BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỆN LỰC

BÙI THANH THẢO

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VIÊN CHỨC, NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM KỸ THUẬT ĐIỆN ẢNH

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI, 2024

BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỆN LỰC

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VIÊN CHỨC, NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM KỸ THUẬT ĐIỆN ẢNH

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số : 8340101

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người hướng dẫn khoa học: **TS. Vũ Đình Dũng**

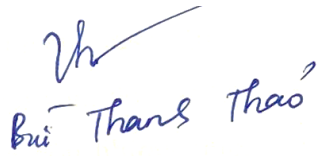
HÀ NỘI, 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan những nội dung của luận văn: *"Hoàn thiện công tác đào tạo viên chức, người lao động tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh"* là công trình của cá nhân tôi đã tìm hiểu và nghiên cứu, được thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Vũ Đình Dũng. Những số liệu có trong luận văn là kết quả khảo sát của cá nhân tôi với sự giúp đỡ của cán bộ trong Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh, với sự phân tích khách quan, trung thực, nguồn gốc rõ ràng và chưa công bố trên các phương tiện thông tin đại chúng.

Tôi xin chịu trách nhiệm với những lời cam đoan trên.

Tác giả luận văn



LỜI CẢM ƠN

Tôi xin chân thành cảm ơn tới Trường Đại học Điện lực đã tạo môi trường học tập nghiêm túc, thú vị trong thời gian tôi nghiên cứu, học tập tại Nhà trường.

Tôi xin cảm ơn TS. Vũ Đình Dũng đã giúp đỡ tôi về tri thức, tài liệu, thời gian trong suốt quá trình nghiên cứu, đã hướng dẫn tôi hoàn thành đề tài của luận văn này.

Tôi xin cảm ơn đến các thầy cô trong Khoa Kinh tế và Quản lý và Phòng Sau đại học, Trường Đại học Điện lực đã hỗ trợ tôi trong quá trình học tập và thực hiện luận văn.

Đồng thời, tôi xin cảm ơn tới Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh đã giúp tôi thu thập các số liệu, những nghiên cứu cần thiết liên quan tới đề tài của luận văn.

Trong thời gian thực hiện nghiên cứu và viết luận văn, do còn hạn chế về kiến thức, lý luận và kinh nghiệm nên báo cáo luận văn sẽ còn những thiếu sót. Tôi rất mong được nhận những ý kiến đóng góp của thầy cô, bạn đọc để báo cáo được hoàn thiện hơn.

Tôi xin trân trọng cảm ơn!

Tác giả luận văn

Bùi Thanh Thảo

TÓM TẮT

Luận văn được thực hiện với mục đích hoàn thiện công tác về đào tạo viên chức, người lao động tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh thông qua những phân tích, khảo sát, đánh giá từ dữ liệu về tài chính, kinh doanh, các khoá đào tạo của Trung tâm. Từ đó xây dựng và đưa ra một số đề xuất nhằm nâng cao, hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực và giúp Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh có những giải pháp phù hợp với tình hình thực tế hiện này.

Kết cấu luận văn có 3 chương:

Chương 1. Cơ sở lý luận và thực tiễn về đào tạo viên chức, người lao động tại đơn vị sự nghiệp công lập.

Chương 2. Thực trạng công tác đào tạo viên chức, người lao động tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh.

Chương 3. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo viên chức, người lao động tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh

Kết quả nghiên cứu của luận văn sẽ là một đề xuất để Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh có thêm tài liệu để hoàn thiện hơn trong công tác đào tạo nguồn nhân lực, nâng cao hiệu quả đào tạo cũng như chất lượng trong công việc và nhiệm vụ được giao.

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU 1

1. Lý do chọn đề tài 1

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu 2

2.1. Mục đích nghiên cứu 2

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu 3

3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu 3

4. Phương pháp nghiên cứu 3

5. Một số nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan, điểm mới của đề tài ……..……...3

5.1. Các nghiên cứu trong nước 3

5.2. Các nghiên cứu ngoài nước 5

5.3. Điểm mới của đề tài 7

6. Kết cấu của Luận văn 7

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ ĐÀO TẠO VIÊN CHỨC, NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP 8

1.1. Một số khái niệm cơ bản 8

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực 8

1.1.2. Khái niệm viên chức 11

1.1.3. Khái niệm về đào tạo viên chức, người lao động 11

1.2. Vai trò và mục tiêu của đào tạo viên chức, người lao động 13

1.2.1 Vai trò của đào tạo 13

1.2.2. Mục tiêu đào tạo 14

1.3. Nội dung công tác đào tạo viên chức, người lao động trong các đơn vị sự nghiệp công lập 15

1.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo 15

1.3.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo 17

1.3.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo bồi dưỡng 17
1.3.4. Đánh giá kết quả đào tạo viên chức 23
1.4. Những nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo viên chức 24
1.4.1. Các nhân tố khách quan 24
1.4.2. Các nhân tố chủ quan 25
1.5. Kinh nghiệm và bài học của một số ĐV SNCL về đào tạo viên chức 27
1.5.1. Kinh nghiệm về hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại một số đơn vị sự nghiệp công lập. 27
1.5.2. Bài học kinh nghiệm cho Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh 30
Tóm tắt chương 1 31
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRUNG TÂM KỸ THUẬT ĐIỆN ẢNH 32
2.1. Giới thiệu về Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh 32
2.1.1. Vị trí, chức năng của Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh 31
2.1.2. Tổ chức bộ máy của Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh 33
2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của Trung tâm 35
2.1.4. Đặc điểm về nguồn nhân lực của Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh 39
2.2. Thực trạng về công tác đào tạo viên chức, người lao động tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh 40
2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo 40
2.2.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo 42
2.2.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo bồi dưỡng 43
2.3. Đánh giá về công tác đào tạo nhân lực của TT KTĐA 58
2.3.1. Những kết quả đạt được trong đào tạo tại Trung tâm 58
2.3.2. Hạn chế về công tác đào tạo hiện nay của trung tâm 61
2.3.3. Nguyên nhân của những hạn chế 63
Tóm tắt chương 2 65

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRUNG TÂM KỸ THUẬT ĐIỆN ẢNH 66
3.1. Phương hướng phát triển của Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh 66
3.1.1. Phương hướng hoạt động sản xuất, kinh doanh của trung tâm 66
3.1.2. Những thách thức và mục tiêu, phương hướng trong công tác đào tạo nguồn nhân lực của Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh 67
3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh 68
3.2.1. Cải tiến về quy trình đào tạo 69
3.2.2. Giải pháp về xây dựng hệ thống đánh giá về tính hiệu quả trong đào tạo 79
3.2.3. Giải pháp nâng cao trình độ chuyên môn cho cán bộ phụ trách công tác đào tạo của trung tâm 82
3.2.4. Giải pháp về công tác chuyển đổi số với nội dung đào tạo nguồn nhân lực tại trung tâm 82
3.2.5. Giải pháp trong công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo 86
3.2.6. Giải pháp trong công tác đào tạo nguồn nhân lực với quy hoạch cán bộ, bố trí công việc sau đào tạo 87
Tóm tắt chương 3 88
KẾT LUẬN 89
TÀI LIỆU THAM KHẢO 91
PHỤ LỤC 93

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

TT	Tên viết tắt	Ý nghĩa
1	TNHH MTV	Trách nhiệm hữu hạn một thành viên
2	NSNN	Ngân sách Nhà nước
3	TTDVVHDA	Trung tâm dịch vụ văn hoá điện ảnh
4	ĐVSNCL	Đơn vị sự nghiệp công lập
5	HCTH	Hành chính tổng hợp
6	VHTTDL	Bộ Văn hoá, Thể thao và Du lịch
7	KTĐA	Kỹ thuật Điện ảnh
8	TT	Trung tâm
9	CBVC	Cán bộ viên chức

DANH MỤC HÌNH VẼ, BIỂU ĐỒ

Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh..... 33
Biểu đồ 2.1. Cơ cấu lao động theo các bộ phận phòng/xưởng..... 34
Biểu đồ 2.2. Cơ cấu lao động của Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh 39
Biểu đồ 2.3. Cơ cấu lao động theo độ tuổi của Trung tâm..... 40
Biểu đồ 2.4. Cơ cấu lao động theo trình độ..... 44
Hình 3.1. Quy trình đào tạo cần thực hiện tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh ... 70

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Dự toán ngân sách thu của Trung tâm 35
Bảng 2.2. Dự toán chi ngân sách của Trung tâm 36
Bảng 2.3. Những vị trí được đào tạo giai đoạn 2021-2023 41
Bảng 2.4. Các bước thực hiện quy trình và đối tượng đào tạo của Trung tâm . 46
Bảng 2.5. Các khoá đào tạo tự túc của CBNV trong giai đoạn 2021-2023 47
Bảng 2.6. Một số khóa đào tạo của Trung tâm giai đoạn 2021-2023 48
Bảng 2.7. Thang điểm và xếp loại cho các dạng, hình thức học 54
Bảng 2.8. Kết quả đánh giá sau đào tạo từ 2021 đến 2023 54
Bảng 2.9. Đánh giá hiệu quả khoá học của CBNV Trung tâm 55
Bảng 2.10. Kết quả khảo sát về đánh giá mục tiêu của khoá học 56
Bảng 2.11. Khảo sát đánh giá về cơ sở vật chất của khoá học..... 56
Bảng 2.12. Đánh giá về giảng viên trong quá trình đào tạo các khoá học 57
Bảng 2.13. Kết quả mà người học nhận được sau khi kết thúc khoá học 57
Bảng 3.1. Kế hoạch đào tạo năm 2024 của Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh..... 73
Bảng 3.2. Nội dung khoá học làm phim kỹ thuật số, phim hoạt hình 3D 75
Bảng 3.3. Chương trình đào tạo về chuyển đổi số cho Trung tâm..... 76

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong mọi thời đại phát triển của lịch sử loài người, yếu tố quyết định tới lực lượng sản xuất cũng như ảnh hưởng tới xã hội là con người. Nên việc coi trọng con người, đào tạo nguồn lực nhằm phát triển là khâu then chốt cho sự thành công của mỗi quốc gia, doanh nghiệp. Xu thế hội nhập quốc tế diễn ra trên mọi lĩnh vực, môi trường cạnh tranh gay gắt đòi hỏi mỗi quốc gia, doanh nghiệp phải tự đổi mới bản thân để lớn mạnh, vững vàng và có tiếng nói cho bản thân trong sự hoà nhập. Sự thành công, thất bại của doanh nghiệp phần lớn do con người, vì đây là lực lượng quyết định tới sản phẩm và hiệu quả kinh doanh. Do đó, doanh nghiệp càng phải chú trọng trong công tác đào tạo nguồn nhân lực nếu như muốn phát triển lâu dài và có hiệu quả.

Theo chiến lược phát triển điện ảnh của Việt Nam đến năm 2030 của Bộ Văn hoá, Thể thao và Du lịch đã đề ra, đó là tập trung phát triển nền điện ảnh vừa là nghệ thuật vừa là kinh tế và trở thành một ngành công nghiệp mũi nhọn. Tương xứng với những tiềm năng đang có, thì việc xây dựng và phát huy đầy đủ phẩm chất về nguồn nhân lực có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, bởi nhân lực là hạt nhân của công nghiệp văn hóa. Tuy nhiên, sự phát triển mạnh mẽ, sôi động của thị trường điện ảnh nước ta trong thời gian qua, đang tạo ra môi trường nhiều cơ hội nhưng cũng đầy thách thức với nguồn nhân lực, trong đó có đội ngũ viên chức, người lao động đang làm việc trong ngành điện ảnh Việt Nam.

Cùng với sự phát triển của nền điện ảnh thế giới, điện ảnh Việt Nam ngày càng có những bộ phim chất lượng cao về nội dung nghệ thuật cũng như sự thu hút khán giả theo dõi. Để tồn tại, phát triển thì các đơn vị về điện ảnh phải luôn đổi mới để nâng cao vị trí của mình trong lòng công chúng. Phương thức quan trọng nhất để nâng cao năng lực cạnh tranh cho đơn vị điện ảnh đó là phát triển nguồn nhân lực, đây được coi là mấu chốt của quá trình vận hành, phát triển đơn vị.

Thời gian qua, chính sách phát triển nguồn nhân lực ngành công nghiệp điện ảnh luôn được quan tâm, chú trọng nhưng so với yêu cầu, đòi hỏi thực tiễn thì chưa đáp ứng được yêu cầu. Nên đào tạo nhân lực trong lĩnh vực điện ảnh cần có sự thay đổi, cập nhật và thực tế hơn mới có thể giúp điện ảnh nước nhà phát triển bền vững, chuyên nghiệp.

Một trong những mảng quan trọng của điện ảnh là khâu kỹ thuật hậu kỳ, trong đó có hậu kỳ phim nhựa và phim kỹ thuật số. Phim nhựa vì lý do giá thành đắt đỏ nên ngày càng sản xuất ít đi, thay vào đó là phim kỹ thuật số. Đội ngũ nhân lực làm hậu kỳ in tráng phim nhựa ở Việt Nam hiện nay còn ít ỏi, vì đòi hỏi kỹ thuật khá phức tạp, trải qua nhiều công đoạn cùng hệ thống máy móc riêng biệt.

Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh là đơn vị duy nhất được Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch giao nhiệm vụ chính trị làm hậu kỳ in tráng phim nhựa và thực hiện làm hậu kỳ phim kỹ thuật số thì công tác đào tạo nguồn nhân lực càng có ý nghĩa quan trọng. Bởi thực tế đặt ra đối với lĩnh vực điện ảnh đòi hỏi đội ngũ viên chức, người lao động tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh phải có trình độ chuyên môn, đáp ứng cả về số lượng lẫn chất lượng và yêu cầu ngày càng cao của công chúng. Hiện tại, vì lý do khách quan và chủ quan, công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh còn nhiều hạn chế: chưa có thế hệ kế cận làm hậu kỳ phim nhựa, đội ngũ làm phim kỹ thuật số hiện còn mỏng, chưa được đào tạo nhiều.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo nguồn nhân lực giúp Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của đơn vị thông qua việc giúp viên chức, người lao động hiểu rõ hơn về vị trí việc làm, nắm vững hơn về nghề nghiệp, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ làm việc tốt hơn. Do đó, việc đào tạo được đội ngũ nhân lực điện ảnh chuyên nghiệp, chất lượng là rất cấp bách và cần thiết. Chính vì vậy, tôi đã lựa chọn đề tài "***Hoàn thiện công tác đào tạo viên chức, người lao động tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh***" làm chủ đề nghiên cứu cho luận văn của mình.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở vận dụng cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong các đơn vị sự nghiệp công lập cũng như ở doanh nghiệp, để phân tích đánh giá được thực trạng hoạt động đào tạo viên chức, người lao động tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh.Từ đó đề xuất giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác này tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh trong thời gian tới.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực, đưa ra các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực.

- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác đào tạo viên chức, người lao động tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh.

- Đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo viên chức, người lao động tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh.

3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: công tác đào tạo viên chức, người lao động của Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Nội dung nghiên cứu: những hoạt động về đào tạo nhân lực tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh.

+ Không gian nghiên cứu: Tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh.

+ Thời gian nghiên cứu: giai đoạn 2021-2023.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp nghiên cứu tại cơ sở: phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp, từ nguồn nội bộ là các phòng ban, xưởng thuộc Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh và các dữ liệu bên ngoài về đào tạo nguồn nhân lực từ các tài liệu, giáo trình, và công trình nghiên cứu, bài báo khoa học liên quan đến công tác đào tạo nguồn nhân lực.

- Nhóm các phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp: nghiên cứu tình huống, phương pháp khảo sát bảng hỏi, phương pháp nhóm tập trung, phương pháp phỏng vấn độc lập, phương pháp xây dựng cơ sở lí thuyết, phương pháp nghiên cứu hành động.

- Phương pháp phân tích, tổng hợp: tổng hợp số liệu điều tra, nguyên nhân để đánh giá, đối chiếu, so sánh số liệu các năm.

5. Một số nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan, điểm mới của đề tài

5.1. Các nghiên cứu trong nước

Đối với đào tạo nguồn nhân lực thì có nhiều nhà khoa học trong và ngoài nước đã tìm hiểu từ trước đến nay. Có thể kể đến một số nghiên cứu mà tác giả đã tìm hiểu được trình bày ở dưới đây.

Theo ông Đặng Xuân Hoan, tổng thư ký Hội đồng quốc gia Giáo dục và phát triển nhân lực, với nội dung của bài báo *"Phát triển nguồn nhân lực Việt Nam giai*

đoạn 2015-2020 đáp ứng yêu cầu đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá và hội nhập quốc tế", tác giả chỉ ra rằng phát triển nguồn nhân lực được coi là khâu đột phá của chiến lược chuyển đổi mô hình phát triển kinh tế của đất nước, trở thành nền tảng của sự phát triển bền vững, lâu dài của quốc gia.

Theo tác giả Trần Kim Dung (2022) với nội dung sách chuyên khảo *"Quản trị nguồn nhân lực"* được trình bày trong 12 chương đã giới thiệu về tổng quan hoạt động quản trị nguồn nhân lực, nhấn mạnh rõ ba nhóm chức năng quan trọng nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức: (1) Thu hút nguồn nhân lực; (2) Đào tạo và phát triển nhân lực; (3) Duy trì nhân lực. Tác giả giúp cho người đọc xác định được mục đích của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng thúc đẩy chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức, biết cách phân loại về đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp, xây dựng các giải pháp đánh giá chương trình đào tạo một cách hiệu quả và minh bạch, công bằng.

Theo tác giả Nguyễn Thị Ngọc Cẩm (2017) với bài báo *"Giải pháp nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực du lịch Việt Nam trong xu thế hội nhập và phát triển"* đã trình bày về thực trạng và các giải pháp trong doanh nghiệp kinh doanh về mảng du lịch lữ hành. Trong nghiên cứu này, tác giả đã đưa ra những nhóm giải pháp như giải pháp về tài chính, giải pháp về đào tạo, giải pháp về nâng cao nhân thức của người lao động trong doanh nghiệp để nâng cao chất lượng phục vụ và hiệu quả kinh doanh của công ty.

Theo tác giả Đào Trung Thực (2022) với đề tài luận văn*"Một số giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực công ty cổ phần dầu nhớt và hoá chất Việt Nam đến năm 2020"* đã phân tích, đánh giá thực trạng của công ty Vilube, chỉ ra những mặt đạt được và chưa đạt, tồn tại và nguyên nhân của những vấn đề đó và đưa ra giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực. Trong đó có các quy trình đào tạo và phát triển, những giải pháp hoàn thiện việc định hướng và phát triển nghề nghiệp cũng như duy trì nguồn nhân lực.

Theo tác giả Lại Hoàng Hải (2022) với luận văn về *"Các giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại công ty TNHHMTV xây lắp điện 2 đến năm 2020"* đã đánh giá về thực trạng quản trị và đào tạo nguồn nhân lực, qua các phân tích và đánh giá khách quan cũng như chủ quan, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực, góp phần duy trì nguồn nhân lực đảm bảo

về chất lượng và số lượng hợp lý, hiệu quả, phục vụ cho các nhu cầu sản xuất kinh doanh và thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

Tác giả Nguyễn Thị Hồng Nhung (2019), với nghiên cứu về hoàn thiện công tác đào tạo cán bộ viên chức của bảo hiểm xã hội thành phố Hà Nội đã trình bày nghiên cứu về đơn vị Bảo hiểm xã hội Thành phố Hà Nội. Trong nghiên cứu này, tác giả đã chỉ ra được những thực trạng chung trong đơn vị sự nghiệp hành chính là còn một số cán bộ viên chức của ngành bảo hiểm chưa thực sự nắm bắt được yêu cầu công việc, trình độ chuyên môn xử lý còn yếu, trình độ công nghệ thông tin chưa cao để thực hiện nhiệm vụ. Vi vậy rất cần chú trọng đến công tác đào tạo cán bộ nguồn nhân lực trong ngành thật sự tốt.

Tác giả Nguyễn Thị Hoa (2016), với nghiên cứu về cách tạo động lực cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty TNHH Đầu tư và thương mai dịch vụ Long Hưng. Trong nghiên cứu này, tác giả đã đánh giá thực trạng lao động của công ty, từ đó đề xuất các giải pháp thúc đẩy, tạo động lực trong công việc của nhân viên, tăng hiệu quả kinh doanh và xây dựng văn hoá công ty ngày càng phát triển.

Tác giả Nguyễn Ngọc Văn (2019), trong nghiên cứu của mình về các giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên tại các cơ sở đào tạo và bồi dưỡng trong thời kỳ mới, đã nêu ra những nguyên nhân xuất hiện sự yếu kém trong việc đào tạo cán bộ, trong đó liên quan tới chất lượng đội ngũ giảng viên của cơ sở đào tạo. Từ đó đề xuất những giải pháp để nâng cao chất lượng của đội ngũ giảng viên trong việc giảng dạy kiến thức quản lý về tình hình mới.

5.2. Các nghiên cứu ngoài nước

Tác giả Ksseniia Ivanova (2016), với nghiên cứu về vai trò của quản lý nhân sự trong doanh nghiệp, đã trình bày về cách tiếp cận về quản lý nhân sự, quản lý về đào tạo nguồn nhân lực, đưa ra ba cách tiếp cận để kiểm soát và quản lý chiến lược, tác động đến việc ra quyết định của nhân viên, phát triển kỹ năng và sự hoà nhập của nhân viên với chiến lược kinh doanh của công ty. Kết quả nghiên cứu nhấn mạnh vai trò quan trọng của ma trận kiểm soát trong việc tuyển dụng nhân sự đầu vào, tạo ra những cán bộ có khả năng đáp ứng những sự thay đổi khác nhau của thị trường và sử dụng các kỹ năng của họ để cải thiện hiệu suất làm việc.

Tác giả Shaho Saeed Braim (2021) đã đưa ra quan điểm về vai trò của đào tạo, tài liệu và phương pháp đào tạo nguồn nhân lực như các kỹ năng, kiến thức mới trong

các công trình nghiên cứu của mình. Từ đó khẳng định công tác đào tạo có tác động tích cực đến sự phát triển nguồn nhân lực.

Tác giả Vidhu Vats (2023) với bài báo *"Ảnh hưởng của đào tạo đến hiệu suất nguồn nhân lực trong tổ chức"* đã trình bày về quản lý và đào tạo nguồn nhân lực. Nghiên cứu chỉ rõ đào tạo nguồn nhân lực là hoạt động rất quan trọng trong một tổ chức. Bằng việc phân tích từ những dữ liệu của các tài liệu, báo cáo trong lĩnh vực đào tạo nguồn nhân lực, tác giả xem xét và đánh giá về tác động của đào tạo đối với hiệu quả lao động đối với nhân viên trong tổ chức.

Theo nghiên cứu của tác giả Chiavenato (2011), đào tạo là cách thức phát triển kỹ năng của con người để làm việc sáng tạo, đổi mới và hiệu quả hơn, giúp cho họ đóng góp nhiều hơn trong việc hoàn thành các mục tiêu của doanh nghiệp, giúp họ trở nên có giá trị trong lao động. Nên đào tạo là một công việc cần thiết, giúp cho người lao động đóng góp một cách hiệu quả vào kết quả của đơn vị.

Tác giả Wilson (1999) với nghiên cứu về đào tạo nguồn nhân lực là quá trình được lên kế hoạch nhằm thay đổi kiến thức, hành vi, thái độ, kỹ năng thông qua học hỏi các kinh nghiệm để đạt được hiệu quả cao trong hoạt động. Mục đích của đào tạo nguồn nhân lực là trong những hoàn cảnh làm việc khác nhau đều có thể phát triển năng lực cá nhân để thoả mãn những yêu cầu hiện tại cũng như trong tương lai của đơn vị đó.

Ngoài ra, còn rất nhiều các nghiên cứu khác mà tác giả chưa tìm hiểu hết. Nhưng với các kết quả nghiên cứu tìm hiểu trong và ngoài nước đều cho thấy những nội dung nghiên cứu của các nhà nghiên cứu đã liệt kê đều có tính lý luận kết hợp với thực tiễn nhất định, góp phần không nhỏ trong công tác đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

Với đặc thù riêng của ngành kỹ thuật điện ảnh tại Việt Nam, chưa có ai nghiên cứu đến công tác đào tạo nguồn nhân lực trong lĩnh vực này. Đề tài sẽ đảm bảo tính mới, có sự cấp thiết trong thời điểm hiện nay và tương lai. Kết quả luận văn sẽ góp phần nâng cao chất lượng đào tạo và giúp Trung tâm Kỹ thuật điện ảnh có những giải pháp phù hợp về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại những thời kỳ phát triển kinh tế xã hội hiện nay

5.3. Điểm mới của đề tài

Căn cứ vào những hạn chế, thực trạng trong công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh, luận văn đề xuất một số giải pháp hữu ích nhằm nâng cao chất lượng viên chức, người lao động trong Trung tâm.

- Hoàn thiện quy trình đào tạo nguồn nhân lực tại Trung tâm, giúp Trung tâm phát triển trong giai đoạn tiếp theo như định hướng của Bộ Văn hoá, Thể thao và Du lịch đã đề ra.

- Nội dung của luận văn cũng là một nguồn tài liệu tham khảo cho những doanh nghiệp có ngành nghề liên quan, quan tâm đến công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

6. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục cùng các bảng biểu và tài liệu tham khảo, nội dung của đề tài được thực hiện trong 3 chương như sau:

Chương 1. Cơ sở lý luận và thực tiễn về đào tạo viên chức, người lao động tại đơn vị sự nghiệp công lập

Chương 2. Thực trạng công tác đào tạo viên chức, người lao động tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh

Chương 3. Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo viên chức, người lao động tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ ĐÀO TẠO VIÊN CHỨC, NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

1.1.1.1. Khái niệm chung về nguồn nhân lực

Nhân lực được định nghĩa là tiềm năng, khả năng của người lao động để hoàn thành công việc nào đó cho một doanh nghiệp. Nhân lực ở đây là trí lực (chất xám, khả năng học hỏi…), là thể lực (sức khoẻ, thể trạng của người lao động). Nguồn nhân lực của một cơ quan, doanh nghiệp, đơn vị sự nghiệp công lập (gọi tắt chung là doanh nghiệp)… là nguồn lực của tất cả các cán bộ, công nhân viên lao động trong doanh nghiệp đó, được đặt trong mối quan hệ qua lại, kết hợp giữa những nguồn lực cá nhân với sự bổ trợ khác để thành một nguồn lực của doanh nghiệp. Sức mạnh của tập thể được sử dụng để đạt được các mục tiêu chung của doanh nghiệp, từ đó đạt được mục đích riêng của mỗi cá nhân (theo Lê Thanh Hà, 2020).

Trong mỗi doanh nghiệp, nguồn nhân lực là một yếu tố nguồn lực quan trọng, ảnh hướng tới sự thành công của đơn vị đó. Nên người quản lý phải biết bồi dưỡng, quan tâm tới nguồn nhân lực của đơn vị mình nhằm đảm bảo nguồn nhân lực đủ mạnh, tăng cả về lượng và chất, giúp cho đơn vị phát triển theo kế hoạch đề ra trong tương lai

Tổ chức quốc tế ILO đã định nghĩa về nguồn nhân lực như sau: nguồn nhân lực của quốc gia là tất cả người ở độ tuổi lao động và có khả năng tham gia lao động.

Cũng theo tác giả Đoàn Thị Yến (2019) đã chỉ ra nguồn nhân lực là nhân tố đầu tiên để quyết định sự phát triển và thành công của quốc gia, của mỗi tập đoàn hay các doanh nghiệp. Nguồn nhân lực cùng những nguồn lực khác sẽ tạo ra của cải vật chất, tạo món ăn tinh thần cho xã hội, cho doanh nghiệp…

1.1.1.2. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực

Khái niệm quản trị nguồn nhân lực được hiểu là bất kỳ những hoạt động có liên quan đến việc quản lý người lao động, liên quan tới mối quan hệ của người lao động trong đơn vị. Nó là việc thiết lập hệ thống trong doanh nghiệp một cách chính thức, đáp ứng về việc sử dụng khả năng của con người trong quá trình thực hiện những yêu cầu, mục đích đề ra của doanh nghiệp đó.

Có thể thấy, quản trị nguồn nhân lực bao hàm cả những quyết định, công tác quản lý đến sự liên kết giữa đơn vị doanh nghiệp với người lao động. Công việc này liên quan tới tuyển dụng, xây dựng duy trì và phát triển cho doanh nghiệp, cung cấp cơ sở vật chất để đảm bảo cho một lượng lao động đáp ứng được các yêu cầu của đơn vị doanh nghiệp về chất lượng cũng như số lượng.

Trong quản trị nguồn nhân lực, có thể chia thành 3 nhóm như sau:

- Nhóm 1: Nhóm về tuyển dụng, thu hút nguồn nhân lực. Đây là nhóm có nhiệm vụ tuyển dụng, sàng lọc, lựa chọn và thu hút những ứng viên có năng lực, tiềm năng căn cứ vào bộ tiêu chí khách quan đề ra cho công việc cụ thể nào đó của doanh nghiệp. Với mỗi doanh nghiệp trước khi lên kế hoạch tuyển dụng thì phải có những báo cáo về nhu cầu nhân lực, bao gồm số lượng, trình độ, phân loại và ngân sách… để có phương án tuyển dụng phù hợp từng thời điểm. Có những dự báo về nhân lực nhằm đảm bảo cho mục tiêu ngắn hạn, dài hạn của doanh nghiệp cũng như nguồn lực tài chính. Công việc tuyển dụng và lựa chọn ứng viên là khâu cực kỳ quan trọng của doanh nghiệp, nó giúp giảm chi phí của việc tuyển dụng sai nhân viên và loại bỏ ứng viên không đủ tiêu chuẩn bởi khi tuyển dụng người vào làm rồi lại sa thải là một quá trình phức tạp, nhiều khâu và tốn kém, đặc biệt là trong đơn vị sự nghiệp công lập hiện nay.

- Nhóm 2: Nhóm về đào tạo, xây dựng và phát triển nguồn nhân lực. Chức năng chính của nhóm này là xây dựng, lên kế hoạch về đào tạo cho cán bộ nhân viên trong đơn vị nhằm nâng cao chất lượng chuyên môn của nguồn nhân lực. Đây là chức năng không thể không có trong mỗi đơn vị. Thông qua các khoá học bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, cán bộ nhân viên sẽ được nâng cao kỹ năng, trình độ về nghề được bổ sung các kỹ năng mới phục vụ trong công việc chuyên môn, nâng cao hiệu suất làm việc… trong các công việc cụ thể.

- Nhóm 3: Nhóm về duy trì nguồn nhân lực. Đây là nhóm có nhiệm vụ chủ yếu là xây dựng văn hoá về doanh nghiệp, giải quyết các vấn đề liên quan tới người lao động. Nhưng nhiệm vụ như khích lệ, động viên người lao động, hoàn thiện môi trường làm việc, giải quyết các mối quan hệ giữa người lao động trong công việc… là các nhiệm vụ chính của nhóm này.

Có thể thấy, nội dung của quản trị nguồn nhân lực trong các đơn vị gồm có: kế hoạch về nhân lực, tuyển dụng nhân lực, sử dụng nhân lực, phân tích và đánh giá công việc, đào tạo và phát triển…

1.1.1.3. Khái niệm về đào tạo nguồn nhân lực

Theo Chiavenato (2011), đào tạo là cách thức phát triển kỹ năng của con người để làm việc sáng tạo, đổi mới và hiệu quả hơn, giúp cho họ đóng góp nhiều hơn với các mục tiêu của doanh nghiệp, trở nên có giá trị trong lao động. Nên đào tạo là một công việc cần thiết, giúp cho người lao động đóng góp một cách hiệu quả vào kết quả của đơn vị.

Theo Wilson (1999), đào tạo nguồn nhân lực là quá trình được lên kế hoạch nhằm thay đổi kiến thức, hành vi, thái độ, kỹ năng thông qua học hỏi các kinh nghiệm để đạt được hiệu quả cao trong hoạt động. Mục đích của đào tạo nguồn nhân lực là trong những hoàn cảnh làm việc khác nhau đều có thể phát triển năng lực cá nhân để thoả mãn những yêu cầu hiện tại cũng như trong tương lai của đơn vị đó.

