

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

---

**MAI THỊ OANH**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI TỔNG CÔNG TY TƯ VẤN XÂY DỰNG  
THỦY LỢI VIỆT NAM - CTCP**

**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**

---

**MAI THỊ OANH**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI TỔNG CÔNG TY TƯ VẤN XÂY DỰNG  
THỦY LỢI VIỆT NAM - CTCP**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số                   : 8340404

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC : TS. NGUYỄN TIẾN HÙNG**

HÀ NỘI - 2019

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu của riêng cá nhân tôi. Các thông tin, số liệu, kết quả nghiên cứu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ luận văn nào trước đây. Nếu có thông tin nào sai, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

**Học viên**

**Mai Thị Oanh**

## LỜI CẢM ƠN

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành tới các thầy cô giảng viên của trường ĐH Lao động - xã hội, khoa Sau đại học và đặc biệt là sự hướng dẫn tận tình của giảng viên **TS. Nguyễn Tiến Hưng**.

Do hạn chế về thời gian và kiến thức của bản thân nên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Do đó, tôi mong nhận được sự góp ý của các thầy cô để luận văn được hoàn thiện hơn.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

**Học viên**

**Mai Thị Oanh**

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT .....</b>	<b>V</b>
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU.....</b>	<b>VI</b>
<b>DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ.....</b>	<b>VII</b>
<b>LỜI MỞ ĐẦU.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Tính cấp thiết của đề tài.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....</b>	<b>4</b>
<b>4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....</b>	<b>4</b>
<b>5. Phương pháp nghiên cứu .....</b>	<b>5</b>
<b>6. Những đóng góp mới của luận văn.....</b>	<b>5</b>
<b>7. Cấu trúc luận văn .....</b>	<b>6</b>
<b>CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Các khái niệm cơ bản .....</b>	<b>7</b>
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực.....	7
1.1.2. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực .....	8
1.1.3. Khái niệm công tác đào tạo nguồn nhân lực .....	8
<b>1.2. Vai trò và Ý nghĩa của đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp .</b>	<b>9</b>
<b>1.3. Nguyên tắc của công tác đào tạo nguồn nhân lực.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4. Nội dung công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....</b>	<b>11</b>
1.4.1. Cơ sở triển khai công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp .....	11
1.4.2. Phân định trách nhiệm các cấp, các bộ phận trong công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	12
1.4.3. Quy trình triển khai công tác đào tạo NNL trong doanh nghiệp .....	12
1.4.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo .....	12
1.4.3.2. Lập kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực .....	16
1.4.3.3. Tổ chức thực hiện đào tạo .....	22

1.4.3.4. <i>Đánh giá kết quả đào tạo</i> .....	23
1.4.3.5. <i>Bố trí, sử dụng nhân lực sau đào tạo</i> .....	24
1.4.4. <i>Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo trong Doanh nghiệp</i> .....	24
<b>1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực</b> .....	<b>26</b>
1.5.1. <i>Nhân tố bên ngoài</i> .....	26
1.5.2. <i>Nhân tố bên trong</i> .....	27
<b>1.6. Kinh nghiệm công tác đào tạo nguồn nhân lực của một số tổ chức, doanh nghiệp và bài học cho Tổng công ty</b> .....	<b>29</b>
1.6.1. <i>Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của một số tổ chức, doanh nghiệp</i> .....	29
1.6.2. <i>Bài học cho Tổng công ty</i> .....	32
<b>CHƯƠNG 2. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY TƯ VẤN XÂY DỰNG THỦY LỢI VIỆT NAM - CTCP</b> .....	<b>34</b>
<b>2.1. Khái quát về Tổng công ty</b> .....	<b>34</b>
2.1.1. <i>Quá trình hình thành và phát triển</i> .....	34
2.1.2. <i>Cơ cấu tổ chức của Tổng công ty</i> .....	35
2.1.3. <i>Đặc điểm và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam</i> .....	42
2.1.4. <i>Đặc thù của đơn vị ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân sự</i> .....	44
<b>2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam - CTCP</b> .....	<b>48</b>
2.2.1. <i>Cơ cấu lao động phân theo tuổi, giới tính</i> .....	48
2.2.2. <i>Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn</i> .....	50
2.2.3. <i>Cơ cấu lao động theo yêu cầu công việc</i> .....	51
<b>2.3. Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam</b> .....	<b>53</b>
2.3.1. <i>Cơ sở triển khai công tác đào tạo nhân lực tại Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam</i> .....	53
2.3.2. <i>Phân tích trách nhiệm giữa các bộ phận liên quan đến đào tạo nhân lực tại Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam</i> .....	54

2.3.3. Quy trình triển khai công tác đào tạo nhân lực tại Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam .....	55
2.3.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo .....	56
2.3.3.2. Lập kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực .....	60
2.3.3.3. Tổ chức thực hiện đào tạo .....	71
2.3.3.4. Đánh giá kết quả đào tạo.....	73
2.3.3.5. Bố trí, sử dụng nhân lực sau đào tạo .....	75
2.3.4. Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo trong doanh nghiệp .....	76
<b>2.4. Các nhân tố tác động đến công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty.....</b>	<b>80</b>
2.4.1. Nhân tố bên ngoài.....	80
2.4.2. Nhân tố bên trong .....	82
<b>2.5. Đánh giá chung về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty Tư vấn xây dựng Thủy lợi Việt Nam - CTCP.....</b>	<b>86</b>
<b>CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY TƯ VẤN XÂY DỰNG THỦY LỢI VIỆT NAM - CTCP .....</b>	<b>89</b>
<b>3.1. Phương hướng phát triển của Tổng công ty trong thời gian tới.....</b>	<b>89</b>
3.1.1. Phương hướng phát triển chung của Tổng công ty.....	89
3.1.2. Phương hướng công tác đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty trong thời gian sắp tới.....	90
<b>3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo NNL tại trụ sở chính Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam – CTCP.....</b>	<b>91</b>
3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo .....	91
3.2.2. Có sự quan tâm hơn nữa của Ban giám đốc .....	92
3.2.3. Nâng cao chất lượng đánh giá hiệu quả đào tạo .....	92
3.2.4. Đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực thông qua việc so sánh giữa lợi ích thu được và chi phí bỏ ra .....	94
3.2.5. Đa dạng hoá các loại hình đào tạo, chương trình đào tạo .....	95
3.2.6. Lập và quản lý có hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo .....	97

3.2.7. Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên.....	98
3.2.8. Sử dụng lao động hiệu quả sau khóa đào tạo .....	99
3.2.9. Áp dụng phần mềm quản trị nhân sự vào công tác đào tạo nguồn nhân lực.....	100
3.2.10. Một số giải pháp khác.....	100
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>103</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>104</b>



**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

<b>TỪ VIẾT TẮT</b>	<b>NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ</b>
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CTCP	Công ty cổ phần
DN	Doanh nghiệp
ĐVT	Đơn vị tính
LĐ	Lao động
NLĐ	Người lao động
NSDLĐ	Người sử dụng lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
SP	Sản phẩm
SXKD	Sản xuất kinh doanh

## DANH MỤC BẢNG BIỂU

STT	TÊN BẢNG BIỂU	TRANG
Bảng 2.1	Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2016-2018	
Bảng 2.2	Bảng thông tin cán bộ đảm nhiệm công tác quản trị nhân lực tại Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam.	
Bảng 2.3	Chức danh công việc và phân công lao động phòng Tổ chức nhân sự.	
Bảng 2.4	Cơ cấu lao động theo giới tính và tuổi đời tại Trụ sở chính Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam	
Bảng 2.5	Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn tại Trụ sở chính Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam	
Bảng 2.6	Chất lượng cán bộ lãnh đạo tại Trụ sở chính Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam	
Bảng 2.7	Chất lượng cán bộ, nhân viên Trụ sở chính Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam	
Bảng 2.8	Nhu cầu Đào tạo của các phòng ban tại Trụ sở chính Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam	
Bảng 2.9	Bản thống kê về hoạt động đào tạo hàng năm tại Trụ sở chính Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam	
Bảng 2.10	Kết quả khảo sát về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo	
Bảng 2.11	Kế hoạch chi phí đào tạo tại Trụ sở chính Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam	
Bảng 2.12	Đánh giá của NLĐ về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên đào tạo	
Bảng 2.13	Đánh giá của NLĐ về nội dung, chương trình đào tạo	
Bảng 2.14	Khả năng làm việc sau các khoá đào tạo năm 2018	
Bảng 2.15	Mức độ hài lòng về chương trình đào tạo	
Bảng 2.16	Đánh giá kết quả đào tạo tại Trụ sở chính Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam	
Bảng 2.17	Bảng so sánh chi phí đào tạo giữa kế hoạch với thực tế	
Bảng 3.1	Mô hình đánh giá của Donald Kir Patrick	

**DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ**

<b>STT</b>	<b>TÊN SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ</b>	<b>TRANG</b>
Sơ đồ 1.1	Lý Thuyết Khoảng Cách	15
Sơ đồ 1.2	Sơ đồ phân tích nhu cầu đào tạo	15
Sơ đồ 2.1	Bộ máy tổ chức của Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam – CTCP	

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngày nay trong bối cảnh cạnh tranh và hội nhập hơn bao giờ hết yếu tố con người thực sự đã trở thành thứ tài sản quý giá nhất, là chiếc chìa khóa dẫn đến thành công của mỗi tổ chức, doanh nghiệp. Tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong bất kỳ tổ chức nào dù lớn hay nhỏ, hoạt động trong bất kỳ lĩnh vực nào cũng là một hiện thực hiển nhiên không thể phủ nhận. Các tổ chức ngày càng nhận thức được rằng, cạnh tranh thị trường thế kỷ XXI sẽ là cạnh tranh nhân tài nên họ luôn tạo điều kiện thuận lợi nhất cho đào tạo nhân lực. Trong nhiều trường hợp, vốn và công nghệ có thể huy động và thực hiện nhưng để xây dựng được một đội ngũ nhân sự nhiệt tình, tận tâm và có khả năng thích hợp và làm việc có hiệu quả thì thật sự phức tạp và tốn kém nhiều hơn. Khi doanh nghiệp gặp phải những vấn đề như: thiếu nguồn lao động giỏi, nguồn nhân lực sẵn có không phát huy được hết khả năng hay người có năng lực thiếu cơ hội phát triển...thì công tác đào tạo nguồn nhân lực lại trở nên vô cùng quan trọng.

Đào tạo nguồn nhân lực giúp tổ chức sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho NLD hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng với công việc.

Là Tổng công ty hoạt động trong lĩnh vực thủy lợi – thủy điện, với Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam - CTCP thì công tác đào tạo nguồn nhân lực càng có ý nghĩa quan trọng bởi thực tế đặt ra đối với lĩnh vực tư vấn và xây dựng đòi hỏi đội ngũ cán bộ, chuyên gia phải có trình độ chuyên môn, đáp ứng cả về số lượng - chất lượng và yêu cầu ngày càng cao của khách hàng, với mục tiêu phấn đấu trở thành một doanh nghiệp tư vấn tầm cỡ trong khu vực và thế giới. Với chiến lược kinh doanh xem nhân lực là yếu tố hàng đầu, cùng với sự mở rộng lĩnh vực hoạt động, đầu tư thêm trang thiết bị hiện đại thì công tác đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty đặc biệt quan trọng. Vì vậy, Tổng công ty cần phải quan tâm đến vấn đề này nhằm giữ chân lao động, nâng cao chất lượng lao động. Đào tạo giúp người lao

động ngày một nâng cao trình độ chuyên môn cũng như tiếp thu được những tiến bộ khoa học kỹ thuật hiện đại. Như vậy, việc đào tạo là thật sự cần thiết và không thể thiếu được trong tổ chức, đòi hỏi doanh nghiệp phải có chiến lược đào tạo phù hợp. Nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo nguồn nhân lực trong Tổng công ty, tác giả đã lựa chọn đề tài: ***“Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam - CTCP”*** làm chủ đề nghiên cứu cho luận văn của mình.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

Vấn đề đào tạo nguồn nhân lực được nghiên cứu từ khá lâu. Hiện nay có rất nhiều nghiên cứu mang tính hệ thống, được xuất bản thành các giáo trình, sách hay các nghiên cứu lý luận về đào tạo nguồn nhân lực được đăng trên các tạp chí... Qua tìm hiểu, tác giả thấy ở Việt Nam và các nước phát triển đã có nhiều công trình nghiên cứu về đào tạo nhân lực theo nhu cầu của tổ chức như sau:

### **2.1. Công trình nghiên cứu nước ngoài**

*“Đào tạo nguồn nhân lực – làm sao để khởi ném tiền qua cửa sổ”* – năm 2007 của Business Edge [22]. Cuốn sách thảo luận về những vấn đề cơ bản liên quan đến hoạt động đào tạo trong doanh nghiệp dưới góc nhìn của nhà quản lý. Mục đích giúp nhà quản lý có thêm kiến thức và sự tự tin để xác định khi nào đào tạo, quyết định đào tạo ai, đào tạo cái gì, chuẩn bị những bước quan trọng trước, trong và sau đào tạo là không lãng phí, lập một kế hoạch đào tạo phù hợp với nguồn lực của doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Trong đào tạo nhân lực, vấn đề nhu cầu đào tạo được các nhà nghiên cứu đặc biệt quan tâm. Trong tác phẩm *“Xác định các công việc hướng dẫn người đào tạo phân tích nhu cầu và nhiệm vụ đào tạo”*, Zemke.R và Kramlinger.T. [25] đã khẳng định: trọng tâm của việc đào tạo là phải thu hẹp khoảng cách giữa việc thực thi công việc mong muốn với việc thực thi công việc hiện tại của người lao động. Khi việc phân tích nhu cầu đào tạo được lập kế hoạch và thực hiện một cách chuẩn mực thì kết quả này sẽ là nền tảng cho việc đào tạo có hiệu quả.

*“Kỹ năng hướng dẫn nhân sự - Harvard Business School Press”* [24] Cuốn sách cung cấp các giải pháp tức thời cho những thách thức thường gặp trong công việc của nhà quản lý. Cuốn sách sẽ giúp người đọc quyết định khi nào cần hướng dẫn người khác, tổ chức thực hiện các chương trình hướng dẫn

đào tạo một cách có chủ đích, điều chỉnh linh hoạt các phong cách hướng dẫn của chủ thể.

“*Tối đa hóa năng lực nhân viên – các chiến lược phát triển nhân tài nhanh chóng và hiệu quả*” (The manager’s guide to maximizing employee potential) – William J.Rothwell [26]. Cuốn sách đưa người đọc trải qua từng chiến lược đơn giản nhưng vô cùng hiệu quả để phát triển năng lực của nhân viên, trong đó có chiến lược thực hiện việc đào tạo nhân viên một cách thường xuyên thông qua công việc. Đây là cuốn sách rất cần thiết cho bộ phận nhân sự và các nhà quản lý trong việc thu hút, nuôi dưỡng và giữ người làm việc hiệu quả nhất.

## **2.2. Công trình nghiên cứu trong nước**

Đề tài luận án tiến sỹ “*Đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế*” của tác giả Đặng Thị Hương [4]. Luận án đã hệ thống hóa, bổ sung và phát triển những vấn đề lý luận liên quan đến đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu, rộng. Cụ thể, luận án đã xác định và làm rõ các đặc điểm về nội dung đào tạo, phương pháp đào tạo, tổ chức đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp vừa và nhỏ đáp ứng các yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

Tác giả Phan Văn Kha “*Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam*” [12]. Đây là cuốn sách chuyên khảo nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn về mối quan hệ giữa đào tạo và sử dụng nhân lực trong bối cảnh nền kinh tế thị trường ở Việt Nam hiện nay. Tác giả phân tích thực trạng mối quan hệ giữa đào tạo với sử dụng nhân lực trình độ trung cấp chuyên nghiệp ở Việt Nam và kinh nghiệm một số nước trên thế giới, từ đó đề ra một số giải pháp nhằm tăng cường công tác đào tạo với sử dụng nhân lực ở các cấp trình độ.

Tác giả Đinh Văn Toàn “*Phát triển nguồn nhân lực tại tập đoàn điện lực Việt Nam*”, luận án Tiến sỹ, Đại học Kinh tế quốc dân [3]. Tác giả hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về phát triển nguồn nhân lực, đánh giá tình hình phát triển nguồn nhân lực tại Tập đoàn điện lực Việt Nam. Đồng thời, tác giả đề xuất những giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong thời gian tới.

Tác giả Vũ Xuân Tiến có bài báo khoa học, đăng trên Tạp chí khoa học và công nghệ, Đại học Đà Nẵng số 5 (40), 2010: “*Một số vấn đề đào tạo và*

*phát triển nguồn nhân lực” [13]. Tác giả muốn nhấn mạnh nguồn nhân lực là nguồn lực quý giá nhất của tổ chức, là yếu tố quyết định sự thành bại của tổ chức trong tương lai. Bởi vậy, các tổ chức luôn tìm cách để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của mình. Một trong các biện pháp hữu hiệu nhất nhằm thực hiện mục tiêu trên là đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và được tham khảo để xây dựng hệ thống cơ sở lý luận cho đề tài. Bên cạnh các công trình nghiên cứu nêu trên còn rất nhiều các công trình nghiên cứu liên quan đến công tác đào tạo nhân lực nhưng tựu chung lại, các công trình nghiên cứu này mới chỉ nghiên cứu một góc độ nhỏ của công tác đào tạo nguồn nhân lực trong phạm vi giới hạn của tổ chức, doanh nghiệp mà đề tài đó nghiên cứu.*

Kế thừa những thành quả nghiên cứu đi trước, luận văn hy vọng góp phần nghiên cứu về lĩnh vực đào tạo nguồn nhân lực cho khối quản lý của tổng công ty thời gian tới nhằm đưa ra những giải pháp có lợi trong đào tạo nguồn nhân lực của đơn vị. Từ đó mang lại hiệu quả về sử dụng nhân lực cũng như hiệu quả về chất lượng nguồn nhân lực cho Tổng công ty.

### **3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu**

#### **3.1. Mục đích nghiên cứu**

Luận văn làm rõ những vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam - CTCP, từ đó đề xuất giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty.

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Hệ thống hóa, phân tích, luận giải và làm rõ những vấn đề cơ bản về đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

- Phân tích, đánh giá đúng mức thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty trên 2 góc độ những kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân.

- Đề xuất hệ thống giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam - CTCP đáp ứng yêu cầu phát triển trong giai đoạn hiện nay.

### **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

*Đối tượng nghiên cứu của luận văn:* nghiên cứu những vấn đề lý luận khái quát về nguồn nhân lực, tập trung vào đào tạo nguồn nhân lực, thực tiễn liên quan đến đào tạo nguồn nhân lực. Đây là quá trình trang bị kiến thức và

kinh nghiệm thực tiễn nhất định về chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động Tại Tổng công ty để mỗi người đều đảm nhận được vị trí của mình.

*Phạm vi nghiên cứu:* Tập trung đi sâu vào nghiên cứu thực trạng công tác công tác đào tạo nguồn nhân lực và hiệu quả công tác công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Trụ sở chính Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam – CTCP. Thời gian từ 2016 đến năm 2018.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

### **5.1. Phương pháp thống kê - phân tích**

Luận văn sử dụng số liệu được cung cấp từ phòng Tổ chức Nhân sự phòng Tài chính của Tổng công ty. Ngoài những tài liệu được cung cấp trực tiếp từ Tổng công ty còn có các văn bản, tài liệu từ sách báo, mạng internet và ý kiến trong các cuộc hội thảo. Phân chia những vấn đề lớn thành những bộ phận nhỏ cấu thành để phát hiện ra bản chất, yếu tố bên trong từ đó có thể hiểu một cách mạch lạc, hiểu được cái chung phức tạp từ các bộ phận cấu thành như: Phân tích thực trạng, nguyên nhân của vấn đề cần nghiên cứu...

### **5.2. Phương pháp phân tích, tổng hợp**

Từ những kết quả nghiên cứu từng mặt, phương pháp tổng hợp giúp nhận thức đầy đủ, đúng đắn cái chung, tìm ra bản chất, quy luật vận động của đối tượng nghiên cứu: Tổng hợp số liệu điều tra, nguyên nhân để đánh giá vấn đề.

### **5.3. Phương pháp điều tra xã hội học**

*Mục đích:* thu thập thông tin để nghiên cứu thực trạng và đánh giá về đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty và đề ra giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực ở đơn vị.

*Đối tượng điều tra là:* lãnh đạo, cán bộ, người lao động hiện đang làm việc tại Tổng công ty. Thời điểm tiến hành điều tra từ ngày 01/03/2018 đến hết ngày 01/6/2018.

## **6. Những đóng góp mới của luận văn**

*Giá trị lý luận:* Luận văn đã trình bày, lập luận, phân tích một cách toàn diện, có hệ thống và cụ thể về công tác đào tạo nguồn nhân lực đối với Khối quản lý Tổng công ty, bao gồm: khái niệm, nguyên tắc, vai trò, ý nghĩa; nội dung công tác đào tạo nguồn nhân lực. Luận văn cũng đã trình bày kinh nghiệm về đào tạo nguồn nhân lực của các doanh nghiệp khác. Để từ đó, Tổng công ty rút ra các bài học cho công tác đào tạo nguồn nhân lực của mình.



*Giá trị thực tiễn:* Luận văn đã đánh giá thực trạng nguồn nhân lực tại Tổng công ty. Qua hệ thống số liệu cập nhật từ đó rút ra các nguyên nhân, hạn chế cho công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty. Để từ đó đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại trụ sở chính Tổng công ty tư vấn xây dựng thủy lợi Việt Nam.

## **7. Cấu trúc luận văn**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được kết cấu theo 3 chương như sau:

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY TƯ VẤN XÂY DỰNG THỦY LỢI VIỆT NAM

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY TƯ VẤN XÂY DỰNG THỦY LỢI VIỆT NAM

## **CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

### **1.1. Các khái niệm cơ bản**

#### ***1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực***

Nguồn nhân lực: Nguồn lực con người, là một trong những nguồn lực quan trọng nhất của sự phát triển kinh tế và xã hội. Khái niệm nguồn nhân lực có thể đưa ra dưới nhiều góc độ khác nhau: Theo giáo trình Nguồn nhân lực; trường Đại học Lao động - Xã hội thì nguồn nhân lực được định nghĩa như sau:

- “Nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động”. Khái niệm này chỉ nguồn nhân lực với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội. [5, tr.25]

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

- “Nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định” [13, tr.16].

Theo cách hiểu này thì nguồn nhân lực là một phạm trù dùng để chỉ sức mạnh tiềm ẩn của dân cư, khả năng huy động tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội trong hiện tại cũng như tương lai.

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

Nguồn nhân lực, theo cách tiếp cận mới, có nội hàm rộng hơn bao gồm các yếu tố cấu thành về số lượng, tri thức, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức, tính năng động xã hội, sức sáng tạo, truyền thống lịch sử và văn hoá. Các khái niệm trên cho thấy nguồn lực con người không chỉ đơn thuần là lực lượng lao động đã có và sẽ có, mà còn bao gồm sức mạnh của thể chất, trí tuệ, tinh thần của các cá nhân trong một cộng đồng, một quốc gia được đem ra hoặc có khả năng đem ra sử dụng vào quá trình phát triển xã hội. Những khái niệm trên đây chỉ là nguồn nhân lực ở phạm vi vĩ mô của nền kinh tế. Trong

phạm vi doanh nghiệp, nguồn nhân lực được hiểu như sau: “Nguồn nhân lực của một doanh nghiệp bao gồm: Tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực” [10, tr.29].

### **1.1.2. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực**

“Đào tạo được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình” [10, tr.13].

Theo Tác giả Lê Thanh Hà: “Đào tạo là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc” [11, tr.46]. Với cách hiểu này, việc đào tạo phải được thiết kế sao cho thỏa mãn được nhu cầu đã xác định, có phân công vai trò và trách nhiệm của những người đã tham gia và có xác định mục tiêu rõ ràng. Đào tạo trong tổ chức có bốn dạng cơ bản: đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao. Theo tác giả, từ những khái niệm, quan điểm trên về đào tạo, có thể hiểu:

“Đào tạo nguồn nhân lực là quá trình tác động, dạy và rèn luyện con người thông qua việc tổ chức truyền thụ tri thức và những kinh nghiệm lịch sử xã hội của loài người để gây dựng họ trở thành người có hiểu biết đạt đến một trình độ chuyên môn nghề nghiệp nhất định, có khả năng đảm nhận một sự phân công lao động xã hội trong thời kỳ phát triển kinh tế - xã hội” [5, tr 45].

Theo tác giả Nguyễn Tiệp “Đào tạo nguồn nhân lực là quá trình thúc đẩy phát triển nguồn lực con người tri thức, phát triển các kỹ năng và các phẩm chất lao động mới, thúc đẩy sáng tạo thành tựu khoa học- công nghệ mới, bảo đảm cho sự vận động tích cực các ngành nghề, lĩnh vực và toàn xã hội. Quá trình đào tạo làm biến đổi nguồn nhân lực cả về số lượng, chất lượng và cơ cấu nhằm phát huy, khơi dậy những tiềm năng con người; phát triển toàn bộ và từng bộ phận trong cấu trúc nhân cách; phát triển cả về năng lực vật chất và tinh thần, tạo dựng và ngày càng nâng cao, hoàn thiện cả về đạo đức và tay nghề, cả về tâm hồn và hành vi từ trình độ chất lượng này đến lên trình độ chất lượng khác cao hơn, toàn diện hơn, đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu nhân lực cho CNH, HĐH đất nước” [8, tr 34]

### **1.1.3. Khái niệm công tác đào tạo nguồn nhân lực**

Công tác đào tạo nguồn nhân lực được hiểu “Là một quá trình bao gồm việc xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng quá trình đào tạo, triển khai thực

hiện đào tạo và đánh giá quá trình đào tạo nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp” [11, tr.35]. Thực hiện tốt công tác đào tạo nguồn nhân lực là điều kiện quyết định để các doanh nghiệp có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Do đó, trong các doanh nghiệp, công tác đào tạo cần phải được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch.

## **1.2. Vai trò và Ý nghĩa của đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

Có nhiều lý do để nói rằng công tác đào tạo là quan trọng và cần được quan tâm đúng mức trong doanh nghiệp, trong đó có ba lý do chủ yếu là:

- *Thứ nhất*, để đáp ứng yêu cầu công việc của doanh nghiệp hay chính là đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

- *Thứ hai*, để đáp ứng nhu cầu học tập, phát triển của người lao động.

- *Thứ ba*, đào tạo là những giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Không kể doanh nghiệp thuộc lĩnh vực nào hay quy mô như thế nào, việc đào tạo nhằm đúng vào nhu cầu của doanh nghiệp, luôn mang lại những lợi ích đáng kể cho doanh nghiệp, chúng ta có thể chia ra hai nhóm lợi ích sau:

- Những lợi ích hữu hình bao gồm: tăng sản lượng, giảm chi phí, tiết kiệm thời gian, tăng chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

- Những lợi ích vô hình như: cải thiện thói quen làm việc, cải tiến thái độ và hành vi thực hiện công việc, tạo ra môi trường làm việc tốt hơn, tạo điều kiện để nhân viên phát triển, nâng cao hình ảnh trên thương trường.

*Vai trò và ý nghĩa của đào tạo đối với doanh nghiệp, biểu hiện cụ thể ở các mặt sau:*

- Nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc.

- Đào tạo làm tăng niềm tin và động lực làm việc của nhân viên.

- Đào tạo nguồn nhân lực góp phần ổn định tổ chức.

- Đào tạo nguồn nhân lực tạo điều kiện áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật vào doanh nghiệp.

- Đào tạo giúp rút ngắn thời gian học hỏi của NLD và giám sát NLD.

- Đào tạo còn mang lại những lợi ích khác như: giải quyết các vấn đề mâu thuẫn nội bộ, nhân viên ý thức tốt hơn trong việc phục vụ khách hàng, nhanh chóng phát hiện sai sót từ nhà cung cấp,...

