

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**



**ĐỒ ÁN TỐT NGHIỆP
NGÀNH QUẢN LÝ CÔNG NGHIỆP**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY TNHH TM SX DÂY VÀ CÁP ĐIỆN ĐẠI LONG**

**GVHD: LÊ TRƯỜNG ĐIỂM TRANG
SVTH: NGUYỄN THỊ HỒNG GẮM
MSSV: 16124206**



Tp. Hồ Chí Minh, tháng 5/2020

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

KHOA KINH TẾ



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY TNHH TM SX DÂY VÀ CÁP ĐIỆN ĐẠI LONG**

SVTH: Nguyễn Thị Hồng Gấm

MSSV: 16124206

Khóa: 2016

Ngành: Quản lý công nghiệp

GVHD: ThS. Lê Trường Diễm Trang

TPHCM, tháng 05 năm 2020

LỜI CẢM ƠN

Để có thể hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này, em xin gửi đến quý thầy cô khoa Kinh tế trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật TP.HCM lời cảm ơn chân thành và sự tri ân sâu sắc. Đặc biệt, em xin gửi đến cô Lê Trường Diễm Trang, người đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ em hoàn thành khóa luận tốt nghiệp lời cảm ơn sâu sắc nhất.

Em xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo, các phòng ban của Công ty TNHH TM SX Dây và Cáp điện Đại Long đã tạo điều kiện thuận lợi cho em được tìm hiểu thực tiễn trong thời gian làm việc tại đây.

Cuối cùng em xin cảm ơn các anh chị phòng Nhân sự của Công ty TNHH TM SX Dây và Cáp điện Đại Long đã giúp đỡ, cung cấp những số liệu thực tế để em hoàn thành tốt bài báo cáo thực tập này.

Vì kiến thức bản thân còn nhiều hạn chế nên bài luận này không tránh khỏi những sai sót nên mong thầy/cô và các anh/chị góp ý cho em và bài luận được hoàn thiện hơn. Chúc thầy/cô và anh/chị dồi dào sức khỏe và thành công trong sự nghiệp.

Em xin chân thành cảm ơn.

TP.HCM, ngày... tháng...năm 20...

Nguyễn Thị Hồng Gấm

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TM SX	Thương mại Sản xuất
HĐQT	Hội đồng quản trị
ATVSLĐ	An toàn vệ sinh lao động
PCCC	Phòng cháy chữa cháy
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
HTQLCL	Hệ thống quản lý chất lượng
ĐVT	Đơn vị tính
NNL	Nguồn nhân lực

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: Bảng tóm tắt kết quả hoạt động kinh doanh	10
Bảng 3.1: Biến động nhân sự Công ty 2016 – 2018	28
Bảng 3.2: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2016 -2018.....	29
Bảng 3.3: Cơ cấu lao động theo giới tính giai đoạn 2016 -2018	30
Bảng 3.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi giai đoạn 2016 – 2018	31
Bảng 3.5: Bảng nhu cầu đào tạo lao động của từng bộ phận giai đoạn 2016 -2018	37
Bảng 3.6: Bảng phân bổ đối tượng đào tạo giai đoạn 2016 - 2018.....	39
Bảng 3.7: Các khóa đào tạo năm trong giai đoạn 2016 - 2018	41
Bảng 3.8: Bảng kết quả đào tạo giai đoạn 2016 -2018	46
Bảng 3.9: Bảng đánh giá sau đào tạo	49
Bảng 4.1: Bảng đánh giá mức độ thực hiện công việc tổ bọc cấp	54
Bảng 4.2: Bảng tiêu chí đánh giá sau khóa học	59

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

Sơ đồ 1.1: Cơ cấu tổ chức Công ty	6
Sơ đồ 2.1: Quy trình đào tạo nguồn nhân lực	19
Sơ đồ 3.1: Quy trình đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty.....	32
Biểu đồ 3.1: Biểu đồ thể hiện chi phí đào tạo giai đoạn 2016 - 2018 (ĐVT:Đồng)	45

MỤC LỤC

NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN	i
NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN PHẢN BIỆN	ii
LỜI CẢM ƠN.....	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	iv
PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài:.....	1
2.Mục tiêu thực hiện đề tài:.....	1
3.Đối tượng và phạm vi nghiên cứu đề tài:	2
4.Phương pháp nghiên cứu:	2
5.Nội dung đề tài	2
CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY TNHH TM SX DÂY VÀ CÁP ĐIỆN ĐẠI LONG	3
1.1 Giới thiệu về công ty	3
1.1.1 Lịch sử hình thành	3
1.1.2 Quá trình phát triển.....	4
1.1.3 Chức năng, nhiệm vụ của Công ty.....	4
1.2 Cơ cấu tổ chức	5
1.2.1 Sơ đồ tổ chức	5
1.3 Đặc điểm hoạt động kinh doanh của Công ty.....	9
1.3.1 Các yếu tố nguồn lực.....	9
1.3.2 Sản phẩm	10
1.3.3 Thị trường.....	10

1.3.4 Đối thủ cạnh tranh	10
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC	13
2.1 Tổng quan về đào tạo nguồn nhân lực	13
2.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực	13
2.1.2 Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực.....	13
2.1.3 Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực	14
2.1.4 Mục đích của đào tạo nguồn nhân lực	14
2.1.5 Ý nghĩa của đào tạo nguồn nhân lực	14
2.2 Các phương pháp đào tạo	16
2.2.1 Đào tạo trong công việc	16
2.2.2 Đào tạo ngoài công việc	17
2.3 Quy trình đào tạo nguồn nhân lực	19
2.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo	20
2.3.2 Xác định mục tiêu đào tạo.....	22
2.3.3 Lựa chọn đối tượng đào tạo	22
2.3.4 Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo.....	23
2.3.5 Lựa chọn giáo viên	23
2.3.6 Dự tính chi phí đào tạo	24
2.3.7 Đánh giá sau đào tạo.....	24
2.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực	25
2.4.1 Nhân tố thuộc về bản thân người lao động.....	25
2.4.2 Nhân tố thuộc môi trường lao động	25

CHƯƠNG 3 : THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH TM SX DÂY VÀ CÁP ĐIỆN ĐẠI LONG.....	28
3.1 Quan điểm của lãnh đạo Công ty về công tác đào tạo nguồn nhân lực.....	28
3.2. Tình hình lao động tại Công ty giai đoạn 2016-2018	28
3.3 Cơ cấu lao động tại Công ty	29
3.3.1 Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn	29
3.3.2 Cơ cấu lao động theo giới tính	30
3.3.3 Cơ cấu lao động theo độ tuổi.....	31
3.4. Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty giai đoạn 2016 - 2018.	32
3.4.1 Quy trình đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty.....	32
3.4.2 Kết quả đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty	37
CHƯƠNG 4: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH TM SX DÂY VÀ CÁP ĐIỆN ĐẠI LONG.....	51
4.1 Phương hướng hoạt động của công ty đến năm 2020	51
4.1.1 Về con người.....	51
4.1.2 Về tổ chức hoạt động	51
4.1.3 Về sản phẩm	52
4.2 Nhận xét, đánh giá về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty.....	52
4.2.1 Ưu điểm của công tác đào tạo:.....	52
4.2.2 Nhược điểm của công tác đào tạo:.....	53
4.3 Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo tại công ty.....	54
4.3.1 Xác định chính xác nhu cầu đào tạo.....	54
4.3.2 Đảm bảo chất lượng đội ngũ cán bộ chuyên trách đào tạo	56

4.3.3 Quản lý tốt công tác đào tạo.....	57
4.3.4 Tính toán tốt chi phí đào tạo.....	57
4.3.5 Tăng cường đánh giá hiệu quả sau đào tạo	59
KẾT LUẬN.....	62
TÀI LIỆU THAM KHẢO	63
PHỤ LỤC.....	64

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài:

Nước ta đang trên con đường hội nhập sâu, rộng vào nền kinh tế thế giới. Đi cùng sự hội nhập đó là sự phát triển nhanh chóng của công nghệ. Điều này đồng nghĩa việc sự cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt hơn. Trong bối cảnh đó các doanh nghiệp cần tạo ra sự khác biệt cho doanh nghiệp của mình, tạo cho mình một lợi thế cạnh tranh. Do đó, cần có sự kết hợp hoàn hảo giữa các bộ phận trong nội bộ và giữa các chiến lược của Công ty.

Hiện nay, chất lượng nguồn nhân lực trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp. Nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực trong các tổ chức ngày một tăng nhanh cùng với sự phát triển của hợp tác và cạnh tranh trên thị trường, công nghệ tiên tiến và những áp lực xã hội.

Sau một thời gian nghiên cứu và tìm hiểu thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh tại Công ty TNHH TM SX Dây và Cáp điện Đại Long, dễ nhận thấy được công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty luôn được quan tâm và chú trọng. Tuy nhiên với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ và nhu cầu nâng cao chất lượng nhân sự ngày càng tăng thì công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty cũng gặp những hạn chế. Xuất phát từ sự mong muốn làm thế nào để hoàn thiện, nâng cao hơn nữa hiệu quả công tác đào tạo của Công ty nhằm nâng cao trình độ cho người lao động, nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, đề tài “Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH TM SX Dây và Cáp điện Đại Long” được ra đời.

2. Mục tiêu thực hiện đề tài:

Việc chọn đề tài nhằm mục tiêu sau:

- Tìm hiểu thực trạng và đánh giá công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH TM SX Dây và Cáp điện Đại Long.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH TM SX Dây và Cáp điện Đại Long.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu đề tài:

- Đối tượng nghiên cứu: Công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH TM SX Dây và Cáp điện Đại Long.

- Phạm vi nghiên cứu:

o Phạm vi về không gian: Công ty TNHH TM SX Dây và Cáp điện Đại Long.

o Phạm vi về thời gian: Đề tài nghiên cứu dữ liệu trong giai đoạn 2016 – 2018.

4. Phương pháp nghiên cứu:

- Phương pháp tổng hợp: nguồn tài liệu từ sách giáo trình, tổng hợp các dữ liệu từ phía Công ty.

- Phương pháp phân tích, đánh giá.

- Phương pháp nghiên cứu tại bàn:

+ Nguồn thông tin nội bộ: báo cáo tình hình công tác đào tạo nguồn nhân lực giai đoạn 2016 – 2018, báo tình tài chính giai đoạn 2016 - 2018.

+ Nguồn thông tin bên ngoài: qua website.

5. Nội dung đề tài

Nội dung bài báo cáo gồm có 4 chương:

- Chương 1: Giới thiệu tổng quan về Công ty TNHH TM SX Dây và Cáp điện Đại Long.

- Chương 2: Cơ sở lý luận về công tác đào tạo nguồn nhân lực.

- Chương 3: Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH TM SX Dây và Cáp điện Đại Long.

- Chương 4: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH TM SX Dây và Cáp điện Đại Long.

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY TNHH TM SX DÂY VÀ CÁP ĐIỆN ĐẠI LONG

1.1 Giới thiệu về công ty

1.1.1 Lịch sử hình thành

Tên đầy đủ: Công ty TNHH Thương Mại Sản Xuất Dây và Cáp điện Đại Long.

Mã số thuế: 0301925087

Website: www.dailongcables.com

Công ty TNHH Thương Mại Sản Xuất Dây và Cáp Điện Đại Long là một đơn vị chuyên sản xuất Dây và Cáp điện. Vào những năm đầu của thập niên 90, Công ty Đại Long còn là một doanh nghiệp tư nhân được danh dự ký hợp đồng cung cấp dây cáp điện AC 70 cho đường dây 15kV của Điện lực Đắk Lắk. Thành công bước đầu này là một khích lệ to lớn trong việc mở rộng thị trường khắp các tỉnh miền Trung, Tây Nguyên và trên cả nước.

Công ty TNHH TM SX Dây và Cáp điện Đại Long tiền thân là Cơ Sở Đại Long, được thành lập từ năm 1978, chuyên nấu, đúc đồng, thau, nhôm. Cơ sở đã phục vụ nhiều mặt hàng tiêu dùng cho ngành tiểu thủ công nghiệp trong thành phố và đã góp phần không nhỏ cho xã hội trong những năm đất nước vừa được giải phóng.

Đến năm 1990, Cơ sở chuyển sang sản xuất dây cáp điện đồng và nhôm các loại. Sản phẩm được sản xuất từ nguồn vật tư nhập từ các nước như: Ấn Độ, Hàn Quốc, Australia...

Ngày 16/11/1993 được Ủy Ban Nhân Dân Thành phố Hồ Chí Minh cấp giấy phép số 1316/GP-UB thành lập DNTN Kim Khí Đại Long, chuyên sản xuất dây cáp điện các loại.

Ngày 16/02/2000 đổi tên thành Công ty TNHH TM SX Dây và Cáp điện Đại Long theo giấy phép số 4102000208 do Sở kế hoạch và Đầu tư cấp, văn phòng giao dịch và nhà máy được đặt tại số D17/26 đường Đinh Đức Thiện, xã Bình Chánh, huyện Bình Chánh, TP.HCM.

Thay đổi GPKD số 0301925087 lần thứ 09 do Sở kế hoạch và Đầu tư cấp ngày 05/06/2014.

1.1.2 Quá trình phát triển

Suốt những năm qua, cùng với đà phát triển của đất nước, dây cáp điện được xem là một mặt hàng chủ lực trong việc truyền tải điện năng đi khắp mọi miền đất nước nhằm góp phần đưa đất nước Việt Nam tiến đến một nền công nghiệp hiện đại, xã hội văn minh. Công ty Đại Long rất vinh dự tham gia vào những công trình đường dây 500kV Pleiku – Dốc Sỏi – Đà Nẵng, nhánh rẽ vào trạm 500kV Nho Quan do tập đoàn điện lực Việt Nam (EVN) chỉ định thầu và đường dây 220kV SESAN 3 – Pleiku... những dự án mang tầm quốc gia và thắng những lô thầu Quốc tế do Công ty Điện lực 2 và Công ty Điện lực 3 tổ chức. Vì vậy sản phẩm dây cáp điện của Công ty Đại Long đã chứng tỏ được uy tín và chất lượng của mình đối với mọi khách hàng. Để khẳng định được niềm tin và không phụ lòng tin yêu của khách hàng, Công ty Đại Long liên tục đầu tư chiều sâu, đổi mới thiết bị, đa dạng hóa sản phẩm. Nhờ có sự quyết tâm cao của đông đảo cán bộ kỹ sư, công nhân kỹ thuật, cùng với hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015 mà vị thế Công ty Đại Long ngày càng được củng cố và phát triển.

1.1.3 Chức năng, nhiệm vụ của Công ty

1.1.3.1 Chức năng

Công ty TNHH TM SX Dây và Cáp điện Đại Long sản xuất và cung cấp các chủng loại dây và cáp điện đồng, nhôm, thép các loại theo catalogue. Ngoài các quy cách, chủng loại được qui định theo catalogue, Công ty còn sản xuất các quy cách khác theo yêu cầu của khách hàng nhằm đáp ứng nhu cầu về sản phẩm dây cáp điện trên thị trường Việt Nam với chất lượng cao và đa dạng hóa sản phẩm.

1.1.3.2 Nhiệm vụ

Về sản xuất kinh doanh:

- + Cần đầu tư thêm máy móc, thiết bị để hoàn chỉnh dây chuyền sản xuất.
- + Hạn chế sản phẩm hỏng để giảm chi phí xuống mức thấp nhất.

+ Sản xuất các loại dây cáp điện phục vụ nhu cầu của ngành điện trong nước và hướng tới xuất khẩu ra nước ngoài.

