

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI**

LÊ THỊ DIỆU HẰNG

**CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC
Ở CÔNG TY CỔ PHẦN LICOGI 166**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội, 2015

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI**

LÊ THỊ DIỆU HẰNG

**CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC
Ở CÔNG TY CỔ PHẦN LICOGI 166**

**Chuyên ngành : Quản trị nhân lực
Mã số : QT03045**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. VÕ NHẤT TRÍ

Hà Nội, 2015

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả trong luận văn là trung thực và nội dung này chưa từng được ai khác công bố trong bất kỳ một công trình nào khác.

Hà Nội, ngày 19 tháng 12 năm 2015

Tác giả luận văn

Lê Thị Diệu Hằng

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	v
PHẦN MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	6
1.1. Một số khái niệm cơ bản.	6
1.1.1. Nguồn nhân lực.	6
1.1.2. Công tác đào tạo nguồn nhân lực.....	7
1.2. Nội dung đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	8
1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo.....	9
1.2.2. Lập kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực.....	10
1.2.3. Tổ chức thực hiện:.....	16
1.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo.	17
1.2.5. Bố trí, sử dụng nhân lực sau đào tạo.....	17
1.2.6. Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo trong Doanh nghiệp.	18
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực trong Doanh nghiệp	19
1.3.1. Các nhân tố bên trong.....	19
1.3.2. Các nhân tố bên ngoài.	21
1.4. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực ở một số công ty cùng loại hình sản xuất	22
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC Ở CÔNG TY CỔ PHẦN LICOGI 166	27
2.1. Những đặc điểm chủ yếu của công ty Cổ phần Licogi 166 ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực	27
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty CP LICOGI 166.....	27

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý ở Công ty Cổ phần LICOGI 166:	28
2.1.3. Đặc điểm sản xuất kinh doanh và kết quả hoạt động của công ty trong những năm gần đây.	29
2.1.3.Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty:	31
2.2. Phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty CP Licogi 166.....	35
2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo.....	36
2.2.1.1. Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo.	36
2.2.1.2. Xác định nhu cầu đào tạo cho cán bộ công nhân viên	41
2.2.2. Lập kế hoạch đào tạo.....	45
2.2.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo.	45
2.2.2.2. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo.....	47
2.2.2.3. Kinh phí đào tạo.	54
2.2.2.4. Lựa chọn giáo viên đào tạo.	56
2.2.3. Tổ chức thực hiện.....	57
2.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo:	58
2.2.5. Bố trí, sử dụng lao động sau đào tạo.....	66
2.3. Đánh giá chung về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty CP Licogi 166.....	69
2.3.1. Ưu điểm:	69
2.3.2. Nhược điểm và nguyên nhân.	70
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN LICOGI 166 TRONG THỜI GIAN TỚI.....	72
3.1. Phương hướng phát triển của công ty trong thời gian tới:	72
3.1.1. Chỉ tiêu và cơ cấu ngành nghề năm 2020.....	72
3.1.2. Phương hướng, mục tiêu công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty.....	73

3.2. Các giải pháp đề xuất nhằm hoàn thiện quy trình đào tạo nguồn nhân lực của công ty CP Licogi 166	75
3.2.1. Hoàn thiện công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực và công tác xác định nhu cầu đào tạo.	75
3.2.2. Hoàn thiện các bước trong quy trình đào tạo nguồn nhân lực.	78
3.2.3. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc để bố trí, sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo.	85
3.2.4. Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động để duy trì (giữ chân) nguồn nhân lực chất lượng cao cho công ty	86
3.2.5 Một số giải pháp khác nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty CP Licogi 166.....	87
LỜI KẾT	90
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	91
Phụ lục:	92

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CMKT	Chuyên môn kỹ thuật
CĐ	Cao đẳng
CP	Cổ Phần
DN	Doanh nghiệp
ĐH	Đại học
ĐVT	Đơn vị tính
ĐT	Đào tạo
NLD	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
NSLĐ	Năng suất lao động
LĐPT	Lao động phổ thông
TĐCM	Trình độ chuyên môn

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động SX-KD của Công ty Cổ phần Licogi 166 năm 2010-2014	30
Bảng 2.2: Tổng hợp biến động nhân sự Công ty CP Licogi 166 2010-2014 .	32
Bảng 2.3: Cơ cấu nhân lực của công ty CP Licogi 166 2010-2014.....	33
Bảng 2.4: Bản yêu cầu công việc đối với cán bộ phụ trách nhân sự Công ty CP Licogi 166	38
Bảng 2.5: Bảng tổng kết phân tích nhân viên của công ty CP Licogi 166.....	39
Bảng 2.6: Nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Licogi 166 2010-2014	42
Bảng 2.7: Điều kiện, tiêu chuẩn cán bộ công nhân viên được đi đào tạo.....	44
Bảng 2.8: Khóa học dành cho cán bộ lãnh đạo cấp cao	47
Bảng 2.9: Khóa học dành cho cán bộ nhân sự.	48
Bảng 2.10: Khóa học dành cho cán bộ kinh doanh	49
Bảng 2.11: Khóa học năng lực làm việc cá nhân dành cho nhân viên.....	49
Bảng 2.12: Phương pháp đào tạo phổ biến tại công ty CP Licogi 166 giai đoạn 2010 - 2014	54
Bảng 2.13: Bảng so sánh kế hoạch và thực hiện kinh phí đào tạo giai đoạn 2010 - 2014	55
Bảng 2.14 (a): Kết quả đào tạo nguồn nhân lực và mức độ đáp ứng nhu cầu đào tạo của công ty 2010-2014	58
Bảng 2.14 (b): Kết quả đào tạo nguồn nhân lực và mức độ đáp ứng nhu cầu theo cơ cấu lao động 2010 – 2014.	60
Bảng 2.15: Đánh giá hiệu quả kinh tế xã hội sau đào tạo ở công ty Licogi 166...	65
Bảng 2.16: Tình hình bố trí sử dụng nguồn nhân lực đào tạo mới của công ty 2010-2014	67

Bảng 3.1: Các chỉ tiêu dự kiến của năm 2020.....	42
Bảng 3.2: Bảng so sánh giữa yêu cầu công việc và thực tế làm việc của nhân viên	77
Bảng 3.3: Mô hình đánh giá của tiến sĩ Donald Kir Patrick.....	84

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1: Quy trình đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	8
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của Công ty cổ phần LICOGI 166.....	28
Sơ đồ 2.2: Đánh giá về nội dung đào tạo của các học viên năm 2014.....	63

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài.

Hoạt động sản xuất kinh doanh của các Doanh nghiệp phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau. Trong đó nguồn nhân lực đóng vai trò rất là quan trọng. Từ thập niên 1990, nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực trong các tổ chức tăng rất nhanh cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ và sự hợp tác cạnh tranh quốc tế và những áp lực kinh tế - xã hội. Chất lượng nguồn nhân lực đã trở thành lợi thế cạnh tranh chủ yếu của các doanh nghiệp (DN). Vì vậy, công tác đào tạo nguồn nhân lực được coi là một yêu cầu và nhiệm vụ cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Việc đào tạo nguồn nhân lực không chỉ trang bị cho người lao động những kỹ năng nghề nghiệp mà còn là sự đầu tư cho họ, tạo điều kiện để họ sát cánh với tổ chức. Nhân viên sẽ cảm thấy được quan tâm, khuyến khích, tạo động lực để làm việc hiệu quả, đảm bảo khả năng cạnh tranh lâu dài và bền vững cho doanh nghiệp.

Qua nghiên cứu và tìm hiểu thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh chung của Công ty Cổ phần (CP) Licogi 166. Tác giả nhận thấy công tác đào tạo nguồn nhân lực luôn giữ một vai trò quan trọng đối với sự phát triển của công ty. Trải qua nhiều năm xây dựng và phát triển, Công ty CP Licogi 166 đã từng bước xây dựng cho mình một bộ máy phụ trách công tác quản trị nhân lực với các chính sách và chiến lược nhân lực cụ thể, trong đó công tác đào tạo là chủ chốt. Tuy nhiên, công tác đào tạo vẫn chưa thực sự hiệu quả. Cán bộ chuyên trách công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty là một chuyên viên chưa qua đào tạo đúng chuyên ngành. Trình độ đào tạo chuyên môn lao động của công ty còn hạn chế. Công nhân có trình độ trung cấp, sơ cấp (23,29%), lao động phổ thông vẫn chiếm tỷ lệ lớn (49,03%) theo điều tra năm 2014. Do đó, nhu cầu đào tạo chuyên môn kỹ thuật là rất cao. Ngoài ra, chương trình đào tạo của công ty cũng còn nhiều bất cập, nhiều ngành nghề đào tạo chưa phù hợp với yêu cầu về nội dung và công việc, thiết bị cần cho học tập còn thiếu, ý thức học tập của người lao động chưa cao...

Với chiến lược kinh doanh xem nhân lực là yếu tố hàng đầu, cùng với sự mở rộng sản xuất, đầu tư thêm trang thiết bị hiện đại thì công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty CP Licogi 166 đặc biệt quan trọng. Vì vậy, công ty cần phải quan tâm đến vấn đề này nhằm giữ chân lao động, nâng cao chất lượng lao động của toàn doanh nghiệp. Đào tạo giúp người lao động ngày một nâng cao trình độ chuyên môn cũng như tiếp thu được những tiến bộ khoa học kỹ thuật hiện đại. Như vậy, việc đào tạo là thật sự cần thiết và không thể thiếu được trong tổ chức, đòi hỏi doanh nghiệp phải có chiến lược đào tạo phù hợp.

Do vậy, làm thế nào để nâng cao trình độ cho người lao động, tăng khả năng cạnh tranh của DN đáp ứng kịp thời với sự thay đổi? Đây chính là lý do tác giả chọn vấn đề: **“Công tác Đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty Cổ Phần Licogi 166”** làm đề tài nghiên cứu và viết luận văn cao học của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Trong nhiều năm qua, ở nước ta có nhiều nghiên cứu mang tính chất hệ thống, được xuất bản thành các giáo trình, sách hay các nghiên cứu lý luận về đào tạo nguồn nhân lực được đăng trên các tạp chí. Trong đó, có nhiều công trình nghiên cứu đạt được thành công đáng kể. Có thể dẫn chứng điển hình một số nghiên cứu lý luận như sau:

Đề tài luận án tiến sỹ “Nghiên cứu việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam”, do Bùi Tôn Hiến – Trường Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội năm 2009. Luận án đã khái quát hóa được những vấn đề lý luận cơ bản về lao động qua đào tạo nghề. Đồng thời, tác giả đã phân tích rõ thực trạng việc làm của lao động qua đào tạo nghề. Vấn đề sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo khá hiệu quả, đáp ứng yêu cầu của công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước. Qua đó, tác giả đã đề xuất một số giải pháp về công tác đào tạo và giải quyết việc làm cho lực lượng lao động qua đào tạo nghề giao đoạn 2011-2020.

Luận án tiến sỹ “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên môn kỹ thuật trong lĩnh vực dò tìm xử lý bom mìn vật nổ sau chiến tranh ở Việt Nam” năm 2009 của tác giả Nguyễn Trọng Cảnh, trường Đại học Kinh tế quốc dân. Luận án nghiên cứu thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên môn kỹ thuật ngành đào tạo xử lý bom mìn vật nổ Việt Nam đặt trong bối cảnh 2000-2008 từ góc độ tổ chức quản lý, giải pháp tổ chức quản lý đào tạo

và phát triển nguồn nhân lực chuyên môn kỹ thuật cho ngành giai đoạn 2010-2020. Điều quan trọng nhất là tác giả đã đề xuất quan điểm, giải pháp mới cho tính chất đột phá về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên môn kỹ thuật cho ngành đào tạo xử lý bom mìn vật nổ Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.

Luận án tiến sỹ “ Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngành Du lịch khu vực duyên hải Nam Trung Bộ và Tây Nguyên” năm 2010 của tác giả Trần Sơn Hải.

Bằng cách tiếp cận liên ngành giữa phương pháp luận nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực, phương pháp luận nghiên cứu phát triển ngành du lịch và phương pháp luận nghiên cứu phát triển vùng của khoa học vùng. Luận án đề xuất hệ thống các nhóm giải pháp đồng bộ, có tính khả thi gồm nhóm giải pháp tăng cường quản lý nhà nước đối với phát triển nguồn nhân lực ngành du lịch, nhóm giải pháp hỗ trợ nhằm phát triển nguồn nhân lực ngành Du lịch tại khu vực nghiên cứu. Trong đó, các giải pháp về xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực, đào tạo theo nhu cầu xã hội và tăng cường sự liên kết của các bên có liên quan là những nội dung then chốt trong phát triển nguồn nhân lực ngành Du lịch ở các tỉnh duyên hải Nam Trung Bộ và Tây Nguyên.

Cuốn sách “Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn nhân lực tài năng”- năm 2005- Tác giả: Trần Văn Tùng – NXB Thế giới, Hà Nội. Tác giả đã trình bày những kinh nghiệm trong việc phát hiện, đào tạo và sử dụng tài năng khoa học công nghệ, sản xuất kinh doanh, quản lý của Mỹ, Anh, Pháp, Đức, Nhật Bản, Hàn Quốc...công trình nghiên cứu của tác giả có ý nghĩa thực tiễn to lớn đối với người ta trong việc phát hiện, đào tạo, sử dụng tài năng khoa học – công nghệ phục vụ công nghệ phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Muốn làm được điều đó, thực tiễn đặt ra là Việt Nam cần đổi mới chính sách đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn tài năng hiện có.

“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 giúp nhà quản lý có thêm kiến thức và sự tự tin để xác định khi nào đào tạo, quyết định đào tạo ai, đào tạo cái gì, chuẩn bị những bước quan trọng

trong quá trình đào tạo là không lãng phí, lập một kế hoạch đào tạo phù hợp với nguồn lực của doanh nghiệp vừa và nhỏ.

“Tối đa hóa năng lực nhân viên- các chiến lược phát triển nhân tài nhanh chóng và hiệu quả - William J.Rothwell. Cuốn sách khá thú vị, mang đến cho người đọc những 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 chân nhân tài.

Luận văn thạc sỹ Quản trị nhân lực của Trần Thị Thu Huyền (2013) với đề tài: "Sự cần thiết về hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực Công ty Cổ phần Sông Đà". Bài luận văn đã khái quát hóa được những vấn đề lý luận về công tác đào tạo nguồn nhân lực, nêu rõ quy trình đào tạo tại công ty. Có thể nói thành công nhất của bài luận là tác giả đã tìm ra được những bất cập trong công tác đào tạo tại đơn vị thời gian qua. Đồng thời, phát hiện ra những nguyên nhân chủ quan và khách quan dẫn tới một lượng lớn lao động sau khi được đào tạo lại không làm đúng chuyên môn khiến cho chất lượng lao động vẫn thấp, năng suất lao động không cao. Từ đó, tác giả đã đưa ra được một số giải pháp thiết thực nhằm nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo tại đơn vị.

Tính đến nay, tại Công ty Cổ phần Licogi 166 chưa có công trình nào nghiên cứu vấn đề đào tạo nguồn nhân lực tại đơn vị. Với mục tiêu nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu công việc. Tác giả đã lựa chọn đề tài "Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty Cổ phần Licogi 166" làm vấn đề nghiên cứu của bài luận văn. Nhằm đề xuất một số giải pháp thiết thực có thể áp dụng vào thực tế để giải quyết những vấn đề bất cập mà công ty đang gặp phải.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu.

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong các DN.
- Đánh giá thực trạng, rút ra những thành tựu và hạn chế còn tồn tại trong công tác đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty CP Licogi 166
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty CP Licogi 166 trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu của đề tài là Công tác đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty Cổ phần Licogi 166

Phạm vi nghiên cứu.

- Phạm vi thời gian: Đề tài tập trung nghiên cứu từ năm 2010 – 2014

- Phạm vi không gian: Đề tài tập trung nghiên cứu thực trạng công tác đào tạo ở công ty CP Licogi 166

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp phân tích tổng hợp đánh giá các tài liệu.

- Phương pháp thống kê, phân tích kinh tế để thu thập số liệu

- Phương pháp so sánh, phỏng vấn, điều tra xã hội học ...nhằm thu thập thông tin từ thực tế để làm cơ sở phân tích.

6. Kết cấu của luận văn.

Ngoài Lời nói đầu và Kết luận, luận văn gồm 3 chương:

CHƯƠNG 1: Cơ sở lý luận về công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2: Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty CP Licogi 166.

CHƯƠNG 3: Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực cho Công ty CP Licogi 166.

CHƯƠNG 1:

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

1.1. Một số khái niệm cơ bản.

1.1.1. Nguồn nhân lực.

Nguồn nhân lực: Nguồn lực con người, là một trong những nguồn lực quan trọng nhất của sự phát triển kinh tế và xã hội. Khái niệm nguồn nhân lực có thể đưa ra dưới nhiều góc độ khác nhau:

Theo giáo trình Nguồn nhân lực; trường Đại học Lao động - Xã hội thì nguồn nhân lực được định nghĩa như sau:

Thứ nhất, “Nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động”. Khái niệm này chỉ nguồn nhân lực với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội.

Thứ hai, “Nguồn nhân lực được hiểu theo nghĩa hẹp hơn, bao gồm nhóm dân cư trong độ tuổi lao động có khả năng lao động”. Khái niệm này chỉ khả năng đảm đương lao động chính của xã hội.

Thứ ba, Theo Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực; Trường Đại học Kinh tế Quốc dân “Nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định”. Theo cách hiểu này thì nguồn nhân lực là một phạm trù dùng để chỉ sức mạnh tiềm ẩn của dân cư, khả năng huy động tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội trong hiện tại cũng như tương lai.

Có thể nói, Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một tổ chức, một địa phương, một quốc gia trong thể thống nhất hữu cơ năng lực xã hội (Thể lực, trí lực, nhân cách) và tính năng động xã hội của con người thuộc các nhóm đó, nhờ tính thống nhất mà nguồn lực con người biến thành nguồn vốn con người đáp ứng yêu cầu phát triển.

Nguồn nhân lực, theo cách tiếp cận mới, có nội hàm rộng rãi bao gồm các yếu tố cấu thành về số lượng, tri thức, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức, tính năng động xã hội, sức sáng tạo, truyền thống lịch sử và văn hoá.

Các khái niệm trên cho thấy nguồn lực con người không chỉ đơn thuần là lực lượng lao động đã có và sẽ có, mà còn bao gồm sức mạnh của thể chất, trí tuệ, tinh thần của các cá nhân trong một cộng đồng, một quốc gia được đem ra hoặc có khả năng đem ra sử dụng vào quá trình phát triển xã hội.

Những khái niệm trên đây chỉ là nguồn nhân lực ở phạm vi vĩ mô của nền kinh tế. Trong phạm vi doanh nghiệp, nguồn nhân lực được hiểu như sau:

“Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm: Tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực”. Khái niệm này chưa nêu rõ sức mạnh tiềm ẩn của nguồn nhân lực trong một tổ chức nếu họ được động viên, phối hợp tốt với nhau.

1.1.2. Công tác đào tạo nguồn nhân lực.

“Đào tạo được hiểu là các 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 hơn chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình”

Đào tạo nguồn nhân lực là quá trình thúc đẩy phát triển nguồn lực con người tri thức, phát triển các kỹ năng và các phẩm chất lao động mới, thúc đẩy sáng tạo thành tựu khoa học – công nghệ mới, đảm bảo sự vận động tích cực của các ngành nghề, lĩnh vực và toàn xã hội. Quá trình đào tạo làm biến đổi nguồn lực cả về số lượng, chất lượng và cơ cấu nhằm phát huy, khơi dậy những tiềm năng con người, phát triển toàn bộ và từng bộ phận trong cấu trúc nhân cách, phát triển cả năng lực vật chất và năng lực tinh thần, tạo dựng và ngày càng nâng cao, hoàn thiện về đạo đức và tay nghề, cả về tâm hồn và hành vi từ trình độ chất lượng này đến trình độ chất lượng khác cao hơn hoàn thiện hơn, đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu nhân lực cho công nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước

Vậy, Công tác đào tạo nguồn nhân lực được hiểu “Là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, đây là điều kiện

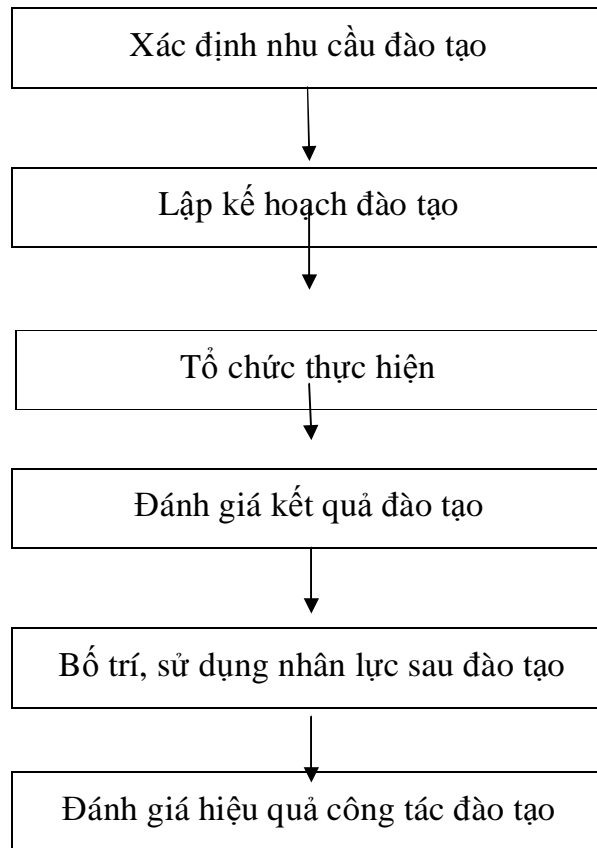
quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh”. Do đó, trong các tổ chức, công tác đào tạo và phát triển cần phải được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch.

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

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.

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 6 giai đoạn chính:

Sơ đồ 1.1: Quy trình đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp



1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo.

▼ Xác định cơ sở đào tạo.

Phân tích doanh nghiệp.

Phân tích tình hình doanh nghiệp trước hết cần phân tích mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp trong thời gian tới, tập trung hoạt động lĩnh vực nào để có kế hoạch đào tạo, xác định nhu cầu và mục tiêu cho thích hợp cả về số lượng và chất lượng, cụ thể cho từng phòng ban cũng như toàn công ty.

Cần chú ý phân tích các mặt của hoạt động nhân lực như công tác tuyển dụng, tuyển dụng cán bộ mới, tình hình năng suất lao động những thành tựu và hạn chế ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng và xác định rõ các nguồn lực mà doanh nghiệp dành cho hoạt động đào tạo như ngân sách, thời gian, chuyên môn, trình độ để dự tính chương trình và kinh phí đào tạo phù hợp.

Phân tích công việc:

Phân tích công việc nhằm làm rõ bản chất của từng công việc, phát triển và khẳng định các danh mục nhiệm vụ của người lao động, yêu cầu họ phải thực hiện hoạt động nào tại sao phải thực hiện, thực hiện như thế nào, nhận dạng rõ các kiến thức kinh nghiệm mà người lao động cần để thực hiện công việc. Qua đó sẽ có chương trình, kế hoạch đào tạo phù hợp với công việc.

Phân tích nhân viên

Đánh giá thực hiện công việc từ đó phát hiện những thành tích cũng như những mặt còn yếu kém của người lao động, để có hình thức và chương trình nội dung đào tạo phù hợp, mục đích đáp ứng một cách tốt nhất yêu cầu của công việc.

Thông qua đánh giá thực hiện công việc, tạo điều kiện cho người lao động nêu ra nguyện vọng đào tạo của bản thân, từ đó xem xét và tạo điều kiện cho hoạt động đào tạo phù hợp với người học, nâng cao hiệu quả học tập.

▼ Xác định nhu cầu đào tạo.

Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo về số lượng có thể chia thành 2 loại đó là: Xác định nhu cầu đào tạo công nhân và xác định nhu cầu đào tạo cán bộ quản lý.

Xác định nhu cầu đào tạo công nhân:

- Xác định số lượng công nhân cần thiết cho từng khâu, từng mắt xích công việc và trình độ tương ứng của công nhân kỳ kế hoạch.
- Xác định nhu cầu đào tạo cho công nhân ở từng bậc thợ.
- Xác định danh sách những công nhân cần đào tạo.

Xác định nhu cầu đào tạo cán bộ quản lý:

Để xác định nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý cần tiến hành một số bước quan trọng sau:

- So sánh kiến thức thực tế của các cán bộ quản lý với yêu cầu về các kiến thức, kỹ năng, trình độ được nêu trong bản mô tả công việc và bản mô tả đối với người thực hiện công việc.

- 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, 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, đội ngũ giảng viên có thể mời hoặc huy động.

Xác định các kiến thức và kỹ năng cần đào tạo:

- Đối với việc đào tạo nhân viên mới sẽ bao gồm các nội dung như sau: Giới thiệu chung về tổ chức, các quy định nội quy, quy chế hoạt động của tổ chức và một số vấn đề chung khác

- Đối với việc đào tạo trong khi làm việc: Xác định xem người lao động còn thiếu những kiến thức, kỹ năng gì, cần bổ sung những kiến thức, kỹ năng gì để đáp ứng yêu cầu của công việc.

- Đối với đào tạo phục vụ cho mục tiêu phát triển của tổ chức: Xác định xem mục tiêu phát triển của tổ chức trong từng giai đoạn, người lao động cần phải đào tạo thêm kỹ năng, kiến thức gì, kỹ năng hay vị trí nào cần được đào tạo hay có thể đào tạo sau.

1.2.2. Lập kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực.

✓ Xác định mục tiêu đào tạo.

Xác định mục tiêu của chương trình đào tạo thực chất là việc xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo. Sau chương trình đào tạo, họ sẽ đạt được:

- Những kỹ năng cụ thể cần đào tạo, trình độ kỹ năng có được sau đào tạo
- Số lượng và cơ cấu học viên thời gian đào tạo
- Một mục tiêu đào tạo tốt cho phép việc đánh giá, chấm điểm công bằng, việc xác định chương trình đào tạo phù hợp giữa nội dung và mục tiêu sao cho hiệu quả khuyến khích người lao động tự đánh giá vì họ biết phải đạt được những gì, mong muốn đào tạo tốt hơn

Do đó, mục tiêu đào tạo cần chú ý: Rõ ràng, cụ thể, đo lường được, đạt đến được trong thời gian hữu hạn.

✓ Lựa chọn đối tượng đào tạo

Việc xác định cho công tác đào tạo nghĩa là ta phải xác định xem ai là người đi học, cần phải xem xét các đối tượng:

- Những người lao động có nhu cầu được đào tạo
- Những người lao động được cử tham gia học tập do doanh nghiệp có nhu cầu.
- Những người lao động có khả năng tiếp thu

Để có thể lựa chọn đúng đối tượng đào tạo phải dựa vào nhu cầu đào tạo và phải đánh giá được tình trạng chất lượng đội ngũ lao động hiện có.

Đối tượng được lựa chọn để tham gia đào tạo phải đảm bảo các yếu tố đó là: Việc đào tạo phải đúng người, đúng việc, phải đảm bảo tính công bằng hiệu quả, kịp thời đối với người lao động và đối với công việc. Muốn vậy trước khi lựa chọn đối tượng thì cần phải nghiên cứu về nhu cầu và nguyện vọng của từng người lao động, động cơ muốn học tập của họ có chính đáng hay không hay DN có thể đáp ứng được không; đồng thời có thể dựa vào các kết quả của hoạt động phân tích công việc (gồm 3 bản: Bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc) để lựa chọn đối tượng đào tạo chính xác hơn.

▼ **Xây dựng chương trình đào tạo**

Để các chương trình đào tạo đạt hiệu quả kinh tế cao cũng như giúp học viên nắm bắt được kiến thức, kỹ năng trong công việc thì việc lựa chọn phương pháp đào tạo thích hợp có vai trò rất quan trọng. Nếu lựa chọn đúng phương pháp thì sẽ tiết kiệm được nhiều chi phí, thời gian đào tạo cho DN và người lao động trong khi đó chất lượng học viên sau khóa học vẫn được đảm bảo, đáp ứng được mục tiêu đặt ra.

Có nhiều phương pháp có thể sử dụng trong công tác đào tạo nguồn nhân lực. Với mỗi phương pháp lại có cách thức thực hiện và những ưu nhược điểm riêng. Do đó, tổ chức cần xem xét phương pháp mình lựa chọn cho phù hợp với điều kiện công việc hay không. Từ đó lựa chọn ra phương pháp đào tạo phù hợp với mình.

+ **Các hình thức đào tạo.**

Đào tạo mới.

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 yêu cầu công việc của tổ chức. Trong nhiều trường hợp do không thể tuyển được lao động có trình độ chuyên môn nghề nghiệp phù hợp trên thị trường lao động hoặc do một số nguyên nhân khác, tổ chức buộc phải tiến hành đào tạo mới. Thực tế xảy ra những trường hợp như vậy.

Đào tạo lại.

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. Việc đào tạo lại được tiến hành khi:

- Do một số nguyên nhân nào đó tổ chức tuyển người vào vị trí công việc không phù hợp với chuyên môn được đào tạo. Để người lao động có thể thực hiện tốt công việc được giao, cần phải đào tạo lại.

- Do thu hẹp sản xuất hoặc do sắp xếp tình giản bộ máy, người lao động trở thành lao động dôi dư và được chuyển sang làm công việc khác, cần đào tạo lại cho người lao động để họ đảm đương công việc mới.

Đào tạo bồi dưỡng nâng cao.

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.

Thông thường để thực hiện công việc được giao với các kiến thức và kỹ năng hiện có, người lao động có thể hoàn thành tốt. Tuy nhiên, nếu được đào tạo và rèn luyện ở mức cao hơn, người lao động có thể hoàn thành công việc nhanh hơn với chất lượng cao hơn.

+ Các phương pháp đào tạo:

Kèm cặp và chỉ dẫn.

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

Luân chuyển, chuyển công việc:

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

Đào tạo theo kiểu học nghề

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

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

Mở các lớp cạnh doanh nghiệp:

Áp dụng với những nghề tương đối phức tạp, các công việc có tính lặp thù mà việc kèm cặp không thể đáp ứng.

Cử đi học ở lớp ngắn hạn và dài hạn

Đào tạo về nghệ thuật lãnh đạo, khả năng thủ lĩnh ... các chương trình có thể kéo dài từ vài ngày đến vài tháng.

Chương trình, khóa đào tạo riêng biệt nhằm củng cố thêm các kiến thức cơ bản về lĩnh vực, tài chính, kinh tế...

Các chương trình đào tạo cấp bằng tốt nghiệp: Cao đẳng, đại học, cao học quản trị kinh doanh hoặc sau đại học. Các chương trình này được tổ chức kiểu tại chức, học viên học ở ngoài giờ vào buổi tối hoặc mỗi quý tập trung một đợt học khoảng 1 hay 2 tuần.

Các hội nghị, thảo luận:

- Phương pháp này được tổ chức dưới dạng giảng bài hay hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hay kết hợp với các chương trình đào tạo khác.

- Học viên sẽ học các kiến thức kinh nghiệm cần thiết thông qua việc thảo luận từng chủ đề trong từng buổi và dưới sự lãnh đạo của nhóm

- Phương pháp này khá đơn giản dễ tổ chức, không cần nhiều trang thiết bị, tuy nhiên phạm vi tổ chức hẹp và tốn thời gian.

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

Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện đại mà ngày nay nhiều công ty ở nhiều nước đang sử dụng rộng rãi. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính. Phương pháp này có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần có người dạy.

Có 3 cách để có chương trình dạy qua máy tính:

- Thiết kế chương trình.
- Mua chương trình.
- Đặt chương trình.

Đào tạo theo phương thức từ xa

Là phương pháp đào tạo mà người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện trung gian này có thể là sách, tài liệu học tập, băng hình, đĩa CD, VCD, Internet... cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ thông tin các phương tiện trung gian ngày càng đa dạng.

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

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

▼ **Thời gian, địa điểm đào tạo:**

Để xác định được thời gian có thể tiến hành đào tạo, cần xác định:

- Nên mở lớp đào tạo và thời điểm nào để có thể huy động được số học viên cần đào tạo theo kế hoạch.

- Thời điểm nào có thể mời hoặc huy động được các giảng viên cần thiết

Kết hợp cả hai thời gian trên người lập kế hoạch đào tạo có thể xác định được thời gian và có thể mở lớp đào tạo.

Về địa điểm đào tạo, tổ chức có thể xác định mở lớp đào tạo ngay trong tổ chức (nếu tổ chức có đủ địa điểm học đáp ứng các nhu cầu học tập) hoặc thuê ngoài.

▼ **Chi phí đào tạo.**

Cần phải dự toán được các khoản chi phí này, xác định được kinh phí đào tạo được lấy từ nguồn nào, công ty có thành lập được quỹ đào tạo riêng hay được trích ra từ nguồn nào của công ty. Từ đó, điều chỉnh nguồn kinh phí đào tạo sao cho phù hợp với công tác đào tạo nguồn nhân lực cho công ty mình.

Các khoản chi phí này bao gồm: các khoản chi phí cho người học, chi phí cho giáo viên, chi mua trang thiết bị phục vụ học tập ...DN cần xem xét khả năng chi trả của mình đến đâu, có huy động từ người lao động đóng góp một phần hay không ... Từ đó tổ chức phải dự tính, lên kế hoạch quản lý và chi tiêu nguồn quỹ này sao cho hợp lý và đạt hiệu quả.

▼ Lựa chọn giáo viên đào tạo.

Đối với đội ngũ giáo viên là nguồn từ trong công ty: Cần quan tâm đánh giá trên các mặt cụ thể: trình độ chuyên môn, phương pháp truyền đạt, uy tín và trách nhiệm, kỹ năng quản lý... Nguồn giáo viên từ trong công ty có chất lượng tốt sẽ mang lại hiệu quả đào tạo cao nhất cho công ty vì họ đã và đang làm việc trong công ty thì họ cũng sẽ tâm huyết với công tác đào tạo của công ty hơn.

Đối với giáo viên là nguồn từ bên ngoài: Công ty cần xem xét, đánh giá một cách chính xác nhất về đội ngũ này, công ty cũng nên tham khảo từ nhiều nguồn khác nhau để có được thông tin đầy đủ, đảm bảo tin cậy.

Ngoài ra, sau mỗi khóa học công ty cần phải tổ chức đánh giá lại cả chất lượng của giáo viên lẫn người học để lựa chọn ra đội ngũ giáo viên phù hợp và có chất lượng cao cho các lần đào tạo tiếp theo mang lại hiệu quả đào tạo tốt nhất cho công ty mình.

1.2.3. Tổ chức thực hiện:

Sau khi xây dựng được kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực, việc tổ chức thực hiện kế hoạch này là rất quan trọng. Như đã phân tích, đào tạo cần phải dựa trên những gì mà nhà quản lý muốn nhân viên của mình phải biết, để đào tạo có hiệu quả cần sự nỗ lực của cả hai bên, nhân viên phải quyết tâm nâng cao khả năng làm việc và nhà quản lý phải tạo điều kiện về mặt thời gian và kinh phí để nhân viên nâng cao khả năng làm việc và phải kiểm soát việc họ áp dụng các kiến thức đã học được vào công việc.

Người phụ trách đào tạo cần phối hợp với các bộ phận/ phòng ban chức năng để lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo, thông báo lịch đào tạo và tạo các điều kiện cần thiết để họ tham gia đào tạo có hiệu quả. Để thực hiện đào tạo trong công việc có hiệu quả thì bộ phận này cũng phải kết hợp với các bộ phận trong DN tìm ra những nhà quản lý, cán bộ có kinh nghiệm và sẵn sàng

đào tạo thực hiện đào tạo nhân viên. Trong trường hợp tổ chức khóa đào tạo ngoài công việc thì họ cần giúp giám đốc tìm kiếm các tổ chức, cá nhân cung cấp dịch vụ đào tạo để chọn đơn vị cung cấp phù hợp nhất và ký kết hợp đồng. Tiếp theo, cần phối kết hợp với giáo viên/ người hướng dẫn trong việc xây dựng chương trình đào tạo có mục tiêu học tập phù hợp. Khi khóa học diễn ra cần đảm bảo các điều kiện hậu cần về lớp học, trang thiết bị giảng dạy, bố trí bàn ghế phù hợp với phương pháp giảng dạy, đồ ăn nhẹ giữa giờ học...

1.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo.

✓ Đánh giá từ phía giảng viên:

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

- Mức độ nắm vững kiến thức được truyền thụ của các học viên
- 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.

- Đánh giá giảng viên về chương trình đào tạo :

Giảng viên có thể tham gia đánh giá về công tác tổ chức phục vụ lớp học để giúp tổ chức thực hiện các khóa đào tạo sau được hiệu quả hơn

✓ Đánh giá từ phía người quản lý lớp:

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

✓ Đánh giá từ phía học viên:

Sau khi kết thúc khóa học, học viên có thể đánh giá thông qua các phiếu đánh giá về khâu tổ chức lớp, tài liệu học tập, nội dung phương pháp giảng dạy, đề xuất và nhận xét khác... để phục vụ cho việc điều chỉnh chương trình đào tạo.

1.2.5. Bố trí, sử dụng nhân lực sau đào tạo.

Mục tiêu cơ bản mà các tổ chức thường đặt ra là tối đa hóa lợi ích của mình. Do vậy, khi các khoản chi phí cho việc đào tạo nhân viên, tổ chức mong muốn sử dụng có hiệu quả những nhân viên đã được đào tạo nó sẽ đem lại nhiều lợi ích cho DN như: Tăng năng suất lao động, tạo ra sự hài lòng và sự cố gắng của người lao động...

Để sử dụng hiệu quả nhân lực sau đào tạo, tổ chức cần lưu ý những vấn đề:

- Tạo cơ hội cho người lao động sử dụng kiến thức và kỹ năng đã được đào tạo.

- Mở rộng công việc cho người lao động.
- Trao dần quyền tự chủ trong giải quyết công việc cho người lao động.
- Khuyến khích, động viên kịp thời người lao động khi thực hiện nhiệm vụ mới.
- Tăng thù lao lao động cho người lao động xứng đáng với trình độ mới.

1.2.6. Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo trong Doanh nghiệp.

Việc đánh giá hiệu quả đào tạo được tiến hành dựa trên các tiêu chí đánh giá. Những tiêu chí chính có thể sử dụng để đánh giá hiệu quả đào tạo gồm:

✓ Sự thay đổi năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động so với trước khi đào tạo.

Đối 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.
- Số công nhân có sáng kiến cải tiến kỹ thuật so với trước khi đào tạo.

Đối với bộ phận gián tiếp sản xuất: các tiêu chí là:

- Tỷ lệ công việc được hoàn thành đúng hoặc trước thời hạn với chất lượng so với trước khi đào tạo.
- Tỷ lệ lao động có thể hoàn thành những công việc mới sau đào tạo.
- Số lượng tỷ lệ lao động sau đào tạo được mở rộng công việc hoặc đảm đương tốt các vị trí công việc mới
- Tỷ lệ lao động có sáng kiến thay đổi về lề lối và cách thức làm việc.
- Tỷ lệ lao động có chất lượng công việc cao hơn hẳn so với trước khi đào tạo.

Để đánh giá hiệu quả đào tạo các tổ chức có thể sử dụng thêm tiêu chí:

- Tỷ lệ tăng doanh thu và lợi nhuận của tổ chức sau đào tạo.
- Tỷ lệ tăng tiền lương và thu nhập của người lao động sau đào tạo.

✓ Sự thay đổi thái độ, hành vi lao động so với trước khi đào tạo.

Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá mức độ thay đổi hành vi của người lao động sau đào tạo gồm:

- Mức độ nhiệt tình của người lao động tăng lên so với trước khi đào tạo (có thể phỏng vấn người quản lý trực tiếp để xác định)

- Tỷ lệ lao động có cách tiếp cận mang tính chuyên nghiệp hơn so với trước khi đào tạo

- Sự thay đổi thái độ của người lao động khi nhận việc và thực hiện công việc so với trước khi đào tạo (nhận việc với thái độ vui vẻ hơn thoải mái hơn, tự tin hơn hoặc khi thực hiện công việc có tính cầu thị cao hơn, tự tin hơn...)

▼ Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo

Một trong những chỉ tiêu quan trọng nhất được các tổ chức quan tâm là thời gian thu hồi kinh phí đào tạo. Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo được tính theo công thức sau:

$$T = C_{DT}/M$$

Trong đó:

T : là thời gian thu hồi kinh phí đào tạo (năm)

C_{DT} : là tổng kinh phí mà tổ chức phải chi trả cho đào tạo trung bình trong năm (gồm: Chi phí để tổ chức các lớp, chi phí để trả lương và phụ cấp khác cho NLD trong quá trình đi học mà không làm việc...)

M : là phần lợi nhuận tăng lên của tổ chức do đào tạo trung bình/năm.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực trong Doanh nghiệp.

1.3.1. Các nhân tố bên trong.

▼ Quan điểm của lãnh đạo cấp cao:

Có những tổ chức, các nhà quản trị rất quan tâm đến vấn đề đào tạo nguồn nhân lực, coi đây là chiến lược trong quá trình phát triển và cạnh tranh với các tổ chức, DN khác. Nhưng cũng có trường hợp, vì lý do nào đó nhà quản trị chưa thực sự quan tâm. Coi trọng vấn đề này thì công tác đào tạo nguồn nhân lực ở tổ chức đó sẽ được thực hiện không thường xuyên, chất

lượng và hiệu quả đào tạo thấp, từ đó có thể ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động chung của DN.

▼ Ngành nghề kinh doanh

Nhân tố này ảnh hưởng không nhỏ tới hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của DN. Các sản phẩm và kỹ thuật đòi hỏi lao động phải qua đào tạo và giỏi về trình độ chuyên môn vì thế DN rất quan tâm đến công tác đào tạo nguồn nhân lực.

Hoạt động trong ngành sản xuất mà trang thiết bị, quy trình công nghệ sản xuất tiên tiến hiện đại, những yếu tố này chỉ phát huy tác dụng khi người lao động biết sử dụng nó. Vì thế, lao động phải được trang bị kiến thức để sử dụng máy móc, thiết bị này hiệu quả nhất và đảm bảo an toàn.

▼ Nhân tố công nghệ thiết bị.

Ngày nay, các DN ngày càng đầu tư, chú trọng vào công nghệ thiết bị để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh mang lại lợi nhuận cao nhất cho mình, đòi hỏi người lao động phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng mới để có thể đáp ứng được với sự thay đổi đó. Sự thay đổi về quy trình công nghệ của các doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty. Đặc biệt là đối với doanh nghiệp có tính chất đặc thù là hoạt động chuyên về lĩnh vực xây dựng thì các quy trình công nghệ rất phức tạp. Yêu cầu đặt ra là cần nâng cao chất lượng lao động để họ tiếp cận được công nghệ một cách tốt nhất, đáp ứng được các yêu cầu của các hoạt động sản xuất kinh doanh.

▼ Khả năng tài chính của doanh nghiệp.

Các nguồn lực tài chính đầu tư cho công tác đào tạo nguồn nhân lực có vai trò quan trọng. Nó gây ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo cũng như quy mô đào tạo nguồn nhân lực. Để có thể đầu tư được những trang thiết bị, cơ sở vật chất phục vụ cho công tác giảng dạy hay phát triển số lượng và chất lượng đội ngũ giáo viên, học viên thì phụ thuộc rất nhiều vào điều kiện tài chính của mỗi tổ chức và của mỗi cá nhân. Chính vì vậy mà các hoạt động đào tạo nguồn nhân lực chỉ có thể thực hiện được khi có một nguồn kinh phí ổn định và phù hợp dành cho nó.

▼ Năng lực bộ phận chuyên trách về công tác đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Năng lực của các cán bộ chuyên trách về lĩnh vực đào tạo cũng có ảnh hưởng không nhỏ tới công tác đào tạo nguồn nhân lực trong DN. Những cán bộ chuyên trách phải là những người có đủ trình độ chuyên môn, nghiệp vụ để có thể đảm nhận và thực hiện hiệu quả nhất mọi khâu của công tác này. Họ không chỉ có đủ trình độ chuyên môn mà còn phải có đầy đủ các kiến thức cần thiết khác (như: các kiến thức về khoa học xã hội hay hành vi cư xử) để phục vụ cho công việc của mình.

▼ Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty.

Những người lao động trong tổ chức chính là đối tượng của công tác đào tạo và phát triển. Tổ chức cần căn cứ vào những đặc điểm của nhân lực trong tổ chức (như: quy mô, cơ cấu, chất lượng ...) để thực hiện công tác đào tạo và phát triển một cách phù hợp.

Trình độ của người lao động: Nghiên cứu chất lượng lao động của lực lượng lao động hiện tại sẽ cho thấy những ai cần đào tạo? Đào tạo những gì?

Cơ cấu lao động theo độ tuổi, giới tính:

Về độ tuổi, nếu DN có cơ cấu lao động trẻ hơn DN kia thì nhu cầu đào tạo sẽ có khả năng cao hơn DN kia. Điều này xuất phát từ đặc điểm tâm lý của người lao động là càng lớn tuổi thì nhu cầu học tập càng giảm đi.

Giới tính cũng ảnh hưởng đến nhu cầu đào tạo của một DN. Thông thường trong một tổ chức nếu tỷ lệ nữ cao hơn nam giới thì nhu cầu đào tạo sẽ thấp và ngược lại.

1.3.2. Các nhân tố bên ngoài.

▼ Môi trường kinh tế - xã hội

Môi trường kinh tế xã hội ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực nói riêng. Môi trường này là yếu tố quyết định DN có cần phải thường xuyên đào tạo nhân viên hay không. Nếu doanh nghiệp hoạt động có môi trường mà ở đó có sự năng động và hiệu quả rất lớn thì doanh nghiệp không thể không liên tục nâng cao khả năng thích nghi của mình bằng cách đào tạo đội ngũ lao

động của mình. Môi trường kinh tế xã hội đòi hỏi doanh nghiệp phải thực sự linh hoạt và năng động hơn các đối thủ của mình nên không muốn bị tụt hậu hoặc bị loại bỏ. Điều này thúc đẩy họ không ngừng phát triển hệ thống đào tạo nguồn nhân lực nhằm đáp ứng được nhu cầu của thị trường.

▼ Thị trường lao động.

Nhân lực công ty có khi biến động do một số người thuyên chuyển đi nơi khác, về hưu, ốm đau, chết, tai nạn, kỷ luật, buộc thôi việc. Vì vậy, nhu cầu bổ sung nhân lực xuất hiện và nguồn bổ sung này phải tìm từ thị trường lao động bên ngoài. Mặt khác, do nhu cầu phát triển và mở rộng sản xuất nên tổ chức cần có thêm nhân lực để hoàn thiện nhiệm vụ. Ngoài ra, nhu cầu lao động có ảnh hưởng tới công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty, cụ thể là khi thị trường lao động khan hiếm, cung lao động thiếu, DN lại không tuyển dụng nhân lực nên cần phải đào tạo nguồn nhân lực để đáp ứng được yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh của DN.

▼ Tiến bộ khoa học công nghệ.

Cạnh tranh về khoa học công nghệ là một trong những vấn đề sống còn của DN trước các đối thủ cạnh tranh trong cùng một môi trường phát triển. Bởi lẽ nó liên quan trực tiếp đến năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, hạ giá thành sản phẩm ... Vì vậy, đổi mới công nghệ máy móc phải đi đôi với việc thay đổi về chuyên môn, nghiệp vụ, cơ cấu ngành nghề của nhân viên.