*Vai trò và ý nghĩa của đào tạo đối với người lao động cũng được thể hiện ở chỗ:*

Tạo ra tính chuyên nghiệp của người lao động, tạo ra sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại và tương lai, đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của công nhân viên, tạo cho người lao động có cách nhìn, tư duy mới để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

### **1.3. Nguyên tắc của công tác đào tạo nguồn nhân lực**

- *Đào tạo nguồn nhân lực phải hướng vào việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức:* nguyên tắc này đòi hỏi khi xây dựng một kế hoạch đào tạo, phải căn cứ vào mục tiêu phát triển của tổ chức để xác định nội dung đào tạo, các kiến thức và kỹ năng cần đào tạo, thái độ đối với công việc mà người lao động cần có.

Mục tiêu bao gồm: mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

+ Mục tiêu ngắn hạn: tập trung vào việc làm cho người lao động thực hiện tốt công việc được giao, khắc phục các thiếu sót trong kiến thức, kỹ năng và thái độ đối với công việc hiện tại.

+ Mục tiêu trung hạn: thường hướng tới việc trong tương lai gần, tổ chức cần đạt được sự phát triển như thế nào, đồng thời giúp cho người lao động nắm được các kỹ năng cần thiết để góp phần đạt mục tiêu đó.

+ Mục tiêu dài hạn: Lựa chọn những cá nhân nòng cốt để đào tạo chuyên sâu dựa trên định hướng phát triển trong tương lai của doanh nghiệp, đồng thời có những chương trình đào tạo định hướng đối với số lao động còn lại còn lại tại tổ chức mình. Nhằm đáp ứng những yêu cầu đặt ra.

- *Đào tạo phải xuất phát từ nhu cầu đào tạo:* điều này được xem xét từ hai phía: nhu cầu đào tạo xuất phát từ phía tổ chức và nhu cầu đào tạo xuất phát từ phía người lao động.

+ Nhu cầu xuất phát từ phía tổ chức: gồm những kiến thức, kỹ năng mà tổ chức muốn người lao động phải nắm vững và số người cần đào tạo ở từng loại kiến thức, kỹ năng.

+ Nhu cầu xuất phát từ phía người lao động: bao gồm mong muốn học tập của người lao động theo bậc trình độ và theo từng loại kiến thức, kỹ năng.

- *Việc tổ chức quá trình đào tạo phải đảm bảo không gây ảnh hưởng xấu đến sản xuất – kinh doanh và công tác của tổ chức:* Khi lên kế hoạch đào tạo, tổ chức sẽ có những tính toán để không gây ảnh hưởng xấu đến kết quả hoạt động của tổ chức.

Lựa chọn thời điểm đào tạo phù hợp để huy động nhiều người tham gia đào tạo nhất. Nếu nhu cầu đào tạo quá lớn có thể chia nhỏ thành nhiều lớp, nhiều đợt.

- *Kế hoạch đào tạo phải có tính khả thi*: với tổ chức thì nguồn lực là có hạn. Do đó, tổ chức cần phải sắp xếp các kiến thức, kỹ năng cần đào tạo theo thứ tự ưu tiên và lựa chọn nội dung đào tạo dựa trên ưu tiên đó sao cho nguồn lực có thể huy động, tổ chức có thể tiến hành một cách hiệu quả. Theo cách này tổ chức sẽ phải xác định:

+ Những kiến thức, kỹ năng tổ chức bắt buộc phải đào tạo là những kiến thức, kỹ năng người lao động thiếu mà nếu không tiến hành đào tạo sẽ không đáp ứng công việc được giao.

+ Những kiến thức, kỹ năng cần đào tạo bao gồm là những kiến thức, kỹ năng mà nếu không đào tạo người lao động vẫn có thể hoàn thành công việc nhưng chất lượng và hiệu quả công việc không cao.

+ Những kiến thức, kỹ năng nên đào tạo, bao gồm những kiến thức, kỹ năng có thể chưa cần cho trước mắt nhưng cần cho tương lai.

Mặt khác, mặc dù có đủ khả năng tiến hành đào tạo, song tổ chức sẽ không thể tiến hành đào tạo nếu thiếu đội ngũ giảng viên và cơ sở vật chất đào tạo.

Do đó, khi lập kế hoạch đào tạo cần cân nhắc, tính toán đầy đủ các yếu tố này.

- *Đào tạo phải đảm bảo chất lượng và hiệu quả*: Đòi hỏi đào tạo phải tiến hành bài bản, các nội dung và phương thức đào tạo phải đảm bảo cho người lao động tiếp thu và rèn luyện được các kiến thức và kỹ năng cần thiết.

#### **1.4. Nội dung công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

##### **1.4.1. Cơ sở triển khai công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp**

Hiện nay công tác đào tạo nhân lực là vấn đề mà các doanh nghiệp đều rất quan tâm, điều này cho ta nhận thấy rằng các doanh nghiệp đều đang nhận thức được đào tạo nhân lực là một trong những vấn đề cốt lõi để phát triển doanh nghiệp

Công tác đào tạo nhân lực được triển khai trên cơ sở sau:

- Bộ Luật lao động ban hành ngày 18 tháng 6 năm 2012 dành chương 4 từ điều 59 đến điều 62 quy định về học nghề, đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ kỹ năng nghề.

- Căn cứ vào quy chế đào tạo của doanh nghiệp

- Căn cứ vào tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp để xác

định nhu cầu nhân lực cần dùng cho doanh nghiệp trong giai đoạn tới để đảm bảo và phát triển tình hình kinh doanh.

- Kết quả đánh giá hoạt động của nhân viên trong kỳ đánh giá: dựa vào bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc và bản đánh giá kết quả thực hiện công việc

#### ***1.4.2. Phân định trách nhiệm các cấp, các bộ phận trong công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp***

##### ***\* Trách nhiệm của lãnh đạo cấp cao***

Lãnh đạo cấp cao có trách nhiệm định hướng cho công tác đào tạo nhân lực của doanh nghiệp. Họ cũng có trách nhiệm phối hợp với các bộ phận chức năng đưa ra kế hoạch sản xuất kinh doanh và mục tiêu của công ty trong từng thời kì, từ đó phòng hành chính - nhân sự lập kế hoạch đào tạo đảm bảo đủ nhân lực để thực mục tiêu đó của doanh nghiệp. Kí và phê duyệt các yêu cầu đào tạo, kế hoạch đào tạo, quyết định đào tạo do bộ phận đào tạo trình lên. Tham gia một số bước trong quy trình đào tạo, tham gia Hội đồng phỏng vấn đối với những vị trí cấp cao và đánh giá kết quả.

##### ***\* Trách nhiệm của lãnh đạo quản lý trực tiếp***

Lãnh đạo quản lý trực tiếp có trách nhiệm phối hợp với bộ phận đào tạo trong việc thực hiện các chính sách, công tác đào tạo. Quản lý trực tiếp nhân sự thuộc phạm vi quản lý của mình để xác định nhu cầu nhân sự để bổ sung, thay thế, hoàn thiện cơ cấu phòng ban.

Xác định nhu cầu đào tạo của bộ phận mình quản lý, cùng với bộ phận đào tạo phân tích nhu cầu cần đào tạo thực tế. Phối hợp với bộ phận đào tạo nhân lực trong một số bước của quy trình đào tạo và lựa chọn ứng viên phù hợp. Theo dõi hiệu quả làm việc của nhân viên mới đồng thời, kết hợp đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

##### ***\* Trách nhiệm của bộ phận làm công tác đào tạo nhân lực***

Bộ phận làm công tác đào tạo có trách nhiệm xây dựng quy chế, chính sách đào tạo nhân lực. Dựa trên đặc thù sản xuất kinh doanh, họ xây dựng quy chế đào tạo với từng loại lao động. Dựa vào yêu cầu về trình độ, chuyên môn cho từng vị trí đào tạo xây dựng thông báo và kế hoạch đào tạo riêng.

#### ***1.4.3. Quy trình triển khai công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp***

##### ***1.4.3. 1. Xác định nhu cầu đào tạo***

Công tác đào tạo của tổ chức phải kết hợp chặt chẽ với quy hoạch chiến

lược của tổ chức và thực tiễn quản lí của tổ chức, đây là mấu chốt thành bại trong công tác bồi dưỡng của mỗi một tổ chức. Trước khi thực hiện đào tạo, để đào tạo phục vụ đắc lực, công việc phải làm trước tiên là phân tích xem có tất yếu phải đào tạo không, nói cách khác bước này chính là xác định tính cần thiết của hoạt động đào tạo. Bước này chính là việc xác định thời gian, địa điểm và những bộ phận nào cần được đào tạo.

**- Phân tích Doanh nghiệp:**

Phân tích Doanh nghiệp là một trong 3 nhiệm vụ chính trong việc xác định chính xác nhu cầu đào tạo ở mỗi doanh nghiệp. Để có thể xác định được nhu cầu đào tạo thông qua việc phân tích doanh nghiệp, người làm công tác đào tạo cần thực hiện một số nội dung sau:

*Thứ nhất:* Căn cứ chiến lược, tầm nhìn của doanh nghiệp để phân tích mục tiêu phát triển của doanh nghiệp từ ngắn hạn cho đến dài hạn là gì: Chiếm lĩnh bao nhiêu thị phần, phát triển doanh số, gia tăng lợi nhuận, đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh...

*Thứ hai:* Phân tích NNL hiện có “cả về chất và lượng” để có thể thực hiện thành công các mục tiêu trên của doanh nghiệp.

*Thứ ba:* Phân tích một số chỉ tiêu định lượng đánh giá hiệu quả quản trị NNL như : NSLĐ, chi phí nhân công để xác định xem thông qua đào tạo có thể tối ưu hóa được các chỉ tiêu này hay không.

Ngoài ra, để xác định được nhu cầu đào tạo một cách chính xác, cần thảo luận thêm với các cấp quản lý và NLĐ. Bên cạnh đó, cần phân tích kết quả thống kê và phân tích các dữ kiện thông tin nhân lực, thực hiện quan sát của mình để từ đó có thể đưa ra được bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo chính xác nhất cho doanh nghiệp.

**- Phân tích công việc:**

Phân tích công việc là nghiên cứu công việc một cách chi tiết nhằm làm rõ các nhiệm vụ, trách nhiệm và các yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Mục đích của phân tích công việc là nhằm trả lời cho câu hỏi nên giảng dạy cái gì khi đào tạo để cho người được đào tạo có thể thực hiện được tốt nhất các công việc của mình. Một số vấn đề cần quan tâm khi thực hiện phân tích công việc bao gồm:

*Bảng mô tả công việc (Job description):*

- Vị trí của công việc trong cơ cấu tổ chức.



- Quyền hạn và trách nhiệm.
- Các hoạt động chính của công việc đó.

*Những tiêu chuẩn công việc (specifications of job)*

- Công việc đòi hỏi các kỹ năng, khả năng và năng lực của NLD để hoàn thành công việc.

- Các đặc thù của công việc là cơ sở cho công tác tuyển chọn sao cho chọn lựa được người có thể hoàn thành công việc.

Đối với các doanh nghiệp đã có hệ thống các bản mô tả công việc, tiêu chuẩn chức danh tương ứng công việc thì việc phân tích công việc sẽ đơn giản đi rất nhiều. Phần lệch pha (kiến thức, kỹ năng và thái độ) giữa tiêu chuẩn chức danh và kiến thức, kỹ năng và thái độ của NLD chính là những gì cần phải đào tạo cho NLD. Cần tránh lầm lẫn ở đây chính là phân tích để định hướng cho NLD chứ không phải là định hướng công việc hay đơn giản là xem NLD cần phải làm gì để thực hiện tốt công việc.

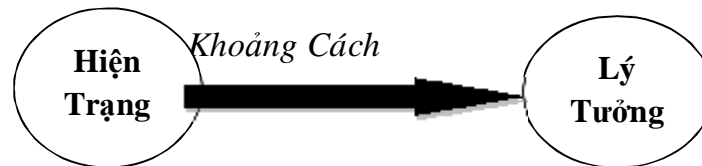
**- Phân tích NLD:**

Phân tích NLD là phân tích đối tượng, trình độ, kiến thức, kỹ năng và thái độ hiện có của NLD đó. Khi phân tích NLD dựa vào kết quả thực hiện công việc hiện tại của NLD thông qua hệ thống đánh giá thực hiện công việc, trao đổi với người quản lý trực tiếp, trao đổi với đồng nghiệp khách hàng có liên quan... Từ bản đánh giá thực hiện công việc tìm ra được điểm mạnh, điểm yếu của từng NLD, tìm ra các mặt mà NLD chưa làm được để có phương pháp điều chỉnh kịp thời. Sau đó đem kết quả mà NLD làm được trong thực tế so sánh với yêu cầu về kết quả thực hiện công việc xem khoảng cách là bao nhiêu và khoảng cách này ảnh hưởng đến hoạt động SXKD như thế nào. Thêm nữa cũng cần tìm hiểu về nguyên nhân của những khoảng cách này là do đâu. Liệu có phải những yếu kém của kết quả thực hiện công việc là do sự thiếu hụt những kỹ năng, kiến thức và khả năng của NLD hay là do những vấn đề liên quan tới động lực làm việc của NLD, thiết kế công việc không hợp lý... Khi xác định đào tạo là một giải pháp phù hợp thì ta dễ dàng xác định được nội dung đào tạo là gì, cần đào tạo kiến thức, kỹ năng gì, tùy từng công việc, từng NLD mà có nội dung cụ thể.

Để xem xét các vấn đề trên thì tổ chức dựa vào phân tích công việc và đánh giá tình hình thực hiện công việc. Để hoàn thành được công việc và nâng cao năng suất lao động với hiệu quả lao động cao, thì tổ chức phải

thường xuyên xem xét, phân tích kết quả thực hiện công việc hiện tại của người lao động thông qua hệ thống đánh giá thực hiện công việc. Để tìm ra những yếu kém, thiếu hụt về khả năng thực hiện công việc của người lao động so với yêu cầu của công việc đang đảm nhận, sau đó, tìm ra nguyên nhân dẫn đến những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng của người lao động so với yêu cầu của công việc, đó là cơ sở xác định nhu cầu đào tạo. Như vậy chúng ta có thể thấy bản chất của xác định nhu cầu đào tạo như sau:

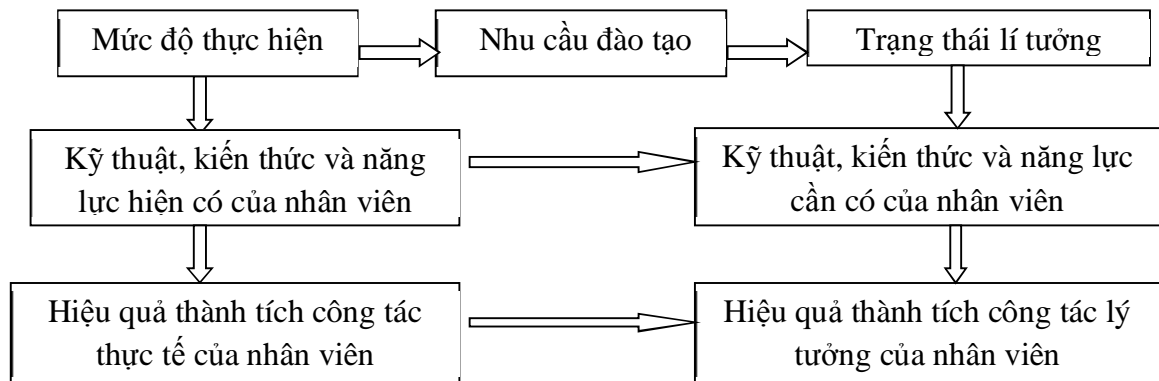
Nhu cầu đào tạo = Thành tích công tác lí tưởng – thành tích công tác thực tế



### Sơ Đồ 1.1: Lý Thuyết Khoảng Cách

(Nguồn: Phương pháp phân tích khoảng cách của Beckhard và Harris, 1987)

Dựa trên phương pháp phân tích khoảng cách ta có sơ đồ phân tích nhu cầu đào tạo như sau:



### Sơ đồ 1.2: Sơ đồ phân tích nhu cầu đào tạo

Mục đích của sơ đồ phân tích khoảng cách (hay nhu cầu đào tạo) là tìm ra các khoảng cách có thể lấp đầy bằng đào tạo, phân tích nguyên nhân tạo ra những khoảng cách giữa hình ảnh “lý tưởng” và “hiện trạng”.

Kết quả mô tả tình trạng hiện tại của nhân viên sẽ được xem xét với hình ảnh tương lai để xác định những gì cần thay đổi và những gì không cần thay đổi. Đào tạo là một trong những cách phát triển nguồn nhân lực nhưng không phải là cách duy nhất. Vì vậy, để làm được việc này, ta cần phải tìm ra hiện trạng và tìm ra hình ảnh lý tưởng để xác định các khoảng cách. Sau đó mới biết được khoảng cách nào có thể đáp ứng bằng đào tạo được.

Trong sơ đồ trên trạng thái lý tưởng là hình ảnh học viên làm việc tốt nhất ở mỗi vị trí công việc của mình, học viên có đủ các kỹ năng, kiến thức và phương pháp tiên tiến nhất, phù hợp nhất, để làm việc với hiệu quả cao nhất có thể. Mức độ hiện thực là hình ảnh con người đang có. Trong những kỹ năng, kiến thức, thái độ làm việc hiện tại của họ, có những điều tốt, hiệu quả như mong đợi, và có những điều chưa được như mong đợi và chưa đáp ứng được nhu cầu của đối tượng phục vụ.

Nhu cầu đào tạo (khoảng cách) là những điểm cần thay đổi ở hình ảnh hiện thực để đạt tới hình ảnh lý tưởng. So sánh giữa hình ảnh hiện thực và lý tưởng ta sẽ thấy rằng để có được hình ảnh lý tưởng, cần tăng thêm một số kỹ năng, kiến thức và thái độ phù hợp; và cũng cần bỏ bớt, hay thay đổi một số kỹ năng, kiến thức và thái độ không còn phù hợp. Những điều cần thêm và cần bớt đó chính là nhu cầu đào tạo (hay khoảng cách). Như vậy, việc thêm những điểm phù hợp, hay bớt những điểm không còn phù hợp đều là công việc “*lấp đầy các khoảng cách*”.

#### 1.4.3.2. Lập kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực

##### \* **Xác định mục tiêu đào tạo**

Xác định mục tiêu đào tạo sẽ có được phương hướng rõ ràng cho kế hoạch đào tạo, đó cũng là cái giá đỡ cho kế hoạch đào tạo. Mục tiêu đào tạo NNL có thể chia làm nhiều cấp, từ mục tiêu tổng thể của một hoạt động đào tạo nào đó cho đến mục tiêu cụ thể của mỗi môn học, càng xuống dưới càng cụ thể. Mục tiêu đào tạo NNL có thể được phân ra thành các nhóm mục tiêu khác nhau như: mục tiêu về kiến thức, mục tiêu về kỹ năng thực hiện công việc và mục tiêu về hành vi, thái độ đối với công việc. Xác định mục tiêu đào tạo chính là việc xác định:

- Các kỹ năng cụ thể sẽ được đào tạo.
- Thời gian đào tạo.
- Số người được đào tạo.
- Xác định ai là người đào tạo: cán bộ đào tạo là những người trong công ty hay là thuê từ các tổ chức bên ngoài?
- Tính thường xuyên trong việc tổ chức các lớp đào tạo.

Xác định mục tiêu đào tạo sẽ có được phương hướng rõ ràng cho kế hoạch đào tạo và đó cũng là cái giá đỡ cho kế hoạch đào tạo. Xác định mục tiêu đào tạo phải chú ý đến tôn chỉ của doanh nghiệp và xuất phát từ góc độ

công nhân viên, tức là có thể thực hiện được, viết thành văn rõ ràng tường tận, không mang tính trừu tượng chung chung. Khi đặt ra mục tiêu, mọi tổ chức đều cần tuân thủ nguyên tắc SMART Specific (cụ thể); Measurable (Đo lường được); Achievable (Có thể đạt được); Relevant (Có liên quan); Timebound (Hạn định thời gian hợp lý).

**\* Lựa chọn các hình thức đào tạo và Phương pháp đào tạo**

**- Các hình thức đào tạo:**

Bàn về hình thức đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức, doanh nghiệp, với những tiêu thức khác nhau: phạm vi, mục đích... sẽ phân chia đào tạo theo những tên gọi khác nhau, tùy thuộc tổ chức lựa chọn một tiêu thức riêng. Trong đó, có những hình thức đào tạo sau:

- *Đào tạo mới*: là việc tiến hành đào tạo cho cá nhân chưa qua đào tạo với mục tiêu chính là giúp cho người lao động có trình độ chuyên môn – kỹ thuật đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức.

- *Đào tạo lại*: là việc đào tạo cho người lao động đã qua đào tạo xong chuyên môn chưa phù hợp với công việc đảm nhận.

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

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

**- Các phương pháp đào tạo:**

Việc xây dựng phương pháp đào tạo cần căn cứ vào nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo và đối tượng đào tạo đã xác định ở trên để đưa ra được phương pháp hợp lý. Ví dụ như một doanh nghiệp mà đối tượng đào tạo là lao động quản lý thì có thể áp dụng một số phương pháp như luân chuyển, thuyên chuyển công việc, đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ, kèm cặp và chỉ bảo... Còn nếu đối tượng là công nhân kỹ thuật thì có thể sử dụng các phương pháp như đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc, đào tạo theo kiểu học nghề, tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp...

Như vậy, trên thực tế có rất nhiều phương pháp đào tạo nhân lực mà doanh nghiệp có thể lựa chọn. Nhưng trong khuôn khổ bài viết, em xin đưa ra một số phương pháp đào tạo sau:

*Đào tạo trong công việc:*

Đào tạo trong công việc là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ được học những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn. Đào tạo trong công việc là phương pháp đào tạo hiệu quả, cơ bản nhất, nó hỗ trợ bổ sung cho các hình thức đào tạo ngoài công việc. Đây là phương pháp rất hiệu quả trong việc truyền đạt kiến thức và kỹ năng liên quan trực tiếp đến công việc thông qua hình thức tiếp cận trực tiếp của một người hướng dẫn tại nơi làm việc. Nhóm phương pháp này bao gồm:

• *Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc*

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

• *Đào tạo theo kiểu học nghề*

Chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết ở trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm; được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân. Phương pháp này thực chất là sự kèm cặp của công nhân lành nghề đối với người học và là phương pháp thông dụng ở Việt Nam.

• *Đào tạo theo kiểu kèm cặp và chỉ bảo*

Là phương pháp đào tạo trên cơ sở một kèm một được áp dụng đối với lao động quản lý. Phương pháp này thường dùng để giúp cho các cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và công việc trong tương lai thông qua sự kèm cặp chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn.

Có 3 cách để kèm cặp là:

- Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp
- Kèm cặp bởi một cố vấn

- Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn

• Đào tạo theo kiểu luân chuyển và thuyên chuyển công việc

Phương pháp này áp dụng cho những chương trình đào tạo người quản lý, bằng cách chuyển người học từ những vị trí này sang vị trí khác làm cho họ nắm được kỹ năng làm việc và kỹ năng xử lý tình huống ở tất cả các lĩnh vực khác nhau để họ có thể làm được những công việc cao hơn trong tương lai. Có thể luân chuyển và thuyên chuyển công việc theo ba cách:

- Chuyển đối tượng đào tạo đến nhận cương vị quản lý ở một bộ phận khác trong tổ chức nhưng với chức năng và quyền hạn như cũ.

- Người quản lý đến nhận cương vị công tác mới người lĩnh vực chuyên môn của họ.

- Người quản lý được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi nội bộ một nghề chuyên môn.

Đào tạo ngoài công việc:

Đào tạo ngoài công việc là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách ra khỏi sự thực hiện các công việc thực tế. Đào tạo ngoài công việc thường được thực hiện bên ngoài nơi làm việc với những sự chỉ dẫn trong lớp học. Đào tạo ngoài công việc sẽ rất hiệu quả trong việc truyền đạt các kiến thức kỹ năng cơ bản cho một nhóm lớn những người lao động. Nhóm phương pháp này bao gồm:

• *Tổ chức các lớp ngoài doanh nghiệp*

Trong phương pháp này chương trình đào tạo gồm hai phần: lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết được giảng tập trung do các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật phụ trách. Còn phần thực hành được tiến hành ở các xưởng thực tập và do công nhân lành nghề hướng dẫn. Phương pháp này được áp dụng đối với những nghề tương đối phức tạp hoặc công việc có tính đặc thù mà việc đào tạo bằng kèm cặp không đáp ứng yêu cầu cả về số lượng và chất lượng.

• *Gửi đi học ở các trường, lớp chính quy*

Doanh nghiệp cử người lao động đến học tập ở các trường dạy nghề hoặc quản lý do các Bộ, Ngành, Trung ương tổ chức nhằm nâng cao trình độ cho nhân viên cả về lý thuyết và thực hành.

• *Các bài giảng, hội nghị và hội thảo*

Phương pháp này có thể được tiến hành ở doanh nghiệp hoặc ở bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các phương pháp khác.

Theo phương pháp này, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó họ học được kiến thức và kinh nghiệm cần thiết.

- *Đào tạo từ xa*

Là phương pháp đào tạo mà người học và người dạy không cùng gặp nhau trực tiếp tại một địa điểm và thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian: sách, tài liệu, đĩa CD, VCD, internet..

- *Đào tạo theo kiểu chương trình hóa có sự trợ giúp của máy tính*

Đây là phương pháp hiện đại, các chương trình được viết sẵn trên máy tính, học viên chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính. Theo đó, học viên được học và được giải đáp ngay trên máy tính. Máy tính sẽ trả lời những thắc mắc cũng như kiểm tra kiến thức của người sử dụng, đồng thời còn chỉ ra cho học viên biết mình còn thiếu kiến thức nào, cần tham khảo thêm tài liệu gì. Phương pháp này thường rất tốn kém và mất nhiều thời gian để soạn thảo và xây dựng chương trình.

- *Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm*

Các cuộc hội thảo học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính... phương pháp này giúp cho học viên có nhiều cơ hội thực hành các kiến thức đã học, nâng cao khả năng ứng biến và giải quyết các vấn đề và công việc khi đối mặt thực tế.

- *Đào tạo theo kiểu mô hình ứng xử*

Là phương pháp đào tạo được áp dụng cho cấp quản trị. Phương pháp này sử dụng các băng video được soạn thảo đặc biệt để minh họa xem các nhà quản trị đã hành xử thế nào trong các tình huống khác nhau và để phát triển các kỹ năng giao tiếp. Các học viên sẽ học tập dựa vào quan sát các hoạt động của mô hình đó. Mô hình này giúp học viên nhận biết được các chuẩn mực ứng xử ở tư cách là chính học và người khác khi đứng trước việc giải quyết một vấn đề.

- *Đào tạo kỹ năng xử lý công văn giấy tờ*

Theo phương pháp này người quản lý nhận được một loạt các tài liệu, các bản ghi nhớ, các chương trình, các báo cáo, lời dặn dò của cấp trên và các thông tin khác mà một người quản lý có thể nhận được khi vừa tới nơi mà việc và học 20 có trách nhiệm xử lý nhanh chóng và đúng đắn. Phương pháp này giúp cho học viên học cách ra quyết định nhanh chóng trong công việc

hằng ngày.

• *Đào tạo theo phương pháp đóng kịch*

Là phương pháp đào tạo mà theo đó, các tình huống thực tế được người dạy.

dựng lên theo một kịch bản và giao cho người học diễn hoặc người đào tạo đưa ra chủ đề giao cho các nhóm tự dựng ra kịch bản và diễn xuất. Khi một nhóm diễn kịch của mình, các nhóm khác sẽ theo dõi và đưa ra ý kiến nhận xét. Phương pháp này giúp người học phát huy được tính sáng tạo trong học tập, hiểu sâu hơn những kiến thức và rèn kỹ năng cho học viên. Phương pháp này đòi hỏi quy mô lớp nhỏ, kinh phí đào tạo lớn và mất khá nhiều thời gian.

\* **Thời gian và địa điểm tiến hành đào tạo**

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

- Nên mở các lớp đào tạo vào thời điểm nào để có thể huy động được số học viên cần đào tạo theo kế hoạch. Do mật độ công việc của các đơn vị trong tổ chức vào các thời điểm khác nhau là khác nhau nên khi lập kế hoạch đào tạo, lựa chọn thời điểm đào tạo là thời điểm có mức độ bận việc ít nhất để có thể huy động được các học viên cần đào tạo.