Về nghĩa vụ đối với Nhà nước

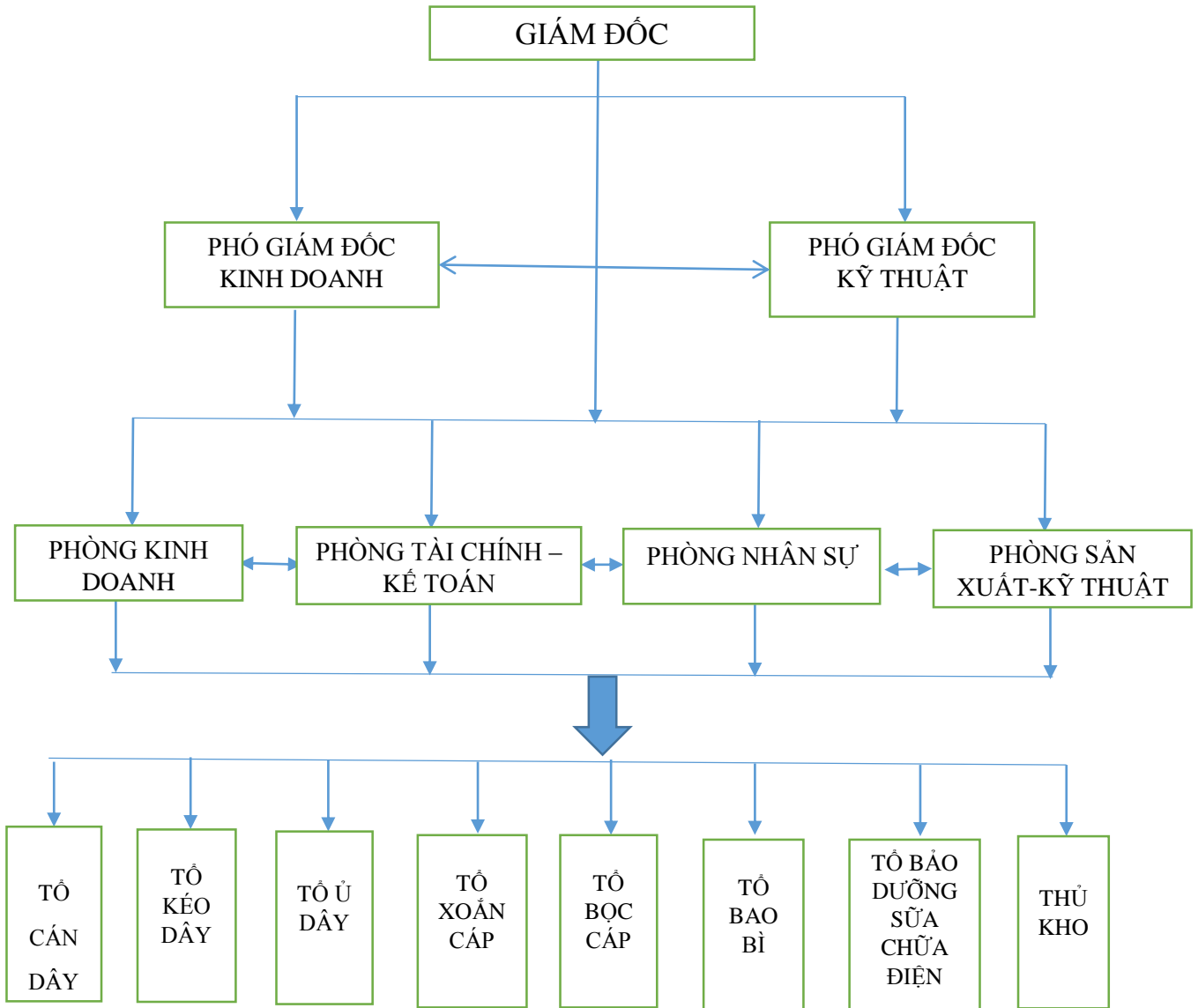
+ Đảm bảo nộp thuế đầy đủ và đúng quy định Nhà nước.

+ Tuân thủ đúng các quy định của Pháp luật.

1.2 Cơ cấu tổ chức

1.2.1 Sơ đồ tổ chức

Sơ đồ 1.1: Cơ cấu tổ chức Công ty



(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Nhận xét về cơ cấu tổ chức Công ty:

Bộ máy tổ chức của Công ty là một bộ máy khép kín và tác động qua lại lẫn nhau. Trong đó, Giám đốc là người đứng đầu toàn Công ty, là người chỉ đạo trực tiếp các công việc cũng như quyết định các chiến lược kinh doanh của Công ty. Phó Giám đốc kinh doanh và Phó Giám đốc kỹ thuật nhận lệnh trực tiếp từ Giám đốc và lên kế hoạch thực hiện đến các phòng, ban khác. Đồng thời, Phó Giám đốc kinh doanh và Phó Giám đốc

kỹ thuật hỗ trợ lẫn nhau trong một số trường hợp khi cần phải có sự kết hợp giữa kỹ thuật và kinh doanh của Công ty. Các phòng ban chức năng và các bộ phận sản xuất thực hiện chức năng của mình theo chiến lược đề ra của Công ty. Các bộ phận này cũng liên kết với nhau nhằm giúp đỡ kịp thời khi mỗi bộ phận gặp khó khăn.

1.2.2 Chức năng và nhiệm vụ các phòng ban

Trách nhiệm và quyền hạn của từng cá nhân, bộ phận trong Công ty được Giám đốc phân công rõ ràng. Giám đốc giao quyền điều hành mọi hoạt động cho từng phòng ban, từng bộ phận sản xuất theo sự phân công phù hợp với sơ đồ bộ máy tổ chức nhằm quản lý và duy trì hệ thống chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008.

Giám đốc: là cơ quan quyết định cao nhất của Công ty. Nhiệm vụ của giám đốc bao gồm: Công bố các chính sách, định hướng chiến lược hoạt động đến các phòng ban và toàn thể nhân viên trong Công ty, đồng thời đảm bảo mọi cấp bậc lao động phải hiểu được các chính sách, chiến lược mà Công ty đề ra; chỉ đạo phương hướng hoạt động, trách nhiệm và quyền hạn của từng phòng ban, từng bộ phận để đảm bảo mọi hoạt động của Công ty có hiệu quả phù hợp với hệ thống chất lượng; phê duyệt và ban hành các tài liệu, thủ tục áp dụng cho Công ty, chỉ đạo các phòng ban thi hành; phê duyệt kế hoạch đào tạo cung cấp bổ sung nguồn nhân lực dự phòng cần thiết để duy trì sản xuất và quản lý hệ thống chất lượng có hiệu quả; Chủ trì các cuộc họp, đánh giá lãnh đạo hàng năm để xem xét tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh và hệ thống chất lượng của Công ty so với chính sách chất lượng đã đề ra; tập trung ý kiến lãnh đạo cấp dưới, xem xét cùng nhau giải quyết, có quyết định khen thưởng kịp thời tập thể và cá nhân có thành tích tốt trong sản xuất nhằm khích lệ, quyết định tiến hành cải tiến máy móc, kỹ thuật...; điều hành quyết định mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Bên cạnh đó, giám đốc còn luôn luôn quan tâm đến đời sống tinh thần của cán bộ, công nhân viên.

Phó Giám Đốc: Là người thay mặt Giám đốc điều hành và phê duyệt các hoạt động liên quan trong phạm vi quyền hạn được quy định khi Giám đốc đi vắng. Phó Giám đốc cùng với các phòng ban khác theo dõi và xử lý mọi hoạt động của Công ty bên trong lẫn bên ngoài. Mọi hoạt động của Phó Giám đốc phải được báo cáo và chịu trách nhiệm trước Giám đốc.

Phòng kinh doanh: có nhiệm vụ chịu trách nhiệm báo cáo với Giám đốc và Phó Giám đốc kinh doanh về tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty. Phòng kinh doanh xem xét các hợp đồng mua bán, đảm bảo giao hàng đúng tiến độ và theo dõi các đơn hàng chặt chẽ. Ngoài ra, phòng kinh doanh còn có nhiệm vụ theo dõi, đánh giá các nhà cung cấp, nhà thầu phụ và có kế hoạch kinh doanh hàng năm, sắp xếp các cuộc gặp khách hàng để định hướng các bước tiến của Công ty nhằm đáp ứng thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Trưởng phòng kinh doanh có quyền phân công công việc từng nhân viên trong phòng, điều hành mọi hoạt động liên quan và chịu trách nhiệm trước Giám đốc và Phó Giám đốc kinh doanh.

Phòng tài chính kế toán: Chịu trách nhiệm báo cáo kết quả kinh doanh của Công ty với Giám đốc và Phó Giám đốc kinh doanh; thanh quyết toán, thu chi của Công ty. Hồ sơ chứng từ phải cập nhật vào sổ sách đầy đủ, lưu giữ ngăn nắp thứ tự, định kỳ hàng năm quyết toán, thanh lý. Kế toán trưởng có quyền điều hành mọi hoạt động trong phòng tài chính kế toán. Các nhân viên trong phòng có nhiệm vụ giúp kế toán trưởng hoàn thành các nhiệm vụ và giám sát mọi hoạt động thuộc phòng kế toán khi kế toán trưởng đi vắng.

Phòng nhân sự:

Phụ trách công tác tuyển dụng đào tạo, quản lý và phát triển nguồn nhân lực trong Công ty. Phòng nhân sự có chức năng tham mưu và giúp Giám đốc về công tác tổ chức về nhân sự, công tác lao động, tiền lương, thi đua khen thưởng... Xây dựng quy hoạch phát triển nhân lực phù hợp với chiến lược phát triển và kế hoạch sản xuất của Công ty.

Phòng sản xuất:

Có chức năng tham mưu cho Giám đốc trong công tác hoạch định tổ chức sản xuất, bố trí nguồn nhân lực phù hợp nhằm đảm bảo kế hoạch mục tiêu của Công ty. Khai thác và vận hành hiệu quả hệ thống dây chuyền công nghệ của Công ty hướng tới chất lượng sản phẩm đạt yêu cầu của khách hàng và tiết kiệm nhiên, nguyên liệu. Ra các quyết định sản xuất, phân công công việc sản xuất. Theo dõi chặt chẽ tiến độ các đơn đặt hàng. Đảm bảo chất lượng sản phẩm và kiểm soát chất lượng sản phẩm. Chịu trách nhiệm trước Giám đốc khi công việc không hoàn thành. Phối hợp với phòng nhân sự đảm bảo đáp ứng nhân lực sản xuất, đồng thời giảm thiểu tối đa chi phí sản xuất.

Thủ kho: có nhiệm vụ xuất – nhập kho các loại vật tư, nguyên, nhiên liệu sản xuất và các loại thành phẩm. Ngoài ra, thủ kho còn ghi chép sổ sách lưu – xuất kho rõ ràng và báo cáo với Giám đốc tình hình kho theo định kỳ.

Các tổ sản xuất: Nhận lệnh sản xuất trực tiếp từ phòng sản xuất và thực hiện hoạt động sản xuất theo chuyên môn của bộ phận. Các tổ sản xuất vận hành và chịu trách nhiệm mọi hoạt động trong tổ của mình.

1.3 Đặc điểm hoạt động kinh doanh của Công ty

1.3.1 Các yếu tố nguồn lực

1.3.1.1 Nhân sự

Do những năm gần đây, Công ty Đại Long ngày càng mở rộng qui mô sản xuất và phát triển, vì vậy nguồn nhân lực tại Công ty cũng không ngừng phát triển về cả số lượng lẫn trình độ chuyên môn nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng cao của khách hàng.

1.3.1.2 Cơ sở vật chất và máy móc thiết bị

Trong quá trình phát triển, Công ty TNHH Đại Long không ngừng hoàn thiện và nâng cấp, phát triển hạ tầng và trang thiết bị. Ban Giám đốc đã và đang từng bước đầu tư trang thiết bị để đáp ứng nhu cầu của thị trường cũng như để cạnh tranh với các đối thủ cùng ngành. Công ty đã mua sắm một số trang thiết bị mới như máy xoắn cáp, máy xoắn pha, máy bọc trung thế, các thiết bị thử dây.... Bên cạnh đó, Công ty cũng đã xây thêm bãi chứa cáp thành phẩm nhằm giải phóng mặt bằng cho kho thành phẩm hiện tại đang bị quá tải, đồng thời Công ty cũng đã cho xây dựng lại phòng KCS mới để nhập các trang thiết bị mới về, phòng ăn và nhà giữ xe cũng đã được cải thiện.

1.3.1.3 Nguồn vốn

Nhờ có đội ngũ nhân viên kế toán chuyên nghiệp, Công ty Đại Long có thể xem là một Công ty khá tốt về mặt quản lý tài chính. Vốn điều lệ của Công ty ổn định từ năm 2016 đến 2018 ở mức 120 tỷ đồng. Nguồn vốn của Công ty luôn đáp ứng được nhu cầu trong việc mua sắm vật tư, thiết bị khi cần thiết. Nguồn vốn được huy động chủ yếu từ hai nguồn: huy động từ các thành viên HĐQT và vay ngân hàng.

1.3.2 Sản phẩm

Sản phẩm của Công ty là các loại dây cáp điện đang được sử dụng trên thị trường như dây cáp điện dân dụng, dây cáp điện hạ thế, dây cáp điện trung thế, cáp điện kế, cáp ngầm, cáp trần...

1.3.3 Thị trường

Thị trường kinh doanh chủ yếu của Công ty Đại Long là các Công ty Điện lực trực thuộc Tổng Công ty Điện lực Thành phố Hồ Chí Minh, Tổng Công ty Điện lực Miền Trung, Tổng Công ty Điện lực Miền Bắc, các Ban quản lý dự án, các Công ty xây lắp điện và các Đại lý của Công ty.

1.3.4 Đối thủ cạnh tranh

Với lĩnh vực mà Công ty đang kinh doanh như ngành dây cáp điện thì sự cạnh tranh trong lĩnh vực này là rất lớn, đối thủ cạnh tranh của Công ty không chỉ là các doanh nghiệp trong nước mà cả các doanh nghiệp nước ngoài cũng tham gia. Ví dụ như Công ty CP Dây Cáp Điện Việt Nam (CADIVI), Công ty CP Địa Ốc Cáp Điện Thịnh Phát, Công ty TNHH Dây cáp điện Vĩnh Thịnh...

1.4 Phân tích hoạt động kinh doanh của Công ty giai đoạn 2016 – 2018

Trong những năm vừa qua, nền kinh tế thế giới nói chung và nền kinh tế Việt Nam nói riêng đã có những chuyển biến tích cực. Do đó, hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Đại Long cũng có những thay đổi đáng kể. Tuy nhiên, vẫn tồn tại những khó khăn khiến cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Đại Long cũng gặp nhiều bấp bênh. Ngoài ra, cạnh tranh giữa các Công ty cùng ngành cũng gây áp lực rất lớn đối với đội ngũ lãnh đạo và của toàn thể Công ty Đại Long. Các chỉ tiêu hoạt động kinh doanh của Công ty từ năm 2016 đến năm 2018 sẽ làm rõ hơn tình hình kinh doanh của Công ty.

Bảng 1.1: Bảng tóm tắt kết quả hoạt động kinh doanh

(ĐVT: Đồng)

CHỈ TIÊU	2016	2017	2018
-----------------	-------------	-------------	-------------

DOANH THU	704.707.000.911	671.363.163.796	798.324.745.316
CHI PHÍ	693.759.817.187	663.784.560.455	788.910.270.957
LỢI NHUẬN KHÁC	105.081.318	(14.679.135)	144.888.686
LỢI NHUẬN TRƯỚC THUẾ	11.052.265.042	7.563.924.206	9.559.363.045

(Nguồn: Phòng Tài Chính – Kế Toán)

Theo như bảng trên, ta thấy được rằng doanh thu năm 2017 giảm 33.343.837.115 đồng, tương ứng giảm 5% so với năm 2016. Đồng thời, chi phí cũng giảm 29.975.256.732 đồng, tương ứng gần 5%. Do vậy, lợi nhuận trước thuế cũng giảm 3.488.340.836 đồng, tương ứng giảm 32% so với năm 2016. Điều này cho thấy qua năm 2017 Công ty gặp phải nhiều khó khăn. Việc giá cả nguyên vật liệu tăng khiến giá thành sản phẩm tăng cao, làm cho Công ty khó bán được hàng hóa hơn. Đồng thời, do chiến lược từ các đối thủ cạnh tranh cũng góp phần làm cho doanh thu của Công ty giảm dẫn đến lợi nhuận của Công ty giảm.

Đến năm 2018, doanh thu của Công ty có xu hướng tăng mạnh trở lại, cụ thể tăng 126.961.581.520 đồng, tương ứng gần 19% so với năm 2017. Bên cạnh đó, chi phí sản xuất cũng tăng theo 125.125.710.502 đồng, tương ứng tăng gần 19%. Do đó, lợi nhuận trước thuế của Công ty cũng tăng 1.995.438.839 đồng, tương ứng khoảng 26%. Đến năm 2018, Công ty đã có những chính sách bán hàng mới, bên cạnh đó, các đại lý cũng đẩy mạnh chính sách bán hàng của Công ty, nhờ vậy hàng hóa được bán ra nhiều hơn giúp doanh thu Công ty tăng mạnh, làm tăng mức lợi nhuận trước thuế của Công ty.