Theo Lê Thanh Hà (2020), đào tạo là hoạt động học tập, giúp cho người lao động rèn luyện, tiếp thu những kỹ năng cần thiết để có thể làm việc, thực hiện một cách hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của bản thân được giao trong đơn vị.

Có thể thấy, đào tạo trong bất kỳ đơn vị nào sẽ có 4 dạng chính: đào tạo mới nguồn nhân lực, đào tạo bổ sung, đào tạo lại và đào tạo nâng cao. Nội dung của 4 dạng đào tạo trên có thể được liệt kê sơ bộ như sau:

- Đào tạo mới: là công việc đào tạo về kiến thức, kỹ năng cho những lao động chưa được học hỏi về nhiệm vụ được giao trong đơn vị. Mục tiêu là giúp người lao động có được một trình độ kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm nhất định để có thể đáp ứng được yêu cầu công việc mà đơn vị giao cho. Vì một vài lý do, đơn vị không tuyển được người lao động có trình độ chuyên môn phù hợp với công việc hiện tại nên phải thực hiện quá trình đào tạo mới.

- Đào tạo bổ sung: là công việc đào tạo thêm những kỹ năng cần thiết nhằm khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng của người lao động, giúp người lao động đảm bảo được yêu cầu công việc được giao. Đào tạo bổ sung sẽ căn cứ vào tiêu chuẩn, cấp bậc, vị trí chức danh nghề nghiệp, mô tả vị trí việc làm… đối với người thực hiện công việc và so sánh với trình độ hiện tại của người sẽ, đang đảm nhận công việc này

mà đưa ra chương trình đào tạo những kỹ năng còn thiếu, giúp người lao động đủ điều kiện làm việc với nhiệm vụ được giao.

- Đào tạo lại: là công việc đào tạo người lao động đã được đào tạo nhưng chuyên môn chưa phù hợp với nhiệm vụ được giao. Việc đào tạo lại được thực hiện với một số lý do như: do doanh nghiệp tuyển người vào vị trí công việc chưa phù hợp với chuyên môn mà người lao động được đào tạo, nên để làm tốt thì người lao động cần được đào tạo lại; do đầu tư công nghệ mới, người lao động cần được đào tạo lại để làm chủ về kỹ thuật; do thu hẹp hay giảm biên chế, người lao động dư được chuyển sang làm công việc khác trong đơn vị…

- Đào tạo nâng cao là công việc nhằm nâng cao trình độ và kiến thức của người lao động lên mức cao hơn so với hiện tại.

Như vậy, có thể thấy đào tạo nguồn nhân lực là quá trình phát triển các kỹ năng, kiến thức, thái độ của người lao động với mục đích nâng cao năng lực, trình độ người lao động để chuẩn bị thực hiện các công việc, vị trí quan trọng trong tương lai.

1.1.2. Khái niệm viên chức

Theo điều 2 Luật viên chức ngày 15/11/2010 quy định: "*Viên chức là công dân Việt Nam được tuyển dụng theo vị trí việc làm, làm việc tại đơn vị sự nghiệp công lập theo chế độ hợp đồng làm việc,hưởng lương từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật"*. Trong đó, vị trí việc làm là công việc hoặc nhiệm vụ gắn với chức danh nghề nghiệp hoặc chức vụ quản lý tương ứng; là căn cứ xác định số lượng người làm việc, cơ cấu viên chức để tuyển dụng, sử dụng, quản lý viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập.Viên chức được ký một trong hai loại hợp đồng làm việc: Không xác định thời hạn và xác định thời hạn. Hợp đồng làm việc xác định thời hạn là hợp đồng hai bên xác định thời hạn, thời điểm chấm dứt hiệu lực của hợp đồng trong thời gian từ 12 - 60 tháng. Hợp đồng làm việc không xác định thời hạn là hợp đồng hai bên không xác định thời hạn cũng như thời điểm chấm dứt hiệu lực của hợp đồng.

1.1.3. Khái niệm về đào tạo viên chức, người lao động

Đào tạo được hiểu là một quá trình hoạt động có mục đích, có tổ chức nhằm trang bị kiến thức cho người học một cách hệ thống để nâng cao năng lực, chuyên môn, đủ khả năng công tác độc lập theo yêu cầu nhiệm vụ được giao. Hay nói một

cách khác, đào tạo được xem như một quá trình làm cho người được đào tạo trở thành người có kiến thức và năng lực theo tiêu chuẩn nhất định đề ra.

Công tác đào tạo viên chức, người lao động tại các đơn vị sự nghiệp công lập cũng được thực hiện theo các nội dung của đào tạo nguồn nhân lực nói chung và theo quy định tại Luật viên chức và Luật lao động.Viên chức, người lao động sau khi được tuyển dụng sẽ được tham gia các khoá đào tạo để nâng cao kỹ năng, trình độ cho từng vị trí việc làm và công việc đảm nhận. Từ đó nâng cao về chất lượng cũng như hiệu quả hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập, đáp ứng yêu cầu về cải thiện hiệu suất làm việc của đội ngũ này trong các tổ chức công.

- Về chế độ đào tạo, bồi dưỡng viên chức, người lao động tuân thủ theo một số quy định như:

+ Xây dựng, tổ chức và thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng; Tạo điều kiện để viên chức được tham gia đào tạo bồi dưỡng; Kinh phí đào tạo do nhiều nguồn: từ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập hoặc doanh nghiệp, từ viên chức hoặc nguồn xã hội khác theo quy định.

+ Những nội dung chương trình, thời gian đào tạo phải căn cứ vào tiêu chuẩn về vị trí quản lý, chức danh nghề nghiệp để yêu cầu bổ sung cũng như cập nhật kiến thức, kỹ năng cho công việc.

+ Hình thức đào tạo bồi dưỡng gồm có: đào tạo theo tiêu chuẩn chức vụ, theo chức danh nghề nghiệp, bổ sung cập nhật về kỹ năng và kiến thức nghề nghiệp.

+ Đối với đơn vị sự nghiệp công lập thì Bộ, cơ quan ngang Bộ được giao quản lý nhà nước sẽ giao nhiệm vụ, quy định chi tiết về nội dung chương trình đào tạo, thời gian cũng như hình thức đào tạo để bồi dưỡng viên chức trong ngành quản lý.

Như vậy, có thể khái quát khái niệm đào tạo viên chức theo PGS.TS Phạm Hồng Thái: *"Thực chất là việc cung cấp các tri thức, huấn luyện một cách có kế hoạch, có tổ chức theo nhiều hình thức nhằm xây dựng đội ngũ viên chức có năng lực, giỏi về chuyên môn, có phẩm chất chính trị, phẩm chất đạo đức, ổn định và hiệu quả trong hoạt động công vụ."*

Theo quan niệm của tác giả, đào tạo viên chức là quá trình truyền thụ kiến thức, kỹ năng về chuyên môn, nghiệp vụ dưới các hình thức khác nhau cho viên chức, người lao động phù hợp với vị trí việc làm nhằm đáp ứng yêu cầu giải quyết có chất lượng công việc được giao, do các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng viên chức thực hiện.

1.2. Vai trò và mục tiêu của đào tạo viên chức, người lao động

1.2.1. Vai trò của đào tạo

- Đối với tổ chức:

+ Nâng cao hiệu suất trong công việc. Thông qua đào tạo, viên chức, người lao động sẽ được cung cấp những kiến thức, kỹ năng cần thiết để hoàn thành tốt hơn công việc được giao. Từ đó tổ chức sẽ nâng cao hiệu quả kinh doanh, tăng lợi nhuận và phát triển, có những đột phá trong sản xuất, nâng cao hiệu quả, uy tín và khả năng cạnh tranh trong thị trường biến động không ngừng như hiện nay. Những khía cạnh tạo nên sự khác biệt cho tổ chức như sản phẩm, dịch vụ, công nghệ mới… đều có sự đóng góp của con người.

+ Tăng khả năng giữ nhân lực giỏi, duy trì và phát triển nhân tài. Lợi ích lớn khác của đào tạo nguồn nhân lực là tăng khả năng giữ người làm việc, bởi họ thấy bản thân được coi trọng, được đầu tư nên sẽ ở lại lâu dài hơn so với những người không được đào tạo tại tổ chức. Duy trì được nguồn nhân lực chất lượng cao sẽ giúp tổ chức ổn định về nhân sự, chủ động trong công việc và dễ dàng áp dụng thành tựu khoa học công nghệ vào trong sản xuất cũng như quá trình quản lý.

+ Tăng cường tính đoàn kết trong tổ chức. Thông qua các chương trình đào tạo về văn hoá nơi làm việc, về mục tiêu tổ chức,... sẽ giúp cho nguồn nhân lực nhận thức được vấn đề, gắn bó và đóng góp nhiều hơn công sức cho tổ chức.

+ Đáp ứng được sự thay đổi của công nghệ và tăng khả năng sáng tạo trong công việc. Công nghệ hiện nay đang phát triển và thay đổi liên tục nên mỗi tổ chức phải luôn thích nghi. Đào tạo nguồn nhân lực giúp tổ chức cung cấp kỹ năng, kiến thức mới để người lao động có thể đáp ứng được những sự thay đổi đó. Không những vậy, đào tạo còn giúp người lao động tăng khả năng sáng tạo, đưa ra ý tưởng mới để tăng năng suất, thẩm mỹ… giúp tổ chức tăng tính cạnh tranh trên thị trường. Đào tạo đúng trọng tâm sẽ giúp cho tổ chức nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm ngày càng hoàn thiện, hiệu quả công việc. Từ đó tổ chức sẽ có khả năng cạnh tranh cao, dễ dàng mở rộng quy mô và tăng lợi nhuận. Cùng với đó, việc đào tạo đúng và kịp thời sẽ giúp người lao động có những nhận thức, khả năng làm việc độc lập tốt hơn, giảm bớt các chi phí không cần thiết trong công tác kiểm tra giám sát, kỷ luật…

Có thể thấy, vai trò của đào tạo nguồn nhân lực là thành phần quan trọng cho các tổ chức. Nó cung cấp cho người làm việc những kiến thức, kỹ năng để hoàn thành

tốt công việc, phát triển khả năng lãnh đạo cũng như quản lý của họ. Nó là cầu nối giữa sự phát triển cá nhân và tập thể, giữa người làm việc và sự thành công của tổ chức. Với việc đầu tư và đào tạo phát triển nguồn nhân lực, tổ chức sẽ có sự đảm bảo về lực lượng lao động có trình độ, đối mặt được với những sự cạnh tranh, thách thức gặp phải trong quá trình hoạt động.

- Đối với người lao động:

+ Tạo ra sự gắn bó giữa người lao động và tổ chức. Đào tạo sẽ nâng cao trình độ, năng suất và hiệu quả trong công việc của người lao động. Khi đó, người lao động sẽ được tăng thu nhập, có vị trí và uy tín trong các hoạt động liên quan tới người lao động. Cũng nhờ việc đào tạo mà người lao động sẽ hài lòng, cảm thấy công việc đang thực hiện sẽ dễ dàng hơn, tạo tâm lý thoải mái và gắn bó lâu dài với tổ chức.

+ Tăng tính chuyên nghiệp. Thông qua quá trình đào tạo, người lao động được đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng về phát triển sự nghiệp, tính chuyên nghiệp được đề cao.

+ Tăng tính thích nghi của người lao động với công việc hiện tại. Không những thế, sự thích nghi nhanh chóng của người lao động với công việc hiện tại hay tương lại đều trở nên dễ dàng. Người lao động có cái nhìn đầy đủ, tư duy mạch lạc, nâng cao tính sáng tạo trong công việc.

Đào tạo có vai trò quan trọng trong việc tạo lập thương hiệu cá nhân của người lao động, giúp cho họ chủ động và vị trí trên thị trường lao động.

- Đối với xã hội:

+ Khi chất lượng nguồn nhân lực viên chức, người lao động trong các đơn vị sự nghiệp công lập được nâng cao, khả năng đáp ứng và thỏa mãn những yêu cầu của khách hàng sẽ tốt hơn, đem lại sự hài lòng và trung thành của khách hàng nhiều hơn.

+ Dịch vụ chăm sóc khách hàng cũng được cải thiện khi chất lượng nguồn nhân lực tại các đơn vị sự nghiệp công lập được gia tăng.

1.2.2. Mục tiêu đào tạo

Mục tiêu chính của việc đào tạo nhân lực đó là nâng cao trình độ về chuyên môn, nghiệp vụ cũng như thái độ làm việc của người lao động để người lao động hiểu và nắm rõ hơn công việc hiện tại, nghề nghiệp của bản thân, làm việc độc lập có tính tự giác cao...Từ đó giúp tổ chức sử dụng hiệu quả người lao động nhằm hoàn thành tốt những mục tiêu được đề ra của hiện tại và tương lai.

Hai là, nhu cầu cấp thiết đến từ đội ngũ viên chức, người lao động trong hoạt động đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ. Nếu không được đáp ứng thì ngoài việc tâm lý người lao động bị ảnh hưởng mà công việc người lao động đó đang đảm nhận cũng có thể giảm năng suất…

Ba là, liên quan tới sự tồn tại và phát triển của tổ chức, đó là nâng cao lợi thế cạnh tranh và tạo lập vị thế. Tổ chức muốn phát triển bền vững, có lợi nhuận cao thì nội tại phải có đủ những nguồn lực cần thiết, từ cơ sở vật chất đến con người, mà con người là yếu tố quyết định tất cả. Nên đào tạo có thể nói là giải pháp mang tính chiến lược lâu dài, bền vững cho sự phát triển của tổ chức.

Với ba yếu tố nêu trên, có thể thấy rằng đào tạo về nhân lực luôn có ý nghĩa cực kỳ quan trọng không chỉ với người lao động mà còn tác động lớn đến tổ chức và xã hội.

1.3. Nội dung công tác đào tạo viên chức, người lao động trong các đơn vị sự nghiệp công lập

1.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Để thực hiện đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức hiệu quả thì việc xác định nhu cầu đào tạo là việc làm cần được thực hiện đầu tiên mà người làm công tác đào tạo trong tổ chức phải quan tâm.

Xác định nhu cầu đào tạo là xác định khi nào, ở bộ phận nào cần được đào tạo, đào tạo kỹ năng gì, cho loại hoạt động nào và xác định số người cần đào tạo. Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên những phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho việc thực hiện các công việc và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có của nhân viên. Do đó để xác định được nhu cầu đào tạo thì người làm công tác đào tạo phải dựa trên các cơ sở sau:

- Phân tích mục tiêu, chiến lược của tổ chức: Bao gồm các vấn đề như phân tích các mục tiêu như lợi nhuận, chi phí, quy mô lao động... Từ đó đưa ra các mục tiêu cho nguồn nhân lực nhằm thực hiện mục tiêu chung đề ra của tổ chức. Ngoài ra việc phân tích này còn để phân tích nội bộ cơ cấu tổ chức của toàn đơn vị qua đó thấy được điểm mạnh, điểm yếu nhằm xác định được kế hoạch cho đội ngũ lao động.

Hiện nay, các tổ chức xây dựng nhiều chiến lược phát triển trong ba giai đoạn: ngắn hạn, trung hạn, dài hạn. Việc triển khai công tác đào tạo nguồn nhân lực cần đưa vào kế hoạch, căn cứ vào chiến lược phát triển trung và dài hạn của tổ chức.

Kỹ năng, thái độ làm việc của người lao động là mối quan tâm hàng đầu của các tổ chức và doanh nghiệp. Các khoá đào tạo cho người lao động về thiết bị như vận hành, bảo trì, bảo dưỡng… khi thực hiện sẽ giúp cải thiện chất lượng sản phẩm. Những giải pháp tạo tiền đề cho việc xử lý nhanh chóng những vấn đề nảy sinh trong quá trình vận hành một cách toàn diện trong dài hạn. Lập kế hoạch trong dài hạn là hướng đến sự cạnh tranh trong môi trường kinh tế, xã hội.Với nhiệm vụ phát triển các chiến lược nhằm thích nghi, tác động tới vị trí của tổ chức và doanh nghiệp để đạt được mục tiêu dài hạn. Không những thế, các hoạch định chiến lược dài hạn sẽ giúp định hướng được chi tiêu như vốn xây dựng, mua sắm trang thiết bị phục vụ sản xuất kinh doanh, kinh phí đào tạo, chi phí trong việc thực hiện chính sách xã hội và thủ tục để đạt những mục tiêu, kế hoạch đã đề ra trong sự phát triển của tổ chức.

- Phân tích công việc: là sự phân tích những yêu cầu để thực hiện côngviệc trong tổ chức, cần chú trọng đến những công việc có tính chất quan trọng và trọng tâm. Công việc được phân tích phải chỉ ra được những kỹ năng và kiến thức gì mà người lao động chưa biết, chưa làm được từ đó phải đào tạo, trang bị bổ sung để họ có thể làm được theo yêu cầu.

- Phân tích người lao động: sau khi phân tích công việc thì phải phân tích người lao động về kiến thức, kỹ năng cần có để thực hiện công việc đang làm hoặc sẽ có thể làm trong tương lai. Từ đó xác định số lao động còn thiếu, cần chú trọng những kỹ năng và kiến thức nào trong quá trình làm việc. Bên cạnh đó, tổ chức cũng cần tìm hiểu nhu cầu cá nhân của người lao động bằng cách xem xét hồsơ, cũng có thể lập phiếu điều tra để tìm hiểu.

Khi các tiêu chuẩn cho nghề nghiệp (phân tích công việc) rất khác so với kết quả thực hiện của người lao động (phân tích cá nhân), thì điều đó có nghĩa là đang tồn tại khoảng cách về kết quả thực hiện côngviệc. Trong trường hợp này cần trả lời một số câu hỏi: có phải do người lao động thiếu kiến thức, kỹ năng, thái độ hay do chế độ lương thưởng chưa hợp lý, không có ý kiến đóng góp phù hợp của người quản lý trực tiếp hay người lao động có khó khăn,... Khi trả lời được những câu hỏi đó, ta sẽ xác định được đối tượng thực sự cần đào tạo để từ đó xác định phương pháp, nội dung đào tạo.

1.3.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo

Xây dựng kế hoạch đào tạo là việc làm quan trọng đối với công tác đào tạo viên chức, có ảnh hưởng rất lớn đến tiến trình thực hiện các chương trình đào tạo. Xây dựng kế hoạch thực chất là xác định trước phải làm gì, làm như thế nào, vào khi nào và ai sẽ làm. Nếu kế hoạch được xây dựng phù hợp với hoàn cảnh thực tế sẽ là động lực thúc đẩy quá trình đào tạo đạt được mục tiêu đã định. Ngược lại, nếu kế hoạch không sát thực, thiếu khả thi sẽ ảnh hưởng xấu tới kết quả đào tạo, gây ra sự mất cân đối giữa đào tạo và sử dụng.

Xây dựng kế hoạch đào tạo viên chức phải dựa trên kết quả nghiên cứu, xác định nhu cầu đào tạo. Căn cứ vào bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo, lên dự thảo kế hoạch bao gồm: lớp tổ chức, số lượng học viên, địa điểm, thời gian tổ chức, dự trù kinh phí, phân công giảng viên, cán bộ quản lý lớp… Tuy nhiên, bản dự thảo kế hoạch còn chịu ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố, trong đó quan trọng là kinh phí đào tạo và yêu cầu cấp thiết từ thực tế công tác. Sự tác động của các nhân tố này buộc cơ sở đào tạo phải lựa chọn nội dung đào tạo hợp lý, tránh lãng phí, đảm bảo tính khả thi và đáp ứng tốt yêu cầu thực tiễn.

Bản dự thảo kế hoạch cuối cùng được họp thống nhất giữa các bên liên quan về nội dung và cách thức thực hiện. Sau đó, cơ sở đào tạo có trách nhiệm trình cấp có thẩm quyền phê duyệt. Bản kế hoạch được phê duyệt là căn cứ để thực hiện các chương trình đào tạo trong năm của cơ sở đào tạo.

Trên cơ sở yêu cầu về kết quả thực hiện nhiệm vụ trong các năm, yêu cầu về nâng cao chất lượng của sản phẩm và người lao động… Hàng năm, các phòng nghiệp vụ sẽ phải lên kế hoạch về nhu cầu đào tạo cho các đối tượng khác nhau, xác định rõ về đối tượng, số lượng, trình độ chuyên môn, vị trí việc làm… mà tổ chức cần dự kiến đào tạo. Tiếp đó báo cáo lãnh đạo để thống nhất, xây dựng một cách tổng thể và có lộ trình cụ thể thực hiện kế hoạch này.

1.3.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo bồi dưỡng

Sau khi kế hoạch đào tạo viên chức được phê duyệt, đơn vị đào tạo tiến hành xây dựng và thực hiện các chương trình đào tạo theo kế hoạch. Cụ thể cần tiến hành các bước sau:

1.3.3.1. Xác định mục tiêu đào tạo

Với mỗi chương trình đào tạo, cần xác định rõ mục tiêu của từng khóa đào tạo. Cụ thể là việc xác định các kết quả cần đạt được và các tiêu chuẩn để thực hiện.

Mục tiêu đào tạo viên chức là nhằm trang bị kiến thức, kỹ năng, thái độ thực hiện công việc; trong đó, cung cấp những kiến thức, lý luận cơ bản, trang bị kỹ năng, cách thức hoạt động thực thi công việc và thái độ thực hiện công việc thể hiện sự nhiệt tình, tinh thần trách nhiệm của người cán bộ viên chức.Qua đó, góp phần tích cực trong việc nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực công tác, chất lượng và hiệu quả làm việc của viên chức; hướng tới mục tiêu tạo được sự thay đổi về chất trong thực thi nhiệm vụ chuyên môn.

Căn cứ vào mục đích, tính chất của từng khóa học, cơ sở đào tạo lựa chọn hoặc nhấn mạnh mục tiêu mà mình mong muốn đạt được.

1.3.3.2. Xác định đối tượng đào tạo

Là xác định đối tượng nào, số lượng bao nhiêu người cần được đào tạo cho từng khóa đào tạo. Việc xác định đối tượng có ảnh hưởng rất lớn đến kết quả của chương trình đào tạo.

Căn cứ vào kế hoạch được phê duyệt, đơn vị làm công tác đào tạo xác định cụ thể đối tượng cho từng khóa học, lớp học.Việc làm này phải dựa trên nghiên cứu xác định nhu cầu của viên chức và căn cứ vào nhu cầu của đơn vị sử dụng viên chức. Hiện nay, viên chức trước khi được tuyển dụng, bổ nhiệm vào một vị trí hoặc chức danh nào đó, họ đã được đào tạo ở một trình độ nhất định. Vì vậy, cần nắm chắc trình độ đào tạo của họ để lựa chọn đối tượng đi đào tạo, bồi dưỡng phù hợp. Bên cạnh đó, xác định đối tượng đào tạo phải căn cứ vào nhu cầu của đơn vị sử dụng viên chức, đảm bảo sau khi đào tạo viên chức được bố trí sử dụng hợp lý, phát huy hiệu quả công tác.

Khi công bố đối tượng đào tạo, đơn vị làm công tác đào tạo cần mô tả chi tiết theo bản mô tả công việc, tránh nhầm lẫn cho đơn vị cử viên chức đi tham dự các khóa học.

1.3.3.3. Xây dựng nội dung và phương pháp đào tạo

* Xây dựng nội dung đào tạo:

Sau khi xác định được mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo cần xây dựng nội dung cho từng khóa đào tạo phù hợp với mỗi nhóm đối tượng nhằm bổ sung kiến thức, nâng cao trình độ cho viên chức, tránh trùng lặp.

Xây dựng nội dung đào tạo là việc xác định một cách hệ thống các chuyên đề học phù hợp với các chuyên môn cần được đào tạo; các kỹ năng, kiến thức cần được dạy và phân bổ thời gian hợp lý cho từng nội dung. Tùy từng đối tượng đào tạo để lựa chọn nội dung đào tạo; cùng một nội dung, sử dụng cho các nhóm đối tượng khác nhau thì thời lượng giảng dạy và mức độ kiến thức là khác nhau.Trong đào tạo viên chức, nội dung các khóa đào tạo và hệ thống giáo trình, bài giảng được xác định cũng như xây dựng dựa trên cơ sở yêu cầu tiêu chuẩn chức danh và ngạch viên chức, yêu cầu của vị trí việc làm mà viên chức đảm nhiệm.

* Phương pháp đào tạo:

Việc xây dựng phương pháp đào tạo cần căn cứ vào nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo và đối tượng đào tạo đã xác định ở trên để đưa ra được phương pháp hợp lý. Trên thực tế có nhiều phương pháp đào tạo mà tổ chức có thể lựa chọn nhưng nội dung và cách đào tạo khá giống nhau, có thể quy về thành hai nhóm phương pháp chính là nhóm phương pháp đào tạo trong công việc và nhóm phương pháp đào tạo ngoài công việc.

- Phương pháp đào tạo trong công việc bao gồm:

+ Đào tạo kiểu chỉ dẫn công việc: Đây là phương pháp đào tạo đơn giản và phù hợp với nhiều loại lao động khác nhau. Với phương pháp này, quá trình đào tạo được thực hiện bằng sự chỉ dẫn và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc một cách tỉ mỉ, từng bước về cách quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho đến khi thành thạo dưới sự hướng dẫn chặt chẽ của người giảng dạy. Tuy nhiên, hạn chế là người học việc không được học lý thuyết có hệ thống, có thể học cả thao tác đúng và thao tác không cần thiết của người dạy họ, người dạy không có kỹ năng sư phạm. Đồng thời phương pháp này không giảng dạy cho số lượng lớn học sinh.

+ Đào tạo theo kiểu học nghề: Với phương pháp này học viên đã được học lý thuyết trên lớp, sau đó người học sẽ được đưa xuống cơ sở để làm việc trong một thời gian dưới sự hướng dẫn của người lao động lành nghề hơn cho đến khi người lao động thành thạo công việc.

Ưu điểm của phương pháp đào tạo kiểu học nghề là cung cấp cho người học một nghề hoàn chỉnh cả lý thuyết và thực hành, tuy nhiên phương pháp này đòi hỏi phải có một thời gian dài nên tốn kinh phí để đào tạo.

+ Phương pháp kèm cặp và chỉ bảo: Đây là phương pháp giúp cho người lao động học được những kiến thức kỹ năng cần thiết cho công việc thôngqua sự chỉ bảo của những người quản lý có trình độ chuyên môn cao hơn. Phương pháp này thường được áp dụng để đào tạo cho cán bộ quản lý. Có ba cách thường để thực hiện đó là, kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp, kèm cặp bởi người cố vấn, kèm cặp bởi người có kinh nghiệm hơn.

Phương pháp kèm cặp ít tốn thời gian, tiết kiệm được chi phí đào tạo. Thông qua đó có thể học tập được những kinh nghiệm của người hướng dẫn. Đồng thời phương pháp này có nhược điểm là không chú trọng vào lý thuyết mà tập trung vào kinh nghiệm làm việc, do đó có thể làm cho người được đào tạo không được trang bị lý thuyết chắc chắn. Đồng thời người lao động dễ bị ảnh hưởng bởi tư tưởng tiêu cực của người hướng dẫn.

+ Phương pháp luân chuyển và thuyên chuyển công việc: Phương pháp đào tạo này người được đào tạo sẽ chuyển lần lượt làm cáccông việc khác nhau trong cùng một lĩnh vực hay các lĩnh vực khác nhau. Với phương pháp này người được đào tạo sẽ có thể tích lũy những kiến thức và kinh nghiệm khác nhau trong các lĩnh vực. Những kiến thức đó sẽ giúp người được đào tạo có thể đảm nhiệm những công việc phức tạp hơn trong tương lai. Phương pháp này thường dùng để đào tạo cán bộ quản lý. Tuy nhiên cũng có những hạn chế đó là người lao động nếu không có khả năng thì rất khó thực hiện được phương pháp này vì áp lực và đòi hỏi khá cao, đồng thời người được đào tạo không được học tập một cách có hệ thống.

- Phương pháp đào tạo ngoài công việc bao gồm:

+ Phương pháp tổ chức các lớp cạnh tổ chức: Phương pháp này nhằm đào tạo cho những công việc và những nghề khá phức tạp, mang tính chất đặc thù.

+ Cử đi học tại các trường chính qui: Người lao động được đào tạo bài bản hơn, có sự kết hợp giữa lý thuyết và thực hành, tuy nhiên hạn chế là kinh phí đào tạo cao, có thể mất nhiều thời gian, ngoài ra phương pháp này đòi hỏi học viên phải có đủ năng lực để tiếp thu kiến thức trong quá trình học tập. Do đó, phương pháp này thường được áp dụng để đào tạo những người lao động trẻ có trình độ.

+ Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo: Các tổ chức thực hiện các buổi hội thảo theo chủ đề để người học có thể thảo luận dưới sự hướng dẫn của người có

kinh nghiệm và có chuyên môn. Có thể tổ chức ở trong hoặc ngoài doanh nghiệp, do đó có tính cơ động và tức thời.

+ Phương pháp đào tạo từ xa: Đây là phương pháp đào tạo dưới sự trợ giúp của các phương tiện trung gian như các tài liệu học tập, các loại băng hình, và đặc biệt là sự trợ giúp của internet. Thông qua sự trợ giúp này mà người được đào tạo có thể tiếp xúc với người giảng dạy từ khoảng cách xa. Phương pháp này giúp người học chủ động lực chọn địa điểm và thời gian học, rất thuận tiện và không cần tập trung nhiều người. Tuy nhiên phương pháp này cần có phương tiện học tập, sự chuẩn bị mang tính chuyên nghiệp cao và đòi hỏi người học phải có tính tự giác cao.

+ Bên cạnh đó còn có các phương pháp đào tạo khác như: đào tạo kiểu phòng thí nghiệm, mô hình hóa hành vi, đào tạo kỹ năng xử lý công văn giấy tờ…

Như vậy có rất nhiều phương pháp đào tạo, mỗi phương pháp đều có những ưu điểm và nhược điểm riêng. Tổ chức có thể lựa chọn một hoặc kết hợp nhiều phương pháp với nhau để đạt được kết quả cao nhất trong đào tạo.

1.3.3.4. Lựa chọn giảng viên

Sau khi xây dựng nội dung các khóa học, đơn vị làm công tác đào tạo tiến hành lựa chọn giảng viên phù hợp với chuyên môn giảng dạy. Giảng viên được lựa chọn có trách nhiệm soạn giáo án, bài giảng căn cứ vào tài liệu chuẩn chung hoặc dựa trên nội dung được phân công. Cần có đơn vị chức năng làm công tác giám sát và đánh giá chất lượng giảng viên, trong đó bao gồm cả giám sát và đánh giá chất lượng bài giảng.

Đối với những nội dung đào tạo đơn vị không bố trí được giảng viên phù hợp cần liên hệ với giảng viên thỉnh giảng hoặc mời giảng viên từ các đơn vị khác có đủ năng lực, trình độ đảm nhiệm. Trường hợp này, đơn vị phải đặt giảng viên viết bài theo nội dung yêu cầu.

Việc lựa chọn giảng viên cần tiến hành ngay sau khi kế hoạch được phê duyệt để giảng viên của đơn vị có đủ thời gian chuẩn bị giáo án; giảng viên được mời có đủ thời gian viết bài, đảm bảo nội dung khóa học được chuẩn bị kịp thời, chu đáo. Khi lựa chọn giảng viên đơn vị cần chú ý đến nguyên tắc khuyến khích phát huy sở trường của người giảng viên.

1.3.3.5. Xác định thời gian và địa điểm đào tạo

Đối với đào tạo viên chức, việc xác định thời gian và địa điểm là yếu tố quan trọng nhằm đảm bảo yêu cầu đào tạo. Thời gian và địa điểm học phù hợp giúp viên chức giảm được gánh nặng công việc, tập trung, chuyên tâm cho học tập.

Đơn vị đào tạo cần lựa chọn thời gian và địa điểm thích hợp cho từng loại đối tượng viên chức. Với những nhóm đối tượng thực hiện công việc có tính chất thường xuyên dồn đọng vào cuối tháng, cuối quý cần bố trí thời gian học vào đầu tháng, đầu quý và ngược lại. Việc tổ chức đào tạo tập trung cần xem xét đến yếu tố thuận lợi về địa điểm. Nhóm những đối tượng có cùng địa điểm hoặc gần về mặt địa lý để tổ chức cùng một khóa đào tạo.