▼ Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp.

Để có một vị thế vững chắc trong một môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh khốc liệt thì buộc các DN phải biết sử dụng và khai thác hiệu quả các nguồn lực của mình đặc biệt là nguồn lực con người. Nhân lực của mỗi tổ chức, DN đều mang những đặc điểm riêng và là một yếu tố đặc biệt tiềm năng, chưa được khai thác hết nên sẽ giúp tạo ra những lợi thế riêng của mỗi tổ chức.

1.4. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực ở một số công ty cùng loại hình sản xuất.

Ngày nay Đào tạo được coi như một khoản đầu tư vào nguồn vốn nhân lực của tổ chức . Các nghiên cứu cho thấy hiệu quả của những nhân viên mới được đào tạo ngang bằng với những nhân viên có kinh nghiệm. Đồng thời

Đào tạo tạo ra một nguồn năng lực hiện tại và tương lai cho tổ chức. Ngày càng có nhiều bằng chứng kinh tế chứng tỏ rằng việc đầu tư cho Đào tạo gắn liền với khả năng sinh lợi lâu dài và bền vững cho tổ chức. Nếu như trước kia các doanh nghiệp Việt Nam ít chú trọng đến đào tạo, họ coi chi phí giành cho đào tạo là chi phí bị cắt giảm thì nay các doanh nghiệp đang đầu tư ngày càng nhiều cho đào tạo. Một số doanh nghiệp có cùng ngành nghề kinh doanh trong lĩnh vực xây dựng đã đạt được nhiều thành tựu về vấn đề đào tạo nguồn nhân lực như:

*** Công ty Cổ phần Sông Đà**

Công ty cổ phần sông Đà là một công ty lớn, hoạt động mạnh mẽ trên nhiều lĩnh vực. Từ một đơn vị chỉ chuyên về thi công xây lắp thủy điện, đến nay Tổng công ty Sông Đà đã trở thành nhà thầu chuyên nghiệp với nhiều công trình dự án và trở thành nhà đầu tư lớn các lĩnh vực sản xuất công nghiệp, đầu tư kinh doanh bất động sản và dịch vụ khác...là một trong những Tổng công ty hàng đầu của ngành xây dựng Việt Nam, hoạt động trên khắp mọi miền của đất nước và nước ngoài.

Nghị quyết Đại hội Đảng bộ Tổng công ty Sông Đà lần thứ IX đã nêu rõ: “Xây dựng và phát triển nguồn nhân lực con người Sông Đà mạnh về mọi mặt, đủ về số lượng với trình độ học vấn và tay nghề cao, có năng lực quản lý, có năng lực sáng tạo và ứng dụng công nghệ mới, lao động với năng suất, chất lượng và hiệu quả ngày càng cao hơn”.

- Công ty đã và đang chuẩn bị cho nguồn nhân lực trình độ cao trong tương lai bằng cách tiếp nhận những sinh viên có kết quả học tập tốt về tại đơn vị thực tập sinh. Sau khi hoàn thành khóa học, công ty giữ lại những sinh viên có thành tích học tập tốt.

- Tổng công ty kết hợp giữa đào tạo mới, đào tạo lại, vừa tổ chức tuyển dụng theo yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và mô hình tổ chức quản lý của Tổng công ty.

- Thường xuyên tổ chức các lớp cho đội ngũ cán bộ quản lý các dự án, cán bộ làm công tác tư vấn giám sát.

- Kết hợp với các trường Đại học Thủy Lợi, Trường Đại học Xây Dựng, Trường Đại học Mở Địa chất và Trường đào tạo bồi dưỡng cán bộ xây dựng

liên tục mở các lớp đào tạo kỹ sư tư vấn giám sát tại các công trường của Công ty.

- Tập huấn cán bộ quản lý theo mô hình tổ chức quản lý mới, có chương trình học tập cho từng cấp quản lý.

- Thường xuyên quan tâm gìn giữ và phát huy đội ngũ cán bộ, công nhân kỹ thuật lành nghề tạo cho họ điều kiện hoạc tập, rèn luyện, gắn bó họ bằng lợi ích trong cuộc sống và gắn bó bằng truyền thống của Tổng công ty.

- Tổng công ty đầu tư nâng cấp trường đào tạo công nhân kỹ thuật và bổ sung đội ngũ giáo viên của Tổng công ty để làm nhiệm vụ đào tạo cho đội ngũ công nhân kỹ thuật của Tổng công ty đạt được trình độ, tiêu chuẩn theo yêu cầu.

- Khuyến khích, tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên tự học tập để nâng cao trình độ tay nghề. Đẩy mạnh phòng trào kèm cặp kỹ sư, cử nhân và công nhân kỹ thuật mới ra trường trong toàn Tổng Công ty.

*** Công ty xây dựng Hòa Bình**

Năm 1989, song song với các công trình nhà ở, Hòa Bình bắt đầu nhận được nhiều công trình thương mại như nhà hàng, khách sạn, văn phòng... Lực lượng thi công đã bắt đầu lớn mạnh. Hòa Bình là một trong những đơn vị đầu tiên mạnh dạn đầu tư nhà xưởng và trang bị máy vi tính cá nhân cho văn phòng nhằm ứng dụng công nghệ tiên tiến vào chuyên môn và quản lý xây dựng. Việc đầu tư này không những làm tăng hiệu suất công tác mà còn thúc đẩy, nâng cao sự năng động, sáng tạo và tinh thần đổi mới của Cán bộ Công nhân viên.

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

- Dạy kèm, luân chuyển, đào tạo theo kiểu học nghề, nhờ sự trợ giúp của máy tính, mở các lớp dạy nghề và kỹ năng cho công nhân kỹ thuật tại doanh

ng nghiệp hay trong các xí nghiệp trực thuộc. Ngoài ra, hàng năm công ty còn mở thêm các lớp đào tạo cán bộ chuyên trách, tổ chức thi nâng bậc cho người lao động nhằm khuyến khích họ phấn đấu hơn trong công việc.

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

- Khi công ty diễn ra các chương trình hội nghị, hội thảo có liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh thì công ty sẽ cử người đi học hỏi, thảo luận và nắm bắt các thông tin cần thiết từ đó rút ra những kinh nghiệm, thành phần tham gia chủ yếu là các Giám Đốc, Phó Giám Đốc, trưởng phòng, phó phòng, các phòng ban.

*** Kinh nghiệm rút ra từ những doanh nghiệp trên:**

Trong một tổ chức nguồn nhân lực luôn ở vị trí trung tâm, chi phối mục đích cách thức khai thác sử dụng mọi nguồn lực khác. Nguồn nhân lực được sử dụng hiệu quả tác động tích cực đến sử dụng vốn, kỹ thuật, tài nguyên thiên nhiên. Nếu không có sức lao động của con người thì mọi nguồn lực khác chỉ tồn tại dưới dạng tiềm năng mà không phát huy tính hữu ích của nó trong hoạt động kinh doanh. Chất lượng nguồn nhân lực là một lợi thế cạnh tranh trong mỗi tổ chức. Do đó công tác đào tạo nguồn nhân lực cần được chú trọng ở bất cứ doanh nghiệp nào. Đây là điều quan trọng mà những doanh nghiệp phát triển trong lĩnh vực xây dựng tại Việt Nam như Công ty Cổ phần Sông Đà và Công ty xây dựng Hòa Bình đều quan tâm hàng đầu trong công tác quản trị nhân lực tại doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp luôn tạo điều kiện tối đa nhất cho công tác đào tạo về cả vấn đề công việc hay chi phí đào tạo để khuyến khích người lao động tập trung tối đa cho khóa học đào tạo đạt kết quả cao nhất. Các chương trình đào tạo thì phải gắn với thực tế, thiết thực với chiến lược mà doanh nghiệp đưa ra. Và, sáng tạo về đào tạo nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp trên mà Công ty Cổ phần Licogi có thể học tập như:

Công ty Cổ phần Sông Đà quan tâm đến việc đào tạo nguồn nhân lực trong tương lai bằng tiếp nhận những sinh viên có kết quả học tập tốt về tại đơn vị thực tập sinh. Sau khi hoàn thành khóa học, công ty giữ lại những sinh viên có thành tích học tập tốt.

Công ty xây dựng Hòa Bình áp dụng phương pháp đào tạo ra đội ngũ để đào tạo những người khác, với phương pháp này sẽ tiết kiệm được chi phí cũng như thời gian cho đào tạo.

Đó là một số kinh nghiệm về đào tạo nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp xây dựng ở Việt Nam. Tuy nhiên, không phải doanh nghiệp nào cũng áp dụng hết những chính sách đào tạo của công ty đó mà còn phải chọn lọc sao cho phù hợp với chính sách, tình hình kinh tế tài chính, nguồn nhân lực...tại doanh nghiệp mình để đưa ra những chính sách riêng về đào tạo nguồn nhân lực.

CHƯƠNG 2:

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC Ở CÔNG TY CỔ PHẦN LICOGI 166

2.1. Những đặc điểm chủ yếu của công ty Cổ phần Licogi 166 ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty CP LICOGI 166.

Tên gọi Công ty: Công ty Cổ phần LICOGI 166

Địa chỉ trụ sở chính: Tầng 4, tòa nhà JSC 34, ngõ 164 đường Khuất Duy Tiến, phường Nhân Chính, quận Thanh Xuân, thành phố Hà Nội.

Điện thoại: 04 222 50718

Fax: 04 222 50716

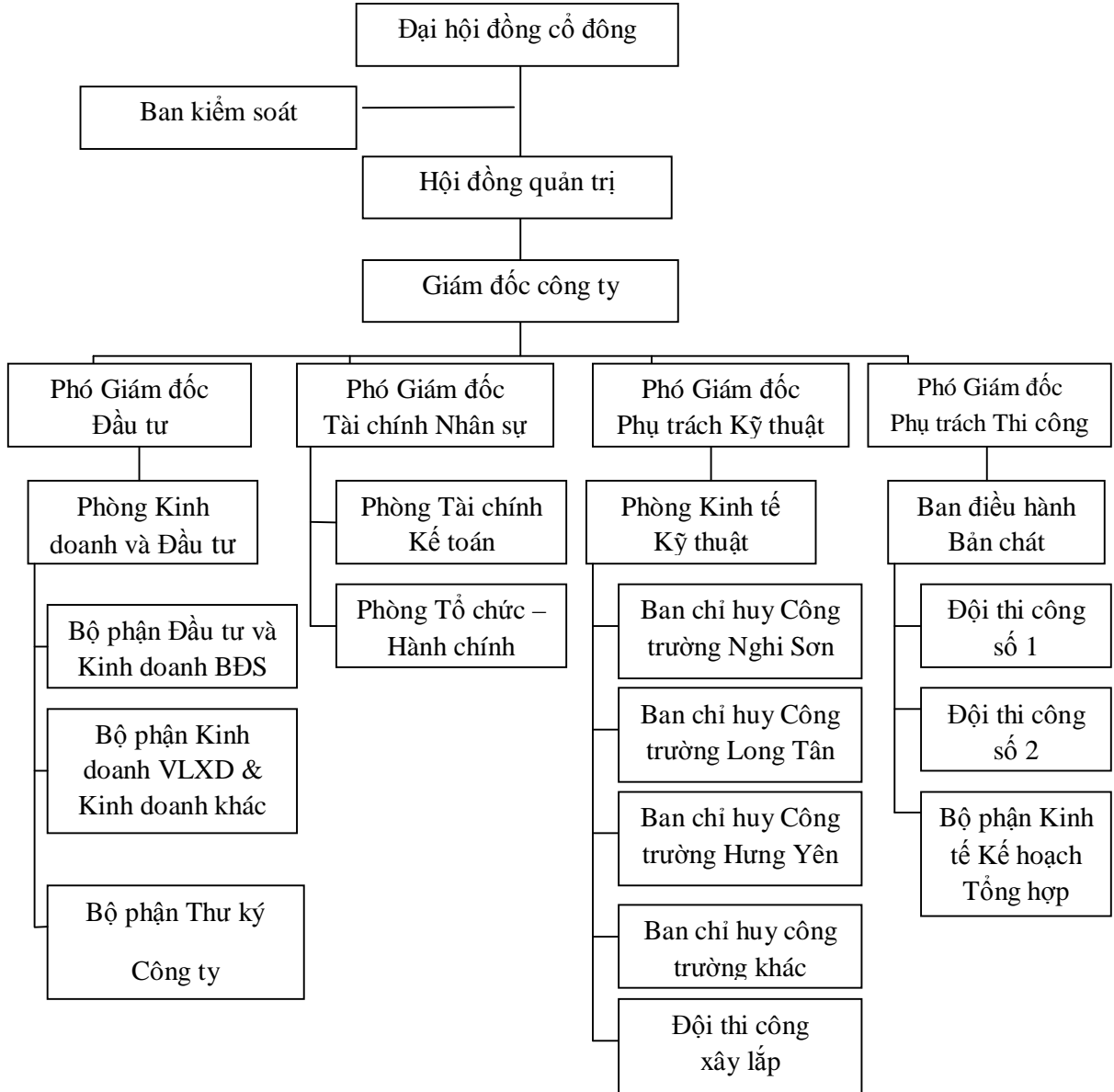
Website: www.licogi166.vn hoặc www.licogi166.com

Công ty cổ phần LICOGI 166 là một đơn vị thành viên của Công ty cổ phần LICOGI 16 (Thuộc Tổng công ty Xây dựng và Phát triển Hạ tầng LICOGI), được thành lập và hoạt động theo Giấy chứng nhận Đăng ký kinh doanh số 0103017362 ngày 18 tháng 5 năm 2007 của Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội.

Ngay từ khi mới thành lập, LICOGI 166 đã xây dựng được đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật, công nhân lành nghề được đào tạo chính quy. Cán bộ công nhân viên của Công ty đã và đang tham gia nhiều dự án trọng điểm mang tầm cỡ quốc gia như: Dự án thủy điện A Vương, Dự án thủy điện Ba Hạ, Dự án thủy điện Đồng Nai 3, Dự án thủy điện Hương Điền, Dự án thủy điện Bản Chát, Công trình trạm bơm nước Thô Dĩ An, Dự án khu đô thị Long Tân, Dự án hạ tầng kỹ thuật khu công nghiệp Gang thép Nghi Sơn, Dự án đường dây 35KV và trạm biến áp 35/0,4KV Công trình thủy điện Bản Chát, Dự án điện động lực và chiếu sáng Công trình đài truyền hình Việt Nam (VTV); Dự án năng lượng nông thôn II tỉnh Hưng Yên; Dự án năng lượng nông thôn II tỉnh Phú Thọ; Hệ thống điều hòa không khí Nhà máy MANI tại Thái Nguyên; Hệ thống điều hòa không khí Rạp hát Công Nhân; Hệ thống điều hòa không khí Trung tâm thương mại Bắc Sơn, tỉnh Lạng Sơn; Dự án cấp thoát nước, hệ thống điện Nhà máy nhôm Hyundai – Vina . .

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý ở Công ty Cổ phần LICOGI 166:

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của Công ty cổ phần LICOGI 166



Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính.

2.1.3. Đặc điểm sản xuất kinh doanh và kết quả hoạt động của công ty trong những năm gần đây.

▼ Đặc điểm sản xuất kinh doanh.

Công ty cổ phần Licogi 166 đăng ký hoạt động trong các lĩnh vực sau đây:

- Thi công các công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông, thủy lợi, thủy điện, sân bay bến cảng, các công trình điện, thông tin liên lạc; các công trình cấp thoát nước và vệ sinh môi trường; các công trình phòng cháy, chữa cháy, thiết bị bảo vệ, các công trình thông gió cấp nhiệt, các công trình hạ tầng kỹ thuật, đô thị và khu công nghiệp, nền móng công trình.

- Sản xuất kinh doanh vật tư, thiết bị phụ tùng và các loại vật liệu xây dựng. Gia công chế tạo kết cấu thép và các sản phẩm cơ khí.

- Các hoạt động dịch vụ: Cho thuê thiết bị, cung cấp vật tư, kỹ thuật, dịch vụ sửa chữa, lắp đặt máy móc, thiết bị, các sản phẩm cơ khí và cơ cấu định hình khác.

- Đầu tư xây dựng hạ tầng kỹ thuật khu công nghiệp, các dự án thủy điện vừa và nhỏ.

- Kinh doanh ô tô và phụ tùng ô tô.

- Dịch vụ bảo dưỡng, sửa chữa ô tô.

- Kinh doanh vận tải bằng ô tô.

- Kinh doanh điện, nước, khí nén.

- Đầu tư xây dựng hạ tầng kỹ thuật khi đô thị và kinh doanh bất động sản.

▼ Kết quả hoạt động sản xuất – kinh doanh trong những năm gần đây.

Công ty cổ phần Licogi 16.6 đã tự mình chứng tỏ được giá trị đích thực bằng kết quả sản xuất kinh doanh ấn tượng, cùng với tiềm năng phát triển trong ngắn hạn cũng như dài hạn. Phân tích báo cáo sơ kết hoạt động sản xuất kinh doanh trong 5 năm của công ty, ghi nhận các kết quả như sau:

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động SX-KD của Công ty Cổ phần Licogi 166 năm 2010-2014

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm									
		2010		2011		2012		2013		2014	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
I. Tổng doanh thu	Tỷ đồng	223,384	100	300,124	100	450,967	100	778,909	100	950,000	100
II. Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	45,000	20.14	51,090	17.02	81,999	18.18	105,000	13.48	186,565	19.64
III. Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	32,001	14.33	43,666	14.55	62,121	13.78	98,001	12.58	132,878	13.99
IV. Tổng số lao động	Người	174		207		272		295		310	
V. NSLD bình quân	Tỷ đồng	3,112		3,500		7,100		12,780		17,222	
VI. Quỹ tiền lương	Tỷ đồng	6,055		7,701		14,688		28,320		35,340	
VII. Tiền lương bình quân	Triệu đồng	2,9		3,1		4,5		7,0		9,5	

Nguồn: Phòng Kế toán – Tài chính

Qua bảng số liệu ta thấy, tổng doanh thu tăng mạnh qua các năm, cụ thể năm 2010 tổng doanh thu chỉ đạt hơn 223 tỷ nhưng đến năm 2014 con số đó đã lên tới 950 tỷ đồng. Điều đó cho thấy Công ty đang có chiến lược kinh doanh đúng đắn để tăng doanh thu. Một trong những nguyên nhân của sự tăng lên đó là Công ty đang mở rộng thị trường sang các tỉnh miền Trung: Hà Tĩnh, Nghệ An, Thanh Hóa... và đến nay công ty đã lấn sâu vào thị trường miền Nam với những công trình xây dựng khổng lồ như: Dự án thủy điện Đồng Nai 3, Dự án thủy điện Hương Điền, Dự án thủy điện Bản Chát, Công trình trạm bơm nước Thô Dĩ An, Dự án khu đô thị Long Tân...

Bên cạnh đó, quỹ tiền lương của Công ty cũng tăng đều qua các năm và cao nhất là năm 2014 (35,340 tỷ đồng). Do vậy tiền lương bình quân của cán bộ công nhân viên cũng tăng đều qua các năm thể hiện rõ nhất là năm 2014 tăng lên 2,5 triệu so với 2013 với tỷ lệ 35,7% trong khi mức xuất phát năm 2010 chỉ 2,9 triệu. Đây là một tín hiệu tốt khi mà tình hình kinh tế đang bị suy thoái, nhiều công ty phải nợ lương công nhân trong khi đó Licogi vẫn trả lương đều đặn hàng tháng với mức lương luôn tăng cao qua các năm.

Năng suất lao động tăng nhanh thể hiện rõ nhất trong khoảng từ năm 2013 – năm 2014 từ 12,780 lên 17,222 tỷ đồng gấp 34,75%. Chứng tỏ hiệu quả lao động của công nhân viên luôn đạt năng suất cao, đáp ứng yêu cầu của công ty đề ra.

2.1.3.Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty:

§ Về quy mô nguồn nhân lực.

Tổng số lượng cán bộ công nhân viên làm việc tại Công ty CP Licogi 166 Hà Nội năm 2010 là 174 người và đến năm 2014 đã tăng lên 310 người. Số lượng lao động của công ty có sự biến động khá lớn. Từ năm 2012 – năm 2014 tổng số lao động tăng lên 78,2% tương đương với 136 người. Với chủ trương phát triển và mở rộng quy mô sản xuất – kinh doanh hàng năm nên số lượng lao động tuyển vào chính thức tương đối nhiều và đặc biệt là công nhân chưa qua đào tạo chiếm tỷ trọng cao. Do vậy mà nhu cầu đào tạo hàng năm của công ty là rất lớn.

Trong những năm qua số lượng lao động của công ty CP Licogi 166 có nhiều biến động một phần do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế thế giới, sự

cạnh tranh về việc làm cao, song người lao động có trình độ cao cũng có nhiều cơ hội lựa chọn cho mình.

Bảng 2.2: Tổng hợp biến động nhân sự Công ty CP Licogi 166 2010-2014

Đơn vị: Người

STT	Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
1	Lao động ở cuối kỳ báo cáo	174	207	272	295	310
2	Lao động tăng trong kỳ	55	78	81	85	91
	Tuyển dụng mới	30	42	45	50	54
	Điều chuyển	13	26	27	25	23
	Khác	12	10	9	10	14
3	Lao động giảm trong kỳ	26	22	61	67	80
	Thôi việc	15	15	25	23	26
	Sa thải	6	3	10	14	12
	Hưu trí	-			5	7
	Điều chuyển nội bộ	7	4	26	21	24

Nguồn: Phòng Hành chính - Tổng hợp

Như vậy, bảng biến động về nhân sự trên cho thấy, hiện tượng thôi việc của người lao động có trình độ cao ở công ty CP Licogi 166 đang diễn ra khá phổ biến, đặc biệt trong 3 năm trở lại đây và cao điểm nhất là năm 2014 có đến 26 người thôi việc. Trước sự biến động về nhân sự và tầm nhìn cho DN trong tương lai, công ty cần có những định hướng trong công tác đào tạo của mình.

* Về cơ cấu nguồn nhân lực

Bảng 2.3: Cơ cấu nhân lực của công ty CP Licogi 166 2010-2014

Năm	2010		2011		2012		2013		2014	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
Tổng số lao động	174,00	100,00	207,00	100,00	272,00	100,00	295,00	100,00	310,00	100,00
1. Theo TCCV										
LĐ gián tiếp	32,00	18,40	49,00	23,70	62,00	22,80	65,00	22,03	70,00	23,00
LĐ trực tiếp	142,00	81,60	158,00	76,30	210,00	77,20	230,00	77,97	240,00	77,00
2. Theo giới tính										
+ Nữ	32,00	18,40	49,00	23,70	62,00	22,80	58,00	19,70	55,00	17,70
+ Nam	142,00	81,60	158,00	76,30	210,00	77,20	237,00	80,30	255,00	82,30
3. Theo độ tuổi.										

< 30	64,00	36,30	73,00	35,20	98,00	36,20	101,00	34,20	105,00	33,80
30<45	80,00	46,20	87,00	42,00	120,00	43,90	130,00	44,10	141,00	45,50
> 45	30,00	17,50	47,00	22,80	54,00	19,90	64,00	21,70	64,00	20,70
4.Theo TĐCM										
CĐ,ĐH	22,00	12,64	22,00	10,63	25,00	9,19	26,00	8,81	24,00	7,74
TC	34,00	19,54	27,00	13,04	37,00	13,60	40,00	13,56	41,00	13,23
SC	17,00	9,77	15,00	7,25	45,00	16,54	51,00	17,29	56,00	18,06
CNKT	27,00	15,52	32,00	15,46	35,00	12,87	35,00	11,86	37,00	11,94
LĐPT	74,00	42,53	111,00	53,62	130,00	47,79	143,00	48,47	152,00	49,03

Nguồn: Phòng hành chính – tổng hợp

Qua bảng số liệu ta thấy:

- Cơ cấu lao động theo loại hình lao động: Tùy thuộc vào yêu cầu và đặc thù của công việc nên lao động trực tiếp chiếm tỷ lệ lớn trong công ty. Năm 2014, lao động gián tiếp là 70 người (chiếm 22,58%), lao động trực tiếp là 240 người (chiếm 77,42%).