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

Kết hợp cả 2 loại thời gian trên, người lập kế hoạch đào tạo có thể xác định được thời gian có thể mở lớp đào tạo. Về địa điểm đào tạo, tổ chức có thể xác định mở lớp đào tạo ngay trong tổ chức (nếu tổ chức có đủ địa điểm học đáp ứng các nhu cầu học tập) hoặc thuê bên ngoài.

\* **Lựa chọn đội ngũ giảng viên đào tạo**

Trong suốt quá trình đào tạo giáo viên là người không thể thiếu, việc lựa chọn giáo viên cũng rất quan trọng. Phải lựa chọn giáo viên có trình độ chuyên môn cao đồng thời cũng tiết kiệm được nhiều chi phí nhất cho tổ chức. Mỗi tổ chức có thể lựa chọn giáo viên theo các cách sau:

- Lựa chọn giáo viên ngay từ bên trong các doanh nghiệp: Việc lựa chọn này có ưu điểm là tiết kiệm được chi phí cho doanh nghiệp và dễ quản lý. Nhưng ngược lại nhược điểm là khả năng truyền đạt kiến thức không cao.

- Lựa chọn giáo viên từ bên ngoài doanh nghiệp: sẽ có ưu điểm là khả năng truyền đạt cao tạo điều kiện cho các học viên tiếp thu kiến thức chuyên môn nhanh chóng, nhưng với cách này rất khó quản lý và chi phí cao.

Vì vậy, tổ chức nên kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong tổ chức, việc kết hợp này cho phép người học tiếp cận



với những kiến thức mới, đồng thời không xa rời thực tiễn tổ chức. Các giáo viên cần phải được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo chung. b) Chất lượng giảng dạy cao hay thấp của giáo viên là nhân tố quan trọng để quyết định chất lượng đào tạo học viên. Bộ phận đào tạo phải xây dựng cho tổ chức một đội ngũ cán bộ giảng dạy có chất lượng cao để đảm bảo cho việc đào tạo được thành công.

**\* Chuẩn bị cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo**

Người lập kế hoạch đào tạo cũng cần xác định rõ chuẩn bị điều kiện gì để tiến hành lớp học. Những vấn đề cần chuẩn bị là:

- Tài liệu, sách, giáo trình, các tư liệu học tập khác dành cho học viên. Những tài liệu, sách, giáo trình nào là quan trọng nhất, bắt buộc phải cung cấp cho học viên? Những tài liệu nào nên cung cấp thêm?

- Các phương tiện phục vụ giảng dạy cần thiết cho lớp học. Chẳng hạn, giấy A4, bảng lật, laptop, máy chiếu, vv...

- Những điều kiện vật chất khác như: nước uống, hoa quả, vv...

**\* Lập kế hoạch kinh phí đào tạo**

Kinh phí đào tạo của tổ chức là yếu tố quyết định chất lượng đào tạo. Khi lập kế hoạch đào tạo chúng ta cần dự tính về chi phí đào tạo để sau này đánh giá về mặt hiệu quả tài chính do đào tạo mang lại.

Chi phí đào tạo bao gồm:

+ Chi phí dành cho việc lập kế hoạch đào tạo: đó là chi phí thu thập thông tin để xác định nhu cầu đào tạo và các chi phí khác phục vụ cho quá trình lập kế hoạch.

+ Chi phí để mua sắm các trang thiết bị cần thiết, các công cụ dụng cụ cho việc đào tạo.

+ Chi phí sai hỏng của học viên khi được đào tạo trong công việc, chi phí cơ hội khi cử học viên đi học ở các lớp ngoài công việc.

+ Chi phí trả lương cho giáo viên đào tạo.

+ Chi phí cho triển khai các hoạt động như mở lớp, theo dõi học viên...

Có thể nói đây là bước quan trọng trong trình tự xây dựng chương trình đào tạo bởi chi phí đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo, bởi chi phí của việc học và giảng dạy rất tốn kém.

**1.4.3.3. Tổ chức thực hiện đào tạo**

Việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo do bộ phận quản trị nhân lực

chủ trì. Bộ phận này cần phối hợp với các bộ phận khác trong tổ chức để tiến hành các khâu công việc sau:

- Quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của những cá nhân và bộ phận tham gia vào việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo.
- Đôn đốc các cá nhân có liên quan thực hiện kế hoạch đào tạo theo đúng lịch trình.
- Xác định những người cần đào tạo và được cử đi đào tạo trong từng đợt đào tạo.

Căn cứ trên các quy định về việc lựa chọn đối tượng đào tạo, bộ phận quản trị sẽ phối kết hợp với các bộ phận khác để xác định những người cần được cử đi đào tạo trong mỗi khóa đào tạo. Danh sách này có thể bao gồm những người chính thức và một số phương án dự phòng.

- Mở các lớp đào tạo.

Cá nhân được giao phụ trách mở các lớp đào tạo sẽ chọn thời gian và địa điểm. Trong trường hợp cần thiết có thể trình lên lãnh đạo về việc điều chỉnh kế hoạch đào tạo. Trên cơ sở chương trình đào tạo đã lập, sẽ xác định tên các giảng viên sẽ mời giảng. Tổ chức cần soạn và gửi đi các văn bản sau:

+ Công văn mời giảng viên. Trong công văn này cần nêu rõ giảng viên được mời sẽ giảng nội dung gì? Cần chuẩn bị tài liệu giảng dạy nào? Thời gian và địa điểm sẽ tiến hành giảng dạy, đối tượng học viên là ai?

- + Quyết định cử cán bộ đi học

- Kiểm tra, giám sát quá trình đào tạo. Nhân viên được giao phụ trách chương trình đào tạo sẽ phải theo dõi sĩ số lớp học, theo dõi tiến độ học tập của học viên và chất lượng dạy học của giảng viên.

#### *1.4.3.4. Đánh giá kết quả đào tạo*

Sau khi tiến hành các khoá đào tạo, cần phải tiến hành cuộc đánh giá về chương trình đào tạo cũng như kết quả đào tạo đạt được.

Đánh giá chương trình đào tạo đó là việc cung cấp cho cán bộ phụ trách đào tạo những thông tin về chương trình đào tạo của mình, từ đó có thể phát huy những mặt mạnh và sửa đổi, khắc phục những mặt yếu, kém trong chương trình đào tạo. Từ đó tìm ra được chính sách đào tạo hợp lý, hiệu quả nhất cho tổ chức của mình.

Đánh giá kết quả của chương trình đào tạo cũng có thể được hiểu là việc đánh giá những kiến thức thu được của những học viên và khả năng học viên

ứng dụng những kiến thức đã được học vào thực tiễn công việc của họ.

Sau khi tổ chức chương trình đào tạo, tổ chức sẽ tiến hành đánh giá kết quả chương trình đào tạo theo những tiêu chí mà tổ chức xác định. nội dung này sẽ được trình bày kỹ hơn ở phần sau.

#### *1.4.3.5. Bố trí, sử dụng nhân lực sau đào tạo*

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

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

- Tạo cơ hội cho người lao động sử dụng kiến thức và kỹ năng đã được đào tạo.
- Mở rộng công việc cho người lao động.
- Trao dần quyền tự chủ trong giải quyết công việc cho người lao động.
- Khuyến khích, động viên kịp thời người lao động khi thực hiện nhiệm vụ mới.

- Tăng thù lao lao động cho người lao động xứng đáng với trình độ mới.

#### **1.4.4. Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo trong Doanh nghiệp**

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

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

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

- Hệ số hoàn thành mức của cá nhân người lao động so với trước khi đào tạo.
- Số công nhân có sáng kiến cải tiến kỹ thuật so với trước khi đào tạo.

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

- Tỷ lệ công việc được hoàn thành đúng hoặc trước thời hạn với chất lượng so với trước khi đào tạo.

- Tỷ lệ lao động có thể hoàn thành những công việc mới sau đào tạo.

- Số lượng tỷ lệ lao động sau đào tạo được mở rộng công việc hoặc đảm đương tốt các vị trí công việc mới

- Tỷ lệ lao động có sáng kiến thay đổi về lề lối và cách thức làm việc.

- Tỷ lệ lao động có chất lượng công việc cao hơn hẳn so với trước khi đào tạo.
- Để đánh giá hiệu quả đào tạo các tổ chức có thể sử dụng thêm tiêu chí:
- Tỷ lệ tăng doanh thu và lợi nhuận của tổ chức sau đào tạo.
- Tỷ lệ tăng tiền lương và thu nhập của người lao động sau đào tạo.

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

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

- Mức độ nhiệt tình của người lao động tăng lên so với trước khi đào tạo (có thể phỏng vấn người quản lý trực tiếp để xác định).
- Tỷ lệ lao động có cách tiếp cận mang tính chuyên nghiệp hơn so với trước khi đào tạo.
- Sự thay đổi thái độ của người lao động khi nhận việc và thực hiện công việc so với trước khi đào tạo (nhận việc với thái độ vui vẻ hơn thoải mái hơn, tự tin hơn hoặc khi thực hiện công việc có tính cầu thị cao hơn, tự tin hơn...)

• **Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo**

Đây là một trong những chỉ tiêu quan trọng nhất được các tổ chức quan tâm đó là thời gian thu hồi lại kinh phí đào tạo, thời gian thu hồi kinh phí càng ngắn thì sự quyết tâm của tổ chức đối với vấn đề đào tạo càng cao.

Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo được tính theo công thức:

$$T = Cđt / M$$

Trong đó:

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

*Cđt: là tổng kinh phí mà tổ chức phải chi trả cho đào tạo trung bình trong năm ( gồm: chi phí để tổ chức các lớp, chi phí để trả lương và phụ cấp khác cho người lao động trong quá trình đi học mà không làm việc...)*

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

• **Một số tiêu chí khác.**

Việc đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực, ngoài việc sử dụng những chỉ tiêu nêu trên, doanh nghiệp có thể đánh giá bằng phương pháp trắc nghiệm, phỏng vấn, thi hoặc thông qua thái độ hành vi hay sự phản ứng của người đào tạo.

Việc đánh giá chương trình đào tạo là một việc làm tương đối khó khăn khi đánh giá được xây dựng trên cơ sở việc thiết kế chương trình đào tạo ban

đầu. Trong đánh giá hiệu quả đào tạo cần phải hiểu được tiêu chuẩn nào là quan trọng nhất cần phải được làm rõ khi đánh giá. Mục tiêu ban đầu đề ra có đạt được không? Đạt được ở mức độ nào và có những tồn tại gì?

Mặc dù việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo là một việc tương đối phức tạp nhưng là một việc làm cần thiết. Nó giúp tổ chức xác định được những kỹ năng, kiến thức và thái độ hành vi của đội ngũ cán bộ quản lý và nhân viên của tổ chức và phát hiện ra những nhược điểm của chương trình đào tạo, tìm ra nguyên nhân và phương hướng giải quyết trong những năm tới không mắc phải nữa.

### **1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực**

Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo trong doanh nghiệp được chia thành 2 nhóm là các nhân tố thuộc môi trường bên trong và các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài.

#### **1.5.1. Nhân tố bên ngoài**

##### *1.5.1.1. Đối thủ cạnh tranh*

Trong xu thế hội nhập quốc tế. cuộc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng trở lên gay gắt hơn, các doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh với các doanh nghiệp trong nước mà còn cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài có kinh nghiệm hơn trong kinh tế thị trường. Để cạnh tranh thành công, việc đầu tư vào công tác đào tạo nguồn nhân lực là điều tất yếu. Nhận thức được điều đó, nhiều doanh nghiệp đã chú trọng vào công tác đào tạo, tích cực đổi mới và cải thiện các phương pháp đào tạo. Đầu tư vào con người, đầu tư vào đào tạo là chiến lược đúng đắn của các doanh nghiệp Việt Nam trên thị trường.

##### *1.5.1.2. Môi trường pháp lý*

Không chỉ riêng hoạt động đào tạo NNL mà tất cả các hoạt động của doanh nghiệp đều bị giới hạn bởi những khuôn khổ pháp lý do Nhà nước quy định, phải đảm bảo không bị trái pháp luật. Hiện nay đã có rất nhiều quy định liên quan đến công tác đào tạo. Những quy định này được đưa vào Bộ luật lao động, Luật dạy nghề... Đây được coi là cơ sở pháp lý yêu cầu bắt buộc các doanh nghiệp phải tuân theo. Đây là một trong điểm thuận lợi cho việc thực hiện công tác đào tạo NNL tại doanh nghiệp, giúp DN và NLĐ có cơ sở pháp lý để giải quyết nếu có xảy ra tranh chấp trong công tác đào tạo nhân lực.

##### *1.5.1.3. Tiến bộ khoa học công nghệ*

Cạnh tranh về khoa học công nghệ là một trong những vấn đề sống còn

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

#### *1.5.1.4. Thị trường lao động*

Nhân lực của doanh nghiệp có khi biến động do một số người thuyên chuyển đi nơi khác, về hưu, ốm đau, chết, tai nạn, kỷ luật, buộc thôi việc. Vì vậy, nhu cầu bổ sung nhân lực xuất hiện và nguồn bổ sung này phải tìm từ thị trường lao động bên ngoài.

Mặt khác, do nhu cầu phát triển và mở rộng sản xuất nên tổ chức cần có thêm nhân lực để hoàn thiện nhiệm vụ. Ngoài ra, nhu cầu lao động có ảnh hưởng tới công tác đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp, cụ thể là khi thị trường lao động khan hiếm, cung lao động thiếu, doanh nghiệp lại không tuyển dụng nhân lực nên cần phải đào tạo nguồn nhân lực để đáp ứng được yêu cầu của hoạt động SXKD của doanh nghiệp.

#### *1.5.1.5. Môi trường kinh tế - xã hội*

Nước ta hội nhập ngày càng sâu rộng với các nước trên thế giới, vì vậy mà các doanh nghiệp Việt Nam có nhiều cơ hội để phát triển kinh tế, làm ăn phát đạt sẽ có nhiều điều kiện hơn để phát triển công tác đào tạo. Bên cạnh đó, Việt Nam có lực lượng lao động trẻ, nhiệt huyết, ham học. Tuy nhiên, do xuất phát từ một nước nông nghiệp, khoa học kỹ thuật phát triển chưa cao. Do đó, nhu cầu về đào tạo là rất lớn.

Như vậy, môi trường kinh tế luôn biến động với nhiều cơ hội và thách thức, do đó mỗi doanh nghiệp cần phải có những chiến lược đào tạo tốt để nâng cao chất lượng nhân lực của mình.

### **1.5.2. Nhân tố bên trong**

#### *1.5.2.1. Vị thế của tổ chức trên thị trường*

Vị thế của tổ chức chiếm vị trí quan trọng trong việc đưa ra các quyết sách, chiến lược kinh doanh của mỗi tổ chức. Một tổ chức muốn xây dựng uy tín và thương hiệu của mình trên thị trường, đòi hỏi không chỉ sự nỗ lực của cả một tập thể để xây dựng và phát triển thương hiệu đó. Mà còn phải chú trọng đến chất lượng nguồn lực bên trong của tổ chức, bao gồm cả về số lượng và chất lượng. Do đó, mỗi tổ chức nên chú trọng đến công tác đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

#### *1.5.2.2. Mục tiêu, chính sách, chiến lược của doanh nghiệp*

Mỗi tổ chức đều có một mục tiêu và chiến lược riêng cho từng giai đoạn phát triển, mục tiêu chi phối hoạt động của tổ chức trong đó có công tác đào tạo nguồn nhân lực. Khi mở rộng quy mô sản xuất, thay đổi cơ cấu tổ chức, công nghệ,...thì người lao động cần phải được đào tạo lại để có những kiến thức, kỹ năng phù hợp với sự thay đổi đó.

#### *1.5.2.3. Quy mô, cơ cấu doanh nghiệp*

Quy mô của doanh nghiệp càng lớn thì công tác đào tạo càng phức tạp và ngược lại. Cơ cấu tổ chức càng đơn giản thì việc ra quyết định càng nhanh chóng, sự trao đổi thông tin thuận lợi và mức độ gắn kết các bộ phận càng cao. Ngược lại, tổ chức bộ máy càng phức tạp thì quản lý càng khó, dẫn đến trong công tác đào tạo tiến trình đào tạo sẽ khó thực hiện một cách đồng bộ và linh hoạt. Ngoài ra sự thay đổi cơ cấu tổ chức cũng ảnh hưởng đến nhu cầu đào tạo trong tổ chức.

#### *1.5.2.4. Quan điểm của lãnh đạo*

Quan điểm, nhận thức của lãnh đạo quyết định đến việc tổ chức có quan tâm, đầu tư cho đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức hay không. Có lãnh đạo doanh nghiệp, tổ chức cho rằng đầu tư cho đào tạo là một khoản đầu tư không có lợi vì sau khi đào tạo thì người lao động có thể sẽ rời bỏ.

Nhưng cũng có nhiều lãnh đạo cho rằng đầu tư cho đào tạo là đầu tư cho sự phát triển lâu bền của doanh nghiệp, tổ chức nó làm cho NLD gắn bó hơn với doanh nghiệp. Chính vì vậy quan điểm của lãnh đạo quyết định đến chất lượng của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp, tổ chức.

#### *1.5.2.5. Lực lượng lao động hiện tại của doanh nghiệp*

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

+ Cơ cấu lao động theo độ tuổi, giới tính: Về độ tuổi, nếu một tổ chức có cơ cấu lao động trẻ thì nhu cầu đào tạo sẽ cao, điều này xuất phát từ đặc điểm tâm lý của người lao động, là càng lớn tuổi thì nhu cầu học tập sẽ giảm đi.

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

#### *1.5.2.6. Tình hình tài chính của doanh nghiệp*

Đào tạo cũng như mọi công tác khác trong tổ chức đều cần có kinh phí thực hiện. Một nguồn kinh phí đủ đảm bảo triển khai đầy đủ các kế hoạch và nội dung đào tạo đã đưa ra sẽ đảm bảo cho kế hoạch đào tạo được thực hiện tốt, không bị ngắt quãng do thiếu kinh phí. Do đó, những người phụ trách đào tạo, cán bộ kế toán... cần phải dự trù và cân đối thu chi của doanh nghiệp để đảm bảo kinh phí cho đào tạo.

#### *1.5.2.7. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp*

Đặc điểm sản xuất kinh doanh được coi là căn cứ quan trọng để quyết định sử dụng hình thức đào tạo nào cho phù hợp. Bên cạnh đó căn cứ vào đặc điểm kinh doanh của doanh nghiệp còn là cơ sở để xem xét yêu cầu đáp ứng công việc gắn với việc đòi hỏi trình độ nhất định của người lao động để làm tốt công việc. Để từ đó, đào tạo đúng theo chuyên môn, yêu cầu công việc. Mang lại lợi ích cho cả doanh nghiệp và người lao động.

#### *1.5.2.8. Điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp*

Cơ sở vật chất kỹ thuật là một trong những yếu tố quan trọng quyết định tới sự thành bại, hiệu quả của quá trình đào tạo nguồn nhân lực. Mọi hoạt động đều cần những trang thiết bị cần thiết phục vụ cho nó hoạt động, việc đào tạo nguồn nhân lực cũng vậy. Công tác đào tạo đòi hỏi phải tổng hợp, phân tích, tính toán, xử lý các số liệu, hồ sơ, văn bản liên quan đến công tác này nên cần phải trang bị nhiều thiết bị văn phòng cơ bản như máy tính, máy pho to, máy in,... và các thiết bị liên lạc, trao đổi thông tin ra bên ngoài với các cá nhân và các tổ chức khác như máy fax, điện thoại, telex....

### **1.6. Kinh nghiệm công tác đào tạo nguồn nhân lực của một số tổ chức, doanh nghiệp và bài học cho Tổng công ty**

#### *1.6.1. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của một số tổ chức, doanh nghiệp*

Ngày nay Đào tạo được coi như một khoản đầu tư vào nguồn vốn nhân lực của tổ chức. Các nghiên cứu cho thấy hiệu quả của những nhân viên mới được đào tạo ngang bằng với những nhân viên có kinh nghiệm. Đồng thời Đào tạo tạo ra một nguồn năng lực hiện tại và tương lai cho tổ chức. Ngày càng có nhiều bằng chứng kinh tế chứng tỏ rằng việc đầu tư cho Đào tạo gắn liền với khả năng sinh lợi lâu dài và bền vững cho tổ chức.

Nếu như trước kia các doanh nghiệp Việt Nam ít chú trọng đến đào tạo, họ coi chi phí giành cho đào tạo là chi phí bị cắt giảm thì nay các doanh



nghiệp đang đầu tư ngày càng nhiều cho đào tạo. Một số doanh nghiệp có cùng ngành nghề kinh doanh trong lĩnh vực xây dựng đã đạt được nhiều thành tựu về vấn đề đào tạo nguồn nhân lực như:

#### *1.6.1.1. Công ty Cổ phần Sông Đà*

Công ty cổ phần sông Đà là một công ty lớn, hoạt động mạnh mẽ trên nhiều lĩnh vực. Từ một đơn vị chỉ chuyên về thi công xây lắp thủy điện, đến nay Tổng công ty Sông Đà đã trở thành nhà thầu chuyên nghiệp với nhiều công trình dự án và trở thành nhà đầu tư lớn các lĩnh vực sản xuất công nghiệp, đầu tư kinh doanh bất động sản và dịch vụ khác... là một trong những Tổng công ty hàng đầu của ngành xây dựng Việt Nam, hoạt động trên khắp mọi miền của đất nước và nước ngoài. Nghị quyết Đại hội Đảng bộ Tổng công ty Sông Đà lần thứ IX đã nêu rõ: “Xây dựng và phát triển nguồn nhân lực con người Sông Đà mạnh về mọi mặt, đủ về số lượng với trình độ học vấn và tay nghề cao, có năng lực quản lý, có năng lực sáng tạo và ứng dụng công nghệ mới, lao động với năng suất, chất lượng và hiệu quả ngày càng cao hơn”.

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

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

Thường xuyên tổ chức các lớp cho đội ngũ cán bộ quản lý các dự án, cán bộ làm công tác tư vấn giám sát. Kết hợp với các trường Đại học Thủy Lợi, Trường Đại học Xây Dựng, Trường Đại học Mở Địa chất và Trường đào tạo bồi dưỡng cán bộ xây dựng liên tục mở các lớp đào tạo kỹ sư tư vấn giám sát tại các công trường của Công ty.

Tập huấn cán bộ quản lý theo mô hình tổ chức quản lý mới, có chương trình học tập cho từng cấp quản lý. Thường xuyên quan tâm gìn giữ và phát huy đội ngũ cán bộ, công nhân kỹ thuật lành nghề tạo cho họ điều kiện học tập, rèn luyện, gắn bó họ bằng lợi ích trong cuộc sống và gắn bó bằng truyền thống của Tổng công ty.

Tổng công ty đầu tư nâng cấp trường đào tạo công nhân kỹ thuật và bổ sung đội ngũ giáo viên của Tổng công ty để làm nhiệm vụ đào tạo cho đội ngũ công nhân kỹ thuật của Tổng công ty đạt được trình độ, tiêu chuẩn theo yêu cầu. Khuyến khích, tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên tự học tập để nâng cao trình độ tay nghề. Đẩy mạnh phòng trào kèm cặp kỹ sư, cử nhân và công nhân kỹ thuật mới ra trường trong toàn Tổng Công ty.

#### *1.6.1.2. Thủy điện Sê San 3A*

Việc đẩy mạnh công tác đào tạo, phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một yêu cầu thiết yếu cho sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Sê San 3A luôn tạo điều kiện để người lao động tích cực học tập nâng cao trình độ chính trị, kiến thức pháp luật, trình độ học vấn, kỹ năng nghề nghiệp, ý thức chấp hành kỷ luật lao động, tác phong công nghiệp, để người lao động thấy được việc học tập vừa là quyền lợi vừa là trách nhiệm của mình để đóng góp vào sự phát triển của Công ty.

Năm 2018, Công ty triển khai tổ chức đa dạng hóa các khóa đào tạo, các đợt tập huấn nâng cao kỹ năng nghề nghiệp như: Quản lý, sửa chữa đường dây và trạm 220kV; đào tạo giữ bậc, nâng bậc, kiểm tra sát hạch nghề công nhân vận hành, sửa chữa; đào tạo chương trình hệ thống đo lường hiệu quả công việc (KPI); Kazen 5S; Quản lý dự án bằng phần mềm primavera P6; Huấn luyện AT, VSLĐ định kỳ cho nhóm đối tượng 1, 2, 3 và 4 theo Nghị định số 44/2016/NĐ - CP ngày 15/5/2016; Nghiệp vụ PCCC - CHCN; tập huấn nghiệp vụ quan trắc khí tượng thủy văn, trung cấp y tế; Tổ chức lớp hướng dẫn văn hóa Công ty và thực hành quy tắc ứng xử văn hóa Công ty, ... Tại các phân xưởng trực tiếp sản xuất thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo nội bộ, tham gia đi học tập trao đổi kinh nghiệm tại các nhà máy thủy điện trong nước. Tổ chức vận động người lao động tham gia phong trào thi đua trong lao động sản xuất, tạo mọi điều kiện để người lao động phát huy tính sáng tạo đưa những sáng kiến cải tiến kỹ thuật vào áp dụng thực tiễn.

#### *1.6.1.3. Công ty CP Thủy điện Đa Nhim - Hàm Thuận - Đa Mi (DHD)*

Năm 2005, Công ty DHD đã tiến hành đào tạo lực lượng vận hành, sửa chữa thiết bị cho Ban Chuẩn bị sản xuất các nhà máy thủy điện trên sông Vu Gia - Thu Bồn; đào tạo các chức danh chủ yếu như trưởng ca vận hành, điều hành viên và công nhân sửa chữa cho Nhà máy Thủy điện Bắc Bình, Nhà máy

Thủy điện Đồng Nai 3 – 4, đào tạo lực lượng vận hành TBA 110/6,3 kV cho Dự án Tổ hợp Bauxit - Nhôm Lâm Đồng...

Đến cuối năm 2016, DHD đã đào tạo được hơn 600 học viên là trưởng ca, kỹ sư vận hành, sửa chữa, cán bộ quản lý... thuộc các nhà máy thủy điện từ miền Trung – Tây Nguyên đến miền Nam. DHD đã chủ động nghiên cứu và xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp theo yêu cầu thực tế của từng đối tác. Theo đó, Công ty phân công cụ thể các giảng viên là cán bộ quản lý, kỹ sư của DHD đi nghiên cứu thực tế tại nhà máy của đơn vị và biên soạn các quy trình vận hành thiết bị và công nghệ phù hợp với từng nhà máy, đảm bảo vận hành các nhà máy thủy điện an toàn, hiệu quả. DHD còn tổ chức các khóa đào tạo lý thuyết kết hợp với thực tế vận hành, sửa chữa.

Nội dung đào tạo được xây dựng theo từng chuyên đề, sau đó tổ chức thảo luận, giúp các học viên nắm vững kiến thức vận hành thiết bị trong nhà máy thủy điện. Học viên còn được trực tiếp tham gia viết quy trình và tổ chức vận hành vào thực tế sản xuất ngay tại nhà máy. Cán bộ, giáo viên của DHD cùng với các cấp điều độ sẽ tiến hành kiểm tra, chấm điểm, nếu đạt yêu cầu, học viên được cấp chứng chỉ vận hành. Sau phần lý thuyết, học viên được tham gia thực tế, đi ca cùng với cán bộ đào tạo của DHD trong thời gian ít nhất là 1 tháng trước khi có thể đi ca độc lập. “Bí quyết của DHD là luôn đặt uy tín, chất lượng lên hàng đầu, đảm bảo sau mỗi khóa đào tạo, các học viên đều nắm bắt được phương thức quản lý vận hành và sửa chữa các thiết bị trong dây chuyền sản xuất của nhà máy điện”, ông Đỗ Minh Lộc khẳng định.

### ***1.6.2. Bài học cho Tổng công ty***

Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam - CTCP là một đơn vị mạnh trong lĩnh vực thi công các công trình thủy lợi, thủy điện trọng điểm của quốc gia. Chính vì vậy, đào tạo nguồn nhân lực được Tổng công ty hết sức chú trọng và quan tâm, qua nghiên cứu về đào tạo nguồn nhân lực tại các công ty khác trong nước, đặc biệt là các công ty đối thủ cạnh tranh. Tổng công ty đã rút ra được các kinh nghiệm sau:

- Coi việc đào tạo nguồn nhân lực là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu để phát triển chiến lược sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.
- Cần xác định được đúng đối tượng cần đào tạo dựa trên yêu cầu của công việc để tránh lãng phí nguồn lực.

