giá trị bổ dưỡng của yến sào... Qua quá trình xây dựng và phát triển, thương hiệu Yến sào Khánh Hòa và các thương hiệu con đã khẳng định được vị trí và chiếm giữ thế mạnh và thị phần lớn ở thị trường trong nước và quốc tế, các dòng sản phẩm chất lượng cao cấp đã xuất khẩu đến nhiều nước trên



thế giới như Trung Quốc, Hoa Kỳ, Đài Loan, Hồng Kông, Nhật Bản, Hàn Quốc, Australia... và các nước trong khu vực, được khách hàng tín nhiệm và đánh giá cao, góp phần vào thành công chung của Công ty và gặt hái được nhiều giải thưởng lớn như: TOP 100 doanh nghiệp RỒNG VÀNG và Thương hiệu mạnh Việt Nam 2018, Chất lượng Quốc tế Châu Á - Thái Bình Dương, Giải vàng Chất lượng Quốc gia, Doanh nghiệp bền vững, Hàng Việt Nam chất lượng cao, Thương hiệu mạnh, Thương hiệu Xanh Đông Nam Á, Thương hiệu uy tín Đông Nam Á, Giải thưởng doanh nghiệp lớn nhất Đông Nam Á cho hạng mục chăm sóc sức khỏe cộng đồng Asean Business Award, Top 10 thương hiệu hàng đầu Việt Nam, top 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam. Đặc biệt, Công ty vinh dự được trao tặng biểu trưng Thương hiệu Quốc gia 2018; Huân chương Lao động Hạng nhất, nhì, ba của Chủ tịch nước; bằng khen của Thủ tướng Chính phủ...

Đến nay Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội đã trải qua hơn 13 năm hoạt động, nhân sự Chi nhánh đã tăng lên 194 người có trình độ và chuyên môn cao.

Về nguồn nhân lực đến nay, Chi nhánh đã chủ động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ trẻ có năng lực. Hiện nay, Chi nhánh có 1 thạc sĩ, 05 cán bộ đang học cao học; 84 cán bộ - công nhân viên tốt nghiệp Đại học, Cao đẳng; 34 cán bộ - công nhân viên tốt nghiệp trung cấp, công nhân kỹ thuật; 70 cán bộ - công nhân viên tốt nghiệp 12/12.

Với đội ngũ nhân viên kinh doanh tâm huyết và tận tụy tại các tỉnh khu vực phía Bắc, các dòng sản phẩm của Yến sào Khánh Hòa đã có mặt trong hệ thống các cửa hàng, siêu thị trên 26 tỉnh phía Bắc, hình thành hơn 100 nhà phân phối, đại lý cấp 1.

2.1.2. Một số đặc điểm có ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực

2.1.2.1. Ngành nghề và địa bàn kinh doanh

❖ Ngành nghề kinh doanh:

- Quảng bá thương hiệu sản phẩm của Công ty đến với khách hàng và cộng đồng.



- Tổ chức kinh doanh, tiêu thụ các sản phẩm của Công ty theo kế hoạch kinh doanh do Tổng Giám đốc Công ty giao.

- Tham mưu phương thức kinh doanh, phát triển, mở rộng thị trường, xây dựng hợp tác các nhà phân phối, định hướng thị trường Chi nhánh đối với khu vực miền Bắc (từ Thanh Hóa hắt ra).

Địa bàn kinh doanh: Bao gồm 26 tỉnh phía Bắc bắt đầu từ Thanh Hóa hắt ra.

2.1.2.2. Thông tin về mô hình tổ chức kinh doanh và bộ máy quản lý

* Cơ cấu tổ chức bộ máy:

- Ban giám đốc Chi nhánh: Gồm Giám đốc Chi nhánh và các Phó Giám đốc.

- Phòng Kinh doanh.

- Phòng Tài chính - Kế toán.

- Phòng Hành chính – Tổng hợp.

- Hệ thống 26 Tổ thị trường tương ứng với 26 tỉnh phía Bắc bao gồm: Hà Nội, Bắc Ninh, Bắc Giang, Lạng Sơn, Thái Nguyên, Cao Bằng, Bắc Cạn, Vĩnh Phúc, Phú Thọ, Tuyên Quang, Hà Giang, Yên Bái, Lào Cai, Lai Châu, Sơn La, Điện Biên, Hòa Bình, Quảng Ninh, Hải Phòng, Hải Dương, Hưng Yên, Thái Bình, Hà Nam, Nam Định, Ninh Bình, Thanh Hóa.

- Hệ thống 08 Showroom trực thuộc Công ty do Chi nhánh quản lý là mô hình cửa hàng bán và giới thiệu các dòng sản phẩm của Yến sào Khánh Hòa. Bao gồm: 05 Showroom tại Hà Nội, 01 Showroom tại Hải Phòng, 01 Showroom tại Quảng Ninh, 01 Showroom tại Thanh Hóa.

- Hệ thống 51 Nhà phân phối, 56 đại lý cấp I và hơn 15.000 điểm bán trên toàn miền Bắc.

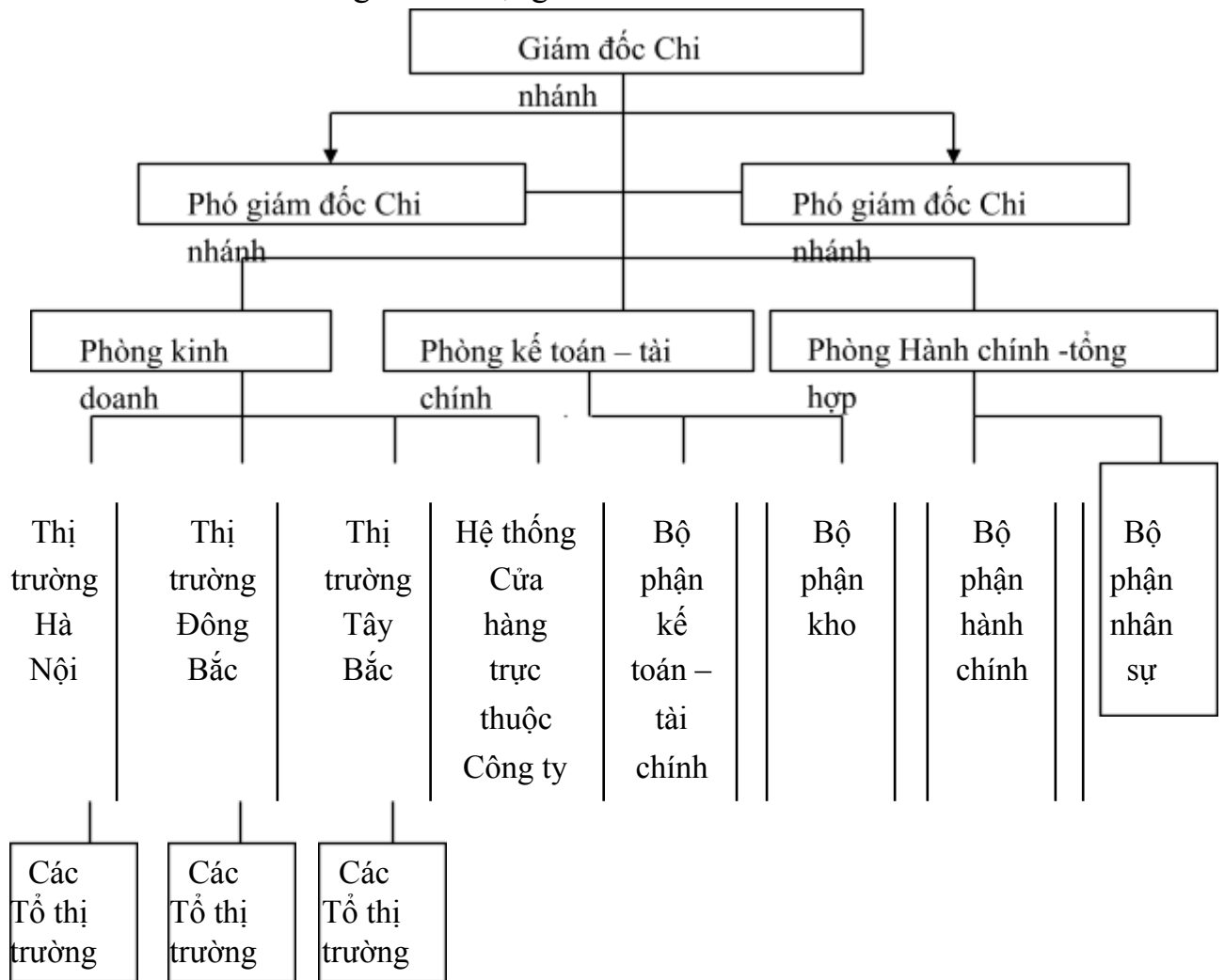
* Chức năng của các phòng ban:

- Phòng Kinh doanh: Tham mưu cho Ban Giám đốc về công tác xây dựng kế hoạch, chiến lược phát triển kinh doanh; Phụ trách các hoạt động kinh doanh của 26 tỉnh phía Bắc; Thực hiện các nhiệm vụ khác do Ban Giám đốc giao.

- Phòng Kế toán tài chính: Tham mưu cho Ban Giám đốc trong lĩnh

vực Tài chính – Kế toán; thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến công tác chuyên môn.

- Phòng Hành chính – tổng hợp: Phục vụ, tham mưu cho Ban Giám đốc trong công tác hành chính quản trị, đảm bảo điều kiện làm việc và phương tiện phục vụ sản xuất kinh doanh của Công ty; Tham mưu cho Ban Giám đốc về tuyển dụng, đào tạo, quản lý lao động, thực hiện các chế độ, chính sách đối với người lao động.



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu Tổ chức bộ máy quản lý của Công ty

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính, Công ty TNHH Nhà nước MTV Yên sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội)

2.1.2.3. Đặc điểm về Nguồn nhân lực

* Quy mô nguồn nhân lực

Tổng số lao động của Công ty TNHH Nhà nước MTV Yên sào Khánh Hòa có sự biến động khá ổn định trong những năm qua. Tổng số lao động của



Chi nhánh trong năm 2015 là 167 người, năm 2019 là 194 người. Sau 5 năm tăng thêm 27 người (tăng 13,9% so với năm 2015). Điều đó được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.1: Tổng số lao động Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước một thành viên Yên sào Khánh Hòa, Chi nhánh Hà Nội

Đơn vị tính: Người

Stt	Năm	Số lượng lao động
1	2015	167
2	2016	176
3	2017	181
4	2018	188
5	2019	194

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Với biến động nhân lực này, nhu cầu đào tạo mới không lớn, việc xác định nhu cầu căn cứ vào quy hoạch vào sự thay đổi, luân chuyển lao động bên trong.

*** Theo trình độ đào tạo**

Theo số liệu theo dõi tại phòng nhân sự của Chi nhánh, tác giả đã tổng hợp được cơ cấu lao động của Chi nhánh theo trình độ và được thể hiện ở bảng 2.2 dưới đây:

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động phân theo trình độ đào tạo

Đơn vị tính: Người

Stt	Trình độ	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
1	Trên đại học	0	1	1	1	1
2	Đại học	56	56	59	59	62
3	Cao Đẳng, trung cấp	51	55	56	57	61
4	Lao động phổ thông	60	64	65	71	70

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Bảng tổng hợp cho thấy năm 2019 lao động có trình độ trên đại học là 1



người, trình độ đại học là 62 người, trình độ cao đẳng, trung cấp là 61 người,



lao động phổ thông là 70 người. Từ đó cho thấy lao động phổ thông của Chi nhánh chiếm tương đối cao (chiếm 36%), thiếu hụt đội ngũ lao động trình độ cao trên đại học (chiếm 0,5%).

*** Theo độ tuổi**

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động phân theo độ tuổi năm 2019

Stt	Tuổi	Số người	Tỷ lệ (%)
1	20 - 30	16	8
2	30 - 40	169	87
3	40 - 50	9	5
4	>50	0	
	Tổng số	194	100

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Trong Chi nhánh, năm 2019 lực lượng lao động trẻ từ 20 - 40 tuổi là 185 người chiếm 95% tổng số lao động. Đây là lợi thế rất lớn cho Chi nhánh vì nhân viên trẻ không chỉ có sức khỏe mà còn có nhiều tiềm năng phát triển, nhiều sáng kiến, tiếp thu nhanh, dễ đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, chịu được áp lực công việc và làm việc có hiệu quả. Tuy nhiên những lao động trẻ cần có sự kèm cặp và hướng dẫn của những lao động lâu năm, nhiều kinh nghiệm để thực hiện công việc tốt hơn.

*** Theo giới tính**

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động phân theo giới tính

Đơn vị tính: Người

Stt	Giới tính	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
1	Nam	111	117	122	130	132
2	Nữ	56	59	59	58	62
3	Tỷ lệ lao động nam so với tổng lao động (%)	66,4	66,4	67,4	69,1	68,0

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Qua bảng số liệu 2.4 cho thấy việc sử dụng lao động nam chiếm tỷ lệ khá



cao trong giai đoạn từ năm 2015 -2019. Đặc thù công việc tiếp thị bán hàng phải di chuyển nhiều, cự ly di chuyển xa, khó khăn, nhất là các khu vực thị trường tỉnh, thị trường khu vực Tây Bắc nên ngay từ khâu tuyển dụng, Chi nhánh đã ưu tiên lao động nam.

2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong 05 năm gần đây

Công ty TNHH Nhà nước MTV Yên sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội có chức năng tổ chức kinh doanh, phân phối các sản phẩm của Công ty TNHH Nhà nước MTV Yên sào Khánh Hòa đến tay người tiêu dùng tại khu vực phía Bắc. Sản phẩm do Chi nhánh Hà Nội phân phối rất đa dạng về chủng loại: nước yến Sanest, nước giải khát Sanna, Yến đảo thiên nhiên nguyên chất, bánh trung thu Yên sào, hạt điều Sanest Foods, hạt điều Casanco, được từu hải mã Yên sào Khánh Hòa, bánh yến sào Sanest Cake,...

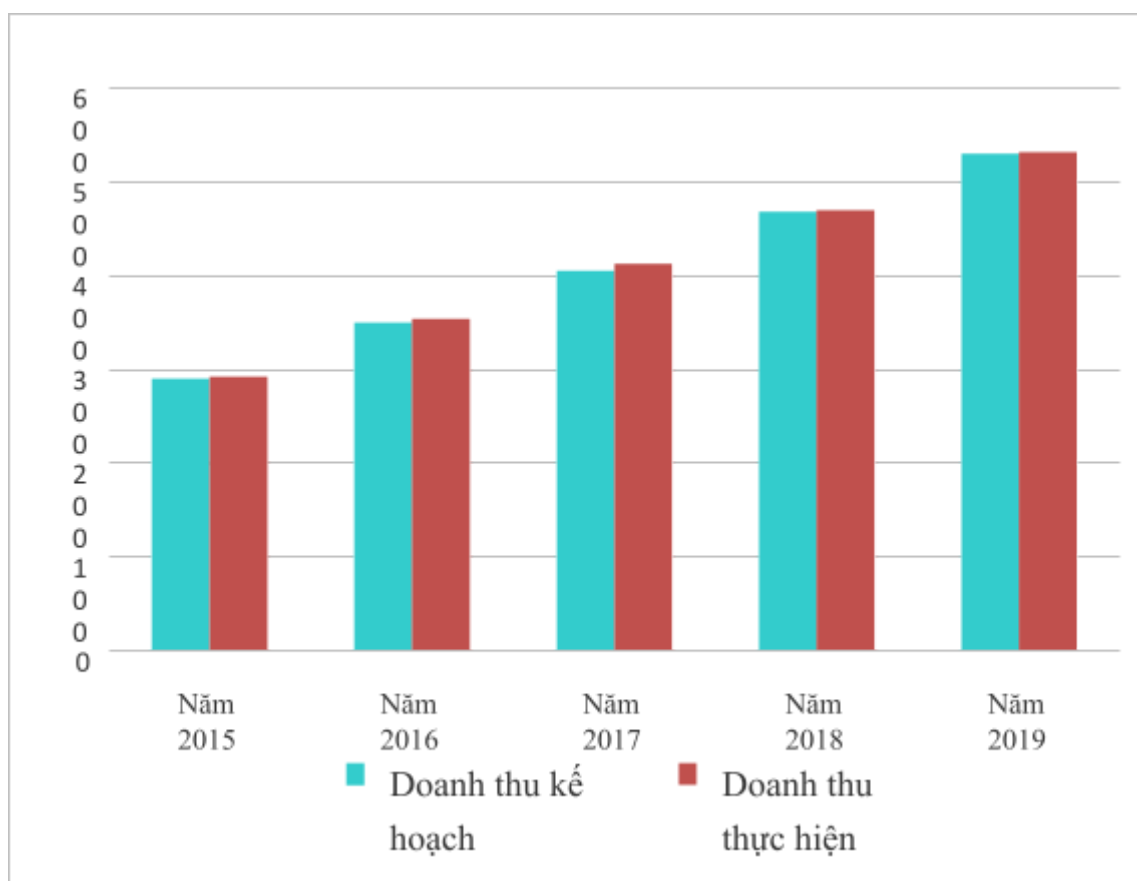
* Kết quả của hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH Nhà nước MTV Yên sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội qua các năm từ 2015 đến 2019:

Bảng 2.5: Doanh thu Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước một thành viên Yên sào Khánh Hòa - Chi nhánh Hà Nội từ năm 2015-2019

Đơn vị tính: Tỷ đồng

STT	Năm	Doanh thu kế hoạch	Doanh thu thực hiện	Tỷ lệ % TH/KH
1	2015	290	292,26	100,7
2	2016	350	353,7	101,1
3	2017	405	412,4	101,8
4	2018	468	469,8	100,4
5	2019	530,5	531,7	100,2

(Nguồn: Văn phòng Công ty)



Biểu đồ 2.1: Kết quả kinh doanh giai đoạn 2015 – 2019 Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước một thành viên Yến sào Khánh Hòa - Chi nhánh Hà Nội

(Nguồn: Văn phòng Công ty)

Có thể thấy rằng, doanh thu qua các năm tại Công ty TNHH Nhà nước MTV Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội giai đoạn 2015 – 2019 đều có mức tăng trưởng cao (bình quân khoảng 15%/năm). Tính từ năm 2015 đến năm 2019, Công ty TNHH Nhà nước MTV Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội đều hoàn thành vượt mức chỉ tiêu doanh thu do Tổng Giám đốc Công ty giao. Chỉ sau 04 năm (từ 2015 đến 2019), doanh thu của Công ty TNHH Nhà nước MTV Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội đã tăng từ 292,3 tỷ đồng lên 531,7 tỷ đồng, tăng 81,9%. Đây là kết quả đáng khích lệ sau những nỗ lực của toàn thể nhân viên Công ty.