- Cơ cấu lao động theo giới tính: Do đặc thù là công ty chuyên về lĩnh vực xây dựng nên số lao động nữ chiếm tỷ trọng khá nhỏ, tỷ lệ nam chiếm đa số (hơn 80%) Chính vì tỷ lệ lao động nam chiếm đa số nên tạo thuận lợi cho công tác đào tạo do nam giới có nhiều thuận lợi hơn, có thể dành nhiều thời gian cho công việc và học tập hơn so với nữ giới.

- Công ty sở hữu một đội ngũ lao động trẻ tuổi (khoảng 80% số lao động có tuổi đời dưới 40). Phần lớn lao động trong độ tuổi này đang trong giai đoạn, khả năng học tập, tiếp thu kiến thức nhanh. Hơn nữa, sau khi đào tạo xong thì họ cũng có thời gian làm việc và gắn bó lâu dài, cống hiến hết sức mình cho công ty.

- Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn: Số lượng lao động phổ thông chưa qua đào tạo chiếm tỷ trọng khá lớn. Năm 2014, lao động phổ thông là 152 chiếm khoảng 49%. Trong đó lao động có trình độ Cao đẳng, Đại học chỉ có 24 người chiếm 7,74% và công nhân kỹ thuật chỉ chiếm 11% trong tổng số lao động. Qua số liệu cho thấy nhu cầu đào tạo của công ty là rất cao vào mỗi năm.

2.2. Phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty CP Licogi 166.

Trong thời gian qua công ty đã quan tâm đến công tác đào tạo nguồn nhân lực và có đơn vị chuyên trách Phòng Tổ chức hành chính được phân công phụ trách công tác đào tạo của công ty.

Phòng tổ chức hành chính có trách nhiệm theo dõi, kiểm tra và lập báo cáo tình hình đào tạo toàn Công ty để báo cáo Giám đốc theo định kỳ hàng quý, hàng năm. Hồ sơ, giấy tờ và văn bằng đào tạo được lưu tại Phòng tổ chức hành chính, có trách nhiệm kiểm tra tính chính xác của văn bằng, hồ sơ liên quan đến khóa học để đảm bảo công tác lưu trữ an toàn.

Những cán bộ công nhân viên tham gia các khóa đào tạo phải ký kết hợp đồng đào tạo: Công ty có quy định về sự ràng buộc cá nhân sau quá trình đào tạo. Nếu lao động nào vi phạm sẽ phải bồi thường chi phí đào tạo theo quy định các điều khoản trong Hợp đồng đào tạo. Hội đồng xét bồi thường chi phí đào tạo do Giám đốc công ty quyết định thành lập. Hội đồng 05 thành viên:

- Giám đốc hoặc 01 phó giám đốc công ty làm Chủ tịch hội đồng;
- Chủ tịch công đoàn hoặc phó chủ tịch công đoàn công ty làm ủy viên;
- Trưởng, phó Phòng Tổ chức hành chính được giao phụ trách đào tạo làm ủy viên;
- Kế toán trưởng công ty hoặc 01 cán bộ phòng Kế toán làm ủy viên;
- Người đứng đầu bộ phận, đơn vị của người bồi thường làm ủy viên.

Tiến trình đào tạo nguồn nhân lực của công ty được thực hiện theo 5 bước:

- Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo.
- Bước 2: Lập kế hoạch đào tạo
- Bước 3: Tổ chức thực hiện
- Bước 4: Đánh giá kết quả đào tạo.
- Bước 5: Bố trí, sử dụng lao động sau đào tạo.

2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo.

Việc xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu do Phòng Tổ chức hành chính tổng hợp và xác định. Tuy nhiên, các phòng ban khác cũng hỗ trợ một cách tích cực trong việc lựa chọn và đề xuất cán bộ công nhân viên cần đào tạo.

2.2.1.1. Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo.

Phòng Tổ chức hành chính sẽ dựa vào việc phân tích tổ chức, phân tích công việc, phân tích cá nhân để làm cơ sở cho công ty ra quyết định, cụ thể như sau:

▼ Phân tích tổ chức.

Cùng với chiến lược tiếp tục xây dựng và phát triển công ty. Phân đầu trở thành một đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực thi công xây lắp, sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng, tích cực tìm kiếm cơ hội để khai thác và sử dụng hiệu quả các nguồn lực nhằm mở rộng hoạt động sang lĩnh vực sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng thân thiện với môi trường cũng như lĩnh vực đầu tư và kinh doanh bất động sản. Nỗ lực phát triển vì sự hài lòng của khách hàng, góp phần vào sự thịnh vượng của Việt Nam và khu vực bằng những sản phẩm, dịch vụ hiện đại, tiện nghi nhất phục vụ cuộc sống của con người. Đòi hỏi Licogi 166 sẽ phải mở rộng ngành nghề sản xuất đồng thời mua sắm trang thiết bị hiện đại cả về số lượng lẫn chất lượng. Dự kiến sang năm 2016, công ty sẽ đấu thầu và ký hợp đồng với những công trình quy mô lớn, số lượng cán bộ nhân viên tăng lên với hơn 50 các loại máy, ưu tiên trang bị những máy móc hiện đại, cường độ làm việc cao, nguồn hàng từ Mỹ, Nhật như: Dàn máy ủi chuyên dụng, làn xe lu chuyên dụng Sakai, Máy đào bánh lốp Komatsu ... và những thành tựu khoa học công nghệ khác của thời đại. Như vậy, nhu cầu nhân lực của công ty tăng nhanh làm cho nhu cầu đào tạo cũng tăng theo.

Bên cạnh đó là đào tạo lực lượng cán bộ công nhân viên trẻ tại công ty. Có 80% số lao động có tuổi đời dưới 40. Cụ thể, năm 2014 có 105 người trong độ tuổi < 30 (33,8% so với tổng số lao động) và 141 người trong độ tuổi 30 – 45 (chiếm 45,5% so với tổng số lao động). Đồng thời lượng lao động phổ thông chưa qua đào tạo chiếm tỷ trọng khá cao là 49,03% và số lao động trung cấp và công nhân kỹ thuật chiếm 43,23%. Điều này cho thấy nhân lực của công ty cần phải được đào tạo để tiếp sức và phục vụ cho sự nghiệp hiện tại và sau này của công ty.


Lãnh đạo công ty luôn khuyến khích cán bộ công nhân viên tham gia học tập, đào tạo để nâng cao kiến thức, kỹ năng làm việc, nên phòng Tổ chức hành chính rất nhiệt tình phối hợp với các phòng ban trong việc xác định nhu cầu đào tạo cho chuẩn xác.

▼ Phân tích công việc:

Căn cứ vào phân tích công việc làm cơ sở cho việc hỗ trợ xác định nhu cầu đào tạo cho công ty, phòng TCHC đã sử dụng bản yêu cầu đối với người

thực hiện công việc, có thể tham khảo bản yêu cầu đối với cán bộ phụ trách nhân lực tại công ty CP Licogi 166 như sau:

Bảng 2.4: Bản yêu cầu công việc đối với cán bộ phụ trách nhân sự Công ty CP Licogi 166

	<p>YÊU CẦU CÔNG VIỆC CÁN BỘ PHỤ TRÁCH NHÂN SỰ LICOGI 166</p>	<p>Mã hiệu 01- CV/NS/YCCV/LICOGI166 Lần ban hành/sửa đổi: 3/0 Ngày hiệu lực: 05/09/2007</p>
<p><u>Yêu cầu về trình độ học vấn</u></p>		
<p>Đại học trở lên</p>	<p>Kiểm tra trình độ do Ban giám đốc tổ chức</p>	
<p><u>Yêu cầu về kiến thức kỹ năng</u></p>		
<p>Kiến thức chuyên môn</p>	<p>Nắm vững các kiến thức về quản trị nhân lực.</p>	
<p>Kỹ năng tổng hợp</p>	<p>Lập được kế hoạch và kiểm soát thực hiện kế hoạch được giao của công ty.</p>	
<p>Kỹ năng giao tiếp nhân sự</p>	<p>Trình bày vấn đề dễ hiểu, có khả năng thuyết phục, thuyết trình được trước đám đông.</p>	
<p>Kỹ năng viết</p>	<p>Soạn thảo được các báo cáo, văn bản liên quan</p>	
<p>Kỹ năng hỗ trợ</p>	<p>Sử dụng được các phần mềm tin học phục vụ cho công việc thành thạo word, excel, internet</p>	
<p>Kỹ năng làm việc</p>	<p>Có kỹ năng phối hợp, trao đổi công việc với các đồng nghiệp trong nhóm.</p>	
<p><u>Yêu cầu về kinh nghiệm làm việc</u></p>		

2 năm kinh nghiệm làm việc trở lên trong lĩnh vực nhân sự
<u>Yêu cầu khác</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Có sức khỏe tốt, chịu được áp lực cao trong công việc - Chăm thận, chính xác, linh hoạt trong mọi tình huống, khả năng phân tích, xét đoán.

(Nguồn: Phòng hành chính-tổng hợp)

Nhìn vào bản yêu cầu công việc đối với cán bộ phụ trách nhân sự Licogi166, ta thấy được những kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc đảm nhận. Nếu cán bộ công nhân viên có chuyên môn khác, không nằm trong bản yêu cầu công việc thì ta sẽ thấy rõ được nhu cầu đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho họ. Công ty cần đào tạo để bù đắp những kiến thức cần thiết, qua đó cán bộ công nhân viên sẽ có thể thực hiện tốt công việc của mình hơn nữa.

▼ Phân tích cá nhân:

Ngoài việc dựa vào hồ sơ cá nhân của cán bộ công nhân viên để lấy thông tin về trình độ, kinh nghiệm khả năng thực hiện công việc. Cán bộ phụ trách đào tạo còn dựa vào bảng tổng kết phân tích nhân viên của công ty để tìm ra những kiến thức, kỹ năng còn thiếu sót của họ và phát huy những mặt tích cực mà họ đạt được.

Hàng năm, công ty đều phát cho mỗi nhân viên bản đánh giá nhân viên (Phụ lục số 02). Qua đó nhân viên tự đánh giá và cán bộ phụ trách sẽ tổng hợp lại bản đánh giá nhân viên của bộ phận mình rồi trình lên cán bộ nhân sự. Cán bộ nhân sự phụ trách việc đánh giá nhân viên sẽ phân tích và tổng kết lại thành bảng tổng kết phân tích nhân viên như sau:

Bảng 2.5: Bảng tổng kết phân tích nhân viên của công ty CP Licogi 166

TT	Công việc	Ưu điểm	Hạn chế và nguyên nhân
1	Quản lý nhân sự	Cơ cấu hợp lý, nhân lực có kinh nghiệm và	- Những cán bộ được giao đảm nhiệm công tác nhân sự đều được đào tạo không

		kỹ năng tốt	đúng chuyên môn. - Thiếu đào tạo bài bản về các kỹ năng sử dụng phần mềm quản lý
2	Quản lý tài chính kế toán	Cơ cấu hợp lý, nhân viên có kinh nghiệm thực hiện tốt các nghiệp vụ kế toán và quản lý tài chính.	Kỹ năng sử dụng tin học, phần mềm kế toán chưa chuyên nghiệp
3	Kinh doanh và đầu tư	Đội ngũ nhân lực có kinh nghiệm nhiều năm cùng lĩnh vực	Cập nhật kiến thức kỹ thuật và công nghệ mới chưa cao Thiếu sự nhanh nhạy đối với sự biến động của thị trường
4	Kỹ thuật nghiệp vụ	Cơ cấu hợp lý, nhiều nhân lực có kinh nghiệm, tay nghề cao	Trình độ kỹ thuật không đồng đều Chưa qua đào tạo chiếm tỷ trọng khá lớn Quy trình làm việc chưa chuyên nghiệp, còn dễ xảy ra sai sót.
5	Hỗ trợ và chăm sóc khách hàng	Đội ngũ đồng đều	Khả năng giao tiếp tiếng anh chưa cao Thiếu đào tạo về các kỹ năng mềm
6	Các công việc khác	Đồng đều về nhân lực	Khả năng hỗ trợ yếu, chất lượng nhân lực chưa cao.

(Nguồn: Phòng Hành chính-Tổng hợp)

Qua bảng tổng kết phân tích nhân viên, ta có thể thấy được những kỹ năng và kiến thức mà nhân viên còn thiếu, từ đó có thể xác định được nhu cầu đào tạo một cách hợp lý. Đây là tài liệu hữu ích nhất giúp cho công ty có thể xác định được nhu cầu đào tạo một cách chính xác cho công tác đào tạo tại công ty.

Ngoài bảng tổng kết phân tích nhân viên, công ty còn thu thập đơn xin đi học, bản cam kết thực hiện nghĩa vụ của người được đi đào tạo.

Với đơn xin đi học và bản cam kết thực hiện nghĩa vụ của người được cử đi đào tạo được gửi lên, công ty sẽ thu thập được nhu cầu đào tạo, số lượng người có nhu cầu đào tạo và thấy được những cam kết đưa ra chính là nỗ lực mà nhân viên có thể thực hiện cho công ty và cho chính bản thân họ. Tuy nhiên, nếu dựa vào đơn xin đi học, bản cam kết thôi thì chưa chính xác bởi nội dung chưa thể hiện được nguyện vọng đi học của họ là vì công ty, vì bắt buộc hay có nhu cầu thực sự. Chính vì vậy mà phòng Tổ chức hành chính phải xem xét kỹ lưỡng chứ không phải ai gửi đơn đi học đều được đào tạo.

2.2.1.2. Xác định nhu cầu đào tạo cho cán bộ công nhân viên

Theo số liệu thống kê của Phòng Tổ chức – Hành chính, cụ thể là cán bộ phụ trách đào tạo kết hợp với trưởng các phòng ban từ năm 2010 – 2014 thì nhu cầu đào tạo của công ty có xu hướng tăng lên và điều này được thể hiện cụ thể qua biểu đồ sau:

Bảng 2.6: Nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Licogi 166 2010-2014

Đơn vị tính: Người

Chỉ tiêu	Năm									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
I, Tổng số lao động	174		207		272		295		310	
II. Nhu cầu đào tạo NNL	108	62.07	130	62.8	190	69.85	212	71.86	257	82.9
1.Theo tính chất công việc										
Lao động gián tiếp	13.00	12.04	20.00	15.38	35.00	18.42	45.00	21.23	31.00	12.06
Lao động trực tiếp	95.00	87.96	110.00	84.62	155.00	81.58	167.00	78.77	226.00	87.94
2.Theo giới tính										
- Nam	101.00	93.52	121.00	93.08	183.00	96.32	201.00	94.81	245.00	95.33
- Nữ	7.00	6.48	9.00	6.92	7.00	3.68	11.00	5.19	12.00	4.67
3.Theo trình độ CMKT										
- Sau cao đẳng, đại học	15.00	13.89	11.00	8.46	16.00	8.42	17.00	8.02	20.00	7.78
- Trung cấp	21.00	19.44	16.00	12.31	17.00	8.95	17.00	8.02	35.00	13.62
- Sơ cấp	10.00	9.26	5.00	3.85	21.00	11.05	24.00	11.32	36.00	14.01
- Công nhân kỹ thuật	21.00	19.44	25.00	19.23	26.00	13.68	23.00	10.85	29.00	11.28

- Lao động phổ thông	41.00	37.96	73.00	56.15	110.00	57.89	131.00	61.79	137.00	53.31
4. Theo ngành nghề										
Ngành kỹ thuật, công nghệ	95	87.96	110	84.62	155	81.58	167	78.77	226	87.94
Ngành Kinh tế, quản trị	10	9.26	16	12.31	30	15.79	38	17.92	25	9.73
Ngành Luật	3	2.78	4	3.08	3	1.58	7	3.30	6	2.33
5. Theo trình độ ngoại ngữ	50.00	46.00	45.00	34.62	56.00	29.47	59.00	27.83	73.00	28.40
6. Theo trình độ tin học	71.00	65.74	82.00	63.08	81.00	42.63	92.00	43.40	95.00	36.96

(Nguồn: Hồ sơ năng lực công ty Cổ phần Licogi 166)

Từ bảng số liệu trên ta thấy nhu cầu đào tạo của công ty CP Licogi 166 khá cao, tỷ lệ qua các năm đều chiếm trên 60% so với tổng số lao động do cán bộ công nhân viên trong công ty đã ý thức được tầm quan trọng của đào tạo và tham gia nhiệt tình các chương trình đào tạo mà Công ty xây dựng. Trong bảng số liệu trên ta thấy đối tượng được đào tạo chiếm tỷ trọng cao nhất là lao động phổ thông, công nhân kỹ thuật và trung cấp, sơ cấp. Đồng thời trong những năm gần đây, công ty chú trọng hơn trong việc đào tạo tiếng anh và tin học. Nhằm đảm bảo cho lao động phát triển toàn diện về tâm lực, thể lực và trí lực.

Khi đã xác định được nhu cầu đào tạo, công ty CP Licogi 166 sẽ gửi thông báo và quyết định xuống phòng Tổ chức hành chính để lựa chọn đối tượng cho phù hợp.

Phòng Tổ chức hành chính dựa theo quy chế cử người đi đào tạo chính quy và không chính quy của Công ty CP Licogi 166 để đề xuất đối tượng được đào tạo cho phù hợp với yêu cầu đặt ra.

Bảng 2.7: Điều kiện, tiêu chuẩn cán bộ công nhân viên được đi đào tạo.

STT	Hình thức	Điều kiện, tiêu chuẩn
1	Đào tạo chính quy	<ul style="list-style-type: none"> - Có hợp đồng lao động không xác định thời hạn. Điều kiện này không áp dụng đối với các chức danh không thuộc diện phải ký hợp đồng theo quy định của Bộ luật lao động - Cán bộ công nhân viên được cử đi đào tạo phải phù hợp với nhu cầu sử dụng lao động của đơn vị - Hoàn thành các nhiệm vụ được giao, không vi phạm kỷ luật lao động từ hình thức khiển trách trở lên trong thời gian xét - Có thời gian làm việc tại đơn vị tối thiểu là 2 năm đối với bậc đào tạo Thạc sỹ, 5 năm đối với bậc đào tạo tiến sĩ. - Đáp ứng các yêu cầu tuyển sinh của cơ sở đào tạo. - Các điều kiện khác như: <p>+ Cán bộ công nhân viên không được cử đi dự tuyển liên</p>

		<p>tiếp các khóa đào tạo tương tự trong vòng 12 tháng, nếu đã được cử dự tuyển mà không dự thi (trừ trường hợp có lý do chính đáng) hoặc dự thi nhưng không trúng tuyển, không được tham gia cùng một lúc 2 khóa đào tạo dài hạn.</p> <p>+ Đối với bậc đào tạo sau đại học mỗi cán bộ công nhân viên chỉ được đơn vị cử dự tuyển tối đa 2 lần đối với đào tạo trong nước và 3 lần đối với đào tạo ở nước ngoài.</p> <p>+ Đối với đào tạo thạc sỹ và tiến sỹ, nam tuổi 45, nữ dưới tuổi 40.</p> <p>- Cán bộ công nhân viên được ghi nhận có thành tích thi đua trong chuyên môn hoặc hoạt động toàn thể được các tổ chức cấp trên công nhận sẽ được các đơn vị ưu tiên khi lựa chọn cử đi đào tạo nâng cao trình độ. Đối với bậc đào tạo thạc sỹ, tiến sỹ ưu tiên cán bộ nguồn, cán bộ trong diện quy hoạch.</p>
2	Đào tạo không chính quy	<p>- Cử người đi đào tạo phải phù hợp với nhu cầu sử dụng lao động của đơn vị.</p> <p>- Đáp ứng các yêu cầu tuyển đầu vào của các khóa đào tạo.</p> <p>- Đối với trường hợp đi đào tạo ở nước ngoài, cần thêm điều kiện đạt trình độ ngoại ngữ theo quy định của tập đoàn và cam kết theo mẫu ban hành tham khảo ở (Phụ lục số 01)</p>

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Dựa vào điều kiện này và quy định về nhu cầu đào tạo mà công ty đã xác định, phòng Tổ chức hành chính sẽ tiến hành lựa chọn và đề xuất những người phù hợp được cử đi đào tạo chính quy hay không chính quy.

2.2.2. Lập kế hoạch đào tạo.

2.2.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo.

Dựa vào kết quả sản xuất kinh doanh và nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực hàng năm, công ty đưa ra mục tiêu của công tác đào tạo theo từng năm, cụ thể mục tiêu đào tạo năm 2014 đó là nhằm:

- Nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, các kỹ năng thực hiện công việc, khả năng tổ chức quản lý cho người lao động để họ có thể thực hiện hiệu quả công việc của chính mình.

- Giúp người lao động có thể nắm bắt được những xu hướng phát triển của các ngành sản xuất kinh doanh của công ty sau khi tham gia khóa đào tạo, từ đó giúp họ có thể áp dụng những kiến thức thu được vào thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm tăng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

- Giúp cho những người lao động có thể nắm bắt và ứng dụng kịp thời vào công việc với sự thay đổi của công nghệ sản xuất trong thời gian tới.

Mục tiêu cụ thể của của công tác đào tạo tại công ty với các loại lao động đó là:

✓ Đối với cán bộ quản lý chuyên môn:

Bồi dưỡng và nâng cao các kiến thức về quản lý, chuyên môn, nghiệp vụ... Qua đó đảm bảo cho những cán bộ này có đủ khả năng quản lý, có năng lực, phẩm chất cần thiết của một nhà quản lý để có thể điều hành tốt các hoạt động sản xuất kinh doanh thực tế của công ty.

Đảm bảo cho đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty có đủ năng lực, phẩm chất chính trị.

✓ Đối với công nhân kỹ thuật.

Sau khi tham gia học tập thì người lao động phải có trình độ chuyên môn cao, có kiến thức, kỹ năng thực hiện tốt công việc, nhiệm vụ được giao.

Phải có khả năng ứng dụng công nghệ hiện đại vào trong quá trình sản xuất, đảm bảo sự phù hợp giữa yêu cầu của công việc với trình độ chuyên môn của người lao động, phải có trình độ lành nghề cao và có khả năng sử dụng các máy móc thiết bị hiện đại.

Phải có tác phong công nghiệp, thực hiện đúng những quy định của Công ty về bảo hộ an toàn lao động, phòng chống cháy nổ, vệ sinh môi trường làm việc, kỹ thuật lao động.

Như vậy, trong mỗi khóa đào tạo công ty vẫn chưa xác định những mục tiêu cụ thể cần phải đạt được mà xác định một cách tổng quát, chung chung.

Để xác định mục tiêu cho từng khóa đào tạo cụ thể, chi tiết hơn thì yêu cầu công ty phải tiến hành phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc một cách tỉ mỉ, rõ ràng hơn.

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

* Chương trình đào tạo.

Để xây dựng được một chương trình đào tạo trước hết Licogi 166 đã đi theo một quy trình khá là chi tiết. Sau khi đã xác định được nhu cầu đào tạo Giám đốc đã thống nhất với trưởng phòng nhân sự lập kế hoạch đào tạo. Những nhu cầu đào tạo phát sinh sau khi lập kế hoạch được đưa vào kế hoạch đào tạo bổ sung. Đào tạo bổ sung khi xuất hiện thêm nhiều nhu cầu học tập, chuyển giao công nghệ hay khi có một chương trình đào tạo được mời tham gia mà công ty thấy phù hợp cho người lao động tham gia.

Chương trình đào tạo gồm những nội dung sau: Lĩnh vực được đào tạo, nội dung cần đào tạo, yêu cầu và mục đích khóa đào tạo đó, thời gian thực hiện bắt đầu từ khi nào đến khi nào, những ai tham gia khóa học, giảng 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 tích 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.

