

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

NGUYỄN TIẾN DŨNG

ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN BTH HÀ NỘI

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2019

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

NGUYỄN TIẾN DŨNG

ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN BTH HÀ NỘI

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. PHẠM NGỌC THÀNH

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan tất cả những nội dung của luận văn này hoàn toàn được hình thành và phát triển từ những quan điểm của cá nhân tôi, dưới sự hướng dẫn khoa học của TS. Phạm Ngọc Thành. Các số liệu nêu trong luận văn là trung thực. Những kết luận khoa học của luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào.

Tác giả

NGUYỄN TIẾN DŨNG

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin chân thành cảm ơn TS. Phạm Ngọc Thành - người đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất. Tôi xin gửi lời cảm ơn tới tập thể cán bộ, giảng viên khoa Sau Đại học - Trường Đại học Lao động - Xã hội đã có những giúp đỡ, đóng góp chân tình trong suốt thời gian tôi tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp. Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn tới tập thể người lao động tại công ty cổ phần BTH Hà Nội đã có những đóng góp, ý kiến bổ ích để luận văn hoàn chỉnh và có ý nghĩa thực tiễn.

Trong quá trình thực hiện, do còn nhiều hạn chế về lý luận, kinh nghiệm cũng như thời gian nghiên cứu có hạn, luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn.

Nguyễn Tiến Dũng

MỤC LỤC

DANH	MỤC	TỪ	VIẾT
TẮT		I	
DANH	MỤC	BẢNG	BIỂU,
ĐỒ		II	SỐ
LỜI MỞ ĐẦU			1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP			7
1.1. Một số khái niệm cơ bản			7
1.1.1. Nhân lực.....			7
1.1.2. Quản trị nhân lực.....			8
1.1.3. Đào tạo nhân lực.....			8
1.2. Nội dung nghiên cứu về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp			9
1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo nhân lực			9
1.2.2. Xác định kế hoạch đào tạo nhân lực			10
1.2.3. Triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực			18
1.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo nhân lực			20
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp ..			22
1.3.1. Nhân tố chủ quan.....			22
1.3.2. Nhân tố khách quan.....			26
1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của một số doanh nghiệp tại Việt Nam			28
1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của Tổng công ty Cổ phần Sông Đà....			28
1.4.2. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của công ty xây dựng Hòa Bình.....			30

1.4.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần BTH Hà Nội.....	31
--	----

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BTH HÀ NỘI.....

	33
--	----

2.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần BTH Hà Nội.....

	33
--	----

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội... 33

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội..... 34

2.1.3. Tình hình nhân lực tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội 37

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội 41

2.2. Thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội 44

2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội.44

2.2.2. Thực trạng xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội..... 48

2.2.3. Thực trạng triển khai, hoàn thiện kế hoạch đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội..... 53

2.2.4. Thực trạng đánh giá kết quả đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội..... 55

2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội.....

	57
--	----

2.3.1. Nhân tố khách quan..... 57

2.3.2. Nhân tố chủ quan..... 60

2.4. Đánh giá chung.....

	63
--	----

2.4.1. Thành công đã đạt được..... 63

2.4.2. Hạn chế..... 64

2.4.3. Nguyên nhân.....	66
-------------------------	----

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BTH HÀ NỘI..... 68

3.1. Phương hướng phát triển của Công ty và quan điểm đề xuất giải pháp.....68

3.2. Giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nhân lực tại Công ty CP BTH Hà Nội..... 72

3.2.1. Thực hiện tốt việc phân tích nhu cầu đào tạo..... 78

3.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo cụ thể, rõ ràng 74

3.2.3. Hoàn thiện đội ngũ làm công tác đào tạo 74

3.2.4. Tăng kinh phí cho hoạt động đào tạo nhân lực..... 75

3.2.5. Lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp 75

3.2.6. Đa dạng hóa các chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo..... 76

3.2.7. Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo một cách chi tiết và chính xác..... 78

3.2.8. Ban hành quy định, quy chế phục vụ cho công tác đào tạo 80

3.2.9. Thực hiện đánh giá quá trình thực hiện công việc sau đào tạo 80

KẾT LUẬN..... 82

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

PHỤ LỤC

I

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nội dung đầy đủ
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
NLD	Người lao động
KHCN	Khoa học công nghệ
NNL	Nguồn nhân lực
SXKD	Sản xuất kinh doanh

DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng 1.2: Bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo	21
Bảng 2.1: Tổng hợp đội ngũ cán bộ quản lý theo trình độ học vấn	38
Bảng 2.2: Kết quả hoạt động SXKD của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội giai đoạn 2016 - 2018.....	42
Bảng 2.3: Bảng thống kê số lượng nhân sự được cử đi đào tạo.....	44
Bảng 2.4: Tổng hợp kết quả khảo sát ý kiến về nhu cầu đào tạo tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội	46
Bảng 2.5: Tổng hợp kết quả về xác định nhu cầu đào tạo tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội	47
Bảng 2.6: Mục tiêu đào tạo của Công ty năm 2019	49
Bảng 2.7: Chi phí đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội.....	54
Bảng 2.8: Kết quả đánh giá chất lượng nhân viên sau đào tạo giai đoạn 2017 - 2018	56
Bảng 2.9: Thống kê thu nhập bình quân 1 người/tháng giai đoạn 2016 - 2018 ...	57
Bảng 3.1: Mô hình đánh giá của tiến sĩ Donald Kir Patrick	79
Sơ đồ 1.2: Quy trình thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực bên trong doanh nghiệp	19
Sơ đồ 1.3: Quy trình thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực bên ngoài doanh nghiệp.....	19
Sơ đồ 2.1: Bộ máy tổ chức của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội	37

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển cùng với hội nhập kinh tế quốc tế, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng khốc liệt. Để tồn tại và thích nghi được thì các doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới. Trong đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một trong các biện pháp để các doanh nghiệp thích nghi được với sự thay đổi của thị trường. Một chiến lược đào tạo, phát triển hợp lý sẽ phát huy nội lực cao nhất, phát huy khả năng làm việc, khả năng sáng tạo của người lao động, nâng cao trách nhiệm, tăng năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.

Đất nước ta đang trong thời kì phát triển khi hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu, với những cơ hội và thách thức chưa từng có, đòi hỏi phải có nguồn nhân lực thích ứng. Tuy nhiên chất lượng nguồn nhân lực của nước ta hiện nay vẫn còn thấp, chưa đáp ứng được mục tiêu phát triển của xã hội. Chính vì vậy, nhu cầu đào tạo và nâng cao trình độ cho người lao động ngày càng trở nên quan trọng và cần thiết. Nguồn nhân lực là tài nguyên quý giá nhất so với tất cả tài nguyên khác của doanh nghiệp, là nhân tố quyết định đến sự phát triển và thành bại của doanh nghiệp.

Qua nghiên cứu và tìm hiểu thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội. Tác giả nhận thấy công tác đào tạo 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 Cổ phần BTH Hà Nội 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 (theo đánh giá của tác giả) 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, 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 nhân lực của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội 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.

Trong quá trình hình thành và phát triển của Công ty cổ phần BTH Hà Nội, ngoài các mục tiêu tập trung đầu tư phát triển chiều sâu, nâng cao năng lực thi công, máy móc thiết bị, thì mục tiêu nâng cao chất lượng nhân lực cũng được đặt lên hàng đầu. Trong bối cảnh hội nhập sâu rộng như hiện nay, để nâng cao vị thế cạnh tranh với các tập đoàn xây dựng lớn của nước ngoài như Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc, Công ty cổ phần BTH Hà Nội cần tập trung, đầu tư đào tạo nâng cao chất lượng nhân lực để đáp ứng kịp thời yêu cầu ngày càng cao trên thị trường. Xuất phát từ hạn chế về đào tạo nhân lực hiện nay của Công ty và để đáp ứng được mục tiêu, sứ mệnh trong quá trình phát triển cần nâng cao chất lượng đội ngũ lao động phù hợp với những thay đổi từ yêu cầu của thị trường. Tác giả mong muốn đóng góp một phần giải pháp để góp phần hoàn thiện đào tạo và nâng cao chất lượng đội ngũ lao động của Công ty và quyết định chọn đề tài “***Đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần BTH Hà Nội***” làm đề tài luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Nhu cầu đào tạo nhân lực trong các doanh nghiệp tăng nhanh cùng với sự phát triển của hợp tác và cạnh tranh quốc tế, công nghệ tiên tiến và áp lực về kinh tế xã hội. Trong những năm qua đã có rất nhiều đề tài nghiên cứu về đào tạo phát triển nhân lực trong các doanh nghiệp.

Một số công trình nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước như:

Đề tài *“Thực trạng và giải pháp đào tạo lao động kỹ thuật (từ sơ cấp đến trên đại học) đáp ứng yêu cầu chuyển dịch cơ cấu lao động trong điều kiện kinh tế thị trường, toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế”* của Nguyễn Minh Đường (2001-2004).

Đề tài *“Nghiên cứu và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa”* của Phạm Thành Nghị thuộc Chương trình Khoa học công nghệ cấp nhà nước KX-05 *“Phát triển văn hóa, con người và nguồn nhân lực trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa”* do Viện Nghiên cứu Con người làm cơ quan chủ quản.

Đề tài *“Cơ sở phương pháp luận nghiên cứu và phát triển văn hóa, con người và nguồn nhân lực trong điều kiện kinh tế thị trường, toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế”* của Hồ Sỹ Quý (2009).

Đề tài *“Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Việt Nam”* của Nguyễn Tuyết Mai. Công trình nghiên cứu cấp Nhà nước có hướng tập trung xem xét vấn đề phát triển nhân lực tầm vĩ mô.

Một số luận án tiến sĩ:

Đề tài luận án tiến sĩ *“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 ực lượng lao động qua đào tạo nghề giao đoạn 2011-2020.

Luận án tiến sĩ “*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 có 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.

Tính đến nay, tại Công ty cổ phần BTH Hà Nội chưa có công trình nghiên cứu nào về vấn đề đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp. Vì vậy, tác giả lựa chọn đề tài: “Đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần BTH Hà Nội” 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 đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu:

Tìm hiểu thực trạng và đánh giá công tác đào tạo tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội và đề xuất một số giải pháp hoàn thiện đào tạo tại Công ty.

Nhiệm vụ nghiên cứu:

Một là, hệ thống hóa các lý luận cơ bản về đào tạo nhân lực của doanh

nghiệp.

Hai là, phân tích thực trạng về đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội thời gian qua.

Ba là, đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần BTH Hà Nội.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu:

Những vấn đề lý luận và thực tiễn về đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần BTH Hà Nội

Phạm vi nghiên cứu:

- Không gian: Tác giả đi sâu vào nghiên cứu về công tác đào tạo nhân lực tại văn phòng công ty và các chi nhánh thành viên.
- Thời gian: Các số liệu, tình hình khảo sát, phân tích từ năm 2016 - 2018 và đề xuất giải pháp trong thời gian đến năm 2025.
- Nội dung: Nghiên cứu một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực theo cách tiếp cận quá trình với bốn nội dung: Xác định nhu cầu đào tạo nhân lực; Xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực; Triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực và Đánh giá kết quả đào tạo nhân lực.

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. Đóng góp mới của luận văn

Về mặt lý luận:

+ Hệ thống hóa, làm rõ những vấn đề cơ bản về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

Về thực tiễn:

+ Đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần BTH Hà Nội, từ đó chỉ ra các nguyên nhân, tồn tại trong việc đào tạo nhân lực tại Công ty;

+ Đề xuất hệ thống giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần BTH Hà Nội.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn có kết cấu gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần BTH Hà Nội.

Chương 3: Giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần BTH Hà Nội.

CHƯƠNG 1

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

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhân lực

Theo giáo trình kinh tế nguồn nhân lực trường Đại học Kinh tế: “*Nhân lực là sức lực con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia quá trình lao động – con người có sức lao động*”

Theo quan điểm của tác giả, khái niệm nhân lực được hiểu một cách đơn giản là nguồn lực của mỗi con người thể hiện thông qua ba tiêu chí là thể lực, trí lực và tâm lực.

- Thể lực chính là tình trạng sức khỏe của con người như chiều cao, cân nặng, sức bền, độ dẻo dai của cơ thể...

- Trí lực là nói đến sự hiểu biết, khả năng học hỏi, suy nghĩ, tư duy vận dụng các kiến thức, kỹ năng, tài năng, quan điểm, lòng tin, nhân cách của mỗi con người.

- Tâm lực là thái độ và tác phong làm việc, kỷ luật lao động, tính tự lập trong thực thi nhiệm vụ, tinh thần hợp tác tương trợ, khả năng làm việc tập thể và lòng trung thành của NLĐ với doanh nghiệp.

Nhân lực có ảnh hưởng rất lớn đến trình độ quản lý và trình độ sử dụng các yếu tố kinh doanh, nhân lực là yếu tố năng động, tích cực của mỗi quá trình SXKD.

1.1.2. Quản trị nhân lực

"Quản trị nhân lực là việc bố trí, sử dụng những người lao động, cùng với máy móc, thiết bị, những phương pháp công nghệ, công nghệ sản xuất, những nguồn nguyên nhiên liệu một cách có hiệu quả nhất trong cơ quan, đơn vị". (Trích trong cuốn Những vấn đề cơ bản của Quản trị kinh doanh - Đỗ Hoàng Toàn, NXB Khoa học và Kỹ thuật, năm 1994)

Trong phạm vi khuôn khổ luận văn, tác giả xin được sử dụng khái niệm quản trị nhân lực như sau: *"Quản trị nhân lực là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được các mục tiêu xã hội và mục tiêu cá nhân"*.

1.1.3. Đào tạo nhân lực

"Đào tạo là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc"(Lê Thanh Hà - 2009).

"Đào tạo được hiểu là hoạt động học tập nhằm giúp cho NLD có thể thực hiện có hiệu quả hơn các chức năng, nhiệm vụ của mình. Nói một cách cụ thể đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt, nhằm thực hiện những công việc cụ thể một cách hoàn hảo hơn"(Hà Văn Hội - 2009).

Mục đích chung của các chương trình đào tạo trong một doanh nghiệp là sử dụng một cách tối đa NNL hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức bằng việc giúp cho NLD hiểu rõ hơn về công việc, hiểu biết hơn về ngành nghề, theo sát được sự phát triển của khoa học kỹ thuật từ đó nâng cao được tay nghề, kỹ năng, chuyên môn cũng như tự giác thực hiện đúng hơn chức năng, nhiệm vụ, vị trí công việc của bản thân, đồng thời chuẩn bị năng lực cho NLD để họ có thể thích ứng được với những thay đổi của công việc trong

tương lai. Nói tóm lại, đào tạo nhằm làm thay đổi hành vi nghề nghiệp của NLĐ.

1.2. Nội dung nghiên cứu về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo nhân lực

** Khái niệm xác định nhu cầu đào tạo*

Nhu cầu đào tạo là khoảng cách giữa những gì hiện có và những gì mong muốn trong tương lai xét về khía cạnh thái độ của người quản lý và NLĐ trong doanh nghiệp.

Xác định nhu cầu đào tạo là quá trình thu thập và phân tích thông tin nhằm làm rõ nhu cầu cần cải thiện kết quả thực hiện công việc và xác định đào tạo hiện có phải là giải pháp nâng cao hiệu quả làm việc, khả năng phát triển với từng cán bộ, nhân viên cụ thể.

** Căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo*

Là xác định khi nào? ở bộ phận nào? cần phải đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào và bao nhiêu người. Nhu cầu đào tạo xác định dựa trên cơ sở nhu cầu lao động của doanh nghiệp, các yêu cầu kiến thức, kỹ năng cần thiết cho thực hiện công việc và trình độ kiến thức, kỹ năng hiện có của NLĐ.

** Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo*

Để xác định nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp cần trả lời câu hỏi:

- Thách thức của môi trường kinh doanh đặt ra cho doanh nghiệp trong ngắn hạn và dài hạn là gì?

- Nhân viên của doanh nghiệp có khả năng đáp ứng đến đâu các đòi hỏi của thị trường?

- Nhân viên của doanh nghiệp còn thiếu gì để thực hiện chiến lược của doanh nghiệp?

Nhu cầu đào tạo của mỗi nhân viên là có những điểm khác biệt do kiến thức cơ bản, tiềm năng và hoài bão phát triển của họ không giống nhau. Do vậy các hoạt động đào tạo phải hướng tới việc thiết kế chương trình sao cho đáp ứng được yêu cầu của từng đối tượng. Nhu cầu đào tạo quyết định phương pháp đào tạo. Không có bất kỳ chương trình hay phương thức nào phù hợp với mọi nhu cầu. Các chương trình đào tạo được chọn lựa trên cơ sở dung hoà mong muốn của các cá nhân với mục tiêu của doanh nghiệp, trong đó hiệu quả kinh doanh được đưa ra làm tiêu chí ảnh hưởng có tính quyết định.

1.2.2. Xác định kế hoạch đào tạo nhân lực

Để xác định kế hoạch đào tạo, có thể dựa vào kỹ thuật tư duy 5W & 1H

Why: Lý do, mục tiêu đào tạo

What: Nội dung đào tạo

Who: Đối tượng đào tạo

When: Thời gian thực hiện chương trình đào tạo

Where: Địa điểm tổ chức đào tạo

How: Phương pháp đào tạo

1.2.2.1. Lý do, mục tiêu đào tạo

Đào tạo là một công cụ quan trọng để giải quyết các vấn đề của doanh nghiệp. Mục tiêu của đào tạo là:

- Giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn (nâng cao chất lượng và năng suất). Đáp ứng các nhu cầu của doanh nghiệp bằng cải tiến năng lực của đội ngũ nhân viên.

- Cập nhật các kỹ năng và kiến thức mới cho nhân viên. Huấn luyện cho nhân viên đưa vào những phương pháp làm việc mới. Cải thiện kiến thức kỹ thuật về công nghệ mới cho nhân viên. Về dài hạn, đào tạo tạo điều kiện cho nhân viên thích nghi sâu sắc với một công nghệ mới.

- Tạo nên thái độ làm việc đúng đắn, trung thành với tổ chức.

- Phát huy tính chủ động và tinh thần trách nhiệm của nhân viên.

- Tránh tình trạng quản lý lỗi thời, đào tạo còn có thể giúp tổ chức thấy trước những thay đổi.

- Giải quyết các vấn đề về tổ chức (giải quyết các xung đột).

- Xây dựng và củng cố nền văn hóa doanh nghiệp.

- Định hướng công việc mới cho nhân viên

- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý chuyên môn kế cận (giúp cho nhân viên có cơ hội thăng tiến).

- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

- Giúp tổ chức thích ứng với sự thay đổi của môi trường.

1.2.2.2. Nội dung đào tạo

Tùy thuộc vào đối tượng đào tạo thì sẽ xây dựng nội dung đào tạo khác nhau.

** Đối với nhân viên mới*

Nhân viên mới là những NLD mới đi làm. Chương trình đào tạo này sẽ được xây dựng dựa trên những kiến thức cơ bản, cần thiết và tối thiểu cho một nhân viên mới. Danh mục các kiến thức và kỹ năng chung cần đào tạo do phòng nhân sự xây dựng, chủ yếu bao gồm các nội dung sau:

- Giới thiệu chung về tổ chức

- Giới thiệu các quy định, nội quy, quy chế hoạt động, chính sách, chế độ phúc lợi của tổ chức.

** Đối với nhân viên đã và đang làm việc tại doanh nghiệp*

Học viên sẽ được học những kiến thức kỹ năng cần thiết thông qua sự tiếp xúc trực tiếp với công việc dưới sự hướng dẫn của quản lý trực tiếp. Mỗi vị trí công việc sẽ có danh sách các kỹ năng, kiến thức công việc yêu cầu do vậy các chương trình đào tạo sẽ được xây dựng khác nhau phù hợp với từng đối tượng.

