

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU	1
PHẦN II: NỘI DUNG	7
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	7
1.1. Các khái niệm:.....	7
1.1.1. Nguồn nhân lực và phân loại nhân lực:.....	7
1.1.1.1. Nguồn nhân lực:	7
1.1.1.2. Phân loại nhân lực:	7
1.1.2. Đào tạo nhân lực và các dạng đào tạo nhân lực:	8
1.1.2.1. Đào tạo nhân lực:.....	8
1.1.2.2. Các dạng đào tạo nhân lực:.....	9
1.1.3. Công tác đào tạo nhân lực và hiệu quả công tác đào tạo:	10
1.2. Nguyên tắc đào tạo nhân lực:.....	10
1.2.1. Đào tạo nhân lực phải hướng vào việc thực hiện mục tiêu của tổ chức	10
1.2.2. Đào tạo phải xuất phát từ nhu cầu đào tạo:	11
1.2.3. Đào tạo phải gắn với sử dụng nhân lực sau đào tạo:	11
1.2.4. Việc tổ chức quá trình đào tạo phải đảm bảo không gây ảnh hưởng xấu đến sản xuất – kinh doanh và công tác của tổ chức:	12
1.2.5. Kế hoạch đào tạo phải có tính khả thi:	12
1.2.6. Đào tạo phải đảm bảo chất lượng và hiệu quả:.....	12
1.3. Nội dung công tác đào tạo nhân lực:.....	13
1.3.1. Xây dựng chiến lược tổng thể về đào tạo:.....	13
1.3.2. Xây dựng quy trình đào tạo:	14
1.3.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo:.....	15
1.3.2.2. Lập kế hoạch đào tạo:	23
1.3.2.3. Tổ chức thực hiện đào tạo:.....	24
1.3.2.4. Đánh giá kết quả các lớp đào tạo và chương trình đào tạo:	26
1.4. Vai trò của công tác đào tạo nhân lực:	28
1.4.1. Đối với doanh nghiệp:	28
1.4.2. Đối với người lao động:.....	29
1.4.3. Đối với xã hội:.....	29
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.	30
1.5.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	30
1.5.1.1. Hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội	30
1.5.1.2. Thị trường lao động	30

1.5.1.3. Cơ sở pháp lý về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp	31
1.5.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp:.....	31
1.5.2.1. Triết lý của lãnh đạo doanh nghiệp về công tác đào tạo nhân lực:....	31
1.5.2.2. Chiến lược và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp:.....	31
1.5.2.3. Đặc điểm nguồn nhân lực của doanh nghiệp:.....	32
1.5.2.4. Cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ công tác đào tạo nhân lực của doanh nghiệp:	32
1.5.2.5. Tình hình tài chính của doanh nghiệp:	33
1.5.2.6. Năng lực của đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp:.....	33
1.5.2.7. Sự phối hợp thực hiện công tác đào tạo giữa các bộ phận trong doanh nghiệp:	33
1.5.2.8. Môi trường sản xuất kinh doanh đặc thù của doanh nghiệp:	34
1.6. Một số tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác đào tạo nhân lực:	34
1.6.1. Đánh giá hiệu quả đào tạo bằng các chỉ tiêu định tính:	35
1.6.1.1. Kiến thức và kỹ năng thực hiện nhiệm vụ công việc của CBCNV được nâng lên so với trước khi đào tạo.....	35
1.6.1.2. Sự toàn tâm, toàn ý đối với công việc của người lao động tăng lên so với trước khi đào tạo.	36
1.6.1.3. Tính sáng tạo đối với công việc tăng lên so với trước khi đào tạo:...	37
1.6.2. Các chỉ tiêu định lượng.....	37
1.6.2.1. Mức độ tăng năng suất và chất lượng lao động sau đào tạo.....	37
1.6.2.2. Mức độ tăng lợi nhuận sau đào tạo	37
1.6.2.3. Mức tăng thu nhập của người lao động:.....	38
1.6.2.4. Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo:	38
CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG GIAO THÔNG YÊN BÁI.	40
2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái:	40
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển:.....	40
2.1.2. Sơ đồ bộ máy tổ chức:	41
2.1.3. Phương hướng phát triển:	44
2.2. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng tới công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái.	45
2.2.1. Các nhân tố bên ngoài Công ty:.....	45
2.2.1.1. Hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội:	45
2.2.1.2. Thị trường lao động:	45
2.2.1.3. Cơ sở pháp lý về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp:.....	46
2.2.2. Các nhân tố bên trong Công ty:	47

2.2.2.1. Triết lý lãnh đạo của Công ty về công tác đào tạo nhân lực:	47
2.2.2.2. Chiến lược và mục tiêu phát triển của Công ty:	47
2.2.2.3. Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty:	48
2.2.2.4. Cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ công tác đào tạo nhân lực tại Công ty:	53
2.2.2.5. Tình hình tài chính tại Công ty:	53
2.2.2.6. Năng lực đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác đào tạo nhân lực tại Công ty:	55
2.2.2.7. Sự phối hợp thực hiện công tác đào tạo giữa các bộ phận trong doanh nghiệp:	56
2.2.2.8. Môi trường sản xuất kinh doanh đặc thù của doanh nghiệp:	57
2.3. Thực trạng Công tác đào tạo nhân lực tại Công ty:	58
2.3.1. Tình hình đào tạo nhân lực tại Công ty trong giai đoạn 2008 -2012:	58
2.3.1.1. Cơ sở triển khai công tác đào tạo:	58
2.3.1.2. Phân định trách nhiệm các cấp trong công tác đào tạo:	60
2.3.1.3. Lực lượng lao động tham gia đào tạo giai đoạn 2008 -2012:	61
2.3.1.4. Các khóa đào tạo tại Công ty giai đoạn 2008 -2012:	62
2.3.2. Thực trạng triển khai công tác đào tạo nhân lực tại Công ty:	65
2.3.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo:	66
2.3.2.2. Lập kế hoạch đào tạo:	74
2.3.2.3. Tổ chức thực hiện đào tạo:	79
2.3.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo:	79
2.4. Đánh giá Công tác đào tạo nhân lực tại Công ty:	80
2.4.1. Đánh giá Công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái thông qua một số tiêu chí tổng hợp:	80
2.4.1.1. Chỉ tiêu định tính:	80
2.4.1.2. Chỉ tiêu định lượng:	81
2.4.2. Đánh giá Công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông qua phiếu khảo sát thực tế:	83
2.4.3. Đánh giá chung:	87
2.4.3.1. Tích cực:	87
2.4.3.2. Hạn chế và nguyên nhân.	89
CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP VÀ KHUYẾN NGHỊ NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG GIAO THÔNG YÊN BÁI.	93
3.1. Phương hướng hoạt động của Công ty trong thời gian tới:	93
3.1.1. Phương hướng sản xuất kinh doanh:	93
3.1.2. Nhu cầu về chất lượng nhân lực tại Công ty trong thời gian tới:	95
3.2. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nhân lực:	97

3.2.1. Một số giải pháp đối với công tác đào tạo nhân lực:	97
3.2.1.1. Xây dựng chiến lược đào tạo trong dài hạn:.....	97
3.2.1.2. Bổ sung cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo nhân lực:	98
3.2.1.3. Đổi mới mục tiêu đào tạo:	101
3.2.1.4. Chủ động xây dựng nội dung công tác đào tạo:	102
3.2.1.5. Lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo:	103
3.2.1.6. Xây dựng phương pháp đánh giá công tác đào tạo hợp lý:	105
3.2.1.7. Tạo nguồn quỹ ổn định chi cho đào tạo:	105
3.2.2. Một số giải pháp hỗ trợ làm tăng hiệu quả đào tạo nhân lực:	106
3.2.2.1. KIỆN TOÀN BỘ MÁY VÀ NĂNG LỰC CỦA ĐỘI NGŨ CÁN BỘ ĐẢM NHIỆM TỔ CHỨC CÔNG TÁC ĐÀO TẠO:	106
3.2.2.2. Nâng cao nhận thức về công tác đào tạo nhân lực:.....	107
3.2.2.3. Hoàn thiện các chế độ, chính sách đối với người lao động sau đào tạo:	108
3.3. Một số khuyến nghị:.....	110
3.3.1. Hoàn thiện hệ thống pháp luật kinh tế:.....	110
3.3.2. Tạo điều kiện vay vốn cho các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp trong ngành GTVT- xây dựng.	110
3.3.3. Bình ổn giá cả nhằm tạo điều kiện cho các doanh nghiệp phát triển, tham gia đấu thầu thành công.....	111
3.3.4. Nâng cao chất lượng lao động ngành GTVT:	111
3.3.5. Chú trọng công tác quy hoạch, chuẩn bị dự án từ cấp Bộ:	112
3.3.6. Triển khai quy hoạch phát triển ngành GTVT giai đoạn 2011 – 2020:.....	113
3.3.7. Đối với ngành GTVT tại địa phương Yên Bái:	114
KẾT LUẬN.....	115

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

CBCNV: cán bộ công nhân viên

CNKT: công nhân kỹ thuật

LĐPT: lao động phổ thông

GTVT: giao thông vận tải

CN: công nhân

THCS: trung học cơ sở

THPT: trung học phổ thông

CMKT: chuyên môn kỹ thuật

ĐH: đại học

Trung cấp CN: trung cấp chuyên nghiệp

CD: cao đẳng

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

1. Sơ đồ:

Sơ đồ 1.1. Quy trình đào tạo nguồn nhân lực.....	14
Sơ đồ 1.2. Tiến trình xác định nhu cầu đào tạo nhân viên.....	16
Sơ đồ 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức Công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái.....	43

2. Bảng biểu:

Bảng 1.1. Bảng so sánh nhu cầu công nhân và thực tế công nhân theo từng bậc thợ nghề X.....	19
Bảng 1.2. Các phương pháp đánh giá theo cấp độ	27
Bảng 2.1. Trình độ nguồn nhân lực công tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái đến 25/12/2012.....	48
Bảng 2.2. Chất lượng nhân lực quản lý năm 2012.....	50
Bảng 2.3. Trình độ lành nghề của CNKT năm 2012.....	51
Bảng 2.4. Tỷ lệ LĐ trực tiếp đúng ngành nghề tại Công ty năm 2012.....	52
Bảng 2.5. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2008-2012.....	54
Bảng 2.6. Năng lực đảm nhận công tác đào tạo nhân lực của đội ngũ cán bộ Phòng tổ chức – hành chính.....	55
Bảng 2.7. Lực lượng LĐ tham gia đào tạo theo một số loại hình đào tạo tại Công ty giai đoạn 2008 -2012.....	61
Bảng 2.8. LĐ tham gia đào tạo bồi huấn nâng bậc năm 2009 và 2011.....	62
Bảng 2.9. Kết quả thi nâng bậc và thi giữ bậc năm 2009 và 2011.....	63
Bảng 2.10. Quy trình đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái.....	65
Bảng 2.11. Mục tiêu kế hoạch đào tạo tại Công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái năm 2012.....	74

Bảng 2.12. Đội ngũ giảng viên đào tạo tại Công ty năm 2012.....	77
Bảng 2.13. Mức hao phí LĐ trước và sau đào tạo cho 100m ³ đường	81
Bảng 2.14. Thu nhập của người LĐ trước và sau đào tạo năm 2012.....	82

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài:

Trong giai đoạn kinh tế ngày nay, khi mà luôn có sự thay đổi chóng mặt, những xu hướng mới, những cơ hội và thách thức mới thì doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển cần phải có sự linh hoạt để thích ứng với môi trường. Muốn vậy, doanh nghiệp phải tạo cho mình một nội lực đủ mạnh mà cốt lõi của nó là lực lượng lao động trong doanh nghiệp đảm bảo vừa đủ, phù hợp, có khả năng trợ giúp cho doanh nghiệp, nhiệt tình, năng động....Nói đến con người trong một tổ chức là nói tới số lượng và chất lượng hay chính là năng lực, phẩm chất, công suất, hiệu quả làm việc của người lao động. Tất cả các hoạt động trong doanh nghiệp đều có sự tham gia trực tiếp hay gián tiếp của con người, nếu doanh nghiệp tạo lập và sử dụng tốt nguồn lực này thì đó là một lợi thế rất lớn so với các doanh nghiệp khác trên thương trường.

Với bất kỳ một doanh nghiệp nào, muốn nâng cao vị thế trên thị trường, ngoài việc mở rộng sản xuất kinh doanh, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, công nghệ, cơ cấu quản lý...thì việc nâng cao chất lượng lao động là điều hết sức cần thiết, công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái không nằm ngoài quỹ đạo đó. Công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái là một công ty khá lớn trên địa bàn tỉnh Yên Bái. Với thế mạnh là mảng cầu đường, công ty đã tham gia xây dựng nhiều công trình cầu đường trên địa bàn tỉnh cũng như nhiều tỉnh phía bắc. Hiện nay, ngành cầu đường vẫn luôn được coi là một trong những ngành chủ chốt, cần có sự đầu tư lớn từ các nguồn vốn, đặc biệt là chuyển giao công nghệ từ nước ngoài. Việc nâng cao trình độ cho cán bộ công nhân viên nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển chung của ngành cầu đường Việt Nam là một thách thức đặt ra cho Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái. Xuất phát từ tầm quan trọng này, em xin lựa chọn đề tài: ***“Nâng cao hiệu quả đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái”***.

2. Tổng quan về tình hình nghiên cứu:

2.1. Các nghiên cứu lý luận về đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp:

Vấn đề đào tạo nhân lực được nghiên cứu từ khá lâu. Hiện nay có rất nhiều nghiên cứu mang tính hệ thống, được xuất bản thành các giáo trình, sách hay các nghiên cứu lý luận về đào tạo nhân lực được đăng trên các tạp chí... Một số nghiên cứu lý luận về đào tạo nhân lực tiêu biểu như sau:

Giáo trình Quản trị nhân lực do TS Lê Thanh Hà chủ biên được xuất bản năm 2009. Bộ giáo trình gồm hai tập, nghiên cứu lý luận về các nghiệp vụ thuộc chuyên ngành Quản trị nhân lực, trong đó có nghiệp vụ đào tạo nhân lực. Đây là hệ thống lý luận cơ bản, mang tính thực tiễn cao, là cơ sở lý luận cho các tác giả bước vào nghiên cứu cụ thể các nghiệp vụ tại một tổ chức. Ngoài ra còn một số cuốn giáo trình có nghiên cứu về vấn đề đào tạo nhân lực như: *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực* do PGS.TS Trần Kim Dung chủ biên; *Giáo trình quản trị nhân lực* do tác giả Nguyễn Văn Điềm – Nguyễn Ngọc Quân chủ biên, xuất bản năm 2004...

“Một số vấn đề về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực” của tác giả Vũ Xuân Tiến đăng trên tạp chí khoa học và công nghệ đại học Đà Nẵng số 5(40)-2010: đưa ra một số lý luận cơ bản về nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, năng lực của người lao động và động cơ của người lao động.

“Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong lĩnh vực khoa học xã hội và nhân văn đáp ứng yêu cầu sự nghiệp đổi mới ở nước ta hiện nay” – Th.S Nguyễn Thị Kim Chi – Trường Đại học Quốc gia HN: đưa ta thực trạng và tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong quá trình đổi mới đất nước, đưa ra một số giải pháp cho việc đào tạo nhân lực trong lĩnh vực khoa học xã hội và nhân văn nhằm đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp đổi mới đất nước.

“Đào tạo nguồn nhân lực – làm sao để khởi ném tiền qua cửa sổ” – 2007 của Business Edge. Cuốn sách thảo luận về những vấn đề cơ bản liên quan đến

hoạt động đào tạo trong doanh nghiệp dưới góc nhìn của nhà quản lý. Mục đích là để giúp nhà quản lý có thêm kiến thức và sự tự tin để xác định khi nào đào tạo là giải pháp cho vấn đề của doanh nghiệp, quyết định đào tạo ai, đào tạo cái gì, chuẩn bị những bước quan trọng trước, trong và sau đào tạo là không lãng phí, lập một kế hoạch đào tạo phù hợp với nguồn lực của doanh nghiệp vừa và nhỏ.

“Tối đa hóa năng lực nhân viên – các chiến lược phát triển nhân tài nhanh chóng và hiệu quả (The manager’s guide to maximizing employee potential) – William J. Rothwell. Cuốn sách đưa người đọc trải qua từng chiến lược đơn giản nhưng vô cùng hiệu quả để phát triển năng lực của nhân viên, trong đó có chiến lược thực hiện việc đào tạo nhân viên một cách thường xuyên thông qua công việc. Đây là cuốn sách rất cần thiết cho bộ phận nhân sự và các nhà quản lý trong việc thu hút, nuôi dưỡng và giữ người làm việc hiệu quả nhất.

“Kỹ năng hướng dẫn nhân sự - Harvard Business School Press”. Cuốn sách cung cấp các giải pháp tức thời cho những thách thức thường gặp trong công việc của nhà quản lý. Cuốn sách sẽ giúp người đọc quyết định khi nào cần hướng dẫn người khác, tổ chức thực hiện các chương trình hướng dẫn đào tạo một cách có chủ đích, điều chỉnh linh hoạt các phong cách hướng dẫn của chủ thể.

2.2. Các nghiên cứu thực tiễn về vấn đề đào tạo nhân lực tại tổ chức:

Tại Viện nghiên cứu nhân tài nhân lực, PGS.TS Đức Vượng cũng đã có nghiên cứu mang tựa đề *“thực trạng và giải pháp về phát triển nhân lực Việt Nam”*. Nghiên cứu này đề cập chủ yếu đến hiện thực của nhân lực Việt Nam, các vấn đề nhân lực nước ta đang gặp phải và một số giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực Việt Nam.

Bên cạnh đó, cũng đã có rất nhiều nghiên cứu mang tính thực tiễn, được nghiên cứu tại một doanh nghiệp, tổ chức nhất định như các đề tài: *“Đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần thương mại tổng hợp Việt Nam”*, *“Thực*

trạng và giải pháp công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Xí nghiệp chế biến thủy sản Vũng Tàu” và nhiều nghiên cứu về đào tạo, phát triển nguồn nhân lực tại các công ty khác nhau. Mỗi nghiên cứu đều có tính lý luận và thực tiễn nhất định góp phần không nhỏ vào việc hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại các Công ty.

3. Mục đích nghiên cứu và nhiệm vụ nghiên cứu:

3.1. Mục đích nghiên cứu:

Nghiên cứu đề tài “Nâng cao hiệu quả đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái” nhằm giải quyết các mục tiêu sau:

- Hệ thống hóa lý luận về công tác đào tạo nhân lực.
- Phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái.
- Trên cơ sở thực trạng về đào tạo nhân lực tại Công ty đề xuất các kiến nghị, giải pháp nhằm khắc phục các vấn đề còn tồn tại góp phần nâng cao hiệu quả đào tạo nhân lực của Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Tổng hợp, hệ thống lý luận về vấn đề đào tạo nhân lực từ các giáo trình, sách, tạp chí.
- Thu thập số liệu, tổng hợp, phân tích, đánh giá hiệu quả công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái.
- Tìm hiểu nguyên nhân của các vấn đề cốt lõi, từ đó đưa ra các giải pháp khả thi, mang tính ứng dụng cao.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu: Công tác đào tạo nhân lực

Phạm vi: Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái từ năm 2008-2012.

5. Phương pháp nghiên cứu:

Để đạt được các mục tiêu nêu trên, luận văn vận dụng các phương pháp: duy vật biện chứng, duy vật lịch sử, suy luận logic, khảo sát thực tế, phương pháp diễn dịch, phương pháp quy nạp, phương pháp định lượng và định tính, thống kê mô tả, phương pháp chuyên gia... để làm sáng tỏ các nội dung nghiên cứu.

Phương pháp diễn dịch trong suy luận: luận văn tiếp cận, nghiên cứu từ những vấn đề khái quát đến những vấn đề cụ thể. Trên cơ sở đó, luận văn phân tích những nguyên nhân chủ quan và khách quan từ thực trạng, làm nổi bật vấn đề cơ bản và cấp thiết.

Phương pháp quy nạp trong suy luận: luận văn tiếp cận, nghiên cứu từ những vấn đề cụ thể đến những vấn đề khái quát. Theo đó, khi nghiên cứu về vấn đề đào tạo nhân lực, luận văn sử dụng cách tiếp cận vấn đề từ những cái cụ thể, thực tiễn về công tác đào tạo nhân lực tại Công ty.

Phương pháp định lượng và định tính: luận văn sử dụng việc lượng hóa các tiêu chí đánh giá thực trạng công tác đào tạo nhằm tìm ra vấn đề cốt lõi và đưa ra giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo tại Công ty.

Phương pháp đồ thị và phương pháp thống kê: luận văn sử dụng hệ thống các đồ thị toán học và các bảng thống kê số liệu mô tả thực trạng về công tác đào tạo cũng như quy trình đào tạo nhằm giúp người đọc hình dung một cách khái quát về công tác đào tạo tại Công ty.

Phương pháp thu thập số liệu: Đây là phương pháp không thể thiếu trong quá trình làm luận văn. Việc thu thập số liệu được thực hiện thông qua quá trình nghiên cứu từ các đề tài nghiên cứu có liên quan, các bộ phận phòng ban tại Công ty.

6. Ý nghĩa của luận văn:

Là công trình nghiên cứu hệ thống hóa về vấn đề đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái, luận văn có những ý nghĩa sau:

- Hệ thống hóa lý luận cơ bản về vấn đề đào tạo nhân lực.

- Giúp các nhà quản lý doanh nghiệp xử lý và phân tích thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái.

- Góp phần nâng cao nhận thức về vai trò của nguồn nhân lực cũng như công tác đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức.

- Góp phần nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nhân lực tại Công ty.

7. Đóng góp mới của luận văn:

- Hệ thống hóa các lý luận cơ bản về công tác đào tạo nguồn nhân lực.

- Phân tích thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái.

- Tìm hiểu nguyên nhân những mặt tồn tại trong công tác đào tạo nhân lực của Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái.

- Đưa ra một số giải pháp giúp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái.

8. Cấu trúc luận văn:

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục các bảng biểu và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn bao gồm 3 chương như sau:

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

Chương II: Thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái.

Chương III: Một số giải pháp và khuyến nghị nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái.

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

1.1. Các khái niệm:

1.1.1. Nguồn nhân lực và phân loại nhân lực:

1.1.1.1. Nguồn nhân lực:

Có nhiều khái niệm về nguồn nhân lực.

“Xét về nguồn nhân lực chung: nguồn nhân lực được hiểu là nguồn lực con người, yếu tố quan trọng, năng động nhất của tăng trưởng và phát triển kinh tế xã hội.”¹

“Xét về nguồn nhân lực của một tổ chức: đây là nguồn lực của toàn bộ cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi con người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của tổ chức”.²

1.1.1.2. Phân loại nhân lực:

Có rất nhiều căn cứ để phân loại lao động, do đề tài chỉ nghiên cứu trong phạm vi doanh nghiệp, nên luận văn sẽ phân loại lao động dựa vào các chức năng của người lao động trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Căn cứ vào chức năng của người lao động trong quá trình sản xuất, lao động sản xuất kinh doanh chính của doanh nghiệp được phân thành 2 nhóm như sau:

Nhóm thứ nhất là lao động gián tiếp, bao gồm:

Cán bộ lãnh đạo: là những người đứng đầu doanh nghiệp hay một bộ phận, thực hiện nhiệm vụ đưa ra hướng đi, đặt ra mục tiêu, xây dựng chiến lược hoạt động tổng thể cho tổ chức.

¹ [13,11]

² [13,11]

Cán bộ quản lý điều hành: là những người đưa các mục tiêu đặt ra vào hoạt động cụ thể, thực hiện đôn đốc, giám sát, phân tích thực tế nhằm đưa tổ chức đi đúng hướng đã đề ra.

Nhân viên kỹ thuật: là những người đã tốt nghiệp ở những trường lớp kỹ thuật từ trung cấp trở lên, đang làm công tác kỹ thuật và hưởng theo thang lương kỹ thuật.

Nhân viên kinh tế: là những người đã tốt nghiệp ở những trường lớp kinh tế, đang làm công việc điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp như nhân viên các phòng ban kinh tế.

Nhân viên thừa hành phục vụ: Là những lao động thực hiện các công việc mang tính chất hành chính một cách trực tiếp.

Nhóm thứ nhất là lao động trực tiếp, bao gồm:

Công nhân, lao động phổ thông, lao động thời vụ: là người trực tiếp tác động vào đối tượng lao động để làm ra sản phẩm hay là những người phục vụ trực tiếp cho quá trình sản xuất.

Thợ học nghề: là những người học tập kỹ thuật sản xuất sản phẩm dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề.

Nghiên cứu phân loại lao động của doanh nghiệp trước hết phục vụ cho việc đánh giá, phân tích thực trạng đội ngũ lao động hiện có cuối kỳ báo cáo, tùy theo mục đích nghiên cứu mà vận dụng theo các tiêu thức khác nhau.

1.1.2. Đào tạo nhân lực và các dạng đào tạo nhân lực:

1.1.2.1. Đào tạo nhân lực:

Trong quản trị nhân lực, vấn đề đào tạo và phát triển nhân lực là một trong những vấn đề quan trọng mà bất cứ tổ chức nào cũng phải giải quyết nó. Đào tạo nhân lực với vai trò là hoạt động cần thiết để duy trì và nâng cao chất lượng nhân lực của tổ chức, là điều kiện để các tổ chức duy trì và liên tục phát triển trong môi trường cạnh tranh.

“**Đào tạo:** là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình hay nói cách khác đào tạo là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động”³.

1.1.2.2. Các dạng đào tạo nhân lực:

Đào tạo nhân lực được chia thành 4 loại chủ yếu như sau:

Đào tạo mới: là việc tiến hành đào tạo cho những cá nhân chưa qua đào tạo với mục tiêu chính là giúp cho người lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật nhất định đáp ứng được yêu cầu công việc của tổ chức. Trong nhiều trường hợp, do không tuyển được lao động có chuyên môn, trình độ phù hợp trên thị trường lao động hoặc do một số nguyên nhân khác tổ chức buộc phải tiến hành đào tạo mới.

Đào tạo lại: là việc đào tạo cho người lao động đã qua đào tạo song chuyên môn không phù hợp với công việc đảm nhận. Công tác đào tạo lại được tiến hành khi do một số nguyên nhân nào đó, tổ chức tuyển người vào vị trí không phù hợp với chuyên môn được đào tạo, do sắp xếp tinh giảm bộ máy, do thay đổi dây chuyền công nghệ...mà người lao động trở thành lao động dôi dư và được chuyển sang làm công việc khác. Khi đó, họ cần phải được đào tạo lại để có thể đảm đương được công việc mới.

Đào tạo bổ sung: là việc đào tạo cho người lao động các kiến thức, kỹ năng cần thiết nhằm khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng, qua đó giúp họ hoàn thành tốt công việc được giao.

Đào tạo nâng cao: là việc đào tạo nhằm giúp cho người lao động có kiến thức và kỹ năng ở trình độ cao hơn, qua đó giúp cho người lao động hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ được giao với năng suất và hiệu quả cao hơn.

³ [10,182]

1.1.3. Công tác đào tạo nhân lực và hiệu quả công tác đào tạo:

Công tác đào tạo nhân lực: là toàn bộ quá trình tổ chức và thực hiện có kế hoạch hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động tiếp thu có hiệu quả các kiến thức và kỹ năng cần thiết phục vụ cho công việc của người lao động.

Khái niệm hiệu quả: Hiệu quả của công việc là kết quả như yêu cầu của việc làm mang lại. [theo từ điển bách khoa tiếng việt].

Hiệu quả đào tạo là một phạm trù kinh tế - xã hội biểu thị những tiến triển về mặt kinh tế, sự phát triển hài hòa về mặt xã hội đối với doanh nghiệp do chương trình đào tạo mang lại.

Sự tiến triển về kinh tế được thể hiện qua việc nâng cao lợi nhuận, doanh thu, nâng cao giá trị của cơ quan, doanh nghiệp, thu nhập và mức sống của người lao động... Sự tiến triển về mặt kinh tế đạt được khi thời gian thu hồi kinh phí ngắn.

Đối với từng cá nhân, hiệu quả của đào tạo được hiểu là sự nâng cao khả năng và năng lực hoàn thành tốt nhiệm vụ công tác được giao, sự phát triển về các kiến thức, kỹ năng so với trước khi đào tạo.

1.2. Nguyên tắc đào tạo nhân lực:

1.2.1. Đào tạo nhân lực phải hướng vào việc thực hiện mục tiêu của tổ chức:

Nguyên tắc này đòi hỏi khi xây dựng một kế hoạch đào tạo, người phụ trách công tác đào tạo phải ăn cứ vào các mục tiêu phát triển của tổ chức để xác định các nội dung đào tạo, các kiến thức và kỹ năng cần đào tạo, thái độ đối với công việc mà người lao động cần có.

Mục tiêu của tổ chức khá đa dạng, gồm các mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Thông thường, mục tiêu ngắn hạn tập trung vào việc làm thế nào để người lao động thực hiện tốt công việc được giao và việc đào tạo vì thế sẽ phải tập trung vào việc khắc phục các thiếu sót trong kiến thức, kỹ năng và thái độ với

công việc hiện tại. Mục tiêu trung hạn thường hướng tới việc trong tương lao gần, tổ chức cần đạt được sự phát triển như thế nào, theo hướng nào. Đối với các mục tiêu dài hạn, tổ chức sẽ phải lựa chọn những cá nhân nòng cốt để đào tạo chuyên sâu dựa trên định hướng phát triển trong tương lai của tổ chức, đồng thời có những chương trình đào tạo định hướng đối với số lao động còn lại.

1.2.2. Đào tạo phải xuất phát từ nhu cầu đào tạo:

Đào tạo là để phục vụ cho nhu cầu công việc, do vậy, trong điều kiện nguồn lực có hạn, tổ chức sẽ phải lựa chọn đào tạo kiến thức và kỹ năng gì là cần thiết để giúp người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, qua đó giúp tổ chức đạt được các mục tiêu của mình. Nói cách khác, nội dung đào tạo được lựa chọn phải xuất phát từ nhu cầu đào tạo.

Nhu cầu đào tạo có thể được xem xét xuất phát từ hai phía. Nhu cầu đào tạo xuất phát từ phía tổ chức và nhu cầu đào tạo xuất phát từ phía người lao động.

Đối với tổ chức, khi xây dựng kế hoạch đào tạo, thông thường tổ chức lựa chọn đào tạo dựa trên nhu cầu xuất phát từ phía tổ chức. Đối với nhu cầu đào tạo xuất phát từ phía người lao động, có hai trường hợp:

Nếu nhu cầu đào tạo đó trùng với dự kiến đào tạo của tổ chức, người lao động sẽ được đào tạo theo kế hoạch đào tạo đã được xây dựng.

Nếu nhu cầu đó không nằm trong kế hoạch đào tạo của tổ chức, có thể tổ chức sẽ hỗ trợ một phần kinh phí đào tạo và tạo điều kiện cho người lao động đi học. Trong một số trường hợp, tổ chức không có sự hỗ trợ này.