- Cần xác định được đội ngũ giảng viên (cả nội bộ lẫn thuê ngoài) có chất lượng và phù hợp với tính chất của công việc.
- Bồi dưỡng, nâng cao kiến thức cho các bộ phận chủ chốt trong Tổng công ty, đặc biệt nâng cao chất lượng và số lượng của đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo.
- Sau khi đào tạo, nên sử dụng sao cho có hiệu quả nguồn nhân lực đã tham gia đào tạo và có chế độ thưởng, phạt rõ ràng để khuyến khích nhân viên phát huy khả năng, năng lực đã được học.

## CHƯƠNG 2. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY TƯ VẤN XÂY DỰNG THỦY LỢI VIỆT NAM - CTCP

### 2.1. Khái quát về Tổng công ty

#### 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

- Tên công ty:

TỔNG CÔNG TY TƯ VẤN XÂY DỰNG THỦY LỢI VIỆT NAM –  
CTCP

- Tên tiếng anh: VIETNAM HYDRAULIC ENGINEERING  
CONSULTANTS CORPORATION – JSC.

- Tên viết tắt: HEC CORP.

- Biểu tượng của Công ty:



- Địa chỉ: số 2, ngõ 95, phố Chùa Bộc, phường Trung Liệt, quận Đống  
Đa, TP. Hà Nội.

- Điện thoại: (024)38525339

- Fax: (024)35632169

- Website: [www.hec.com.vn](http://www.hec.com.vn)

- Email: [mail.hec.com.vn](mailto:mail.hec.com.vn)

- Quy mô Tổng công ty: Có 495 lao động

- Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp với mã số doanh nghiệp:  
0100103175 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp ngày 21 tháng  
4 năm 2011.

- Đại diện: ông **Nguyễn Ngọc Lâm** - Tổng giám đốc.

- Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam – CTCP (gọi tắt là  
Tổng công ty) tiền thân là Phòng thiết kế đo đạc thuộc Nha Thủy lợi Bộ Giao  
thông Công chính, được thành lập ngày 13/04/1955 sau khi cuộc kháng chiến  
chống thực dân Pháp thắng lợi, hoà bình lập lại trên miền Bắc, sự nghiệp khôi  
phục và chuẩn bị phát triển thủy lợi trên quy mô rộng lớn.

- Trong thời cơ lịch sử đó, ngày 09/06/1956 lấy tên là Cục thiết kế Thủy  
lợi, sau đó được gọi là: Cục khảo sát – thiết kế thủy lợi. được thành lập theo

Nghị định số 922TTg do Phó Thủ tướng Phan Kế Toại ký bổ nhiệm kỹ sư Trần Ngọc Hậu làm Giám đốc và kỹ sư Đào Trọng Kim làm Phó Giám đốc, đánh dấu một thời kỳ phát triển mới của công tác Khảo sát và Thiết kế Thủy lợi. Một số các công trình thủy lợi từ vừa, nhỏ đến lớn như các hồ Cẩm Sơn, Núi Cốc...các hệ thống trạm bơm ở Bắc Nam Hà; Bắc - Nam Thái Bình... được xây dựng.

- Ngày 12/08/1961: Cục Khảo sát - Thiết kế Thủy lợi chuyển thành Viện Thiết kế Thủy lợi - Thủy điện theo Quyết định số 632 do Thứ trưởng Bộ Thủy lợi và Điện lực Trần Quý Kiên ký.

- Ngày 20/07/1976: Quyết định số 1015 QĐ/TL của Bộ Thủy lợi ban hành sáp nhập Đoàn khảo sát thủy lợi và các đoàn khảo sát thiết kế thủy lợi Trung Trung bộ và Nam bộ nên Viện Thiết kế Thủy lợi - Thủy điện đổi tên thành: Viện Khảo sát Thiết kế Thủy lợi.

- Trải qua 13 năm phát triển ngày 30/10/1989: đổi tên thành Viện Khảo sát Thiết kế Thủy lợi Quốc gia (Quyết định số 460QĐ/TC của Bộ Thủy lợi).

- Ngày 20/02/1993: Viện Khảo sát - Thiết kế Thủy lợi Quốc gia đổi tên thành: Công ty Khảo sát Thiết kế Thủy lợi I (Quyết định số 66QĐ/TCCB-LĐ của Bộ Thủy lợi).

- Ngày 06/09/1995: Theo Quyết định số 79QĐ/TCCB của Bộ Thủy lợi đổi tên Công ty Khảo sát - Thiết kế Thủy lợi I thành Công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi I.

- Ngày 19/06/2007: Căn cứ theo Quyết định số 1769/QĐ-BNN-ĐMDN (về việc chuyển Công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi I sang tổ chức và hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con) với tên gọi: Công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam.

- Thực hiện Quyết định số 3075/QĐ-BNN-ĐMDN ngày 15/ 10/ 2007 của Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn (về việc phê duyệt phương án cổ phần hóa công ty mẹ). Công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam đã chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty cổ phần với tên gọi: Tổng công ty Cổ phần Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam.

- Ngày 26/04/2008: Đại hội đồng cổ đông thành lập đã được tổ chức thành công và thông qua bản Điều lệ tổ chức và hoạt động lấy tên là Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam - CTCP.

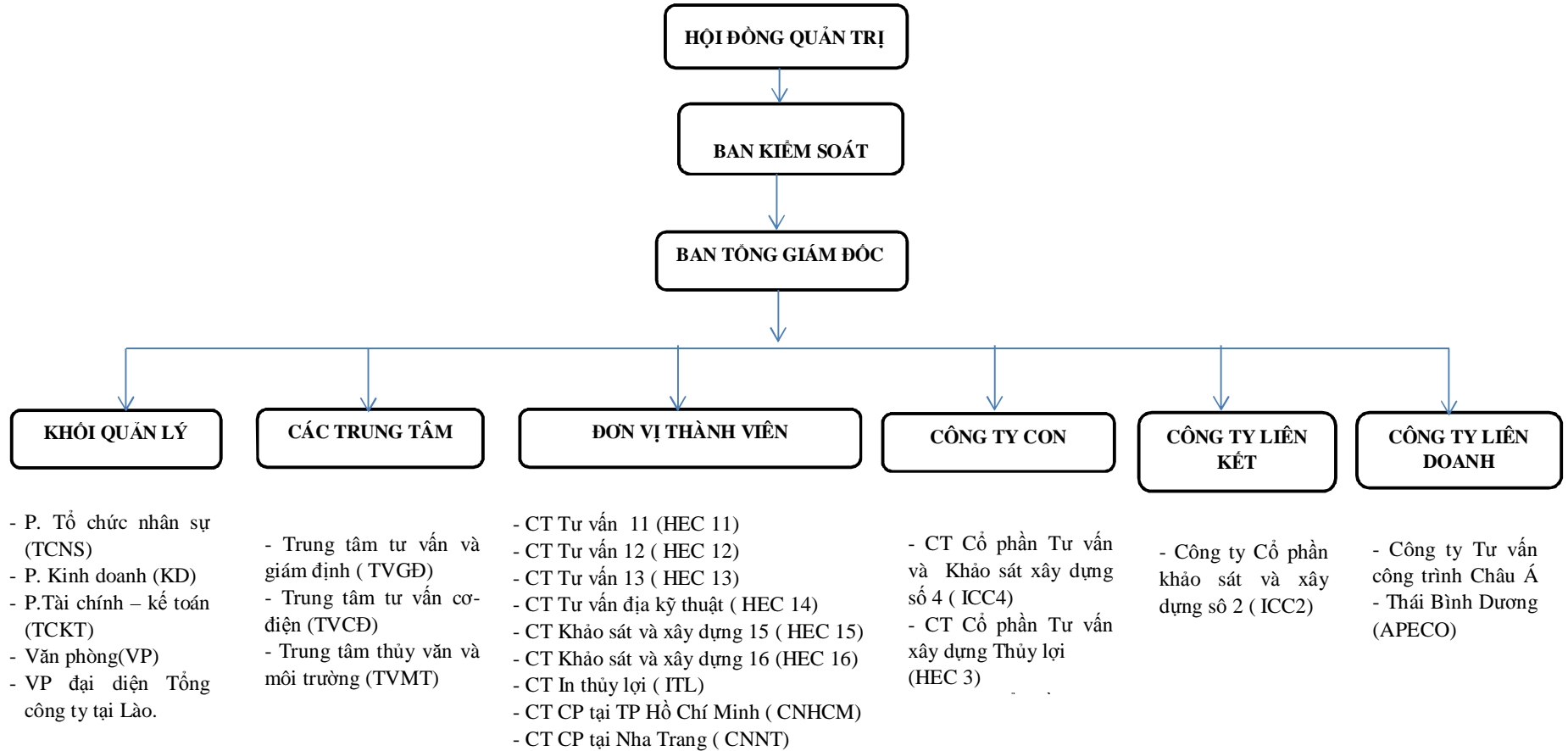
- Ngày 09/06/2008: Căn cứ Quyết định số 1703/QĐ-BNN-ĐMDN Tổng

công ty Cổ phần Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam chính thức đổi tên thành Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam - CTCP cho đến nay. Trải qua các giai đoạn phát triển, mặc dù tổ chức có thay đổi, tên gọi có khác nhau nhưng bất kỳ ở đâu và trong thời gian nào, các nhiệm vụ thủy lợi vẫn luôn được toàn thể người lao động trong Tổng công ty luôn phấn đấu phát triển vì mục tiêu hiện đại hóa ngành Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, xóa đói giảm nghèo, vì sự phát triển bền vững của đất nước.

Có thể nói Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam - CTCP là doanh nghiệp tư vấn khảo sát thiết kế hàng đầu trong lĩnh vực phát triển thủy lợi ở Việt Nam, nơi quy tụ được một đội ngũ lớn các chuyên gia có kinh nghiệm, trình độ kỹ thuật cao và chuyên sâu trong ngành thủy lợi. Trải qua hơn nửa thế kỷ xây dựng và phát triển, Tổng công ty đã khảo sát thiết kế trên 800 công trình thủy lợi vừa và lớn góp phần đáng kể vào công cuộc công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Điều này được thể hiện qua sự hiện diện của đội ngũ chuyên gia tại Tổng công ty ở hầu hết các công trình thủy lợi, các dự án trọng điểm của nhà nước như: Hồ chứa nước Tân Giang, Hồ chứa nước Cam Ranh, Hồ chứa nước Cửa Đạt, trạm bơm Tân chi, Cống Liêm Mạc, Đê Hà Nội,... Ngoài ra Tổng công ty còn khảo sát thiết kế nhiều dự án thủy lợi, thủy điện ở Lào, Campuchia và gửi chuyên gia sang làm việc ở các nước Châu Phi, Lào. Thông qua việc hợp tác với các đối tác có tên tuổi trên thế giới như: NIPPON KOE, BCEOM, LUIS BERGER, WB, ADB,... Tổng công ty đã dần tiếp cận được các công nghệ tiên tiến và hiện đại của thế giới.

Với kiến thức chuyên sâu, quy trình và trang thiết bị hiện đại Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam – CTCP luôn tin tưởng vào khả năng đáp ứng yêu cầu của khách hàng về chất lượng dịch vụ tư vấn. Với định hướng phát triển của Tổng công ty trong lĩnh vực thủy lợi, Tổng công ty đã chủ động xây dựng mục tiêu phát triển nhằm đáp ứng hiệu quả nhất yêu cầu ngày càng cao của khách hàng và phấn đấu trở thành một doanh nghiệp tư vấn tầm cỡ trong khu vực và thế giới. Tổng công ty khẳng định một cách chắc chắn rằng tất cả sản phẩm do Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam – CTCP cung cấp cho khách hàng đều đạt chỉ tiêu chất lượng đã đề ra với phương châm: *“Chất lượng sản phẩm là mục tiêu hàng đầu và là thách thức lớn nhất đối với Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam-CTCP”*.

### 2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Tổng công ty



**Sơ đồ 2.1: Bộ máy tổ chức của Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam – CTCP.**

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự - Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam-CTCP).



Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam - CTCP có tổ chức và hoạt động theo mô hình Công ty Mẹ - Công ty Con. Tại Trụ sở chính là nơi tập trung làm việc của Hội Đồng Quản Trị, Ban Giám Đốc Tổng công ty và hệ thống các phòng ban giúp việc cho ban giám đốc. Bộ máy quản lý của Tổng công ty gồm có:

- **Hội đồng quản trị:** Hội đồng quản trị là cơ quan đại diện cho các cổ đông của các công ty con và công ty liên kết. Hội đồng quản trị có toàn quyền nhân danh các cổ đông của toàn Tổng công ty để quyết định, thực hiện quyền và nghĩa vụ của đại hội đồng cổ đông. Hội đồng quản trị là bộ phận có vị trí cao nhất trong Tổng công ty, quyết định mọi vấn đề quan trọng nhất của ban giám đốc Tổng công ty và bản thân công Tổng công ty như quyết định liên quan đến việc sở hữu Tổng công ty, liên quan tới nhân sự chủ chốt, liên quan đến cơ cấu tổ chức, quy chế quản lý nội bộ của Tổng công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông.

- **Chủ tịch hội đồng quản trị :** Là người được Đảng và Nhà nước giao trách nhiệm đại diện phần vốn của nhà nước trong Tổng công ty, là người có quyền cao nhất điều hành và chịu trách nhiệm về hoạt động của Tổng công ty theo pháp luật, điều lệ và nghị quyết của hội đồng cổ đông. Nhiệm vụ là phải bảo toàn và phát triển nguồn vốn.

- **Ban kiểm soát:** là cơ quan kiểm tra, giám sát toàn diện mọi hoạt động của Công ty theo quy định tại Điều 123 Luật doanh nghiệp số 60/2005/QH11 ngày 29/11/2005 của Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam. Ban kiểm soát thẩm định báo cáo tài chính hàng năm, kiểm tra từng vấn đề cụ thể liên quan đến hoạt động tài chính khi xét thấy cần thiết hoặc theo quyết định của đại hội đồng cổ đông hoặc theo yêu cầu của cổ đông lớn. Ban kiểm soát báo cáo Đại hội đồng cổ đông về tính chính xác, trung thực và hợp pháp của chứng từ, sổ sách kế toán, báo cáo tài chính và hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ.

- **Ban giám đốc:** có chức năng xây dựng chiến lược, cung cấp tầm nhìn, sứ mệnh, nhiệm vụ, mục tiêu phát triển. Công việc này thường là việc của giám đốc điều hành hoặc tổng giám đốc Tổng công ty.

- **Tổng giám đốc:** Là người đại diện hợp pháp của Tổng công ty, chỉ đạo trực tiếp mọi hoạt động làm việc. Thực hiện theo các phương án kinh doanh

đã được hội đồng quản trị phê duyệt và thông qua đại hội đồng cổ đông. Trình hội đồng quản trị các báo cáo tài chính, kết quả SXKD của Tổng công ty, chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động kinh doanh của Tổng công ty trước đại hội đồng cổ đông.

- **Phó tổng giám đốc:** Có nhiệm vụ giúp việc cho giám đốc và cùng chỉ đạo các vấn đề trong Tổng công ty mà Tổng giám đốc giao cho. Thay mặt giám đốc khi giám đốc đi vắng, hoặc được giám đốc ủy quyền để giải quyết và điều hành công tác tổ chức tài chính, sản xuất kinh doanh.

*Bộ máy giúp việc gồm các ban chuyên môn nghiệp vụ như sau:*

- **Văn phòng:**

*Chức năng:*

Văn phòng Tổng công ty Tư vấn xây dựng thủy lợi Việt Nam - CTCP là phòng chức năng giúp Tổng giám đốc về các lĩnh vực: văn thư, lưu trữ, thư viện, hành chính, quản trị, y tế, Tin học, tiếp khách và các công việc khác.

*Nhiệm vụ:*

+ Tổ chức điều hành công tác thông tin, tổng hợp tình hình ,xử lý công việc theo nhiệm vụ được phân công, giúp lãnh đạo Tổng công ty về mặt pháp chế hành chính trong công tác soạn thảo và ban hành các văn bản pháp quy.

+ Tham mưu giúp lãnh đạo Tổng công ty trong công tác đối nội, đối ngoại, truyền thông. Hướng dẫn các đơn vị trong Tổng công ty triển khai công tác khen thưởng, đồng thời làm nhiệm vụ Thường trực Hội đồng khen thưởng

+ Thực hiện công tác quản trị hành chính, quản lý quỹ nhà ở của Tổng công ty, quản lý các cơ sở vật chất, tài sản của cơ quan Tổng công ty.

+ Đảm bảo hoạt động bình thường và công tác thực hành tiết kiệm của cơ quan Tổng công ty và tổ chức và triển khai thực hiện công tác bảo vệ, phòng chống cháy nổ trong cơ quan.

+ Đảm bảo điện thoại, điện nước sinh hoạt trong cơ quan.

+ Tổ chức phục vụ nơi làm việc của các đồng chí lãnh đạo, tiếp khách, hội họp, hội nghị.

+ Chăm sóc bảo vệ sức khỏe , khám và điều trị bệnh thông thường cho cán bộ nhân viên cơ quan Tổng công ty.

- **Phòng tổ chức nhân sự**

*Chức năng:*

Phòng Tổ chức Nhân sự của Tổng công ty là phòng chuyên môn, nghiệp vụ thực hiện chức năng tham mưu cho Tổng giám đốc về tổ chức bộ máy điều hành Tổng công ty, quản lý nhân sự, chế độ chính sách và quy chế của Tổng công ty.

*Nhiệm vụ:*

+ Đề xuất phương án, đề án tổng thể về tổ chức bộ máy, biên chế của các đơn vị thành viên trong Tổng công ty theo hướng đổi mới và phát triển Tổng công ty khi cần.

+ Hướng dẫn, kiểm tra các đơn vị thực hiện về tổ chức bộ máy, lao động, chế độ chính sách, lao động tiền lương theo quy chế, quy định của Tổng công ty.

+ Thực hiện việc tuyển dụng người lao động vào làm việc trong Tổng công ty theo đúng Quy trình tuyển dụng người lao động thuộc Hệ thống ISO 9001:2000.

+ Tham mưu cho Tổng giám đốc việc bố trí, bố trí lại, cung cấp đúng và đủ nguồn nhân lực cần thiết cho các đơn vị, điều phối nhân lực trong Tổng công ty.

+ Xác nhận và lưu giữ các hợp đồng thuê chuyên gia và cộng tác viên để theo dõi diễn biến về lao động.

+ Hàng năm lập kế hoạch công tác đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng để tạo nguồn nhân lực có hiệu quả cho Tổng công ty: Quy trình đào tạo người lao động trong Hệ thống ISO 9001:2000 của Tổng công ty.

+ Xây dựng quy chế trả lương trong Tổng công ty. Theo dõi giải quyết tiền lương, tiền thưởng, nghỉ lễ, nghỉ phép, thai sản, ốm đau, tai nạn lao động, hưu trí, tử tuất... cho người lao động.

+ Theo dõi và quản lý ngày công lao động trong Khối quản lý của Tổng công ty. Lập sổ và theo dõi diễn biến lương cho người lao động trong Tổng công ty.

+ Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện việc nâng lương, nâng bậc, nâng ngạch cho NLĐ trong Tổng công ty theo quy chế tiền lương của Tổng công ty và các quy định khác theo Luật Doanh nghiệp và Bộ luật lao động.

+ Công tác khen thưởng, kỷ luật: Thường trực hội đồng kỷ luật hàng năm của người lao động, tham gia Hội đồng thi đua, khen thưởng của Tổng công ty.

+ Công tác thanh tra: Giải quyết các khiếu nại, tố cáo của người lao động trong Tổng công ty theo quyết định của Tổng giám đốc.

+ Công tác Đảng vụ: Cử cán bộ giúp Đảng ủy cơ quan thực hiện công tác Đảng vụ của Đảng bộ Tổng công ty, lưu giữ hồ sơ Đảng viên.

+ Thực hiện các thủ tục xuất cảnh cho người lao động đi công tác, học tập ở nước ngoài theo chỉ đạo của Tổng giám đốc và thực hiện các thủ tục nhập cảnh cho các đối tác nước ngoài vào làm việc tại Tổng công ty.

### **- Phòng kinh doanh**

#### *Chức năng:*

Là một đơn vị quản lý của Tổng công ty thực hiện các công tác quản lý điều hành sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.

#### *Nhiệm vụ:*

+ Hằng năm lập kế hoạch cho năm tới vào cuối quý IV để Tổng giám đốc trình Hội đồng quản trị. Lập kế hoạch tiến độ theo từng dự án, công trình đã ký kết Hợp đồng với khách hàng và triển khai ký kết Hợp đồng nội bộ đơn vị trong Tổng công ty để tổ chức thực hiện.

+ Nghiên cứu, tìm kiếm, hợp tác với các đối tác khác trong và ngoài nước để thực hiện các công trình lớn, đa ngành.

+ Tiếp nhận thư mời thầu, hồ sơ mời thầu, nghiên cứu hồ sơ mời thầu, phân tích khả năng, nhận định đánh giá khả năng thắng thầu, đề xuất mục tiêu, chiến lược dự thầu.

+ Phối hợp với các đơn vị chức năng trong Tổng công ty lập hồ sơ dự thầu, Phòng Kinh doanh chịu trách nhiệm hoàn chỉnh hồ sơ dự thầu, tổ chức cuộc họp kiểm tra hồ sơ dự thầu lần cuối trước khi trình Tổng giám đốc phê duyệt. Đại diện theo ủy quyền của Tổng giám đốc tham dự đấu thầu, theo dõi trong suốt quá trình chấm, xét thầu.

+ Theo dõi, đôn đốc, kết nối các khâu trong dây chuyền sản xuất chung trong toàn Tổng công ty có liên quan đến dự án, công trình, công việc đang thực hiện theo hợp đồng với khách hàng. Chịu trách nhiệm kiểm tra tiến độ thực hiện các hợp đồng nội bộ trong Tổng công ty.

+ Kiểm tra nhắc nhở và xử lý kịp thời việc thực hiện của các đơn vị bị chậm trễ hoặc không đúng với các điều kiện đã ký kết trong Hợp đồng với khách hàng, đồng thời phối hợp với các đơn vị sản xuất xác định các phát sinh

trong quá trình thực hiện các hợp đồng khoán nội bộ để trình Ban Tổng giám đốc xem xét, quyết định.

+ Công tác hoàn thiện hồ sơ và giao nộp sản phẩm: Phòng Kinh doanh có trách nhiệm tiếp nhận hồ sơ từ các đơn vị để làm thủ tục giao khách hàng và lập thủ tục giao nộp hồ sơ cho khách hàng theo quy trình trong hệ thống ISO 9001:2008 của Tổng công ty.

**- Phòng tài chính – kế toán**

*Chức năng:*

Phòng Tài chính - Kế toán là đơn vị quản lý có chức năng giúp Tổng giám đốc quản lý tài chính và tổ chức kế toán trong Tổng công ty

*Nhiệm vụ:*

+ Về quản lý tài chính: Có trách nhiệm giúp Tổng giám đốc thực hiện đúng chế độ và quy định về quản lý vốn, tài sản, các quỹ; về kế toán, hạch toán, chế độ kiểm toán và các chế độ khác do nhà nước quy định. Tham mưu cho Tổng giám đốc định mức sử dụng vốn cho các đơn vị gồm: vốn ban đầu, vốn trong định mức, vốn trên định mức và các lãi suất thực hiện cho từng loại vốn và những quy định, điều kiện sử dụng vốn cho các đơn vị sản xuất.

+ Thường xuyên xem xét rút kinh nghiệm trong tính toán giá thành sản phẩm để tham mưu cho Tổng giám đốc và Giúp Tổng giám đốc thực hiện các nghĩa vụ nộp ngân sách nhà nước theo quy định hiện hành.

+ Công tác kế toán: Chịu trách nhiệm thường xuyên theo dõi, tham gia nghiệm thu, đối chiếu, thu hồi công nợ, việc trích nộp thuế đối với tất cả các Hợp đồng kinh tế của Tổng công ty với khách hàng. Ban hành các biểu mẫu thông kê, kế toán, kiểm tra, kiểm soát và hướng dẫn các đơn vị hạch toán theo quy định. Kịp thời chấn chỉnh những thiếu sót, sai phạm trong quá trình thực hiện công việc. Tập hợp và lưu giữ các chứng từ theo từng năm để trình các cơ quan chức năng khi kiểm toán, kiểm tra theo các chế độ nhà nước quy định về lưu giữ hồ sơ tài chính.

+ Theo dõi việc thực hiện, chi - hạch toán Bảo hiểm xã hội và Bảo hiểm y tế.

+ Kế toán tiền mặt: Phải nắm chắc nguồn thu, chi và tiền mặt còn lại.

+ Kế toán thuế: Phải tính toán đầy đủ để nộp thuế cho nhà nước.

+ Kế toán thống kê và tài sản cố định: Thống kê các số liệu về số lượng, doanh thu, lao động tiền lương... của Tổng công ty.

+ Theo dõi, kiểm tra, báo cáo định kỳ theo quy định tình hình tài sản, nguyên nhiên liệu, vật liệu trong kho do phòng quản lý và tài sản cố định hiện có của Tổng công ty. Cùng kết hợp bàn bạc với các đơn vị quản lý khác đề xuất ý kiến về mua sắm, thanh lý, bảo quản tài sản cố định.

**- Trung tâm tư vấn và giám định (TVGD)**

Tiền thân là Phòng Kỹ thuật được thành lập năm 1977 thuộc Viện Khảo sát Thiết kế Thủy lợi, năm 1995 tách ra lập Văn phòng Tư vấn, năm 2004 đổi tên là Trung tâm Tư vấn, năm 2007 đổi tên thành Trung tâm tư vấn & Giám định. Có nhiệm vụ chính là tư vấn thiết kế các công trình thủy lợi, thủy điện. Giám định, thẩm tra Đồ án khảo sát thiết kế của các đơn vị thành viên hoặc ngoài công ty.

**- Trung tâm tư vấn cơ- điện (TVCD)**

*Chức năng:*

Tư vấn thiết kế Cơ khí của các công trình thủy lợi, thủy điện. Thực hiện các công việc liên quan đến công tác tư vấn, thiết kế Điện của các dự án thủy lợi, thủy điện.

*Nhiệm vụ:*

+ Căn cứ vào Hợp đồng và đề cương công việc được Tổng giám đốc phê duyệt, Trung tâm tư vấn Cơ khí có trách nhiệm triển khai theo đúng hệ thống ISO 9001:2000 đảm bảo thời gian và chất lượng.

+ Lập báo cáo đầu tư xây dựng công trình các dự án thủy lợi và thủy điện về phần cơ khí. Các hệ thống tưới, hệ thống tiêu. Các đầu mối hồ chứa, đập dâng. Các đập ngăn mặn, giữ ngọt. Các dự án có hạng mục cơ khí khác. Các trạm thủy điện có công suất dưới 100MW.

+ Bố trí chung thiết bị cơ khí thủy lực và cơ khí thủy công. Lựa chọn phương thức cung cấp thiết bị công nghệ chính.

+ Lựa chọn loại và công suất thiết bị chính.

+ Lập dự án đầu tư và thiết kế cơ sở phần cơ khí các dự án thủy lợi, thủy điện. Lựa chọn giải pháp công nghệ - kỹ thuật cho các phương án bố trí kết cấu công trình.

+ Xác định công suất, loại thiết bị cho các hệ thống thiết bị phụ nhà máy (hệ thống dầu, hệ thống cấp nước, hệ thống thông gió, hệ thống báo cháy và chữa cháy, hệ thống phòng báo nổ).

+ Tư vấn giám sát phần cơ khí (thủy lợi và thủy điện). Thẩm tra, thẩm định phần cơ khí các dự án thủy lợi và thủy điện.

+ Giao nộp hồ sơ theo đúng thời gian đã ký trong hợp đồng.

**- Trung tâm thủy văn và môi trường (TVMT)**

*Chức năng:*

Tư vấn về công tác thủy văn, thủy năng và môi trường phục vụ công tác thiết kế các công trình thủy lợi, thủy điện.

Nhiệm vụ:

+ Căn cứ vào Hợp đồng và Đề cương công việc được Tổng giám đốc phê duyệt, Trung tâm Thủy văn và Môi trường có trách nhiệm triển khai thực hiện theo hệ thống ISO 9001:2008 đảm bảo đúng thời gian và chất lượng.