Tùy vào nhu cầu cầu mà công ty có những kế hoạch đào tạo khác nhau, sau đây là một số kỹ năng cơ bản :

Bảng 2.8: Khóa học dành cho cán bộ lãnh đạo cấp cao

STT	Tên khóa học	Thời gian (Ngày)
1	Kỹ năng lãnh đạo	3
2	Kỹ năng đàm phán và giải quyết xung đột	3
3	Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định	5

4	Quản trị tài chính	6
5	Quản trị marketing chiến lược	5
6	Quản trị hệ thống kiểm soát nội bộ	5
7	Xây dựng, tổ chức và đánh giá thực hiện kế hoạch	5
8	Xây dựng chiến lược kinh doanh	3
9	Xây dựng giá trị cốt lõi của doanh nghiệp- văn hóa doanh nghiệp	3

Nguồn: Phòng hành chính – Tổng hợp

Nhìn vào bảng số liệu ta có thể thấy các chương trình đào tạo khá hấp dẫn, đây là những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho các cán bộ lãnh đạo cấp cao, giúp họ quản lý tốt hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Bảng 2.9: Khóa học dành cho cán bộ nhân sự.

STT	Tên khóa học	Thời gian (ngày)
1	Kỹ năng phỏng vấn tuyển dụng	3
2	Nâng cao hiệu quả quản lý thông qua huy động nguồn nhân lực	7
3	Kỹ thuật xây dựng chính sách đãi ngộ trong doanh nghiệp	5
4	Đào tạo – phát triển nguồn nhân lực – khuyến khích tạo động lực lao động cho nhân viên	2
5	Lập kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực – sử dụng ngân sách đào tạo hiệu quả	5
6	Kỹ năng kiểm tra đánh giá kết quả đào tạo	7
7	Kỹ năng giải quyết vấn đề ra quyết định	5

Nguồn: Phòng hành chính – tổng hợp.

Nhìn vào bảng trên ta thấy những kỹ năng trong khóa học đào tạo thực sự cần thiết cho cán bộ của phòng hành chính, những kiến thức và kỹ năng của khóa học sẽ giúp những người làm công tác đào tạo làm tốt hơn trong khâu lập kế hoạch cũng như sử dụng hợp lý ngân sách đào tạo, nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo.

Bảng 2.10: Khóa học dành cho cán bộ kinh doanh

STT	Tên khóa học	Thời gian (Ngày)
1	Nghiên cứu điều tra và phân tích nhu cầu thị trường, thiết lập hệ thống phân phối	3
2	Xây dựng quản lý hệ thống kênh phân phối – nghệ thuật bán hàng chuyên nghiệp.	3
3	Xây dựng – quản trị chiến lược marketing	2
4	Kỹ năng lập và tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh	3
5	Nghệ thuật PR trong xây dựng và quản trị thương hiệu	3
6	Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định	3

Nguồn: Phòng hành chính – Tổng hợp.

Nhân viên trong công ty thường xuyên gặp gỡ, trao đổi thông tin với khách hàng, như vậy những kỹ năng cần có ở mỗi cá nhân là kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định nghệ thuật bán hàng chuyên nghiệp...

Bảng 2.11: Khóa học năng lực làm việc cá nhân dành cho nhân viên

STT	Tên khóa học	Thời gian (Ngày)
1	Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định	2
2	Kỹ năng đàm phán và giải quyết xung đột	2

3	Kỹ năng giao tiếp và làm việc chuyên nghiệp	2
4	Kỹ năng làm việc nhóm	4
5	Kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp	3
6	Kỹ năng thuyết trình	2
7	Ngoại ngữ	10
8	Tin học	15

Nguồn: Phòng Hành chính – Tổng hợp

Nhìn chung các chương trình đào tạo của công ty khá phong phú, các khóa học hấp dẫn, phù hợp với học viên, được phân chia rõ ràng cho từng đối tượng tham gia. Số học viên tham gia đào tạo các chương trình sẽ được làm rõ ở những phần sau.

Theo khảo sát 100% các phiếu điều tra cho biết khóa đào tạo được thông báo cho học viên trước khi bắt đầu. Như vậy, ta thấy được tính dân chủ trong quá trình thực hiện công tác đào tạo.

Nội dung cơ bản của kế hoạch phải được nêu cụ thể, chi tiết về: Thời gian, địa điểm, hình thức đào tạo, giảng viên, học viên, kinh phí đào tạo.

Chương trình đào tạo được công ty CP Licogi phân định khá rõ ràng:

- Đào tạo kiến thức định hướng chung cho tất cả nhân viên mới.
- Đào tạo nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ.
- Đào tạo cán bộ quản lý.

Nội dung 1: Đào tạo kiến thức chung đối với tất cả nhân viên mới:

Đối tượng áp dụng: Thực tập sinh và nhân viên đã được tiếp nhận chính thức vào công ty. Với mỗi đối tượng sẽ có các chương trình đào tạo được biên soạn và sắp xếp riêng.

Cả hai đối tượng này sẽ được đào tạo định hướng, cán bộ đào tạo sẽ xác định chương trình đào tạo bao gồm:

- Giới thiệu về công ty và các đơn vị thành viên
- Giới thiệu về các hoạt động cơ bản trong quá trình làm việc: Hoàn thiện hồ sơ cá nhân, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi...
- Các quy trình làm việc, các biểu mẫu, hướng dẫn sử dụng trong quá trình làm việc.

Tuy nhiên, đối với nhân viên mới được tiếp nhận chính thức sẽ được đào tạo thêm theo nội dung và chương trình riêng của các phòng ban, đơn vị.

Phương pháp đào tạo: Công ty áp dụng những phương pháp: Giới thiệu, kèm cặp chỉ dẫn trong công việc. Đối với công nhân kỹ thuật, lao động phổ thông khi được tuyển dụng, cán bộ phụ trách an toàn lao động sẽ hướng dẫn kỹ lưỡng về công tác an toàn lao động, sau đó quản đốc hoặc tổ trưởng hướng dẫn công việc, kèm cặp và giám sát trong 2 – 3 tháng.

Nội dung 2: Đào tạo nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ:

Đối tượng áp dụng: Áp dụng cán bộ và công nhân đã làm việc tại công ty CP Licogi 166.

- Đối với công nhân: Nội dung đào tạo nâng cao nghiệp vụ bao gồm:
 - + Các công đoạn thi công xây lắp, các thao tác lắp đặt, gia công, chi tiết sản phẩm, những lỗi thường mắc...
 - + Cập nhật những kiến thức, sử dụng trang thiết bị mới, hoặc có dây chuyền, công nghệ mới.
- Đối với cán bộ: Nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho từng đối tượng: kế toán, tài chính, nhân sự, công nghệ thông tin, tiếng anh....

Phương pháp đào tạo: Hình thức đào tạo khá đa dạng bao gồm đào tạo nội bộ và đào tạo từ bên ngoài:

Đối với công nhân, Licogi 166 tổ chức các lớp học cạnh doanh nghiệp, các buổi trao đổi tìm hiểu kiến thức, bồi dưỡng kiến thức, thi tay nghề, nâng bậc, nâng lương.

Đồng thời công ty còn tổ chức các lớp học, hội thảo trao đổi về những kiến thức chuyên môn, kinh nghiệm, kỹ năng với những cán bộ đã được công ty cử đi học các lớp bồi dưỡng hay tập huấn nâng cao chuyên môn nghiệp vụ trong và ngoài nước. Phương pháp đào tạo khá phổ biến là đào tạo bên ngoài, với phương pháp đào tạo này phòng Tổ chức hành chính của Công ty liên hệ với các cơ sở đào tạo để ký hợp đồng đào tạo cho công ty theo kế hoạch. Trong kế hoạch đào tạo cũng như thực tế, các khóa đào tạo bên ngoài luôn chiếm phần lớn kinh phí dành cho đào tạo, tuy nhiên không phải trong mọi trường hợp phương pháp đào tạo này cũng mang lại hiệu quả cao.

Nội dung 3: Đào tạo cán bộ quản lý:

Đối với cán bộ quản lý, nội dung đào tạo sẽ bao gồm các khóa nâng cao trình độ, kỹ năng quản lý điều hành DN, các khóa đào tạo sau đại học, văn bằng 2 chuyên ngành, các chương trình đào tạo cập nhật những quy định, văn bản mới của nhà nước cũng như các tổ chức kinh tế trong và ngoài nước có liên quan đến DN.

Với các nội dung đào tạo này, cán bộ quản lý được đào tạo thường được gửi đi đào tạo các tổ chức bên ngoài công ty hoặc cử đi đào tạo tại nước ngoài. Kinh phí dành cho các khóa đào tạo này thường khá tốn kém mặc dù số lượng các khóa đào tạo theo hình thức này không nhiều.

Như vậy có thể thấy, các phương pháp đào tạo của công ty khá đa dạng. Đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc được kết hợp tổ chức cho nhiều đối tượng khác nhau, cũng tùy từng nội dung chương trình đào tạo mà lựa chọn các hình thức đào tạo phù hợp.

Đào tạo trong công việc: Chủ yếu được áp dụng ở các buổi định hướng, kiến thức định hướng và kèm cặp chuyên môn cho người mới vào công ty. Đây là phương pháp được sử dụng nhiều ở công nhân sản xuất trực tiếp và người lao động mới được tuyển dụng, thử việc ở công ty. Phương pháp đào tạo này trang bị kiến thức cho người lao động bước đầu vào công ty, đặc biệt là những sinh viên mới tốt nghiệp làm quen với công việc, những quy định chung của công ty, hiểu hơn về văn hóa doanh nghiệp, mối liên hệ giữa các bộ phận với nhau...

Phương pháp đào tạo này ít tốn kém chi phí và thời gian, người lao động nhanh quen với công việc, dễ tiếp thu kiến thức và chủ động cho DN. Các nội dung đào tạo thường đơn giản nhưng đòi hỏi sự nhiệt tình của những người phụ trách kèm cặp, đào tạo.

Đào tạo ngoài công việc:

- Phương pháp hội nghị hội thảo: Công ty thường xuyên tổ chức các cuộc hội thảo cho người lao động, đặc biệt là mời các chuyên gia về giảng dạy trực tiếp. Bên cạnh đó công ty còn cử người tham dự các cuộc hội nghị, hội thảo do các cơ quan đơn vị khác tổ chức.

- Phương pháp đào tạo bằng các lớp giảng dạy: Phương pháp đào tạo này phần lớn nằm trong kế hoạch đào tạo của DN. Các lớp đào tạo có thể do DN tự tổ chức nhưng phần lớn là do trung tâm đào tạo bên ngoài đào tạo. Trong năm 2014 có 89 người được đào tạo theo phương pháp này với 25 khóa đào tạo nội bộ và đào tạo ngoài doanh nghiệp do các chuyên gia, các tổ chức chuyên nghiệp đào tạo.

Các lớp đào tạo thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau: Giao tiếp, chăm sóc khách hàng, kiến thức về nghiên cứu, sản xuất sản phẩm...các khóa đào tạo này chiếm chi phí lớn nhưng mang lại hiệu quả cao.

Đào tạo nước ngoài: Công ty đã kiên kết với một số quốc gia như Nhật, Hàn Quốc... đào tạo cho cán bộ và nâng cao về nghiên cứu sản xuất sản phẩm...phương pháp đào tạo nước ngoài thường được DN áp dụng cho cán bộ lãnh đạo cấp cao của công ty.

Licogi 166 đã kết hợp được khá nhiều phương pháp đào tạo, song lại chú trọng quá nhiều vào các phương pháp đào tạo nội bộ, hội thảo. Các phương pháp đào tạo cho công nhân cũng chưa phong phú, chưa tổ chức được nhiều cuộc thi tay nghề, thi cấp chứng chỉ cho công nhân.

Tuy nhiên, trong giai đoạn 2010 – 2014 công ty đã có sự lựa chọn các phương pháp đào tạo khá phù hợp với đối tượng đào tạo của công ty như sau:

Bảng 2.12: Phương pháp đào tạo phổ biến tại công ty CP Licogi 166 giai đoạn 2010 - 2014

Đơn vị: người

Các phương pháp đào tạo	Đối tượng		Nhân viên mới	Nơi thực hiện	
	Cán bộ, chuyên môn nghiệp vụ	Công nhân kỹ thuật		Nơi làm việc	Ngoài nơi làm việc
Kèm cặp chỉ dẫn	X	X	X	X	
Mở lớp cạnh doanh nghiệp		X			X
Gửi đi học các trường Trường chính quy	X	X			X
Đào tạo theo kiểu học nghề		X	X	X	
Hội nghị, hội thảo	X				X
Tu nghiệp nước ngoài	X				X
Thực tập	X	X	X	X	

(Nguồn: Phòng Hành chính tổng hợp)

Qua đây ta có thể thấy nội dung đào tạo nguồn nhân lực thì rất rộng nhưng mà những phương pháp công ty đang áp dụng cho công tác đào tạo còn rất hạn chế, không đa dạng chủ yếu là những hình thức truyền thống mà công ty đã áp dụng qua nhiều năm, không có sự đổi mới hay áp dụng các phương pháp hiện đại. Bởi vậy, các phương pháp đào tạo của công ty chưa thật sự kích thích được người lao động tham gia tích cực vào các khóa đào tạo.

2.2.2.3. Kinh phí đào tạo.

Nguồn kinh phí dành cho công tác đào tạo nguồn nhân lực chủ yếu được lấy từ 3 nguồn:

- + Trích 10% lợi nhuận của công ty
- + Nguồn kinh phí hỗ trợ từ tổng công ty Licogi 16
- + Người lao động tự túc về kinh phí đào tạo tùy theo tính chất khóa đào tạo.

Phòng kế toán sẽ đảm nhiệm xác định kinh phí cho các khóa đào tạo. Do đó, kết quả dự tính và thực hiện có sự chênh lệch đáng kể vì bộ phận này chỉ dựa trên kế hoạch đào tạo do bộ phận phụ trách về công tác đào tạo trình lên.

Bảng 2.13: Bảng so sánh kế hoạch và thực hiện kinh phí đào tạo giai đoạn 2010 – 2014*Đơn vị tính: Triệu đồng*

STT	Các phương pháp đào tạo	2010		2011		2012		2013		2014	
		Kế hoạch	Thực hiện	Kế hoạch	Thực hiện	Kế hoạch	Thực hiện	Kế hoạch	Thực hiện	Kế hoạch	Thực hiện
1	Kèm cặp chỉ dẫn	70	71	75	75	80	85	83	80	91	91
2	Mở lớp cạnh doanh nghiệp	35	40	43	43,4	46	47	42	42	45	46
3	Gửi đi học các Trường chính quy	16	17	16,5	16,5	20	21	20	20	24	23
4	Đào tạo theo kiểu học nghề	5	5	7	7,5	8	7,5	9	9	9,5	9
5	Hội nghị, hội thảo	17	18	23	23	28	29,5	30	28,5	30	30
6	Tu nghiệp nước ngoài	42	42,5	48	50	52	52	45	44	50	50
7	Thực tập	6	6	8	8,5	8	7,5	8	8	9,5	9
Tổng		191	200	221	224	242	249	237	231,5	259	258

(Nguồn: Phòng Kế toán – tài chính)

Qua bảng số liệu trên ta thấy việc dự tính kinh phí có sự chênh lệch rõ ràng qua các năm. Phòng kế toán dự tính kinh phí dựa trên kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh mà chưa dựa vào kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực của công ty.

Đối với hình thức đào tạo trong công việc (đào tạo nội bộ), chuyên viên nhân sự và bộ phận kế toán có trách nhiệm dự tính các khoản chi phí cho toàn bộ khóa học bao gồm: Việc phục vụ, bồi dưỡng giáo viên giảng dạy, bồi dưỡng nghỉ giữa giờ, chuẩn bị máy móc thiết bị cho khóa học...

Còn đối với hình thức đào tạo ngoài công việc, công ty tổ chức cho người lao động học ở các trung tâm, chuyên viên nhân sự sẽ liên hệ ký hợp đồng thỏa thuận với cơ sở đào tạo về nội dung, chương trình, thời gian địa điểm và chi phí cho đào tạo (được thỏa thuận trong hợp đồng). Còn đối với những người tự nguyện muốn nâng cao trình độ, có thêm bằng cấp thì tự bỏ chi phí ra để học theo các trường, lớp chính quy và học ngoài giờ lao động, trong một số trường hợp công ty cũng tạo điều kiện cho người lao động học trong giờ làm việc mà vẫn được hưởng nguyên lương.

Với mỗi loại hình đào tạo đều phải có sự xét duyệt của Tổng giám đốc. Sau khi khóa đào tạo kết thúc, tổng chi phí được ghi chép đầy đủ và gửi lên phòng Tổ chức hành chính.

2.2.2.4. Lựa chọn giáo viên đào tạo.

Với hai hình thức là đào tạo trong doanh nghiệp và đào tạo ngoài doanh nghiệp nên giáo viên thực hiện công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty CP Licogi 166 bao gồm cả giáo viên thuộc bên trong và bên ngoài công ty:

- Đối với những giáo viên thuộc bên trong công ty thì công ty chủ yếu lựa chọn những người lao động là các cán bộ quản lý của công ty như là: Các phó tổng giám đốc, trưởng hoặc phó phòng các phòng ban chức năng, tổ trưởng hoặc là những người lao động giỏi có trình độ kỹ thuật lành nghề, có kinh nghiệm lâu năm trong công việc tham gia vào công việc đào tạo.

- Đối với những giáo viên đến từ bên ngoài công ty thì sẽ do các trường các trung tâm, tổ chức giáo dục mà người lao động đó theo học sắp xếp và bố trí giảng dạy.

Theo đó, tùy vào từng phương pháp đào tạo mà Công ty có thể xác định giáo viên thuộc bên trong hoặc bên ngoài công ty. Đồng thời các giáo viên tham gia công tác đào tạo nhân lực cho công ty phải:

- + Biên soạn nội dung phù hợp với chương trình học.
- + Tổ chức kiểm tra, đánh giá kết quả đào tạo cho mỗi học viên sau khóa học.

Trong quá trình giảng dạy các giáo viên kiêm nhiệm này sẽ được hưởng các quyền lợi như khi đang làm việc. Đồng thời những giáo viên đó sẽ có thêm các khoản phụ cấp từ việc tham gia giảng dạy. Tuy vậy, việc tuyển chọn và đào tạo đội ngũ giáo viên còn nhiều bất cập vì họ không hiểu về tình hình thực tế của công ty.

2.2.3. Tổ chức thực hiện

Sau khi lập kế hoạch đào tạo xong trưởng phòng ký và đưa lên giám đốc xét duyệt, nếu được sẽ ban hành quyết định xuống đơn vị thực hiện.

- Phòng Tổ chức hành chính có trách nhiệm theo dõi, kiểm tra và lập báo cáo tình hình đào tạo toàn công ty để báo cáo Giám đốc theo định kỳ hàng quý, hàng năm.

- Sau khi lập kế hoạch đào tạo, theo tiến độ của kế hoạch, cán bộ phụ trách đào tạo chịu trách nhiệm quản lý, kiểm tra, theo dõi, phối hợp tiến hành các chương trình đào tạo: Xác định lại địa điểm, kinh phí đào tạo và giải quyết các vấn đề phát sinh. Cán bộ phụ trách đào tạo cũng phải đảm bảo mọi điều kiện cho quá trình đào tạo được diễn ra thuận lợi theo định kỳ kế hoạch. Đồng thời, trưởng các đơn vị trong công ty cùng phối hợp thực hiện chương trình đào tạo.

Tuy công tác đào tạo được giám đốc quan tâm và chú trọng. Tuy nhiên trong quá trình thực hiện còn gặp rất nhiều khó khăn làm ảnh hưởng đến hiệu quả của công tác. Cụ thể:

Trong những năm qua, công ty luôn sử dụng nguồn kinh phí đào tạo trích từ 10% lợi nhuận và cán bộ công nhân viên tự bỏ kinh phí ra đi học, còn nguồn kinh phí từ tổng công ty CP Licogi 16 hỗ trợ rất ít và hầu như rất khó khăn. Các thiết bị sử dụng cho đào tạo đã cũ, hệ thống dụng cụ phục vụ cho học tập thiếu và hư hỏng nhiều chính vì thế gây ảnh hưởng đến chất lượng

đào tạo. Hơn nữa không có đội ngũ cán bộ riêng chuẩn bị, hỗ trợ lớp học như cung cấp văn phòng phẩm sắp xếp bàn ghế, chuẩn bị đồ ăn, nước uống. Vì vậy, quá trình giảng dạy còn gặp phải những trở ngại và bị gián đoạn.

2.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo:

Sau mỗi khóa đào tạo thì giảng viên trực tiếp giảng dạy sẽ đánh giá chất lượng của mỗi học viên và gửi lên phòng Tổ chức hành chính. Trưởng phòng Tổ chức hành chính sẽ trực tiếp xem xét và cấp chứng chỉ cho những học viên hoàn thành tốt khóa học, đạt được kết quả cao và không vi phạm nội quy, quy định.

Hàng năm công ty đều có thống kê số liệu đánh giá về kết quả công tác đào tạo nguồn nhân lực, thể hiện trong bảng số liệu sau:

Bảng 2.14 (a): Kết quả đào tạo nguồn nhân lực và mức độ đáp ứng nhu cầu đào tạo của công ty 2010-2014

Đơn vị: Người

Chỉ tiêu	Năm				
	2010	2011	2012	2013	2014
1. Tổng số lao động công ty	174	207	272	295	310
2. Nhu cầu đào tạo	108	130	190	212	257
3. Kết quả đào tạo	99	100	157	185	200
4. Mức độ đáp ứng nhu cầu	91,7	76,9	82,6	87,3	77,8

Nguồn: Phòng Hành chính- Tổng hợp

Qua bảng thống kê về kết quả đào tạo nguồn nhân lực tại công ty giai đoạn 2010 – 2014, nhận thấy rằng số lượng đạt bằng cấp chứng chỉ đều bị giảm so với số lao động được đào tạo và thực trạng này diễn ra hàng năm với số lượng tăng dần: Năm 2013 nhu cầu đào tạo là 212 người và số người đạt chứng chỉ chỉ có 185 người chỉ được 87,3%, đến năm 2014 tỷ lệ này còn thấp hơn 77,82%.

Một số nguyên nhân không thể hoàn thành khóa đào tạo là do Phải hoãn việc học để thực hiện nhiệm vụ mới, bị điều động nhận nhiệm vụ mới hay là nhận nhiệm vụ khác ...Đồng thời, một số lao động không có thái độ hợp tác, không đáp ứng được những yêu cầu của các khóa học, thi cử đạt kết quả thấp.

Và để cụ thể hơn về kết quả đào tạo phòng hành chính tổng hợp đã tổng hợp cụ thể hơn trong bảng số liệu dưới đây:

Bảng 2.14 (b): Kết quả đào tạo nguồn nhân lực và mức độ đáp ứng nhu cầu theo cơ cấu lao động 2010 – 2014.