1.3.3.6. Tổ chức và quản lý lớp

Sau khi xác định được mục tiêu, đối tượng đào tạo, xây dựng nội dung đào tạo, lựa chọn giảng viên và bố trí thời gian, địa điểm đào tạo cần tiến hành tổ chức thực hiện và quản lý lớp. Đây là bước công việc quan trọng của các cơ sở đào tạo. Có thể nói đây là khâu cụ thể hóa tất cả các bước trước đó, là khâu tổ chức thực hiện các ý tưởng của mục tiêu đào tạo.

Nội dung tổ chức thực hiện và quản lý lớp là những công việc cụ thể nhằm đạt được hiệu quả trong quá trình đào tạo, đó là: tổ chức đón tiếp học viên, thuê địa điểm; tổ chức quản lý học viên; tổ chức giảng dạy, thi cử…

Toàn bộ những nội dung trước đó đã xác định ra có được hiện thực hóa hay không là nhờ quá trình tổ chức thực hiện có được suôn sẻ, đạt yêu cầu hay không.

1.3.3.7. Đánh giá kết quả khóa học

Cuối mỗi chương trình đào tạo đều có khâu kiểm tra, đánh giá. Hình thức thi, kiểm tra do đơn vị đào tạo lựa chọn nhằm đánh giá mức độ nắm bắt kiến thức, kỹ năng cũng như thái độ của học viên. Kết quả này góp phần phản ánh hiệu quả của khóa học.

Bên cạnh đó, việc đánh giá kết quả sau mỗi khóa đào tạo được đơn vị đào tạo tổ chức thực hiện qua họp rút kinh nghiệm và lấy ý kiến từ phía học viên. Cụ thể là việc đánh giá những kiến thức thu được của viên chức và khả năng ứng dụng những kiến thức đã được học vào thực tiễn công việc của họ. Để đánh giá chính xác, sát với tình hình thực tế, trong quá trình đánh giá phải sử dụng những phương pháp khác nhau như: quan sát, bảng hỏi, điều tra khảo sát nhằm thu thập thông tin một cách khách quan.

1.3.4. Đánh giá kết quả đào tạo viên chức

Đây là bước cuối cùng của quá trình đào tạo thường được thực hiện vào cuối năm nhằm xác định mức độ đạt được các mục tiêu, giúp nhà quản lý đưa ra các quyết định phù hợp cho công tác đào tạo viên chức. Về bản chất, đánh giá chính là việc so sánh những kết quả đạt được với kế hoạch đặt ra trước đó. Với ý nghĩa phát triển, đánh giá được xem như là việc kiểm tra, xem xét độc lập và có hệ thống của một chương trình để xác định kết quả, hiệu quả của khóa đào tạo. Bên cạnh đó, việc đánh giá lại bản thân công tác đào tạo còn giúp cơ sở đào tạo phát hiện ra những khiếm khuyết hay những điểm bất hợp lý trong quy trình đào tạo để từ đó có những bổ sung, điều chỉnh cho phù hợp.

Đánh giá công tác đào tạo bên cạnh ý nghĩa tổng kết, rút kinh nghiệm còn cần xem xét hiệu quả của chương trình đào tạo, nhằm cung cấp thông tin về mức độ nâng cao năng lực thực hiện nhiệm vụ, công vụ của viên chức sau khi đào tạo.

Việc đánh giá công tác đào tạo được tiến hành trong và sau quá trình đào tạo dựa trên các tiêu chí đánh giá. Những tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá phân theo mục đích đánh giá bao gồm:

Đối với bước này, việc đánh giá về kết quả đào tạo được thực hiện trong quá trình đào tạo, gồm có:

- Đánh giá của cán bộ giảng viên: cán bộ giảng viên có thể đánh giá về học viên qua một số tiêu chí, bao gồm:

Thứ nhất: mức độ nắm vững kỹ năng, kiến thức được truyền thụ. Giảng viên có nhiều phương pháp đánh giá về mức độ dựa vào mục tiêu, nội dung đào tạo đã đề ra. Các kiểm tra xây dựng chủ yếu đánh giá về mức độ nắm vững kỹ năng, kiến thức của học viên. Có thể kể đến một số phương pháp đánh giá như phương pháp điểm số (thang điểm 0-10, 0-100…), thang điểm đạt – không đạt… Việc đánh giá này phụ thuộc rất nhiều vào chất lượng, mức độ dễ khó của bài kiểm tra.

Thứ hai: thái độ học tập của học viên. Học viên tham gia quá trình đào tạo có chuyên cần hay không, mức độ tập trung và thể hiện kỹ năng, kiến thức ra sao là một trong những tiêu chí để đánh giá quá trình học tập của người học.

Thứ ba: nội dung chương trình đào tạo. Cán bộ giảng dạy có thể tham giá việc đánh giá về nội dung chương trình đào tạo dưới hình thức là một chuyên gia. Nội dung đánh giá sẽ gồm có: nội dung đào tạo có cần thiết hay không? Cần điều chỉnh hay bổ

sung những gì? Căn cứ vào những đánh giá đó, doanh nghiệp có thể điều chỉnh, sửa đổi chương trình đào tạo đang sử dụng cho phù hợp với tình hình thực tế.

- Đánh giá của học viên.

Khi kết thúc khoá đào tạo, học viên sẽ đánh giá về các mặt của chương trình đào tạo, gồm nhiều mục như cách thức tổ chức đào tạo, tài liệu được cung cấp, các dịch vụ giá trị trong quá trình tham gia như chất lượng bài giảng, kiến thức được giảng dạy, cơ sở vật chất, chất lượng bữa ăn, thái độ giảng viên và người quản lý…

Việc đánh giá của học viên cũng có nhiều hình thức khác nhau, có thể trực tiếp dưới dạng ý kiến bằng lời nói hoặc văn bản hoặc đóng góp ý kiến dạng phiếu đánh giá. Các hình thức này sẽ được sử dụng để phục vụ cho công tác tổng kết, đánh giá chương trình đào tạo và điều chỉnh cho những khoá đào tạo về sau.

- Đánh giá của cán bộ quản lý.

Cán bộ quản lý là người được đơn vị cử ra với nhiệm vụ là giám sát quá trình giảng dạy và học tập của những người tham gia vào chương trình đào tạo. Một số tiêu chí có thể được nêu ra như quá trình giảng dạy của cán bộ giảng viên, thái độ học tập của học viên, quá trình phục vụ của đội ngũ nhân viên liên quan… Những ý kiến này được lãnh đạo đơn vị tham khảo, góp ý và điều chỉnh nếu thấy phù hợp và cần thiết.

1.4. Những nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo viên chức

Với sự phát triển về mọi mặt được diễn ra liên tục như hiện nay, các tổ chức luôn phải cạnh tranh và gặp nhiều thách thức trong nền kinh tế thị trường. Những thay đổi dù chỉ nhỏ cũng làm cho tổ chức phải linh hoạt trong phản ứng để hạn chế các rủi ro, mang lại kết quả kinh doanh tốt. Có thể thấy rất nhiều yếu tố ảnh hưởng, tác động đến công tác đào tạo viên chức trong các đơn vị sự nghiệp công lập và được phân loại thành 2 nhóm: yếu tố khách quan và yếu tố chủ quan.

1.4.1. Các nhân tố khách quan

1.4.1.1. Đặc điểm của đội ngũ viên chức

Đặc điểm của đội ngũ viên chức về số lượng, trình độ chuyên môn, kiến thức, kỹ năng, độ tuổi công tác… đều có ảnh hưởng đến công tác đào tạo. Những viên chức chưa đạt chuẩn về trình độ chuyên môn đối với mỗi chức danh thì họ cần phải tham gia học tập, bồi dưỡng để đạt chuẩn về trình độ đối với chức danh đó. Ngoài ra, tại một vị trí việc làm, viên chức cũng cần thường xuyên cập nhật, kỹ năng để hoàn thành nhiệm vụ.

Độ tuổi công tác có ảnh hưởng trực tiếp tới công tác đào tạo. Viên chức có độ tuổi cao thường có nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng ít hơn VC trẻ do họ sắp đến độ tuổi nghỉ hưu. VC trẻ tuổi lại dễ dàng cập nhật kiến thức mới, nhanh nhẹn trong nắm bắt kỹ năng, là điều kiện thuận lợi cho công tác đào tạo, bồi dưỡng.

1.4.1.2. Nhận thức của đội ngũ viên chức đối với công tác đào tạo

Nhận thức của đội ngũ VC đối với đào tạo, bồi dưỡng là yếu tố cơ bản, có tính chất quyết định tới các kết quả của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng. Nhận thức đúng là tiền đề, là kim chỉ nam cho những hành động, việc làm đúng đắn, khoa học và ngược lại. Nếu mỗi VC đều nhận thức được vai trò, tầm quan trọng của việc đào tạo, có tác dụng nâng cao trình độ, kiến thức, kỹ năng, phương pháp làm việc của bản thân; nếu họ hiểu học tập là để phục vụ chính họ trong việc nâng cao chất lượng hoạt động công vụ, họ sẽ có ý thức trong việc tự rèn luyện, trau dồi kiến thức, học hỏi, tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng một cách tích cực, ham mê và có hiệu quả.

Nhận thức đúng đắn VC sẽ có thái độ tích cực khi tham gia các khóa đào tạo, công tác đào tạo qua đó đạt được kết quả tốt, hoạt động đào tạo của tổ chức đạt được mục tiêu và kế hoạch đề ra. Ngược lại, nhận thức sai lệch sẽ khiến VC có thái độ thờ ơ khi tham gia các khóa đào tạo, gây nên tình trạng lãng phí trong đào tạo. Phải tốn nhiều thời gian, kinh phí để cử VC tham gia đào tạo nhưng kết quả là sau khóa học năng lực và thái độ làm việc của họ không được cải thiện. Mục tiêu và kết quả của hoạt động đào tạo bồi dưỡng sẽ không đạt được.

1.4.2. Các nhân tố chủ quan

1.4.2.1. Quan điểm của đơn vị quản lý, sử dụng viên chức

Quan điểm của đơn vị quản lý, sử dụng VC có vai trò đặc biệt quan trọng trong công tác đào tạo. Vai trò này thể hiện ở những quan điểm về chính sách, chế độ đãi ngộ, tính phối hợp trong thực hiện công tác đào tạo…của đơn vị, từ đó ảnh hưởng đến nguồn lực mà đơn vị dành cho đào tạo VC của mình. Đơn vị quan tâm đến công tác đào tạo sẽ có những chế độ, chính sách đào tạo VC phù hợp. Các chính sách ưu tiên, động viên, khuyến khích giúp thúc đẩy các hoạt động đào tạo, qua đó thúc đẩy VC tích cực tham gia học tập để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, năng lực công tác và ngược lại.

Chúng ta đều biết con người với tư cách là một sinh vật cao cấp có ý thức, mọi hoạt động đều có mục đích và bao giờ cũng có một động lực tương ứng nhằm thúc đẩy

hoạt động để thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần. Vì vậy, thường xuyên chăm lo tới lợi ích vật chất (hỗ trợ tiền ăn ở, tiền đi lại, tiền học phí...) và lợi ích tinh thần (biểu dương, khen thưởng khi đạt được kết quả cao trong quá trình học tập...), có chính sách đãi ngộ phù hợp là các công cụ rất hữu ích trong việc thúc đẩy hiệu quả của hoạt động đào tạo. Đối với những cơ quan hạn chế về tài chính, không đủ các quỹ cho việc khuyến khích bằng vật chất thì hình thức khen thưởng, công nhận bằng tinh thần cũng phát huy giá trị rất lớn. Sử dụng đồng bộ các biện pháp khuyến khích chính là tạo động lực để VC tích cực học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, năng lực công tác. Đó là một trong những nhân tố góp phần nâng cao chất lượng của các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng.

Bên cạnh đó, sự phối kết hợp của đơn vị quản lý, sử dụng VC với đơn vị đào tạo cũng đóng một vai trò quan trọng trong quá trình đào tạo. Nó ảnh hưởng đến đối tượng đào tạo mà đơn vị cử đi có phù hợp với chương trình đào tạo hay không, qua đó ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo. Sự phối hợp này còn thể hiện ở chỗ đơn vị quản lý, sử dụng VC tạo mọi điều kiện thuận lợi cho VC được tham gia đào tạo.

1.4.2.2. Yếu tố con người của cơ sở đào tạo

Con người là nhân tố có tính chất quyết định trong mọi hoạt động. Trong công tác đào tạo, yếu tố con người bao gồm đội ngũ lãnh đạo, giảng viên và người làm công tác hỗ trợ, quản lý đào tạo.

- Đội ngũ lãnh đạo với những chính sách cụ thể giúp cho công tác đào tạo được hiện thực hóa. Công tác này có mang lại hiệu quả hay không phụ thuộc rất nhiều vào quan điểm, chính sách của nhà lãnh đạo, quản lý.

- Giảng viên là yếu tố rất quan trọng trong quá trình đào tạo, bồi dưỡng VC. Một đội ngũ giảng viên có trình độ cao, phẩm chất và năng lực tốt là yếu tố tích cực tác động tốt tới đào tạo, bồi dưỡng VC.

- Người làm công tác hỗ trợ, quản lý đào tạo là những người trực tiếp thực hiện từng phần việc, gắn kết các bước thành một quy trình đào tạo hoàn chỉnh. Chất lượng đào tạo cũng phụ thuộc nhiều vào năng lực và cách thức làm việc của đội ngũ này.

1.4.2.3. Cơ sở vật chất, nguồn kinh phí của cơ sở đào tạo

- Điều kiện cơ sở vật chất (trường, lớp, trang thiết bị, dụng cụ giảng dạy, học tập…) là yếu tố cần thiết có tác động tích cực hoặc hạn chế tới công tác đào tạo. Cơ sở vật chất tốt là điều kiện thuận lợi cho hoạt động đào tạo diễn ra và ngược lại nếu cơ sở

vật chất không tốt, hoặc thiếu thốn sẽ hạn chế rất lớn đến các hoạt động đào tạo; thậm chí có thể không thực hiện được các hoạt động đào tạo.

- Nguồn kinh phí đào tạo là yếu tố quyết định đến số lượng VC được đào tạo. Kinh phí này thường do Nhà nước cấp (chỉ dành cho đào tạo công chức); kinh phí của đơn vị sự nghiệp (đối với đào tạo viên chức); nguồn đóng góp của học viên (nếu các cơ sở đào tạo là những đơn vị sự nghiệp công tự chủ một phần tài chính); nguồn hỗ trợ của các chương trình, dự án…

1.4.2.4. Chương trình và nội dung đào tạo

Chương trình và nội dung đào tạo có ảnh hưởng rất lớn tới kết quả của công tác đào tạo, đặc biệt là hình thức đào tạo tập trung.

Đặc trưng lớn nhất của nội dung đào tạo hay giáo trình, tài liệu đào tạo VC là tính không ổn định và luôn đòi hỏi cập nhật. Đây cũng là điểm khó khăn cho hoạt động đào tạo vì đòi hỏi nội dung phải luôn được đổi mới, việc biên soạn lại tài liệu kéo theo là sự gia tăng chi phí đào tạo, bồi dưỡng. Ngoài ra, các tài liệu chưa theo hệ thống thống nhất, chưa đồng bộ cũng gây khó khăn cho giảng viên và học viên khi tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng.

Ngược lại, một cơ sở đào tạo giải quyết được vấn đề về nội dung và chương trình đào tạo sẽ thúc đẩy quá trình đào tạo diễn ra suôn sẻ hơn, giảm thiểu được chi phí và góp phần nâng cao chất lượng đào tạo.

1.5. Kinh nghiệm và bài học của một số đơn vị sự nghiệp công lập về đào tạo viên chức

1.5.1. Kinh nghiệm về hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại một số đơn vị sự nghiệp công lập.

1.5.1.1. Kinh nghiệm về đào tạo nguồn nhân lực tại Trung tâm Điện ảnh Thể thao và Du lịch Việt Nam

Là một đơn vị sự nghiệp công lập có thu do Bộ VHTTDL quản lý như Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh. Trung tâm Điện ảnh Thể thao và Du lịch Việt Nam có chức năng sản xuất phim, phổ biến các tác phẩm và ấn phẩm điện ảnh thuộc lĩnh vực văn hoá, thể thao, du lịch và gia đình. Trung tâm Điện ảnh Thể thao và Du lịch Việt Nam có con dấu riêng, tài khoản riêng theo quy định của pháp luật. Những nhiệm vụ chính của Trung tâm gồm có: tổ chức sản xuất và phổ biến phim về thời sự, phóng sự tài liệu, khoa giáo, quảng cáo nhằm quảng bá các lĩnh vực văn hoá thể thao và du lịch

theo quy định và phân công của Bộ trưởng; trực tiếp tuyên truyền các hoạt động văn hoá, thể thao, du lịch và phối hợp với các đơn vị có liên quan để tuyên truyền trên kênh truyền hình về nội dung các tác phẩm mà trung tâm sản xuất; tham gia sản xuất chương trình phục vụ đồng bào miền núi, vùng sâu xa và hải đảo theo quy định của pháp luật và phân công của Bộ trưởng; phối hợp với các cơ quan đơn vị tổ chức sự kiện lễ hội văn hoá gia đình, thể thao và du lịch; tổ chức cung ứng các dịch vụ sản xuất phim băng hình phù hợp với chức năng nhiệm vụ được giao và theo quy định…

Với số lượng cán bộ viên chức khoảng 40 cán bộ, trong 3 năm vừa qua, trung tâm đã sản xuất rất nhiều chương trình về văn hoá du lịch, được phát sóng trên các kênh truyền hình trung ương như VTV2, Kênh truyền hình Nhân dân, các đề án của Nhà nước về văn hoá, thể thao và du lịch…

Công tác đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cũng được đưa lên làm yếu tố phát triển ưu tiên để xây dựng đội ngũ cán bộ viên chức có trình độ chuyên môn vững vàng, kỹ năng cao trong công việc.

Để phát triển nguồn nhân lực như vậy, Trung tâm Điện ảnh Thể thao và Du lịch Việt Nam đã thực hiện công việc sau:

- Không ngừng nâng cao thu nhập cho cán bộ viên chức của trung tâm, góp phần giúp cán bộ nghiên cứu làm việc, tăng hiệu quả lao động, thu hút được cán bộ giỏi về. Thực hiện cơ chế tự chủ tài chính đối với đơn vị sự nghiệp có thu, trung tâm không ngừng liên kết hợp tác với các đơn vị ngoài, tham gia nghiên cứu các dự án sản xuất về phim ảnh để tăng thêm các khoản thu.

- Trung tâm luôn quan tâm tới công tác đào tạo nhân lực.Cử những cán bộ viên chức có năng lực đi học thêm các lớp nâng cao trình độ chuyên môn trong và ngoài nước. Hỗ trợ kinh phí và thời gian cho người đi học.

- Tạo môi trường tốt cho cán bộ viên chức, xây dựng môi trường cạnh tranh lành mạnh trong công việc và khuyến khích sự sáng tạo của cá nhân và tập thể, tổ chức các hoạt động tập thể nâng cao tinh thần cho cán bộ viên chức để giúp tăng tính đoàn kết, thoải mái trong lao động. Chế độ phúc lợi đảm bảo theo quy định.

1.5.1.2. Kinh nghiệm về công tác đào tạo tại Viện Nghiên cứu giáo dục – Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh

Viện Nghiên cứu giáo dục là một viện thuộc thành viên Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh. Với đội ngũ cán bộ viên chức có trình độ cao, nhiệm

vụ là nghiên cứu về chiến lược giáo dục và các vấn đề liên quan tới giáo dục và đào tạo nên Viện luôn là đơn vị đi đầu trong lĩnh vực nghiên cứu cơ bản trong lĩnh vực giáo dục tại tất cả bậc học, tư vấn và cung cấp sản phẩm nghiên cứu liên quan tới giáo dục, bồi dưỡng chuyên môn trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo… Viện đã hoàn thành hàng trăm đề tài cấp Nhà nước, cấp Bộ cũng như cấp cơ sở với chất lượng cao, tham gia nhiều hội thảo có uy tín trên thế giới… Ngoài ra, Viện còn đào tạo sau đại học cho các đơn vị khác trên cả nước.

Với thành công như vậy, Viện đã luôn coi công tác đào tạo nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng, nhân tố chính trong sự phát triển. Với gần 40 cán bộ viên chức cơ hữu, 20 cán bộ có trình độ GS, PGS, TS và còn lại có trình độ Th.S, để có lực lượng cán bộ trình độ như vậy, Viện đã thực hiện nhiều phương pháp đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn cho cán bộ viên chức.

- Viện ban hành cụ thể các quy chế hoạt động cho cán bộ viên chức nhằm tăng cường công tác quản lý, nâng cao thái độ và tinh thần làm việc. Đầu tư để xây dựng quy chế hoạt động khoc học công nghệ, làm cơ sở để chỉ đạo và quản lý hoạt động nghiên cứu. Cập nhật và bồi dưỡng cho cán bộ viên chức các nội dung văn bản mới về quản lý khoa học các cấp. Tập huấn nghiệp vụ và áp dụng công nghệ thông tin và công tác quản lý khoa học…

- Tổ chức bộ máy quản lý phù hợp với trình độ chuyên môn. Chủ trương tăng cường công tác đào tạo, học tập kinh nghiệm của các đơn vị đi trước để vận dụng xây dựng phù hợp cho Viện. Tiếp tục bổ sung và hoàn thiện tổ chức đáp ứng với chức năng nhiệm vụ quy định. Đi sâu vào xây dựng chức năng nhiệm vụ phòng ban hợp lý, tạo cơ sở đẩy mạnh những hoạt động chủ động của từng đơn vị phòng ban.

- Lãnh đạo Viện chú trọng đến công tác tư tưởng, động viên tính chủ động sáng tạo của cán bộ viên chức, bố trí đan xen các thế hệ nhằm tạo tầng lớp kế thừa.

- Chú trọng công tác đào tạo nguồn nhân lực, sắp xếp thời gian và kinh phí để bố trí cử cán bộ viên chức tham gia các khoá đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn cũng như lý luận chính trị, ngoại ngữ, công nghệ thông tin… Động viên và hỗ trợ cho các cán bộ viên chức phấn đấu đủ tiêu chuẩn xét phong chức danh GS, PGS.

- Mở rộng quan hệ hợp tác với các đơn vị bên ngoài nhằm trao đổi thông tin về kinh nghiệm quản lý, nghiên cứu và những cái mới trong lĩnh vực đào tạo. Triển khai

các kết quả nghiên cứu vào thực tiễn và rút kinh nghiệm nhằm nâng cao hơn nữa công tác nghiên cứu, bồi dưỡng cán bộ viên chức của Viện.

1.5.2. Bài học kinh nghiệm cho Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh

Là ngành đặc thù tại Việt Nam, nhưng không vì thế tách rời xu thế chung trong công tác đào tạo nhân lực của xã hội. Với một số kinh nghiệm về xây dựng và đào tạo nguồn nhân lực từ các đơn vị sự nghiệp công lập, có thể thấy nội dung về đào tạo nguồn nhân lực của các tổ chức luôn được chú trọng và có kế hoạch, chiến lược bài bản. Luôn có những ưu tiên cho người lao động trong công tác nâng cao kỹ năng nghề nghiệp, động viên người lao động học tập cao hơn.

Từ đó, Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh đã rút ra được một số bài học kinh nghiệm sau:

- Xác định việc đào tạo viên chức, người lao động là một trong những nhiệm vụ trọng tâm hàng đầu của đơn vị, được quan tâm và chú trọng.

- Xác định đúng đối tượng đào tạo và nhu cầu đào tạo dựa trên thực trạng, từ đó xây dựng nội dung chương trình đào tạo phù hợp, hiệu quả.

- Xây dựng đội ngũ phụ trách công tác đào tạo ngày một chuyên nghiệp, có chất lượng về trình độ chuyên môn để công tác đào tạo nguồn nhân lực được thực hiện một cách nhanh chóng, đảm bảo yêu cầu đã đề ra.

- Chú trọng việc sử dụng nhân lực sau đào tạo, để phát huy tối đa tính thực tiễn của đào tạo vào công việc cụ thể.

Tóm tắt chương 1

Trong chương 1 này, tác giả đã trình bày khái niệm chung về nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực và công tác đào tạo về nhân lực. Cùng với đó, gắn với đối tượng tìm hiểu là Trung tâm kỹ thuật điện ảnh nên tác giả cũng nêu cụ thể về những khái niệm viên chức, người lao động trong các đơn vị sự nghiệp công lập và vai trò ý nghĩa của viên chức người lao động trong các cơ quan tổ chức. Tiếp theo, là các nội dung sâu hơn về những mục tiêu trong công tác đào tạo để từ đó chỉ ra ý nghĩa quan trọng trong công tác đào tạo nguồn nhân lực. Đối với đơn vị sự nghiệp công lập, các nội dung về công tác đào tạo như chiến lược, kế hoạch đào tạo hàng năm, xây dựng quy trình đào tạo cũng như trách nhiệm các bên liên quan cũng được trình bày cụ thể. Với đơn vị sự nghiệp công lập, việc xác định đối tượng đào tạo cũng có phần khác so với các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh, nên tác giả cũng đã nêu khá chi tiết và phân loại những trường hợp khác nhau trong công tác đào tạo cán bộ, viên chức và người lao động. Nội dung nữa của chương là công tác lên kế hoạch và phương pháp đào tạo, trong phần này, tác giả trình bày chi tiết các căn cứ để lên kế hoạch cũng như các phương pháp đào tạo trong thực tế gặp phải, từ đó xây dựng cách thức tổ chức đào tạo và đánh giá tính hiệu quả của chương trình đào tạo đối với người lao động cũng như với tổ chức của người lao động.

Trong công tác đào tạo nguồn nhân lực, những nhân tố ảnh hưởng từ bên trong hay bên ngoài cũng được trình bày khá đầy đủ. Từ các nội dung kiến thức và lý luận được nêu trên, tác giả tìm hiểu về một số kinh nghiệm hoàn thiện công tác đào tạo tại một số đơn vị sự nghiệp công lập trong và ngoài Bộ VHTTDL để từ đó rút ra được một số bài học kinh nghiệm có thể nghiên cứu, xây dựng và áp dụng tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh để nâng cao hơn nữa công tác đào tạo nguồn nhân lực.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRUNG TÂM KỸ THUẬT ĐIỆN ẢNH

2.1 . Giới thiệu về Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh

2.1.1 .Vị trí, chức năng của Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh

Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh là một đơn vị công lập, tự đảm bảo một phần kinh phí hoạt động, thuộc Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch với chức năng chính là hoạt động các dịch vụ về kỹ thuật điện ảnh.

Trung tâm có trụ sở tại Hà Nội, có con dấu và tài khoản riêng theo quy định của Pháp luật. Với nhiệm vụ và quyền hạn theo Quyết định số 3669/QĐ-BVHTTDL ngày 01/10/2018 của Bộ trưởng Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, gồm có:

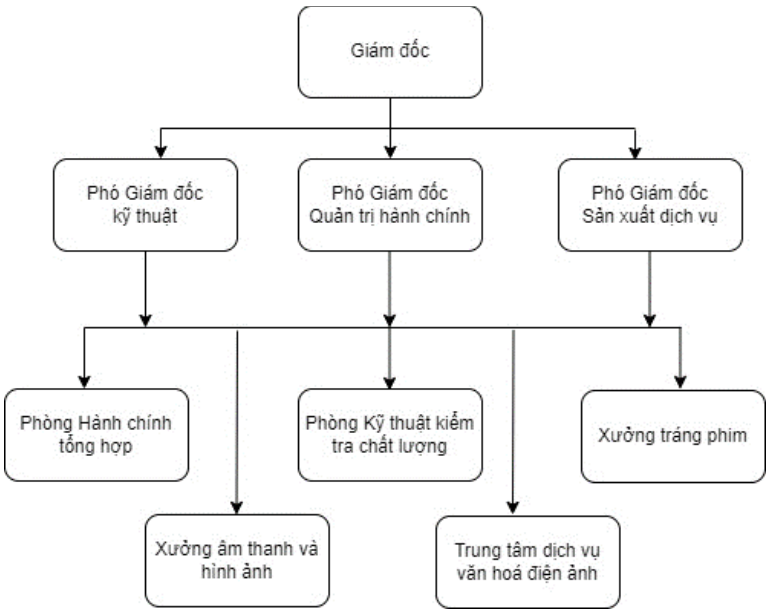
- Trình Bộ trưởng VHTTDL chiến lược phát triển; kế hoạch hoạt động dài hạn, trung hạn, hàng năm của Trung tâm và tổ chức thực hiện sau khi được phê duyệt.
- Tổ chức các hoạt động dịch vụ văn hóa, điện ảnh phù hợp với chức năng, nhiệm vụ được giao và theo quy định của pháp luật.
- Hợp tác, liên kết với các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước nhằm khai thác, sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất kỹ thuật và nguồn nhân lực thực hiện có của Trung tâm theo quy định của pháp luật
- Thực hiện dịch vụ in tráng phim nhựa, dịch vụ kỹ thuật âm thanh và hình ảnh.
- Xác định vị trí việc làm, cơ cấu viên chức theo chức danh nghề nghiệp và số lượng người làm việc trình cấp có thẩm quyền phê duyệt; quản lý tổ chức bộ máy, nhân sự; thực hiện chế độ, chính sách đối với công chức, viên chức, người lao động thuộc phạm vi quản lý của Trung tâm theo quy định pháp luật và phân cấp quản lý của Bộ Văn hóa - Thể thao - du lịch; tổ chức, tham gia đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho viên chức, công nhân, người lao động của Trung tâm và ngành điện ảnh theo quy định của pháp luật
- Sản xuất, liên kết sản xuất phim điện ảnh, phim video và các chương trình truyền hình theo quy định của pháp luật.
- Nghiên cứu ứng dụng tiến bộ khoa học, công nghệ về sản xuất phim và phổ biến phim; thực hiện thông tin khoa học và công nghệ điện ảnh.
- Quản lý, sử dụng tài chính, tài sản được giao và các nguồn thu khác theo quy định của pháp luật

- Thực hiện các nhiệm vụ khác được Bộ trưởng VHTTDL giao.

Với các chức năng và nhiệm vụ như vậy, có thể thấy Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh có nhiều lĩnh vực từ kỹ thuật tới phát triển sáng tạo về lĩnh vực điện ảnh.

2.1.2 . Tổ chức bộ máy của Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh

Cơ cấu về bộ máy của Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh:



Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy của Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh

(Nguồn: Trung tâm KTĐA)

Ban giám đốc Trung tâm trước đây gồm có 1 giám đốc, 3 phó giám đốc. Tuy nhiên do thay đổi cơ cấu nên hiện nay có 1 Quyền giám đốc và 1 phó giám đốc, đang chờ Bộ VHTTDL kiện toàn các chức vụ lãnh đạo. Vị trí Giám đốc và Phó giám đốc do Bộ trưởng VHTTDL bổ nhiệm, miễn nhiệm theo quy định của Đảng và Nhà nước về công tác cán bộ.

Giám đốc có trách nhiệm quy định các chức năng, nhiệm vụ cụ thể của từng phòng, xưởng trực thuộc Trung tâm. Bố trí vị trí việc làm, cơ cấu chức danh đối với từng phòng ban, xây dựng và ban hành quy chế hoạt động của Trung tâm.

Phó giám đốc chịu trách nhiệm với các nhiệm vụ được Giám đốc Trung tâm phân công theo quy định.