** Đối với nhân viên tiềm năng*

Căn cứ vào định hướng, chiến lược và mục tiêu phát triển trong tương lai của tổ chức, hầu hết các tổ chức đều có kế hoạch đầu tư cho con người nhằm đáp ứng yêu cầu công việc (Lý luận chính trị, chuyên môn kỹ thuật...). Đối với việc đào tạo cho NLD được dự kiến bổ nhiệm hoặc thăng tiến trong công việc, tổ chức cần đào tạo cho NLD để họ đáp ứng được các yêu cầu và tiêu chuẩn của chức danh công việc dự kiến sẽ bổ nhiệm hoặc phân công.

1.1.2.3. Đối tượng đào tạo

Để xác định được bộ phận nào cũng như đối tượng nào cần đào tạo cần dựa vào công tác đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc và công tác kiểm tra giám sát tình hình thực hiện đào tạo hàng năm để xác định nên đào tạo đối tượng nào thuộc bộ phận gì và hình thức đào tạo là gì: đào tạo mới, đào tạo lại và đào tạo nâng cao nghiệp vụ hoặc đào tạo kỹ năng gì?

Số lượng và cơ cấu học viên dựa vào tình hình của kế hoạch đào tạo và thực trạng trình độ NLD để quyết định nên đào tạo với số lượng bao nhiêu và cơ cấu ra sao.

1.2.2.4. Thời gian đào tạo

Tuỳ từng lĩnh vực kinh doanh mà doanh nghiệp nên lựa chọn thời gian đào tạo cho hợp lý, hạn chế một cách thấp nhất những ảnh hưởng của công tác đào tạo đối với công việc hiện tại của NLD.

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

- Nên mở lớp đào tạo vào 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 yếu tố trên người lập kế hoạch đào tạo có thể xác định được thời gian và có thể mở lớp đào tạo.

1.2.2.5. Địa điểm đào tạo

Tại doanh nghiệp: Với địa điểm này thì doanh nghiệp thường áp dụng loại hình đào tạo tại chỗ hoặc kèm cặp nhân viên, diễn ra ở ngay trong doanh nghiệp. Có thể mời giảng viên tới dạy hoặc chính nhân viên trong công ty.

Bên ngoài doanh nghiệp: Đó là việc gửi học viên tới các trung tâm đào tạo hoặc các trường đại học...

1.2.2.6. Phương pháp đào tạo

Các phương pháp đào tạo bao gồm:

*** Đào tạo trong công việc:**

Đây là hình thức đào tạo học viên cách thức thực hiện công việc ngay trong quá trình làm việc. Tất cả mọi nhân viên trong doanh nghiệp, ở các chức vụ khác nhau, từ thấp nhất đến cao nhất, trong quá trình làm việc đều rút ra được những kinh nghiệm làm việc cho mình để thực hiện công việc tốt hơn. Việc đào tạo thường được phân công theo kế hoạch đào tạo giữa người hướng dẫn hoặc các nhân viên lành nghề, có kỹ năng cao với các nhân viên có trình

độ lành nghề thấp. Các nghiên cứu cho thấy có khoảng 90% các chương trình đào tạo được thực hiện tại nơi làm việc.

Các dạng đào tạo phổ biến nhất tại nơi làm việc gồm có:

- *Kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ:*

Cách thức tổ chức đơn giản nhất là trong quá trình thực hiện công việc học viên sẽ quan sát, ghi nhớ, học tập và thực hiện công việc theo cách người hướng dẫn đã chỉ dẫn. Phương pháp này được áp dụng để đào tạo cả công nhân kỹ thuật lẫn các nhà quản trị gia, học viên sẽ làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế trong tương lai. Người này có trách nhiệm hướng dẫn cho học viên cách thức giải quyết tất cả mọi vấn đề trong phạm vi trách nhiệm. Các nhà quản trị sẽ yên tâm khi cần đi công tác, hội họp vắng mặt hoặc khi được thăng chức, về hưu sẽ có người thay thế cương vị mình. Phương pháp này thường được áp dụng để đào tạo các quản trị gia cao cấp trong doanh nghiệp.

Ưu điểm: Đơn giản, dễ tổ chức, có thể đào tạo được nhiều người một lúc, ít tốn kém. Học viên nắm được ngay cách thức giải quyết các vấn đề thực tế và mau chóng có thông tin phản hồi về kết quả đào tạo.

Nhược điểm: Người hướng dẫn thường không có kinh nghiệm về sự phạm, có thể hướng dẫn học viên không theo trình tự từ dễ đến khó. Trong một số trường hợp, học viên còn được học cả những thói quen xấu của người hướng dẫn, sau này sẽ khó sửa lại. Người hướng dẫn có thể cảm thấy học viên là mối nguy hiểm đối với công việc của mình nên không nhiệt tình hướng dẫn.

- *Luân phiên thay đổi công việc:*

Học viên được luân phiên chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ phân xưởng này sang phân xưởng khác, được học cách thực hiện những

công việc có thể hoàn toàn khác nhau về nội dung và phương pháp. Khi đó học viên sẽ nắm được nhiều kỹ năng thực hiện các công việc khác nhau, hiểu được cách thức phối hợp thực hiện công việc của các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp. Phương pháp này có thể áp dụng để đào tạo cả quản trị gia lẫn công nhân kỹ thuật và các cán bộ chuyên môn.

Ưu điểm: Giúp cho học viên được đào tạo đa kỹ năng, tránh được tình trạng trì trệ, dễ dàng thích ứng với các công việc khác nhau. Doanh nghiệp có thể phân công bố trí nhân viên linh hoạt hơn, phối hợp hoạt động của các phòng ban có hiệu quả cao hơn còn nhân viên có khả năng thăng tiến cao hơn. Giúp học viên kiểm tra, phát hiện ra các điểm mạnh, điểm yếu của mình và có kế hoạch đầu tư phát triển nghề nghiệp cho phù hợp.

*** Đào tạo ngoài công việc:**

Ngoài nơi làm việc thường áp dụng các phương pháp đào tạo sau đây:

• Phương pháp nghiên cứu tình huống:

Phương pháp này thường được sử dụng để đào tạo và nâng cao năng lực quản trị. Học viên được trao bản mô tả các tình huống về các vấn đề tổ chức, quản lý đã xảy ra trước đây trong doanh nghiệp hoặc ở các doanh nghiệp khác tương tự. Mỗi học viên sẽ tự phân tích các tình huống, trình bày suy nghĩ và cách thức giải quyết các vấn đề với các học viên khác trong nhóm hoặc trong lớp. Thông qua thảo luận, học viên tìm hiểu được nhiều cách tiếp cận, quan điểm và cách giải quyết các vấn đề phức tạp trong công ty.

Ưu điểm: Tạo khả năng lớn nhất để thu hút mọi người tham gia, phát biểu các quan điểm khác nhau và đề ra quyết định. Giúp cho học viên làm quen với cách phân tích, giải quyết các vấn đề thực tiễn.

Để nâng cao hiệu quả của phương pháp này cần đưa ra các tình huống thật, từ trong hoạt động của công ty. Điều này làm cho học viên say mê với tình huống, giúp cho học viên hiểu thêm về công việc trong kinh doanh và dễ dàng chuyển các kiến thức đã được học thành kinh nghiệm cho công tác.

• *Trò chơi quản trị:*

Phương pháp này thường áp dụng các chương trình lập sẵn trên máy vi tính để đào tạo và nâng cao năng lực quản trị của các học viên. Các học viên thường được chia thành một số nhóm, mỗi nhóm đóng vai các thành viên trong ban giám đốc của một doanh nghiệp đang cạnh tranh gay gắt với các doanh nghiệp khác trên thị trường địa phương. Mỗi doanh nghiệp cần xác định các mục tiêu chủ yếu của mình và đề ra các quyết định tương ứng nhằm đạt được các mục tiêu đó. Ví dụ: để sản xuất được Z sản phẩm, doanh nghiệp cần đầu tư thêm bao nhiêu, chi phí dự tính cho quảng cáo, giá cả cạnh tranh như thế nào? Thông thường các dữ kiện thực tế trong một vài năm được cô đọng lại trong độ vài giờ hoặc một vài ngày của trò chơi. Giống như trong thực tế, các doanh nghiệp không được biết gì về quyết định của doanh nghiệp khác mặc dù các quyết định của doanh nghiệp khác ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp mình.

Ưu điểm: Trò chơi rất sinh động vì tính cạnh tranh, hấp dẫn của nó. Học viên sẽ học được cách phán đoán những gì của môi trường kinh doanh sẽ ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp. Học viên có cơ hội phát triển khả năng giải quyết vấn đề, đề ra chiến lược và chính sách kinh doanh phù hợp cho doanh nghiệp. Học viên được phát triển khả năng thủ lĩnh và khuyến khích khả năng hợp tác, làm việc tập thể.

Nhược điểm: Trò chơi quản trị đòi hỏi chi phí rất cao. Học viên chỉ được quyền lựa chọn một trong số phương án lập sẵn, trong khi đó, thực tiễn thường đòi hỏi có rất nhiều phương án thực hiện sáng tạo.

- *Phương pháp hội thảo:*

Các cuộc hội thảo thường được tổ chức nhằm nâng cao khả năng thủ lĩnh, khả năng giao tiếp, khả năng kích thích, động viên nhân viên, khả năng ra quyết định...

Đề tài của hội thảo có thể là:

- Quản trị học.
- Quản trị NNL.
- Tâm lý và nghệ thuật lãnh đạo
- Quản trị marketing
- Quản trị dự án
- QTKD quốc tế.
- Quản trị tài chính
- Quản trị sản xuất
- Nghiên cứu và phát triển công nghệ

- *Chương trình liên hệ với các trường đại học:*

Các trường đại học có thể cung cấp các chương trình nâng cao năng lực quản trị như sau:

- Các chương trình tiếp tục đào tạo chung về nghệ thuật lãnh đạo, khả năng thủ lĩnh... Các chương trình này có thể kéo dài từ vài ngày đến vài tháng.

Ù Các chương trình, các khoá đào tạo riêng biệt nhằm cung cấp thêm các kiến thức cơ bản về từng lĩnh vực như tài chính, kế toán...

Ù Các chương trình đào tạo cấp bằng tốt nghiệp như cao học QTKD hoặc sau đại học... Các khoá này thường được tổ chức theo kiểu tại chức, học viên học ngoài giờ vào buổi tối hoặc mỗi quý tập trung một đợt học khoảng một hai tuần.

• *Phương pháp huấn luyện theo mô hình mẫu:*

Ù Huấn luyện cho các quản trị gia cấp dưới cách thức điều khiển, quản lý nhân viên.

Ù Huấn luyện cho các quản trị gia cấp trung về cách thức thực hiện các giao tiếp, sửa đổi các thói quen xấu trong công việc.

Ù Huấn luyện cho nhân viên và các “sếp” trực tiếp của họ cách thức trình bày các khó khăn, thiết lập mối quan hệ tin tưởng song phương...

Trình tự thực hiện như sau:

Ù Học viên được xem mô hình mẫu. Học viên được xem phim, video trong đó có trình bày mẫu cách thức thực hiện một vấn đề nhất định được nghiên cứu.

Ù Học viên làm theo cách chỉ dẫn mẫu.

Ù Người hướng dẫn cung cấp các thông tin phản hồi về cách thức thực hiện của họ

Ù Học viên được kích thích, động viên để áp dụng bài học vào trong thực tiễn giải quyết và xử lý công việc hàng ngày.

1.2.3. Triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực

Sau khi có đầy đủ kế hoạch đào tạo, doanh nghiệp tiến hành thực hiện kế hoạch đào tạo. Việc tiến hành kế hoạch đào tạo được phân rõ trách nhiệm cho một đối tượng trực tiếp quản lý, báo cáo và chịu trách nhiệm trước cấp trên. Trong quá trình thực hiện nếu có điều không phù hợp xảy ra thì phải kịp thời báo ngay với lãnh đạo cấp trên để trực tiếp xem xét, thay đổi, điều chỉnh cho phù hợp.

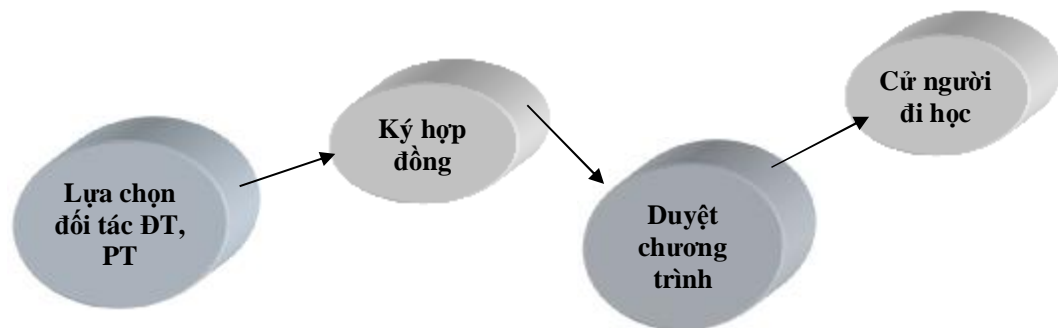
Việc triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực có thể tổ chức theo hai phương thức: triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực bên trong doanh nghiệp và triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực bên ngoài doanh nghiệp.

Dưới đây là sơ đồ thể hiện quy trình thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực bên trong doanh nghiệp và quy trình thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực bên ngoài doanh nghiệp:



Sơ đồ 1.2: Quy trình thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực bên trong doanh nghiệp

(Nguồn: Giáo trình Quản trị nhân lực - Đại học Công nghiệp Hà Nội)



Sơ đồ 1.3: Quy trình thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực bên ngoài doanh nghiệp

(Nguồn: Giáo trình Quản trị nhân lực - Đại học Công nghiệp Hà Nội)

Với hai quy trình này, để doanh nghiệp thực hiện thành công cần phải:

- Xác định các mục tiêu và các điều kiện ràng buộc.
- Xác định chiến lược tối ưu.
- Lập kế hoạch tổng quát.

Khi lên kế hoạch tổng quát phát triển, quá trình đào tạo bao gồm các nội dung:

- Quan điểm của Lãnh đạo các doanh nghiệp về đào tạo.
- Xác định nhu cầu, đối tượng đào tạo.
- Tên của chương trình đào tạo.
- Các mục tiêu của chương trình đào tạo (các mục tiêu phải cụ thể và có khả năng đo lường được).
- Nội dung cụ thể của chương trình đào tạo.
- Thứ tự giảng dạy và tài liệu hướng dẫn.
- Hình thức, phương pháp đào tạo.
- Ai thực hiện đào tạo, thời gian, chi phí.
- Chính sách môi trường sau đào tạo.

1.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo nhân lực

Cũng như những hoạt động khác trong doanh nghiệp, hoạt động đào tạo cũng cần được đánh giá để xem xét kết quả thu được là gì và rút ra bài học kinh nghiệm cho những lần tiếp theo. Các câu hỏi mà người tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo cần hiểu:

- Các hoạt động thực hiện có đạt mục tiêu đặt ra hay không?

- Nhân viên học được những gì từ chương trình đào tạo?
 - Những vấn đề gì trong chương trình đào tạo cần được cải thiện, bổ sung hay thay đổi?

- Những thay đổi gì (về nội dung, phương pháp, cũng như về chi phí) cần được thực hiện trong kế hoạch đào tạo và phát triển tương lai?

Mặt khác việc đánh giá kết quả hoạt động đào tạo và phát triển cũng giúp trả lời những câu hỏi mà lãnh đạo doanh nghiệp muốn biết về lợi ích đào tạo. Cụ thể là:

- Nhân viên có thay đổi gì trong công việc của họ không?
 - Những vấn đề về kết quả thực hiện công việc trước khi thực hiện hoạt động đào tạo có được giải quyết không?

- Chi phí và những nỗ lực bỏ ra cho việc đào tạo có xứng đáng và hợp lý không?

- Kết quả cuối cùng mang lại cho doanh nghiệp là gì?

Có rất nhiều phương pháp đánh giá hiệu quả đào tạo, trong nghiên cứu này tác giả sử dụng bốn cấp độ như bảng bên dưới đánh giá hiệu quả công tác đào tạo. Thông qua bốn cấp độ, tổ chức sẽ có những đánh giá về việc học hỏi trong tổ chức. Mức độ khó sẽ tăng lên theo cấp độ từ 1 đến 4.

Bảng 1.2: Bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo

Cấp độ	Vấn đề cần xem xét	Câu hỏi	Công cụ dùng để kiểm tra
1	Phản ứng	Họ thích khóa học đến mức nào?	Phiếu đánh giá khóa học
2	Học tập	Họ học được những gì?	Bài kiểm tra, tình huống, bài tập mô phỏng, phỏng vấn bằng câu hỏi
3	Ứng dụng	Họ áp dụng những điều đã học vào công việc thế nào?	Đo lường kết quả thực hiện công việc, phỏng vấn cán bộ trực tiếp quản lý

4	Kết quả	Khoản đầu tư vào đào tạo đem lại hiệu quả gì?	Phân tích chi phí/ lợi ích
---	---------	---	----------------------------

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

- Phản ứng: Mức độ này thể hiện ý kiến về trải nghiệm học tập của người học. Các câu hỏi sử dụng để đo lường mức độ này thường để xem người học có cảm thấy thoải mái, thỏa mãn hay không với môi trường và nội dung đào tạo.

- Học tập: Được sử dụng để đo lường việc những người tham gia chương trình đào tạo có đạt được những kiến thức, kỹ năng và thái độ khi kết thúc chương trình hay không. Hay nói cách khác, đây là cấp độ xem những mục đích đào tạo ban đầu có đạt được hay không.

- Ứng dụng: Cấp độ này được sử dụng để đo lường mức độ hành vi của người được đào tạo có thay đổi sau chương trình đào tạo hay không. Thông thường nó sẽ được sử dụng để đo lường những kiến thức, kỹ năng và thái độ được học sẽ ứng dụng vào thực tế công việc như thế nào. Các tổ chức sẽ đo lường trước và sau chương trình học để xác định được cấp độ này.

- Kết quả: Cấp 4, sẽ xác định những kết quả hữu hình của chương trình đào tạo: Chi phí giảm, chất lượng và hiệu suất công việc được nâng cao, chất lượng tăng, tỉ lệ nhân viên nghỉ việc ít... Cấp độ này là cấp độ khó nhất để đo lường vì tổ chức cần xác định kết quả cuối cùng sẽ có được nhờ việc triển khai chương trình đào tạo là gì.

- Hiệu quả của hoạt động đào tạo được đánh giá thông qua các chỉ tiêu định lượng như: Chi phí đào tạo bình quân 1 người/ khóa học, thời gian thu hồi chi phí đào tạo, năng suất lao động, chất lượng sản phẩm/ dịch vụ hoặc chất lượng công việc hoàn thành sau đào tạo, doanh thu và lợi nhuận thu được trên 1 đơn vị chi phí đầu tư cho đào tạo. Ngoài ra còn biểu hiện qua các chỉ tiêu định tính như làm thay đổi nhận thức của con NLD, nâng cao ý thức,

trách nhiệm với công việc được giao, nâng cao sự thỏa mãn trong lao động của người lao động...

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1. Nhân tố chủ quan

1.3.1.1. Nhân tố con người

Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức do đó tất cả các hoạt động trong tổ chức đều chịu sự tác động của nhân tố này. Tùy từng hoạt động mà con người ảnh hưởng nhiều hay ít, đối với công tác đào tạo và phát triển thì yếu tố con người ảnh hưởng mạnh mẽ. Chúng ta đều nhận thấy, con người khác với động vật là biết tư duy, do đó con người luôn có các nhu cầu khác nhau mà nhu cầu học tập và phát triển của NLĐ ngày càng được chú trọng hơn. Nhân tố con người tác động đến đào tạo được chia ra làm hai nhân tố tác động đó là con NLĐ (lao động trực tiếp) và con người quản lý (cán bộ quản lý).

Còn NLĐ là đối tượng lao động trực tiếp sản xuất tạo ra doanh thu, lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Khi NLĐ muốn nâng cao trình độ thì họ có thể đề xuất với cấp trên nguyện vọng được học tập và nếu họ có nhu cầu muốn học hỏi thì họ sẽ tự giác học tập, do đó chất lượng sau đào tạo cũng sẽ được nâng cao một cách rõ rệt.