Đơn vị: Người

Năm	2010			2011			2012			2013			2014		
	Nhu cầu	Kết quả	Mức độ đáp ứng (%)	Nhu cầu	Kết quả	Mức độ đáp ứng (%)	Nhu cầu	Kết quả	Mức độ đáp ứng (%)	Nhu cầu	Kết quả	Mức độ đáp ứng (%)	Nhu cầu	Kết quả	Mức độ đáp ứng (%)
I, Tổng số lao động phân theo	108	99	91.7	130	100	76.9	190	157	82.6	212	185	87.3	257	200	77.8
II. Cơ cấu lao động															
1. Theo tính chất công việc															
Lao động gián tiếp	13	10	76.92	20	18	90	35	34	97.143	45	43	95.56	31	31	100
Lao động trực tiếp	95	89	93.68	110	82	74.55	155	123	79.355	167	142	85.03	226	169	74.779

2. Theo giới tính															
- Nam	101	92	91.1	121	92	76.0	183	150	82.0	201.0	176.0	87.6	245.0	193.0	78.8
- Nữ	7	7	100.0	9	8	88.9	7	7	100.0	11.0	9.0	81.8	12.0	7.0	58.3
3. Theo trình độ chuyên môn, kỹ thuật.															
- Sau cao đẳng, đại học	15	15	100.0	11	10	90.9	16	10	62.5	17.0	15.0	88.2	20.0	17.0	85.0
- Trung cấp	21	17	81.0	16	9	56.3	17	15	88.2	17.0	13.0	76.5	35.0	30.0	85.7
- Sơ cấp	9	9	100.0	5	5	100	21	18	85.7	24.0	23.0	95.8	36.0	32.0	88.9
- Công nhân kỹ thuật	21	20	95.2	25	23	92.0	26	20	76.9	23.0	20.0	87.0	29.0	29.0	100.0
- Lao động phổ thông	41	38	92.7	73	53	72.6	110	94	85.5	131.0	114.0	87.0	137.0	92.0	67.2
4. Theo ngành nghề															
Ngành kỹ thuật, công nghệ	95	89	93.7	110	82	74.5	155	122	78.71	167	142	85	226	169	74.8

Ngành Kinh tế, quản trị	10	7	70	16	15	93.8	30	30	100	38	38	100	25	25	100
Ngành Luật	3	3	100	4	3	75	3	3	100	7	7	100	6	6	100
5. Theo trình độ ngoại ngữ	50	35	70.0	45	31	68.9	56	48	85.7	59.0	50.0	84.7	73.0	65.0	89.0
6. Theo trình độ tin học	71	70	98.6	82	67	81.7	81	69	85.2	92.0	74.0	80.4	95.0	72.0	75.8

(Nguồn: phòng Hành chính-Tổng hợp)

Từ bảng số liệu trên ta có thể thấy:

+ Tỷ lệ lao động nữ hoàn thành khóa học cao hơn nam.

+ Lao động có trình độ công nhân kỹ thuật, sơ cấp, trung cấp đạt kết quả cao hơn so với lao động phổ thông nguyên nhân là do trình độ nhận thức và tác phong nghề nghiệp ảnh hưởng nhiều đến ý thức học tập của học viên.

+ Số lượng lao động đạt chứng chỉ tiếng anh và tin học còn khiêm tốn, chỉ 70-80% trong tổng số học viên được cấp chứng chỉ. Dấu hiệu thông báo cho công ty nên chú trọng hơn trong việc đào tạo nghiệp vụ về ngoại ngữ và tin học cho các học viên tốt hơn để đáp ứng yêu cầu công việc.

Để nắm được tâm lý của người lao động sau mỗi khóa đào tạo người phụ trách quá trình đào tạo sẽ phát phiếu thăm dò ý kiến từ phía người lao động bằng mẫu bảng hỏi bao gồm những câu hỏi đóng và câu hỏi mở nhằm xác định mức độ phù hợp của các khóa đào tạo. Theo điều tra của tác giả năm 2014, số phiếu phát ra 280 phiếu. Số phiếu thu về 265, trong đó có 2 phiếu không có ý kiến. Sau khi tổng hợp đánh giá của người lao động qua phiếu bảng hỏi (Phụ lục số 04), tác giả có biểu đồ đánh giá về nội dung đào tạo của các học viên như sau:

Sơ đồ 2.2: Đánh giá về nội dung đào tạo của các học viên năm 2014.



(Nguồn: Điều tra của tác giả)

Qua biểu đồ trên ta thấy rằng mức độ phù hợp của học viên trong quá trình đào tạo của công ty cũng khá cao, số phiếu đánh giá nội dung đào tạo chiếm 60% là tương đối phù hợp, chứng tỏ các bước xác định đối tượng học tập và ngành nghề đào tạo của công ty được thực hiện khá tốt và khoa học.

Để đánh giá chính xác hơn về kết quả của công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Licogi 166 có đem lại hiệu quả hay không cần phải xem xét các học viên sau khóa học họ có công tác và làm việc như thế nào, họ có phát huy được hết các kiến thức kỹ năng, chuyên môn nghiệp vụ được đào tạo, việc đánh giá này cần phải có thời gian. Tuy nhiên, việc đánh giá các học viên có thể thông qua kết quả sản xuất và hiệu quả làm việc của người lao động:

Bảng 2.15: Đánh giá hiệu quả kinh tế xã hội sau đào tạo ở công ty Licogi 166

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm					
		2010		2012		2014	
		Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
I. Tổng doanh thu	Tỷ đồng	223,384	100	450,967	100	950,000	100
II. Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	45,000	20.14	81,999	18.18	186,565	19.64
III. Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	32,001	14.33	62,121	13.78	132,878	13.99
IV. NSLD bình quân	Tỷ đồng	3,112		7,100		17,222	
V. Quỹ tiền lương	Tỷ đồng	6,055		14,688		35,340	
VI. Tiền lương bình quân	Triệu đồng	2,9		4,5		9,5	
VII. Ý thức chấp hành kỷ luật							
Số người nghỉ việc không lý do	Ngày	96		90		77	
Số người di muộn về sớm	Ngày	180		172		166	
Số người bỏ việc	Người	35		27		41	

Nguồn: Phòng Hành chính – Tổng hợp

Người lao động sau khi tham gia các khóa đào tạo, thường được công ty tạo điều kiện phát huy hết kiến thức đã được đào tạo. Do vậy, họ có xu hướng tự giác chấp hành tổ chức kỷ luật, làm việc nghiêm túc hơn, không còn hiện tượng lãng phí thời gian. Từ đó mà năng suất lao động được cải thiện rõ rệt, đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh.

Qua bảng số liệu trên ta thấy tổng doanh thu của công ty tăng lên liên tục qua từng năm năm 2010 là 223,384 tỷ cho đến năm 2014 thì con số này đã tăng lên đáng kể 950 tỷ đồng. Đây là tín hiệu tốt của việc đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực hợp lý. Đồng thời hàng năm công ty đóng góp cho ngân sách nhà nước năm 2010 là 13 tỷ và đến năm 2014 là 54 tỷ đồng. Điều này thể hiện công tác đóng góp cho ngân sách nhà nước khá lớn, đảm bảo tính công khai và trách nhiệm với nguồn quỹ của nhà nước.

Tiền lương bình quân của người lao động cũng tăng rõ rệt qua các năm: Năm 2012 là 4,5 triệu đồng/người và đến năm 2014 đã tăng lên 9,5 triệu đồng/người nhờ năng suất lao động tăng nhanh. Chứng tỏ nhờ có đào tạo mà tổ chức có thể cải thiện và nâng cao đời sống vật chất tinh thần cho người lao động.

Sau mỗi khóa đào tạo thì ý thức chấp hành kỷ luật của người lao động tăng lên. Thể hiện rõ ở chỗ là số ngày người lao động nghỉ không phép hoặc đi muộn về sớm giảm rõ rệt qua các năm. Tuy nhiên, lượng lao động bỏ việc vẫn xảy ra hàng năm, cụ thể là năm 2014 có 41 người. Nguyên nhân là do người lao động ngại áp dụng những phương pháp mới thay vì những phương pháp cũ họ đã quen, kiến thức mới cao đòi hỏi con người phải suy nghĩ nhiều, một số lao động do không được đảm nhiệm những vị trí theo nguyện vọng mà sau khi họ đã được đào tạo. và một vài lý do nữa là luân chuyển, thuyên chuyển công việc không như ý muốn.....

2.2.5. Bố trí, sử dụng lao động sau đào tạo.

Hiệu quả của công tác đào tạo còn phụ thuộc vào việc bố trí sử dụng lao động có đúng người đúng việc hay không. Tùy từng cán bộ nhân viên tự đi học hay được cử đi học mà Công ty có chính sách bố trí, sử dụng lao động sau đào tạo khác nhau. Với những nhân viên mới tuyển dụng, sau các khóa đào tạo được bố trí làm việc theo đúng chuyên ngành đào tạo tại các phòng ban.

- LĐ trực tiếp	1	14.3	2	22.2	4	36.4	7	50	5	41.7
- LĐ gián tiếp	6	85.7	7	77.8	7	63.6	7	50	7	58.3
<i>2. Theo giới tính</i>										
- Nam	3	42.9	5	55.6	6	54.5	8	57.1	7	58.3
- Nữ	4	57.1	4	44.4	5	45.5	6	42.9	5	41.7
<i>3. Theo ngành nghề đào tạo</i>										
Ngành kỹ thuật, công nghệ	2	28.6	3	33.3	4	36.4	4	28.6	3	25.0
Ngành Kinh tế, quản trị	3	42.9	3	33.3	2	18.2	5	35.7	5	41.7
Ngành Luật	2	28.6	3	33.3	5	45.5	5	35.7	4	33.3
<i>4. Theo trình độ chuyên môn</i>										
- CĐ, ĐH, trên ĐH	3	42.9	4	44.4	4	36.4	7	50.0	7	58.3
- Sơ cấp	4	57.1	5	55.6	7	63.6	7	50.0	5	41.7

Nguồn: Phòng Hành chính-Tổng hợp

Qua bảng số liệu ta thấy tình trạng bố trí sử dụng nguồn nhân lực chưa hợp lý vẫn còn tồn tại từ năm này đến năm khác. Cụ thể, năm 2010 có 7,1% số lao động mới sau khi đào tạo chưa được bố trí sử dụng hợp lý và đến năm 2014 số lượng đến 12 người chiếm 6% tổng số lao động mới được đào tạo.

Cụ thể, theo tính chất công việc thì số lao động trực tiếp (5 người) được bố trí không phù hợp luôn thấp hơn so với lao động gián tiếp (7 người) vào năm 2014. Đồng thời, lao động theo ngành kinh tế, quản trị vẫn cao hơn so với các ngành khác theo số liệu thống kê năm 2014 có 5 người không được bố trí công việc phù hợp. Nguyên nhân của sự bố trí sử dụng lao động sau đào

tạo không hợp lý do những năm gần đây, nguồn nhân lực của công ty đang trong tình trạng thừa nhân sự, nên việc bố trí gặp khó khăn. Do loại hình kinh doanh của công ty là xây dựng nên đặc tính công việc là phải đi công tác các tỉnh lẻ nhiều nên lao động nam luôn được ưu tiên số 1....

2.3. Đánh giá chung về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty CP Licogi 166.

2.3.1. Ưu điểm:

Trong thời gian qua, nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực, công ty Cổ phần Licogi đã quan tâm tạo điều kiện thuận lợi trong công tác tiến hành đào tạo và đã thu được những kết quả nhất định:

- Công ty đã xây dựng được chương trình đào tạo gồm có 5 bước, được phân công chuyên viên Đoàn Thị Lại phụ trách công tác đào tạo. Công ty đã có một số văn bản quy định liên quan đến công tác nguồn nhân lực của công ty.

- Công ty đã dựa vào đòi hỏi thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh của mình để xác định nhu cầu đào tạo. Vì vậy, sau khi tham gia vào công tác đào tạo thì những người lao động của công ty đã được hoàn thiện hơn về các kiến thức và những kỹ năng thực hiện công việc. Từ đó, người lao động đã áp dụng được những kỹ năng, kiến thức tiếp thu trong khóa học vào thực tiễn lao động sản xuất của công ty. Vì vậy, việc đào tạo nguồn nhân lực đã góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất.

- Trong xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực của công ty đã có sự kết hợp giữa nhu cầu muốn được đào tạo của người lao động và nhu cầu cần đào tạo của công ty.

- Công tác kiểm tra giám sát quá trình đào tạo được tổ chức khá cụ thể và đầy đủ. Trung tâm có quy định về quyền và nghĩa vụ của học viên tham gia đào tạo, các cán bộ quản lý chương trình đào tạo phải theo quy định của công ty để tổ chức, thực hiện và kiểm tra giám sát quá trình đào tạo được hiệu quả.

- Qua các năm số lượng đào tạo tăng lên thì chi phí cho đào tạo cũng tăng theo. Tuy vậy, nhưng công ty vẫn cố gắng hết sức đảm bảo những khoản hỗ trợ cho giảng viên và người lao động nên đã khích lệ và tạo động lực cho cán bộ công nhân viên trong công ty tham gia vào công tác đào tạo của DN.

2.3.2. Nhược điểm và nguyên nhân.

Qua quá trình nghiên cứu thực tế và thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau ta có thể thấy công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty vẫn còn những hạn chế cần được khắc phục:

- Trong việc xác định nhu cầu đào tạo, công ty mới chỉ dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm để lên kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực là chủ yếu. Do đó, nếu tình hình sản xuất kinh doanh của công ty có những thay đổi bất ngờ sẽ làm cho công tác đào tạo bị thay đổi theo. Việc xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu nghiêng về phân tích doanh nghiệp làm căn cứ, chưa chú trọng đến phân tích nhân viên. Phân tích công việc chủ yếu dựa vào bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc mà chưa thực sự chú trọng vào bản mô tả công việc. Nguyên nhân là do đội ngũ cán bộ thực hiện công tác đào tạo không đảm bảo, chỉ có một cán bộ chuyên trách thực hiện công tác đào tạo tại phòng Tổ chức hành chính và một số cán bộ quản lý trực tiếp hỗ trợ nên việc thực hiện công tác đào tạo không tránh khỏi những sai sót. Và cũng một phần là do năng lực cán bộ đào tạo chưa thực sự tốt, chưa thực hiện nhiều công việc được do phải kiêm nhiệm thêm một số công việc khác.

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

- Mục tiêu của công tác đào tạo mà công ty đưa ra chưa cụ thể, không đưa ra được căn cứ rõ ràng để có thể đo lường chính xác giữa mục tiêu đặt ra và kết quả thực hiện của công tác đào tạo.

- Công ty sử dụng khá nhiều phương pháp đào tạo như kèm cặp, chỉ dẫn trong công việc, cử đi học tại các trường chính quy, hội nghị hội thảo... Để có thể vẫn đảm bảo việc thực hiện sản xuất bình thường thì công ty chủ yếu lựa chọn những phương pháp đào tạo ngắn hạn. Do đó, để nhân lực có thể đáp ứng tình hình sản xuất trong dài hạn của công ty sẽ rất khó. Hiện nay, do nhu cầu trong thiết kế và thi công công trình, công ty đã đầu tư, trang bị thêm thiết bị máy móc công nghệ hiện đại để nâng cao khả năng thi công và chất lượng sản phẩm. Do đó, những khóa đào tạo của công ty sẽ khó có thể đáp ứng nhu

cầu nâng cao kỹ năng và kiến thức cho người lao động để thực hiện tốt công việc được giao. Vì vậy, để đáp ứng được sự thay đổi của hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng cao thì công ty cần phải quan tâm tới việc thực hiện đào tạo người lao động trong dài hạn và kỹ năng đáp ứng những thay đổi và yêu cầu của công việc trong thời gian tới.

- Việc lập kế hoạch đào tạo năm chưa cụ thể chi tiết. Đặc biệt, là phân bổ nhân lực, rủi ro có thể xảy ra khi tiến hành các công tác khác gặp phải trục trặc, làm chậm tiến trình đào tạo, điển hình là công tác chuẩn bị lớp học, dụng cụ phục vụ học tập thiếu cũ và hư hỏng...gây gián đoạn và làm chậm tiến độ đào tạo.

- Nguồn kinh phí đào tạo hiện nay của công ty vẫn chưa được thành lập một quỹ riêng mà chủ yếu trích từ một phần lợi nhuận của công ty, rất hạn hẹp. Còn khoản hỗ trợ từ tổng công ty huy động rất khó khăn. Vì nguồn kinh phí hàng năm này phải dựa vào khả năng kinh doanh của công ty do đó nhiều khi kế hoạch đào tạo đã được lập nhưng không đủ kinh phí và không thực thi hoặc giảm quy mô, giảm chất lượng đào tạo.

- Việc lựa chọn giáo viên tham gia giảng dạy cũng tồn tại nhiều bất cập như: Nếu là giáo viên từ bên trong công ty thì cũng do cán bộ quản lý lựa chọn mà không dựa trên những tiêu thức cụ thể, không được đánh giá kỹ lưỡng hay những giáo viên bên ngoài lại do các cơ sở, trung tâm giáo dục chọn thì cũng có thể không phù hợp với doanh nghiệp.

- Số lượng lao động qua đào tạo không được cấp chứng chỉ vẫn chiếm tỷ lệ cao, hiệu quả đào tạo chưa thực sự tốt. Việc đánh giá kết quả của chương trình đào tạo chưa khoa học, chưa thực sự rõ ràng do chỉ dựa vào sự đánh giá nhiều khi là chủ quan của các giáo viên trực tiếp giảng dạy, chưa có các chỉ tiêu, hệ thống đánh giá mang tính định lượng, chỉ mang tính chất định tính.

- Trong quá trình đào tạo công ty đã hỗ trợ kinh phí đào tạo cho từng người, mỗi khi tổ chức hội thảo, hội nghị hay lớp học tại công ty, cán bộ phụ trách đào tạo đã trang bị cả nước uống, đồ ăn nhẹ trong giờ nghỉ giải lao. Tuy nhiên, công ty chưa có chính sách tạo động lực cụ thể cho cán bộ công nhân viên đào tạo và được đào tạo. Điều này tạo cho cán bộ đào tạo không hứng thú làm việc mà cảm thấy áp lực công việc cao, các học viên không chủ động học tập mà chỉ theo kế hoạch của công ty nên hiệu quả của đào tạo chưa cao.

CHƯƠNG 3:

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN LICOGI 166 TRONG THỜI GIAN TỚI.

3.1. Phương hướng phát triển của công ty trong thời gian tới:

Tiếp tục xây dựng và phát triển công ty. Phân đấu trở thành một đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực thi công xây lắp, sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng thân thiện với môi trường; đầu tư và kinh doanh bất động sản. Trước mắt lấy hoạt động thi công làm nền tảng để duy trì và ổn định sự phát triển của công ty. Bên cạnh đó tích cực tìm kiếm cơ hội để khai thác và sử dụng hiệu quả các nguồn lực nhằm mở rộng hoạt động sang lĩnh vực sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng thân thiện với môi trường cũng như lĩnh vực đầu tư và kinh doanh bất động sản.

Nỗ lực phát triển vì sự hài lòng của khách hàng, góp phần vào sự thịnh vượng của Việt Nam và khu vực bằng những sản phẩm, dịch vụ hiện đại, tiện nghi nhất phục vụ cuộc sống của con người.

3.1.1. Chỉ tiêu và cơ cấu ngành nghề năm 2020.

Các chỉ tiêu dự kiến của năm 2020.

Bảng 3.1: Các chỉ tiêu dự kiến của năm 2020

Đơn vị: Tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Dự kiến
1	Doanh thu	1523,000
2	Lợi nhuận trước thuế	300,555
3	Lợi nhuận sau thuế	250,909
4	Vốn điều lệ	2100,123
5	Tỷ lệ cổ tức	10%
6	Thu nhập bình quân	10,0

Nguồn: Phòng Kinh tế – đầu tư

Dự kiến cơ cấu ngành nghề sản xuất kinh doanh đến năm 2020.

- Giá trị kinh doanh xây lắp chiếm khoảng: 45% trong tổng giá trị sản xuất kinh doanh.

- Giá trị kinh doanh sản xuất kinh doanh chiếm khoảng 35% trong tổng giá trị sản xuất kinh doanh.

- Giá trị kinh doanh nhà ở đô thị, Khu công nghiệp và bất động sản: 15% trong tổng giá trị sản xuất kinh doanh.

- Giá trị kinh doanh khác: chiếm khoảng 5% trong tổng giá trị sản xuất kinh doanh.

3.1.2. Phương hướng, mục tiêu công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty.

Tư tưởng chiến lược quyết định chính sách của Licogi 166 gồm:

- + Nhân lực là yếu tố quyết định;
- + Cạnh tranh là động lực phát triển;
- + Sự bền vững trường tồn của công trình xây dựng, chất lượng của hàng hoá và dịch vụ là chìa khóa tạo dựng thành công”.

- Mục tiêu đào tạo:

Với mục tiêu định hướng phát triển kinh doanh như trên thì nhân lực của công ty được xem là một yếu tố đặc biệt quan trọng. Nó có thể được coi là vốn hay cũng là tài sản của doanh nghiệp. Vì vậy, chiến lược sử dụng nhân lực luôn gắn kết với chiến lược kinh doanh của công ty. Theo đó, trong năm 2020, Công ty cổ phần Licogi 166 đã đặt ra mục tiêu cho công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty đó là:

+ Tiến hành đào tạo theo đúng nhu cầu thực tế, dần xây dựng được biện pháp xác định nhu cầu khoa học và chính xác, cải tiến quy định tham gia đào tạo, xây dựng thống nhất tài liệu đào tạo cho nhân viên mới, đào tạo trên cơ sở yêu cầu của công việc mà người lao động đủ năng lực, trình độ, kỹ năng đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty.

+ Đào tạo đội ngũ cán bộ giỏi về chuyên môn, giỏi về kinh tế quản lý tiếp tục kế tiếp nhau. Chất lượng của lao động quản lý, cán bộ kỹ thuật ngày càng được nâng lên, thành thạo về chuyên môn nghiệp vụ, am hiểu cả các lĩnh

vực khác liên quan đến ngành nghề, công việc đang làm. Hoàn thiện đội ngũ cán bộ quản lý có năng lực, trình độ chuyên môn cao, có phẩm chất chính trị ...đặc biệt là những vị trí lãnh đạo quan trọng của công ty.

+ Đào tạo một đội ngũ công nhân lành nghề có ý thức kỷ luật, chấp hành tốt các nội quy, quy chế mà công ty đề ra, có tác phong công nghiệp trong lao động và có khả năng sử dụng và vận hành các thiết bị máy móc hiện đại hoàn toàn không xảy ra sự cố và tai nạn trong quá trình lao động.

Để đạt được mục tiêu đề ra thì công ty đã đặt ra một số phương hướng đào tạo đến năm 2020 cụ thể:

+ Hoàn thiện quy trình đào tạo CBCNV cho phù hợp với yêu cầu của công ty.

+ Xây dựng hệ thống nhà cung ứng đào tạo phong phú, có uy tín và chất lượng cao.

+ Nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo.

+ Tăng cường khả năng phối hợp giữa các cấp, phòng ban trong công ty để thực hiện tốt hơn công tác đào tạo.

+ Vận dụng những tiến bộ của công nghệ thông tin vào công tác đào tạo.

- Phương thức đào tạo:

+ Đào tạo nội bộ: Phải cải tiến phương pháp đào tạo hiện tại, cần xác định đúng đối tượng đào tạo và có chính sách cụ thể cho từng đối tượng.

+ Đào tạo ngoài doanh nghiệp: Cần có chiến lược trong dài hạn để giữ chân và thu hút nhân tài.

- Năng lực hệ thống đào tạo của doanh nghiệp:

+ Dự báo chính xác nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực: Dự báo nhu cầu đào tạo nhằm xác định nhu cầu đào tạo cụ thể trong một thời điểm, một giai đoạn hoặc một xu hướng phát triển trong tương lai để đáp ứng thực hiện các yêu cầu của công việc với những yêu cầu cụ thể về trình độ, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm.

+ Đưa ra mục tiêu đào tạo rõ ràng: Cần có mục tiêu cụ thể mới tạo ra được đích đến cho mọi người hướng tới, tạo cho người lao động có động lực học tập.

+ Xây dựng chương trình đào tạo hợp lý và đa dạng phương pháp đào tạo:

Thay đổi phương pháp đào tạo và giảng dạy phù hợp với thực tiễn. Có rất nhiều chương trình đào tạo chỉ chuẩn bị nội dung giảng giải là chính, ít chuẩn bị phần thực hành, phần kích thích suy nghĩ, sáng tạo và độc lập của từng học viên.

+ Nâng cao chất lượng hoạt động đánh giá hiệu quả: Cần xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá. Người đánh giá phải lựa chọn mục tiêu và các tiêu chí theo nó để thực hiện hoạt động đánh giá. Các tiêu chí phải được nghiên cứu một cách cụ thể tỉ mỉ để có hiệu quả cao nhất.

