BỘ GI ÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜ NG ĐẠI HỌ C KỸ TH UẬT CÔ NG NGH Ệ TP. H CM

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÁP SÀI GÒN

Ngành : **QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Chuyên ngành : **QUẢN TRỊ NGOẠI THƯƠNG**

Giảng viên hướng dẫn : Th.S Nguyễn T hị Hoàng

Yến Sinh viên thực hiện : Cao T hị Tâm

MSSV: 107401153 Lớp: 07DQN

TP. Hồ Chí Minh, Năm 2011

Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. Nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức

1.1.1.Khái niệm nguồn nhân lực

Bất kì tổ chức nào cũng được hình thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực của tổ chức đó. Nguồn nhân lực của tổ chức bao gồm các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định, còn sức lao động được hiểu là toàn bộ thể lực và trí lực của mỗi con người.

Thể lực chỉ sức khoẻ của thân thể, nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khoẻ của từng người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ nghỉ ngơi, phụ thuộc vào độ tuổi, giới tính.

Trí lực chỉ sự suy nghĩ, hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, khả năng sáng tạo, tài năng, quan điểm, lòng tin, nhân cách con người.

Như vậy, nhân lực được hiểu là toàn bộ các khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng trong quá trình sản xuất. Nó cũng được xem là sức lao động của con người - một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố của sản xuất của các doanh nghiệp.

Nguồn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp, là tổng thể các yếu tố về thể chất và tinh thần được huy động trong quá trình lao động.

Nguồn nhân lực là cơ sở tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp, vì vậy phải tiến hành quản lý nguồn nhân lực như một yếu tố đầu vào quan trọng của mỗi doanh nghiệp.

1.1.2. Khái niệm quản lý nguồn nhân lực

Trong thực tế thuật ngữ quản lý nhân lực hay quản lý nguồn nhân lực đều được hiểu giống nhau về bản chất và được trình bày theo nhiều góc độ khác nhau:

Ở góc độ tổ chức trong quá trình lao động: "Quản lý nhân lực là lĩnh vực theo dõi, hướng dẫn, điều chỉnh, kiểm tra sự trao đổi chất (năng lực, thần kinh, bắp thịt) giữa con

người với các yếu tố vật chất của tự nhiên (công cụ lao động, đối tượng lao động, năng lượng…) trong quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần để thoả mãn nhu cầu của con người và xã hội nhằm duy trì, bảo vệ và phát triển tiềm năng của con người".

Dưới góc độ là một trong các chức năng của cơ bản của quá trình quản lý: quản lý nguồn nhân lực bao gồm từ hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát các hoạt động liên quan đến việc thu hút, sử dụng và phát triển người lao động trong các tổ chức.

Dựa vào chính nội dung của hoạt động quản lý nguồn nhân lực thì " quản lý nhân lực là việc tuyển dụng, sử dụng, duy trì và phát triển cũng như cung cấp các điều kiện thuận lợi cho người lao động trong tổ chức".

Tóm lại, khái niệm chung nhất của quản lý nhân lực được hiểu như sau: "*Quản lý nguồn nhân lực là một quá trình tuyển mộ, lựa chọn, duy trì, phát triển và tạo mọi điều kiện có lợi cho nguồn nhân lực trong một tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đặt ra của tổ chức đó".(Nguồn: TS. Hà Văn Hội (2006), Quản trị nguồn nhân lực – Học viện bưu chính viễn thông, Tr 4)*

Quản lý nguồn nhân lực bao gồm các nội dung chính sau đây

- Lập chiến lược và kế hoạch hoá nguồn nhân lực
- Tuyển dụng
- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực
- Đánh giá sự thực hiện công việc
- Quản lý tiền lương, tiền thưởng
- Hợp đồng lao động và quan hệ lao động

1.2. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

1.2.1.Khái niệm đào tạo và phát triển

Chúng ta có thể hiểu giáo dục, đào tạo, phát triển đều đề cập đến một quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, kĩ năng mới và thay đổi các quan điểm, nhận thức, kĩ năng thực hiện công việc cá nhân. Đào tạo và phát triển là các 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 ngày càng gay gắt.

Đào tạo

Đào tạo được hiểu các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn các chức năng nhiệm vụ của mình.

Đào tạo bao gồm các hoạt động nhằm mục tiêu nâng cao tay nghề hay kĩ năng của một cá nhân đối với công việc hiện tại, vì thế đào tạo còn được gọi là đào tạo kĩ năng.

Đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt, nhằm thực hiện những công việc cụ thể một cách hoàn hảo hơn.

Phát triển

Phát triển là các hoạt động nhằm vươn ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của con người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức.

Phát triển bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi tổ chức thay đổi và phát triển.

Phát triển nguồn nhân lực theo nghĩa rộng là tổng thể các hoạt động có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Chúng ta có thể so sánh giữa đào tạo và phát triển như *(Xem bảng 1.1)*

Bảng1.1: So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

	Đào tạo	Phát triển
1.Tập trung	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
2.Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân và tổ chức
3.Thời gian	Ngắn hạn	Dài hạn
4.Mục đích	Khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kĩ năng hiện tại	Chuẩn bị cho tương lai

(Nguồn: Nghiên Cứu Của Sinh Viên)

1.2.2.Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức

Có nhiều lý do để nói rằng công tác đào tạo phát triển là quan trọng và cần được quan tâm đúng mức trong tổ chức, trong đó có ba lý do chủ yếu là:

Thứ nhất, để đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức hay chính là đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của tổ chức.

Thứ hai, để đáp ứng nhu cầu học tập, phát triển của người lao động.

Thứ ba, đào tạo phát triển là những giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Không kể doanh nghiệp thuộc lĩnh vực nào hay quy mô như thế nào, việc đào tạo phát triển nhằm đúng vào nhu cầu của doanh nghiệp, luôn mang lại những lợi ích đáng kể cho doanh nghiệp, chúng ta có thể chia ra hai nhóm lợi ích sau:

- Những lợi ích hữu hình bao gồm: tăng sản lượng, giảm chi phí, tiết kiệm thời gian, tăng chất lượng sản phẩm và dịch vụ.
- Những lợi ích vô hình như: cải thiện thói quen làm việc, cải tiến thái độ và hành vi thực hiện công việc, tạo ra môi trường làm việc tốt hơn, tạo điều kiện để nhân viên phát triển, nâng cao hình ảnh trên thương trường.

Vai trò của đào tạo phát triển đối với doanh nghiệp, biểu hiện cụ thể ở các mặt sau đây:

- Nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc.
- Đào tạo phát triển làm tăng niềm tin và động lực làm việc của nhân viên.
- Đào tạo phát triển nguồn nhân lực góp phần ổn định tổ chức.
- Đào tạo phát triển nguồn nhân lực tạo điều kiện áp dụng tiến bộ khoa học kĩ thuật vào doanh nghiệp.
- Đào tạo phát triển giúp rút ngắn thời gian học hỏi của người lao động và giám sát người lao động.
- Đào tạo phát triển còn mang lại những

lợi ích khác như: giải quyết các vấn đề mâu thuẫn nội bộ, nhân viên ý thức tốt hơn trong việc phục vụ khách hàng, nhanh chóng phát hiện sai sót từ nhà cung cấp,…

Đối với người lao động, vai trò của đào tạo phát triển nguồn nhân lực cũng được thể hiện ở chỗ: tạo ra tính chuyên nghiệp của người lao động, tạo ra sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại và tương lai, đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát

triển của công nhân viên, tạo cho người lao động có cách nhìn, tư duy mới để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

1.2.3. Nguyên tắc của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phải dựa trên các nguyên tắc sau:

Nguyên tắc coi trọng khả năng phát triển của con người: Con người sống hoàn toàn có năng lực để phát triển, mọi người trong doanh nghiệp 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 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 con người là một vấn đề tất yếu.

Nguyên tắc coi trọng giá trị riêng của mỗi người: Mỗi người là một con người cụ thể, khác với những người khác và đều có khả năng sáng tạo, đóng góp sáng kiến của riêng mình.

Nguyên tắc kết hợp lợi ích của người lao động và những mục tiêu của tổ chức: 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 sự 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 đã bỏ ra cho đào tạo và phát triển. Mặt khác những mong muốn của người lao động qua đào tạo 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 đảm bảo, các thành viên trong tổ chức sẽ phấn khởi làm việc.

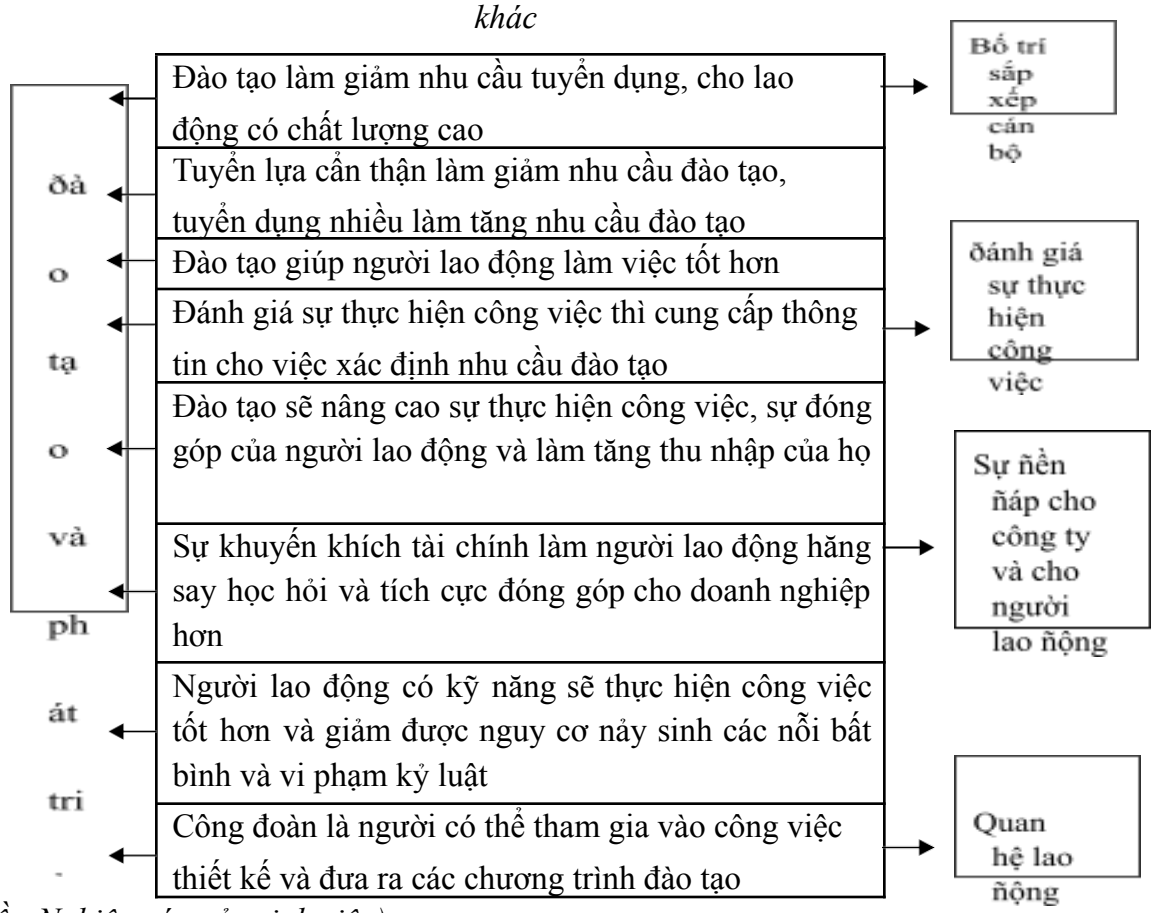
Nguyên tắc coi trọng công tác đào tạo phát triển trong tổ chức: Đào tạo phát triển nguồn nhân lực là phương tiện để đạt được sự phát triển tổ chức một cách có hiệu quả nhất.

1.2.4. Đào tạo và phát triển với vấn đề quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.4.1. Đào tạo và phát triển với các chức năng quản trị nhân lực

(Xem sơ đồ 1.1)

Sơ đồ 1.1: Ảnh hưởng qua lại giữa đào tạo và phát triển và các chức năng quản trị nhân lực khác



(Nguồn:Nghiên cứu của sinh viên)

1.2.4.2. Kế hoạch hoá giữa nguồn nhân lực với công tác đào tạo và phát triển

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực là quá trình thông qua đó các doanh nghiệp đảm bảo được đầy đủ về số lượng và chất lượng người làm việc phù hợp với yêu cầu công việc.

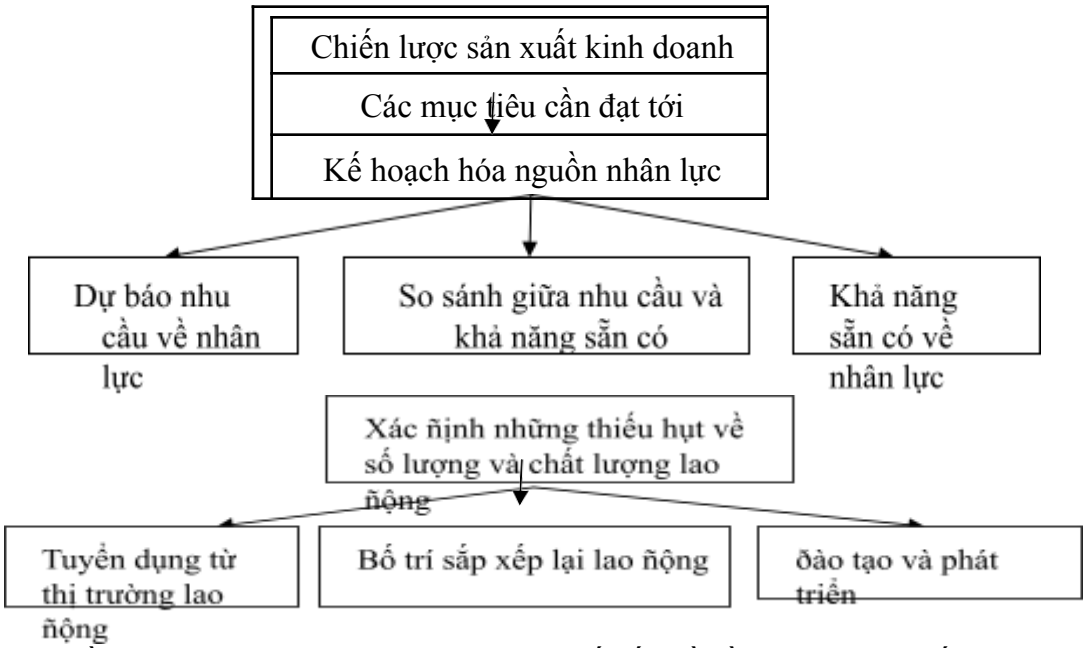
Trên cơ sở chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, kế hoạch hoá nguồn nhân lực có nhiệm vụ dự báo nhu cầu nhân lực đáp ứng các mục tiêu sản xuất kinh doanh. Đồng thời đánh giá khả năng sẵn có về số lượng và chất lượng lao động trong hiện tại như trong thời gian sắp tới.

Trên cơ sở xác định sự thiếu hụt kể trên, kế hoạch hoá nguồn nhân lực đưa ra các giải pháp:

- Tuyển dụng bao nhiêu lao động và loại nào từ thị trường lao động .
- Bố trí sắp xếp lại lực lượng lao động.

◇ Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Sơ đồ 1.2: Kế hoạch hoá nguồn nhân lực với đào tạo và phát triển.



(Nguồn: Th.S Hà Văn Hội (4/2004), Một số vấn đề về công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực trong doanh nghiệp Bưu chính Viễn thông, Bộ thông tin và Truyền thông)

1.2.4.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực với vấn đề sử dụng lao động trong doanh nghiệp

Người lao động sau khi tham gia các chương trình đào tạo họ được nâng cao trình độ kỹ năng hoặc có được những kiến thức và kỹ năng mới để sẵn sàng đảm nhận những công việc mới đòi hỏi trình độ và kỹ năng cao hơn. Tuy nhiên, khả năng đóng góp của họ vào kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp vẫn chỉ là tiềm năng chưa được khai thác. Để những chi phí bỏ ra cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thực sự có ý nghĩa với hoạt động sản xuất kinh doanh thì vấn đề sử dụng lao động nói chung và sử dụng sau đào tạo nói riêng lại cực kỳ quan trọng đối với hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nếu không làm rõ được tình hình sử dụng lao động thì không thể đánh giá được hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, sử dụng

có hiệu quả nguồn nhân lực luôn là vấn đề mới mẻ và phức tạp có

liên quan đến hàng loạt vấn đề như: tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi và dịch vụ và tạo động lực trong lao động, cải thiện điều kiện lao động, tình hình thiết bị và thương mại, ..

1.2.4.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực với chính sách khuyến khích, tạo động lực làm việc

Bất cứ nhân viên nào đều có nhiều mục đích khi vào làm việc tại một tổ chức hay doanh nghiệp. Bản thân mục đích đó luôn luôn biến đổi theo tác động của công việc và môi trường sống. Việc nắm bắt được mục đích và động cơ làm việc của nhân viên là chìa khóa để ban lãnh đạo có thể đưa ra những chính sách quản lý nhân viên hợp lý nhất. Điều này là rất quan trọng vì tổ chức, doanh nghiệp muốn thành công đều phải nhờ sự đóng góp của các thành viên.

Khi các thành viên dành sức lực và tâm huyết của họ cho công việc của doanh nghiệp thì coi như doanh nghiệp đó đã thành công bước đầu. Để đạt được điều này, đòi hỏi nhà quản lý phải biết động viên khuyến khích nhân viên, tạo động lực làm việc, khiến họ khao khát thực hiện công việc thay vì "phải" làm việc. Cụ thể, nhà quản lý cần biết nhân viên của mình đang suy nghĩ như thế nào hoặc đang mong đợi điều gì? Từ đó biết cách gắn kết động lực của các cá nhân với mục tiêu lớn của doanh nghiệp. Nhân viên có động lực sẽ là người năng động, tâm huyết, chịu đầu tư sức lực, thời gian để hoàn thành công việc. Vì vậy, đi đôi với công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực các cấp quản lý trong doanh nghiệp phải hiểu phần nào tâm lý của nhân viên, tạo ra các giá trị vô hình cho doanh nghiệp.

1.2.5. Quan điểm về hiệu quả công tác đào và phát triển nguồn nhân lực

"Hiệu quả kinh tế của một hiện tượng (hoặc quá trình) kinh tế là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực (nhân lực, tài lực, vật lực, tiền vốn) để đạt được mục tiêu xác định". Ta có công thức tính hiệu quả kinh tế như sau:

$$H = K/C$$

Với H là hiệu quả kinh tế của một hiện tượng (quá trình kinh tế) nào đó; K là kết quả thu được từ hiện tượng (quá trình) kinh tế đó và C là chi phí toàn bộ để đạt được kết quả đó.