Nhìn chung, kết quả hoạt động kinh doanh từ năm 2016 đến năm 2018 của Công ty có nhiều biến động. Nguyên nhân chủ yếu do các chính sách bán hàng của Công ty gặp nhiều rủi ro, chính sách giá và do đối thủ cạnh tranh. Tuy trong năm 2017 tình hình hoạt động của Công ty có xu hướng đi xuống thì trong năm 2018, Công ty đã có những bước phát triển mới, đẩy mạnh doanh thu, tăng lợi nhuận giúp Công ty có thể đầu tư

thêm trang thiết bị phục vụ việc tăng gia sản xuất. Điều này góp phần làm nền tảng để Công ty có thể phát triển hơn trong năm 2019 và những năm sau đó.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

2.1 Tổng quan về đào tạo nguồn nhân lực

2.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực

“Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với nguồn lực khác của doanh nghiệp do bản chất của con người. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ. Họ có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối với những hoạt động của cán bộ quản lý, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động môi trường xung quanh. Do đó, quản trị nguồn nhân lực khó khăn và phức tạp hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh.” (PGS.TS. Trần Kim Dung, 2007)

2.1.2 Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực

Các khái niệm giáo dục, đào tạo, phát triển đều đề cập đến một quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân. Điều đó cũng có nghĩa là đào tạo được áp dụng để làm thay đổi việc nhân viên biết gì, làm như thế nào và quan điểm của họ đối với công việc, hoặc mối quan hệ với các đồng nghiệp và các nhà quản lý.

“Đào tạo chủ yếu tập trung vào việc cung cấp cho người lao động những kỹ năng cụ thể hoạt giúp họ điều chỉnh lại những khiếm khuyết trong quá trình thực hiện công việc. Ví dụ: Một thiết bị mới trong doanh nghiệp đòi hỏi nhân viên phải học cách làm việc mới hoặc nhân viên chưa có sự hiểu biết đầy đủ về tiến trình làm việc. Trong cả hai trường hợp này, việc đào tạo được thực hiện để lấp đầy sự thiếu hụt về kỹ năng của người lao động.” (ThS. Lê Trường Diễm Trang, ThS. Phan Thị Thanh Hiền, 2016)

2.1.3 Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực có vai trò quan trọng trong sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Đào tạo là điều kiện tiên quyết trong việc tạo nên sự phát triển đi lên bền vững của doanh nghiệp trên thương trường đầy sự cạnh tranh như hiện nay.

Về phía doanh nghiệp, đào tạo nguồn nhân lực có vai trò đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Hơn nữa, đây còn là một hoạt động sinh lợi đáng kể.

Về phía người lao động, đào tạo có vai trò đáp ứng nhu cầu học tập và nâng cao kỹ năng nghề nghiệp của người lao động. Điều này tạo nên động lực để người lao động làm việc tốt hơn.

Nếu thực hiện tốt công tác đào tạo, lợi ích đáng kể trước mắt mà doanh nghiệp có được là:

- Trình độ tay nghề của người lao động được nâng lên, từ đó nâng cao năng suất lao động và hiệu quả thực hiện công việc.
- Giảm bớt sự giám sát của doanh nghiệp đối với người lao động vì sau khi được đào tạo, người lao động có khả năng tự giám sát công việc nhiều hơn vì họ đã hiểu rõ hơn về công việc và quy trình thực hiện công việc.
- Thái độ làm việc tích cực hơn của người lao động giúp nâng cao chất lượng công việc và giảm tai nạn lao động.
- Tạo nên sự năng động và bền vững cho tổ chức. (ThS. Lê Trường Diễm Trang, ThS. Phan Thị Thanh Hiền, 2016)

2.1.4 Mục đích của đào tạo nguồn nhân lực

Mục đích chung của đào tạo nguồn nhân lực là sử dụng tối đa nguồn lực hiện có và nâng cao chất lượng của doanh nghiệp. Thông qua việc đào tạo, người lao động sẽ hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về kỹ năng nghề nghiệp của mình và thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, động cơ làm việc tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ trong tương lai.

2.1.5 Ý nghĩa của đào tạo nguồn nhân lực

2.1.5.1 Đối với doanh nghiệp

Con người là một trong những nhân tố quan trọng của doanh nghiệp. Có thể nói, chất lượng nguồn nhân lực là một trong những nhân tố quan trọng tạo nên lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Đào tạo nguồn nhân lực mang lại cho doanh nghiệp những lợi ích sau:

- Cải tiến về năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.
- Giảm bớt sự giám sát vì khi người lao động được đào tạo đầy đủ những kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ cần thiết thì họ có thể tự giám sát được.
- Đạt được yêu cầu trong công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực.
- Giảm bớt tai nạn lao động.
- Tạo ra được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

2.1.5.2 Đối với người lao động

Đào tạo nguồn nhân lực không chỉ đem lại lợi ích cho doanh nghiệp mà còn cho người lao động. Việc đào tạo giúp người lao động cập nhật, bồi dưỡng các kiến thức, kỹ năng mới và áp dụng tốt những thay đổi về công nghệ, kỹ thuật mà công ty sử dụng. Bên cạnh đó, đào tạo còn giúp người lao động tránh được sự đào thải trong quá trình phát triển của doanh nghiệp, xã hội. Không những thế, người lao động còn nhận được những lợi ích sau giúp thỏa mãn nhu cầu phát triển của người lao động như:

- Tạo được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp.
- Tạo được tính chuyên nghiệp trong người lao động.
- Tạo sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại cũng như tương lai.
- Đáp ứng nhu cầu, nguyện vọng học tập và phát triển cá nhân của người lao động.

2.1.5.3 Đối với xã hội

Nguồn nhân lực được xem là năng lực nội sinh chi phối các nguồn lực khác như tài nguyên thiên nhiên, cơ sở vật chất, khoa học, kỹ thuật, công nghệ và quá trình phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia. So với các nguồn lực khác, nguồn nhân lực với yếu tố hàng đầu là trí tuệ, chất xám có ưu thế nổi bật là không bị cạn kiệt nếu biết bồi dưỡng, khai thác và sử dụng hợp lý. Do đó công tác đào tạo công nhân nguồn nhân lực có ảnh hưởng vô cùng lớn đến sự phát triển kinh tế – xã hội của một quốc gia.

Sự phát triển của nguồn nhân lực chính là yếu tố tích cực thúc đẩy sự phát triển nền kinh tế quốc gia.

2.2 Các phương pháp đào tạo

2.2.1 Đào tạo trong công việc

“Đào tạo trong công việc là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức cần thiết cho công việc thông qua thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn. Nhóm này bao gồm các phương pháp như:

➤ Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc

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

➤ Đào tạo theo kiểu học nghề

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

➤ Kèm cặp và chỉ bảo

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

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

➤ Luân chuyển và thuyên chuyển công việc

Luân chuyển và thuyên chuyển công việc là phương pháp chuyển người quản lý từ công việc này sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức, có thể luân chuyển và thuyên chuyển theo 3 cách:

- Chuyển đối tượng đào tạo đến nhận cương vị quản lý ở một bộ phận khác trong tổ chức nhưng vẫn với chức năng và quyền hạn như cũ
- Người quản lý được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ
- Người quản lý được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi nội bộ một ngành nghề chuyên môn.

2.2.2 Đào tạo ngoài công việc

Đào tạo ngoài công việc là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế. Các phương pháp đó gồm:

➤ Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp

Đối với những nghề tương đối phức tạp, hoặc các công việc có tính đặc thù, thì việc đào tạo bằng kèm cặp không đáp ứng được nhu cầu cả về chất lượng và số lượng.

Các doanh nghiệp có thể tổ chức các lớp đào tạo với các phương tiện và thiết bị dành cho học tập. Trong các phương án này chương trình đào tạo gồm hai phần: lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết được giảng tập trung cho các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật phụ trách. Còn phần thực hành thì được tiến hành ở các xưởng thực tập do các kỹ sư hoặc công nhân lành nghề hướng dẫn. Phương pháp này giúp học viên học tập có hệ thống hơn.

➤ Cử đi học ở các trường chính quy

Các doanh nghiệp cũng có thể cử người lao động đến các trường dạy nghề hoặc quản lý do các Bộ, Ngành hoặc do Trung Ương tổ chức. Trong phương pháp này, người học sẽ được trang bị tương đối đầy đủ các kiến thức lý thuyết lẫn thực hành. Tuy nhiên phương pháp này tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo.

➤ Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo

Các buổi giảng bài hay hội nghị có thể được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc một hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Trong các buổi thảo luận, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó họ học được các kiến thức kinh nghiệm cần thiết.

➤ Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ

Đây là một kiểu bài tập, trong đó người quản lý nhận được một loạt tài liệu, các bản ghi nhớ, các tường trình, báo cáo, lời dặn dò của cấp trên và các thông tin khác mà một người quản lý có thể nhận được khi vừa tới nơi làm việc và trách nhiệm xử lý nhanh chóng và đúng đắn. Phương pháp này giúp người quản lý học tập cách ra quyết định nhanh chóng trong công việc hàng ngày.

➤ Đào tạo kiểu phòng thí nghiệm

Phương pháp này bao gồm các cuộc hội học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như: bài tập tình huống, diễn dịch, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý hoặc là các bài tập giải quyết vấn đề. Đây là cách đào tạo hiện đại ngày nay nhằm giúp cho người học giải quyết các tình huống giống như trên thực tế.

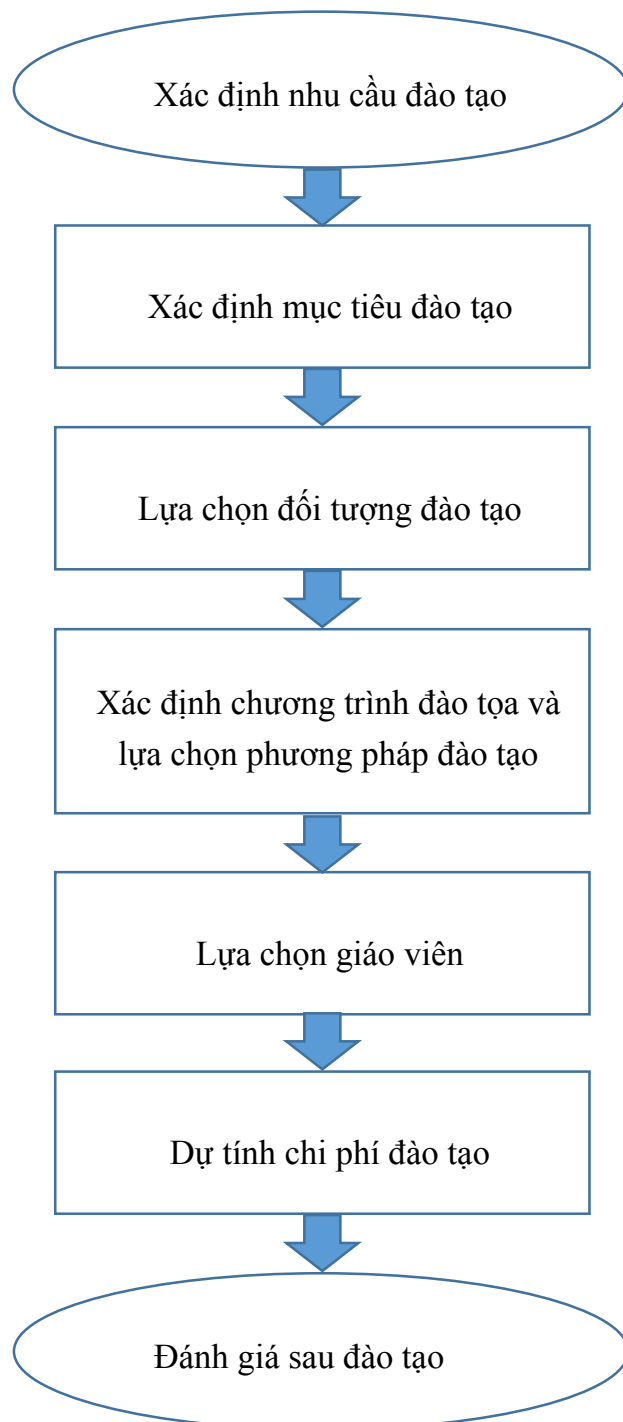
➤ Đào tạo theo kiểu chương trình hóa, với sự trợ giúp của máy tính

Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện tại mà nhiều công ty ở nước ngoài đang sử dụng rộng rãi. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính, người học chỉ thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính.” (ThS. Nguyễn Văn Diễm, PGS. TS Nguyễn Ngọc Quân, 2007)

2.3 Quy trình đào tạo nguồn nhân lực

Quy trình đào tạo nguồn nhân lực gồm các bước sau:

Sơ đồ 2.1: Quy trình đào tạo nguồn nhân lực



(Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực – PGS. TS. Trần Kim Dung)

2.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo

Trước khi đưa ra quyết định đào tạo, nhà quản lý cần có sự phân tích kỹ lưỡng về sự cần thiết của quá trình đào tạo để tránh tình trạng đào tạo không hiệu quả và lãng phí tiền bạc. Hơn nữa, đào tạo không thích hợp cũng sẽ làm giảm mong muốn tham gia học tập của học viên trong các chương trình đào tạo trong tương lai.

Giai đoạn xác định nhu cầu ngoài xác định khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, đào tạo những kỹ năng nào, áp dụng cho loại hình lao động nào và cần đào tạo bao nhiêu người thì việc xác định mục tiêu đào tạo cho các chương trình học vạch ra là vô cùng cần thiết và quan trọng. Mỗi mục tiêu sẽ tương ứng với kiến thức, kỹ năng và khả năng nhất định để thực hiện công việc. Mục tiêu rõ ràng, dễ hiểu, có thể đạt tới được và có tính thử thách.

Đào tạo thường được thực hiện khi người lao động không có đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc hoặc khi doanh nghiệp có sự thay đổi một hệ thống nào đó và người lao động cần phải học những kỹ năng mới thích ứng với sự thay đổi đó. Nhưng trong trường hợp người lao động có kỹ năng cao và các hệ thống của doanh nghiệp đã được thiết lập hoàn chỉnh thì việc đào tạo cho người lao động cách tốt hơn để thực hiện công việc sẽ được thực hiện như thế nào? Doanh nghiệp nên tập trung vào khả năng học tập của từng cá nhân người lao động hay để các nhóm nhân viên học tập lẫn nhau? Để có được giải đáp chính xác cho những vấn đề như trên về nguồn nhân lực thì nhà quản lý phải xác định được nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp. Việc xác định nhu cầu đào tạo này được thực hiện qua 3 bước phân tích: phân tích tổ chức, phân tích công việc và phân tích cá nhân

+ Phân tích tổ chức: Sự phân tích này đánh giá những yếu tố tổng thể của doanh nghiệp như: văn hóa doanh nghiệp, sứ mệnh của doanh nghiệp, môi trường kinh doanh, các mục tiêu ngắn và dài hạn và cấu trúc của doanh nghiệp. Mục đích của công việc phân tích doanh nghiệp là để xác định nhu cầu tổng thể của doanh nghiệp và mức độ hỗ trợ của doanh nghiệp đối với hoạt động đào tạo. Việc phân tích doanh nghiệp sẽ đưa ra những thông tin quan trọng hỗ trợ cho việc xác định có nên thực hiện chương trình hay không và hình thức đào tạo nào là thích hợp nhất. Chẳng hạn như môi trường kinh doanh

đòi hỏi sự cải tiến mới mẻ thì chương trình đào tạo sẽ được thiết kế tập trung vào việc khuyến khích sự sáng tạo của nhân viên.

Ngoài ra, hoạt động phân tích tổ chức còn phải làm sáng tỏ được một số vấn đề mấu chốt trong quá trình đào tạo như:

- Chương trình đào tạo cần được định hướng như thế nào để thích hợp với mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp?
- Chương trình đào tạo cần thiết như thế nào đối với doanh nghiệp?
- Bộ phận nào cần được đào tạo trước tiên?
- Nguồn ngân quỹ của doanh nghiệp dành cho đào tạo như thế nào?
- Những chương trình đào tạo nào cần được ưu tiên thực hiện?
- Chương trình đào tạo có những ảnh hưởng không tốt đến những bộ phận hay nhân viên không được đào tạo không?
- Chương trình đào tạo đã có sự đồng thuận từ các cấp quản lý và giám sát không?

+ Phân tích công việc: là việc kiểm tra quy trình thực hiện công việc của nhân viên. Hoạt động phân tích này tập trung vào nhiệm vụ cụ thể của từng công việc để xác định xem những công việc nào cần đưa vào chương trình đào tạo. Quá trình phân tích công việc kỹ lưỡng và đầy đủ sẽ mang lại những thông tin bổ ích cho việc hiểu biết rõ ràng về yêu cầu công việc. Sau đó, những nhiệm vụ cụ thể của từng công việc lại được sử dụng để xác định kiến thức, kỹ năng và khả năng cần có để hoàn thành tốt công việc. Những kiến thức, kỹ năng và khả năng này lại được sử dụng vào việc xác định loại hình đào tạo thích hợp và cần thiết cho công việc.