1.2.3. Đào tạo phải gắn với sử dụng nhân lực sau đào tạo:

Để đào tạo thật sự có ý nghĩa, tổ chức cần có chính sách sử dụng nhân lực sau đào tạo một cách đúng đắn. Có nghĩa là, những kiến thức và kỹ năng mà người lao động đạt được trong quá trình đào tạo phải được tổ chức tạo điều kiện để ứng dụng trong thực tiễn. Chẳng hạn, nếu tổ chức cử người đi học các phần mềm máy tính như: word, exell thì sau khi học xong, cần phải trang bị máy tính

cho các đơn vị, bộ phận để người lao động có thể ứng dụng các kiến thức và kỹ năng đã được học phục vụ cho nhu cầu công việc.

1.2.4 .Việc tổ chức quá trình đào tạo phải đảm bảo không gây ảnh hưởng xấu đến sản xuất – kinh doanh và công tác của tổ chức:

Nguyên tắc này đòi hỏi khi lên kế hoạch đào tạo, tổ chức sẽ phải tính toán sao cho việc thực hiện quá trình đào tạo hoàn toàn không gây ảnh hưởng xấu đến kết quả hoạt động của tổ chức.

Chẳng hạn, khi điều người trong một đơn vị của tổ chức đi học, những người còn lại vẫn có khả năng hoàn thành tốt công việc của đơn vị. Do vậy, tổ chức cần phải tính toán, nên tổ chức đào tạo và thời điểm nào để có thể huy động được nhiều người tham gia đào tạo nhất. Trong nhiều trường hợp, do nhu cầu đào tạo quá lớn, có thể chia quá trình đào tạo thành nhiều giai đoạn khác nhau hoặc thành nhiều lớp, nhiều đợt khác nhau.

1.2.5. Kế hoạch đào tạo phải có tính khả thi:

Với tổ chức, các nguồn lực là có hạn, trong đó có nguồn lực về tài chính và các nguồn lực khác như giảng viên, cơ sở vật chất,... Do vậy, mặc dù đào tạo cho người lao động bất kỳ kiến thức và kỹ năng nào cũng đều mang lại lợi ích, song tổ chức sẽ phải lựa chọn đào tạo kiến thức và kỹ năng gì là cần thiết.

Mặt khác, mặc dù có đủ khả năng để tiến hành đào tạo kiến thức và kỹ năng thuộc một lĩnh vực nào đó song tổ chức không thể tiến hành đào tạo nếu thiếu đội ngũ giảng viên hoặc cơ sở vật chất phục vụ đào tạo như: tài liệu, giáo trình, máy móc, thiết bị phục vụ thực hành, đội ngũ giảng viên,... Do vậy, khi lập kế hoạch đào tạo, cần cân nhắc, tính toán đầy đủ các yếu tố này.

1.2.6. Đào tạo phải đảm bảo chất lượng và hiệu quả:

Điều này đòi hỏi quá trình đào tạo phải tiến hành một cách bài bản, các nội dung và phương pháp đào tạo được lựa chọn phải đảm bảo cho người lao động tiếp

thu và rèn luyện được các kiến thức và kỹ năng cần thiết. Hay nói cách khác, các mục tiêu đào tạo được đặt ra ban đầu phải được thực hiện có hiệu quả.

1.3. Nội dung công tác đào tạo nhân lực:

Công tác đào tạo nhân lực là một hoạt động xuyên suốt quá trình hình thành và phát triển của tổ chức. Do đó, các cấp lãnh đạo cần có tầm nhìn đủ rộng để trước hết là xây dựng chiến lược tổng thể về đào tạo cho tổ chức, sau đó là lên kế hoạch đào tạo cụ thể cho từng giai đoạn nhất định.

1.3.1. Xây dựng chiến lược tổng thể về đào tạo:

Để xây dựng và thực hiện một chiến lược tổng thể về đào tạo và phát triển, tổ chức cần xem xét xác định được mục đích cụ thể việc đầu tư cho các chương trình đào tạo. Các tổ chức đầu tư cho đào tạo với nhiều lý do khác nhau. Có thể là do đối thủ cạnh tranh tiến hành đào tạo và tổ chức nghĩ rằng họ sẽ lạc hậu trừ khi tiến hành chương trình đào tạo y như vậy. Cũng có thể các chương trình đào tạo được tiến hành vì nó đáp ứng một số nhu cầu bức thiết của chính phủ. Tuy nhiên có một lý do quan trọng nhất để tổ chức quyết định đầu tư cho đào tạo là vì nó góp phần vào các mục tiêu chiến lược của tổ chức và đáp ứng nhu cầu thiết yếu của tổ chức.

Với mỗi lý do khác nhau, tổ chức sẽ áp dụng các hình thức đào tạo khác nhau. Thông thường, một tổ chức sẽ trải qua một số hình thức đào tạo sau:

Thứ nhất, là định hướng lao động (đào tạo mới khi bắt đầu nhận việc): Mục đích của loại hình này là cung cấp thông tin để giúp người lao động làm quen với công việc, hiểu biết về tổ chức, nắm vững về chức năng nhiệm vụ, đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như là mục tiêu của tổ chức trong tương lai.

Thứ hai, đào tạo phát triển kỹ năng: đây là hình thức đào tạo thực hiện trong quá trình làm việc. Những người mới cần phải đạt các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và các kinh nghiệm để họ đạt được các kỹ năng mới khi công việc của họ thay đổi hoặc có sự thay đổi về công nghệ, máy móc.

Thứ ba, là đào tạo an toàn: loại đào tạo này được tiến hành để ngăn chặn và giảm bớt các tai nạn lao động, đáp ứng ác đòi hỏi của pháp luật. Trong một số trường hợp, loại hình đào tạo này được lặp lại một cách thường xuyên.

Thứ tư, đào tạo nghề nghiệp : Mục đích của loại đào tạo này là để tránh việc kiến thức, kỹ năng nghề bị lạc hậu. Việc đào tạo này nhằm phổ biến các kiến thức mới được phát hiện hoặc các kiến thức thuộc các lĩnh vực liên quan đến nghề mang tính đặc thù như luật, kế toán, y học...

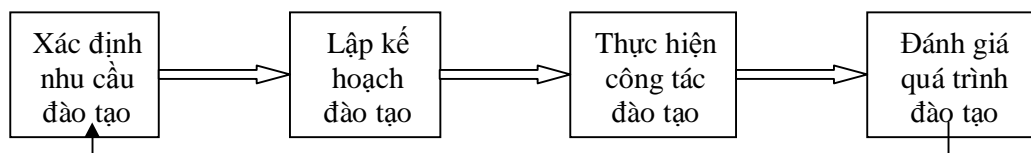
Thứ năm, đào tạo người giám sát và quản lý: Những người giám sát và các nhà quản lý cần được đào tạo để biết cách ra các quyết định hành chính và cách làm việc với con người. Loại hình đào tạo này chú trọng các lĩnh vực như ra quyết định, giao tiếp, giải quyết các vấn đề quản lý.

Việc xây dựng một chiến lược tổng thể về đào tạo là cần thiết đối với mỗi tổ chức. Điều cơ bản nhất cần bám sát trong quá trình xây dựng chiến lược đào tạo là mục tiêu của tổ chức, là cái đích mà tổ chức đang hướng tới trong tương lai.

1.3.2. Xây dựng quy trình đào tạo:

Để đơn giản hóa trong quá trình xem xét và nghiên cứu người ta thường xác định quá trình đào tạo nhân lực thông qua 4 giai đoạn chính: (1) xác định nhu cầu đào tạo, (2) lập kế hoạch đào tạo, (3) thực hiện đào tạo, (4) đánh giá đào tạo.

Sơ đồ 1.1: Quy trình đào tạo nguồn nhân lực



Để quy trình đào tạo được tiến hành có hệ thống thì doanh nghiệp cần xem xét kỹ lưỡng và thực hiện nghiêm túc các giai đoạn trong quy trình đó. Trong đó, xác định nhu cầu đào tạo là giai đoạn quan trọng có tính quyết định và có ảnh hưởng lớn tới các giai đoạn còn lại trong quy trình.

1.3.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo:

* Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo:

Trong quá trình thực hiện đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, nếu doanh nghiệp thực hiện phân tích kỹ lưỡng về sự cần thiết phải tiến hành đào tạo hay không sẽ đảm bảo cho công tác đào tạo đạt được hiệu quả và tiết kiệm chi phí. Để việc xác định nhu cầu đào tạo đạt hiệu quả và có độ chính xác cao thì doanh nghiệp cần dựa trên cơ sở phân tích tổ chức, phân tích công việc và phân tích cá nhân.

Phân tích tổ chức: xác định nhu cầu đào tạo nhân lực ở mức độ tổ chức đòi hỏi sự đánh giá rộng lớn về hiệu quả các hoạt động của tổ chức và các nhu cầu duy trì tổ chức. Cụ thể như, căn cứ vào việc phân tích chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp sẽ cho ta biết nhu cầu đào tạo phát triển trong doanh nghiệp đó, qua đó giúp xác định nhu cầu đào tạo một cách chính xác.

Kết quả của hoạt động tuyển dụng cũng chỉ ra rằng nhân viên mới có trình độ chuyên môn như thế nào và có cần đào tạo ngay để hoàn thành tốt công việc hay không.

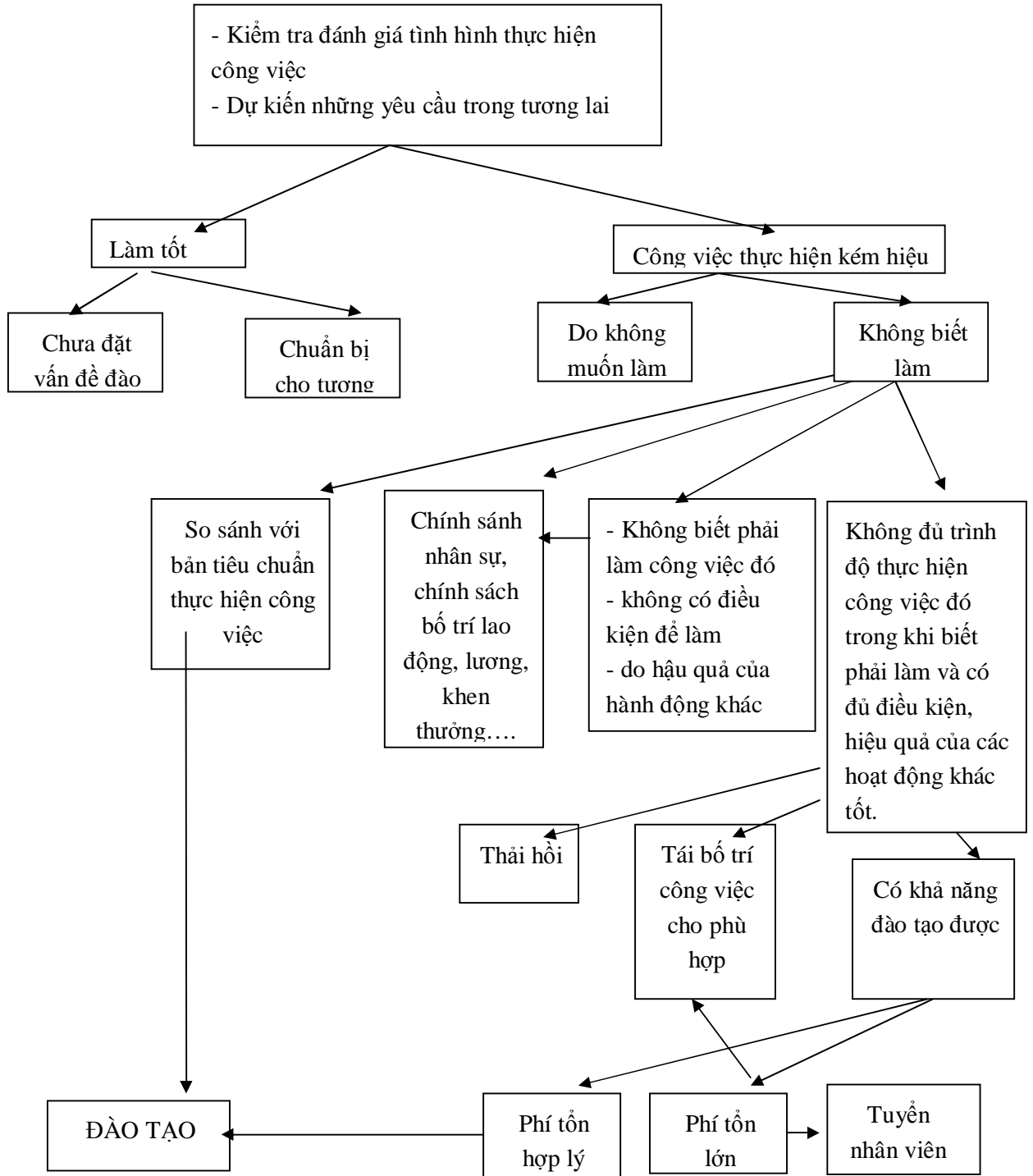
Phân tích công việc: là yếu tố cần thiết không thể thiếu được khi xác định nhu cầu đào tạo trong doanh nghiệp. Để làm được điều đó, doanh nghiệp cần dựa vào bản Mô tả công việc, tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Dựa vào 3 văn bản trên, doanh nghiệp sẽ xác định được người lao động còn thiếu những kiến thức, kỹ năng nào để có thể hoàn thành công việc tốt. Từ đó, xác định nhu cầu đào tạo, đối tượng đào tạo và nội dung đào tạo một cách chính xác.

Phân tích nhân viên: phân tích này chú trọng tới các năng lực và đặc tính cá nhân của nhân viên, được sử dụng để xác định người cần thiết và đủ điều kiện để được đào tạo.

Để thấy rõ hơn quá trình phân tích nhân viên trong doanh nghiệp, tổ chức phục vụ cho việc xác định nhu cầu đào tạo nhân viên ta xem xét qua sơ đồ số 1.2 trang bên.

Sơ đồ 1.2: Tiến trình xác định nhu cầu đào tạo nhân viên

(Nguồn: Quản trị nhân lực, Nguyễn Quốc Tuấn, 2004)



Thông qua sơ đồ tiến trình xác định nhu cầu đào tạo nhân viên đã khái quát ở trên cho ta thấy, chính từ việc tiến hành kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên mà từ đó phát hiện ra những vấn đề, thiếu sót và yếu kém của họ trong quá trình thực hiện công việc.

Trong việc xác định nhu cầu đào tạo trong doanh nghiệp, ngoài việc phân tích hồ sơ cá nhân và hồ sơ năng lực thực hiện công việc của nhân viên để xác định nhu cầu đào tạo thì nhu cầu học tập nâng cao trình độ, kiến thức, kỹ năng và nguyện vọng của nhân viên trong doanh nghiệp cũng là một trong những nhân tố quan trọng mà doanh nghiệp cần lưu ý tới khi xác định nhu cầu đào tạo phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp của mình.

****Cách xác định nhu cầu đào tạo nhân lực:***

Việc xác định nhu cầu đào tạo về số lượng có thể phân tách thành 2 loại: thứ nhất là xác định nhu cầu đào tạo cho công nhân, thứ hai là xác định nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý thừa hành phục vụ.

Xác định nhu cầu đào tạo cho công nhân:

Để tiến hành đào tạo cho công nhân, có thể tiến hành qua những bước sau:

Bước 1: Xác định số công nhân cần thiết cho từng khâu, từng mắt xích công việc và trình độ tương ứng của công nhân trong kỳ kế hoạch.

Trong bước này, trước hết cần tính toán quỹ thời gian làm việc trung bình của một công nhân năm kế hoạch, gọi quỹ thời gian này là $T_{k/ICN}$, ta có:

$$T_{k/ICN} = N_{LVTT \text{ năm}} * T_{ca \text{ TB}}$$

Trong đó:

$N_{LVTT \text{ năm}}$: là số ngày làm việc thực tế bình quân trong năm kế hoạch của một công nhân.

$N_{LVTT \text{ năm}} = 365 - [\text{số ngày nghỉ hàng tuần trong năm} + \text{số ngày nghỉ phép bình quân năm kế hoạch} + \text{số ngày nghỉ lễ tết bình quân năm kế hoạch} + \text{số ngày}$

nghỉ thai sản bình quân trong năm kế hoạch + số ngày nghỉ việc bình quân trong năm kế hoạch + số ngày nghỉ hội họp học tập bình quân năm kế hoạch + ...]

T_{caTB} là số giờ làm việc thực tế bình quân trong một ca năm kế hoạch.

$T_{caTB} = T_{caCD} -$ số giờ làm việc bị thất thoát bình quân một ca năm kế hoạch.

T_{caCD} là số giờ làm việc theo chế độ của tổ chức trong một ca, thông thường $T_{caCD} = 8$; với nghề nặng nhọc độc hại, $T_{caCD} = 7$ và nghề đặc biệt nặng nhọc độc hại, $T_{caCD} = 6$.

Sau khi đã tính được quỹ thời gian làm việc thực tế bình quân một công nhân năm kế hoạch, dựa trên kế hoạch sản xuất – kinh doanh, cấp bậc công việc của từng khâu công việc và các số liệu về mức thời gian, ta tính được số công nhân trực tiếp sản xuất ở từng bậc thợ của từng nghề năm kế hoạch theo công thức sau:

$$L_{CN \text{ bậc } i} = \sum Q_{Kj} M_{TGj} / T_{K/1CN} H_i$$

Trong đó:

$L_{CN \text{ bậc } i}$ là số công nhân trực tiếp sản xuất bậc i của một nghề nào đó cần có năm kế hoạch.

Q_{Kj} là số lượng sản phẩm/ hoặc khối lượng công việc dự kiến sẽ sản xuất năm kế hoạch cho sản phẩm j đòi hỏi phải sử dụng công nhân bậc i để hoàn thành công việc.

M_{TGj} là mức thời gian được quy định để sản xuất một đơn vị sản phẩm j . M_{TGj} được quy đổi ra giờ.

H_i là hệ số hoàn thành mức dự kiến của công nhân bậc i . Thông thường, H_i được dự kiến từ 1,05 đến 1,1.

Với công nhân gián tiếp sản xuất, việc tính toán số công nhân cần thiết cho từng bậc thợ khá đơn giản, công thức tính như sau:

$$L_{CN \text{ bậc } i} = (Q_{Mi} \cdot H_{ca} / M_{pvi}) * (N_{LVK} / N_{LVTT \text{ năm}}).$$

Trong đó:

L_{CN} bậc i : là số công nhân phục vụ bậc i của một nghề nào đó cần có năm kế hoạch.

Q_{Mi} : là số lượng máy móc, thiết bị hay đơn vị phục vụ cần sử dụng công nhân bậc i .

H_{ca} : là số ca làm việc bình quân một đơn vị máy móc, thiết bị.

M_{pvi} : là mức phục vụ của một công nhân bậc i .

N_{LVK} : là số ngày làm việc trong năm kế hoạch của tổ chức. Thông thường, trong năm kế hoạch, tổ chức sẽ làm việc 304 ngày (nghỉ 52 ngày chủ nhật và 9 ngày lễ tết). Tuy nhiên, do những yêu cầu công việc, có những tổ chức làm việc cả 365 ngày trong năm chẳng hạn ở nhà máy thủy điện.

N_{LVTT} năm: là số ngày làm việc thực tế bình quân trong năm kế hoạch của một công nhân.

Bước 2: Xác định nhu cầu đào tạo cho công nhân ở từng bậc thợ.

Trong bước này, để xác định nhu cầu đào tạo cho công nhân ở từng bậc thợ, cần lập bảng cân đối giữa công nhân thực tế với nhu cầu công nhân của từng bậc thợ tương ứng để xác định nhu cầu đào tạo. Có thể lập bảng so sánh dưới dạng sau:

Bảng 1.1. Bảng so sánh nhu cầu công nhân và thực tế công nhân theo từng bậc thợ ở nghề X.

Bậc công nhân nghề X	Số công nhân thực tế hiện có	Số công nhân cần kỳ kế hoạch	Phương án điều chuyển	Ghi chú
Bậc I	N_1	N_{k1}		
Bậc II	N_2	N_{k2}		
Bậc III	N_3	N_{k3}		
Bậc IV	N_4	N_{k4}		
Bậc V	N_5	N_{k5}		
Bậc VI	N_6	N_{k6}		

Từ bảng trên, sau khi đã cân nhắc các phương án có thể tuyển dụng lao động còn thiếu trên thị trường, có thể xác định được cần đào tạo bao nhiêu công nhân từ bậc thấp lên bậc cao hơn. Đối với việc tuyển dụng, việc tuyển công nhân bậc cao trên thị trường lao động là một việc làm khó, vì vậy, thông thường, tổ chức chỉ có thể tuyển người lao động từ bậc 1 đến bậc 3 trên thị trường lao động. Do vậy, tổ chức cần cân nhắc rất kỹ đối với vấn đề xác định nhu cầu đào tạo công nhân ở từng bậc thợ.

Bước 3: Xác định danh sách những công nhân cần đào tạo.

Sau khi thực hiện xong bước 2, người lập kế hoạch sẽ xác định được có bao nhiêu công nhân cần phải đào tạo. Chẳng hạn:

Có M_1 công nhân cần phải đào tạo từ bậc 1 lên bậc 2.

Có M_2 công nhân cần phải đào tạo từ bậc 2 lên bậc 3.

....

Có M_6 công nhân cần phải đào tạo từ bậc 6 lên bậc 7.

Sau khi cân nhắc các điều kiện trên, tổ chức sẽ có được một bản danh sách các cá nhân cần được đào tạo từ bậc thấp lên bậc cao ở từng bậc thợ. Ngoài ra tổ chức cần thực hiện so sánh các kiến thức và kỹ năng của công nhân từng bậc so với tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật của công nhân bậc đó, nếu phát hiện có công nhân không đáp ứng được tiêu chuẩn sẽ lập thêm một danh sách khác (danh sách đào tạo bổ sung các kiến thức và kỹ năng cho công nhân).

Xác định nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý thừa hành phục vụ:

Để xác định nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý thừa hành phục vụ, cần tiến hành một số khâu công việc sau:

So sánh kiến thức và các kỹ năng thực tế của các cán bộ quản lý thừa hành phục vụ với yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, trình độ được nêu trong bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc hay tiêu chuẩn chức danh cán bộ quản lý thừa hành phục vụ.

Xác định số người cần tuyển thêm ở các bộ phận và các chức danh công việc cần tuyển thêm.

Dựa trên mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức, xác định trong năm kế hoạch phải đào tạo thêm những kiến thức và kỹ năng gì để đạt được mục tiêu và chiến lược phát triển đó. Đồng thời lựa chọn những cá nhân cần thiết để tiến hành đào tạo trong năm kế hoạch.

Dựa trên khả năng chi tiêu tài chính cho đào tạo, khả năng huy động cơ sở vật chất cho đào tạo, đội ngũ giảng viên có thể mời hoặc huy động và sanh sách trên, sẽ xác định được danh sách lao động cần đào tạo trong năm.

****Xác định kiến thức, kỹ năng cần đào tạo:***

Để xác định các kiến thức và kỹ năng cần đào tạo, cần thực hiện các công đoạn sau:

Đối với đào tạo nhân viên mới:

Danh mục các kiến thức và kỹ năng chung cần đào tạo cho bộ phận quản trị nhân lực chủ trì xây dựng, chủ yếu bao gồm các nội dung sau:

Giới thiệu chung về tổ chức (mô hình tổ chức, chức năng tổ chức, văn hóa nhiệm vụ của tổ chức và của các bộ phận, quy trình công nghệ của tổ chức, điều lệ của tổ chức, các khách hàng mục tiêu, thị trường tiêu thụ sản phẩm...).

Giới thiệu các quy định, nội dung, quy chế hoạt động của tổ chức.

Một số vấn đề chung khác.

Ngoài ra căn cứ vào đề nghị của các bộ phận có tuyển dụng trong năm kế hoạch, tổ chức sẽ xác định các kiến thức và kỹ năng cần đào tạo thêm cho từng chức danh công việc tuyển dụng.

Đối với việc đào tạo trong khi làm việc:

Từ việc quan sát, đánh giá các kiến thức và kỹ năng trên thực tế những lao động trong sanh sách cần đào tạo, so sánh với tiêu chuẩn chức danh mà người lao động đang đảm nhiệm (gồm tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân, tiêu chuẩn

chức danh viên chức quản lý thừa hành phục vụ hoặc bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc), xác định rõ:

- Những người lao động trong danh sách đào tạo thiếu những kiến thức và kỹ năng gì,? Hoặc cần bổ sung những kiến thức và kỹ năng gì để người lao động đáp ứng yêu cầu công việc.

- Những kiến thức và kỹ năng gì tùy người lao động đã có nhưng ở trình độ thấp, cần phải đào tạo thêm để người lao động có thể thực hiện công việc với hiệu quả cao hơn?

- Liệt kê một danh sách các kiến thức và kỹ năng cần đào tạo cho từng người lao động trong danh sách cần đào tạo.

Đối với đào tạo phục vụ cho mục tiêu phát triển

Với việc đào tạo hướng tới việc đạt được các mục tiêu phát triển trong tương lai của tổ chức, tổ chức cần nghiên cứu xác định:

- Để đạt được mục tiêu phát triển của tổ chức trong từng giai đoạn, người lao động cần phải được đào tạo thêm những kiến thức và kỹ năng gì? Người lao động làm việc ở bộ phận nào cần được đào tạo những kiến thức và kỹ năng đó?

- Những kiến thức và kỹ năng nào cần đào tạo ngay, những kiến thức và kỹ năng nào có thể đào tạo sau?

- Giai đoạn nào cần đào tạo kiến thức và kỹ năng đó? Thời điểm nào là thời hạn cuối cùng phải đi đào tạo.

Với việc đào tạo cho người lao động được dự kiến bổ nhiệm hoặc thăng tiến trong công việc, tổ chức cần đào tạo cho người lao động để họ đáp ứng được yêu cầu và tiêu chuẩn của chức danh công việc dự kiến sẽ bổ nhiệm hoặc phân công. Muốn vậy cần:

So sánh kiến thức, kỹ năng và các yêu cầu đối với chức danh công việc dự kiến trong tương lai với các kiến thức, kỹ năng yêu cầu đối với chức danh công việc hiện tại. Từ đó, xác định những kiến thức và kỹ năng cần đào tạo bổ sung để

người lao động đáp ứng được yêu cầu đối với chức danh công việc dự kiến sẽ phân công hoặc bổ nhiệm trong tương lai.

Xác định những kiến thức, kỹ năng nào cần đào tạo trước, kiến thức, kỹ năng nào cần đào tạo sau.

1.3.2.2. Lập kế hoạch đào tạo:

Thông thường việc lập kế hoạch đào tạo thường được chia ra thành: kế hoạch đào tạo dài hạn, kế hoạch đào tạo trung hạn, kế hoạch đào tạo ngắn hạn. Dưới đây là thể thức để lập một kế hoạch đào tạo ngắn hạn cụ thể, bao gồm các nội dung sau:

Thứ nhất, là xây dựng các căn cứ để lập kế hoạch đào tạo: Để lập kế hoạch đào tạo cần dựa trên một số căn cứ nhất định, những căn cứ cần được sử dụng để lập kế hoạch đào tạo cụ thể như kế hoạch sản xuất trong năm công tác của tổ chức, những kiến thức và kỹ năng cần đào tạo, số lượng người cần đào tạo và có thể huy động cho đào tạo, kinh phí có thể chi cho đào tạo, đội ngũ giảng viên có thể huy động hoặc mời, thời gian và địa điểm có thể tiến hành đào tạo, cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo,...

Thứ hai, là nội dung đào tạo: Một kế hoạch đào tạo lập ra phải bao gồm các thông tin cần thiết, bao gồm các kế hoạch chính và các phụ lục (nếu có). Kế hoạch không cần quá chi tiết xong phải đủ thông tin, rõ ràng, mạch lạc và có tính khả thi. Nội dung của một bản kế hoạch đào tạo bao gồm:

- Sự cần thiết phải đào tạo và sự lựa chọn các nội dung cần đào tạo.
- Các lớp đào tạo sẽ mở, mục tiêu cơ bản của các lớp đào tạo đó.
- Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo.
- Quy mô các lớp đào tạo sẽ mở (số lượng học viên) và số người sẽ được cử đi học ở những lớp khác không do cơ quan, doanh nghiệp tổ chức.
- Thời gian và địa điểm đào tạo.

- Đội ngũ giảng viên. Tùy thuộc vào từng chương trình đào tạo và khả năng của mình mà doanh nghiệp tiến hành lựa chọn giáo viên cho phù hợp. Giáo viên có thể là CBCNV đang làm việc tại doanh nghiệp hoặc thuê ngoài (giảng viên của các trường đại học, cao đẳng, các trung tâm/cơ sở đào tạo...).
- Dự trù kinh phí đào tạo.

Trong kế hoạch đào tạo có thể đưa thêm một số phụ lục cần thiết như: danh sách những người dự kiến đào tạo hoặc số lượng người của từng phòng ban, đơn vị được dự kiến cử đi đào tạo; dự kiến các phương pháp đào tạo sẽ được thực hiện.

1.3.2.3. Tổ chức thực hiện đào tạo:

Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo: việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo do bộ phận quản trị nhân lực chủ trì. Bộ phận này cần phối hợp với các bộ phận khác trong tổ chức để tiến hành các công việc sau:

- Quy định các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của những cá nhân và bộ phận tham gia vào việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo.
- Đôn đốc các cá nhân có liên quan thực hiện kế hoạch đào tạo theo đúng lập trình.
- Xác định những người cần đào tạo và được cử đi đào tạo trong từng đợt đào tạo.
- Mở các lớp đào tạo.
- Kiểm tra giám sát quá trình đào tạo.
- Đánh giá kết quả đào tạo.
- Phối hợp với các bộ phận khác trong việc sử dụng nhân lực sau đào tạo.
- Tổ chức tổng kết và rút kinh nghiệm đối với vấn đề đào tạo và sử dụng nhân lực sau đào tạo.

**Với chương trình đào tạo nhân viên mới:*

Thời gian bắt đầu đào tạo nhân viên mới là thời gian ngay sau khi tuyển dụng nhân viên mới.

- Nếu tổ chức thực hiện tuyển mộ, tuyển chọn theo đợt, kết thúc đợt tuyển chọn tổ chức tuyển được một loạt nhân viên mới, khi đó:

+Chương trình đào tạo chung do tổ chức thực hiện. Tổ chức sẽ mở lớp đào tạo dành riêng cho tất cả các nhân viên mới. Giảng viên cho các lớp này được chọn từ tổ chức. Địa điểm đào tạo được mở ngay tại tổ chức.

+Việc đào tạo riêng cho từng chức danh do bộ phận phụ trách chức danh đó thực hiện, chủ yếu dưới hình thức kèm cặp và chỉ dẫn công việc.

- Nếu tổ chức thực hiện việc tuyển mộ, tuyển chọn không theo đợt (tuyển ngay vào thời điểm có nhu cầu hoặc tuyển vào thời điểm có người nộp đơn xin việc...). Cách thức tổ chức quá trình đào tạo được thực hiện như sau:

+ Phương án 1: giao cho bộ phận phụ trách nhân viên mới thực hiện đào tạo cả chương trình chung và chương trình riêng.

+ Phương án 2: Chương trình đào tạo nhân viên mới được thực hiện theo cách: trước hết, các bộ phận đào tạo nhân viên mới của mình theo chương trình đào tạo riêng (có thể theo hình thức kèm cặp tại nơi làm việc và chỉ dẫn công việc), còn chương trình chung sẽ được tổ chức thực hiện vào thời điểm thích hợp khi có đủ các nhân viên mới được tuyển nhằm tiết kiệm chi phí. Những chương trình đào tạo này thường được thực hiện mỗi năm một lần.