(Nguồn:PGS.TS Nguyễn Văn Hảo(2006), Giáo trình Kinh tế Chính Trị, Tr 23)

Từ công thức trên để tính hiệu quả kinh tế cho việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp ta suy ra công thức sau:

$$\text{Hiệu quả kinh tế của công Tác ĐT và PTNNL} = \frac{\text{Kết quả kinh doanh}}{\text{Tổng chi phí đầu tư cho ĐT và PT}}$$

Qua công thức trên ta thấy rằng sự tăng trưởng, phát triển của doanh nghiệp phụ thuộc nhiều vào kiến thức, trình độ quản lý, chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp. Do vậy, nếu đầu tư không đúng mức cho công tác đào tạo và phát triển sẽ ảnh hưởng vô cùng lớn đến chiến lược đào tạo và phát triển cán bộ, nhân viên lâu dài của doanh nghiệp.

Thật vậy, hiệu quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được hiểu là một chỉ tiêu kinh tế phản ánh quá trình đầu tư cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp (doanh thu, lợi nhuận, lợi ích cá nhân thu được từ phía người đào tạo).

1.2.6. Tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo và phát triển

1.2.6.1. Lượng hóa những chi phí và lợi ích thu được từ hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Khi thực hiện một khóa đào tạo và phát triển cho cán bộ nhân viên, doanh nghiệp cần tính được những khoản chi phí đầu tư cho khóa đào tạo đó cũng như xác định được những lợi ích mà khóa đào tạo đó đem lại cho cá nhân người được cử đi đào tạo và bản thân doanh nghiệp. Nếu không tính toán những chi phí đó cẩn thận sẽ dẫn đến tình trạng doanh nghiệp đầu tư chi phí cho khóa đào tạo có thể thiếu hoặc thừa, mà lợi ích thu được sau khóa đào tạo kết thúc người được tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp chưa chắc đã bù đắp được những chi phí đó, thậm chí chất lượng vẫn chưa được nâng cao thực sự. Vì vậy, việc tính toán chi phí đào tạo phát triển và lợi ích thu được từ việc đào tạo phát triển là một việc cần thiết.

1.2.6.2. Chi phí đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong năm

Chi phí đào tạo và phát triển nguồn nhân lực gồm nhiều loại chi phí khác nhau, ta có thể chia làm 3 loại sau:

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

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

Chi phí bên ngoài: Hầu hết các doanh nghiệp không tự tổ chức toàn bộ các chương trình đào tạo cho các nhân viên của mình mà thường phải thuê bên ngoài, khoản chi phí bên ngoài bao gồm:

- Tiền chi phí đi lại, ăn ở và học bổng cho các học viên
- Tiền trả cho các tổ chức, cá nhân mà chúng ta thuê họ đào tạo

Như vậy, tổng chi phí đào tạo bao gồm: chi phí bên trong, chi phí cơ hội và chi phí bên ngoài.

1.2.6.3. Lợi ích cá nhân thu được từ các chương trình đào tạo và phát triển

Những cá nhân được cử đi đào tạo đương nhiên là họ thu được nhiều lợi ích:

Lợi ích vô hình: Đó là sự thỏa mãn nhu cầu cơ bản về tinh thần, nhu cầu được đào tạo và phát triển. vì vậy họ thu được lợi ích về tinh thần

Lợi ích hữu hình: Nhờ được đào tạo và phát triển mà họ có được công việc mới với thu nhập cao hơn, điều kiện lao động tốt hơn, vị trí công tác chắc chắn hơn, có nhiều cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp hơn.

Về phía doanh nghiệp: Doanh nghiệp thu được những lợi ích qua việc nâng cao chất lượng sản phẩm trên thị trường, đứng vững cạnh tranh với các doanh nghiệp khác. Doanh nghiệp có được đội ngũ cán bộ nhân viên có trình độ chuyên môn nghiệp vụ vững vàng, phục

vụ tốt cho sự phát triển của doanh nghiệp.

Tất nhiên, những lợi ích hữu hình và vô hình từ phía cá nhân và doanh nghiệp đạt được phải lớn hơn chi phí đầu tư cho việc đào tạo đó thì mới chứng tỏ rằng doanh nghiệp đã thực hiện có hiệu quả, trong công tác đào tạo và phát triển của doanh nghiệp mình.

1.3. Nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của tổ chức, doanh nghiệp hiện nay chịu ảnh hưởng của rất nhiều yếu tố. Mỗi yếu tố có mức độ ảnh hưởng rất khác nhau dù nhiều hay ít, theo chiều hướng thuận lợi hay khó khăn vì thế khi doanh nghiệp xây dựng chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thì phải xét đến mức độ tác động của các yếu tố đó. Chẳng hạn như:

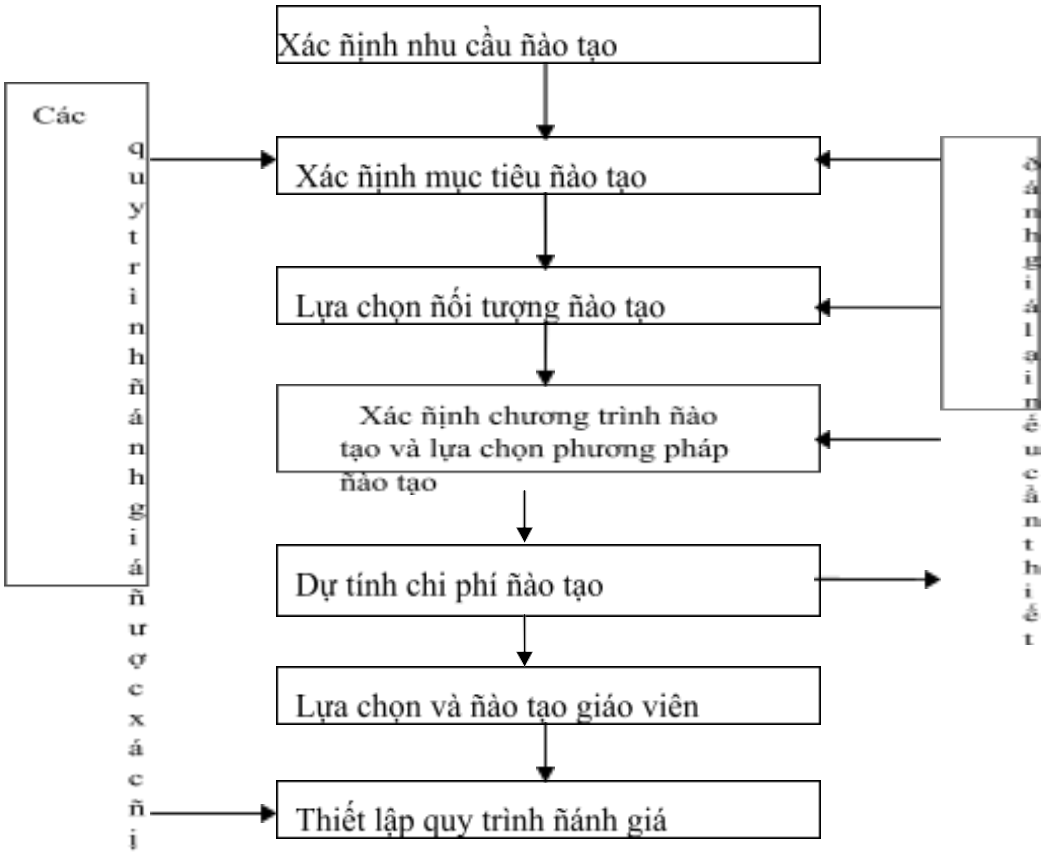
- Chất lượng giáo dục và đào tạo
- Thị trường lao động
- Môi trường sản xuất kinh doanh
- Quan điểm, chính sách phát triển của doanh nghiệp
- Mục tiêu, định hướng phát triển của doanh nghiệp
- Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh
- Nguồn lực của tổ chức
- Yếu tố văn hóa tổ chức trong doanh nghiệp

1.4. Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Để hoạt động đào tạo và phát triển đạt được hiệu quả cao, mỗi doanh nghiệp đều phải xây dựng cho mình một tiến trình đào tạo khoa học, phù hợp với tình hình cụ thể của doanh nghiệp. Doanh nghiệp khi thực hiện hoạt động đào tạo phát triển phải đầu tư một khoản nhất định, muốn đảm bảo chắn chắc khoản đào tạo ấy đem lại kết quả có giá trị, phải thiết kế và tổ chức chu đáo các hoạt động đào tạo phát triển. Có nhiều cách thức đào tạo khác nhau cho mỗi doanh nghiệp. Hiện nay một chương trình đào tạo thường thông qua bảy bước cơ bản và mỗi doanh nghiệp, tổ chức tùy vào mục đích sản xuất kinh doanh của mình mà chú trọng vào một

số bước cơ bản nào đó. Cụ thể trình tự xây dựng một chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được thể hiện bằng mô hình sau.

Sơ đồ 1.3 : Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo/ phát triển



(Nguồn: Th.S Nguyễn Văn Điềm, Giáo trình quản trị nhân sự - ĐH Kinh tế Quốc dân, Tr176)

1.4.1. Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Công tác đào tạo phát triển của doanh nghiệp phải kết hợp chặt chẽ với quy hoạch chiến lược của doanh nghiệp và thực tiễn quản lí của doanh nghiệp, đây là mấu chốt thành bại trong công tác bồi dưỡng của doanh nghiệp. Trước khi thực hiện đào tạo, để đào tạo phục vụ đắc lực cho doanh nghiệp, công việc phải làm trước tiên là phân tích xem có tất yếu phải đào tạo phát triển không, nói cách khác bước này chính là xác định tính cần thiết của hoạt động đào tạo.

Bước này chính là việc xác định thời gian, địa điểm và những bộ phận nào cần được đào tạo. Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các

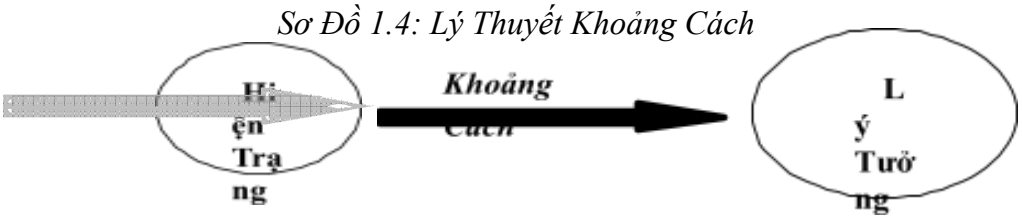
yêu cầu về kiến thức, kĩ năng cần thiết cho việc thực hiện công việc và phân

tích trình độ kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động. Trong giai đoạn này doanh nghiệp cần phải:

- Phân tích nhu cầu của doanh nghiệp
- Phân tích mục tiêu phát triển của doanh nghiệp
- Phân tích công việc
- Phân tích nhu cầu đào tạo của nhân viên
- Yêu cầu hiệu quả thành tích công tác mà công việc của chức vị quy định
- Phân tích nguyên nhân dẫn đến khoảng cách tồn tại của hiệu quả thành tích
- Xác định ai sẽ là người cần đào tạo và quyết định cuối cùng là xác định ai là người sẵn sàng để được đào tạo

Như vậy chúng ta có thể thấy bản chất của xác định nhu cầu đào tạo như sau: Nhu cầu đào tạo = Thành tích công tác lí tưởng – thành tích công tác thực tế

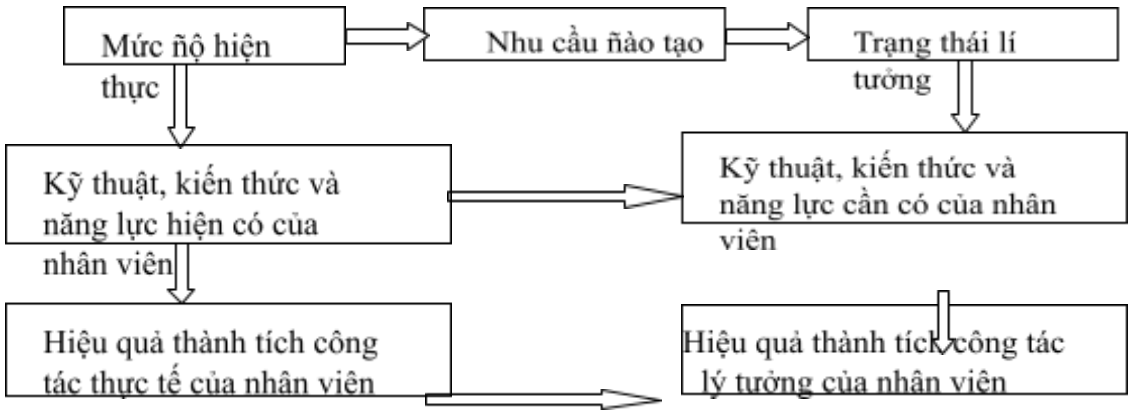
Sơ Đồ 1.4: Lý Thuyết Khoảng Cách



(Nguồn: Phương pháp phân tích khoảng cách của Beckhard và Harris, 1987)

Dựa trên phương pháp phân tích khoảng cách ta có sơ đồ phân tích nhu cầu đào tạo như sau:

Sơ đồ 1.5: Sơ đồ phân tích nhu cầu đào tạo



Mục đích của sơ đồ phân tích khoảng cách (hay nhu cầu đào tạo) là tìm ra các khoảng cách có thể lấp đầy bằng đào tạo, phân tích nguyên nhân tạo ra những khoảng cách giữa hình ảnh "lý tưởng" và "hiện trạng". Kết quả mô tả tình trạng hiện tại của nhân viên sẽ được xem xét với hình ảnh tương lai để xác định những gì cần thay đổi và những gì không cần thay đổi. Đào tạo là một trong những cách phát triển nguồn nhân lực nhưng không phải là cách duy nhất . Vì vậy, để làm được việc này, ta cần phải tìm ra hiện trạng và tìm ra hình ảnh lý tưởng để xác định các khoảng cách. Sau đó mới biết được khoảng cách nào có thể đáp ứng bằng đào tạo được.

Trong sơ đồ trên trạng thái lý tưởng là hình ảnh học viên làm việc tốt nhất ở mỗi vị trí công việc của mình, học viên có đủ các kỹ năng, kiến thức và phương pháp tiên tiến nhất, phù hợp nhất, để làm việc với hiệu quả cao nhất có thể.

Mức độ hiện thực là hình ảnh con người đang có. Trong những kỹ năng, kiến thức, thái độ làm việc hiện tại của họ, có những điều tốt, hiệu quả như mong đợi, và có những điều chưa được như mong đợi và chưa đáp ứng được nhu cầu của đối tượng phục vụ.

Nhu cầu đào tạo (khoảng cách) là những điểm cần thay đổi ở hình ảnh hiện thực để đạt tới hình ảnh lý tưởng. So sánh giữa hình ảnh hiện thực và lý tưởng ta sẽ thấy rằng để có được hình ảnh lý tưởng, cần tăng thêm một số kỹ năng, kiến thức và thái độ phù hợp; và cũng cần bỏ bớt, hay thay đổi một số kỹ năng, kiến thức và thái độ không còn phù hợp. Những điều cần thêm và cần bớt đó chính là nhu cầu đào tạo (hay khoảng cách). Như vậy, việc thêm những điểm phù hợp, hay bớt những điểm không còn phù hợp đều là công việc "lấp đầy các khoảng cách".

1.4.2. Xác định mục tiêu đào tạo phát triển nguồn nhân lực

Xác định mục tiêu đào tạo chính là việc xác định:

- Các kỹ năng cụ thể sẽ được đào tạo
- Thời gian đào tạo
- Số người được đào tạo

- Xác định ai là người đào tạo: cán bộ đào tạo là những người trong công ty hay là thuê từ các tổ chức bên ngoài?

- Tính thường xuyên trong việc tổ chức các lớp đào tạo

Xác định mục tiêu đào tạo sẽ có được phương hướng rõ ràng cho kế hoạch đào tạo và đó cũng là cái giá đỡ cho kế hoạch đào tạo. Định mục tiêu đào tạo phải chú ý đến tôn chỉ của doanh nghiệp và xuất phát từ góc độ công nhân viên, tức là có thể thực hiện được, viết thành văn rõ ràng tường tận, không mang tính trừu tượng chung chung. Khi đặt ra mục tiêu, mọi tổ chức đều cần tuân thủ nguyên tắc SMART(*Specific*(cụ thể); *Measurable*(Đo lường được); *Achievable*(Có thể đạt được); *Relevant*(Có liên quan); *Timebound* (Hạn định thời gian hợp lí)).

1.4.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Là việc xem xét ai được đào tạo trong thời gian tới. Cơ sở của việc lựa chọn đối tượng đào tạo bao gồm:

- Người được đào tạo phải thuộc nhóm có yêu cầu
- Người được đào tạo là người có khả năng tiếp thu kiến thức, cũng như tiếp thu những kiến thức mới.
- Phải nghiên cứu những ảnh hưởng của đào tạo với việc thay đổi hành vi của người học sau quá trình đào tạo.

Việc lựa chọn đối tượng đào tạo phải kịp thời để đáp ứng được yêu cầu công việc hiện tại, tương lai của tổ chức.

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

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

Hầu hết các chương trình đào tạo cho nhân viên bao gồm đào tạo ngoài công việc (Off the job training) và đào tạo trong công việc (On the job training).

1.4.4.1. Đào tạo ngoài công việc

Đây là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công

việc thực tế. Đào tạo ngoài công việc thường được thực hiện bên ngoài nơi làm việc với những sự chỉ dẫn trong lớp học. Đào tạo ngoài công việc sẽ rất hiệu quả trong việc

truyền đạt các kiến thức kỹ năng cơ bản cho một nhóm lớn những người lao động. Nhóm phương pháp này bao gồm:

- Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp
- Cử đi học ở các trường chính quy
- Các bài giảng, hội nghị và hội thảo
- Đào tạo từ xa

1.4.4.2. Đào tạo trong công việc

Đây là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn. Đào tạo trong công việc là phương pháp đào tạo hiệu quả, cơ bản nhất, nó hỗ trợ bổ sung cho các hình thức đào tạo ngoài công việc. Đây là phương pháp rất hiệu quả trong việc truyền đạt kiến thức và kỹ năng liên quan trực tiếp đến công việc thông qua hình thức tiếp cận trực tiếp của một người hướng dẫn tại nơi làm việc. Nhóm phương pháp này bao gồm:

- Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc
- Đào tạo theo kiểu học nghề
- Kèm cặp và chỉ bảo
- Luân chuyển và thuyên chuyển công việc

1.4.5. Dự tính chi phí đào tạo phát triển nguồn nhân lực

Chi phí cho đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương pháp đào tạo, bao gồm chi phí cho việc học và việc dạy.