Bất cứ ai cũng có sở thích riêng, có người sở thích học tập nghiên cứu, làm việc, yêu thích một nghề nào đó. Nếu NLĐ yêu thích nghề nghiệp mình đã chọn thì khi được đi đào tạo họ sẽ hăng say học hỏi, tìm tòi nhiều kiến thức mới. Do đó, công tác đào tạo được tiến hành thuận lợi và hiệu quả đạt được cao hơn. Công tác này cũng nhằm giảm bớt các tác nhân chán nản, không muốn học...

Một yếu tố rất quan trọng của nhóm yếu tố con người tác động đến công tác đào tạo đó là trình độ của NLD. Trình độ của họ ở mức độ nào, trình độ cao hay thấp, ý thức học tập, ý thức kỷ luật, tinh thần trách nhiệm của NLD như thế nào sẽ quyết định đến việc lựa chọn phương pháp đào tạo, chương trình đào tạo và hình thức đào tạo cho phù hợp với từng đối tượng.

1.3.1.2. Nhân tố quản lý

Ngoài nhân tố con người thì có rất nhiều nhân tố khác ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực. Như các nhân tố:

Mục tiêu, chiến lược phát triển kinh doanh của doanh nghiệp tác động mạnh mẽ đến công tác đào tạo và phát triển NNL. Chính mục tiêu, chiến lược sẽ quyết định hướng phát triển của doanh nghiệp đồng thời đặt ra những yêu cầu cho công việc trong thời gian tới. Bên cạnh đó cũng đưa ra những kỹ năng, trình độ NNL cần có, bởi vậy sẽ quyết định hình thức đào tạo, phương pháp đào tạo, số lượng đào tạo nhiều hay ít, bộ phận nào có người đi đào tạo, kinh phí đào tạo,...Chúng ta muốn làm một cái gì đó cũng cần phải có kinh phí, do đó công tác này cũng chịu ảnh hưởng của yếu tố tài chính, nếu kinh phí được đầu tư nhiều thì các chương trình đào tạo được tiến hành thuận lợi và có thể đem lại kết quả cao hơn.

Các chương trình đào tạo nhân lực tiên tiến cũng ảnh hưởng không nhỏ đến công tác này. Các chương trình mới, tiên tiến thường phát huy những ưu điểm và có những giải pháp khắc phục các nhược điểm của các chương trình trước nên doanh nghiệp cũng cần tìm hiểu và nghiên cứu áp dụng thử đối với tổ chức mình. Mặt khác, các đối thủ cạnh tranh mà có các chương trình đào tạo và phát triển mới, hấp dẫn cho NLD thì sẽ thu hút những nhân tài từ các doanh nghiệp. Bởi vậy, doanh nghiệp nói chung và công tác đào tạo, phát triển nhân lực nói riêng luôn cần phải cập nhật nhanh chóng các chương trình để giữ chân nhân tài cho doanh nghiệp mình.

Trình độ của đội ngũ đào tạo là một phần quyết định đến hiệu quả đào tạo. Chúng ta cần lựa chọn đội ngũ giảng dạy từ các nguồn khác nhau như trong nội bộ tổ chức hay liên kết với các trường chính quy hoặc mời chuyên gia về đào tạo. Các giảng viên cần có kiến thức sâu rộng, có kinh nghiệm và đặc biệt phải am hiểu về tình hình của doanh nghiệp cũng như các chiến lược, phương hướng đào tạo của tổ chức. Tuy theo từng đối tượng mà lựa chọn giảng viên, đối với lao động trực tiếp nên lựa chọn những người có tay nghề giỏi, có khả năng truyền đạt và có lòng nhiệt tình trong doanh nghiệp để giảng dạy nhằm giảm chi phí thuê ngoài.

Ngoài các nhân tố thuộc về nội dung đào tạo tác động đến quá trình thì một yếu tố khác cũng có sự ảnh hưởng không nhỏ đó là công tác đánh giá thực hiện công việc. Nếu công tác đánh giá được tiến hành công bằng, đúng đắn với các chỉ tiêu chính xác, sát với từng nhóm công việc sẽ giúp cho việc xác định các nội dung đào tạo, nhu cầu đào tạo do yêu cầu công việc cũng như đối tượng đào tạo, loại hình đào tạo được chính xác và đem lại hiệu quả cao hơn.

Công tác tuyển mộ, tuyển chọn lao động trong doanh nghiệp cũng cần được xây dựng mang tính chiến lược và tổ chức thực hiện một cách cụ thể, công bằng. Doanh nghiệp cần lập các kế hoạch về nguồn lao động cho từng bộ phận từ đó tiến hành tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực phù hợp. Qua đó, chất lượng lao động mới tuyển vào từng bước được nâng cao giúp ích cho công tác đào tạo mới được tiến hành thuận lợi, đơn giản hơn và giảm các chi phí đào tạo lại.

Bên cạnh đó, một yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến công tác này là các nguồn lực của doanh nghiệp bao gồm: tài chính, tài sản, uy tín của doanh nghiệp trên thị trường,... sẽ quyết định hướng mà doanh nghiệp định đầu tư

cho công tác đào tạo và phát triển là nhiều hay ít, có áp dụng những khoa học tiên tiến nhanh chóng hay không?,...

Hàng năm, doanh nghiệp thường tiến hành rà soát chất lượng của các trang thiết bị, máy móc và công nghệ để ra các quyết định có nên trang bị thêm các công nghệ, thiết bị mới cho phù hợp với nhu cầu của công việc cũng như nhu cầu của xã hội. Bên cạnh đó, do ảnh hưởng của tiến trình công nghiệp hoá - hiện đại hoá nên các doanh nghiệp cũng tiến hành chuyên môn hoá nhiều hơn đồng thời áp dụng triệt để các thành tựu của khoa học vào quá trình sản xuất - kinh doanh nhằm thu được kết quả cao. Chính vì vậy, nó ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển NNL trong doanh nghiệp. Công tác này nhằm cung cấp một lượng lao động không nhỏ có chất lượng cao và nhằm định hướng, chuẩn bị cho NLD những công việc trong tương lai phù hợp với xu thế mới. Do vậy, muốn công tác đào tạo đạt kết quả cao thì doanh nghiệp cần trang bị đầy đủ các thiết bị máy móc phục vụ cho quá trình thực hiện.

Nếu công ty đưa ra các chính sách hỗ trợ đào tạo, các chủ trương nâng cao nghiệp vụ, tính lương qua năng suất lao động, các cuộc thi đua người tốt việc tốt... Các chính sách đưa ra càng cụ thể, rõ ràng và quan tâm đến NLD đặc biệt là việc nâng cao trình độ của NLD thì càng tác động mạnh mẽ đến công tác đào tạo và phát triển NNL đồng thời đáp ứng được nhu cầu học tập, đào tạo của NLD. Do đó các chương trình khuyến khích vật chất và tinh thần cũng tác động sâu sắc đến công tác đào tạo và phát triển NNL đồng thời là nhân tố quan trọng góp phần làm tăng năng suất lao động cũng như tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Các nhân tố khác như triết lý quản lý, văn hoá doanh nghiệp và các chương trình phúc lợi là yếu tố đem lại những lợi ích cho NLD. Nếu một doanh nghiệp chú trọng đến văn hoá doanh nghiệp thì đời sống của NLD được quan tâm nhiều hơn, những mong muốn của họ cũng có thể được đáp

ứng dễ dàng hơn do đó cũng ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nhân lực trong doanh nghiệp.

1.3.2. Nhân tố khách quan

1.3.2.1. Đối thủ cạnh tranh

Trong xu thế hội nhập quốc tế, sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt và khó khăn hơn. Các doanh nghiệp không chỉ phải cạnh tranh ở cấp độ quốc gia, mà khó khăn hơn là phải cạnh tranh với nhiều doanh nghiệp, tổ chức nước ngoài có kinh nghiệm hơn trong kinh tế thị trường. Để có thể cạnh tranh thành công, việc đầu tư vào công tác đào tạo và phát triển NNL là điều tất yếu.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác đầu tư này, nhiều doanh nghiệp nhà nước cũng như tư nhân đã chú trọng vào công tác đào tạo và phát triển nhân lực hơn nữa, tích cực đổi mới, cải thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực.

Nước ta ngày càng hội nhập sâu hơn vào nền kinh tế thế giới, mở cửa hội nhập toàn cầu hóa, vì thế các doanh nghiệp trong nước dần sẽ không còn được ưu tiên nữa, môi trường cạnh tranh lành mạnh, công bằng với tất cả các doanh nghiệp nhà nước cũng như tư nhân, doanh nghiệp Việt Nam cũng như doanh nghiệp nước ngoài đã và đang diễn ra. Vì thế đầu tư vào con người, đầu tư vào đào tạo là chiến lược đúng đắn để doanh nghiệp Việt Nam đứng vững trên thị trường của mình.

1.3.2.2. Môi trường kinh tế chính trị, xã hội

Nước ta là quốc gia đã được thế giới công nhận là nước có nền kinh tế chính trị ổn định, môi trường sống lành mạnh. Vì thế doanh nghiệp Việt Nam sẽ có nhiều cơ hội hơn để phát triển kinh tế. Các doanh nghiệp làm ăn phát đạt sẽ có nhiều điều kiện hơn để phát triển công tác đào tạo.

Thêm nữa, nước ta hội nhập ngày càng sâu rộng, môi trường an ninh ổn định, cơ chế pháp luật thông thoáng, cơ chế cạnh tranh lành mạnh thì ngày càng nhiều doanh nghiệp nước ngoài vào Việt Nam hơn, các doanh nghiệp Việt Nam cũng tiến hành sát nhập và mở rộng quy mô ngày càng lớn vì thế mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn. Điều đó đòi hỏi các doanh nghiệp cần phải xây dựng chiến lược cạnh tranh, coi con người là nhân tố quyết định trong cạnh tranh ngày nay. Bởi thế quan tâm đến đào tạo và phát triển là việc cần thiết ở tất cả các doanh nghiệp.

Trong mấy năm gần đây Đảng và Nhà nước ngày càng có nhiều chính sách quan tâm tới học tập hơn, các biện pháp cải tổ ngành giáo dục, tiến tới đào tạo phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp. Khuyến khích các chương trình hướng nghiệp và hội chợ việc làm để các doanh nghiệp và các cơ sở đào tạo có điều kiện đào tạo những học viên phù hợp với nhu cầu thực tế của doanh nghiệp đồng thời các doanh nghiệp cũng tìm được những trung tâm đào tạo uy tín để cử cán bộ của mình theo học.

Nước ta là nước có dân số trẻ, dân số trong độ tuổi lao động lớn nên nhu cầu được đào tạo và phát triển nghề của người dân cao. Dân tộc ta lại có truyền thống ham học hỏi, chăm chỉ, cần cù, thông minh, sáng tạo nhưng với xuất phát điểm là nước nông nghiệp kém phát triển, nền khoa học kỹ thuật chưa cao vì thế nhu cầu được đào tạo và phát triển ở tất cả các ngành và các lĩnh vực là điều tất yếu, để có thể theo kịp với các quốc gia tiến bộ trên thế giới.

Như vậy, ngoài các nhân tố chủ quan ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp thì còn các nhân tố khách quan như: môi trường cạnh tranh, các chủ trương, chính sách của chính phủ, quy định pháp luật và chính trị: Các nhân tố chính phủ, pháp luật và chính trị tác động đến tổ chức cũng như công tác đào tạo và phát triển NNL theo các hướng khác nhau. Chúng có thể tạo ra cơ hội nhưng cũng có thể gây trở ngại, thậm chí là rủi ro

thật sự cho tổ chức. Sự ổn định về chính trị, sự nhất quán về quan điểm chính sách sẽ tạo điều kiện cho công tác đào tạo và phát triển được thực hiện một cách suôn sẻ; nó cũng luôn là sự hấp dẫn lớn đối với các nhà đầu tư mà đầu tư cho đào tạo và phát triển NNL không phải là ngoại lệ. Hệ thống pháp luật về việc đào tạo và phát triển NNL được xây dựng và hoàn thiện cũng là điều kiện thuận lợi cho công tác này cũng như các tổ chức.

1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của một số doanh nghiệp tại Việt Nam

1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của Tổng Công ty Cổ phần Sông Đà:

Tổng Công ty Cổ phần Sông Đà là một công ty lớn, hoạt động trên nhiều lĩnh vực. Từ một đơn vị chỉ chuyên về thi công xây lắp thủy điện, đến nay Tổng công ty Cổ phần 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 Cổ phần 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”.

Tổng 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.

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 Mỏ 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 Tổng 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 học tập, rèn luyện, gắn bó họ bằng lợi ích trong cuộc sống và gắn bó bằng truyền thống của 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.

1.4.2. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của Công ty xây dựng Hòa Bình.

Năm 1989, song song với các công trình nhà ở, Công ty xây dựng Hòa Bình 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.

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 đào tạo nhân lực nhằm trang bị cho 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 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, Đại học 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.

1.4.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty cổ phần BTH Hà Nội.

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. 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 nhân lực là một lợi thế cạnh tranh trong mỗi tổ chức. Do đó công tác đào tạo 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 Tổng 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.

Các nội dung sáng tạo về đào tạo nhân lực tại các doanh nghiệp trên mà Công ty Cổ phần BTH Hà Nội 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 nhân lực.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BTH HÀ NỘI

2.1. Giới thiệu về Công ty cổ phần BTH Hà Nội

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty cổ phần BTH Hà Nội

- Trụ sở: Số 15 Định Công Thượng, Định Công, Hoàng Mai, Hà Nội.
- Điện thoại: (024) 38.2660283
- Fax: (024) 38.2638155
- Lĩnh vực hoạt động:

Là một doanh nghiệp cổ phần, hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, sản xuất vật liệu, thiết bị cho các công trình công nghiệp và dân dụng. Công ty có đội ngũ cán bộ, kỹ sư, công nhân lành nghề, trình độ khoa học kỹ thuật cao cùng với trang thiết bị máy móc tiên tiến, hiện đại.

Quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội có thể chia thành những giai đoạn sau:

Giai đoạn 2010 - 2015: Ngày 05/01/2010 Công ty xây dựng Hà Nam I được ra đời, trong đó 3 kỹ sư xây dựng và 30 kỹ thuật viên với phương tiện còn thô sơ, thiết bị lạc hậu đã thực hiện xây dựng, lắp đặt thành công nhiều công trình công nghiệp, dân dụng quan trọng như triển khai một phần tuyến cao tốc Hà Nội - Ninh Bình, trúng thầu và thi công ở giai đoạn hoàn thiện hàng chục tòa nhà chung cư.

Đến 2015: Đổi tên thành Công ty Cổ phần BTH Hà Nội với lực lượng đông đảo gồm 40 kỹ sư, 15 quản đốc, gần 400 CBCNV với tay nghề cao, tham gia thi công, hoàn thiện lắp đặt nhiều công trình trọng điểm lớn nhỏ ở

trong nước; Nhà máy rượu Hà Nội, sửa chữa cầu Việt Trì, Tuyến cao tốc Hà Nội - Lạng Sơn, Hà Nội - Lào Cai....

Hiện nay số CBCNV tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội đã lên tới hơn 400 người (chưa kể các đối tác, lực lượng CTV). Số CBCNV phần lớn đều có trình độ khoa học kỹ thuật và tay nghề cao đáp ứng được các yêu cầu công việc phức tạp. Ngoài việc phát triển kỹ thuật thì hiện nay Công ty cũng đang tích lũy vốn để hình thành tổ chức tài chính có khả năng chủ động điều phối các nguồn vốn trong và ngoài Công ty.

Hướng phát triển trong giai đoạn tiếp theo Công ty là trở thành một tập đoàn công nghiệp của đất nước và khi có đủ năng lực về tài chính sẽ mở rộng đầu tư các dự án trong mọi lĩnh vực của ngành kinh tế, từng bước trở thành nhà đầu tư chuyên nghiệp, tiến tới phát triển thành một tập đoàn kinh tế lớn mạnh của nước nhà cũng như trong khu vực.

Quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội trải qua 2 giai đoạn ảnh hưởng đến chiến lược NNL của Công ty. Giai đoạn từ 2015 đến nay là giai đoạn ổn định và phát triển đã tạo điều kiện thuận lợi cho công tác lập kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty, tuy nhiên đây cũng là giai đoạn mà công tác đào tạo phát triển NNL chịu sức ép lớn do sự phát triển và mở rộng quy mô SXKD mà Công ty đòi hỏi.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội

Là doanh nghiệp tổ chức theo mô hình Công ty cổ phần nên cơ cấu bộ máy quản lý được tổ chức theo kiểu mạng lưới: Là một hệ thống bao gồm bộ phận lãnh đạo, các phòng ban quản lý và đơn vị sản xuất cơ sở được tổ chức ra nhằm thực hiện chức năng quản lý toàn diện trên các lĩnh vực sản xuất, kinh doanh và đời sống của công nhân viên trong toàn doanh nghiệp các phòng quản lý chịu trách nhiệm bao quát toàn bộ các mặt hành chính, nhân

sự, kỹ thuật, kinh doanh, tài chính, kế toán của Công ty dưới sự điều hành trực tiếp của Giám đốc - kiêm Chủ tịch hội đồng quản trị (HDQT) và các Phó giám đốc. Qua đó, mỗi bộ phận tự chịu trách nhiệm theo từng chức năng của mình đồng thời cung cấp các thông tin cần thiết cho các bộ phận khác về các vấn đề liên quan.

Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội gồm:

- *Ban lãnh đạo Công ty:*

- Hội đồng quản trị: Là cơ quan cao nhất đứng đầu Công ty, HDQT quản lý hoạt động của Công ty bằng các quy chế quản lý nhà nước, chịu trách nhiệm về sự phát triển của Công ty, cùng Giám đốc chỉ đạo các đơn vị thành viên khai thác mọi nguồn lực, tổ chức SXKD.

- Giám đốc: là người điều hành cao nhất của Công ty quản lý hoạt động theo điều lệ của Công ty và các quy định của pháp luật.

- Phó giám đốc: Tham mưu giúp việc cho Giám đốc, các Phó giám đốc được Giám đốc phân công công việc cụ thể theo mục tiêu thống nhất của Công ty.

- *Các phòng ban chức năng giúp việc cho ban lãnh đạo.*

- Phòng tổ chức lao động: Giúp Giám đốc trong lĩnh vực tổ chức, biên chế bộ máy quản lý Công ty và các đơn vị thành viên, quy hoạch, cán bộ, công nhân, bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật các Phó giám đốc, Kế toán trưởng, các đơn vị thành viên, giám đốc - phó giám đốc các đơn vị hạch toán phụ thuộc của công ty. Xây dựng điều lệ tổ chức và hoạt động của các đơn vị phụ thuộc Công ty quy chế lao động, quy chế tiền lương, khen thưởng kỷ luật, đơn giá tiền lương, đơn giá và định mức lao động.

- Phòng kế hoạch và đầu tư: Giúp Giám đốc theo dõi lĩnh vực xây dựng chiến lược phát triển của Công ty, xây dựng kế hoạch SXKD ngắn hạn, dài hạn kế hoạch giá thành và xây dựng các kế hoạch đầu tư cho phù hợp.

- Phòng kinh tế kỹ thuật: phụ trách kỹ thuật và thi công của Công ty kiểm tra và xây dựng các chỉ tiêu chất lượng sản phẩm định mức kinh tế kỹ thuật. Xây dựng các chiến lược phát triển công nghệ, ứng dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật mới nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh, chất lượng sản phẩm.