* Sự thay đổi về nguồn nhân lực và thu nhập bình quân tại Công ty TNHH Nhà nước MTV Yên sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội qua các năm:

Bảng 2.6: Chi tiết số lao động, thu nhập bình quân Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước một thành viên Yên sào Khánh Hòa - Chi nhánh Hà Nội giai đoạn 2015 - 2019

	ĐVT	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
Số lao động	Người	167	176	181	188	194
Thu nhập BQ	Triệu đồng	11,7	12,0	12,4	12,7	13,0

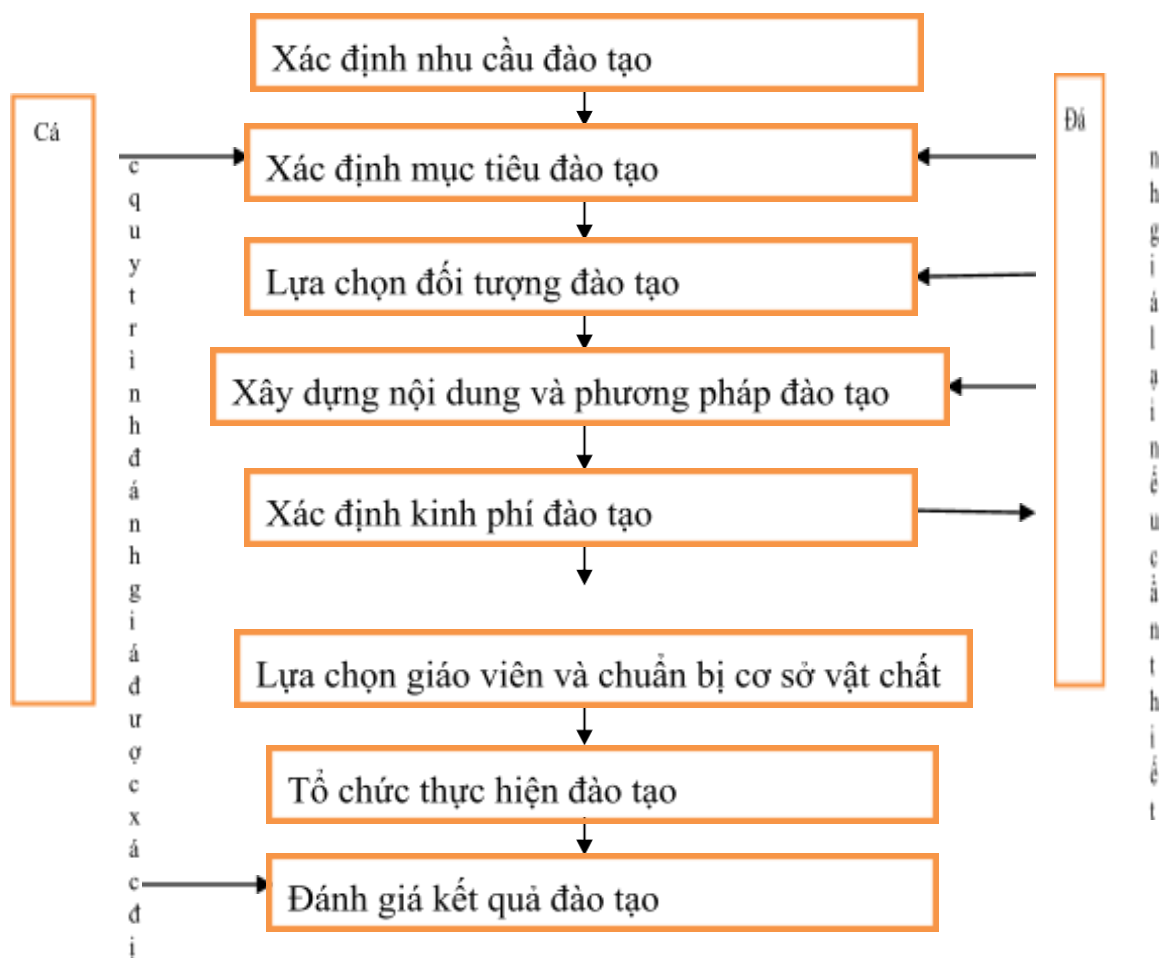
(Nguồn: Văn phòng Công ty)

Giai đoạn 2015-2019 nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Nhà nước MTV Yên sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội không có sự thay đổi nhiều về số lượng, tuy nhiên kết quả kinh doanh đạt được lại rất đáng khích lệ. Thu nhập bình quân của Công ty cũng tăng lên hàng năm. Để đạt được thành tích này, chắc chắn Công ty đã có những chiến lược đúng đắn về phát triển thị trường cũng như về phát triển nguồn nhân lực về mặt chất lượng.

2.2. Phân tích thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yên sào Khánh Hòa - Chi nhánh Hà Nội

Nhận thức đúng vai trò của hoạt động đào tạo nguồn nhân lực đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, trước áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt và nhu cầu về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong lĩnh vực kinh doanh tiếp thị bán hàng. Ngay từ khi mới thành lập, nhân sự đã được xem là nền móng của Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yên sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội và là một yếu tố quan trọng trong các quá trình hình thành chuỗi giá trị, do đó, việc cho đào tạo nguồn

nhân lực ở công ty được xem xét là ưu tiên hàng đầu. Đó là một quan niệm đúng đắn, tuy ở nhiều tổ chức, công tác đào tạo vẫn diễn ra nhưng thực tế không mang lại đúng lợi ích mà các nhà quản lý mong muốn. Việc nắm bắt quy trình và thực hiện theo sẽ giúp Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội nắm bắt được mục tiêu cũng như xác định chính xác hơn những phương thức cần đưa vào để đi đến mục tiêu mong muốn. Đào tạo nguồn nhân lực của công ty cần phải theo đúng một tiến trình nhất định và đảm bảo đủ các nội dung để mang đến hiệu quả cao. Ngoài việc thu hút nhân tài, tìm kiếm nhân sự giỏi, đổi mới quản lý và sử dụng lao động một cách có hiệu quả Ban lãnh đạo Công ty đã quan tâm dành mọi nguồn lực phát triển công tác đào tạo. Với phương châm chủ động tìm tòi sáng tạo học tập, lấy việc tự giác nâng cao trình độ chuyên môn của toàn thể cán bộ, công nhân viên của toàn Công ty làm động lực chủ yếu để phát triển, Ban lãnh đạo cũng không ngừng nghiên cứu để hoàn thiện công tác đào tạo. Nhờ có những giải pháp quyết liệt, kết hợp vừa học vừa làm, đi đôi với tổng kết rút kinh nghiệm, điều chỉnh, bổ sung khiếm khuyết đến nay công tác đào tạo của Công ty đã dần đi vào quy củ, bài bản và tương đối hoàn thiện. Qua khảo sát tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội cho thấy quá trình đào tạo được tiến hành theo một quy trình tuần tự và chặt chẽ, bao gồm những nội dung chủ yếu sau:



Sơ đồ 2.2: Quy trình đào tạo nguồn nhân lực

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Quá trình xác định nhu cầu đào tạo của công ty bao gồm: việc các phòng, bộ phận, tổ của công ty sẽ đăng ký mong muốn của người lao động được đào tạo theo chuyên môn, trình độ và khả năng. Công ty sẽ tổng hợp các nhu cầu đào tạo để bố trí thời gian, chương trình học cho hợp lý.

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

- Các phòng, bộ phận, tổ đề nghị: vào tháng 1 hàng năm, các đơn vị thành viên 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 lên văn phòng công ty.
- Người lao động đề nghị: khi người lao động có nhu cầu và khả năng tham gia các khoá học nâng cao trình độ chuyên môn sẽ tự nộp đơn trình bộ phận quản lý công tác đào tạo tại doanh nghiệp để được xem xét và cử đi học theo đúng yêu cầu và khả năng.



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

**Bảng 2.7: Nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Yến Sào
Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội giai đoạn 2015-2019**

Đơn vị tính: Người

Năm	2015	2016	2017	2018	2019
Tổng cầu	22	24	29	35	46
Lượng tăng (giảm) Liên hoàn		2	5	6	11
Lượng tăng (giảm) Bình quân	6				
- Cán bộ quản lý	5	6	8	12	17
Lượng tăng (giảm) Liên hoàn		1	2	4	5
Lượng tăng (giảm) Bình quân	3				
Nhân viên khối văn phòng	4	5	7	7	8
Lượng tăng (giảm) Liên hoàn		1	2	0	1
Lượng tăng (giảm) Bình quân	1				
Nhân viên kinh doanh, tiếp thị	13	13	14	16	21
Lượng tăng (giảm) Liên hoàn		0	1	2	5
Lượng tăng (giảm) Bình quân	2				

(Nguồn: Văn phòng Công ty)

Qua bảng số liệu 2.7 cho thấy, nhu cầu đào tạo của công ty có xu hướng tăng qua các năm, với lượng tăng bình quân 6 người/năm, trong đó, nhu cầu đào tạo của khối cán bộ quản lý tăng bình quân 3 người/năm; nhân viên khối văn phòng có nhu cầu tăng 1 người/năm và nhân viên kinh doanh tiếp thị tăng 2 người/năm. Tổng nhu cầu đào tạo của công ty tăng mạnh nhất



ở năm 2019, nhu cầu đào tạo lên đến 46 người (tăng 11 người so với năm 2018), trong đó chủ yếu là do nhân viên kinh doanh tiếp thị có nhu cầu đào tạo tăng cao với cầu đạt 21 người (tăng 5 người so với năm 2018). Nhu cầu nhân viên kinh doanh tiếp thị mong muốn được đào tạo là do số lao động này khi được tuyển dụng vào làm việc hầu hết đều chưa được qua đào tạo về lịch sử ngành nghề Yên sào, kiến thức sản phẩm...

2.2.1.1. Phân tích nhu cầu

* Phân tích doanh nghiệp

Hàng năm, trên cơ sở định hướng mục tiêu chiến lược, nhu cầu đòi hỏi về số lượng, chất lượng lao động và khả năng tài chính, làm cơ sở để Công ty xác định nhu cầu đào tạo.

* Phân tích nhiệm vụ

Phân tích nhiệm vụ bằng việc xây dựng Khung năng lực:

- Cơ sở xác định khung năng lực: Tiêu chuẩn chức danh công việc trong bản mô tả vị trí chức danh công việc:

Bảng 2.8. Tiêu chuẩn chức danh công việc

TIÊU CHUẨN CHỨC DANH ĐỐI VỚI NGƯỜI THỰC HIỆN CÔNG VIỆC	
Trình độ đào tạo cơ bản	Trình độ chuyên môn: Đại học trở lên, chuyên ngành phù hợp
	Lý luận chính trị: Cao cấp hoặc không cần
	Chứng nhận/chứng chỉ theo quy định Pháp luật: Giấy chứng nhận ATVSLĐ, PCCC
	Hiểu biết và nắm vững về chuyên môn: - Bộ Luật dân sự, Luật doanh nghiệp; Luật thuế; Luật thương mại, Hợp đồng bán hàng; Bộ luật lao động, Luật Bảo hiểm xã hội, Luật ATVSLĐ và các Nghị định, thông tư về lĩnh vực chuyên môn - Quản trị tài chính, kế toán, kỹ thuật, công nghệ thông tin, nhân sự, marketing, khách hàng, quản trị hành chính, quản trị hiệu suất, quản trị kế hoạch, quản trị công việc, quản trị sự thay đổi, quản trị xung đột, quản trị rủi ro, quản trị hội họp hội nghị
	Hiểu biết và nắm vững về quản lý: - Hoạch định mục tiêu chiến lược phát triển Công ty





TIÊU CHUẨN CHỨC DANH ĐỐI VỚI NGƯỜI THỰC HIỆN CÔNG VIỆC	
	- Xây dựng mối quan hệ đối tác, mối quan hệ tích cực làm việc, làm việc nhóm, hợp tác, tạo dựng lòng tin, biết hướng dẫn kèm cặp huấn luyện nhân viên ; kiểm tra, giám sát, đánh giá công việc
Kỹ năng	- Có kỹ năng lập kế hoạch, xây dựng nhóm, kiểm soát thời gian, kiểm soát nhân viên, truyền đạt thông tin, giao tiếp, tổ chức các mối quan hệ trong công việc - Có kỹ năng tổng hợp và ghi chép tốt - Có khả năng bao quát, phân tích thông tin và xử lý vấn đề - Kỹ năng bán hàng, thuyết phục, ra quyết định
Thái độ/Hành vi	- Cam kết tuân thủ mọi sự phân công, điều động của Tổ chức
	- Chủ động trong công việc theo phân cấp, phân quyền và ủy quyền
	- Hợp tác tích cực với mọi đơn vị, cá nhân để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao
	- Trung thực, thẳng thắn, giữ gìn sự đoàn kết, thống nhất trong công việc cũng như cuộc sống đời thường
Phẩm chất cá nhân	- Luôn giữ gìn tư cách, phẩm chất đạo đức nghề nghiệp, lối sống lành mạnh, văn minh thương mại, tác phong công nghiệp
	- Có nhân cách mẫu mực, gương mẫu, có ý thức cầu thị, lắng nghe, tiếp thu và tự sửa chữa khuyết điểm
	- Luôn luôn nhiệt tình, tâm huyết, hết lòng vì công việc
	- Chịu học hỏi, chịu thay đổi, sáng tạo và khả năng đóng góp sáng kiến, cải tiến
	- Có ý thức chấp hành pháp luật, Nội quy, quy định nề nếp, giờ giấc làm việc tại cơ quan
Kinh nghiệm	Lĩnh vực quản lý: 02 năm
	Lĩnh vực chuyên môn: 05 năm

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp Công ty)

- Đánh giá thực trạng các chương trình đã đào tạo; Phòng HCTH xây dựng nhu cầu đào tạo dựa trên khung năng lực như sau:

Đào tạo cơ bản:

+ Trình độ đào tạo: Là trình độ đào tạo theo hệ thống văn bằng của Việt Nam hoặc quốc tế. Công ty chỉ xây dựng nhu cầu đào tạo trình độ Thạc sỹ.



+ Đào tạo lý luận chính trị: Theo quy định của Tổng Công ty và Pháp luật hiện hành, hiện đang áp dụng thực hiện đối với chức danh quy hoạch Trưởng phòng Chi nhánh trở lên.

+ Đào tạo trong công việc theo kiểu chỉ dẫn, kèm cặp, chỉ bảo nhân viên mới (tân binh) được giao cho Trưởng các bộ phận hoặc những tổ trưởng có chuyên môn, nghiệp vụ cao, kinh nghiệm hơn trực tiếp thực hiện tại nơi làm việc.

+ Đào tạo các loại giấy Chứng chỉ/chứng nhận/giấy phép hành nghề theo quy định của Pháp luật.

Năng lực chung: Là những tính cách, thái độ, hành vi cơ bản và quan trọng nhất của tổ chức mà mỗi thành viên đều phải có phản ánh văn hoá và năng lực cốt lõi của tổ chức, yêu cầu tất cả cá nhân trong tổ chức phải có và thể hiện được trong quá trình làm việc. Thể hiện thông qua:

+ Tính chuyên nghiệp, văn minh thương mại: Nắm vững quy chế/quy định/quy trình; thành thạo công việc; tôn trọng lời hứa, nội dung đào tạo: truyền thống/văn hóa, giá trị cốt lõi; Đào tạo mô hình tổ chức hoạt động của Công ty; Đào tạo về Nội quy, quy chế, qui định, quy trình của Công ty; đào tạo kiến thức về ngành nghề Yếu sào;

+ Tính sáng tạo: Đổi mới, cải tiến để hoàn thiện hơn: Các lớp đào tạo chuyên sâu về nghiệp vụ, sản phẩm dịch vụ; Kỹ năng Tư duy sáng tạo;

Năng lực chuyên môn: Là những kiến thức, kỹ năng... thuộc lĩnh vực chuyên môn hoặc mang tính đặc thù cho vị trí công việc hoặc bộ phận mà cá nhân cần có để có thể đảm nhận vị trí công việc đó;

Năng lực quản lý: Là các yêu cầu đối với các công việc có tính chất quản lý bao gồm hoạch định, tổ chức, điều phối nguồn lực (ngân sách, con người) và thực hiện kiểm tra, giám sát, đánh giá công việc; Là khả năng hướng dẫn, đào tạo, huấn luyện phát triển năng lực nhân viên; khả năng thiết lập mục tiêu, giao việc, kiểm soát, đánh giá và khen thưởng nhân viên bằng cách sử dụng các công cụ quản lý khoa học và phù hợp với chính sách Công



ty đang áp dụng nhằm gia tăng hiệu suất và hoàn thành mục tiêu nhiệm vụ. Tùy theo tính chất phức tạp, mức độ và phạm vi quản lý mà mỗi chức danh có những yêu cầu về tiêu chuẩn năng lực quản lý khác nhau;

Năng lực lãnh đạo: Là những kiến thức, kỹ năng lãnh đạo cần có đối với các cấp lãnh đạo trong Công ty;

- 3 yếu tố cấu thành năng lực:

+ Kiến thức: Thể hiện mức độ hiểu biết ; khả năng vận dụng kiến thức vào thực tiễn công việc;

+ Kỹ năng: Thể hiện Khả năng thao tác/thực hành, hoặc khả năng thành thực trong công việc (làm được cái gì, mức độ nào);

+ Thái độ/hành vi: Thể hiện thái độ, hành vi của mỗi cá nhân theo những chuẩn mực giá trị con người, hoặc văn hóa Công ty.

* Phân tích nhu cầu nhân viên

Trên cơ sở khung năng lực, mẫu phiếu khảo sát nhu cầu đào tạo theo quy định tại Quy chế đào tạo của Công ty, người lao động đăng ký nhu cầu đào tạo theo mẫu biểu BM01-YS-HCTH và gửi về Phòng HCTH trước ngày 01/01 hàng năm làm cơ sở xây dựng nhu cầu đào tạo. Mẫu phiếu khảo sát nhu cầu đào tạo như sau:

Phiếu khảo sát nhu cầu đào tạo

Họ và tên:

Năm sinh:

Chức danh công việc:Đơn vị công tác:.....

STT	Nội dung đã được đào tạo	Nội dung đào tạo bổ sung	Thời gian đào tạo dự kiến
	ĐH Kinh tế Quốc dân, chuyên ngành QTNL		
	Chứng nhận ...		

Người đăng ký

(Ký và ghi rõ họ tên)

2.2.1.2. Tổng hợp nhu cầu

Trên cơ sở nhu cầu khảo sát, Tiêu chuẩn cán bộ, tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ, Yêu cầu, nhiệm vụ của công tác quy hoạch đội ngũ cán bộ quản lý và công tác phát triển nguồn nhân lực; Các chủ trương, chính sách hoặc các chương trình, kế hoạch cụ thể của Công ty. Phòng HCTH tổng hợp nhu cầu đào tạo theo mẫu biểu như sau:

Bảng 2.9. Tổng hợp nhu cầu đào tạo

Nhóm NL	STT	Nhu cầu đào tạo	Thứ tự ưu tiên
Đào tạo cơ bản			
Năng lực chung			
Năng lực chuyên môn			
Năng lực quản lý			
Năng lực lãnh đạo			

(Nguồn: Văn phòng Công ty)

2.2.1.3. Xác định nhu cầu đào tạo ưu tiên (cấp I, II, III)

Phân tích nhu cầu theo các cấp độ như trên sẽ giúp xác định ra nhiều nhu cầu đào tạo khác nhau, do đó tổ chức cần ưu tiên giải quyết nhu cầu nào trước nhu cầu nào sau theo mức độ quan trọng và khẩn cấp của nhu cầu đối với hoạt động kinh doanh của là một tiêu chí để cần cân nhắc. Một nhu cầu đào tạo được xem là quan trọng khi nó có ảnh hưởng lớn, nếu không thực hiện thì gây ra hậu quả đáng kể. Nhu cầu đào tạo khẩn cấp đòi hỏi sự chú ý ngay lập tức.

Việc sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các nhu cầu đào tạo sẽ giúp phân bổ nguồn lực hợp lý, đồng thời đảm bảo đáp ứng kịp thời những đòi hỏi về kỹ năng của nhân viên.

Cấp I: là vừa quan trọng, vừa khẩn cấp, cần thiết phải đào tạo trong kỳ;

Cấp II: Quan trọng nhưng không khẩn cấp hoặc khẩn cấp nhưng không quan trọng, tương đối cần thiết phải đào tạo trong kỳ;

Cấp III: Chưa khẩn cấp và không quan trọng, đào tạo cho tương lai.

Việc xác định nhu cầu đào tạo dựa vào khung năng lực để xây dựng danh mục chương trình đào tạo trong thời gian 5 năm. Trong thời gian này, các nhóm đối tượng được đào tạo hết toàn bộ nội dung chương trình đã xây dựng. Còn khảo sát nhu cầu đào tạo hàng năm đối với người lao động; Thứ tự ưu tiên ban đầu chỉ là cơ sở để quyết định lựa chọn nội dung chương trình nào cần thiết tổ chức đào tạo trước để đáp ứng tức thì tác nghiệp công việc của người lao động.

Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo được đóng khung như trên sẽ bị hạn chế khi tình hình kinh tế xã hội có thay đổi so với dự tính ban đầu, dẫn đến chương trình không được cập nhật mới phù hợp với tính thời đại. Lường trước được vấn đề này, hàng năm Công ty thường xuyên nghiên cứu bổ sung cập nhật những nội dung chương trình mới đảm bảo phù hợp với tình hình thực tế. Nhìn chung, phương pháp xác định nhu cầu đào tạo của Công ty rất khoa học, tiên tiến hiện đại, góp phần tích cực nhằm không ngừng nâng cao trình độ người lao động, hỗ trợ rất lớn vào việc thực hiện thắng lợi nhiệm vụ sản xuất kinh doanh trong thời gian vừa qua (tốc độ tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, thu nhập khá nhanh, đều và ổn định).

Thực tế nhu cầu đào tạo của Công ty năm 2019 theo Phụ lục 3. Kế hoạch triển khai đào tạo năm 2019.

2.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo

Trong xu thế hội nhập, muốn thắng thế, đòi hỏi đặt ra đối với các doanh nghiệp phải nâng cao năng lực cạnh tranh. Công ty TNHH Nhà nước MTV Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội mục tiêu nâng cao năng lực cạnh tranh, phấn đấu trong 05 năm tới trở thành Doanh nghiệp hàng đầu Châu Á về sản lượng khai thác Yến tổ đảo cũng như chất lượng sản phẩm được chế biến từ nguyên liệu Yến Sào. Việc nâng cao chất lượng lao động cho công ty một mặt đòi hỏi sự nỗ lực của bản thân ban Giám đốc Công ty, mặt khác cần sự hỗ trợ của nhà nước trong việc đào tạo nguồn nhân lực.



Mục tiêu đào tạo được Công ty xác định rõ như sau:

2.2.2.1. Đối với Tổng công ty

- Nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh, duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo lợi thế cạnh tranh.
- Tránh tình trạng quản lý lỗi thời đáp ứng những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh.
- Giải quyết các vấn đề về tổ chức, tránh được mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân và giữa công đoàn với các nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.
- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới. Nhân viên mới thường gặp nhiều khó khăn, bỡ ngỡ trong những ngày đầu làm, các chương trình định hướng công việc đối với nhân viên mới sẽ giúp họ mau chóng thích ứng với môi trường làm việc mới.
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận, giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

2.2.2.2. Đối với người lao động

- Nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng bán hàng và tính linh hoạt trong công tác bán hàng và chăm sóc khách hàng, đặc biệt cải thiện vốn ngoại ngữ của các nhân viên bán hàng ngoài thị trường các khu vực.
- Cải thiện tinh thần chấp hành kỷ luật, hiểu biết pháp luật và ý thức hành động theo luật pháp, theo nội quy của công ty.
- Thể hiện văn hoá khi ứng xử trong công việc, tác phong làm việc cần mang tính chuyên nghiệp.
- Nâng cao khả năng phản ứng, thích nghi, linh hoạt, các khả năng hợp tác làm việc theo nhóm trong quá trình công tác.
- Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật.



-Đáp ứng được nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

-Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ, đó cũng chính là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

-Cải thiện sức khỏe và sự dẻo dai cho người lao động, nhất là lao động có đặc thù công việc ngồi nhiều như bộ phận kế toán.

Thực tế mục tiêu đào tạo của Tổng công ty năm 2019 theo *Phụ lục 3* Kế hoạch triển khai đào tạo năm 2019.

2.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Hiện tại Công ty TNHH Nhà nước MTV Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội đang sử dụng nhiều phương pháp để lựa chọn đối tượng đào tạo.

2.2.3.1. Phân nhóm đối tượng đào tạo

- Nhóm Lãnh đạo Công ty bao gồm: Ban Giám đốc.
- Nhóm Cán bộ quản lý bao gồm: Trưởng/Phó các Phòng/Bộ phận nghiệp vụ Công ty, Các tổ trưởng các thị trường, Cửa hàng trưởng các cửa hàng.
- Nhóm Chuyên môn, nghiệp vụ: là chuyên viên làm việc tại các Phòng/Ban nghiệp vụ Công ty.
- Nhóm nhân viên gồm toàn bộ nhân viên bán hàng bao gồm toàn bộ lực lượng trực tiếp bán hàng tại các thị trường/Cửa hàng;

2.2.3.2. Quy chuẩn đối tượng đào tạo theo năng lực

- Đối tượng đào tạo cơ bản: chuyên môn, nghiệp vụ trở lên; riêng đối tượng đào tạo lý luận chính trị là Quy hoạch và đang giữ chức Trưởng phòng trở lên.



- Đối tượng đào tạo theo năng khung năng lực chung: Tất cả lao động mới tuyển dụng và đào tạo nâng cao cho Nhân viên bán hàng.



- Đối tượng đào tạo theo khung năng lực chuyên môn: chuyên môn, nghiệp vụ thuộc các lĩnh vực Kinh doanh, kế toán tài chính, tổ chức lao động tiền lương, công nghệ thông tin...
- Đối tượng đào tạo theo năng lực quản lý: Trưởng phó phòng/Bộ phận, Cửa hàng trưởng.
- Đối tượng đào tạo theo năng lực Lãnh đạo: Quy hoạch và đang giữ các chức vụ Ban Giám đốc.

2.2.3.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Công ty khuyến khích và tạo điều kiện thuận lợi cho CBCNV tự học nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ thông qua việc đăng ký tham gia các buổi hội thảo, thuyết trình, tập huấn, tọa đàm về các chuyên đề có liên quan trực tiếp đến công việc đang đảm trách, do các tổ chức trong nước hoặc quốc tế đăng cai tổ chức, tự sắp xếp thời gian, đăng ký học tại các Trường, các cơ sở đào tạo chuyên nghiệp mà không làm ảnh hưởng đến thời gian làm việc tại Công ty.

Công ty chỉ quy định đối tượng được cử đi đào tạo, với các điều kiện, nghĩa vụ và quyền lợi như sau:

*** Điều kiện cử đi học:**

- Học sau đại học thì tuổi đời tối đa 45 tuổi đối với nam, 40 tuổi đối với nữ.
- Các lớp nghiệp vụ ngắn hạn, học lý luận chính trị tùy theo yêu cầu cụ thể, không quy định về tuổi đời.
- Có đủ sức khỏe tham gia học tập đạt kết quả.
- Các quy định khác theo quy định chung của trường đào tạo.
- Các đối tượng đào tạo ưu tiên:
 - + CBCNV trong diện quy hoạch vào các chức danh lãnh đạo quản lý.
 - + CBCNV có thành tích xuất sắc trong thực hiện nhiệm vụ được giao.
 - + Có khả năng tiếp thu, vận dụng kiến thức được đào tạo và có khả năng phát triển.
 - + Có thâm niên công tác trong Công ty.



- Căn cứ vào chức danh và quy hoạch cán bộ, Phụ trách các bộ phận chịu trách nhiệm chọn cử CBCNV đi đào tạo và sử dụng sau khi đào tạo. Việc chọn cử cán bộ phải tiến hành công khai, dân chủ, đúng đối tượng, đảm bảo quyền lợi của người lao động.

* Nghĩa vụ của người được cử đi học:

- Việc học tập và không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ ngoại ngữ, tin học...là nhiệm vụ bắt buộc đối với tất cả CBCNV.

- Chấp hành các quy chế, nội quy, điều lệ của Cơ sở đào tạo, nơi cán bộ, nhân viên được cử theo học.

- Thực hiện tốt nhiệm vụ học tập theo chương trình đào tạo của Cơ sở đào tạo; phấn đấu đạt kết quả tốt nhất sau mỗi khoá học; không có hành vi tiêu cực, gian lận trong học tập, thi cử.

- Chấp hành sự phân công của Công ty sau khi hoàn tất khoá đào tạo; chấp hành nghĩa vụ làm việc có thời hạn theo quy định của Công ty đối với từng loại hình đào tạo.

- Sắp xếp thời gian hợp lý để dự các khoá học do Công ty cử đi học mà không làm ảnh hưởng đến công việc đang làm tại Công ty.

- Tất cả các trường hợp được Công ty cử đi học có thời gian từ 06 tháng trở lên thực hiện bồi hoàn kinh phí đào tạo như sau:

- + Trong thời gian 5 năm kể từ khi tốt nghiệp khoá học trong nước, nếu tự ý xin chấm dứt hợp đồng lao động thì phải bồi hoàn toàn bộ chi phí đã được hỗ trợ.

- + Việc bồi hoàn khác do Giám đốc quyết định.

* Quyền lợi:

- CBCNV được cử đi đào tạo theo kế hoạch, được tạo điều kiện về thời gian, cấp học phí. Nếu được cử đi học trong giờ làm việc, thời gian đi học được tính là thời gian làm việc và được hưởng các chế độ chính sách về tiền lương, thưởng theo quy chế quản lý phân phối tiền lương của Công ty.



- Trường hợp đi học dài hạn, do phải tập trung học từng đợt và học trong giờ làm việc mà công việc của người đó phải do người khác đảm nhiệm thay thì những ngày đi học đó hưởng lương trên cơ sở kết quả học tập theo quy chế quản lý và phân phối tiền lương của Công ty.

- Kết thúc khóa học (có văn bằng, chứng chỉ) người được cử đi đào tạo sẽ được xem xét bố trí đúng công việc nếu có khả năng phát huy được kiến thức đã học, hoặc xem xét nâng ngạch, nâng bậc lương.

Trên cơ sở lựa chọn xác định nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo, Phòng HCTH tổng hợp thành kế hoạch triển khai đào tạo hàng năm trình Giám đốc phê duyệt, làm cơ sở thực hiện trong năm.

Thực tế đối tượng đào tạo của Công ty năm 2019 theo Phụ lục 3 Kế hoạch triển khai đào tạo năm 2019.

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

Khi thực hiện đào tạo thì việc phối hợp với các tổ chức bên ngoài của công ty trong thiết kế nội dung, chương trình đào tạo còn hạn chế. Việc thiết kế và phát triển tài liệu tự đào tạo cũng còn nhiều bất cập.

Chương trình đào tạo phải bao gồm được những môn học, bài giảng mà thông qua đó thể hiện những kỹ năng kiến thức mà người lao động sẽ được tiếp thu sau mỗi khóa học. Hiện nay, công ty TNHH Nhà nước MTV Yến Sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội đã xây dựng chương trình đào tạo khá hợp lý và đầy đủ cả về đối tượng, kiến thức, kỹ năng và thời gian đào tạo.

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



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

Đối với từng vị trí trong công ty, vị trí chức danh công việc khác nhau đặt ra những yêu cầu về kiến thức khác nhau.

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

Để chương trình đào tạo đạt kết quả, công ty đã và đang áp dụng đa dạng, linh hoạt các phương pháp đào tạo sau:

Thứ nhất, kèm cặp, chỉ bảo: phương pháp này thường được áp dụng với các lao động mới hay lao động trẻ thiếu kinh nghiệm. Học viên sẽ được phân công vào các vị trí trong phòng, ban và sẽ được kèm cặp, hướng dẫn của 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.

Thứ hai, đào tạo qua các hội thảo, lớp tập huấn: các hội thảo, lớp tập huấn tại công ty được tổ chức định kỳ hàng tháng hoặc hàng quý, tùy theo nhu cầu đào tạo của công ty. Các học viên tham dự có dịp để trau dồi các



kiến thức cũng như có cơ hội gặp gỡ các đồng nghiệp để chia sẻ kinh nghiệm. Tuy nhiên, nếu học viên không có ý thức chủ động trong việc tiếp thu cá biệt học thì hiệu quả từ phương pháp đào tạo này sẽ thấp.

Thứ ba, phương pháp cử đi học ở các trường chính quy: 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 Hà Nội. Chương trình đào tạo tại các trường chính quy tốn khá nhiều thời gian và chi phí, song hiệu quả mang lại khá cao.

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

Thứ năm, đào tạo kỹ năng xử lý công văn giấy tờ: một số nhân viên có khả năng được đề bạt sẽ được cấp trên giao cho tài liệu, tường trình, báo cáo; yêu cầu giải quyết và xử lý chúng một cách nhanh chóng và đúng đắn, từ đó họ sẽ tự đúc rút ra những kinh nghiệm xử lý các loại giấy tờ, báo cáo một cách thành thạo và đạt hiệu quả.

Stt	Phương pháp đào tạo	Số lượng học viên tham gia
1	Kèm cặp, chỉ bảo	13
2	Tổ chức các lớp hội thảo, tập huấn	18
3	Cử đi học trường chính quy	3
4	Công nghệ thông tin	6
5	Kỹ năng xử lý công văn giấy tờ	5

(Nguồn: Công ty TNHH Nhà nước MTV Yến Sào Khánh Hòa –
Chi nhánh Hà Nội – năm 2019)

2.2.5. Chuẩn bị cơ sở vật chất, giáo viên

2.2.5.1. Chuẩn bị giáo viên

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

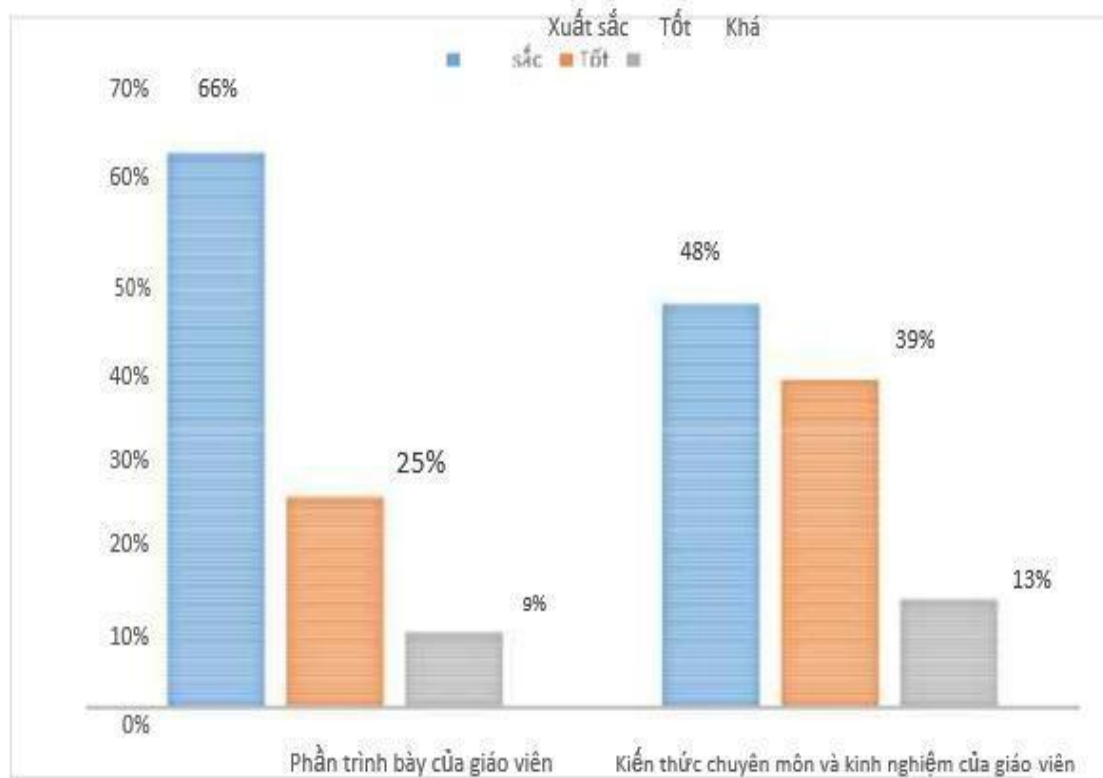
Đối với những nhân sự này trong công ty thì chủ yếu là các cán bộ quản lý của các phòng ban. Ngoài ra, một số lao động giỏi lâu năm, có trình độ chuyên môn sâu cũng được lựa chọn để đào tạo các nội dung phù hợp. Đội ngũ này được lãnh đạo tin tưởng giao nhiệm vụ dựa trên cơ sở đánh giá cao năng lực và kinh nghiệm chuyên môn. Một bộ phận đối tượng này là lao động giỏi lâu năm, có trình độ chuyên môn song còn yếu về nghiệp vụ sư phạm dẫn tới quá trình truyền đạt kiến thức đến học viên còn nhiều hạn chế.

Đối với những trường hợp kiêm chức, một số người sẽ được công ty cử đi đào tạo nâng cao trình độ sư phạm và trình độ chuyên môn nghiệp vụ nhằm sắp xếp họ là nòng cốt trong công tác đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động. Những người kiêm chức có thể nắm rõ rành hình nhân sự, hoạt động của công ty nên có những phương pháp giảng dạy phù hợp. Tuy nhiên, do những người kiêm chức chưa có kỹ năng sư phạm tốt nên hoạt động của họ chủ yếu là tập huấn văn bản nghiệp vụ trong công ty.

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

trường hợp kiêm nhiệm được hưởng mọi quyền lợi như khi đang công tác trong quá trình giảng dạy, đồng thời họ sẽ có thêm các khoản phụ cấp cho việc thực hiện công tác đào tạo.

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



Biểu đồ 2.2: Đánh giá giáo viên giảng dạy tại Công ty

(Nguồn: Số liệu điều tra của tác giả)

2.2.5.2. Chuẩn bị cơ sở vật chất

* Chuẩn bị trước đào tạo:



Bảng 2.10. Danh mục công việc chuẩn bị trước đào tạo

TT	Nội dung	Thời gian trước	Ghi chú
1	Lập kế hoạch đào tạo và tạm ứng chi phí đào tạo	10	
2	Liên hệ Nhà cung ứng/GV bên ngoài	15	Sử dụng cho các lớp mời GV ngoài
3	Gửi thư mời Giảng viên nội bộ	7	Sử dụng cho lớp có nhiều GVNB đào tạo
4	Thông báo kế hoạch khóa học	7	Email thông báo cho CBQL có HV liên quan
5	Lập danh sách HV	6	
6	Thông báo khoá học cho HV	5	Email thông báo cho HV Cc cho CBQL
7	Email đề nghị CBQL và Admin đv nhắc nhở HV tham gia lớp học	1	Sử dụng cho các lớp tân binh
8	Email remind khóa học cho HV	1-2	
9	Email remind khóa học đến GV	1-2	Sử dụng cho lớp có nhiều GVNB đào tạo (tân binh)
10	Liên hệ phóng viên báo nội bộ để viết bài, đưa tin	1-2	Sử dụng cho các lớp có tính PR cao
11	Chuẩn bị teabreak	1	
12	Liên hệ BQL Tòa nhà/ NCU bên ngoài để cùng set up phòng học	1	Vệ sinh phòng ốc và sắp xếp bàn ghế theo ý đồ của GV
13	Liên hệ canteen hoặc Nhà hàng chuẩn bị đồ ăn cho HV	1	Thông báo số lượng HV tham dự đào tạo
14	Liên hệ bảo vệ	1	Thông báo để BV nắm tình hình HV bên ngoài vào toà nhà
15	Chuẩn bị danh sách điểm danh cho HV	1	
16	Chuẩn bị bảng hướng dẫn phòng đào tạo	1	
17	Chuẩn bị bảng tên HV	1	
18	Chuẩn bị phiếu đánh giá khóa học	1	





TT	Nội dung	Thời gian trước	Ghi chú
19	Chuẩn bị giấy đi đường (nếu có)	1	
20	Chuẩn bị Slide Welcome HV, Slide bài giảng của GV...	1	
21	Chuẩn bị quà tặng cho HV	1	Theo yêu cầu của GV
22	Chuẩn bị tài liệu, handout, bài kiểm tra (nếu có),... cho HV	1	Theo yêu cầu của GV và đủ số lượng
23	Chuẩn bị VPP (giấy A1, A4, bút long, viết bi, bảng tên nhóm, bút màu, băng keo, kéo, ...)	1	Dùng đủ cho nhu cầu của GV và HV (phát sinh)
24	Chuẩn bị standee, máy chụp ảnh, laptop, bút chuyển slide, remote, âm thanh,	1	Dùng đủ cho nhu cầu của GV và HV (phát sinh)
25	Kiểm tra và chuẩn bị nước uống cho HV và GV	1	Có 4 – 5 chai nước/ buổi cho GV. Bình nước, ly nước HV cần sạch sẽ và đầy đủ.