Các phòng ban chuyên môn nghiệp vụ gồm có: Phòng Hành chính tổng hợp (các mảng công việc chính: Tổ chức cán bộ, Hành chính quản trị, Kế hoạch tài vụ); Phòng Kỹ thuật và kiểm tra chất lượng sản phẩm (Nghiên cứu ứng dụng tiến bộ khoa học, công nghệ về sản xuất phim và phổ biến phim; Thực hiện thông tin khoa học và

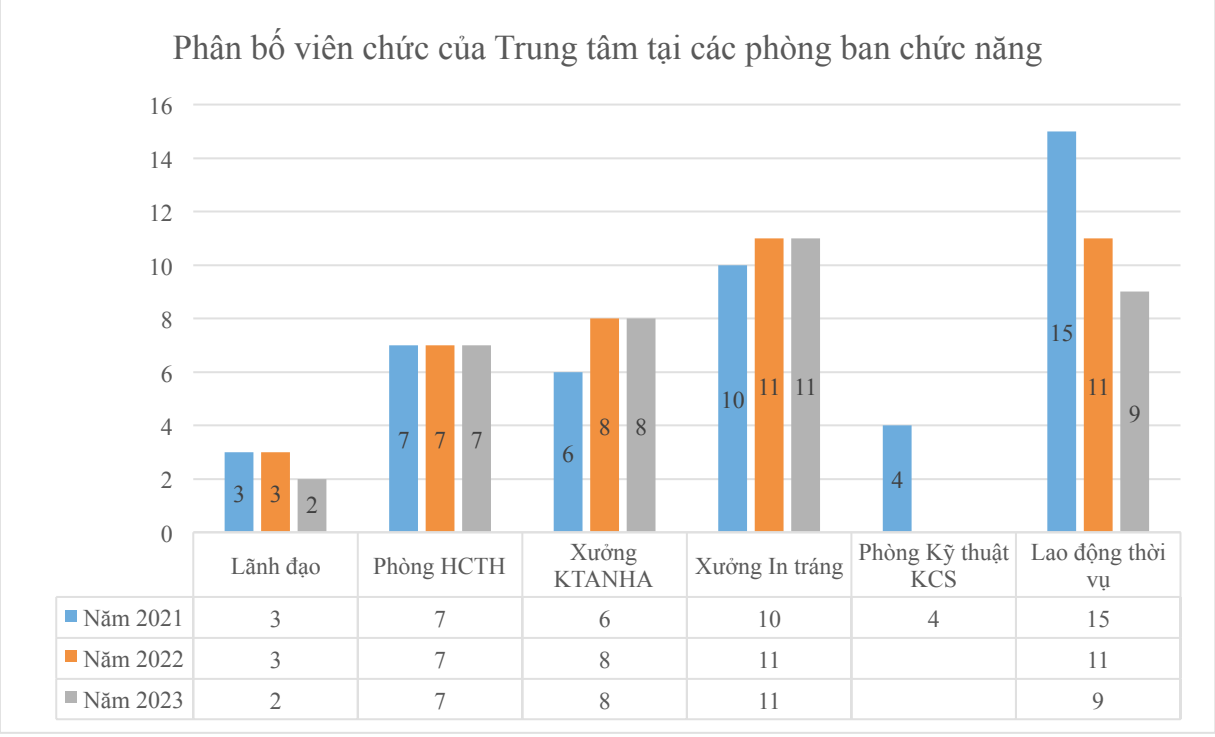
công nghệ điện ảnh; Kiểm tra chất lượng kỹ thuật thành phẩm và bán thành phẩm các phim gia công in tráng).

Các đơn vị trực thuộc khác: Xưởng In tráng phim, Xưởng Kỹ thuật Âm thanh và Hình ảnh.

Xưởng in tráng với các nhóm công việc: In tráng phim âm bản gốc (Negative) mầu và làm nháp; In tráng phim đường tiếng quang học và phim đen trắng; Làm bản đầu và hàng loạt các bộ phim mầu và đen trắng 35 mm; Rửa phụ đề phim;

Xưởng Kỹ thuật Âm thanh và Hình ảnh với các nhóm công việc: Gia công bản âm thanh gốc (bản hòa âm quốc tế và bản hòa âm tổng hợp) theo đơn đặt hàng của các đoàn làm phim; In tiếng quang học phim 35mm với các thể loại đường tiếng Klono, Stepeo SR - 4 kênh; Surround 5.1 và Digital SR-D; Thu tiếng, lồng tiếng, thu nhạc, hòa âm; Telecinne phím sang băng Video; Dựng phim phi tuyến tính số, phim Kỹ thuật số; Làm phụ đề phim Kỹ thuật số; Đóng gói phim Kỹ thuật số.

Sau đây thể hiện số liệu nhân sự được chi theo các đơn vị phòng ban qua các năm 2021 đến 2023. Năm 2022 giải tán Phòng kỹ thuật KCS, nhân sự luân chuyển sang Xưởng Kỹ thuật Âm thanh và Hình ảnh và Xưởng In tráng.



	Lãnh đạo	Phòng HCTH	Xưởng KTANHA	Xưởng In tráng	Phòng Kỹ thuật KCS	Lao động thời vụ
Năm 2021	3	7	6	10	4	15
Năm 2022	3	7	8	11		11
Năm 2023	2	7	8	11		9

Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo các bộ phận phòng/xưởng

(Nguồn: Trung tâm KTĐA)

2.1.3 . Tình hình hoạt động kinh doanh của Trung tâm

Với chính sách hướng tới sự phát triển ổn định, bền vững, uy tín, Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh đã cam kết thực hiện đúng các quy trình về quản lý chất lượng sản phẩm theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 và quy định của Nhà nước về bảo quản, lưu trữ các sản phẩm về điện ảnh.

Tình hình thu chi của Trung tâm trong giai đoạn 2021-2023 được thể hiện dưới bảng số liệu sau.

- **Tình hình thu:**

Bảng 2.1: Dự toán ngân sách thu của Trung tâm

(Đơn vị tính: VNĐ)

TT	Nội dung	Năm		
		2021	2022	2023
1	**Dự toán NSNN cấp**	**7,385,319,486**	**5,750,000,000**	**5,864,822,600**
1.1	Kinh phí thường xuyên	5,000,000,000	5,000,000,000	5,000,000,000
1.2	Kinh phí không thường xuyên	2,385,319,486	750,000,000	864,822,600
2	**Dự toán thu hoạt động sự nghiệp**	**3,786,675,957**	**4,236,537,348**	**3,194,343,399**
2.1	Thu từ hoạt động sản xuất	3,144,230,808	3,523,622,338	2,789,691,441
2.2.	Thu từ hoạt động sản xuất kinh doanh TTDVVHĐA	634,803,562	704,608,642	404,651,958
2.3	Thu từ lãi suất ngân hàng	7,461,587	8,306,368	4,651,958
Tổng cộng		**11,171,995,443**	**9,986,537,348**	**9,037,727,552**

(Nguồn: Trung tâm KTĐA)

Có thể nhận thấy tổng nguồn thu của TT thì kinh phí của ngân sách Nhà nước vẫn chiếm tỉ lệ chính. Chứng tỏ khả năng tự chủ của TT còn thấp, nguồn thu từ hoạt động kinh doanh ít, năm sau còn thấp hơn năm trước.

- **Dự toán chi**

Phòng Hành chính tổng hợp với bộ phận Kế toán sẽ thống kê, tổng hợp và đề xuất với Giám đốc TT về công tác quản lý tài chính của TT. Trong phạm vi kinh phí được

giao, TT chủ động sử dụng kinh phí đảm bảo các nội dung và yêu cầu công việc được giao theo tiêu chuẩn, định mức mà Nhà nước và Bộ Tài chính ban hành.

Bảng 2.2: Dự toán chi ngân sách của Trung tâm

(Đơn vị tính: VNĐ)

TT	Nội dung	Năm		
		2021	2022	2023
1	**Chi thường xuyên**	**5,000,000,000**	**5,000,000,000**	**5,000,000,000**
1.1	Tiền lương	2,794.467,394	2,810,078,366	2,454,134,635
1.2	Phụ cấp lương	230,067,003	318,861,230	329,414,706
1.3	Phúc lợi tập thể	4,680,000	4,420,005	195,603,873
1.4	Các khoản đóng góp	434,786,804	505,689,791	524,473,488
1.5	Các khoản thanh toán khác cho cá nhân	225,372,180	446,310,280	369,499,155
1.6	Thanh toán dịch vụ công cộng	155,535,053	289,730,914	341,392,764
1.7	Vật tư văn phòng	15,073,000	17,703,000	24,797,000
1.8	Thông tin, tuyên truyền , liên lạc	55,374,072	38,991,509	67,787,479
1.9	Công tác phí	57,787,149	65,382,711	72,090,000
1.10	Sửa chữa tài sản phục vụ công tác chuyên môn và duy tu, bảo dưỡng các công trình cơ sở hạ tầng từ kinh phí thường xuyên	156,713,000	25,625,000	27,466,000
1.11	Chi khác	81,564,067	20,551,962	
1.12	Chi lập các quỹ của đơn vị thực hiện khoán chi và ĐVSNCL	334,365,042	173,688,211	124,423,571
2	**Chi không thường xuyên**	**2,385,319,486**	**750,000,000**	**864,822,600**
2.1	Thanh toán dịch vụ công cộng	179,422,784		
2.2	Thông tin, tuyên truyền, liên lạc	3,749,700		
2.3	Hội nghị	466,800,000	497,799,912	494,895,000
2.4	Chi phí thuê mướn	363,406,484	2,200,000	268,000,000
2.5	Chi phí nghiệp vụ chuyên môn của từng ngành	179,494,000	249,064,000	249,064,000

2.6	Chi hỗ trợ giải quyết việc làm	391,319,486		114,822,600
2.7	Mua sắm tài sản dùng cho công tác chuyên môn	800,000,000		
Tổng cộng		**7,385,319,486**	**5,750,000,000**	**5,864,822,600**

(Nguồn: Trung tâm KTĐA)

- Quản lý thu

Thứ nhất, quản lý thu từ nguồn kinh phí NSNN cấp.

Nguồn kinh phí NSNN cấp hàng năm cho TTKTĐA gồm:

- Kinh phí chi hoạt động thường xuyên bao gồm: tiền lương, tiền công, các khoản phụ cấp lương, các khoản trích nộp bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế,kinh phí công đoàn theo quy định hiện hành cho cán bộ tại Trung tâm; các khoản chi theo quy định phục vụ cho hoạt động bộ máy của Trung tâm.

- Kinh phí không thường xuyên: Các khoản chi hoạt động nghiệp vụ theo đúng chức năng thực hiện các hoạt động dịch vụ kỹ thuật điện ảnh.

Trên cơ sở giao chỉ tiêu kế hoạch kinh tế - xã hội và dự toán thu, chi ngân sách của Bộ VHTTDL, Vụ kế hoạch tài chính thẩm tra phương án phân bổ dự toán chi NSNN, Trung tâm tiến hành phân bổ và phê duyệt dự toán chi tiết theo từng nội dung tới các phòng, ban chuyên môn để thực hiện.

Ngoài ra, Trung tâm cũng gửi quyết định giao dự toán thu, chi ngân sách của Bộ VHTTDL, văn bản thẩm tra phân bổ của Vụ kế hoạch tài chính, các quyết định phê duyệt dự toán của đơn vị đến Kho bạc nhà nước Ba Đình nơi giao dịch để theo dõi, quản lý, thực hiện thu, chi và kiểm soát chi.

Thứ hai, quản lý nguồn thu sự nghiệp.

- Nguồn thu từ hoạt động sản xuất, cụ thể như:

+ Đáp ứng dịch vụ kinh doanh xuất nhập khẩu vật tư thiết bị, công nghệ, dịch vụ kỹ thuật, tư vấn thiết kế, thẩm định kỹ thuật, thi công lắp đặt, bảo hành, bảo trì, chuyển giao công nghệ trong các lĩnh vực: Văn hóa thông tin, điện ảnh, nhiếp ảnh, phát thanh, truyền hình, viễn thông, giáo dục, y tế, môi trường, nội thất, quảng cáo...

+ Chuyên cung cấp các hệ thống thiết bị chuyên dụng, kỹ thuật cho ngành điện ảnh: máy quay phim, video các loại; Thiết bị trường quay: đèn, cần cẩu...; máy chiếu phim nhựa các loại; máy chiếu phim Video các loại, máy quay, dựng phim, máy tráng

phim, thiết bị đo lường, quang học, phim quay và các vật liệu in tráng Điện ảnh, vật tư các loại

+ Thiết bị chuyên dụng ngành Truyền hình: Camera lưu động, camera trường quay, thiết bị thu, phát, truyền dẫn tín hiệu truyền hình, thiết bị hậu kỳ sản xuất chương trình, vật tư các loại

+ Cung cấp các giải pháp tư vấn thiết kỹ thuật cho các công trình thuộc lĩnh vực ngành nghề Trung tâm cung cấp; cung cấp đội ngũ chuyên gia công nghệ trình độ chuyên môn cao cho các dự án cung cấp thiết bị điện ảnh, truyền hình, vật tư cho các ngành văn hóa, giáo dục.

- Nguồn thu từ Trung tâm Dịch vụ văn hóa điện ảnh

+ Thu hoạt động tuyên truyền về các chuyên mục, phim tài liệu tuyên truyền mà các đơn vị, cơ quan đặt hàng nhằm mục đích thực hiện tuyên truyền, giáo dục các lĩnh vực mà các đơn vị đang quản lý: như tuyên truyền về phòng cháy, chữa cháy; nông thôn mới; tài nguyên và môi trường; dân số kế hoạch hóa gia đình; nông nghiệp; chính sách bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế... Các đơn vị có nhu cầu về tuyên truyền sẽ liên hệ trực tiếp với Trung tâm DVVHĐA để xây dựng nội dung, kịch bản và sản xuất.

+ Thu từ cung cấp, tổ chức các hoạt động văn hóa - thông tin tổng hợp, phát hành phim, phát hành xuất bản phẩm phục vụ các sự kiện chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội, tuyên truyền đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, đáp ứng nhu cầu hưởng thụ, giải trí, sáng tạo văn hóa, nghệ thuật và thu nhận thông tin của quần chúng; nghiên cứu, thể nghiệm các mẫu hình, phương pháp, hình thức, hướng dẫn hoạt động văn hóa - thông tin ở cơ sở.

- Quản lý chi

Để thực hiện chi và tiến hành quản lý các khoản chi một cách có hiệu quả, Trung tâm đã ban hành Quy chế chi tiêu nội bộ. Đây là căn cứ để Giámđốc Trung tâm điều hành việc sử dụng và quyết toán kinh phí từ nguồn NSNNcấp cho hoạt động thường xuyên và nguồn thu sự nghiệp của Trung tâm, là cơsở pháp lý để Kho bạc nhà nước kiểm soát chi theo quy định.

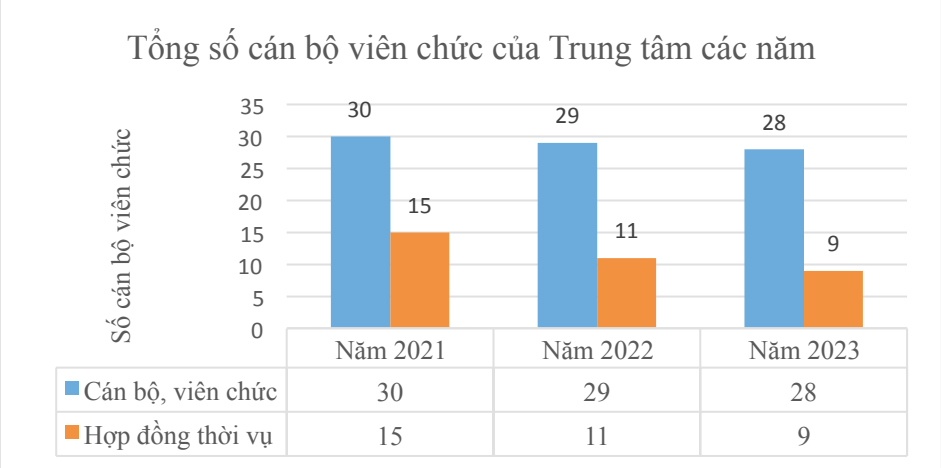
Chi từ nguồn NSNN cấp:Kinh phí NSNN cấp thực hiện qua Kho bạc nhà nước. Trung tâm thực hiện chi và kế toán thanh quyết toán theo các mục lục NSNN tương ứng với từng nội dung chi.

- Đối với kinh phí thường xuyên, căn cứ vào nhu cầu chỉ tiêu, số lượng biên chế được Bộ VHTTDL giao hàng năm, Trung tâm lập giấy rút dự toán NSNN kèm hồ sơ thanh toán gửi Kho bạc nhà nước Ba Đình nơi giao dịch để rút kinh phí. Các định mức chi tiêu thực hiện theo quy định Bộ VHTTDL giao và theo Quy chế chi tiêu nội bộ của Trung tâm.

- Đối với nguồn kinh phí không thường xuyên, Trung tâm triển khaithực hiện theo đúng các nội dung đã được phê duyệt tại Kế hoạch thực hiện Chiến lược và Quy hoạch phát triển điện ảnh đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030.

2.1.4 . Đặc điểm về nguồn nhân lực của Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh

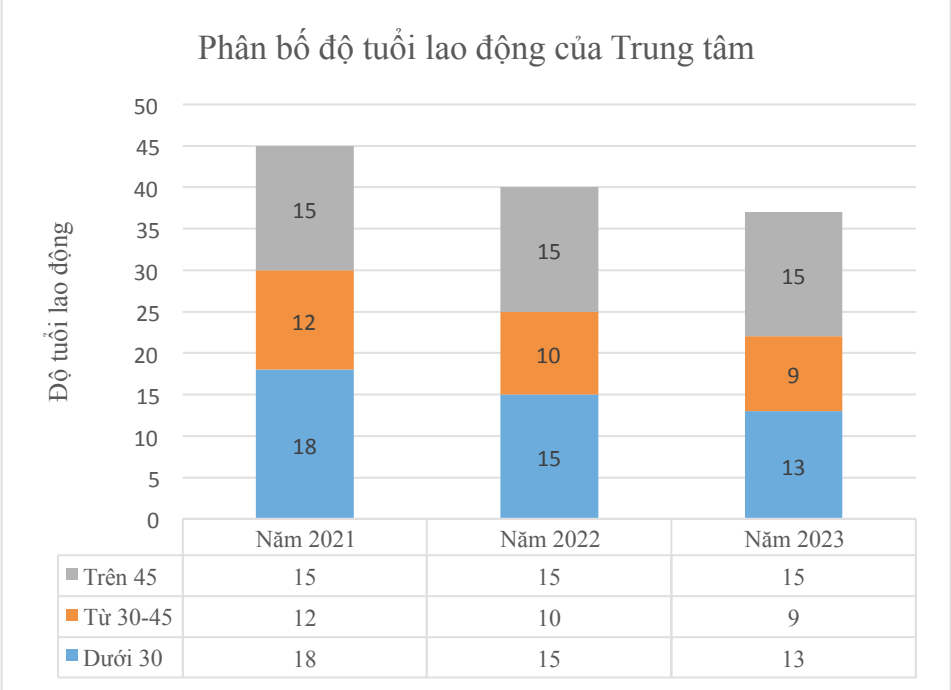
Về số người lao động của Trung tâm trong 3 năm gần đây được thể hiện bằng số liệu sau:



Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động của Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh

(Nguồn: Trung tâm KTĐA)

Từ số liệu trên, ta thấy rằng số lượng lao động hàng năm của Trung tâm giảm dần so với các năm trước.



Biểu đồ 2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi của Trung tâm

(Nguồn: Trung tâm KTĐA)

Biểu đồ 2.3 mô tả cơ cấu lao động theo độ tuổi của Trung tâm. Gần đây nhất là năm 2023, Trung tâm có tổng số 13 lao động dưới 30 tuổi, chiếm 35%; 9 lao động trong khoảng 30-45 tuổi, chiếm 24,3%; và 15 lao động trên 45 tuổi, chiếm 40,5%. Trung tâm có số lao động dàn trải khá là đều nhau ở từng độ tuổi lao động.

2.2. Thực trạng về công tác đào tạo viên chức, người lao động tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh

2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Viên chức, người lao động của ngành văn hóa là nguồn lực quan trọng, có mối liên hệ rất chặt chẽ và không thể thiếu đối với các thành phần khác của hệ thống văn hóa, là yếu tố chính bảo đảm hiệu quả và chất lượng dịch vụ văn hóa, có vai trò ảnh hưởng quyết định tới việc thực hiện nhiệm vụ. Là đơn vị sự nghiệp của Bộ VHTTDL, Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh xác định vai trò, nhiệm vụ của mình ngày càng lớn, cần chú trọng, nâng cao về mọi mặt trong công tác đào tạo.

Đồng thời việc xác định nhu cầu đào tạo là yếu tố đầu tiên, quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến Trung tâm, nên căn cứ vào yêu cầu của Ban Giám đốc, của Trưởng các đơn vị liên quan và nhu cầu thực tiễn để xem xét các khả năng, trình độ, hiệu quả công việc… của người lao động mà đưa ra kế hoạch đào tạo. Các nhu cầu thực tiễn có thể xảy ra như:

- Áp dụng khoa học kỹ thuật mới vào công việc.
- Phân công nhiệm vụ mới cho người lao động.
- Người lao động chưa đáp ứng tốt công việc được giao.
- Thay đổi vị trí việc làm của người lao động.
- Phân công công việc mới cho người lao động…

Khi Trung tâm có nhu cầu đào tạo, các phòng/xưởng liên quan lên kế hoạch đào tạo trong năm theo mẫu ở phụ lục, với trường hợp đột xuất thì có văn bản gửi về phòng HCTH để tổng hợp. Căn cứ vào kế hoạch đào tạo của Trung tâm và vị trí việc làm, để xem xét từng trường hợp, nếu chưa phù hợp thì sẽ hướng dẫn để điều chỉnh, còn nếu đủ các điều kiện thì trình Ban Giám đốc xem xét và phê duyệt. Với trường hợp đào tạo đột xuất thì phòng HCTH cùng Ban Giám đốc thẩm định và thực hiện các thủ tục theo quy định đã ban hành.

Trong bước đề xuất này, việc xác định địa điểm đào tạo ảnh hưởng tới kinh phí của cả quá trình đào tạo. Tuỳ thuộc vào yêu cầu mà địa điểm đào tạo có thể ở Trung tâm hoặc ở bên ngoài Trung tâm.

Đối với hình thức đào tạo, tại Trung tâm có nhiều phương án lựa chọn tuỳ thuộc vào đối tượng đào tạo, ví dụ như Trung tâm tự đào tạo những lao động mới tuyển, lựa chọn những cán bộ có kinh nghiệm và trình độ để kèm cặp hướng dẫn người mới. Ngoài ra, Trung tâm còn tổ chức các khoá học liên kết với những đơn vị ngoài để nâng cao trình độ nghiệp vụ cho cán bộ nhân viên, đồng thời còn cho một số cán bộ Trung tâm đi học lên bậc cao hơn nữa (ĐH tại chức, thạc sỹ, tiến sỹ).

Những đối tượng được cử đi đào tạo thường được xác định và có kế hoạch từ đầu năm hoặc trong kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của Trung tâm. Bảng dữ liệu dưới đây trình bày về những vị trí được đào tạo trong 3 năm vừa qua.

Bảng 2.3: Những vị trí được đào tạo giai đoạn 2021-2023

TT	Vị trí được đào tạo	Số lượng
1	Vị trí chủ chốt (Ban giám đốc)	3
2	Vị trí quản lý	7
3	Cán bộ chuyên môn	25
4	Cán bộ cũ	10
5	Nhân viên mới	2

(Nguồn: Trung tâm KTĐA)

Đối với những giảng viên tham gia quá trình đào tạo thì Trung tâm sẽ căn cứ vào hồ sơ năng lực được giảng viên cung cấp, kết hợp với các yếu tố khác như kinh phí chi trả cho giảng viên, thời gian đào tạo, vị trí đào tạo giáo trình cung cấp… để có sự lựa chọn phù hợp nhất.

2.2.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo

Kế hoạch đào tạo được Trung tâm xây dựng bám sát mục tiêu đã định và dựa trên kết quả tổng hợp xác định nhu cầu đào tạo mà các phòng/xưởng dự kiến. Nói cách khác, bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo được xem là bản dự thảo kế hoạch. Sau đó, Trung tâm tổ chức họp với các bên liên quan (Phòng HCTH là đầu mối) để xác định lại kế hoạch trước khi làm tờ trình, trình cấp trên phê duyệt. Bản kế hoạch đào tạo đưa ra những con số chi tiết, cụ thể về số lớp đào tạo; số lượng học viên; thời gian đào tạo và dự trù kinh phí đào tạo.

Như vậy, kế hoạch đào tạo được xây dựng khá chủ quan do dựa hoàn toàn vào thông tin mà cung cấp, không thông qua điều tra khảo sát thực tế. Bên cạnh đó, cuộc họp của các bên liên quan để xác định kế hoạch chính thức làm thay đổi rất nhiều bản kế hoạch dự thảo hay chính là bản tổng hợp nhu cầu của từng phòng/xưởng. Nguyên nhân là vì nguồn kinh phí đào tạo của Trung tâm do Ngân sách phân bổ từ nguồn kinh phí dành cho đào tạo, bồi dưỡng của toàn Trung tâm nên khá hạn chế. Nhiều khi kế hoạch phải thu hẹp, dựa trên kinh phí được phân bổ, vì thế nội dung đào tạo bị hạn chế, chỉ lựa chọn đào tạo nội dung nào cần thiết nhất. Và để kế hoạch có tính khả thi phải xây dựng dựa trên tiềm lực thực sự của Trung tâm bao gồm các khía cạnh về cơ sở vật chất, đội ngũ giảng viên… Chính vì vậy, kế hoạch của Trung tâm thường bị động và chưa phản ánh được thực tế nhu cầu đào tạo mà chỉ có thể thỏa mãn phần nào nhu cầu đào tạo.

Mặt khác, kế hoạch đào tạo của Trung tâm thường chậm được cấp trên phê duyệt, thông thường kế hoạch được phê duyệt vào quý II hàng năm. Nguyên nhân có thể do cần thời gian để cân đối quỹ phân bổ cho hoạt động đào tạo, bồi dưỡng. Tuy nhiên, sự chậm trễ này ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động đào tạo của Trung tâm từ khâu chuẩn bị đến khâu tổ chức thực hiện.

2.2.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo bồi dưỡng

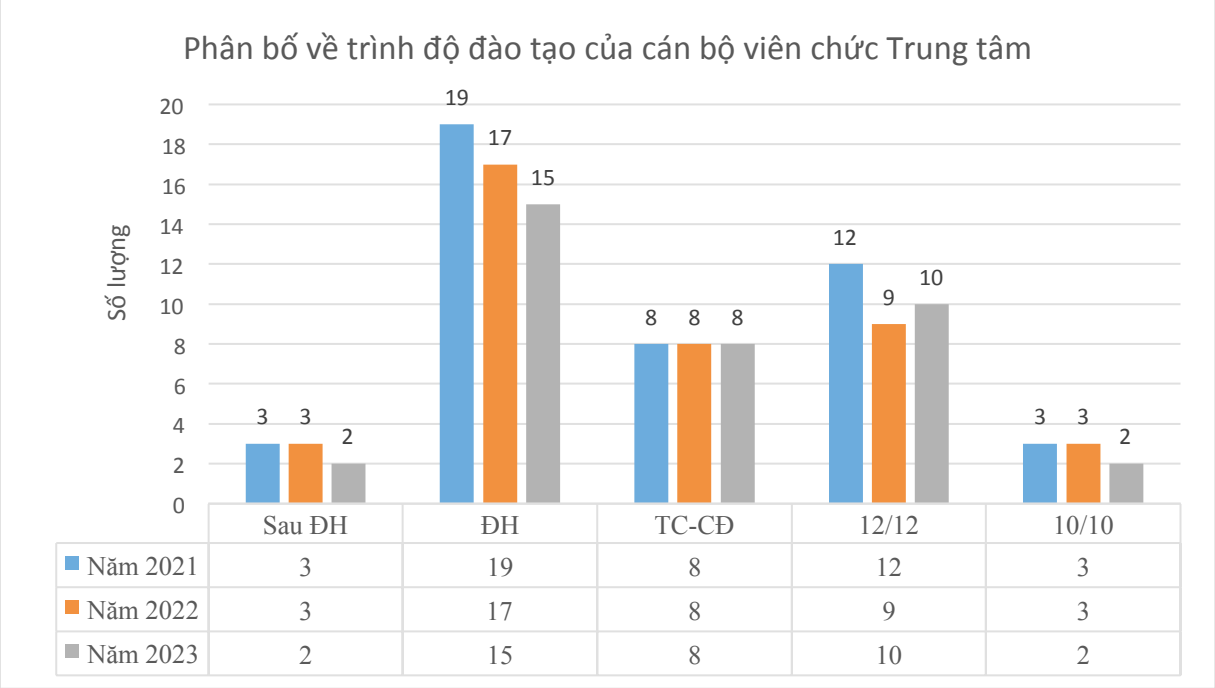
Kế hoạch đào tạo được phê duyệt cho biết các khóa đào tạo trong năm Trung tâm cần thực hiện. Với mỗi khóa đào tạo, Trung tâm tổ chức thực hiện theo quy trình gồm các bước: xác định mục tiêu, đối tượng cho từng khóa học; xây dựng nội dung, phân bổ thời gian cho từng nội dung đào tạo; lựa chọn giảng viên; xác định thời gian, địa điểm đào tạo; tổ chức quản lý lớp và đánh giá kết quả đào tạo của từng lớp. Quy trình cụ thể như sau:

2.2.3.1. Xác định mục tiêu đào tạo

Đào tạo cán bộ văn hóa là một chính sách Bộ VHTTDL đã đề ra. Đào tạo là một quá trình không thể thiếu cho sự tồn tại phát triển của một tổ chức nói chung, cho cá nhân người lao động trong tổ chức nói riêng. Cũng vì lẽ đó, hàng năm Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh luôn có các lớp tập huấn kỹ năng cho viên chức, người lao động của Trung tâm. Trung tâm luôn xem đó là nhu cầu thiết yếu và góp phần tạo nên uy tín, thương hiệu mạnh.

Kể từ khi đi vào hoạt động, qua nhiều giai đoạn phát triển khác nhau, Trung tâm có những thay đổi về quy mô, trình độ nguồn nhân lực. Những năm gần đây, số lượng cán bộ viên chức không thay đổi nhiều. Mặc dù Trung tâm đã có những cố gắng trong việc tuyển dụng cán bộ chuyên gia có trình độ vào nhưng đặc thù cơ chế, đề án về vị trí việc làm và chế độ đãi ngộ nên số lượng cán bộ viên chức giảm dần. Tuy nhiên, các cán bộ viên chức của Trung tâm vẫn chủ động học tập nâng cao trình độ nên sẽ dần bù đắp được những thiếu hụt hiện tại.

Về cơ cấu chức danh, những vị trí quản lý chủ chốt đều có trình độ đào tạo từ bậc ĐH trở lên. Những vị trí lãnh đạo phòng/xưởng cũng đều được bổ sung cán bộ có trình độ.



	Sau ĐH	ĐH	TC-CĐ	12/12	10/10
Năm 2021	3	19	8	12	3
Năm 2022	3	17	8	9	3
Năm 2023	2	15	8	10	2

Biểu đồ 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ

(Nguồn: Trung tâm KTĐA)

Từ dữ liệu ở hình 2.4, có thể thấy số lao động có trình độ Cao đẳng, trung cấp và phổ thông chiếm khoảng 50% trong tổng số lao động của Trung tâm trong những năm gần đây. Nên nhu cầu về đào tạo nguồn nhân lực là cực kỳ cần thiết.

Ngoài ra, trình độ ngoại ngữ của Trung tâm không nhiều, chỉ một số ít cán bộ viên chức thành thạo ngôn ngữ tiếng Anh. Còn trình độ tin học thì đa số cán bộ viên chức sử dụng tốt những kỹ năng văn phòng cơ bản phục vụ cho công việc, còn với các cán bộ kỹ thuật thì thành thạo những phần mềm riêng phục vụ cho công việc. Nhìn chung thì cơ cấu nguồn nhân lực của Trung tâm còn phải bổ sung thêm một số vị trí có trình độ cao. Là đơn vị sự nghiệp công lập, lĩnh vực đặc thù nên việc thu hút nguồn nhân lực có trình độ thực sự khó khăn.