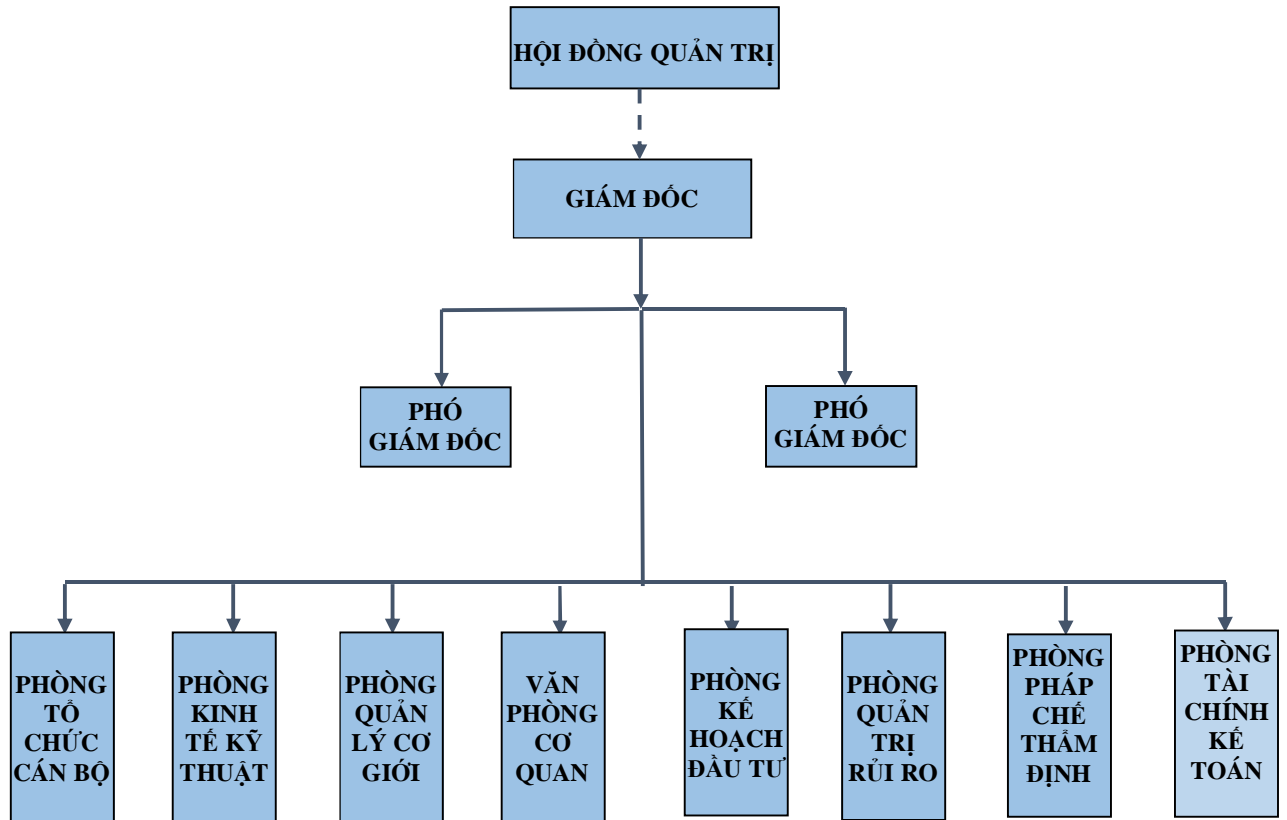
- Phòng quản lý cơ giới: Quản lý toàn bộ máy móc và bảo toàn tài sản của Công ty, xây dựng quy chế quản lý máy móc, thiết bị an toàn lao động phù hợp với qui định của Nhà nước.

- Văn phòng cơ quan: Giúp Giám đốc trong lĩnh vực hành chính pháp chế, quản lý tài sản, phương tiện và điều kiện làm việc cho cán bộ công nhân trong Công ty.

- Phòng tài chính: Có nhiệm vụ quản lý toàn bộ nguồn thu chi ngoại tệ có liên quan đến hoạt động xuất nhập khẩu, nguồn thu chi tiền mặt, tiền séc có liên quan đến hoạt động kinh doanh trong nước. Đồng thời phòng tài chính kế toán có nhiệm vụ tổ chức quản lý tài chính và hạch toán như một doanh nghiệp hành động độc lập, trực tiếp giải quyết mọi vấn đề liên quan đến hoạt động SXKD của Công ty. Phòng tài chính của Công ty với tư cách là cơ quan quản lý có nhiệm vụ hướng dẫn kiểm tra và tổng hợp công tác tài chính của tất cả các đơn vị thành viên, chịu trách nhiệm lập báo cáo tài chính của toàn Công ty theo quy định hiện hành của Nhà nước.

Nhìn chung cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội tương đối hoàn chỉnh, đáp ứng được yêu cầu của quản lý và khai thác tối đa được các nguồn lực.

Dưới đây là sơ đồ bộ máy tổ chức của công ty cổ phần BTH Hà Nội.



Sơ đồ 2.1: Bộ máy tổ chức của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động - Công ty Cổ phần BTH Hà Nội)

2.1.3. Tình hình nhân lực tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội

Hiện nay Công ty Cổ phần BTH Hà Nội có 469 lao động trong đó có 38 cán bộ quản lý chiếm 8%, 431 cán bộ chuyên môn chiếm 92% .

Đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật của Công ty có trình độ quản lý, trình độ chuyên môn tốt, dày dặn kinh nghiệm và có cơ cấu ổn định.

Bảng 2.1: Tổng hợp đội ngũ cán bộ quản lý theo trình độ học vấn

Trình độ học vấn	Năm					
	2016		2017		2018	
	Số Người	Tỷ lệ (%)	Số Người	Tỷ lệ (%)	Số Người	Tỷ lệ (%)
Trên đại học	2	7	4	12	5	13
Đại học	19	66	22	66	29	76
Cao đẳng	8	27	7	22	4	11
Tổng	29	100	33	100	38	100

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động - Công ty Cổ phần BTH Hà Nội)

Nhìn vào bảng 2.1 ta thấy tổng số lao động của công ty qua 3 năm có xu hướng tăng tuy nhiên tăng với số lượng không nhiều(30%). Số lượng cán bộ có trình độ sau Đại học, Đại học có xu hướng tăng dần qua các năm, trong khi số cán bộ có trình độ cao đẳng lại có xu hướng giảm. Điều này cho thấy trình độ của đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật tại công ty không ngừng được cải thiện và nâng cao.

Ngoài tính chất lao động của ngành xây dựng nói chung, lực lượng lao động của Công ty còn mang tính đặc thù riêng do phải thực hiện công việc trong lĩnh vực gia công, lắp đặt các thiết bị cơ khí có mức độ phức tạp cao nên đòi hỏi đội ngũ cán bộ kỹ sư phải được đào tạo đầy đủ về trình độ, tay nghề, kỹ năng mới có thể đáp ứng được yêu cầu công việc. Xét về bình diện chung, Công ty hiện đang sở hữu một lực lượng lao động có trình độ văn hóa và kỹ năng tay nghề cao hơn so với các doanh nghiệp khác có cùng ngành nghề trên thị trường.

Để có được lực lượng chuyên nghiệp như hiện nay, đội ngũ lao động của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội đã được tôi luyện, thử thách qua việc thực tế thi công các công trình, dự án lớn có sự giám sát, kiểm tra đánh giá chất lượng của đội ngũ tư vấn trong và ngoài nước. Qua những dự án cao tốc Hà Nội - Ninh Bình, dự án chung cư cao cấp EuroWindow đến những dự án có quy mô vừa và nhỏ..., lực lượng lao động của Công ty đã từng bước trưởng thành về trình độ quản lý dự án, quản lý thi công, quản lý chất lượng, tay nghề.

Tuy nhiên với tính chất đặc trưng của ngành xây dựng, việc sử dụng lao động tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội hiện đang gặp phải một số khó khăn đó là:

- Hầu hết các công trình mà Công ty thi công đều ở những vùng sâu, vùng xa, hẻo lánh hoặc vùng có khí hậu khắc nghiệt, đi lại gặp nhiều khó khăn, NLĐ phải thường trực ở công trường nên ít có điều kiện quan tâm, chăm lo đến gia đình. Đây là một trong những nguyên nhân chủ yếu ảnh hưởng đến sự gắn bó của NLĐ làm việc tại các doanh nghiệp xây dựng nói chung và Công ty cổ phần BTH Hà Nội nói riêng.

- Hàng năm số lượng lao động nghỉ việc nhiều dẫn đến phải tuyển dụng lao động mới để bù đắp lực lượng. Việc tuyển dụng lao động đặc biệt là lao động có chất lượng cao ngày càng gặp nhiều khó khăn. Lý do cụ thể như sau:

- + Sự cạnh tranh để thu hút NNL có trình độ cao đang diễn ra hết sức gay gắt trong nền kinh tế thị trường. Thực tế đã xảy ra hiện tượng nguồn lao động có chuyên môn giỏi, có năng lực và kinh nghiệm tốt, đặc biệt là một số cán bộ quản lý của Công ty chuyển sang làm việc cho một số doanh nghiệp trong, ngoài nước hay ở các ở khu chế xuất, khu công nghiệp có công việc ổn định với mức lương cao và các chế độ đãi ngộ tốt hơn.

+ Trong những năm vừa qua, do ảnh hưởng của biến động kinh tế thế giới và nước ta nên các dự án được khởi công xây dựng ở Việt Nam không nhiều. Vì vậy, tại một số thời điểm Công ty thiếu việc làm nên NLD nghỉ việc chuyển đến các doanh nghiệp khác.

+ Do sự cạnh tranh về thị trường công việc với các nhà thầu xây lắp khác trong và ngoài nước; thêm nữa với định mức, đơn giá nhân công thấp, để trúng thầu và ký hợp đồng kinh tế, Công ty phải hạ thấp giá thành nên đã ảnh hưởng đến nhiều chỉ tiêu của doanh nghiệp, trong đó tiền lương, thu nhập cho NLD còn chưa có tính cạnh tranh và thu hút như một số nhà thầu khác.

+ Một số nghề mang tính thủ công, nặng nhọc kém hấp dẫn như hàn, hoặc lắp đặt các thiết bị ở vị trí trên cao nguy hiểm, mặc dù nhu cầu sử dụng đối với loại lao động này rất cao nhưng gặp khó khăn khi đào tạo, tuyển dụng.

+ Do đặc thù thi công xây lắp các công trình nên việc huy động lao động tại mỗi thời điểm có khác nhau, khi có nhu cầu về nhân lực các đơn vị phải ký hợp đồng có thời hạn, thời vụ với NLD (chiếm tỷ lệ từ 10 đến 20% tổng số lao động), đây cũng là một yếu tố hạn chế đến sự gắn kết của NLD đối với doanh nghiệp.

+ Lực lượng cán bộ, kỹ sư bước đầu được phân chia thành từng bộ phận chuyên môn tuy nhiên mức độ chuyên môn hóa còn chưa cao. Các công trình thi công ở địa bàn xa nên rất khó khăn trong việc điều chuyển, huy động NNL để tập trung tăng cường đẩy nhanh tiến độ. Mặt khác khi công trình hoàn thành việc bố trí, sắp xếp lại lao động đặc biệt là đội ngũ cán bộ, quản lý lãnh đạo gặp nhiều khó khăn.

+ Về khả năng ngoại ngữ: Đa số kỹ sư của Công ty chưa thông thạo tiếng anh. Số công nhân kỹ thuật biết ngoại ngữ ở mức độ giao tiếp thông thường là rất ít.

- Về năng suất lao động: Đây là vấn đề mà hầu hết các doanh nghiệp của Việt Nam cũng như Công ty Cổ phần BTH Hà Nội hiện đang rất quan tâm, đó là tình hình năng suất lao động hiện đang ở mức thấp, ảnh hưởng trực tiếp đến các chỉ số tăng trưởng và phát triển của doanh nghiệp, một số nguyên nhân chủ yếu là do:

- + Cơ chế giao khoán chưa đạt mức chuẩn, chưa phù hợp với từng điều kiện thực tiễn cụ thể, thủ tục giao khoán qua nhiều bước, nhiều cấp nên lợi ích của việc khoán chưa trực tiếp đến NLĐ vì vậy họ chưa có động lực để thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động.

- + Trình độ tổ chức quản lý sản xuất và thi công, quản lý lao động còn hạn chế, vẫn còn một bộ phận công nhân kỹ thuật, tay nghề chưa đáp ứng được áp lực công việc và yêu cầu chuyên nghiệp.

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội

Sau gần 10 năm hình thành và phát triển, Công ty Cổ phần BTH Hà Nội hiện là thương hiệu có uy tín tại Việt Nam trong lĩnh vực xây dựng, lắp đặt các công trình dân dụng, công nghiệp.....

Bảng 2.2: Kết quả hoạt động SXKD của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội giai đoạn 2016 - 2018*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

STT	Chỉ tiêu	2016	2017	2018	2017/2016		2018/2017	
					Tuyệt đối	Tương đối (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	33.549.400.838	54.612.650.363	66.548.620.121	21.063.250.113	62.7	11.935.970.858	21.8
2	Các khoản giảm trừ	81.568.174	190.688.320	128.235.401	109.120.146	133	-62.452,919	-32.7
3	Doanh thu thuần bán hàng và cung cấp dịch vụ	33.546.832.664	54.612.650.363	66.545.052.923	21.065.818.323	62.7	11.932.402.583	21,8
4	Giá vốn hàng bán	20.617.528.105	38.082.555.231	46.111.325.143	17.465.027.037	84.7	8.028.770.912	21
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	3.012.929.304	6.530.095.132	9.433.727.780	3.517.166.475	116	2.903.632.568	45.7
6	Doanh thu hoạt động tài chính	4.690.030.524	5.760.297.942	6.171.297.114	1.070.261.418	22.8	411.000.198	7.1
7	Chi phí tài chính	1.432.564.958	1.745.174.067	2.121.345.689	312.610.045	22	376.171.662	21.5
8	Chi phí bán hàng	5.577.559.805	8.277.883.803	10.576.898.078	2.700.324.207	48	2.299.015.495	28
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	6.252.837.717	7.350.936.773	9.257.140.978	1.098.099.056	17.5	1.906.204.205	25.9

10	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	5.356.372.603	8.916.398.432	9.649.640.149	3.560.026.879	57	733.242.737	8.2
11	Thu nhập khác	840.003.855	1.068.137.254	2.445.678.102	228.134.349	27	1.377.541.708	129
12	Chi phí khác	265.841.376	595.287.149	690.332.898	329.446.241	124	95.045.749	16
13	Lợi nhuận khác	574.162.479	672.850.105	955.345.204	98.687.626	17	282.495.099	42
14	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	3,856.549.833	8.358.521.535	12.075.170.768	4.501.972.338	116	3.716.649.233	44
15	Chi phí thuế TNDN hiện hành	843.620.152	2.340.386.087	3.381.047.134	1.496.766.945	177	1.040.661.047	44.4
16	Chi phí thuế TNDN hoãn lại	110.048.517	151.861.715	257.898.126	41.813.198	37.9	106.036.411	69.8
17	Lợi nhuận sau thuế TNDN	2.902.881.164	5.866.274.163	8.436.225.760	2.963.393.001	102	2.569.951.597	43.8

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán - Công ty Cổ phần BTH Hà Nội)

Qua bảng trên ta thấy, các chỉ số kinh doanh của Công ty tương đối tốt, có sự tăng trưởng đều qua các năm (dự báo kết quả năm 2019 tiếp tục có xu hướng tăng, mức tăng khoảng 25%)

2.2. Thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội

2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội

Căn cứ vào mức đầu tư các dự án lớn, từ đó công ty Cổ phần BTH Hà Nội sẽ xác định nhu cầu đào tạo trong thời gian tới. Các đơn vị xem xét đánh giá tình hình thực tế đội ngũ lao động của mình, qua đó thấy được số lao động, cơ cấu đội ngũ lao động và tính toán được năng suất lao động của từng loại lao động trong đơn vị.

Căn cứ vào kế hoạch SXKD của mình, các phòng ban xác định một cách tương đối cơ cấu, số lượng, những kỹ năng trình độ chuyên môn người lao động cần có trong tương lai đồng thời tự xem xét đánh giá tình hình thực tế về cơ cấu, số lượng, chất lượng lao động hiện tại của đơn vị mình để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển NNL cho Công ty.

Bảng 2.3: Bảng thống kê số lượng nhân sự được cử đi đào tạo

STT	Khóa học	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Thạc sỹ	2	2	1
2	Đại học tại chức	1	1	0
3	Đại học văn bằng hai	3	2	1
4	Ngoại ngữ	6	4	9
5	Chuyên môn nghiệp vụ	68	87	105

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động - Công ty Cổ phần BTH Hà Nội)

Căn cứ vào nhu cầu công việc và chiến lược quy hoạch cán bộ, Công ty đã tiến hành khảo sát, đánh giá và đưa ra nhu cầu đào tạo từng năm cho

từng cấp khác nhau. Đào tạo trình độ thạc sĩ kinh tế cho 5 cán bộ quản lý cấp cao, văn bằng 2 chuyên ngành quản trị kinh doanh cho 6 cán bộ cấp trung, đào tạo ngoại ngữ tiếng anh giao tiếp cho 19 cán bộ... thể hiện quan điểm và tầm nhìn của lãnh đạo doanh nghiệp.

• Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo

Việc xác định nhu cầu đào tạo được thực hiện bởi phòng tổ chức cán bộ của Công ty. Hàng năm, trước kỳ tổng kết cuối năm, công ty xác định nhu cầu đào tạo của tất cả các phòng ban bằng cách: của Công ty, việc xác định nhu cầu đào tạo của tất cả các phòng ban bằng cách:

- Cuối năm, trưởng các bộ phận sẽ chủ động đánh giá từng nhân viên trong phòng ban của mình trong một năm vừa qua. Nhân viên đã có những sự cải thiện về kỹ năng nào, những kiến thức kỹ năng nào chưa được cải thiện hoặc đang yếu kém thì nguyên nhân của sự yếu kém đó là gì? Sau khi đánh giá xong, sẽ có được danh sách nhân viên cần được đào tạo trong thời gian tới và tổng hợp gửi về phòng Tổ chức cán bộ của Công ty.

- Phòng Tổ chức cán bộ tổng hợp và trao đổi trực tiếp với trưởng các bộ phận, ban lãnh đạo Công ty nhằm đánh giá sơ bộ, làm rõ các vấn đề và xem xét mức độ hợp lý trong đề nghị của các phòng ban.

- Sau khi thu thập đầy đủ các thông tin tài liệu, phòng Tổ chức cán bộ tổng hợp dữ liệu để làm căn cứ xây dựng kế hoạch đào tạo cho năm tiếp theo. Đồng thời căn cứ vào định hướng mục tiêu kinh doanh của Công ty để xác định nhu cầu đào tạo nào sẽ được ưu tiên thực hiện trước, nhu cầu đào tạo nào chưa cần phải thực hiện ngay.

Để xác định chính xác nhu cầu đào tạo, bộ phận đào tạo phải căn cứ vào một số thông tin như:

- Thách thức của môi trường kinh doanh đặt ra cho doanh nghiệp trong ngắn hạn và dài hạn.

- Nhân viên của doanh nghiệp còn thiếu kiến thức, kỹ năng gì để thực hiện chiến lược của doanh nghiệp.

Công tác xác định mục tiêu đào tạo ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả công tác đào tạo và phát triển NNL sao cho vừa đảm bảo số lượng vừa phải đảm bảo chất lượng đào tạo.

Thông qua khảo sát 80 phiếu đánh giá tại Công ty, tác giả thu được kết quả như sau:

Việc xác định nhu cầu đào tạo của Công ty dựa trên kết quả thực hiện công việc của nhân viên chỉ chiếm 10%, tỷ lệ này chủ yếu là những nhân viên chưa đáp ứng được yêu cầu công việc theo mục tiêu và được đề xuất đào tạo lại. Còn đa số phiếu thu về (chiếm tỷ lệ 58%) cho kết quả là: việc đào tạo chỉ xuất phát từ quy định chung của Công ty.