**Với chương trình đào tạo nhân viên trong khi đang làm việc.*

Việc đào tạo nhân lực trong khi đang làm việc được thực hiện theo trình tự sau:

Thứ nhất, phân nhóm các kiến thức, kỹ năng cần đào tạo

Thứ hai, xác định phương án tập hợp các kiến thức, kỹ năng cần đào tạo vào chung một chương trình đào tạo để tổ chức lớp. Sau đó, mở lớp học.

1.3.2.4. Đánh giá kết quả các lớp đào tạo và chương trình đào tạo:

Việc đánh giá kết quả đào tạo được thực hiện trong quá trình đào tạo bao gồm:

** Đánh giá từ phía giảng viên:*

Giảng viên có thể đánh giá kết quả đào tạo thông qua các tiêu chí đánh giá sau:

Thứ nhất, mức độ nắm vững kiến thức được truyền thụ của các học viên: Khung điểm để đánh giá thường từ 0 – 10.

Thứ hai, mức độ chuyên cần của học viên, mức độ tập trung chú ý, mức độ hưng phấn và mức độ hiểu bài của học viên trong quá trình học tập:

Giảng viên có thể đánh giá thông qua mức độ đi học đầy đủ, mức độ tuân thủ kỷ luật học tập (tình trạng đi muộn về sớm, nói chuyện riêng...), mức độ tập trung chú ý nghe giảng... để đánh giá bổ sung về chất lượng lớp học.

Thứ ba, đánh giá của giảng viên về chương trình đào tạo:

Tổ chức có thể căn cứ vào các đánh giá đó của giảng viên để điều chỉnh, sửa đổi, bổ sung chương trình đào tạo cho phù hợp.

**Đánh giá từ phía người quản lý lớp:*

Người quản lý lớp có thể đánh giá từ sự quan sát của mình về quản viên và học viên. Các tiêu chí đánh giá chủ yếu là:

Mức độ nghiêm túc của giảng viên trong quá trình giảng dạy

Mức độ nghiêm túc và nhiệt tình của học viên trong quá trình học tập.

Tuy nhiên ý kiến này chỉ được sử dụng để các nhà quản lý tham khảo và góp ý cho giảng viên nếu thấy cần thiết.

**Đánh giá từ phía học viên:*

Sau khi kết thúc khóa đào tạo vẫn có các đánh giá của học viên về khâu tổ chức lớp, tài liệu học tập, các dịch vụ dành cho học viên (như ăn uống, chèn nước

trong giờ giải lao,...), nội dung giảng, phương pháp giảng dạy, dự kiến áp dụng kiến thức sau đào tạo, các đề xuất và các nhận xét khác.

Ngoài ra, có một phương pháp đánh giá công tác đào tạo nhân lực của tổ chức khá tổng quát và khoa học, phương pháp này đánh giá dựa trên nhiều khía cạnh khác nhau – đó là phương pháp đánh giá 4 cấp độ của Donald Kirkpatrick, trong đó:

Cấp độ 1: Đánh giá phản ứng, sự hài lòng của người học.

Cấp độ 2: Đánh giá kiến thức học được.

Cấp độ 3: Đánh giá hành vi thay đổi sau khi học (ứng dụng trong công việc).

Cấp độ 4: Đánh giá kết quả (những tác động đối với tổ chức).

Bảng 1.2. Các phương pháp đánh giá theo cấp độ.

Cấp độ	Đánh giá gì	Phương pháp
1.Đánh giá phản ứng, sự hài lòng của người học	Học viên cảm thấy thế nào về chương trình đào tạo, các giảng viên, công tác tổ chức đào tạo...	-Danh mục (checklist) -Phiếu khảo sát. -Phỏng vấn.
2.Đánh giá kiến thức học được	Học viên học được kiến thức, kỹ năng, thái độ gì.	-Kiểm tra đánh giá trước và sau khóa học. -Kiểm tra đánh giá với nhóm kiểm soát.
3.Đánh giá hành vi, ứng dụng trong công việc	Học viên thay đổi hành vi của học thế nào trong công việc	-Đánh giá kết quả công việc. -Phản hồi 360 độ -Quan sát -Phương pháp mô phỏng.
4.Đánh giá kết quả	Chương trình đào tạo có tác động thế nào đối với tổ chức.	-Phân tích chi phí – lợi ích. -Phân tích ROI

(Nguồn:Tài liệu của dự án Quỹ phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ - SMEDF).

Trong đó, ROI là tỷ suất đầu tư mong đợi. Mục tiêu tỷ suất đầu tư được định nghĩa là phần thưởng mong đợi từ việc đào tạo và việc so sánh nguồn lực

đầu vào, hay chi phí của việc đào tạo, với giá trị của kết quả cuối cùng – lợi ích bằng tiền.

Một tỷ suất từ 0% chỉ cho thấy một giải ochaos đào tạo ở điểm hòa vốn. ROI = 50% thể hiện chi phí của việc đào tạo đã được thu hồi và phần còn lại 50% là phần lợi nhuận thu được.

Trong thực tế, có những trường hợp hoạt động đào tạo có thể đưa đến những cải thiện trong hoạt động của tổ chức nhưng lại không tạo ra tỷ suất đầu tư dương (ví dụ như do chi phí đào tạo quá đắt...) hoặc những ảnh hưởng này không thể đo lường được trên khía cạnh tiền tệ.

Như vậy, nếu biết sử dụng và thực hiện tốt các phương pháp đánh giá theo cấp độ trên, kết quả đánh giá hiệu quả công tác đào tạo nhân lực sẽ giúp cho cán bộ đào tạo điều chỉnh lại công tác đào tạo của tổ chức phù hợp và hiệu quả hơn.

1.4. Vai trò của công tác đào tạo nhân lực:

Đào tạo nhân lực là một tất yếu khách quan đối với hoạt động của mỗi một doanh nghiệp và luôn đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức và cá nhân người lao động.

1.4.1. Đối với doanh nghiệp:

Công tác đào tạo nhân lực được thực hiện là để đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức, nghĩa là đáp ứng được nhu cầu tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Thực hiện tốt công tác này sẽ đảm bảo cho tổ nguồn nhân lực của doanh nghiệp có thể đáp ứng được những yêu cầu khi công việc thay đổi hoặc có những yếu tố mới do sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật như hiện nay, đảm bảo duy trì đội ngũ lao động giỏi, có khả năng hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao. Qua đó, nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc. Nhờ đó mà công tác tổ chức được tiến hành hiệu quả, thuận lợi. Cũng thông qua công tác đào tạo nhân lực sẽ góp phần làm tăng khả năng tiến hành công việc độc lập của người lao động, giảm bớt sự giám sát người lao động trong quá trình làm việc vì họ tự

giác hơn và hiểu rõ về quy trình thực hiện công việc hơn. Đồng thời, đào tạo nhân lực góp phần duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp, nâng cao tính ổn định và năng động trong các hoạt động của doanh nghiệp, tạo điều kiện thuận lợi cho việc áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật và quản lý vào sản xuất. Và cuối cùng, thông qua công tác đào tạo nhân lực, doanh nghiệp không chỉ tạo ra được đội ngũ nhân viên giỏi, duy trì đội ngũ nhân viên đó mà còn thu hút được đội ngũ lao động giỏi trên thị trường lao động đến với doanh nghiệp, góp phần tạo lập và nâng cao vị thế và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

1.4.2. Đối với người lao động:

Công tác đào tạo giúp hoàn thiện khả năng của người lao động, làm tăng năng suất, chất lượng và hiệu quả làm việc, nhờ đó mà người lao động hưởng thù lao lao động cao hơn và có uy tín hơn với đồng nghiệp. Cũng nhờ công tác đào tạo mà mức độ hài lòng của người lao động với công việc sẽ tăng, qua đó tạo ra sự gắn bó giữa người lao động với doanh nghiệp. Thông qua công tác đào tạo, người lao động sẽ có tính chuyên nghiệp cao hơn, các nhu cầu và nguyện vọng của họ sẽ được đáp ứng tốt hơn. Ngoài ra, công tác đào tạo sẽ góp phần nâng cao sự thích ứng của người lao động với công việc hiện tại cũng như trong tương lai, tạo cho họ cách nhìn mới, tư duy mới trong công việc và là cơ sở để họ phát huy tính sáng tạo trong công việc.

1.4.3. Đối với xã hội:

Nhờ có hoạt động đào tạo nhân lực mà người lao động không những nâng cao được tay nghề, trình độ của mình mà còn giúp họ tăng sự hiểu biết về pháp luật. Đây mạnh sự hợp tác và phát triển trong đoàn thể, làm cho xã hội ngày càng tốt đẹp hơn. Đào tạo giúp hoàn thiện con người toàn diện hơn về mọi mặt, giúp cho cơ hội việc làm mở rộng hơn với họ, từ đó giảm tình trạng thất nghiệp, nâng cao đời sống con người, tạo ra một xã hội văn minh, hiện đại hơn.

1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

1.5.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

1.5.1.1. Hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội

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

Hướng thứ nhất, đó là hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội ảnh hưởng tới chất lượng đầu vào của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp từ đó tác động tới công tác đào tạo và phát triển.

Hướng tác động thứ hai của hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội đến công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp đó là hệ thống giáo dục đó sẽ ảnh hưởng tới chất lượng công tác đào tạo nhân lực của doanh nghiệp, đồng thời kéo theo hàng loạt sự tăng lên của các chi phí cần chi cho công tác đào tạo phát triển.

1.5.1.2. Thị trường lao động

Từ khi đất nước ta bước vào thời kỳ hội nhập kinh tế thế giới cho đến nay, hầu hết các doanh nghiệp đều tìm kiếm nguồn nhân lực cho doanh nghiệp của mình trên thị trường lao động. Điều đó cho thấy, thị trường lao động có vai trò hết sức to lớn. Nếu trên thị trường lao động có số lượng và chất lượng cung lao động càng lớn thì doanh nghiệp càng có nhiều cơ hội tìm được người lao động phù hợp với yêu cầu công việc và chuyên ngành sản xuất kinh doanh của mình, do đó doanh nghiệp sẽ không mất nhiều thời gian và công sức đào tạo và ngược lại. Qua đó, cho ta thấy rằng thị trường lao động có tác động khá lớn đến công tác đào tạo và phát triển trong doanh nghiệp.

1.5.1.3. Cơ sở pháp lý về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

Hiện nay, để bảo vệ quyền lợi chính đáng cho người lao động trong doanh nghiệp, Đảng và Nhà nước ta đã ban hành và đưa vào thực hiện nhiều điều luật và quy định về nghĩa vụ thực hiện đào tạo cho người lao động của chủ doanh nghiệp. Các quy định đó được nêu cụ thể trong Bộ luật lao động, Luật đào tạo nghề là cơ sở hướng dẫn các doanh nghiệp thực hiện.

Đây là một trong những điểm thuận lợi cho việc thực hiện công tác đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp. Bản thân doanh nghiệp sẽ có hành lang pháp lý nhất định để thực hiện đào tạo người lao động. Đồng thời giữa doanh nghiệp và người lao động có cơ sở để giải quyết nếu xảy ra tranh chấp trong công tác đào tạo nhân lực.

1.5.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp:

1.5.2.1. Triết lý của lãnh đạo doanh nghiệp về công tác đào tạo nhân lực:

Trong giai đoạn hội nhập kinh tế thế giới như hiện nay, nhiều chủ doanh nghiệp cho rằng đào tạo là công việc vô bổ. Vì thế, dù doanh nghiệp có đầy đủ khả năng để thực hiện công tác đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ công nhân viên nhưng họ vẫn không đầu tư. Nhưng bên cạnh đó, cũng có nhiều nhà lãnh đạo nhận thức được rằng công tác đào tạo có vai trò hết sức quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp, nhất là khi đào tạo được tiến hành thực hiện theo đúng nguyện vọng của người lao động. Khi đó, họ sẽ cảm thấy hứng thú hơn với công việc và càng thêm gắn bó với doanh nghiệp.

1.5.2.2. Chiến lược và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp:

Khi chiến lược và mục tiêu sản xuất kinh doanh thay đổi, nó sẽ dẫn đến sự thay đổi của yếu tố công việc trong doanh nghiệp và đi liền với nó là sự cần thiết phải thay đổi và nâng cao năng lực để phù hợp với công việc mới và đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của công việc mới. Điều đó đòi hỏi doanh nghiệp phải tiến hành đào tạo nâng cao trình độ nhân lực để có được đội ngũ lao động có

trình độ phù hợp với yêu cầu công việc hiện tại cũng như đáp ứng được chiến lược và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp trong tương lai.

1.5.2.3. Đặc điểm nguồn nhân lực của doanh nghiệp:

Tùy thuộc vào đặc điểm lao động trong doanh nghiệp và trình độ lao động hiện tại mà doanh nghiệp có kế hoạch đào tạo bổ sung, đào tạo nâng cao hay đào tạo lại cho đội ngũ lao động khi trình độ nhân lực hiện có với yêu cầu thực hiện công việc có sự chênh lệch nhiều hay ít. Nếu trình độ của người lao động trong doanh nghiệp càng thấp, khả năng hoàn thành công việc càng kém trong khi yêu cầu của công việc lại cao hơn rất nhiều so với trình độ hiện có thì yêu cầu đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp càng trở nên cấp thiết.

1.5.2.4. Cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ công tác đào tạo nhân lực của doanh nghiệp:

Để đảm bảo được hiệu quả công tác đào tạo nhân lực tại bất cứ một tổ chức, doanh nghiệp nào thì yếu tố cơ sở vật chất phục vụ cho công tác này cũng có vai trò quyết định. Hệ thống cơ sở vật chất đó bao gồm tất cả các trang thiết bị phục vụ trực tiếp và gián tiếp cho công tác đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp như: nhà xưởng thực hành, lớp học, máy móc, thiết bị dành cho giảng dạy, các thiết bị văn phòng... Nếu hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ cho đào tạo thiếu, chất lượng kém và không đồng bộ sẽ gây ảnh hưởng và làm giảm hiệu quả hoạt động của công tác này.

Đồng thời, mọi lao động trong doanh nghiệp đều phải có trình độ khai thác và sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp. Khi điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp có sự thay đổi, được nâng cao hoặc trình độ của người lao động chưa đủ để khai thác nó thì đòi hỏi doanh nghiệp phải tiến hành đào tạo nhằm giúp cho người lao động có đủ khả năng sử dụng và khai thác tối đa hiệu quả của chúng, đảm bảo tính hiệu quả trong sử dụng máy móc, thiết bị.

1.5.2.5. Tình hình tài chính của doanh nghiệp:

Hoạt động đào tạo không chỉ là một hoạt động học tập nâng cao trình độ mà còn là một hoạt động mang tính chất đầu tư cả trong ngắn hạn và dài hạn cho tương lai. Hoạt động đó không chỉ có sự đầu tư về nhân lực, vật lực mà một trong những điều kiện quan trọng không thể thiếu để đảm bảo cho công tác đào tạo đạt hiệu quả chính là nguồn tài chính đầu tư cho nó. Số lượng người được đào tạo cũng như chất lượng các chương trình đào tạo phụ thuộc một phần vào chi phí đầu tư cho hoạt động đó. Do vậy, nếu nguồn tài chính của doanh nghiệp đủ cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thì công tác này sẽ được đầu tư kỹ lưỡng hơn cả về quy mô và chất lượng đào tạo. Chính điều đó sẽ tạo điều kiện đảm bảo cho công tác đào tạo đạt hiệu quả.

1.5.2.6. Năng lực của đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp:

Năng lực của đội ngũ CBCNV phụ trách công tác đào tạo nhân lực có ảnh hưởng rất lớn tới hiệu quả đào tạo trong doanh nghiệp. Nếu đội ngũ cán bộ này không được đào tạo đúng chuyên ngành hoặc kinh nghiệm làm việc còn ít sẽ tác động xấu đến hiệu quả, chất lượng công tác đào tạo và ngược lại. Mức độ thành công của công tác này phụ thuộc phần nhiều vào việc am hiểu về nghiệp vụ đào tạo, quy trình đào tạo... của cán bộ đào tạo.

1.5.2.7. Sự phối hợp thực hiện công tác đào tạo giữa các bộ phận trong doanh nghiệp:

Sự phối hợp làm việc giữa các bộ phận ảnh hưởng tới hiệu quả mọi hoạt động trong doanh nghiệp nói chung và công tác đào tạo nhân lực nói riêng. Nếu sự phối hợp giữa các bộ phận, phòng ban, sự phối hợp giữa cán bộ quản lý các bộ phận và cán bộ chuyên trách công tác đào tạo không cao, mức độ ăn ý, đồng thuận trong việc phối hợp thực hiện công việc còn kém sẽ làm cho công tác đào tạo không thể đạt được hiệu quả cao như mong muốn. Nhờ vào sự phối hợp ăn ý

của cán bộ trực tiếp quản lý với cán bộ phụ trách đào tạo giúp cho việc xác định nhu cầu đào tạo của cán bộ phụ trách đào tạo trở nên chính xác và đó cũng chính là cơ sở giúp cho họ thực hiện hiệu quả các bước tiếp theo của quá trình đào tạo.

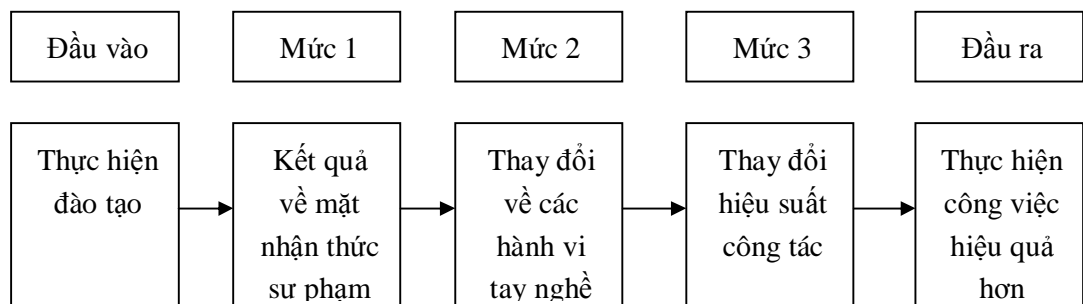
1.5.2.8. Môi trường sản xuất kinh doanh đặc thù của doanh nghiệp:

Có thể nói, môi trường sản xuất kinh doanh đặc thù của doanh nghiệp là một trong những nhân tố ảnh hưởng khá lớn tới hiệu quả công tác đào tạo nhân lực. Môi trường sản xuất kinh doanh theo hướng mở cửa hội nhập, xu thế cạnh tranh ngày càng gay gắt, điều này đặt ra cho doanh nghiệp nhu cầu đào tạo được đội ngũ cán bộ, chuyên gia giỏi là rất cần thiết. Việc đào tạo nhân lực để đảm bảo năng suất, chất lượng, hiệu quả luôn là mục tiêu được đặt ra với doanh nghiệp.

1.6. Một số tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác đào tạo nhân lực:

Để đánh giá hiệu quả đào tạo trong doanh nghiệp, có một số chỉ tiêu định tính và định lượng. Sau mỗi lần thực hiện đào tạo cần phải đánh giá chương trình đào tạo để xem chương trình đó có đáp ứng được kế hoạch, mục tiêu đào tạo ra hay không và những thay đổi đó về hiệu quả của đào tạo của học viên có phải là do chương trình đào tạo mang lại không.

Tiêu chuẩn về kết quả, hiệu quả của đào tạo cần được xác định trước khi chương trình đào tạo được bắt đầu. Kết quả đào tạo thường được thể hiện qua 3 mức độ từ thay đổi về nhận thức lý thuyết đến sự thay đổi về hành vi trong lao động và cho đến sự thay đổi về hiệu suất công tác được trình bày ở hình vẽ dưới đây:



(Nguồn: Giáo trình Kế hoạch nhân lực, PGS. TS Nguyễn Tiệp)

Qua sơ đồ đánh giá hiệu quả đào tạo trên đây cho ta thấy, hiệu quả đào tạo được xem xét từ sự thay đổi về mặt nhận thức của học viên trong quá trình học tập, lĩnh hội tri thức, dẫn tới sự thay đổi trong hành vi khi thực hiện công việc, học viên sau khi tham gia đào tạo trình độ tay nghề, kỹ năng làm việc được nâng cao hơn so với trước khi đào tạo, qua đó giúp nâng cao tay nghề và khả năng thực hiện công việc. Kết quả cuối cùng là hiệu suất công tác, hay chính là hiệu quả làm việc được nâng cao.

1.6.1. Đánh giá hiệu quả đào tạo bằng các chỉ tiêu định tính:

1.6.1.1. Kiến thức và kỹ năng thực hiện nhiệm vụ công việc của CBCNV được nâng lên so với trước khi đào tạo.

***Với bộ phận gián tiếp sản xuất:**

Để đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua chỉ tiêu này, có thể phân biệt 4 mức độ: “kiến thức – kỹ năng để hoàn thành công việc tăng vượt bậc so với trước khi đào tạo”, “kiến thức – kỹ năng để hoàn thành công việc tăng đáng kể so với trước khi đào tạo”, “kiến thức – kỹ năng để hoàn thành công việc tăng lên chút ít so với trước khi đào tạo”, “kiến thức – kỹ năng để hoàn thành công việc so với trước khi đào tạo vẫn không có gì tiến triển”.

Việc đánh giá hiệu quả thông qua các chỉ tiêu này có thể được thực hiện thông qua các test phỏng vấn trực tiếp người được đào tạo, hoặc gửi phiếu điều tra xã hội học cho những người được đào tạo để họ tự đánh giá. Kết quả điều tra, phỏng vấn sẽ được tập hợp dưới dạng số liệu cụ thể:

- Tỷ lệ % số người được đào tạo có kiến thức – kỹ năng để hoàn thành công việc tăng vượt bậc so với trước khi đào tạo.
- Tỷ lệ % số người được đào tạo có kiến thức – kỹ năng để hoàn thành công việc tăng đáng kể so với trước khi đào tạo.

- Tỷ lệ % số người được đào tạo có kiến thức – kỹ năng để hoàn thành công việc tăng lên chút ít so với trước khi đào tạo.

- Tỷ lệ % số người được đào tạo có kiến thức – kỹ năng để hoàn thành công việc so với trước khi đào tạo vẫn không có gì tiến triển.

****Với công nhân trực tiếp sản xuất, các chỉ tiêu đánh giá có thể sử dụng là:***

Hệ số hoàn thành mức của cá nhân người lao động so với trước khi đào tạo.

Tỷ lệ % sản phẩm đạt chất lượng tốt (loại 1) tăng lên so với trước khi đào tạo.

Tỷ lệ % hàng xấu, hàng hỏng giảm đi so với trước khi đào tạo.

Số công nhân có sáng kiến cải tiến kỹ thuật trước khi đào tạo.

Khả năng sử dụng các thiết bị máy móc hiện đại, áp dụng công nghệ mới trong quá trình sản xuất.

1.6.1.2. Sự toàn tâm, toàn ý đối với công việc của người lao động tăng lên so với trước khi đào tạo.

Khi sử dụng chỉ tiêu này để đánh giá, nên phỏng vấn người quản lý trực tiếp của những người được đào tạo để đánh giá, qua đó xác định được mức độ toàn tâm toàn ý của CBCNV trong doanh nghiệp sau khi tham gia các khóa đào tạo. Để tạo thuận lợi cho việc đánh giá, ta có thể sử dụng các số liệu sau:

- Tỷ lệ % người được đào tạo có mức độ nhiệt tình với công việc tăng hơn hẳn so với trước khi đào tạo.

- Tỷ lệ % người được đào tạo có mức độ nhiệt tình đối với công việc tăng đáng kể so với trước khi đào tạo.

- Tỷ lệ % người được đào tạo có mức độ nhiệt tình với công việc có tăng lên chút ít so với trước khi đào tạo.

- Tỷ lệ % người được đào tạo có mức độ nhiệt tình với công việc so với trước khi đào tạo vẫn không có gì biến chuyển.

1.6.1.3. Tính sáng tạo đối với công việc tăng lên so với trước khi đào tạo:

Chỉ tiêu này được thể hiện thông qua việc xác định số các “ý tưởng sáng tạo” tăng lên so với trước khi đào tạo và có thể được đánh giá thông qua người quản lý trực tiếp. Tuy nhiên, do không phải ai được đào tạo cũng có ý tưởng sáng tạo, không phải bất cứ người nào có ý tưởng sáng tạo cũng mạnh dạn trình bày ý tưởng sáng tạo của mình. Do vậy, tính chính xác của chỉ tiêu này không cao.

1.6.2. Các chỉ tiêu định lượng

1.6.2.1. Mức độ tăng năng suất và chất lượng lao động sau đào tạo.

Trình độ chuyên môn kỹ thuật và trình độ kỹ năng của người lao động trong doanh nghiệp là yếu tố quan trọng tác động đến năng suất và hiệu quả công tác. Khi đánh giá mức độ tăng năng suất và chất lượng sau đào tạo, người ta thường sử dụng các chỉ tiêu sau:

Tỷ lệ công việc được hoàn thành đúng và trước thời hạn đáp ứng yêu cầu quản lý và công việc của người lao động tăng lên so với trước khi đào tạo.

Tỷ lệ người lao động tham gia đào tạo có thể hoàn thành những công việc mới.

1.6.2.2. Mức độ tăng lợi nhuận sau đào tạo

Mức độ tăng lợi nhuận sau đào tạo có thể sử dụng để tính chung cho cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp hoặc tính riêng cho từng cá nhân, tập thể. Công thức tính chỉ tiêu này như sau:

$$P_{\text{tăng thêm}} = P_{\text{Sau đào tạo}} - P_{\text{Trước đào tạo}}$$

Trong đó, $P_{\text{tăng thêm}}$, $P_{\text{Sau đào tạo}}$, $P_{\text{Trước đào tạo}}$ tương ứng là lợi nhuận tăng thêm, lợi nhuận sau đào tạo và lợi nhuận trước đào tạo.

Chỉ tiêu này cũng có thể quy ra đơn vị % (tỷ lệ lợi nhuận tăng thêm sau đào tạo).

Cách tính này có một nhược điểm là sẽ không cho độ chính xác cao vì trong phần lợi nhuận tăng thêm còn có thể có sự tác động của nhiều yếu tố khác mà việc tách riêng yếu tố đào tạo là một việc làm khó có tính khả thi.

1.6.2.3. Mức tăng thu nhập của người lao động:

Sau khi đào tạo, người lao động sẽ được nâng cao trình độ tay nghề, từ đó bậc thợ của người lao động cũng được nâng cao hơn, việc tăng lương sẽ là tất yếu.

Cùng với việc nâng cao trình độ tay nghề, khả năng tăng năng suất lao động cũng như chất lượng sản phẩm giúp bộ phận làm lương sản phẩm tăng thêm thu nhập.

Do đó, sau đào tạo, việc đánh giá mức lương nhận được hay nói cách khác là mức thu nhập nhận được của người lao động là một trong những yếu tố gián tiếp đánh giá hiệu quả lao động sau đào tạo.

1.6.2.4. Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo:

Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo của một người được đào tạo có thể tính theo công thức sau:

$$T_{\text{thu hồi}} = \frac{M_{\text{TC}}}{P_{1 \text{ đvtg}}}$$

Trong đó:

$T_{\text{thu hồi}}$: là thời gian thu hồi kinh phí đào tạo

M_{TC} : là tổng kinh phí mà tổ chức chi trả cho người lao động khi tham gia đào tạo.

$P_{1 \text{ đvtg}}$: là phần lợi nhuận tăng thêm trong một đơn vị thời gian đào tạo so với trước khi đào tạo.

Phương pháp tính giá trị lợi nhuận tăng thêm đã được đề cập ở trên. Phần kinh phí mà doanh nghiệp phải chi trả do đưa CBCNV đi đào tạo có thể được tính như sau:

$$M_{TC} = M_{\text{Chi ĐT}} + M_{TL} + M_{\text{Hỗ trợ}} + P_{\text{Mất}}$$

Trong đó:

M_{TC} : là tổng chi phí doanh nghiệp phải chi cho đào tạo

$M_{\text{Chi ĐT}}$: là tổng chi phí mà tổ chức chi trả cho việc đào tạo (bao gồm học phí, tiền chi trả cho đội ngũ giáo viên, tiền thuê cơ sở đào tạo, văn phòng phẩm phục vụ cho đào tạo...).

M_{TL} : là chi phí tiền lương chi cho người lao động trong quá trình học

$M_{\text{Hỗ trợ}}$: là các khoản hỗ trợ cho người lao động khi đi học (hỗ trợ tiền ăn trưa, tiền xăng xe, mua giáo trình...)

$P_{\text{Mất}}$: là phần lợi nhuận mà tổ chức bị mất do người lao động không tham gia công tác trong quá trình đào tạo.

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG GIAO THÔNG YÊN BÁI.

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái:

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển:

Công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái

Địa chỉ: số 779, đường Lê Hồng Phong, Phường Nguyễn Thái Học, Thành phố Yên Bái, Tỉnh Yên Bái.

Số điện thoại: 029.3865.395 Fax: 029 3865800

Vốn điều lệ 10.407.000.000 đồng - Vốn của tổng công ty 5.155.800.000 đồng.

Công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái được thành lập từ tháng 9 năm 1965 với tiền thân là Tổng đội công trình Yên Bái, sau gọi là công ty xây dựng giao thông Yên Bái. Đến 12/11/2001 công ty chuyển đổi thành công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái và chính thức chuyển đổi cơ cấu thành một công ty cổ phần tại thời điểm này. Đây là một trong những công ty phát triển hàng đầu tại tỉnh Yên Bái.

Với việc hoạt động các mảng về xây dựng giao thông như xây dựng cầu đường, xây lắp các công trình cầu cống, sản xuất kinh doanh vật liệu xây dựng, bê tông nhựa, tổ chức cơ giới hoá, công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái đã trở thành một doanh nghiệp có tầm quan trọng rất lớn, ảnh hưởng không chỉ trên địa bàn tỉnh mà còn cả trên các tỉnh lân cận

Trong gần 50 năm hoạt động, công ty đã trải qua nhiều khó khăn, khủng hoảng, nhất là giai đoạn mới bước vào cổ phần hoá. Tuy nhiên với sự cố gắng của công nhân viên, cán bộ toàn công ty, công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái đã đứng vững và phát triển lớn mạnh, có vị thế không nhỏ trên địa bàn tỉnh. Thế mạnh của công ty là mảng cầu đường. Gần đây công ty đã đấu thầu và nghiệm thu thành công nhiều công trình đường xá, tiêu biểu là công trình: quốc

lộ 37, quốc lộ 70, quốc lộ 32, đường nội thị – thị trấn cổ phúc – km5 – trung tâm thị trấn Yên Bình, đường Yên Ninh, đường Khánh Hoà – Minh Xuân, đường Xéo Lèng – Nậm Ngập; Đường mới tại thành phố Yên Bái, đoạn đường km9 đến km30 tại huyện Yên Bình, công trình cầu cống tại Làng Mường_ huyện Lục Yên, đường quốc lộ 70 gói thầu số 10 (km100- km110). Hiện nay, công ty đang tiếp tục hoàn thiện đoạn đường km25 - km249+400, quốc lộ 37, tỉnh Yên Bái và đoạn đường km170 - km230 trên tuyến đường cao tốc Hà Nội - Lào Cai.

Một số ngành nghề kinh doanh của công ty hiện nay là:

Xây dựng các công trình: giao thông, thuỷ lợi, thuỷ điện, dân dụng, cấp nước sinh hoạt.

Khai thác và sản xuất vật liệu xây dựng.