+ Điều tra khảo sát các yếu tố thủy văn, đo dòng chảy kiệt, lũ tại các tuyến dự kiến xây dựng công trình. Điều tra về dân sinh kinh tế xã hội, môi trường vùng dự án.

+ Tính toán các đặc trưng khí tượng thủy văn phục vụ thiết kế các công trình thủy lợi, thủy điện, giao thông...

+ Tính toán cân bằng nước hệ thống; tính toán thủy năng, thủy lợi để xác định quy mô, kích thước các công trình.

+ Tính toán hiệu ích kinh tế, hiệu ích tài chính các dự án thủy lợi, thủy điện hoặc các dự án đa mục tiêu. Tính toán thủy lực hệ thống sông. Đánh giá tác động môi trường các dự án.

+ Lập hồ sơ thiết kế các giai đoạn. Thẩm định hồ sơ về lĩnh vực tính toán thủy văn, thủy năng, thủy lợi, thủy điện và môi trường các dự án thủy lợi, thủy điện và giao thông...

+ Nghiên cứu các đề tài khoa học thuộc lĩnh vực thủy văn; quy hoạch và quản lý nguồn nước; chỉnh trị sông và bờ biển; quản lý lưu vực và bảo vệ môi trường. Giao nộp hồ sơ theo đúng thời gian đã ký trong hợp đồng.

**2.1.3. Đặc điểm và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam**

**\* Đặc điểm sản xuất kinh doanh**

Với quy mô lớn, phạm vi hoạt động rộng trải dài cả nước từ bắc – nam và thực hiện các dự án trọng điểm trong nước và nước ngoài. Do đó, lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Tổng công ty tương đối lớn. Bao gồm các lĩnh vực sau:

- Lập báo cáo đầu tư, dự án đầu tư xây dựng Thủy lợi – Thủy điện.
- Khảo sát xây dựng (bao gồm Khảo sát địa hình, địa chất, thủy văn, môi trường, địa vật lý).
- Thí nghiệm đất đá, nền, móng, vật liệu, kết cấu xây dựng phục vụ thiết kế, kiểm tra chất lượng công trình, kiểm định chất lượng xây dựng, xác định nguyên nhân sự cố công trình.
- Thiết kế bao gồm: Thiết kế quy hoạch thủy lợi, thủy điện; thiết kế công trình thủy lợi, thủy điện; lập tổng dự toán, dự toán công trình xây dựng.
- Thẩm định dự án đầu tư, thẩm định thiết kế, thẩm định dự toán.
- Tư vấn về đấu thầu và hợp đồng kinh tế trong xây dựng.
- Quản lý dự án, nhân tổng thầu khảo sát thiết kế và quản lý dự án theo quy định của điều lệ quản lý đầu tư và xây dựng.
- Xây dựng thực nghiệm các công trình thuộc đề tài nghiên cứu chuyển giao công nghệ, khoan, phụt, xử lý nền và thân công trình, sửa chữa xe, máy chuyên dung và gia công cơ khí.
- In đồ án thiết kế, các tài liệu chuyên môn nghiệp vụ, báo, tạp chí, xuất bản phẩm và các ấn phẩm khác, giấy tờ quản lý kinh tế xã hội theo quy định và giấy phép của cơ quan quản lý có thẩm quyền.
- Công ty được phép mở rộng các hoạt động tư vấn khác về xây dựng không trái với quy định của pháp luật.
- Thiết kế công trình điện và các trạm biến áp, đường dây đến 100KV.
- Khảo sát, thiết kế các công trình: cầu, giao thông, dân dụng và các công trình kết cấu hạ tầng thuộc dự án thủy lợi, thủy điện.
- Thiết kế, chế tạo, lắp đặt, sửa chữa các máy móc thiết bị cơ khí, điện thuộc hệ thống công trình thủy lợi.
- Tư vấn giám sát thi công xây dựng và lắp đặt thiết bị.
- Tham gia đào tạo, bồi dưỡng các chức danh tư vấn xây dựng.
- Thi công xây lắp công trình: thủy lợi, thủy điện, đường dây tải điện, trạm biến áp đến 35KV, cầu, đường giao thông, công trình hạ tầng cơ sở thuộc lĩnh vực thủy lợi, thủy điện; Thiết kế lắp đặt đường ống dẫn nước phục vụ dân sinh kinh tế, nội ngoại thất đối với công trình xây dựng, Chuyển giao kết quả nghiên cứu khoa học, kỹ thuật, công nghệ mới vào thiết kế công trình thủy lợi, thủy điện.



- Lập báo cáo đánh giá tác động môi trường các dự án thủy lợi – thủy điện.
- Ngành môi trường nước – cấp thoát nước: Thiết kế cấp thoát nước và xử lý chất thải công trình xây dựng.
- Kinh doanh khách sạn, cho thuê bất động sản, văn phòng.
- Các dịch vụ khác mà pháp luật không cấm.

**\* Kết quả hoạt động của Tổng công ty trong những năm gần đây**

Trong những năm gần đây, để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, Tổng công ty đã không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, công trình, tiết kiệm chi phí đầu tư, mở rộng quy mô cạnh tranh. Mặc dù nền kinh tế đang trong giai đoạn khó khăn, nhưng Tổng công ty vẫn tạo ra được doanh thu và lợi nhuận. Tổng công ty đã đạt được một số thành tựu như sau:

**Bảng 2.1 Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2016-2018**

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Tổng doanh thu	Triệu đồng	90000	93000	97000
Tổng lợi nhuận	Triệu đồng	11065	11709	12632
Tỷ lệ trả cổ tức / tháng	%	1.15	1.20	1.25

(Nguồn: Phòng Kinh doanh - Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam - CTCP)

Hiệu quả sản xuất kinh doanh tăng sẽ làm cho mức lương của CBCNV cũng được tăng theo. Chính vì vậy, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty đã ảnh hưởng rất lớn tới mức lương của CBCNV và NLĐ.

**2.1.4. Đặc thù của đơn vị ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân sự**

Đội ngũ cán bộ công nhân viên của Tổng công ty có tri thức, tay nghề cao, đã từng quản lý, thi công nhiều công trình và luôn yêu nghề và không ngừng nâng cao kiến thức.

- Bộ máy tổ chức và quản lý của Tổng công ty được xây dựng và cải tiến liên tục phù hợp với yêu cầu phát triển và chiến lược sản xuất kinh doanh đã được hoạch định. Với việc cải tiến bộ máy điều hành theo các chuẩn mực chung, Tổng công ty đã phần nào đáp ứng được yêu cầu của định hướng phát triển, tăng khả năng cạnh tranh và hội nhập.

- Đội ngũ lãnh đạo chủ chốt đều là những người có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực xây dựng, thiết kế công trình thủy lợi – thủy điện quốc gia, với bề dày kinh nghiệm chỉ đạo và hoạch định chiến lược SXKD, có tầm nhìn và tư duy quản trị mới. Thêm vào đó với chính sách đãi ngộ tốt, chú trọng công

tác đào tạo nguồn nhân lực, song song với thu hút và phát triển thêm đội ngũ nhân lực nòng cốt hiện tại nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Đội ngũ cán bộ tổ chức các hoạt động chuyên trách bao gồm các cán bộ có chuyên môn giỏi về lĩnh vực đó là các kỹ sư thủy công, thủy nông, cán bộ kỹ sư chuyên ngành và cán bộ quản lý kinh tế như kế toán, quản lý vật tư, am hiểu nghiệp vụ.

- Đội ngũ nhân viên làm việc tại văn phòng có nghiệp vụ chuyên môn quản lý của từng bộ phận phòng ban, nghiệp vụ được đào tạo khá bài bản, có nhiều kinh nghiệm, làm việc có hiệu quả.

Nhìn chung, chất lượng nguồn nhân lực của Tổng công ty khá cao và đồng đều, Tuy nhiên, do đặc thù về ngành nghề, kinh doanh của Tổng công ty, công việc phải làm trong nhiều tháng, nhiều năm, địa bàn trải dài trong nước và nước ngoài. Thực hiện nhiều công trình trọng điểm quốc gia. Do đó, rất cần đội ngũ nhân lực có chuyên môn và kinh nghiệm, Với việc mở rộng quy mô Tổng công ty đã tạo ra hàng loạt việc làm mới cho cán bộ công nhân viên. Như vậy, thông qua việc xác định chất lượng nguồn nhân lực hiện tại, cũng như xu hướng biến động số lượng cán bộ nhân viên do: chuyển công tác, về hưu, về chế độ, sa thải... Cũng tác động đến công tác đào tạo nhân lực. Để bù đắp lực lượng lao động thiếu hụt này, Tổng công ty cần phải đào tạo nghề, kỹ năng chuyên môn cho lực lượng lao động kế cận để có thể thay thế cho các vị trí trống. Dựa vào chất lượng nguồn nhân lực hiện tại, lựa chọn nội dung, đối tượng và hình thức đào tạo đúng đắn nhằm nâng cao hơn nữa trình độ chuyên môn, tay nghề của cán bộ nhân viên theo định hướng phát triển trong tương lai. Tổng công ty sẽ phải có những kế hoạch đào tạo thích hợp như:

- + Đào tạo lại
- + Đào tạo mới
- + Đào tạo bổ sung
- + Đào tạo nâng cao.

Như vậy, chất lượng nguồn nhân lực hiện tại sẽ là yếu tố không nhỏ tác động đến công tác đào tạo nguồn nhân lực. Tổng công ty cần phải quan tâm đúng mức đến công tác đào tạo, để giúp tạo điều kiện cho người lao động

thăng tiến trong công việc và thực hiện công việc tốt hơn.

**2.1.5. Bộ máy thực hiện nhiệm vụ chuyên trách công tác quản trị nhân lực**

- Tên gọi: Phòng Tổ chức nhân sự.

- Chức năng: Là phòng chuyên môn, nghiệp vụ chuyên về công tác tổ chức nhân sự và bảo hiểm xã hội. Đồng thời thực hiện chức năng tham mưu cho Tổng giám đốc về tổ chức bộ máy điều hành Tổng công ty.

- Tổng số cán bộ nhân viên của phòng là 5 người, số cán bộ chuyên trách công tác quản trị nhân lực là 5 người, trong khi đó Tổng công ty có tới 495 lao động. Tỷ lệ cán bộ chuyên trách về công tác quản trị nhân lực chỉ chiếm 0,9 % lực lượng lao động. Như vậy so với số lượng lao động của Tổng công ty thì số lượng chuyên viên chuyên trách như trên là còn thiếu.

- Năng lực cán bộ đảm nhiệm công tác quản trị nhân lực.

**Bảng 2.2 Bảng thông tin cán bộ đảm nhiệm công tác quản trị nhân lực tại Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam.**

STT	Họ và tên	Tuổi	Giới tính	Trình độ	Chức danh	Chuyên môn	Kinh nghiệm
1	Nguyễn Phong Thắng	1960	Nam	Đại học	Kỹ sư	Thủy công	31 năm
2	Phạm Quang Tuấn	1966	Nam	Đại học	Cử nhân	Kinh tế	11 năm
3	Trần Thị Phương Hảo	1975	Nữ	Đại học	Thạc sỹ	Luật	15 năm
4	Nguyễn Thị Thúy Liên	1968	Nữ	Đại học	Kỹ sư	Thủy công	7 năm
5	Phạm Thị Quỳnh Khương	1981	Nữ	Đại học	Kỹ sư	Thủy nông	9 năm

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự - Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam - CTCP)

Hiện nay, công tác phân công công việc trong phòng Tổ chức nhân sự được phân chia như sau:

**Bảng 2.3 Chức danh công việc và phân công lao động phòng Tổ chức nhân sự.**

STT	Chức năng	Số lượng lao động yêu cầu	Người đảm nhiệm	Trình độ	Trình độ yêu cầu của CV
1	Trưởng phòng	1	Nguyễn Phong Thắng	Đại học	Đại học
2	Phó phòng: Chuyên về hồ sơ nhân viên và hợp đồng LĐ.	1	Phạm Quang Tuấn	Đại học	Đại học
3	Phó phòng: Chuyên về đào tạo và phát triển nhân lực.	1	Trần Thị Phương Hảo	Đại học	Đại học
4	Chuyên viên thống kê quản lý thu nhập và Bảo hiểm xã hội.	1	Nguyễn Thị Thúy Liên	Đại học	Đại học
5	Chuyên viên nghiệp vụ khen thưởng, kỷ luật và công tác Đảng ủy của Tổng công ty.	1	Phạm Thị Quỳnh Khương	Đại học	Đại học

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự - Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam - CTCP.)

**Nhận xét:**

- Hiện nay, phòng Tổ chức nhân sự hoạt động khá hiệu quả với đội ngũ nhân viên làm việc lâu năm, dày dặn kinh nghiệm. Tuy không có ai được đào tạo đúng chuyên ngành quản trị nhân lực nhưng những công việc mà họ đang làm đều có liên quan đến chuyên môn họ được đào tạo. Vì vậy, họ đều hoàn thành công việc được giao. Bên cạnh đó, họ cũng được Tổng công ty tổ chức các lớp đào tạo về nghiệp vụ quản trị nhân lực, nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực công tác.

- Là một nhân viên gắn bó với Tổng công ty lâu năm, có trình độ kỹ sư thủy lợi và là người có năng lực làm việc nên ông Nguyễn Phong Thắng đáp ứng được yêu cầu đối với vị trí Trưởng phòng tổ chức nhân sự. Ông luôn hoàn thành tốt công việc của mình, đề xuất, tham mưu cho lãnh đạo.

- Với kinh nghiệm dày dặn làm việc trong phòng tổ chức nhân sự trên 10 năm, nên anh Phạm Quang Tuấn với trình độ cử nhân kinh tế thực hiện nhiệm vụ công việc được giao về quản lý hồ sơ và hợp đồng lao động nhằm đảm bảo các thỏa thuận ký kết trong hợp đồng, tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động, quản lý chặt chẽ hồ sơ nhân viên. Vì vậy, anh luôn hoàn thành nhiệm vụ cấp trên giao phó.

- Chị Trần Thị Phương Hảo là thạc sỹ về Luật, vì vậy chị nắm rõ về các hệ thống, chính sách pháp luật của nhà nước. Để từ đó vận dụng vào nghiệp vụ đào tạo và phát triển nguồn lực. Chị cũng chủ động đề xuất với cấp trên các biện pháp giải quyết, phương pháp đào tạo nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ người lao động trong Tổng công ty. Nổi bật chị đã đề xuất lên cấp trên việc sử dụng phần mềm quản trị nhân lực SINNOVA HRMS 4.0, nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân lực trong Tổng công ty.

- Được giao nghiệp vụ thống kê quản lý thu nhập và bảo hiểm xã hội, trong thời gian đầu chị Nguyễn Thị Thúy Liên còn gặp nhiều khó khăn, tuy nhiên nhờ ông Nguyễn Phong Thắng tận tình chỉ bảo và cùng với sự cố gắng của bản thân nên chị nhanh chóng nắm bắt được công tác tính lương, trả lương và công tác bảo hiểm xã hội cho người lao động, hoàn thành công việc được giao.

- Tốt nghiệp trường Đại học Thủy lợi, trong khoảng thời gian đầu chị Phạm Thị Quỳnh Khương chưa đáp ứng được yêu cầu của một chuyên viên về công tác khen thưởng, kỷ luật cũng như công tác Đảng ủy của Tổng công ty. Tuy nhiên, sau đó chị đã tích cực học hỏi, tham gia các lớp tập huấn của Tổng công ty nhằm bổ sung kiến thức chuyên môn, vì vậy chị đã hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao trong năm 2018.

⇒ Với những nhận định trên, có thể thấy tuy lực lượng nhân viên đảm nhận công tác quản trị nhân lực vẫn còn thiếu so với lực lượng lao động toàn Tổng công ty nhưng họ vẫn đảm bảo được yêu cầu công việc, luôn hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, tổ chức bộ máy Tổng công ty hoạt động có hiệu quả.

## **2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam - CTCP**

### **2.2.1. Cơ cấu lao động phân theo tuổi, giới tính**

Trải qua hơn 60 năm hoạt động trong lĩnh vực tư vấn xây dựng thủy lợi –

thủy điện, đến nay Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam là nhà thầu chuyên nghiệp trong lĩnh vực tư vấn khảo sát, thiết kế xây dựng các công trình thủy lợi, thủy điện... Các đơn vị trong trụ sở chính của Tổng công ty bao gồm: Hội Đồng Quản Trị, Ban kiểm soát, Ban Giám đốc, phòng Tổ chức nhân sự, phòng Kinh doanh, phòng Tài chính – Kế toán, Văn phòng, Văn phòng đại diện Tổng công ty tại Lào, Các trung tâm: Tư vấn và giám sát, Cơ điện và Thủy văn môi trường.

**Bảng 2.4 : Cơ cấu lao động theo giới tính và tuổi đời tại Trụ sở chính Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam**

(Đơn vị : người)

STT	Chỉ tiêu	2016		2017		2018	
		SL	(%)	SL	(%)	SL	(%)
<b>A</b>	<b>Theo giới tính</b>	<b>405</b>	<b>100</b>	<b>448</b>	<b>100</b>	<b>495</b>	<b>100</b>
1	Nữ	170	41.98	195	43.53	200	40.40
2	Nam	235	58.02	253	56.47	296	59.60
<b>B</b>	<b>Theo độ tuổi</b>	<b>405</b>	<b>100</b>	<b>448</b>	<b>100</b>	<b>495</b>	<b>100</b>
1	Tuổi từ 18 – 40	235	58.02	270	60.27	306	61.82
2	Tuổi từ 40 trở lên	170	41.98	178	39.73	189	38.18

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự - Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam - CTCP.)

Trong giai đoạn từ 2016 đến 2018 chúng ta có thể thấy biến động quy mô lao động theo giới tính như sau:

Do đặc thù công việc khởi điểm là lĩnh vực xây dựng và tư vấn các công trình về Thủy lợi – Thủy điện nên tỷ lệ nam giới chiếm tỷ lệ cao, đều chiếm hơn 50% ở tất cả các năm. Nhưng Khối quản lý của Tổng công ty thì công việc làm chủ yếu là công việc hành chính, văn phòng nên tỷ lệ nữ cũng chiếm hơn 40%, vì công việc chủ yếu là hành chính nên đòi hỏi tỷ lệ nam nữ là tương đối cân bằng, như vậy tỷ lệ nữ hơi ít.

Xét về tuổi đời tỷ lệ lao động: Độ tuổi trung bình của người lao động trong Tổng công ty là trẻ, độ tuổi từ 18 – 40 trên 50% qua các năm. Do Tổng công ty đang tuyển dụng thêm đội ngũ cán bộ nhân viên trẻ tuổi, từ năm 2016-2018 số cán bộ trẻ tăng 71 người (30%). Nhưng số lượng lao động có tuổi đời cao cũng tăng nhưng mức tăng không đáng kể. Điều này rất thuận lợi cho việc khai thác sức trẻ và sự năng động của nhân viên đồng thời tạo môi

trường làm việc trẻ trung và khoa học. Tuy nhiên, Tổng công ty vẫn cần phải có biện pháp tiếp tục làm trẻ hóa cán bộ nhân viên hơn nữa để có đội ngũ nhân viên trẻ, kế tục sự nghiệp của lớp người đã về hưu và sắp về hưu.

### **2.2.2. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn**

Để có thể cạnh tranh với các đối thủ cùng lĩnh vực thi công và tư vấn xây dựng công trình thủy lợi - thủy điện thì chất lượng lao động phải được đặt lên hàng đầu, qua các năm trình độ chuyên môn của NLD trong Tổng công ty không ngừng cải thiện. Điều này được thể hiện ở bảng dưới đây:

**Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn tại Trụ sở chính Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam**

(Đơn vị : Người)

Trình độ	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)
Trên Đại học	51	12.59	62	13.84	80	16.16
Đại học	295	72.84	332	74.11	373	75.35
Cao đẳng	40	9.88	36	8.03	35	7.07
Trung cấp	13	3.21	14	3.13	7	1.42
THPT	6	1.48	4	0.89	0	0
<b>Tổng</b>	<b>405</b>	<b>100</b>	<b>448</b>	<b>100</b>	<b>495</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự - Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam CTCP)

Qua bảng số liệu trên ta thấy số lượng nhân sự tại Tổng công ty có xu hướng tăng cả về chất lượng và số lượng, năm 2016 so với năm 2018 tăng 90 người với mức tăng 22.22%. Nhưng sự tăng về số lượng là chưa đáng kể, biến động ít. Trình độ cán bộ công nhân viên có trình độ đại học chiếm đa số (trên 70%), trình độ cán bộ công nhân viên có trình độ cao đẳng và trung cấp ít, chiếm tỷ lệ nhỏ ở tất cả các năm do chính sách tái cấu trúc lại cơ cấu Tổng công ty đầu năm 2016.

Như vậy trình độ của cán bộ công nhân viên của Tổng công ty tương đối cao phù hợp với đặc thù công việc.

Do yêu cầu đặc thù công việc của cán bộ cấp quản lý nên đòi hỏi trình độ của cán bộ công nhân viên phải có trình độ cao. Số ít người có trình độ trung cấp và THPT là những người làm bảo vệ, quét dọn hoặc lái xe.

### 2.2.3. Cơ cấu lao động theo yêu cầu công việc

Khối quản lý của Tổng công ty là nơi làm việc hành chính của cả Tổng công ty, không trực tiếp tham gia vào sản xuất mà chủ yếu làm công tác quản lý, tư vấn, thiết kế và chỉ đạo thi công. Cán bộ làm công tác lãnh đạo ở Tổng công ty có những nét khác biệt với cán bộ nhân viên. Điều này ảnh hưởng đến tình hình yêu cầu công việc của Tổng công ty. Vì vậy, ta đi xét cả hai đối tượng cán bộ này.

#### 2.2.3.1. Đặc điểm nhân lực lãnh đạo

Cán bộ lãnh đạo Tổng công ty có nhiệm vụ vai trò rất quan trọng vì điều hành cả một khối công việc liên quan đến tất cả các công ty con và công ty liên kết và thành viên nên đòi hỏi đội ngũ cán bộ lãnh đạo của Tổng công ty phải có trình độ cao về chuyên môn nghiệp vụ, đồng thời am hiểu thị trường, lĩnh vực kinh doanh và phải là người có kinh nghiệm làm việc quản lý. Nên thường những cán bộ làm công tác lãnh đạo là các cán bộ có trình độ, đa phần là những người có tuổi đời cao và là nam giới. Cụ thể như sau:

**Bảng 2.6: Chất lượng cán bộ lãnh đạo tại Trụ sở chính Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam**

(Đơn vị : Người )

Năm	Tổng	Tuổi		Giới tính		Trình độ			Ngoại ngữ	
		18 – 40	>40	Nam	Nữ	Trên ĐH	Đại Học	Dưới ĐH	Tiếng Anh	N.ngữ khác
2016	40	12	28	38	2	12	27	1	20	8
2017	43	13	30	41	0	17	26	0	30	13
2018	51	16	35	46	5	25	26	0	35	16

(Nguồn: “Báo cáo chất lượng cán bộ” của Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam – CTCP - Phòng tổ chức nhân sự.)

Xem bảng báo cáo chất lượng cán bộ in ở cuối các năm 2016, 2017, 2018 ta thấy phần đông số cán bộ lãnh đạo quản lý của Tổng công ty đều là nam và đa phần có độ tuổi từ 40 trở lên. Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam là một doanh nghiệp nhà nước, lại tiền thân là doanh nghiệp xây dựng, thiết kế, đo đạc các công trình thủy lợi – thủy điện quốc gia nên số lượng lãnh đạo là nữ trong doanh nghiệp chỉ có 5 người (2018), độ tuổi lãnh đạo trong doanh nghiệp là tương đối cao. Tất cả các lãnh đạo đều có độ tuổi



cao nên họ cũng đã có những tháng năm kinh nghiệm lâu dài và đa phần họ đã là những nhân viên trung thành, gắn với với Tổng công ty trong thời gian dài, họ hiểu rõ về Tổng công ty, tình hình tài chính cũng như con người. Nhưng đồng thời họ cũng có những chính sách, quan niệm mang chưa linh hoạt và kịp thời. Tổng công ty phải bổ sung thêm những cán bộ lãnh đạo trẻ hơn nữa để có được lớp lãnh đạo kế cận tạo nên một bộ máy lãnh đạo linh hoạt, có những tầm nhìn chiến lược và năng động hơn nữa trong công tác quản lý. Về trình độ học vấn các cán bộ lãnh đạo đều có trình độ đại học trở lên. Trong đó có khoảng 40% lãnh đạo có trình độ trên đại học, họ hầu hết đã học qua các lớp quản lý kinh tế, kỹ sư Thủy công, Thủy lợi, địa chất... Chiếm khoảng 70 %, số lượng học qua các lớp chính trị và hành chính cao cấp rất ít chiếm chỉ khoảng hơn 2%. Đối với cán bộ quản lý cấp cao như Tổng công ty thì nhất thiết các cán bộ nên học qua các lớp quản lý kinh tế và có lý luận chính trị vững vàng, vì vậy các cán bộ lãnh đạo nào chưa học qua quản lý kinh tế thì Tổng công ty nên cho cán bộ đó theo học và bồi dưỡng thêm về lý luận chính trị.

#### 2.2.3.2. Đặc điểm nhân lực cán bộ, nhân viên

Đội ngũ nhân viên cũng có những đặc thù riêng của cán bộ làm công tác hành chính, điều này được thể hiện qua số liệu thống kê sau:

**Bảng 2.7: Chất lượng cán bộ, nhân viên Trụ sở chính Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam**

(Đơn vị: Người)

Năm	Tổng	Tuổi		Giới tính		Trình độ			Ngoại ngữ	
		18-40	>40	Nam	Nữ	Trên ĐH	Đại Học	Dưới ĐH	Tiếng anh	N.ngữ khác
2016	365	225	140	196	169	15	292	58	89	13
2017	405	268	137	210	195	26	329	50	100	18
2018	444	290	154	242	202	40	362	42	125	25

(Nguồn: “Báo cáo chất lượng cán bộ” của Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam – phòng Tổ chức nhân sự)

Cán bộ nhân viên của Tổng công ty làm công tác khoa học kỹ thuật, chuyên môn, nghiệp vụ, hành chính, đoàn thể có số lượng nam chiếm 50%, đội ngũ những nhân viên có độ tuổi từ 18-40 chiếm hơn 60%, con số trên khá cân đối và hợp lý nhưng Tổng công ty cũng cần chú ý bổ sung thêm những

lực lao động trẻ mới vào thế chỗ cho những nhân viên đã và sẽ về hưu. Tỷ lệ nhân viên có trình độ cao đẳng, trung cấp chiếm số lượng ít chỉ chiếm hơn 10% trong đó có 01 nhân viên kế toán, 12 nhân viên in thiết kế, 06 quản lý kỹ thuật, 01 nhân viên thanh tra cùng đội ngũ nhân viên hành chính là có trình độ trung cấp; 05 cán bộ làm công tác đoàn thể và 20 cán bộ làm công tác hành chính có bằng cao đẳng. Các nhân viên kế toán, nhân viên in, nhân viên tính cơ khí, 09 cán bộ tính thủy văn và 20 cán bộ tính điện, cùng một số nhân viên hành chính khác. Họ làm những công việc quan trọng, đòi hỏi kiến thức chuyên môn vững vàng. Vì vậy, họ nên được cử đi đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ chuyên môn. Trình độ nhân viên biết tiếng anh tương đối nhiều, nhưng trong Tổng công ty không có một phiên dịch chính thức, và trình độ tiếng anh của các nhân viên khác cũng chưa được khẳng định họ có đáp ứng được công việc hay không, ngày nay khi nước ta đang từng bước hội nhập nền kinh tế toàn cầu, Tổng công ty ngày càng có khả năng giao thương với các doanh nghiệp nước ngoài, mở rộng làm ăn ra nước ngoài nên cần thiết phải bồi dưỡng nâng cao trình độ tiếng anh cho nhân viên, những nhân viên có trình độ tiếng anh chưa đạt yêu cầu nên được đi đào tạo thêm ở các cơ sở , trung tâm giáo dục tiếng anh. Nên có một cán bộ chuyên làm công tác phiên dịch cho Tổng công ty khi cần thiết đến.

### **2.3. Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam**

#### **2.3.1. Cơ sở triển khai công tác đào tạo nhân lực tại Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam**

Cơ sở pháp lý Căn cứ vào luật lao động trách nhiệm của người sử dụng lao động về đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ kỹ năng nghề được quy định tại điều 60, chương IV, bộ Luật lao động năm 2012.