+ Phân tích cá nhân: Hoạt động này chỉ ra nhân viên cần được đào tạo thông qua việc kiểm tra mức độ thực hiện tốt công việc của nhân viên dựa vào những tiêu chuẩn mẫu được xây dựng từ trước. Việc đào tạo thường là cần thiết trong trường hợp có sự chênh lệch giữa mức độ thực hiện công việc của nhân viên và tiêu chuẩn của doanh nghiệp đặt ra. Thông thường, hoạt động phân tích nhân viên đòi hỏi sự đánh giá xếp loại khả năng thực hiện công việc của nhân viên nhằm xác định xem nhân viên nào hoặc nhóm nhân viên nào yếu về những kỹ năng nào. Nguồn cung cấp thông tin về sự đánh giá xếp loại này là các giám sát bộ phận. Tuy nhiên, nhà quản lý có thể có bức tranh

hoàn chỉnh hơn về điểm mạnh và điểm yếu của nhân viên bằng cách cho nhân viên tự đánh giá về bản thân mình và đánh giá của đồng nghiệp họ về khả năng thực hiện công việc.

- Có nhiều nguyên nhân dẫn đến rắc rối trong việc thực hiện công việc của nhân viên. Trong số đó có nhiều nguyên nhân không liên quan đến đào tạo. Nguyên nhân chịu ảnh hưởng của đào tạo dễ nhận thấy nhất là thiếu hụt kỹ năng lao động cần thiết. Do đặc tính của đào tạo là làm thay đổi người lao động nên nó có thể cải thiện tình hình thực hiện công việc chỉ khi nguyên nhân của những vấn đề rắc rối kia là thiếu kỹ năng lao động.
- Điều quan trọng cần ghi nhớ là khi chúng ta đề cập đến những vấn đề trong khả năng thực hiện công việc của nhân viên thì chúng ta không chỉ quan tâm nguyên nhân như kiến thức, kỹ năng, khả năng vốn liên quan trực tiếp đến công việc bởi đôi khi những vấn đề xảy ra lại nằm những khía cạnh khác như vấn đề đạo đức hay sự đa dạng trong môi trường làm việc, v.v. Những điều này cần phải được đào tạo để điều chỉnh lại cho phù hợp. Với những trường hợp như thế thì mục đích của việc đào tạo là bảo đảm cho người lao động trong doanh nghiệp biết tôn trọng lẫn nhau và hạn chế những xung đột khác có thể xảy ra.

2.3.2 Xác định mục tiêu đào tạo

Xác định mục tiêu đào tạo là xác định kết quả hy vọng đạt được sau khi chương trình thực hiện. Mục tiêu đào tạo phải được xác định từ nhu cầu đào tạo, rõ ràng và phục vụ được công tác đánh giá. Kỹ năng đào tạo, khả năng có được sau đào tạo, số lượng học viên, thời gian đào tạo những những gì mục tiêu đào tạo hướng đến.

2.3.3 Lựa chọn đối tượng đào tạo

Việc đào tạo một người lao động sẽ chiếm một khoản chi phí cho Công ty, vì vậy trước hết lựa chọn chính xác đối tượng được cho đi đào tạo. Đầu tiên, người được cho đi đào tạo phải có trong nhu cầu đào tạo, sau đó Công ty xem xét xem học có thực sự muốn tham gia và khả năng tiếp thu của họ có thật sự tốt hay không?. Nếu người lao động trình độ thấp hoặc tuổi cao thì không nên lựa chọn. Cuối cùng là dự đoán được việc thay đổi công việc của người lao động. Nếu cảm thấy khả thi thì sẽ chọn lao động đó đi đào tạo.

2.3.4 Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo là điều khá quan trọng trong vấn đề đào tạo. Chương trình đào tạo phải được xây dựng cụ thể về: nội dung chương trình, số tiết học, số giờ học, chi phí. Các điều kiện cần cung cấp cho chương trình đào tạo bao gồm: giáo trình, tài liệu, trang thiết bị,...Chương trình đào tạo được xây dựng dựa trên nhu cầu đào tạo và mục tiêu đào tạo đã được Công ty xác định. Sau đó doanh nghiệp sẽ căn cứ vào tình hình cụ thể về năng lực tài chính, cơ sở vật chất, nội dung đào tạo... để lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp.

Có nhiều phương pháp đào tạo khác nhau và mỗi phương pháp đều có những điểm mạnh, điểm yếu riêng của nó. Doanh nghiệp có thể chọn lựa một hoặc kết hợp nhiều phương pháp đào tạo, chi phí thấp và là phương pháp đem lại hiệu quả cao nhất.

2.3.5 Lựa chọn giáo viên

Tùy vào phương pháp đào tạo được chọn mà từ đó quyết định người giảng dạy phù hợp. Lựa chọn đúng người giảng dạy sẽ giúp mối liên hệ giữa người dạy và người học cao hơn, tạo được sự hứng thú của học viên. Điều này giúp chất lượng của khóa đào tạo được đẩy lên cao. Có hai nguồn giảng viên để lựa chọn:

- Nguồn bên trong: những công nhân lành nghề, những người làm quản lý có kinh nghiệm trong công ty được lựa chọn để trở thành giảng viên của khóa đào tạo. Ưu điểm của nguồn này là tiết kiệm chi phí và cung cấp được cho học viên những kỹ năng công việc sát với thực tế Công ty. Tuy nhiên, nguồn giảng viên này sẽ có hạn chế là ảnh hưởng đến công việc mà người được lựa chọn làm giảng viên đang làm tại Công ty.
- Nguồn bên ngoài: là người của công ty khác hay các chuyên viên đến từ các cơ sở đào tạo hay các chuyên gia, các nghệ nhân. Sử dụng nguồn giảng dạy này có khả năng tìm được người dạy giỏi cao, có thể cung cấp những thông tin, kiến thức mới, cập nhật theo kịp tiến độ của ngành nghề. Đặc biệt, sử dụng nguồn lao giảng dạy này sẽ không làm ảnh hưởng đến quá trình sản xuất do chuyển sang giảng dạy khi chọn nguồn từ bên trong. Tuy nhiên, phương án này có nhược điểm là khả năng thực hiện thấp, không sát thực tế với doanh nghiệp, chi phí thường cao.

2.3.6 Dự tính chi phí đào tạo

Chi phí đào tạo bao gồm các chi phí cho việc học và chi phí cho việc dạy. Các chi phí này bao gồm: tiền lương cho giảng viên, chi phí cho học viên, các khoản chi cho địa điểm tổ chức khóa đào tạo, tài liệu học tập, công tác tổ chức và phục vụ trong thời gian học. Việc xác định chi phí đào tạo là điều rất quan trọng vì nó ảnh hưởng đến chất lượng trước, trong và sau đào tạo cũng như ảnh hưởng đến việc lựa chọn phương pháp đào tạo. Công ty cần dựa trên tình hình tài chính của công ty, nội dung, mục tiêu đào tạo để tính toán thật kỹ chi phí đào tạo nhằm mang lại hiệu quả cao nhất và tránh lãng phí cho Công ty.

2.3.7 Đánh giá sau đào tạo

Đánh giá chương trình đào tạo có thể dựa trên những tiêu thức sau: mục tiêu đào tạo có đạt được hay không? Người lao động học được những gì từ khóa đào tạo? Chương trình đào tạo cần được cải thiện, bổ sung hay gì không? Người lao động sau khi tham gia đào tạo có thay đổi gì trong công việc không? Chi phí đào tạo có hợp lý không?

Kết quả của khóa đào tạo được phản ánh qua kết quả học tập, đánh giá của người lao động sau khóa đào tạo, mức độ cải tiến kỹ thuật, kỹ năng sau khi hoàn thành khóa đào tạo,... Để đo lường được kết quả trên, có thể sử dụng các phương pháp như phỏng vấn, bảng câu hỏi, quan sát, thông qua giám sát kiểm tra của cấp trên.

Cấp quản lý dựa vào những thông tin này để hoàn thiện các khóa đào tạo, nâng cao chất lượng và hiệu quả. Theo nhu cầu các bước đánh giá hiệu quả sau đào tạo của Kirkpatrick thì có hệ thống đánh giá bốn cấp bậc được xem là hệ thống nổi tiếng nhất, được công nhận nhiều nhất và được sử dụng nhiều nhất, đặc biệt là trong lĩnh vực đào tạo của doanh nghiệp. Bốn cấp độ đó lần lượt là: Phản ứng, kết quả học tập, ứng dụng, kết quả.

2.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực

2.4.1 Nhân tố thuộc về bản thân người lao động

2.4.1.1 Khả năng của người lao động

Đây là nhân tố có đóng vai trò quan trọng đến sự thành công của công tác đào tạo. Cần phải cân nhắc kỹ lưỡng để tránh tốn chi phí, công sức và thời gian mà không mang lại hiệu quả gì.

“Các cá nhân tham gia đào tạo với những kinh nghiệm khác nhau, mức độ hiểu biết về tài liệu khác nhau và những khả năng trí tuệ, thể chất bẩm sinh khác nhau. Vì vậy, người thiết kế chương trình phải đảm bảo chắc chắn rằng những yêu cầu đào tạo của mình phải phù hợp với khả năng của học viên. Bởi vì chương trình đào tạo quá khó hay quá dễ đều có thể kém hiệu quả”. (*George T.Milkowich & John W. Boudreau Bản dịch TS Vũ Trọng Hùng, 2005*)

Nếu như một nhân viên được đánh giá là cần phải đào tạo, nhưng khả năng lại không có thì cũng không nên đào tạo, mà nên có những định hướng khác phù hợp hơn.

2.4.1.2 Sự sẵn sàng cho việc đi đào tạo

Sự sẵn sàng của người đào tạo cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo. Nghĩa là khi xem xét đến khả năng của người lao động rồi cũng cần xem xét yếu tố nữa là họ có sẵn sàng cho việc đi đào tạo hay không. “Có lẽ động cơ quan trọng nhất mà các học viên cần là mong muốn thay đổi hành vi và kết quả của mình trong công việc”. (*George T.Milkowich & John W. Boudreau Bản dịch TS Vũ Trọng Hùng, 2005*) Ví dụ: một người đang có bầu thì học có sẵn sàng đi đào tạo hay không hay họ muốn dành thời gian cho gia đình, con cái... chúng ta cần phải tìm hiểu thật kỹ để có hiệu quả đào tạo tốt nhất.

2.4.2 Nhân tố thuộc môi trường lao động

2.4.2.1 Nhân tố kỹ thuật công nghệ

Hàng năm, doanh nghiệp thường tiến hành rà soát chất lượng của các trang thiết bị, máy móc và công nghệ để ra các quyết định có nên trang bị thêm các công nghệ, thiết bị mới cho phù hợp với nhu cầu của công việc cũng như nhu cầu của xã hội. Do

tiến trình CNH – HĐH nên các doanh nghiệp cũng tiến hành chuyên môn hóa hơn áp dụng các thành tựu của khoa học vào để nhằm thu được kết quả cao. Chính vì vậy, nhân tố kỹ thuật công nghệ ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực, cần phải đào tạo cho nhân viên biết sử dụng nó. Công tác này nhằm cung cấp một lượng lao động không nhỏ có chất lượng cao, nhưng phải lựa chọn đúng học viên cho từng loại máy móc thiết bị với độ khó khác nhau. Một công nghệ quá hiện đại thì một nhân viên với trình độ trung học khó lòng mà tiếp thu, như vậy công tác đào tạo cũng không thành công.

2.4.2.2 Khả năng nhân lực hiện tại và tương lai của công ty

Nguồn nhân lực chính là các yếu tố chủ chốt trong công tác đào tạo, nếu không có nguồn nhân lực thì công tác đào tạo sẽ không có ý nghĩa. Do đó, nếu có nguồn nhân lực dồi dào và ổn định trong tương lai, thì đây sẽ là một trong những điều kiện thuận lợi cho việc lập kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực. Nếu công ty có những đối thủ cạnh tranh khôn ngoan, với những chương trình hấp dẫn, lôi kéo nhân viên của mình thì dù công ty có chuẩn bị lên chương trình đào tạo nhân viên rồi mà nhân viên đó nghỉ việc thì cũng thất bại, công ty vừa tốn thời gian, chi phí mà không có kết quả. Nên phải có những kế hoạch phòng trừ những trường hợp như vậy. Công ty phải có những chương trình thu hút người lao động, những chính sách đãi ngộ để có được nguồn lao động dồi dào và ổn định.

2.4.2.3 Nhân tố cán bộ giảng dạy

Trình độ của đội ngũ đào tạo là một phần quyết định đến hiệu quả đào tạo. Chúng ta cần lựa chọn đội ngũ giảng dạy từ các nguồn khác nhau như trong nội bộ tổ chức hay liên kết với những trường chính quy hoặc mời chuyên gia về đào tạo. Các giảng viên cần có kiến thức sâu rộng, có kinh nghiệm, đặc biệt phải am hiểu tình hình của doanh nghiệp cũng như các chiến lược, phương thức đào tạo của tổ chức. Tùy theo từng đối tượng mà lựa chọn giảng viên.

2.4.2.4 Ảnh hưởng của cơ sở vật chất, thiết bị giảng dạy

Cơ sở vật chất dành cho đào tạo cũng có tác động đến hiệu quả của công tác đào tạo. Khi tổ chức một lớp học cho công nhân về các máy móc thiết bị, các bản vẽ kỹ thuật... mà phòng học không đủ ánh sáng, quá nóng hay thiết bị minh họa thiếu... thì

cũng sẽ làm cho nhân viên tiếp thu kém, năng suất học tập không cao. Yếu tố cơ sở vật chất, thiết bị giảng dạy ảnh hưởng trực tiếp đến các học viên. Vì vậy, yếu tố này không thể xem nhẹ được, khi muốn đào tạo nhân viên trở nên thành thạo.

2.4.2.5 Ảnh hưởng của việc lựa chọn phương pháp đào tạo

Có rất nhiều phương pháp đào tạo khác nhau cho mỗi chương trình đào tạo. Việc lựa chọn phương pháp đào tạo cho mỗi chương trình là điều vô cùng quan trọng. Điều này sẽ ảnh hưởng đến chất lượng của khóa đào tạo và khả năng tiếp thu kiến thức của người tham gia. Do đó, việc lựa chọn phương pháp đào tạo cho mỗi khóa học cần được cân nhắc kỹ lưỡng nhằm đem lại hiệu quả cao nhất cho công tác đào tạo.

CHƯƠNG 3 : THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH TM SX DÂY VÀ CÁP ĐIỆN ĐẠI LONG

3.1 Quan điểm của lãnh đạo Công ty về công tác đào tạo nguồn nhân lực

Nhận thức được tầm quan trọng của việc đào tạo nguồn nhân lực, nhằm thúc đẩy sự phát triển kinh doanh của Công ty, ban lãnh đạo đã xem xét và thực hiện khá tốt việc nhìn nhận các quan điểm, đánh giá con người để làm cơ sở quyết định những phương hướng xây dựng, sắp xếp nhân sự và cơ cấu lao động hợp lý. Cụ thể là Công ty thường xuyên mở các khóa đào tạo, huấn luyện cho lực lượng lao động mới cũng như lao động cũ để đáp ứng nhu cầu công việc trong Công ty. Điều này đã góp phần nâng cao trình độ chuyên môn của lao động, giúp tăng năng suất lao động và đưa Công ty phát triển ở một vị trí cao hơn.

3.2. Tình hình lao động tại Công ty giai đoạn 2016-2018

Công ty có sự biến động nguồn nhân lực trong những năm qua:

Bảng 3.1: Biến động nhân sự Công ty 2016 – 2018

(ĐVT: Người)

STT	CHỈ TIÊU	NĂM 2016	NĂM 2017	NĂM 2018
1	Lao động đầu kỳ	220	215	228
2	Lao động tăng trong kỳ	9	29	67
3	Lao động giảm trong kỳ	14	16	21
4	Lao động cuối kỳ	215	228	274

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Năm 2016, lao động trong kỳ tăng 9 người và cuối kỳ giảm 14 người. Năm 2017, lao động trong kỳ tăng 29 người và giảm 16 người vào cuối kỳ. Năm 2018,

Công ty cũng có sự gia tăng nhân sự. Lao động trong kỳ 2018 tăng 67 người và chỉ giảm 21 người vào cuối kỳ. So với năm 2016 và 2017, nhân sự năm 2018 có sự tăng đột biến và lượng công nhân nghỉ việc cũng ít hơn. Ta thấy được từ năm 2016 đến 2018, số lao động tại Công ty tăng 59 người, tương đương tăng khoảng 27,4 %. Nguyên nhân dẫn đến sự biến động nhân sự trong ba năm là do nhu cầu phát triển sản xuất, nhập thêm trang thiết bị nên Công ty. Việc tăng thêm lao động Công ty giúp giảm áp lực công việc, hạn chế vấn đề quá tải công việc và hiệu quả làm việc cao hơn vì mỗi công nhân không phải làm quá nhiều. Điều này đồng nghĩa với việc Công ty sẽ phải chú trọng vấn đề đào tạo hơn để đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực nhằm giúp tiến độ sản xuất được duy trì ổn định.