(Nguồn: Công ty TNHH Nhà nước MTV Yến Sào Khánh Hòa –
Chi nhánh Hà Nội)

* Chuẩn bị trong đào tạo:

Bảng 2.11. Danh mục công việc chuẩn bị trong đào tạo

TT	Nội dung	Thời gian	Ghi chú
1	Kiểm tra thiết bị máy tính, máy chiếu, âm thanh,....	30'	Sắp xếp ngăn nắp, an toàn, thẩm mỹ. Biết sử dụng để hướng dẫn GV (khi cần)
2	Check in và gửi bảng tên HV		Đầy đủ, sắp xếp tên HV có logic thẩm mỹ.
3	Welcome HV và giới thiệu chương trình đào tạo		Ổn định lớp, chia nhóm (nếu cần), nêu nội quy lớp học
4	Hỗ trợ giảng viên trong các hoạt động của lớp học.		Ghi chép tiến trình, chụp ảnh



TT	Nội dung	Thời gian	Ghi chú
5	Ghi chép phát biểu của Lãnh đạo (hệ thống những ý chính lên Flipchart để HV tiện theo dõi)		Sử dụng cho các lớp có Lãnh đạo phát biểu đầu giờ
6	Theo dõi hỗ trợ và điều chỉnh nhiệt độ, âm thanh, ánh sáng, máy chiếu cho lớp học		
7	Cập nhật tình hình tham gia lớp học của HV	10h sáng	Sử dụng cho lớp Tân binh (báo cáo nhanh đến CBQL về việc tham gia của HV)
8	Báo cáo Lãnh đạo nếu HV vắng mặt nhiều		
9	Ghi chép kịch bản đào tạo		Sử dụng cho GV mới tham gia giảng dạy
10	Giám sát và quản lý lớp học (lưu ý nhắc nhở HV không nghe điện thoại, nói chuyện,..)		
11	Quan sát và theo dõi để làm bảng đánh giá nhận xét giảng viên		
12	Phá băng lớp học nếu GV hoặc nhu cầu lớp học cần		
13	Phát phiếu đánh giá khóa học và bài thu hoạch/ bài kiểm tra cho HV		
14	Làm clip và chiếu clip tổng kết khóa học		Sử dụng cho lớp Tân binh + Kỹ năng

(Nguồn: Công ty TNHH Nhà nước MTV Yến Sào Khánh Hòa –

Chi nhánh Hà Nội)

*

Chuẩn bị sau đào tạo:

Bảng 2.12. Danh mục công việc sau đào tạo

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

(Nguồn: Công ty TNHH Nhà nước MTV Yến Sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội)

2.2.6. Xác định kinh phí đào tạo

Sau nhiều năm phân phối sản phẩm Yến Sào Khánh Hòa tại miền Bắc, Công ty TNHH Nhà nước MTV Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội đã góp phần đưa thương hiệu Yến sào Khánh Hòa trở thành thương hiệu uy tín được nhiều khách hàng trong nước và quốc tế tin dùng, chiếm lĩnh vị trí hàng đầu tại thị trường Việt Nam và Quốc tế. Để có được kết quả này, một

phần là do Ban lãnh đạo công ty đã chú trọng đến đào tạo nâng cao năng lực cho người lao động.

Bảng 2.13: Số lượng và chi phí đào tạo của Công ty

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm				
			2015	2016	2017	2018	2019
1	Số lượng người được đào tạo. Trong đó:	Người	32	35	35	42	45
1.1	Đào tạo trong công việc	Người	30	32	32	37	42
1.2	Đào tạo ngoài công việc	Người	2	5	3	5	3
2	Tổng chi phí cho đào tạo. Trong đó:	Trđ	30,4	37	41,3	53,3	55,2
2.1	Chi phí đào tạo trong công việc	Trđ	25,4	27,8	34,4	37,2	46,4
2.2	Chi phí đào tạo ngoài công việc	Trđ	5	9,2	6,9	16,1	8,8
3	Chi phí đào tạo BQ/người	Trđ/người	0,95	1,06	1,18	1,27	1,23

(Nguồn: Công ty TNHH Nhà nước MTV Yên Sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội)

Qua bảng số liệu 2.13 cho thấy, số lượng người lao động được đào tạo qua các năm của công ty TNHH Nhà nước MTV yên sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội có xu hướng tăng, năm 2015 quy mô đào tạo của tổng công ty là 32 người, đến năm 2019 quy mô đào tạo là 45 người. Trong đó, đào tạo trọng tâm vào công việc liên quan trực tiếp đến người lao động có xu hướng tăng mạnh, khẳng định rằng công ty đã và đang đi đúng hướng trong việc đào tạo sâu vào chuyên môn, nâng cao tay nghề đúng người, đúng việc. Chi phí đào tạo của công ty qua các năm cũng tăng cao, bình quân chi phí đào tạo/người của năm 2015 là 0,95 triệu đồng /người, đến năm 2019 chi phí này đã tăng lên là 1,23 triệu đồng/người.

Nguồn kinh phí cho đào tạo nguồn nhân lực của công ty TNHH Nhà nước MTV Yên Sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội cũng được gia tăng qua các năm, nhằm đáp ứng nhu cầu đào tạo ngày càng lớn của người lao động.

Bảng 2.14: Thực trạng sử dụng kinh phí đào tạo của Công ty giai đoạn 2015-2019

Năm	Kinh phí KH (triệu đồng)	Thực tế sử dụng Kinh phí (triệu đồng)	Tỷ lệ hoàn thành KH (%)	Chi phí bình quân một lao động (Triệu đồng/người)
2015	30	30,4	101,3	0,95
2016	35	37	105,7	1,06
2017	40	41,3	103,3	1,18
2018	50	53,3	106,6	1,27
2019	55	55,2	100,4	1,23

(Nguồn: Công ty TNHH Nhà nước MTV Yến Sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội)

Kinh phí kế hoạch và thực tế sử dụng của công ty có xu hướng tăng, hàng năm công ty đều sử dụng hết kinh phí đào tạo dự kiến để đào tạo nâng cao năng lực cho nhân viên: Năm 2015, tỷ lệ này là 101,3%; năm 2016 đạt 105,7% và năm 2019 tỷ lệ này chiếm 100,4%. Chi phí bình quân một lao động tham gia đào tạo cũng được công ty quan tâm và gia tăng qua các năm. Năm 2015, chi phí bình quân một lao động được đào tạo là 0,95 triệu đồng/người; năm 2016 đạt 1,06 triệu đồng/người; năm 2017 là 1,18 triệu đồng/người; năm 2018 bình quân mỗi lao động tham gia đào tạo ở mức chi phí là 1,27 triệu đồng/người, năm 2019 là 1,23 triệu đồng/người

2.2.7. Tổ chức thực hiện đào tạo

Đối với đào tạo cử đi học (Public): Người lao động làm đơn theo mẫu quy định, Căn cứ kế hoạch đào tạo được phê duyệt, Phòng HCTH soạn quyết định trình Giám đốc ký duyệt để học viên tham dự các lớp học tại các Trường học và cơ sở đào tạo chuyên nghiệp.

Đối với chương trình đào tạo Công ty tổ chức (Inhouse) thì Phòng HCTH tiến hành các bước như sau:



2.2.7.1. Tiếp nhận học viên

Trên cơ sở danh sách học viên, cán bộ phụ trách đào tạo Phòng HCTH xem xét và đề xuất biện pháp xử lý học viên vắng mặt; phổ biến mục đích, yêu cầu, nội quy lớp học và những việc có liên quan trong quá trình học tập cho học viên; thông báo chương trình, nội dung, thời gian học tập; phát tài liệu cho học viên.

2.2.7.2. Khai giảng khóa đào tạo

Tổ chức buổi khai giảng khóa đào tạo, làm các công tác chuẩn bị và hậu cần.

2.2.7.3. Quá trình học tập

Trong toàn bộ khóa đào tạo, cán bộ phụ trách đào tạo trong phạm vi trách nhiệm của mình thực hiện theo dõi, kiểm tra, đôn đốc giảng viên, học viên thực hiện khóa đào tạo theo yêu cầu.

2.2.7.4. Kết thúc khóa đào tạo

- Cấp chứng chỉ hoặc giấy chứng nhận: Căn cứ vào tinh thần học tập, kết quả trong quá trình học tập và kết quả thi cuối khóa... của các học viên để tổ chức cấp chứng chỉ hoặc giấy chứng nhận cho các học viên theo kế hoạch đề ra.

- Khen thưởng, kỷ luật: Căn cứ vào tinh thần học tập và kết quả học tập của các học viên, căn cứ vào các quy định về khen thưởng kỷ luật trong các hoạt động đào tạo và chế độ khen thưởng, kỷ luật.

2.2.7.5. Thông báo và lưu trữ kết quả đào tạo của học viên

Kết quả học tập của từng học viên được cán bộ phụ trách đào tạo thông báo cho các Phòng chức năng và được lưu trữ trong hồ sơ nhân sự, tránh tình trạng một nhân viên tham gia lại khóa đã được đào tạo.

2.2.8. Đánh giá kết quả đào tạo

Người lao động trong công ty cũng luôn ý thức cố gắng học tập, nâng cao trình độ, tay nghề. Trong các năm qua, đã có nhiều lao động đăng ký tham gia các lớp tập huấn, đào tạo và đạt được kết quả cao sau mỗi khóa học.

Bảng 2.15: Kết quả đạt được của lao động trong công ty ở các khóa đào tạo giai đoạn 2015-2019

Đơn vị tính: Người

T T	Xếp loại	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
		SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
1	Giỏi	18	56	20	57	18	51	26	62	29	64
2	Khá	10	31	11	31	14	40	13	31	11	24
3	Trung bình	4	13	4	11	3	9	3	7	5	11
Tổng		32	100	35	100	35	100	42	100	45	100

(Nguồn: Công ty TNHH Nhà nước MTV Yến Sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội)

Qua bảng 2.15, kết quả kiểm tra cuối các khoá 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 NLD đem lại kết quả tốt sau các khoá học. Số lượng học viên đạt loại khá giỏi luôn chiếm tỷ trọng cao, số lượng học viên giỏi tăng qua các năm (năm 2015 là 56% đến năm 2019 là 64%). Đây là điểm mạnh của công ty cho thấy hiệu quả của đào tạo NNL. Nguyên nhân của điều này là do: Lực lượng được cử đi học 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. Mặt khác những năm gần đây, công ty đã chú trọng vào việc đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý, đây là bộ phận có trình độ, trách nhiệm cao do đó ý thức học tập của họ rất tốt. Chất lượng đào tạo ngày càng cao của công ty còn do bộ phận chịu trách nhiệm tổ chức, thực hiện các chương trình đào tạo phù hợp với người lao động.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa - Chi nhánh Hà Nội

2.3.1. Các nhân tố bên trong công ty

**** Chính sách và chiến lược phát triển nguồn nhân lực***

Chính sách về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một công cụ quan trọng để phát triển nguồn nhân lực. Thật vậy, chỉ khi doanh nghiệp có chính sách này rõ ràng thì công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực mới được quan tâm xứng đáng và việc lựa chọn đúng người đi đào tạo sẽ được xem xét kỹ lưỡng hơn. Hiện tại công ty TNHH Nhà nước MTV Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội có chiến lược phát triển kinh doanh nhưng chưa có chiến lược phát triển nguồn nhân lực, chỉ dừng lại ở việc khuyến khích lao động tự cải thiện trình độ học vấn cũng như trình độ chuyên môn.

**** Tăng trưởng, đổi mới công nghệ***

Hiện tại, công ty cũng có sự thay đổi về việc áp dụng công nghệ vào công tác bán hàng. Và sự thay đổi này có ảnh hưởng nhiều đến việc đào tạo phát triển đội ngũ nhân viên. Công ty đã tổ chức một khóa học tập trung để hướng dẫn lao động cách sử dụng và ứng dụng phần mềm bán hàng để hỗ trợ công việc, tuy nhiên thời lượng khóa học vẫn còn hạn chế.

**** Nhận thức của ban giám đốc Công ty về công tác phát triển nguồn nhân lực***

Qua phỏng vấn với ban Giám đốc Công ty, ta thấy nhận thức của ban Giám đốc Công ty về phát triển nguồn nhân lực vẫn còn có những hạn chế. Do chưa thấy hết tầm quan trọng của hoạt động này, nên công ty không có chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Đồng thời trong quản lý hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực thì do không thấy tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực và không biết nội dung của hoạt động quản lý đào tạo và phát triển nên hoạt động này còn nhiều bất cập.



** Khả năng tài chính của doanh nghiệp*

Khả năng tài chính của Công ty ảnh hưởng rõ rệt đến việc thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực và cơ cấu tổ chức của Công ty là một trong những yếu tố có ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của công ty. Công ty đã được phân chia thành các phòng/ ban/ bộ phận chuyên môn cụ thể, trong đó có những bộ phận mà rất nhiều doanh nghiệp đều có: đó là kế toán, kinh doanh, tổng hợp. Nhưng bộ phận tổ chức nhân sự hay tổ chức-hành chính thì lại không có. Bộ phận tổ chức nhân sự của doanh nghiệp là bộ phận có trách nhiệm về quản trị nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực, tuy nhiên do không có bộ phận này nên chức năng về phát triển nguồn nhân lực không được quan tâm thực hiện.

Do Công ty TNHH Nhà nước MTV Yên sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội hoạt động và có cơ cấu tổ chức theo sự chỉ đạo của Công ty TNHH Nhà nước MTV Yên sào Khánh Hòa nên cũng có những hạn chế trong công tác phát triển nguồn nhân lực. Thông thường, nếu không có bộ phận tổ chức/ nhân sự hoặc không có cán bộ chuyên trách nhân sự thì công tác này ít được thực hiện. Về trình độ của cán bộ phụ trách phát triển nguồn nhân lực thì rất ít người tự nhận là được đào tạo bài bản về phát triển nguồn nhân lực, phần lớn kiến thức họ có được là do tự làm và rút kinh nghiệm qua thực tế. Việc cán bộ phụ trách phát triển nguồn nhân lực thường rút kinh nghiệm qua tự làm và không được đào tạo bài bản là do sự nhận thức của cấp lãnh đạo công ty cho rằng công tác này không cần đào tạo cũng làm được. Chính vì vậy họ không chủ trương tuyển chọn người được đào tạo bài bản về chuyên ngành này. Việc cán bộ không có chuyên môn về quản lý nguồn nhân lực làm công tác nhân sự sẽ làm cho công việc của họ được thực hiện một cách tự phát, không bài bản, không đáp ứng được yêu cầu công việc và trong nhiều trường hợp có thể gây nên những tranh chấp nhân sự khó giải quyết.

** Cơ sở thông tin quản lý nguồn nhân lực*

Cơ sở thông tin quản lý nguồn nhân lực là một điều kiện quan trọng trong quản trị nhân lực, nó sẽ cung cấp thông tin nhân sự cho cán bộ lãnh đạo, quản lý nhanh nhất, đầy đủ, cập nhật nhất. Trong những thông tin đó có thông tin về quá trình đào tạo, kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động- những thông tin hữu ích cho phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên theo kết quả do văn phòng Công ty cung cấp thì Công ty TNHH Nhà nước MTV Yên Sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội mới cập nhật thông tin quản lý nguồn nhân lực đầy đủ trong vài năm trở lại đây. Vì vậy việc quản lý vẫn còn những hạn chế để có thể cung cấp thông tin nhanh nhất, đầy đủ nhất cho cán bộ lãnh đạo của Công ty.

2.3.2. Các nhân tố bên ngoài công ty

** Thực trạng nền kinh tế*

Hiện nay, nền kinh tế nước ta đang phát triển theo xu hướng toàn cầu hóa, việc gia nhập tổ chức thương mại WTO và các tổ chức thương mại quốc tế khác đã mang đến rất nhiều thuận lợi nhưng cũng không ít khó khăn đối với nước ta. Năm 2016, kinh tế Việt Nam chứng tỏ sức phục hồi nhanh chóng với tỷ lệ tăng trưởng GDP đạt mức 6,7%, nhưng nền kinh tế cũng đối mặt với những thách thức lớn như lạm phát cao, Ngân hàng Nhà nước xiết chặt các hoạt động cho vay, giá vàng và USD biến động không ngừng. Tất cả những biến động này đều ảnh hưởng đến các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Yên Sào Khánh Hòa nói riêng, dẫn đến tinh thần học tập của người lao động bị ảnh hưởng do lo ngại nguồn thu nhập không ổn định, chi phí đào tạo thêm đắt đỏ.

** Thị trường sức lao động*

Hiện nay thị trường lao động có chất lượng nguồn nhân lực khá tốt. Nguồn nhân lực cho thị trường bán lẻ nhiều, phong phú. Có rất nhiều các trường đào tạo về chuyên ngành marketing, bán hàng,... Điều này đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp nói

chung, và với Công ty Yến Sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội nói riêng. Đối với lao động là quản lý thì đòi hỏi không chỉ có trình độ chuyên môn trong công tác chuyên trách mà còn cả kỹ năng quản lý. Do đó đào tạo cho lao động là việc quan trọng và cần thiết, đáp ứng yêu cầu cần đặt ra với công ty trong quá trình hoạt động kinh doanh luôn biến động và ngày càng khó khăn hơn.

** Tiến bộ khoa học kỹ thuật*

Trong những năm gần đây, rất nhiều thành tựu khoa học kỹ thuật được nghiên cứu và ứng dụng thành công trong hoạt động sản xuất và kinh doanh. Công ty TNHH Nhà nước MTV Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội là công ty hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh thực phẩm, thị trường và thị hiếu của khách hàng thay đổi thường xuyên nên cần tăng cường nắm bắt kịp thời sự thay đổi về nhu cầu của thị trường, tham vấn phát triển những sản phẩm mới có chất lượng và phù hợp với thị hiếu của khách hàng. Do đó, đào tạo nguồn nhân lực cho Công ty cần chú trọng tập trung cho lực lượng lao động này để nắm bắt kịp thời xu hướng của thị trường, có chiến lược sớm nhằm tăng sức cạnh tranh của công ty.

** Đối thủ cạnh tranh*

Hiện nay trên thị trường có rất nhiều hãng cung cấp thực phẩm. Việc cạnh tranh về giá, về các dịch vụ bán hàng diễn ra rất khốc liệt. Chính vì vậy để tồn tại và phát triển trên thị trường, Công ty cần phải nhận thức được lợi ích của phát triển nguồn nhân lực với mục tiêu nâng cao chất lượng dịch vụ, giảm giá thành sản phẩm.

2.4. Đánh giá thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa - Chi nhánh Hà Nội

2.4.1. Ưu điểm

- Công cụ xác định nhu cầu bài bản, khoa học. Dựa vào gốc rễ vấn đề, đó là đánh giá, phân tích xây dựng khung năng lực từng nhóm đối tượng,



đề

làm cơ sở xác định nhu cầu đào tạo. Khi có khung chương trình đào tạo, rồi mới thực hiện khảo sát, lấy ý kiến người lao động để tổ chức chương trình nào trong năm.

- Áp dụng công cụ quản trị tiên tiến, hiện đại để đánh giá, đo lường kết quả thực hiện công việc, vừa tạo động lực vừa tạo áp lực để người lao động tích cực tham gia các hoạt động đào tạo nâng cao trình độ để tác nghiệp được tốt nhất để thể hiện được trình độ năng lực của mình, hoàn thành nhiệm vụ được giao.

- Trình độ nhận thức, kiến thức ngày càng nâng cao đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, đóng góp vào thành tích xuất sắc của Công ty trong thời gian vừa qua.