Bảng 2.4: Tổng hợp kết quả khảo sát ý kiến về nhu cầu đào tạo tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội

Câu hỏi: Anh/chị được cử đi đào tạo là do?			
TT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Được cử đi đào tạo do nhu cầu bản	26	32%
2	Được đào tạo theo quy định chung của Công ty.	40	50%
3	Được đào tạo do căn cứ vào kết quả thực hiện công việc.	8	10%
4	Được đào tạo do đề xuất của cấp trên.	6	8%
Tổng		80	100%

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động - Công ty Cổ phần BTH Hà Nội)

Cùng nội dung khảo sát, tác giả khảo sát thêm về kết quả xác định nhu cầu đào tạo của Công ty như sau:

Bảng 2.5: Tổng hợp kết quả về xác định nhu cầu đào tạo tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội

DVT: phiếu

STT	Nội dung	Mức đánh giá						Tổng cộng
		1		2		3		
		Không đồng ý	Tỉ lệ (%)	Bình thường	Tỉ lệ (%)	Hoàn toàn đồng ý	Tỉ lệ (%)	
1	Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên cơ sở phân tích kết quả thực hiện công việc của nhân viên.	40	40%	44	44%	16	16%	100%
2	Nhu cầu đào tạo được xác định trên cơ sở tìm hiểu nguyện vọng của nhân viên.	45	45%	37	37%	18	18%	100%
3	Công ty lựa chọn loại hình đào tạo phù hợp để nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên.	36	36%	41	41%	33	33%	100%

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động - Công ty cổ phần BTH Hà Nội)

Theo số liệu thu được trong bảng trên ta thấy tại công ty, việc “*xác định nhu cầu đào tạo dựa trên cơ sở phân tích kết quả thực hiện công việc của nhân viên*” chỉ có 16 phiếu hoàn toàn đồng ý, 44 phiếu đánh giá bình thường và có tới 40 phiếu đánh giá không đồng ý. Với nội dung “*nhu cầu đào tạo được xác định trên cơ sở tìm hiểu nguyện vọng của nhân viên*” kết quả thu được cũng tương tự như vậy: có 18 phiếu hoàn toàn đồng ý, 37 phiếu đánh giá bình thường và có tới 45 phiếu đánh giá không đồng ý. Về nội dung đánh giá “*Công ty lựa chọn loại hình đào tạo phù hợp để nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên*”, kết quả thu được: có 33 phiếu đánh giá hoàn toàn đồng ý, 41 phiếu đánh giá bình thường, 36 phiếu đánh giá công ty chưa làm tốt.

Do đó, có thể thấy việc xác định nhu cầu đào tạo hiện nay của Công ty là chưa thực sự tốt. Công ty thường đào tạo theo thói quen, công tác xác định nhu cầu đào tạo chưa được làm một cách bài bản, thường là tự phát theo nhu cầu chứ chưa dựa trên kết quả thực hiện công việc cũng như tâm tư, nguyện vọng chính đáng của NLD. Do vậy, một số chương trình đào tạo chưa thực sự đem lại hiệu quả như mong muốn của người làm công tác đào tạo.

2.2.2. Thực trạng xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội

2.2.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo nhân viên

Là một Công ty có quy mô khá trong ngành Xây dựng, những năm gần đây, Công ty Cổ phần BTH Hà Nội đã quan tâm rất nhiều đến đào tạo trình độ, kỹ năng nghề và chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ nhân viên của Công ty nhằm trang bị cho họ những kiến thức, kỹ năng cần thiết để có thể phát huy năng lực tư duy, vận dụng sáng tạo những kiến thức đã học vào công việc cụ thể nhằm hoàn thành tốt nhất nhiệm vụ được giao. Mục tiêu chung là xây dựng

đội ngũ nhân viên hợp lý về số lượng, chuẩn hóa về chất lượng, có năng lực hoàn thành nhiệm vụ được giao. Do đó, ở mỗi chương trình đào tạo, Công ty đều đặt ra những yêu cầu, mục tiêu cụ thể tương ứng với mỗi nội dung đào tạo.

Qua khảo sát tại Công ty cho thấy, phần lớn các khóa, lớp đào tạo đã đặt ra mục tiêu một cách cụ thể, nghiêm túc. Tuy nhiên, vẫn còn có những khóa, lớp mục tiêu đào tạo còn chung chung, việc mở lớp còn mang tính hình thức để báo cáo với cấp trên hàng năm. Mục tiêu mở lớp Tiếng Anh để nâng cao trình độ ngoại ngữ cho nhân viên đạt mức giao tiếp cơ bản với đối tác làm việc. Mục tiêu này bước đầu thu hút được người học.

Nhìn chung, mục tiêu đào tạo của công ty còn khá chung chung, mới chỉ dừng lại ở việc xác định mục tiêu định tính, chưa xây dựng mục tiêu định lượng. Do đó, dẫn đến việc đào tạo không có định hướng, công tác đánh giá không có căn cứ, kết quả đào tạo không mang lại hiệu quả, chưa tập trung vào phát triển, mục tiêu chỉ là tập trung vào đào tạo.

Bảng 2.6: Mục tiêu đào tạo của Công ty năm 2019

Mục tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tăng cường năng lực trong lĩnh vực chuyên môn hiện tại	131	82%
Mở rộng lĩnh vực chuyên môn đang đảm nhận	16	10%
Chuyển sang đảm nhiệm một vị trí khác	8	5%
Chuyển lên chức danh cao hơn	5	3%

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động - Công ty Cổ phần BTH Hà Nội)

2.2.2.2. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Dựa vào kết quả xác định nhu cầu đào tạo, bộ phận làm công tác đào tạo của Phòng Tổ chức cán bộ sẽ tiến hành tổng hợp, báo cáo Ban giám đốc để phê duyệt và đưa ra danh sách nhân viên tham gia đào tạo. Tùy thuộc vào

từng chương trình đào tạo để đưa ra đối tượng đào tạo cho phù hợp. Việc lựa chọn đối tượng tham gia các chương trình đào tạo của Công ty chủ yếu dựa vào chức danh, năng lực làm việc và thành tích trong quá trình công tác của nhân viên. Những đối tượng được lựa chọn cho đi đào tạo cần đáp ứng đủ tiêu chuẩn năng lực mà Công ty đặt ra. Đối tượng chủ yếu được đào tạo bao gồm:

Nhân viên mới: Những nhân viên mới phần lớn là người có trình độ nhưng mới tốt nghiệp nên chưa có nhiều kinh nghiệm. Do đó, việc tham gia các khóa học này dành cho nhân viên mới đóng vai trò rất cần thiết. Định kỳ hàng năm, Phòng đào tạo sẽ tiến hành tập hợp, sàng lọc, lập danh sách nhân viên mới cần đào tạo trình Ban Giám đốc phê duyệt.

Nhân viên chưa đáp ứng được yêu cầu công việc: Đây là đối tượng cần được đào tạo lại hoặc cần bổ sung các kỹ năng, kiến thức cần thiết để đáp ứng yêu cầu công việc. Đối tượng này căn cứ vào đánh giá của trưởng các phòng ban. Sau khi tổng hợp các đánh giá trên, Phòng Tổ chức cán bộ dựa trên quá trình làm việc của nhân viên so với bản tiêu chuẩn thực hiện công việc để tiến hành đào tạo lại.

Việc lựa chọn đối tượng đào tạo căn cứ vào quy hoạch tổng thể về nhân sự của Công ty theo yêu cầu tiêu chuẩn của khóa đào tạo và khả năng thực tế của nhân viên. Các trường hợp khác thì căn cứ vào nhận xét đánh giá hàng năm, phân loại giảng viên yếu kém, không đáp ứng được yêu cầu về chuyên môn, không hoàn thành công việc hay theo đề nghị của cá nhân nhân viên hoặc từng bộ phận đề xuất. Đối với các lớp đào tạo nghiệp vụ khác, Công ty xác định qua hình thức là chưa có chứng chỉ, còn khảo sát thực tế thì chưa xác đáng nhiều. Đặc biệt với những khóa đào tạo tiếng Anh, do hạn chế về quy mô mở lớp nên Công ty buộc phải không chế, giao chỉ tiêu hàng năm. Công ty ưu tiên đào tạo bồi dưỡng về ngoại ngữ, tin học dành cho các nhân viên từ trình độ cơ bản cho tới nâng cao.

Bên cạnh những thành tích đạt được trong việc lựa chọn đối tượng đào tạo, Công ty vẫn còn tồn tại một số nhược điểm như sau:

Việc lựa chọn đối tượng đào tạo chưa chú trọng đến cán bộ chuyên môn: phần lớn đối tượng đi học dài hạn, tại chức là do nhu cầu bản thân, tự sắp xếp thời gian, bỏ kinh phí để tham gia khóa học. Đối tượng từ cấp phó phòng trở lên mới được cử đi học và hỗ trợ kinh phí.

Việc xác định đối tượng còn chưa đảm bảo chính xác. Công ty chưa mở rộng kênh xác định đối tượng đào tạo từ bản thân nhân viên. Điều này rất quan trọng, bởi vì bản thân họ là người hiểu rõ kiến thức, kỹ năng mình đang có là gì, mình mong muốn có thêm những kiến thức, kỹ năng gì để làm việc hiệu quả hơn.

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

Sau khi xác định được đối tượng đào tạo, mục tiêu đào tạo, Công ty tiến hành xây dựng chương trình đào tạo phù hợp.

- Đào tạo trong công việc:

Hình thức này chủ yếu sử dụng đối với người mới gia nhập đội ngũ lao động của Công ty. Các cán bộ có kinh nghiệm sẽ kèm cặp hướng dẫn nhân viên mới, các nhân viên mới sẽ nhanh chóng làm quen với công việc, làm quen với nhân viên khác, bảo đảm cho nhân viên mới sẽ nhanh chóng đảm nhận được công việc.

Hình thức đào tạo trong công việc là hình thức đào tạo không thể thiếu của các tổ chức nó đảm bảo bổ sung nhanh chóng, kịp thời nhu cầu lao động, chi phí cho đào tạo theo hình thức này thấp hơn nhiều. Đây là hình thức xây dựng đội ngũ kế cận qua việc cấp trên trực tiếp dạy cho cấp dưới của mình, do đó giúp cho cấp trên và cấp dưới hiểu nhau hơn đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc và

đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên viên của Công ty ngày càng lớn mạnh nâng cao chất lượng và hiệu quả lao động.

Tuy nhiên hình thức đào tạo này không bài bản, học viên không toàn tâm toàn ý vào học tập vì vừa phải học vừa phải làm, đồng thời trong quá trình kèm cặp, học viên có thể sẽ học hỏi cả những nhược điểm của người hướng dẫn

- Đào tạo ngoài công việc (cử đi học ở các trường chính quy):

Đây là hình thức đào tạo tốn kém nhưng Công ty vẫn khá quan tâm vì hình thức đào tạo này rất hiệu quả. Xây dựng được đội ngũ cán bộ kỹ thuật, cán bộ quản lý điều hành vững mạnh linh hoạt là mục tiêu đào tạo chính của Công ty trong giai đoạn hiện nay. Công ty đã gửi những người có năng lực, có trình độ, có triển vọng đi học, đây chính là đội ngũ cán bộ chủ chốt của Công ty trong tương lai.

- Đào tạo và nâng cao trình độ ngoại ngữ, tin học:

Hiện tại, Công ty đang phối hợp, ký hợp đồng với các trung tâm uy tín về 2 lĩnh vực trên để tổ chức tổ chức lớp riêng giảng dạy tại trường, toàn bộ nội dung chương trình của các lớp hay hình thức cử đi đào tạo sẽ do các trung tâm đó chịu trách nhiệm tùy theo trình độ, kiến thức để công nhận và cấp chứng chỉ theo quy định của Nhà nước.

Nhìn chung nội dung chương trình đào tạo đối với các khóa đào tạo đều do các tổ chức có uy tín xây dựng tùy theo trình độ, tính chất, đặc điểm của công việc.

2.2.2.4. Dự tính chi phí đào tạo nhân viên

Hiện tại, Công ty thực hiện hỗ trợ 100% chi phí đào tạo để nâng cao trình độ ngoại ngữ cho cán bộ, nhân viên trong công ty. Ngoài ra, công ty còn tổ chức các khóa đào tạo nghiệp vụ với mức chi phí phụ thuộc vào nội dung

chương trình, thông thường áp dụng cho 100% cho nhân viên.

Phòng Tổ chức cán bộ phối hợp cùng Phòng Tài chính kế toán hoạch định kinh phí đào tạo cho từng năm. Muốn vậy, cần xác định rõ nhu cầu đào tạo cho từng năm, từ đó xây dựng nên các chương trình đào tạo cụ thể để xác định được kinh phí đào tạo. Nguồn kinh phí cho công tác đào tạo của Công ty được trích tùy thuộc vào từng trường hợp cụ thể nhưng chủ yếu là từ các nguồn sau:

Nguồn 1: Quỹ đào tạo bồi dưỡng của Công ty.

Nguồn 2: Một số chương trình bồi dưỡng phát sinh theo nhu cầu cá nhân, Công ty căn cứ vào từng trường hợp cụ thể để hỗ trợ nhân viên từ 50% - 70%, phần còn lại do nhân viên tự nguyện đóng góp một phần tiền từ đó giúp nâng cao trình độ chuyên môn của cá nhân người lao động để đáp ứng yêu cầu công việc đồng thời mở ra cơ hội thăng tiến trong tương lai.

Hàng năm Công ty dự tính chi phí đào tạo bằng 2 cách:

+ Cách 1: Tùy theo nhu cầu đào tạo và quy định của Công ty, Ban giám đốc sẽ duyệt cấp toàn bộ học phí hay chỉ hỗ trợ một phần.

+ Cách 2: Ban giám đốc căn cứ vào quy định của Công ty về chi phí đào tạo cho nhân viên từ đó sẽ xác định chi phí đào tạo và duyệt chi đối với hình thức Công ty tự tổ chức.

2.2.3. Thực trạng triển khai kế hoạch đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội

Việc triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội được tổ chức theo 2 phương thức: triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp và triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực bên ngoài doanh nghiệp.

Đối với lớp mở tại Công ty, phòng Tổ chức cán bộ sẽ là đơn vị thực hiện trực tiếp các chương trình đào tạo: thông báo cho học viên, mời giáo viên

giảng dạy, chuẩn bị địa điểm và trang thiết bị học tập, theo dõi quá trình tham gia của các học viên.

Đào tạo tại doanh nghiệp

Hình thức này chủ yếu sử dụng đối với người mới tuyển dụng của Công ty, các nhân viên mới sẽ nhanh chóng làm quen với công việc, làm quen với đồng nghiệp của mình cũng như hòa đồng được với tập thể mới. Bên cạnh đó cũng có thể áp dụng đối với khối văn phòng... khi nội dung đào tạo không cần kiến thức hệ thống mà có thể sử dụng phương thức đào tạo chỉ bảo tại chỗ, kèm cặp như: đào tạo về văn hóa doanh nghiệp, các quy định của doanh nghiệp, người có kinh nghiệm hơn hướng dẫn người kém... Đây là hình thức xây dựng đội ngũ kế cận qua việc cấp trên và cấp dưới hiểu nhau hơn, đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc.

Đào tạo ngoài doanh nghiệp

Công ty sẽ hỗ trợ cho nhân viên về thời gian cũng như chi phí trong quá trình tham gia đào tạo. Trong quá trình nhân viên tham gia đào tạo, Công ty sẽ bổ sung người vào làm thay thế vị trí đó; tuy nhiên, phần lớn thời gian đi học của CBCNV chủ yếu vào buổi tối nên họ cũng dễ dàng hơn trong việc sắp xếp và cân đối công việc tại công ty. Trong quá trình đào tạo nếu có sự thay đổi thì phòng nhân sự sẽ báo cáo với Ban lãnh đạo của Công ty để có những phương án xử lý kịp thời.

Kinh phí đào tạo và phát triển NN tại công ty cổ phần BTH qua các năm như sau:

Bảng 2.7: Chi phí đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội

ĐVT: Triệu đồng

Nội dung	Năm		
	2016	2017	2018
Đào tạo	105	150	215

Bồi dưỡng	50	60	65
Tổng	155	210	280

(Nguồn: Phòng tổ chức cán bộ - Công ty Cổ phần BTH Hà Nội)

Từ bảng trên, có thể thấy kinh phí chi cho công tác đào tạo của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội có xu hướng ngày càng tăng: 2017 tăng 35% so 2016, năm 2018 tăng 33% so 2017, điều này thể hiện sự quan tâm của Công ty đối với công tác đào tạo nhân lực. Đây là sự thuận lợi cho công tác đào tạo, có nghĩa rằng Công ty luôn có ý thức duy trì được nguồn lực đủ mạnh, đáp ứng được yêu cầu công việc.

2.2.4. Thực trạng đánh giá kết quả đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội

Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo là một công việc khó khăn, nó đòi hỏi phải tốn nhiều thời gian công sức. Tuy nhiên, việc đánh giá hiệu quả rất quan trọng, bởi vì những thông tin thu được từ việc đánh giá sẽ giúp chúng ta thiết lập và xây dựng chương trình đào tạo và phát triển trong tương lai có chất lượng và hiệu quả hơn.

Công ty đã đánh giá hiệu quả của các chương trình đào tạo và phát triển bằng phương pháp tổng hợp với các tiêu chí về: Phản ứng, học thuộc, hành vi và mục tiêu.

Phản ứng: Đánh giá thái độ học tập của học viên trên lớp. Người thực hiện đánh giá sẽ là giảng viên trực tiếp giảng dạy. Thông qua quá trình giảng dạy và tương tác với học viên. Giảng viên sẽ quan sát để đánh giá học viên xem nội dung nào, kiến thức nào đang được sự quan tâm của học viên. Thông thường những chương trình tạo có được sự quan tâm thể hiện học viên nhiệt tình tham gia các hoạt động đào tạo. Nhiều học viên phát biểu ý kiến và đặt các câu hỏi mang tính xây dựng tích cực.

Học thuộc: Việc kiểm tra xác định liệu liệu họ đã nắm vững các nguyên tắc, kỹ năng, các vấn đề theo yêu cầu của khoá đào tạo chưa thông qua các bài kiểm tra liên quan đến nội dung của khóa học. Kết quả của bài kiểm tra sẽ giúp việc đánh giá chương trình đào tạo được tốt hơn.

Hành vi thay đổi: Việc đánh giá hành vi của học viên sẽ dựa trên phiếu đánh giá: Sau khi kết thúc chương trình đào tạo, giảng viên sẽ phát cho mỗi học viên một phiếu đánh giá về chương trình đào tạo. Nội dung đánh giá bao gồm: Nội dung đào tạo, tài liệu đào tạo, công tác chuẩn bị và hậu cần ... đã đáp ứng được mong đợi của học viên hay chưa. (Tham khảo phụ lục 1)

Mục tiêu: Dù cho học viên ưa thích khoá học và nắm vững hơn các vấn đề về lý thuyết, kỹ năng theo yêu cầu, có sự thay đổi hành vi trong thực hiện công việc nhưng nếu cuối cùng học viên vẫn không đạt được mục tiêu của đào tạo, năng suất chất lượng tại nơi làm việc không tăng thì đào tạo vẫn không đạt được hiệu quả.

Bảng dưới đây sẽ thể hiện kết quả đánh giá chất lượng nhân viên sau đào tạo tại công ty cổ phần BTH Hà Nội, giai đoạn 2017 – 2018:

**Bảng 2.8: Kết quả đánh giá chất lượng nhân viên sau đào tạo
giai đoạn 2017 - 2018**

Khóa học	Năm 2017			Năm 2018		
	Số lượng	Đạt	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Đạt	Tỷ lệ (%)
Thiết kế công trình thân thiện	8	8	100%	6	6	100%
Thẩm định địa chất	15	13	87%	12	12	100%
Cơ học kết cấu	11	8	73%	12	8	67%

Kỹ thuật nền móng	8	8	100%	7	5	71%
Tổng	42	37	88%	37	31	84%

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động - Công ty cổ phần BTH Hà Nội)

Hiệu quả của đào tạo nhân lực thể hiện rõ nhất thông qua sự tăng giảm năng suất lao động và chất lượng của các sản phẩm mà NLD làm ra. Kết quả đào tạo được phản ánh trực tiếp trên sản phẩm mà NLD làm ra, chất lượng sản phẩm của Công ty ngày càng tốt hơn và được khách hàng chấp nhận, doanh thu của Công ty ngày càng cao và hoạt động kinh doanh ngày càng được mở rộng. Năng suất lao động tăng vì thế thu nhập bình quân 1 người/ tháng cũng tăng dần qua các năm.