Chi phí trực tiếp bao gồm: tiền lương cho người được đào tạo, thù lao cho giáo viên, chi phí giáo trình, tài liệu học tập, chi phí thuê địa điểm, khấu hao máy móc, chi phí sinh hoạt phát sinh…

Chi phí gián tiếp chính là những tổn thất vô hình cho doanh nghiệp do nguồn tài nguyên và thời gian dùng cho việc đào tạo nên không thể dùng cho các hoạt động khác hay

chính là chi phí cơ hội của việc tiến hành đào tạo.

Khi các chi phí này vượt quá kinh phí cho phép thì cán bộ phụ trách đào tạo phải có các điều chỉnh cho phù hợp như giảm số lượng người được đào tạo, thay đổi các cán bộ đào tạo.

1.4.6. Lựa chọn và đào tạo giáo viên

Trong suốt quá trình đào tạo giáo viên là người không thể thiếu, việc lựa chọn giáo viên cũng rất quan trọng. Phải lựa chọn giáo viên có trình độ chuyên môn cao đồng thời cũng tiết kiệm được nhiều chi phí nhất cho tổ chức. Mỗi tổ chức có thể lựa chọn giáo viên theo các cách sau:

Lựa chọn giáo viên ngay từ bên trong các doanh nghiệp: Việc lựa chọn này có ưu điểm là tiết kiệm được chi phí cho doanh nghiệp và dễ quản lý. Nhưng ngược lại nhược điểm là khả năng truyền đạt kiến thức không cao.

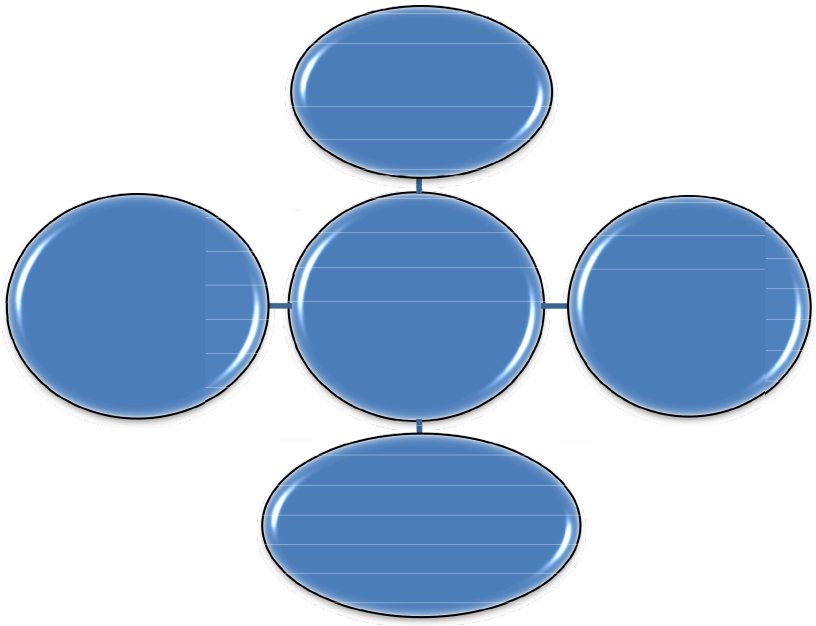
Lựa chọn giáo viên từ bên ngoài doanh nghiệp: Với giáo viên bên ngoài doanh nghiệp sẽ có ưu điểm là khả năng truyền đạt cao tạo điều kiện cho các học viên tiếp thu kiến thức chuyên môn nhanh chóng, nhưng với cách này rất khó quản lý và chi phí cao.

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

Chất lượng giảng dạy cao hay thấp của giáo viên là nhân tố quan trọng để quyết định chất lượng đào tạo học viên. Bộ phận đào tạo phải xây dựng cho doanh nghiệp một đội ngũ cán bộ giảng dạy có chất lượng cao để đảm bảo cho việc đào tạo được thành công.

1.4.7. **Đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển** *(Sơ đồ 1.6)*

Sơ Đồ 1.6: Những Tiêu Chí Đánh Giá Hiệu Quả Đào Tạo Và Phát Triển



(Nguồn: Tổng hợp của sinh viên)

1.4.7.1. Đánh giá hiệu quả đào tạo theo mục tiêu đào tạo

Trong tiến trình đào tạo, bước tiếp theo của việc đánh giá nhu cầu đào tạo là chuyển nhu cầu đó thành mục tiêu đào tạo. Việc phân tích tốt nhu cầu đào tạo với chất lượng cao và thuận tiện cho việc đánh giá hiệu quả đào tạo. Chính vì vậy vệc đánh giá hiệu quả đào tạo sẽ cho chúng ta biết chương trình đào tạo và phát triển sẽ thực hiện đến đâu? Những mục tiêu đào tạo đề ra có đạt được với mong muốn của doanh nghiệp hay không? mức độ đạt được đến đâu? nếu thực sự những mục tiêu của doanh nghiệp đề ra mà quá trình đào tạo và phát triển của doanh nghiệp đạt được thì chứng tỏ việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là thành công.

Với phương pháp đánh giá theo chỉ tiêu có ưu điểm là bất cứ doanh nghiệp nào cũng có thể sử dụng để đưa ra những mục tiêu đào tạo có lợi cho doanh nghiệp mình trên cơ sở thiết kế chương trình đào tạo và phát triển phù hợp với từng đối tượng là bộ phận quản lý hay bộ phận trực tiếp sản xuất.

Nhược điểm của chỉ tiêu này là khó có thể lượng hoá được một cách chính xác. Nhiều khi việc đưa ra mục tiêu đào tạo sai lệch do đánh giá nhu cầu đào tạo chưa đúng mức làm cho việc đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển về sau cũng bị ảnh hưởng theo.

1.4.7.2. Đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển theo kỹ năng, chuyên môn

Trong chỉ tiêu đánh giá này thì hiệu quả đào tạo và phát triển phụ thuộc vào từng đối tượng trong doanh nghiệp. Đối với người lao động trực tiếp tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh thì để đánh giá hiệu đào tạo, người ta dựa vào trình độ lành nghề, kỹ năng, chuyên môn, nghiệp vụ và năng suất lao động của họ. Nó biểu hiện ở mặt chất và mặt lượng, trình độ đào tạo công việc trước và sau quá trình đào tạo.

Tuỳ theo điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp mà lựa chọn các chỉ tiêu phù hợp phản ánh được kết quả của công tác đào tạo. Trong các doanh nghiệp sản xuất, chỉ tiêu năng suất lao động thường được gọi là chỉ tiêu tổng hợp phản ánh hiệu quả hoạt động đào tạo. Tuy nhiên trong chỉ tiêu năng suất lao động lựa chọn đơn vị tính toán sao cho phản ánh chính xác hoạt động đào tạo.

Chỉ tiêu năng suất lao động đo bằng đơn vị giá trị

Chỉ tiêu giá trị: Thực chất là dùng tiền để biểu hiện hiệu quả sản xuất kinh doanh qua quá trình đào tạo.

$$\mathbf{W} = \frac{Q_0}{T}$$

(*Nguồn*: Nguyễn Tấn Bình (2005), *Phân tích hoạt động doanh nghiệp,* NXB Thống Kê, Tr 133)

Trong đó: W là năng suất lao động của một nhân viên

Q_0 là doanh thu từng năm đã quy đổi

T là số lượng nhân viên từng năm

$Q = Q (1 + I1) (1 + I2).....(1 + I n)$

Trong đó : Q là doanh thu hàng năm chưa quy đổi

I1, I2….In là chỉ số giá năm t+1, t+2,….t+1+n

Chỉ tiêu này phản ánh năng suất lao động của một nhân viên đạt được trong năm từ các yếu tố sau:

Thứ nhất: Các yếu tố gắn liền với việc sử dụng kiến thức học được, trang thiết bị kỹ thuật và công nghệ, thông tin áp dụng trong kinh doanh sản xuất.

Thứ hai: Các yếu tố gắn liền với điều kiện tự nhiên và xã hội: Môi trường bên trong và môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động doanh nghiệp, khí hậu, thị trường, ưu thế thương mại, các chính sách kinh tế, luật pháp của nhà nước.

Thứ ba: Các yếu tố gắn liền con người và quản lý con người như trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người lao động, trình độ quản lý và tổ chức hoạt động doanh nghiệp.

1.4.7.3. Đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thông qua việc so sánh giữa lợi ích thu được và chi phí bỏ ra

Hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp hàng ngày hàng giờ luôn gắn với các chi phí. Lượng chi phí nhiều hay ít phụ thuộc vào quy mô, khối lượng công việc. Một trong những chi phí đó là chi phí cho công tác đào tạo và phát triển cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp.

Để đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển người ta sử dụng phương pháp so sánh lợi ích thu được và chi phí bỏ ra đầu tư cho công tác đào tạo và phát triển

$$C = \sum_{i=1}^{n-1} C_i$$

Trong đó : C là tổng chi phí bỏ ra đào tạo và phát triển trước năm n-1
và kết thúc vào năm n-1

C_i là chi phí cấu thành nên tổng chi phí đào tạo và phát triển bao gồm:

- Chi phí cho các khóa đào tạo và phát triển được bắt đầu vào năm n-1 và kết thúc vào cuối năm đó
- Chi phí cho các khóa đào tạo và phát triển được bắt đầu vào năm n-2, n-3.. và kết thúc vào năm n-1 hoặc kết thúc vào cuối năm đó

Trên cơ sở đó doanh nghiệp đem so sánh với lợi ích mà doanh nghiệp thu được sau quá trình kinh doanh và quá trình đào tạo phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

1.4.7.4. Đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển thông qua một số biện pháp khác

Việc đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, ngoài việc sử dụng những chỉ tiêu nêu trên, doanh nghiệp có thể đánh giá bằng phương pháp trắc nghiệm, phỏng vấn, thi hoặc thông qua thái độ hành vi hay sự phản ứng của người đào tạo.

Việc đánh giá chương trình đào tạo và phát triển là một việc làm tương đối khó khă khi đánh giá được xây dựng trên cơ sở việc thiết kế chương trình đào tạo ban đầu. Trong đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển cần phải hiểu được tiêu chuẩn nào là quan trọng nhất cần phải được làm rõ khi đánh giá. Mục tiêu ban đầu đề ra có đạt được không? Đạt được ở mức độ nào và có những tồn tại gì?

1.4.7.5. Nhận xét rút ra từ việc đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Mặc dù việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo là một việc tương đối phức tạp nhưng là một việc làm cần thiết. Nó giúp doanh nghiệp xác định được những kỹ năng, kiến thức và thái độ hành vi của đội ngũ cán bộ quản lý và nhân viên của doanh nghiệp và phát hiện ra những nhược điểm của chương trình đào tạo phát triển, tìm ra nguyên nhân và phương hướng giải quyết.

Cần đánh giá kết quả đạt được sau mỗi khoá đào tạo cả về mặt chất lượng và số lượng, cơ sở của việc đánh giá chương trình đào tạo gồm có:

Mức độ đạt được của các mục tiêu, còn gặp phải những khó khăn gì?

Đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của chương trình đào tạo thông qua việc hỏi ý kiến của các học viên tham gia khóa đào tạo, từ đó rút ra kinh nghiệm để tổ chức các khoá đào tạo sau này tốt hơn.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÁP SÀI GÒN

2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty Cổ Phần Cáp Sài Gòn

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công Ty Cổ Phần Cáp Sài Gòn

2.1.1.1. Quá trình hình thành

Công ty Cổ phần Cáp Sài Gòn được thành lập theo giấy phép đăng ký kinh doanh số 4703000255 do Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Đồng Nai cấp ngày 06 tháng 07 năm 2005

- Tên Công Ty : Công Ty Cổ Phần Cáp Sài Gòn (SCC)
- Tên Giao Dịch : SAIGON CABLE CORPORATION.
- Địa Chỉ : Đường số 1, KCN Long Thành, tỉnh Đồng Nai.
- Điện Thoại : (061)3514.203 – (061)3514.125
- Fax : 061)3514.118 - (061)3514.120
- Website : www.saigoncable.com.vn
- Vốn Điều Lệ ĐK : 300.000.000.000 đồng
- Vốn góp thực tế : 297.420.200.000 đồng
- Số Tài Khoản : 007.100.27890015 Tại Ngân Hàng Ngoại Thương, Chi Nhánh TP. Hồ Chí Minh

2.1.1.2. Quá Trình Phát Triển

Đứng trước yêu cầu tăng tốc phát triển và hiện đại hóa của mạng lưới viễn thông, điện lực trong nước, kéo theo nhu cầu ngày càng gia tăng đối với các sản phẩm cáp và khả năng phát triển thị trường trong và ngoài nước đối với mặt hàng này, Công ty Cổ phần Cáp Sài Gòn đã đã từng bước tạo dựng và khẳng định thương hiệu Cáp Sài Gòn trên thị trường

Về thương hiệu và thị trường:

Thương hiệu còn mới mẻ trong ngành, tuy nhiên với lợi thế nhận được sự hậu thuẫn từ những thành viên sáng lập (SACOM, SPT,…) , Cáp Sài Gòn đã từng bước thâm nhập và khẳng định tên tuổi trên thị trường cáp Việt Nam.

- Tháng 02/2007, Công ty SCC đã được trao tặng Chứng nhận thương hiệu Việt Uy tín – Chất lượng năm 2007 (cúp Vàng Topten ngành hàng) do "Thương hiệu Việt" trao tặng.
- Ngày 09/09/2008, Liên hiệp các hội khoa học và kỹ thuật Việt Nam cấp giấy chứng nhận giải thưởng sản phẩm, dịch vụ thương hiệu Việt-Hội nhập VTO. Top ten ngành hàng dây và cáp điện số 003/08 WTO-NH.
- Ngày 02/09/2009: Công ty SCC đã được trao tặng Cúp vàng Sao vàng đất việt năm 2009 do Trung ương hội các Doanh nghiệp trẻ VN trao tặng.
- Ngày 12/09/2009: Công ty SCC đã được trao tặng huy chương vàng chất lượng sản phẩm ngành xây dựng VN năm 2009 do Bộ xây dựng trao tặng.
- Ngày 06/05/2008 Cổ phiếu công ty chính thức niêm yết tại trung tâm giao dịch chứng khoán Hà Nội với mã chứng khoán CSG và chuyển giao dịch về Sở giao dịch chứng khoán thành phố Hồ Chí Minh từ ngày 02/07/2009.

2.1.2. Chức năng nhiệm vụ Công ty Cổ Phần Cáp Sài Gòn

Chức năng

- Thứ nhất, sản xuất các sản phẩm cáp, vật liệu viễn thông. Vật liệu điện gia dụng, ống nhựa,…
- Thứ hai, chủ trương tìm kiếm khách hàng mới đồng thời quan tâm đến khách hàng tiềm năng nhằm ký kết các hợp đồng cáp với các chủ đầu tư và thực hiện các hợp đồng.
- Thứ ba, nhập và mua bán các loại nguyên vật liệu, dây đồng, sản phẩm cáp chuyên ngành viễn thông và vật liệu điện dân dụng, công nghiệp theo nhu cầu cấp cho các công trình thi công của bên đối tác.
- Thứ tư, thực hiện chức năng hợp tác quốc tế như: tuyển dụng đưa lao động Việt Nam đi học hỏi kinh nghiệm và học tập ở nước ngoài.

Nhiệm vụ Của Công ty

- Thứ nhất, xây dựng và thực hiện các kế hoạch dài hạn và ngắn hạn về các hoạt động sản

xuất kinh doanh .

- Thứ hai, xây dựng các phương án kinh doanh dịch vụ, phát triển theo đúng kế hoạch và mục tiêu chiến lược của công ty.
- Thứ ba, chấp hành pháp luật nhà nước, thực hiện các chế độ, chính sách về quản lý người lao động, sử dụng vốn, vật tư, tài sản và các nguồn lực trong Công ty.
- Thứ tư, quản lý toàn diện, đào tạo và phát triển đội ngũ cán bộ theo pháp luật, chính sách của Nhà nước và sự phân công, phân cấp quản lý, thực hiện phân phối công bằng.

2.1.3. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty

Công ty Cổ phần Cáp Sài Gòn (SCC) hiện đang cung cấp cho thị trường các chủng loại sản phẩm chính như sau:

- Sản phẩm cáp viễn thông
- Sản phẩm dây và cáp điện
- Sản phẩm dây đồng

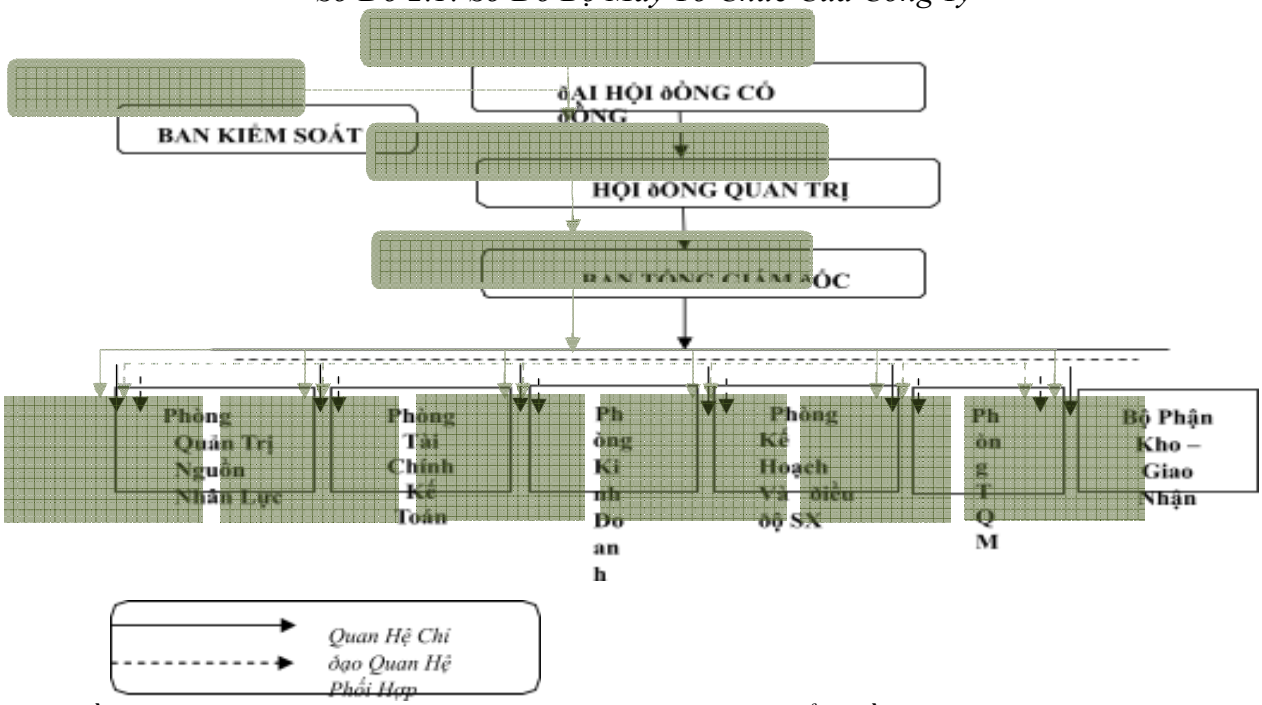
Tóm lại, các sản phẩm sản xuất của công ty chủ yếu phục vụ cho các công trình viễn thông, ngành xây dựng, công trình dân dụng,... Để có được chất lượng sản phẩm cao và cạnh tranh được trên thị trường thì công ty cũng đòi hỏi một đội ngũ kỹ sư, công nhân có tay nghề cao, nhanh nhạy, linh hoạt, áp dụng những tiến bộ khoa học kĩ thuật hiện đại vào sản xuất và đưa ra những phương án sản xuất kinh doanh có hiệu quả. Do đó, song song với hoạt động sản xuất công ty phải luôn có các chương trình đào tạo, chính sách bồi dưỡng, nâng cao tay nghề của cán bộ công nhân viên.