Là một trung tâm về kỹ thuật điện ảnh của Bộ VHTTDL, nên mục tiêu cho công tác đào tạo của Trung tâm ngoài những yêu cầu chung, còn có những yêu cầu cụ thể đối với từng vị trí việc làm cụ thể. Những nhu cầu đào tạo đó bao gồm:

- Đào tạo về trình độ lý luận chính trị cho cấp lãnh đạo và những vị trí được quy hoạch lãnh đạo phòng ban.

- Đào tạo về bằng cấp chuyên môn cho những cá nhân đang làm việc tại Trung tâm. Bao gồm nhiều chuyên môn như kế toán, quản trị, chuyên môn về kỹ thuật điện

ảnh… Đáp ứng về sự phát triển nhân lực, phục vụ cho các hoạt động sản xuất, kinh doanh của Trung tâm.

- Đào tạo về chứng chỉ tin học, ngoại ngữ đáp ứng nhu cầu chuẩn hoá trình độ viên chức để có thể làm việc và giao tiếp với thế giới.

- Đào tạo nhằm nâng cao kiến thức về quản lý, nâng cao chuyên môn để đáp ứng được sự thay đổi của xã hội và khoa học kỹ thuật.

- Đào tạo về kỹ năng để bổ sung, trau dồi những kỹ năng liên quan tới công việc. Áp dụng vào công việc hiện tại để nâng cao hiệu quả làm việc.

Như vậy có thể thấy nhu cầu đào tạo về nhân lực hiện nay của Trung tâm là nhiều, với các nội dung cần đào tạo khác nhau.

2.2.3.2. Xác định đối tượng đào tạo

Trung tâm căn cứ vào kế hoạch đào tạo và mục tiêu, nhu cầu của từng khóa học cụ thể để lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp. Theo Quyết định về việc ban hành Khung chương trình đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ và Tài liệu giảng dạy nghiệp vụ cho các nhóm viên chức thì các nhóm đối tượng đào tạo của Trung tâm được xác định như sau:

- *Nhóm VC mới vào ngành* gồm các đối tượng là VC mới được tuyển dụng vào làm việc trong Trung tâm, VC từ các ngành khác chuyển sang chưa qua đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn Trung tâm.

- *Nhóm VC đã có thời gian công tác từ hai năm trở lên* gồm các viên chức đã qua đào tạo viên chức mới vào ngành hoặc có thời gian làm việc nhưng chưa qua đào tạo chuyên sâu về nghiệp vụ chuyên môn.

- *Nhóm VC làm công tác lãnh đạo, quản lý* gồm VC làm việc tại các vị trí lãnh đạo nằm trong quy hoạch nguồn.

Trước khi đề án được phê duyệt, đối tượng đào tạo của Trung tâm chưa được xác định rõ mà chỉ được lựa chọn sau khi phát sinh nhu cầu thực tiễn về đào tạo. Chẳng hạn, khi xuất hiện các nội dung nghiệp vụ cần bổ sung, cập nhật mới xuất hiện đối tượng đào tạo. Do vậy, các đối tượng được triệu tập thường không biết trước kế hoạch dẫn đến bị động trong quá trình dạy và học. Bên cạnh đó, việc triệu tập học viên được Trung tâm thực hiện bằng cách gửi thông báo đến các phòng/xưởng căn cứ vào nội dung tổ chức lớp học để cử VC của mình tham gia. Điều này không tránh khỏi việc đối tượng được cử đi không phù hợp hoặc một đối tượng được cử đi cho tất cả các

khóa học. Nguyên nhân là do nhận thức chủ quan: luân phiên cử người chưa được đi đào tạo tham gia hoặc cử người đảm nhiệm ít trách nhiệm đi học… Với việc xác định rõ các nhóm đối tượng đào tạo nêu trên góp phần giải quyết bất cập về sai đối tượng, chồng chéo đối tượng, qua đó hiệu quả của công tác đào tạo được nâng cao. Trong quá trình thực hiện, Trung tâm cần chú trọng việc cụ thể hóa các đối tượng nhằm tránh gây nhầm lẫn cho các đơn vị quản lý VC.

Bảng 2.4: Các bước thực hiện quy trình và đối tượng đào tạo của Trung tâm

Bước	Người thực hiện	Các bước đào tạo	Đối tượng, đầu ra
1	Ban Giám đốc, Trưởng các đơn vị và Phòng HCTH	- Xác định nhu cầu đào tạo, đối tượng đào tạo; - Lên kế hoạch và phương pháp đào tạo;	Danh sách cán bộ TT được cử đi đào tạo
2	Phòng HCTH và Trưởng các đơn vị	Tổ chức đào tạo	Chương trình học theo kế hoạch
3	Ban Giám đốc, Trưởng các đơn vị	Đánh giá kết quả của chương trình đào tạo	Cán bộ được cử đi học, giảng viên giảng dạy
4	Phòng HCTH	Các công việc khác liên quan	Học phí, chi phí liên quan

(Nguồn: Trung tâm KTĐA)

2.2.3.3. Xây dựng nội dung và phương pháp đào tạo

*** Xây dựng nội dung đào tạo:**

Dựa trên kế hoạch đào tạo của Trung tâm và của từng đơn vị, trên cơ sở các vị trí quy hoạch được Trung tâm phê duyệt thì các lãnh đạo đơn vị phòng ban phối hợp với phòng HCTH để trao đổi, xây dựng nội dung đào tạo và tìm kiếm đơn vị đào tạo theo quy định.

Sau đó, phòng HCTH sẽ tổng hợp danh sách, xây dựng kế hoạch và chương trình đào tạo, kinh phí khoá học để báo cáo Ban giám đốc phê duyệt. Tuỳ theo nội dung và tính chất đào tạo, cán bộ được cử đi đào tạo phải ký kết hợp đồng đào tạo, ký bản cam kết sau khi được đào tạo với Trung tâm và lưu tại phòng HCTH để làm căn cứ và theo dõi.

Với các khoá học mà cán bộ Trung tâm được cử đi, những nội dung cụ thể của chương trình đào tạo, tài liệu học tập sẽ được gửi trước khi khoá học bắt đầu, điều này giúp cho người học nắm trước được những nội dung sẽ được học và có thêm thời gian tìm hiểu các nội dung này để nghiên cứu sâu hơn.

Trung tâm cùng trao đổi với các đơn vị đào tạo, giảng viên giảng dạy để đưa ra lượng kiến thức, kỹ năng phù hợp với trình độ của người học. Phương pháp đào tạo được thiết kế sao cho người học có thể tiếp thu một cách chủ động, nhanh nhất có thể. Điều này cho thấy Trung tâm luôn chú trọng tới công tác đào tạo, nâng cao chất lượng về trình độ chuyên môn nhằm đảm bảo những sản phẩm sản xuất ra của Trung tâm luôn được thị trường đón nhận.

Nguồn kinh phí đào tạo nguồn nhân lực chủ yếu được lấy từ nguồn kinh phí đào tạo của Trung tâm. Với những khoá học mà Trung tâm cử viên chức, người lao động đi thì Trung tâm sẽ chi trả toàn bộ và tạo điều kiện thời gian cho người học. Còn với những khoá học mà cán bộ tự túc thì Trung tâm tạo điều kiện trong công việc và thời gian, còn kinh phí sẽ do người lao động tự trả. Ngoài các khoá học được Trung tâm tổ chức ra, thì những khoá học tự đào tạo của cán bộ nhân viên Trung tâm cũng có rất nhiều như bảng số liệu dưới đây:

Bảng 2.5: Các khoá đào tạo tự túc của viên chức, người lao động trong giai đoạn 2021-2023

TT	Khoá đào tạo tự túc	Số lượng
1	Tiến sỹ	1
2	Thạc sỹ	6
3	Đại học	5
4	Phần mềm chuyên sâu	15
5	Kỹ thuật dựng phim	5
6	Kỹ thuật xử lý âm thanh, hình ảnh	6
7	Kế toán	2
8	Văn thư lưu trữ	2
9	Đạo diễn	3
10	Marketing trong điện ảnh	2
11	Xử lý hậu trường	4

(Nguồn: Trung tâm KTĐA)

*** Hình thức, phương pháp đào tạo tại Trung tâm:**

Các hình thức đào tạo tại Trung tâm.

- Đào tạo nội bộ: Trung tâm tự tổ chức đào tạo, tập huấn để nâng cao công tác chuyên môn, kỹ năng cho cán bộ nhân viên của Trung tâm. Với hình thức này, Trung tâm cử những cán bộ có trình độ chuyên môn cao, kinh nghiệm nhiều lên trao đổi những kỹ năng với người lao động có trình độ thấp hơn hoặc người lao động mới được tuyển dụng.

- Đào tạo nâng cao bên ngoài: Trung tâm thuê hoặc cử người lao động tham gia các khoá học do các đơn vị ngoài Trung tâm cung cấp. Địa điểm có thể tại Trung tâm hoặc tại đơn vị đào tạo cung cấp. Với đào tạo bên ngoài, đối tượng được cử đi chủ yếu là những cán bộ cần nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và trình độ quản lý để phục vụ cho công việc tương lai.

- Đào tạo hội nhập: đối với những lao động mới được Trung tâm tuyển dụng hay ký hợp đồng lao động thời vụ, thì khoá đào tạo này giúp người lao động nắm được những quy định, quy chế đang thực hiện tại Trung tâm, tìm hiểu về lịch sử hình thành và phát triển của Trung tâm, cơ cấu tổ chức, các biện pháp về an toàn lao động, chế độ phúc lợi xã hội hay quy chế lương thưởng mà Trung tâm đang áp dụng…

Bảng 2.6: Một số khoá đào tạo của Trung tâm giai đoạn 2021-2023

TT	Nội dung đào tạo	Thời gian đào tạo	Đối tượng đào tạo	Đơn vị triển khai
1	Sử dụng phần mềm tu sửa phục hồi phim bằng kts diamant film restoration v6	Từ ngày 31/3/2021 đến ngày 05/4/2021	cán bộ kỹ thuật ngành điện ảnh	Công ty AVT Vietnam Công ty Filmpix Digital Services (India)
2	Tổng quan qui trình gia công điện ảnh số	Từ ngày 14/12/2022-19/12/2022	cán bộ kỹ thuật ngành điện ảnh	Công ty AVT Vietnam kết hợp với Công ty Danmon Asia (VN), Công ty CMS (VN)
3	Đào tạo nâng cao công nghệ hậu kỳ làm	06 ngày, 03-07 tháng	cán bộ kỹ thuật ngành	Công ty AVT Vietnam, Công ty The Pixel Garden

	phim kts	7 năm 2022	điện ảnh	(VN), Công ty Blackmagic Vietnam, Công ty Marquise Technology (Swiss)
4	Công nghệ số hóa và phục hồi phim điện ảnh bằng kỹ thuật số ở độ phân giải 4k	06/2022	cán bộ kỹ thuật ngành điện ảnh	Công ty AVT Vietnam Công ty Filmpix Digital Services (India)
5	Tổng quan và vận hành hệ thống chiếu phim điện ảnh kts	08/2022	cán bộ kỹ thuật ngành điện ảnh	Công ty AVT Vietnam Công ty EV (VN)
6	Tu sửa, phục hồi, chỉnh màu sơ cấp, chỉnh màu thứ cấp phim điện ảnh kỹ thuật số độ phân giải 4k trên phần mềm diamant film restoration suite v11	20 – 30 tháng 8 năm 2023	cán bộ kỹ thuật ngành điện ảnh	Công ty AVT Vietnam Công ty Filmpix Digital Services (India)
7	Dựng phim điện ảnh hậu kỳ kỹ thuật số độ phân giải 4k trên hệ thống davinci resolve studio phiên bản15	5/2023	cán bộ kỹ thuật ngành điện ảnh	Công ty AVT Vietnam Công ty Blackmagic (Asia) Công ty Blackmagic (VN)
8	Ứng dụng xử lý âm thanh fairlight trên phần mềm davinci resolve phiên bản 16	7/2021	cán bộ kỹ thuật ngành điện ảnh	Công ty AVT Vietnam Công ty Blackmagic VN Công ty Blackmagic (Asia)
9	Ứng dụng xử lý hiệu ứng hình ảnh fusion trên phần mềm	10/2022	cán bộ kỹ thuật ngành điện ảnh	Công ty AVT Vietnam Công ty Blackmagic VN Công ty Blackmagic (Asia)

	davinci resolve phiên bản 17			

(Nguồn: Trung tâm KTĐA)

Các phương pháp đào tạo tại Trung tâm

- Đào tạo trực tiếp, tại chỗ: Với hình thức này, Trung tâm tiến hành bằng cách kèm cặp, chỉ dẫn người lao động, luân chuyển vị trí việc làm nhằm tăng khả năng thích nghi công việc và có độ hiểu biết nhiều hơn cho người lao động. Đối tượng cho hình thức này là những người lao động mới tuyển dụng, người lao động thay đổi sang vị trí mới có chuyên môn tương tự. Với cách này, Trung tâm sẽ giảm chi phí đào tạo mới và người lao động cũng nhanh chóng nắm được chức năng nhiệm vụ của mình và thực hiện tốt công việc được giao.

- Đào tạo bên ngoài: khi xã hội cùng công nghệ về kỹ thuật điện ảnh phát triển, Trung tâm đã cử các cán bộ chuyên môn kỹ thuật của mình đi học những lớp đào tạo để nâng cao chất lượng chuyên môn nghiệp vụ, tăng khả năng cạnh tranh với bên ngoài. Cùng với đó là mời những chuyên gia đầu nghành trong lĩnh vực kỹ thuật số, xử lý phần mềm chuyên dụng trong điện ảnh tới giảng dạy nhằm cập nhật các kiến thức mới.

- Đào tạo online: Trung tâm cũng thực hiện công tác đào tạo online để cung cấp những kiến thức, nội dung công việc mới cho người lao động của Trung tâm.

Có thể thấy, Trung tâm có nhiều hình thức đào tạo về nhân lực. Nội dung và chương trình đào tạo đều gắn với thực tiễn công việc mà Trung tâm đang thực hiện. Chủ yếu sử dụng các phương pháp đào tạo kiểu truyền thống, kết hợp với một số hình thức đào tạo mới như đào tạo online để tiết kiệm kinh phí và thời gian.

2.2.3.4. Lựa chọn giảng viên

Sau khi xác định được nội dung khóa học với những chuyên đề cụ thể, Trung tâm tiến hành lựa chọn, bố trí giảng viên. Tương ứng với chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị, Trung tâm phân công giảng viên chịu trách nhiệm về từng mảng nội dung khóa học. Giảng viên được phân công có trách nhiệm soạn giáo án, bài giảng phù hợp với nội dung chuyên đề theo khung chương trình và tài liệu chung được ban hành.

Tuy nhiên, trên thực tế việc lựa chọn giảng viên hiện gặp rất nhiều khó khăn do đội ngũ giảng viên có trình độ và kinh nghiệm của Trung tâm còn ít, giảng viên cơ hữu đủ khả năng đứng lớp chỉ đáp ứng được 15%. Số giảng viên kiêm chức này có ưu

điểm là nắm chắc chuyên môn nghiệp vụ, có thâm niên và kinh nghiệm công tác, hiểu rõ nội dung bài giảng thuộc phạm vi chuyên môn mình phụ trách. Ngoài ra, đối với cán bộ quản lý nghiệp vụ thì công việc của họ ở đơn vị là chính nên đôi khi lịch giảng trùng với công việc đột xuất họ sẽ cử người khác đi thay thế và hầu hết người thay thế không đáp ứng được yêu cầu đặt ra từ đó dẫn đến mất ổn định về chất lượng bài giảng cũng như tạo sự bị động cho Trung tâm khi bố trí giảng viên.

2.2.3.5. Xác định thời gian và địa điểm đào tạo

Bước kế tiếp của tiến trình tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo là xác định thời gian và địa điểm đào tạo cho từng khóa học. Do đặc thù hoạt động của Trung tâm, công việc của một bộ phận lớn VC là công việc thường diễn ra trong suốt quá trình làm việc… Vì vậy, thời gian đào tạo thường được Trung tâm chú trọng tổ chức vào cuối tuần.

Việc xác định địa điểm đào tạo là khâu khá khó khăn do Trung tâm chưa đáp ứng được yêu cầu về cơ sở vật chất phục vụ công tác giảng dạy, học tập. Để chuẩn bị mở lớp, Trung tâm liên hệ thuê địa điểm tổ chức đào tạo, ký hợp đồng thuê hội trường, thuê nơi ăn, nghỉ và các dịch vụ phục vụ lớp học. Địa điểm thuê phải đảm bảo có đủ phòng học và phòng nghỉ cho số lượng họcviên dự kiến tham dự các khóa đào tạo; đảm bảo về an ninh cũng như phù hợp với kinh phí chi cho công tác tổ chức lớp.

2.2.3.6. Tổ chức và quản lý lớp

Sau khi lựa chọn được người lao động tham gia các chương trình đào tạo, phê duyệt kế hoạch đào tạo cũng như kinh phí liên quan tới chương trình đào tạo là bước triển khai tổ chức chương trình đào tạo. Tuỳ thuộc vào chương trình đào tạo nội bộ hay đào tạo bên ngoài mà Trung tâm có cách thức thực hiện khác nhau. Với đào tạo thuê khoán đơn vị bên ngoài thực hiện thì Ban giám đốc ra quyết định cử cán bộ nhân viên tham gia chương trình đào tạo theo kế hoạch đã được phê duyệt. Đối với đào tạo nội bộ, Ban giám đốc giao cán bộ phụ trách đào tạo thực hiện những công việc về việc triển khai, tổ chức chương trình đào tạo, ở bước này chủ yếu tập trung vào việc quản lý, gồm có những công việc sau:

- Quản lý về lịch trình đào tạo. Ban Giám đốc và lãnh đạo phòng ban của Trung tâm nhận thức được sự quan trọng của việc quản lý thời gian trong quá trình triển khai đào tạo. Nên đã giao cho cán bộ phụ trách đào tạo thiết lập, theo dõi người lao động trong quá trình đào tạo để giúp chương trình đào tạo đạt được mục tiêu đề ra. Việc

quản lý thời gian đào tạo của Trung tâm đối với các chương trình đào tạo thường là liền mạch, chỉ một số chương trình đào tạo dài hạn mà người lao động xin đi tự túc mới không liền mạch. Quá trình duy trì lịch trình đào tạo cho người lao động gồm có:

+ Thời gian, thời khoá biểu cho các hoạt động, quá trình đào tạo

+ Mức độ, tần suất của lịch đào tạo

+ Thời gian của chương trình giảng dạy với người lao động

+ Lịch trình học tập, lịch theo dõi người học cũng như lịch cập nhật tài liệu

+ Lịch kiểm tra, đo lường người học trong quá trình đào tạo

Quá trình quản lý tiến độ đào tạo thì các thông tin mà cán bộ phụ trách đào tạo của Trung tâm thực hiện gồm có: ngày hoàn thành chương trình đào tạo, đánh giá của giảng viên và người học khi tham gia chương trình đào tạo và thời gian kết thúc. Những thông tin này sẽ được cán bộ phụ trách đào tạo thu thập, lưu trữ và báo cáo lãnh đạo.

- Phổ biến về mục tiêu đào tạo. Do quá trình thực hiện chương trình đào tạo gồm nhiều bên cùng tham gia và thực hiện nên Ban giám đốc, lãnh đạo phòng ban và cán bộ phụ trách đào tạo sẽ gửi và phổ biến các thông tin như: mục tiêu tổng thể và mục tiêu cuối cùng mà chương trình đào tạo sẽ hướng tới, thông tin của người học (tóm tắt hoặc đầy đủ), lịch trình học tập, mức độ cần hoàn thành của các học phần liên quan. Ngoài ra, còn cung cấp về tài liệu học tập, các công cụ và phần mềm cần thiết của chương trình đào tạo được triển khai, những thông tin cần thiết mà người học phải nắm được gồm: nội dung khoá đào tạo, chương trình giảng dạy, hình thức đánh giá kết quả học tập và cách tính điểm/ kết quả kiểm tra cuối khoá học.

- Chuẩn bị cho người học khi tham gia vào chương trình đào tạo. Trong công việc này, cán bộ phụ trách đào tạo sẽ chuẩn bị cho những người lao động được cử đi học những điều kiện cần thiết để tham gia quá trình học tập. Nhiệm vụ này sẽ gồm có cung cấp cho người học cần tìm hiểu về những công cụ phục vụ quá trình đào tạo, gửi bản tóm tắt về chương trình đào tạo như đề cương của chương trình đào tạo cũng như điểm số cần phải đạt để đảm bảo yêu cầu đề ra.

- Tài liệu, tài nguyên phục vụ học tập. Người phụ trách đào tạo sẽ là người quản lý những tài liệu, tài nguyên đào tạo này. Ở trung tâm chia làm hai dạng tài liệu, tài nguyên về đào tạo: thứ nhất là quản lý tài liệu, tài nguyên về đào tạo và nội dung chương trình đào tạo, những tài liệu này được lưu trữ tại phòng HCTH dưới dạng văn

bản và số hoá. Thứ hai là nguồn nhân lực bên ngoài và bên trong của trung tâm, với nguồn nhân lực này, trung tâm xác định sẽ gìn giữ, làm việc lâu dài để đảm bảo cho quá trình hoạt động các nhiệm vụ được giao một cách đúng đắn, nhanh chóng.

2.2.3.7. Đánh giá kết quả khóa học

Trong nội dung này, tuỳ thuộc vào những trường hợp cụ thể mà có các hành động phù hợp theo quy định. Ví dụ như nếu người lao động không thực hiện đúng những quy định, cam kết đã ký với Trung tâm theo hợp đồng đào tạo thì Trung tâm sẽ yêu cầu người lao động bồi hoàn những chi phí ban đầu mà Trung tâm đã bỏ ra để người lao động tham gia khoá đào tạo như học phí, chi phí đi lại ăn ở… Còn nếu người lao động hoàn thành khoá đào tạo, Trung tâm sẽ căn cứ vào hợp đồng đào tạo, các thoả thuận ban đầu với người lao động để bố trí công việc, lương thưởng đảm bảo quyền lợi của người lao động.

2.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo viên chức

Đối với mỗi chương trình đào tạo, sau khi kết thúc khoá học, học viên sẽ được đơn vị đào tạo và Trung tâm đánh giá bằng số điểm dựa trên báo cáo hoặc bài thi kết thúc khoá học. Căn cứ vào số điểm đạt được, học viên được cấp giấy chứng nhận và giấy chứng nhận này sẽ được sao thành 2 bản, trong đó 1 bản nộp cho phòng HCTH và bản còn lại nộp cho đơn vị quản lý trực tiếp của người học. Đối với người lao động sau khi kết thúc khoá học và được chứng nhận kết quả hoàn thành, sau 1 tháng làm việc sẽ được Ban giám đốc và Lãnh đạo đơn vị đánh giá để xem xét hiệu quả công việc được giao để từ đó có những quyết định phù hợp, ví dụ như: nếu hiệu quả công việc được nâng lên thì tiếp tục duy trì chương trình đào tạo đó, có hướng phát triển cho người lao động; nếu hiệu quả công việc chưa như kỳ vọng thì xem xét lý do và nguyên nhân từ đâu và đưa ra biện pháp khắc phục…

Thang điểm đánh giá cho các dạng môn học thường có nhiều dạng. Có thể kể đến như bảng dưới đây.

Bảng 2.7: Thang điểm và xếp loại cho các dạng, hình thức học

TT	Thang điểm	Điểm số	Đánh giá
1	Thập phân	9-10	Xuất sắc
		8-8,9	Giỏi
		7-7,9	Khá
		5,5-6,9	Trung bình
		<5,4	Không đạt
2	Nhị phân	1	Đạt
		0	Không đạt
3	Thang 100	91-100	Xuất sắc
		81-90	Giỏi
		71-89	Khá
		61-70	Trung bình
		<60	Không đạt
4	Thang tín chỉ	A+	Xuất sắc
		B+, A	Giỏi
		B	Khá
		C, C+	Trung bình
		D, F	Không đạt

(Nguồn: Trung tâm KTĐA)

Với bảng 6, có thể thấy hình thức và thang điểm đánh giá của Trung tâm khá đa dạng, phù hợp với những hình thức đào tạo hiện nay. Với các khoá đào tạo mà Trung tâm thực hiện từ 2021 đến nay, toàn bộ cán bộ nhân viên được cử đi học đều đạt yêu cầu, thành tích học tập từ khá trở lên.

Bảng 2.8: Kết quả đánh giá sau đào tạo từ 2021 đến 2023

Tổng số đào tạo	Kết quả đạt được	Ghi chú
47	47	Do Trung tâm tổ chức
51	51	Người lao động tự đi, báo cáo kết quả học tập

(Nguồn: Trung tâm KTĐA)

Để đánh giá về hiệu quả của các khoá học mà Trung tâm tổ chức cũng như người lao động tự túc, tác giả đã tiến hành hỏi khảo sát 30/37 cán bộ trong Trung tâm. Các dữ liệu ở những bảng khảo sát dưới đây do tác giả thực hiện. Trong khảo sát này, có 5 mức độ đánh giá với:

Mức 5: Rất không đồng ý

Mức 4: Không đồng ý

Mức 3: Không ý kiến

Mức 2: Đồng ý

Mức 1: Rất đồng ý

Bảng 2.9: Đánh giá hiệu quả khoá học của cán bộ Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh

(Đơn vị tính: người)

TT	Nội dung đánh giá	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
1	Đáp ứng được mong đợi và nhu cầu học tập của tôi.	15	4	6	4	1
2	Thông tin được trình bày ở mức độ học tập thích hợp cho giai đoạn này trong sự nghiệp của tôi.	13	5	5	5	2
3	Thiết kế chương trình hiệu quả.	11	4	6	7	2
4	Khóa học giúp tôi tăng cường kết nối với các đồng nghiệp.	18	5	5	1	1
5	Tôi đã học được các kỹ năng và lý thuyết sẽ giúp tôi có chiến lược và hiệu quả hơn trong công việc.	20	7	1	1	1
6	Khóa học đã cung cấp cho tôi những ý tưởng và nguồn lực mới.	16	9	4	0	1
7	Tôi muốn giới thiệu chương trình này cho các đồng nghiệp mới.	14	8	3	3	2
8	Thời lượng của khóa học vừa đủ	22	5	3	0	0

Bảng 2.9 cho thấy tất cả các câu hỏi thì hầu hết đều đạt hiệu quả, tuy nhiên vẫn có những nội dung cho thấy cần phải cân nhắc và xét xét khi tổng số đồng ý và rất đồng ý chưa vượt quá 70% (20/30 người được khảo sát và trả lời) như câu 1, câu 2 và câu 3. Trong khi đây lại là 3 nội dung quan trọng trong việc đào tạo nguồn nhân lực.

Cùng với đó, tác giả đã khảo sát về mục tiêu khoá học, cơ sở vật chất, giảng viên và được kết quả theo các bảng số liệu dưới đây.

Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về đánh giá mục tiêu của khoá học

(Đơn vị tính: người)

TT	**Nội dung đánh giá**	**Mức 1**	**Mức 2**	**Mức 3**	**Mức 4**	**Mức 5**
1	Mục tiêu khoá học phù hợp với đối tượng tham gia khoá học	15	6	4	5	0
2	Nội dung khoá học đảm bảo với mục tiêu người học đang mong muốn	16	6	3	4	1
3	Khoá học giúp nâng cao kiến thức	20	5	5	0	0
4	Khoá học giúp phát triển kỹ năng nghề nghiệp tốt hơn trước đây	19	8	3	0	0
5	Khoá học giúp người học sử dụng luôn kiến thức vào công việc hiện tại	22	6	1	1	0

Bảng 2.11: Khảo sát đánh giá về cơ sở vật chất của khoá học

(Đơn vị tính: người)

TT	**Nội dung đánh giá**	**Mức 1**	**Mức 2**	**Mức 3**	**Mức 4**	**Mức 5**
1	Địa điểm, vị trí phòng học tốt	14	5	4	5	2
2	Trang thiết bị phục vụ giảng dạy đầy đủ, được sử dụng trong quá trình học	16	5	3	5	1
3	Các tài liệu giảng dạy phù hợp với nội dung được giảng dạy	22	6	2	0	0

4	Các thiết bị phụ trợ (điều hoà, quạt, nhà wc…) tốt	26	4	0	0	0

Bảng 2.12: Đánh giá về giảng viên trong quá trình đào tạo các khoá học

(Đơn vị tính: người)

TT	Nội dung đánh giá	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
1	Nội dung giảng viên trình bày đầy đủ theo giáo trình	26	2	1	0	0
2	Giảng viên có kỹ năng sư phạm, có kiến thức nghề nghiệp tốt	17	2	7	4	0
3	Giảng viên sử dụng thời gian giảng dạy có hiệu quả	15	4	4	6	1
4	Giảng viên tạo môi trường học tập bình đẳng, đoàn kết học viên	18	6	3	3	0
5	Phương pháp giảng dạy phù hợp với chủ đề được đào tạo	14	7	6	3	0
6	Kết hợp tốt giữa lý thuyết và thực hành	21	4	5	0	0

Bảng 2.13: Kết quả mà người học nhận được sau khi kết thúc khoá học

(Đơn vị tính: người)

TT	Kết quả nhận được sau khi tham gia khoá học	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
1	Đạt được một số kiến thức để có thể áp dụng vào công việc hiện tại	15	6	4	4	1
2	Có được kiến thức mới để ứng dụng vào công việc tương lai	16	5	8	1	0
3	Khoá học giúp làm việc hiệu quả hơn	20	4	6	0	0
4	Kiến thức của khoá học chưa thoả mãn yêu cầu của người học	2	0	6	8	14

5	Làm thay đổi nhận thức đối với một số lĩnh vực đang quan tâm	17	6	4	3	0

Với các bảng số liệu khảo sát trên, có thể thấy các khoá học mà Trung tâm thực hiện phần nào đó đáp ứng được nhu cầu của cán bộ nhân viên trong Trung tâm, mặc dù vẫn có một số ý kiến chưa đồng ý hoặc chưa thoả mãn về kiến thức nhưng nhìn chung là đã đạt được kết quả khả quan.

Sau khi xác định được mục tiêu, đối tượng đào tạo, xây dựng nội dung đào tạo, lựa chọn giảng viên và bố trí thời gian, địa điểm đào tạo cần tiến hành tổ chức thực hiện và quản lý lớp. Đây là bước công việc quan trọng của các cơ sở đào tạo. Có thể nói đây là khâu cụ thể hóa tất cả các bước trước đó, là khâu tổ chức thực hiện các ý tưởng của mục tiêu đào tạo.

Nội dung tổ chức thực hiện và quản lý lớp là những công việc cụ thể nhằm đạt được hiệu quả trong quá trình đào tạo, đó là: tổ chức đón tiếp học viên, thuê địa điểm; tổ chức quản lý học viên; tổ chức giảng dạy, thi cử…

Toàn bộ những nội dung trước đó đã xác định ra có được hiện thực hóa haykhông là nhờ quá trình tổ chức thực hiện có được suôn sẻ, đạt yêu cầu hay không.

2.3. Đánh giá về công tác đào tạo nhân lực của Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh

2.3.1. Những kết quả đạt được trong đào tạo tại Trung tâm

2.3.1.1. Hình thức đào tạo nhân lực

Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh có những hình thức đào tạo đa dạng, phù hợp với những đối tượng được Trung tâm cử đi học tập. Trung tâm có 2 đối tượng được đào tạo chính là đào tạo cho người mới và đào tạo cho người cũ đang làm việc tại Trung tâm và có kỹ năng cần thiết cơ bản.

Với đội ngũ nhân viên mới, Trung tâm sử dụng phương pháp đào tạo hội nhập là chính, do những nhân viên này lần đầu đi làm tại Trung tâm, chưa có đủ kỹ năng và kinh nghiệm. Mục đích đào tạo là bổ sung thêm kiến thức, kỹ năng làm việc để những nhân viên này có thêm kiến thức, kỹ năng đáp ứng được yêu cầu về vị trí việc làm được Trung tâm phân công.

Với những nhân viên cũ, người có thâm niên công tác, có đủ kỹ năng và trình độ thì Trung tâm đào tạo bồi dưỡng, đào tạo định kỳ và chuyển loại công việc. Mục đích

chính là giúp nhân viên nâng cao trình độ, theo kịp sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật, sự đổi mới của ngành điện ảnh hoặc thay đổi vị trí việc làm. Với cách thức đào tạo này, người lao động sẽ có thêm những kinh nghiệm, kiến thức mới đáp ứng được công việc mới tốt nhất có thể.