Sản xuất cấu kiện bê tông đúc sẵn.

San tạo mặt bằng.

Kinh doanh vật liệu xây dựng.

Kinh doanh xăng dầu.

Kinh doanh phụ tùng ô tô, máy công trình.

Kinh doanh vận tải hàng hoá.

Thiết kế công trình đường bộ.

2.1.2. Sơ đồ bộ máy tổ chức:

Bộ máy tổ chức của Công ty được chuyển đổi từ Công ty nhà nước sang Công ty cổ phần kể từ năm 2001 và chính thức mang tên Công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái từ tháng 11 năm 2001.

Cũng như các công ty cổ phần khác, đứng đầu bộ máy tổ chức Công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái là Hội đồng quản trị. Hội đồng quản trị có 07 thành viên bao gồm 01 Chủ tịch, 01 Phó chủ tịch và 05 thành viên. Hội đồng quản trị có trách nhiệm bầu ra Ban kiểm soát, Giám đốc, Phó giám đốc và thực hiện các chức năng khác theo thẩm quyền. Hội đồng quản trị họp 01 lần/ năm,

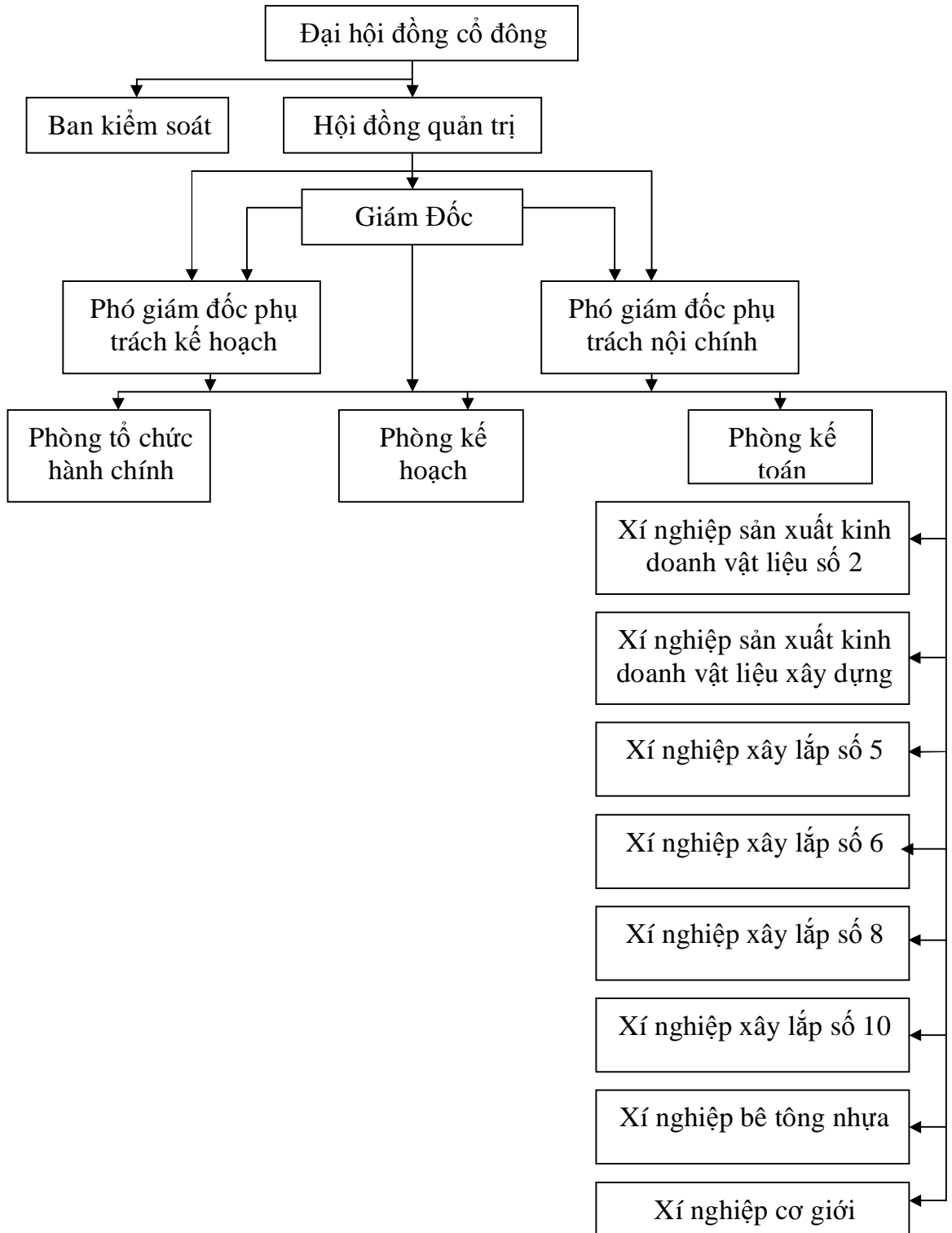
thông thường vào tháng 04 hằng năm. Cuộc họp này được tổ chức nhằm tổng hợp kết quả hoạt động về mọi mặt của Công ty trong năm trước, đưa ra những thành tựu đạt được, những mặt còn tồn tại, từ đó tìm hiểu nguyên nhân và đưa ra giải pháp cải thiện trong năm tới.

Ban kiểm soát gồm 03 thành viên. Ban kiểm soát có chức năng giám sát hoạt động của Hội Đồng quản trị.

Ngoài ra tổ chức cơ sở đảng, đoàn thể gồm:

- Đảng bộ công ty thuộc Đảng bộ TP Yên Bái gồm 7 Chi bộ trực thuộc.
- Công đoàn cơ sở trực thuộc công đoàn ngành GTVT với 279 đoàn viên gồm 7 công đoàn bộ phận
- Đoàn thanh niên cộng sản Hồ Chí Minh trực thuộc Thành đoàn Yên Bái

Sơ đồ 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái



2.1.3. Phương hướng phát triển:

Là doanh nghiệp được thành lập từ những năm 1960, năm 2001 thực hiện cổ phần hoá cũng là giai đoạn chuyển mình của công ty cổ phần xây dựng giao thông giao thông Yên Bái. Và để doanh nghiệp hoạt động hiệu quả trong bối cảnh kinh tế suy thoái hiện nay là điều không đơn giản. Do đó lãnh đạo cũng như công nhân viên của công ty đã định hướng con đường phát triển cho doanh nghiệp trong thời gian tới như sau:

Thứ nhất, công ty tiếp tục phát triển bề dày truyền thống đã gây dựng trước đây. Với bề dày gần 50 năm xây dựng và phát triển công ty đã tạo dựng thương hiệu mạnh tại Yên Bái. Trong quá trình xây dựng và phát triển, công ty đã xây dựng được đội ngũ kỹ sư, cán bộ kỹ thuật và công nhân lành nghề. Các thiết bị máy móc cũng luôn được quan tâm đầu tư thoả đáng.

Thứ hai, công ty thực hiện đấu thầu với phương châm: giảm giá, chấp nhận lợi nhuận thấp để có đủ việc làm cho người lao động. Trước cơ chế cạnh tranh như hiện nay, công ty phải tìm hướng để đem lại việc làm cho gần 500 lao động. Đây là một thử thách lớn đối với ban giám đốc của công ty. Thách thức giữa sự khó khăn về nguồn vốn với nhu cầu đổi mới công nghệ; thách thức giữa sự biến động giá cả với việc phải hạ giá thầu trong mỗi công trình...

Thứ ba, công tác đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực luôn được chú trọng với phương châm tinh giản biên chế, ổn định bộ máy. Nhờ đó công ty đã xây dựng được một đội ngũ cán bộ có trình độ, tâm huyết, đội ngũ công nhân tay nghề cao, luôn tạo được tiếng nói đồng thuận để đưa công ty vượt qua khó khăn, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Thứ tư, vận dụng các hình thức khoán linh hoạt cho mỗi công trình nhằm tạo không khí thi đua, nâng cao hiệu quả từ từng đội, tổ. Nhờ đó, các đơn vị luôn phát huy tinh thần tự giác, tận dụng từng thời điểm khi có điều kiện thuận lợi là bố trí máy móc, nhân lực, đẩy mạnh tiến độ thi công.

2.2. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng tới công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái.

2.2.1. Các nhân tố bên ngoài Công ty:

Công tác đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần xây dựng giao thông tỉnh Yên Bái có thể chịu tác động của nhiều yếu tố bên ngoài tổ chức, tuy nhiên xét về lĩnh vực kinh doanh của Công ty xin tập trung vào một số nhân tố cơ bản như sau:

2.2.1.1. Hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội:

Hệ thống giáo dục và đào tạo thuộc các lĩnh vực kinh doanh hiện giờ của Công ty khá phát triển, đa dạng hóa về các ngành nghề cũng như được nâng cao hơn về chất lượng. Trong nước ta hiện nay có một số trường đào tạo chuyên sâu về xây dựng cầu đường như Trường Đại học Giao thông vận tải, Trường đại học công nghệ giao thông vận tải, Trường đại học xây dựng... Việc mở rộng về quy mô và nâng cao về chất lượng đào tạo là điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện công tác đào tạo nhân lực của Công ty.

Trước tiên, đó là việc chất lượng tuyển dụng lao động đầu vào. Tiếp đó, là Công ty có quyền lựa chọn các cơ sở liên kết đào tạo nhân lực phù hợp nhất với mô hình phát triển của Công ty. Điều này sẽ giúp cho giải pháp đào tạo nhân lực của Công ty đạt tối ưu.

2.2.1.2. Thị trường lao động:

Thực trạng thị trường lao động hiện nay khá dồi dào. Xét về riêng khối ngành xây dựng giao thông, lực lượng lao động không phải là khan hiếm. Tuy nhiên, người lao động giỏi trong lĩnh vực này không nhiều, nhất là sinh viên mới ra trường, thiếu kinh nghiệm làm việc. Thực trạng thừa thiếu vẫn và đang xảy ra, thiếu người làm được việc, có năng lực, phẩm chất, nhưng thừa người không đáp ứng được công việc. Xét nguyên trên địa bàn tỉnh, theo cổng thông tin tỉnh Yên Bái, hiện nay tỉnh chỉ có khoảng 40% lao động đã qua đào tạo. Đón nhận nhân

lực từ thị trường lao động, Công ty vẫn dành sự ưu ái hơn cho những người có sức khỏe tốt, có kinh nghiệm làm việc lâu năm, đáp ứng được đặc thù của ngành. Do đó, lựa chọn nhân lực từ thị trường có đầy đủ năng lực vào tổ chức không phải việc dễ.

Hơn nữa, các chương trình giáo dục tại các trường chuyên nghiệp hiện nay thiếu thực tế. Dẫn đến sinh viên ra trường khó ăn khớp với đội thi công trong thời gian ngắn. Việc đào tạo lại đối với nhân lực trẻ tuổi, thiếu kinh nghiệm vẫn đang là vấn đề gặp phải trong công tác đào tạo nhân lực tại Công ty.

2.2.1.3. Cơ sở pháp lý về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp:

Trong các nghiệp vụ của quản trị nhân lực, nghiệp vụ đào tạo nhân lực là một trong những nghiệp vụ được pháp luật quy định khá rõ về trách nhiệm, nghĩa vụ và quyền hạn của hai bên khi thực hiện đào tạo nhân lực.

Trước hết là Bộ luật lao động sửa đổi bổ sung năm 2012, tiếp đến còn có các thông tư, nghị định liên quan đến đào tạo người lao động như: Điều 6 nghị định số 44/2003/NĐ – CP ngày 09/05/2003 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ luật lao động và hợp đồng lao động, quy định phương án sử dụng lao động trong trường hợp sát nhập, chia tách, hợp nhất doanh nghiệp, chuyển quyền sở hữu, quyền quản lý hoặc quyền sở hữu tài sản của doanh nghiệp mà không sử dụng hết số lao động hiện có trong doanh nghiệp thì cần tiến hành đào tạo lại và chuyển số lao động đó sang làm công việc mới.

Hiện nay, Công ty đang thực hiện song song quy định pháp lý về đào tạo nhân lực theo quy định và hướng dẫn của nhà nước và theo bản Quy chế về công tác đào tạo do Công ty ban hành. Những cơ sở về pháp lý về đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp mà Nhà nước ban hành như: Bộ luật lao động bổ sung và sửa đổi năm 2012; Luật dạy nghề; Nghị định số 44/2003/NĐ – CP ngày 09/05/2003 của Chính phủ...luôn được Công ty cập nhật và thay đổi cho phù hợp với thực tế của Công ty, lấy đó làm khung pháp lý chuẩn cho công tác đào

tạo nguồn nhân lực trong công ty mình. Đồng thời, chi phối việc xây dựng, ban hành các văn bản quy định về đào tạo tại Công ty.

Chính những cơ sở pháp lý về đào tạo đó đã tạo điều kiện thuận lợi cho công tác đào tạo tại Công ty, giúp cho công tác này được thực hiện đúng theo quy định của Nhà nước và có quy củ, trật tự. Góp phần giúp Tổng công ty dễ quản lý, đánh giá công tác đào tạo hơn.

2.2.2. Các nhân tố bên trong Công ty:

Bên cạnh các yếu tố tác động từ bên ngoài, các yếu tố nội lực cũng có những ảnh hưởng không nhỏ đến công tác đào tạo nhân lực của Công ty, dưới đây là một số nhân tố chủ yếu.

2.2.2.1. Triết lý lãnh đạo của Công ty về công tác đào tạo nhân lực:

Trước hết, phải khẳng định rằng Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái luôn dành sự quan tâm, ủng hộ rất lớn cho công tác đào tạo nhân lực trên cơ sở nhận thức sâu sắc về vai trò của công tác này với sự tồn tại và phát triển của Công ty trong tương lai. Chính những quan điểm và triết lý của Công ty về công tác đào tạo đã trở thành kim chỉ nam xuyên suốt mọi hoạt động về đào tạo của Công ty.

2.2.2.2. Chiến lược và mục tiêu phát triển của Công ty:

Trong tương lai, công ty tiếp tục mở rộng địa bàn hoạt động, đầu thầu những công trình không chỉ ở gần mà còn ở xa nhằm tiếp tục nâng cao vị thế cũng như uy tín của công ty. Đồng thời, tiếp tục duy trì và đẩy mạnh sản xuất, sử dụng vốn có hiệu quả nhằm phát triển sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực xây dựng công trình giao thông vận tải và một số lĩnh vực khác. Trong đó chỉ tiêu chính cần thực hiện trong niên độ kế hoạch 2010-2015 là:

+ Giá trị sản lượng: Phần đầu mức tăng trưởng giá trị sản lượng bình quân trong năm từ 3-5%/ năm để giá trị sản lượng đến năm 2015 đạt 200 tỷ đồng, năm 2020 đạt 270 tỷ đồng.

+ Giao nộp ngân sách : Thực hiện đầy đủ theo quy định nhà nước.

+ Về việc làm cho người lao động: duy trì việc làm cho các đối tượng hiện có trong công ty. Thu nhập bình quân đạt 3.500.000- 4.000.000đ/người/tháng(đối với người đảm bảo từ 20 ngày công/tháng).

Đây cũng chính là định hướng cho Công ty phát triển chương trình đào tạo nguồn nhân lực nhằm đảm bảo được yêu cầu nhân lực phục vụ chiến lược trong thời gian tới.

2.2.2.3. Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty:

Bước vào tìm hiểu đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty, trước hết ta tìm hiểu quy mô về số lượng cũng như chất lượng nguồn nhân lực chung của toàn Công ty. Thực trạng này được phản ánh trong bảng số liệu dưới đây:

Bảng 2.1: Trình độ nguồn nhân lực của Công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái đến ngày 25/12/2012

DVT: Người

Năm	2008	2009		2010		2011		2012	
	Số lượng	Số lượng	Tốc độ PT (%)	Số lượng	Tốc độ PT (%)	Số lượng	Tốc độ PT (%)	Số lượng	Tốc độ PT (%)
Tổng số	433	442	102	451	102	455	100	458	100.6
Thạc sĩ	1	2	200	2	100	2	100	2	100
Đại học	27	28	103	33	117	33	100	35	106
Cao đẳng	42	47	111	47	100	47	100	48	102
Trung cấp	76	78	102	78	100	78	100	78	100
CNKT	119	119	100	119	100	120	100	120	100
LĐPT	168	168	100	172	102	175	101	175	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Trong bối cảnh chung về định hướng phát triển của Công ty trong thời kỳ nền kinh tế chưa lấy lại phong độ, việc ổn định về tốc độ tăng trưởng trong thời gian tới là mục tiêu của Công ty. Do đó, trong giai đoạn 2008 -2012, Công ty không có nhiều thay đổi về số lượng lao động, số lượng lao động qua các năm tăng không đáng kể. Năm 2008, số lượng lao động toàn Công ty là 433 người, đến năm 2012, số lao động toàn Công ty hiện có 458 người (tăng 5.77% trong vòng 5 năm). Nhìn vào bảng số liệu trên ta thấy, tốc độ tăng liên hoàn về số lượng lao động giữa các năm khá đều nhau (dao động từ 100% đến 102%).

Đi vào từng loại lao động cụ thể phân theo trình độ, ta nhận thấy cũng không có nhiều thay đổi về số lượng trong giai đoạn này. Lao động có nhiều thay đổi nhất thuộc trình độ từ sau đại học, đại học, cao đẳng (Đối với lao động sau đại học năm 2009 so với 2008 tăng gấp đôi – 200%, sau đó đi vào ổn định cho tới năm 2012; Đối với lao động trình độ Đại học năm 2010 so với 2011 tăng 122% và ổn định đến năm 2011, năm 2012 lại tăng tới 6% so với 2011; Đối với Cao đẳng có sự biến chuyển giữa năm 2008 và 2009, tốc độ tăng liên hoàn là 111.90% và tương đối ổn định đến 2012). Như vậy, lao động sau đại học có sự biến chuyển nhiều nhất về tốc độ liên hoàn, tuy nhiên số lượng thực tế vẫn chưa nhiều, chỉ chiếm 0.004% so với tổng lao động toàn Công ty năm 2012.

Nhìn chung, trong giai đoạn 2008 – 2012, số lượng lao động tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông tăng không đáng kể. Tuy nhiên lại có sự biến chuyển nhất định về chất lượng. Việc tăng tập trung chủ yếu vào lao động có trình độ cao, còn LĐPT và CNKT khá ổn định. Điều này cho thấy Công ty Cổ phần xây dựng giao thông đã bắt đầu thực hiện chiến lược phát triển theo chiều sâu, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Với chiến lược này, đây là điều kiện hết sức thuận lợi cho công tác đào tạo tại Công ty.

Tiếp theo là ta tìm hiểu về chất lượng nguồn nhân lực quản lý tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái. Điều này được thể hiện rõ trong bảng số liệu dưới đây:

Bảng 2.2. Chất lượng nhân lực quản lý năm 2012

Chức danh	Tổng số	Trình độ chuyên môn		Độ tuổi lao động			
		Sau ĐH, ĐH, CĐ	Trung học CN	<31	31-39	40-49	>50
Cán bộ lãnh đạo – phụ trách	9						
Giám đốc Công ty	1	1					1
Phó giám đốc	2	2			1		1
Trưởng phòng	3	3			1	2	
Phó phòng	4	4			3		
Cán bộ quản lý – chuyên viên	56						
Quản lý công trường	5	5		1	1	1	2
Chuyên viên	21	21			19	2	
Kỹ sư	18	18		4	11	1	2
Cán bộ kỹ thuật	12	12		5	5	1	1
Nhân viên văn phòng	71						
Nhân viên	24	17	7	3	14	7	
Nhân viên phục vụ	47		47	23	11	14	
Tổng số	137	83	54	32	66	28	7

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Nhìn vào bảng số liệu trên ta nhận thấy, lượng lao động quản lý chiếm 29% lao động toàn Công ty.

Tỷ lệ lao động quản lý có trình độ cao khá nhiều, chủ yếu là đại học và cao đẳng (số lao động quản lý này chiếm quá nửa so với toàn bộ lao động quản lý 60,58%), Số còn là là lao động có trình độ trung cấp (chiếm 39,42%). Như vậy, về chất lượng lao động quản lý, có thể nói đã phần nào đảm bảo được hiệu quả quản lý tại Công ty trong thời điểm hiện tại. Điều này cũng là một thuận lợi khá lớn cho công tác đào tạo nhân lực. Việc giao công tác đào tạo nhân lực cho

những cán bộ hay lao động quản lý có trình độ cao có thể giúp công tác này được thực hiện tốt hơn, các phương pháp áp dụng cho đào tạo sẽ có hiệu quả hơn, đồng thời cũng nâng cao được hiệu quả sử dụng lao động sau đào tạo.

Một bộ phận không thể thiếu đối với một công ty xây dựng cầu đường, là CNKT. Mức độ lành nghề của công nhân tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái được thể hiện dưới bảng sau:

Bảng 2.3. Trình độ lành nghề của CNKT năm 2012

Chỉ tiêu	Tổng	Bậc 1,2	Bậc 3,4	Bậc 5,6	Bậc 7
Số lượng (người)	120	81	33	4	2
Tỷ lệ % (%)	100	67.5	27.5	3.33	1.66

(Nguồn: Phòng Tổ chức - hành chính)

Qua bảng số liệu trên ta nhận thấy, số lượng CNKT lành nghề tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái chưa cao. Tỷ lệ CNKT bậc 1,2 chiếm tới 67,5%, trong khi công nhân lý thuật bậc 5,6 và 7 chỉ chiếm 4,99%. Đối với một công ty cầu đường, yếu tố kỹ thuật là điều cốt lõi, với trình độ lành nghề như trên, Công ty cổ phần xây dựng giao thông khó có thể xây dựng được những công trình phức tạp hay điều khiển được nhiều máy móc hiện đại. Đây là một bài toán khó đặt ra cho bộ phận quản trị nhân lực. Hiện tại, với đội ngũ như vậy, khó có thể thay đổi một sớm một chiều, cán bộ đào tạo cần đào tạo thế nào để vẫn đảm bảo tiến độ thi công công trình.

Tiếp đến, để phản ánh thực trạng trình độ lao động so với yêu cầu của công việc hiện tại tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái, ta xem xét bảng số liệu dưới đây:

Bảng 2.4: Tỷ lệ LĐ trực tiếp đúng ngành nghề tại Công ty năm 2012.

Ngành nghề	Số lượng LĐ (người)	Tỷ lệ đúng CMKT (%)
1.Nhóm CN làm đường	127	40,9
CN trải thảm nhựa	57	31,5
CN bê tông	25	57,2
CN cốt thép	31	63,0
CN hàn	14	10,3
2.Nhóm CN vận hành máy	143	88,8
Ô tô các loại (ben, cầu, tưới nước)	16	95,2
Máy trộn bê tông	14	70,1
Máy phun nhựa	10	88,5
Máy lu	16	100,0
Máy làm đất (xúc, san, ủi)	20	92,1
Máy thảm nhựa	17	90,7
Máy khoan	11	99,7
Máy ép cọc	15	89,5
Máy nghiền đá	11	100,0
Máy đầm	13	98,9
3.CN lắp đặt thiết bị	25	100,0
Lắp đặt thiết bị cơ khí	11	100,0
Lắp đặt thiết bị điện	5	100,0
Lắp đặt thiết bị công nghệ	9	100,0

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Thông qua bảng số liệu trên ta nhận thấy, lực lượng CN làm việc trực tiếp tại công trường đúng CMKT chiếm tỷ lệ không cao, tùy thuộc mức độ khó của từng nghề nhất định. Nhóm CN lắp đặt thiết bị được đảm bảo đúng CMKT nhất (100% tất cả các nghề), tiếp đó là nhóm CN vận hành máy (tỷ lệ đúng kỹ thuật trên tổng số là 88,8%), xếp cuối cùng là nhóm CN xây dựng (chỉ chiếm có 40,9%). Qua những con số này, cán bộ đào tạo cần có sự luân chuyển, thuyên

chuyên, cũng như đào tạo lại lực lượng lao động, đảm bảo tỷ lệ đúng ngành, đúng nghề, đúng trình độ CMKT. Bên cạnh đó, việc hơn cả cần làm là cán bộ đào tạo cần phân tích cơ cấu lao động theo ngành nghề so với nhu cầu công việc, từ đó phân tích mức độ phù hợp hay thiếu hụt để lập kế hoạch đào tạo cho đảm bảo chất lượng lao động trong thời gian tới.

Như vậy, việc tìm hiểu lực lượng lao động về cả mặt số lượng cũng như chất lượng tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái được nhìn nhận qua một số khía cạnh, có những tác động tích cực và cũng có những tác động tiêu cực cho công tác đào tạo nhân lực. Đây là cơ sở để tiếp tục tìm hiểu thực trạng công tác đào tạo nhân lực ở những phần sau.

2.2.2.4. Cơ sở vật chất kĩ thuật phục vụ công tác đào tạo nhân lực tại Công ty:

Để hỗ trợ cho công tác đào tạo nguồn nhân lực của mình được thực hiện hiệu quả và tạo môi trường học tập, làm việc năng động cho đội ngũ CBCNV, Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái đã trang bị cho người lao động một số thiết bị hiện đại phục vụ cho đào tạo. Hiện nay, Công ty xây dựng được 01 phòng học với 20 bộ bàn ghế, 20 máy tính, 4 điều hòa, 1 máy chiếu, đầy đủ văn phòng phẩm nhằm phục vụ cho các lớp đào tạo được tổ chức tại Công ty.

Thêm vào đó, công tác chuẩn bị và hỗ trợ lớp học như sắp xếp bàn ghế, văn phòng phẩm... cho học viên, giảng viên được giao cho tổ hành chính và bộ phận công nhân vệ sinh trong Công ty phụ trách đã tạo điều kiện thuận lợi cho công tác đào tạo tại đây diễn ra thuận lợi.

2.2.2.5. Tình hình tài chính tại Công ty:

Về tài chính của công ty, đây là thời điểm các công ty về xây dựng giao thông gặp rất nhiều khó khăn. Có thể nói đây là khó khăn chung của hầu hết các công ty trong thời điểm này. Tuy nhiên, Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái dùng mọi giải pháp khắc phục khó khăn về tài chính, nhận sự giúp đỡ từ

các cơ quan ban ngành, hoạt động kinh doanh của Công ty trong những năm gần đây vẫn đạt được kết quả khả quan. Theo báo cáo tài chính thực hiện năm 2012 của Công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái, tổng doanh thu đạt được của Công ty là trên 140 tỷ VND. Với tốc độ tăng trưởng khoảng 3 – 5%/năm, Công ty khẳng định được nội lực tài chính khá ổn định. Dưới đây là kết quả hoạt động kinh doanh 2008 – 2012 của Công ty cổ phần xây dựng giao thông:

Bảng 2.5: Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2008-2012

Đơn vị: Triệu đồng

Các chỉ tiêu	Kế hoạch (2008-2012)	Thực hiện giai đoạn 2008-2012					Tỷ lệ. % hoàn thành so với kế hoạch
		2008	2009	2010	2011	2012	
Doanh thu	138,000	131,342	137,047	139,139	140,194	142,253	99.99%
Lợi nhuận sau thuế		15,395	15,453	16,440	17,429	17,474	

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Với tình hình tài chính như trên, mỗi năm Công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái dành khoảng 3% của lợi nhuận sau thuế để chi phí cho công tác đào tạo, tuyển dụng nhân lực nói chung (tức là khoảng 500.000.000VND). Việc chi phí do phòng Tổ chức – hành chính đảm nhận và báo cáo cụ thể vào cuối năm.

Như vậy, Công ty đã có một khoản chi nhất định cho nhân lực, tuy nhiên khoản chi này chung chung đối với một số công tác về nhân lực. Với riêng công tác đào tạo không có một con số tài chính ổn định hàng năm. Đây là một trong những thách thức đối với cán bộ đào tạo cũng như các cán bộ khác.

2.2.2.6. *Năng lực đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác đào tạo nhân lực tại Công ty:*

Năng lực của đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.6: Năng lực đảm nhận công tác đào tạo nguồn nhân lực của đội ngũ cán bộ Phòng tổ chức - hành chính

TT	Chức danh	Tuổi	Chuyên môn	Lĩnh vực phụ trách	Thâm niên (năm)
1	Trưởng phòng	52	Cử nhân Luật	Phụ trách chung	16
2	Phó phòng	41	Cử nhân Kinh tế	Phụ trách công tác đào tạo, công tác tổ chức cán bộ, Thi đua khen thưởng, thanh tra-bảo mật.	15
3	Nhân viên	37	Cao đẳng Quản trị kinh doanh	Tổ chức trang thiết bị phục vụ công tác đào tạo nhân lực, An toàn lao động, Quân sự, công tác phòng chữa cháy.	9
4	Chuyên viên	38	Cử nhân Kinh tế	Lao động – tiền lương khối văn phòng, chế độ chính sách, bảo hiểm	7
5		27	Cử nhân Quản trị nhân lực	Lao động tiền lương-chế độ chính sách tại các xí nghiệp, công tác văn thư, văn phòng	2

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Qua bảng 2.6 ta nhận thấy, phần lớn số cán bộ làm công tác đào tạo tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông đều là những cán bộ chuyên môn nghiệp vụ nay chuyển sang làm công tác đào tạo nhân lực, có 1/5 người được đào tạo đúng chuyên ngành Quản trị nhân lực. Vì vậy, lực lượng này cần được đào tạo bồi dưỡng thêm về nghiệp vụ đào tạo và phát triển nhân lực nhằm nâng cao năng lực kết hợp với tích lũy kinh nghiệm trong quá trình thực hiện.

Bên cạnh đó, tại Công ty mới chỉ có 1 cán bộ phụ trách công tác đào tạo và công tác khác, do đó không thể chuyên tâm vào công tác đào tạo được nhiều. Số người chuyên trách công tác này vẫn còn thấp so với lượng công việc hiện có. Từ thực trạng trên đặt ra thách thức không nhỏ cho Công ty và công tác đào tạo trong thời gian tới. Với trình độ hiện tại của đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác đào tạo nhân lực của công ty hiện nay đã đáp ứng được phần nào yêu cầu của công việc nhưng nếu vẫn để tình trạng này duy trì thì sẽ làm cho công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty bị hạn chế trong tương lai.

2.2.2.7. Sự phối hợp thực hiện công tác đào tạo giữa các bộ phận trong doanh nghiệp:

Tính đến thời điểm hiện tại, Công ty có 1 văn phòng và 8 xí nghiệp trực thuộc. Do địa điểm giữa các xí nghiệp trực thuộc và văn phòng Công ty không cùng nhau, nên quá trình trao đổi thông tin không được tuyệt đối. Xét riêng công tác đào tạo nhân lực của Công ty, nhìn chung các bộ phận, phòng ban, cá nhân, tập thể trong Công ty hết sức tạo điều kiện để công tác đào tạo nhân lực thực hiện hiệu quả. Đây là điều kiện thuận lợi cho cán bộ đào tạo thực hiện công tác đào tạo nhân lực theo đúng kế hoạch đề ra. Đồng thời, cán bộ đào tạo có thể phối hợp, nhận thêm sự giúp đỡ từ các bộ phận còn lại (nhất là các cán bộ trong phòng Tổ chức – hành chính).