2.1.4. Cơ cấu tổ chức và nhiệm vụ của các phòng ban trong Công Ty

2.1.4.1. Cơ cấu tổ chức

Công ty SCC hoạt động dưới hình thức công ty cổ phần với số vốn do người lao động đầu tư đóng góp, vì vậy kết quả sản xuất kinh doanh của công ty phụ thuộc rất lớn vào khả năng lao động của toàn bộ công nhân viên. Tổ chức sản xuất của công ty theo nguyên tắc bảo đảm sự chỉ đạo tập trung thống nhất, giảm tối đa các đầu mối trung gian bảo đảm hiệu quả trong quản lý và sản xuất kinh doanh. *(Sơ đồ 2.1)*

Sơ Đồ 2.1: Sơ Đồ Bộ Máy Tổ Chức Của Công Ty



(Nguồn: Báo Cáo Thường Niên Năm 2010 Của Công Ty Cổ Phần Cáp Sài Gòn)

Sự phân công nhiệm vụ rõ ràng từng bộ phận phòng ban chuyên trách đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc xác định nhu cầu đào tạo, dự tính kinh phí chung cho quá trình đào tạo.

2.1.4.2. Nhiệm vụ các phòng ban

Đại hội đồng Cổ đông

Đại hội đồng Cổ đông (ĐHĐCĐ) là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của Công ty SCC, bao gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết. ĐHĐCĐ có nhiệm vụ thảo luận và thông qua các báo cáo tài chính kiểm toán hàng năm, các báo cáo của hội đồng quản trị (HĐQT) và ban kiểm soát công ty về tình hình hoạt động kinh doanh, quyết định các phương án, kế hoạch phát triển ngắn hạn và dài hạn của công ty,…

Hội đồng Quản trị

Hội đồng quản trị (HĐQT) là tổ chức quản trị cao nhất của công ty có đầy đủ quyền hạn để thực hiện tất cả các quyền nhân danh công ty trừ những thẩm quyền thuộc về ĐHĐCĐ. Hoạt động kinh doanh và các công việc của công ty phải chịu sự quản lý hoặc chỉ

đạo thực hiện của HĐQT.

Ban kiểm soát

Ban kiểm soát là tổ chức giám sát, kiểm tra việc thực hiện nghị quyết HĐQT và tính hợp lý, hợp pháp trong quản lý điều hành hoạt động kinh doanh; trong ghi chép sổ sách kế toán và tài chính của công ty nhằm đảm bảo các lợi ích hợp pháp của các cổ đông.

Ban điều hành

Ban điều hành hiện tại của công ty SCC gồm có một tổng giám đốc điều hành, một phó tổng giám đốc và các giám đốc chuyên trách bộ phận. Tổng giám đốc do HĐQT bổ nhiệm. Là người đại diện theo pháp luật của công ty, chịu trách nhiệm chính trước HĐQT và đại hội đồng cổ đông về tất cả các hoạt động kinh doanh của công ty.

Các bộ phận nghiệp vụ

Các bộ phận nghiệp vụ có chức năng tham mưu và giúp việc cho Tổng giám đốc, trực tiếp quản lý và điều hành công việc theo chức năng chuyên môn và theo chỉ đạo của Ban Tổng giám đốc

- Phòng Hành chính – Nhân sự: có chức năng tổ chức thực hiện và xử lý những vấn đề liên quan đến công tác hành chính, văn thư và nhân sự của Công ty theo đúng quy định của pháp luật.
- Phòng Kế toán – Thống kê - Tài chính: Giám sát, kiểm tra và tổ chức thực hiện công tác tài chính và hạch toán kế toán, lập dự thảo kế hoạch tài chính, tín dụng và nhu cầu về nguồn vốn phục vụ kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty,...
- Phòng Kinh doanh: Tham mưu cho Tổng giám đốc hoạch định chiến lược và sách lược kinh doanh sản phẩm của công ty.
- Phòng TQM: Thực hiện chức năng kiểm tra, thống kê, hoạch định, triển khai các biện pháp phòng ngừa nhằm duy trì và bảo đảm chất lượng sản phẩm các loại sản xuất tại công ty,…
- Phòng Kế hoạch và điều độ sản xuất: Bao gồm hai xưởng sản xuất có nhiệm vụ thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh theo đúng kế hoạch do công ty giao, lập kế

hoạch sản xuất sản phẩm, nhập vật tư,…

2.1.5. Đặc điểm về nguồn nhân lực

Bộ máy tổ chức và quản lý của công ty được xây dựng và cải tiến liên tục phù hợp với yêu cầu phát triển và chiến lược sản xuất kinh doanh đã được hoạch định. Với việc cải tiến bộ máy điều hành theo các chuẩn mực chung, Công ty SCC đã phần nào đáp ứng được yêu cầu của định hướng phát triển, tăng khả năng cạnh tranh và hội nhập.

Đội ngũ lãnh đạo chủ chốt đều là những người có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực sản xuất với bề dày kinh nghiệm chỉ đạo và hoạch định chiến lược sản xuất kinh doanh, có tầm nhìn và tư duy quản trị mới. Thêm vào đó với chính sách đãi ngộ tốt, chú trọng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, song song với thu hút và phát triển thêm đội ngũ nhân lực nòng cốt hiện tại nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh.

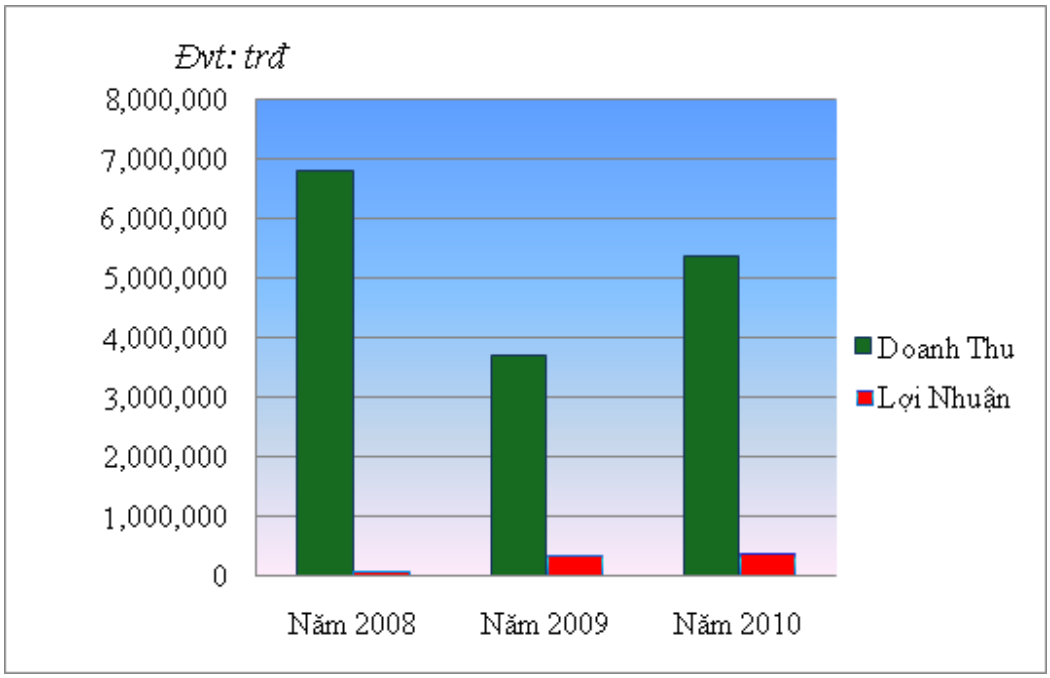
Đội ngũ cán bộ tổ chức các hoạt động chuyên trách về sản xuất trực tiếp bao gồm các cán bộ có chuyên môn giỏi về lĩnh vực đó là các kĩ sư điện - điện tử viễn thông, cơ khí, cán bộ kĩ sư chuyên ngành và cán bộ quản lí kinh tế như kế toán, quản lí vật tư, am hiểu nghiệp vụ.

Đội ngũ nhân viên làm việc tại văn phòng có nghiệp vụ chuyên môn quản lí của từng bộ phận phòng ban, nghiệp vụ được đào tạo khá bài bản, có nhiều kinh nghiệm, làm việc có hiệu quả.

Ngoài ra còn đội ngũ công nhân chuyên ngành sản xuất là những người có tay nghề cao, được đào tạo từ các trường công nhân kĩ thuật điện, họ luôn phấn đấu, gắn bó cùng công ty sản xuất kinh doanh có hiệu quả.

2.1.6. Tình hình kinh doanh của công ty trong những năm gần đây

Biểu Đồ 2.1: Tình Hình Doanh Thu Và Lợi Nhuận Tại Công Ty Từ Năm 2008 Đến Năm 2010



Nhận Xét:

Qua số liệu thống kê (bảng 2.1) và biểu đồ (biểu đồ 2.1) liên tục trong 2 năm từ 2008 đến 2010 ta thấy có sự biến động mạnh về doanh thu và lợi nhuận. Cụ thể: Doanh thu năm 2008 đạt 681 tỷ đồng, giảm mạnh qua năm 2009 đạt 370 tỷ đồng, năm 2010 đạt 537 tỷ.

- ***So sánh năm 2008 với năm 2009***

Năm 2008 khủng hoảng tài chính bùng phát tại Mỹ và lan rộng toàn cầu, kéo theo sự sụp đổ đồng loạt của nhiều định chế tài chính khổng lồ. Thị trường hàng hoá biến động khôn lường. Các doanh nghiệp tại Việt Nam cũng không tránh khỏi vòng xoáy như thế. Công ty SCC không nằm ngoài sự tác động sâu sắc đó.

Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2009 giảm 310 tỷ đồng tương ứng với giảm 45.57% so với năm 2008 (681 tỷ đồng). Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2009 là 46 tỷ đồng, tăng 0.37% so với năm 2008 (45 tỷ đồng). Bên cạnh đó, doanh thu hoạt động tài chính năm 2009 (25 tỷ đồng) cũng tăng 29.66% so với

năm 2008 (19 tỷ đồng). Nguyên nhân chủ yếu là do trong năm hoạt động về cáp viễn thông và cáp điện đạt kế hoạch về doanh thu.

Xét về khoản phải chi trong 2 năm 2008 – 2009 của công ty SCC ta thấy năm 2009 chi phí tài chính giảm nhiều tới 30 tỷ đồng tương ứng giảm 63.04% so với năm 2008 (gần 49 tỷ đồng). Nguyên nhân là do chi phí dự phòng cho giảm giá đầu tư chứng khoán năm 2009 giảm còn 13 tỷ đồng. Còn chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp thì năm 2009 (hơn 3 tỷ đồng và hơn 13 tỷ đồng) tăng 74.6% và 25.82% so với năm 2008. Điều này cho thấy năm 2009 công ty chủ động tăng chi phí nhằm mở rộng mạng lưới bán hàng và hoàn thiện hệ thống quản lý nhân sự.

Tỷ lệ lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh năm 2009 (36 tỷ đồng) tăng hơn 32 tỷ đồng so với năm 2008 (3,8 tỷ đồng). Nhưng thu nhập khác năm 2009 lại giảm đi đáng kể là 5 tỷ đồng so với năm 2008. Do trong năm 2009 chi phí được giảm nhiều nên lợi nhuận thuần tăng cao.

- ***So sánh năm 2009 với năm 2010***

Trong năm 2010 mặc dù bị ảnh hưởng do sự biến động giá của nguyên vật liệu nhất là đồng Cathode. Đặc biệt, tỷ giá đô la tăng mạnh vào các tháng cuối năm, làm ảnh hưởng không nhỏ đến giá thành sản phẩm. Nhưng với sự nỗ lực của ban giám đốc điều hành và toàn thể người lao động trong việc triển khai kế hoạch sản xuất năm, công ty đã đạt được thành công đáng kể; doanh thu thuần đạt 144,85% kế hoạch, lợi nhuận trước thuế đạt 112.64% so với năm 2009. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ tăng 16.99% so với năm 2009. Bên cạnh đó chi phí tài chính (hơn 28 tỷ đồng) và chi phí bán hàng (hơn 5 tỷ đồng) năm 2010 tăng đáng kể so với năm 2009 là (hơn 18 tỷ đồng) và (hơn 3 tỷ đồng). Do trong năm 2010 chi phí dự phòng giảm giá đầu tư tài chính tăng 2 tỷ đồng, lãi tiền vay tăng 2,1 tỷ đồng và lỗ chênh lệch tỷ giá thực hiện 4 tỷ so với năm 2009. Nguyên nhân nữa là do chi phí mua nguyên vật liệu tăng gần 100 tỷ đồng và chi phí nhân công tăng so với năm 2009. Tuy vậy, lợi nhuận trước thuế và sau thuế của công ty vẫn tăng tăng 12.64% và 11.07% so với

năm 2009. Điều này cho thấy công ty đã có chính sách mua hàng hợp lý, tiết kiệm được giá vốn hàng bán so với năm 2009.

Đánh giá

Thuận lợi:

- Nước ta đang trong giai đoạn công nghiệp hóa hiện đại hóa nên các công trình công nghiệp, dự án nhiều, nhu cầu về nguyên vật liệu đặc biệt là đồng Cathode trong việc gia công và sản xuất rất cao.
- Công ty đã đề ra những chủ trương đúng đắn, yếu tố thị trường đã được đạt lên hàng đầu trong sản xuất và trong kinh doanh, đồng thời nắm bắt và tổng hợp thông tin để đưa ra những quyết định sáng suốt, những chính sách hợp lý và nhạy cảm với thị trường. Từ đó kí kết hợp đồng và mang lại cho công ty những hiệu quả và doanh thu cao.
- Bộ phận kinh doanh đã làm tốt công việc của mình, có những chính sách mua bán hàng hợp lý với từng thị trường và từng thời điểm khác nhau, biết chọn những đối tác đáng tin cậy và có quy mô mua bán lớn.
- Ngoài ra công ty đã tạo được uy tín lâu năm trên thị trường, nắm bắt được thị hiếu của khách hàng, cung cấp cho khách những sản phẩm tốt nhất và đúng yêu cầu trong hợp đồng, giữ vững cam kết về giá cả, trả tiền đúng hạn thanh toán nhanh gọn không dùng " tiểu xảo" để chiếm dụng vốn và tôn trọng quan điểm hai bên đều có lợi trong đàm phán mua bán.

Khó khăn:

- Tình hình kinh tế thế giới biến động không ngừng, chính điều này làm ảnh hưởng nhiều đến công ty về rủi ro tỷ giá và lãi suất tại ngân hàng.
- Nguồn nguyên vật liệu của công ty phần lớn nhập từ nước ngoài. Vì vậy, công ty bị động về giá cả và nguồn cung.
- Chi phí nhân công tăng, công ty bị chiếm dụng vốn trong thời gian dài.

2.2. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công Ty Cổ Phần Cáp Sài Gòn

2.2.1. Tình hình lao động tại công ty SCC

2.2.1.1. Theo Giới Tính

Tổng số người lao động tại công ty tính đến thời điểm 30/12/2010 là: 103 nhân viên. Trong đó gồm 83 lao động nam và 20 lao động nữ. Năm 2009 có 77 lao động nam và 21 lao động nữ. Năm 2008 có 103 lao động nam và 21 lao động nữ. ***(phụ lục 2.2)*** Trong giai đoạn 2008 đến 2010 ta thấy được tình hình biến động về qui mô cơ cấu lao động theo giới tính tại công ty như sau:

Về cơ cấu lao động qua các năm có biến động nhưng không nhiều. Chủ yếu biến động ở lao động nam từ năm 2008 sang năm 2009 và 2010. Giảm 25.24% và 19.42% tương ứng với 26 và 20 lao động. Trong khi đó liên tục trong 3 năm, lực lượng lao động nữ tương đối ổn định. Nguyên nhân của sự biến động và chênh lệch nhiều giữa số lượng nam và nữ trong công ty là do trong năm 2009 công ty tiến hành cơ cấu lại bộ máy tổ chức gọn nhẹ, linh hoạt và hiệu quả nhằm giảm thiểu chi phí. Tính chất công việc của ngành cáp tương đối nhiều và nặng nhọc nên đòi hỏi số lượng lao động nam nhiều hơn so với nữ. Vì vậy, lao động nam chiếm 83.06% tổng số lao động của công ty. Lao động nữ chủ yếu làm việc ở văn phòng, ban hành chính, do đó cơ cấu lao động theo giới tính phù hợp với đặc điểm của ngành.

Độ tuổi trung bình của lực lượng lao động trong công ty là trẻ (Từ 27 đến 35 tuổi). Điều nay rất thuận lợi cho việc khai thác sức trẻ và sự năng động của nhân viên đồng thời tạo môi trường làm việc trẻ trung và khoa học cho doanh nghiệp.