Theo quy chế đào tạo của Tổng công ty quy định tại Quy chế tuyển dụng, đào tạo lao động Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam năm 2014 theo Quyết định số 178 QĐ-HEC-TCNS. Nhằm Xây dựng đội ngũ CBCNV thành thạo về chuyên môn, nghiệp vụ, phục vụ lợi ích của danh nghiệp, tận tụy với công việc, có trình độ quản lý tốt, đáp ứng được yêu cầu công việc kiện toàn và nâng cao hiệu quả hoạt động SXKD của doanh nghiệp; Công tác đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho

cán bộ, nhân viên Tổng Công ty là một nội dung quan trọng trong công tác quy hoạch phát triển, tạo nguồn cán bộ cho doanh nghiệp trong những năm tiếp theo; Tổng công ty đề ra các quy chế đào tạo quy định số 178 QĐ-HEC-TCNS. Những CBCNV tham gia các khóa đào tạo phải ký kết hợp đồng đào tạo: Tổng công ty có quy định về sự ràng buộc cá nhân sau quá trình đào tạo. Nếu lao động nào vi phạm sẽ phải bồi thường chi phí đào tạo theo quy định các điều khoản trong hợp đồng đào tạo. Hội đồng xét bồi thường chi phí đào tạo do Tổng giám đốc Tổng công ty quyết định thành lập. Hội đồng 05 thành viên:

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

### ***2.3.2. Phân tích trách nhiệm giữa các bộ phận liên quan đến đào tạo nhân lực tại Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam***

#### **\* Lãnh đạo cấp cao**

Trong công tác đào tạo của Tổng công ty, Lãnh đạo cấp cao bao gồm Tổng giám đốc và phó Tổng giám đốc.

- Phê duyệt các quyết định có liên quan đến quá trình đào tạo như quyết định yêu cầu nhân sự của trưởng các phòng ban, quyết định đào tạo, quyết định ký hợp đồng thử việc và hợp đồng chính thức đối với nhân viên.

- Phòng vấn trực tiếp đối với các vị trí quản lý trong Tổng công ty: phó Tổng giám đốc, kế toán trưởng, các trưởng phòng ban.

#### **\* Lãnh đạo quản lý trực tiếp**

Trách nhiệm của lãnh đạo quản lý trực tiếp – trưởng phòng ban và bộ phận nhân sự được quy định chi tiết như sau:

- Các trưởng bộ phận khi thấy bộ phận mình thiếu người phải viết phiếu đề xuất nhân sự và phiếu nhu cầu nhân sự đào tạo trình duyệt Ban giám đốc để xem xét. Khi yêu cầu nhân sự phải đảm bảo chính xác được số lượng người, yêu cầu về trình độ, kỹ năng.

- Tham gia vào vòng phỏng vấn ứng viên: những ứng viên đạt vòng lọc hồ sơ, bộ phận nhân sự sẽ liên lạc, sắp xếp lịch phỏng vấn và chuyển danh sách ứng viên phỏng vấn tới trưởng phòng liên quan phỏng vấn. Trong trường hợp ứng viên ứng tuyển nội bộ đạt thì trưởng phòng có nhu cầu đào tạo nhân sự sẽ làm đơn đề nghị chuyển công tác cho ứng viên chuyển cho trưởng phòng Tổ chức nhân sự xem xét và trình Tổng giám đốc phê duyệt. Sau khi được phê duyệt, bộ phận nhân sự soạn quyết định chuyển công tác. Thực hiện theo dõi, đánh giá ứng viên khi thử việc và tiếp nhận công việc: bộ phận nhân sự thông báo cho phòng ban liên quan chuẩn bị đón nhân viên thử việc. Phòng/bộ phận đề xuất trang bị các trang thiết bị, dụng cụ làm việc cho nhân viên mới.

**\* Bộ phận Tổ chức nhân sự**

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

Bà Trần Thị Phương Hào có trách nhiệm theo dõi, kiểm tra và lập báo cáo tình hình đào tạo toàn Tổng công ty để báo cáo Ban Giám đốc theo định kỳ hàng quý, hàng năm, hồ sơ, giấy tờ và văn bằng đào tạo được lưu tại phòng Tổ chức nhân sự, có trách nhiệm kiểm tra tính chính xác của văn bằng, hồ sơ liên quan đến khóa học để đảm bảo công tác lưu trữ an toàn.

Sau khi lập kế hoạch đào tạo, theo tiến độ của kế hoạch, bà Hào phụ trách đào tạo chịu trách nhiệm quản lý, kiểm tra, theo dõi, phối hợp tiến hành các chương trình đào tạo: xác định lại địa điểm, kinh phí đào tạo và giải quyết các vấn đề phát sinh. Bà Hào phụ trách đào tạo cũng phải đảm bảo mọi điều kiện cho quá trình đào tạo được diễn ra thuận lợi theo định kỳ kế hoạch.

Đồng thời, trưởng phòng các đơn vị và nhân viên trong phòng Tổ chức nhân sự trong Tổng công ty cùng phối hợp thực hiện chương trình đào tạo.

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

**2.3.3. Quy trình triển khai công tác đào tạo nhân lực tại Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam**

Tổ chức công tác đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty phụ thuộc vào tổ chức bộ máy hành chính, khối quản lý hành chính sự nghiệp, khối sản

xuất kinh doanh, phụ thuộc vào nhiều yếu tố như chính sách quản lý, chính sách nhân sự, chiến lược phát triển của Tổng công ty trong những năm tới đây.

Các công tác đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty được quản lý thống nhất trong toàn Tổng công ty và tổ chức thực hiện theo phân cấp, trong đó ban giám đốc là cơ quan quản lý cao nhất có trách nhiệm quản lý thống nhất trong toàn Tổng công ty và tổ chức thực hiện theo phân cấp.

Phòng tổ chức nhân sự là đơn vị trực tiếp chịu trách nhiệm thực thi nhiệm vụ này. Các đơn vị thuộc khối quản lý và sản xuất kinh doanh có trách nhiệm xác định nhu cầu đào tạo và có kế hoạch đào tạo lực lượng lao động đáp ứng yêu cầu công tác và nhiệm vụ sản xuất kinh doanh.

#### *2.3.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo*

Hàng năm dựa theo kế hoạch sản xuất kinh doanh của năm đó, kế hoạch hóa nguồn nhân lực, tình hình lực lượng lao động thực tế... để xác định nhu cầu đào tạo. Tổng công ty xác định nhu cầu đào tạo dựa trên:

##### *\* Theo đối tượng đào tạo.*

- *Cán bộ lãnh đạo Tổng công ty:*

Cán bộ lãnh đạo Tổng công ty có vai trò quan trọng và tiên quyết bởi phải điều hành cả một khối công việc liên quan đến tất cả các công ty con; công ty liên kết và công ty thành viên nên đòi hỏi đội ngũ cán bộ lãnh đạo của Tổng công ty phải có trình độ cao về chuyên môn nghiệp vụ, đồng thời am hiểu thị trường, lĩnh vực kinh doanh và phải là người có kinh nghiệm làm việc quản lý. Do đó, nhu cầu về đào tạo đối với cán bộ lãnh đạo ngày càng tăng. Đa phần họ đều có tuổi đời cao, là những cán bộ làm việc lâu năm trong Tổng công ty, họ thường có nhu cầu được cử đi đào tạo ngắn hạn về lĩnh vực lý luận chính trị ; Quản trị doanh nghiệp và các lớp học quản lý kinh tế.

- *Cán bộ nhân viên Tổng công ty:*

Trong những năm tới, nhu cầu về đối tượng cần được đào tạo là cán bộ nhân viên được Tổng công ty chú trọng và quan tâm. Bởi trong bối cảnh hội nhập ngày nay, Tổng công ty đang có những bước phát triển mới, nâng cao vị thế của mình trong nước cũng như khu vực. Do đó, việc xác định nhu cầu đào tạo cho cán bộ nhân viên là điều tất yếu, điều này xuất phát từ định hướng phát triển lâu dài của Tổng công ty và nhu cầu muốn đi học nâng cao trình độ của cá nhân CBCNV. Trong thời gian tới Tổng công ty có nhu cầu đào tạo

CBCNV có những kiến thức và kỹ năng gắn liền với quá trình làm việc của CBCNV, bồi dưỡng nâng cao tay trình độ để đáp ứng hơn nữa nhu cầu công việc. Kỹ năng tin học văn phòng và giao tiếp tiếng anh cũng là yếu tố quan trọng đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Vì vậy, Tổng công ty có nhu cầu đào tạo người lao động phải sử dụng thành thạo tin học và có trình độ tiếng anh cao, giao tiếp tốt. Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, trong thời gian tới Tổng công ty chú trọng nhu cầu đào tạo người lao động chuyên về mảng chuyên môn như: lĩnh vực quản lý kỹ thuật, lĩnh vực đầu tư, lĩnh vực tài chính kế toán, lĩnh vực kinh tế - kế hoạch và lĩnh vực tổ chức đào tạo... Để làm được điều này đòi hỏi việc lập kế hoạch, tổ chức và đánh giá toàn bộ quá trình đào tạo phải kỹ lưỡng để đảm bảo nhu cầu đào tạo của Tổng công ty và cán bộ nhân viên Tổng công ty.

**\* Theo hình thức đào tạo:**

- Đào tạo mới: Hàng năm, Tổng công ty có thêm những lao động mới được tuyển dụng từ bên ngoài, tuy họ đã qua trường lớp đào tạo từ trước, xong vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu công việc giao cho, nhất là đối với sinh viên mới ra trường. Bên cạnh đó, việc thuyên chuyển, luân chuyển cũng khiến cho cán bộ nhân viên chưa đáp ứng yêu cầu công việc. Mặt khác, việc thay đổi máy móc, thiết bị, cũng sẽ khiến người lao động loay hoay, không biết cách sử dụng, làm giảm đi tính hiệu quả của công việc. Do đó, nhu cầu đào tạo đối với những trường hợp trên là nhiều và cần thiết.

- Đào tạo lại: Hiện nay, một số lượng lao động trong Tổng công ty có trình độ trung cấp và cao đẳng nhưng lại nắm một số vị trí làm việc quan trọng như: công tác thanh tra; nhân viên hành chính; cán bộ làm công tác đoàn thể ; nhân viên kế toán. nhân viên in, nhân viên tính cơ khí; tính thủy văn và cùng một số nhân viên hành chính khác. Tuy họ làm việc tốt và khá hiệu quả. Nhưng để đáp ứng và phù hợp với yêu cầu công việc được giao cũng như có bằng cấp phù hợp với công việc đó. Tổng công ty chủ trương mở các lớp đào tạo lại kiến thức cho những cán bộ nhân viên này.

- Đào tạo bổ sung: nhu cầu đào tạo bổ sung của Tổng công ty tăng nhanh trong những năm qua do chất lượng nguồn nhân lực luôn có sự biến động theo từng năm. Do đó, cần phải có những lớp đào tạo mới để CBCNV được bổ sung thêm những kiến thức bị thiếu hụt, đồng thời hoàn thiện năng lực

chuyên môn của bản thân. Có thể làm thêm những lĩnh vực công việc khác khi cần thiết.

- Đào tạo nâng cao: Xuất phát từ định hướng phát triển trong tương lai của Tổng công ty và nhu cầu được đào tạo bài bản hơn của cá nhân cán bộ nhân viên để nâng cao trình độ chuyên môn, tạo điều kiện nâng bậc lương và có nhiều cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

- Vào quý I hàng năm, trưởng phòng các phòng ban trong Tổng công ty xác định các nhu cầu đào tạo, yêu cầu công việc, lĩnh vực cần đào tạo chung cho nhân viên của bộ phận mình quản lý rồi gửi cho Phòng tổ chức nhân sự trình Tổng giám đốc phê duyệt.

- Ngoài ra các cá nhân có nhu cầu đào tạo báo cáo với trưởng các phòng ban đưa qua phòng Tổ chức nhân sự trình Tổng giám đốc phê duyệt. Phòng tổ chức nhân sự căn cứ vào kế hoạch, định hướng phát triển của Tổng công ty, xác định nhu cầu đào tạo trong kế hoạch 5 năm lập theo mẫu có sẵn.

**Bảng 2.8: Nhu cầu Đào tạo của các phòng ban tại Trụ sở chính Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam**

TT	Lĩnh vực đào tạo	2016		2017		2018	
		SL	%	SL	%	SL	%
<b>A</b>	<b>Đào tạo cán bộ trung và dài hạn</b>	<b>22</b>	<b>8%</b>	<b>30</b>	<b>9%</b>	<b>35</b>	<b>10%</b>
1	Thạc sĩ, Tiến sĩ	10	3%	10	3%	12	3%
2	Tại chức các chuyên ngành	12	4%	20	6%	23	7%
<b>B</b>	<b>Đào tạo cán bộ ngắn hạn</b>	<b>270</b>	<b>92%</b>	<b>293</b>	<b>91%</b>	<b>315</b>	<b>90%</b>
<b>I</b>	<b>Lĩnh vực lý luận chính trị và Quản trị doanh nghiệp</b>	<b>40</b>	<b>14%</b>	<b>45</b>	<b>14%</b>	<b>43</b>	<b>12%</b>
1	Quản lý nhà nước	8	3%	5	2%	8	2%
2	Cao cấp lý luận chính trị	12	4%	15	5%	20	6%
3	Quản trị doanh nghiệp	13	4%	25	8%	15	4%
4	Kỹ năng lãnh đạo	7	2%	10	3%	0	0%
<b>II</b>	<b>Lĩnh vực quản lý kỹ thuật</b>	<b>55</b>	<b>19%</b>	<b>40</b>	<b>12%</b>	<b>35</b>	<b>10%</b>
1	Phần mềm quản lý kỹ thuật – thủy lợi	15	5%	10	3%	10	3%
2	Quản lý chất lượng công trình xây dựng thủy lợi – thủy điện.	20	7%	10	3%	15	4%
3	Bồi dưỡng tư vấn giám sát	10	3%	10	3%	10	3%
4	Bồi dưỡng an toàn, bảo hộ lao động	0	0%	10	3%	0	0%
<b>III</b>	<b>Lĩnh vực đầu tư</b>	<b>15</b>	<b>5%</b>	<b>40</b>	<b>12%</b>	<b>30</b>	<b>9%</b>
1	Hệ thống pháp luật về đầu thầu	0	0%	20	6%	15	4%

2	Nâng cao năng lực đầu thầu	5	2%	20	6%	2	1%
3	Quản lý các dự án đầu tư	10	3%	0	0%	13	4%
<b>IV</b>	<b>Lĩnh vực Tài chính - kế toán</b>	<b>30</b>	<b>10%</b>	<b>23</b>	<b>7%</b>	<b>38</b>	<b>11%</b>
1	Bồi dưỡng kế toán trưởng.	2	1%	6	2%	20	6%
2	Thanh toán quốc tế.	10	3%	6	2%	9	3%
3	Hệ thống pháp luật liên quan	15	5%	6	2%	4	1%
5	Giám đốc tài chính	3	1%	5	2%	5	1%
<b>V</b>	<b>Lĩnh vực kinh tế – kế hoạch</b>	<b>25</b>	<b>9%</b>	<b>20</b>	<b>6%</b>	<b>30</b>	<b>9%</b>
1	Xây dựng củng cố phát triển thương hiệu	5	2%	5	2%	25	7%
2	Hệ thống pháp luật có liên quan tới hoạt động kinh tế	10	3%	5	2%	5	1%
3	Hệ thống pháp luật có liên quan tới hoạt động kế hoạch	0	0%	5	2%	0	0%
4	Công tác quản lý Vật tư	5	2%	5	2%	0	0%
5	Công tác quản lý sản xuất công nghệ	10	3%	5	2%	5	1%
<b>VI</b>	<b>Lĩnh vực tổ chức đào tạo</b>	<b>20</b>	<b>7%</b>	<b>40</b>	<b>12%</b>	<b>30</b>	<b>9%</b>
1	Nâng ngạch chuyên viên	10	3%	25	8%	20	6%
2	Phần mềm quản lý nhân sự	10	3%	15	5%	5	1%
<b>VII</b>	<b>Đào tạo ngoại ngữ</b>	<b>35</b>	<b>12%</b>	<b>45</b>	<b>14%</b>	<b>48</b>	<b>14%</b>
<b>VIII</b>	<b>Đào tạo tin học nâng cao</b>	<b>35</b>	<b>12%</b>	<b>20</b>	<b>6%</b>	<b>30</b>	<b>9%</b>
<b>IX</b>	<b>Tham quan học tập nước ngoài</b>	<b>15</b>	<b>5%</b>	<b>20</b>	<b>6%</b>	<b>31</b>	<b>9%</b>
1	Công nghệ	5	2%	12	4%	15	4%
2	Thiết bị	10	3%	8	2%	20	6%
	<b>Tổng</b>	<b>292</b>	<b>100%</b>	<b>323</b>	<b>100%</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự - Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam - CTCP)

Nhu cầu đào tạo của các phòng ban là tương đối lớn ở tất cả các năm, thấp nhất là năm 2015 cao nhất là năm 2018 với 315 cán bộ nhân viên. Hầu hết các phòng ban trong Tổng công ty đều có nhu cầu đào tạo cán bộ ở nhiều mặt cả ở kiến thức pháp luật lẫn kiến thức chuyên ngành nâng cao. Đào tạo ngoại ngữ năm 2015 chưa có nhu cầu nhưng năm 2016 và 2017, 2018 CBCNV Tổng công ty đã thấy được tầm quan trọng của ngoại ngữ, có nhu cầu đào tạo với số lượng ngày càng tăng, tất cả các phòng đều có nhu cầu đào tạo ngoại ngữ. Ngoài ra, Tổng công ty còn có rất nhiều nhân viên có nhu cầu tham quan làm việc ở nước ngoài về công nghệ, thiết bị. CBCNV có nhu cầu đào tạo trung và dài hạn là các cán bộ có nhu cầu đi học trên đại học và những người học tại chức nâng cao trình độ học vấn về chuyên ngành của mình. Điều này chứng tỏ các phòng trong Tổng công ty rất quan tâm tới việc đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho nhân viên. Bên cạnh đó nhu cầu



về số lượng cán bộ tham gia đào tạo trung hạn và dài có tăng lên theo các năm những không đáng kể.

Việc xác định nhu cầu đào tạo của Tổng công ty đã gắn được mục tiêu xác định nhu cầu đào tạo, gắn được đào tạo với lợi ích phát triển Tổng công ty nói chung và với lợi ích của từng nhân viên trong Tổng công ty nói riêng. Nhưng chưa sát sao, cụ thể chưa có thực hiện phỏng vấn, hỏi han nhân viên xem họ thiếu chuyên môn gì, cần nâng cao chuyên môn gì mà chỉ dựa vào bản kết quả làm việc của họ.. Như vậy việc xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu do người quản lý trực tiếp xác định dựa vào ý kiến chủ quan và vào bản kết quả làm việc của nhân viên mà chưa đi sâu sát tới các nhân viên cụ thể.

### 2.3.3.2. Lập kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực

*\* Xác định mục tiêu đào tạo:*

Việc đặt ra mục tiêu là rất quan trọng. Nếu mục tiêu hợp lý có thể kích thích CBCNV học tập, nếu mục tiêu đặt ra xa vời thì không những không có hiệu quả cao mà còn gây ra lãng phí nguồn lực. Do đó, để mục tiêu đào tạo được đặt ra hợp lý, Tổng công ty cần căn cứ trên yêu cầu; nhu cầu đào tạo của mình. Việc đặt ra mục tiêu một cách rõ ràng, cụ thể cho từng đối tượng và áp dụng cho từng loại hình đào tạo giúp cho việc đánh giá kết quả đào tạo sau này được dễ dàng, thuận lợi, khách quan, công bằng và minh bạch. Đồng thời, qua đó không những nhà quản lý, tổ chức đào tạo có thể đánh giá, chính xác, khách quan, mà ngay chính các học viên cũng có thể tự đánh giá được trình độ chuyên môn, kỹ thuật của mình để rồi từ đó phấn đấu, nỗ lực để đạt được mức độ theo yêu cầu, mục tiêu đặt ra.

#### **Mục tiêu căn cứ theo đối tượng đào tạo**

- Đối với cán bộ lãnh đạo:

Loại kiến thức, kỹ năng mà Tổng công ty hướng đến đối với cán bộ lãnh đạo cấp cao được cử đi đào tạo đó là: am hiểu thị trường; lĩnh vực kinh doanh; kinh nghiệm làm việc quản lý; lý luận chính trị; Quản trị doanh nghiệp và quản lý kinh tế. Nhằm bồi dưỡng và nâng cao các kiến thức về quản lý, chuyên môn, nghiệp vụ... Qua đó, đảm bảo cho những cán bộ này có đủ khả năng quản lý, các năng lực, phẩm chất cần thiết của nhà lãnh đạo, để điều hành tốt bộ máy Tổng công ty. Đảm bảo cho đội ngũ lãnh đạo Tổng công ty có đầy đủ năng lực và phẩm chất chính trị... Để từ đó, những cán bộ lãnh đạo

sau khi được đào tạo bài bản sẽ phát huy tối đa mô hình hoạt động mới Công ty mẹ - Công ty con trong cơ chế thị trường để ổn định và phát triển. Kiện toàn tổ chức, cán bộ, tài chính của Công ty mẹ theo mô hình mới. Tiếp tục sắp xếp, kiện toàn các Công ty con theo hướng chuyên môn hóa sâu để phát triển các ngành nghề mũi nhọn; Nâng cao khả năng thích ứng của hệ thống quản lý thông qua việc áp dụng các công nghệ quản lý tiên tiến nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Đó chính là những mục tiêu lâu dài mà Tổng công ty hướng đến.

- Đối với cán bộ nhân viên:

Mục tiêu của chương trình đào tạo đó là cung cấp cho cán bộ nhân viên đầy đủ nhưng kiến thức, kỹ năng nâng cao liên quan đến những lĩnh vực cần được đào tạo từ việc xác định nhu cầu công việc ở trên.

+ Sau mỗi chương trình đào tạo đảm bảo CBCNV vận dụng khéo léo kiến thức, kỹ năng mình được đào tạo vào công việc có hiệu quả nâng cao các nhóm kiến thức phù hợp với từng bộ phận/đơn vị.

+ Mặt khác, mục đích của đào tạo nguồn nhân lực trong Tổng công ty nhằm có thêm cán bộ nguồn, đáp ứng nhu cầu cán bộ kế cận.

Với mục tiêu đạt ra nhân viên sau khi được đào tạo sẽ hiểu được 90% nội dung được đào tạo, 95% nhân viên hoàn thành tốt công việc sau khi được đào tạo.

+ Đối với trình độ tin học văn phòng: phải sử dụng thành thạo các phần mềm tiên tiến, soạn thảo văn bản, các công văn giấy tờ nhanh chóng.

+ Đối với trình độ tiếng anh: thành thạo kỹ năng nghe – nói; phải giao tiếp tốt với các chuyên gia nước ngoài, giúp việc giao thương với các doanh nghiệp nước ngoài và mở rộng quan hệ đối tác cho Tổng công ty. Hình thành nên đội ngũ phiên dịch trong Tổng công ty khi cần thiết.

#### **Ù Mục tiêu căn cứ theo hình thức đào tạo**

Thông qua các hình thức được đào tạo. Tổng công ty đã đề ra những mục tiêu đối với các hình thức đào tạo:

- Đào tạo mới: mong muốn những nhân viên mới sẽ nắm bắt được tình hình chung của Tổng công ty, nội quy, quy chế và công việc. Qua khóa đào tạo các nhân viên mới sẽ nhanh chóng hòa nhập tiến độ làm việc của Tổng công ty và sớm nắm bắt được công việc và nhiệm vụ được giao. Đồng thời,

giúp CBCNV ứng dụng kịp thời những thay đổi của thiết bị, công nghệ, thực hành một cách nhanh chóng. Sử dụng thành thạo máy móc, công nghệ, các thiết bị văn phòng hiện đại nhằm tránh gây ra những lãng phí không cần thiết.

- Đào tạo lại: giúp cán bộ nhân viên nâng cao được kiến thức, kỹ năng công việc, đảm bảo sự phù hợp giữa công việc được giao tương xứng với trình độ chuyên môn và bằng cấp của CBCNV trong Tổng công ty.

- Đào tạo bổ sung: với mục đích nhằm hoàn thiện hơn khả năng làm việc cho cán bộ nhân viên để họ có các kiến thức và kỹ năng cần thiết, không chỉ lĩnh vực chuyên môn mình đảm nhận mà đồng thời khắc phục những thiếu sót về kiến thức, kỹ năng của bản thân, giúp họ áp dụng những kiến thức thu được vào thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm tăng hiệu quả hoạt động của Tổng công ty. Mặt khác, với mong muốn có được những con người toàn diện đúng với tiêu chí đã đặt ra “*HEC – Nơi hội tụ nhân tài*”.

- Đào tạo nâng cao: giúp CBCNV được thỏa mãn trong công việc, sau khi được đào tạo sẽ gắn bó lâu dài với Tổng công ty. Có định hướng phát triển, phấn đấu bản thân, nghề nghiệp, có tâm huyết muốn phát triển Tổng công ty. Phấn đấu nỗ lực không ngừng để trở thành những cán bộ lãnh đạo kế cận trong tương lai. Bên cạnh đó, Tổng công ty có mục tiêu chung đòi hỏi CBCNV trong Tổng công ty sau mỗi khóa đào tạo phải phát huy hơn nữa thái độ làm việc tích cực, nhiệt tình, chăm chỉ để đảm bảo phục vụ tốt nhất cho đối tác. Tạo nên nét đẹp văn hóa Tổng công ty. Như vậy, Ở mỗi đối tượng và hình thức đào tạo. Tổng công ty đã đặt ra những mục tiêu đào tạo cụ thể khiến cho việc tổ chức thực hiện và đánh giá hiệu quả tốt hơn. Tuy nhiên, những mục tiêu đặt ra lại chung chung, những mục tiêu đặt ra đối với các đối tượng chỉ theo ý kiến chủ quan của người xây dựng và chưa được sử dụng thực sự một cách có hiệu quả vào công tác đánh giá hiệu quả đào tạo. Mục tiêu là cái đích hướng đến mà khi thực hiện một hoạt động nào đó cần phải đạt được. Do vậy, đây cũng là một hạn chế của công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty.

\* *Hình thức đào tạo và Phương pháp đào tạo*

### **Ù Hình thức đào tạo**

Do cán bộ Tổng công ty là công ty mẹ, phải chịu trách nhiệm quản lý cả các công ty con. Vì vậy đòi hỏi cán bộ Tổng công ty phải có trình độ chuyên môn nghiệp vụ vững vàng và luôn cập nhật những kiến thức kỹ năng mới,

theo kịp với yêu cầu công việc ngày càng đa dạng và đổi mới. Nên nhu cầu đào tạo phải được lên kế hoạch thường xuyên, lập theo kế hoạch ngắn hạn (1 năm trở xuống) và theo kế hoạch dài hạn (2-5 năm). Nhìn nhận trước được sự thay đổi của nhân sự trong những năm tới để có kế hoạch tuyển dụng, đào tạo và phát triển là nhiệm vụ rất quan trọng đối phòng Tổ chức nhân sự nói riêng và đối với tất cả các phòng ban trong Tổng công ty nói chung. Để xây dựng chương trình đào tạo thì phòng Tổ chức nhân sự phải phối hợp với các phòng ban khác trong Tổng công ty chủ động lập kế hoạch đào tạo cho cán bộ công nhân viên. Cụ thể:

+ Phòng Tổ chức nhân sự tổng hợp nhu cầu đào tạo của các phòng ban, các cá nhân gửi có nhu cầu đào tạo trình lên Tổng giám đốc phê duyệt. Sau đó, căn cứ vào đó kế hoạch đào tạo, sắp xếp cho việc đào tạo được diễn ra thuận lợi.

+ Căn cứ vào nhu cầu đào tạo phòng Tổ chức nhân sự lập kế hoạch đào tạo theo mẫu đã có sẵn. Sau đó, phòng Tổ chức nhân sự lên kế hoạch đào tạo với nội dung về: Số lượng đào tạo; phương pháp đào tạo; chi phí đào tạo cụ thể; địa điểm đào tạo; thời gian đào tạo; phương tiện dùng trong đào tạo; cán bộ trực tiếp phụ trách, cán bộ giúp đỡ; hội đồng đánh giá kết quả đào tạo. Sau đó làm công văn thông báo cho các phòng ban, đơn vị thành viên trực thuộc thực hiện theo kế hoạch được giao.