Bảng 2.9: Thống kê thu nhập bình quân 1 người/tháng giai đoạn 2016 - 2018

ĐVT: đồng

Năm	2016	2017	2018
Thu nhập bình quân 1 người/tháng	11,954,000	13,650,000	14,120,000

(Nguồn: Phòng tổ chức lao động - Công ty Cổ phần BTH Hà Nội)

2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội

2.3.1. Nhân tố khách quan

2.3.1.1. Môi trường pháp lý, chính sách của Nhà nước và môi trường ngành

Môi trường pháp lý là nhân tố có ảnh hưởng trực tiếp và quan trọng tới vấn đề quản trị doanh nghiệp. Qua nhiều năm đổi mới, do đòi hỏi của thực tiễn khách quan và sức ép khi gia nhập WTO, môi trường pháp lý của nước ta đã có những tiến bộ đáng kể. Đó là điều không thể phủ nhận. Tuy nhiên, bản

về tác động của môi trường pháp lý tới vấn đề quản trị doanh nghiệp, có thể khẳng định rằng, hiện nay môi trường pháp lý của nước ta chưa tạo ra động lực để các doanh nghiệp phải quan tâm tới việc nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp, hướng tới những chuẩn mực về quản trị doanh nghiệp theo thông lệ quốc tế. Do đó đây cũng là một thách thức không nhỏ với các doanh nghiệp nói chung và công ty cổ phần BTH Hà Nội nói riêng.

2.3.1.2. Điều kiện kinh tế, văn hoá, xã hội

Theo số liệu của tổng cục thống kê: Kinh tế - xã hội 6 tháng đầu năm 2019 diễn ra trong bối cảnh thị trường toàn cầu có những bất ổn, kinh tế thế giới vẫn đối mặt với nhiều rủi ro lớn với các nhân tố khó lường. Triển vọng kinh tế chưa thật lạc quan. Thương mại toàn cầu sụt giảm do tổng cầu yếu, chiến tranh thương mại Mỹ-Trung. Kinh tế thế giới chưa lấy lại được đà tăng trưởng và phục hồi chậm. Giá dầu thô giảm mạnh dẫn đến giá cả hàng hóa có xu hướng giảm nhanh, ảnh hưởng đến các nước xuất khẩu. Sự bất ổn của thị trường tài chính toàn cầu với việc giảm giá đồng Nhân dân tệ và tăng trưởng sụt giảm của kinh tế Trung Quốc đã tác động mạnh tới kinh tế thế giới. Ở trong nước, giá cả trên thị trường thế giới biến động, nhất là giá dầu giảm gây áp lực đến cân đối ngân sách Nhà nước, nhưng đồng thời là yếu tố thuận lợi cho việc giảm chi phí đầu vào, phát triển sản xuất và kích thích tiêu dùng.

Tuy nhiên, nước ta hiện nay có tình hình chính trị - xã hội ổn định, kinh tế tăng trưởng cao, quốc phòng và an ninh được giữ vững và tăng cường, xu thế toàn cầu hoá kinh tế đang diễn ra hết sức mạnh mẽ. Trước những thành tựu đổi mới và trong xu thế hội nhập quốc tế của đất nước, đòi hỏi tất yếu dành cho mỗi công dân Việt Nam đó là không ngừng vươn lên, hoàn thiện bản thân, góp phần xây dựng đất nước ngày một vững mạnh. Đặc biệt, khi ngày càng nhiều những tư tưởng chính trị, văn hóa du nhập vào nước ta và có những âm mưu chống phá, đòi hỏi tư tưởng của mỗi người cần phải vững vàng, kiên định. Ngành xây dựng là một lĩnh vực đóng vai trò quan trọng trong công cuộc xây dựng đất nước, xây dựng cơ sở vật chất trong chế độ mới phát triển với nhịp độ ngày một nhanh hơn (dẫu vẫn còn bề bộn nhiều vấn đề về vốn, kỹ thuật, quản lý, con người) đòi hỏi công ty phải có những chiến lược đầu tư dài hạn về cả con người cũng như vật chất để có thể gặt hái được

những thành công lớn, những công trình lớn,.. góp phần xây dựng cơ sở hạ tầng đất nước vững chắc...

2.3.1.3. Sự tiến bộ của khoa học, công nghệ

Bước vào thời kỳ đổi mới, Đảng ta xác định cùng với giáo dục đào tạo, khoa học công nghệ là quốc sách hàng đầu, là nền tảng và động lực thúc đẩy công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

Khoa học và công nghệ có tác động to lớn tới toàn bộ đời sống vật chất và tinh thần của xã hội. Phát triển giáo dục và đào tạo, khoa học và công nghệ là cơ sở để thực hiện chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, xây dựng chiến lược con người, phát triển văn hoá của Đảng và Nhà nước ta.

Đại hội XI của Đảng nhấn mạnh: “Phát triển mạnh khoa học, công nghệ làm động lực đẩy nhanh quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa, phát triển kinh tế trí thức, góp phần tăng nhanh năng suất, chất lượng, hiệu quả, sức cạnh tranh của nền kinh tế. Sự phát triển nhanh, bền vững của đất nước”. Như vậy, phát triển khoa học công nghệ phải là nền tảng và động lực thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá thắng lợi.

Hiện nay, cuộc cách mạng khoa học công nghệ trong thời kỳ toàn cầu hoá đã và đang diễn ra mạnh mẽ, tác động đến mọi quốc gia, dân tộc. Tốc độ phát minh khoa học ngày càng gia tăng. Khoảng cách từ phát minh đến ứng dụng rút ngắn. Sự cạnh tranh về công nghệ cao diễn ra quyết liệt. Truyền thông về khoa học công nghệ diễn ra sôi động. Nhiều tri thức và công nghệ mới ra đời, đòi hỏi con người phải học tập thường xuyên, học tập suốt đời. Bởi vậy, quá trình giáo dục, đào tạo tại các doanh nghiệp nói chung và tại công ty cổ phần BNH nói riêng cần phải được tiến hành liên tục để NLD có thể thích nghi được với những đổi mới của tiến bộ khoa học công nghệ.

Vừa qua, hoạt động nghiên cứu, ứng dụng khoa học công nghệ được đẩy mạnh, quản lý khoa học công nghệ có đổi mới, thị trường khoa học công nghệ được hình thành, đầu tư cho khoa học được nâng lên. Cùng với giáo dục và đào tạo, khoa học và công nghệ là động lực phát triển kinh tế xã hội, là điều kiện cần thiết để giữ vững độc lập dân tộc và chủ nghĩa xã hội. Khoa học và công nghệ là nhân tố chủ yếu thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và củng cố quốc phòng an ninh. Phát triển khoa học công nghệ tạo tiền đề cơ sở ứng dụng tiến bộ kỹ thuật, phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật.

Khoa học kỹ thuật chính là cơ sở hạ tầng để phát triển các ngành nghề liên quan, nhằm ứng dụng các công nghệ mới, giảm thiểu sức người, thay vào đó là hoạt động của trang thiết bị máy móc. Trong thời kỳ hội nhập, bất cứ một tổ chức hay doanh nghiệp nào cũng đều sử dụng công cụ của công nghệ trong hoạt động điều hành, quản lý, sắp xếp, lưu trữ thông tin, bảo mật hệ thống...

2.3.2. Nhân tố chủ quan

2.3.2.1. Mục tiêu, chiến lược, chính sách của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội

Mục tiêu, chiến lược, chính sách của Công ty tác động rất nhiều đến công tác đào tạo nhân viên, căn cứ vào đó Công ty có thể xác định được những yêu cầu cho công việc trong thời gian tới cũng như việc đòi hỏi kỹ năng, trình độ cán bộ công nhân cần để có thể đáp ứng được những yêu cầu đó. Từ đây, sẽ quyết định hình thức, phương pháp, số lượng người cử đào tạo, bộ phận nào cần có người được đi đào tạo, kinh phí đào tạo. Trong thời gian tới, công ty tập trung vào những mục tiêu chính như sau:

- Thứ nhất: Phát huy những kết quả đã đạt được nhằm tận dụng và phát huy tối đa giá trị thương hiệu, củng cố, tích tụ lực lượng sản xuất để tạo ra sự thay đổi về chất về quy mô trong toàn Công ty, nâng cao năng lực chế tạo thiết bị, mở rộng thị trường xuất khẩu thiết bị, tăng thị phần dịch vụ bảo

trì, bảo dưỡng và chế tạo thiết bị thay thế cho các nhà máy công nghiệp, tạo ra sức cạnh tranh lớn trên thị trường trong và ngoài nước, tiến tới tham gia vào chuỗi sản phẩm liên kết toàn cầu của các Tổng công ty đa quốc gia và nhận thầu thi công xây lắp tại nước ngoài.

- Thứ hai: Xây dựng Công ty theo hướng quy mô lớn, có trình độ công nghệ, quản lý hiện đại và chuyên môn hóa cao theo ngành nghề kinh doanh chính, gắn kết chặt chẽ giữa SXKD với KHCV, nghiên cứu phát triển, không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả SXKD.

- Thứ ba: Phát triển tập trung vào theo các ngành nghề chính đã lựa chọn, Công ty sẽ sắp xếp các thứ tự ưu tiên phân công chuyên môn hoá, tập trung vào chuyên ngành phù hợp với năng lực, sở trường, kinh nghiệm và xây dựng quy mô đủ lớn để tạo ra lợi thế cạnh tranh.

- Thứ tư: Đẩy mạnh công tác xuất nhập khẩu, mở rộng đối tác, thị trường, lĩnh vực chế tạo thiết bị cho các nhà máy thuộc lĩnh vực sản xuất công nghiệp, tăng tỷ trọng doanh thu chế tạo xuất khẩu đến 60% tổng doanh thu chế tạo thiết bị để tham gia vào chuỗi sản phẩm liên kết toàn cầu và thi công các công trình tại nước ngoài.

- Thứ năm: Xây dựng lực lượng cán bộ quản lý theo mô hình của các nước tiên tiến. Đào tạo và đào tạo lại đội ngũ công nhân tay nghề cao có thể chế tạo được những thiết bị đạt tiêu chuẩn quốc tế, vận hành tốt các xưởng sản xuất công nghiệp theo chế độ tự động hóa cũng như các thiết bị tiên tiến của thế giới.

2.3.2.2. Quan điểm về đào tạo của ban lãnh đạo Công ty Cổ phần BTH Hà Nội

Về mặt khách quan thì công tác đào tạo nhân viên cần phải diễn ra thường xuyên và liên tục. Tuy nhiên để thực hiện có hiệu quả lại phụ thuộc vào ý chí chủ quan của ban lãnh đạo của Công ty. Mỗi ban lãnh đạo khác nhau sẽ có nhận thức khác nhau về vấn đề đào tạo nhân viên. Điều này đưa đến những quyết định khác nhau thậm chí còn đối lập nhau của Ban lãnh đạo về vấn đề đào tạo nhân lực trong mỗi doanh nghiệp. Điều đó khiến ta khẳng định rằng: Ý thức và sự nỗ lực chủ quan của ban lãnh đạo có một vị trí hết sức quan trọng và quyết định đến tính hiệu quả của công tác đào tạo nhân lực.

Nếu ban lãnh đạo Công ty có quan điểm cần phải đầu tư cho đào tạo, nâng cao trình độ cho nhân viên sẽ là những tiền đề hỗ trợ cho việc đào tạo được phát triển mạnh. Lúc đó, sự quan tâm của lãnh đạo Công ty được thể hiện trên nhiều mặt, như chính sách khuyến khích vật chất, tinh thần, cho nhân viên đi học cho đến những vấn đề trang bị cơ sở hạ tầng, kỹ thuật hay kinh phí.

Ngược lại, nếu quan điểm của Ban lãnh đạo không cần thiết, thì công tác đào tạo sẽ không được chú trọng, hay nói cách khác là có tiền hành thì cũng không đạt hiệu quả cao, ít được tổ chức, chế độ chính sách thấp.

2.3.2.3. Nguồn tài chính của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội

Hàng năm, Công ty vẫn dành một phần kinh phí đầu tư cho công tác đào tạo. Trách nhiệm của phòng đào tạo là sử dụng và quản lý kinh phí hợp lý. Trong các khoản chi của Công ty, chi cho đào tạo là đáng chú ý nhất. Do đào tạo nhân viên cũng là cách hoàn thiện chính cơ cấu, hiệu quả của Công ty. Việc sử dụng kinh phí hợp lý cho thấy Công ty đầu tư cho công tác đào tạo nhân viên như thế nào, đầu tư nhiều hay ít, có áp dụng những khoa học tiên tiến nhanh chóng hay không?...

Nếu không quy định lại các định mức chi tiêu, sử dụng kinh phí đào tạo thì mọi cố gắng tổ chức đào tạo đều ít có ý nghĩa. Định mức chi thấp thì Công

tác đào tạo không tổ chức được bài bản, hiệu quả và nó trở thành phanh hãm đối với mọi động lực phát triển thúc đẩy hoạt động đào tạo cũng như hiệu quả làm việc sau này của giảng viên. Ngoài ra, nếu nguồn tài chính cạn kiệt, không đủ sức chi sẽ ảnh hưởng tới quá trình đào tạo không được triển khai hoặc sẽ xảy ra tình trạng dang dở trong quá trình thực hiện.

2.4. Đánh giá chung

2.4.1. Thành công đã đạt được

Trong những năm gần đây Công ty đã mời một số chuyên gia trong nước và ngoài nước đến đào tạo về kỹ thuật mới, cung cấp các thông tin kinh tế, kỹ thuật tiên tiến của các nước trên thế giới, khu vực nhằm nâng cao hiểu biết cho cán bộ của Công ty. hình thức này thu hút được một lượng lớn cán bộ tham gia. Ngoài ra Công ty còn quan tâm nâng cao trình độ quản lý, kỹ năng cho đội ngũ lao động của mình.

Bên cạnh đó, Công ty Cổ phần BTH Hà Nội đã sử dụng kết hợp nhiều phương pháp đào tạo và có sự lựa chọn trọng tâm. Nhất là trong đào tạo chuyên môn, Công ty đã kết hợp hầu hết các phương pháp có thể sử dụng và tạo điều kiện để nhân viên đi đào tạo dài hạn, mặc dù phương pháp này tốn kém về thời gian và chi phí cũng như khó khăn trong việc quản lý, bố trí cán bộ.

Việc đào tạo, bồi dưỡng nhân viên được tổ chức hàng năm, cho phép nhân viên có thể lựa chọn thời gian học phù hợp với công việc cá nhân. Việc duy trì những khóa bồi dưỡng trên đặc biệt có ý nghĩa với những nhân viên trẻ, giúp họ có thể học hỏi từ đó nhiều kỹ năng .

Qua khảo sát cho thấy, hầu hết nhân viên đều nắm được thông tin về các khóa đào tạo, những kiến thức, kỹ năng được đào tạo trong các chương trình có mức độ phù hợp khá nhiều đối công việc của họ. Nhân viên được tạo

điều kiện về thời gian và được hỗ trợ sắp xếp người thay thế vị trí trong thời gian họ tham gia đào tạo.

Các phương pháp đào tạo được Công ty lựa chọn phù hợp với các đối tượng đào tạo. Ví dụ: Phương pháp kèm cặp, hướng dẫn (Dành nhân viên mới hoặc nhân viên từ nơi khác khác chuyển về); Phương pháp đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc (Dành cho nhân viên đã có kinh nghiệm làm việc nay điều chuyển về mục tiêu mới); Phương pháp luân chuyển, chuyển công việc (Dành cho nhân viên là nguồn cán bộ sau này cho Công ty).

Công ty đã xây dựng được tiến trình đào tạo, có kế hoạch cụ thể, giúp hoàn thiện được công tác đào tạo nhân viên của Công ty.

Đã kết hợp sức mạnh cá nhân với sức mạnh tập thể, sức mạnh của sự đại đoàn kết để công tác đào tạo được hiệu quả hơn.

Công ty tạo điều kiện về thời gian, không gian, kinh phí để nhân viên có cơ hội được trau dồi thêm kinh nghiệm, các kỹ năng nghiệp vụ.

Công ty đã tổ chức đánh giá kết quả sau đào tạo tương đối tốt, phần lớn các học viên sau các khóa đào tạo đều có những tiến bộ rõ rệt, nhiều người trong số đó đã phát huy được tốt ở các vị trí công việc.

2.4.2. Hạn chế

Việc xác định nhu cầu đào tạo và phát triển NNL ở Công ty còn thiếu hợp lý, việc phân tích nhu cầu đào tạo mới chỉ dừng ở doanh nghiệp, chưa chú trọng đến việc phân tích nhân viên,... công tác nghiên cứu thị trường lao động để tuyển dụng từ bên ngoài còn hạn chế.

Việc xác định mục tiêu và đối tượng đào tạo phát triển chưa hợp lý, chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc. Mặt khác do lực lượng lao động

thường xuyên biến động do điều động từ các dự án khác nhau và điều động giữa các đơn vị thành viên nên việc đánh giá lao động gặp khó khăn.

Hình thức đào tạo của Công ty phong phú, tuy nhiên vẫn còn thiếu chương trình học nhằm nâng cao kỹ năng ra quyết định cho cán bộ quản lý. Các lớp học mới chủ yếu dừng lại ở việc giảng dạy lý thuyết, công tác thực hành thì thiếu dụng cụ, thiết bị để thực hành.

Chưa khuyến khích được tinh thần học tập, nâng cao trình độ kỹ năng của NLĐ, chưa khuyến khích được cán bộ có năng lực, có khả năng tham gia giảng dạy, nâng cao chất lượng đội ngũ giao viên của Công ty. ...

Vấn đề xác định nhu cầu đào tạo còn chưa được quan tâm đúng mức, chưa có phương pháp xác định một cách khách quan, chủ yếu dựa vào nhận định chủ quan của người quản lý trực tiếp. Công tác xác định nhu cầu đào tạo cũng còn tồn tại nhiều bất cập, nhu cầu đào tạo chưa hoàn toàn gắn liền với nhu cầu làm việc của công nhân, đó là do hệ thống xác định nhu cầu đào tạo chưa được thiết lập cụ thể, việc xác định nhu cầu đào tạo còn mang tính chủ quan, không đi sâu sát với thực tế của từng nhân viên. Vì thế rất nhiều cán bộ phản ánh họ không được đào tạo đúng như họ mong muốn và kiến thức họ còn thiếu. Tỷ lệ phần này về việc xác định nhu cầu đào tạo chưa đúng chiếm 14,3%.

Nhiều cán bộ sau đào tạo không áp dụng những kiến thức họ được đào tạo vào công việc, tỷ lệ này chiếm 10,7%. Nguyên nhân chính là do họ được đào tạo không đúng với nhu cầu đào tạo mà nghề nghiệp họ cần, hoặc do sau khi đào tạo về họ phải làm công tác mà không liên quan tới những vấn đề trước kia họ đã làm cũng như đã được đào tạo, là sai sót do bố trí người và việc không hợp lý, hoặc do họ không tiếp thu được nhiều kiến thức trong lúc được đào tạo để áp dụng vào công việc.

Việc lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch đào tạo- huấn luyện chưa định hướng rõ nên tập trung vào mục tiêu đào tạo nào nhất, cần phải triển khai thực hiện như thế nào để đạt hiệu quả cao. Chưa nắm bắt sát sao tình hình chi phí đào tạo trên thị trường nên khi lập kế hoạch chi phí chưa sát với thực tế.

Chiến lược đào tạo cán bộ quản lý tương lai chưa được quan tâm đúng mức, hầu hết chỉ tập trung vào công tác huấn luyện có tính cấp thiết trước mắt, số lượng đào tạo trung và dài hạn còn thấp, chưa tính đến đào tạo và phát triển NNL cho tương lai nhất là nhân lực đủ quản lý, đủ trình độ chuyên môn kỹ thuật để đáp ứng được yêu cầu SXKD trong giai đoạn tới của Tổng công ty.

Còn thiếu những quy định bổ sung để điều chỉnh kịp thời những phát sinh trong thực tế Công ty đào tạo - phát triển. Kế hoạch đào tạo nên được xây dựng trong thời gian 1 - 2 năm và chiến lược lâu dài là 5 năm. Để có thể kịp thời thích ứng với sự thay đổi nhân sự, môi trường kinh doanh và tình hình SXKD trong những năm tới.