2.2.1.2 Theo trình độ chuyên môn

Để có thể cạnh tranh với các đối thủ cùng lĩnh vực kinh doanh thì chất lượng lao động phải được đặt lên hàng đầu, qua các năm trình độ chuyên môn của người lao động không ngừng cải thiện. Cụ thể là năm 2010 công ty có 26 lao động động gián tiếp trong đó 1 lao động trình độ thạc sĩ, 17 lao động trình độ đại học, 6 lao động trình độ cao đẳng, trung cấp và 2 lao động phổ thông. ***(phụ lục 2.3)***

Đối với lao động gián tiếp: Đây là đội ngũ lao động có vai trò rất quan trọng trong quá trình tổ chức, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh. Do vậy lực lượng này phải có trình

độ chuyên môn cao, có kiến thức sâu rộng, như thế mới có thể áp dụng những

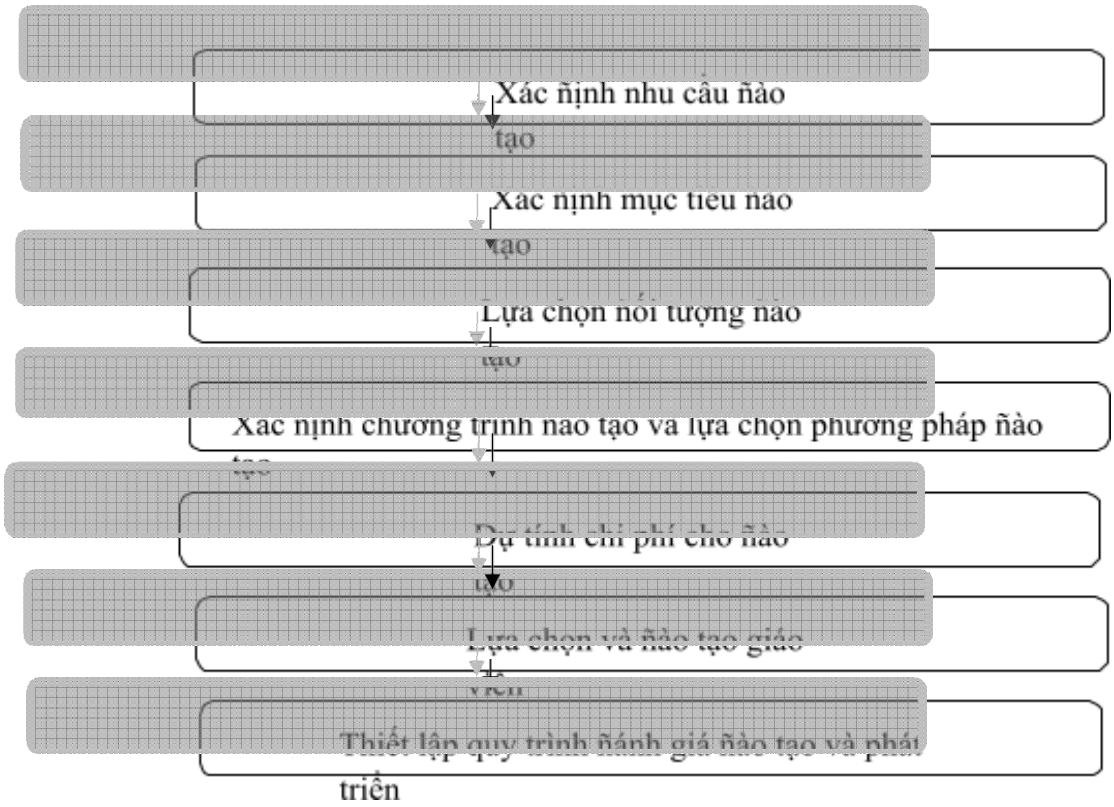
phương thức quản lý tiên tiến để nâng cao hiệu quả quản lý. Trình độ đại học chiếm tỷ lệ khá cao so với số lao động gián tiếp và năm sau cao hơn năm trước cụ thể là: Năm 2008 chiếm 68.89% đến năm 2009 chiếm 69.23% và năm 2010 là 73.07%. So với năm 2009 thì năm 2010 số lao động ở trình độ đại học giảm đi 7 người tương ứng giảm 29.17%. Trình độ cao đẳng, trung cấp cũng giảm dần từ năm 2008 đến năm 2010. Do chính sách tái cấu trúc lại cơ cấu công ty đầu năm 2009.

Công tác đào tạo lao động gián tiếp của công ty cũng thường xuyên diễn ra, họ được học tập nâng cao kiến thức chuyên môn thông qua các lớp tập huấn, khoá đào tạo ngắn hạn kéo dài trong thời gian 1 đến 2 tháng là chủ yếu.

2.2.2. Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty SCC

Công ty Cổ Phần Cáp Sài Gòn thực hiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thông qua 7 bước cơ bản sau:

Sơ đồ 2.2: Trình Tự Xây Dựng Chương Trình Đào Tạo Tại Công Ty SCC



(Nguồn: Phòng Quản Lý Nguồn Nhân Lực)

2.2.3. Công tác xác định nhu cầu đào tạo tại Công Ty

Công ty xác định nhu cầu đào tạo theo các bước sau:

Bước 1: Phân tích doanh nghiệp

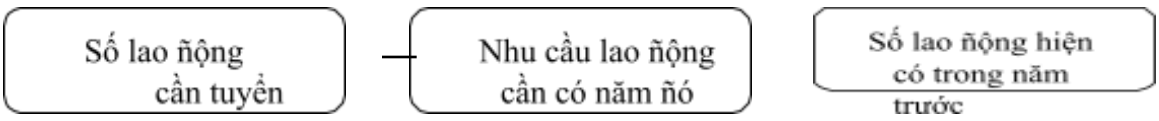
Căn cứ quan trọng nhất để công ty xây dựng kế hoạch đào tạo phát triển chính là mục tiêu, phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty đã vạch ra trong những năm đó. Nhưng phần lớn công ty chỉ gắn xây dựng kế hoạch đào tạo khi có nhu cầu cấp thiết, hay là gắn với mục tiêu ngắn hạn chứ chưa gắn đào tạo với chiến lược lâu dài của mình.

Ví dụ: Năm 2008 Cổ phiếu Công ty chính thức niêm yết tại Trung tâm giao dịch chứng khoán Hà Nội (HASTC) với mã chứng khoán CSG. Để chuẩn bị tâm lý, cũng như sẵn sàng ứng phó với những thay đổi của thị trường. Công ty đã mở các lớp đào tạo ngắn hạn về cổ phần, chứng khoán cho lực lượng lao động trong công ty. Bên cạnh đó, Công ty cũng chú ý đến việc bồi dưỡng cho các cán bộ quản lí để hiểu hơn về thị trường chứng khoán trong nước với các lớp như: Nghệ thuật đầu tư ngắn hạn, phân tích đầu tư và định giá chứng khoán,… Các lớp đào tạo ngắn hạn này đã giúp cho người lao động nắm bắt và làm việc dễ dàng hơn khi công ty được lên sàn giao dịch.

Bước 2: Phân tích công việc kết hợp với phân tích nhu cầu nhân viên

Đào tạo nâng cao cho cán bộ: Dựa trên nhu cầu đào tạo cán bộ chuyên môn trong từng ngành nghề, nhu cầu cần có đội ngũ cán bộ đủ kỹ năng,kiến thức và thái độ nhằm đảm nhiệm tốt công việc trong tương lai, thay thế những cán bộ đã đến tuổi nghỉ hưu. Trong năm 2010 công ty cử 5 cán bộ theo học một số lớp học nghiệp vụ ngắn hạn và các lớp lí luận chính trị cao cấp theo yêu cầu công ty.

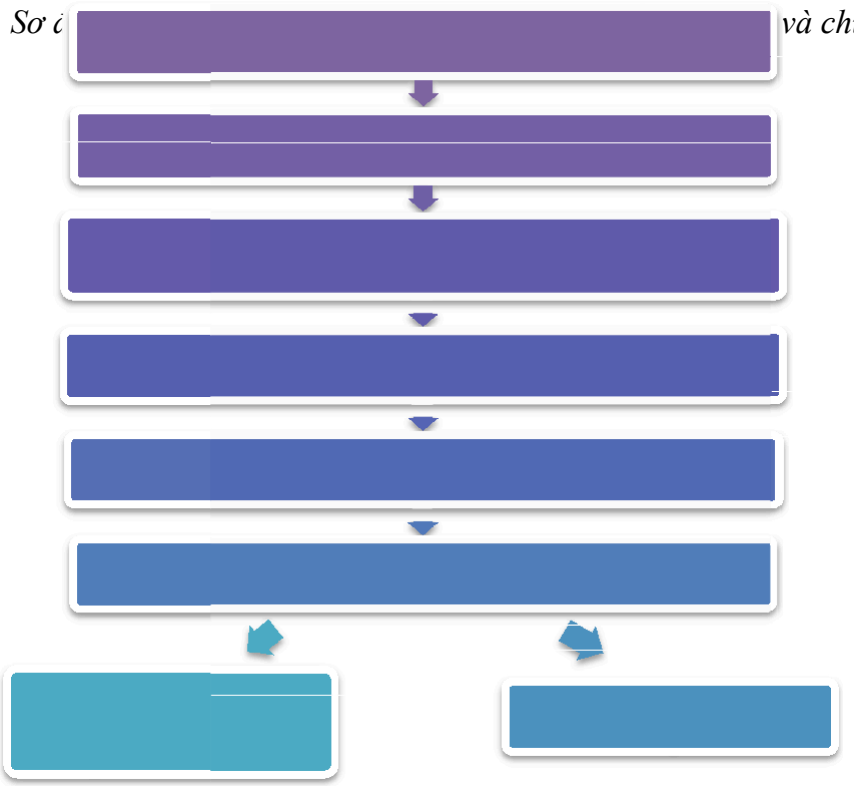
Nhu cầu đào tạo mới được xác định thông qua việc cân đối số lao động hàng năm:



Các phương pháp sử dụng trong việc đánh giá nhu cầu đào tạo bằng phương pháp bảng hỏi, phỏng vấn và sử dụng các kết quả trong biểu đánh giá công việc là chủ yếu được áp dụng tại công ty.

Công tác xác định nhu cầu đào tạo và chuẩn bị đào tạo tại công ty SCC thực hiện theo sơ đồ 2.3

Sơ đ và chuẩn bị đào tạo



(Nguồn: Phòng Quản Lý Nguồn Nhân Lực) **Đánh giá**

công tác xác định nhu cầu tại công ty Ưu điểm:

- Công ty kết hợp hài hòa giữa nhu cầu doanh nghiệp với nhu cầu cá nhân của người lao động
- Công ty phân tích công việc một cách chính xác, xác định tầm quan trọng của công việc và các trình độ, kỹ năng cần có để đào tạo đúng người, đúng việc.

Nhược điểm:

- Công tác xác định nhu cầu đào tạo tại công ty thiếu tính chuyên nghiệp và sự chủ

động.

- Nhu cầu đào tạo xác định dựa trên sự tự nguyện đăng ký đào tạo của người lao động dù đã có sự tham khảo đánh giá thực hiện công việc và ý kiến của các phòng. Tuy nhiên việc xác định nhu cầu đào tạo như vậy cũng phần nào đáp ứng nhu cầu trước mắt của công ty nhưng trong tương lai thì gặp nhiều khó khăn.

2.2.4. Công tác xác định mục tiêu đào tạo phát triển nguồn nhân lực

Trên thực tế công ty chưa đưa ra những mục tiêu cụ thể cần đạt được, mục tiêu được đưa ra chủ yếu là những mục tiêu chung chung . Từ năm 2008 đến năm 2010, công ty đã đưa ra những mục tiêu sau:

- Phải đặt chất lượng khoá đào tạo nâng cao lên hàng đầu thể hiện thông qua số lượng lao động ở trình độ đại học, cao đẳng, trung cấp…
- Mục đích của đào tạo thêm nghề là tạo điều kiện cho lao động nắm bắt được công việc và hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh đặt ra trong từng thời kỳ.

Ưu Điểm:

- Mục tiêu đào tạo mang lại ý nghĩa thực tiễn cũng như ý nghĩa thiết thực cho công ty và đối tượng đào tạo.

Nhược điểm:

- Công ty chưa xác định được mục tiêu đào tạo cụ thể cho từng loại hình đào tạo, cho từng khóa đào tạo mà chỉ dừng lại ở việc nêu mục tiêu khái quát và cả giai đoạn phát triển.
- Mục tiêu đào tạo của công ty đặt ra mang tính chung chung mà chưa cụ thể hóa bằng việc xác định số lượng, chất lượng cần đạt được, vị trí nào cần đào tạo và đào tạo bao nhiêu, thời gian để nhân viên đạt kết quả như mong muốn.

2.2.5. Thực trạng công tác xác định đối tượng đào tạo

Lựa chọn đối tượng đào tạo là việc lựa chọn người lao động cụ thể để đào tạo, dựa trên sự nghiên cứu và xác định nhu cầu đào tạo, động cơ đào tạo của người lao động cũng như của công ty. Những tác động của đào tạo đối với người lao động và khả năng nghề nghiệp của

từng người. Hiện tại công ty lựa chọn đối tượng đào tạo dựa trên một số chỉ tiêu sau:

- Là những người có phẩm chất đạo đức, có tinh thần trách nhiệm trong công tác và hoàn thành tốt công việc, chấp hành đường lối, chính sách của Đảng và pháp luật của nhà nước.
- Khóa đào tạo đáp ứng nhu cầu của bản thân người học và mục tiêu chung của công ty.
- Người học thực sự có nhu cầu đào tạo và tính chất công việc cần phải đào tạo để bổ sung kiến thức, kỹ năng.

Như vậy công ty đã xây dựng được khá chi tiết và cụ thể về đối tượng đào tạo. Việc làm này đã giúp cho công ty tránh sự lãnh phí trong công tác đào tạo và đạt hiệu quả cao sau khi những đối tượng được đào tạo quay trở về công tác. Cụ thể số lượt người được đào tạo trong giai đoạn 2008 - 2010 ***(phụ lục 2.4)***

Qua số liệu thu thập được tại phụ lục 2.4 về số lượt người được đào tạo ta rút ra một số nhận xét sau:

- Đối với lao động gián tiếp: Ta thấy trong 2 năm 2008, 2010 tổng số lượt người được đào tạo có xu hướng giảm so với năm 2009. Cụ thể là năm 2008 giảm đi 2 người tương ứng giảm 5.26%, năm 2010 giảm đi 13 người tương ứng giảm 34.21% so với năm 2009. Cứ 1 đối tượng được đào tạo lớp giám đốc tài chính thì có 2 đến 3 đối tượng được đào tạo lớp giám đốc điều hành trong năm 2008, năm 2009 và năm 2010. Nhằm đáp ứng nhu cầu cấp thiết của công ty trong giai đoạn này là tiến hành cơ cấu lại bộ máy tổ chức gọn, nhẹ mang lại hiệu quả cao. Giám đốc điều hành là vị trí mang tính "then chốt" để tạo nên sự chuyên nghiệp cho tất cả mọi công đoạn trong tổ chức và hoạt động của doanh nghiệp. Đối tượng được học những lớp này bao gồm: giám đốc, trưởng phòng ban trong công ty. Công ty đưa ra khóa học nhằm cung cấp cho người học tư duy quản lý mới và các công cụ, kỹ năng để điều hành doanh nghiệp một cách hiệu quả trong điều kiện cạnh tranh toàn cầu ngày càng gay gắt.
- Đối với lao động là các kỹ sư, cử nhân, nhân viên: Công ty cũng có những chính sách

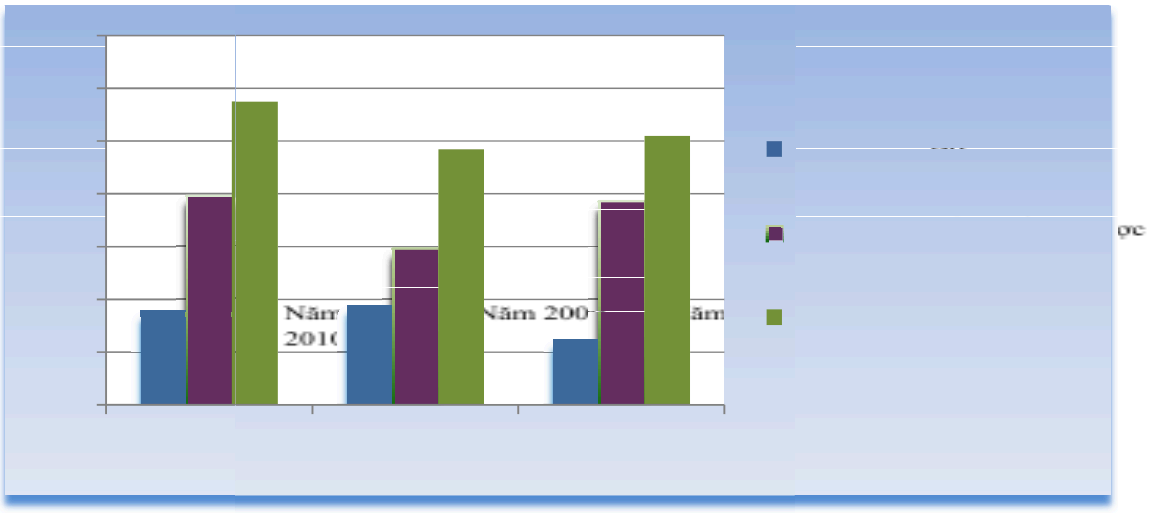
quan tâm đến việc đào tạo phát triển những đối tượng này. Hàng năm, công

ty cũng tổ chức mở các lớp học ngắn hạn 3 lần/năm để tạo điều kiện cho người lao động học tập và nâng cao trình độ được liên tục.

- Đối với lao động là công nhân kỹ thuật: Công ty đặc biệt chú trọng đến đối tượng đào tạo là công nhân kỹ thuật. Trong 3 năm từ 2008 đến 2010 số lượng công nhân được đào tạo tương đối lớn chiếm 74.76% so với toàn thể cán bộ công nhân viên tại công ty. Mục tiêu của khóa học nhằm giúp cho công nhân nâng cao tay nghề, nắm vững hơn quy trình sản xuất, vận hành máy móc cũng như an toàn trong lao động,…

Biểu Đồ 2.2: Đối Tượng Đào Tạo Của Công Ty Từ Năm 2008 Đến Năm 2010

ĐVT:Người



Qua biểu đồ 2.3 ta thấy rằng công tác đào tạo đối với cán bộ quản lý trong 2 năm 2008 và 2010 tương đối ổn định so với năm 2009. Do vẫn còn ảnh hưởng những khó khăn về tài chính trong năm 2008 nên bước sang năm 2009 công ty chủ động cắt giảm nguồn kinh phí, giảm đối tượng đào tạo là cán bộ quản lý.