3.2. Các giải pháp đề xuất nhằm hoàn thiện quy trình đào tạo nguồn nhân lực của công ty CP Licogi 166:

3.2.1. Hoàn thiện công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực và công tác xác định nhu cầu đào tạo.

Xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực là bước đầu tiên và cũng là bước quan trọng nhất trong quy trình đào tạo nguồn nhân lực của công ty. Vì vậy, khi thực hiện hoạt động này không tốt sẽ gây ra những hậu quả khó khắc phục và lãng phí. Ở trên đã phân tích, việc xác định nhu cầu đào tạo ở công ty còn mắc phải những thiếu sót, chủ yếu dựa vào việc phân tích tổ chức. Công ty cũng đã phân tích công việc, nhiệm vụ và phân tích cá nhân nhưng việc phân tích này còn khá sơ sài. Do đó, khi thực hiện việc xác định nhu cầu đào tạo công ty cần phải chú ý những điều cơ bản sau:

- Dựa vào tình hình, kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty trong dài hạn ít nhất là 5 năm. Xác định nhu cầu lao động cần thiết bao nhiêu người? Trình độ, kỹ năng ra sao? So sánh với số lao động và trình độ lao động hiện có và lao động thay thế (do về hưu, tai nạn nghề nghiệp, mất sức lao động...) để xác định những vị trí nào cần được đào tạo bổ sung. Có giải pháp kịp thời trong việc cân nhắc giữa tuyển dụng từ bên ngoài hay đào tạo lao động để bổ sung.

Việc phân tích công việc và phân tích cá nhân người lao động rất quan trọng. Phân tích công việc để xác định được các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng

cần thiết để thực hiện công việc. Khi đã xác định được các yêu cầu và kỹ năng cần thiết mà người lao động cần phải có, kết hợp với việc phân tích người lao động về trình độ và đánh giá sự thực hiện công việc thực tế để xác định những khoảng cách còn tồn tại đối với mỗi người lao động. Sau khi xác định được khoảng cách, phải xem xét tìm ra nguyên nhân chính khiến học chưa hoàn thành công việc được giao. Đó là thiếu kiến thức, kỹ năng hay do vấn đề động lực lao động, điều kiện làm việc... nếu xác định nguyên nhân là do thiếu kiến thức kỹ năng thì đào tạo chính là giải pháp. Ta sẽ xác định được những kiến thức, kỹ năng cần đào tạo là gì? Những ai cần được đào tạo? Nếu là do nguyên nhân khác Công ty cũng cần có những biện pháp để giải quyết nhằm mang lại hiệu quả làm việc tốt hơn. Đối với những người đã làm tốt công việc của mình thì cũng cần xem xét khả năng phát triển của họ trong tương lai để có kế hoạch đào tạo họ để chuẩn bị đảm nhận những công việc có yêu cầu cao hơn.

Vậy, để thực hiện được những điều trên, Công ty cần thực hiện tốt các vấn đề về quản trị nhân sự đặc biệt trong việc phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc.

Trước hết, hoàn thiện khâu phân tích công việc trong công ty.

Hiện nay công ty mới chỉ có bản phân công nhiệm vụ cho mỗi cá nhân. Bản phân công nhiệm vụ này mang tính chất của một bản mô tả công việc. ngoài ra, chưa có bản yêu cầu thực hiện công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc. Công ty có thể sử dụng các phương pháp sau để thực hiện phân tích công việc:

+ Phương pháp quan sát: là phương pháp mà người nghiên cứu sẽ quan sát một hay một nhóm người lao động làm việc và ghi lại các thông tin: hoạt động mà người đó thực hiện, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào để hoàn thành các bộ phận khác nhau của một công việc. 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. Nếu cán bộ đào tạo đã có một tài liệu mô tả một cách chi tiết về các nhiệm vụ của công việc (bản mô tả công việc) thì có thể dùng như một tài liệu hướng dẫn để xác định những điểm khác nhau giữa thực tế làm việc của nhân viên và yêu cầu cần hoàn thành

Cán bộ đào tạo chỉ ra sự khác nhau giữa yêu cầu công việc với thực hiện làm việc và những thiếu sót về kỹ năng của công việc mà người cán bộ thực hiện. cán bộ đào tạo có thể tham khảo sử dụng bảng sau đây để ghi chép lại quan sát của mình:

Bảng 3.2: Bảng so sánh giữa yêu cầu công việc và thực tế làm việc của nhân viên

<i>Tên nhân viên:.....</i>	<i>Cán bộ theo dõi:.....</i>	
<i>Phòng ban:.....</i>	<i>Ngày:.....</i>	
Các yêu cầu của công việc	Thực tế nhân viên làm	Sự thiếu hụt giữa yêu cầu và thực tế
Các nhiệm vụ được yêu cầu.....		
Các kỹ năng cần thiết cho công việc.....	Những kỹ năng hiện có	Các kỹ năng còn thiếu hoặc cần phải hoàn thiện
Các kiến thức cần có cho công việc.....	Các kiến thức và hiểu biết hiện có của nhân viên	Các kiến thức và hiểu biết cần hoàn thiện hay còn thiếu
Các quan điểm cần có khi thực hiện công việc.....	Những quan điểm thực hiện công việc của nhân viên	Các quan điểm còn thiếu hay cần hoàn thiện của nhân viên

Nguồn: Đề xuất của tác giả

Phương pháp phỏng vấn: Sau bước quan sát, cán bộ đào tạo tiến hành phỏng vấn người cán bộ xem anh ta 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 tìm hiểu các vấn đề anh ta gặp phải khi thực hiện công việc. cuối cùng thì cán bộ đào tạo trả lời vào cột

“Sự khác nhau giữa yêu cầu và thực tế thực hiện công việc của nhân viên” để chỉ ra nhu cầu đào tạo của cán bộ.

Phương pháp nhật ký công việc: Người lao động tự ghi chép lại các hoạt động của mình để thực hiện công việc. Phương pháp này sẽ thu được các thông tin theo sự kiện thực tế. Cần lưu ý việc ghi chép phải được thực hiện liên tục, nhất quán và trung thực.

Vận dụng phương pháp nhật ký công việc và phương pháp phỏng vấn để tiến hành xây dựng bản mô tả công việc đối với nhân viên phòng hành chính nhân sự của Công ty.

- Thứ hai, hoàn thành công tác đánh giá thực hiện công việc.

Hiện nay, công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty được thực hiện rất sơ sài, chủ yếu dựa trên sự bình bầu của trưởng phòng và các đồng nghiệp. Việc bình bầu này chủ yếu cũng chỉ phục vụ cho mục đích tính lương và khen thưởng. Do vậy, mới chỉ đánh giá được kết quả thực hiện của người lao động một cách rất chung chung, chứ chưa đánh giá được các yếu tố về trình độ kỹ năng, thái độ làm việc. Vì vậy, công ty cần phải áp dụng những phương pháp đánh giá công việc một cách khoa học hơn.

Hơn nữa, việc xác định nhu cầu đào tạo cũng phải dựa trên nguyện vọng của người lao động. Chính người lao động là người hiểu rõ những kiến thức kỹ năng mình còn thiếu sót. Tại công ty cũng đã thực hiện việc các đơn vị đăng ký nhu cầu đào tạo và gửi lên Ban giám đốc phê duyệt. Nhưng nếu Công ty chủ động lập ra cho mình một bảng hỏi điều tra thì việc xác định nhu cầu sẽ mang lại kết quả cao hơn. Bảng hỏi được phát cho các cán bộ nhân viên trả lời, sau đó gửi về phòng Hành chính nhân sự tổng hợp lại, so sánh, cân nhắc với hai cơ sở nêu trên. Sau khi tổng hợp nhu cầu xong thì trình lên Ban giám đốc phê duyệt.

3.2.2. Hoàn thiện các bước trong quy trình đào tạo nguồn nhân lực.

▼ Xác định mục tiêu đào tạo cụ thể, có tầm chiến lược:

Mục tiêu đào tạo rõ ràng, cụ thể sẽ là cơ sở để đánh giá kết quả đào tạo. Tạo được cái đích để cán bộ tổ chức đào tạo, giáo viên và học viên cùng hướng tới giúp cho người lao động tự đánh giá bản thân mình khi đang được đào tạo hay khi kết thúc cả khóa đào tạo vì họ biết họ cần phải đạt được

những gì, đồng thời giúp người lao động không nghĩ tới những mong đợi không thực tế của khóa đào tạo.

Người lao động có thể nhận biết được thực trạng công việc đang diễn ra ở hiện tại, mong muốn được đào tạo tốt hơn. Hiện nay, mục tiêu đào tạo của công ty còn rất chung chung áp dụng cho tất cả các khóa đào tạo. Do đó, mục tiêu đào tạo cần đáp ứng những yêu cầu sau:

Mục tiêu phải cụ thể cho từng đối tượng đào tạo, từng khóa đào tạo cụ thể cũng như trong thời gian cụ thể

Mục tiêu đào tạo đặt ra phải mang tính khả thi, đo lường được, đạt đến được, trong thời gian hữu hạn, phù hợp với tình hình của công ty và phải căn cứ vào nhu cầu đào tạo đã xác định. Cụ thể:

- Về mục tiêu trong ngắn hạn (năm 2016).

+ Với đối tượng là cán bộ quản lý: 100% nắm vững kiến thức về nghiệp vụ quản trị doanh nghiệp, kỹ năng lãnh đạo, tin học, ngoại ngữ phục vụ cho công việc. Tăng cường đào tạo kỹ năng đàm phán, xử lý tình huống cho cán bộ phòng kinh doanh.

+ Với khóa đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn: Đảm bảo 100% cán bộ nhận được văn bản chứng chỉ đúng thời hạn, 100% đạt mức độ thấp nhất đạt loại khá.

+ Với đào tạo nâng bậc cho công nhân: Phải đảm bảo 100% đối tượng được nâng bậc theo quy định của nhà nước và công ty có điều kiện tham gia đào tạo thì đầy đủ, 100% học viên thi đỗ, có quyết định nâng bậc, thực hiện tốt công việc theo đúng trình độ đã được đào tạo.

+ Với các khóa đào tạo nhân viên mới: Đảm bảo 100% nhân viên mới được đào tạo đúng chuyên môn, đạt bằng cấp chứng chỉ và được giữ lại công ty làm việc, tránh đào tạo xong thì nhân viên nghỉ việc.

- Về mục tiêu trong dài hạn: Trong vòng 3 năm tạo điều kiện cho 100% cán bộ trong công ty tham gia các khóa đào tạo tin học, ngoại ngữ. Có mục tiêu để đảm bảo tổ chức đào tạo thi nâng bậc cho 100% công nhân trong công ty. Số lao động không được đào tạo đúng chuyên ngành có cơ hội tham dự các

khóa đào tạo ngắn hạn hoặc dài hạn tùy mức độ hoàn thành nhiệm vụ để thực hiện công việc đạt hiệu quả cao hơn.

✓ Lựa chọn đối tượng đào tạo chính xác.

Lựa chọn đối tượng đào tạo là một trong những yếu tố quyết định đến hiệu quả của công tác đào tạo. Việc lựa chọn được đối tượng đào tạo chính xác giúp cho công ty sử dụng hiệu quả được kinh phí, thời gian đào tạo. Đáp ứng được nhu cầu nhân lực phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Thực hiện được mục tiêu đào tạo của tổ chức.

Khi lựa chọn đối tượng đào tạo cần căn cứ vào các nội dung sau:

- Phù hợp với yêu cầu về đội ngũ nhân lực của công ty trong ngắn hạn cũng như trong chiến lược phát triển dài hạn.

- Đối tượng được đào tạo phải phù hợp về tuổi, giới tính, trình độ, kỹ năng ưu tiên đối tượng trẻ, có năng lực và mong muốn phát triển lâu dài trong công ty. Vì những người lao động trẻ có khả năng tiếp cận những cái mới một cách nhanh hơn và sẽ có thời gian cống hiến cho công ty lâu hơn.

- Phù hợp với tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Đào tạo nguồn nhân lực cũng chỉ là mục đích quay lại phục vụ sản xuất kinh doanh cụ thể trong từng giai đoạn để tiến hành khác nhau.

- Xem xét nhu cầu nguyện vọng của cá nhân người được đào tạo. Đối với những cá nhân muốn được đào tạo nâng cao tay nghề thì khi họ được đào tạo sẽ có tinh thần học hỏi vươn lên không ngừng có như vậy kết quả đào tạo mới cao và có ý nghĩa thực tiễn được.

- Hiệu quả của việc tiến hành đào tạo với hoạt động của công ty trong hiện tại và lâu dài. Đối với mục tiêu trước mắt thì công tác đào tạo sẽ tiến hành chọn đối tượng có sự nhạy bén nhanh nhẹn còn đối với tầm nhìn dài hạn thì chọn những cá nhân có khả năng nghiên cứu sâu vấn đề trong thời gian dài.

- Để có thể lựa chọn được đối tượng chính xác thì công ty cần phải đưa vào những tiêu chí khách quan:

- + Kết quả đánh giá sự thực hiện công việc của người lao động.
- + Nhu cầu cần phải đào tạo của vị trí công việc đó.
- + Ngành nghề mà người lao động đang thực hiện.
- + Trình độ chuyên môn mà người lao động đó đang có.

+ Nhu cầu cá nhân của người lao động bằng cách phát phiếu bảng hỏi điều tra mong muốn của người lao động đối với công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty theo mẫu bảng hỏi (Phụ lục 04).

+ Ý thức trách nhiệm của mỗi cá nhân .

- Công ty nên sử dụng các kết quả của hoạt động phân tích công việc và sử dụng hệ thống đánh giá kết quả làm việc của người lao động để chọn lựa. Có như vậy việc lựa chọn đối tượng đào tạo mới chính xác và thực sự phục vụ mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

▼ Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên.

Hầu hết giảng viên trong công ty và giảng viên thuê ngoài đều đáp ứng được yêu cầu cho công tác đào tạo nguồn nhân lực trong công ty. Tuy nhiên, có một số giáo viên vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu cho công tác giảng dạy. Do đó, công ty nên:

- Tổ chức khóa đào tạo kỹ năng sư phạm cho đội ngũ giảng viên trong ngắn hạn. Ngoài ra, công ty nên tổ chức một số buổi hội thảo cho giáo viên trong cùng một lĩnh vực để có cơ hội trao đổi, học hỏi kỹ năng, kinh nghiệm giảng dạy trong phạm vi cho phép.

- Trong công tác lựa chọn giảng viên, không chỉ quan tâm đến trình độ chuyên môn, kinh nghiệm của giáo viên mà còn chú ý đến các yếu tố sau:

+ Phẩm chất đạo đức: Lựa chọn giáo viên có phẩm chất đạo đức tốt nhiệt tình trong công việc.

+ Sức khỏe giáo viên giảng dạy phải có sức khỏe tốt để đảm bảo cho quá trình giảng dạy diễn ra liền mạch, có hiệu quả.

+ Việc giảng dạy thường cần giáo viên có nhiều kinh nghiệm. Tuy nhiên, công ty nên có sự khuyến khích với giáo viên trẻ, có kinh nghiệm, trình độ, sức khỏe, nhiệt huyết với công việc giảng dạy.

+ Giáo viên thuê ngoài nên lựa chọn những giảng viên có kinh nghiệm giảng dạy ở nhiều công ty và được đánh giá là tốt. Trước khi tiến hành giảng dạy, công ty và giáo viên nên có buổi trao đổi về tình hình thực tại của công ty, mục đích để giáo viên hiểu rõ hơn về công ty, thuận tiện bố trí giảng dạy cho phù hợp.

- Công ty nên chú ý sử dụng nguồn giáo viên từ trong công ty có chất lượng tốt sẽ mang lại hiệu quả đào tạo cao nhất cho công ty vì họ đã và đang

làm việc trong công ty thì họ cũng sẽ tâm huyết với công tác đào tạo của công ty hơn. Đồng thời tổ chức khóa học đào tạo kỹ năng sư phạm cho đội ngũ giáo viên lấy từ nội bộ công ty trong ngắn hạn (3-6 tháng). Công ty cần có thêm khoản kinh phí và các chính sách phù hợp để kích thích tinh thần làm việc của giáo viên như: Động viên khuyến khích song song với việc tăng tiền lương và thưởng cho cán bộ làm công tác đào tạo khi họ làm tốt công việc.

- Sau mỗi khóa học công ty cần phải tổ chức đánh giá lại chất lượng của các giáo viên lẫn người học để lựa chọn ra đội ngũ giáo viên phù hợp và có chất lượng cao cho các lần đào tạo tiếp theo mang lại hiệu quả đào tạo tốt nhất cho công ty mình.

▼ Đa dạng hóa các loại hình đào tạo và chương trình đào tạo.

Mỗi phương pháp đào tạo đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng của nó nên công ty cần áp dụng một cách linh hoạt các phương pháp nhất định. Sử dụng phương pháp đào tạo không linh hoạt, hợp lý là một trong những nguyên nhân gây nhầm chán với giảng viên và học viên dẫn đến hiệu quả đào tạo không cao.

- Tăng cường đào tạo theo kiểu hội nghị, hội thảo trong công ty với quy mô phù hợp (20 - 35) người. Công ty nên ưu tiên chọn lựa những lĩnh vực công việc thực hiện chưa hiệu quả để trao đổi kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn, tìm ra khuyết điểm và hướng khắc phục. Trong hội thảo nên sử dụng các phương tiện hiện đại như máy chiếu, thiết bị âm thanh cần thiết...Phương pháp này nên áp dụng thường xuyên, luân phiên với cán bộ công nhân viên trong công ty có thể đem lại hiệu quả rất cao.

- Tăng cường sử dụng máy vi tính thông qua mạng Internet như là phương tiện làm việc, công cụ học tập đem lại hiệu quả rất cao: Công ty hướng dẫn, cung cấp thêm cho học viên những chương trình học thông qua các tài liệu điện tử như băng đĩa...để công nhân có thể cập nhật lượng thông tin lớn mà tiết kiệm được cả thời gian và chi phí đi lại.

- Với những phương pháp mà công ty đang sử dụng thì nên mở rộng phạm vi cho cán bộ lãnh đạo tham gia các cuộc hội thảo ngoài công ty thông qua mối quan hệ của công ty như: Hội thảo giữa các công ty cùng khối ngành sản xuất với nhau ví dụ như: Trao đổi thêm cách đào tạo, trả lương cho khối công nhân trong ngành sản xuất.

- Nên tăng cường đào tạo theo kiểu xử lý tình huống cho đối tượng lao động trực tiếp ví dụ như: Trong các buổi học giáo viên có thể đưa ra một số tình huống xử lý cụ thể trong thực tế (sự cố máy móc, thiết bị...) để cùng thảo luận giúp cho học viên làm quen thực tế tốt hơn, có phương pháp xử lý linh hoạt và chủ động hơn...

- Bên cạnh việc đa dạng hóa các phương pháp đào tạo, công ty cần phải đa dạng hóa các nội dung đào tạo.

Công ty cần áp dụng một cách linh hoạt các phương pháp khác nhau để đào tạo không nên chỉ áp dụng cứng nhắc một vài phương pháp nhất định. Tuy nhiên, để công tác đào tạo nguồn nhân lực thực sự thành công thì trong bất kỳ hình thức nào, bộ phận làm công tác này trong công ty cũng cần thực hiện tốt.

▼ Sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo.

Chi phí đào tạo là một trong những yếu tố góp phần không nhỏ tới hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của công ty. Vì vậy, để có thể được sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí dành cho công tác đào tạo thì công ty cần phải :

- Cần xác định được các khoản chi phí cho đào tạo một cách đầy đủ để khi thực hiện kế hoạch đào tạo sẽ không bị rơi vào tình trạng vượt chi hay thiếu thu. Công ty cũng cần phải công khai các khoản chi phí đào tạo hàng năm.

- Chi phí cho các khóa đào tạo căn cứ vào mục tiêu lâu dài đã đề ra để ra để tính toán chính xác nhất kinh phí đào tạo cho từng năm cụ thể và trong giai đoạn cụ thể.

- Để nguồn kinh phí đào tạo của công ty ổn định và có thể thực hiện được các hoạt động đào tạo theo đúng kế hoạch thì công ty cần phải lập thành quỹ tiền riêng cho công tác đào tạo này bởi đây cũng là một hoạt động diễn ra thường xuyên và liên tục của công ty, công tác này hoạt động tốt thì hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty mới hiệu quả.

- Để sử dụng kinh phí đào tạo hợp lý, công ty nên có chính sách trích phần nhỏ trong quỹ thưởng cho giáo viên, học viên có thành tích xuất sắc trong khóa học nhằm tăng tinh thần giảng dạy và học tập của học viên và giảng viên để khóa đào tạo có hiệu quả nhất.

- Bên cạnh nguồn kinh phí nội bộ. Công ty nên thu hút nguồn tài trợ từ các đối tác và các tổ chức trong và ngoài nước góp vào quỹ đào tạo vì mục

tiêu hợp tác cùng phát triển. Đồng thời, việc mở rộng quan hệ liên kết đào tạo cũng rất cần thiết để góp phần tiết kiệm chi phí.

*** Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo một cách chi tiết và chính xác.**

Việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo của công ty sau mỗi khóa học vẫn chưa được thường xuyên và kỹ năng mới chỉ dừng lại ở việc xem xét kết quả học tập của học viên thông qua bảng điểm, chứng chỉ, văn bằng tốt nghiệp, dựa trên nhận xét chủ quan của người giám sát, công ty chưa thực hiện tốt công tác đánh giá hiệu quả của khóa đào tạo. Vì vậy, trong thời gian tới công ty cần xây dựng hệ thống phản hồi tốt, đảm bảo tính đáng tin cậy của kết quả đánh giá.

Hiệu quả đào tạo được đánh giá ở những mức độ khác nhau ứng với từng khía cạnh và công cụ tương ứng. Công ty có thể tham khảo mô hình đánh giá của tiến sĩ Donald Kir Patrick.:

Bảng 3.3: Mô hình đánh giá của tiến sĩ Donald Kir Patrick

Mức độ	Khía cạnh quan tâm	Vấn đề quan tâm	Công cụ
(1)	Phản ứng của người học	Người học thích chương trình thế nào?	Bảng câu hỏi
(2)	Những kiến thức, kỹ năng học được	Người học được gì?	Bài kiểm tra, tình huống giả
(3)	Ứng dụng vào công việc	Người học áp dụng những điều đã học vào công việc như thế nào?	Những đo lường về kết quả thực hiện công việc
(4)	Kết quả mà doanh nghiệp đạt được	Doanh nghiệp thu được gì từ việc đầu tư vào đào tạo	Phân tích chi phí bỏ ra và lợi ích đạt được

Nguồn: Đào tạo nguồn nhân lực, làm sao để khởi ném tiền qua cửa sổ - Business Edge.

Với mô hình đánh giá này Công ty phải xây dựng các tiêu chí cụ thể cho các công cụ đánh giá như để đo lường về kết quả thực hiện công việc thì

Công ty phải xây dựng bảng điểm cho từng tiêu chí về thực hiện công việc và gán số điểm đánh giá cho từng tiêu chí, từ đó mới đánh giá được cán bộ nhân viên đang được tỷ trọng bao nhiêu điểm để thấy rằng họ đã làm được tốt những phần nào. Việc xây dựng và đánh giá tiêu chí này do cán bộ phụ trách đào tạo và các trưởng bộ phận thực hiện.

Mức độ (1) và (2) có thể đánh giá ngay trong quá trình đào tạo còn mức độ (3) và (4) chỉ có thể thực hiện được sau quá trình đào tạo.