Một tồn tại và cũng là khó khăn lớn của Công ty cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty đó là kinh phí đào tạo và phát triển nhân lực còn hạn hẹp, nên có những 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.

Chưa có các hội nghị hướng dẫn, sơ kết, tổng kết được tổ chức sau mỗi đợt đào tạo. Công tác đánh giá chất lượng cán bộ còn chưa cụ thể, chưa có hướng dẫn, biện pháp đánh giá hiệu quả sau đào tạo chưa rõ ràng, còn chung chung, chưa thể xác định được hiệu quả của công tác đào tạo gây ra lãng phí.

2.4.3. Nguyên nhân

Đội ngũ cán bộ chuyên trách đào tạo chưa được đào tạo bài bản, còn kiêm nhiệm các công việc khác. Công tác đánh giá cán bộ còn khá sơ sài,

không có quy chế rõ ràng, không có biện pháp đánh giá hiệu quả, nên chưa thể làm rõ được hiệu quả sau đào tạo.

Các khóa tập huấn, chương trình đào tạo bồi dưỡng về chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ hành chính làm công tác đào tạo còn ít, chưa được đầu tư một cách bài bản. Vì vậy, kinh nghiệm nghề nghiệp, chuyên môn, khả năng tham mưu, phương pháp làm việc và hiệu quả thực hiện nhiệm vụ của một số cán bộ thuộc đội ngũ này còn hạn chế, đặc biệt là các cán bộ trẻ của công ty.

Một số nhân viên chưa thấy rõ tầm quan trọng của việc đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nên thờ ơ và thiếu sự nhiệt tình tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng.

Chi phí dùng cho đào tạo thấp gây ảnh hưởng rất nhiều đến công tác đào tạo, chi phí đào tạo không được trả đầy đủ gây tâm lý bất mãn cho cán bộ, tỷ lệ này chiếm khá cao. Nguyên nhân do cán bộ cấp trên chưa thực sự quan tâm tới công tác đào tạo, nguồn chi phí cho đào tạo còn thấp. Trong quá trình thực hiện công tác đào tạo chưa có các văn bản hướng dẫn, chỉ đạo việc chi cho chi phí đào tạo của từng cán bộ.

Việc học tập của các học viên chưa thực sự mang lại hiệu quả như mong muốn, Công ty chưa có chính sách phù hợp để khuyến khích động viên hay xử phạt những cán bộ đi học khi họ tham gia khóa khóa đào tạo không tốt.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BTH HÀ NỘI

3.1. Phương hướng phát triển của Công ty và quan điểm đề xuất giải pháp

Phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội giai đoạn 2015 - 2020 là sẽ trở thành một công ty hàng đầu tại Việt Nam trong lĩnh vực thiết kế, thi công các công trình xây dựng dân dụng, công nghiệp, phát triển toàn diện trên các lĩnh vực đầu tư, đa dạng hoá SXKD, sánh ngang các công ty lớn trong nước và khu vực. Muốn vậy ngay từ bây giờ Công ty đã phải tập trung xây dựng đổi mới, khẩn trương thực hiện chuyển đổi mô hình hoạt động, đồng thời, liên kết với các công ty, tổng công ty khác nhằm phát triển lĩnh vực chuyên sâu, tăng cường hơn nữa cơ sở vật chất và năng lực thiết kế chế tạo thiết bị và SXKD đa ngành.

Để đáp ứng được yêu cầu phát triển của Tổng công ty dự tính đến 2020 cần có 1000 công nhân kỹ thuật chính thức, khoảng 1500 công nhân kỹ thuật thuê ngoài. Như vậy tính bình quân mỗi năm cần đào tạo 600 công nhân. Để

có thể đạt được những mục tiêu đó, công ty phải trang bị cho mình một nguồn lực đủ mạnh, đáp ứng kỹ năng, trình độ để thực hiện được các mục tiêu đặt ra.

Công ty Cổ phần BTH Hà Nội tiếp tục phát huy những kết quả đã đạt được nhằm tận dụng và phát huy tối đa giá trị thương hiệu, củng cố, tích tụ lực lượng sản xuất để tạo ra sự thay đổi về chất về quy mô trong toàn Công ty, nâng cao năng lực chế tạo thiết bị, mở rộng thị trường xuất khẩu thiết bị, tăng thị phần dịch vụ bảo trì, bảo dưỡng và chế tạo thiết bị sản xuất công nghiệp, tạo ra sức cạnh tranh lớn trên thị trường trong và ngoài nước, khẳng định Công ty là thương hiệu hàng đầu của Việt Nam, tiến tới tham gia vào chuỗi sản phẩm liên kết toàn cầu của các Tổng công ty đa quốc gia và nhận thầu thi công xây lắp tại nước ngoài.

Xây dựng Công ty Cổ phần BTH Hà Nội trở thành một Công ty mạnh, có quy mô lớn, có trình độ công nghệ, quản lý hiện đại và chuyên môn hóa cao theo ngành nghề kinh doanh chính, gắn kết chặt chẽ giữa SXKD với KHCN, nghiên cứu phát triển; không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả SXKD. Cụ thể:

- Chiến lược cấp tổ chức.

- *Chiến lược định hướng:* Xây dựng Công ty Cổ phần BTH Hà Nội thành doanh nghiệp có nền tảng tài chính lành mạnh, phát triển ổn định, bền vững hướng tới tăng trưởng.

- *Chiến lược danh mục hoạt động chính:* Phát triển tập trung vào 3 ngành nghề kinh doanh chính: (1) Ngành xây dựng dân dụng, (2) Ngành Cơ khí chế tạo, (3) Ngành Thiết kế, tư vấn giám sát và quản lý dự án.

- *Chiến lược quản lý tổng thể:*

- + Chuẩn hóa và nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp nhằm phối

hợp hoạt động, chuyên giao và sử dụng nguồn lực, xây dựng năng lực giữa các ngành hoạt động chính trong toàn Công ty để đạt hiệu quả SXKD cao nhất.

+ Quản lý tập trung về thông tin khách hàng, dự án, có chiến lược tổng thể trong việc tiếp thị đấu thầu các dự án, nhận thầu, thực hiện những dự án có quy mô vừa và nhỏ phù hợp năng lực của Công ty.

- Chiến lược cấp ngành kinh doanh chính:

- *Chiến lược cạnh tranh:* Tạo ra lợi thế cạnh tranh thông qua việc củng cố, sắp xếp các danh mục ưu tiên theo năng lực chuyên môn hóa và đầu tư chiều sâu tăng năng lực cốt lõi của 03 ngành kinh doanh chính để tăng quy mô và nâng cao năng suất lao động.

- *Chiến lược hợp tác:* Mở rộng thị phần ra khu vực Đông Nam Á để đẩy mạnh xuất khẩu sản phẩm cơ khí, tham gia vào chuỗi sản phẩm liên kết toàn cầu và thi công xây lắp tại nước ngoài; liên kết, hợp tác với các công ty, tổng công ty trong nước để nhận thầu thi công các công trình lớn.

- Giải pháp để thực hiện thành công chiến lược:

Công ty Cổ phần BTH Hà Nội đã xác định chiến lược phát triển 03 ngành kinh doanh chính, tập trung mọi nguồn lực sẵn có cũng như tận dụng tối đa các cơ chế chính sách khuyến khích của nhà nước để đầu tư tăng các năng lực cốt lõi cũng như quyết tâm thực hiện bằng được chiến lược phát triển đã đề ra.

- Định hướng chiến lược với từng ngành kinh doanh là:

- * *Ngành Xây dựng dân dụng:*

Công ty sẽ củng cố hơn nữa vị thế hiện tại và đẩy mạnh xây dựng các năng lực cốt lõi theo hướng:

- Phát triển năng lực đấu thầu và lập dự toán để có thể thắng thầu với tỷ suất lợi nhuận cao nhất có thể.
- Phát triển năng lực thiết kế để có thể cạnh tranh trong các hợp đồng lớn.
- Củng cố năng lực quản lý dự án và mua sắm tổng thể để giảm thiểu chi phí.
- Phát triển năng lực thi công xây lắp theo hướng chuyên môn hóa đạt tính chuyên nghiệp cao.

** Ngành Cơ khí, chế tạo:*

- Công ty kỳ vọng trở thành doanh nghiệp chế tạo cơ khí hàng đầu Việt Nam trong phân khúc thiết bị toàn bộ bằng cách củng cố vị thế trong ngắn hạn và trung hạn, cân nhắc trở thành nhà sản xuất cấu kiện quan trọng trong dài hạn;
- Củng cố vững chắc danh mục sản phẩm hiện tại, đồng thời mở rộng danh mục sản phẩm chế tạo trong lớp công nghệ thiết bị phụ trợ cao cấp hơn và dần dần tiến tới chế tạo các cấu kiện quan trọng. Tăng tỷ lệ nội địa hóa thiết bị đối với các dự án công nghiệp, tăng kim ngạch xuất khẩu sản phẩm cơ khí, thiết bị đồng bộ.
- Đầu tư chiều sâu trong lĩnh vực cơ khí chế tạo phát triển chuyên môn hóa và tăng quy mô hoạt động tại các công ty đối tác.
- Từng bước tham gia vào chuỗi liên kết toàn cầu để cung cấp các bộ phận, chi tiết hoặc hàng hóa trung gian khác để phục vụ công tác lắp ráp sản phẩm cuối cùng cho các công ty, tổng công ty khác.

** Ngành thiết kế, tư vấn giám sát và quản lý dự án:*

- Tập trung đầu tư, cử cán bộ đi đào tạo, hợp tác với các đối tác nước ngoài, đầu tư kinh phí mua bản quyền thiết kế, phát triển năng lực tư vấn thiết kế để có thể chủ động trong việc chế tạo và cung cấp thiết bị nâng cao tỷ lệ nội địa hóa trong nước và xuất khẩu.

- Nâng cao năng lực quản lý dự án và chạy thử tiến tới có thể chủ động trong việc thực hiện công việc chạy thử và cung cấp dịch vụ chạy thử, vận hành và bảo trì cho các nhà máy. Trước mắt, thuê các chuyên gia có kinh nghiệm về làm việc, đồng thời tham gia công tác đào tạo, chuyển giao kiến thức cho đội ngũ kỹ sư hiện có.

3.2. Giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần BTH Hà Nội

Để công tác đào tạo và phát triển NNL của Công ty Cổ phần BTH Hà nội thực sự có hiệu quả cần thiết phải xây dựng một kế hoạch đào tạo và phát triển NNL dài hạn, định hướng cho các kế hoạch đào tạo ngắn hạn.

3.2.1. Thực hiện tốt việc phân tích nhu cầu đào tạo

Qua thực trạng phân tích nhu cầu của nhân viên và cán bộ quản lý có nhu cầu mong muốn đào tạo tại Công ty. Vì vậy, bước đầu tiên Công ty cần làm là xác định chínhnhu cầu đào tạo, cần thực hiện tốt công tác phân tích tổ chức, phân tích nhu cầu nhân viên và phân tích nhu cầu công việc để giải quyết hai vấn đề sau:

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

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

Thứ hai: Phân tích nhu cầu NNL của doanh nghiệp về số lượng và chất lượng nhân lực mà Công ty cần có để thực hiện phát triển mục tiêu trong vài năm tới.

Thứ ba: Phân tích hiệu suất doanh nghiệp: chỉ tiêu của việc phân tích hiệu suất bao gồm giá thành lao động, chất lượng sản phẩm... nghĩa là hiệu suất mà Công ty mong muốn được nâng cao thông qua việc đào tạo.

Công ty cũng cần xác định nhu cầu đào tạo của mình dựa trên sự phân tích mục tiêu NNL cũng như chiến lược kinh doanh của mình. Điều này sẽ cung cấp định hướng cho Công ty phải đào tạo những loại hình lao động nào là hợp lý, ưu tiên đào tạo đối tượng nào thì mới mang lại hiệu quả cao nhất.

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

Việc xác định nhu cầu đào tạo phải được dựa trên cơ sở phân tích công việc trong công ty để có thể xác định những công việc nào hiện nay đang là trọng tâm và phù hợp với yêu cầu kinh doanh của Công ty. Từ việc xác định được công việc trọng tâm trong từng thời kỳ mà có thể xác định được những kỹ năng và kiến thức cần được đào tạo cho NLĐ.

Ngoài ra Công ty cũng cần phải phân tích NLĐ là đối tượng của quá trình đào tạo để có thể xác định được cần phải đào tạo gì cho họ để đảm bảo công tác đào tạo và phát triển có tác dụng thật sự hiệu quả với NLĐ.

Do đó để có thể thực hiện những nội dung trên thì Công ty nên tiến hành thực hiện các công việc sau:

- Nên đưa việc phân tích công việc thành một phần trong quá trình xác định nhu cầu đào tạo và phát triển của Công ty. Nếu NLĐ đã có sự phù hợp giữa trình độ với yêu cầu của công việc đặt ra thì có thể xác định nhu cầu đào

tạo đối với người này sẽ là đào tạo nâng cao kiến thức kỹ năng để thực hiện công việc của mình ở mức cao hơn hoặc đòi hỏi trình độ cao hơn. Trường hợp NLD chưa có sự phù hợp thì nhu cầu phát sinh là đào tạo sao cho NLD sau đào tạo có thể thực hiện tốt công việc.

- Xác định nhu cầu đào tạo phải dựa trên sự đánh giá sự thực hiện công việc của NLD. Việc phân tích công việc mới chỉ đưa ra đánh giá tổng quan về những kỹ năng mà NLD thiếu hoặc thừa một cách tổng quan trên cơ sở so sánh. Còn việc đánh giá thực hiện công việc sẽ đem lại những thông tin cụ thể về những kỹ năng lao động còn chưa có hoặc yếu trong quá trình thực hiện công việc, từ đó có thể thực hiện được những kiến thức và kỹ năng mà công ty cần đào tạo và hình thức cần đào tạo là đào tạo mới hay đào tạo nâng cao,...

Bên cạnh đó, để công tác đào tạo không chỉ có ý nghĩa với Công ty mà còn có ý nghĩa với NLD thì để xác định nhu cầu đào tạo cần phải thông qua nhu cầu đào tạo của NLD. Điều này đóng vai trò hết sức quan trọng vì nó có ảnh hưởng khá lớn tới hiệu quả của công tác đào tạo. Nếu nhu cầu đào tạo của Công ty có sự phù hợp với nhu cầu của NLD sẽ tạo ra động lực giúp NLD hăng hái hơn trong việc tham gia đào tạo cùng như áp dụng những kiến thức mà mình còn thiếu vào trong quá trình lao động.

3.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo cần cụ thể, rõ ràng

Xác định mục tiêu đào tạo phải được cụ thể tới từng yếu tố chứ không phải chung chung như hiện nay. Việc xác định mục tiêu rõ ràng, cụ thể cho công tác đào tạo có tác dụng làm cho người học nhận thức được trách nhiệm của mình với Công ty và từ đó sẽ nỗ lực cố gắng hơn trong quá trình đào tạo. Mục tiêu đào tạo của Công ty cần đáp ứng một số yêu cầu sau:

Mục tiêu đưa ra phải mang tính khả thi, tức là phù hợp với đặc điểm kinh doanh và khả năng hiện tại của Công ty. Mục tiêu đó phải phù hợp và cần có biện pháp cụ thể để thực hiện mục tiêu.

Phải có giới hạn về số lượng, cơ cấu học viên, về thời gian chương trình đào tạo. Mỗi phòng ban sẽ cử một người tham gia vào khóa đào tạo ở cấp độ quản lý.

3.2.3. Hoàn thiện đội ngũ làm công tác đào tạo nhân lực

Để nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển NNL thì một yêu cầu quan trọng là phải hoàn thiện đội ngũ cán bộ công nhân viên làm công tác này. Bởi vì đội ngũ cán bộ công nhân viên đó với tính linh hoạt, khả năng của họ sẽ là nhân tố quan trọng quyết định đến sự thành công hay thất bại của công tác đào tạo và phát triển.

Để công tác này thực hiện tốt hơn thì cần có sự liên kết chặt chẽ giữa các bộ phận chuyên trách về đào tạo của phòng tổ chức và đào tạo lao động với các phòng ban khác trong Công ty. Cần tiến hành phân tích thị trường lao động kỹ lưỡng để tuyển dụng lao động và có biện pháp hợp lý để đào tạo họ, giúp cho họ đáp ứng được yêu cầu công việc. Đồng thời cần phân tích nhân viên để đánh giá được chính xác mục tiêu và đối tượng cần phải được đào tạo

3.2.4. Tăng kinh phí cho hoạt động đào tạo nhân lực.

Công ty cần tăng kinh phí và đầu tư cơ sở vật chất dành cho đào tạo. Do xu hướng phát triển của hoạt động kinh doanh ngày càng mở rộng, phát triển nên nhu cầu đào tạo và phát triển hằng năm đều rất lớn và có xu hướng tăng. Trong khi đó kinh phí cho đào tạo phát triển còn hạn hẹp thì không thể đáp ứng và làm tốt công tác này, và nó sẽ tác động đến hiệu quả và chất lượng đào tạo.

Để hoàn thành mục tiêu đào tạo phát triển NNL, để đưa NNL này vào SXKD có hiệu quả cao hơn thì Công ty cần bổ sung kinh phí cho đào tạo và phát triển cho phù hợp với nhu cầu của công tác này. Phải xây dựng kế hoạch phân bổ chi tiêu nguồn kinh phí với từng hoạt động của công tác đào tạo và phát triển NNL.

3.2.5. Lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp

Như chúng ta đã biết bất kỳ một chương trình đào tạo nào của một tổ chức nào cũng đều phải nhắm tới một đối tượng nào đó, chính vì vậy việc xác định đúng đối tượng cần được đào tạo có ý nghĩa vô cùng quan trọng tới hiệu quả của công tác đào tạo. Lựa chọn đối tượng cần căn cứ vào hiệu quả của khóa học với công việc mà đối tượng đang hoặc sẽ đảm nhận, thiện chí học tập của đối tượng, khả năng nghề nghiệp của đối tượng, trình độ, kỹ năng hiện tại của đối tượng và yêu cầu của công việc với đối tượng, thêm nữa phải kiểm tra đầu vào của các đối tượng để có những học viên đồng đều về khả năng và trình độ. Đương nhiên việc lựa chọn đối tượng cũng như các chương trình đào tạo phải chấp hành các quy định về cử người đi đào tạo của Công ty.

Căn cứ để đưa ra tiêu chuẩn lựa chọn đào tạo: Bảng phân tích chức danh công việc, đánh giá thực hiện công việc, bản thân NLD với năng lực, tinh thần, sáng kiến, nguyện vọng của họ, nhu cầu của doanh nghiệp với từng chức danh công việc.

Nếu giải pháp này được thực hiện đầy đủ và nghiêm túc sẽ mang lại hiệu quả sau:

- Một là chọn được người cần đào tạo và có thiện chí học tập
- Hai là giúp cho việc phân công lao động, bố trí công việc hợp lý hơn làm cho năng suất lao động, chất lượng lao động cao.
- Ba là tránh lãng phí, tiết kiệm và hiệu quả của công tác đào tạo vì đào tạo và sử dụng lao động đúng người, đúng việc

Thêm vào đó, các đối tượng được lựa chọn đào tạo tại công ty cần có sự sàng lọc không chỉ qua những ý kiến của các lãnh đạo mà Công ty nên xây

dựng những khung chỉ tiêu nhằm đánh giá các đối tượng phù hợp đối với từng loại hình đào tạo, gắn liền với nhu cầu đào tạo của NNL trong Công ty.

3.2.6. Đa dạng hóa các chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo

Giải pháp mở rộng cả hình thức đào tạo tập trung nhằm bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực cho NLD nên được xem xét tới. Công ty cần kết hợp các phương pháp đào tạo nhằm mang lại hiệu quả cao hơn cho công tác đào tạo.

- Thường xuyên mở các cuộc hội nghị, hội thảo để trao đổi kinh nghiệm giữa các cá nhân, tập thể. Các cuộc trao đổi này có thể tiến hành ngay trong doanh nghiệp mình, cũng có thể hợp tác với các công ty khác cùng ngành.