Về công tác đào tạo công nhân tại công ty có xu hướng tăng rõ rệt. Năm 2008 tăng 20 người tương ứng tăng 33.90%, năm 2010 tăng 18 người tương ứng tăng 30.51% so với năm 2009. Điều này cho thấy công tác đào tạo công nhân trong giai đoạn này rất được quan tâm. Bởi trong giai đoạn này tại công ty chất lượng sản phẩm được đặt lên

yếu tố hàng đầu. Muốn đảm bảo chất lượng thì phải nâng cao tay nghề cho công nhân, tạo ra đội ngũ làm việc chuyên nghiệp, năng suất.

Đánh giá về công tác xác định đối tượng đào tạo tại công ty Ưu điểm:

- Công tác lựa chọn đối tượng lao động trong công ty khá rõ ràng.
- Công ty xác định tiêu chuẩn cụ thể cho từng đối tượng đào tạo. Tuỳ theo từng giai đoạn, tuỳ tình hình sản xuất kinh doanh, số hợp đồng mới được kí kết mà công ty tiến hành lựa chọn đối tượng đào tạo cho phù hợp để có thể cân đối nguồn nhân lực trong công ty.
- Các lớp đào tạo của công ty phổ biến cho hầu hết cán bộ công nhân viên về kiến thức cũng như kỹ năng cần thiết cho công tác quản trị hay sản xuất.

Nhược điểm:

- Công ty chưa chú trọng vào công tác đào tạo các kiến thức và kỹ năng mới với các đối tượng lao động. Chẳng hạn như các khóa học về ngoại ngữ, pháp luật,…những khóa học này rất cần thiết cho công ty trong xu hướng hợp tác hóa toàn cầu như hiện nay.

2.2.6. Thực trạng công tác xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

2.2.6.1. Công tác xây dựng chương trình đào tạo trong công ty

Thông qua số liệu khảo sát đối với 50 cán bộ công nhân viên trong đó: Gồm 14 cán bộ quản lý và 36 công nhân kỹ thuật tại công ty thì có đến 78.57% cán bộ quản lý và 72.22% công nhân kỹ thuật có ý kiến là chương trình đào tạo đơn giản; 7.14% cán bộ quản lý và 13.89% công nhân kỹ thuật có ý kiến là chương trình đào tạo rất đơn giản. ***(Phụ lục 2.9)***

Công ty chỉ căn cứ vào nhu cầu đào tạo mà phòng quản trị nguồn nhân lực tiến hành xây dựng các chương trình đào tạo cho phù hợp với từng đối tượng cụ thể. Việc xây dựng chương trình đào tạo được công ty tiến hành thông qua các bước:

- Xác định mục tiêu của chương trình đào tạo.

- Soạn thời khoá biểu đào tạo, nội dung môn học: Công ty thường tổ chức lịch học vào các ngày thứ bảy, chủ nhật hoặc các buổi tối tuỳ vào môn học và đối tượng đào tạo. Môn học có thể là về chuyên môn nghiệp vụ, đào tạo nội bộ,…
- Báo cáo lên cấp trên chờ phê duyệt, nếu được chấp thuận thì tiến hành thực hiện chương trình đào tạo.
- Công ty áp dụng biện pháp khống chế như điểm danh, tổng kết tài liệu báo cáo của học viên.
- Cuối khoá đào tạo thì tiến hành các cuộc kiểm tra để biết được kết quả học tập của các học viên.

Hàng năm, công ty đã xây dựng chương trình đào tạo cho cán bộ nhân viên khi họ tham gia lớp đào tạo cán bộ đánh giá nội bộ hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9002:2008 trong 3 ngày với mục đích trang bị cho cán bộ quản lý, nhân viên nhận thức về hệ thống quản lý chất lượng theo ISO, cách xây dựng và áp dụng, hướng dẫn duy trì và cải tiến, đánh giá nội bộ hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn ISO. Những phương pháp và kỹ năng quản lý, thực hành 5S,... với nội dung rất chi tiết. Chương trình đã thể hiện rõ học viên phải học những gì trong từng ngày cụ thể.

Đánh giá Điểm mạnh:

- Công ty thiết kế, xây dựng chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp, tương đối hoàn chỉnh và chi tiết với từng đối tượng cụ thể.
- Chương trình đào tạo của công ty được thực hiện thông qua việc liên kết với các trung tâm đào tạo có chất lượng ngoài như: Trung tâm PACE, trung tâm kiểm định 3, viện đào tạo nguồn nhân lực Đồng Nai,…

Điểm yếu:

- Đối với những chương trình đào tạo quy mô lớn đòi hỏi đội ngũ giáo viên có chất lượng cao thì công ty chưa đáp ứng được, giáo viên giảng dạy yêu cầu về cập nhật

được kiến thức mới còn thiếu và những kiến thức không còn được áp dụng trong thực tiễn công việc.

- Chương trình xây dựng các khóa đào tạo do công ty tự tổ chức trên thực tế còn ít và hạn chế, kinh nghiệm tổ chức còn kém và thiếu tính chuyên nghiệp

2.2.6.2. Lựa chọn phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Qua số liệu khảo sát đối với 14 cán bộ quản lý và 36 công nhân kỹ thuật tại công ty thì có đến 64.29% cán bộ quản lý và 61.11% công nhân kỹ thuật có ý kiến là phương pháp đào tạo ít đa dạng; 14.29% cán bộ quản lý và 8.33% công nhân kỹ thuật có ý kiến là phương pháp đào tạo không đa dạng. ***(Phụ lục 2.9)***

Công ty áp dụng các phương pháp đào tạo chủ yếu là đào tạo nghề, kèm cặp chỉ bảo và cử đi học ở các trung tâm. Tỷ lệ số người được đào tạo bằng tất cả các phương pháp do công ty áp dụng so với tổng số lao động tại công ty chiếm một tỷ lệ tương đối cao với xu hướng tăng dần qua các năm: năm 2008 chiếm 92.74%, năm 2009 chiếm 98.98%, năm 2010 chiếm 99.03%. ***(phụ lục 2.5)***

Phương pháp đào tạo không tập trung: phương pháp này chủ yếu áp dụng đối với cán bộ công nhân viên, thường là các khóa đào tạo ngắn hạn. Các lớp bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ để nâng cao kiến thức cho cán bộ công nhân viên trước sự thay đổi của chính sách trong quản lí hay sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Số lao động đào tạo theo phương pháp này năm 2008 và năm 2010 giảm đi 2 người tương ứng giảm 5.26% và giảm 13 người tương ứng giảm 34.21% so với năm 2009 là do công ty đã dần đi vào quỹ đạo ổn định. Năm 2009 bước đầu khắc phục những khó khăn do cuộc khủng hoảng năm 2008 đem lại. Vì vậy, các lớp nghiệp vụ bồi dưỡng cho cán bộ công nhân viên tăng lên.

Phương pháp đào tạo theo kiểu chỉ bảo, kèm cặp: phương pháp này áp dụng với cả cán bộ và công nhân. Số lao động được đào tạo theo hình thức này rất lớn nhưng có xu hướng tăng dần qua các năm cụ thể là: Năm 2008 tăng 8 người ứng với tăng 72.73%, năm 2010 tăng 7 người ứng với tăng 63.64% so với năm 2009 về số lượng kèm cặp tại chỗ kĩ sư, cử nhân. Nguyên nhân sự tăng lên này là trong quá trình làm việc một số vị trí được tuyển dụng mới thay cho những lao động cũ đã có tay nghề. Nguyên nhân thứ hai nữa là do luân chuyển một

số bộ phận trong công ty nhằm tránh sự nhàn rỗi, sử dụng hết

những kiến thức và kỹ năng của người lao động vào công việc mới.

Đánh giá trong công tác lựa chọn phương pháp đào tạo Ưu điểm:

- Kết hợp tốt phương pháp đào tạo cho người lao động trực tiếp tại nơi làm việc cũng như tách rời thực hiện các công việc thực tế.
- Phương pháp đào tạo tại công ty không mất nhiều thời gian, liên quan trực tiếp đến công việc, học viên có thể trao đổi thông tin với giáo viên một cách nhanh chóng.

Nhược điểm:

- Các phương pháp mà công ty áp dụng trong công tác đào tạo còn rất hạn chế, không đa dạng chủ yếu là những hình thức truyền thống mà công ty đã áp dụng qua nhiều năm, không có sự đổi mới, áp dụng các phương pháp hiện đại. Bởi vậy, hình thức đào tạo của công ty chưa thật sự kích thích được người lao động tham gia tích cực vào các khoá đào tạo.
- Việc áp dụng các phương pháp đào tạo chỉ dừng lại ở hình thức và sự chủ động học tập nghiên cứu tài liệu của học viên mà chưa đi sâu vào vấn đề cần thiết.

2.2.7. Về chi phí cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Quỹ đào tạo và phát triển của công ty SCC nhìn chung còn rất eo hẹp, chủ yếu được huy động từ nguồn quỹ đầu tư và phát triển, và trích ra từ việc tính chi phí đào tạo vào chi phí sản xuất kinh doanh.

Trong những năm gần đây tình hình sản xuất kinh doanh của công ty cũng đạt được một số kết quả tốt vì vậy quỹ này cũng có xu hướng tăng lên. Xem chi phí bình quân cho một người được đào tạo trên năm ***(Bảng 2.2)***

Chi phí trung bình cho một người được đào tạo tăng lên hàng năm: Năm 2010 so với năm 2009 tăng 0.16 triệu đồng tương ứng với tăng 8.42%. Chi phí đào tạo trung bình tăng lên chứng tỏ ban lãnh đạo công ty đã quan tâm đầu tư vào công tác đầu tư hơn qua các năm.

Bảng 2.2: Chi Phí Bình Quân Cho Một Người Được Đào Tạo

ĐVT: Triệu Đồng

Chỉ Tiêu	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	So Sánh			
				Năm 2008/2009		Năm 2010/2009	
				Tuyệt Đối	Tương Đối (%)	Tuyệt Đối	Tương Đối (%)
Tổng Chi Phí Cho Đào Tạo	198.23	187.23	213.45	11	5.88	26	14
Tổng Số Lao Động Được Đào Tạo (Người)	115	97	102	18	18.56	5	5.15
Chi Phí đào tạo/1 lao động đào tạo	1.72	1.93	2.09	-0.21	-10.7	0.16	8.42

(Nguồn: Báo Cáo Tài Chính Năm 2010)

Công ty xác định chi phí cho đào tạo dựa trên nhiều yếu tố:

Xác định chi phí đào tạo dựa vào số lượng lao động được đào tạo hàng năm và từng đối tượng lao động khác nhau. Năm 2008 và năm 2010 tăng hơn 18 lao động và 5 lao động được đào tạo so với năm 2009. Chi phí cho đào tạo cán bộ, kĩ thuật trong khoảng từ 900,000 VNĐ đến 18,000,000 VNĐ/ 1người/ 1khoá đào tạo, chi phí đào tạo công nhân là 600,000 VNĐ đến 3,500,000 VNĐ/ 1người/ 1 khoá đào tạo.

Dựa vào thời gian đào tạo dài hay ngắn mà công ty cũng có dự tính chi phí đào tạo phù hợp, với những khoá đào tạo dài thì chi phí đào tạo thường lớn.

Công ty chỉ chi trả kinh phí đào tạo cho các khoá đào tạo theo yêu cầu của công ty bao gồm: chi phí trang thiết bị phục vụ học tập, tiền lương, BHXH, BHYT cho người đi học, giáo viên. Công ty cũng khuyến khích người hướng dẫn kèm cặp bằng các hình thức trợ cấp: Chi phí bồi bưỡng cho giảng viên dạy lớp đào tạo nhằm nâng cao trình độ cho công nhân 100,000 đồng/ tiết học, nhân viên hướng dẫn thực hành 100,000 đồng/buổi học.

Đánh giá kinh phí cho công tác đào tạo và phát triển tại công ty Ưu

điểm:

- Công ty đã sử dụng kinh phí đào tạo hàng năm đúng mục đích, tiết kiệm và đạt hiệu quả.

- Kinh phí đào tạo qua các năm tại công ty tăng lên đáng kể chính điều này góp phần tăng lên về số lượt người được đào tạo cũng như chất lượng đào tạo.

Nhược điểm:

- Quỹ đào tạo của công ty nhìn chung là hạn chế, đôi khi cũng gây khó khăn cho công tác đào tạo. vì vậy hằng năm, các đơn vị phải lập kế hoạch đào tạo và kinh phí đào tạo để đảm bảo thực hiện tốt công tác đào tạo phát triển.
- Kinh phí cho đào tạo và phát triển tại công ty chưa khuyến khích được người lao động học tập để nâng cao trình độ của mình.

2.2.8. Công tác lựa chọn và đào tạo giáo viên

Hiện nay công tác lựa chọn và đào tạo giáo viên tại công ty chưa được quan tâm đúng mức. Đội ngũ giáo viên của công ty chủ yếu từ nguồn nội bộ, những người có kinh nghiệm lâu năm trong tổ chức. Phòng quản lý nguồn nhân lực sẽ 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 giảng dạy thích hợp.

Đánh giá

Ưu điểm:

- Giáo viên hiểu tường tận về nhu cầu cần thiết của người lao động, đồng thời cho phép người học tiếp cận kiến thức mới nhưng không xa rời thực tế.
- Tiết kiệm được chi phí cho doanh nghiệp

Nhược điểm:

- Khả năng truyền đạt kiến thức cho học viên không cao
- Giáo viên là người trong doanh nghiệp, đôi khi dẫn đến tình trạng "đối phó" hơn là học tập, cũng có thể xem như là một sự đe dọa đối với công việc của người lao động.

2.2.9. Công tác xây dựng chương trình đánh giá đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Trưởng phòng là người trực tiếp đánh giá thái độ và kĩ năng làm việc của nhân viên sau

khi nhân viên đó được cử đi tham gia một khoá đào tạo. Cuối cùng là Trưởng

phòng quản lý nguồn nhân lực, người chịu trách nhiệm chính về nhân sự sẽ tổng hợp lại và đánh giá kết quả đào tạo, từ đó rút kinh nghiệm cho đợt đào tạo sau.Tuy nhiên công ty lại không có đánh giá ở cấp cao hơn, đó là giám đốc công ty mà chỉ giao hoàn toàn trọng trách cho phòng quản lý nguồn nhân lực. Điều đó chứng tỏ lãnh đạo công ty chưa có sự sát sao đối với công tác đào tạo.

Qua kết quả khảo sát đối với 14 cán bộ quản lý và 36 công nhân kỹ thuật tại công ty thì có đến 78.57% cán bộ quản lý và 88.89% công nhân kỹ thuật đưa ra ý kiến là chương trình đánh giá đào tạo và phát triển tại công ty chưa bám vào mục tiêu đào tạo ***(Phụ lục 2.9)***. Công ty chỉ đánh giá kết quả dựa trên các căn cứ sau:

- Đối với những lao động được đào tạo tại trung tâm thì căn cứ đánh giá dựa vào chứng chỉ, chứng nhận của nơi đào tạo sau mỗi khoá học.
- Đối với các chương trình đào tạo tại đơn vị thì kết quả được thông qua chất lượng làm việc sau quá trình đào tạo và số lượng người được nâng bậc trong các cuộc thi nâng bậc do công ty tổ chức.
- Đối với những người lao động tự nguyện tham gia các khoá đào tạo đại học, cao đẳng, tại chức thì công ty căn cứ vào ngành nghề đào tạo mà họ đã học so với nhu cầu thực tế của công ty. Nếu họ học đúng ngành nghề mà công ty đang cần thì sẽ bố trí lại vị trí công tác cho phù hợp với mức lương xứng đáng.

2.2.9.1. Đánh giá về mặt số lượng

Thông qua chứng chỉ, bằng cấp sau mỗi khoá đào tạo. ***(Xem phụ lục 2.6)***

Qua kết quả tại bảng phụ lục 2.6 chúng ta thấy rằng các học viên là cán bộ quản lý đạt loại khá giỏi chiếm tỉ lệ khá cao qua các năm cụ thể là: Năm 2008 với 4 người đạt loại giỏi chiếm tỉ lệ 11.11% , tỉ lệ khá với 21 người đạt 58.33%. Năm 2009 với 7 người đạt loại giỏi chiếm tỉ lệ 18.42% , tỉ lệ khá với 19 người đạt 50%. Năm 2010 với 5 người đạt loại giỏi chiếm tỉ lệ 20% , tỉ lệ khá với 14 người đạt 56%. Tỉ lệ kết quả trung bình rất ít và yếu kém hầu như là không có. Đây là một dấu hiệu tốt thể hiện ý thức của cán bộ quản lý, ham muốn

học hỏi đóng góp thêm kiến thức cho bản thân đồng thời góp phần nâng cao năng lực quản lý của công ty.

Đối với công nhân kĩ thuật tỉ lệ khá và trung bình chiếm phần lớn trong kết quả học tập cụ thể là: Năm 2008 có 38 công nhân đạt loại khá chiếm tỉ lệ 48,1% , 34 công nhân đạt loại trung bình chiếm tỉ lệ 43,04%. Năm 2009 có 23 công nhân đạt loại khá chiếm tỉ lệ 38,98% , 29 công nhân đạt loại trung bình chiếm tỉ lệ 49,15%. Năm 2010 có 43 công nhân đạt loại khá chiếm tỉ lệ 55.84% , 28 công nhân đạt loại trung bình chiếm tỉ lệ 36.36%. Điều này cho thấy các học viên tiếp thu kiến thức khá nhanh. Bên cạnh đó số công nhân đạt loại yếu kém vẫn tồn tại với tỉ lệ đáng kể: 6.33% năm 2008, 10.17% năm 2009 và 5,19% năm 2010. Vấn đề này đòi hỏi công ty cần xem xét, kiểm tra sát sao hơn trong quá trình học tập của công nhân kĩ thuật. Bởi vì quá trình học của công nhân có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng, công tác sản xuất tạo ra sản phẩm.

2.2.9.2. Đánh giá về mặt chất lượng

Chất lượng của lao động cũng được công ty xem xét trên khía cạnh số công nhân được nâng bậc. Phần lớn số công nhân tham gia cuộc thi nâng bậc đều được nâng lên một bậc. Điều này cho thấy tay nghề của công nhân kĩ thuật trong công ty tương đối vững và công tác đào tạo kèm cặp nghề cho công nhân trong công ty là tương đối tốt. (***Xem phụ lục 2.7)***

Qua phụ lục 2.7 ta thấy được tỷ lệ phần trăm thi lên được bậc so với số công nhân dự thi khá cao. Cụ thể là năm 2008 chiếm 89,47%, năm 2009 chiếm 94,12% và năm 2010 chiếm 90%. Điều này cho thấy công nhân am hiểu rất kỹ về mặt lý thuyết cũng như phần thực hành đứng máy trực tiếp tại phân xưởng cáp của công ty. Bên cạnh đó, một số công nhân không lên được bậc một số nguyên nhân khách quan như không dự thi, không hiểu về lý thuyết vận hành máy móc,…

2.2.9.3. Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo

Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo là khâu cuối cùng của một chương trình đào tạo nhưng nó có một vai trò vô cùng lớn. Bởi vì thông qua đó, công ty xác định được tính hiệu quả của công tác đào tạo và rút ra những bài học kinh nghiệm cho chương trình cũng như giai đoạn sau.