Tuy nhiên, do đặc điểm về địa lý, cũng như sự chông chéo trong công việc (việc thông báo nhu cầu đào tạo nhân lực tại các xí nghiệp do kế toán đảm nhiệm), việc thông báo nhu cầu cần đào tạo tại các xí nghiệp đến văn phòng Công ty thường mất khá nhiều thời gian, đôi khi chậm hơn kế hoạch đề ra. Đây là một trong những vấn đề mà Công ty cần khắc phục trong thời gian tới, đảm bảo thực hiện đúng kế hoạch đề ra.

Như vậy, công tác đào tạo tại Công ty cổ phần xây dựng giao thông tuy đã nhận được sự ủng hộ và hỗ trợ của các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp,

nhưng vẫn còn một số bất cập, điều này làm giảm tiến độ hoàn thành kế hoạch của công tác đào tạo. Khó khăn này cần được cán bộ đào tạo đề xuất một số giải pháp nhằm tăng tốc độ truyền thông tin nói chung trong toàn hệ thống Công ty, đặc biệt là các thông tin thuộc công tác đào tạo nhân lực nói riêng, nhằm đảm bảo tiến độ các kế hoạch toàn Công ty.

2.2.2.8. *Môi trường sản xuất kinh doanh đặc thù của doanh nghiệp:*

Ngành GTVT được đánh giá là ngành quan trọng trong mọi thời đại, mọi xã hội loại người. Tuy nhiên, cũng như các công ty xây dựng giao thông khác, đặc thù công việc tại Công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái là loại công việc nặng, đặc trưng của ngành là sự phân tán và lưu động của lực lượng lao động, nơi làm việc thay đổi thường xuyên, điều kiện làm việc có thể gặp nhiều khó khăn nếu như công trình ở vùng sâu, vùng xa.

Nhìn chung, công việc trực tiếp tại công trường khá vất vả, nó đòi hỏi nhân lực phải có sức khoẻ tốt mới đảm bảo hiệu quả công việc. Hơn nữa, yêu cầu về kỹ thuật đối với người lao động khi xây dựng công trình khá nguyên tắc và phức tạp. Các kỹ sư trong ngành này muốn xây dựng được các công trình phức tạp cần có các chứng nhận hay chứng chỉ hành nghề do cơ quan có thẩm quyền cấp (ví dụ như chứng chỉ hành nghề tư vấn giám sát, quản lý dự án, đấu thầu, kỹ sư định giá, chỉ huy trưởng, an toàn lao động...), muốn có được các giấy phép hành nghề này, kỹ sư cần có đủ số năm kinh nghiệm yêu cầu cũng như đăng ký tham gia một khóa học ngắn hạn tại cơ sở đào tạo, đồng thời tham gia thi đạt vào cuối đợt. Những chứng chỉ hành nghề này chỉ có giá trị trong một thời gian nhất định. Do đó, cá nhân người lao động cần cập nhật kiến thức liên tục, đồng thời thực hiện đúng các quy định về mặt kỹ thuật trong quá trình thi công các công trình theo luật định (quy định về các chứng chỉ hành nghề này được trình bày rõ trong thông tư TT12/2009 – Hướng dẫn chi tiết về cấp chứng chỉ hành nghề hoạt

động xây dựng, quy định về tiêu chuẩn cấp bậc CNKT theo Quyết định 163/BXD-KHCN ngày 08/04/1997).

Với những khó khăn trên, đòi hỏi cán bộ đào tạo cần nắm rõ về trình độ cũng như kinh nghiệm của kỹ sư, cán bộ kỹ thuật, CNKT, từ đó liên kết, sắp xếp các khóa học cần thiết đảm bảo thực hiện thi công đúng luật, đúng tiến độ.

2.3. Thực trạng Công tác đào tạo nhân lực tại Công ty:

2.3.1. Tình hình đào tạo nhân lực tại Công ty trong giai đoạn 2008 -2012:

2.3.1.1. Cơ sở triển khai công tác đào tạo:

Hiện nay, Công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái thực hiện công tác đào tạo trên cơ sở các quy định của Bộ luật lao động nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam và quy định tại quy chế tuyển dụng lao động được ban hành tại công ty năm 2006. Cụ thể như sau:

** Luật:*

Hiện nay, công ty thực hiện công tác đào tạo nói riêng cũng như các nghiệp vụ nhân lực nói chung đều dựa trên cơ sở Bộ luật lao động của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam được sửa đổi và bổ sung năm 2005 (mới đây sử đổi và bổ sung năm 2012), Luật dạy nghề 2006/QH11; Nghị định số 44/2003/NĐ – CP ngày 09/05/2003 của Chính phủ, Thông tư số 20/2012/TT-BLĐTBXH về việc sửa đổi một số điều của Thông tư số 25/2011/TT-BLĐTBXH về Hướng dẫn xếp lương đối với người tốt nghiệp cao đẳng nghề, trung cấp nghề, sơ cấp nghề; Thông tư 10LD/TT hướng dẫn về việc thực hiện chế độ bồi dưỡng và nâng bậc nghề công nhân. Việc xây dựng Quy chế đào tạo của Công ty cũng dựa trên cơ sở này.

Thứ nhất là, Bộ luật lao động bổ sung sửa đổi năm 2013 quy định đầy đủ các nghĩa vụ và quyền lợi của người lao động cũng như người sử dụng lao động trong quá trình thực hiện hoạt động đào tạo nhân lực và sử dụng nhân lực sau đào tạo. Với Bộ luật năm 2013, việc đào tạo, đào tạo nghề, nâng cao tay nghề

cho người lao động được quan tâm đáng kể. Nội dung đào tạo giữa người lao động và người sử dụng lao động được lập thành riêng một chương gồm 4 điều (Chương IV: học nghề, đào tạo, nâng cao trình độ kỹ năng nghề).

Thứ hai, là luật dạy nghề. Luật này quy định rất rõ về phạm vi, đối tượng áp dụng, các loại hình đào tạo nghề cũng như các trình độ đào tạo nghề. Dựa vào luật này, cán bộ đào tạo có thể lựa chọn hình thức đào tạo nghề phù hợp nhất đối với LĐPT (nếu có nhu cầu).

Thứ ba, là các văn bản dưới luật bao gồm : Nghị định số 44/2003/NĐ – CP ngày 09/05/2003 của Chính phủ, Thông tư số 20/2012/TT-BLĐTBXH về việc sửa đổi một số điều của Thông tư số 25/2011/TT-BLĐTBXH về Hướng dẫn xếp lương đối với người tốt nghiệp cao đẳng nghề, trung cấp nghề, sơ cấp nghề; Các thông tư, nghị định này giúp cán bộ tuyển dụng cũng như các đồng nghiệp trong Phòng tổ chức – hành chính có cái nhìn khai quát về cách tính lương cũng như việc đào tạo đối nghề đối với cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty.

Việc thực hiện công tác đào tạo theo Luật và các văn bản dưới luật đã chứng tỏ được sự nghiêm túc chấp hành các quy định Nhà nước của Công ty, đồng thời cũng thể hiện được việc tôn trọng cơ chế ba bên trong quan hệ lao động. Đây sẽ là văn bản giúp Công ty thực hiện công tác đào tạo một cách chuẩn mực nhất.

** Quy chế đào tạo:*

Công tác đào tạo của công ty hiện nay được thực hiện dựa trên quy chế đào tạo. Quy chế đào tạo của công ty được ban hành kèm theo quyết định số 318 ngày 26/11/2006 của Hội đồng quản trị [phụ lục 1].

Như vậy, Quy chế đào tạo nhận được sự thống nhất của toàn thể Công ty và thực hiện dựa trên định hướng mục tiêu của Công ty trong thời gian tới. Có được các văn bản này làm hành lang pháp lý giữa các bên, việc thực hiện công tác đào tạo tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông sẽ quy củ hơn, khoa học hơn. Đồng thời, việc thực hiện công tác đào tạo dựa trên các văn bản này cũng cho thấy sự

quan tâm của Ban lãnh đạo đối với việc đào tạo và phát triển nhân lực trong tương lai cũng như sử dụng nhân lực có chiến lược của các cán bộ lãnh đạo, quản lý.

2.3.1.2. Phân định trách nhiệm các cấp trong công tác đào tạo:

Để thực hiện tốt công tác đào tạo nhân lực, trước hết Công ty cần có sự phân định trách nhiệm rõ ràng. Việc phân định trách nhiệm này sẽ giúp công ty tránh sự chồng chéo trong công việc, tạo được sự hài hoà giữa các mối quan hệ trong quá trình làm việc, công tác tuyển dụng sẽ được thực hiện đúng theo nội dung đã được xây dựng trong kế hoạch. Thực tế hiện nay việc phân định trách nhiệm các cấp trong công tác đào tạo nhân lực tại Công ty như sau:

** Đối với ban lãnh đạo công ty:*

- Cân nhắc, xem xét, ký duyệt kế hoạch đào tạo.
- Phân định trách nhiệm các phòng ban khi thực hiện công tác đào tạo.
- Phân công cho các thành viên phụ trách mỗi khâu trong quy trình đào tạo;

** Đối với cán bộ đào tạo:*

- Thống kê nhu cầu đào tạo nhân lực từ các bộ phận trong Công ty.
- Lên kế hoạch, quy trình đào tạo cụ thể: Thời gian, địa điểm, nội dung, chi phí tài chính...;
- Thực hiện kế hoạch đào tạo đã được cấp trên phê duyệt.
- Đánh giá kết quả sau đào tạo theo biên bản và trình báo cấp trên.
- Lưu vào hồ sơ kết quả đào tạo.

** Đối với phòng Tổ chức – hành chính:*

- Hỗ trợ, tham mưu cho Ban lãnh đạo trong quá trình thực hiện công tác đào tạo.
- Chịu trách nhiệm chuẩn bị trong mỗi khâu của quy trình đào tạo.
- Chịu trách nhiệm liên hệ, phối kết hợp với các phòng ban liên quan trong quá trình đào tạo.

Quá trình phân định trách nhiệm các cấp sẽ giúp cho Công ty thực hiện công tác đào tạo cũng như các công việc khác một cách khoa học, công bằng, tránh chồng chéo, như vậy sẽ tạo ra được sự phối hợp ăn ý giữa các bộ phận, giúp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo.

2.3.1.3. Lực lượng lao động tham gia đào tạo giai đoạn 2008 -2012:

Giai đoạn 2008 -2012 là một trong những giai đoạn có khá nhiều khó khăn đối với Công ty. Do đó, việc bố trí đào tạo cho cán bộ công nhân viên tại Công ty trong thời điểm này không được nhiều. Nhất là đối với việc thi nâng bậc của CNKT (trong giai đoạn này, Công ty tổ chức thi 2 năm/lần). Số lượng lao động được bố trí đào tạo trong giai đoạn 2008 -2012 như sau:

Bảng 2.7. Lực lượng lao động tham gia đào tạo theo một số loại hình đào tạo tại Công ty giai đoạn 2008 -2012

Loại hình đào tạo	2008	2009	2010	2011	2012
1.Tại chức	1	2	0	0	1
2.Chuyên đề chuyên sâu	0	0	15	0	0
2. Lớp nghiệp vụ (TVGS, ATLD, ĐT...)	2	3	7	1	1
3.Bồi huấn nâng bậc	0	79	0	74	0
4.Đào tạo LĐPT	50	48	90	47	52
6.Tin học	0	0	0	0	27
TỔNG	53	122	112	122	81

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Qua bảng số liệu ta nhận thấy, số lượng lao động được tham gia đào tạo trong giai đoạn 2008 -2012 tại Công ty cổ phần xây dựng giao thông có sự dao động mạnh giữa các năm, nhìn chung là không có sự đồng đều và không có dấu hiệu tăng giảm theo xu hướng. Có số liệu này là do việc tổ chức bồi huấn nâng bậc và thi nâng bậc đối với CNKT được tổ chức không đồng đều giữa các năm. Trong giai đoạn này, Công ty tổ chức thi nâng bậc và thi giữ bậc gộp 2 năm/ lần, mỗi lần tổ chức 2 lớp.

Tuy nhiên, Công ty luôn có chính sách đào tạo cho CNKT và LĐPT một cách thường xuyên bằng nhiều hình thức khác nhau.

Qua bảng số liệu ta cũng nhận thấy, LĐPT và CNKT là hai đối tượng được tổ chức đào tạo nhiều nhất. Điều này cho thấy Công ty rất chú trọng đến đội ngũ lao động trực tiếp, những người trực tiếp xây dựng lên các công trình, một trong những bộ phận cốt lõi của mỗi công trình. Đây là một trong những điều nên làm của Ban lãnh đạo Công ty, ngay cả trong thời gian tới. Nó thể hiện tầm nhìn xa, trông rộng, hướng tới mục tiêu phát triển lâu dài của Công ty trong tương lai.

2.3.1.4. Các khóa đào tạo tại Công ty giai đoạn 2008 -2012:

Đào tạo bồi huấn nâng bậc: Các khóa đào tạo này thường bổ sung về các kiến thức chuyên môn sâu dành cho công nhân nề, công nhân mộc, công nhân bê tông, cốt thép hay công nhân vận hành các loại máy xây dựng. Sau mỗi khóa đào tạo bồi huấn nâng bậc, Công ty tổ chức thi nâng bậc và thi giữ bậc cho những người lao động đủ tiêu chuẩn. Trong giai đoạn 2008 -2012, Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái tổ chức đào tạo bồi huấn nâng bậc năm 2009 và năm 2011. Số lượng công nhân cụ thể theo từng ngành nghề được đào tạo bồi huấn nâng bậc như sau:

Bảng 2.8. Lao động tham gia đào tạo bồi huấn nâng bậc năm 2009 và 2011

Đơn vị: Người

Chuyên môn	2009	2011
Công nhân cốt pha	25	19
Công nhân trải thảm nhựa	17	21
Công nhân cốt thép	19	24
Công nhân bê tông	18	10
Tổng	79	74

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Khóa đào tạo diễn ra trong 3 tháng, sau đó Công ty xét các lao động đủ điều kiện dự thi và thành lập Hội đồng, thông thường thành phần của Hội đồng như sau:

*Thành phần Hội đồng thi nâng bậc:

Giám đốc xí nghiệp: Chủ tịch Hội đồng.

Chủ tịch công đoàn: Ủy viên.

Chủ tịch hội đồng đào tạo: Ủy viên

Cán bộ đào tạo: Ủy viên thường trực – tư vấn kiêm thư ký.

Cán bộ Phòng Kế hoạch: Ủy viên

*Quy định các môn thi:

Thi giữ bậc: Thi môn lý thuyết.

Thi nâng bậc: Kỹ sư: Thi 3 môn: lý thuyết, tay nghề, tiếng anh.

Công nhân trực tiếp: Thi 2 môn: lý thuyết và tay nghề.

Kết quả thi trong năm 2009 và 2011 của Công ty Cổ phần xây dựng giao thông như sau:

Bảng 2.9. Kết quả thi nâng bậc và thi giữ bậc năm 2009 và 2011

Năm	2009		2011	
	Đạt (người)	Tỷ lệ (%)	Đạt (người)	Tỷ lệ (%)
I.Thi nâng bậc:	61/79	77,2%	57/74	77,0%
1.CN cốt pha	15/25	60,0%	14/19	73,7%
2.CN trải thảm nhựa	15/17	88,2%	20/21	95,2%
3.CN cốt thép	19/19	100%	15/24	62,5%
4.CN bê tông	12/18	66,6%	8/10	80,0%
II.Thi giữ bậc:	70/71	98,6%	68/68	100%
1.CN bê tông	23/23	100%	19/19	100%
2.CN vận hành máy làm đất	26/27	96,2%	25/25	100%
3.CN vận hành máy đóng cọc	21/21	100%	24/24	100%

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Qua bảng số liệu ta nhận thấy, nhìn chung ý thức tham gia các khóa đào tạo của lao động trực tiếp chưa cao. Người công nhân chưa ý thức được hiệu quả của việc đào tạo. Bên cạnh đó, việc thi giữ bậc tại Công ty mới chỉ mang tính hình thức, hầu hết lao động tham gia thi giữ bậc đều đạt 100%.

Các khóa huấn luyện chuyên đề: Các khóa huấn luyện chuyên đề thường dành cho lao động quản lý với một số các kỹ năng như kỹ năng báo cáo tiến độ, kỹ năng quản lý, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng đàm phán, hay chính trị... Các khóa huấn luyện này thường được đào tạo trong vòng 3 tháng, diễn ra khi có sự thay đổi công việc do chính sách Nhà nước hay quy định của Công ty. Khi có yêu cầu, phòng Tổ chức – hành chính lập kế hoạch, chuẩn bị tài liệu, giáo viên giảng dạy, kinh phí để tổ chức khóa huấn luyện này.

Đào tạo tay nghề cho LĐPT: Với LĐPT, hình thức đào tạo dùng chủ yếu là kèm cặp, chỉ dẫn tại nơi làm việc. Nội dung đào tạo chủ yếu là kiến thức chuyên môn cụ thể như: với công nhân nề kiến thức chủ yếu là phân loại vật liệu xây dựng, tỷ lệ pha trộn bê tông; với công nhân làm bê tông kiến thức chủ yếu là dùng vật liệu quy cách theo từng loại bê tông, bảo quản bê tông trong quá trình làm việc... Các khóa học này thường diễn ra khi có LĐPT tuyển mới.

Đào tạo tin học: Đào tạo tin học trước đây chưa được chú trọng nhiều, đến năm 2012, Công ty mới tổ chức đào tạo khóa đầu tiên. Việc triển khai đào tạo lớp này là dựa trên hình thức mời giáo viên ngoài đến dạy. Mỗi khóa học thường khoảng 3 tháng, học vào 2 ngày cuối tuần. Khóa học này chủ yếu là đào tạo cho cán bộ kỹ thuật với nội dung thiết kế auto cad. Có thể nói đây là một trong những bước ngoặt về việc nâng cao trình độ lao động, đặc biệt khối kỹ thuật tại Công ty, đẩy mạnh phát triển nhân lực theo chiều sâu, hướng tới các công trình có độ phức tạp cao.

2.3.2. Thực trạng triển khai công tác đào tạo nhân lực tại Công ty:

Công tác đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái những năm qua nhìn chung được sự quan tâm và được triển khai theo trình tự sau:

Bảng 2.10. Quy trình đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái.

Bước	Phân định trách nhiệm	Quy trình
1	Trưởng hoặc giám đốc các đơn vị, phòng ban.	<pre> graph TD A[Đánh giá trình độ năng lực của nhân viên trong đơn vị quản lý] --> B[Tổng hợp nhu cầu đào tạo] B --> C[XD kế hoạch đào tạo] C --> D{Phê duyệt} D --> E[Triển khai thực hiện] E --> F[Đánh giá kết quả sau đào tạo] F --> G[Lưu vào hồ sơ kết quả đào tạo] D --> C </pre>
2	Cán bộ đào tạo	
3	Cán bộ đào tạo	
4	Ban lãnh đạo	
5	Phòng tổ chức – hành chính, cán bộ đào tạo, các phòng ban khác	
6	Cán bộ đào tạo	
7	Cán bộ đào tạo	

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Nhìn qua quy trình đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái, ta nhận thấy về cơ bản, quy trình này có đủ các bước chính cần thiết để thực hiện công tác đào tạo (xác định nhu cầu đào tạo, lập kế hoạch đào

tạo, triển khai thực hiện, đánh giá kết quả sau đào tạo). Theo quy trình đào tạo trên đây, các kế hoạch đào tạo ngắn hạn, dài hạn của Tổng công ty được xây dựng trên cơ sở kế hoạch phát triển từng năm, từng giai đoạn và mục tiêu chiến lược của Công ty, thông qua việc khảo sát đội ngũ CBCNV, nhu cầu của phòng, ban, đơn vị mà tiến hành đào tạo. Trên cơ sở đó đánh giá kết quả và hiệu quả đào tạo cũng như nguồn kinh phí đào tạo của Công ty, tập đoàn và các nguồn tài trợ khác dành cho công tác đào tạo.

Vào đầu quý IV hàng năm, các phòng, ban, đơn vị xem xét nhu cầu đào tạo của năm sau theo Phiếu xác định nhu cầu đào tạo tổng hợp Công ty quy định (tham khảo biểu mẫu về mẫu Phiếu đề xuất nhu cầu đào tạo tại phụ lục số 02) chuyển cho Phòng Tổ chức – hành chính tập hợp và trình Giám đốc xem xét, quyết định kế hoạch đào tạo cho Công ty trong cả năm. Khi triển khai thực hiện giai đoạn này, Phòng Tổ chức – hành chính lập và gửi kế hoạch đào tạo gửi lên Ban lãnh đạo phê duyệt.

Trường hợp các phòng, ban, đơn vị có nhu cầu thực hiện các khóa đào tạo nằm ngoài kế hoạch đào tạo hàng năm của Công ty thì trường hợp đơn vị có nhu cầu đề nghị bằng văn bản gửi Phòng Tổ chức – hành chính trình Giám đốc xem xét và quyết định.

Sau mỗi lớp, khóa đào tạo, Phòng Tổ chức – hành chính cùng các phòng ban cập nhật hồ sơ đào tạo để đánh giá, đồng thời trình Giám đốc thông qua sau đó đem lưu trữ hồ sơ. Đồng thời, tiến hành bố trí sắp xếp lại công việc nếu thấy cần thiết cho CBCNV sau khi hoàn thành khóa học.

2.3.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo:

****Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo:***

Hiện tại, để đánh giá nhu cầu đào tạo tại doanh nghiệp của mình, Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái dựa chủ yếu vào việc phân tích kế hoạch sản xuất kinh doanh và phân tích cá nhân nhân viên trong doanh nghiệp.

Yêu cầu của kế hoạch sản xuất kinh doanh: trong năm 2012, Công ty Cổ phần xây dựng giao thông đã xác định chiến lược phát triển của mình là trở thành một doanh nghiệp “chất lượng, tiến độ, mỹ thuật, và phát triển bền vững”. Cùng với chiến lược đó là việc đầu tư hơn nữa cho công tác đào tạo nguồn nhân lực. Với việc đấu thầu thành công các công trình cả trong và ngoài tỉnh trong năm qua đã thúc đẩy công tác đào tạo tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái phát triển hơn nữa nhằm đáp ứng nhu cầu công việc. Với trình độ nhân lực hiện có vẫn chưa thực sự đáp ứng được nhu cầu phát triển trong tương lai của mình, nhất là sự thiếu hụt đội ngũ CBCNV trình độ cao, đội ngũ cán bộ kỹ thuật giỏi, chuyên gia trong lĩnh vực cầu đường, xây lắp... thì nhu cầu đào tạo được đặt ra cấp thiết hơn bao giờ hết. Do đó, công tác đào tạo phải được chú trọng phát triển hơn nữa trong thời gian tới.

Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái căn cứ vào yêu cầu công việc cũng như dự kiến các công trình đấu thầu trong tương lai, trình độ đáp ứng của các nhân viên, trưởng các bộ phận có trách nhiệm xác định nhu cầu đào tạo của bộ phận mình vào “*Phiếu đề xuất nhu cầu đào tạo*” (tham khảo phụ lục số 02) và gửi lên cho cán bộ phụ trách nhân sự của Công ty. Căn cứ xác định nhu cầu đào tạo dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh hiện nay là cần thiết. Tuy nhiên, Công ty vẫn chưa có sự phân tách rõ ràng giữa kế hoạch sản xuất kinh doanh với yêu cầu của công việc thực tế. Có một số trường hợp Công ty thực hiện đào tạo cho lao động khi có thiết bị mới nhưng trong công tác đào tạo vẫn nói là dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh. Yếu tố này khiến các lao động được đi đào tạo khó xác định được mục tiêu cụ thể, hiệu quả công tác đào tạo sẽ không cao.

Cán bộ phụ trách công tác đào tạo của Công ty căn cứ vào nhu cầu đào tạo, lập kế hoạch đào tạo trình Giám đốc duyệt.

Cán bộ phụ trách nhân sự của Công ty thông báo cho các bộ phận liên quan về kế hoạch đào tạo và chịu trách nhiệm tổ chức các khóa đào tạo nội bộ hoặc làm các thủ tục cần thiết cho người được cử đi đào tạo bên ngoài (nếu có).

Bên cạnh yêu cầu của công việc trong tương lai đó, hiện nay tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái, việc luân chuyển, thuyên chuyển cán bộ đang công tác giữa các đơn vị diễn ra thường xuyên. Do đó, để các hoạt động của Công ty không bị xáo trộn trong quá trình thay đổi nhân sự và đảm bảo những người được bổ nhiệm, thuyên chuyển, luân chuyển vị trí công tác hoàn thành tốt công việc mới đòi hỏi Công ty cần phải dự báo được những thay đổi đó để có kế hoạch trang bị, bổ sung cho đội ngũ cán bộ này những kiến thức, kỹ năng cần thiết, tạo điều kiện cho họ có đủ khả năng hoàn thành tốt công việc đảm nhận.

Yêu cầu của cá nhân người lao động: là một trong những cơ sở chính mà Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái sử dụng làm căn cứ xác định nhu cầu đào tạo. Vào đầu quý IV hàng năm, mỗi nhân viên trong Tổng công ty đều được phát tận tay một bản đăng ký nhu cầu đào tạo cho năm sau. Trong bản đăng ký đó bao gồm các nội dung chính như: các thông tin cá nhân của nhân viên, công việc hiện tại đang đảm nhận, trình độ hiện có của nhân viên đó và một danh sách các khóa học hoặc chuyên môn nghiệp vụ mà nhân viên muốn tham gia để nâng cao trình độ. Họ sẽ tích vào khóa học mà họ mong muốn được tham gia và yêu cầu đó được cấp trên của họ tập hợp lại, gửi lên Phòng Tổ chức – hành chính làm căn cứ xác định nhu cầu và lập kế hoạch đào tạo cho năm tiếp theo. Sau khi đã có trong tay bản danh sách nhân viên có nguyện vọng tham gia đào tạo nhằm hoàn thiện, nâng cao trình độ hiện có, cán bộ phụ trách công tác đào tạo sẽ tiến hành xem xét các điều kiện để được đi đào tạo đối với nhân viên đã được quy định cụ thể trong Quy chế về công tác đào tạo mà Công ty đã quy định để lập danh sách chính thức những nhân viên được đi đào tạo, trình Giám đốc quyết định.

Công ty khuyến khích các cá nhân tham gia các khóa đào tạo (nếu cảm thấy phù hợp với các tiêu chuẩn đưa ra), nhất là đối với LĐPT. Cụ thể, căn cứ vào chỉ tiêu của Công ty giao xuống (riêng đối với LĐPT), các đơn vị có trách nhiệm phổ biến các tiêu chuẩn lựa chọn cho người lao động để họ có thể tham gia đào tạo hoặc CNKT tham gia thi nâng bậc trong những điều kiện cho phép.

Sau khi thống kê lên danh sách đào tạo về số lượng lao động cũng như kiến thức cần đào tạo từ các đơn vị trực thuộc, cán bộ phụ trách công tác đào tạo sẽ lập ra kế hoạch đào tạo.

Như vậy, nhìn chung cơ chế xác định nhu cầu đào tạo nhân lực mà Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái đang thực hiện có cái nhìn từ hai bên tham gia quan hệ lao động, chứng tỏ thái độ tôn trọng người lao động trong chính sách đào tạo của Công ty. Tuy nhiên, cơ sở xác định nhu cầu đào tạo nhân lực tại Công ty còn nhiều hạn chế, chưa được nhìn nhận nhiều trên cơ sở khoa học, chưa dựa trên cơ sở phân tích công việc, mà chủ yếu là dựa trên các thước đo cảm tính, thiếu chính xác.

*** Xác định nhu cầu đào tạo:**

Xác định số lượng đào tạo:

Xác định số lượng đào tạo là một yêu cầu hết sức quan trọng trong công tác đào tạo. Hiện nay, Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái không áp dụng bất cứ một công thức nào để xác định số lượng học viên mà chỉ dựa vào:

Kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của đơn vị mà cán bộ đào tạo dự tính nhu cầu nhân lực trong Công ty và thiết lập kế hoạch đào tạo, xác định các vị trí chức danh cần đưa đi đào tạo cụ thể để có số lượng đào tạo dự kiến thường niên.

Dựa vào nhu cầu đào tạo của nhân viên bao gồm nhu cầu đào tạo của các trưởng bộ phận, nhu cầu đào tạo của nhân viên, CNKT, LĐPT...đây là căn cứ chính để xác định số lượng đào tạo tại Công ty hiện nay.

Dựa vào nhu cầu đào tạo đột xuất khi có sự thay đổi trong kinh doanh của Công ty, đặc biệt là khi ký kết được dự án hoặc gói thầu mới. Chính điều này sẽ làm cho nhu cầu đào tạo tăng lên kéo theo sự tăng lên về số lượng đào tạo.

Việc xác định lao động cần đào tạo tại Công ty dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh và nhu cầu đào tạo của cá nhân người lao động sau khi phê duyệt. Tuy nhiên, con số này không được tính toán cụ thể theo mức hao phí lao động trong kế hoạch sản xuất kinh doanh và chỉ là sự cân đối của Trưởng các đơn vị trực thuộc. Số lượng lao động được đào tạo không đảm bảo tính toán khoa học sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng sau đào tạo, đồng thời làm giảm hiệu quả công tác đào tạo.

Xác định đối tượng tham gia đào tạo:

Theo quy định của Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái thì đối tượng tham gia đào tạo phải đảm bảo các điều kiện và tiêu chuẩn sau để được cử (và được phép) đi đào tạo:

Đối với lao động quản lý:

- CBCNV phải có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ phù hợp với nội dung chương trình đào tạo và phải có trình độ ngoại ngữ cần thiết theo yêu cầu của khóa đào tạo.
- CBCNV phải hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và có năng lực và phẩm chất đạo đức tốt, không vi phạm kỷ luật, có đủ sức khỏe để tham gia học tập.
- CBCNV được cử đi đào tạo phải đáp ứng các nhu cầu về độ tuổi tham dự các khóa đào tạo được quy định như sau:
 - + Các khóa đào tạo thời lượng từ 12 tháng trở lên: Nam dưới 50 tuổi, Nữ dưới 45 tuổi.
 - + Các khóa đào tạo có thời lượng từ 6 đến dưới 12 tháng: nam dưới 55 tuổi, nữ dưới 50 tuổi.

+ Các khóa đào tạo có thời lượng dưới 6 tháng: nam dưới 57 tuổi, nữ dưới 52 tuổi.

+ Trường hợp CBCNV nhận được tài trợ học bổng toàn phần hoặc đi học theo chế độ tự túc thì Tổng công ty không xem xét về điều kiện tuổi đời.

Đối với lao động trực tiếp:

- Đối tượng thi nâng bậc và thi giữ bậc: Tất cả những CNKT đã có bằng tốt nghiệp THCS hoặc THPT, có bằng nghề trung cấp chuyên nghiệp hoặc chứng chỉ nghề, đang làm việc đúng nghề tại Công ty, hoàn thành định mức cũng như các công việc được giao, ý thức tổ chức kỷ luật tốt, có sự đóng góp sáng tạo trong quá trình làm việc, làm việc đủ 3 năm tại Công ty.
 - Đối tượng đào tạo nâng cao kiến thức chuyên môn kỹ thuật: Tất cả những lao động trực tiếp đã có bằng tốt nghiệp THCS hoặc THPT, ý thức tổ chức kỷ luật tốt, làm việc đủ 3 năm tại Công ty.
 - CBCNV trong Công ty chỉ cần đáp ứng đủ các điều kiện trên đây là sẽ thuộc đối tượng được tham gia đào tạo. Trường hợp có nhu cầu đào tạo đặc biệt cần thiết khác với quy định trên sẽ do Giám đốc Công ty xem xét.
- Quá trình xác định đối tượng lao động tham gia đào tạo được công ty quy định cụ thể trong Quy chế đào tạo. Đây là một trong những ưu điểm trong công tác đào tạo tại Công ty. Đối tượng tham gia đào tạo được xây dựng các tiêu chí rõ ràng, cụ thể, các tiêu chí này được tách riêng giữa lao động quản lý và lao động trực tiếp. Việc này sẽ giúp cán bộ đào tạo dễ dàng thực hiện đào tạo một cách công bằng, dân chủ, đồng thời góp phần nâng cao hiệu quả công tác đào tạo.