3.3 Cơ cấu lao động tại Công ty

3.3.1 Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

Bảng 3.2: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2016 -2018

STT	Trình độ chuyên môn	2016		2017		2018	
		Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Đại học trở lên	17	8%	17	7.5%	20	7.3%
2	Cao đẳng/Cao đẳng nghề	5	2.3%	14	6.1%	22	8%
3	Trung cấp/Trung cấp nghề	25	11.6%	28	12.3%	27	9.9%
4	Sơ cấp nghề	25	11.6%	24	10.5%	27	9.9%

5	Lao động phổ thông	143	66.5%	145	63.6%	178	64.9%
Tổng		215	100%	228	100%	274	100%

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Ta dễ thấy được lao động phổ thông chiếm tỷ lệ lớn trong cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn. Năm 2018, lao động phổ thông là 178 người chiếm 64,9%. Trong khi đó, trình độ đại học trở lên, cao đẳng/cao đẳng nghề chiếm 15,3% và trung cấp/trung cấp nghề và sơ cấp chiếm 19,8%. Lý do tỷ lệ lao động phổ thông chiếm tỷ lệ cao trong tổng số lao động của Công ty là do Đại Long là loại hình sản xuất kinh doanh dây và cáp điện, loại hình kinh doanh này đòi hỏi lượng lớn lao động có thể lực và sức khỏe tốt. Vì lao động phổ thông thường chưa có kinh nghiệm hoặc không có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực cáp điện này nên việc đào tạo nguồn nhân lực là điều tiên quyết đối với Công ty.

3.3.2 Cơ cấu lao động theo giới tính

Bảng 3.3: Cơ cấu lao động theo giới tính giai đoạn 2016 -2018

NĂM	TỔNG (Người)	NAM (Người)	TỶ LỆ (%)	NỮ (Người)	TỶ LỆ (%)
2016	215	210	97,7%	5	2,3%
2017	228	223	97,8%	5	2,2%
2018	274	268	97,8%	6	2,2%

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Nhìn chung do đặc thù là Công ty chuyên sản xuất dây cáp điện nên cần lao động có sức khỏe và chịu được áp lực cao. Do đó, có sự chênh lệch rất rõ trong cơ cấu lao động theo giới tính. Phần lớn lao động nam làm việc trong phân xưởng, vận hành máy

móc vì công việc ở phân xưởng cần lao động có thể lực và chịu được áp lực cao. Đối với khối văn phòng lao động chính sẽ là lao động nữ. Công việc văn phòng đòi hỏi sự cẩn thận và chi tiết. Từ bảng số liệu bên trên dễ thấy được, gần 98% lao động của Công ty là nam và lao động nữ tỷ lệ rất nhỏ. Qua đó thấy được Công ty rất chú trọng đến các yêu cầu cần thiết của công việc phù hợp với chuyên môn của Công ty nhằm đảm bảo tiến độ kinh doanh và an toàn lao động.

3.3.3 Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Bảng 3.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi giai đoạn 2016 – 2018

(ĐVT: Người)

ĐỘ TUỔI	SỐ NGƯỜI		
	2016	2017	2018
Dưới 30	50	70	107
30-39	71	74	78
40-49	66	68	77
50-59	16	10	8
60-69	12	6	4
Tổng	215	228	274

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Qua số liệu ta nhận thấy rằng, lực lượng lao động của Công ty nằm trong khoảng từ dưới 30 tuổi đến 40 tuổi. Lực lượng lao động này tương đối trẻ, có khoảng 70% lao động dưới 40 tuổi. Công ty ngày một phát triển và quy mô ngày một mở rộng nên kỹ thuật được cải tiến hơn và máy móc ngày một hiện đại hơn. Do đó, lao động cần phải được đào tạo để đảm bảo chất lượng sản phẩm tạo ra và tiến độ kinh doanh của Công

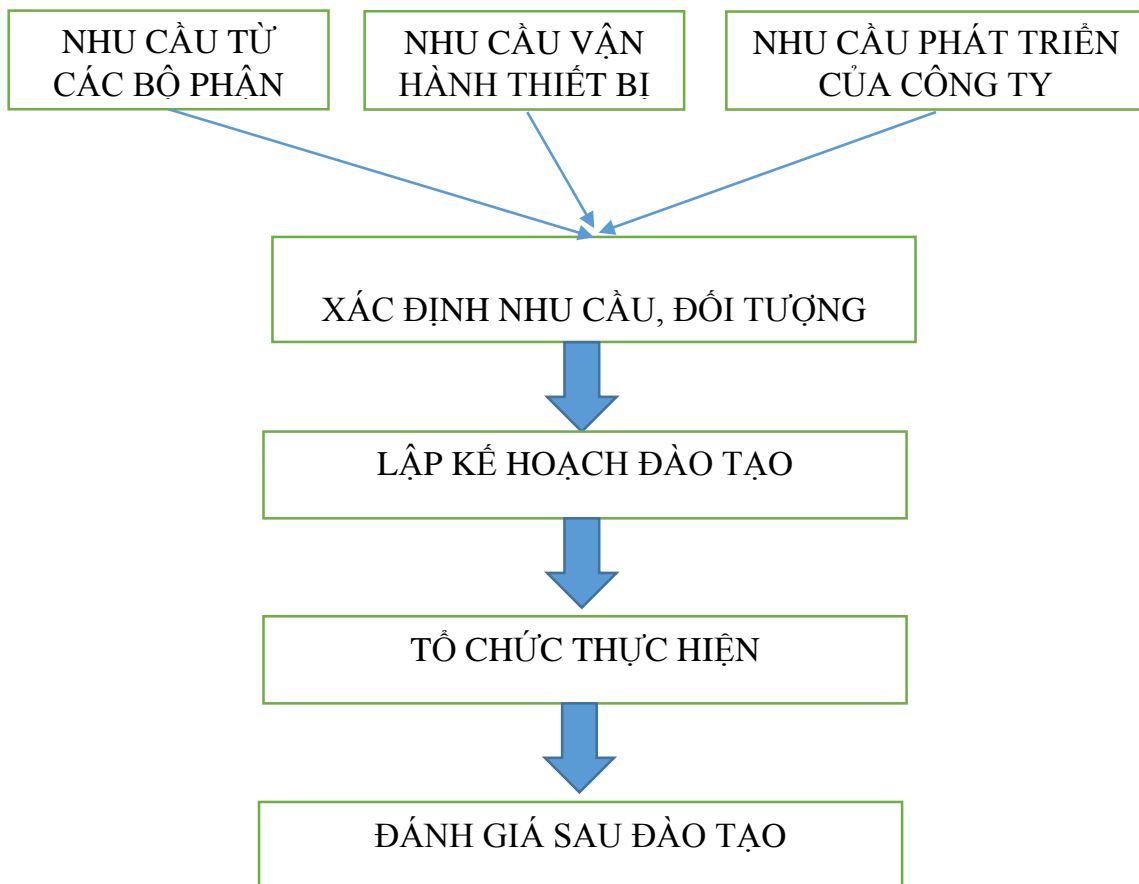
ty. Khả năng học tập, tiếp thu kiến thức của phần lớn lao động trong độ tuổi này khá nhanh. Ngoài ra, công việc chủ yếu ở Công ty cần sức khỏe tốt nên đây là độ tuổi thích hợp để làm việc tại đây. Hơn nữa, sau khi đào tạo xong thì họ cũng có thời gian làm việc và đồng hành lâu dài, nhiệt huyết cho công ty.

3.4. Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty giai đoạn 2016 - 2018.

3.4.1 Quy trình đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty

Quy trình đào tạo nguồn nhân lực đang được áp dụng tại Công ty:

Sơ đồ 3.1: Quy trình đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty



(Nguồn Phòng Nhân sự)

3.4.1.1 Xác định nhu cầu, đối tượng đào tạo

Xác định nhu cầu

Phòng nhân sự nhận các yêu cầu về đào tạo nhân lực từ các phòng ban khác, cụ thể là từ các bộ phận đang có nhu cầu đào tạo nhân viên, nhu cầu từ bộ phận sản xuất và nhu cầu từ Ban lãnh đạo khi Công ty đang trên đà phát triển.

Để xác định được nhu cầu đào tạo, phòng nhân sự cần xác định thông tin từ các nguồn sau:

Nguồn 1: Yêu cầu công việc

Vì Công ty có số lượng lao động tăng qua từng năm bao gồm cả qua đào tạo và chưa qua đào tạo. Những nhân viên chưa qua đào tạo cần phải có một chương trình đào tạo nhằm nâng cao tay nghề và phù hợp với môi trường làm việc của Công ty. Đồng thời việc đề bạt và thăng chức cũng thường xuyên diễn ra nên các nhân viên đảm nhận vị trí mới cũng cần phải được nâng cao năng lực cũng như trình độ chuyên môn để đáp ứng yêu cầu công việc.

Nguồn 2: Theo định hướng phát triển của Công ty

Tạo nguồn lực vững chắc, có năng lực cạnh tranh để đáp ứng sự phát triển mở rộng về quy mô cũng như chất lượng để dẫn dắt Công ty thành một doanh nghiệp mang tầm cỡ quốc gia và vươn ra quốc tế trong lĩnh vực dây cáp điện.

Nguồn 3: Đáp ứng sự tiến bộ khoa học kỹ thuật

Để phát triển Công ty cần cập nhật sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật, vì vậy cần phải có đội ngũ có trình độ để sử dụng nó. Công ty cần có kế hoạch đào tạo trước khi vừa có nhu cầu về máy móc để không bị bỏ lỡ khi gặp trang thiết bị mới.

Xác định đối tượng

Lao động mới là đối tượng chính mà công ty chọn để tham gia các khóa đào tạo. Phần lớn lao động mới là lao động phổ thông nên họ thường chưa có kinh nghiệm làm việc hoặc có ít kinh nghiệm. Do đó họ cần nhiều thời gian để làm quen và thạo với công việc. Chính vì thế, phòng nhân sự phải mở các lớp đào tạo hoặc bố trí người kèm cặp,

chỉ dẫn cho để hòa nhập vào môi trường làm việc của Công ty một cách nhanh, tốt và hiệu quả nhất để giảm bớt thời gian lao động mới thích nghi với công việc và không làm giảm tiến độ công việc đặt ra.

Đối tượng thứ hai mà Công ty nhắm đến là số lao động chưa đáp ứng nhu cầu công việc đặt ra. Đây là lực lượng rất cần thiết được đào tạo. Lao động chưa đáp ứng nhu cầu đặt ra là những lao động không mang lại hiệu quả mà ban quản lý đưa ra. Điều này được thể hiện qua kiến thức, kỹ năng, năng lực chưa đáp ứng được công việc và những lỗi lặp lại nhiều lần dẫn đến số lượng, chất lượng thành phẩm không đạt yêu cầu, năng suất lao động thấp, doanh số không đạt được như kế hoạch đề ra.

Đối tượng thứ ba Công ty cho rằng cần phải đào tạo nâng cao trình độ là lực lượng lao động nòng cốt của Công ty. Lực lượng này không nhiều nhưng được xác định là có mức gắn bó với Công ty cao. Đồng thời, đây cũng là lực lượng có sức ảnh hưởng lớn nhất đối với Công ty. Do đó, cần phải bồi dưỡng kỹ năng, nâng cao nghiệp vụ chuyên môn cho lực lượng này nhằm giúp cho sự phát triển của Công ty.

3.4.1.2 Lập kế hoạch đào tạo

Sau khi trình bày các nhu cầu và được sự chấp thuận của Ban Giám đốc, Phòng nhân sự tiến hành lập kế hoạch đào tạo thông qua các bước sau:

a. Xác định địa điểm đào tạo:

Đào tạo tại Công ty: giảng viên chính là nhân viên tại Công ty, là những người có kinh nghiệm thực tế đang làm việc tại Công ty.

Đào tạo bên ngoài Công ty: Công ty cử lao động, nhân viên đến các trung tâm bên ngoài để đào tạo.

b. Lựa chọn hình thức đào tạo

Công ty tự đào tạo nhân viên mới: Công ty lựa chọn nhân viên cũ có kinh nghiệm lâu năm và có trình độ đề hướng dẫn hoặc kèm cặp những nhân viên có nhu cầu và được đào tạo.

Tổ chức các khóa huấn luyện: Công ty liên kết với các trung tâm chuyên môn hoặc những Công ty bạn để mời chuyên gia về giảng dạy cho nhân viên. Các trung tâm được

Công ty chọn để huấn luyện lao động về chuyên môn nghiệp vụ chủ yếu là Công ty TNHH Ứng dụng công nghệ quản lý và Xây dựng (CMTA), các khóa huấn luyện tại Công ty CP Dây Cáp điện Việt Nam. Ngoài ra, hai đơn vị trên cũng được Công ty tin nhiệm mời các chuyên gia về giảng dạy trực tiếp cho nhân viên, lao động tại Công ty.

c. Lựa chọn các phương pháp

Có rất nhiều phương pháp đang được áp dụng tại Công ty như kèm cặp, đào tạo nghề, cử đi học... nhưng Công ty chủ yếu sử dụng 3 phương pháp là: kèm cặp, tự đào tạo và cử đi học.

Đối với phương pháp kèm cặp, được áp dụng chủ yếu cho các đối tượng là lao động sản xuất tại công ty. Phương pháp này đơn giản và mang lại hiệu quả nhanh, rút ngắn thời gian đào tạo.

Đối với phương pháp tự đào tạo thường được áp dụng cho đối tượng là lao động chuyên môn. Qua đó, Công ty có thể truyền đạt được những kinh nghiệm tích lũy, những tinh hoa trong quá trình sản xuất cho đội ngũ lao động chuyên môn nhằm đáp ứng yêu cầu của Công ty.

Đối với phương pháp cử đi học được áp dụng chủ yếu cho cán bộ quản lý và một số lao động muốn nâng cao tay nghề nhưng Công ty không hoặc chưa đáp ứng được.

d. Lựa chọn các đối tượng đào tạo

Trong một tổ chức thì việc xác định những đối tượng đi đào tạo là rất quan trọng nhằm xác định đúng người cần đào tạo, đồng thời tạo sự công bằng trong việc lựa chọn đối tượng đào tạo.

Những đối tượng được đào tạo phải đáp ứng các yêu cầu như: có kiến thức phù hợp với chương trình đào tạo, có sức khỏe tốt đáp ứng khóa đào tạo, phải có thời gian gắn bó với Công ty.

e. Lựa chọn giảng viên

Công ty có ba nguồn giảng viên chính là: các nhân viên có kinh nghiệm kiến thức chuyên môn tại Công ty, các cá nhân đang làm việc tại các Công ty bạn trong cùng lĩnh vực, các giảng viên tại các trung tâm đào tạo.

f. Dự toán chi phí đào tạo

Trong quá trình lên kế hoạch đào tạo, phòng nhân sự liên hệ với phòng tài chính kế toán để tính toán chi phí dành cho kế hoạch đào tạo. Các chi phí thường là chi phí trả công giảng viên, chi phí cho nhân viên khi đào tạo bên ngoài, chi phí lương cho nhân viên trong thời gian đào tạo và các chi phí khác liên quan.

3.4.1.3 Tổ chức thực hiện công tác đào tạo

Sau khi lựa chọn học viên, giáo viên và các hình thức đào tạo, chương trình đào tạo sẽ được triển khai thực hiện.

Đối với các lớp mở tại Công ty, phòng nhân sự sẽ là đơn vị thực hiện trực tiếp các chương trình đào tạo bằng cách: thông báo cho học viên, lựa chọn giảng viên, chuẩn bị địa điểm và trang thiết bị học tập, theo dõi quá trình tham gia của các học viên.

Đối với các lớp đào tạo tại các trung tâm, Công ty hỗ trợ cho nhân viên về thời gian cũng như chi phí trong quá trình đi đào tạo. Trong quá trình nhân viên đi học, Công ty cũng bổ sung hoặc sắp xếp người thay thế, nhưng chủ yếu là đi học vào buổi tối và chủ nhật nên cũng dễ dàng hơn với Công ty. Nếu quá trình đào tạo có sự thay đổi thì phòng nhân sự sẽ báo cáo với Ban Giám đốc để có hướng giải quyết kịp thời.

Đối với đào tạo bằng cách kèm cặp, các lao động, nhân viên mới sẽ bắt tay vào làm việc và được sự hỗ trợ, chỉ dẫn từ những người giàu kinh nghiệm làm chung công việc. Đây là phương pháp đào tạo trực tiếp có hiệu quả và ít tốn thời gian và chi phí nhất.

3.4.1.4 Đánh giá sau đào tạo

Hiệu quả đào tạo được đánh giá qua hai giai đoạn:

Giai đoạn 1: Học viên tiếp thu và học hỏi được gì sau khi đào tạo

Giai đoạn 2: Học viên áp dụng được kiến thức, kỹ năng đã học vào trong công việc thực tế như thế nào.