Bảng 2.3: Đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo tại công ty

Chỉ Tiêu	Đơn vị	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
Lợi nhuận trước thuế	Đồng	9,454,600,995	36,720,227,548	41,360,746,449
Tổng chi phí đào tạo	Đồng	198,230,000	187,230,000	213,450,000
Lợi nhuận/Tổng chi phí đào tạo (H=K/C)	Lần	47.70	196.12	193.77

(Nguồn: Phòng Quản Lý Nguồn Nhân Lực)

Nhìn chung qua 3 năm từ 2008 đến năm 2010 ta thấy hiệu quả kinh tế của công tác đào tạo và phát triển có xu hướng tăng dần qua các năm. Cụ thể là lợi nhuận trên tổng chi phí đào tạo năm 2009 tăng 148.42 lần so với năm 2008. Năm 2010 có giảm nhưng không đáng kể so với năm 2009. Bên cạnh đó lợi nhuận trước thuế cũng tăng dần qua các năm. Con số này không hoàn toàn thể hiện việc tăng chi phí đào tạo là đồng thời làm tăng hay giảm kết quả sản xuất kinh doanh nhưng nó chứng tỏ công tác đào tạo của công ty đã được quan tâm trong thời gian qua.

Khi dùng bảng khảo sát để đánh giá các chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty phù hợp với yêu cầu công việc đối với 50 học viên (gồm 14 cán bộ quản lý và 36 công nhân kỹ thuật) thì kết quả như sau ***(Xem tại phụ lục 2.8)***

Kiến thức mà học viên được đào tạo phù hợp với công việc của họ rất cao, có đến 42,86% cán bộ quản lý và 41,67% công nhân kỹ thuật cho rằng công ty đã xác định được đối tượng đào tạo tương đối phù hợp và cử họ đi học đúng kiến thức chuyên môn mà họ cần cho công việc và hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực ở công ty đạt hiệu quả khá cao, đa số là các chuyên môn nghiệp vụ được đào tạo rất phù hợp với công việc họ đang làm và đã làm sau khóa học.

Hầu hết cán bộ, công nhân viên trong công ty đã làm hết khả năng cho công việc. Qua kết quả khảo sát có đến 35.71% cán bộ quản lý và 38.89% công nhân kỹ thuật nghĩ là họ đã đóng góp những kiến thức và kỹ năng cần thiết của họ để giải quyết những vấn đề tại vị trí đang đảm nhận. Tuy nhiên, cũng còn một vài công nhân chưa thực sự sử dụng hết năng lực

của mình có thể là do công việc không đòi hỏi nhiều, hay là do công nhân làm việc chưa tương xứng với những kiến thức và kỹ năng hiện có.

Sau khóa học có khoảng 42.86% cán bộ quản lý và 55.56% công nhân viên thấy rằng khả năng làm việc của họ tăng lên, tốt hơn so với trước khóa đào tạo. Chỉ có một phần nhỏ các học viên là sau khóa đào tạo hiệu quả vẫn không thay đổi. Điều đó cho chúng ta thấy rằng chất lượng của khóa học cao, đáp ứng được nhu cầu của công việc mà công ty đề ra.

2.3. Những thuận lợi, khó khăn, cơ hội và thách thức trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở Công ty SCC.

2.3.1. Thuận lợi

Từ năm 2008 đến năm 2010 công tác đào tạo phát triển của công ty đã đạt được một số kết quả sau:

- Công ty đã quan tâm nhiều hơn tới công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực cho công ty. Với sự quan tâm đó công ty đã đạt được hiệu quả rõ rệt là giá trị sản xuất kinh doanh được tăng lên trong 03 năm qua, thu nhập của người lao động cũng tăng đáp ứng nhu cầu cuộc sống của công nhân viên.
- Công ty có một đội ngũ lao động kĩ thuật đông đảo, tay nghề vững và có ý thức học hỏi nâng cao tay nghề. Số lượng lao động không có trình độ giảm đi nhiều so với trước đây.
- Công ty đã xây dựng một quy trình đào tạo thống nhất trong toàn công ty và qua các năm. Chương trình đào tạo khá cụ thể cho từng đối tượng giúp người lao động có được chương trình đào tạo toàn diện hơn.
- Công tác xác định đối tượng đào tạo trong mỗi chương trình đào tạo đã có những tiêu chuẩn tương đối cụ thể: cán bộ nhân viên và công nhân kĩ thuật.
- Công tác tổ chức thi nâng bậc được thực hiện tốt, thường xuyên, có quy mô, chất lượng công nhân kĩ thuật dự thi khá tốt, quy trình thực thi nâng bậc khá rõ ràng, khoa học. Phần lớn số lao động dự thi đều đáp ứng yêu cầu và được nâng bậc so với trước.
- Chi phí đào tạo cũng tăng lên hàng năm, thể hiện sự quan tâm đầu tư của công ty đến công tác đào tạo nguồn nhân lực. Công ty đã biết khai thác thế mạnh, tiềm

năng con người và coi yếu tố con người là không thể thiếu được trong mọi hoạt động của công ty.

- Công tác thực hiện chương trình đào tạo nhìn chung được tổ chức theo đúng kế hoạch, có giám sát, linh hoạt và thay đổi khi cần thiết.

2.3.2. Khó khăn và nguyên nhân

Bên cạnh những kết quả mà công ty đã đạt được thì công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực cũng vẫn còn tồn tại những hạn chế sau:

- ***Trong công tác xác định nhu cầu đào tạo phát triển***

- Công ty chưa thực hiện tốt hoạt động phân tích công việc, phân tích nhu cầu nhân viên. Kết quả của hoạt động phân tích công việc là 03 bản: mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc thường chỉ được giao kết bằng miệng, chưa có văn bản, hệ thống rõ ràng.
- Trong đánh giá nhu cầu, công ty còn sử dụng hạn chế các phương pháp khác như phỏng vấn trực tiếp công nhân viên, xem xét những tài liệu có sẵn (bản mô tả công việc, kết quả thăm dò ý kiến nhân viên…), chủ yếu là căn cứ vào đề xuất của cán bộ quản lí thông qua quan sát hiện trường
- Nhân viên thường được cử đi đào tạo khi có nhu cầu và đạt yêu cầu chứ không phụ thuộc nhiều vào việc xác định chênh lệch giữa hiệu quả thành tích cần đạt được với hiệu quả thành tích hiện tại. Hơn nữa, việc cử nhân viên đi đào tạo cũng có nhiều mâu thuẫn, quyết định đào tạo mang tính chủ quan của nhà quản lý.
- Việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty được tiến hành không mấy phức tạp, chủ yếu là do ước lượng, dựa vào những kinh nghiệm của người quản lý, sự tự nguyện của người lao động, thiếu tính chủ động trong quá trình xác định nhu cầu đào tạo. Công ty chủ yếu chú trọng đào tạo kèm cặp công nhân kỹ thuật mới mà chưa chú trọng vào việc đào tạo nhân viên cán bộ quản lý.

- ***Công ty chưa đi sâu tìm hiểu nguyên nhân của khoảng cách trong kết quả làm việc***

- Việc trao đổi thông tin trong công ty không được đầy đủ, rõ ràng: Nhân viên không được cung cấp đầy đủ thông tin để thực hiện công việc, hệ thống trao đổi thông tin giữa các phòng ban không rõ ràng
- Người lao động thiếu kĩ năng và kiến thức

Đào tạo phát triển không gắn với chiến lược doanh nghiệp nên đôi khi đầu tư lớn cho đào tạo nhưng không hiệu quả.

- Nguyên nhân của tình trạng này xuất phát từ vai trò người quản lí, người thực hiện công tác đào tạo chưa thật quan tâm đến tính phù hợp giữa chiến lược của công ty và kết quả của công tác đào tạo phát triển.
- Công ty chưa có có một đội ngũ thực hiện công tác đào tạo có năng lực và sự quan tâm đúng mực của các cấp lãnh đạo đến công tác này.

Công tác xác định mục tiêu của chương trình đào tạo trong công ty mang tính chất chung chung

- Công tác xác định mục tiêu đào tạo chưa cụ thể đối với từng đối tượng, từng khoá đào tạo, không cụ thể theo từng thời kì, từng giai đoạn khác nhau.
- Công ty cần tiến hành phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc, và mục tiêu doanh nghiệp cần đạt tới tỉ mỉ, cụ thể hơn.

Công tác xác định đối tượng đào tạo

- Số lao động làm trái ngành nghề tồn tại trong công ty khá nhiều, đặc biệt là đội ngũ quản lí, bởi vậy công ty cần chú ý đào tạo những đối tượng này để họ hiểu sâu sắc và tăng tính sáng tạo, chủ động trong công việc.

Trong công tác lực chọn phương pháp đào tạo

- Các phương pháp áp dụng trong đào tạo vẫn còn hạn chế, chủ yếu là áp dụng phương pháp truyền thống như đào tạo kèm cặp tại chỗ và đào tạo tại các trung tâm, chưa áp dụng các phương pháp hiện đại như mở các cuộc hội thảo, hội nghị để trao đổi kinh nghiệm thực tế, tham gia các khoá đào tạo nước ngoài để mở mang học hỏi.

- Khó bố trí thời gian đào tạo bởi vì các công nhân viên đều có kế hoạch công tác bận rộn tối đa, họ không có thời gian tham gia các khoá đào tạo tập trung, đặc biệt là các khoá đào tạo dài ngày.

Kinh phí cho đào tạo và phát triển

- Một tồn tại và cũng là vấn đề khó khăn lớn của công ty cho công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực đó là kinh phí dành cho công tác này rất hạn hẹp, do đó nhiều khi kế hoạch đào tạo đã được lập nhưng không đủ kinh phí và không thực thi hoặc giảm quy mô, giảm chất lượng đào tạo. Bởi vậy các chương trình đào tạo thường có quy mô nhỏ, đơn giản, chưa xây dựng được chương trình đào tạo hợp lý.
- Công ty chỉ có hội trường mà không có phòng học và trang thiết bị phục vụ cho quá trình học tập, phần lớn là học trực tiếp kèm cặp bằng các trang thiết bị đang dùng trong sản xuất kinh doanh và đến học tại các trung tâm đã có sẵn chương trình đào tạo và trang thiết bị.

Công tác lựa chọn và đào tạo giáo viên

- Cán bộ phụ trách đào tạo chưa có khả năng xây dựng chiến lược đào tạo, lập và triển khai chiến lược đào tạo…

Trong công tác đánh giá chất lượng đào tạo

- Công tác đánh giá chất lượng đào tạo phát triển chỉ dựa trên nhận xét chủ quan của người giám sát, chưa xây dựng được hệ thống các chỉ tiêu đánh giá. Công ty chưa thật sự quan tâm đến hoạt động đánh giá kết quả sau đào tạo nên việc đánh giá chưa đạt được hiệu quả, chất lượng của đào tạo qua các năm một cách trung thực.

2.3.3. Cơ hội

- Nguồn lao động dồi dào, dân số trẻ.
- Đảng và nhà nước có nhiều chính sách quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.
- Nhiều trường đại học và trung tâm đào tạo mở ra quy mô lớn, chất lượng tốt.

- Trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế, lực lượng lao động trong nước có cơ hội giao lưu học hỏi kinh nghiệm với lao động nước ngoài.

2.3.4. Thách thức

- Khan hiếm nhân sự quản lý cấp cao.
- Chất lượng lao động còn thấp, bất hợp lý cơ cấu ngành nghề.
- Hiện tượng "chảy máu chất xám" ra nước ngoài.
- Đối thủ cạnh tranh đưa ra nhiều chính sách tốt phục vụ cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẰM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÁP SÀI GÒN

3.1. Định hướng phát triển sản xuất kinh doanh và kế hoạch đào tạo phát triển nguồn nhân lực của công ty trong thời gian tới

3.1.1. Định hướng phát triển của công ty

- Phấn đấu đến năm 2016 SCC là 1 trong 10 công ty hang đầu về thị trường Cáp ở Đông Nam Á, Chiếm 20% thị phần
- Đặt mục tiêu làm khách hàng hài lòng là trọng tâm bằng các giải pháp đồng bộ; nâng cao chất lượng sản phẩm, giá cả cạnh tranh, giao hang nhanh chóng, dịch vụ sau bán hàng tốt.
- Để thỏa mãn yêu cầu của khách hàng và các yêu cầu khác. Công ty đã quyết định xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001-2008.
- Đẩy mạnh công tác xây dựng chiến lược marketing, quảng bá thương hiệu, định hướng phân khúc dòng sản phẩm phù hợp, gắng chặt hơn nữa với thị trường và khách hàng.(*Nguồn: Báo cáo thường niên năm 2010 của Công ty SCC*)

3.1.2. Kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty năm 2011-2012

Nhằm đáp ứng yêu cầu sắp xếp, đổi mới cũng như đáp ứng nhu cầu về nguồn nhân lực cho hoạt động sản xuất kinh doanh, công ty tiến hành xây dựng chiến lược đào tạo phát triển nguồn nhân lực năm 2011-2012 như sau:

- ◊ Lập kế hoạch đào tạo cho lãnh đạo quản lý, cán bộ tham gia các lớp quản lí chất lượng sản xuất cáp, ngoại ngữ, kỹ năng
- ◊ Xây dựng tác phong làm việc công nghiệp cho các cán bộ công nhân viên tại nhà máy cũng như trong cơ quan, đảm bảo thực hiện đúng tiêu chuẩn quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001-2008
- ◊ Xây dựng chế độ đãi ngộ, khuyến khích công nhân viên theo học các khoá học đào tạo do công ty tổ chức. Tiếp tục thực hiện tốt công tác đào tạo tại chỗ cho cán bộ, kĩ sư, công nhân kỹ thuật trong công ty và các phân xưởng.

◊ Thực hiện tốt công tác tuyển dụng, thi tuyển theo tiêu chuẩn, lựa chọn những cán bộ có trình độ đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty.

◊ Xây dựng chế độ thu hút, giữ chân cán bộ quản lý giỏi, công nhân có tay nghề cao. Bên cạnh đó cũng có những biện pháp xử phạt đối với những đối tượng có hành vi vi phạm gây ảnh hưởng xấu tới hoạt động, hình ảnh của công ty.***(Xem phụ lục 3.1)***

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ Phần Cáp Sài Gòn

Với kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch đào tạo phát triển ở trên, để thực hiện công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực có hiệu quả hơn, phát huy những kết quả đã đạt được và khắc phục những hạn chế còn tồn tại ta tổng hợp được SWOT ***(phụ lục 3.2)*** và từ đó đưa ra những giải pháp như sau:

3.2.1. Giải pháp hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo và phát triển

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

Qua thực trạng phân tích nhu cầu của nhân viên có đến 78.57% cán bộ quản lý và 77.78% công nhân kỹ thuật có nhu cầu, mong muốn được đào tạo tại công ty trong thời gian tới ***(Phụ lục 2.8).*** Vì vậy, bước đầu tiên mà công ty cần làm là xác định đúng nhu cầu đào tạo, công ty cần thực hiện tốt công tác phân tích tổ chức, phân tích nhu cầu nhân viên và phân tích nhu cầu công việc để giải quyết hai vấn đề lớn sau:

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

Thông qua việc phân tích tình hình doanh nghiệp và các bộ phận của nó trên đường đạt đến mục tiêu dự kiến, thấy rõ nhu cầu đào tạo ngắn hạn và dài hạn của doanh nghiệp đối với công nhân viên. Công ty cần chú trọng những hoạt động sau:

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

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

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

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

Công ty cần áp dụng kết hợp một số phương pháp để sử dụng trong đánh giá nhu cầu như: phỏng vấn trực tiếp nhân viên, phân tích các tài liệu sẵn có, quan sát thực tế, gặp gỡ trao đổi với nhân viên, trắc nghiệm kĩ thuật, thảo luận tập thể, đánh giá hiệu quả thành tích v.v…đặc biệt là 3 phương pháp đầu tiên.

Phương pháp điều tra phỏng vấn: Phỏng vấn là một trong những cách hữu hiệu mà công ty có thể lấy được thông tin cập nhật và chính xác trong quá trình đánh giá nhu cầu. Để thực hiện phỏng vấn, công ty cần chuẩn bị thật kỹ về nội dung câu hỏi, sắp xếp cuộc hẹn gặp những người tham gia phỏng vấn. Hai đối tượng cần được phỏng vấn là những người ở cấp quản lý và những người thực hiện công việc.

Phương pháp quan sát thực tế: Thông qua hành vi công tác thực tế của nhân viên được quan sát trực tiếp tại địa điểm làm việc để đưa ra đánh giá nhu cầu đào tạo. Người quan sát phải thông thạo tình hình công tác của chức vị, có thể là cán bộ chủ quản của nhân viên này hoặc là chuyên gia lĩnh vực có liên quan. Những hành vi công việc cần quan sát bao gồm: tính thành thạo và chính xác trong động tác, tốc độ làm việc, số lượng và chất lượng công việc, kỹ năng thao tác thiết bị…thời gian quan sát dài ngắn phụ thuộc vào đặc điểm từng công việc.