Xác định nội dung đào tạo:

Hiện nay, Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái xác định 2 nội dung đào tạo chủ yếu trong công ty đó là đào tạo cho nhân viên mới tuyển dụng và đào tạo nâng cao. Cụ thể:

Đào tạo cho nhân viên mới tuyển dụng các nội dung sau:

Lịch sử hình thành phát triển, cơ cấu tổ chức và các hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.

Tổng quan về hệ thống quản trị, các nội quy, chuẩn mực của CBCNV trong Công ty.

Các quy trình, quy định chính liên quan đến vị trí làm việc của nhân viên.

Các kiến thức và kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ cần thiết để thực hiện công việc.

Đào tạo cho cán bộ công nhân viên trong quá trình làm việc:

Đối với các CBCNV đã có kỹ năng và kiến thức chuyên môn cần thiết để thực hiện công việc được thể hiện qua bằng cấp và khả năng hoàn thành công việc thì sẽ được tham gia các khóa đào tạo nâng cao. Hiện nay, các khoá đào tạo nâng cao mà Công ty đang triển khai thực hiện tập trung vào các lĩnh vực đào tạo sau:

- *Đào tạo chuyên sâu về chuyên môn/nghiệp vụ:* như đào tạo cán bộ kỹ thuật trình độ cao, cán bộ chuyên trách công tác nhân lực, ... với thời gian đào tạo > 6 tháng.
- *Đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên về chuyên môn nghiệp vụ, nâng cao tay nghề:* như đào tạo CNKT, LĐPT, với thời gian đào tạo < 6 tháng.
- *Đào tạo về kỹ năng công tác:* bao gồm tất cả các lĩnh vực chuyên môn mà Công ty đang hoạt động, trong đó chú trọng đến việc đào tạo các kỹ năng báo cáo tiến độ thực hiện công việc, kỹ năng quản lý, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng thuyết trình, thuyết phục, đàm phán... Thời gian đào tạo các lĩnh vực trên kéo dài từ 2 – 3 tháng tùy thuộc vào kỹ năng được đào tạo.

- *Đào tạo ngoại ngữ*: đây là lĩnh vực đào tạo được Công ty và đội ngũ CBCNV dành nhiều sự quan tâm và đầu tư nhất trong thời gian gần đây. Nội dung đào tạo thường chú trọng vào việc đào tạo kỹ năng nghe, nói, đọc, viết cũng như nâng cao trình độ ngữ pháp nhằm đáp ứng được nhu cầu công việc hiện tại và cơ hội thăng tiến trong tương lai của CBCNV và sự phát triển của Công ty.
- *Đào tạo tin học*: cũng là một trong những nội dung đào tạo được Công ty chú trọng đầu tư phát triển nâng cao trình độ ứng dụng tin học, công nghệ thông tin vào công việc, nhất là các phần mềm thiết kế, đồ họa
- Ngoài ra Công ty còn tổ chức thi giữ bậc và nâng bậc cho đối tượng lao động trực tiếp theo định kì:

Nhìn chung, việc chia nội dung đào tạo thành hai nội dung lớn theo đối tượng đào tạo sẽ giúp cho cán bộ phụ trách công tác đào tạo dễ dàng xác định số lượng đào tạo và nội dung đào tạo hợp lý, đảm bảo mục tiêu và hiệu quả đào tạo mà Công ty đề ra. Tuy nhiên, việc xác định nội dung đào tạo hiện nay Công ty đang thực hiện vẫn còn mang tính chủ quan của cán bộ phụ trách lĩnh vực đào tạo và nguyện vọng của nhân viên mà chưa dựa vào khoảng cách năng lực hiện có và cần có của chính nhân viên để xác định nhu cầu đào tạo một cách chính xác.

Tuy nhiên, Công ty vẫn chưa xây dựng được một số chương trình đào tạo mang tính chuyên môn phù hợp với văn hóa đặc thù của Công ty. Điều này khiến lao động sau đào tạo khi áp dụng kiến thức được học vào công việc thực tế có một khoảng cách nhất định, giảm bớt hiệu quả sử dụng lao động sau đào tạo.

2.3.2.2. *Lập kế hoạch đào tạo*:

*** Sự cần thiết phải lập kế hoạch, mục tiêu của kế hoạch:**

Cán bộ đào tạo sẽ căn cứ vào kế hoạch kinh doanh và thực trạng tình hình nhân lực cũng như tài chính của Công ty để đưa ra các lý do thuyết phục Ban

lãnh đạo cần phải lập kế hoạch đào tạo cho năm thực hiện. Đồng thời cán bộ đào tạo cần đưa ra mục tiêu chung của năm mà công tác đào tạo cần đạt được.

*** Các lớp đào tạo sẽ mở, mục tiêu của các lớp đào tạo:**

Xây dựng các lớp đào tạo sẽ mở và mục tiêu cụ thể của các lớp đào tạo là điều hết sức quan trọng. Tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái đều tiến hành thiết lập kế hoạch đào tạo trong đó không thể thiếu việc xác định mục tiêu đào tạo. Trong đó có mục tiêu đào tạo cho mỗi lớp học, tỷ lệ hoàn thành kế hoạch đào tạo thuộc các lĩnh vực Công ty dự tính đào tạo được thiết lập chi tiết. Tuy nhiên, những con số này được cán bộ đào tạo đưa ra chủ yếu theo cảm tính.

Bảng 2.11: Mục tiêu kế hoạch đào tạo tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái 2012

Nội dung	ĐVT	Mục tiêu	Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch (%)
Đào tạo lao động gián tiếp	Người	29	100%
Đào tạo lao động trực tiếp	Người	52	100%
Dự tính kinh phí	Triệu đồng	250	85%

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

*** Xây dựng chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo:**

Sau khi xác định được nhu cầu đào tạo, mục tiêu cũng như đối tượng đào tạo, Công ty sẽ căn cứ vào đó để tiến hành xây dựng chương trình đào tạo đối với các khoá đào tạo trong nội bộ doanh nghiệp và liên kết với các cơ sở hợp tác đào tạo để xây dựng chương trình đào tạo phù hợp hoặc lựa chọn các chương trình đào tạo sẵn có do các cơ sở hợp tác đào tạo gửi nội dung tham khảo tới Công ty.

Hiện nay, chương trình đào tạo tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái gồm có các nội dung sau: lĩnh vực được đào tạo, nội dung cần đào tạo, yêu cầu và mục đích của khoá đào tạo đó, thời gian thực hiện bắt đầu từ khi nào đến khi nào, những ai tham gia khoá học, giáo viên giảng dạy là ai và tài liệu sử

dụng trong quá trình học bao gồm những tài liệu nào... việc xác định chương trình đào tạo giúp tránh việc đào tạo tràn lan, không có sự kiểm soát gây lãng phí cho Công ty. Do Công ty đã phân định trách nhiệm thiết lập cho cán bộ đào tạo nên chương trình đào tạo được xây dựng khá rõ ràng và chi tiết, tạo điều kiện thuận lợi cho công tác triển khai thực hiện được dễ dàng. Chính điều đó cũng góp phần tạo điều kiện cho việc lựa chọn phương pháp đào tạo diễn ra thuận lợi hơn.

Việc lựa chọn phương pháp đào tạo có ảnh hưởng lớn tới hiệu quả đạt được của công tác đào tạo và các vấn đề khác như: lựa chọn giáo viên, chi phí dành cho đào tạo... Nhận thấy được tầm quan trọng đó, Công ty đã có những cân nhắc kỹ lưỡng trong việc lựa chọn phương pháp đào tạo.

Với khả năng tài chính hiện tại của Công ty, Công ty luôn tạo mọi điều kiện khuyến khích nhân viên tham gia học tạo nâng cao trình độ, bởi vậy khi lựa chọn phương pháp đào tạo cho nhân viên trong những năm gần đây Công ty có thiên hướng lựa chọn phương pháp đào tạo kèm cặp, chỉ dẫn công việc. Về mặt kỹ thuật mà nói, phương pháp này khá phù hợp với lao động trực tiếp tại Công ty. Bởi phương pháp này có thể thực hiện được mọi lúc, mọi nơi và có thể thực hành ngay lập tức, phương pháp này được áp dụng triệt để trên các công trường Công ty thi công hiện nay, đặc biệt với đối tượng là LĐPT.

Phương pháp đào tạo thứ hai mà hiện nay Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái đang áp dụng phổ biến đó là đào tạo tại nội bộ đơn vị hay đào tạo trực tiếp tại Công ty. Phương pháp đào tạo này được thực hiện với các khoá đào tạo trong nội bộ Công ty thuộc các lĩnh vực: đào tạo nâng cao trình độ tin học, ngoại ngữ, đào tạo bồi huấn nâng bậc cho CNKT. Trong năm 2012 vừa qua, Công ty đã tổ chức được 1 khoá đào tạo tin học tại chỗ cho nhân viên trong Tổng công ty ngay tại trụ sở làm việc, với sự tham gia giảng dạy của giáo viên thuê ngoài.

Đào tạo theo hình thức cử đi học: cũng là một trong những phương pháp đào tạo được Công ty triển khai thực hiện trong nhiều năm gần đây do nhu cầu đào tạo đặc thù ngành, hầu hết các kỹ sư muốn thực hiện các hạng mục trên công trường hay tham gia dự thầu, quản lý dự án và một số nghiệp vụ khác đều cần có chứng chỉ hành nghề. Do đó, việc thực hiện đào tạo và thi chứng chỉ nghiệp vụ là hết sức cần thiết đối với Công ty. Tuy nhiên, lượng lao động được Công ty lựa chọn đi đào tạo chứng chỉ nghiệp vụ không nhiều, phần nhiều cũng là do chi phí của Công ty. Thêm vào đó là một số cán bộ quản lý hành chính cũng được cử đi đào tạo tại chức. Hướng trong thời gian tới, hình thức đào tạo này sẽ để cho người lao động tự túc là chủ yếu, sẽ có những trường hợp được xét riêng cho lao động quản lý cấp cao.

Phương pháp hội nghị, hội thảo, chuyên đề: Được mở chủ yếu cho cấp chủ quản, lãnh đạo khi có sự thay đổi công việc, chủ yếu áp dụng các chế độ chính sách của Nhà nước, các quy định mới của Công ty do có người chuyển công tác hoặc nghỉ hưu.

Luân chuyển, chuyển công việc. Phương pháp này kết hợp được mục tiêu đào tạo với việc đảm bảo an toàn trong nghiệp vụ, hạn chế rủi ro trong tác nghiệp. Hình thức này được áp dụng chủ yếu đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý các đơn vị.

Một điều đáng quan tâm là, trong những cán bộ được cử đi đào tạo, nhất là đào tạo nâng cao, có những cán bộ trở về phục vụ Công ty, có những cán bộ về rồi chuyển công tác. Đây là một vấn đề mà Ban lãnh đạo cần phải xem xét, đưa ra chiến lược, chính sách phù hợp đối với lao động sau đào tạo.

***Đội ngũ giảng viên:**

Lựa chọn đội ngũ giảng viên là một trong những vấn đề đòi hỏi cán bộ đào tạo năng động, sáng tạo, và thông minh.

Nhìn vào thực tế đào tạo năm 2012:

Đối với 1 lao động được xét đi đào tạo tại chức, cán bộ đào tạo đã lựa chọn cơ sở đào tạo Trường Đại học giao thông vận tải Hà Nội để liên kết và thực hiện các thủ tục cần thiết cho người được đào tạo sẵn sàng nhập học.

Đối với 1 lao động được bổ sung kiến thức chuyên môn nghiệp vụ (nghiệp vụ đầu thầu): được cán bộ đào tạo lựa chọn liên kết với Viện nghiên cứu đào tạo và Bồi dưỡng cán bộ Hà Nội thực hiện. Khóa đào tạo này được thực hiện trong 3 tháng.

Đối với 52 LĐPT được bổ sung kiến thức chuyên môn về kỹ thuật sẽ được kèm cặp, chỉ dẫn tại nơi làm việc, người kèm cặp sẽ là kỹ sư bậc cao tại Công ty.

Đối với 27 nhân viên văn phòng được xét đào tạo tin học: cán bộ tổ chức công tác đào tạo sẽ tổ chức lớp tại trụ sở Công ty và thuê giáo viên ngoài giảng dạy.

Hiện nay, đội ngũ giáo viên tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông khá mỏng, cụ thể được mô tả trong bảng dưới đây:

Bảng 2.12. Đội ngũ giáo viên đào tạo tại Công ty năm 2012.

TT	Nội dung giảng dạy	Số lượng	Trình độ	Thâm niên
1	Chuyên đề quản lý hành chính	3	Trên đại học và đại học	>30 năm
2	Chuyên môn kỹ thuật	10	Đại học	>=28 năm
3	An toàn lao động	4	Đại học	>=25 năm

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Hiện tại, đội ngũ giáo viên tham gia giảng dạy tại các lớp đào tạo mà Công ty tổ chức chủ yếu là giáo viên thuê ngoài. Công ty luôn có một hồ sơ lưu trữ các thông tin về giáo viên có khả năng tham gia đào tạo cho CBCNV của Công ty. Nội dung trong hồ sơ đó bao gồm: hồ sơ cá nhân và hồ sơ năng lực của giáo viên, bằng cấp đạt được tại thời điểm Công ty có nhu cầu đào tạo, kinh nghiệm tham gia giảng dạy của giáo viên đó, khả năng xây dựng nội dung đào tạo thể hiện qua các tài liệu do giáo viên biên soạn phục vụ cho công tác giảng dạy, khả năng giao tiếp và trình bày trước đám đông. Từ những thông tin cần thiết đó, khi

Công ty có nhu cầu đào tạo thì chỉ cần tham khảo bản hồ sơ lưu trữ này để tiến hành đánh giá năng lực cũng như sự phù hợp giữa khả năng của giáo viên đó với điều kiện thực tế tại Công ty và quyết định lựa chọn một tổng số các giáo viên đó hợp tác giảng dạy cho CBCNV của Công ty.

Qua phân tích cho thấy đội ngũ giảng viên tại Công ty vẫn còn rất mỏng. Điều này sẽ làm đẩy chi phí đào tạo cao hơn nếu Công ty thực hiện liên kết với các cơ sở đào tạo. Do đó, cán bộ chuyên trách đào tạo cần cân nhắc giữa việc cử lao động đi học hay thuê giáo viên về Công ty dạy, nhằm tối thiểu hóa chi phí đào tạo, nâng cao hiệu quả công tác đào tạo.

***Dự trù kinh phí đào tạo:**

Về việc dự trù kinh phí đào tạo tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái được thực hiện cụ thể như sau:

Nguồn chi phí: Chi phí cho đào tạo nhân lực được trích từ lợi nhuận chung của doanh nghiệp theo tỷ lệ do Ban lãnh đạo điều hành hằng năm. Do đó, chi phí này thay đổi hằng năm, hoàn toàn phụ thuộc vào hoạt động sản xuất kinh doanh của năm đó. Những năm gần đây, kết quả sản xuất kinh doanh tăng lên làm cho chi phí đào tạo cũng có phần cải thiện đáng kể, như đã nói ở trên, năm 2012, chi phí dành cho đào tạo của Công ty khoảng 400 triệu đồng.

Cơ sở dự trù chi phí đào tạo: Căn cứ vào kế hoạch đào tạo (do Phòng Tổ chức – hành chính và cán bộ chuyên trách đào tạo xây dựng) được Ban lãnh đạo phê duyệt.

Trên thực tế, việc dự trù kinh phí đào tạo của Công ty làm khá tốt, thường theo đúng kế hoạch đề ra. Tuy nhiên, hiện nay Công ty mới chỉ dự trù được chi phí cho các hình thức đào tạo ngắn hạn, các khóa đào tạo bồi huấn nâng bậc, các khóa huấn luyện chuyên đề. Còn đối với các hình thức như cử cán bộ đi đào tạo tại chức thì do các đơn vị, xí nghiệp tự chủ động tổ chức hoặc cá nhân chịu chi phí, sau đó quyết toán vào cuối năm.

2.3.2.3. Tổ chức thực hiện đào tạo:

Dựa trên bản kế hoạch đào tạo, các cán bộ phụ trách công tác đào tạo tại Công ty, cán bộ quản lý trực tiếp, cán bộ lãnh đạo và CBCNV đi đào tạo phối hợp tiến hành thực hiện chương trình đào tạo đã vạch ra.

Cán bộ phụ trách công tác đào tạo dự thảo các quyết định cử đi đào tạo cho các CBCNV thuộc danh sách đi đào tạo, gửi về các phòng ban chuyên môn và từng cá nhân yêu cầu thực hiện quyết định và tuân thủ các quy định khi tham gia đào tạo của Công ty.

Gửi thư yêu cầu đơn vị hợp tác đào tạo sắp xếp giáo viên tham gia giảng dạy theo hợp đồng đã quy định. Đồng thời, yêu cầu họ gửi chương trình đào tạo cụ thể cũng như cung cấp các tài liệu cần thiết cho đào tạo.

Tiến hành theo dõi, duy trì việc thực hiện kế hoạch và các chương trình đào tạo đã và đang thực hiện.

Việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo tại Công ty được thực hiện khá tốt, đảm bảo thực hiện theo kế hoạch và đầy đủ các văn bản liên quan. Có sự phối kết hợp giữa các phòng ban và đội ngũ chuyên trách đào tạo với cơ sở liên kết. Có dự thông báo và gửi tài liệu cho các học viên trước khi đào tạo. Cán bộ chuyên trách đào tạo báo cáo thường xuyên trong suốt quá trình đào tạo. Có thể nói khâu tổ chức thực hiện đào tạo của Công ty khá tốt, có kinh nghiệm, góp phần hoàn thiện đúng kế hoạch đề ra, đảm bảo tiến độ về thời gian đào tạo.

2.3.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo:

Sau khi kết thúc khoá đào tạo, cán bộ phụ trách công tác đào tạo trong Công ty yêu cầu các học viên tham gia đào tạo nộp lại kết quả đào tạo đạt được sau khoá học và lấy đó làm căn cứ đánh giá hiệu quả đào tạo. Các học viên nếu đều đạt và được cấp chứng nhận, chứng chỉ thể hiện kết quả đào tạo thì công tác đào tạo coi như hiệu quả.

Cán bộ phụ trách đào tạo tổng hợp kết quả, trình ban Giám đốc và họp tổng kết rút kinh nghiệm đào tạo.

Cách thức đánh giá hiện nay tại của Công ty Cổ phần xây dựng giao thông vẫn còn nhiều hạn chế do không thể đánh giá được hết hiệu quả đào tạo bằng nhiều chỉ tiêu định lượng mà chỉ dừng lại ở việc đánh giá thông qua bằng cấp đạt được của học viên. Cách thức đánh giá còn chung chung, phiến diện. Do đó, trong thời gian tới việc xây dựng một tiêu chuẩn và cách thức đánh giá hiệu quả công tác đào tạo là một thách thức và nhiệm vụ cần thiết đối với Công ty.

2.4. Đánh giá Công tác đào tạo nhân lực tại Công ty:

2.4.1. Đánh giá Công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái thông qua một số tiêu chí tổng hợp:

2.4.1.1. Chỉ tiêu định tính:

Nhìn chung, công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần giao thông Yên Bái có chất lượng, uy tín nhất định. Điều này được thể hiện qua lượng công trình đã đấu thầu ngày càng có quy mô và phức tạp hơn. Một số công trình phức tạp mà Công ty đấu thầu thành công như tuyến đường cao tốc Hà Nội – Lào Cai km170 – km230, đoạn đường km25 – km249+400 tại quốc lộ 37, quốc lộ 70, quốc lộ 32... Việc đấu thầu thêm nhiều công trình giúp công ty đảm bảo thu nhập cho người lao động, đồng thời nâng cao vị thế của Công ty trên địa bàn tỉnh. Bên cạnh đó, công tác đào tạo giúp Công ty áp dụng được một số máy móc thiết bị mới trong quá trình thi công, tiêu biểu như khung dầm Bailey, thiết bị đồng bộ nâng dầm, máy đào HATACHI đời 2009, máy xúc lật YTO ZL30-II đời 2008...

Sau đào tạo, kỹ năng làm việc của người lao động nâng cao, về cơ bản người lao động đã hoàn thành được các nhiệm vụ với công việc mới. Hầu hết 100% lao động sau đào tạo hoàn thành nhiệm vụ công việc mới được giao, đạt

được về cơ bản mức đặt ra, công trình thi công kịp tiến độ, bàn giao đúng kế hoạch.

Tuy nhiên bên cạnh những ưu điểm trên, công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông vẫn còn một số tồn tại.

Thứ nhất là mức độ nhiệt tình với công việc của người lao động chưa có sự thay đổi rõ ràng. Một số người lao động sau khi được đào tạo, dù có làm công việc ở bậc cao hơn, phức tạp hơn nhưng tính chất công việc vẫn còn thụ động, vẫn là giao việc gì làm việc đó, thiếu sự nhiệt tình, chưa có ý thức cống hiến trong công việc.

Thứ hai là thiếu các ý tưởng sáng tạo trong quá trình làm việc. Công tác đào tạo được thực hiện hàng năm, bậc lương, bậc thợ cũng như trình độ, kỹ năng của người lao động cũng được nâng lên. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, chưa có sự đóng góp sáng kiến nào từ phía người lao động, mặc dù cán bộ lãnh đạo luôn khuyến khích tinh thần tham gia đóng góp ý kiến từ phía toàn thể CBCNV trong công ty.

2.4.1.2. Chỉ tiêu định lượng:

Thứ nhất, năng suất lao động tăng đáng kể. Điều này được thể hiện qua bảng số liệu so sánh về định mức hao phí trong quá trình thi công của Công ty như sau:

Bảng 2.13. Mức hao phí lao động trước và sau đào tạo cho 100m³ đường

Mức hao phí	Lớp móng cấp phối		Rải thảm mặt đường		Rải thảm cacbon asphalt	
	<i>Trước đào tạo</i>	<i>Sau đào tạo</i>	<i>Trước đào tạo</i>	<i>Sau đào tạo</i>	<i>Trước đào tạo</i>	<i>Sau đào tạo</i>
Lao động	39 công 4/7	25 công 5/7	21 công 4/7	3 công 5/7	13 công 4/7	1 công 4/7
Công cụ sản xuất	Trạm trộn Máy rải Đệm bánh lốp 16T Máy lu 25T Máy lu bánh thép 10T	Trạm trộn Máy rải Đệm bánh lốp 16T Máy lu 25T Máy lu bánh thép 10T	Máy xúc MÁy lu 10T Máy nén khí 600mm ³ /h	Máy rải Máy xúc MÁy lu 10T Máy nén khí 600mm ³ /h	Máy lu 6T	Máy lu 6T Máy rải

(Phòng Kế Hoạch)

Qua bảng số liệu ta thấy được hiệu quả sản xuất kinh doanh nhất định do công tác đào tạo nhân lực mà Công ty mang lại. Đối với giai đoạn lớp móng cấp phối, cùng số công cụ sản xuất, nhưng sau đào tạo nâng công nhân thêm 1 bậc, công đoạn này giảm được tận 14 công. Đối với công đoạn trải thảm mặt đường, sau đào tạo nâng bậc, có đầu tư thêm máy rải, giảm được tận 18 công. Đối với trải thảm cacbon asphalt, sau đào tạo có đầu tư thêm máy rải, giảm được 12 công. Đây thực sự là những hiệu quả không nhỏ mà công tác đào tạo và việc đầu tư thêm máy móc thiết bị mang tới trong quá trình sản xuất.

Thứ hai, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh, dẫn đến tăng lợi nhuận hàng năm. Xét kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2008 – 2012 trong bảng 2.6 ta nhận thấy, trong vòng 5 năm, doanh thu của toàn Công ty tăng từ 131 tỷ đồng lên tới hơn 142 tỷ đồng (tăng 11 tỷ đồng trong 5 năm). Lợi nhuận trong giai đoạn này cũng tăng đáng kể từ 15 tỷ đồng lên tới 17 tỷ đồng (tăng 2 tỷ trong vòng 5 năm). Mặc dù có được hiệu quả sản xuất kinh doanh như trên là sự góp mặt của nhiều yếu tố nhưng trong đó không thể không kể đến một phần tích cực từ công tác đào tạo nhân lực.

Thứ ba, người lao động sau đào tạo được nâng bậc, nâng lương, tăng thu nhập. Hiệu quả công tác đào tạo thể hiện qua thu nhập được hệ thống qua bảng sau:

Bảng 2.14. Thu nhập của người LĐ trước và sau đào tạo năm 2012

Loại LĐ	Số lượng	Thu nhập trung bình trước đào tạo		Thu nhập trung bình sau đào tạo	
		Lương cơ bản (000 ^d /người/tháng)	Lương theo hiệu quả công việc(000 ^d /người/tháng)	Lương cơ bản (000 ^d /người/tháng)	Lương theo hiệu quả công việc(000 ^d /người/tháng)
Gián tiếp	1	4.620	550	4.620	2.500
Trực tiếp	79	3.000	0	4.000	0

(phòng Tổ chức – hành chính)

Qua bảng số liệu ta nhận thấy, thu nhập của người lao động sau đào tạo được tăng lên đáng kể. Đối với lao động gián tiếp là sự thay đổi của hiệu quả công việc mang lại, bậc lương cơ bản giữ nguyên. Đối với lao động trực tiếp, sản phẩm họ làm được nhiều hơn, tiền công trung bình họ nhận được cũng cao hơn. Có sự tăng về thu nhập trung bình này là một phần do hiệu quả công tác đào tạo công ty mang lại.

2.4.2. Đánh giá Công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông qua phiếu khảo sát thực tế:

Để đánh giá chính xác thực trạng của một vấn đề đang tồn tại thì ngoài những thu thập có tính chất tổng quát chung chung, vấn đề xác định một cách trực tiếp cũng là một nguồn thông tin quan trọng giúp ta phản ánh đúng thực trạng của nó. Dưới đây là số liệu tổng hợp phản hồi từ 30 phiếu khảo sát tại Văn phòng trụ sở Công ty và Xí nghiệp sản xuất kinh doanh vật liệu số 2 và công trường đang thực hiện tại Hiền Lương.

Mục đích: sử dụng phiếu khảo sát nhằm mục đích chính là thu thập thông tin phản hồi trực tiếp về thực tế tình hình đào tạo và phát triển của Công ty qua người lao động để thấy rõ những tồn tại.

Ý nghĩa: phản ánh chính xác thái độ của người lao động với công tác đào tạo nhân lực tại Công ty. Giúp chúng ta có được số liệu tổng hợp để nêu lên thực trạng và xu hướng phát triển của công tác đào tạo tại Công ty trong giai đoạn tới.

Mẫu khảo sát: bảng khảo sát bao gồm 10 câu hỏi với nội dung nhằm vào các vấn đề sau:

- Xác định nhu cầu đào tạo của Công ty.
- Xác định mục tiêu đào tạo
- Xác định đối tượng đào tạo
- Chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo đã thực hiện.

- Nội dung đào tạo.
- Chi phí đào tạo.
- Hiệu quả công tác đào tạo.

Với số phiếu khảo sát là 30 phiếu tập trung chủ yếu tại văn phòng trụ sở Công ty, Xí nghiệp sản xuất kinh doanh vật liệu số 2 và Công trường đang thi công tại Hiền Lương.

Mẫu phiếu khảo sát [phụ lục 3].

Cơ cấu khảo sát thực hiện: cơ cấu mẫu khảo sát với 30 mẫu phiếu. Trong đó có 10 nhân viên văn phòng, 10 lao động trực tiếp tại Xí nghiệp sản xuất vật liệu xây dựng số 2, và 10 phiếu cho lao động trực tiếp tại công trường Hiền Lương. Trong đó, nam giới chiếm 64%, nữ giới là 36%; tuổi từ 25-30:7 người, tuổi từ 31 – 40 là 15 người; tuổi từ 40 – 50 là 5 người; và tuổi trên 50 là 3 người.

Kết quả khảo sát: Qua thu thập phiếu khảo sát và tổng hợp thông tin từ phiếu khảo sát thể hiện kết quả như sau:

Kế hoạch đào tạo của Công ty (câu 1): 76,6% kết quả là xuất phát từ yêu cầu công việc hiện tại, 20,0% là theo chỉ định chỉ tiêu của cấp trên.

Đối tượng đào tạo (câu 2): 63% cán bộ đang công tác tại Công ty, 30% là nhân viên đang làm việc tại Công ty.

Hình thức đào tạo (câu 3): 56,7% doanh nghiệp tự tổ chức lớp đào tạo, 43,3% là đào tạo bên ngoài.

Chương trình đào tạo (câu 4,5): 80% cho biết có thông báo chương trình đào tạo và nội dung đào tạo phù hợp với kỹ năng hiện tại. Nội dung đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ chiếm 36,6%, nâng cao tay nghề là 56,7%.

Thời gian đào tạo (câu 6): 56,7% là đào tạo từ 1 – 6 tháng; 30% là đào tạo từ 6 tháng – 1 năm và 12% là từ 1-5 năm.

Chi phí đào tạo (câu 7,8): 70,0% là doanh nghiệp chi trả; 30,0% là doanh nghiệp hỗ trợ 1 phần (tỷ lệ hỗ trợ $\geq 50\%$ chiếm 100%). Đồng thời 60% cho rằng kiến thức mà họ nhận được là phù hợp với chi phí bỏ ra.

Hạn chế trong đào tạo (câu 9): 83,3% cho rằng công tác đào tạo không còn tồn tại hạn chế gì.

Nhu cầu đào tạo (câu 10): 53,3% cho rằng còn nhu cầu đào tạo; 46,7% cho rằng không cần đào tạo.

Đây là cuộc điều tra chọn mẫu nên nó mang tính đại diện. Song ta nhận thấy rằng qua phiếu khảo sát phần lớn khẳng định rằng đối tượng đào tạo trong doanh nghiệp đều là những người đang công tác tại các doanh nghiệp, đang giữ một chức danh nghề nghiệp nhất định, đối tượng đào tạo không được mở rộng tới lao động tuyển mới của Công ty. Kế hoạch đào tạo trong doanh nghiệp thì xuất phát từ nhu cầu công việc hiện tại là chủ yếu, không có kế hoạch đào tạo dài hạn, nội dung đào tạo thì hầu hết đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ, không có đào tạo mở rộng, củng cố thêm kiến thức cho người lao động. Và nhu cầu đào tạo đối với cán bộ Công ty về chuyên môn nghiệp vụ, về tin học và ngoại ngữ đang còn rất lớn, cần được đáp ứng.

Thông qua kết quả của phiếu điều tra, luận văn đi vào đánh giá công tác đào tạo tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông như sau:

Về nhu cầu đào tạo: Theo phiếu khảo sát, đa số nhu cầu đào tạo là xuất phát từ công việc hiện tại, yêu cầu này không được thông qua hoạt động phân tích công việc, mà chỉ dựa theo cảm tính của các cấp quản lý, cảm nhận rằng nhân viên này còn yếu, thiếu kỹ năng, chưa chuyên nghiệp, cảm nhận rằng máy móc mới áp dụng thì cần đào tạo thêm. Do đó việc xác định nhu cầu đào tạo mặc dù theo phiếu khảo sát là theo yêu cầu công việc nhưng về cơ bản vẫn chưa mang tính khoa học.