2.3.1.2. Phương pháp đào tạo nhân lực tại trung tâm

Trong những năm vừa qua, Trung tâm đã sử dụng 4 phương pháp đào tạo gồm: đạo tạo online, đào tạo trực tiếp, đào tạo bên ngoài, đào tạo tại chỗ. Trung tâm linh hoạt trong việc sử dụng những hình thức đào tạo để tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động có thời gian tham gia học tập, dễ dàng tiếp thu kiến thức và kỹ năng của các khoá học, sử dụng kiến thức nhận được áp dụng vào công việc tại Trung tâm.

Với phương pháp đào tạo trực tiếp, mời giảng đào tạo tại chỗ, đào tạo online đã giúp Trung tâm tiết kiệm khá nhiều chi phí như tiền đi lại của giảng viên, của người học, địa điểm học, thời gian học linh hoạt…

Với đào tạo trực tiếp, cán bộ có kinh nghiệm sẽ kèm cặp trực tiếp người mới trong công việc. Hỗ trợ, chỉ bảo từng quy định, quy trình của công việc cần phải thực hiện. Với cách này, hiệu quả đem lại một cách nhanh chóng và thuận lợi cho cả 2 phía. Giảng viên sẽ là cán bộ của Trung tâm, địa điểm tại chính Trung tâm trong khi công việc vẫn được thực hiện mà không phải tạm dừng chờ người mới thành thạo công việc.

Khi sử dụng cách thức đào tạo online, đào tạo mời giảng tại chỗ là những công việc mà Trung tâm muốn toàn bộ hoặc đa số cán bộ nhân viên trong Trung tâm có mặt và biết được những thông tin mới. Với hình thức này, Trung tâm mời các chuyên gia bên ngoài đến Trung tâm, chia sẻ và đối thoại với cán bộ nhân viên nhằm trao đổi kiến thức, kinh nghiệm trong công việc và những hoạt động ngoại khoá khác. Phương pháp này giúp Trung tâm tạo được môi trường thân thiện, tạo điều kiện để cán bộ trong Trung tâm gặp gỡ nhau, phối hợp để làm việc có hiệu quả. Có những vấn đề khó khăn sẽ được giải đáp trong thời gian đào tạo này, ngoài ra còn tiết kiệm chi phí và thời gian cho Trung tâm một cách đáng kể.

Ngoài ra, có một số công việc về đào tạo cần phải học hỏi từ bên ngoài thì Trung tâm cử cán bộ nhân viên tham gia các lớp đào tạo ngoài nhằm nâng cao hơn nữa trình độ và kỹ năng công việc. Những nhân viên được cử đi này chủ yếu là cán bộ có trình độ chuyên môn vững vàng, có khả năng phát triển cao hơn và được cử đi để học hỏi và truyền đạt lại cho cán bộ khác. Đây cũng là phương pháp đào tạo giúp tiết kiệm chi phí

nhưng độ hiệu quả vẫn cao bởi TT chỉ phải bỏ chi phí cho số ít người tham gia đào tạo mà vẫn đảm bảo số cán bộ nhân viên được tiếp nhận cái mới nhiều hơn số người được cử đi. Và đây cũng là cách sắp xếp tối ưu về thời gian cho người lao động trong công việc.

2.3.1.3. Công tác lập kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực tại trung tâm

Dưới sự quan tâm, chỉ đạo của Ban giám đốc và hỗ trợ của các đơn vị phòng ban liên quan, phòng HCTH lập kế hoạch đào tạo một cách nhanh chóng, kế hoạch rõ ràng và chi tiết về nội dung. Cán bộ phụ trách đào tạo và phòng HCTH đã hoàn thành các nội dung trong kế hoạch đào tạo mà Ban giám đốc đã đề ra từ đầu năm, gồm: xác định mục tiêu và nhu cầu đào tạo hàng năm của Trung tâm, đối tượng được cử đi đào tạo, thời gian và kinh phí đào tạo cho từng nội dung. Trung tâm đã chủ động trong việc lên chương trình đào tạo trước khi tiến hành đào tạo, có sự tham gia góp ý của cán bộ chuyên môn và chuyên gia từ các trường đại học, viện nghiên cứu liên quan. Cán bộ lãnh đạo các phòng ban luôn theo dõi tình hình thực tế của đơn vị mình để đưa ra những yêu cầu, đề xuất nhu cầu đào tạo lên Ban giám đốc.

2.3.1.4. Công tác thực hiện quá trình đào tạo tại trung tâm

Trung tâm thực hiện theo 4 bước trong quy định, quy trình đào tạo đã ban hành: đề xuất và lên kế hoạch đào tạo, tổ chức công tác đào tạo, đánh giá về kết quả đào tạo, các công việc khác liên quan.

Công tác xây dựng về nội dung chương trình đào tạo gắn liền với nhiệm vụ, công việc thực tế của cán bộ nhân viên trong Trung tâm giúp cho cán bộ nhân viên dễ dàng tiếp thu kiến thức, kỹ năng làm việc và khoá đào tạo đạt hiệu quả cao.

Đặc thù là đơn vị có phòng HCTH thực hiện nhiều công việc của một đơn vị sự nghiệp hành chính, số lượng viên chức, người lao động không nhiều nên có nhiều việc sẽ chỉ do 1 cá nhân thực hiện, nên đôi khi còn thiếu sót hay bỏ qua bước trong quá trình đào tạo. Mặc dù vậy, Trung tâm vẫn linh hoạt trong quá trình lựa chọn phương pháp đào tạo, phù hợp với từng đối tượng được cử đi đào tạo, đáp ứng được kế hoạch phát triển của Trung tâm và tình hình sản xuất kinh doanh từng giai đoạn đã đề ra.

Với các khoá đào tạo bên ngoài, Trung tâm lựa chọn những đơn vị triển khai cùng có uy tín, mời giảng viên có trình độ cao, là chuyên gia trong ngành để truyền đạt và hướng dẫn cho học viên. Với khoá đào tạo tại chỗ, sử dụng cán bộ có kinh nghiệm về chuyên môn và thực tiễn để dạy, vừa tiết kiệm thời gian và kinh phí. Do đó, công tác

đào tạo tại Trung tâm đã đáp ứng được nhu cầu về nguồn nhân lực trong quá trình sản xuất, kinh doanh trong thời điểm cạnh tranh gắt gao như hiện nay.

2.3.2. Hạn chế về công tác đào tạo hiện nay của trung tâm

2.3.2.1. Hạn chế về hình thức và phương pháp đào tạo nguồn nhân lực

Mặc dù áp dụng đa dạng về hình thức đào tạo, tuy nhiên với hình thức đào tạo cho nhân viên mới, Trung tâm vẫn áp dụng cách thức đào tạo chung là cử cán bộ giám sát trực tiếp và hướng dẫn tại chỗ các công việc mà nhân viên mới được giao, chưa phân loại những nhân viên mới này chưa có hay đã có kinh nghiệm chuyên môn. Bởi lúc tuyển người mới, có những người mới tốt nghiệp, có người đã đi làm ở nơi khác hoặc có trình độ chuyên môn cơ bản về lĩnh vực, công việc mà Trung tâm đang tuyển dụng. Do đó, việc thiết kế khoá học, nội dung cũng như phương pháp đào tạo sẽ khó khăn hơn. Ngoài ra, đặc thù của công việc là chuyên môn sâu về lĩnh vực kỹ thuật điện ảnh nên việc tìm kiếm cán bộ chuyên gia bên ngoài rất khó, nếu có tìm kiếm được thì chi phí mời và các điều kiện mở lớp sẽ cao hơn thông thường nên hình thức mở lớp bồi dưỡng về kỹ năng và chuyên môn sẽ ít hơn so với các hình thức đào tạo còn lại.

Với phương pháp đào tạo nguồn nhân lực, tuỳ theo đối tượng và chương trình đào tạo, Trung tâm sẽ lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp với tình hình thực tế tại thời điểm đó để giúp tiết kiệm chi phí, giúp cán bộ được cử đi học có thể tiếp nhận kiến thức tốt nhất. Mỗi phương pháp đào tạo có ưu nhược điểm riêng. Đào tạo trực tiếp, mời giảng và đào tạo online giúp Trung tâm tiết kiệm khá nhiều chi phí cho người học, thuê địa điểm, thời gian học… nhưng lại tốn thời gian mời các chuyên gia đầu ngành, tốn chi phí mời giảng vì những chuyên gia này yêu cầu cao về kinh phí giảng dạy cũng như cơ sở vật chất phục vụ quá trình giảng dạy của họ. Mặc khác, việc đào tạo online giúp tiết kiệm rất nhiều về tài chính nhưng độ hiệu quả của quá trình giảng dạy lại không cao, bởi sự tương tác trực tiếp giữa người học và người dạy là không có, và quá trình giảng dạy gần như là 1 chiều, học viên theo dõi học cũng dễ mất tập trung, không có sự hứng thú trong quá trình học tập bằng phương pháp này.

2.3.2.2. Hạn chế trong công tác lập kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực

Trong công tác lập kế hoạch đào tạo của Trung tâm, cán bộ phụ trách đào tạo luôn xây dựng khá đầy đủ và chi tiết, nhưng vẫn còn một số nội dung chưa thực sự tốt. Việc xác định nhu cầu đào tạo hầu hết đều do cán bộ lãnh đạo của các đơn vị trực thuộc đề xuất lên hoặc ý kiến chỉ đạo của Ban giám đốc, chưa căn cứ vào định hướng phát triển

của Trung tâm, chưa bám sát vào sự thay đổi của khoa học kỹ thuật trong lĩnh vực kỹ thuật điện ảnh, chưa dựa vào những nhu cầu cần thiết mà người lao động mong muốn.

Mặc dù các chương trình đào tạo đều được gửi tới người học trước khi khoá học được diễn ra, nhưng có một số khoá đào tạo có nội dung, thời gian, giảng viên chưa thực sự phù hợp, có nhiều hạn chế vì Trung tâm còn ít người, thiếu phương tiện kỹ thuật, phụ thuộc vào đơn vị tư vấn, thiếu đặt hàng về giảng dạy nên một số nội dung trong quá trình đào tạo chưa sát với yêu cầu thực tế về kiến thức cũng như kỹ năng.

Một số khoá học diễn ra có thời gian giảng dạy chưa phù hợp, quá dài hoặc quá ngắn, cháy giáo án… Kinh phí đào tạo đa số thanh toán theo hợp đồng với đơn vị đào tạo mà chưa có kế hoạch cụ thể. Nội dung của một số khoá học chưa chuẩn bị chu đáo, các nội dung đưa ra đều căn cứ vào nội dung của đơn vị đào tạo là chủ yếu mà không bám sát với thực tế công việc chuyên môn của người học.

2.3.2.3. Hạn chế trong quá trình đào tạo nguồn nhân lực tại trung tâm

Qua phân tích và đánh giá số liệu trong công tác đào tạo của Trung tâm, có thể thấy vẫn còn một số hạn chế như:

+ Việc đánh giá về hiệu quả của chương trình đào tạo của Trung tâm thực hiện còn không nhất quán, mang tính chủ quan của lãnh đạo.

+ Việc xác định những yếu tố tích cực, tiêu cực đến hiệu quả của công tác đào tạo chưa rõ ràng, cũng chưa xây dựng đầy đủ phương pháp đánh giá sau đào tạo, nội dung đánh giá mang tính hình thức và chung chung nên khó xác định cụ thể việc tham gia đào tạo của cán bộ nhân viên có tăng hiệu quả công việc hay không?

Do đó, cần xây dựng lại quá trình đào tạo, bổ sung các nhiệm vụ theo từng bước rõ ràng, giao nhiệm vụ cụ thể hơn. Và bước đánh giá kết quả đào tạo có thể chia thành 2 nội dung: đánh giá về chương trình đào tạo, đánh giá hiệu quả công việc của người lao động sau đào tạo. Như thế mới cụ thể hoá được các tiêu chí để từ đó xác định xem kế hoạch đào tạo, chương trình đào tạo cần chỉnh sửa như thế nào cho phù hợp.

2.3.2.4. Hạn chế trong công tác chuyển đổi số tại trung tâm

Chuyển đổi số tại các đơn vị sự nghiệp công là một quá trình thường là phức tạp, đòi hỏi sự thay đổi toàn diện trong tư duy, quy định, tổ chức và công nghệ. Công việc này đòi hỏi người lãnh đạo đơn vị phải có tầm nhìn, quyết tâm để giải quyết những khó khăn và thách thức trong quá trình thực hiện. Những thách thức, khó khăn này gồm có:

+ Thiếu nguồn lực: công tác chuyển đổi số đòi hỏi nguồn lực nhiều về nhân lực, tài chính cũng như cơ sở hạ tầng về CNTT. Các cơ quan đơn vị sự nghiệp công thường bị hạn chế về tài chính nên công tác chuyển đổi số sẽ bị giới hạn.

+ Thiếu kiến thức và kỹ năng về công nghệ và chuyển đổi số. Mặc dù đội ngũ cán bộ nhân viên của Trung tâm có trình độ về kỹ thuật và lĩnh vực CNTT nhưng còn yếu về kỹ năng công nghệ số, gây ra những khó khăn nhất định trong việc ứng dụng công nghệ trong hoạt động của Trung tâm.

+ Thiếu nhận thức và sự đồng thuận trong công tác chuyển đổi số. Một số lãnh đạo đơn vị của Trung tâm còn hời hợt, chưa nhận thức đầy đủ về sự quan trọng và những lợi ích của chuyển đổi số, nên gây khó khăn cho việc triển khai các dự án về chuyển đổi số.

+ Rủi ro trong quá trình vận hành hệ thống CNTT, an ninh mạng.

+ Khó khăn trong quá trình thay đổi thủ tục hành chính và quy trình do phải thay đổi những quy định nhằm đơn giản hoá, minh bạch và hiệu quả.

Do đó, đào tạo trong công tác chuyển đổi số là một yêu cầu cấp thiết đối với trung tâm.

2.3.3. Nguyên nhân của những hạn chế

- Cán bộ phụ trách công tác đào tạo nhân lực còn thiếu về chất lượng và số lượng

Thực tế hiện nay của Trung tâm chỉ có một cán bộ được giao nhiệm vụ phụ trách chung công tác đào tạo, không những thế cán bộ này còn phải thực hiện các công tác khác mà Ban giám đốc giao, bao gồm:

+ Xác định vị trí việc làm, cơ cấu viên chức theo chức danh nghề nghiệp và số lượng người làm việc trình cấp có thẩm quyền phê duyệt;

+ Thực hiện chế độ chính sách đối với công chức, viên chức, người lao động thuộc phạm vi quản lý của Trung tâm theo quy định của pháp luật và phân cấp quản lý của Bộ;

+ Tổ chức, tham gia đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho viên chức, người lao động của Trung tâm;

+ Đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ, kiểm tra trình độ kỹ thuật của cán bộ viên chức, công nhân trong ngành Điện ảnh;

+ Tham mưu đề xuất cho Lãnh đạo để xử lý các vấn đề thuộc lĩnh vực Tổ chức, quản trị hành chính, Nhân sự, tài chính, hợp đồng liên kết….;

+ Chỉ đạo, điều hành, tổ chức thực hiện các nhiệm vụ khác do cấp trên giao.

Như vậy, với khối lượng công việc đồ sộ được giao như vậy, trong khi Trung tâm có nhiều phòng ban với chuyên môn khác nhau nên cán bộ phụ trách không thể đảm nhận hết về khối lượng công việc trong công tác đào tạo. Cạnh đó, cán bộ phụ trách đào tạo do phải thực hiện quá nhiều công việc khác nên kinh nghiệm, kỹ năng trong công tác đào tạo còn thiếu sót.

- Tính hiệu quả chưa cao vì phụ thuộc vào giảng viên, cán bộ giảng dạy

Khi Trung tâm sử dụng cán bộ nội bộ thực hiện công tác đào tạo thì đa số những cán bộ này là lãnh đạo đơn vị phòng ban, do đó có những thời điểm phải đi họp đột xuất theo lịch của cấp trên nên khoá học chưa tổ chức ngay được hoặc thời gian giảng dạy bị thay đổi, dẫn đến chất lượng khoá học cũng giảm, không đạt yêu cầu đặt ra.

Mặt khác, mặc dù có thuê các đơn vị đào tạo bên ngoài mời chuyên gia nhưng không phải chuyên gia nào cũng am hiểu sâu về lĩnh vực kỹ thuật điện ảnh, nên có những chương trình đào tạo bị ảnh hưởng vì kiến thức của giảng viên không phù hợp với chuyên môn, kỹ năng cần thiết mà Trung tâm đã đề ra trong chương trình đào tạo.

- Kinh phí đào tạo của trung tâm bị giới hạn

Không chỉ Trung tâm mà hầu hết các đơn vị sự nghiệp hành chính Nhà nước chỉ được phân bổ một phần rất nhỏ kinh phí phục vụ cho công tác đào tạo. Đặc biệt là đối với những đơn vị đặc thù hoạt động mang tính phục vụ nhiệm vụ chính trị, công tác đối ngoại và quản lý như TTKTDA. Vì kinh phí bị giới hạn như vậy nên có những thời gian Trung tâm không mời được những chuyên gia bên ngoài do yêu cầu của các chuyên gia này cao hơn hạn mức của Trung tâm có thể chi. Cũng do tính đặc thù nên cũng khó mở các lớp đào tạo ngoài cho người ngoài Trung tâm tham gia học tập kiến thức về điện ảnh, việc thiết kế các lớp học cũng không được do không đủ số lượng người đăng ký… Kinh phí bị hạn chế cũng ảnh hưởng tới quá trình thực hiện công tác chuyển đổi số tại Trung tâm.

Tóm tắt chương 2

Trong chương này, tác giả đã trình bày về cơ cấu của Trung tâm và những đặc điểm cơ bản của Trung tâm. Tiếp đó, thực trạng về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Trung tâm về các mặt như mục tiêu đào tạo, các hình thức, phương pháp và quy trình đào tạo. Nhân tố ảnh hưởng công tác đào tạo như nhân tố bên ngoài gồm có hệ thống giáo dục và đào tạo của xã hội, đối thủ cạnh tranh trên thị trường;nhân tố bên trong như cơ sở vật chất kỹ thuật, đội ngũ lãnh đạo phòng ban phụ trách công tác đào tạo của trung tâm, quy định của trung tâm trong công tác đào tạo nguồn nhân lực cũng được nêu ra và phân tích khá cụ thể.Đánh giá chung về đào tạo nhân lực của trung tâm với những kết quả đạt được như hình thức đào tạo, phương pháp đào tạo, công tác lập kế hoạch đào tạo và thực hiện quá trình đào tạo đều có kết quả khả quan. Tuy nhiên vẫn còn có nhiều hạn chế như: về hình thức và phương pháp đào tạo, công tác lập kế hoạch đào tạo, quá trình đào tạo, công tác chuyển đổi số. Những nguyên nhân chính ảnh hưởng tới công tác đào tạo tại Trung tâm có thể kế đến là: cán bộ phụ trách công tác đào tạo còn thiếu và yếu, tính hiệu quả chưa cao do phụ thuộc vào cán bộ giảng dạy, kinh phí đào tạo bị giới hạn vì là đơn vị sự nghiệp công lập.

Bằng những khảo sát của tác giả, các kết quả đạt được trong công tác đào tạo, hạn chế và nguyên nhân đã được tác giả đưa ra nhằm xây dựng các giải pháp hoàn thiện, nâng cao chất lượng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Trung tâm.

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRUNG TÂM KỸ THUẬT ĐIỆN ẢNH

3.1. Phương hướng phát triển của Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh

3.1.1. Phương hướng hoạt động sản xuất, kinh doanh của trung tâm

Quan điểm của Nhà nước đối với các đơn vị sự nghiệp công lập theo Nghị quyết số 19-NQ/TW của Ban Chấp hành Trung ương khoá XII đã chỉ rõ các đơn vị sự nghiệp công lập cần đổi mới căn bản, toàn diện và đồng bộ trong hệ thống, đảm bảo tinh gọn, có cơ cấu hợp lý, có năng lực tự chủ, khả năng quản trị tiên tiến, hoạt động hiệu quả, có vai trò chủ đạo và then chốt trong thị trường dịch vụ sự nghiệp công; cung cấp các dịch vụ sự nghiệp công cơ bản, thiết yếu có chất lượng cao. Giảm dần và khắc phục tình trạng manh mún, dàn trải và trùng lặp, tinh giản biên chế gắn với cơ cấu lại, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ viên chức. Giảm mạnh tỉ trọng và nâng cao hiệu quả chi ngân sách nhà nước cho đơn vị sự nghiệp công lập để cơ cấu lại ngân sách, cải cách tiền lương và nâng cao thu nhập cho cán bộ viên chức. Phát triển thị trường dịch vụ sự nghiệp công và thu hút các thành phần kinh tế tham gia phát triển dịch vụ sự nghiệp công.

Như vậy có thể thấy, ngoài việc được Nhà nước hỗ trợ một phần kinh phí trong hoạt động thường niên của Trung tâm thì cũng cần phải tự có những phương hướng hoạt động cụ thể cho riêng mình. Điện ảnh và kỹ thuật điện ảnh là lĩnh vực đặc thù, có tác động lan toả mạnh mẽ nhất tới nhiều tầng lớp trong xã hội. Được coi là một trong những phương tiện hiệu quả của việc truyền bá, phản ánh những vấn đề thời sự, truyền tải những thông điệp đầy nhân văn, phản ảnh phần nào đó lối sống, dân trí và trình độ của quốc gia.

Phương hướng hoạt động của Trung tâm là tiếp tục thực hiện các nhiệm vụ in tráng phim truyện điện ảnh, phim tài liệu khoa học, phim điện ảnh quân đội… Thực hiện các công tác hậu kỳ kỹ thuật về mặt âm thanh, hình ảnh các phim nhựa cũng như phim kỹ thuật số. Mở rộng các khoá đào tạo, thực hiện các hợp đồng về kỹ thuật cho các đơn vị trong ngành, tổ chức các lớp học bồi dưỡng về dịch vụ hậu kỳ kỹ thuật số trong lĩnh vực phim ảnh đối với các đối tượng trong và ngoài ngành điện ảnh. Hoàn thiện các cơ chế tự chủ theo pháp luật quy định, tăng cường mức độ tự chủ trong lĩnh vực tài chính để tăng tính chủ động trong công việc của Trung tâm. Xây dựng cơ chế

phù hợp để huy động các nguồn lực trong xã hội đầu tư cho lĩnh vực kỹ thuật điện ảnh. Phân định rõ các hoạt động thực hiện nhiệm vụ chính trị do Nhà nước giao với hoạt động kinh doanh của TT. Xây dựng và hoàn thiện các danh mục trong dịch vụ sự nghiệp công theo nguyên tắc: dịch vụ cơ bản thì Nhà nước hỗ trợ, dịch vụ thiết yếu thì Nhà nước đảm bảo kinh phí, dịch vụ đặc thù ngành mang tính đặt hàng hay đấu thầu thì có cơ chế cho đơn vị ngoài cùng tham gia, dịch vụ khác thì theo cơ chế xã hội hoá. Rà soát các quy định nhằm khuyến khích các đơn vị trong TT phần nào tự chủ và tích luỹ, được tính chi phí theo doanh thu hoặc quỹ lương khoán trong kế hoạch hàng năm. Có các cơ chế, chính sách để tạo điều kiện cho việc tinh giảm biên chế, bảo đảm nguồn kinh phí giải quyết chính sách đối với các vị trí thừa do sắp xếp vị trí việc làm…

Kế hoạch sắp tới của TT là kết hợp với các đơn vị ngoài thực hiện nhiều hơn các hợp đồng đào tạo trong lĩnh vực kỹ thuật điện ảnh. Thực hiện tốt các nhiệm vụ chính trị mà Nhà nước giao. Chuyển đổi số các hạng mục phim được sản xuất trước đây nhằm bảo quản lâu dài và có chất lượng tốt hơn. Đầu tư thêm máy móc phục vụ công tác chuyên môn và yêu cầu thực tiễn. Doanh thu theo hợp đồng tăng dần hàng năm và cán bộ nhân viên trong TT sẽ có lương tăng thêm hàng tháng…

3.1.2. Những thách thức và mục tiêu, phương hướng trong công tác đào tạo nguồn nhân lực của Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh

3.1.2.1. Thách thức trong hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh

Đứng trước các sức ép từ thị trường và sự đổi mới của công nghệ. Hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh có thể đối diện với một số thách thức:

- Thứ nhất, công nghệ mới. Ngành điện ảnh luôn phát triển và sử dụng các công nghệ mới. Do đó, một trong những thách thức lớn là cập nhật và đào tạo nhân viên về các công nghệ mới như kỹ thuật quay phim số, kỹ xảo, hoặc các phần mềm dựng phim mới.

- Thứ hai, chi phí đào tạo. Các chương trình đào tạo về kỹ thuật điện ảnh thường đòi hỏi nguồn lực tài chính lớn để tổ chức và vận hành. Đối với Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh, việc tài trợ và quản lý nguồn lực có thể là một thách thức lớn.

- Thứ ba, tìm kiếm và giữ chân chuyên gia, nhân viên giỏi có kỹ năng và kinh nghiệm trong ngành điện ảnh cũng có thể gặp khó khăn. Nguồn nhân lực chất lượng cao này thường được thị trường lao động đón nhận và có thể dễ dàng tìm kiếm cơ hội làm việc ở các công ty sản xuất phim hoặc hãng truyền thông khác.

- Thứ tư, cải thiện chất lượng đào tạo. Một thách thức khác là liên tục cải thiện chất lượng của các khóa học và chương trình đào tạo. Đây không chỉ là việc cập nhật với công nghệ mới mà còn là việc tạo ra các chương trình phù hợp với nhu cầu của ngành công nghiệp điện ảnh và đáp ứng được các tiêu chuẩn chất lượng cao.

- Thứ năm, thách thức về đổi mới và sáng tạo. Đối với một lĩnh vực sáng tạo như điện ảnh, việc đảm bảo rằng các khóa học và chương trình đào tạo khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo cũng là một thách thức. Đào tạo không chỉ nên tập trung vào kỹ năng kỹ thuật mà còn nên khuyến khích sự sáng tạo và ý tưởng mới.

Từ những thách thức đó, Trung tâm đã xây dựng cho mình mục tiêu, phương hướng để phát triển trong giai đoạn tới.

3.1.2.2. Mục tiêu, phương hướng phát triển về nguồn nhân lực của Trung tâm

Theo phương châm "nguồn nhân lực là tài sản quý giá", là yếu tố giúp Trung tâm vận hành và phát triển, có uy tín trên thị trường. Mỗi cán bộ được đào tạo bài bản về chuyên môn, nâng cao về kỹ năng và thái độ làm việc, sáng tạo trong công việc.

Tổ chức các khoá đào tạo về chuyên môn, kỹ năng làm việc là hướng tới sự phát triển bền vững. Tổ chức các khoá đào tạo cũng là thời điểm để TT nắm được thực tiễn công việc của các phòng ban trong Trung tâm, đồng thời là nơi để trao đổi và chia sẻ kinh nghiệm trong công việc của các cán bộ nhân viên, giải đáp thắc mắc và khó khăn để phối hợp công việc tốt hơn.

Công tác đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng, chuyên môn cao luôn được Trung tâm quan tâm vì đây là hoạt động giúp Trung tâm thực hiện tốt những hợp đồng chuyên môn, mở rộng thị trường và lĩnh vực kinh doanh.

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh

Căn cứ vào nghị định 101/2017/NĐ-CP, điều 3 và điều 30 đã quy định đánh giá về chất lượng bồi dưỡng cán bộ viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập gồm có:

- Đánh giá chất lượng bồi dưỡng nhằm cung cấp thông tin về mức độ nâng cao năng lực thực hiện nhiệm vụ, công vụ của cán bộ, công chức, viên chức sau khi được bồi dưỡng.

- Đánh giá chất lượng phải đảm bảo công khai, minh bạch, khách quan, trung thực.

- Nội dung đánh giá chất lượng bồi dưỡng gồm có: đánh giá chất lượng chương trình bồi dưỡng; đánh giá chất lượng học viên tham gia bồi dưỡng; đánh giá chất lượng đội ngũ giảng viên tham gia khoá bồi dưỡng; đánh giá chất lượng cơ sở vật chất phụ vụ khoá bồi dưỡng; đánh giá chất lượng khoá bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức; đánh giá hiệu quả sau bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức.

Việc đánh giá này sẽ do Trung tâm thực hiện hoặc thuê đơn vị đánh giá ngoài nếu đủ tài chính. Công tác đào tạo bồi dưỡng viên chức, người lao động của Trung tâm phải tuân theo những nguyên tắc:

- Đào tạo, bồi dưỡng phải căn cứ vào tiêu chuẩn ngạch, chức danh nghề nghiệp của cán bộ viên chức, tiêu chuẩn chức vụ lãnh đạo, về vị trí việc làm, phù hợp với kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng, nhu cầu xây dựng phát triển về nhân lực trong giai đoạn tiếp theo.

- Thực hiện việc phân công bồi dưỡng theo tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp, tiêu chuẩn về chức vụ vị trí lãnh đạo, kết hợp với phân công và cạnh tranh theo yêu cầu vị trí việc làm trong đơn vị.

- Nâng cao ý thức tự học tập và tự lựa chọn chương trình đào tạo theo nhu cầu và yêu cầu vị trí việc làm. Đảm bảo tính công khai, minh bạch, hiệu quả.

Như vậy, căn cứ vào những quy định, yêu cầu trong công tác đào tạo nguồn nhân lực của đơn vị sự nghiệp công lập, kết hợp với những phân tích về số liệu, những mặt còn hạn chế trong công tác đào tạo tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh, có thể đưa ra một số giải pháp sau đây nhằm nâng cao tính tích cực, chủ động và tư duy sáng tạo cho cán bộ viên chức, phát huy tính tự giác, tăng cường sự trao đổi thông tin và kiến thức giữa những cán bộ viên chức trong Trung tâm.

3.2.1. Cải tiến về quy trình đào tạo

Trong công tác đào tạo, quy trình đào tạo là những bước được thực hiện một cách có hệ thống, liên kết chặt chẽ với nhau để thực hiện mục tiêu là nâng cao trình độ, kỹ năng và những hoạt động khác của đối tượng được đào tạo. Những người phụ trách

lĩnh vực đào tạo thường sẽ theo sát những bước trong quy trình đào tạo để xây dựng một chương trình đào tạo thực sự hiệu quả.

- Mục tiêu:

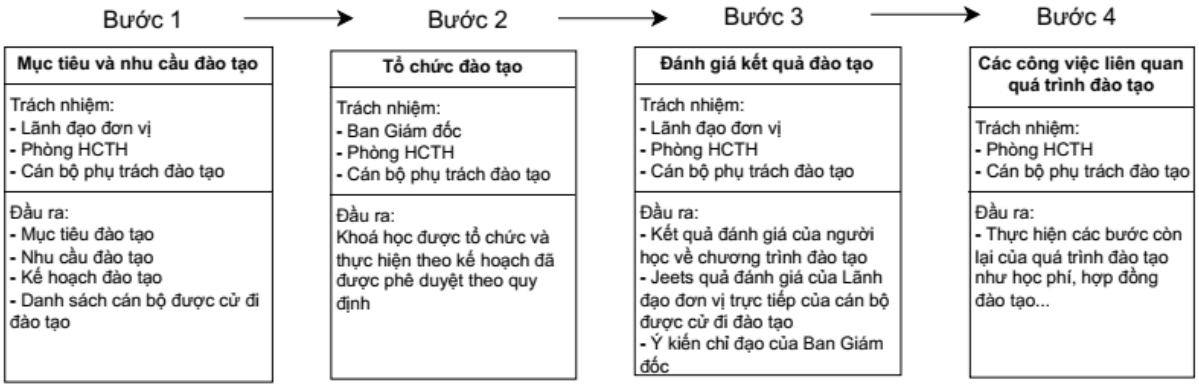
Với sự phát triển của khoa học kỹ thuật và xã hội, sự thay đổi liên tục trong kinh doanh và yêu cầu cập nhật kiến thức một cách thường xuyên thì quy trình đào tạo phải có sự linh hoạt sao cho công tác đào tạo nguồn nhân lực được kịp thời, đem lại hiệu quả trong công việc. Dù đây là công tác thường xuyên của mỗi doanh nghiệp, theo những chủ đề và đối tượng khác nhau nhưng mục tiêu cuối cùng vẫn là phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho doanh nghiệp. Vì vậy, thực hiện đúng và đầy đủ các bước trong quy trình đào tạo sẽ giúp cho việc thực hiện công tác trong đào tạo nguồn nhân lực hoàn thiện hơn, kế hoạch được xây dựng đảm bảo yêu cầu cho sự phát triển doanh nghiệp, người lao động được cập nhật những kỹ năng và kiến thức cho sự phát triển công việc và bản thân, doanh nghiệp có kết quả kinh doanh khả quan cũng như uy tín về thương hiệu tăng lên.