Phân tích nhu cầu đào tạo dựa vào những tài liệu sẵn có: Công ty cần sử dụng những văn bản, tư liệu có sẵn liên quan đến sự phát triển của công ty và bản thuyết minh chức vụ để phân tích nhu cầu đào tạo chung như: Bản mô tả công việc hay kết quả đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên. Công ty cần xây dựng các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực

hiện công việc cho từng công việc, cho từng nhân viên**.** ***(Phụ lục 3.3)***

3.2.1.2. Thực hiện đánh giá quá trình thực hiện công việc có hiệu quả

Qua kết quả khảo sát đối với 14 cán bộ quản lý và 36 công nhân kỹ thuật có đến 78.57% cán bộ quản lý và 88.89% công nhân kỹ thuật đưa ra ý kiến là chương trình đánh giá đào tạo và phát triển tại công ty chưa bám vào mục tiêu đào tạo ***(Phụ lục 2.9)***. Vì vậy, trong thời gian tới công ty cần xem xét đánh giá phục vụ cho việc phát hiện ra những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng mà người lao động cần phải được bổ sung qua đào tạo. Quy trình thực hiện như sau:

- ◊ Xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá phù hợp. Những chỉ tiêu, tiêu thức đó phải phản ánh được những kiến thức, kỹ năng cần phải có.
- ◊ Tiến hành phân chia các tiêu thức thành các mức độ và quy định điểm cho từng mức độ.
- ◊ Lựa chọn các phương pháp đánh giá phù hợp với mục tiêu phát hiện ra khả năng hiện tại của người được đánh giá.
- ◊ Sau khi xây dựng được mẫu phiếu đánh giá sẽ gửi cho người lao động tự đánh giá và người quản lý trực tiếp đánh giá.
- ◊ Kết hợp kết quả do người quản lý đánh giá và kết quả tự đánh giá của cá nhân người lao động để đưa ra kết luận cuối cùng. Về kết quả công ty nên đánh giá 6 tháng 1 lần, với thời gian như vậy mới thấy được sự thay đổi trong thực hiện công việc của người lao động. ***(Phụ lục 3.4)***

Trên cơ sở các bản đánh giá, các phòng ban căn cứ vào mẫu phiếu đánh giá để biết được kết quả làm việc của từng công nhân viên. Sau đó, tổng hợp lại kết quả gửi lên bộ phận, phòng ban có thẩm quyền quyết định. Nếu nhân viên có kết quả thực hiện công việc tốt thì công ty cần có chính sách khen thưởng thích đáng, nếu chưa làm tốt thì công ty cần xem xét tiến hành đào tạo để nâng cao trình độ kỹ năng cho họ.

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

Công tác xác định mục tiêu đào tạo của công ty mang tính chất chung chung. Vì vậy

trong thời gian tới, đối với từng đối tượng cụ thể công ty phải đề ra những mục tiêu mà họ cần phải đạt được sau mỗi khoá đào tạo. Những mục tiêu này vừa là những tiêu

chí cụ thể định hướng cho việc triển khai đào tạo, vừa là căn cứ để khi kết thúc khóa đào tạo Công ty có thể đánh giá hiệu quả đào tạo một cách rõ ràng. Hơn nữa, khi xác định được mục tiêu rõ ràng thì học viên sẽ có động lực cố gắng để đạt được mục tiêu đó. Trong năm 2011-2012 cần xác định mục tiêu đào tạo của công ty cụ thể như sau:

- ◊ Đào tạo và phát triển phải góp phần tăng năng suất lao động lên ít nhất 30% để hoàn thành kế hoạch sản xuất đã đặt ra.
- ◊ Đối với cán bộ quản lý công ty nên mở nhiều khóa đào tạo kỹ năng cũng như là kiến thức ngoại ngữ .
- ◊ Cần nâng cao số lượng công nhân dự thi các cuộc thi nâng bậc phải lên được bậc, sau khi lên bậc phải đảm nhận và hoàn thành tốt những công việc đúng như cấp bậc vừa thi.

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

3.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp, công bằng và khách quan hơn

Nhìn chung việc lựa chọn đối tượng đào tạo của công ty đã thực hiện tương đối cụ thể cho từng đối tượng. Nhưng hầu hết các đối tượng được lựa chọn đi đào tạo chủ yếu do trưởng bộ phận đề nghị, cộng với số lao động làm trái nghề trong công ty còn tồn tại khá nhiều. Vì vậy, để thực hiện tốt kế hoạch đào tạo năm 2011-2012 mà công ty đã đặt ra thì cần lựa chọn phù hợp, công bằng và khách quan hơn.

Căn cứ để đưa ra tiêu chuẩn lựa chọn đào tạo phát triển là **bảng phân tích chức danh công việc, đánh giá thực hiện công việc, bản thân người lao động với năng lực, tinh thần, sáng kiến, nguyện vọng của họ, nhu cầu doanh nghiệp đối với từng chức danh công việc…**

Khi lựa chọn đối tượng đào tạo cán bộ: Công ty đang trong giai đoạn phát triển thị trường vì thế chủ yếu sẽ đào tạo cán bộ lãnh đạo về công tác chiến lược cho công ty. Đối

tượng nay khoảng 5 đến 10 người bao gồm giám đốc, trưởng các phòng ban trong công ty,..

Đối tượng đào tạo là công nhân: Công ty có một đội ngũ công nhân khá đông đảo so với đội ngũ văn phòng vì thế công ty nên chú ý đến đào tạo những đối tượng này để đảm bảo tốt cả về mặt chất lượng, một mặt để tận dụng tối đa hiệu quả nguồn lực trong công ty.

3.2.4. Đa dạng hoá các loại hình đào tạo, chương trình đào tạo

Các phương pháp áp dụng trong đào tạo tại công ty vẫn còn hạn chế, chủ yếu là áp dụng các phương pháp truyền thống. Do đó, công ty cần kết hợp các phương pháp đào tạo nhằm mang lại hiệu quả cao hơn cho công tác đào tạo .Để đa dạng hoá các loại hình đào tạo thì công ty có thể áp dụng thêm các phương pháp sau:

- Tiếp tục duy trì phương pháp đào tạo kèm cặp chỉ bảo, bởi vì phương pháp này rất phù hợp với lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.
- Công ty cần đầu tư trang bị các phòng máy vi tính để phục vụ công tác đào tạo theo kiểu chương trình hoá với sự trợ giúp của máy tính, nhất là đào tạo từ xa cho cán bộ công nhân viên. Ví dụ mạng e-learning.com.vn. Những khoá học này có thời lượng khác nhau từ vài ngày tới vài năm, được thiết kế phù hợp với những nhu cầu cụ thể, riêng biệt, với nhiều cấp độ khác nhau.
- Thường xuyên mở các cuộc hội nghị, hội thảo để trao đổi kinh nghiệm giữa các cá nhân, tập thể. Các cuộc trao đổi này có thể tiến hành ngay trong doanh nghiệp mình, cũng có thể hợp tác với các công ty cùng ngành khác.
- Công ty nên mở rộng phạm vi đào tạo ra đào tạo ngoài nước như cử người ra nước ngoài học tập, thực tập, tham quan các công trình lớn ở một số nước để học hỏi kinh nghiệm quản lý và khoa học kĩ thuật, một phần xem xét kiến thức sản xuất của họ để về bồi dưỡng thêm kiến thức cho công nhân viên trong công ty.
- Kết hợp đào tạo trong công việc và ngoài công việc để tiết kiệm chi phí đào tạo.
- Bên cạnh việc đa dạng hoá các phương pháp đào tạo, công ty cần phải đa dạng hoá các nội dung đào tạo.

3.2.5. Lựa chọn giáo viên đào tạo, đối tác đào tạo phù hợp

Để nâng cao chất lượng công tác đào tạo và phát triển thì công ty cần nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên vì nó là nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả đào tạo.

Khi tiến hành lựa chọn đội ngũ giảng viên từ nguồn nội bộ thì công ty cần quan tâm đánh giá nhiều mặt cụ thể như: trình độ chuyên môn, uy tín, kiến thức quản lí, phương pháp giảng dạy…Đặc biệt là giáo viên dạy theo phương pháp kèm cặp, bởi vì họ có ảnh hưởng trực tiếp đến kĩ năng, cách thức làm việc, suy nghĩ, tư tưởng của học viên. Phương pháp này chỉ hiệu quả với những công việc liên quan đến lao động chân tay, kiến thức đơn giản dễ truyền đạt.

Đối với giáo viên thuê ngoài hay theo học ở các trung tâm, công ty cần tham khảo từ nhiều nguồn khác nhau để có được thông tin đầy đủ, chính xác và khách quan. Hiện nay có rất nhiều trung tâm đào tạo phát triển cung cấp các khóa học đa dạng, hơn nữa thông tin lại khó thu thập và đảm bảo tin cậy, hiệu quả đào tạo lại không dễ để đánh giá nên rất khó để lựa chọn đối tác giảng dạy. Khi học ở các trung tâm, sau mỗi khoá đào tạo công ty cần tiến hành đánh giá kết quả đào tạo một cách cụ thể rõ ràng để biết được đối tác giảng dạy của mình có thật sự hiệu quả và có nên tiếp tục hợp tác nữa hay không.

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

Hiện nay kinh phí đào tạo của công ty chủ yếu trích từ quỹ đầu tư và phát triển trích từ lợi nhuận sau thuế, quy mô quỹ còn nhỏ nên tổng chi phí đào tạo còn hạn chế. Công ty nên huy động tối đa nguồn tài chính để thành lập nên một quỹ đào tạo phát triển riêng cho công ty, bởi đào tạo phát triển là một công tác quan trọng, phải được đào tạo theo chiều sâu và liên tục. Công ty có thể huy động thêm nguồn tài chính này từ trích quỹ đào tạo tính trong chi phí sản xuất từng năm, các dự án đào tạo và đầu tư nước ngoài,…

Việc hạch toán chi phí phải rõ ràng, cụ thể cho từng đối tượng để còn làm cơ sở cho việc đánh giá hiệu quả đào tạo về mặt kinh tế, đặc biệt cũng nên thông tin cho học viên biết về mức chi phí đào tạo bỏ ra cho họ để họ có ý thức, trách nhiệm hơn trong việc học.

3.2.7. Thực hiện tốt công tác đánh giá hiệu quả sau khóa đào tạo

Công tác đánh giá chất lượng đào tạo và phát triển chỉ dựa trên nhận xét chủ quan của người giám sát, công ty chưa thực hiện tốt công tác đánh giá hiệu quả sau khóa đào tạo. Vì vậy, trong thời gian tới công ty cần xây dựng hệ thống phản hồi tốt, đảm bảo tính đáng tin cậy của kết quả đánh giá

Hiệu quả đào tạo được đánh giá ở những mức độ khác nhau ứng với từng khía cạnh và công cụ tương ứng. Công ty có thể tham khảo mô hình đánh giá của Giáo sư Donald KirkPatrick ***(Phụ lục 3.5)***

Công tác đánh giá hiệu quả bằng định tính công ty thực hiện là căn cứ vào chứng chỉ, bằng cấp sau mỗi khoá học, số công nhân được nâng bậc sau mỗi kì thi nâng bậc. Để việc đánh giá theo cách này phản ánh đúng và khách quan kết quả học tập của các học viên thì công ty cần phải quan tâm đến nhiều vấn đề như: yêu cầu giáo viên giảng dạy chuẩn bị bài thi chu đáo tổng hợp được lượng kiến thức của khoá đào tạo, coi thi và chấm thi nghiêm túc, không có gian lận, tiêu cực và không chạy theo thành tích.

3.2.8. Một số giải pháp khác

- ***Thực hiện tốt công tác tuyển dụng***

Nếu như công tác tuyển dụng đảm bảo được thực hiện nghiêm túc, công bằng khách quan thì những ứng viên trúng tuyển sẽ là những người có kiến thức nền tảng, khả năng tư duy, kỹ năng cá nhân…Họ sẽ là đội ngũ lao động tiềm năng, có khả năng tiếp thu những kiến thức mới trong các khóa đào tạo và vận dụng vào trong công việc, nhờ đó công ty cũng tiết kiệm được chi phí và thời gian đào tạo.

- ***Kết hợp bồi dưỡng với phát triển nghề nghiệp của công nhân viên***

Hiệu quả đào tạo nhân viên vừa do thông qua việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để nâng cao hiệu suất công việc quyết định, vừa do công nhân thông qua học tập thoả mãn nhu cầu nào đó và đạt được mục tiêu cá nhân quyết định. Vì thế, hiệu quả đào tạo phải kết hợp với nhu cầu công tác, năng lực và mục tiêu phát triển của cá nhân để cả hai mục tiêu

công ty và cá nhân đều đạt được trọn vẹn. Nếu hai mục tiêu này xa rời nhau thì đào tạo sẽ thiếu tính năng động của cá nhân hoặc công ty thiếu tính tích cực khiến cho

hiệu quả đào tạo không tốt. Vì thế, bộ phận quản lý nguồn nhân lực và nhân viên quản lý các cấp phải tăng cường hiểu biết về quản lý phát triển nghề nghiệp, nâng cao nhận thức và tầm quan trọng của nó.

Đào tạo gắn với khuyến khích người lao động

Làm công tác tuyên truyền, khuyến khích, động viên tinh thần cho cán bộ công nhân viên được đào tạo. Điều này giúp cho người lao động hiểu rõ về tầm quan trọng của công tác này và tự nguyện tham gia đào tạo.

Kết hợp khuyến khích vật chất và tinh thần cho người lao động. Ngoài các trợ cấp về vật chất thì công ty nên có những khuyến khích về tinh thần như: tặng bằng khen, tặng phẩm… cho những người đạt thành tích cao trong quá trình đào tạo. Ngoài ra còn phải tạo tâm lý yên tâm cho người được đào tạo để họ có thể học tập với kết quả cao nhất.

Làm dung hoà mối quan hệ giữa những người được đi đào tạo với những người không được đi đào tạo để họ đóng góp hết công sức mình cho công ty.

Theo kết quả khảo sát của sinh viên đối với 50 cán bộ, công nhân viên trong công ty thì mong muốn của họ đối với công tác đào tạo và phát triển tại công ty trong thời gian tới như sau: Đối với cán bộ quản lý và công nhân kỹ thuật thì mong muốn chiếm tỷ trọng cao nhất (28.57%) và (33.33%) của họ đối với công ty là chính sách động viên, khen thưởng sau quá trình đào tạo ***(Phụ lục 2.9)***. Tiếp đó là mở thêm nhiều lớp đào tạo điều này chứng tỏ nhân viên trong công ty có nhu cầu học hỏi rất cao. Vì vậy, trong thời gian tới công ty cần tìm hiểu nhu cầu cũng như ước muốn của nhân viên khi tiến hành quá trình đào tạo của mình.

Xây dựng chính sách sử dụng cán bộ công nhân viên sau đào tạo

Công ty cần có cơ chế sử dụng lao động sau đào tạo tốt hơn so với hiện nay theo nguyên tắc cứ đúng người đi đào tạo, bố trí cho họ đúng việc sau đào tạo, bổ nhiệm người đảm bảo đúng tiêu chuẩn có chú ý để thúc đẩy tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế của cá nhân người được bổ nhiệm. Tổ chức các lớp đào tạo kỹ năng và phương pháp lao động cho cán bộ. Cũng cần văn bản hóa vấn đề này để có quá trình tổ chức thực hiện thống nhất.

3.3. Kiến nghị đối với nhà nước

 Tăng cường cơ sở vật chất - kỹ thuật cho các trường Đại học và các trung tâm đào tạo. Cụ thể cần trang bị các phương tiện học tập hiện đại như: máy chiếu, lớp học đủ rộng, có máy tính hiện đại, các loại sách báo và tài liệu đào tạo mới, các phần mềm,…Nhằm tạo ra một đội ngũ lao động có đầy đủ kiến thức, kỹ năng cần thiết khi hoàn thành khoá học.

 Nhà nước cần phải xây dựng một cơ chế thích hợp để người lao động Việt Nam có thể giao lưu và học hỏi các phương pháp đào tạo của các nước tiên tiến, trao đổi kinh nghiệm làm việc. Để làm được điều đó Nhà nước trước hết phải tạo ra được sự hợp tác về kinh tế, chính trị với các nước trên thế giới. Qua đó, người Việt Nam sẽ được đào tạo thông qua công việc có tính hội nhập ngày càng cao.

 Đổi mới hệ thống Giáo dục đào tạo cho phù hợp với xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, từng bước nâng cao chất lượng đào tạo trong các trường Đại học, các trung tâm đào tạo. Tăng cường dạy thực hành cho sinh viên trong quá trình học để khi ra trường có thể áp dụng được những kiến thức một cách thành thạo. Các trường đào tạo trong nước nên từng bước chuyển dần sang việc dạy học bằng tiếng nước ngoài với chương trình đào tạo mang tính hội nhập cao. Nội dung đào tạo cần quan tâm đó là: kỹ năng thuyết trình, kỹ năng làm việc theo nhóm,… mà hiện nay chỉ có một số ít các trung tâm, chưa đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của người học.

 Thường xuyên thay đổi một số văn bản quản lý liên quan trực tiếp đến công tác đào tạo và cán bộ công chức theo hướng: Những văn bản không phù hợp với với cơ chế thị trường và hội nhập quốc tế thì thay đổi lại. Sự thay đổi theo hướng thực sự trọng dụng những người có đức, có tài. Tiếp tục cải cách chế độ tiền lương, tuyển dụng và bổ nhiệm cán bộ theo hướng những người được đào tạo, làm việc phải tốt hơn những người chưa hoặc không chịu đi đào tạo, những người làm việc không hiệu quả.

Kết Luận

Đào tạo phát triển nguồn nhân lực là một khâu quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực, đây là một hình thức đầu tư có tính chiến lược. Thông qua việc đào tạo và khai thác nguồn nhân lực có thể giúp cho nhân viên trong công ty xác định rõ được nhiệm vụ, chức trách và mục tiêu công tác của bản thân, nâng cao kiến thức và kỹ năng, khả năng nghiệp vụ để thực hiện mục tiêu của tổ chức, từ đó tạo ra giá trị lớn nhất cho tổ chức cùng với sự vươn lên của bản thân. Như vậy, đầu tư cho nguồn nhân lực là một sự đầu tư có lợi không chỉ có lợi trước mắt mà còn là lợi ích lâu dài đối với mọi tổ chức.

Qua thời gian thực tập tại Công ty song song giữa hai việc tìm hiểu thực tế công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực và dựa vào các số liệu thống kê tình hình hoạt động kinh doanh để hoàn thành đề tài em nhận thấy: Tìm hiểu thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp là một bước đi để xem xét lại hoạt động nhằm củng cố, hoàn thiện và phát triển doanh nghiệp. Ngoài ra đây cũng là cơ sở cho việc ra các quyết định chiến lược đào tạo trong tương lai. Bên cạnh đó cần phải có thêm nhiều những sự hỗ trợ từ các cấp vĩ mô để môi trường đào tạo trong các doanh nghiệp ngày càng phát triển.

Do thời gian thực tập có hạn nên em chưa thể tìm hiểu hết được mọi tình hình hoạt động tại công ty. Nhưng em hy vọng với những kiến thức đã được học và một số kiến nghị, giải pháp nhỏ của bản thân qua thực tế tìm hiểu, nhìn nhận và đánh giá được nêu ra ở trên sẽ giúp cho công tác đào tạo nhân sự tại công ty đạt hiệu quả cao hơn trong thời gian tới.

***THÔNG TIN HỎI ĐÁP**:*

---------- Bạn còn nhiều thắc mắc hoặc muốn tìm kiếm thêm nhiều tài liệu luận văn mới mẻ khác của Trung tâm Best4Team ,
Liên hệ dịch vụ viết thuê luận văn
Hoặc qua SĐT Zalo: 091.552.1220 hoặc email: best4team.com@gmail.com để hỗ trợ ngay nhé!