Về đối tượng đào tạo: Hiện nay Công ty vẫn chỉ tập trung vào đào tạo cho các CBCNV đang làm việc tại công ty (93%), chưa chú trọng mở rộng đến các đối tượng đào tạo khác, chưa có chương trình đào tạo cho nhân viên mới tuyển. Đây là một trong những hạn chế mà công ty cần khắc phục trong thời gian tới.

Về hình thức đào tạo: Công ty đang kết hợp cả hai hình thức đào tạo là đào tạo tại Công ty và đào tạo bên ngoài. Dựa vào phiếu khảo sát, hai hình thức này được sử dụng ngang nhau (56,7% - 43,3%). Điều này cho thấy Công ty cũng áp dụng khá linh hoạt các hình thức đào tạo. Hình thức đào tạo phù hợp là một trong những yếu tố góp phần nâng cao hiệu quả công tác đào tạo tại Công ty.

Về chương trình đào tạo: hầu hết các phiếu khảo sát đều cho biết rằng các khóa đào tạo được thông qua học viên trước khi bắt đầu. Như vậy, ta thấy được tính dân chủ trong quá trình thực hiện công tác đào tạo, đảm bảo công bằng cho người lao động, nâng cao hiệu quả công tác đào tạo

Về nội dung đào tạo: các nội dung mà công ty đào tạo hiện nay hoàn toàn phù hợp với đặc thù sản xuất kinh doanh của Công ty. Trong đó, nội dung được đào tạo nhiều nhất là đào tạo để nâng cao tay nghề (chiếm 56,7%), đứng thứ hai là đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ chiếm 36,6%. Điều này cho thấy việc xác định nội dung đào tạo tại Công ty khá phù hợp với đặc điểm tại Công ty. Đây sẽ là một trong các yếu tố góp phần nâng cao hiệu quả công tác đào tạo.

Về thời gian đào tạo: phiếu khảo sát cho thấy hầu hết công ty đào tạo ngắn hạn, tỷ lệ thời gian đào tạo dưới 1 năm chiếm 93,3%. Như vậy, công ty mới tập trung vào đào tạo ngắn hạn, chưa chú ý nhiều đến đào tạo dài hạn hay nói cách khác công ty mới chỉ chú trọng đào tạo nâng cao tay nghề, chưa chú trọng đào tạo nâng cao trình độ đối với lao động gián tiếp, lao động quản lý.

Về chi phí đào tạo: hầu hết các phiếu khảo sát đều cho thấy rằng Công ty hết sức tạo điều kiện cho người lao động trong quá trình đào tạo, thực hiện đầu tư cho đào tạo với khả năng có thể. Có đến 70% các phiếu đào tạo cho rằng chi

phí đào tạo là do Công ty trả toàn bộ, và 30% còn lại cho rằng Công ty trợ giúp hơn 50% tổng chi phí đào tạo. Điều này vừa thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo Công ty đến công tác đào tạo nhân lực, phát triển nhân lực trong tương lai, đồng thời cũng là chế độ mà Công ty dành cho người lao động. Thêm vào đó, hơn 60% phiếu khảo sát cho rằng chi phí bỏ ra là tương xứng với kiến thức mà họ nhận được trong quá trình đào tạo. Điều này thể hiện công tác đào tạo hiện tại của Công ty đã có những hiệu quả nhất định đối với người lao động.

Phiếu khảo sát cũng cho thấy, bản thân người lao động khá hài lòng về quá trình thực hiện công tác đào tạo tại Công ty, hơn 80% phiếu khảo sát cho rằng công tác đào tạo tại Công ty không có hạn chế gì, phần còn lại có nhiều ý kiến trái chiều về những tồn tại (một số cho rằng lãnh đạo Công ty không quan tâm, một số lại cho rằng kế hoạch đào tạo không tốt, người giảng dạy chưa tốt). Theo phiếu khảo sát ta nhận thấy, hiện tại nhu cầu đào tạo cá nhân của người lao động không nhiều (có 53,3%), trong đó chủ yếu người lao động có mong muốn đào tạo nghiệp vụ chuyên môn, tin học và ngoại ngữ. Điều này cho thấy, có thể còn một số tồn tại trong công tác đào tạo tại Công ty cũng đã có những hiệu quả nhất định, thỏa mãn phần nào yêu cầu của người lao động.

2.4.3. Đánh giá chung:

2.4.3.1. Tích cực:

Trong những năm qua, công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty đã góp phần quan trọng trong việc nâng cao mặt bằng chung về trình độ và năng lực của đội ngũ CBCNV, gắn liền với nhu cầu sử dụng, đáp ứng nhu cầu của sự phát triển.

** Việc tiến hành công tác đào tạo được thực hiện thường xuyên và đạt được phần nào mục tiêu đưa ra:*

Về việc đào tạo, nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực của Công ty Cổ phần xây dựng giao thông được tiến hành hàng năm. Phần lớn chương trình đào tạo

đều được tổ chức thành nhiều khóa học với thời gian linh hoạt để cán bộ có thể bố trí tham gia.

Đội ngũ lao động được cử đi đào tạo, bồi dưỡng đều ý thức được trách nhiệm và quyền lợi của mình trong việc học tập và nâng cao trình độ, tạo ra hiệu quả đào tạo cao, đội ngũ được cử đi đào tạo đều hoàn thành tốt chương trình học tập, hơn 70% cán bộ hoàn thành đào tạo ở mức khá, không có CBCNV nào bỏ dở chương trình học tập, không có lao động nào kết thúc khóa đào tạo ở mức yếu, kém.

Sau đào tạo thái độ trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao của đội ngũ CBCNV đi đào tạo được nâng cao hơn, có trách nhiệm hơn trong công việc, hoàn thành chỉ tiêu đề ra của lãnh đạo. Hiệu quả làm việc của người lao động nâng lên rõ rệt.

Tổng công ty đã xây dựng cho mình được một quy trình đào tạo phù hợp với yêu cầu của sản xuất kinh doanh nhằm đúng mục tiêu, đối tượng đào tạo, nội dung, chương trình đào tạo, phương thức đào tạo, phối hợp đào tạo khá hợp lý. Điều này cho thấy việc tổ chức thực hiện công tác đào tạo của công ty đã đạt được hiệu quả khá cao.

**Cơ sở thực hiện và phục vụ đào tạo nhân lực đảm bảo:*

Cơ sở thực hiện công tác đào tạo khá tốt và đầy đủ, bao gồm luật, các văn bản dưới luật và quy chế đào tạo. Việc phân định trách nhiệm các cấp trong Công ty khá rõ ràng, cụ thể. Đây là một trong những yếu tố giúp hoàn thành kế hoạch đào tạo theo đúng tiến trình đưa ra.

Hàng năm Công ty đã bỏ ra khoảng 400 triệu đồng cho công tác đào tạo nguồn nhân lực, điều này cho thấy sự quan tâm của ban lãnh đạo Công ty đối với công tác đào tạo, thể hiện được quan điểm “ coi con người là trung tâm của sự phát triển” của lãnh đạo.

Cơ sở vật chất phục vụ cho công tác đào tạo tại Công ty được trang bị khá

đầy đủ và hiện đại, điều đó đã tạo thuận lợi cho công tác đào tạo của Công ty.

**Lựa chọn phương pháp đào tạo khá phù hợp:*

Các phương pháp đào tạo đang được áp dụng tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái khá phong phú, bao gồm: đào tạo kèm cặp, chỉ dẫn; đào tạo trực tiếp tại Công ty; cử đi học; luân chuyển, thuyên chuyển công việc; hội nghị, hội thảo chuyên đề.

Việc đa dạng hóa các phương pháp giúp cán bộ đào tạo thuận lợi trong cách lựa chọn, áp dụng các phương pháp vào từng đối tượng đào tạo hợp lý, góp phần làm phong phú nội dung truyền đạt, giúp cán bộ dễ tiếp cận hơn với chương trình đào tạo, nâng cao hiệu quả công tác đào tạo.

2.4.3.2. Hạn chế và nguyên nhân.

**Hạn chế:*

Mặc dù đã đạt được nhiều kết quả tốt trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong công ty vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế, cụ thể :

Một là, chưa xây dựng được chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực dài hạn:

Cho đến nay, Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái vẫn chưa xây dựng được chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực mang tính dài hạn. Trong những năm qua, công tác đào tạo nhân lực tại Công ty chỉ được lập kế hoạch cho từng năm, chủ yếu nhằm đáp ứng công việc trước mắt, tức là mới nặng về mục tiêu đào tạo hiện tại mà chưa chú trọng đến khía cạnh nâng cao chất lượng nguồn nhân lực theo chiều sâu mang tính chiến lược.

Vì vậy, việc đào tạo nhân lực tại Công ty còn mang tính tự phát, chưa đáp ứng kịp thời những chuyển biến nhanh chóng trên các mặt hoạt động của Công ty. Thực tế này chưa phù hợp với sự biến động, cạnh tranh mạnh mẽ của thị trường hiện nay.

Hai là, còn nhiều bất cập trong việc xây dựng chương trình đào tạo nhân lực:

Thứ nhất, việc căn cứ làm cơ sở xác định nhu cầu đào tạo chưa đầy đủ. Hiện Công ty đang xác định nhu cầu đào tạo dựa trên yêu cầu của đơn vị và yêu cầu của cá nhân người lao động chứ chưa căn cứ vào yêu cầu của công việc. Hoạt động phân tích công việc là một trong những cơ sở quan trọng nhất để nhận biết được nhu cầu đào tạo cả trong hiện tại và tương lai. Đây là một trong những hạn chế cơ bản khiến công tác đào tạo nhân lực chưa bám sát thực tế với nhu cầu phát triển công việc trong tương lai.

Thứ hai, Công ty Cổ phần xây dựng giao thông chưa chủ động trong việc xây dựng mục tiêu cũng như lựa chọn, đánh giá một cách khoa học nội dung chương trình đào tạo, chủ yếu vẫn dựa vào chương trình cũ hoặc chương trình của cơ sở đào tạo liên kết. Việc thuê ngoài giảng viên giảng dạy thông qua công ty tư vấn đào tạo có thể dẫn tới tình trạng giáo viên tham gia giảng dạy không nắm được mục tiêu, yêu cầu của công tác đào tạo là do Ban lãnh đạo đề ra, làm ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo và chất lượng đào tạo không được đảm bảo. Vì vậy, nội dung đào tạo chậm đổi mới, chưa đáp ứng kịp như cầu thực tế.

Thứ ba, công tác đánh giá hiệu quả đào tạo chưa được thực hiện hoặc chỉ mang tính hình thức, chưa có ý nghĩa vận dụng vào việc đổi mới, cải tiến nội dung đào tạo và công tác tổ chức đào tạo cho những kế hoạch tiếp theo. Đánh giá kết quả đào tạo còn bỏ qua nhiều yếu tố quan trọng, bước này được thực hiện giản đơn, thiếu tiêu thức đánh giá nên không đánh giá được thực chất hiệu quả đào tạo.

Thứ tư, nguồn kinh phí chi cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực mặc dù đã cao hơn trước nhưng vẫn còn thấp so với nhu cầu nhất là trong việc đào tạo phát triển, đưa lao động đi đào tạo sau đại học, đào tạo chuyên gia trong các lĩnh vực.

Thứ năm, đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo của công ty còn yếu, hiện nay chỉ có 1/5 cán bộ đã qua đào tạo chuyên về công tác quản trị nhân lực làm việc trong lĩnh vực đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Đây thực sự là một khó khăn lớn đòi hỏi cần có sự quan tâm giải quyết của lãnh đạo công ty trong thời gian tới.

Thứ sáu, tư tưởng và nhận thức về vai trò của công tác đào tạo trong đội ngũ CBCNV thuộc Công ty còn chưa cao và thống nhất, gây ra những khó khăn không nhỏ tới việc triển khai thực hiện công tác này và ít nhiều ảnh hưởng tới chất lượng công tác đào tạo do trong quá trình học tập học viên không hứng thú.

** Nguyên nhân:*

Thứ nhất, mô hình tổ chức và cơ chế quản lý đào tạo còn bộc lộ những bất cập cần được đổi mới. Trong đó đặc biệt là đội ngũ cán bộ chuyên trách đào tạo. Năng lực của đội ngũ cán bộ phụ trách công tác đào tạo của Công ty còn yếu, mỏng, hầu như chưa qua đào tạo chuyên sâu về công tác quản lý nhân lực, và lĩnh vực đào tạo phát triển nguồn nhân lực. Các cán bộ kết hợp trong Phòng Tổ chức – hành chính thường làm việc theo kinh nghiệm, do đó công tác đào tạo chưa được thực hiện một cách khoa học.

Thứ hai, Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái chưa tiến hành phân tích công việc cũng như chưa có hệ thống các bản mô tả công việc, bản yêu cầu thực hiện công việc đối với từng vị trí chức danh công việc. Trong khi hoạt động phân tích công việc là hoạt động cơ bản giúp người quản lý giúp mình xác định được các yêu cầu đối với người lao động cũng như làm cho họ hiểu được các yêu cầu đó. Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng, chính là cơ sở cho việc thực hiện các hoạt động quản trị nhân lực khác một cách đúng đắn và hiệu quả, trong đó có công tác đào tạo nhân lực.

Thứ ba, trong đội ngũ CBCNV làm việc tại công ty mỗi một người lại có những nhận thức khác nhau về vai trò của công tác đào tạo và phát triển nguồn

nhân lực nên việc đầu tư cho hoạt động này còn hạn chế. Đồng thời, theo nghiên cứu một số nhân viên đã tham gia các khoá đào tạo Tổng công ty tổ chức đều đưa ra nhận định rằng lực lượng đội ngũ giáo viên, những người trực tiếp truyền thụ kiến thức trong các chương trình đào tạo, bồi dưỡng cho CBCNV còn có những hạn chế cả về số lượng và chất lượng, cũng như không đồng nhất trong quan điểm, ngôn ngữ.

Thứ tư, do đặc thù trong công việc của đội ngũ CBCNV là vừa học, vừa phải tham gia công tác, thực hiện nhiệm vụ do cấp trên giao phó, nên thời gian tập trung cho việc học tập, đào tạo nâng cao trình độ gặp không ít khó khăn làm ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Thứ năm, Công ty chưa thực hiện các chính sách sử dụng nhân lực hiệu quả sau đào tạo. Do đó, vô hình chung làm giảm đi phần nào hiệu quả của công tác đào tạo, đồng thời không giữ chân được nhân tài trong quá trình sản xuất kinh doanh.

CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP VÀ KHUYẾN NGHỊ NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG GIAO THÔNG YÊN BÁI.

3.1. Phương hướng hoạt động của Công ty trong thời gian tới:

3.1.1. Phương hướng sản xuất kinh doanh:

Với xu thế kinh tế quốc tế phát triển và hội nhập ngày càng nhanh, công ty cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái cũng đang từng bước thực hiện mở rộng hoạt động kinh doanh và phát triển nhiều lĩnh vực khác nhau như : Khai thác và sản xuất vật liệu xây dựng; Sản xuất cấu kiện bê tông đúc sẵn; San tạo mặt bằng; Kinh doanh vật liệu xây dựng; Kinh doanh xăng dầu; Kinh doanh phụ tùng ô tô, máy công trình; Kinh doanh vận tải hàng hoá; Thiết kế công trình đường bộ... Tuy nhiên, lĩnh vực chính của công ty vẫn là xây dựng các công trình giao thông, cầu đường. Việc mở rộng quy mô sản xuất trong tương lai đòi hỏi Công ty cần chú trọng và thực hiện tốt công tác quản trị nhân lực, đặc biệt là công tác đào tạo.

a) Về lĩnh vực xây lắp

Đây vẫn là lĩnh vực hoạt động chính của Công ty trong giai đoạn 10 năm sắp tới (2011 – 2020). Công ty xác định rằng doanh thu và lợi nhuận từ hoạt động xây lắp sẽ vẫn chiếm tỷ trọng lớn trong toàn bộ cơ cấu doanh thu hàng năm của Công ty, cụ thể bằng những định hướng như sau:

- Tăng cường công tác tham gia đấu thầu các công trình XD CB trong và ngoài địa bàn tỉnh.
- Dựa trên ưu thế về nguồn tài chính ổn định sẵn có, Công ty sẽ tập trung mạnh và đột phá vào việc đầu tư cải tiến trang thiết bị và công nghệ thi công xây dựng hiện có cho ngang bằng trình độ với các doanh nghiệp cùng ngành nghề trên địa bàn nhằm tiết kiệm chi phí, tăng năng suất lao động, rút ngắn tiến độ và nâng cao chất lượng thi công các công trình xây dựng. Công ty sẽ tổ chức những

chuyên tham quan, hợp tác, nghiên cứu học tập kinh nghiệm và chuyển giao những công nghệ, thiết bị thi công xây dựng mới cũng như áp dụng những vật liệu xây dựng mới và biện pháp thi công tiên tiến. Công ty sẽ thường xuyên tham gia các chương trình xúc tiến ngành xây dựng nhằm mục tiêu cập nhật các công nghệ xây dựng tiên tiến.

- Phát triển nguồn nhân lực cho mảng thi công xây lắp : dựa trên lực lượng hiện có chủ yếu là đội ngũ cán bộ quản lý chuyên nghiệp tại các công trường xây dựng, các đội thi công và đội ngũ kỹ thuật viên, CNKT có tay nghề, Công ty sẽ tiếp tục công tác đầu tư và phát triển theo chiều sâu trong việc huấn luyện, đào tạo. Công ty hướng tới mục tiêu ngày càng chuyên môn hóa sâu hơn nữa trong từng lĩnh vực thi công xây lắp cho cả cán bộ quản lý và các lực lượng công nhân có tay nghề. Công ty sẽ phát triển các hình thức hợp tác, liên kết đào tạo với các trường Đại học, trường dạy nghề, các cơ sở đào tạo trong và ngoài nước để nâng cao kiến thức cho đội ngũ nhân sự, bổ sung nhân lực cho Công ty từ nhân sự cấp cao đến những công nhân lành nghề.
- Tăng cường kiểm soát công tác an toàn lao động và vệ sinh công nghiệp tại các công trường.

b) Mở rộng ngành nghề

Công ty tiếp tục nghiên cứu mở rộng phạm vi và ngành nghề kinh doanh khác khi có điều kiện và hiệu quả dựa trên ưu thế sẵn có về nguồn lực, kinh nghiệm, thị trường và thương hiệu của công ty. Các ngành nghề dự kiến phát triển thêm :

- Kinh doanh dịch vụ vận tải hàng hóa.

- Sản xuất gạch block bê tông nhẹ cung cấp cho các công trình xây dựng cơ bản trong địa bàn tỉnh.
- Đầu tư xây dựng các dự án với quy mô từ nhỏ đến trung bình và kinh doanh sản xuất vật liệu xây dựng.

Trên đây là một vài nét chính về định hướng sản xuất kinh doanh của Công ty trong giai đoạn 2011 – 2020, đã được Đại hội cổ đông thông qua ngày 31/12/2011.

3.1.2. Nhu cầu về chất lượng nhân lực tại Công ty trong thời gian tới:

Thực hiện chương trình hành động thực hiện Nghị quyết Đại hội Đảng bộ Tổng công ty, Ban Thường vụ Đảng ủy Tổng công ty xây dựng chương trình Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

***Mục tiêu chương trình**

Thứ nhất, mục tiêu chung là phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tổng công ty đến năm 2020 là nhiệm vụ trọng tâm và cấp thiết để góp phần tăng năng suất lao động, đảm bảo chất lượng công trình và hiệu quả sản xuất kinh doanh; chương trình được xây dựng và triển khai một cách khoa học, có tính kế thừa lâu dài; đảm bảo mục tiêu phát triển của Tổng công ty vừa đảm bảo chủ động trong sản xuất kinh doanh, mở rộng ngành nghề, tiếp thu và làm chủ được công nghệ tiên tiến và yêu cầu hội nhập, hợp tác quốc tế; thực hiện hiệu quả chương trình nhằm góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh, đáp ứng chiến lược xây dựng Công ty phát triển bền vững, trở thành một đơn vị mạnh của ngành GTVT.

Thứ hai, mục tiêu cụ thể như sau:

- Đảm bảo đủ nhân lực chất lượng cao có khả năng về chuyên môn và ngoại ngữ để đáp ứng được yêu cầu phát triển của Công ty trong lĩnh vực kinh doanh chính và mở rộng sang một số lĩnh vực khác;

- Đảm bảo đủ lực lượng CNKT, công nhân vận hành thiết bị, có cơ cấu công nhân với ngành nghề phù hợp với yêu cầu phát triển bền vững của Công ty;
- Đảm bảo 10% cán bộ kỹ thuật của Tổng công ty có trình độ ngoại ngữ có thể làm việc trực tiếp với người nước ngoài không phải thông qua phiên dịch;
- Đến năm 2020, Công ty có 1,5% cán bộ có trình độ trên đại học, 35% có trình độ đại học, 1% cán bộ, kỹ sư được cử đi học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn tại nước ngoài.

***Nhiệm vụ của chương trình**

Để phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong thời gian tới cần quán triệt và triển khai có hiệu quả các nhiệm vụ sau:

Nâng cao hiệu quả công tác quy hoạch cán bộ, công tác lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ để đáp ứng yêu cầu của chiến lược phát triển Công ty đến năm 2020;

Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ đầu ngành, đảm bảo đủ nhân lực chất lượng cao có khả năng về chuyên môn và ngoại ngữ để có thể đáp ứng được yêu cầu trong lĩnh vực xây dựng công trình cầu, đường và một số lĩnh vực khác; làm chủ được các công nghệ thi công các công trình cầu, đường tiên tiến. Bảo đảm đủ lực lượng CNKT, có cơ cấu ngành nghề phù hợp với yêu cầu phát triển bền vững của Công ty;

Kết hợp chặt chẽ giữa đào tạo mới, đào tạo lại, tổ chức tuyển dụng theo yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh. Kết hợp đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp với đào tạo trình độ chính trị. Đến năm 2015 có 100% cán bộ quản lý của các đơn vị thành viên và phòng ban Tổng công ty được đào tạo quản trị doanh nghiệp, pháp luật, tin học đáp ứng được yêu cầu công tác;

Định kỳ tổ chức các lớp bồi dưỡng, nâng cao trình độ ngoại ngữ và tiếp thu công nghệ mới, trong đó chú trọng đến công tác học tập, nâng cao trình độ cho cán bộ, kỹ sư và CNKT;

Hoàn thiện cơ chế chính sách ưu đãi đối với người lao động; Thực hiện chính sách ưu tiên bổ nhiệm, sử dụng, đãi ngộ cán bộ giỏi, có năng lực để duy trì và phát triển được nguồn nhân lực hiện có và thu hút nhân lực từ bên ngoài;

3.2. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nhân lực:

3.2.1. Một số giải pháp đối với công tác đào tạo nhân lực:

3.2.1.1. Xây dựng chiến lược đào tạo trong dài hạn:

Định hướng đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái đã được nêu khá cụ thể, phù hợp và bám sát với phương hướng phát triển trong hoạt động kinh doanh của Công ty. Tuy nhiên, từ định hướng đến việc triển khai còn một khoảng cách khá lớn. Do đó, Công ty cần phải xây dựng được một chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực dài hạn chứ không phải chỉ lập kế hoạch ngắn hạn hàng năm. Có như vậy, công tác đào tạo mới đạt hiệu quả cao.

Mục tiêu: Xây dựng được một chiến lược đào tạo (có thể từ 10 năm đến 20 năm) gắn liền với chiến lược sản xuất kinh doanh cũng như các chiến lược khác trong Công ty.

Nội dung giải pháp:

Chiến lược đào tạo không chỉ xây dựng dựa trên định hướng phát triển kinh doanh chung mà còn căn cứ vào kết quả phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc, xác định nhu cầu, mục tiêu và đối tượng đào tạo một cách cụ thể và khoa học.

Thứ nhất, trong chiến lược, ngoài việc nêu ra mục tiêu tổng quan, cần cụ thể hóa thành các chỉ tiêu cơ bản đạt được theo lộ trình phát triển, bao gồm:

Nhóm chỉ tiêu về quy mô nguồn nhân lực.

Nhóm chỉ tiêu về chất lượng nguồn nhân lực: phân chia theo trình độ đào tạo, ngoại ngữ... và theo yêu cầu đối với từng vị trí nghiệp vụ.

Thứ hai, đối với nội dung của chiến lược đào tạo, Công ty cần làm rõ: trong nội dung đào tạo nên chỉ rõ hình thức và phương pháp đào tạo dự kiến áp dụng, cách thức quản lý đào tạo (đánh giá nhu cầu, thiết kế chương trình đào tạo, thực hiện chương trình đào tạo, đánh giá hiệu quả đào tạo).

Thứ ba, đã là công tác đào tạo nhân lực thì không thể tách rời với việc thực hiện các hoạt động quản lý nhân sự khác trong tổ chức, ví dụ như tuyển cán bộ, đánh giá kết quả thực hiện công việc, chế độ thù lao... Vì vậy, chiến lược đào tạo cũng phải đề cập và làm rõ được những nội dung này trong mỗi liên hệ hỗ trợ công tác đào tạo.

Thứ tư, nội dung nữa không kém phần quan trọng cần làm rõ trong chiến lược này, đó là về công tác thực hiện, bao gồm:

Trách nhiệm cụ thể của các đơn vị, cá nhân có liên quan: Ban giám đốc, Phòng Tổ chức – hành chính, các đơn vị trực thuộc và các cá nhân có liên quan.

Điều kiện thực hiện giải pháp: nêu cụ thể các nội dung công việc, đơn vị, các nhân tổ chức thực hiện, kết quả thực hiện theo lộ trình thời gian. Cần có sự kết hợp giữa các bộ phận trong Công ty cũng như sự đồng bộ hóa các chiến lược khác trong Công ty để thực hiện được giải pháp.

3.2.1.2. Bổ sung cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo nhân lực:

Để tiến hành xác định nhu cầu đào tạo tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái một cách khoa học và có hệ thống, cán bộ đào tạo tại Công ty cần xác định dựa trên hoạt động phân tích công việc và có hướng dẫn cụ thể việc xác định nhu cầu đào tạo tới các đơn vị.

Nội dung giải pháp:

Trước hết, chuyên viên đào tạo cần tiến hành phân tích công việc đối với từng chức danh và cả vị trí công việc, từ đó làm rõ ở từng công việc cụ thể, cán

bộ có những nhiệm vụ, trách nhiệm gì, họ thực hiện những hoạt động nào, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào, những mối quan hệ nào được thực hiện, yêu cầu về kiến thức, kỹ năng mà người lao động cần có để thực hiện công việc... Kết quả của việc phân tích công việc chính là phải xây dựng được hệ thống các bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực công việc đối với từng vị trí công việc.

Bên cạnh đó, khi xác định nhu cầu đào tạo nhân lực, thay vì việc giao phó hoàn toàn cho các đơn vị như hiện nay, Phòng Tổ chức – hành chính có thể trực tiếp thực hiện hoặc hướng dẫn cho bộ phận tại các đơn vị về kỹ thuật xây dựng nhu cầu đào tạo. Kỹ thuật xây dựng nhu cầu đào tạo như sau:

Quan sát và phỏng vấn trực tiếp: Kỹ thuật phỏng vấn là rất quan trọng đối với cán bộ đào tạo. Các cuộc phỏng vấn có thể được tiến hành một cách không chính thức qua trao đổi thảo luận ở người văn phòng hoặc tiến hành rất chính thức khi cán bộ đào tạo có các ghi chép nhất định.

Trước tiên, cán bộ đào tạo quan sát công việc đang thực hiện của cán bộ một cách kỹ lưỡng và có hệ thống, cố gắng xác định tất cả các bước công việc được thực hiện để hoàn thành công việc. Cán bộ đào tạo có thể tham khảo mẫu sau để ghi chép các quan sát của mình.

Sau bước phỏng vấn, cán bộ đào tạo tiến hành phỏng vấn người cán bộ xem đối tượng phỏng vấn thực hiện công việc như thế nào để xác định lại những ghi chép của cán bộ đào tạo. Sau đó tiếp tục phỏng vấn một người thực hiện không tốt công việc tương tự để các vấn đề người lao động gặp phải khi thực hiện công việc.

Thứ hai, sử dụng phiếu câu hỏi điều tra: phiếu câu hỏi điều tra sẽ cho cán bộ có cơ hội thể hiện mong muốn đào tạo của mình mà không e ngại hay lo sợ điều gì.

Cách thức tiến hành: Cán bộ đào tạo chọn thời gian và địa điểm nào đó thuận lợi (không phải trong giờ làm việc), đồng thời giải thích mục đích của việc điều tra cho cán bộ để giúp họ hiểu và hợp tác với công việc điều tra.

Ba là, thực hiện kiểm tra: kiểm tra về kết quả công việc sẽ chỉ rõ cán bộ biết gì, có thể làm được gì và qua đó sẽ phát hiện được lĩnh vực cần cung cấp thêm thông tin hoặc cần đào tạo thêm. Kiểm tra về kỹ năng cũng giúp phát hiện được khả năng tiếp thu của cán bộ hoặc kỹ năng cụ thể cần đào tạo thêm.

Bốn là, phân tích các báo cáo và dữ liệu ghi chép: Các báo cáo và ghi chép về quản lý cung cấp các dữ liệu quan trọng cho việc xác định nhu cầu đào tạo. Cán bộ đào tạo liệt kê tất cả các tài liệu và các ghi chép có sẵn tại Công ty, kiểm tra những dữ liệu nào trong số đó có thể giúp nhận ra được nhu cầu đào tạo của nhân viên. Một số tài liệu được sử dụng rất hữu ích như:

Các báo cáo ghi chép về quản lý: Xem xét các số liệu về năng suất lao động, doanh thu, tỷ lệ di chuyển lao động, việc vi phạm kỷ luật lao động của cán bộ.... Tập trung vào tìm câu trả lời cho câu hỏi: vấn đề này sinh bao nhiêu lần? Có bao nhiêu lần xảy ra vấn đề đó?

Các báo cáo đánh giá và kiểm tra: Xem xét các số liệu về việc vi phạm kỷ luật, không đáp ứng tiêu chuẩn về kết quả công việc, các vụ tranh chấp và không hoàn thành nhiệm vụ. Tập trung trả lời cho câu hỏi: nguyên nhân của vấn đề là gì?

Các ghi chép nhân sự: Tìm kiếm các thông tin về tranh chấp trong nội bộ, tỷ lệ cán bộ ra khỏi Công ty, số lần vắng mặt, các hình thức kỷ luật lao động...

Báo cáo về chi phí và kinh doanh: Xem xét các số liệu về việc tăng chi phí, những phàn nàn của khách hàng, sự lãng phí, ... Cố gắng thu thập dữ liệu để trả lời câu hỏi: Vấn đề gì đang xảy ra? Nguyên nhân của vấn đề là gì?

Cán bộ đào tạo cần tìm và chỉ ra những dẫn chứng của việc thiếu đào tạo. Những ghi chép này sẽ không thực sự chỉ cho ta thấy cái gốc, nguyên nhân cuối

cùng của vấn đề mà nó chỉ cho ta thấy những lĩnh vực mà nhân viên có thể tốt hơn nhờ đào tạo.