- Căn cứ đề xuất:

Theo như phân tích, tại trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh vẫn còn thiếu một số quy trình đào tạo và chưa thực sự cụ thể, rõ ràng nên công tác đào tạo còn thiếu sót.

- Nội dung giải pháp:

Sau khi nghiên cứu về quy trình đào tạo của TT ở bảng 2.6, thì quy trình đào tạo này cần xác định rõ từng bước thực hiện và nội dung thực hiện. Ngoài ra, cần phải đánh số thứ tự các bước để làm căn cứ thực hiện. Một số nội dung chi tiết cần bổ sung theo quy trình sau:



Hình 3.1. Quy trình đào tạo cần thực hiện tại Trung tâm KTĐA

Trong quy trình đào tạo này, với mỗi bước thực hiện cần làm cụ thể các ý được chỉ ra như sau.

Bước 1. Mục tiêu và nhu cầu đào tạo

- Xác định về mục tiêu đào tạo

Trong nhiệm vụ này, TT cần xác định mục tiêu đào tạo chung của TT và mục tiêu riêng cho mỗi đối tượng được đào tạo. Đặc điểm của đào tạo về vị trí việc làm là mỗi công việc đều có yêu cầu và đặc thù riêng biệt, nên khi triển khai những chương trình đào tạo về nguồn nhân lực, cán bộ phụ trách đào tạo phải xét tới yếu tố trình độ hiện tại của người lao động và yêu cầu về thực tế của công việc để đề xuất một chương trình đào tạo phù hợp. Nên khó có thể áp dụng một mẫu chương trình đào tạo, vì khi đó hiệu quả về đào tạo cũng như công việc sẽ không cao. Thay vì thế, Ban Giám đốc kết hợp với lãnh đạo đơn vị nghiên cứu và đưa ra chiến lược đào tạo thích hợp, cụ thể với từng đối tượng lao động để có những tiêu chí, yêu cầu khác nhau.

- Đề xuất về nhu cầu đào tạo

Khi xác định nhu cầu đào tạo của các cán bộ nhân viên trong TT, Ban Giám đốc phải xác định trước nhu cầu đào tạo của TT cần gì, có thể phát sinh từ nhiều mặt, từ mục tiêu ngắn hạn lẫn dài hạn, là nâng cao về chất lượng dịch vụ cũng như lợi nhuận trong kinh doanh để từ đó xác định đối tượng cần đào tạo là những đối tượng nào, ở đơn vị phòng ban nào, số lượng cần đào tạo cũng như các nội dung cần đào tạo để đạt được mục đích đề ra của TT.

Không những thế, TT cần thực hiện công tác phân tích về công việc cũng như vị trí việc làm, có bản mô tả đầy đủ hơn nữa về công việc để giúp TT xác định được các yêu cầu về kỹ năng, kiến thức cần cho công việc đó, có tiêu chí cụ thể để đánh giá hiệu quả công việc, đánh giá về kết quả thực hiện công việc… Từ đó, có đánh giá chính xác về người lao động, so sánh với tiêu chuẩn vị trí việc làm đã đưa ra để xem xét những kiến thức, kỹ năng còn thiếu (nếu có) của người lao động và xây dựng kế hoạch đào tạo cho người lao động. Với việc phân tích công việc như vậy, TT sẽ có các cơ sở, chỉ tiêu cụ thể để xây dựng một chương trình đào tạo phù hợp, có hiệu quả thay vì đào tạo dàn trải, đại trà.

Ngoài ra, việc đào tạo cũng phụ thuộc vào nguyện vọng của người lao động. Bản thân người lao động là người có thể nắm rõ được yếu điểm cần khắc phục của mình trong công việc. TT có thể khảo sát nhu cầu đào tạo đối với người lao động để nắm bắt được nhu cầu thật sự theo phiếu khảo sát tác giả đề xuất như sau:

PHIẾU KHẢO SÁT NHU CẦU ĐÀO TẠO TẠI TRUNG TÂM

Họ và tên: Giới tính: Năm sinh:

Vị trí việc làm: Đơn vị công tác:

Trình độ học vấn: Trình độ chuyên môn:

Câu 1: Anh/ chị có hài lòng với công việc hiện tại đang làm tại Trung tâm không?

Câu 2: Anh/ chị muốn được đào tạo thêm kỹ năng, kiến thức gì để nâng cao hiệu quả công việc đang thực hiện tại Trung tâm?

Câu 3: Anh/ chị muốn được đào tạo thêm ngành nghề gì để phát triển bản thân?

Người đề xuất

Với phiếu khảo sát này, người lao động có quyền tự chủ đề xuất với Ban Giám đốc, lãnh đạo phòng ban nơi mình công tác về nhu cầu đào tạo của bản thân, phục vụ cho công việc cũng như phát triển nghề nghiệp sau này. Là động lực để giúp người lao động gắn bó với TT lâu dài và bền vững.

- Xây dựng kế hoạch đào tạo nội bộ

Công việc kế tiếp sau khi xác định được nhu cầu đào tạo là lên kế hoạch đào tạo. Một kế hoạch được gọi là tốt khi có các nội dung sau:

+ Tên của chương trình dự kiến đào tạo

+ Những mục tiêu (chuẩn đầu ra) cần đạt được sau khi kết thúc chương trình đào tạo

+ Số lượng và thông tin của người tham gia đào tạo

+ Đơn vị phụ trách quá trình đào tạo

+ Nội dung, hình thức đào tạo của chương trình đào tạo

+ Địa điểm, thời gian và kinh phí thực hiện của chương trình đào tạo

+ Những điều kiện khác liên quan tới chương trình đào tạo

Bản kế hoạch đào tạo càng chi tiết bao nhiêu thì khả năng thành công của chương trình đào tạo càng cao bấy nhiêu. Vì thế, cán bộ phụ trách đào tạo của TT cần phải xây dựng kế hoạch đào tạo thật chi tiết, đầy đủ nội dung để giúp cho việc triển khai dễ dàng. Trong quá trình xây dựng kế hoạch đào tạo, cán bộ phụ trách đào tạo

phải lưu ý tới văn hoá doanh nghiệp, đặc thù công việc để tìm những đơn vị cung cấp chương trình đào tạo phù hợp, đồng thời có các nội dung thông tin tới người lao động trong TT về lợi ích khi tham gia khoá đào tạo, giảng viên đào tạo… để giúp người lao động tham gia tích cực, có hiệu quả thay vì chỉ đăng sơ sài khiến cho người lao động nghĩ rằng mất thời gian vô ích với những khoá đào tạo này. Vì vậy, bắt buộc phải xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm cho TT để Ban Giám đốc xem xét phê duyệt và người lao động có thông tin, chủ động trong công việc của mình.

Với kết quả khảo sát trong chương 2, thì thấy rằng có học viên chưa hài lòng với thời gian cũng như nội dung đào tạo. Do đó, cán bộ phụ trách đào tạo cần trao đổi lại với đơn vị đào tạo trong công tác xây dựng nội dung của chương trình đào tạo, điều chỉnh thời gian đào tạo phù hợp hơn dựa trên ý kiến góp ý của người học.

Ví dụ có thể xây dựng kế hoạch đào tạo và khoá học đào tạo theo bảng kế hoạch cho Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh như sau:

Bảng 3.1: Kế hoạch đào tạo năm 2024 của Trung tâm KTĐA

TT	Nội dung đào tạo	Thời gian học	Số lượng	Đối tượng	Kinh phí	Ghi chú
	Sử dụng phần mềm tu sửa phục hồi phim bằng kts diamant film restoration v6	1 tuần		Phòng Kỹ thuật – KCS Xưởng in tráng phim	40 triệu	
	Tổng quan qui trình gia công điện ảnh số	2 tuần		Xưởng in tráng phim	50 triệu	
	Đào tạo nâng cao công nghệ hậu kỳ làm phim kts	3 ngày		Xưởng Kỹ thuật âm thanh hình ảnh	80 triệu	
	Công nghệ số hóa và phục hồi phim điện ảnh bằng kỹ thuật số ở độ phân giải 4k	1 tuần		Xưởng in tráng phim	60 triệu	
	Tổng quan và vận hành hệ thống chiếu phim điện ảnh kts	3 ngày		Cán bộ kỹ thuật	30 triệu	

	Tu sửa, phục hồi, chỉnh màu sơ cấp, chỉnh màu thứ cấp phim điện ảnh kỹ thuật số độ phân giải 4k trên phần mềm diamant film restoration suite v11	3 tuần		Xưởng in tráng, Xưởng KT âm thanh hình ảnh	60 triệu	
	Dựng phim điện ảnh hậu kỳ kỹ thuật số độ phân giải 4k trên hệ thống davinci resolve studio	10 ngày		Phòng Kỹ thuật – KCS Xưởng Kỹ thuật âm thanh hình ảnh	50 triệu	
	Ứng dụng xử lý âm thanh fairlight trên phần mềm davinci resolve	5 ngày		Xưởng kỹ thuật âm thanh hình ảnh	70 triệu	
	Ứng dụng xử lý hiệu ứng hình ảnh fusion trên phần mềm davinci resolve	4 ngày		Xưởng Kỹ thuật âm thanh hình ảnh Phòng Kỹ thuật - KCS	30 triệu	
0	Kinh doanh trong lĩnh vực điện ảnh	3 ngày		Ban lãnh đạo	20 triệu	
1	Bồi dưỡng quản lý cấp phòng	5 ngày		Các viên chức quản lý	10 triệu	
2	Bồi dưỡng An ninh quốc phòng (đối tượng 4)	3 ngày		Các viên chức quản lý và diện quy hoạch	10 triệu	
3	Lớp Trung cấp Lý luận chính trị	1 năm (học t7-cn)		Các viên chức quản lý và diện quy hoạch	60 triệu	

Bảng 3.2: Nội dung khoá học làm phim kỹ thuật số, phim hoạt hình 3D

Mục tiêu khóa học làm phim kỹ thuật số, phim hoạt hình 3D Học viên hiểu chính xác khái niệm làm phim và quá trình làm phim kỹ thuật số Học viên biết tạo, ghi, sửa âm thanh Học viên biết cách chỉnh sửa, ghép video Học viên có thể chuẩn bị các mô hình 3D bằng công cụ mô hình hóa Học viên biết cách tạo hình ảnh phức tạp và đồ họa chuyển động kỹ thuật số	
Các môn học trong khóa học làm phim kỹ thuật số và hoạt hình 3D	**Thời gian**
1 Khái niệm về Làm phim kỹ thuật số Hiểu biết về công nghệ video Hướng dẫn chọn máy quay DV Khái niệm cơ bản về chiếu sáng và chỉ đạo nghệ thuật Đối phó với âm thanh Chỉnh sửa Hiệu ứng màu sắc và hiệu chuẩn màn hình Hợp và Rotoscoping Loại đầu ra	Ngày 1-2
2 Kịch bản phân cảnh – Storyboarding Tầm quan trọng của vẽ và góc máy ảnh Phác họa cảnh quan Bố cục cảnh quan Vẽ con người hình dạng và hình dạng cho bảng phân cảnh Vẽ nội dung câu chuyện hoạt hình Vẽ nội dung nền chủ đề Storyboard Story Biểu đồ hoạt ảnh hiển thị bằng Laser và câu chuyện hoạt hình trò chơi Tương phản, tâm trạng và hiệu ứng đặc biệt Sắp xếp nội dung và đánh giá hoàn thiện bảng phân cảnh Tạo bảng phân cảnh, máy tính, phần mềm	Ngày 3-4

Câu chuyện xoay quanh một bộ phim	
3 Biên tập chỉnh sửa âm thanh Làm việc với chỉnh sửa âm thanh Làm việc với trình biên tập đa năng và ghi âm thanh Làm việc với hiệu ứng âm thanh	Ngày 5
4 Biên tập chỉnh sửa phim Giới thiệu về chỉnh sửa video kỹ thuật số Bắt đầu với phần mềm Adobe Premiere Chụp, sử dụng công cụ Clips Chỉnh sửa video Tác động hoạt ảnh, chuyển tiếp và xuất video Làm việc với Audio Tạo tiêu đề và áp dụng	Ngày 6
5 Các khái niệm về hoạt hình 3D Các khái niệm liên quan đến hoạt hình 3D	Ngày 7
6 Dựng nhân vật 3D bằng Maya Làm quen môi trường 3D trong **Maya** Làm việc với các đối tượng Chuyển đổi và nhóm Tạo nhân vật Tạo khối đầu, mặt cho nhân vật Dựng Model cơ bản Dựng Model nâng cao Tạo mô hình với Nurbs Thực hiện sâu chi tiết – cấu trúc đối tượng Sửa đối tượng Dựng Model cơ bản Dựng cảnh nhân vật (thiên nhiên)	Ngày 7-8
7 Tạo chất liệu cho nhân vật Chức năng vật liệu trong 3D Các thuộc tính của vật liệu	Ngày 8

Tạo vật liệu trong MENTALRAY MAP – Vật liệu – Trải lưới đối tượng Tương tác vật liệu với phần mềm Photoshop`	
8 Sắp đặt ánh sáng và Render trong Maya Làm quen với môi trường ánh sáng – Camera trong Maya Các thuộc tính của nguồn sáng Các thuộc tính của Camera Tạo ánh sáng trong nhà Tạo nguồn ánh sáng thiên nhiên bên ngoài Render hiệu quả	Ngày 9
9 Tạo xương cho nhân vật (Rigging) Cấu trúc xương của nhân vật Các thuộc tính xương Tạo chức năng chuyển động Tạo Control	Ngày 10
10 Tạo chuyển động cho nhân vật Điều khiển chuyển động nhân vật Biểu cảm nhân vật Các thuộc tính Control	Ngày 10
11 Đồ án phim kỹ thuật số, hoạt hình 3D Thực hiện đồ án phim ngắn kỹ thuật số hoặc phim hoạt hình 3D	Ngày 11
Các phần mềm cần sử dụng trong khóa học làm phim kỹ thuật số ***1 Autodesk Maya Unlimited*** Autodesk Maya Unlimited là phần mềm 3D chuyên nghiệp của Autodesk. Phần mềm này tích hợp triệt để các công cụ giả lập và tiện ích 3D. Autodesk Maya Unlimited có những tính năng nổi bật như xử lý hình ảnh trong phim mạnh mẽ, chế độ làm mịn và mô hình hóa 3D, khả năng tạo hiệu ứng ảnh nâng cao, tính năng Render linh hoạt và khả năng nâng cao hiệu suất làm việc. Autodesk Maya Unlimited là phần mềm mô phỏng 3D chuyên	

nghiệp của Autodesk ***2 Adobe Audition*** Adobe Audition là phần mềm chỉnh sửa âm thanh mạnh mẽ và chuyên nghiệp. Phần mềm này cung cấp bộ công cụ khá hoàn hảo cho việc sản xuất, chỉnh sửa âm thanh. Tính năng của Adobe Audition gồm ghi âm và trộn, Duplicate âm thanh, Plugin có sẵn,… ***3 Adobe Premiere*** Adobe Premiere là phần mềm dựng phim chuyên nghiệp của Adobe Systems. Phần mềm này có khả năng hiệu chỉnh video vô cùng mạnh mẽ. Adobe Premiere hỗ trợ cắt, ghép, sửa, chèn hiệu ứng và thêm chữ. Để có một video chất lượng cao, bạn không nên bỏ qua phần mềm Adobe Premiere. ***4 Autodesk 3Ds Max*** Đây là phần mềm TKĐH chuyên nghiệp của Autodesk. Phần mềm này chuyên Rendering cho đồ họa Game, hoạt ảnh, mô phỏng 3D. Autodesk 3Ds Max giúp tạo nội dung 3D ấn tượng và xây dựng thiết kế cho CAD và BIM. Autodesk 3Ds Max là phần mềm chuyên Render cho đồ họa Game, hoạt ảnh, mô phỏng 3D ***5 Adobe After Effects*** Adobe After Effects là phần mềm đồ họa tổng hợp của Adobe Systems. Đây là phần mềm được sử dụng phổ biến trong kỹ xảo chuyên nghiệp và đồ họa động. Adobe After Effects có ưu điểm là tạo ra chuyển động đồ họa đẹp mắt, ấn tượng. Phần mềm Adobe After Effects thực sự hữu ích đối với ngành thiết kế đồ họa, Game, kỹ xảo trong quảng cáo hay truyền hình. Tính năng chính của Adobe After Effects là tạo hiệu ứng hình ảnh, đồ họa chuyển động nhanh, kiểm soát chiều sâu, phản xạ, bóng, theo dõi thành phần 3D,…	
Những sản phẩm tiêu biểu của học viên Project Sem 3 – Kawasaki Project Sem 3 – TVC airBnB	

Project Sem 3 – Car Project Sem 3 – OREO COOKIES Project Sem 3 – Canon Project Sem 3 – TVC Bumblebee Project Sem 3 – TVC VIETSKY AIRLINES Project Sem 3 – LEGO Project Sem 3 – TVC Mouse Logitech Project Sem 3 – TVC PlayStation …vv	

3.2.2. Giải pháp về xây dựng hệ thống đánh giá về tính hiệu quả trong đào tạo

Mô hình đánh giá này được sử dụng để đánh giá cả các phương pháp đào tạo chính thức lẫn không chính thức, đánh giá dựa trên 4 cấp độ: phản ứng, học tập, kết quả, hành vi.

- Mục tiêu

Để có được kết quả đánh giá chính xác về ý kiến người học cho khoá đào tạo và mức độ hài lòng mà người học nhận được thì TT phải có những câu hỏi phù hợp với nội dung khoá đào tạo, phù hợp với môi trường cũng như về giảng viên. Những câu hỏi này liên quan tới kết quả nhận được sau khi học xong, liên quan tới thực tế công việc của người học để từ những ý kiến đóng góp đó, TT sẽ rút kinh nghiệm và điều chỉnh khoá đào tạo sao cho đạt kết quả tốt nhất cho những lần đào tạo sau.

- Những căn cứ để đề xuất giải pháp

Hiện nay, TT chưa có hệ thống đánh giá một cách hiệu quả của người học sau khi được đào tạo, việc đánh giá mang tính chung chung thông qua số điểm mà người học nhận được sau khi kết thúc chương trình đào tạo mà chưa đánh giá ở những mặt khác nhau.

- Nội dung của giải pháp

Công tác đánh giá kết quả học tập của người học của TT hiện chỉ thông qua bảng điểm, văn bằng chứng chỉ, ý kiến của giảng viên nên tính chính xác chưa thực sự tốt. Nên TT cần xây dựng một mô hình đánh giá, bổ sung các hình thức đánh giá khác nhau thông qua như phiếu phản hồi của người học, kết quả công việc của người học

sau khi kết thúc khoá đào tạo, đánh giá của giảng viên tới từng học viên trong khoá đào tạo. Trung tâm có thể xây dựng mô hình đánh giá với 4 cấp độ sau:

Cấp độ 1: Đánh giá qua những ý kiến phản hồi của người học

Mục đích đánh giá phản hồi từ người học về giảng viên, nội dung khoá đào tạo nhằm xác định xem khoá đào tạo đã phù hợp với yêu cầu thực tế hay không, việc đánh giá sẽ phải được thực hiện cuối khoá đào tạo. Người học sẽ bày tỏ ý kiến của mình qua nhiều hình thức khác nhau như phiếu khảo sát, email, trao đổi trực tiếp… về nhiều mặt của khoá học cũng như giảng viên giảng dạy.

Kết thúc chương trình đào tạo, TT nên sử dụng phiếu khảo sát để người học có những đóng góp ý kiến cho chương trình đào tạo. Nội dung khảo sát bao gồm nhiều mục, như: tính hiệu quả, mục tiêu đào tạo, nội dung và phương pháp giảng dạy, trình độ giảng viên… từ đó có những đánh giá khách quan tới chương trình đào tạo, chỉ ra được ưu nhược điểm của khoá học nhằm phát huy những điểm mạnh, khắc phục những hạn chế để các khoá đào tạo sau được tốt hơn.

Với mục này, tác giả xây dựng bảng khảo sát để khảo sát về ý kiến của người học sau khi kết thúc chương trình đào tạo (phụ lục 3).

Cấp độ 2: Đánh giá chương trình đào tạo qua kết quả kiểm tra

Muốn kiểm tra năng lực của người học, sự phù hợp của nội dung chương trình đào tạo cũng như hình thức đào tạo thì học viên cần phải được kiểm tra sau mỗi khoá đào tạo. Với từng khoá học khác nhau, TT cần đưa ra những nội dung kiểm tra lý thuyết hay thực hành một cách công bằng, rõ ràng, nội dung phải nằm trong nội dung của chương trình đào tạo nhưng có phân loại trình độ người học.

Tác giả xây dựng một bài kiểm tra về khoá học trong phụ lục 3.

Cấp độ 3: Đánh giá về mức độ sử dụng những kiến thức và kỹ năng đã được đào tạo vào trong công việc

Những nội dung được đào tạo của TT hầu hết liên quan tới công việc chuyên môn. Nên đánh giá việc sử dụng kiến thức, kỹ năng của người lao động vào công việc thực tế thì lãnh đạo đơn vị và người giám sát cần kiểm tra công việc theo định kỳ của người lao động sau khi được đào tạo. Muốn đánh giá công khai, chính xác thì thông qua kết quả học tập và phản ánh của giảng viên, thì TT cần sử dụng phương pháp so sánh giữa 2 nhóm: nhóm người lao động đã tham gia khoá học và nhóm người lao động chưa tham gia khoá học. Yêu cầu là trình độ chuyên môn tương đương nhau lúc

chưa tham gia khoá học. Từ đó, sẽ có những tiêu chí liên quan đến quá trình thực hiện công việc, thời gian cũng như chất lượng công việc khi hoàn thành… TT sử dụng phiếu khảo sát để so sánh về lượng kiến thức mà người học có thể áp dụng được vào công việc hay chưa, cần phải bổ sung và cung cấp thêm những gì để công tác đào tạo tốt hơn. Việc đánh giá này nên thực hiện theo tình hình thực tế của TT, có thể theo tháng, theo quý hoặc lâu hơn kể từ khi khoá học kết thúc.

Để ví dụ cho cấp độ này, tác giả xây dựng ở phụ lục 3 về đánh giá người học và câu hỏi, ý kiến đóng góp khác.

Cấp độ 4: Đánh giá về hiệu quả đào tạo

Trình độ của cán bộ nhân viên tăng đồng nghĩa với kết quả công việc cũng như kết quả kinh doanh của TT cũng phải tăng theo. Để đánh giá tính hiệu quả công tác đào tạo về mặt này, TT phải tốn nhiều thời gian thu thập, phân tích, sắp xếp dữ liệu qua từng giai đoạn. Vì việc đánh giá này không chỉ áp dụng cho từng cá nhân mà còn xét tới ảnh hưởng chung của quá trình đào tạo nên với việc đánh giá ở mức độ này ở TT sẽ khó và tốn nhiều chi phí. Thay vì thế, TT có thể phân tích các báo cáo về kết quả kinh doanh cuối năm, kinh phí đào tạo, tình hình tài chính đầu năm và cuối năm để so sánh về chí phí đào tạo cũng như mục tiêu đề ra từ đầu năm. Có nhiều cách để tính chi phí, hiệu quả đào tạo, tác giả sử dụng các tính của tác giả Trần Kim Dung (2018) gồm các mục sau:

Chi phí vật chất trong công tác đào tạo, gồm:

+ Kinh phí chi trả cho các phương tiện thiết bị kỹ thuật, cơ sở vật chất tại cơ sở đào tạo như điều hoà, quạt, chiếu sáng, phòng học, máy chiếu…

+ Kinh phí chi trả cho giảng viên và đội ngũ quản lý lớp và khoá đào tạo.

+ Kinh phí chi trả cho người học trong thời gian cử đi học như lương hay học bổng.

+ Chi phí cơ hội của TT và của người lao động vì thời gian tham gia khoá đào tạo thì công việc sẽ bị lùi lại so với kế hoạch.

Những khoản kinh phí này được tính là lợi ích bằng tiền do công tác đào tạo đem lại, được xác định bằng sự chênh lệch giữa kết quả hàng ngày mà người nhân viên này mang lại cho TT khi so sánh giữa lúc trước và sau khi được đào tạo.

3.2.3. Giải pháp nâng cao trình độ chuyên môn cho cán bộ phụ trách công tác đào tạo của trung tâm

- Mục tiêu

Mục tiêu của giải pháp này là giúp TT có nhân lực có trình độ nhằm xây dựng một hệ thống quy định về đào tạo cho TT. Cán bộ phụ trách về đào tạo của TT sẽ hoàn thành những công việc được giao trong công tác đào tạo nhân lực bao gồm việc xây dựng kế hoạch, vận hành hệ thống đào tạo và các nội dung liên quan.

- Căn cứ đề xuất giải pháp

Trung tâm đánh giá năng lực của cán bộ phụ trách đào tạo để có quyết định phù hợp xem cán bộ này cần được đào tạo thêm những kỹ năng, kiến thức gì, thời gian đào tạo là bao lâu để làm tốt hơn công tác đào tạo đang đảm nhận.

- Nội dung giải pháp

Ban giám đốc xây dựng kế hoạch đào tạo cho cán bộ phụ trách công tác đào tạo của TT, xác định số lượng đi đào tạo, lựa chọn khoá học đào tạo và thời gian đào tạo phù hợp với công việc hiện tại được giao.

Với giải pháp này, tác giả xây dựng một chương trình minh hoạ về xây dựng và vận hành hệ thống đào tạo nội bộ ở phụ lục 3.

3.2.4. Giải pháp về công tác chuyển đổi số với nội dung đào tạo nguồn nhân lực tại trung tâm

- Mục tiêu giải pháp

Chuyển đổi số là chương trình quốc gia, không những thế, TT lại hoạt động trong lĩnh vực kỹ thuật số nên việc sử dụng CNTT trong công tác quản lý, triển khai và điều hành sản xuất kinh doanh là tất yếu. Chuyển đổi số sẽ làm cho những hoạt động về quản trị, điều hành đảm bảo về thời gian và giảm chi phí, công việc được quản lý một cách rõ ràng và cụ thể, trách nhiệm cá nhân được chỉ rõ trong từng mục công việc.

Mục tiêu của TT là xây dựng đội ngũ cán bộ nhân viên có năng lực, kỹ năng đáp ứng mục tiêu chuyển đổi số quốc gia. Đẩy mạnh công tác quản lý sử dụng 100% công nghệ số vào quản trị và vận hành với mục tiêu nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc, phát triển bền vững.

- Căn cứ đề xuất giải pháp

Nhân lực về chuyển đổi số giữ vị trí quan trọng để thực hiện thành công vì đây là nguồn nhân lực có thể làm chủ công nghệ, triển khai đồng bộ tới từng đơn vị nhỏ

nhất, có tư duy đột phát sáng tạo, thích ứng nhanh với môi trường biến động của thế giới trong các lĩnh vực. Theo các QĐ số 749/QĐ-TTg của Thủ tướng chính phủ phê duyệt chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng 2030; QĐ số 146/QĐ-TTg về phê duyệt đề án "Nâng cao nhận thức, phổ cập kỹ năng và phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số quốc gia đến năm 2015, định hướng đến năm 2030" đã khẳng định phát triển nguồn nhân lực là vấn đề then chốt để thực hiện công tác chuyển đổi số một cách bền vững, hiệu quả, thực hiện thành công các mục tiêu của Chương trình chuyển đổi số Quốc gia.

Chuyển đổi số trong Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh bao gồm nhiều hạng mục:

- Phát triển cơ sở hạ tầng số: xây dựng hệ thống mạng thông tin, trung tâm về dữ liệu và quản lý phục vụ cho công tác quản lý nhà nước.

- Số hoá dữ liệu để thu thập, lưu trữ và khai thác một cách có hiệu quả các dữ liệu được sử dụng và có từ trước đến nay.

- Tự động hoá các quy trình nghiệp vụ của Trung tâm nhằm tiết kiệm thời gian và chi phí vận hành. Tăng cường tính minh bạch và trách nhiệm thực hiện công việc.

- Cung cấp các dịch vụ công và xây dựng hệ thống thu nhận cũng như cung cấp thông tin cho các bên liên quan như: cán bộ lãnh đạo, cán bộ nhân viên của Trung tâm, những người bên ngoài Trung tâm có nhu cầu tìm hiểu hay liên hệ…

Mặc dù lĩnh vực hoạt động của Trung tâm là kỹ thuật điện ảnh, sử dụng những ứng dụng kỹ thuật số rất nhiều nhưng vẫn có những phần công việc chưa thực sự được số hoá. Do đó, TT cần xây dựng đội ngũ cán bộ có năng lực cao để đáp ứng mục tiêu chuyển đổi số quốc gia, tập trung nâng cao chất lượng đội ngũ kỹ sư cũng như cán bộ kỹ thuật tại các phòng ban chức năng chuyên môn.

- Nội dung giải pháp

Những giải pháp chuyển đổi số trong đơn vị sự nghiệp công gồm nhiều hạng muc như: xây dựng hạ tầng số đồng bộ và hiện đại, đào tạo và nâng cao chất lượng năng lực của đội ngũ cán bộ của trung tâm, ứng dụng công nghệ số trong các hoạt động nội bộ, thay đổi quy trình thủ tục theo hướng đơn giản hoá và minh bạch, tăng cường công tác bảo mật thông tin trên không gian mạng. Cụ thể có thể thực hiện một số giải pháp cơ bản như:

Xây dựng những chương trình đào tạo về chuyển đổi số cho cán bộ nhân viên của trung tâm.

Xây dựng những chương trình đào tạo khác nhau cho cán bộ nhân viên trong trung tâm, tuỳ thuộc vào vị trí việc làm của họ bởi mỗi một công việc đã đòi hỏi trình độ kỹ năng tin học là khác nhau. Với đội ngũ lập trình viên, kỹ sư về công nghệ thông tin, nhân viên thiết kế kỹ thuật… đã có kiến thức sâu về chuyên môn trong lĩnh vực số nên chỉ cần bổ sung những chương trình đào tạo chuyên sâu, những phần mềm mới áp dụng trên thế giới cũng như ở Việt Nam, cùng với đó là các kỹ năng mềm để tăng khả năng đáp ứng một cách linh hoạt khi chuyển đổi công việc. Còn với những cán bộ chuyên viên phòng ban, mức độ công nghệ thông tin chỉ ở mức tối thiểu nên cần có những chương trình đào tạo nhiều hơn về tin học văn phòng, xử lý dữ liệu số, các chương trình chuyển đổi số trong quản lý vận hành doanh nghiệp…

Quá trình đào tạo chia làm 3 cấp độ để có thể đánh giá dễ dàng hơn, có khả năng phát triển trong tương lai.

Cấp độ 1: mức cơ bản. Những kỹ năng số cơ bản dùng để sử dụng trong công nghệ thông tin. Mức độ này chủ yếu đào tạo những cán bộ nhân viên được tuyển mới chưa tiếp xúc nhiều với máy tính và internet.

Cấp độ 2: mức trung. Ở mức độ này, những kỹ năng sử dụng phần mềm được hướng dẫn và ứng dụng một cách đầy đủ, có ý nghĩa hơn.

Cấp độ 3: mức nâng cao. Trong mức độ này, là những hướng dẫn sử dụng phần mềm hay xây dựng phần mềm như lập trình, phát triển các app, khoa học dữ liệu, các phần mềm chuyên sâu trong kỹ thuật điện ảnh và xử lý số… Các kỹ năng đòi hỏi cao, phát triển liên tục cả về chất lượng cũng như số lượng.