- Nguồn nhân lực tại Công ty hiện tại đều là lực lượng lao động có kinh nghiệm làm việc lâu năm (lao động có kinh nghiệm làm việc tại công ty thời gian từ 5 năm trở lên chiếm tỷ lệ 60,3% trên tổng số lao động của Công ty) do đó về văn hóa doanh nghiệp và các thông tin sản phẩm, chiến lược của doanh nghiệp đều được các lao động nắm rất chắc. Kiến thức chuyên môn của lực lượng lao động này đều ở mức cao, chỉ cần tiếp cận với kiến thức mới trong thời gian ngắn thì có thể tiếp thu được và áp dụng vào công việc thường ngày. Việc này giúp cho Công ty rút ngắn được thời gian đào tạo cho lao động, từ đó giảm bớt được kinh phí đào tạo và giảm bớt thời gian cử lao động tham gia đào tạo.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1 Quá trình phát triển nguồn nhân lực của công ty vẫn còn tồn tại những hạn chế cần khắc phục

- Công việc phổ biến nhu cầu đào tạo còn chưa được sâu sát, thường xuyên, liên tục, đặc biệt là tại các bộ phận trực tiếp tiếp xúc và chăm sóc khách hàng. Khi có nhu cầu đào tạo, công ty phải mất thời gian, công sức để tìm kiếm và xem xét từng trường hợp do quá trình lưu trữ hồ sơ cá nhân được lưu trong máy tính của cán bộ phụ trách đào tạo tại văn phòng công ty



quản lý và

lưu trữ trong hồ sơ bằng giấy tờ. Việc xác định nhu cầu còn mang nhiều tính chủ quan, chưa thực sự khoa học.

- Việc lựa chọn đối tượng đào tạo của công ty còn mang tính chung chung, thiếu sự phân loại về đặc tính, tính chất của NLD. Công ty còn bỏ sót nhiều đối tượng, chưa quan tâm tạo điều kiện để họ tham gia vào các khóa huấn luyện của công ty. Điều này ảnh hưởng ít nhiều tới tinh thần làm việc của họ, vì bản thân người lao động có sự so sánh với đồng nghiệp và đặt ra nghi vấn tại sao mình không có cơ hội trong khi người khác có và thậm chí có nhiều cơ hội được huấn luyện.

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

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

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

- Trình độ ngoại ngữ, tin học của cán bộ trong công ty chưa cao, song công ty chưa có biện pháp cụ thể nhằm nâng cao kiến thức cho họ. Điều này là do công ty là doanh nghiệp chuyên kinh doanh và phát triển thị trường qua các kênh bán hàng truyền thống nên đào tạo chú trọng vào khả năng tư vấn và giao tiếp với khách hàng trong nước. Do đó những trình độ nâng cao này chưa được quan tâm đúng mức.

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

2.4.2.2. Nguyên nhân

* Nguyên nhân chủ quan:

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

Cách tổ chức chưa chủ động trong việc xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Khi xây dựng chương trình đào tạo việc xác định nhu cầu đào tạo chưa xuất phát từ nhu cầu thực tế. Liên kết giữa văn phòng công ty chịu trách nhiệm chung và các đội ngũ phụ trách đào tạo tại các xí nghiệp thành viên còn nhiều yếu kém.

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

Việc xác định nhu cầu chưa bám sát với thực tế vào điều kiện từng giai đoạn, từng bộ phận của công ty nhằm đảm bảo số lượng được đào tạo không quá chênh lệch với kế hoạch cũng như xảy ra tình trạng bộ phận này đào tạo thừa, bộ



phần kia đào tạo thiếu khiến việc học tập của người lao động nói riêng và hiệu quả sản xuất của công ty nói chung. Chưa bám sát sự phát triển của khoa học kỹ thuật và kiến thức quản lý kinh tế và đối chiếu vào công ty xem đội ngũ lao động còn thiếu và yếu kiến thức nào sau đó đưa đi đào tạo.

Công ty chưa phân tích khả năng của người lao động: như xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực dựa trên cơ sở trình độ nào, kỹ năng hiện có ra sao.

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

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

** Nguyên nhân khách quan*

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

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

Sự liên kết giữa các doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp nước ngoài còn chưa phát triển, chính phủ chưa có nhiều chính sách khuyến khích, tạo cầu nối cho doanh nghiệp trong nước được tiếp cận, học hỏi kinh nghiệm của các doanh nghiệp nước ngoài. Điều này làm giảm sự liên kết giữa công ty TNHH Nhà nước MTV Yến Sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội và các tập đoàn đa quốc gia, chất lượng nguồn nhân lực của công ty chưa thực sự hướng tới được các tiêu chuẩn nhân lực chung của thế giới.

Tiểu kết chương 2

Thương hiệu của Công ty TNHH nhà nước MTV Yên Sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội đã được khẳng định nhờ vào chất lượng sản phẩm và chiến lược kinh doanh hiệu quả. Trong thời gian gần đây, hàng loạt các sản phẩm mới liên quan đến nguồn nguyên liệu yến sào được ra mắt như yến sào dành cho người cao tuổi, yến sào đông trùng hạ thảo, dược tửu hải mã yến sào khánh hòa đã tạo cho Công ty TNHH Nhà nước MTV Yên Sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội một vị thế mới trên thương trường. Năng suất lao động tăng qua các năm, trình độ lao động được cải thiện, sử dụng thành thạo máy vi tính, tiếng anh trong giao tiếp... Chất lượng lao động luôn được công ty quan tâm, đặc biệt nguồn nhân lực trong lĩnh vực phát triển thị trường và chăm sóc khách hàng. Số lượng lao động ở trình độ đại học, cao đẳng trở lên đều tăng lên hàng năm, góp phần nâng cao chất lượng nguồn lao động tại Công ty.

Công ty TNHH Nhà nước MTV Yên sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội xác định rõ, đối với người lao động, không chỉ tăng về số lượng mà còn phải tăng mạnh về chất lượng, đây là yếu tố quan trọng nhất. Công ty luôn xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực dựa trên nhu cầu thực tế, tổ chức triển khai thực hiện theo đúng quy trình và đạt hiệu quả cao: Tỷ lệ lao động được tham gia các lớp đào tạo, tập huấn giai đoạn 2015-2019 có xu hướng tăng; tỷ lệ lao động được khen thưởng trong năm đạt mức cao trong tổng số người lao động tham gia đào tạo;...

Với kết quả phát triển nguồn nhân lực của Công ty trong những năm vừa qua đã góp phần thay đổi kết quả kinh doanh của công ty: Doanh thu gia tăng qua các năm; tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu luôn ở mức cao. Hiện tại Công ty TNHH Nhà nước MTV Yên Sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội đang áp dụng tiến bộ của khoa học công nghệ vào quản lý bán hàng, giúp tăng hiệu quả bán hàng và phân phối sản phẩm trên toàn khu vực miền Bắc.

Chương 3

GIẢI PHÁP ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN NHÀ NƯỚC MỘT THÀNH VIÊN YẾN SÀO KHÁNH HÒA – CHI NHÁNH HÀ NỘI

3.1. Mục tiêu, phương hướng đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa - Chi nhánh tại Hà Nội đến năm 2025

Đào tạo nhân sự theo định hướng phát triển của công ty là không thể thiếu. Nó là một trong những yêu cầu quan trọng, giúp cho công ty có được nguồn nhân lực như kỳ vọng. Giải pháp đào tạo nhân sự sẽ rõ ràng và hợp lý hơn, phù hợp với quy mô và phong cách, văn hóa công ty hiện tại.

3.1.1. Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty

Chất lượng nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng đối với mọi thành công của tổ chức, vì vậy, việc nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ, nhân viên trong Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội là hết sức cần thiết, vì vậy trong chiến lược phát triển kinh doanh và phát triển nguồn nhân lực của Công ty đã xác định mục tiêu chiến lược đào tạo nguồn nhân lực như sau:

3.1.1.1. Đối với cán bộ quản lý, lãnh đạo

- Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý giỏi về chuyên môn, giỏi về kinh tế, am hiểu chính sách, pháp luật về kinh tế, có tính kế thừa. 100% cán bộ quản lý đạt chuẩn chuyên môn ở các vị trí công việc.

- Tăng cường đầu tư cho công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho cán bộ quản lý. Mở rộng các hình thức đào tạo, chú trọng hình thức đào tạo tại chỗ kết hợp với liên kết đào tạo, khuyến khích cá nhân tự học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ với việc hỗ trợ, đãi ngộ thích đáng với các cá nhân có thành tích trong học tập, nghiên cứu, có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, sáng tạo trong lao động. Tổ chức các hội thảo, trao đổi, học hỏi kinh nghiệm, tham quan thực tế.



- Quản lý có hiệu quả nguồn lao động trong công ty, khai thác phát huy những tiềm năng của người lao động để phục vụ cho sự nghiệp phát triển của công ty. Phát huy những năng lực sáng tạo, cải tiến kỹ thuật của cán bộ quản lý để nâng cao năng suất lao động cho công ty. Thu hút nhiều lao động giỏi.

3.1.1.2. Đối với nhân viên

Đào tạo đội ngũ lao động có kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp, quan tâm đến hiệu quả kinh doanh nhằm đảm bảo nguồn nhân lực của Công ty đạt được những mặt cơ bản về thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp, kỷ luật lao động, phẩm chất đạo đức, nhiệt huyết trong công việc, tác phong công nghiệp:

- Bố trí sắp xếp hợp lý công việc với trình độ chuyên môn của người lao động. Nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng thực hiện công việc, khắc phục kịp thời khi có sự cố xảy ra.

- Khơi dậy động lực tinh thần hăng say làm việc, có tinh thần trách nhiệm với công việc, để thấy rằng, lợi ích của cá nhân gắn liền với lợi ích của công ty và đặt lợi ích của tập thể lên trên.

- Không ngừng phát huy sáng kiến, sáng tạo để thực hiện công việc có chất lượng cao.

- Nâng cao năng lực, khả năng phản ứng, thích nghi, linh hoạt, các khả năng hợp tác làm việc tập thể của các lao động trong quá trình hoạt động kinh doanh của Công ty.

- Mục tiêu của công ty là xây dựng, phát triển đội ngũ cán bộ, nhân viên của công ty có đủ phẩm chất chính trị, năng lực chuyên môn và trình độ ngoại ngữ đáp ứng các yêu cầu về tổ chức quản lý và kinh doanh, nâng cao trình độ ngang tầm với quốc tế, hoà nhập với khu vực.

3.1.1.3. Chuẩn đầu ra đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty

* Về Kiến thức:

- Quản lý có hiệu quả nguồn lao động trong công ty, khai thác phát huy những tiềm năng của người lao động để phục vụ cho sự nghiệp phát triển



của



công ty. Phát huy những năng lực sáng tạo, cải tiến kỹ thuật của cán bộ quản lý để nâng cao năng suất lao động cho công ty. Thu hút nhiều lao động giỏi.

- Nắm bắt được văn hóa của công ty, kiến thức về lịch sử ngành nghề Yến sào.

- Cập nhật nắm chắc kiến thức về sản phẩm.

- Nắm vững về luật thương mại, hợp đồng bán hàng, maketting, truyền thông..., các bộ luật lao động, luật BHXH, luật ATVSLĐ...

- * Về kỹ năng:

- Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý giỏi về chuyên môn, giỏi về kinh tế, am hiểu chính sách, pháp luật về kinh tế, có tính kế thừa. 100% cán bộ quản lý đạt chuẩn chuyên môn ở các vị trí công việc.

- Đào tạo đội ngũ nhân viên có kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp, quan tâm đến hiệu quả kinh doanh nhằm đảm bảo nguồn nhân lực của Công ty đạt được những mặt cơ bản về thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp, kỷ luật lao động, phẩm chất đạo đức, nhiệt huyết trong công việc, tác phong công nghiệp:

- Bố trí sắp xếp hợp lý công việc với trình độ chuyên môn của người lao động. Nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng thực hiện công việc, khắc phục kịp thời khi có sự cố xảy ra.

- Khơi dậy động lực tinh thần hăng say làm việc, có tinh thần trách nhiệm với công việc, để thấy rằng, lợi ích của cá nhân gắn liền với lợi ích của công ty và đặt lợi ích của tập thể lên trên.

- Không ngừng phát huy sáng kiến, sáng tạo để thực hiện công việc có chất lượng cao.

- Nâng cao năng lực, khả năng phản ứng, thích nghi, linh hoạt, các khả năng hợp tác làm việc tập thể của các lao động trong quá trình hoạt động kinh doanh của Công ty.

- * Phẩm chất đạo đức:

- Có lối sống lành mạnh.



- Linh hoạt, khéo léo, tinh tế khi thực hành nghề & xử lý tình huống.



- Chăm chỉ, có tinh thần học hỏi, cầu tiến và đặt mục tiêu cho bản thân.
- Nhiệt tình và say mê công việc.
- Không bị chi phối hoặc tác động bởi lợi ích vật chất, tinh thần làm ảnh hưởng đến sự trung thực, khách quan và độc lập trong nghề nghiệp.
- Chính trực: Thẳng thắn, trung thực và có chính kiến rõ ràng
- Khách quan: Công bằng, tôn trọng sự thật và không được thành kiến, thiên vị.
- Có trách nhiệm với công việc, khách hàng, cộng đồng, xã hội và môi trường
- Tuân thủ pháp luật và các quy định của nhà nước, xã hội và cộng đồng

3.1.2. Phương hướng đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty

3.1.2.1. Quan điểm

Công ty luôn đặt con người vào vị trí trung tâm mọi thời đại, để xây dựng mục tiêu chiến lược phát triển Công ty. Ngoài việc tuyển dụng được nguồn lao động chất lượng cao, sử dụng, sắp xếp, bố trí lao động hợp lý, phân công, tổ chức lao động khoa học và việc nâng cao trí lực người lao động thì công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt nguồn nhân lực chất lượng cao luôn được đầu tư, và hết sức coi trọng.

Sự phát triển mạnh mẽ của khoa học, kỹ thuật đã mang lại những tác động to lớn và những biến đổi sâu sắc trong mọi lĩnh vực hoạt động: kinh tế, văn hoá, xã hội ở mọi quốc gia trên thế giới nói chung và ở Việt Nam nói riêng. Với thời đại chuyển đổi từ một nền kinh tế chủ yếu dựa trên nguồn tài nguyên thiên nhiên hạn hẹp sang nền kinh tế của thông tin và trí tuệ vì vậy mỗi cán bộ, người lao động trong Công ty TNHH Nhà nước MTV Yên Sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội cần hoàn thiện kỹ năng, tri thức để thích ứng với sự phát triển chung của quốc tế.

Cần gắn kết chiến lược kinh doanh và phát triển công ty theo từng thời kỳ để quy hoạch nguồn nhân lực tại các phòng ban cho phù hợp. Vị trí của nhân viên tại phòng ban là gì? Nhiệm vụ công việc của nhân viên như thế



nào? Nhu cầu và nguyện vọng? Những kỹ năng còn thiếu sót?



Để doanh nghiệp chinh phục những tầm cao, mục tiêu mới, tập thể lãnh đạo và cán bộ, công nhân viên luôn phải tự tìm tòi, đổi mới, sáng tạo, tận dụng tối đa những lợi thế sẵn có. Đến nay, công ty đã và đang đạt mức tăng trưởng cao, đóng góp vào sự phát triển chung của ngành Yến sào Việt Nam.

Trong tương lai, công ty tiếp tục đẩy mạnh xuất khẩu vào thị trường truyền thống như: Trung Quốc, Nhật, Hàn Quốc, xúc tiến thương mại thị trường các nước G20”. Công ty quyết tâm đoàn kết một lòng, thống nhất ý chí và hành động, phát huy tinh thần năng động, tư duy sáng tạo; nỗ lực cao nhất, phấn đấu hoàn thành thắng lợi nhiệm vụ chính trị, sản xuất kinh doanh được công ty chủ quản giao; xây dựng doanh nghiệp phát triển xứng danh là Đơn vị thành viên của một Công ty đã dành được danh hiệu Anh hùng Lao động; góp phần vào sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội, xây dựng quê hương ngày càng giàu đẹp.

3.1.2.2. Xây dựng chiến lược, kế hoạch về nhu cầu nguồn nhân lực

Cùng với lộ trình tăng quy mô kinh doanh, mở rộng các kênh bán hàng, phát triển thị trường, nguồn nhân lực cũng sẽ tăng tương ứng đảm bảo đáp ứng nhu cầu phát triển cả về số lượng và chất lượng. Trong đó đặc biệt chú trọng về chất lượng và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

* Về số lượng: Lao động hiện tại là 194 người. Cùng với sự phát triển của Công ty, tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân từ 10 – 15%/năm, dự kiến tốc độ tăng lao động khoảng 4%/năm. Dự kiến lao động làm việc đến năm 2025 là 240 người, có cơ cấu hợp lý về trình độ và năng lực chuyên môn đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh trong tình hình mới.

* Về chất lượng: Tiếp tục nâng cao yêu cầu về chất lượng nguồn nhân lực cho sự phát triển trong thời gian tới Công ty chú trọng đến các mặt sau:

Chiến lược đào tạo 3 nhóm đối tượng đáp ứng các năng lực quản trị chất lượng; Quản trị hệ thống trong điều hành, bán hàng và quan hệ khách hàng; Bảo vệ thương hiệu, PCCC và ATVSLĐ, Văn hóa doanh nghiệp.

STT	Nhóm đối tượng	Mục tiêu, chiến lược đào tạo
1	Cán bộ lãnh đạo và cán bộ quản lý:	- 100% có trình độ trên Đại học - 100% có trình độ lý luận chính trị cao cấp - 100% sử dụng thành thạo các công cụ tin học - 100% qua các lớp về Quản lý kinh tế, Nhà nước
2	Chuyên môn nghiệp vụ	- 50% có trình độ trên Đại học - 100% sử dụng thành thạo các công cụ tin học; đặc biệt việc ứng dụng công cụ tin học trong kỷ nguyên số cách mạng công nghệ 4.0 - 100% qua các lớp bồi dưỡng chuyên môn
3	Nhân viên trực tiếp sản xuất kinh doanh	- 100% có trình độ trung cấp trở lên - 100% qua các lớp đào tạo bán hàng chuyên nghiệp; văn hóa ứng xử Yếu sào - 100% sử dụng thành thạo phần mềm ứng dụng trên SMART PHONE - 100% làm chủ được công nghệ mới trong công tác bán hàng

3.1.2.3. Xây dựng, tổ chức các chương trình đào tạo bài bản, khoa học

* Thiết kế, xây dựng được chương trình đào tạo phù hợp, khoa học.

* Ban hành các bộ tài liệu quy chuẩn đối với từng nhóm đối tượng đào tạo Xây dựng các chương trình đào tạo, tập trung đào tạo phát triển kỹ

năng làm việc, cả về kỹ năng lãnh đạo, quản lý, điều hành và kỹ năng công việc, kỹ năng bán hàng.

Chú trọng phát triển nguồn nhân lực là một trong những nhân tố quan trọng nhất trong quá trình phát triển của Công ty trong những năm tới.

Phát triển thể lực, số lượng, đặc biệt trí lực thông qua đào tạo, sử dụng hợp lý khoa học phù hợp và phát huy hết sở trường công tác, xây dựng chính sách đãi ngộ lương, thưởng tạo động lực cao nhất.

Cơ chế chính sách để thu hút nguồn nhân lực có trình độ kiến thức cao, có các cơ chế khuyến khích về vật chất đối với những cống hiến mang lại nhiều lợi ích cho Công ty.

Ban lãnh đạo khuyến khích nghiên cứu khoa học; khuyến khích áp dụng tiên bộ khoa học kỹ thuật vào công việc, nâng cao kỹ năng cho người lao động.