Một vấn đề đáng lưu ý là do đặc thù của Công ty là một công ty xây dựng, yếu tố kỹ thuật vô cùng cần thiết trong quá trình thi công các công trình. Vì vậy, cán bộ đào tạo cần phân tích yêu cầu về chuyên môn kỹ thuật (đối với cán bộ kỹ thuật) và yêu cầu về cấp bậc công việc (đối với công nhân) để đưa ra mức độ đáp ứng công việc mà công nhân đang đảm nhận, từ đó xây dựng nhu cầu đào tạo, đào tạo lại, đào tạo bổ sung hay đào tạo nâng cao.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

Cần sự phối kết hợp giữa các phòng ban trong Công ty, sự ủng hộ của đồng nghiệp.

Hệ thống các báo cáo và dữ liệu mà Công ty đang lưu trữ.

Kỹ năng làm việc của cán bộ đào tạo: chăm chỉ, hiểu vấn đề, biết những số liệu mình đang cần, tìm được lý do giải thích cho những con số thực tế.

3.2.1.3. Đổi mới mục tiêu đào tạo:

Mục tiêu: xây dựng mục tiêu đào tạo một cách cụ thể, lượng hóa được, có cơ sở khoa học và bám sát với thực tế đang thực hiện. Mục tiêu này bao gồm cả số lượng, cơ cấu học viên, và kỹ năng mà học viên cần có sau khi đào tạo.

Nội dung thực hiện giải pháp:

Cán bộ đào tạo vừa là đối tượng vừa là chủ thể của quá trình đào tạo. Do đó, Công ty cần xem xét đến việc mức độ được phép tham gia vào việc xác định mục tiêu của cán bộ đào tạo. Điều này có thể thực hiện qua trao đổi trực tiếp giữa bộ phận nhân sự với cán bộ đào tạo và trường các đơn vị nhằm xác định được mục tiêu phù hợp. Sau khi thống nhất, bộ phận nhân sự cũng cần có văn bản nêu rõ mục tiêu đào tạo để cán bộ nắm rõ và phân đầu thực hiện.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

Có sự trao đổi giữa Phòng Tổ chức – hành chính và cán bộ đào tạo, kết hợp với Trưởng các đơn vị có lao động tham gia đào tạo.

3.2.1.4. Chủ động xây dựng nội dung công tác đào tạo:

Việc chủ động xây dựng nội dung chương trình đào tạo là điều hết sức cần thiết. Đây cũng là một trong những yếu tố góp phần hoàn thành được các mục tiêu đã được lượng hóa trong kế hoạch, đồng thời sẽ bám sát với kế hoạch sản xuất kinh doanh cũng như văn hóa tổ chức của Công ty.

Mục đích: Xây dựng được nội dung chương trình đào tạo phù hợp với đặc thù lao động và sản xuất kinh doanh tại Công ty.

Nội dung giải pháp:

Cán bộ chuyên trách công tác đào tạo cũng như các cán bộ xuất sắc, có uy tín về chuyên môn nghiệp vụ của Công ty cần phối hợp với cơ sở đào tạo và giáo viên trong việc xây dựng nội dung đào tạo, lựa chọn kiến thức, kỹ năng cần đào tạo, giáo trình học tập...

Nội dung chương trình đào tạo nên được xây dựng chi tiết và có thể gửi cho các học viên tìm hiểu trước khi bắt đầu khóa học để học viên chủ động hơn trong quá trình học tập đồng thời cũng là cách để tham khảo ý kiến của học viên về nội dung đào tạo.

Căn cứ vào định hướng phát triển hoạt động kinh doanh của Công ty cũng như qua nghiên cứu tìm hiểu các cơ sở dữ liệu về đào tạo, luận văn xin đưa ra một số danh mục chương trình cần đào tạo tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái theo phụ lục. [phụ lục 4 – Đề xuất danh mục các chương trình đào tạo tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái].

Điều kiện thực hiện giải pháp:

Phối kết hợp các bên liên quan đã trình bày trong phần nội dung bao gồm: Phòng Tổ chức – hành chính, cán bộ chuyên trách đào tạo, Cán bộ xuất sắc có uy

tín về chuyên môn nghiệp vụ, cơ sở kiến kết đào tạo, giáo viên giảng dạy đào tạo.

3.2.1.5. Lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo:

Muốn nâng cao hiệu quả đào tạo ngoài việc nâng cao chất lượng quy hoạch đào tạo, tăng cường xây dựng và nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo, chúng ta cũng cần tăng cường đầu tư cơ sở vật chất phục vụ cho công tác đào tạo, mà Công ty phải chú ý hoàn thiện phương pháp đào tạo để nâng cao hiệu quả đào tạo. Hiện nay trong công ty chỉ dừng lại ở việc áp dụng một số phương pháp đào tạo phổ biến đó là đào tạo ngoài doanh nghiệp và một số lớp đào tạo tổ chức này tại trụ sở công ty

Mục tiêu:

Tiết kiệm chi phí đào tạo.

Tận dụng tối đa cơ sở vật chất kỹ thuật hạ tầng sẵn có của công ty, tài liệu công nghệ có sẵn của công ty để áp dụng nhiều phương thức đào tạo.

Đổi mới nội dung đào tạo theo hướng cập nhật, hiện đại.

Làm cho người lao động hứng thú khi tham gia các lớp đào tạo.

Nội dung giải pháp:

Từng bước xúc tiến việc hiện đại hóa công tác đào tạo theo hướng trang bị và ứng dụng công nghệ tin học vào quá trình giảng dạy để thay thế dần cho phương pháp giảng dạy truyền thống vẫn đang được áp dụng ở một vài khoá đào tạo của Tổng công ty hiện nay.

Đẩy mạnh hình thức tự học của cá nhân người lao động: CBCNV trong Tổng công ty có thể tự học trên nền tảng tự nghiên cứu tài liệu về công nghệ có sẵn của công ty. Đồng thời, tích cực quan sát cách thức làm việc của những người có kinh nghiệm để rút ra kinh nghiệm cho bản thân. Tích cực tham gia các cuộc thi sáng tạo, thi kiểm tra trình độ chuyên môn, kỹ năng cấp Tổng công ty để tự rèn luyện kiến thức, kỹ năng làm việc cho bản thân. Hình thức tự học sẽ giúp

cho cá nhân người lao động phát huy được tính tự giác, tư duy sáng tạo và giúp làm giảm chi phí đào tạo.

Tổng công ty cũng nên thường xuyên tổ chức các buổi nói chuyện theo chủ đề để nhằm đẩy mạnh sự trao đổi kinh nghiệm giữa những người lao động với nhau. Qua các cuộc nói chuyện này người lao động có thể chia sẻ những kinh nghiệm làm việc của mình cho các lao động khác. Đồng thời, đây là phương pháp thích hợp để nâng cao kỹ năng giao tiếp, ra quyết định cá nhân.

Tổng công ty nên mời một số chuyên gia đầu ngành về các ngành như: môi trường, kỹ thuật cầu đường, quản trị nhân lực, tài chính.. để nói chuyện, trao đổi kinh nghiệm với các chuyên viên cao cấp của công ty, quản lý lãnh đạo các phòng ban, kỹ sư. Các cuộc nói chuyện này sẽ làm cho họ được cập nhật những kiến thức mới, phương pháp làm việc mới, cũng như các cách nhìn mới về nhiều vấn đề.

Tổng công ty nên đẩy mạnh hình thức tuyên truyền, tập huấn cho cán bộ công nhân viên khi tham gia các khóa học về an toàn như: phòng chống cháy nổ, an toàn lao động, phòng cháy chữa cháy...

Điều kiện thực hiện giải pháp:

Cơ sở vật chất kỹ thuật: máy chiếu, phòng học, phòng hội trường công ty, máy vi tính, hệ thống âm thanh, chiếu sáng được đầu tư

Đầu tư ngân sách cho các khóa đào tạo, các hội thảo theo hình thức mới một cách hợp lý, có kế hoạch.

Ban tổ chức & phát triển nguồn nhân lực phải phối hợp làm việc với các phòng ban trong công ty, trưởng các bộ phận, phó giám đốc phụ trách của công ty, ban giám đốc công ty nhằm đem lại hiệu quả cao cho các khóa học mới nói riêng và công tác đào tạo nói chung.

3.2.1.6. Xây dựng phương pháp đánh giá công tác đào tạo hợp lý:

Hiện nay, Công ty đánh giá kết quả đào tạo thông qua chứng chỉ mà học viên đạt được. Vì vậy, việc nâng cao hiệu quả công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo tại Công ty là điều cần thiết phải thực hiện.

Mục tiêu:

Đánh giá chính xác hơn hiệu quả đào tạo của công ty

Đánh giá xem học viên, Tổng công ty có đạt được mục tiêu đào tạo đề ra hay không.

Đánh giá xem sự thay đổi về năng suất, hiệu quả sản xuất của Tổng công ty có phải do đào tạo mang lại hay không?

Nội dung giải pháp:

Đánh giá hiệu quả đào tạo dựa vào việc tính thời gian thu hồi chi phí, chi phí đào tạo trung bình chi cho một công nhân đã được nêu trong phần cơ sở lý luận về đào tạo.

Đánh giá hiệu quả đào tạo dựa vào thái độ học tập trên lớp của học viên, điểm học tập trung bình của học viên sau mỗi khóa, và tỷ lệ chứng chỉ, bằng cấp đạt được sau mỗi khóa học. Làm được điều này thì phải có sự kết hợp tốt giữa giáo viên trực tiếp giảng dạy và các cán bộ đào tạo.

Đánh giá hiệu quả đào tạo dựa vào tốc độ tăng năng suất lao động sau đào tạo. Tỷ lệ đầu việc được hoàn thành đúng hạn có tăng lên không? Sự đáp ứng yêu cầu của cấp trên có tăng lên sau khi được đào tạo hay không? Tỷ lệ những sáng kiến trong sản xuất có tăng lên hay không?

3.2.1.7. Tạo nguồn quỹ ổn định chi cho đào tạo:

Quỹ chi cho đào tạo và phát triển cần được ổn định. Bởi công tác đào tạo mang tính chiến lược, kéo dài cùng với quá trình hình thành và phát triển của Công ty.

Mục đích: tạo nguồn quỹ ổn định cho công tác đào tạo tại Công ty.

Nội dung giải pháp:

Lập ra quỹ đào tạo và phát triển nhân lực.

Cán bộ chuyên trách thực hiện phân bổ từ lợi nhuận sau thuế cho các quỹ, trong đó có quỹ đào tạo và phát triển nhân lực.

Quỹ đào tạo và phát triển nhân lực cũng cần có sự huy động vốn từ các cá nhân, tập thể có mong muốn và khả năng đóng góp.

Số tiền chi cho đào tạo không dùng hết trong thực hiện sẽ được tích lũy cho kế hoạch lần sau.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

Sự phối kết hợp của Phòng kế toán, phòng kế hoạch.

3.2.2. Một số giải pháp hỗ trợ làm tăng hiệu quả đào tạo nhân lực:

3.2.2.1. Kịch bản toàn bộ máy và năng lực của đội ngũ cán bộ đảm nhiệm tổ chức công tác đào tạo:

Hiện nay, đội ngũ cán bộ chuyên môn làm công tác đào tạo, bồi dưỡng còn mỏng, hiện chỉ có 1 cán bộ tốt nghiệp chuyên ngành Quản trị nhân lực đảm trách công tác này còn hầu hết các cán bộ chuyên trách công tác đào tạo của công ty không có chuyên môn chuyên sâu về công tác này. Vì vậy, yêu cầu đặt ra là phải nâng cao năng lực của cán bộ làm công tác đào tạo tại công ty.

Mục tiêu:

Nâng cao trình độ chuyên môn về chuyên ngành quản trị nhân sự cho các cán bộ phụ trách công tác đào tạo.

Đào tạo các kỹ năng, phong cách làm việc cần thiết cho các cán bộ làm công tác đào tạo: Soạn thảo văn bản, kỹ năng giao tiếp, sử dụng máy tính...

Nội dung giải pháp:

Cử các cán bộ làm công tác đào tạo của Tổng công ty đi tham gia các hội nghị, hội thảo của các chuyên gia về công tác đào tạo nhân lực do Tập đoàn mời về nói chuyện.

Cử các cán bộ đào tạo đi học các lớp nâng cao chuyên môn tại các trường, các trung tâm có uy tín về đào tạo chuyên ngành Quản trị nhân lực như: Trường Đại

học Kinh tế Quốc dân, Trường Đại học Lao động và xã hội, Trường đại học Công Đoàn, Thương Mại...

Điều kiện thực hiện:

Sự quan tâm của ban lãnh đạo Công ty như tạo điều kiện cho các cán bộ đào tạo đi học để nâng cao kiến thức, liên kết với các trung tâm, các trường đào tạo chuyên ngành Quản trị nhân lực...

Cấp kinh phí cho các cán bộ làm công tác đào tạo có kinh phí để được đào tạo nâng cao năng lực.

Công ty cung cấp đầy đủ các trang thiết bị phục vụ cho công tác đào tạo, góp phần làm giảm công việc cho các cán bộ đào tạo: cung cấp đủ máy tính nối mạng internet, máy in, xây dựng các phần mềm hỗ trợ công tác đào tạo...

3.2.2.2. Nâng cao nhận thức về công tác đào tạo nhân lực:

Mục tiêu giải pháp:

Nâng cao nhận thức của đội ngũ CBCNV toàn Tổng công ty về vai trò của công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng công tác.

Nâng cao hơn nữa ý thức, tinh thần học tập của CBCNV tham gia đào tạo.

Nội dung giải pháp:

Tổ chức tuyên truyền, quán triệt và có những chỉ đạo kịp thời về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao nhận thức của cán bộ quản lý, đặc biệt là cán bộ đào tạo nguồn nhân lực hiểu rõ về chủ trương, bản chất quá trình phát triển nhân lực tại Tổng công ty.

Tổ chức các cuộc thi tìm hiểu kiến thức về công tác đào tạo, kết hợp với các hình thức sinh động hấp dẫn trong toàn thể CBCNV Tổng công ty.

Đề cao tinh thần trách nhiệm của cán bộ quản lý, thúc đẩy hứng thú làm việc của họ, khuyến khích họ đưa ra những sáng tạo trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Có hình thức khen thưởng kịp thời và đúng lúc cho những CBCNV có sự chuyển biến lớn trong nhận thức về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

- Có được sự quan tâm của lãnh đạo trong Tổng công ty đối với công tác này, lãnh đạo phải là người thực hiện gương mẫu, đi đầu.

- Có sự kiểm tra, đánh giá việc thực hiện một cách công khai, minh bạch và phải dựa trên các tiêu chí thống nhất.

- tạo lập nguồn quỹ khen thưởng cho các cá nhân có tinh thần thay đổi nhận thức tích cực.

3.2.2.3. Hoàn thiện các chế độ, chính sách đối với người lao động sau đào tạo:

Chế độ chính sách đối với người lao động sau đào tạo là điều vô cùng quan trọng. Hiện nay, việc xây dựng cũng như thực hiện các chính sách cho người lao động sau đào tạo tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái chưa có văn bản và chiến lược cụ thể. Đây có thể coi là một trong những nguyên nhân khiến người lao động sau đào tạo không gắn bó lâu dài với Công ty.

Mục tiêu: xây dựng chính sách sử dụng lao động sau đào tạo, chính sách đãi ngộ cho lao động sau đào tạo

Nội dung giải pháp:

Kết hợp chặt chẽ giữa sử dụng và đãi ngộ nhân tài: Ưu tiên bố trí người có trình độ, năng lực vào các vị trí then chốt trong dây chuyền sản xuất, kinh doanh đồng thời có cơ chế hợp lý về đãi ngộ cho các vị trí này; Tạo môi trường thu hút nhân tài như: Trang bị cơ sở vật chất, môi trường làm việc tốt; điều kiện thông tin nhanh, kịp thời, đầy đủ và chính xác; Lãnh đạo các cơ quan, đơn vị cần quan tâm xây dựng một tập thể đoàn kết, không khí làm việc cởi mở, minh bạch dân chủ.

Xây dựng chính sách cụ thể tạo điều kiện để nhân tài có cuộc sống ổn định, yên tâm công tác và cống hiến cho Tổng công ty. Tạo ra môi trường lành mạnh trong công tác tuyển dụng để thu hút nhân tài. Các cơ quan đơn vị phải tuân thủ nghiêm túc quy chế tuyển dụng của Tổng công ty, đồng thời tăng cường kiểm tra, giám sát việc tuyển dụng, bố trí, sử dụng nguồn nhân lực; Xây dựng chính sách thu hút và sử dụng nguồn nhân lực mang tính chất toàn diện; xây dựng cơ cấu nhân lực hợp lý nhằm tạo ra nhân tài trên nhiều lĩnh vực tạo ra sự đồng bộ trong cơ cấu nhân sự.

Công ty cần quy hoạch nguồn cán bộ lâu dài từ những cán bộ, nhân viên có tâm huyết, đủ trình độ, năng lực lãnh đạo, có thành tích trong lao động được lãnh đạo đơn vị đánh giá cao và đưa vào nguồn cán bộ quy hoạch dài hạn cho công ty. Những cán bộ thuộc diện quy hoạch sẽ được bồi dưỡng, đào tạo, bổ sung kiến thức chuyên môn để điều hành các hoạt động của Công ty trong những năm tiếp theo.

Công ty có kế hoạch đánh giá năng lực và công việc định kỳ (6 tháng/ lần) qua đó đánh giá mục tiêu công việc, mục tiêu phát triển nghề nghiệp của mỗi cá nhân đồng thời cũng là cơ sở nhằm quy hoạch nguồn nhân sự phù hợp với từng giai đoạn phát triển của Công ty.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

Chính sách sử dụng nhân lực sau đào tạo cần gắn liền với các chính sách nhân sự khác của Công ty. Tất cả phải mang tính đồng bộ hóa thì mới đảm bảo việc thực hiện chính sách đối với người lao động sau đào tạo một cách hiệu quả. Các chính sách này bao gồm: chính sách tuyển dụng, chính sách đào tạo và phát triển nhân viên, chính sách tiền lương thưởng, chính sách phúc lợi, chính sách môi trường – điều kiện làm việc, văn hóa Công ty.

3.3. Một số khuyến nghị:

Để công ty phát triển toàn diện, không chỉ nội lực công ty phải mạnh mà công ty còn phải được hoạt động trong một môi trường thuận lợi, một thị trường năng động và ổn định. Nhà nước ta có vai trò quan trọng trong việc điều tiết thị trường kinh tế, dưới đây là một vài khuyến nghị để Nhà nước có thể tạo điều kiện hơn nữa cho các doanh nghiệp phát triển, đặc biệt là trong mảng tuyển dụng lao động:

3.3.1. Hoàn thiện hệ thống pháp luật kinh tế:

Hiện nay, quốc hội nước ta đã xây dựng bộ luật kinh tế khá hoàn chỉnh. Tuy nhiên, bước vào thời kì hội nhập, nhất là khi nước ta gia nhập WTO, việc hoàn thiện hệ thống pháp luật đặc biệt là luật kinh tế nhằm tạo ra sự thống nhất giữa luật kinh tế Thế Giới và luật kinh tế Việt Nam, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp mở rộng phạm vi hoạt động.

3.3.2. Tạo điều kiện vay vốn cho các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp trong ngành GTVT- xây dựng.

Nhu cầu hạ tầng tiếp tục tăng cao trong khi nguồn vốn khó khăn. Hầu hết, các dự án thuộc ngành GTVT hay xây dựng ở nước ta diễn ra chậm là do giải ngân chậm, thiếu vốn. Năm 2013, ngành GTVT gặp khá nhiều khó khăn, đặc biệt là công tác giải ngân đầu tư vốn xây dựng cơ bản các công trình giao thông. Nếu như năm 2012 nguồn vốn ngân sách nhà nước được giao đã thực hiện 9.180 tỷ đồng, bằng 139% kế hoạch, giải ngân 7.830 tỷ đồng, bằng 119% kế hoạch. Riêng các dự án do Bộ GTVT trực tiếp quản lý đã thực hiện 8.270 tỷ/5348,5 tỷ đồng, vượt 56,5% kế hoạch, giải ngân 7.151,5 tỷ, vượt 33,7% kế hoạch. Tổng hợp báo cáo từ các chủ đầu tư về nguồn trái phiếu Chính phủ, đã thực hiện đạt 13.572 tỷ, vượt 10,3% kế hoạch, giải ngân đạt 98,4% kế hoạch. Các dự án BOT (Built-Operation-Transfer_vốn Xây dựng-Vận hành-Chuyển giao), ứng ngân sách, bán quyền thu phí đạt 4.955 tỷ đồng. Thì sang năm 2013, nhu cầu về cơ sở hạ tầng

tăng cao, trong khi vốn dành cho ngành lại giảm xuống gần một nửa (vốn dùng cho ngành GTVT còn khoảng 20 nghìn tỷ đồng – theo Hội nghị ngày 10/1/2013 của Bộ GTVT). Để đảm bảo tiến độ thi công công trình và không gây ảnh hưởng tới các dự án khác, nhà nước ta cần linh hoạt hơn nữa trong công tác giải ngân và việc xây dựng chính sách vay vốn cho các công ty xây dựng nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp nghiệm thu công trình kịp thời.

3.3.3. Bình ổn giá cả nhằm tạo điều kiện cho các doanh nghiệp phát triển, tham gia đấu thầu thành công.

Hiện nay, nước ta đang trong giai đoạn lạm phát hai con số, và nguyên vật liệu xây dựng cũng không tránh khỏi guồng quay đó, đây cũng là một trong những nguyên nhân quan trọng làm chậm tiến độ thi công. Theo số liệu của thống kê tình Giá tiêu dùng trong tháng 7/2013 có xu hướng tăng nhẹ ở một số nhóm hàng như: Thực phẩm; ăn uống ngoài gia đình; nhà ở, chất đốt, vật liệu xây dựng; giao thông; giáo dục. Nguyên nhân là do ảnh hưởng của việc tăng giá xăng dầu và nhà nước điều chỉnh tăng lương ở khu vực hành chính sự nghiệp, các đối tượng hưởng lương từ ngân sách nhà nước từ 01/7/2013. Chỉ số giá tiêu dùng tháng 7/2013 tăng 0,2% so tháng trước, tăng 8,33% so cùng kỳ và tăng 2,81% so với tháng 12 năm trước; bình quân 7 tháng so với cùng kỳ tăng 7,39%.

Do đó, việc bình ổn giá cả là rất cần thiết, nó không chỉ tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp mà còn giúp ổn định cuộc sống của người lao động, nâng cao hiệu quả kinh tế.

3.3.4. Nâng cao chất lượng lao động ngành GTVT:

Khắc phục tình trạng thiếu lao động chất lượng cao trong ngành giao thông, cần thực hiện một số giải pháp trong lĩnh vực đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực:

Phải dự báo được nhu cầu xã hội với lực lượng lao động trên cơ sở khảo sát thực tế và dự kiến phát triển Ngành, huy động mọi nguồn lực cho giáo dục và đào tạo, đa dạng hoá chương trình đào tạo theo nhu cầu của xã hội

Hợp tác trong đào tạo các trường cao đẳng, đại học có uy tín trong khu vực và quốc tế, đảm bảo tính khoa học, hiện đại của các chương trình đào tạo;

Gắn đào tạo với nghiên cứu khoa học, tạo điều kiện cho các cán bộ giảng dạy tại các trường hợp tác với các viện nghiên cứu, được học tập và nâng cao trình độ, được thường xuyên tiếp xúc với thực tế, gắn kết nghiên cứu khoa học với thực tiễn sản xuất kinh doanh.

Tăng cường đầu tư cho các cơ sở đào tạo, liên kết phối hợp giữa nhà trường với doanh nghiệp chú trọng đến tính chủ động của khối doanh nghiệp sử dụng lao động trong lĩnh vực đào tạo.

Đẩy mạnh phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao Ngành GTVT là yêu cầu cấp thiết, có liên quan đến các vấn đề cơ bản như xác định mục tiêu phát triển Ngành, dự báo nhu cầu nhân lực, chương trình đào tạo, bồi dưỡng, chính sách chế độ đãi ngộ, quản lý sử dụng,... Trong đó công tác đào tạo, bồi dưỡng là hết sức quan trọng, nếu thực hiện tốt sẽ đáp ứng cho sự phát triển bền vững của Ngành trong thời kỳ hội nhập và phát triển.

3.3.5. Chú trọng công tác quy hoạch, chuẩn bị dự án từ cấp Bộ:

“Thách thức đang nổi lên là nhu cầu về hạ tầng giao thông tiếp tục tăng cao trong khi việc huy động các nguồn vốn khó khăn. Vì vậy, nhiệm vụ xuyên suốt của các thành viên Ban chỉ đạo giải quyết hiệu quả bài toán này”.

Cần ưu tiên các công trình trong quy hoạch, kế hoạch, đang trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư, chuẩn bị xây dựng, coi đây là tiền đề then chốt để có thể huy động các nguồn vốn cũng như tháo gỡ nhiều vấn đề vướng mắc hiện nay.

Thời gian tới, Ban chỉ đạo lập các đoàn kiểm tra, rà soát một số dự án, đặc biệt là các dự án đang vướng về vốn đối ứng ODA (official development

assistance_vốn hỗ trợ phát triển chính thức), tổng hợp số liệu để xây dựng kế hoạch cân đối vốn xây dựng cơ bản giao thông giai đoạn 2015-2020.

Thực hiện phân cấp tối đa cho các Bộ, địa phương, trừ các dự án sử dụng vốn Trung ương, để đảm bảo cân đối các nguồn lực. Bộ Tài nguyên và Môi trường tiếp tục xem xét, rà soát lại cơ chế đền bù, giải phóng mặt bằng hiện nay, đề xuất tháo gỡ các vướng mắc trên tinh thần vừa tạo sự ổn định, khả thi, vừa có sự kiểm soát chặt chẽ.

Bên cạnh đó, cần kiên quyết xử lý vấn đề chậm tiến độ khi có nhiều dự án chậm hàng năm trời dẫn tới kém hiệu quả. Các chủ đầu tư, nhà thầu trước hết phải thay đổi phương pháp quản lý, đổi mới quy trình quản lý với các tiêu chí chuẩn mực về nhân sự, công nghệ, phần mềm quản lý...

3.3.6. Triển khai quy hoạch phát triển ngành GTVT giai đoạn 2011 – 2020:

Các cơ quan, đơn vị và các Trường tiếp tục triển khai Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực ngành GTVT giai đoạn 2011-2020, lồng ghép các mục tiêu, định hướng, giải pháp phát triển nhân lực vào các chương trình kế hoạch, chiến lược phát triển của cơ quan, đơn vị.

Cần tiếp tục triển khai: Kế hoạch về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức giai đoạn 2011-2020; Kế hoạch xây dựng đội ngũ trí thức ngành GTVT đến năm 2015; Kế hoạch thu hút, đào tạo, sử dụng nhân tài ngành GTVT đến năm 2015; Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và phát triển đội ngũ cán bộ khoa học công nghệ ngành GTVT đến năm 2015; Đề án đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức ngành GTVT phục vụ hội nhập quốc tế đến năm 2015 và Đề án “Nâng cao ý thức trách nhiệm, đạo đức công vụ của cán bộ, công chức, viên chức ngành GTVT”.

Đối với các doanh nghiệp, cơ quan, tổ chức sử dụng lao động, Bộ GTVT yêu cầu xây dựng kế hoạch quản lý và phát triển nguồn nhân lực của mình, tăng cường hợp tác với các cơ sở đào tạo, các viện nghiên cứu; hợp tác, hỗ trợ cơ sở

đào tạo về tài chính, tạo điều kiện thuận lợi về cơ sở thực tập, thực tế cho học sinh, sinh viên của các cơ sở đào tạo.

Đối với các cơ sở đào tạo, tiếp tục triển khai Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Trường đã được Bộ trưởng phê duyệt, căn cứ vào các Quy hoạch phát triển nhân lực Việt Nam, nhân lực của các Bộ, ngành, địa phương ... để xây dựng kế hoạch tuyển sinh và đào tạo cho phù hợp; hoàn thiện, phê duyệt Đề án xã hội hóa các hoạt động giáo dục đào tạo đối với Trường.

3.3.7. Đối với ngành GTVT tại địa phương Yên Bái:

Để hoàn thành kế hoạch thực hiện giá trị xây dựng cơ bản trong năm nay trên 380 tỷ đồng, từ nay đến cuối năm, ngành GTVT tích cực chỉ đạo Ban Quản lý Đầu tư xây dựng tỉnh, Ban Quản lý Dự án công trình giao thông thực hiện các biện pháp đẩy nhanh tiến độ thi công các dự án trọng điểm của tỉnh. Trong đó, ngành triển khai một số giải pháp chủ yếu là: tiếp tục hoàn thiện tổ chức bộ máy Văn phòng Sở, nâng cao trình độ quản lý, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ và xây dựng quy chế làm việc theo chế độ trách nhiệm; tăng cường trách nhiệm của Ban lãnh đạo Sở, cán bộ các phòng, ban trong quản lý, điều hành thực hiện nhiệm vụ nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả công tác.

Đặc biệt là tập trung chỉ đạo các nhà thầu đẩy nhanh tiến độ thi công các công trình trọng điểm đảm bảo chất lượng và tiến độ theo yêu cầu; yêu cầu các nhà thầu tiếp tục đổi mới, nâng cao năng lực cạnh tranh trong đấu thầu, năng động trong hoạt động sản xuất, kinh doanh; quản lý chặt chẽ hoạt động tài chính của các nhà thầu theo quy định của Nhà nước.

Bên cạnh đó sẽ tạo điều kiện tốt nhất để các đoàn thể có điều kiện hoạt động cũng như chăm lo đời sống vật chất, tinh thần cho cán bộ, công chức trong cơ quan và đẩy mạnh phong trào thi đua yêu nước gắn với thực hiện tốt nhiệm vụ của ngành.

KẾT LUẬN

Con người ngày càng có vai trò quan trọng trong một tổ chức. Con người được coi là một trong những yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Nhận thức được tầm quan trọng của yếu tố phát triển con người trong một doanh nghiệp, Công ty Cổ phần xây dựng giao thông đã và đang cố gắng xây dựng công tác đào tạo nhân lực có tầm chiến lược và chú trọng về chất lượng.

Sau một thời gian nhất định tìm hiểu về công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông Yên Bái, luận văn về việc nâng cao hiệu quả công tác đào tạo tại Công ty Cổ phần xây dựng giao thông đã đưa ra một số thực trạng, đánh giá một số ưu và nhược điểm trong quá trình đào tạo nhân lực tại Công ty. Dựa trên thực trạng đó, bài viết xin đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả công tác đào tạo nhân lực tại Công ty với mong muốn sẽ góp phần nhỏ bé xây dựng cho công tác đào tạo của Công ty nói chung và các nghiệp vụ quản trị nhân lực khác nói riêng.

Đề tài luận văn khá phức tạp cả về lý luận và thực tiễn. Tuy vậy với sự giúp đỡ của các Thầy cô giáo, các bạn, sự nỗ lực của bản thân và đặc biệt là sự hướng dẫn tận tình của PGS.TS Đỗ Minh Cương, luận văn đã cơ bản hoàn thành mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu. Do thời gian, kiến thức và kinh nghiệm cá nhân còn hạn chế nên luận văn khó tránh khỏi khiếm khuyết. Em rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các Thầy giáo, Cô giáo. Em xin chân thành cảm ơn!