**Bảng 2.9: Bản thống kê về hoạt động đào tạo hàng năm tại Trụ sở chính Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam**

Thứ tự	Lĩnh vực đào tạo	Thời gian ĐT	Nơi đào tạo	Phương thức ĐT
<b>A</b>	<b>Đào tạo cán bộ Trung và dài hạn</b>			
1	Thạc sỹ quản trị kinh doanh	3 năm	Đại học Kinh tế quốc dân	Chính quy
2	Tại chức các chuyên ngành	4-5 năm	Đại học chuyên ngành liên quan	Tại chức
<b>B</b>	<b>Đào tạo cán bộ ngắn hạn</b>			<b>Tập trung</b>
<b>I</b>	<b>Lĩnh vực lý luận chính trị và quản trị doanh nghiệp</b>			Nt
1	Quản lý nhà nước	30 ngày	Học viện hành chính QG	
2	Cao cấp lý luận chính trị	30 ngày	Học viện hành chính QG	
3	Quản trị doanh nghiệp	90 ngày	Khoa QTKD-Đại học	

			quốc gia Hà Nội.	
4	Kỹ năng lãnh đạo	90 ngày	Khoa QTKD-Đại học quốc gia Hà Nội	
<b>II</b>	<b>Lĩnh vực quản lý kỹ thuật</b>		Đại học Thủy lợi và Đại học Bách khoa	Nt
1	Phần mềm quản lý kỹ thuật thủy lợi	7 ngày	Nt	
2	Quản lý chất lượng công trình xây dựng thủy lợi – thủy điện	15 ngày	Nt	
3	Bồi dưỡng tư vấn giám sát	7 ngày	Nt	
4	Bồi dưỡng an toàn, bảo hộ lao động	7 ngày	Nt	
<b>III</b>	<b>Lĩnh vực đầu tư</b>		Vụ xét thầu-Trường đào tạo cán bộ ngành xây dựng	Nt
1	Hệ thống pháp luật về đấu thầu	7 ngày	Nt	
2	Báo cáo giám sát đánh giá thực hiện dự án đầu tư và hiệu quả sau đầu tư	15 ngày	Nt	
3	Nâng cao năng lực đấu thầu	10 ngày	Nt	
4	Quản lý các dự án đầu tư	15 ngày	Nt	
<b>IV</b>	<b>Lĩnh vực Tài chính - kế toán</b>			Nt
1	Bồi dưỡng kế toán trưởng	30 ngày	Học viện tài chính	
2	Thanh toán quốc tế	10 ngày	Nt	
3	Hệ thống pháp luật liên quan	7 ngày	Nt	
4	Phân tích đầu tư thị trường chứng khoán	15 ngày	Trường đào tạo cán bộ tài chính + Hội ngân hàng Việt Nam	
5	Giám đốc tài chính	30 ngày	Nt	
<b>V</b>	<b>Lĩnh vực kinh tế – kế hoạch</b>			Nt
1	Xây dựng củng cố phát triển thương hiệu	15 ngày	Đại học kinh tế quốc dân	
2	Hệ thống pháp luật có liên quan tới hoạt động kinh tế	7 ngày	Nt	
3	Hệ thống pháp luật có liên quan tới hoạt động kế hoạch	7 ngày	Nt	
4	Công tác quản lý Vật tư	15 ngày	Nt	
5	Công tác quản lý sản xuất công nghệ	15 ngày	Nt	
<b>VI</b>	<b>Lĩnh vực tổ chức đào tạo</b>			Nt
1	Nâng ngạch chuyên viên	30-60 ngày	Học viện hành chính quốc gia+Trường đào tạo cán bộ ngành xây dựng	
2	Phần mềm quản lý nhân sự	7 ngày	Nt	
3	Nghiệp vụ công tác tổ chức nội vụ - công tác hành chính	15 ngày	Nt	
<b>VII</b>	<b>Đào tạo ngoại ngữ</b>	90 ngày	Trung tâm anh ngữ LanguageLink Việt Nam	Nt
<b>IIIX</b>	<b>Đào tạo tin học nâng cao</b>	60 ngày	Tập đoàn công nghệ thông tin CMC	Nt
<b>IX</b>	<b>Tham quan học tập nước ngoài</b>			

1	Công nghệ	5-10 ngày	Theo hợp đồng thiết bị	
2	Thiết bị	5-10 ngày	Theo hợp đồng thiết bị	

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự - Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam).

### **Ù Xác định phương pháp đào tạo.**

Tổng công ty luôn coi đây là cơ sở nền tảng để đào tạo bồi dưỡng đội ngũ cán bộ công nhân viên có đủ trình độ đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh đảm bảo cho sự phát triển bền vững của Tổng công ty trong thời gian tới.

### **Ù Đào tạo trong Tổng công ty.**

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

Đây là hình thức khá đơn giản, dễ thực hiện, tận dụng được cơ sở vật chất, tiết kiệm chi phí đào tạo giúp người học nắm bắt được công việc nhanh chóng và sát thực. Qua 3 năm, Tổng công ty đã đào tạo được 119 lượt người. Cụ thể, năm 2016 là 36 người; năm 2017 là 39 người và năm 2018 là 40 người.

- *Đào tạo theo luân chuyển và chuyển công việc:* Với mục đích giúp CBCNV có khả năng làm việc hiệu quả trong từng công việc cụ thể và có khả năng thực hiện những công việc cao hơn trong tương lai thông qua những kinh nghiệm và kiến thức thu được. Đây là phương pháp chuyển CBCNV từ công việc này sang công việc khác nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Vì vậy, trong 3 năm gần đây, năm 2016 đào tạo 32 người, năm 2017 là 20 người và năm 2018 là 22 người.

### **Ù Đào tạo ngoài Tổng công ty.**

Trong những năm qua, Tổng công ty không chỉ chú trọng đến công tác đào tạo bên trong mà đối với hình thức đào tạo bên ngoài cũng được Tổng công ty thực hiện thường xuyên. Gửi cán bộ có năng lực, triển vọng đi học những khóa học về lý luận nghiệp vụ kinh tế, cử đi học cao học, đại học tại chức nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho những cán bộ đó. Nhờ đó mà Tổng công ty đã đạt được một số hiệu quả đáng kể trong công tác đào tạo

nhân lực để phục vụ tốt cho nhu cầu sử dụng nhân lực hiện nay. Gồm các hình thức đào tạo như:

- *Mời chuyên gia:* Mở các lớp học quản lý cho các đồng chí cán bộ do Viện kinh tế về giảng dạy nhằm nâng cao trình độ quản lý, phục vụ công việc. Hàng năm, Tổng công ty huấn luyện cán bộ từ cấp phòng, phó ban, nhân viên cùng cán bộ an toàn chuyên trách học an toàn lao động – vệ sinh lao động do giảng viên của trung tâm an toàn nhà nước về giảng dạy và cấp chứng chỉ. Mọi cán bộ nhân viên đều học qua an toàn lao động – vệ sinh lao động theo Thông tư số 10/2017/ TT – BLĐTBXH ngày 18/04/2017 của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội. Hàng năm, toàn bộ cán bộ công nhân viên chức phải học an toàn- vệ sinh lao động để nâng cao kiến thức, trình độ hiểu biết về công tác an toàn – vệ sinh lao động và được phổ biến các quy định về công tác an toàn – vệ sinh lao động. Cụ thể, năm 2016 là 120 người, năm 2017 là 150 người và năm 2018 là 160 người.

- *Gửi đi đào tạo tại các trường chính quy:* Tổng công ty thường cử các cán bộ quản lý cấp cao đi học theo chỉ tiêu do Tổng Công ty đề ra. Ngoài ra Tổng công ty còn cử CBCNV đi học tại các trường chính quy của Nhà nước như: Trường Đại học Kinh tế Quốc Dân, Học viện Hành chính Quốc gia, Đại học Thủy lợi, Đại học Bách khoa,...Hình thức này thường áp dụng đối với các nhân viên văn phòng, cán bộ chuyên môn và cán bộ lãnh đạo Tổng Công ty. Qua 3 năm, số lượng đào tạo được nâng cao hơn, năm 2016 là 80 người, năm 2017 là 102 người và năm 2018 là 130 người được đào tạo.

- *Dự các cuộc hội nghị, hội thảo:* Tổng công ty sẽ cử những người cần thiết tham gia vào các cuộc hội thảo, hội nghị do Tổng Công ty Xây dựng Hà nội tổ chức nhằm học hỏi, nắm bắt được những thông tin cần thiết để từ đó rút ra kinh nghiệm. Với số lượng là 134 người. Cụ thể, năm 2016 là 42 người, năm 2017 là 35 người và năm 2018 là 57 người.

- *Đào tạo từ xa:* Tổng công ty đã sưu tầm sách, báo sát với công việc để tất cả các CBCNV của Tổng công ty tự lấy tài liệu nghiên cứu học tập. CBCNV trong Tổng công ty hưởng ứng nhiệt tình phương pháp này do; chủ động bố trí được thời gian trong khi nghỉ ngơi, ăn trưa để học tập và cung cấp lượng thông tin lớn trong các lĩnh vực khác nhau. Do đó, trong 3 năm qua, năm 2016 số

lượng người tham gia là 65 người, năm 2017 là 110 người và năm 2018 là 136 người.

- *Cử đi học tập trung*: Hình thức đào tạo này tách hẳn khỏi sản xuất kinh doanh để tập trung học tập.

- *Đào tạo sau đại học*: Tiến sỹ, Thạc sỹ; Các lớp quản lý và các lớp ngoại ngữ, tin học...

- *Cử đi học tại chức* :

+ Áp dụng đối với khóa học dài hạn, cán bộ không có điều kiện thoát ly khỏi sản xuất kinh doanh để tham gia khóa học.

+ Những ngành học không cần tập trung học liên tục.

+ Những cán bộ đã có trình độ nhất định cần nâng cao trình độ, bồi dưỡng thêm về chuyên môn nghiệp vụ.

Gồm các lớp: Các lớp sau đại học (tiến sỹ, thạc sỹ); Các lớp về chính trị; Các lớp về quản lý, nâng cao trình độ chuyên môn; Các lớp về tin học, ngoại ngữ.

- *Thời gian đào tạo*: Các lớp sau đại học: 36 tháng và các lớp về quản lý, ngoại ngữ < 12 tháng.

### **Ủ Đào tạo nước ngoài.**

Tổng công ty đã cử nhiều đoàn cán bộ đi tham quan thực tập, tham quan các công trình lớn ở các nước: Trung Quốc, Pháp, .. để học hỏi kinh nghiệm quản lý và khoa học kỹ thuật. Một phần để xem thiết kế, xây dựng, giám sát của họ thế nào để về bồi dưỡng thêm kiến thức cho CBCNV ở Tổng công ty. Ngoài ra, còn cử cán bộ đi học tại Anh các lớp về quản lý: Quản trị kinh doanh, Quản lý kinh tế, Các lớp về kỹ thuật, nghiệp vụ, các lớp về ngoại ngữ... Tổng công ty đã cử 12 cán bộ đi học tập thạc sỹ tại Anh năm 2017 tất cả họ đã về nước. Nhìn chung, Tổng công ty đã áp dụng những hình thức đào tạo phổ biến hiện nay, phù hợp với nhu cầu của CBCNV trong quá trình đào tạo.

\* *Thời gian và địa điểm tiến hành đào tạo*:

Để đảm bảo cho toàn thể CBCNV tham gia đầy đủ các khóa học, Tổng công ty thường lựa chọn thời gian học vào các ngày trong tuần. Thời gian đào tạo cho một khóa học kéo dài từ 5-10 ngày. Bên cạnh lựa chọn thời gian và địa điểm đào tạo, bộ phận phụ trách đào tạo phải chuẩn bị tư liệu liên quan đến việc đào tạo như: Sơ đồ địa điểm tập trung và địa điểm đào tạo, bàn ghế



và số điểm danh học viên phải được sắp xếp theo yêu cầu khóa học. Đối với các khóa học nội bộ thì phải chuẩn bị dụng cụ dạy học như: Máy chiếu, bảng, bút, cùng giáo trình đào tạo và các tài liệu có liên quan. Có thể thấy việc lựa chọn thời gian đào tạo kéo dài khá hợp lý, chỉ từ 5- 10 ngày. Nhưng việc lựa chọn thời gian học vào các ngày cuối tuần cũng ảnh hưởng đến tâm lý của học viên, vì đó là thời gian nghỉ ngơi của họ. Vì vậy, Tổng công ty nên phân bổ thời gian học cho hợp lý, nếu học vào các ngày nghỉ thì nên có chế độ phụ cấp phù hợp để nhân viên có thể tham gia nhiệt tình chứ không mang tính chất ép buộc.

*\* Đội ngũ giảng viên:*

Tùy theo từng chương trình đào tạo mà Tổng công ty có thể lựa chọn giáo viên là người trong Tổng công ty hay thuê ngoài. Đội ngũ giảng viên dạy của Tổng công ty được tuyển chọn khá khắt khe.

- Đối với giảng viên kiêm nhiệm. Tổng công ty đưa ra các yêu cầu về trình độ, kiến thức, kinh nghiệm, tinh thần trách nhiệm đối với công việc giảng dạy. Phải xây dựng lên chương trình đào tạo khoa học, tìm được cách truyền đạt dễ hiểu, sự nhiệt tình trong việc giảng dạy đóng vai trò quan trọng đến sự tiếp thu bài của người học.

- Đối với giảng viên bên ngoài, Tổng công ty luôn chọn lựa kỹ lưỡng về thâm niên giảng dạy, cách thức giảng, tài liệu phù hợp với thực tiễn...

*Các bước lựa chọn giáo viên như sau:*

- Khi có nhu cầu đào tạo CBCNV, cán bộ quản lý trực tiếp gửi thư mời tham gia đào tạo đến nhà cung ứng/ giảng viên bên ngoài và giảng viên nội bộ.

- Các bên trao đổi thông tin cần thiết nhằm thiết lập mối quan hệ liên quan tới tiến trình đào tạo. Phải có hồ sơ thông tin đầy đủ về nhà cung ứng, nhằm tạo điều kiện thuận lợi khi xem xét và cân nhắc các dịch vụ.

- Tập hợp danh sách nhà cung ứng, giảng viên bên ngoài và giảng viên nội bộ theo mẫu với các tiêu chí chung.

- Trình bày, giới thiệu và đào tạo thử: nhà cung ứng bên ngoài tổ chức trình bày, giới thiệu về tổ chức và năng lực đào tạo của giảng viên. Giảng viên nội bộ tham gia đào tạo thử (nếu cần thiết).

- Đánh giá và lựa chọn.

+ Cán bộ phụ trách đào tạo đánh giá lại nhà cung ứng, nếu không phù hợp thì loại, nếu phù hợp tiến hành thỏa thuận, đàm phán ký kết hợp đồng đào tạo.

+ Cán bộ phụ trách đào tạo đánh giá giảng viên nội bộ: nếu năng lực tốt, phù hợp thì mời đào tạo, nếu năng lực chưa đáp ứng được cử đi xem xét nâng cao nghiệp vụ hoặc loại.

Như vậy, từ năm 2016 đến nay, Tổng công ty có xu hướng sử dụng giảng viên nội bộ để giảm chi phí thuê giảng viên ngoài, cụ thể năm 2016, giảng viên nội bộ chiếm 60%, trong khi đó các năm trước tỷ lệ này chỉ chiếm xấp xỉ 50%. Sử dụng nguồn giảng viên nội bộ không những tiết kiệm chi phí mà hiệu quả đạt được lại cao, do giảng dạy sâu, sát với thực tế của Tổng công ty.

*\* Cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo:*

Để đảm bảo cho công tác dạy và học của giảng viên và học viên trong Tổng công ty, ban lãnh đạo Tổng công ty cũng như bộ phận đảm nhiệm đào tạo đã chú trọng vào việc đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ đào tạo, về cơ bản là đáp ứng được và phù hợp với các khóa đào tạo. Với khóa đào tạo ngay tại Tổng công ty cho CBCNV: Có một phòng lớn, trang bị bảng, bút, bàn ghế, máy vi tính, máy chiếu... Tại các bộ phận phòng ban ở Tổng công ty có trang bị các máy móc hiện đại để CBCNV làm việc và phục vụ việc kèm cặp tại chỗ như: máy vi tính, máy fax...

**Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo**

STT	Tiêu chí	Lãnh đạo quản lý		CBCNV	
		SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
1	Tốt	20	42,55	71	29,09
2	Bình thường	22	46,81	114	46,72
3	Kém	3	6,38	49	20,08
4	Rất kém	2	4,26	10	4,10
<b>Tổng</b>		<b>47</b>	<b>100</b>	<b>244</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Tuy Tổng công ty quan tâm đến cơ sở vật chất đào tạo nhưng vẫn còn một số các phòng học đã cũ, thiết bị còn sơ sài, có các phòng học chỉ đơn thuần chuẩn bị bàn ghế, phấn, bảng và micro để giảng dạy. Qua kết quả trên đặt ra cho Tổng công ty nhiệm vụ cần tập trung kinh phí để đầu tư trang thiết bị, phòng học để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực.

\* *Kinh phí có thể chi cho đào tạo:*

Theo thống kê hiện nay, chi phí đào tạo bao gồm: chi phí giảng viên, chi phí quản lý đào tạo; quà tặng cho học viên và các chi phí khác. Quỹ đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty chủ yếu được huy động từ các nguồn sau: Trích từ lợi nhuận sau thuế của Tổng công ty; Quỹ đầu tư và phát triển; Các dự án hợp tác đào tạo và đầu tư nước ngoài; Từ ngân sách nhà nước.

Dưới đây là bảng thống kê chi phí đào tạo cho từng lĩnh vực đào tạo của Tổng công ty như sau:

**Bảng 2.11: Kế hoạch chi phí đào tạo tại Trụ sở chính Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam**

TT	Lĩnh vực ĐT	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
		Số lượng (người)	Chi phí (triệu)	Số lượng (người)	Chi phí (triệu)	Số lượng (người)	Chi phí (triệu)
	<b>Tổng</b>	<b>292</b>	<b>3250</b>	<b>323</b>	<b>3650</b>	<b>350</b>	<b>4250</b>
A	Đào tạo trung và dài hạn	22	1200	30	1300	35	1500
B	Đào tạo ngắn hạn	270	2050	293	2350	315	2750
I	Lĩnh vực lý luận chính trị và quản trị doanh nghiệp	40	330	45	300	43	480
II	Lĩnh vực quản lý kỹ thuật	55	520	40	460	35	280
III	Lĩnh vực đầu tư	15	145	40	300	30	315
IV	Lĩnh vực tài chính-kế toán	30	310	23	300	38	355
V	Lĩnh vực kinh tế – kế hoạch	25	165	20	200	30	310
VI	Lĩnh vực tổ chức đào tạo	20	130	40	320	30	300
VII	Đào tạo ngoại ngữ	35	250	45	320	48	510
VIII	Đào tạo tin học nâng cao	35	200	20	150	30	200
IX	Tham quan học tập nước ngoài	15	Đối tác chi	20	Đối tác chi	31	Đối tác chi

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự - Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam-CTCP)

Nhìn chung, chi phí dành cho đào tạo của Tổng công ty đều tăng, điều này cho thấy nhu cầu về đào tạo là rất lớn. Trong thực tế, việc lập kế hoạch và quản lý kinh phí đào tạo của Tổng Công ty được thực hiện tương đối tốt. Tổng Công ty đã chủ động trong việc dự tính chi phí, phân bổ chi phí cho từng khâu đào tạo, từng nội dung đào tạo một cách cụ thể, chi tiết, tạo điều kiện cho các chương trình đào tạo được thực hiện dễ dàng hơn. Mỗi năm quỹ đào tạo của Tổng công ty có khoảng 6 tỷ chi cho hoạt động đào tạo cán bộ trong nước và khoảng 4 tỷ cho công tác đào tạo cán bộ nước ngoài. Nhưng cán bộ Tổng công ty chỉ được hưởng mức chi phí khoảng hơn 4 tỷ cho đào tạo trong nước và hơn 2.5 tỷ cho việc đào tạo nước ngoài phần còn lại là dành cho đào tạo ở các đơn vị thành viên và ở các công ty con khác.

### **2.3.3.3. Tổ chức thực hiện đào tạo**

Công tác này được Tổng công ty quy định rõ trong trách nhiệm của các phòng, ban trong Tổng công ty. Đặc biệt đối với phòng Tổ chức nhân sự của Tổng công ty có những trách nhiệm sau:

- Xây dựng kế hoạch, dự trù kinh phí đào tạo; dự kiến phân bổ chỉ tiêu đào tạo. Tổ chức hướng dẫn, kiểm tra, đôn đốc các đơn vị thực hiện các kế hoạch đã được phê duyệt.

- Tuyển chọn, chuẩn bị nội dung cần đào tạo theo yêu cầu của Tổng công ty để liên hệ với các trường phù hợp trong nước và ngoài nước để gửi cán bộ đi học.

- Theo dõi, tổng hợp báo cáo kết quả đào tạo, bồi dưỡng định kỳ tháng, quý, năm với lãnh đạo Tổng công ty.

- Phối hợp cùng các phòng, ban để thực hiện các hoạt động thi đua, khen thưởng, kỷ luật và kiểm tra việc thực hiện chế độ, chính sách đào tạo, bồi dưỡng.

Bên cạnh đó. Trong quá trình thực hiện cũng quy định rõ như sau:

- Về thủ tục đi học các trường lớp không do Tổng giám đốc và các đơn vị thành viên tổ chức.

- + Đối với lớp nâng cao trình độ, nâng cao về trình độ nghiệp vụ quản lý có thời gian dưới 6 tháng thì các chế độ quyền lợi, kinh phí trong thời gian theo học do đơn vị thanh toán.

- + Đối với các lớp đào tạo nâng cao về chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ

có thời gian từ 6 tháng- 36 tháng thì quyền lợi, kinh phí trong thời gian theo học tùy theo từng trường hợp cụ thể được ghi trong quyết định gửi đi học.

+ Các lớp đào tạo không nằm trong diện nhu cầu sử dụng của đơn vị mà do nhu cầu cá nhân thì mọi kinh phí đào tạo do cá nhân tự chịu trách nhiệm.

- Tổng công ty tổng hợp kế hoạch và dự trù kinh phí đào tạo hàng năm và kế hoạch đào tạo 5 năm của các đơn vị trong toàn Tổng công ty. Chọn cử cán bộ, con em cán bộ đi học theo các chương trình đào tạo ở nước ngoài.

- Kế hoạch tổ chức cho cán bộ đi học tập nâng cao trình độ tại nước ngoài đối với cán bộ đang công tác tại các đơn vị do Tổng công ty lập kế hoạch và chọn cử.

- Trường hợp cán bộ cử đi học, thời gian đi học cũng tính vào thời gian công tác để xét nâng bậc lương, xét khen thưởng.

Như vậy, Từ năm 2016 đến nay, Tổng công ty đã chủ động phối hợp với các trường Đại học, Học viện và các trung tâm đào tạo để đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ. Tổng công ty đã tổ chức bồi dưỡng nâng cao, cập nhật những kiến thức mới về công tác quản lý, công tác chuyên môn cho cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật, tổ chức các lớp về Cao cấp lý luận chính trị; Các lớp về quản lý doanh nghiệp cho cán bộ quản lý; Các lớp về chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ theo các lĩnh vực chuyên ngành, đến cuối năm 2016 số cán bộ giữ chức vụ từ, Phó giám đốc, Giám đốc các đơn vị thành viên trở lên, Phó phòng Tổng công ty trở lên, họ được tổ chức học tập cập nhật kiến thức về quản trị doanh nghiệp và các lĩnh vực chuyên ngành. Tổng công ty đã chủ động đào tạo tại chỗ các lớp về quản trị doanh nghiệp, các lớp về tư vấn giám sát công trình thủy điện – thủy lợi, quản lý đầu tư, cho cán bộ quản lý và kỹ sư chuyên ngành. Ngoài ra, Tổng công ty còn phối hợp với các trường Đại học Mở Địa chất, Đại học Thủy lợi, Đại học Xây dựng tổ chức cấp học bổng cho 170 sinh viên để sau khi tốt nghiệp các sinh viên sẽ về nhận công tác tại Tổng công ty, đây cũng là nguồn cán bộ của Tổng công ty trong giai đoạn tới. Tổng công ty triển khai mở các lớp cho cán bộ quản lý về kiến thức về Quản trị doanh nghiệp và tiếp tục tổ chức các lớp đào tạo ngắn hạn cho các lĩnh vực quản lý, kỹ thuật, nghiệp vụ cho các cán bộ chủ chốt, kỹ sư kỹ thuật, cử nhân...

Từ năm 2016 - 2018, Tổng công ty đã cử 12 đồng chí là cán bộ quản lý trẻ của Tổng công ty đi học ngoại ngữ và học Thạc sỹ Quản trị kinh doanh (MBA) tại Vương quốc Anh, hiện các cán bộ trẻ này đã hoàn thành nhiệm vụ học tập trở về Tổng công ty tiếp tục làm việc và đang đảm nhiệm các chức vụ chủ chốt tại các đơn vị thành viên và Tổng công ty, đây là nguồn cán bộ để bổ sung trẻ hoá cho đội ngũ cán bộ quản lý của Tổng công ty trong giai đoạn tới.

Ngoài ra, Tổng công ty tăng cường tổ chức các hoạt động liên kết liên doanh, hợp tác trong nước và quốc tế để nâng cao trình độ khoa học công nghệ về mọi lĩnh vực hoạt động như chuyên gia công nghệ, bồi dưỡng và đào tạo cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật, trên các lĩnh vực ngoại ngữ, tin học.

Tổng công ty đã tiến hành thực hiện đào tạo theo các hình thức đào tạo phong phú đa dạng như: đào tạo cơ bản dài hạn, đào tạo cơ bản ngắn hạn, đào tạo tập trung, đào tạo tại chỗ, bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ các chuyên ngành với quy mô toàn Tổng công ty và quy mô từng phòng ban, ở cả trong nước và ngoài nước. Tổng công ty cũng đã có nhiều phương án đào tạo nguồn nhân lực.

#### 2.3.3.4. *Đánh giá kết quả đào tạo*

Hàng năm, Tổng công ty đã tiến hành đánh giá kết quả công tác đào tạo theo các góc độ và nội dung:

\* *Đánh giá từ phía giảng viên:* Sau mỗi khóa đào tạo giảng viên trực tiếp giảng dạy đã đánh giá mức độ nắm vững kiến thức được truyền thụ, mức độ chuyên cần của các học viên; đánh giá chương trình đào tạo cũng như công tác tổ chức phục vụ lớp học để giúp tổ chức thực hiện các khóa đào tạo sau được hiệu quả hơn.

\* *Đánh giá từ phía học viên:* Sau khi kết thúc khóa học, học viên tiến hành đánh giá thông qua các phiếu đánh giá về khâu tổ chức lớp, tài liệu học tập, nội dung phương pháp giảng dạy, giảng viên, đề xuất và nhận xét khác.

\* *Đánh giá từ phía người quản lý lớp:* Sau mỗi khóa học cán bộ được phân công phụ trách, theo dõi lớp học cũng đánh giá quá trình đào tạo như sự nhiệt tình của giảng viên; sự tham gia và chuyên cần của học viên trong quá trình học tập, có những đề xuất kiến nghị đối với Ban giám đốc nhằm thực hiện tốt hơn công tác đào tạo của các lớp tiếp theo.

**Bảng 2.12: Đánh giá của NLD về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên đào tạo**

Chỉ tiêu	Lãnh đạo quản lý		CBCNV	
	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)
1. Tốt	35	74,47	123	50,41
2. Bình thường	10	21,27	111	45,49
3. Kém	2	4,26	10	4,10
4. Rất kém	0	0	0	0
<b>Tổng</b>	<b>47</b>	<b>100</b>	<b>244</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Qua kết quả khảo sát cho thấy, đa phần NLD trong Tổng công ty cho rằng kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên là tốt và bình thường, chỉ một vài ý kiến cho rằng kém. Thực tế trong những năm gần đây, công tác chọn lựa giáo viên của Tổng công ty tận dụng được nguồn nhân lực tại chỗ có kinh nghiệm, tay nghề cao để giảng dạy phần thực hành sát với thực tế.