Đánh giá kết quả học tập trong giai đoạn đầu không khó nhưng đánh giá hiệu quả của toàn khóa học là vấn đề phức tạp và đòi hỏi nhiều thời gian.

3.4.2 Kết quả đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty

3.4.2.1 Kế hoạch đào tạo

Nhân sự tại Công ty tăng dần trong giai đoạn 2016 - 2018, vì vậy số lượng lao động mới cần được đào tạo lại cũng được thực hiện dựa trên yêu cầu của từng bộ phận đề xuất, cụ thể như sau:

Bảng 3.5: Bảng nhu cầu đào tạo lao động của từng bộ phận giai đoạn 2016 -2018

(ĐVT: Người)

NĂM BỘ PHẬN	2016	2017	2018	TỔNG
Phòng kinh doanh	-	7	3	10
Phòng sản xuất – Kỹ thuật	6	5	3	14
Tổ cán dây	7	5	1	13
Tổ kéo dây	7	5	3	15
Tổ ủ dây	4	3	5	12
Tổ xoắn cáp	13	14	5	32
Tổ bọc cáp	15	10	5	30
Tổ bao bì	5	3	-	8
Thủ kho	2	2	2	6
TỔNG	59	54	27	140

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Theo bảng trên ta thấy được nhu cầu số lượng lao động cần được đào tạo từ các bộ phận, bao gồm cả lao động mới chưa được đào tạo, lao động chưa đáp ứng nhu cầu, và lao động cần nâng cao trình độ, số lượng đào tạo chủ yếu thuộc Tổ xoắn cáp và Tổ bọc cáp. Tổ xoắn cáp và Tổ bọc cáp là hai bộ phận có nhu cầu lao động cao nhất trong Công ty nhằm đáp ứng khâu thành phẩm tại Công ty. Công ty càng phát triển, hàng hóa sản xuất ra nhiều vì vậy đòi hỏi hai tổ phải đáp ứng đủ số lượng lao động để hoàn thành công việc. Vì đặc trưng của hai khâu là sử dụng các máy móc, trang thiết bị mới trong công việc nên đội ngũ lao động cũng phải đáp ứng với trình độ khoa học kỹ thuật để vận hành máy móc một cách hoàn chỉnh. Do đó, nhu cầu đào tạo của tổ xoắn và tổ bọc cáp chiếm phần lớn. Năm 2016, phòng kinh doanh không có nhu cầu đào tạo và năm 2018 tổ bao bì không có nhu cầu đào tạo. Nguyên nhân vì nguồn nhân lực tại hai tổ này đã đáp ứng được nhu cầu lao động từ phía công ty nên không có nhu cầu đào tạo.

Nhìn chung, số lượng lao động cần được đào tạo có xu hướng giảm từ 59 người còn 27 người, tương ứng 50%. Nhu cầu đào tạo của tổ xoắn và tổ bọc cáp cũng giảm đi rõ rệt. Năm 2017, nhu cầu đào tạo của tổ xoắn và tổ bọc lần lượt là 14 và 10 lao động. Tuy nhiên đến năm 2018, số lao động cần đào tạo của tổ xoắn là 5 và tổ bọc cũng là 5 lao động. Qua đó, cho thấy được số lượng lao động được cải thiện tay nghề và trình độ tại Công ty ngày càng tăng.

Bảng 3.6: Bảng phân bổ đối tượng đào tạo giai đoạn 2016 - 2018

	2016				2017				2018			
	Lao động mới	Lao động chưa đáp ứng yêu cầu	Lao động nâng cao	TỔNG	Lao động mới	Lao động chưa đáp ứng yêu cầu	Lao động nâng cao	TỔNG	Lao động mới	Lao động chưa đáp ứng yêu cầu	Lao động nâng cao	TỔNG
P.Kinh doanh	-	-	-	-	5	-	2	7	3	-	-	3
P.Sản xuất - Kỹ thuật	6	-	-	6	5	-	-	5	3	-	-	3
Tổ cán dâ	7	-	-	7	5	-	-	5	-	1	-	1
Tổ kéo dâ	3	4	-	7	3	2	-	5	1	2	-	3

Tổ ù dây	4	-	-	4	2	1	-	3	2	2	1	5
Tổ xoắn cáp	10	-	3	13	14	-	-	14	3	2	-	5
Tổ bọc cáp	5	-	10	15	9	-	1	10	5	-	-	5
Tổ bao bì	3	-	2	5	1	1	1	3	-	-	-	-
Thủ kho	2	-	-	2	2	-	-	2	2	-	-	2
TỔNG	40	4	15	59	46	4	4	54	19	7	1	27

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Qua bảng trên ta thấy được, lao động cần đào tạo chủ yếu là lao động mới. Năm 2016, tổng nhu cầu đào tạo là 59 trong đó lao động mới cần đào tạo là 40. Năm 2017, tổng nhu cầu đào tạo là 54 lao động nhưng lao động mới cần đào tạo là 46 lao động chiếm 85%. Đối với năm 2018, mặc dù nhu cầu đào tạo có phần giảm so với năm 2017 chỉ còn 27 lao động nhưng tỉ lệ lao động mới cần đào tạo vẫn chiếm tỷ trọng lớn 70%. Vì đặc điểm Công ty chuyên sản xuất dây cáp điện và phần lớn lao động là lao động phổ thông nên lao động mới thường không đáp ứng yêu cầu mà Công ty đưa ra nên nhất thiết cần được đào tạo. Ngoài ra, số lượng lao động chưa đáp ứng yêu cầu công việc tăng từ 4 lên 7 lao động cho thấy được hạn chế của công tác đào tạo tại Công ty chưa được hiệu quả. Bên cạnh đó, số lao động muốn nâng cao trình độ bản thân cũng giảm từ 4 người còn 1.

3.4.2.2 Các khóa đào tạo

Để đáp ứng nhu cầu đào tạo theo kế hoạch, công ty đã thực hiện các khóa đào tạo sau đây trong giai đoạn 2016 - 2018:

Bảng 3.7: Các khóa đào tạo năm trong giai đoạn 2016 - 2018

Thời gian	Tên khóa đào tạo	Vị trí công việc yêu cầu
2016	Kỹ năng thử nghiệm và quản lý phòng thử nghiệm	Phòng sản xuất – kỹ thuật
	Đào tạo An toàn – Vệ sinh lao động	Phân xưởng sản xuất
	Đào tạo Phòng cháy chữa cháy	Phân xưởng sản xuất
	Kỹ năng sản xuất trên CCV Line	Phân xưởng sản xuất

2017	Đào tạo An toàn – Vệ sinh lao động	Phân xưởng sản xuất
	Đào tạo Phòng cháy chữa cháy	Phân xưởng sản xuất
	Đào tạo đánh giá nội bộ	Ban ISO, Phòng sản xuất – kỹ thuật, Phòng kinh doanh, Phân xưởng sản xuất
	Đào tạo chuyên môn khâu bọc	Phân xưởng sản xuất
2018	Đào tạo hội nhập	Phân xưởng sản xuất
	Đào tạo chuyên môn khâu bọc	Phân xưởng sản xuất
	Đào tạo chuyên môn khâu xoắn	Phân xưởng sản xuất

(Nguồn Phòng Nhân sự)

a. Kỹ năng thử nghiệm và quản lý phòng thử nghiệm

Đối với khóa đào tạo này, nhân viên sẽ được đào tạo các kỹ năng thử nghiệm cũng như cách quản lý phòng thử nghiệm. Một số kỹ năng được đào tạo trong khóa học như: Xác định cấu tạo của Cáp cách điện bằng Polyvinyl chlorua có điện áp danh định đến và bằng 450/750V, cáp điện vắn xoắn cách điện XLPE điện áp làm việc đến 0,6/1kV; đo đường kính sợi dây trần dùng cho đường dây tải điện trên không, dây trần có sợi định hình xoắn thành các lớp đồng tâm; thử điện áp trên cáp hoàn chỉnh và trên lõi cáp cách điện bằng polyvinyl clorua có điện áp danh định đến và bằng 450/750V;... Công việc trong phòng thử nghiệm đòi hỏi nhân viên

phải thao tác chính xác, an toàn để đưa ra những số liệu chính xác nhất do đó công ty thực hiện khóa đào tạo này nhằm nâng cao hiệu quả công việc.

b. Đào tạo kỹ năng sản xuất trên CCV Line

Nhu cầu sản xuất gia tăng và công ty đầu tư dây chuyền sản xuất dây trung thế CCV line nên quyết định đưa công nhân đi đào tạo về kỹ năng sản xuất trên dây chuyền. Trong khóa đào tạo này, người lao động được các chuyên gia từ nước ngoài hướng dẫn về cách sử dụng dây chuyền và những kỹ năng cần có khi làm việc trên dây chuyền sản xuất dây trung thế CCV line.

c. Đào tạo ATVSLĐ

Bộ phận sản xuất đóng vai trò quan trọng và chiếm phần lớn nhân sự trong công ty. Đại Long rất chú trọng đến sức khỏe cũng như môi trường làm việc cho nhân viên của mình. Chính vì vậy, Công ty thường xuyên mở các lớp, chương trình huấn luyện về an toàn vệ sinh lao động. Đặc biệt là bộ phận sản xuất vì đây là bộ phận chủ chốt và môi trường làm việc nhiều bụi công nghiệp, dễ cháy nổ. Do đó yêu cầu mọi nhân viên đều phải được huấn luyện an toàn lao động và vệ sinh lao động. Chương trình huấn luyện về an toàn vệ sinh lao động thì Công ty mời cán bộ từ Công ty TNHH Kiểm định 6 về hướng dẫn trực tiếp cho nhân viên. Khóa đào tạo kéo dài 3 ngày với sự hướng dẫn của kỹ sư Hoàng Bá Giang – Giám đốc Công ty TNHH Kiểm định 6 và giảng viên Thái Bá Đức

d. Đào tạo PCCC

Phòng cháy chữa cháy cũng là công tác hết sức quan trọng trong mỗi công ty và Đại Long cũng rất chú trọng công tác này. Nhằm nâng cao ý thức PCCC cho CBCNV, biết sử dụng các phương tiện, dụng cụ chữa cháy tại chỗ để dập tắt lửa lúc ban đầu, Công ty đã phối hợp với Phòng cảnh sát phòng cháy và chữa cháy huyện Bình Chánh để tiến hành khóa đào tạo. Khóa đào tạo được triển khai kế hoạch và thực tập trong hai ngày. Sau khi kết thúc thực tập được tổ chức rút kinh nghiệm tại Văn phòng cơ sở.

e. Đào tạo đánh giá nội bộ

Công ty đang ngày một khẳng định chất lượng của mình với việc chuyển đổi từ HQLCL ISO 9001:2008 sang HQLCL ISO 9001:2015. Vì thế nhằm đảm bảo năng lực cán bộ thực hiện công tác đánh giá, Đại Long rất chú trọng công tác đào tạo chuyên gia đánh giá nội bộ. Công ty đã mời chuyên gia từ Công ty TNHH Ứng dụng công nghệ quản lý và Xây dựng (CMTA) đến đào tạo cho các nhân viên được phân bổ để nâng cao năng lực đánh giá. Khóa đào tạo kéo dài 2 ngày và được cấp giấy chứng nhận sau khóa đào tạo.

f. Đào tạo chuyên môn khâu bọc

Đây là bộ phận quan trọng của Công ty. Đại Long đang ngày một phát triển, quy mô đang dần được mở rộng, máy móc được cải tiến và lực lượng lao động ở bộ phận này ngày càng tăng. Vì vậy Công ty chú trọng việc nâng cao tay nghề cho nhân viên ở khâu bọc cáp nhằm đem lại những sản phẩm chất lượng nhất và hiệu quả công việc được nâng cao hơn. Nhân viên được phân bổ đào tạo được đào tạo bởi cán bộ Tổ bọc cáp.

g. Đào tạo chuyên môn khâu xoắn

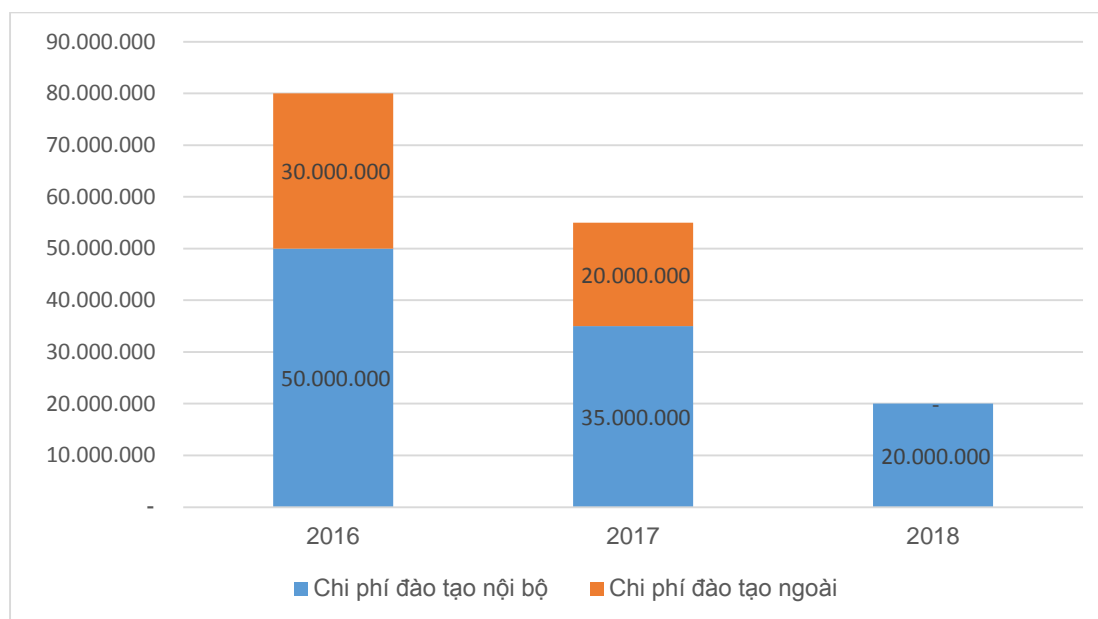
Tương tự như khâu bọc, khâu xoắn cũng đóng vai trò quan trọng đối với bộ phận sản xuất nên việc nâng cao chuyên môn đối với khâu này là điều cần thiết. Công ty thực hiện khóa đào tạo nâng cao chuyên môn khâu xoắn cho Tổ xoắn cáp được huấn luyện bởi cán bộ của Tổ. Thời gian đào tạo là một buổi

h. Đào tạo hội nhập

Do nhu cầu mở rộng sản xuất nên số lượng lao động gia nhập công ty ngày càng tăng. Nhằm giúp nhân viên mới hiểu rõ được quy định của công ty và bộ phận làm việc, công việc chịu trách nhiệm và tránh sai sót khi lao động, Công ty thực hiện khóa đào tạo hội nhập nhằm giúp nhân viên hiểu rõ và thích nghi công việc của mình. Chương trình đào tạo được huấn luyện bởi trưởng mỗi bộ phận.

3.4.2.3 Chi phí đào tạo

Biểu đồ 3.1: Biểu đồ thể hiện chi phí đào tạo giai đoạn 2016 - 2018 (ĐVT:Đồng)



(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán)

Theo biểu đồ trên ta thấy, tổng chi phí đào tạo năm 2016 là 80.000.000 đồng và năm 2017 là 55.000.000 đồng. Đến năm 2018, chi phí đào tạo có sự giảm rõ rệt chỉ còn 20.000.000 đồng. Nguyên nhân là do số lượng lao động cần đào tạo giảm và tập trung đào tạo nội bộ là chủ yếu. Năm 2016, chi phí đào tạo khá cao vì công ty sử dụng công nghệ mới nên cần có đào tạo mới về chuyên môn từ chuyên gia giúp công nhân bắt kịp công nghệ và đảm bảo tiến độ công việc và chất lượng thành phẩm. Năm 2017, chi phí đào tạo cũng tương đối cao vì trong giai đoạn này công ty chuyển đổi từ HQLCL ISO 9001:2008 sang HQLCL ISO 9001:2015 nên cần đào tạo để đảm bảo thực hiện đúng các tiêu chuẩn. Năm 2018, ta thấy không có chi phí đào tạo ngoài vì trong giai đoạn này công ty tập trung nâng cao trình độ chuyên môn nên chỉ có đào tạo nội bộ.

Nhìn chung, chi phí đào tạo năm 2018 giảm 75% so với năm 2016. Điều này không có nghĩa là công ty không chú trọng công tác đào tạo nguồn nhân lực. Chi phí đào tạo qua các năm có sự giảm rõ rệt là vì nguồn nhân lực cần được đào tạo ít đi và những khóa đào tạo về sau chủ yếu là nâng cao tay nghề nên không phải tốn nhiều chi phí để thuê giảng viên bên ngoài.