3.2. Một số giải pháp đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nhà nước Một thành viên Yên sào Khánh Hòa - Chi nhánh Hà Nội

3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo

Như ta đã biết, Ban Giám đốc Công ty có vai trò rất quan trọng trong lãnh đạo doanh nghiệp. Đứng trước những cơ hội và thách thức, doanh nghiệp có phát triển được hay không hoàn toàn phụ thuộc vào nhận thức, trình độ và quyết tâm của những người lãnh đạo doanh nghiệp và bộ máy quản lý. Tuy nhiên, dù nhận ra được những cơ hội kinh doanh trên thị trường, nhưng nếu nguồn nhân lực trong doanh nghiệp không đủ trình độ đáp ứng yêu cầu công việc của thị trường thì doanh nghiệp cũng không thể thành công. Mặt khác nhiều cán bộ lãnh đạo của Công ty vẫn còn quan niệm con người chỉ là một yếu tố tham gia vào quá trình kinh doanh. Với nhận thức như vậy, sau khi tuyển dụng nhân sự họ quan tâm nhiều đến việc sử dụng nhân lực. Quan niệm đó dẫn đến doanh nghiệp không có nhu cầu đào tạo để phát triển nguồn lực của mình, xem đào tạo là thêm gánh nặng chi phí cho doanh nghiệp, thay vào đó chỉ cần sa thải nhân viên không đáp ứng yêu cầu và tuyển người mới. Ngược lại, theo xu hướng phát triển nguồn nhân lực hiện nay ở nhiều nước trên thế giới, người lao động được xem là tài sản của doanh nghiệp. Vì thế, đào tạo phát triển nguồn nhân lực được các doanh nghiệp coi là hoạt động đầu tư chứ không phải là gánh nặng chi phí. Hoạt động đào tạo và phát triển có thể giúp cho nhân viên hiểu biết sâu sắc hơn về mục tiêu và văn hoá của doanh nghiệp, giáo dục cho nhân viên có được sự đồng lòng với doanh nghiệp. Hoạt động đào tạo và phát triển còn giúp cho nhân viên hiểu rõ hơn yêu cầu của công việc. Thông qua đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, người lao động được nâng cao kỹ năng, thay đổi quan niệm, thái độ và sẽ đóng góp

trở lại một cách hiệu quả cho hoạt động của doanh nghiệp. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực không chỉ giúp bù đắp thiếu hụt về chất lượng lao động, và nâng cấp nguồn nhân lực hiện có mà còn giúp thu hút nguồn nhân lực tiềm năng. Việc chú trọng phát triển nhân viên, tìm ra những người có nhiều tiềm năng để đào tạo, phát triển và bố trí họ những vị trí trọng trách hơn sẽ là sự động viên tinh thần lớn, người lao động sẽ tận tâm hơn với công việc và cống hiến hết lòng cho doanh nghiệp. Nếu không chú trọng yếu tố này, rất có thể Công ty sẽ thường xuyên xảy ra khủng hoảng về nguồn nhân lực khi quy mô của Công ty tăng lên, hoặc khi yêu cầu của thị trường thay đổi. Vì vậy Giám đốc Công ty cần nhận thức được vai trò quan trọng của công tác phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp mình và dành thời gian và nguồn lực phù hợp đầu tư cho hoạt động này.

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

3.2.2. Xác định rõ mục tiêu đào tạo

Xác định đúng mục tiêu đào tạo là một trong những yếu tố quyết định sự thành công của công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Đối với từng đối tượng thì đề ra những mục tiêu mà họ cần đạt được sau mỗi khóa học, mục tiêu này vừa là định hướng triển khai đào tạo, vừa là cơ sở căn cứ đánh giá kết quả đào tạo. Khi xác định được mục tiêu rõ ràng thì người học sẽ có động lực cố gắng để đạt được mục tiêu. Thực tế việc xác định mục tiêu đào tạo còn chung chung, dẫn đến việc lựa chọn đối tượng đào tạo chưa chính xác, dẫn đến kết quả đào tạo chưa như kỳ vọng, không phát huy hết tác dụng của đào tạo đến kết quả sản xuất kinh doanh, tăng cao NSLĐ. Phần nào đó gây lãng phí nguồn lực.

Để xác định đúng mục tiêu đào tạo phù hợp với đối tượng đào tạo, cần phải phân tích, đánh giá và dự báo chính xác mục tiêu Công ty, mục tiêu trình độ nhân viên bằng phương pháp phân tích nhân viên thông qua hệ thống bản mô tả công việc, để tìm ra kỹ năng, kiến thức còn thiếu hoặc chưa phù hợp với yêu cầu công việc nhằm xây dựng đúng nội dung chương trình đào tạo phù hợp.

Để đảm bảo đào tạo và phát triển đúng người lao động, cán bộ chuyên trách về nguồn nhân lực của công ty cần phối hợp với các trưởng bộ phận đánh giá đúng nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp. Việc đánh giá cần gắn liền với phân tích tổ chức, với mục tiêu, chiến lược phát triển của doanh nghiệp để có đủ nguồn lực cho công tác này và có được sự ủng hộ của cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp. Đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển cần gắn với phân tích công việc và phân tích cá nhân người lao động. Công ty cần đánh giá nhu cầu đào tạo hàng năm và đánh giá một cách chủ động.

Có nhiều phương pháp đánh giá nhu cầu đào tạo, trong đó phương pháp đánh giá nhu cầu đào tạo sau đây là một cách khá đơn giản, dễ áp dụng, có 6 bước đánh giá nhu cầu đào tạo như sau:



Bước 1: Chuẩn bị

Để chuẩn bị cho đánh giá nhu cầu đào tạo cần tìm hiểu thông tin và trả lời các câu hỏi: Kế hoạch phát triển doanh nghiệp? Chiến lược đào tạo? Mục tiêu đào tạo? Các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo? Kinh nghiệm đào tạo trước đây của doanh nghiệp? Phương pháp đào tạo dự kiến (các tổ chức đào tạo và giảng viên?) Kinh phí và nguồn kinh phí đào tạo? Lý lịch nhân viên và bản mô tả công việc.

Bước 2: Xác định khoảng cách về kết quả thực hiện công việc

Xác định rõ khoảng cách về kết quả thực hiện công việc của mỗi nhân viên sẽ giúp chúng ta xác định ai hoàn thành tốt công việc, ai không hoàn thành tốt.

Kết quả thực hiện công việc tiêu chuẩn – Kết quả thực hiện công việc

thực hiện thực tế = Khoảng cách về kết quả thực hiện công việc

Để xác định khoảng cách trong kết quả thực hiện công việc cần:

- Tìm hiểu kết quả thực hiện công việc mà nhân viên đạt được trong thực tế.
- Tìm hiểu tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc (kết quả công việc cần đạt được).
- Tiến hành so sánh giữa những tiêu chuẩn về kết quả công việc với những kết quả đạt trong thực tế để tìm ra khoảng cách.

Những nguồn thông tin để có được thông tin trên bao gồm:

Kết quả thực hiện công việc trong thực tế:

- Bản đánh giá kết quả thực hiện công việc
- Trao đổi với nhân viên
- Trao đổi với cấp trên trực tiếp
- Trao đổi với khách hàng có liên quan.
- Vv...vv..

Tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc:

- Bản mô tả công việc



- Tiêu chuẩn thực hiện công việc
- Mục tiêu/ phương hướng hoạt động của công ty
- Ý kiến của ban giám đốc/ trưởng bộ phận;
- V.v..

Bước 3: Phát hiện nguyên nhân của khoảng cách hoặc cơ hội

Nguyên nhân của việc tồn tại khoảng cách về thực hiện công việc trong nhân viên có thể là:

- Nguyên nhân do thiếu kiến thức và kỹ năng: Nhân viên không biết cách thực hiện công việc của mình, không có kiến thức để thực hiện công việc...).
- Nguyên nhân do sự thay đổi trong tổ chức, do thiếu động lực lao động, do tổ chức công việc chưa hợp lý...vv. Người lao động có kiến thức và kỹ năng làm việc nhưng họ vẫn không hoàn thành tốt công việc.

Bước 4: Đưa ra các phương án để giải quyết vấn đề

Cần đặt ra một loại câu hỏi để thăm dò đâu là nguyên nhân chính, chẳng hạn như:

- Nhân viên cảm thấy như thế nào về kết quả công việc của họ?
- Nhân viên được khen thưởng như thế nào khi họ đạt được kết quả như yêu cầu?
- Nhân viên có bị phạt vì không đạt kết quả như yêu cầu?
- Khả năng của nhân viên có phù hợp với công việc được giao?

Nếu nguyên nhân là nhân viên thiếu hụt kiến thức, kỹ năng thì cần thực hiện một hoặc kết hợp các giải pháp sau: cung cấp khóa đào tạo ngoài công việc, tạo điều kiện thực hành, cung cấp ý kiến phản hồi, đơn giản hóa nhiệm vụ, thực hiện hỗ trợ công việc, thực hiện đào tạo trong công việc. Trong một số trường hợp có thể phải thực hiện chuyển nhân viên hoặc chấm dứt hợp đồng lao động nếu đào tạo vẫn không có hiệu quả.

Nếu nguyên nhân chủ yếu do sự thay đổi trong tổ chức, do thiếu động lực lao động, do tổ chức công việc chưa hợp lý,...thì giải pháp cho những vấn

đề này có thể bao gồm xây dựng kế hoạch chiến lược, tái cơ cấu tổ chức, thực hiện quản lý thực hiện công việc, khuyến khích vật chất và tinh thần, xây dựng nhóm làm việc hiệu quả...

Cần chú ý là rất ít khi chỉ thực hiện giải pháp đào tạo mà có thể giải quyết được các vấn đề về kết quả thực hiện công việc; cần phải thực hiện các biện pháp về tổ chức quản lý nữa mới có thể đạt được mức độ phát triển nguồn nhân lực cần thiết.

Bước 5: Xác định tầm quan trọng và thứ tự ưu tiên cho các nhu cầu đào tạo

- Lập danh sách nhu cầu (nguyện vọng) đào tạo
- Đánh giá các nhu cầu đào tạo trên cơ sở xem xét: tầm quan trọng của chúng đối với sự phát triển của công ty (mục tiêu tổ chức, chất lượng dịch vụ,...), nhóm đối tượng mục tiêu (thực tế và hạn chế), bản mô tả công việc và mức độ khẩn cấp của nhu cầu đào tạo đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
- Một nhu cầu đào tạo được xem là quan trọng khi nó có ảnh hưởng lớn hoặc nếu không thực hiện thì gây ra hậu quả đáng kể. Trong khi đó nhu cầu đào tạo khẩn cấp đòi hỏi sự thực hiện ngay lập tức.
- Sắp xếp thứ tự ưu tiên của các nhu cầu đã được xác định

Bước 6: Quyết định lựa chọn phương án tối ưu về nhu cầu đào tạo

Khi lựa chọn các giải pháp cần tính đến tính hiệu quả của các giải pháp này trên các khía cạnh: chi phí, lợi ích thu được, sự sẵn có của nguồn lực... để lựa chọn giải pháp tốt nhất/hiệu quả kinh tế cao nhất. Sau đó viết báo cáo về nhu cầu đào tạo.

3.2.3. Lựa chọn đúng đối tượng đào tạo

Đây là khâu quan trọng có tính định hướng, là cơ sở để thực hiện đúng các công việc tiếp theo nói riêng và toàn bộ đào tạo nói chung đạt hiệu quả cao nhất. Nếu công ty không thực hiện nghiêm túc ngay từ bước này thì sẽ dễ gây ra những sai sót trong việc cử người đi đào tạo dẫn đến lãng phí thời gian,

công sức và tiền bạc. Do đó, một số giải pháp nhằm hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo cho công ty được đưa ra như sau:

- Các tổ chức cần chủ động trong việc xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Khi xây dựng chương trình đào tạo việc xác định nhu cầu đào tạo phải xuất phát từ nhu cầu thực tế. Bộ phận phụ trách công tác đào tạo nên coi lãnh đạo các bộ phận khác, đặc biệt là bộ phận các nhân viên được đào tạo là “khách hàng” của mình trong việc thiết kế và thực hiện các chương trình đào tạo. Việc trao đổi và thu thập thông tin từ các “khách hàng” này có một vai trò rất quan trọng trong việc thiết kế, thực hiện chương trình và đặc biệt là khi tổ chức áp dụng các kiến thức này vào trong thực tế.

- Để có thể ứng dụng công nghiệp 4.0 vào lĩnh vực sản xuất kinh doanh sản phẩm từ yếm, trước hết cần chuẩn bị đủ số lượng nhân lực cho công ty phù hợp với những lĩnh vực có khả năng ứng dụng công nghệ 4.0. Đối với nhân lực quản lý và kỹ thuật, cần được đào tạo cơ bản ở trình độ đại học và cao đẳng với năng lực thực hiện. Mặt khác cần phải đào tạo lại số lượng nhân lực trực tiếp tại các nhà máy sản xuất để tiếp cận với công nghệ vận hành robot và các dây chuyền có tính tự động hóa cao. Việc cập nhật kiến thức cho nhân lực trực tiếp để đáp ứng công nghệ 4.0 thường sẽ do các hãng thiết bị thực hiện trong quá trình chuyển giao công nghệ, tuy vậy nhân lực ở trình độ đại học và cao đẳng cho công nghiệp 4.0 trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh sản phẩm từ yếm cần được dự báo để triển khai đào tạo một cách có hệ thống cho sự phát triển của ngành dệt may trong 10-15 năm tới.

- Việc tổ chức các chương trình đào tạo chỉ nên được tiến hành khi công ty có đủ cơ sở để kết luận là hiệu quả làm việc của công ty và cá nhân chưa cao là do các cán bộ của họ thiếu kiến thức, kỹ năng hoặc có thái độ chưa thích hợp với công việc. Chỉ trong những tình huống này thì đào tạo mới phát huy được tác dụng. Trong các tình huống khác thì đào tạo không phải là giải pháp hữu hiệu nhất. Tổ chức cần làm cho các cán bộ quản lý nhận thức rõ được vai trò của đào tạo đối với sự phát triển của cá nhân và tổ chức.



- Việc xác định nhu cầu phải sát với thực tế điều kiện từng giai đoạn, từng bộ phận của công ty để đảm bảo số lượng được đào tạo không quá chênh lệch với kế hoạch cũng như xảy ra tình trạng bộ phận này đào tạo thừa, bộ phận kia đào tạo thiếu khiến việc học tập của NLĐ nói riêng và hiệu quả sản xuất của công ty nói chung bị ảnh hưởng. Để thực hiện được điều này, việc tìm hiểu nhu cầu phải được chia nhỏ cho từng bộ phận và đẩy mạnh việc quán triệt ngay từ các cấp cơ sở.

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

Nhu cầu của tổ chức bao gồm: Chuẩn bị bù đắp những vị trí bị bỏ trống, bị thiếu... Chuẩn bị cho người lao động thực hiện được nhiệm vụ mới đồng thời trách nhiệm mới do sự thay đổi về mục tiêu, cơ cấu hoặc những thay đổi về luật pháp, công nghệ, chính sách. Hoàn thiện khả năng của người lao động nhằm thực hiện những công việc hiện tại và cả trong tương lai hiệu quả hơn.

Nhu cầu cá nhân: Nhu cầu về tinh thần như đòi hỏi những điều kiện để con người tồn tại, phát triển về mặt trí lực cũng là những nhu cầu thiết yếu như ăn, ở, mặc... Vì thế nhu cầu đào tạo và phát triển là một trong những nhu cầu không thể thiếu nhằm giúp cá nhân tự hoàn thiện bản thân, thực hiện công việc năng suất đạt hiệu quả tốt hơn.

Dựa vào một số chỉ tiêu thống kê về hành vi lao động: Có thể xác định nhu cầu về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực qua việc thu thập số liệu thống kê về những hành vi lao động thể hiện ở những tồn tại yếu kém ở mặt chất lượng lao động như mức độ sai hỏng và phế phẩm, thiếu hụt chi

tiết, tần suất và số lượng các tai nạn lao động, số lượng người lao động nghỉ việc và vắng mặt, năng suất lao động, những phàn nàn khiếu nại trong quá trình lao động.

Dựa vào phân tích khả năng của người lao động: Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực dựa trên cơ sở trình độ, kỹ năng hiện có, kiến thức của người lao động và cần trả lời cho các câu hỏi: Những kỹ năng, kiến thức nào cần đào tạo và phát triển ? Thời điểm thực hiện việc đào tạo và phát triển ? Đào tạo và phát triển ở đâu ? Có bao nhiêu người lao động cần được đào tạo và phát triển ?

3.2.4. Hoàn thiện nội dung chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp

Khi thiết kế và tổ chức các chương trình đào tạo cần thực hiện tốt các bước để xây dựng một chương trình đào tạo đảm bảo chất lượng xác định đúng nhu cầu đào tạo, đối tượng đào tạo và nội dung cần đào tạo. Để chương trình đào tạo đạt chất lượng và hiệu quả cần phải đổi mới nội dung chương trình đào tạo cho phù hợp với mục tiêu đào tạo, thích ứng với cơ chế thị trường và sự phát triển của khoa học công nghệ, đặc biệt trong kỷ nguyên cách mạng công nghiệp số 4.0. Cần bổ sung vào chương trình đào tạo những kiến thức mới, những phần học mang tính thực hành.

Xác định nội dung cần đào tạo cho một chương trình đào tạo nên căn cứ vào tình hình thực tế về trình độ của nhân viên hiện tại so với yêu cầu công việc trong tương lai. Những yếu kém về mặt chuyên môn nghiệp vụ, trình độ của nhân viên sẽ quyết định nội dung của khóa đào tạo, như đội ngũ nhân viên phải phân theo cấp bậc học. Vì vậy, cần xác định rõ đào tạo cấp bậc nào với nội dung hợp lý và mang lại hiệu quả cao. Bên cạnh đó, cũng cần xác định mục đích mà người đào tạo đạt được khi tham gia đào tạo các kỹ năng, các chương trình đào tạo Nội dung đào tạo cần phải có sự phân loại theo đối tượng như đào tạo cho cán bộ quản lý hay đào tạo nhân viên nhằm nâng cao



chuyên môn nghiệp vụ; đào tạo hội nhập cho nhân viên mới; đào tạo cán bộ nguồn phục vụ cho phát triển nguồn lực trong tương lai.

Trong đào tạo cho cán bộ quản lý thì lại phải phân chia rõ là đào tạo cho quản lý cấp cao, cấp trung, cấp cơ sở. Bởi các cấp quản trị khác nhau có các yêu cầu phát triển năng lực khác nhau. Ở cấp dưới và cấp trung cần chú trọng những kỹ năng mang tính chất kỹ thuật. Ở cấp điều hành cần chú trọng các kỹ năng kinh doanh chung.

Yêu cầu phát triển năng lực quản trị ở cấp Quản lý, điều hành:

- Quản trị thời gian
- Hoạch định, tổ chức
- Đánh giá việc thực hiện
- Giải quyết những khó khăn
- Hiểu tính cách con người
- Tự phân tích, đánh giá
- Khích lệ người khác
- Quản trị tài chính, nhân sự
- Dự thảo ngân sách
- Xếp đặt mục tiêu và thứ tự ưu tiên
- Triệu tập và điều hành các cuộc họp
- Giao tiếp miệng và viết
- Quan hệ quản trị
- Chiến lược và chính sách

Yêu cầu phát triển năng lực quản trị ở cấp trung:

- Đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên
- Khích lệ người khác
- Xếp đặt mục tiêu và thứ tự ưu tiên
- Giao tiếp bằng miệng và viết
- Hoạch định và tổ chức
- Hiểu tính cách con người



- Quản trị thời gian
- Xây dựng đội ngũ
- Thực hiện các cuộc họp có hiệu quả
- Phát triển và đào tạo cộng sự
- Chọn lựa nhân viên
- Khả năng ra quyết định

Yêu cầu phát triển năng lực ở cấp cơ sở:

- Khích lệ nhân viên
- Đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên
- Khả năng thủ lĩnh
- Khả năng giao tiếp miệng
- Hiểu được tính cách con người
- Phát triển và đào tạo cộng sự
- Xếp đặt mục tiêu và thứ tự ưu tiên
- Kỷ luật
- Hoạch định và tổ chức
- Quản trị thời gian
- Kèm cặp nhân viên
- Chọn lựa nhân viên
- Ra quyết định.