Chuyển đổi số trong công tác đào tạo nguồn nhân lực tại trung tâm

Theo mục tiêu của chuyển đổi số quốc gia, thì chuyển đổi số trong lĩnh vực đào tạo là sự thay đổi về học tập, phát triển. Đây vừa là sự đổi mới trong đào tạo truyền thống mà còn xây dựng một môi trường học tập chủ động, nhằm đáp ứng với những sự biến đổi theo thời gian của thị trường.

Về một khía cạnh nào đó, đào tạo trong chuyển đổi số là kết hợp giữa chương trình đào tạo với tài liệu học tập thành một hệ thống giảng dạy gọi là E-Learning. Thay vì sử dụng nhiều phần mềm và dữ liệu khác nhau, thì chuyển đổi số sẽ giúp gói gọn lại thành một hệ thống để công tác đào tạo thực hiện dễ dàng, quản lý một cách khoa học hơn. Như vậy chuyển đổi số bao gồm mọi lĩnh vực của trung tâm, giúp trung tâm đổi mới quy trình đào tạo hiệu quả hơn.

Các tài liệu học tập sẽ được chuyển đổi thành dạng số như video, file dữ liệu của các phần mềm như office, photoshop, autoCad… Vì thế, khi nội dung chương trình đào tạo được số hoá sẽ giúp cho chương trình đào tạo có nhiều trải nghiệm, khiến cho người học cảm thấy thú vị hơn trong quá trình học tập. Chuyển đổi số trong chương trình đào tạo của trung tâm cũng khiến cho người lao động tự chủ về mặt thời gian, họ có thể vừa làm vừa học, giúp người lao động nâng cao tinh thần tự học của bản thân, từ đó giúp cho công việc của người lao động có hiệu quả hơn mà trung tâm tiết kiệm chi phí, kết quả kinh doanh khả quan hơn. Do đó, khi xây dựng chuyển đổi số trong đào tạo cần xác định mục tiêu đào tạo cho từng đối tượng cụ thể. Chương trình đào tạo nguồn nhân lực của trung tâm gắn với quá trình chuyển đổi số có thể được xây dựng như sau:

Bảng 3.3: Chương trình đào tạo về chuyển đổi số cho Trung tâm KTĐA

Chương trình đào tạo	**Mục tiêu đào tạo**	**Đối tượng đào tạo**
Đào tạo ngắn hạn, đào tạo lại về CNTT	- Phát triển toàn diện nguồn nhân lực - Ứng dụng chuyển đổi số trong toàn bộ lĩnh vực hoạt động của trung tâm - Đào tạo các kỹ năng về CNTT, công nghệ số	Tất cả cán bộ nhân viên trong trung tâm
Đào tạo ngoại ngữ, các kỹ năng mềm	Đào tạo các kỹ năng mềm, ngoại ngữ theo chuẩn quốc gia và thế giới	Cán bộ phòng HCTH, kinh doanh và cán bộ kỹ thuật liên quan
Đào tạo về kỹ năng sử dụng phần mềm chuyên dụng	Theo chiến lược phát triển về nhân lực trong lĩnh vực kỹ thuật điện ảnh, công nghệ thông tin	Cán bộ kỹ thuật phụ trách các lĩnh vực kỹ thuật điện ảnh của TT

Xây dựng lại quy trình, công tác tổ chức và ứng dụng công nghệ số trong hoạt động nội bộ

Vấn đề tổ chức, quy trình là nền tảng để triển khai những giải pháp trong chuyển đổi số. Những giải pháp về quy trình cần tập trung vào một số mục sau:

+ Xây dựng lại quy trình, quy định về quản lý, vận hành cơ cấu tổ chức trên hệ thống số có hiệu quả và đơn giản hoá các thủ tục.

+ Sắp xếp, bố trí tinh gọn các quy trình nghiệp vụ, loại bỏ những quy định thủ tục mất nhiều thời gian, giấy tờ để tiết kiệm thời gian và chi phí nhưng vẫn đảm bảo đúng quy định của Nhà nước và quy chế của Trung tâm.

+ Điều chỉnh lại cơ cấu về tổ chức nhằm phù hợp hơn với quá trình chuyển đổi số.

+ Quản lý các văn bản, hồ sơ: ngoài yêu cầu sử dụng văn bản giấy để lưu trữ theo quy định thì cần phải bổ sung thêm hồ sơ văn bản điện tử nhằm giảm bớt số lượng giấy tờ cũng như thời gian giao nhận. Thực hiện gửi, nhận văn bản có chữ ký số để quản lý dễ dàng hơn.

+ Quản lý trong công việc, quy trình: sử dụng các hệ thống quản lý về công việc, sử dụng quy trình điện tử để nâng cao tinh thần trách nhiệm, quản lý điều hành công việc rõ ràng, công khai hơn.

+ Quản lý về tài sản: sử dụng những hệ thống quản lý tài sản công, tài chính điện tử để kiểm tra, giám sát cũng như nâng cao tính hiệu quả trong công tác quản lý và sử dụng.

3.2.5. Giải pháp trong công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo

- Mục tiêu của giải pháp

Sau các chương trình đào tạo, trung tâm cần có những đánh giá tính hiệu quả của chương trình đào tạo đối với người lao động. Mục đích là kiểm tra kỹ năng, kiến thức, thái độ và trình độ của người lao động có thay đổi hay không và mức độ thay đổi như thế nào, để từ đó có những điều chỉnh với chương trình đào tạo và người lao động.

- Căn cứ đề xuất giải pháp

Căn cứ vào mục tiêu đào tạo về nguồn nhân lực, kế hoạch đào tạo hàng năm và kế hoạch đào tạo đột xuất của trung tâm.

- Nội dung của giải pháp

Công tác đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo đối với người lao động sau khi người lao động kết thúc khoá học, tại nơi làm việc của người lao động.

Tuỳ theo các khoá học, trình độ người lao động, mục tiêu đề ra khi triển khai khoá đào tạo mà đưa ra những tiêu chí đánh giá phù hợp. Có thể đánh giá về lý thuyết, về thực hành, về sản phẩm làm ra hay thời gian hoàn thành công việc… nhưng phải công bằng, rõ ràng, có tiêu chí đầy đủ và đánh giá bằng con số cụ thể để người lao động biết và thực hiện.

3.2.6. Giải pháp trong công tác đào tạo nguồn nhân lực với quy hoạch cán bộ, bố trí công việc sau đào tạo

- Mục tiêu giải pháp

Trung tâm phải có những kế hoạch bố trí sử dụng người lao động sau khi đào tạo xong, ngoài ra còn có kế hoạch quy hoạch vị trí cụ thể để người lao động nắm được, giúp người lao động có thể vận dụng kỹ năng, kiến thức của bản thân cống hiến cho trung tâm và cũng là cơ hội để người lao động thể hiện mình trong công việc.

- Căn cứ đề xuất giải pháp

Trung tâm xây dựng kế hoạch về quy hoạch vị trí việc làm, bố trí sử dụng lao động sau đào tạo như luân chuyển cán bộ, đào tạo chéo, xây dựng kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho từng bộ phận phòng ban chức năng.

- Nội dung của giải pháp

Luân chuyển cán bộ thường là giải pháp di chuyển có hệ thống những cán bộ nhân viên từ vị trí việc làm này sang vị trí việc làm khác trong doanh nghiệp, từ đó người cán bộ nhân viên sẽ tiếp thu được nhiều kinh nghiệm hơn, giúp họ có cơ hội thăng tiến ở tương lai.Ngoài ra, đào tạo chéo cũng là giải pháp giúp người lao động tích luỹ kinh nghiệm nhanh chóng. Trao quyền quản lý, phụ trách công việc cho những cán bộ chưa đảm nhận chính thức nhiệm vụ đó và có sự giám sát của lãnh đạo cấp cao hơn. Đây là giải pháp đào tạo phù hợp cho người lao động trong những giai đoạn mà người lãnh đạo đơn vị trong doanh nghiệp phải thường xuyên đi vắng, không có mặt tại đơn vị quản lý.

Tóm tắt chương 3

Trong chương 3 này, sau khi nghiên cứu về tình hình đào tạo nguồn nhân lực của Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh, bằng những khảo sát, phân tích câu trả lời của những người được khảo sát tại Trung tâm. Qua định hướng phát triển của Nhà nước về đơn vị sự nghiệp công lập nói chung và Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh nói riêng thì Trung tâm cũng xây dựng phương hướng phát triển và hành động của mình, nâng cao trình độ của cán bộ nhân viên mà mở rộng hoạt động trong lĩnh vực điện ảnh. Cùng với đó là xây dựng những cơ chế phù hợp để huy động nguồn lực xã hội cho đầu tư lĩnh vực kỹ thuật điện ảnh.

Qua phân tích, có thể thấy một số thách thức trong công tác đào tạo nhân lực tại Trung tâm, từ đó tác giả xây dựng mục tiêu và phương hướng phát triển trong đào tạo nguồn nhân lực, đồng thời đưa ra 6 giải pháp hoàn thiện gồm có: cải tiến quy trình đào tạo, xây dựng hệ thống đánh giá về tính hiệu quả trong công tác đào tạo theo mô hình Kirpatrick, giải pháp nâng cao trình độ chuyên môn cho cán bộ phụ trách công tác đào tạo, giải pháp xây dựng chương trình đào tạo về chuyển đổi số cho toàn bộ cán bộ nhân viên trong Trung tâm, giải pháp trong công tác đánhg giá hiệu quả sau đào tạo đối với cán bộ viên chức được cử đi đào tạo trong công việc và giải pháp về đào tạo nguồn nhân lực trong quy hoạch cán bộ lãnh đạo cũng như bố trí vị trí sau khi đào tạo.

KẾT LUẬN

Với nền kinh tế thị trường, hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng. Có thể thấy yếu tố con người là cực kỳ quan trọng, giúp cho doanh nghiệp vượt qua những thử thách, khó khăn để vươn lên, cạnh tranh trên thị trường đầy biến động. Đối với bất kỳ doanh nghiệp nào, của một thể chế nào cùng cần người tài giỏi, có năng lực chuyên môn và kỹ năng cao đề giúp cho sự phát triển bền vững, mạnh mẽ. Do đó, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có vai trò cực kỳ quan trọng trong sự phát triển đi lên của doanh nghiệp, đặc biệt là công tác đào tạo hiệu quả sẽ giúp cho doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động, phát triển con người. Với Trung tâm Kỹ thuật điện ảnh, nội dung luận văn đã đặt ra mục đích là đề ra được một số giải pháp cần thiết, có hiệu quả để hoàn thiện hơn công tác đào tạo nguồn nhân lực trong thời gian tới. Sau thời gian tìm hiểu, nghiên cứu một cách nghiêm túc, cố gắng của bản thân, đối chiếu với mục đích nghiên cứu, luận văn đã hoàn thành được những kết quả sau:

Chương 1 đã hệ thống lại về những khái niệm về nhân lực trong xã hội, nguồn nhân lực trong đơn vị sự nghiệp công lập và doanh nghiệp. Các phương thức đào tạo cũng như quản trị về nhân lực. Nêu lên được vị trí và vai trò của nhân lực trong sự phát triển chung, nêu lên sự cần thiết phải đào tạo nguồn nhân lực. Với những kinh nghiệm về đào tạo nhân lực tại một số đơn vị sự nghiệp công lập, tác giả đã đưa ra được một số bài học kinh nghiệm có thể áp dụng tại Trung tâm Kỹ thuật điện ảnh.

Chương 2 trình bày khái quát về lịch sử phát triển và cơ cấu tổ chức của Trung tâm Kỹ thuật điện ảnh. Với những số liệu khảo sát, thu thập tài liệu tại Trung tâm, luận văn đã mô tả và đánh giá được những thực trạng còn đang tồn tại trong công tác đào tạo nguồn nhân lực. Đồng thời, luận văn cũng nêu ra những thành tích, tồn tại và nguyên nhân cần khắc phục để hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh.

Chương 3 nêu phương hướng, mục tiêu phát triển trong những năm tới của Trung tâm. Trên cơ sở đó, luận văn đưa ra 6 giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực. Những giải pháp đưa ra có tính khả thi cao vì những giải pháp này dựa trên nghiên cứu lý luận và thực tế tại Trung tâm trong nền kinh tế phát triển hiện nay.

Luận văn đã được thực hiện với sự cố gắng của tác giả, tuy nhiên thời gian nghiên cứu có hạn, có nhiều nội dung cần thực hiện trong khi tác giả vẫn phải đảm nhận các công tác xã hội và công việc tại đơn vị nên luận văn chưa thể nêu được hết những vấn đề cần trình bày và cũng không tránh khỏi những hạn chế, dặc biệt là trong lĩnh vực kỹ thuật điện ảnh đặc thù tại Việt Nam. Vì vậy rất mong được sự đóng góp chân thành, góp ý xây dựng từ quý thầy cô, đồng nghiệp và bạn bè để nội dung luận văn được hoàn chỉnh hơn, mang lại lợi ích cho Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh trong giai đoạn phát triển tới đây.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Lê Thanh Hà, *Giáo trình Quản trị nhân lực (tập 1)*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, 2020.

[2] Trần Kim Dung*, Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội, 2018.

[3] Đoàn Thị Yến, G*iáo trình Hoạch định nhân lực*, Nhà xuất bản Trường Đại học Lao động Xã hội, 2019.

[4] Minh Quân, *Bài toán khó tạo nguồn nhân lực điện ảnh*, Báo Đại đoàn kết, 17/10/2023.

[5] Ngọc An, *Đào tạo người làm phim*, Báo Thanh niên, 18/2/2022.

[6] Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh, Cổng thông tin điện tử của Bộ Văn hoá, Thể thao và Du lịch, 12/4/2017.

[7] LVTS Nguyễn Phan Thu Hằng, *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đến năm 2025*, Trường ĐH Kinh tế - Luật, 2017.

[8] LATS Đỗ Thị Lâm Thanh, *Chính sách phát triển nhân lực khoa học và công nghệ chất lượng cao của các viện nghiên cứu trên cơ sở tiếp cận di động xã hội*, Trường ĐH Khoa học xã hội và nhân văn, 2022.

[9] Hà Thanh (2022), *Chuyển đổi số quốc gia cần có nhân lực số,* truy cập từ https://kinhtedothi.vn/chuyen-doi-so-quoc-gia-can-co-nhan-luc-so.html.

[10] Tạp chí Tài chính, *Phát triển nguồn nhân lực trong quá trình chuyển đổi số*, 15/1/2024.

[11] Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh: Cách mạng công nghiệp lần thứ tư thời cơ và thách thức đối với Việt Nam, Nxb Lý luận chính trị, Hà Nội, 2017.

[12] Bùi Văn Ga, *Đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao – chủ trương tầm chiến lược*, 2019, Báo Giáo dục và Thời đại.

[13] Nguyễn Tấn Vinh, *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu chuyển đổi mô hình tăng trưởng kinh tế ở vùng kinh tế trọng điểm phía nam*, NXB Lý luận chính trị, Hà Nội, 2015.

[14] Đỗ Phú Trần Tình; Nguyễn Văn Nên & Nguyễn Thị Diệu Hiền 2012, *Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên trẻ với doanh nghiệp*, Tạp chí phát triển và hội nhập, 7.

[15] Hứa Thị Hương Giang, *Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Cao su Kon Tum*, Luận văn thạc sĩ, ĐH Đà Nẵng, 2011.

[16] Agwu, M. O., Ogiriki, T, *Human Resource Development and Organizational Performance in the Nigeria Liquefied Natural Gas Company Limited, Bonny*, Journal of Management and Sustainability, 4(4), 2014.

[17] John P. Wilson, *Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations*, 1999.

[18] Idalberto Chiavenato, *Adminis tracion de Recursos Humanos,* Publisher: Van Nostrand, America. 2011.

[19] Tô Thanh Tùng, *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong cơ quan nhà nước tỉnh Hậu Giang góp phần thực hiện nghị quyết đại hội Đảng bộ tỉnh Hậu Giang lần thứ XIV nhiệm kỳ 2020-2025*, Trường Chính trị Tỉnh Hậu Giang, 11/2021.

PHỤ LỤC

I. Một số văn bản liên quan tới công tác đào tạo của Trung tâm

1. Bản cam kết về công tác đào tạo sau khi được tuyển dụng/ ký hợp đồng làm việc tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh.

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

BẢN CAM KẾT

Tôi tên là : sinh ngày: giới tính:

Số CMND/ CCCD: cấp ngày tại

Hộ khẩu thường trú:

Địa chỉ hiện nay đang ở:

Tôi xin đăng ký dự tuyển vào vị trí:

Tôi xin cam kết trước khi được tuyển dụng, bản thân tôi đã được Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh đào tạo về kiến thức với các số nội dung sau:

1. Giới thiệu tổng quan về sự hình thành và phát triển của Trung tâm.

2. Hệ thống cơ cấu tổ chức của Trung tâm.

3. Những nội quy về lao động;các chế độ chính sách và phúc lợi xã hội của Trung tâm.

4. Nghĩa vụ và quyền lợi của người sử dụng lao động và người lao động (Hợp đồng lao động của Trung tâm và Phòng ban)

5. Các quy định, quy trình và biện pháp an toàn vệ sinh lao động, bảo hộ lao động của Trung tâm.

6. Các quy định, quy trình, thao tác trong thực hiện công việc và quy định về bồi thường, xử lý kỷ luật của Trung tâm.

....., ngày ... tháng ... năm…

NGƯỜI CAM KẾT

2. Bản kế hoạch đào tạo hàng năm của Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh

BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO & DU LỊCH
TRUNG TÂM KỸ THUẬT ĐIỆN ẢNH

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Hà Nội, ngày tháng năm

KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO NĂM: ……

TT	Nội dung đào tạo	Số lượng cán bộ	Số ngày đào tạo	Đơn vị đào tạo	Tổng kinh phí (vnđ)	Ghi chú

Tổng kinh phí đào tạo dự trù cho năm: ……

Viết bằng chữ:……

Người lập kế hoạch **Giám đốc Trung tâm**

3. Bảng đánh giá về kết quả công việc sau đào tạo của Trung tâm

BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO & DU LỊCH
TRUNG TÂM KỸ THUẬT ĐIỆN ẢNH

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Hà Nội, ngày tháng năm

ĐÁNH GIÁ CÁN BỘ CỦA TRUNG TÂM KTĐA
SAU KHI ĐƯỢC ĐÀO TẠO

1. Người được đánh giá:
2. Nội dung khoá học được cử đi đào tạo:
3. Thời gian được đào tạo:
4. Công việc chính được giao trước khi cử đi đào tạo:
5. Công việc chính được giao sau khi hoàn thành khoá đào tạo:
6. Thời gian đánh giá công việc:

7. Nội dung đánh giá:

7.1 Kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao (phân tích kỹ kết quả hoàn thành nhiệm vụ để có kết luận về mức độ hoàn thành: tốt, khá, trung bình, chưa đáp ứng):

7.2 Những phát huy, sáng kiến về quy trình, về khoa học kỹ thuật của người được đánh giá (nếu có):

7.3 Ảnh hưởng của người được đánh giá đến kết quả chung trong công việc tập thể:

Cán bộ đánh giá **Xác nhân của Trung tâm**

4. Hợp đồng về đào tạo của Trung tâm với người lao động

BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO & DU LỊCH
TRUNG TÂM KỸ THUẬT ĐIỆN ẢNH

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Hà Nội, ngày tháng năm

HỢP ĐỒNG ĐÀO TẠO

Chúng tôi, một bên là Ông/Bà:.....
Sinh ngày : ..... Quốc tịch: Việt Nam
Số CMND: ……..., cấp ngày …….. Nơi cấp: ……
Địa chỉ thường trú: .....
Chức vụ : ..... Điện thoại: ……..
Đại diện cho: Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh
Địa chỉ : 465B Hoàng Hoa Thám, Ba Đình, Hà Nội
Sau đây gọi là "**Bên A**"
Và một bên là Ông/Bà: ..... Quốc tịch: Việt Nam
Sinh ngày, tháng, năm: .....tại .....
Nghề nghiệp: ..... Địa chỉ thường trú: .....
Số CMND: ....., cấp ngày ....., nơi cấp : .....
Sau đây gọi là "**Bên B**"

Thỏa thuận ký kết hợp đồng đào tạo và cam kết làm đúng những điều khoản sau đây:

ĐIỀU 1: KHÓA HỌC ĐÀO TẠO

Bên A đồng ý cử và Bên B đồng ý tham gia khóa đào tạo như sau:

- Tên khoá học: .....
- Do .....tổ chức.
- Địa điểm tổ chức: .....
- Thời gian đào tạo: .....

ĐIỀU 2: TRÁCH NHIỆM CỦA BÊN A

2.1. Tạo điều kiện cho ông/bà ..... được theo học lớp ..... tại .....

2.2. Có trách nhiệm giải quyết các chế độ có liên quan theo quy định chung của Trung tâm trong thời gian ông/bà ..... đi học.

2.3. Về tiền lương, các khoản Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, Bảo hiểm thất nghiệp ... vẫn được giải quyết tại đơn vị.

ĐIỀU 3: TRÁCH NHIỆM CỦA BÊN B

3.1. Tham dự đầy đủ và thực hiện nghiêm chỉnh các quy định của khoá đào tạo.

3.2. Tuân thủ nội quy, quy định của cơ sở đào tạo, chịu trách nhiệm cá nhân trong trường hợp vi phạm kỷ luật, hoặc các vi phạm khác và có trách nhiệm bồi thường thiệt hại trong trường hợp làm hư hỏng hoặc làm mất dụng cụ, thiết bị và các tài sản khác tại nơi đào tạo.

3.3. Ngay khi kết thúc khóa học phải tiến hành làm việc tại Bên A và Bên B cam kết tiếp tục làm việc cho Bên A sau khi hoàn thành khoá đào tạo .....năm.

3.4. Sau khi được đào tạo, bên B phải làm việc cho Bộ phận mình đang làm việc. Trong trường hợp bên B muốn được thuyên chuyển sang Bộ phận/Đơn vị khác của Bên A thì phải được sự đồng ý bằng văn bản của Bên A.

ĐIỀU 4: TRÁCH NHIỆM HOÀN TRẢ CHI PHÍ ĐÀO TẠO

4.1. Trong thời gian thực hiện cam kết làm việc tại bên A theo quy định tại khoản 3.3 Điều 3 của hợp đồng đào tạo này, Bên B có nghĩa vụ hoàn trả lại cho Bên A toàn bộ chi phí trong thời gian đi học (bao gồm các khoản: chi phí đào tạo, tiền lương, phụ cấp, các khoản đóng Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế,bảo hiểm thất nghiệp...) và phải chịu lãi suất (theo Ngân hàng) về chi phí suốt quá trình học (trừ trường hợp đặc biệt như bị tai nạn lao động nặng hoặc bệnh nặng, không thể theo học mà có giấy chứng nhận của Cơ quan Y tế có thẩm quyền) trong trường hợp sau:

- Bên B không hoàn thành khóa đào tạo vì bất kỳ lý do nào;
- Bên B đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động trái luật;
- Hợp đồng lao động giữa bên A với bên B hết hạn, bên A có quyền ký kết hoặc không ký kết hợp đồng lao động mới với Bên B: trường hợp bên A đề nghị ký kết hợp đồng lao động mới nhưng bên B không đồng ý ký kết và không tiếp tục làm việc tại

bên A khi Bên B chưa hoàn thành thời gian làm việc tối thiểu quy định tại Khoản 3.3 Điều 3 thì bên B phải hoàn trả toàn bộ chi phí đào tạo cho bên A; trường hợp bên A không đồng ý gia hạn hợp đồng lao động mới thì bên B không phải hoàn trả chi phí đào tạo cho bên A.

- Bên B bị xử lý kỷ luật sa thải theo quy định của pháp luật;

- Bên A và bên B thỏa thuận chấm dứt Hợp đồng lao động, trừ trường hợp các bên thỏa thuận không bồi thường chi phí đào tạo.

4.2. Nếu hợp đồng lao động giữa bên A và bên B là hợp đồng lao động không xác định thời hạn, bên B đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động có thông báo trước cho bên A là 45 ngày nhưng chưa làm việc tại bên A theo đúng thời gian đã cam kết theo Hợp đồng đào tạo thì bên B phải hoàn trả lại toàn bộ chi phí đào tạo cho bên A.

4.3. Khi phát sinh các căn cứ hoàn trả chi phí đào tạo, bên B phải hoàn trả toàn bộ chi phí đào tạo quy định tại khoản 4.1 Điều 4 trong vòng 01 tháng (30 ngày) kể từ ngày xảy ra hành vi quy định tại khoản 4.1 và 4.2 trên.

ĐIỀU 5: ĐIỀU KHOẢN CHUNG

5.1. Hai bên tự nguyện cam kết tuân thủ và thực hiện nghiêm chỉnh các điều khoản ghi tại Hợp đồng đào tạo này.

5.2. Những vấn đề về lao động không ghi trong hợp đồng đào tạo thì áp dụng theo quy định của nội quy lao động và pháp luật lao động;

5.3. Mọi tranh chấp phát sinh trong quá trình thực hiện Hợp đồng này sẽ được hai bên cùng nhau bàn bạc, thoả thuận giải quyết. Trường hợp các bên không đạt được sự thoả thuận thống nhất thì tranh chấp sẽ được đưa ra Toà án có thẩm quyền để giải quyết.

5.4. Hợp đồng đào tạo này có hiệu lực kể từ ngày ký cho đến hết thời hạn cam kết làm việc của bên B cho bên A sau khi kết thúc khoá đào tạo trở về theo quy định tại Điều 3 của hợp đồng đào tạo này.

5.5. Hợp đồng đào tạo này được lập thành bốn (04) bản, bên A giữ 02 bản, bên B giữ 01 bản, ... (nơi bên B công tác) giữ 01 bản. Các bản có giá trị như nhau và có hiệu lực kể từ thời điểm ký kết, đóng dấu hợp đồng đào tạo.

Hợp đồng này làm tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh.

Người laođộng	**Giám đốc Trung tâm**
(Bên B)	**(Bên A)**

5. Bản cam kết của cán bộ, viên chức Trung tâm được cử đi học

BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO & DU LỊCH
TRUNG TÂM KỸ THUẬT ĐIỆN ẢNH

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Hà Nội, ngày tháng năm

BẢN CAM KẾT

Tôi tên là: ....., sinh ngày ..... tháng ……. năm …

Số CMND: ....., cấp ngày .....tại ……..……

Sổ Bảo hiểm xã hội số: ..... Hiện đang công tác tại: ……..

Chức vụ hiện nay: ……..

Được đơn vị và Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh cử đi học lớp ……..…….

Tôi xin cam kết nếu vi phạm một trong các nội dung sau đây, tôi xin bồi hoàn lại toàn bộ chi phí và tiền lương mà Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh đã chi trả trong thời gian tôi đi học:

1. Tiếp tục làm việc cho Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh sau khi hoàn thành khóa đào tạo là 05 năm.

2. Không hoàn thành chương trình học vì bất cứ lý do nào.

3. Vi phạm kỷ luật bị Nhà trường buộc thôi học, hoặc tự ý bỏ học.

4. Vi phạm kỷ luật lao động bị xử lý hình thức kỷ luật "sa thải" hoặc "buộc thôi việc"

5. Đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động.

Xác nhận của đơn vị **Người viết cam kết**

6. Bộ câu hỏi khảo sát về công tác đào tạo tại Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh

PHỤ LỤC BỘ CÂU HỎI KHẢO SÁT

Câu hỏi khảo sát dành cho cán bộ, viên chức, người lao động của Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh

Kính gửi các cán bộ, viên chức của Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh.

Được sự đồng ý và cho phép của Ban giám đốc Trung tâm và Lãnh đạo các phòng ban thuộc Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh.

Nhằm phục vụ cho việc nghiên cứu để nâng cao chất lượng dịch vụ đào tạo nguồn nhân lực của Trung tâm, kính monganh chị điền thông tin và trả lời câu hỏi vào bảng khảo sát dưới đây. Tất cả thông tin cá nhân của Quý anh chị sẽ được bảo mật theo quy định.

Rất mong nhận được sự hợp tác của Quý anh chị.

1. Họ và tên: 2. Năm sinh: 3. Giới tính:

4. Đơn vị công tác: 5. Chức vụ:

6. Trình độ hiện tại: 7. Thời gian công tác tại Trung tâm:

Bộ câu hỏi có 5 mức đánh giá, được thể hiện như sau:

Mức 1: Rất đồng ý Mức 2: Đồng ý Mức 3: Không ý kiến

Mức 4: không đồng ý Mức 5: Rất không đồng ý

Quý anh chị đánh dấu '**X**' vào ô tương ứng mà Quý anh chị thấy phù hợp nhất với thực tế mà Quý anh chị nhận được hoặc nhận thấy.

I. Khảo sát, đánh giá về hiệu quả của khoá học mà Quý anh chị đã được học do Trung tâm Kỹ thuật Điện ảnh tổ chức:

TT	Nội dung đánh giá	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
1	Đáp ứng được mong đợi và nhu cầu học tập của tôi.					
2	Thông tin được trình bày ở mức độ học tập thích hợp cho giai đoạn này trong sự nghiệp của tôi.					
3	Thiết kế chương trình hiệu quả.					
4	Khóa học giúp tôi tăng cường kết nối với các đồng nghiệp.					
5	Tôi đã học được các kỹ năng và lý thuyết sẽ giúp tôi có chiến lược và hiệu quả hơn trong công việc.					
6	Khóa học đã cung cấp cho tôi những ý tưởng và nguồn lực mới.					
7	Tôi muốn giới thiệu chương trình này cho các đồng nghiệp mới.					
8	Thời lượng của khóa học vừa đủ					

II. Khảo sát về mục tiêu những khoá học mà Quý anh chị đã được học

TT	Nội dung đánh giá	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
1	Mục tiêu khoá học phù hợp với đối tượng tham gia khoá học					
2	Nội dung khoá học đảm bảo với mục tiêu người học đang mong muốn					
3	Khoá học giúp nâng cao kiến thức					
4	Khoá học giúp phát triển kỹ năng nghề nghiệp tốt hơn trước đây					
5	Khoá học giúp người học sử dụng luôn kiến thức vào công việc hiện tại					

III. Đánh giá của Quý anh chị như thế nào về cơ sở vật chất phục vụ các chương trình học tập và đào tạo của Trung tâm

TT	Nội dung đánh giá	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
1	Địa điểm, vị trí phòng học tốt					
2	Trang thiết bị phục vụ giảng dạy đầy đủ, được sử dụng trong quá trình học					
3	Các tài liệu giảng dạy phù hợp với nội dung được giảng dạy					
4	Các thiết bị phụ trợ (điều hoà, quạt, nhà wc…) tốt					

IV. Anh chị đánh giá về những Giảng viên, cán bộ giảng dạy của các khoá đào tạo mà Trung tâm tổ chức:

TT	Nội dung đánh giá	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
1	Nội dung giảng viên trình bày đầy đủ theo giáo trình					
2	Giảng viên có kỹ năng sư phạm, có kiến thức nghề nghiệp tốt					
3	Giảng viên sử dụng thời gian giảng dạy có hiệu quả					
4	Giảng viên tạo môi trường học tập bình đẳng, đoàn kết học viên					
5	Phương pháp giảng dạy phù hợp với chủ đề được đào tạo					
6	Kết hợp tốt giữa lý thuyết và thực hành					

V. Anh chị nhận được những kiến thức, kỹ năng như thế nào với công việc hiện tại:

TT	**Kết quả nhận được sau khi tham gia khoá học**	**Mức 1**	**Mức 2**	**Mức 3**	**Mức 4**	**Mức 5**
1	Đạt được một số kiến thức để có thể áp dụng vào công việc hiện tại					
2	Có được kiến thức mới để ứng dụng vào công việc tương lai					
3	Khoá học giúp làm việc hiệu quả hơn					
4	Kiến thức của khoá học chưa thoả mãn yêu cầu của người học					
5	Làm thay đổi nhận thức đối với một số lĩnh vực đang quan tâm					

Kết thúc khảo sát.

Trân trọng cảm ơn Quý anh chị đã giúp đỡ.