3.4.2.4 Kết quả đào tạo

Bảng 3.8: Bảng kết quả đào tạo giai đoạn 2016 -2018

(ĐVT: Người)

Thời gian	Tên khóa đào tạo	Nhu cầu đào tạo	Thực tế
2016	Kỹ năng thử nghiệm và quản lý phòng thử nghiệm	6	7
	Đào tạo An toàn – Vệ sinh lao động	21	21
	Đào tạo Phòng cháy chữa cháy	17	10
	Kỹ năng sản xuất trên CCV Line	15	4
TỔNG		59	42
2017	Đào tạo An toàn – Vệ sinh lao động	10	10
	Đào tạo Phòng cháy chữa cháy	23	23
	Đào tạo đánh giá nội bộ	10	11
	Đào tạo chuyên môn khâu bọc	11	5

TỔNG		54	49
2018	Đào tạo hội nhập	15	15
	Đào tạo chuyên môn khâu bọc	7	7
	Đào tạo chuyên môn khâu xoắn	5	2
TỔNG		27	24

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Đào tạo kỹ năng thử nghiệm và quản lý phòng thử nghiệm

Theo như nhu cầu đào tạo từ phía công ty trong khóa đào tạo này là 6 người. Tuy nhiên, do tính cần thiết của khóa đào tạo nên thực tế công ty đào tạo 7 người. Đợt đầu tiên, 2 nhân viên được cử đi đào tạo tại Trung tâm 3 và kết quả cả 2 nhân viên đều xếp loại Đạt. Sau khi 2 nhân viên được đào tạo tại trung tâm, công ty phân bổ một nhân viên trong hai nhân viên đó để đào tạo cho 5 nhân viên còn lại và kết quả thu về là 5/5 nhân viên xếp loại Đạt.

Đào tạo kỹ năng sản xuất trên CCV line

Khóa đào tạo này Công ty thuê chuyên gia người Đức về đào tạo cho lao động của mình. Đây là kỹ năng quan trọng đối với nhân viên khâu bọc. Tuy nhiên, thực tế có 4 nhân viên tham gia khóa đào tạo này so với nhu cầu đưa ra là 15. Có sự chênh lệch lớn như vậy vì khóa đào tạo này được đào tạo bởi chuyên gia nước ngoài và công nhân khá hạn chế trong việc sử dụng tiếng anh. Do đó, chỉ có 4 lao động đủ tiêu chuẩn tham gia khóa đào tạo. Kết quả đạt được sau một tháng đào tạo là 4/4 lao động đều xếp loại Đạt.

Đào tạo ATVSLD

Năm 2016, nhu cầu đào tạo ATVSLĐ từ phía công ty là 21 lao động. 21 lao động đã tham gia khóa đào tạo và hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình. Kết quả sau đào tạo thu về 21/21 lao động xếp loại Đạt trong khóa đào tạo.

Đối với năm 2017, Bộ phận sản xuất cử đúng số người theo yêu cầu là 10 người tham gia khóa đào tạo. Kết quả đạt được sau ba ngày đào tạo là các nhân viên đều tham gia đầy đủ và hoàn thành tốt khóa đào tạo với kết quả 10/10 xếp lại Đạt.

PCCC

Năm 2016, theo như bảng nhu cầu đào tạo, nhu cầu đào tạo PCCC là 17 công nhân. Tuy nhiên, trên thực tế chỉ 10 công nhân tham gia khóa đào tạo vì lý do cá nhân nên không tham gia được buổi đào tạo. Tuy nhiên, kết quả thu được từ buổi đào tạo rất tốt. Cả 10 nhân viên đều hoàn thành tốt khóa đào tạo PCCC từ phía Công ty tổ chức.

Năm 2017, như kế hoạch đưa ra, 23 công nhân viên đã phối hợp với Phòng cảnh sát phòng cháy và chữa cháy huyện Bình Chánh hoàn thành tốt công tác đào tạo. Công nhân viên được học cách xử lý có tình huống cháy nổ xảy ra và cách sử dụng các dụng cụ dập tắt đám cháy tại chỗ.

Đánh giá nội bộ

Đây là khóa đào tạo khá quan trọng đối với Công ty nhằm nâng cao khả năng đánh giá nội bộ và cập nhật đầy đủ kiến thức về HTQLCL ISO 9001:2015. Trên kế hoạch yêu cầu 10 cán bộ từ các phòng ban được phân bổ để đi đào tạo nhưng thực tế có 11 cán bộ tham gia khóa đào tạo. Qua đó ta thấy được, Công ty rất chú trọng công tác nâng cao chất lượng năng lực đánh giá nội bộ. Mặc dù vượt chỉ tiêu yêu cầu nhưng các cán bộ công nhân viên đã hoàn thành tốt khóa học. Tất cả đều hoàn thành và đạt kết quả trên 70/100. Bên cạnh đó, các cán bộ công nhân viên tham gia khóa đào tạo đều nhận được giấy chứng nhận.

Chuyên môn khâu bọc, khâu xoắn

Công ty chú trọng chuyên môn nên việc tổ chức khóa đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn được tổ chức đều đặn. Công ty đã thực hiện tương đối khá tốt công tác này. Tuy nhiên, trong năm 2017 chỉ tiêu đào tạo khâu bọc là 11 nhưng thực tế chỉ có 5 công nhân tham gia đào tạo. Năm 2018, nhu cầu đào tạo khâu bọc là 7 lao động và công ty

sắp xếp đúng số lao động tham gia khóa đào tạo. Kết quả thực hiện là cả 7 lao động tham gia đều hoàn thành. Và trong năm 2018, Khâu xoắn với chỉ tiêu đào tạo là 5 nhưng thực tế tham gia đào tạo là 2. Nguyên nhân dẫn đến vấn đề này do có sự biến động lao động, số lao động cần đào tạo chuyển công tác trước khi thực hiện khóa đào tạo. Kết quả đạt được khi kết thúc khóa đào tạo rất tốt. Các công nhân tham gia đào tạo đều đạt kết quả khá hoặc tốt. Việc đánh giá kết quả hoàn thành khóa đào tạo của công nhân được thực hiện qua bản đánh giá.

Đào tạo hội nhập

Với mục tiêu giúp nhân viên mới hiểu rõ được quy định của công ty và bộ phận làm việc, công việc chịu trách nhiệm và tránh sai sót khi lao động, Công ty đã thực hiện khóa đào tạo hội nhập đối với bộ phận sản xuất. Kết quả thu được sau khóa đào tạo là 15 lao động được đánh giá hoàn thành khóa đào tạo.

Trong giai đoạn 2016 – 2018, mặc dù kết quả đào tạo không theo đúng số lượng được phân bổ nhưng nhìn chung Công ty đã hoàn thành các khóa đào tạo vào đạt kết quả tốt.

3.4.2.5 Đánh giá sau đào tạo

Đối với các khóa đào tạo ATVSLĐ, PCCC và Đánh giá nội bộ, Cơ quan đào tạo chỉ gửi kết quả đào tạo về cho bộ phận Nhân sự chứ không có đánh giá sau đào tạo. Riêng với các khóa đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, sau khi kết thúc đào tạo, công nhân được đánh giá bằng phiếu đánh giá sau đào tạo. Bảng đánh giá được tổ trưởng thực hiện sau đó kết quả được thu lại cho phòng Nhân sự. Bảng đánh giá được thực hiện với thang điểm như sau:

Bảng 3.9: Bảng đánh giá sau đào tạo

STT	Nội dung đánh giá	Điểm đánh giá					Ghi chú
		5	4	3	2	1	

1	Nhận thức về công việc được đào tạo						
2	Kỹ năng thực hiện công việc						
3	Chất lượng công việc						
4	Xử lý các tình huống khi xảy ra						
5	Đánh giá chung so với trước khi đào tạo						
Điểm tổng cộng							

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Điểm 5: Rất tốt, vượt trên cả yêu cầu đề ra

Điểm 4: Đem lại kết quả tốt hơn so với trước đào tạo

Điểm 3: Đem lại kết quả khá hơn so với trước đào tạo

Điểm 2: Có thay đổi nhưng không đáng kể

Điểm 1: Không có gì thay đổi so với trước đào tạo

Và cách xếp loại thông qua thang điểm như sau: Xếp loại = (Tổng điểm đánh giá/25) x 100% (Tốt ≥ 80 ; 80 < Khá ≥ 65 ; 65 < Trung bình ≥ 50 ; 50 < Kém, cần đào tạo lại)

Nhờ đó, trưởng bộ phận cũng như phòng Nhân sự dễ nắm bắt tình hình công tác đào tạo và có thể đưa ra những kế hoạch đào tạo sau hợp lý hơn.

CHƯƠNG 4: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH TM SX DÂY VÀ CÁP ĐIỆN ĐẠI LONG

4.1 Phương hướng hoạt động của công ty đến năm 2020

4.1.1 Về con người

Công ty luôn đặt ra chiến lược chung là hoàn thiện đội ngũ lao động, nhân viên cả về chất lượng và số lượng. Xác định vị thế của Công ty trong tương lai, phương hướng hoạt động nhằm đào tạo một đội ngũ lao động, nhân viên giỏi về chuyên môn nghiệp vụ, luôn học hỏi và sáng tạo trong công việc.

Việc đào tạo và nâng cao trình độ lao động, nhân viên có năng lực cho nguồn nhân lực là sự cần thiết, vì hàng năm Công ty đều có kế hoạch tuyển dụng lao động, nhân viên mới đã qua và chưa qua đào tạo. Với sự phát triển không ngừng của khoa học kỹ thuật, Công ty cũng tập trung công tác đào tạo để lao động tại Công ty cập nhật được những kỹ thuật mới. Vì vậy, định hướng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cần đảm bảo các nội dung sau:

- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.
- Nâng cao số lượng nguồn nhân lực lành nghề.
- Đảm bảo đầu tư kinh phí hiệu quả, tránh lãng phí.
- Đáp ứng nhu cầu học ngày càng cao của lao động trong Công ty.

4.1.2 Về tổ chức hoạt động

Công ty luôn hướng đến hoàn thiện cơ cấu tổ chức hoạt động của Công ty được hợp lý, khoa học và hiện đại nhất. Tổ chức hoạt động thống nhất theo sự chỉ đạo của Ban Giám đốc. Tổ chức hoạt động không chỉ bao gồm hoạt động sản xuất kinh doanh dây cáp điện mà còn là tổ chức hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong Công ty.

Công ty đã đưa ra các chiến lược phát triển bao gồm 3 phần:

- Phát triển Công ty thành một Công ty lớn mạnh, kinh doanh lĩnh vực dây và cáp điện đa quốc gia (hiện tại đã và đang xuất khẩu sang các nước Campuchia, Myanmar, Singapore nhưng chưa có chi nhánh hay văn phòng đại diện).

- Thiết lập, mở rộng hệ thống đại lý trên cả nước và phát triển các đại lý sẵn có.

- Liên doanh, liên kết với các đơn vị khác cùng ngành trong và ngoài nước để đẩy mạnh năng lực sản xuất kinh doanh.

4.1.3 Về sản phẩm

Công ty luôn đặt chất lượng sản phẩm lên vị trí hàng đầu vì chất lượng quyết định sự sống còn của Công ty. Trong lĩnh vực dây cáp điện, Công ty Đại Long luôn chú trọng đến chất lượng sản phẩm của mình. Hiện tại, Công ty đang đầu tư thêm máy móc, trang thiết bị mới để phục vụ sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm và hiệu quả sản xuất nhằm đáp ứng yêu cầu của thị trường và nhu cầu của khách hàng.

4.2 Nhận xét, đánh giá về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty

4.2.1 Ưu điểm của công tác đào tạo:

Trong những năm qua, Công ty đã có tầm nhận thức đúng đắn đối với hoạt động đào tạo nguồn nhân lực. Hoạt động đào tạo được phòng hành chính nhân sự tổ chức chặt chẽ và khá cụ thể, rõ ràng để phổ biến đến từng học viên nhằm đạt được mục tiêu chất lượng cao. Lực lượng lao động cần được đào tạo được phân bổ một cách cụ thể, rõ ràng trong từng giai đoạn. Hình thức đào tạo đa dạng, kiến thức liên tục được cập nhật, bổ sung giúp kỹ năng của đội ngũ lao động ngày càng được nâng cao.

Công ty sản xuất cáp dẫn điện với nhiều máy móc, thiết bị nên môi trường làm việc tương đối nhiều bụi công nghiệp, khá nguy hiểm nếu bất cẩn và dễ cháy nổ. Do đó, công ty đặc biệt quan tâm đến sức khỏe của CBCNV cũng như vấn đề an toàn lao động. Đó là lý do Công ty phối hợp với các đơn vị để tổ chức các khóa đào tạo an toàn vệ sinh lao động và phòng cháy chữa cháy.

Không chỉ quan tâm đến vấn đề sức khỏe, Công ty cũng rất chú trọng đến trình độ chuyên môn của công nhân. Do quy mô công ty ngày một mở rộng nên lượng hàng hóa ngày càng nhiều đòi hỏi công nhân phải thực hiện tốt công việc của mình để tránh việc

sai sót hồng hóc. Do đó, công ty định kì mở các khóa đào tạo nâng cao tay nghề nhằm hỗ trợ công nhân cải thiện tay nghề.

Điều đáng chú ý đó chính là công ty đặc biệt quan tâm đến nguồn lao động mới. Mỗi năm đều có sự biến động nhân sự trong công ty và số lượng lao động mới cũng tăng dần. Do đó việc đào tạo nguồn lao động này đặc biệt cần thiết nhằm đảm bảo tiến độ và chất lượng lao động, hạn chế sai sót trong quá trình làm việc.

Ngoài ra Công ty cũng thực hiện khá tốt công tác sau đào tạo. Đối với đào tạo nội bộ, kết thúc khóa đào tạo, công nhân được đánh giá thông qua bảng đánh giá có chứng nhận của giảng viên đào tạo. Đối với các khóa học bên ngoài, công nhân viên được cấp giấy chứng nhận từ cơ quan đào tạo.

4.2.2 Nhược điểm của công tác đào tạo:

Bên cạnh những ưu điểm thì công tác đào tạo cũng tồn tại một số nhược điểm như sau:

Các trưởng ban, bộ phận, đơn vị trực thuộc trong công ty thực hiện việc xác định và lựa chọn các đối tượng đào tạo dựa trên cơ sở là các đánh giá của họ đối với người lao động. Do đó, việc xác định và lựa chọn đối tượng đào tạo còn phụ thuộc nhiều vào ý kiến chủ quan của cấp quản lý bộ phận, đơn vị trực thuộc đó.

Việc đảm bảo chất lượng cán bộ chuyên trách đào tạo cũng tồn tại nhiều bất cập như: Nếu là giáo viên từ bên trong công ty thì cũng do cán bộ quản lý lựa chọn. Những cán bộ này thường là người có kinh nghiệm làm việc lâu năm hoặc có tay nghề tốt tuy nhiên vẫn chưa được đánh giá kỹ lưỡng. Hoặc cán bộ chuyên trách là những giảng viên bên ngoài do các cơ sở, trung tâm giáo dục chọn. Họ có thể không phù hợp với doanh nghiệp hoặc kết quả đào tạo họ mang lại không được học viên đánh giá cao.

Qua kết quả đào tạo ta cũng nhận thấy được rằng, Công ty chưa đáp ứng đúng yêu cầu đào tạo như kế hoạch đã đề ra. Nguyên nhân dẫn đến vấn đề này là sự biến động nhân sự trong công ty và phía công ty không có kế hoạch dự phòng về việc công nhân được phân bổ đi đào tạo nhưng lại chuyển công tác.

Bên cạnh đó, việc đánh giá sau đào tạo vẫn chưa sâu. Kết quả đánh giá của các khóa đào tạo chỉ có đánh giá từ phía giảng viên đối với học viên mà không có đánh giá

từ phía học viên nên sẽ không biết được học viên cảm nhận về khóa học như thế nào, có vấn đề gì xảy ra trong khóa học và có cần bổ sung thêm vấn đề gì để cải tiến các khóa học đó hay không.

Công ty vẫn chưa có nguồn kinh phí đào tạo riêng mà chủ yếu trích từ một phần lợi nhuận của Công ty nên rất hạn hẹp. Điều này đồng nghĩa với việc kinh phí cho công tác đào tạo sẽ phụ thuộc vào khả năng kinh doanh của Công ty. Chính vì vậy, nhiều 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.

4.3 Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo tại công ty

4.3.1 Xác định chính xác nhu cầu đào tạo

Để việc xác định nhu cầu đào tạo được chính xác, khách quan và phù hợp với tình hình thực tế, Công ty cần phải áp dụng thêm một số phương pháp xác định khoa học hơn. Vì vậy, phòng nhân sự cần phải:

Trực tiếp xuống các khâu sản xuất, các phòng ban điều tra khả năng, trình độ, chuyên môn của người lao động từ đó đưa ra kết quả chính xác. Phòng nhân sự kết hợp cùng các trưởng ban, bộ phận lập ra một bảng đánh giá kết quả mức độ thực hiện công việc và tổng hợp vào cuối mỗi quý. Tùy vào phòng ban sẽ có bảng đánh giá mức độ thực hiện công việc với những tiêu chí khác nhau.