Theo phân phân tích thực trạng, công ty không có kế hoạch đào tạo, phát triển dù có thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển. Việc lập kế hoạch đào tạo và phát triển là rất cần thiết vì nó sẽ giúp doanh nghiệp chủ động trong thực hiện và giám sát thực hiện kế hoạch đào tạo. Sau khi xác định thứ tự ưu tiên nhu cầu đào tạo và phát triển cần lập kế hoạch đào tạo và phát triển. Nên lập kế hoạch thành bảng gồm 9 cột: cho các nội dung sau: số thứ tự; tên các chương trình đào tạo, phát triển cụ thể; đối tượng đào tạo/phát triển; số lượng học viên; thời gian dự kiến thực hiện; độ dài khóa học; phương pháp đào tạo và phát triển, kinh phí và trách nhiệm thực hiện.



Sau bảng tóm tắt đó, nên có phần nêu rõ mục tiêu đào tạo, phát triển cho mỗi khóa học, chương trình đào tạo và phát triển, nêu lý do chọn phương pháp đào tạo và phát triển, giáo viên và các nguồn lực khác cần có để kế hoạch đó được thực hiện.

Lựa chọn hình thức đào tạo, phát triển: Khi lựa chọn hình thức đào tạo và phát triển cần căn cứ vào:

- Mục tiêu đào tạo, phát triển: Tùy theo mục tiêu đào tạo và phát triển chúng ta sẽ lựa chọn hình thức đào tạo và phát triển phù hợp. Có một số nội dung đào tạo sẽ đạt hiệu quả tốt nhất với hình thức gửi đi đào tạo tập trung, nhưng cũng có những kỹ năng chỉ cần áp dụng hình thức đào tạo trong công việc.
- Đối tượng đào tạo, phát triển: Tùy theo trình độ, nhận thức của đối tượng đào tạo/phát triển để lựa chọn phương pháp đào tạo và phát triển cho phù hợp.
- Kinh phí: Nguồn kinh phí sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến cách thức triển khai hình thức đào tạo và phát triển. Nếu ngân sách dồi dào, doanh nghiệp nên đầu tư phát triển nội dung đào tạo, mời các chuyên gia về giảng cho nhân viên hay gửi cán bộ lãnh đạo, quản lý tham dự những khoá học có uy tín, chất lượng cao. Nếu ngân sách hạn chế thì doanh nghiệp nên sử dụng hình thức đào tạo trong công việc, sử dụng những nguồn lực có sẵn trong công ty để triển khai thực hiện.
- Giảng viên: Người tham gia giảng dạy hay kèm cặp/hướng dẫn có ảnh hưởng khá nhiều đến quyết định chọn hình thức đào tạo. Doanh nghiệp khó có thể áp dụng hình thức đào tạo trong công việc nếu cấp trên trực tiếp của người học hay những nhân viên lãnh nghề phải đảm nhận những công việc khác quan trọng hơn hay không có khả năng kèm cặp. Mặt khác, nếu sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp khá đặc thù thì doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn khi chọn những giảng viên bên ngoài.



Theo như phân tích ở chương 2, những hình thức đào tạo và phát triển sau là phù hợp với công ty TNHH Nhà nước MTV Yên sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội và cần thực hiện:

Hình thức đào tạo cán bộ nhân viên:

+ Hình thức đào tạo kèm cặp trong công việc. Hình thức này dùng để kèm cặp nhân viên mới, nhân viên chưa có kinh nghiệm, kèm cặp công nhân những nghề đơn giản. Hình thức này không chỉ dùng để nâng cao kỹ năng nghề nghiệp mà còn để hỗ trợ về phát triển tâm lý nghề nghiệp. Ngoài ra hình thức này cũng được dùng để đào tạo cán bộ quản lý, giám sát.

+ Đào tạo chương trình định hướng cho nhân viên mới: chương trình này giúp nhân viên mới hiểu được thông tin cơ bản của công ty và nhanh chóng hòa nhập với doanh nghiệp.

Đây là hai hình thức đào tạo mà công ty cần tận dụng tối đa vì ít tốn kém và dễ thực hiện. Bên cạnh những hình thức đào tạo này, Công ty TNHH Nhà nước MTV Yên sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội cũng cần cần nhắc lựa chọn một số chương trình đào tạo phù hợp trên thị trường để gửi những cán bộ lãnh đạo, quản lý chủ chốt theo học. Việc đào tạo này sẽ nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý cho họ. Ngoài ra công ty cũng cần khuyến khích nhân viên tự học và học qua công nghệ hiện đại như internet để ít bị ảnh hưởng bởi thời gian làm việc.

Hình thức phát triển cán bộ, nhân viên:

+ Phát triển nhân viên qua thực hiện hình thức đánh giá nhân viên: đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên không chỉ là cơ sở để phát hiện nhu cầu đào tạo và phát triển mà còn là hình thức phát triển nhân viên. Việc đánh giá nhân viên công bằng, chính xác sẽ giúp nhân viên phát triển qua việc hoàn thiện những điểm yếu và phát huy điểm mạnh.

+ Phát triển nhân viên qua giao công việc: khi nhân viên được giao những công việc thách thức hơn, họ sẽ tích lũy được nhiều kinh nghiệm và có thể đảm

nhệm những công việc nhiều trọng trách hơn sau này. Hình thức này có thể thực hiện thông qua mở rộng công việc, luân chuyển công việc và bổ nhiệm.

+ Phát triển nhân viên qua hướng dẫn họ. Đối với những công việc mới, nếu nhân viên được những người có kinh nghiệm sẵn sàng chia sẻ, hướng dẫn thực hiện công việc thì họ sẽ nhanh chóng học hỏi và phát triển năng lực.

Các hình thức phát triển cán bộ nhân viên này rất phù hợp với Công ty vì tốn ít kinh phí. Tuy nhiên khi thực hiện các hình thức đào tạo và phát triển này, đặc biệt là hình thức kèm cặp, hướng dẫn, Công ty cần chú ý đào tạo kỹ năng giao tiếp, kỹ năng kèm cặp, hướng dẫn cho đội ngũ cán bộ quản lý, những người đảm nhiệm hoạt động này để tăng hiệu quả của hoạt động đào tạo, kết quả đạt được như mong đợi.

Mặt khác, doanh nghiệp cần nhận thức rõ ưu, nhược điểm của từng hình thức đào tạo trong công việc để thực hiện cho có hiệu quả.

Khi chọn lựa hình thức đào tạo và phát triển cũng không nhất thiết là chúng ta chỉ chọn một hình thức duy nhất. Một cách hiệu quả nhất để nâng cao năng lực của người lao động là phối hợp các hình thức đào tạo, phát triển.

3.2.5. Tăng cường kinh phí đào tạo và cơ sở vật chất phục vụ đào tạo

Công ty cần quan tâm đến kinh phí dành cho đào tạo, có biện pháp làm tăng kinh phí của công ty dành cho đào tạo. Cần có chính sách hợp lý đối với những người tham gia đào tạo.

Việc sử dụng nguồn kinh phí cũng hết sức quan trọng, nguyên tắc chung là phải tiết kiệm và phù hợp.

Sau khi xây dựng được kế hoạch đào tạo và phát triển, việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo là rất quan trọng. Như đã phân tích đào tạo cần phải dựa trên những gì mà nhà quản lý muốn nhân viên của mình phải biết và điều này là nhiệm vụ của cả hai bên, nhân viên phải nâng cao khả năng làm việc và nhà quản lý phải tạo điều kiện về mặt thời gian và kinh phí để nhân



viên nâng cao khả năng làm việc và phải kiểm soát việc họ áp dụng các kiến thức đã học được vào công việc.

Khi tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo cần linh hoạt trong việc sử dụng các hình thức cũng như phương pháp đào tạo, đảm bảo các điều kiện để hoạt động đào tạo được tiến hành.

Bộ phận phụ trách đào tạo cần phối hợp với các bộ phận/phòng ban chức năng để lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo, thông báo lịch học, sơ đồ địa điểm tập trung (nếu gửi nhân viên đi học nơi khác) và tạo các điều kiện cần thiết để họ tham gia đào tạo có hiệu quả.

Bộ phận này cần tìm kiếm các tổ chức, cá nhân cung cấp dịch vụ đào tạo để chọn đơn vị cung cấp đào tạo phù hợp nhất và ký kết hợp đồng. Tiếp theo cần phối kết hợp với giáo viên trong việc xây dựng chương trình đào tạo có mục tiêu học tập phù hợp.

Việc lựa chọn thời gian và địa điểm đào tạo phải được xem xét kỹ lưỡng đến khả năng nhân viên có thể tham dự đầy đủ các buổi học hay không, cơ sở hạ tầng và các thiết bị đào tạo có được sử dụng triệt để hay không, có đảm bảo được thời gian của giáo viên đào tạo hay không.

Việc lựa chọn địa điểm đào tạo phải chú ý lựa chọn những nơi có điều kiện tương đối lý tưởng như giao thông thuận tiện, môi trường trong lành, yên tĩnh, đủ gió và ánh sáng, ...

Khi khóa học diễn ra cần đảm bảo các điều kiện hậu cần về lớp học: trang thiết bị giảng dạy phù hợp theo yêu cầu của giáo viên (máy chiếu, bảng trắng, bút dạ, phòng chiếu, giấy A0...), bố trí bàn ghế phù hợp với phương pháp giảng dạy, đồ ăn nhẹ giữa giờ học và những công cụ để quản lý lớp học: sổ điểm danh học viên, mẫu phiếu đánh giá khóa học, chứng chỉ (nếu có), phần thưởng...

Cần thực hiện việc theo dõi tiến độ thực hiện kế hoạch và sẵn sàng thay đổi khi cần thiết (không có kế hoạch nào tránh khỏi sự thay đổi khi thực hiện).

Trong thực hiện đào tạo, Công ty cần phải quan tâm đến đào tạo nhân viên mới. Mỗi doanh nghiệp đều có những cách thức và phương pháp đào tạo nhân viên mới khác nhau. Đối với Công ty TNHH Nhà nước MTV Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội, là một doanh nghiệp tương đối lớn, nên tổ chức những khóa học ngắn hạn, hoặc mời những chuyên gia về lĩnh vực cần đào tạo.

3.2.6. Chuẩn hóa đội ngũ giáo viên giảng dạy

Đội ngũ giáo viên giảng dạy cũng là một trong những biện pháp để nâng cao chất lượng đào tạo. Hiện nay, bên cạnh những mặt mạnh, đội ngũ cán bộ giảng dạy cũng nhiều hạn chế. Vì vậy cần đánh giá và có biện pháp nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ giảng dạy, phát triển đội ngũ giáo viên cá chất lượng giảng dạy cao. Để thấy được chất lượng hiệu quả của những chương trình đào tạo cũng như những hạn chế cần khắc phục thì một công việc không thể thiếu là đánh giá chương trình đào tạo. Khi đánh giá các chương trình đào tạo, cần sử dụng các bảng hỏi để thể hiện mức độ hài lòng của các học viên khi tham dự lớp học ngay sau khi khóa học kết thúc. Đặc biệt là khả năng áp dụng kiến thức vào thực tế của người lao động. Đánh giá chương trình đào tạo sẽ thấy được những chi phí cũng như lợi ích mà chương trình đào tạo thu được từ đó nâng cao hơn nữa chất lượng và hiệu quả đào tạo.

Tăng cường các khóa đào tạo kỹ năng xã hội, kỹ năng sư phạm cũng như chuyên môn với giảng viên, có cả phương pháp giảng dạy lẫn kinh nghiệm thực tế.

Tăng cường hợp tác quốc tế, hợp tác các cơ sở đào tạo uy tín trong nước và ngoài nước, tổ chức các khóa đào tạo dài – ngắn hạn để các giảng viên có điều kiện học hỏi ở các nước văn minh, phát triển.

Tạo điều kiện thuận lợi để cán bộ công nhân viên giỏi và nhiều kinh nghiệm của công ty được tham gia đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nâng cao nghiệp vụ kỹ thuật...



Cần phải có những chính sách khuyến khích động viên sự tham gia của đôi ngũ giáo viên kiêm nhiệm để họ yên tâm và tích cực thực hiện công tác giảng dạy của mình tốt hơn như: sắp xếp công việc hợp lý, có các chế độ khuyến khích về tiền lương giảng dạy, phụ cấp ưu đãi, các loại tiền thưởng...

Có các chính sách ưu đãi, đặc biệt là về chính sách tiền lương để thu hút những lao động có trình độ, chuyên môn kỹ thuật và kinh nghiệm vào làm việc và truyền đạt kỹ năng tại công ty

Nếu có điều kiện, công ty nên mời các chuyên gia nước ngoài về giảng dạy, hướng dẫn các buổi học để NLD được mở mang tầm hiểu biết.

3.2.7. Tăng cường đánh giá hiệu quả đào tạo và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực

Để đánh giá hiệu quả đào tạo, phát triển có 4 cấp độ: 1: Phản ứng: họ thích khoá học đến mức nào; 2: Học tập - họ học được gì từ khoá học; 3: Ứng dụng - họ áp dụng những điều đã học được vào công việc thế nào và 4: Hiệu quả - Khoản đầu tư vào đào tạo đem lại hiệu quả gì. Để hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển, doanh nghiệp nên sử dụng những công cụ sau trong đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển:

- Phiếu đánh giá: Bản câu hỏi đánh giá yêu cầu học viên chấm điểm và cho ý kiến về chương trình học. Qua đó bạn biết được điểm nào cần hoàn thiện cho chương trình.
- Thảo luận nhóm: Tiến hành thảo luận nhóm với học viên ngay sau khoá học để trực tiếp nhận phản hồi của nhiều người cùng một lúc về khoá học.
- Bài kiểm tra cuối khoá: Đây là cách để kiểm tra liệu người học có nắm bắt được những kiến thức như mong muốn hay không. Bài kiểm tra có thể dưới hình thức bài tập tình huống, câu hỏi trắc nghiệm,... Thông thường giảng viên sẽ là người tiến hành kiểm tra và cho ý kiến phản hồi về bài kiểm tra tại chỗ.



Những phương pháp nêu trên giúp doanh nghiệp hiểu được phản ứng của người học và những kiến thức/ kỹ năng mà người học học được (mức độ 1 và 2). Những phương pháp này có thể thực hiện ngay sau chương trình đào tạo.

Trong khi đó, để đánh giá được liệu người học có thật sự áp dụng những điều đã học vào công việc và mang lại kết quả gì cho doanh nghiệp (mức độ 3 và 4), ta cần đặt ra một khoảng thời gian để người học áp dụng sau đó mới đánh giá. Thường thì cán bộ quản lý trực tiếp sẽ đánh giá nhân viên của mình xem mức độ tiến bộ của họ sau đào tạo. Sau đây là một số cách đánh giá hiệu quả ở mức độ 3:

- Quan sát nhân viên tại chỗ: Thông qua việc quan sát những biểu hiện của nhân viên trong công việc, cán bộ quản lý trực tiếp có thể biết được những kiến thức và kỹ năng mới có được áp dụng hay không. Họ có thay đổi về thái độ, hành vi như mong muốn trong thực tế công việc hay không? và những thay đổi này mang lại kết quả gì cho doanh nghiệp: Năng suất lao động hay hiệu suất lao động có tăng lên sau khi đào tạo không.

- Phỏng vấn cấp trên trực tiếp về biểu hiện và kết quả công việc của người học sau khi được đào tạo. Cán bộ chuyên trách về nguồn nhân lực có thể phỏng vấn cấp trên trực tiếp của người đã được đào tạo để biết được người học có những thay đổi gì trong khi thực hiện công việc và đạt được những kết quả gì sau khi được đào tạo. Căn cứ vào kết quả đánh giá, ta có thể xác định đầu tư cho việc đào tạo và phát triển nhân viên mang lại kết quả gì cho doanh nghiệp.

Mức độ 4 của đánh giá tương đối khó. Thực tế công ty chỉ cần xác định được tổng chi phí đầu tư vào hoạt động đào tạo và phát triển, tính chi phí đào tạo bình quân trên đầu người lao động và tính được chi phí đào tạo bình quân trên một người học. Xác định mức độ doanh số tăng lên và phân tích các nhân tố ảnh hưởng, hoạt động đào tạo và phát triển chỉ là một tác nhân làm tăng doanh số.



Để nâng cao hiệu quả hoạt động đào tạo và phát triển, cần có sự cố gắng của bản thân người học và sự hỗ trợ của người quản lý. Điều quan trọng



nhất là việc áp dụng những gì đã học được vào công việc. Cuối mỗi đợt đào tạo, phát triển mỗi người học nên có một kế hoạch hành động nêu rõ họ có kế hoạch áp dụng những gì đã học vào thực tế như thế nào, nỗ lực thay đổi hành vi thói quen cũ như thế nào để nâng cao hiệu quả công việc, cần những sự hỗ trợ gì từ cán bộ quản lý trực tiếp, từ công ty để thực hiện. Sau đây là một biểu mẫu về kế hoạch hành động của cá nhân người lao động sau khi tham gia hoạt động đào tạo và phát triển.

Bảng 3.1: Kế hoạch hành động cá nhân

Thứ tự	Hoạt động	Kết quả dự kiến	Thời hạn hoàn thành	Hỗ trợ
1				
2				
...				

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Người cán bộ quản lý cần thống nhất với nhân viên về kế hoạch hành động này. Người cán bộ quản lý trực tiếp sẽ cần phải:

- Khuyến khích, hỗ trợ các cá nhân xây dựng kế hoạch hành động áp dụng được kiến thức đã học vào tình hình thực tế công việc.
- Thảo luận phương thức tốt nhất để áp dụng kiến thức đó vào công việc.
- Nêu rõ mình sẽ làm gì để giúp đỡ nhân viên (động viên nâng cao sự tự tin của họ trong việc áp dụng kiến thức mới, tạo điều kiện về công việc, về môi trường hỗ trợ của các đồng nghiệp khác trong công việc...).
- Thống nhất về thời gian đánh giá tổng kết tiếp theo.

Tóm lại, Công ty TNHH Nhà nước MTV yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội cần xây dựng và thực hiện chương trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực một cách hiệu quả và bền vững. Để có được chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiệu quả cần: hoàn thiện cơ cấu tổ chức và bố trí nhân sự, nêu rõ các vai trò, trách nhiệm và đặc thù mỗi công việc, xây dựng được cơ cấu lao động phù hợp giữa các nhân viên chuyên môn, hành

chính và quản lý. Doanh nghiệp cần xây dựng được chiến lược phát triển nguồn nhân lực, tổ chức, thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển để đạt được các mục tiêu đã đặt ra. Việc thiết kế và thực hiện các chương trình đào tạo phát triển nguồn nhân lực cần gắn với thực tế để người học có thể áp dụng ngay vào công việc. Hơn nữa, việc trả lương hay đề bạt nhân viên cần tính đến kinh nghiệm đào tạo và các chứng chỉ đào tạo đến việc nâng cao năng lực sau hoạt động đào tạo và phát triển.

Mặt khác doanh nghiệp cần đảm bảo tính bền vững khi thực hiện chương trình phát triển nguồn nhân lực. Cần đảm bảo có đủ nguồn kinh phí để thực hiện các chương trình đào tạo và phát triển cần thiết, có cơ chế để giám sát được các hoạt động đào tạo và phát triển và thiết kế các chương trình này cần hài hoà với các giá trị văn hoá của doanh nghiệp.