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

Tuy nhiên, đối với đối tượng lao động mới nên tham khảo ý kiến của cán bộ quản lý, cấp trên trực tiếp được đào tạo về những tiến bộ, những hạn chế còn tồn tại của họ sau quá trình đào tạo, nên có phiếu đánh giá nhân viên thử việc giành riêng cho đối tượng này chứ không phải là bản đánh giá nhân viên mà công ty vẫn thường sử dụng, có thể tham khảo (Phụ lục 03)

3.2.3. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc để bố trí, sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo.

Công ty có thể sử dụng phương pháp thang đo đánh giá đồ họa. Trong phương pháp này người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về sự thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao. Để xây dựng phương pháp cần thực hiện các bước sau:

- Xây dựng các tiêu thực đánh giá: Tùy từng bản chất của loại công việc, người xây dựng tiêu thức có thể thông qua bản yêu cầu công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và trao đổi trực tiếp với người có kinh nghiệm về công việc đó để xây dựng các tiêu thức phù hợp.

- Tiến hành chia các tiêu thức thành các mức độ ứng với một điểm nhất định. Để đánh giá một cách chi tiết dễ dàng hơn, mẫu phiếu đánh giá có thể

được thiết kế chi tiết hơn bằng cách mô tả ngắn gọn tiêu thức đánh giá và từng thứ hạng.

- Gửi mẫu phiếu đánh giá đến các đơn vị, các đơn vị phổ biến tới cán bộ nhân viên. Định kỳ (có thể hàng quý hoặc 6 tháng một lần) người đánh giá, có thể là trưởng các đơn vị, căn cứ vào mức độ thực hiện công việc và đánh dấu vào thứ hạng tương ứng trên phiếu đánh giá. Việc kết hợp điểm số có thể là tổng số điểm hoặc trung bình số điểm. Tùy từng loại công việc, để đảm bảo tính đặc trưng của công việc đó, ta có thể gán cho các tiêu thức trọng số thích hợp.

- Phiếu đánh giá được tổng hợp lại, nếu như có sự chênh lệch lớn trong kết quả đánh giá của người lao động và người quản lý thì cần đánh giá lại hoặc có thể trao đổi thảo luận để đưa đến thống nhất.

- Thông báo kết quả đánh giá tới người lao động để cung cấp thông tin về tình hình thực hiện công việc của họ giúp họ hoàn thiện hơn bản thân.

- Lưu trữ các kết quả trong hồ sơ nhân viên để làm cơ sở cho các quyết định nhân sự: Đề bạt, đào tạo...

3.2.4. Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động để duy trì (giữ chân) nguồn nhân lực chất lượng cao cho công ty

Đào tạo và nâng cao trình độ lành nghề cho cán bộ công nhân viên mới chỉ là yếu tố quan trọng ban đầu. Nhân viên có năng lực, điều đó chưa có nghĩa là họ làm việc tốt. Vậy làm thế nào để nhân viên trung thành với công ty, làm việc tận tụy hết mình và luôn cố gắng tìm tòi sáng tạo để đạt năng suất, chất lượng và hiệu quả cao hơn? Đó là khoa học và nghệ thuật lãnh đạo của các quản trị gia. Tạo động lực sẽ làm cho người lao động trở nên hưng phấn, hăng hái hơn trong công việc, họ có ý thức hoàn thiện mình hơn. Để làm được điều này, công ty nên áp dụng các hình thức sau:

- Người lao động sau khi được đào tạo phải được công ty bố trí công việc phù hợp với trình độ, khả năng của họ.

Để người lao động có thể toàn tâm toàn ý với công việc, công ty cần tạo cho nhân viên nhận biết được sự coi trọng của công ty đối với họ, nâng cao nhận thức của họ về giá trị của bản thân, từ đó hình thành tính chủ động và tính tự giác trong việc tham gia đào tạo và làm việc với thái độ tích cực để

hoạt động này có thể trở thành một biện pháp động viên, khích lệ. Công ty cần tạo động lực để kích thích người lao động. Tạo động lực sẽ làm cho người lao động trở nên hưng phấn, hăng hái hơn trong công việc, họ có ý thức hoàn thiện mình hơn. Chính vì vậy công ty nên áp dụng những hình thức sau:

- Tăng cường công tác thưởng phạt đối với người lao động: Thưởng cho những ai hoàn thành tốt chương trình đào tạo, có kết quả học tập cao, có những sáng kiến mang lại lợi ích cho công ty, tạo cơ hội thăng tiến cho người được đào tạo như đề bạt, tăng lương... Nhưng ngược lại để nâng cao được hiệu quả đào tạo, những ai không hoàn thành chương trình đào tạo thì sẽ bị giảm tiền thưởng trong tháng hoặc cuối năm, có thể hủy bỏ tư cách được đào tạo đối với những người không muốn được đào tạo.

- Hàng năm công ty nên tổ chức các cuộc thi như xây dựng ý tưởng kinh doanh, kỹ năng bán hàng... đạt doanh thu cao nhằm tác động tích cực đến tinh thần học tập, sáng tạo của người lao động trong công ty.

Bên cạnh đó cần tạo bầu không khí làm việc giúp đỡ nhau. Nếu thiếu sự ủng hộ của đồng nghiệp và cán bộ cấp trên, trực tiếp, người được đào tạo sẽ rất khó chuyển hướng ý tưởng đào tạo vào công việc thực tế. Cán bộ quản lý phải quan tâm đến việc đào tạo của cấp dưới, chỉ đạo và động viên cấp dưới trong công việc hàng ngày, tạo cơ hội vào điều kiện cho nhân viên ứng dụng kết quả đào tạo vào công việc thực tế.

3.2.5 Một số giải pháp khác nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty CP Licogi 166.

**** Cải thiện cơ sở vật chất, kỹ thuật để hỗ trợ cho công tác hỗ trợ lớp học tốt hơn.***

Hiện tại, hầu hết các thiết bị phục vụ cho đào tạo đã cũ, hệ thống dụng cụ phục vụ cho học tập còn thiếu và hư hỏng nhiều chính vì thế gây ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo. Hơn nữa không có đội ngũ cán bộ riêng chuẩn bị, hỗ trợ lớp học như cung cấp văn phòng phẩm sắp xếp bàn ghế, chuẩn bị đồ ăn, nước uống do vậy, quá trình giảng dạy còn gặp phải những trở ngại và gây gián đoạn.

- Vì vậy, công ty cần khẩn trương trang bị các thiết bị kỹ thuật mới, thay thế các thiết bị còn thiếu, đã cũ và hỏng. Thay vào đó là cơ sở vật chất kỹ

thuật hiện đại, đảm bảo tính ổn định và đạt hiệu quả cao nhất cho học viên khi học tập.

- Ứng dụng các công nghệ phần mềm vào chương trình đào tạo.

- Liên kết với bộ phận văn thư ở phòng Tổ chức hành chính để hỗ trợ chuẩn bị lớp học. Có thể tổ chức những bữa ăn nhẹ giữa giờ, tạo không khí thoải mái, tinh thần học tập tốt nhất cho học viên.

- Cán bộ phụ trách đào tạo thường xuyên kiểm tra các trang thiết bị phục vụ lớp học, bàn ghế hỏng để kịp thời thay thế tránh làm ảnh hưởng đến việc học tập.

*** *Xây dựng mô hình văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, làm nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp***

Để tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững, tổ chức cần xây dựng mô hình văn hóa doanh nghiệp lành mạnh và riêng phù hợp với tổ chức.

- Công ty cần tổ chức những chương trình giao lưu như thể dục thể thao, văn hóa văn nghệ.. giữa các phòng ban nhằm tạo điều kiện cho mọi người gần gũi nhau hơn, đoàn kết hơn để dễ dàng hợp tác trong công việc

- Có nội quy quy định riêng của công ty, nội quy phải có hiệu lực và được tất cả mọi người hưởng ứng và làm theo

- Hàng năm nên tổ chức cho toàn công ty đi du lịch, nghỉ mát có kèm theo người thân, gia đình, thưởng tết.....nhằm tạo cho người lao động có động lực làm việc tốt hơn.

- Ngoài ra, thường xuyên tổ chức thăm hỏi người thân, gia đình của người lao động khi gặp khó khăn như ốm, đau, bệnh tật, hoạn hỉ....tạo sự gần gũi và tình cảm cho các nhân viên trong tổ chức.

*** *Đảm bảo số lượng và chất lượng của đội ngũ cán bộ chuyên trách.***

Như đã phân tích ở phần thực trạng về năng lực đội ngũ cán bộ chuyên trách đào tạo thì hiện tại công ty chỉ có một cán bộ chuyên trách về công tác đào tạo với chuyên ngành cử nhân hành chính học và số năm kinh nghiệm là 7 năm. Công ty ngày càng coi trọng công tác đào tạo nên khối lượng công

việc cũng tương đối lớn. Vì vậy, công ty cần đảm bảo số lượng và chất lượng của đội ngũ cán bộ chuyên trách này.

- Nếu như công việc quá nhiều, một mình cán bộ chuyên trách không thể thực hiện hết công việc thì công ty nên tổ chức tuyển dụng thêm người có năng lực, trình độ, chuyên môn và có kinh nghiệm làm việc. Hình thức tuyển có thể tổ chức thi nội bộ hoặc đề nghị công ty tuyển người mới từ bên ngoài.

- Cử cán bộ chuyên trách về công tác đào tạo đi học tại lớp nâng cao chuyên môn và nghiệp vụ về quản trị nguồn nhân lực và đặc biệt là về đào tạo nguồn nhân lực tại các trường, Trung tâm có uy tín về đào tạo chuyên ngành Quản trị nhân lực như: Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Trường Đại học Lao động và xã hội... Yêu cầu các cán bộ đào tạo khi tham gia các lớp học này phải lấy được chứng chỉ tốt nghiệp.

- Tổ chức hội thảo, hội nghị hay các hoạt động trao đổi về kiến thức, phương thức đào tạo với các công ty trực thuộc tổng công ty CP Licogi 16 để giúp cho cán bộ đào tạo trao đổi và học hỏi kinh nghiệm về công tác đào tạo.

- Tiến hành thi định kỳ 2 lần/ năm cho các cán bộ phụ trách công tác đào tạo trong công ty. Nội dung thi có thể là các môn như: Kỹ năng soạn thảo văn bản, Luật lao động, xử lý tình huống diễn ra, kỹ năng soạn thảo văn bản quy định về công tác đào tạo đang lưu hàng tại công ty... hình thức thi là thi tự luận.

Để thực hiện được điều này thì cần có 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, 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...

LỜI KẾT

Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học – kỹ thuật, toàn cầu hóa kinh tế thì yếu tố con người và vấn đề quản lý con người đang ngày càng được quan tâm chú trọng như là yếu tố chính quyết định sự phát triển.

Nhận thức được tầm quan trọng của nhân lực đối với sự tồn tại và phát triển của công ty. Đồng thời hiểu được đào tạo nguồn nhân lực là cách tốt nhất để có thể sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực đó, Công ty Cổ phần Licogi đã, đang và chú trọng hơn nữa đến công tác đào tạo nguồn nhân lực nhằm có được một đội ngũ lao động đủ trình độ chuyên môn, kỹ năng tay nghề cần thiết đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc và sự phát triển vững chắc của công ty trong môi trường kinh tế đầy cạnh tranh hiện nay.

Qua thời gian làm việc, tìm hiểu và thực hiện đề tài này ở Công ty Cổ phần Licogi 166, em nhận thấy công tác đào tạo nguồn nhân lực có vai trò quan trọng tác động đến việc tồn tại của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt như hiện nay.

Em xin chân thành cảm ơn **TS. Võ Nhất Trí** và các cô chú, anh chị trong phòng Tổ chức - Hành chính công ty CP Licogi 166 đã nhiệt tình giúp đỡ em hoàn thành báo cáo tốt nghiệp này!

Em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất!

Học viên thực hiện

LÊ THỊ DIỆU HÀNG

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Th. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS. Mai Quốc Chánh(2008), Giáo trình Quản trị nhân lực, Trường đại học Kinh tế quốc dân.
2. TS. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực II /NXB Lao động – Xã hội.
3. TS. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực I / NXB Lao động – Xã hội.
4. TS. Nguyễn Thanh Hội (2002), Quản trị nhân lực, NXB Thống kê.
5. TS. Nguyễn Thanh Hội (2010), Quản trị nhân lực, NXB Thống kê.
6. PGS.TS Phạm Đức Thành, TS. Mai Quốc Chánh (1998), Kinh tế lao động, NXB Giáo dục.
7. Nguyễn Hữu Thân(2003), Sách Quản trị nhân sự /NXB Thống kê, Hà Nội.
8. Trần Văn Tùng (2005), Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn nhân lực tài năng / NXB Thế giới, Hà Nội.
9. Lê Thị Mỹ Linh (2007), “Các phương pháp phổ biến đánh giá nhu cầu đào tạo trong doanh nghiệp”, Tạp chí kinh tế (Số 116 tháng 2/2007), trang số 46-49.
- 10.PGS.TS. Nguyễn Tiệp xuất (2009), Giáo trình Nguồn nhân lực, Trường đại học Lao động xã hội/ NXB Lao Động – Xã hội.
- 11.PGS.TS Nguyễn Tiệp (2008), Quan hệ lao động, NXB Lao Động xã hội, Hà Nội
- 12.TS. Đoàn Hữu Xuân và GS.TS Vũ Huy Từ (2009), Giáo trình quản lý tổ chức và nhân sự tập 2, Trường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội.
- 13.Báo cáo kết quả sản xuất – kinh doanh của công ty Cổ phần Licogi 166 giai đoạn 2010 – 2014.
- 14.Báo cáo triển khai phương hướng, kế hoạch phát triển của Công ty Cổ phần Licogi 166 – Phòng tổ chức – hành chính.
- 15.Quy chế tuyển dụng, đào tạo lao động Công ty Cổ phần Licogi 166 năm 2012 theo Quyết định số 142/QĐ – Licogi166

**Phụ lục 01: BẢN CAM KẾT THỰC HIỆN NGHĨA VỤ
CỦA NGƯỜI ĐƯỢC CỬ ĐI ĐÀO TẠO**

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do Hạnh phúc.

.....,ngày.....tháng.....năm.....

**BẢN CAM KẾT THỰC HIỆN NGHĨA VỤ
CỦA NGƯỜI ĐƯỢC CỬ ĐI ĐÀO TẠO**

Tôi là:.....Sinh ngày.....
Số CMND.....Cấp ngày.....Nơi cấp.....
Nơi đăng ký hộ khẩu thường trú:.....
Nơi ở hiện nay:.....
Điện thoại.....
Đơn vị:.....
Được công ty CP Licogi 166 cử tham gia khóa đào tạo.....
Ngành học:.....Chuyên ngành.....
Thời gian từ:.....Đến (cơ sở đào tạo).....
Tổ chức tại địa chỉ:.....
Họ và tên người liên lạc trong trường hợp cần thiết :.....
Quan hệ với người được cử đi đào tạo.....Điện thoại.....
Địa chỉ:.....

Sau khi nghiên cứu quy chế cử người đi đào tạo, bồi dưỡng của công ty CP Licogi 166 ban hành kèm theo Quyết định số.../QĐ- Licogi166 ngày của Giám đốc Công ty CP Licogi 166 và các quy định khác của nhà nước, tôi xin cam kết thực hiện đầy đủ nghĩa vụ của người được cử đi đào tạo. Cụ thể như sau:

1. Chấp hành đầy đủ mọi quy định của cơ sở đào tạo, các quy định của pháp luật có liên quan và quy định của tổng công ty. Hoàn thành nhiệm vụ do giám đốc giao tại quyết định số /QĐ-Licogi166 ngày.....về việc cử cán bộ đi tham dự khóa đào tạo.....

2. Tiếp tục làm việc tại đơn vị sau khi hoàn thành khóa học tối thiểu là năm (theo quy định cụ thể của đơn vị, nhưng không dưới 3 năm).

3. Nếu không thực hiện hoặc thực hiện không đúng và không đầy đủ các nội dung đã cam kết trên thì tôi phải bồi hoàn kinh phí đào tạo được quy định tại quy chế của người đi đào tạo, bồi dưỡng của công ty

4. Trong trường hợp tôi không thực hiện đúng quy định của quy chế và những nghĩa vụ trong bản cam kết, đơn vị cử người đi đào tạo có quyền:

a, Giữ lại hồ sơ lý lịch gốc, sổ bảo hiểm và không xác nhận các giấy tờ cần thiết khác.

b, Thông báo tới các cơ quan có liên quan để phối hợp giải quyết, đó là: cơ quan làm việc mới, chính quyền địa phương nơi cư trú, cơ quan làm việc ngoài có liên quan.

c, Đề nghị bộ công an và bộ ngoại giao can thiệp trong việc cấp hộ chiếu hoặc cơ quan có thẩm quyền của phía nước ngoài để buộc tôi phải về nước thực hiện các nghĩa vụ tài chính (nếu đang ở nước ngoài)

d, Yêu cầu tòa án giải quyết theo pháp luật hiện hành

Tôi cam đoan đã đọc đủ và hiểu rõ các nội dung trên và tự nguyện ký vào bản cam kết này. Nếu thực hiện sai tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm trước công ty và pháp luật.

Cam kết được lập thành 02 bản có giá trị như nhau. 01 bản lưu tại đơn vị trực tiếp quản lý sử dụng cán bộ công nhân viên và 01 bản do người cam kết cầm.

XÁC ĐỊNH CỦA ĐƠN VỊ

(Ký tên và ghi rõ họ tên)

NGƯỜI CAM KẾT

(Ký tên và ghi rõ họ tên)

Phụ lục 02: BẢN ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN

Công ty cổ phần licogi 166

Cộng hoà xã hội chủ nghĩa việt nam

Số:...../ĐGNS- LICOGI166

Độc lập- Tự do- Hạnh phúc

Bảng đánh giá nhân viên

Họ và tên:.....	Chức vụ.....
Bộ phận:.....	Định kỳ: từ ngày.....đến.....
Cán bộ phụ trách.....	Chức vụ:.....

I. Bản thân đánh giá

1. Mức độ hoàn thành công việc.

Mô tả công việc	Kết quả thực hiện	Đánh giá Tốt/khá/TB/kém
Công việc chính:	- Yêu cầu: - Kết quả:	
Công việc được giao thêm đột xuất trong kỳ		

2. Đánh giá kỹ năng đáp ứng yêu cầu công việc.

Kỹ năng	Tự đánh giá	Đánh giá Tốt/khá/TB/kém
(Kỹ năng 1)		
(Kỹ năng 2)		
(Kỹ năng 3)		
(Kỹ năng 4)		

3. Đánh giá ý thức, phẩm chất.

Tiêu chí	Tự đánh giá	Đánh giá Tốt/khá/TB/kém
1. Tính kỷ luật		
2. Tác phong làm việc		
3. Tinh thần trách nhiệm		
4. Hoạt động tập thể		

4. Kiến nghị, đề xuất.

.....

.....

.....

II. Đánh giá của cán bộ phụ trách

Mô tả	Cán bộ phụ trách đánh giá	Đánh giá Tốt/khá/TB/kém
1. Mức độ hoàn thành công việc		
2. Kỹ năng đáp ứng yêu cầu công việc		
3. Ý thức phẩm chất		
4. Hoạt động tập thể		

Ngày..... thángnăm 20

Cán bộ phụ trách

Nhân viên

Phụ lục 03: BẢN ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN THỬ VIỆC

Công ty cổ phần licogi 166

Cộng hoà xã hội chủ nghĩa việt nam

Số:...../ĐGNS- LICOGI166

Độc lập- Tự do- Hạnh phúc

Bảng đánh giá nhân viên thử việc

Họ và tên:.....	Chức vụ.....
Bộ phận:.....	Thời gian thử việc: từ ngày.....đến.....
Người hướng dẫn công việc.....	Chức vụ:.....

I. phần đánh giá của nhân viên thử việc

TT	Nội dung đánh giá		NV thử việc tự đánh giá	Người hướng dẫn công việc nhận xét
1	Đánh giá về kết quả thực hiện công việc	Về tiến độ, chất lượng công việc		
		Về sự sáng tạo, khả năng tiếp thu công việc mới		
2	Đánh giá về năng lực thực hiện công việc	Khả năng áp dụng kiến thức chuyên môn và kỹ năng vào thực tiễn		
		Khả năng phát hiện và giải quyết các vấn đề phát sinh trong công việc		
		Khả năng lập kế hoạch nhằm		

		thực hiện công việc được giao		
		Khả năng tiếp thu, nắm bắt công việc được giao		
		Mức độ hoàn thành công việc		
3	Đánh giá về thái độ, hành vi, tác phong trong công việc	ý thức tổ chức kỷ luật và chấp hành nội quy của Công ty		
		Tinh thần và thái độ làm việc, ý thức trách nhiệm đối với công việc		
		Mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp		
		Đạo đức, tác phong		
		Khả năng làm việc độc lập hay làm việc theo nhóm		

1. Nguyên vọng của nhân viên thử việc:.....

.....

2. Ý kiến của Người hướng dẫn công việc:.....

Người hướng dẫn công việc

Nhân viên thử việc

II. phần nhận xét của cấp quản lý

1. ý kiến của Trưởng bộ phận quản lý trực tiếp:

.....

.....

2. ý kiến của Phòng TC-HC:

.....

.....

3. ý kiến của Ban Giám đốc:.....

.....

Kết luận cuối cùng của Giám đốc Công ty

ĐẠT

KHÔNG ĐẠT

Trưởng bộ phận QL

TP. Tổ chức hành chính

Giám đốc công ty

**Phụ lục 04: BẢNG HỎI ĐIỀU TRA MONG MUỐN CỦA
NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NGUỒN
NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN LICOGI 166**

Công ty Cổ phần Licogi 166

Ngàythángnăm 2012

Phiếu điều tra này nhằm tìm hiểu mong muốn của người lao động với hoạt động đào tạo nguồn nhân lực, rất mong nhận được sự giúp đỡ của anh (chị). Mong anh (chị) điền đầy đủ thông tin vào phiếu điều tra dưới đây.

Tuổi:Giới tính.....

Bộ phận.....Phòng ban.....

Xin anh (chị) vui lòng trả lời những câu hỏi dưới đây bằng cách tích vào ô trống được cho là câu trả lời của anh chị.

1. Anh (chị) có hài lòng với công việc hiện tại của mình không?

a. Có b. Không c. Bình thường

2. Anh (chị) có mong muốn được đào tạo và phát triển bản thân không?

a. Có b. Không c. Bình thường

3. Anh (chị) có mong muốn gì sau khi được đào tạo?

a. Có vị thế cao hơn trong công việc b. Tăng tiền lương, thu nhập

c. Đạt hiệu quả công việc cao hơn d. ý kiến khác.....

4. Anh (chị) có áp dụng những kiến thức được đào tạo vào công việc của mình không?

a. Áp dụng tốt b. Áp dụng một phần c. Không áp dụng.

5. Các chương trình đào tạo của công ty mà anh (chị) đã tham gia có ảnh hưởng tới công việc của anh (chị) không?

a. Có b. Không c. Bình thường

6. Anh (chị) có nhận xét gì về nội dung của các chương trình đào tạo của công ty mà anh chị đã được tham gia?

a. Rất bổ ích b. Bình thường c. Nhàm chán.

7. Anh (chị) có hài lòng với phương pháp đào tạo và hình thức đào tạo của công ty?

a. Có b. Không

Mong anh chị đưa ra một vài ý kiến cho những câu hỏi dưới đây:

1. Anh (chị) có gặp khó khăn gì trong công việc hiện tại hay không?

.....
.....

2. Anh (chị) đã được tham gia những khóa đào tạo nào của công ty? Anh chị hãy kể tên những khóa học đó?

.....
.....
.....

3. Trong những khóa đào tạo anh (chị) đã được tham gia, anh (chị) thích chương trình đào tạo nào nhất? Vì sao?

.....
.....

4. Anh (chị) có chia sẻ, đóng góp ý kiến hay mong muốn gì để cải tiến hoạt động đào tạo của công ty hiện nay?

.....
.....

Cảm ơn anh (chị) đã tham gia trả lời phiếu điều tra!

Người lập bảng hỏi