- Công ty tiếp tục mở rộng phạm vi đào tạo ra ngoài nước như cử người ra nước ngoài học tập, thực tập, tham quan các công ty lớn ở một số nước để học hỏi kinh nghiệm quản lý và khoa học kỹ thuật, một phần xem xét kiến thức sản xuất của họ để bồi dưỡng thêm kiến thức cho nhân viên trong công ty.

- Kết hợp đào tạo trong công việc và ngoài công việc để tiết kiệm chi phí đào tạo.

- Xây dựng quy chế về việc khuyến khích hình thức tự học. Xác định các điều kiện cụ thể để được hưởng hỗ trợ kinh phí, khen thưởng, đề bạt, nâng lương cùng các quy định về trách nhiệm theo dõi, đánh giá và kiểm soát kết quả tự học trong tập thể lao động. Đảm bảo khuyến khích tự học nhưng phải công bằng, minh bạch nhằm phát huy hiệu quả cao nhất của chương trình này.

Tại công ty cần nêu rõ trách nhiệm của người đứng đầu bộ phận cũng như của nhân viên trong quá trình đào tạo, tự đào tạo để phát triển bản thân và

phát triển nghề nghiệp. Bộ phận nhân sự cần có những hướng dẫn và hỗ trợ để giúp nhân viên có thể tự đánh giá được điểm mạnh, điểm yếu và định vị được cá nhân, từ đó là xuất phát điểm đúng đắn cho sự phát triển. Công ty cũng cần trang bị cho nhân viên những phương pháp và tiêu chí để họ tự đánh giá được quá trình phát triển của mình, Trong khi đó, về phía nhân viên cần đặt ra yêu cầu xây dựng kế hoạch phát triển của cá nhân, của nhóm gắn với trách nhiệm theo dõi và hỗ trợ của người trưởng nhóm.

Để tự học có hiệu quả thì đọc sách nên được khuyến khích. Việc đào tạo kỹ năng đọc cho nhân viên cần được chú trọng. Trong khi đó, việc xây dựng tủ sách, thư viện sách nội bộ hay hình thức tặng thưởng cho nhân viên bằng sách cũng được ưu tiên xem xét. Khi công ty đã khơi dậy được trong lòng nhân viên lòng yêu thích, thói quen đọc sách,>NNL sẽ phát triển tự động từng ngày.

Không chỉ quan tâm tới sự học của nhân viên, công ty nên dành sự quan tâm và khích lệ kịp thời tới quá trình học tập và sự tiến bộ của vợ, chồng, con nhân viên trong công ty. Đây vừa là biện pháp tạo động lực hiệu quả giúp gắn kết nhân viên với tổ chức vừa thể hiện trách nhiệm xã hội của công ty trong việc xây dựng xã hội học tập.

Về đào tạo cho nhân viên quản lý, lãnh đạo kế cận, chủ chốt. Công ty nên dành thêm nguồn lực đầu tư cho các khóa học về các kỹ năng lãnh đạo hay các nghiệp vụ quản trị trọng yếu như: quản trị chiến lược, quản trị hiệu suất hay quản trị nhóm. Đặc biệt, Công ty cần quan tâm tới đội ngũ quản lý tại các bộ phận hỗ trợ thay vì mới chỉ quan tâm tới đào tạo cho bộ phận kinh doanh.

Đào tạo tại công ty nên kết hợp với phân công công tác có tính thử thách, giúp các cá nhân được tôi luyện, trải nghiệm và trưởng thành. Bên cạnh

đó, có thể khuyến khích và tạo điều kiện cho các nhân sự này tham gia vào các tổ chức hiệp hội hành nghề ở bên ngoài công ty.

3.2.7. 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 còn chung chung, chưa có tiêu chí cụ thể, rõ ràng, 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 chứ 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 đánh giá hiệu quả hơn, 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 3.1: 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 - BusinessEdge*)

Với mô hình đánh giá này Công ty phải xây dựng các tiêu chí cụ thể cho các công cụ đánh giá, ví dụ 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 và 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. 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. Công ty 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 (*Tham khảo Phụ lục 02*)

3.2.8. Ban hành quy định, quy chế phục vụ cho công tác đào tạo

Để nâng cao trình độ chuyên môn cho NLD giúp họ có khả năng đáp ứng được với các công việc, Công ty cần ban hành các quy định, quy chế nghiêm ngặt cho công tác này nhằm đem lại sự ổn định, hiệu quả cho công tác đào tạo. Cần xây dựng bản quy chế, quy định rõ ràng, chi tiết như:

- Quy định về số lượng người được cử đi học và số người quản lý các học viên.

- Quy định về những trang thiết bị máy móc, cơ sở vật chất, phương tiện phục vụ cho công tác đào tạo và phát triển NNL.

- Quy định về những tiêu chuẩn, những đánh giá cho NLD trước và sau khi đào tạo.

- Những quy định về chế độ, quyền lợi, chính sách mà các học viên được hưởng trong khi tham gia khóa học đào tạo, nhằm tạo ra sự hăng hái, nhiệt tình trong quá trình làm việc và học tập tại Công ty.

3.2.9. Thực hiện đánh giá quá trình thực hiện công việc sau đào tạo

- Xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá phù hợp. Những chỉ tiêu, tiêu thức đó phải phản ánh được những kiến thức, kỹ năng cần phải có.

- Tiến hành phân chia các tiêu thức thành các mức độ và quy định điểm cho từng mức độ.

- Lựa chọn các phương pháp đánh giá phù hợp với tiêu thức phát hiện ra khả năng hiện tại của người được đánh giá.

- Kết hợp kết quả do người quản lý đánh giá và kết quả tự đánh giá của cá nhân NLD để đưa ra kết luận cuối cùng. Về kết quả Công ty nên đánh giá 1 tháng 1 lần, với thời gian như vậy mới thấy được sự thay đổi trong việc thực hiện công việc của người lao động.

Trên cơ sở các bản đánh giá, các phòng ban căn cứ vào mẫu phiếu đánh giá để biết được kết quả làm việc của từng nhân viên. Sau đó, tổng hợp lại kết quả gửi lên bộ phận, phòng ban có thẩm quyền quyết định. Nếu nhân viên có kết quả thực hiện công việc tốt thì Công ty cần có chính sách khen thưởng

thích đáng, nếu chưa làm tốt thì cũng cần xem xét tiến hành đào tạo để nâng cao trình độ kỹ năng cho họ.

Tóm lại, quá trình đào tạo luôn luôn đòi hỏi những sự đánh đổi đối với cả công ty lẫn NLD. Do đó, cùng với những nỗ lực đổi mới toàn diện về mặt nội dung, hình thức hay phương pháp, cần nâng cao được nhận thức của cả tập thể. Theo đó, đào tạo nhân lực hay phát triển con người được xác định là một dạng đầu tư tư giác và giàu tiềm năng, thay vì cho đó là chi phí không bắt buộc với nhiều rủi ro. Đó là trách nhiệm nhưng cũng là quyền lợi của tất cả các bên.

KẾT LUẬN

Nền kinh tế nước ta đang trải qua những thay đổi to lớn thông qua những tiến bộ về công nghệ đang làm biến đổi về cơ cấu kinh tế. Đào tạo và nhân lực trong doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế đang trở nên ngày càng cần thiết, nó là yếu tố quyết định thành công hay thất bại của mọi tổ chức. Đội ngũ lao động nào có trình độ cao thì càng có khả năng giành thắng lợi trong hoạt động sản xuất kinh doanh, và nó trở thành mục tiêu cạnh tranh của các tổ chức.

Đào tạo nhân lực là một trong những nội dung quan trọng của các tổ chức. Nhận thấy tầm quan trọng của đào tạo nhân lực, thông qua nghiên cứu, luận văn đã khái quát và hệ thống được những vấn đề trọng tâm trong công

tác đào tạo nhân lực mà ở mọi thời kỳ, mọi tổ chức cần được chú ý và quan tâm đầy đủ. Luận văn cũng đã khái quát được những vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo nhân lực và các khái niệm có liên quan, vai trò nội dung của công tác của công tác đào tạo nhân lực, phân tích những yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực.

Trên cơ sở hệ thống lý thuyết về đào tạo nhân lực, luận văn đã đi sâu vào mô hình tổ chức của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội; thống kê, tìm hiểu tình hình nguồn lực của Công ty. Đặc biệt đi sâu vào phân tích, đánh giá về công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội trong 3 năm gần đây(2016 - 2018), để từ đó rút ra được những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân ảnh hưởng đến công tác đào tạo NNL tại Công ty.

Công ty Cổ phần BTH Hà Nội đã rất chú trọng đến công tác này để nâng cao khả năng, trình độ của NLD, đáp ứng nhu cầu phát triển sản xuất, và đem lại những kết quả đáng kể cả về năng lực cạnh tranh và năng suất lao động, doanh thu. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty cần phải được tăng cường, hoàn thiện hơn nữa để đảm bảo cho sự phát triển bền vững trong tương lai.

Trên cơ sở đó, tác giả đã nghiên cứu và đề xuất giải pháp để tiếp tục đổi mới quản lý và nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần BTH Hà Nội, nhằm đáp ứng chiến lược phát triển của Công ty.

Luận văn được thực hiện với nỗ lực rất cao, tuy nhiên do thời gian nghiên cứu có hạn và được thực hiện trong khi tác giả vẫn phải đảm bảo hoàn thành công tác chuyên môn, nên luận văn chưa thể đề cập hết đến các vấn đề cần trình bày và cũng không tránh khỏi một số hạn chế. Vì vậy rất mong nhận được nhiều ý kiến đóng góp bổ sung của quý thầy cô, lãnh đạo công ty để luận văn được hoàn chỉnh hơn và có thể áp dụng, đem lại lợi ích cho Công ty

Cổ phần BTH Hà Nội, giúp cho công ty luôn đạt mục tiêu và phát triển bền vững.

Học viên thực hiện

NGUYỄN TIẾN DŨNG

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Văn Điềm và Mai Quốc Chánh (2008), Giáo trình Quản trị nhân lực, Trường đại học Kinh tế quốc dân.
2. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực II/NXB Lao động - Xã hội.
3. Trần Thị Kim Dung (2009), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Thống kê, Hà Nội;
4. Nguyễn Thanh Hội (2002), Quản trị nhân lực, NXB Thống kê.
6. Phạm Đức Thành, 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. Nguyễn Tiệp xuất (2009), Giáo trình Nguồn nhân lực, Trường đại học Lao động xã hội/ NXB Lao Động - Xã hội.
11. Báo cáo triển khai phương hướng, kế hoạch phát triển của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội – Phòng tổ chức - hành chính.

12. Quy chế tuyển dụng, đào tạo lao động Công ty Cổ phần BTH Hà Nội năm 2012.
13. Lâm Bảo Khánh (2012), “Công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty Đầu tư và Sản xuất Việt Hàn”
14. Nguyễn Duy Minh (2010), “Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty Vận tải Đa phương thức Viettranstimex”.
15. Báo cáo tài chính Công ty Cổ phần BTH Hà Nội năm 2016, 2017, 2018.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Phiếu khảo sát chương trình đào tạo

PHIẾU KHẢO SÁT CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

Nhằm mục đích nâng cao chất lượng đào tạo, Công ty Cổ phần BTH Hà Nội rất mong các CBCNV đóng góp ý kiến xây dựng cho chương trình đào tạo hiện nay. Mọi thông tin trong phiếu khảo sát sẽ được lưu trữ và khai thác bởi phòng Tổ chức cán bộ mong các CBCNV trong Công ty nhiệt tình đóng góp ý kiến.

Xin đánh dấu tích (X) vào mục chọn trả lời cho mỗi câu hỏi

A: Rất đồng ý;

B: Đồng ý;

C: Phân vân, không chắc chắn;

D: Không đồng ý;

Xin cho biết ý kiến của bạn về các mục sau:	A	B	C	D
1. Nội dung khóa học có phù hợp với Anh (Chị) không?	C	C	C	C
2. Thời gian đào tạo có phù hợp với điều kiện công việc của Anh (Chị) không?	C	C	C	C
3. Hình thức đào tạo có phù hợp với điều kiện công việc của Anh (Chị) không?	C	C	C	C
4. Kết thúc khóa học tay nghề của Anh (Chị), trình độ chuyên môn được nâng lên rất nhiều?	C	C	C	C

5. Anh (Chị) được cử đi đào tạo là do:

- Nhu cầu bản thân
- Theo quy định chung của Công ty
- Căn cứ vào kết quả thực hiện công việc
- Theo đề xuất của cấp trên

6. Khóa học Anh (Chị) đã tham gia ?

7. Chất lượng truyền đạt của giảng viên?.....

8. Những ý kiến đề nghị khác về chương trình đào tạo?

Ngàythángnăm 201....

Xin chân thành cảm ơn!

PHIẾU ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG KHÓA HỌC

(DÀNH CHO HỌC VIÊN ĐÁNH GIÁ)

Học viên:		Bộ phận:					
Khóa đào tạo:		Thời gian:Số buổi:					
Môn học:.....		Giảng viên:					
STT	Nội dung đánh giá	u	v	w	x	y	Đề xuất
1	Nội dung bài giảng						
2	Nội dung hội thảo/thực hành						
3	Phong cách giảng viên						
6	Chất lượng tài liệu						
7	Thời gian đào tạo						
8	Mức độ tiếp thu của học viên						
9	Môi trường học viên của khóa học (trình độ, mức độ tham gia...)						
10	Khung cảnh giảng dạy (phòng ốc, trang thiết bị, ăn uống...)						
Tổng cộng							
<u>Đề xuất khác của bạn:</u>							
<u>Bạn sẽ làm gì sau khi tham gia khóa học này:</u>							

Ngày tháng năm

Người thực hiện

Phụ lục 02: Bảng đánh giá sau thời gian thử việc

BẢNG ĐÁNH GIÁ SAU THỜI GIAN THỬ VIỆC

(Áp dụng cho Nhân viên văn phòng, khối gián tiếp và cấp quản lý)

Họ và tên:..... Chức vụ:.....

Bộ phận:..... Ngày nhận việc:.....

Người quản lý trực tiếp:.....

Chức vụ:.....

A. CÔNG VIỆC HIỆN TẠI ĐANG THỰC HIỆN (Xếp theo thứ tự ưu tiên):

STT	CÔNG VIỆC CHÍNH	CÔNG VIỆC PHỤ
1		
2		
3		
4		
5		

B. CẤP QUẢN LÝ TRỰC TIẾP ĐÁNH GIÁ

STT	SO VỚI YÊU CẦU CÔNG VIỆC	PHẦN ĐÁNH GIÁ	ĐIỂM SỐ
1	Tính phức tạp	
2	Khối lượng công việc (số giờ làm việc trong ngày)	
3	Tính sáng tạo, linh động	
4	Tính phối hợp, tổ chức	
5	Tinh thần trách nhiệm	

6	Tính kỷ luật	
7	Kết quả đạt được	
8	Kinh nghiệm giải quyết	
9	Kỹ năng chuyên môn	
10	Khả năng quản lý điều hành	
ĐIỂM TỐI ĐA :100		XẾP LOẠI :.....	

GHICHÚ: Chỉ tiêu nào không có trong yêu cầu công việc thì không cần đánh giá, kết quả chỉ tính trên các chỉ tiêu yêu cầu)

XẾP LOẠI: XUẤT SẮC : 81% - 100% T.BÌNH : 51% - 60%
GIỎI : 71 % - 80% YẾU : <50%
KHÁ : 61% - 70%

C. PHẦN NHẬN XÉT, ĐÁNH GIÁ VÀ ĐỀ XUẤT CỦA CẤP QUẢN LÝ:

1. Đánh giá chung :

MẶT TÍCH CỰC	MẶT HẠN CHẾ	TRIỂN VỌNG
.....
.....
.....
.....

2. Đề xuất:

NGÀY		CHỮ KÝ
-------------	---	---------------

D. Ý KIẾN NHÂN VIÊN ĐƯỢC ĐÁNH GIÁ

NGÀY		CHỮ KÝ
-------------	---	---------------

E. Ý KIẾN PHÒNG NHÂN SỰ

NGÀY		CHỮ KÝ
-------------	---	---------------

F. XÉT DUYỆT CỦA BAN GIÁM ĐỐC

Phụ lục 2: Thông tin tổng hợp về mẫu khảo sát

Tổng số phiếu phát ra: 80 phiếu

Tổng số phiếu thu về: 80 phiếu. 100% đều qua các lớp đào tạo của Công ty Cổ phần BTH Hà Nội

Câu 1: Nội dung khóa học có phù hợp với Anh/ Chị không?

Phương án	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Có	64	80%
Không	16	20%
<i>Tổng</i>	<i>80</i>	<i>100%</i>

Câu 2: Anh (chị) được cử đi đào tạo là do:

TT	Nội dung	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
1	Được cử đi đào tạo do nhu cầu	26	32%
2	Được đào tạo theo quy định chung của Tổng Công ty	40	50%
3	Được đào tạo do căn cứ vào kết quả thực hiện công việc	8	10%
4	Được đào tạo do đề xuất của cấp trên	6	8%

Câu 3: Sau khi tham dự các khóa đào tạo tại công ty, anh (chị) có nhận thấy bản thân được nâng cao tay nghề và trình độ chuyên môn không?

Phương án	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Có rõ rệt	40	50%
Có chút ít	29	36%
Không thay đổi	11	14%
<i>Tổng</i>	<i>80</i>	<i>100%</i>

Câu 4: Nhờ các kiến thức, kỹ năng được tổ chức đào tạo, nên đồng chí đã có thể đạt được mục tiêu sau đào tạo?

Mục tiêu	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Tăng cường năng lực trong lĩnh vực chuyên môn hiện tại	37	46%
Mở rộng lĩnh vực chuyên môn đang đảm nhận	27	34%
Chuyên sang đảm nhiệm một vị trí khác	5	6%
Chuyên lên chức danh cao hơn	11	14%
<i>Tổng</i>	<i>80</i>	<i>100%</i>

Câu 5: Anh/ Chị đánh giá thế nào về kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm của giáo viên?

Phương án	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Xuất sắc	45	56%
Tốt	32	40%
Khá	3	4%
Trung bình	0	0
Yếu	0	0
<i>Tổng</i>	<i>80</i>	<i>100%</i>

Câu 6: Anh/ Chị đánh giá như thế nào về bài giảng, phần trình bày của giáo viên?

Phương án	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Xuất sắc	62	78%
Tốt	16	20%
Khá	2	2%
Trung bình	0	0
Yếu	0	0
<i>Tổng</i>	<i>80</i>	<i>100%</i>

Câu 7: Hình thức đào tạo có phù hợp với điều kiện công việc của Anh/Chị không?

Phương án	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Rất phù hợp	72	90%
Bình thường	5	6%
Không phù hợp	3	4%
<i>Tổng</i>	<i>80</i>	<i>100%</i>

Câu 8: Thời gian đào tạo có phù hợp với điều kiện công việc của Anh/Chị không?

Phương án	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Có	64	80%
Không	16	20%
<i>Tổng</i>	<i>80</i>	<i>100%</i>

Câu 9: Anh/ chị muốn tham gia vào khóa học như thế nào?

Phương án	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Khóa học tập trung dài hạn	3	4%
Khóa học tập trung ngắn hạn	10	12%
Đào tạo ngắn hạn tại công ty	24	30%
Đào tạo theo hình thức kèm cặp tại công ty	37	46%
Ý kiến khác	4	8%
<i>Tổng</i>	<i>80</i>	<i>100%</i>

Câu 10: Để đáp ứng công việc tương lai, anh/ chị muốn cần phải bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?

Phương án	Số phiếu	Tỷ lệ
Chuyên môn sâu	40	50%
Kỹ năng làm việc nhóm	5	6%
Ngoại ngữ, vi tính	11	14%
Hiểu biết pháp luật kinh doanh	2	2%
Kỹ năng giao tiếp	11	14%
Kỹ năng đàm phán	5	6%
Khác	6	8%
<i>Tổng</i>	<i>80</i>	<i>100%</i>