3.2.8. Hoàn thiện chính sách sử dụng lao động và đãi ngộ sau đào tạo

- Chính sách về tuyển dụng: Tuyển dụng phải tuân thủ đúng quy trình/quy chế, đặc biệt phải tuyển được những ứng viên đáp ứng tiêu chuẩn năng lực.
- Chính sách về sử dụng, bố trí sắp xếp người lao động phù hợp với sở trường công tác, tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ, đảm bảo đúng người, đúng việc.
- Chính sách quy hoạch để đào tạo, bồi dưỡng, chính sách đề bạt, bổ nhiệm.
- Chính sách đãi ngộ, lương thưởng đúng người, đúng việc, đúng hao phí sức lao động, đúng với cống hiến của mỗi người.

3.2.9. Kiện toàn bộ máy thực thi công việc đào tạo nguồn nhân lực

Để làm tốt công tác đào tạo đòi hỏi bộ phận thực thi phải có đủ số lượng người, có đủ năng lực, đủ tầm. Vì vậy, trước mắt Công ty cần bổ sung thêm cán bộ phụ trách thực hiện công tác đào tạo đúng chuyên môn nghiệp vụ; về lâu dài, cần nghiên cứu thành lập Phòng hoặc Ban đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Tiểu kết chương 3

Nguồn nhân lực là lực lượng nòng cốt của công ty, việc thực hiện phát triển lực lượng lao động chất lượng cao là vấn đề sống còn của công ty bởi vì đây là yếu tố quyết định đến năng suất, chất lượng sản phẩm và giá thành sản phẩm. Số lượng và chất lượng nguồn nhân lực chất lượng cao ở đây là nói đến việc tuyển dụng và đào tạo kiến thức quản lý, trình độ kỹ năng tay nghề trong công việc của lao động. Cách mạng công nghiệp 4.0 là thách thức đối với nguồn nhân lực. Với việc dựa trên 3 lĩnh vực chính: Kỹ thuật số, công nghệ sinh học; Robot thế hệ mới... cuộc Cách mạng công nghiệp sẽ là nền tảng để nền kinh tế chuyển đổi mạnh mẽ từ mô hình dựa vào tài nguyên, lao động chi phí thấp sang kinh tế tri thức; làm thay đổi cơ bản khái niệm đổi mới công nghệ, trang thiết bị trong các dây chuyền sản xuất. Tiếp cận với cuộc cách mạng công nghệ 4.0 trong đào tạo nguồn nhân lực theo hướng phát triển công ty theo chiều sâu tức là tăng năng suất lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh và tăng tính cạnh tranh của sản phẩm. Khi công nghệ 4.0 phát triển sẽ hình thành các mô hình kinh doanh mà ở đó máy móc sẽ hỗ trợ tối đa con người.

- Cần tập trung đào tạo nguồn nhân lực theo hướng như: Khả năng làm việc nhóm; Khả năng lập kế hoạch kinh doanh sản phẩm Yến sào và các loại sản phẩm khác; Khả năng nhạy bén với môi trường làm việc thay đổi; Năng lực học tập ở bậc cao hơn; Người lao động cần được định hướng cụ thể trong từng hoạt động kinh doanh sản phẩm. Do vậy, công ty cần tập trung vào công tác tuyển dụng những lao động có năng lực và nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực hiện có càng sớm càng tốt để có thể chủ động trong hội nhập kinh tế quốc tế trong tương lai.



KẾT LUẬN

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

Ở đầu giai đoạn, Công ty định hướng phát triển thị trường theo chiều rộng. Giai đoạn sau (2015-2019) công ty đã chú ý hơn vào việc phát triển theo chiều sâu với nhiều lao động được quan tâm đào tạo cả về kỹ năng, kinh nghiệm, sự hiểu biết về lĩnh vực đang làm. Năng suất lao động tăng qua các năm, trình độ lao động được cải thiện, sử dụng thành thạo máy vi tính, tiếng anh trong giao tiếp,... Công ty xác định rõ, đối với người lao động, không chỉ tăng về số lượng mà còn phải tăng mạnh về chất lượng, đây là yếu tố quan trọng nhất. Thương hiệu Yên Sào Khánh Hòa đã được xác lập nhờ vào tăng cường hiệu quả kinh doanh trong với sự tăng trưởng mạnh mẽ của dòng nước yến sào Sanest, và hàng loạt các sản phẩm mới liên quan đến yến sào được ra mắt trong những năm qua. Cách mạng công nghiệp 4.0 là thách thức đối với nguồn nhân lực. Với việc dựa trên 3 lĩnh vực chính: Kỹ thuật số, công nghệ sinh học; Robot thế hệ mới... cuộc Cách mạng công nghiệp (CMCN 4.0) sẽ là nền tảng để nền kinh tế chuyển đổi mạnh mẽ từ mô hình dựa vào tài nguyên, lao động chi phí thấp sang kinh tế tri thức; làm thay đổi cơ bản khái niệm đổi mới công nghệ, trang thiết bị trong các dây chuyền sản xuất. Tiếp cận với



cuộc cách mạng công nghệ 4.0 trong đào tạo nguồn nhân lực theo hướng phát triển công ty theo chiều sâu tức là tăng năng suất lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh và tăng tính cạnh tranh của sản phẩm. Khi công nghệ 4.0 phát triển sẽ hình thành các nhà máy thông minh, nhà máy số - nơi mà các máy móc, thiết bị sẽ được kết nối, tự động ra quyết định toàn bộ hoạt động của nhà máy từ khâu thu thập, phân tích yêu cầu, xây dựng kế hoạch sản xuất. Để phát triển, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, công ty cần tập trung đào tạo nguồn nhân lực theo hướng như: Khả năng làm việc nhóm; Khả năng nhạy bén, linh hoạt với môi trường kinh doanh luôn thay đổi; Năng lực học tập ở bậc cao hơn; Người lao động cần được định hướng cụ thể trong từng hoạt động kinh doanh sản phẩm Yến sào. Do vậy, công ty cần tập trung và nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực thường xuyên để có thể chủ động trong hội nhập kinh tế quốc tế trong tương lai.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, Nxb Đại học Kinh Tế Quốc dân, Hà Nội.
2. Công ty TNHH Nhà nước MTV YẾN SÀO KHÁNH HÒA Chi nhánh tại Hà Nội (2015-2019), *Báo cáo tổng kết*, Hà Nội.
3. Nguyễn Văn Duy *công tác viên tạo và phát triển NNL* (2012), *Hoàn thiện*
tại NH TMCP Kỹ thương Việt Nam - Techcombank, Đại học Kinh Tế Quốc dân, Hà Nội.
4. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động-Xã hội, Hà Nội.
5. Trần Thị công tác viên tạo NNL tại ngân hàng
Dung
(2012), *Hoàn thiện*
TMCP An Bình – học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
ABBank, Đại
6. Vũ Thùy Dương, Hoàng Văn Hải (2008), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.
7. Phạm Minh Hạc (2001), *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực trong thời kỳ công nghiệp hóa và hiện đại hóa*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
8. Bùi Thị Hậu (2018), “*Hoàn thiện công tác viên tạo và phát triển NNL tại ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn chi nhánh Tây Hồ – Hà Nội*”, Luận văn thạc sĩ, Đại học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
9. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực, Tập 1*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
10. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực, Tập 2*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.



11. Nguyễn Cảnh Chí Hoàng, Trần Vĩnh Hoàng (2013), *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở một số nước và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam*, Tạp chí Phát triển & Hội nhập, Hà Nội.
12. Ngọc Hưng (2012), “*Tầm nhìn lãnh đạo với phát triển nguồn lực doanh nghiệp thời hội nhập*”, Kỷ yếu ngày Nhân sự Việt Nam 2012, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội, tr. 77 - 81.



13. Lê Thị Mỹ Linh (2009), “*Đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức nhỏ và vừa ở Việt Nam*”, Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
14. Trần Thị Nhung, Nguyễn Duy Dũng (2005), *Đào tạo nguồn nhân lực trong các công ty Nhật Bản hiện nay*, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội.
15. Bùi Văn Nhơn (2006), *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, NXB Tư Pháp, Hà Nội.
16. Robert Heller (2007), *Động viên nhân viên*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
17. Robert Heller (2007), *Phân công hiệu quả*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
18. Robert Heller (2007), *Quản lý Nhân sự*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
19. Lê Hữu Tăng (1991 – 1995), “*Con người Việt Nam - mục tiêu và động lực của sự phát triển kinh tế - xã hội*”, Chương trình khoa học công nghệ cấp Nhà nước KX-07.
20. Nguyễn Tiếp (2008), *Quan hệ lao động*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
21. Nguyễn Đăng Thắng (2013), *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Tổng công ty điện lực thành phố Hà Nội*, Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông, Hà Nội.
22. Nguyễn Hữu Thân (2001), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.
23. Đoàn Hữu Xuân, Vũ Huy Từ (2009), *Giáo trình quản lý tổ chức và nhân sự tập 2*, Trường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội.
24. WB. World Development Indicators. - London: Oxford, 2000. (ILO)
25. Đặng Thị Hương (2011), “*Đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế*”, luận án tiến sĩ.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1

BẢNG HỎI VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH NHÀ NƯỚC MTV YẾN SÀO KHÁNH HÒA CHI NHÁNH HÀ NỘI

Kính gửi: Cán bộ quản lý Công ty Yến sào Khánh Hòa – CN Hà Nội

Chúng tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các anh/ chị cho cuộc điều tra đánh giá thực trạng về đào tạo nguồn nhân lực thuộc đề tài nghiên cứu “đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Nhà nước MTV Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội”.

Chúng tôi xin đảm bảo tính bí mật của các thông tin được cung cấp. Từ những dữ liệu thu thập được chúng tôi sẽ phân tích, tổng hợp, và bình luận một cách tổng quát, không nêu cụ thể một cá nhân nào trong báo cáo.

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

Đối tượng trả lời bảng hỏi: cán bộ quản lý trong công ty (Ban Giám đốc, trưởng bộ phận và phó bộ phận, tổ trưởng thị trường)

I. CÂU HỎI LỰA CHỌN VỀ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

Trong phần này chúng tôi muốn hỏi về một số hoạt động đào tạo nguồn nhân lực cụ thể trong doanh nghiệp của anh/chị. Mỗi câu hỏi có một số phương án trả lời, đề nghị anh/chị chọn một câu trả lời phù hợp nhất với hoạt động hiện tại của Công ty và đánh dấu (✓) vào trước câu trả lời đó:

1	Số lượng nhân viên của phòng/ban do anh/chị quản lý trong 3 năm qua có tăng lên hay không? ☐ Không tăng ☐ Có, tăng ít hơn 20% so với tổng số ☐ Có, tăng nhiều hơn 20% so với tổng số	2	Phòng/ban của anh/ chị có kế hoạch tăng thêm nhân viên trong 3 năm tới không? ☐ Không tăng ☐ Có, tăng ít hơn 20% so với tổng số ☐ Có, tăng nhiều hơn 20% so với tổng số
3	Trong năm 2019, người lao động được đào tạo đánh giá như thế nào về hiệu quả đào tạo ☐ Rất hài lòng ☐ Bình thường ☐ Không hài lòng ☐ Tôi không biết vì không hỏi họ ☐ Không có ai được đào tạo	4	Thực tế người lao động sau khi được đào tạo (kể cả hình thức kèm cặp, hướng dẫn..) có nâng cao năng lực thực hiện công việc ☐ Có rõ rệt ☐ Có chút ít ☐ Không thay đổi ☐ Tôi không biết vì không đánh giá ☐ Không có ai được đào tạo
5	Phòng/ban của anh/chị đã có kế hoạch phát triển cá nhân phù hợp với kế hoạch phát triển công ty cho từng nhân viên (để họ có kế hoạch học tập nâng cao năng lực chưa)? ☐ Có ☐ không	6	Cơ sở dữ liệu thông tin nhân sự của phòng/ban anh/ chị quản lý: ☐ Có, nhưng không đủ thông tin cho quản lý nhân sự ☐ Có, đủ thông tin nhưng chưa cập nhật ☐ Có đủ thông tin, cập nhật và dễ tiếp cận ☐ Không có

7	Phòng/ban của anh/chị có tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo? ☐ Có ☐ Không Nếu trả lời có thì không phải trả lời câu 8	8 Anh/chị biết mọi người cần đào tạo nhưng không tổ chức thực hiện bởi vì: ☐ Không có kinh phí ☐ Không có thời gian đi học do công ty không thể bố trí thời gian học trong giờ làm việc ☐ Không có thời gian đi học do cán bộ/công nhân không bố trí thời gian học ngoài giờ làm việc ☐ Không có người chuyên trách về hoạt động phát triển nguồn nhân lực ☐ Không có đủ thông tin về các chương trình đào tạo cung cấp trên thị trường ☐ Không tìm được chương trình đào tạo phù hợp ☐ Không nhìn thấy hiệu quả của đầu tư cho đào tạo và phát triển ☐ Sợ cán bộ đi học về đòi lương cao hơn ☐ Sợ cán bộ/công nhân đi học về sẽ tìm công việc mới ☐ Lý do khác (nêu cụ thể):.....
----------	--	--

II. THÔNG TIN CÁ NHÂN CỦA NGƯỜI TRẢ LỜI

1. Chức vụ: ☐ Ban Giám đốc;

☐ Trưởng/phó bộ phận

☐ Tổ trưởng thị trường

2. Tuổi: ☐ dưới 30 ☐ từ 30 đến 40 ☐ từ 41 đến 50

☐ từ 51 đến 60 ☐ trên 60

3. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

4. Trình độ văn hóa:

☐ trên đại học;

☐ đại học, cao đẳng ;

☐ trung cấp, công nhân kỹ thuật

☐ phổ thông trung học;

☐ chưa có bằng cấp/ khác

5. Tel: _____ ;

Họ và tên:..... (chỉ để liên hệ nếu cần ví dụ như trả lời sót, nhầm...)

Xin chân thành cảm ơn ý kiến đóng góp và thời gian anh/chị đã trả lời bản điều tra này

Phụ lục 2

BẢNG HỎI VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

TẠI CÔNG TY TNHH NHÀ NƯỚC MTV YẾN SÀO KHÁNH

HÒA CHI NHÁNH HÀ NỘI

Kính gửi: Nhân viên khối văn phòng; nhân viên kinh doanh, tiếp thị bán hàng Công ty TNHH Nhà nước MTV Yến sào Khánh Hòa – CN Hà Nội

Chúng tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các anh/ chị cho cuộc điều tra đánh giá thực trạng về đào tạo nguồn nhân lực thuộc đề tài nghiên cứu “đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Nhà nước MTV Yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội”.

Chúng tôi xin đảm bảo tính bí mật của các thông tin được cung cấp. Từ những dữ liệu thu thập được chúng tôi sẽ phân tích, tổng hợp, và bình luận một cách tổng quát, không nêu cụ thể một cá nhân nào trong báo cáo.

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

Đối tượng trả lời bảng hỏi: Nhân viên khối văn phòng; nhân viên kinh doanh, tiếp thị bán hàng các khu vực

Để có đầy đủ cơ sở đánh giá, rút kinh nghiệm cho những khóa đào tạo sau được chất lượng hơn, đề nghị Anh/Chị vui lòng đánh giá theo 5 mức độ

1: Rất tốt 2: Tốt 3: Khá 4: Trung bình 5: Yếu kém

STT	Nội dung đánh giá	Mức đánh giá				
1	Độ phù hợp giữa nội dung và mục tiêu khóa học	1	2	3	4	5
2	Độ phù hợp giữa nội dung và nhu cầu học viên	1	2	3	4	5
3	Quá trình đào tạo và phương pháp giảng dạy của giảng viên	1	2	3	4	5

4	Chất lượng bài giảng của giảng viên	1	2	3	4	5
5	Chất lượng tài liệu đào tạo	1	2	3	4	5
6	Mức độ tham gia của học viên	1	2	3	4	5
7	Mức độ trao đổi của học viên	1	2	3	4	5
8	Mức độ cung cấp kiến thức, kỹ năng mới	1	2	3	4	5
9	Tính ứng dụng của kiến thức, kỹ năng vào công việc	1	2	3	4	5
10	Tính phù hợp của phương pháp đào tạo	1	2	3	4	5
11	Mức độ phù hợp của khóa học	1	2	3	4	5
12	Các ý kiến khác...	1	2	3	4	5

*** THÔNG TIN CÁ NHÂN CỦA NGƯỜI TRẢ LỜI**

1. Chức vụ: ☐ Nhân viên kinh doanh/chăm sóc khách hàng

☐ Nhân viên bán hàng tại cửa hàng

2. Tuổi: ☐ dưới 30

☐ từ 30 đến 40

☐ từ 41 đến 50

☐ từ 51 đến 60

☐ trên 60

3. Giới tính: ☐ Nam

☐ Nữ

4. Trình độ văn hóa:

☐ trên đại học;

☐ đại học, cao đẳng ;

☐ trung cấp, công nhân kỹ thuật

☐ phổ thông trung học;

☐ chưa có bằng cấp/ khác

5. Tel: _____ ;

Họ và tên:..... (chỉ để liên hệ nếu cần ví dụ như trả lời sót, nhầm...)

Xin chân thành cảm ơn ý kiến đóng góp và thời gian anh/chị đã trả lời bản điều tra này!

Phụ lục 3

KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI ĐÀO TẠO NĂM 2019

Nhóm NL	STT	Nhu cầu đào tạo	Mục tiêu đào tạo	Nhóm đối tượng đào tạo	Số lượng người	Phương pháp/hình thức	Thứ tự ưu tiên
Đào tạo cơ bản	1	Trình độ đào tạo					
	-	Thạc sỹ QTKD...	Nâng cao trình độ đào tạo	Chuyên môn, nghiệp vụ trở lên	3	Ngoài giờ tại Trường ĐH	I
	-	Tiến sỹ		Trưởng phòng trở lên	1	Ngoài giờ tại Trường ĐH	III
	2	Lý luận chính trị	Chuẩn bị cán bộ kế cận	Quy hoạch và đang giữ chức Trưởng phòng trở lên	4		
Năng lực chung	1	Văn hóa doanh nghiệp, giá trị cốt lõi, mô hình cơ cấu bộ máy tổ chức, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng phát triển bản thân	Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, thái độ/hành vi	Lao động mới tuyển dụng và đào tạo lại cho Nhân viên bán hàng	45	Tập trung tại Công ty	I
	2	Kiến thức ngành nghề Yếu sào, về sản phẩm, dịch vụ kỹ thuật...	Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới		21		I
	3	Nội quy/quy chế/quy định/quy trình...	Nâng cao trình độ nghề nghiệp		21		

Năng lực chuyên môn	1	Luật dân sự, Luật doanh nghiệp, Luật thương mại, Hợp đồng bán hàng, marketing, truyền thông, PR...		CBCNV Kinh doanh	21		
	2	Bộ luật lao động, Luật BHXH, Luật ATVSLĐ, Nghị định về tiền lương, quản trị nhân sự...		CBCNV Tổ chức, lao động tiền lương	2		
	3	Đào tạo về bán hàng chuyên nghiệp cho nhân viên bán hàng		Nhân viên bán hàng	31		
Năng lực quản lý	1	Quản lý cấp trung; kỹ năng quản lý		Phó trưởng phòng/Phó giám đốc Chi nhánh	6		
	2	Đào tạo Cửa hàng trưởng		Cửa hàng trưởng	6		
	3	Quản trị mục tiêu, rủi ro, thay đổi....		Phó trưởng phòng/Phó giám đốc Chi nhánh trở lên	6		
	4	Hoạch định mục tiêu chiến lược phát triển			5		
Năng lực lãnh đạo	1	Đào tạo C.E.O		Giám đốc Chi nhánh	1		

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp Công ty)

THÔNG TIN LIÊN HỆ:

Nếu còn bất kỳ thắc mắc nào hoặc muốn tìm kiếm thêm nhiều tài liệu luận văn, tiểu luận mới mẻ khác của Trung tâm [Tri Thức Công Đồng](#),

Liên hệ dịch vụ viết thuê luận văn: <https://trithuccongdong.net/gia-viet-thue-luan-van.html>

Hoặc qua SĐT: 0946 88 33 50 hoặc email: ttcd.group@gmail.com để được giúp đỡ nhé!