Ví dụ:

Bảng 4.1: Bảng đánh giá mức độ thực hiện công việc tổ bọc cáp

STT	Nội dung đánh giá	Mục tiêu	Kết quả đạt được (%)	Đánh giá
1	Thực hiện đúng các thao tác an toàn lao động	- Thực hiện chính xác 100% thao tác	100%	Đạt

2	Bọc nhóm sản phẩm dây điện mềm (SP2) - Cu/PVC/PVC (300 - 500V)	-Đúng thao tác -Thành phẩm không mắc lỗi	45%	Cần đào tạo lại
3	Bọc nhóm sản phẩm cáp điện lực ruột đồng - CU/XLPE/PVC (600 - 1000V)	-Đúng thao tác -Thành phẩm không mắc lỗi		
...				

(Nguồn: Tác giả)

Nếu kết quả đạt được:

> 80%: Thực hiện tốt công việc

50% - 80%: Tương đối cần cải thiện hơn

< 50%: Cần đào tạo lại

Trưởng bộ phận sẽ hoàn thành bảng đánh giá mức độ thực hiện công việc sau đó gửi kết quả cho bộ phận nhân sự. Từ đó, bộ phận nhân sự sẽ xem xét mức độ thực hiện công việc của các bộ phận và đưa ra các kế hoạch đào tạo đối với những lao động cần đào tạo lại và cần cải thiện hơn. Việc đánh giá mức độ thực hiện công việc này giúp cho trưởng ban, bộ phận cũng như phòng nhân sự nắm bắt tình hình lao động một cách khách quan hơn và xác định được đúng đối tượng cần được đào tạo.

Phòng nhân sự lắng nghe nguyện vọng của người lao động về mong muốn được nâng cao tay nghề bằng cách tổ chức các buổi họp nhỏ theo tháng hoặc theo quý để người lao động có thể nói lên nguyện vọng của mình. Từ đó, phòng nhân sự và các trưởng ban, bộ phận tổng hợp lại các nguyện vọng và xác định chính xác được nhu cầu lao động muốn nâng cao tay nghề của người lao động.

Ngoài ra, cần xác định đối tượng đào tạo xem có phù hợp với tiêu chuẩn của Công ty hay không, từ đó chọn ra đối tượng cần thiết để đào tạo. Căn cứ vào 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 để xác định những vị trí nào cần được đào tạo bổ sung.

4.3.2 Đảm bảo chất lượng đội ngũ cán bộ chuyên trách đào tạo

Công ty ngày càng coi trọng công tác đào tạo nên việc đảm bảo chất lượng của đội ngũ cán bộ chuyên trách này cần được thực hiện:

Đối với đào tạo ngoài, sau mỗi khóa học phòng nhân sự tổng hợp các ý kiến của nhân viên được đi đào tạo về cán bộ đào tạo để công ty nắm bắt được mức độ đáp ứng mà cán bộ đào tạo đem lại cho nhân viên. Từ đó sẽ có những phản hồi cho các cán bộ đào tạo nhằm cải thiện cho khóa học sau hoặc đề xuất cán bộ đào tạo khác.

Đối với hình thức đào tạo nội bộ, công ty nên tổ chức tuyển chọn người có năng lực, trình độ, chuyên môn và có kinh nghiệm làm việc. Công ty có thể tuyển chọn người bằng cách tổ chức thi nội bộ hoặc tuyển người mới từ bên ngoài từ đó lựa chọn được những cán bộ có trình độ phù hợp với công ty cũng như là khóa đào tạo được tổ chức.

Ngoài ra, Công ty có thể cử cán bộ chuyên trách về công tác đào tạo đi học tại lớp nâng cao chuyên môn và nghiệp vụ về quản trị nguồn nhân lực và đặc biệt là về đào tạo nguồn nhân lực tại các trường, Trung tâm có uy tín về đào tạo chuyên ngành Quản trị nhân. Các cán bộ được cử đi học yêu cầu phải lấy được chứng chỉ tốt nghiệp.

Công ty nên tổ chức các buổi hội thảo hay các hoạt động trao đổi về kiến thức, phương thức đào tạo với các công ty có cùng chuyên môn nhằm giúp cho cán bộ đào tạo trao đổi và học hỏi kinh nghiệm về công tác đào tạo. Thông qua các buổi hội thảo, cán bộ đào tạo có thể nhận thêm được nhiều kiến thức mới và áp dụng được những kiến thức mới phù hợp cho Công ty.

Để thực hiện được điều này, sự quan tâm của ban lãnh đạo là niềm động lực to lớn đối với các cán bộ chuyên trách. Ban lãnh đạo nên tạo điều kiện để các cán bộ chuyên trách tham gia các khóa đào tạo nhằm nâng cao kiến thức, liên kết với các trường, các

trung tâm chuyên về Quản trị nguồn nhân lực, cung cấp đầy đủ trang thiết bị phục vụ cho công tác đào tạo và góp phần làm giảm công việc cho các cán bộ đào tạo.

4.3.3 Quản lý tốt công tác đào tạo

Do đặc thù lao động tại công ty phần lớn là lao động phổ thông nên sự biến động nhân sự ở công ty tương đối lớn. Điều này ảnh hưởng đến công tác đào tạo tại công ty vì công ty đã phân bổ đối tượng đào tạo nhưng nhân sự lại nghỉ dẫn đến không đáp ứng được nhu cầu đào tạo đưa ra. Chính vì vậy, phòng nhân sự cần có chính sách giữ người, chăm lo và quan tâm nhân viên như giám sát mức độ tiến bộ của nhân viên thông qua sự quan sát, báo cáo của các trưởng ban, bộ phận để kịp thời đưa ra những kế hoạch đào tạo nâng cao trình độ giúp nhân viên dễ thăng tiến hơn trong công việc.

Ngoài ra, nhu cầu đào tạo của công ty không đảm bảo một phần là do công nhân được phân bổ đào tạo nhưng lại chuyển công tác và phía công ty chưa có kế hoạch giải quyết cho vấn đề này. Do đó công ty cần có chính sách bồi thường để hạn chế việc nhân sự được đưa đi đào tạo nhưng lại không thực hiện đúng thời gian cam kết sau đào tạo.

Đối với những người được đào tạo nhưng sau khi được đào tạo không còn phục vụ công ty nữa khi vẫn còn hợp đồng lao động hoặc cam kết phục vụ cho doanh nghiệp, chi phí bồi thường được tính như sau:

$$A=B*(1-X/Y)$$

Trong đó:

A: Chi phí người được cử đi đào tạo phải trả lại công ty

B: Tổng chi phí đào tạo được hỗ trợ

X: Số tháng đã làm việc từ khi được đào tạo

Y: Tổng số tháng phải làm việc theo quy định đã cam kết.

4.3.4 Tính toán tốt chi phí đào tạo

Nguồn kinh phí dành cho công tác đào tạo NNL của công ty vẫn còn hạn hẹp, đây là một trong những nguyên nhân làm giảm tính hiệu quả của công tác đào tạo. Chính vì

vậy để huy động được kinh phí từ nhiều nguồn công ty cần thực hiện những biện pháp sau:

- Công ty cần có các chiến lược đào tạo cụ thể và hợp lý trình lên cấp trên nêu rõ lợi ích của việc đào tạo NNL đối với người lao động trong toàn công ty.

- Lập quỹ: “Phát triển tiềm năng Đại Long”. Vì chi phí đào tạo được trích một phần từ doanh thu của công ty nên sẽ không ổn định qua các năm. Phòng nhân sự có thể lập một nguồn quỹ riêng cho Công ty về mảng đào tạo để đảm bảo chất lượng và số lượng của các khóa học luôn ở mức hợp lý và ổn định. Việc huy động nguồn có thể từ các đoàn thể, các tổ chức kinh tế, lập quỹ khuyến học.

- Việc sử dụng nguồn kinh phí cũng hết sức quan trọng, nguyên tắc chung là phải tiết kiệm và phù hợp. Do đó, công ty cần thực hiện một số công việc sau:

+ Công ty cần xây dựng cơ chế quản lý và sử dụng nguồn kinh phí cho công tác đào tạo một cách thật khoa học, hợp lý và hiệu quả. Công ty cần tính toán chính xác chi phí phân bổ cho từng khâu đào tạo và chi phí phát sinh. Vấn đề quan trọng đó là cần phải sử dụng thật tiết kiệm và hạn chế tối đa các chi phí không cần thiết từ khâu xác định nhu cầu cho đến khâu đánh giá sau đào tạo nhằm tránh gây lãng phí vì nguồn kinh phí cho công tác đào tạo khá hạn hẹp.

+ Tận dụng tối đa nguồn giảng viên là những người có trình độ trong công ty để giữ nhiệm vụ giảng dạy vì họ vẫn có thể đảm nhận việc sản xuất vừa có thể giảng dạy mà chi phí dành cho họ thấp hơn nhiều so với việc thuê ngoài.

+ Để nâng cao chất lượng của công tác đào tạo NNL của công ty thì ban lãnh đạo cần phải quan tâm hơn nữa tới các học viên và giảng viên của mình. Công ty không chỉ chi trả các khoản học phí cho học viên và các khoản thù lao cho giáo viên tương ứng với mỗi khoá học mà còn cần phải khuyến khích thêm về vật chất như: các khoản thưởng cho giáo viên và các học viên xuất sắc, các khoản phụ cấp, hỗ trợ... và về tinh thần như: thường xuyên thăm hỏi, động viên, khen thưởng, tạo cơ hội thăng tiến cho các học viên hoàn thành tốt khoá đào tạo...

4.3.5 Tăng cường đánh giá hiệu quả sau đào tạo

Khi kết thúc một chương trình đào tạo, Công ty cần tiến hành đánh giá hiệu quả để thấy rõ những điều đã và chưa làm được từ phía học viên và giảng viên nhằm cải tiến cho những chương trình sau. Hiện tại, công ty chỉ có đánh giá của giảng viên về học sinh sau đào tạo và chưa có bảng đánh giá của học viên về khóa học. Do đó, Công ty cần cho nhân viên của mình nhận xét về các khóa đào tạo mà học đã thực hiện để phát hiện ra mặt tốt cũng như mặt không tốt để kịp thời cải thiện. Nhưng muốn hoàn thành tốt công tác này chúng ta phải đưa ra các chỉ tiêu đánh giá, từ đó xem xét mức độ hoàn thành. Công ty có thể lập bảng đánh giá sau khóa học cho nhân viên để biết được hiệu quả của khóa học nhằm cải thiện tốt hơn cho những khóa học sau.

Ví dụ:

Bảng 4.2: Bảng tiêu chí đánh giá sau khóa học

CT	Nội dung	Mức điểm				Tổng
		1	2	3	4	
CT1	Mục tiêu khóa học được đáp ứng					
CT2	Kiến thức cung cấp là phù hợp					
CT3	Giảng viên nhiệt tình và thu hút học viên					
CT4	Phương pháp giảng dạy của giảng viên					

CT5	Nội dung bài giảng của giảng viên có đáp ứng kỳ vọng?					
CT6	Chất lượng phần thực hành nếu có (bài tập, thảo luận, tình huống)					
CT7	Tài liệu tham khảo					
CT8	Chất lượng cơ sở vật chất					
CT9	Mức độ áp dụng kiến thức đã học					
CT10	Tỷ lệ sai sót trong công việc sau quá trình đào tạo					

(Nguồn: Tác giả)

Trong đó:

- Mức điểm: Kém: 1; Trung bình: 2; Khá: 3; Tốt: 4
- CT: Chỉ tiêu (CT1 là chỉ tiêu 1)
- Tổng = (CT1 + ... + CT10)

Cách thức xếp loại khóa đào tạo do nhân viên đánh giá:

$$\text{Xếp loại} = (\text{Tổng điểm}/10) \times 100\%$$

Khóa đào tạo tốt $\geq 80\%$

$80 <$ Khóa đào tạo khá ≥ 65

$65 <$ Khóa đào tạo trung bình, cần cải thiện hơn ≥ 50

50 < Khóa đào tạo kém cần thay đổi

Dựa vào kết quả của bảng đánh giá, phòng Nhân sự tổng hợp và xem xét được hiệu quả của các khóa đào tạo thông qua góc nhìn của học viên. Từ đó, phòng nhân sự đưa ra các phương hướng cải tiến các khóa học nhằm đem lại những khóa học chất lượng nhất cho nhân viên của công ty. Ngoài ra, các tổ trưởng hoặc phòng nhân sự cần phải tự đánh giá nhân viên của mình, để xem sau khi được đào tạo, họ có tiến bộ hay không. Hiện tại Công ty vẫn còn bỏ ngõ vấn đề tự đánh giá, vì là công việc chung nên cả bộ phận hoàn thành chứ chưa phân biệt được trình độ từng người hoặc vì tình cảm chung mà ảnh hưởng đến việc đánh giá từng cá nhân.

KẾT LUẬN

Việt Nam là một nước có nền kinh tế đang phát triển. Cùng với sự phát triển đó, Việt Nam mang trong mình một nguồn tài nguyên, thiên nhiên rộng lớn cũng như một nguồn lao động dồi dào. Không chỉ vậy, Việt Nam còn nằm trong khu vực kinh tế phát triển năng động và có nhịp độ tăng trưởng cao. Điều này mở ra cơ hội phát triển cho mọi ngành nghề trong đó có ngành cáp điện. Công ty TNHH TM SX Dây và Cáp điện Đại Long đã và đang nắm bắt cơ hội để duy trì sự phát triển nhanh chóng, đáp ứng yêu cầu phát triển của đất nước và hội nhập quốc tế.

Để nắm lấy cơ hội đó, Công ty TNHH TM SX Dây và Cáp điện Đại Long ngoài việc phát triển chiến lược kinh doanh, Công ty còn chú trọng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực. Công ty nhận ra rằng, con người là yếu tố hết sức quan trọng cho sự phát triển. Nó vừa có tác dụng hỗ trợ vừa thúc đẩy và vừa đảm bảo cho sự phát triển cân đối và bền vững của Công ty nói riêng và cho cả nền kinh tế nói chung. Do đó, để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nhằm đạt được những mục tiêu cơ bản của nền kinh tế, sản xuất và văn hóa tư tưởng, trước hết Công ty phải xây dựng chiến lược đào tạo nguồn nhân lực, nhanh chóng triển khai thực hiện đồng bộ những giải pháp đưa ra. Trong một tương lai không xa, Công ty sẽ là một điểm sáng của ngành dây cáp điện trong khu vực.

Những thử thách lớn vẫn còn ở trước mắt đối với ngành dây cáp điện Việt Nam trong đó có Công ty Đại Long. Để thực hiện tốt thì cũng có nhiều vấn đề nảy sinh liên quan, song vấn đề cơ bản thiết yếu đòi hỏi Công ty phải có quyết tâm cao, đặt mục tiêu tồn tại và phát triển lên hàng đầu, kết hợp với chính sách tạo cơ hội của Nhà nước.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS. Trần Kim Dung. (2007). *Quản trị nguồn nhân lực*. Hồ Chí Minh: NXB Tổng hợp.
2. TS. Nguyễn Hữu Thân. (2008). *Quản trị nhân sự*. Hồ Chí Minh: NXB Lao động - Xã Hội.
3. ThS. Lê Trường Diễm Trang, ThS. Phan Thị Thanh Hiền. (2016). *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*. Hồ Chí Minh : NXB Đại học Quốc Gia.
4. ThS. Nguyễn Văn Điềm, PGS. TS Nguyễn Ngọc Quân. (2007). *Giáo trình Quản trị Nhân lực*. Hà Nội: NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
5. *Báo cáo nhân sự từ năm 2016-2018*, Phòng Nhân sự, Công ty TNHH TM SX Dây và Cáp điện Đại Long
6. *Báo cáo tài chính từ năm 2016-2018*, Phòng Tài chính, Công ty TNHH TM SX Dây và Cáp điện Đại Long
7. *Khóa đào tạo và kết quả các khóa đào tạo 2016 – 2018*, Phòng Nhân sự, Công ty TNHH TM SX Dây và Cáp điện Đại Long

PHỤ LỤC

1. Giấy chứng nhận tham gia và hoàn thành khóa đào tạo Hướng dẫn Đánh giá Hệ thống Quản lý theo TCVN 19011:2013/ISO 19011:2015
2. Kết quả khóa đào tạo Đánh giá nội bộ
3. Biên bản đào tạo khâu bọc 2017
4. Biên bản đào tạo khâu bọc 2018
5. Biên bản đào tạo khâu xoắn 2018
6. Phiếu đánh giá sau đào tạo