Tuy nhiên, có một vài giáo viên nội bộ do không được đào tạo nghiệp vụ sư phạm nên khả năng giảng dạy, truyền đạt của giáo viên chưa thật vững vàng, khó có thể mang lại cho học viên tham gia những kiến thức chuyên môn cập nhật và sâu rộng hơn. Thêm vào đó, các giáo viên là các lãnh đạo của Tổng công ty đang bận rộn với các công việc hiện tại nên việc sắp xếp giáo viên giảng dạy gặp rất nhiều khó khăn.

**Bảng 2.13: Đánh giá của NLD về nội dung, chương trình đào tạo**

Chỉ tiêu	Lãnh đạo quản lý		CBCNV	
	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
1. Hoàn toàn phù hợp	35	74,47	187	76,64
2. Phù hợp một phần	12	25,53	47	19,26
3. Không liên quan đến công việc	0	0	10	4,10
<b>Tổng</b>	<b>47</b>	<b>100</b>	<b>244</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Qua kết quả khảo sát cho thấy, đa phần NLD trong Tổng công ty đều cho rằng nội dung và chương trình đào tạo đều phù hợp với họ. Chỉ còn 4,10% CBCNV trong Tổng công ty là thấy không liên quan đến công việc đào tạo. Đây thực sự là một vấn đề trong việc xây dựng nội dung các khóa huấn luyện người lao động của Tổng công ty.

Tuy nhiên, công tác đánh giá kết quả đào tạo của Tổng công ty đang áp dụng chỉ có thể đánh giá được phần nào năng lực đào tạo của các khóa đào tạo, việc đánh giá đơn điệu, thiên về thi lý thuyết hoặc theo ý kiến chủ quan của người hướng dẫn. Các chỉ tiêu đánh giá không cho thấy được chất lượng thực sự của từng mảng trong đào tạo: nội dung, phương pháp, giáo viên, có thích hợp, thu hút người học không, khuyết điểm để giải quyết; đặc biệt là những khóa đào tạo dài hạn do người lao động tự bỏ kinh phí đi đào tạo thì gần như Tổng công ty không đánh giá được kết quả đào tạo mà chủ yếu đánh giá kết quả thông qua tiến độ và chất lượng thực hiện công việc mà họ làm sau khi được đào tạo.

Công tác đánh giá kết quả công tác đào tạo được đánh giá thông qua phiếu đánh giá, khảo sát. Dựa trên các mục tiêu đánh giá, từng nội dung, phương pháp đào tạo bộ phận phụ trách đào tạo đã thiết kế các mẫu đánh giá. Kết quả và được sử dụng phục vụ cho việc điều chỉnh chương trình đào tạo, quản lý giảng viên, điều chỉnh khâu tổ chức phục vụ lớp học.

#### *2.3.3.5. Bố trí, sử dụng nhân lực sau đào tạo*

Hiệu quả của công tác đào tạo còn phụ thuộc vào việc bố trí sử dụng lao động có đúng người đúng việc hay không. Tùy từng cán bộ nhân viên tự đi học hay được cử đi học mà Tổng công ty có chính sách bố trí, sử dụng lao động sau đào tạo khác nhau. Với những nhân viên mới tuyển dụng, sau các khóa đào tạo được bố trí làm việc theo đúng chuyên ngành đào tạo tại các phòng ban. Việc đào tạo của họ chủ yếu để nâng cao kỹ năng và cập nhật kiến thức mới cũng như làm quen với môi trường làm việc. Về bố trí cán bộ nhân viên sau đào tạo Tổng công ty sẽ dựa trên đánh giá công việc của cán bộ nhân viên đó và một phần dựa trên nguyện vọng của họ muốn chuyển vị trí làm việc mới sau khi đã tham gia khóa đào tạo. Với cán bộ chuyên môn, những người được Tổng công ty cử đi đào tạo sau khi đào tạo xong có giấy chứng nhận đạt, chứng chỉ, bằng tốt nghiệp...



Tổng công ty sẽ căn cứ vào nhu cầu, kế hoạch sắp xếp tổ chức lao động của Tổng công ty để áp dụng các hình thức: Chuyển đổi chức danh, thay đổi hệ số lương. Nếu các ngành học không phù hợp với nhu cầu thực tế của Tổng công ty thì không áp dụng các hình thức trên.

#### **2.3.4. Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo trong doanh nghiệp**

Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo là khâu cuối cùng của một chương trình đào tạo nhưng nó có một vai trò vô cùng lớn. Bởi vì thông qua đó, Tổng công ty xác định được tính hiệu quả của công tác đào tạo và rút ra những bài học kinh nghiệm cho chương trình cũng như giai đoạn sau.

- Sau khi kết thúc khoá học, sau 15 – 30 ngày, cán bộ được cử đi học phải có bản thu hoạch kết quả học tập và ứng dụng vào thực tế quản lý doanh nghiệp và có ý kiến nhận xét của thủ trưởng đơn vị, nộp về phòng Tổ chức nhân sự Tổng công ty nếu là cấp cán bộ do Tổng công ty quản lý, phòng Tổ chức hành chính nếu là đơn vị quản lý và có những đề xuất, kiến nghị sau đào tạo để đóng góp cho công tác đào tạo ngày một hoàn thiện hơn.

- Phòng Tổ chức nhân sự tiến hành thực hiện đánh giá hiệu quả của khoá đào tạo ngay sau khi khoá học kết thúc bằng việc gửi phiếu lấy ý kiến sau đào tạo cho mỗi học viên, phiếu lấy ý kiến được lập trên cơ sở thu thập các ý kiến đánh giá của mỗi học viên về khoá đào tạo, từ đó hoàn thiện hơn công tác đào tạo các khoá sau.

- Sau đào tạo 3 tháng, trưởng các bộ phận chịu trách nhiệm đánh giá lại năng lực của người lao động tại đơn vị đã được cử đi đào tạo về kỹ năng, chuyên môn nghiệp vụ rồi gửi về phòng Tổ chức nhân sự sau khi có kết quả đánh giá. Trên cơ sở đó cùng với kết quả kinh doanh hàng năm để tiến hành đánh giá, xác định những ưu và nhược điểm của quá trình đào tạo từ đó xác định lại phương pháp đào tạo và sử dụng nhân lực sau đào tạo sao cho phù hợp

**Bảng 2.14: Khả năng làm việc sau các khoá đào tạo năm 2018**

TT	MỨC ĐỘ	Lãnh đạo quản lý		CBCNV	
		SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Tốt hơn nhiều	25	53,20	115	47,13
2	Tốt hơn	15	31,91	89	36,47
3	Tốt hơn ít	7	14,89	30	12,30
4	Không thay đổi	0	0	10	4,10
<b>Tổng</b>		<b>47</b>	<b>100</b>	<b>244</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Đa phần lao động được hỏi đều cho rằng người lao động làm việc tốt hơn sau khi được đào tạo, nhưng vẫn còn 4,10% ý kiến của CBCNV cho rằng khả năng làm việc của họ không thay đổi sau khi được đào tạo.

Khảo sát thông qua bằng phiếu điều tra của tác giả thu được kết quả cho thấy còn nhiều thực sự hài lòng về công tác đào tạo của Tổng công ty, nhưng bên cạnh đó vẫn còn một vài ý kiến chưa hài lòng, cụ thể như sau:

**Bảng 2.15: Mức độ hài lòng về chương trình đào tạo**

TT	MỨC ĐỘ	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp	
		SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Rất hài lòng	25	53,20	100	40,98
2	Hài lòng	20	42,56	96	39,34
3	Không hài lòng	2	4,26	48	19,67
<b>Tổng</b>		<b>47</b>	<b>100</b>	<b>244</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Mặc dù, đa phần ý kiến cho rằng rất hài lòng về công tác đào tạo hiện tại của Tổng công ty, nhưng vẫn tồn tại 4,26% ý kiến của lãnh đạo quản lý và, 19,67% ý kiến của CBCNV không hài lòng về công tác đào tạo hiện tại của Tổng công ty. Đây là một dấu hiệu cho thấy Tổng công ty cần nhìn nhận tìm kiếm giải pháp thích hợp để cải thiện hơn nữa công tác đào tạo của mình.

**Bảng 2.16: Kết quả đào tạo tại Trụ sở chính Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam.**

TT	Lĩnh vực đào tạo	2016			2017			2018		
		Số lượng người	Đạt	Tỷ lệ chênh lệch (%)	Số lượng người	Đạt	Tỷ lệ chênh lệch (%)	Số lượng người	Đạt	Tỷ lệ chênh lệch (%)
A	Đào tạo cán bộ trung và dài hạn	22	22	0	30	30	0	35	35	0
B	Đào tạo cán bộ ngắn hạn	270	257	5.06	293	293	0	315	315	0
I	Lĩnh vực lý luận chính trị và Quản trị doanh nghiệp	40	40	0	45	45	0	43	43	0
II	Lĩnh vực quản lý kỹ thuật	55	52	5.77	40	40	0	35	35	0
III	Lĩnh vực đầu tư	15	15	0	40	40	0	30	30	0
IV	Lĩnh vực Tài chính - kế toán.	30	25	0.20	23	23	0	38	38	0
V	Lĩnh vực kinh tế - kế hoạch.	25	25	0	20	20	0	30	30	0
VI	Lĩnh vực tổ chức đào tạo	20	18	11.1	40	40	0	30	30	0
VII	Đào tạo ngoại ngữ	35	35	0	45	45	0	48	48	0
VII I	Đào tạo tin học nâng cao	35	32	9.38	20	20	0	30	30	0
IX	Tham quan học tập nước ngoài	15	15	0	20	20	0	31	31	0
<b>Tổng:</b>		<b>292</b>	<b>279</b>	<b>5.06%</b>	<b>323</b>	<b>323</b>	<b>0</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>0</b>

(nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự - Tổng công ty Tư vấn xây dựng Thủy lợi Việt Nam- CTCP)

Tỷ lệ đạt số người đạt được về đào tạo diễn ra rất tốt ở các năm 2017 và năm 2018 đều đạt 100% chỉ tiêu đào tạo của các năm đề ra duy chỉ có năm 2016 là việc thực hiện kế hoạch đào tạo còn chưa tốt. Thấp hơn kế hoạch là 5.06%. Theo như trưởng phòng Tổ chức nhân sự cho biết, do yếu tố kinh phí còn chưa nhiều, nhiều cá nhân có việc đột xuất không tham gia được khóa đào tạo. Thông qua ý kiến của Ban lãnh đạo Tổng công ty và Trưởng các phòng ban đã thống nhất cắt giảm bớt một số chỉ tiêu. Cụ thể đã cắt giảm lĩnh vực quản trị doanh nghiệp 2 người; phần mềm quản lý kỹ thuật 2 người; bồi dưỡng an toàn, bảo hộ lao động 3 người, thanh toán quốc tế 2 người; hệ thống pháp luật liên quan tới hoạt động kinh tế 3 người; Nghiệp vụ công tác tổ chức nội vụ- công tác hành chính 2 người và tin học nâng cao 3 người.

**Bảng 2.17: Bảng so sánh chi phí đào tạo giữa kế hoạch với thực tế**

TT	Nội dung	Năm 2016				Năm 2017				Năm 2018			
		Kế hoạch	Thực hiện	Chênh lệch số lượng (người)	Chênh lệch phần trăm (%)	Kế hoạch	Thực hiện	Chênh lệch số lượng (ng)	Chênh lệch phần trăm (%)	Kế hoạch	Thực hiện	Chênh lệch số lượng (người)	Chênh lệch phần trăm (%)
A	Đào tạo trung và dài hạn	1200	1200	0	0	1300	1300	0	0	1500	1500	0	0
B	Đào tạo ngắn hạn	2050	1828	-222	-12.14	2350	2450	100	4.26	2750	2800	50	1.82
I	Lĩnh vực lý luận chính trị và Quản trị Doanh nghiệp	330	300	-30	-15.38	300	300	0	0.00	480	500	20	4.17
II	Lĩnh vực Quản lý kỹ thuật thủy lợi – thủy điện	520	490	-30	- 8.33	460	460	0	0.00	280	305	25	8.93
III	Lĩnh vực Đầu Tư	145	120	-25	-37.5	300	275	-25	9.09	315	335	20	6.35
IV	Lĩnh vực Kế toán -tài chính	310	275	-35	-12.73	300	320	20	6.67	355	360	5	1.42
V	Lĩnh vực Kinh tế- kế hoạch	165	150	-15	-6.67	200	230	30	15.00	310	269	-41	-15.24
VI	Lĩnh vực Tổ chức Đào tạo.	130	120	-10	-33.3	320	345	25	7.81	300	265	-35	-13.21
VII	Đào tạo ngoại ngữ	250	230	-20	-3.45	320	320	0	0.00	510	525	15	2.94
VII	Đào tạo tin học nâng cao	200	143	-57	-47.78	150	200	50	33.33	200	241	41	20.5
IX	Tham quan học tập nước ngoài:	0	0	0	0.00	0	0	0	0.00	0	0	0	0.00
	<b>TỔNG</b>	<b>3250</b>	<b>3028</b>	<b>-222</b>	<b>-7.33</b>	<b>3650</b>	<b>3750</b>	<b>100</b>	<b>2.74</b>	<b>4250</b>	<b>4300</b>	<b>50</b>	<b>1.18</b>

(Nguồn: phòng Tổ chức nhân sự - Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam)

Nhìn số liệu trên có thể thấy rằng: Năm 2016 và 2017 chi phí thực tế đều lớn hơn chi phí theo kế hoạch mà số lượng đào tạo thực tế không tăng, hay thay đổi gì. Năm 2017 chi phí thực tế hơn chi phí kế hoạch 2.74%, năm 2017 tỷ lệ chênh lệch này có phần ít đi chỉ tăng hơn so với kế hoạch 1.18%. Do năm 2017 chi phí đào tạo thực tế tăng cao đột ngột một số lĩnh vực đào tạo nên việc hoạch định chi phí chưa sát với thực tế. Năm 2016 do chi phí còn hạn hẹp nên số lượng người đi đào tạo bị cắt giảm, cùng với việc một số lĩnh vực đào tạo chi phí ít hơn nhiều so với kế hoạch đưa ra vì vậy lượng chi phí chi cho đào tạo cũng giảm hơn so với kế hoạch một lượng là 222 triệu tương ứng giảm 7.33%. Vì quỹ đào tạo của Tổng công ty là hơi hạn chế, đôi khi gây rất nhiều khó khăn cho công tác đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty. Tuy nhiên hàng năm, các đơn vị phải lập kế hoạch đào tạo và kinh phí đào tạo để đảm bảo thực hiện tốt kế hoạch đào tạo.

Vì vậy, Tổng công ty cũng cần sớm tìm ra các biện pháp thích hợp nhằm đảm bảo được nguồn kinh phí đào tạo, đáp ứng đủ những yêu cầu đào tạo của Tổng công ty với phương châm tiết kiệm, nâng cao hiệu quả sử dụng quỹ đào tạo và đảm bảo được chất lượng đào tạo theo kế hoạch.

## **2.4. Các nhân tố tác động đến công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty**

### **2.4.1. Nhân tố bên ngoài**

#### **2.4.1.1. Đối thủ cạnh tranh**

Tổng công ty hiện nay đang gần như đứng đầu trong lĩnh vực tư vấn, thiết kế giám sát xây dựng các thủy công trình thủy lợi – thủy điện, địa chất... trong nước song điều đó không có nghĩa là Tổng công ty không cần phải chú ý đến chất lượng nhân lực. Trong cạnh tranh của cơ chế thị trường, đòi hỏi chất lượng sản phẩm cũng như dịch vụ của Tổng công ty phải ngay đảm bảo chất lượng, với phương châm: “*Chất lượng sản phẩm là mục tiêu hàng đầu và là thách thức lớn nhất đối với Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam - CTCP*”.

Do vậy, đòi hỏi trình độ chuyên môn của nhân viên và cán bộ quản lý phải ngày càng được nâng cao để đáp ứng yêu cầu công việc. Tổng công ty đã mở các lớp đào tạo để nâng cao kỹ năng nghề nghiệp cho CBCNV, giúp Tổng công ty tăng lợi thế cạnh tranh so với đối thủ.

#### *2.4.1.2. Môi trường pháp lý*

Do đặc điểm tự nhiên, Việt Nam là nước có hệ thống sông, hồ dày đặc, thời tiết nóng ẩm, lượng nước nhiều và cũng là nước chịu ảnh hưởng của các trận bão lũ, thiên tai, sự biến động của khí hậu. Do đó, Nhà nước luôn có nhiều chính sách quan tâm tới công tác thủy lợi – thủy điện như: Nghị định 143/2003/NĐ-CP quy định chi tiết thi hành một số điều của Pháp lệnh khai thác và bảo vệ công trình thủy lợi; Thủ tướng có Chỉ thị số 21/CT-TTg tăng cường quản lý, bảo đảm an toàn chất lượng thủy điện... Việc làm này, nhằm phục vụ đời sống sinh hoạt của người dân và hạn chế mức thấp nhất sự thiệt hại về thiên tai, bão lũ. Do đó, các công trình thủy lợi – thủy điện được phát triển khắp cả nước.

#### *2.4.1.3. Tiến bộ khoa học công nghệ*

Hiện nay, khoa học công nghệ phát triển nhanh như vũ bão, Nhiều nước trên thế giới đã sở hữu những loại máy móc hiện đại trong việc thiết kế, khai thác, thăm dò địa hình; các loại máy móc thuộc lĩnh vực thủy văn – môi trường; điện; cơ khí... như: Dàn ép cọc thủy lực (Hunan Sunward – T100); Máy thủy chuẩn tự động Pentax – AP-281; Máy toàn đạc điện tử LEICA Flexline TS02-7” (Thụy Sĩ); Máy khoan dò trượt NSE-1500-Ý; Máy vẽ cuộn 2 mặt SK400 (SHENKO) – Taiwan... Trong các lĩnh vực hoạt động SXKD của mình, Tổng công ty rất cần phải tiếp thu và học hỏi những trang thiết bị máy móc trên để nâng cao chất lượng công trình và tránh bị lạc hậu về khoa học công nghệ. Do đó, nhu cầu về đào tạo nguồn nhân lực trong tương lai làm chủ máy móc, công nghệ của Tổng công ty là rất lớn.

#### *2.4.1.4. Thị trường lao động*

Hiện nay thị trường lao động của các công ty về thủy lợi – thủy điện có chất lượng nguồn nhân lực khá tốt. Có rất nhiều các trường, trung tâm đào tạo về chuyên ngành này... Điều này đã tạo điều kiện thuận lợi cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp về thủy lợi – thủy điện nói chung, Tổng công ty nói riêng.

Còn đối với nhân viên quản lý giỏi thì đòi hỏi không chỉ có trình độ chuyên môn mà còn cả kỹ năng quản lý. Do đó đào tạo cho lao động là việc quan trọng và cần thiết, đáp ứng yêu cầu cần đặt ra với Tổng công ty trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh.

#### *2.4.1.5. Môi trường kinh tế - xã hội*

Hiện nay đất nước đang trong quá trình hội nhập và phát triển, tất cả mọi ngành nghề trong nền kinh tế quốc dân cần phải có sự cải tiến, nhằm đáp ứng sự hội nhập mạnh mẽ, là Tổng công ty hàng đầu trong lĩnh vực thủy lợi - thủy điện, đảm nhận nhiều công trình trọng điểm quốc gia. Tổng công ty cũng cần có sự thay đổi, hội nhập, áp dụng các công nghệ tiên tiến.

Thực tế đã chứng minh, đào tạo là cơ sở thế mạnh, là nguồn gốc thành công của các nước phát triển mạnh trên thế giới như Anh, Pháp, Nhật... Vì vậy, Tổng công ty cần chú trọng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực không chỉ cho sự phát triển của mình mà còn vì sự thúc đẩy nền kinh tế phát triển.

#### **2.4.2. Nhân tố bên trong**

##### *2.4.2.1. Vị thế của doanh nghiệp trên thị trường*

So với một số công ty hoạt động trong lĩnh vực thủy lợi – thủy điện, địa chất khác, thủy văn – môi trường khác. Ví dụ: Công ty xây lắp thủy lợi Hải Hưng; công ty cổ phần tư vấn Việt Delta; công ty khai thác công trình thủy lợi Mê Linh; công ty cổ phần tư vấn và xây dựng thủy lợi Bắc Bộ ... thì quy mô, và số lượng lao động của Tổng công ty là nhỏ hơn. Nhưng xét trong phạm vi toàn quốc thì thương hiệu hình ảnh của Tổng công ty lại khá nổi bật. Thương hiệu Tổng công ty đã có mặt trên thị trường lâu năm, từ năm 2008 Tổng công ty chuyển sang Cổ phần và đổi tên thành Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam. Trải qua hơn nửa thế kỷ xây dựng và phát triển, Tổng công ty đã khảo sát thiết kế trên 800 công trình thủy lợi vừa và lớn góp phần đáng kể vào công cuộc công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Thương hiệu của Tổng công ty đã trở nên quen thuộc với các chủ đầu tư, nhà điều hành và các nhà thầu hoạt động trong lĩnh vực xây dựng các công trình thủy lợi. Điều này được thể hiện qua sự hiện diện của đội ngũ chuyên gia tại Tổng công ty ở hầu hết các công trình thủy lợi, các dự án trọng điểm của nhà nước như: Hồ chứa nước Tân Giang, Hồ chứa nước Cam Ranh, Hồ chứa nước Cửa Đạt, trạm bơm Tân Chi, Cống Liêm Mạc, Đê Hà Nội,... Ngoài ra Tổng công ty còn khảo sát thiết kế nhiều dự án thủy lợi, thủy điện ở Lào, Campuchia và gửi chuyên gia sang làm việc ở các nước Châu Phi, Lào. Thông qua việc hợp tác với các đối tác có tên tuổi trên thế giới như: NIPPON KOE, BCEOM, LUIS BERGER, WB, ADB,...

Để có được sự phát triển như ngày hôm nay khẳng định được sự nỗ lực và cố gắng rất nhiều của tập thể cán bộ nhân viên trong Tổng công ty và cũng chính từ đây Tổng công ty đã dần khẳng định được vai trò của mình, tạo được hình ảnh của mình không chỉ trong nước mà còn cả thị trường quốc tế. Để làm được điều đó, Tổng công ty luôn quan tâm đến công tác đào tạo nguồn nhân lực mạnh về số lượng và chất lượng. Tổng công ty coi chất lượng nhân lực và then chốt hàng đầu giúp Tổng công ty tồn tại và phát triển.

#### 2.4.2.2. Mục tiêu, chính sách, chiến lược của doanh nghiệp

Hàng năm, Tổng công ty luôn có những chính sách, chiến lược về kinh doanh và nhân sự nhằm đáp ứng tình hình hiện tại và nâng cao hoạt động sản xuất trong thời kỳ mới. Tổng công ty đề ra các chiến lược kinh doanh ngắn hạn, trung hạn và dài hạn, tùy vào tình hình hoạt động của mình. Ngoài ra, các chính sách như lương bổng, đào tạo, thăng tiến, các chế độ khác cho cán bộ nhân viên và hoạt động của Tổng công ty cũng có những thay đổi nhằm tạo điều kiện phát triển toàn diện cho cán bộ nhân viên. Từ đó, sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình đào tạo. Khi lợi ích của cán bộ nhân viên được đảm bảo là chắc chắn việc đào tạo thêm lao động sẽ có hiệu quả tốt.

Người lao động sẽ yên tâm hơn khi được đi đào tạo và đào tạo giúp cán bộ nhân viên nắm chắc hơn công việc họ sẽ và đang làm, trình độ chuyên môn, tay nghề được nâng cao và nhiều các cơ hội thăng tiến mở ra. Với những chính sách hợp lý và tổ chức Công đoàn hiệu quả trong hoạt động sẽ tạo thuận lợi cho cán bộ nhân viên trong Tổng công ty, khiến họ làm việc gắn bó lâu dài để được hưởng chính sách nhân sự, những lợi ích có được từ tổ chức công đoàn tốt hơn các Công ty khác. Chính sách nhân sự và hoạt động của tổ chức công đoàn không hiệu quả sẽ là nguyên nhân gây nên sự bất bình, tinh thần chán nản trong cán bộ nhân viên. Họ sẽ không chú tâm vào việc đào tạo; làm kết quả đào tạo không đạt hiệu quả.

#### 2.4.2.3. Quy mô, cơ cấu doanh nghiệp

Với quy mô lớn và ngày càng mở rộng, là Tổng công ty mẹ có 08 chi nhánh trực thuộc, các Phòng, Ban quản lý nghiệp vụ, các Trung tâm và Văn phòng đại diện trong nước và nước ngoài.

Ngoài ra Tổng công ty có 02 Công ty con và 01 Công ty liên kết có trụ sở đặt tại các tỉnh thành trên cả nước. Vì vậy, số lượng cán bộ nhân viên trong



Tổng công ty tương đối lớn, Tổng công ty cần quan tâm tới những chính sách đào tạo nguồn nhân lực để đáp ứng việc mở rộng quy mô đó. Số lượng đào tạo hàng năm, số lượng cán bộ nhân viên đảm bảo đáp ứng yêu cầu công việc. Với việc cải tiến bộ máy điều hành theo các chuẩn mực chung tránh tình trạng công kênh cũng tác động không nhỏ đến đào tạo.

#### 2.4.2.4. *Quan điểm của lãnh đạo*

Đối với Tổng công ty thì con người luôn là yếu tố hàng đầu, quyết định đến sự tồn tại. Ban giám đốc hiểu sâu sắc tầm quan trọng của con người, một tổ chức cho dù có một khối tài sản lớn, máy móc thiết bị hiện đại, có chiến lược kinh doanh năng động, sáng tạo, nhưng những con người lại được bố trí vào những công việc không phù hợp với khả năng, kiến thức và chuyên môn của họ, chắc chắn tổ chức đó sẽ thất bại.

Do đó, Tổng công ty Tư vấn Thiết kế Xây dựng Thủy lợi Việt Nam - CTCP đặc biệt coi trọng công tác đào tạo nguồn nhân lực, làm sao để có được những lao động có đủ phẩm chất, và năng lực đảm nhận công việc.

#### 2.4.2.5. *Lực lượng lao động hiện tại của doanh nghiệp*

Hiện nay, Tổng công ty đang có đội ngũ nhân lực trẻ và đồng đều tăng theo hàng năm. Lực lượng lao động trong độ tuổi 20 -40 chiếm trên 50%. Nam giới trên 50% với đội ngũ nhân lực năng động , trẻ trung thì nhu cầu về đào tạo hàng năm luôn tăng. Ngoài ra, với trình độ nhân lực hiện nay, Trình độ cán bộ nhân viên đại học trên 70% ; Trình độ cán bộ lãnh đạo trên đại học chiếm 40% . Tổng công ty có đội ngũ chuyên gia, tư vấn và thiết kế công trình giàu kinh nghiệm, Tuy nhiên, để đáp ứng nhu cầu công việc và mở rộng lĩnh vực kinh doanh, Tổng công ty chú trọng đến đào tạo cán bộ công nhân viên đáp ứng được yêu cầu công việc: kỹ năng quản trị nhân lực, nghiệp vụ, giao tiếp, ngoại ngữ, quản trị dự án, đào tạo, chuyển giao công nghệ, nâng cấp cán bộ, văn hóa doanh nghiệp... để có thể tham gia vào các dự án lớn, đào tạo, bổ sung thêm cán bộ, tránh hiện tượng quá tải của một số cán bộ chủ chốt như hiện nay. Số lượng cán bộ nhân viên chuyển công tác, về hưu, về chế độ, sa thải...

Cũng tác động đến công tác đào tạo nhân lực. Để bù đắp lực lượng lao động thiếu hụt này, Tổng công ty cần phải đào tạo nghề, kỹ năng chuyên môn cho lực lượng lao động kế cận để có thể thay thế cho các vị trí trống. Bổ sung

thêm nguồn nhân lực hiện thiếu. Đồng thời sắp xếp và bố trí nguồn nhân lực cho hợp lý.

#### *2.4.2.6. Tình hình tài chính của doanh nghiệp*

Tổng công ty là một đơn vị kinh tế có tiềm lực về tài chính, doanh thu hàng năm đều tăng, năm 2017 đạt trên 200 tỷ đồng và lợi nhuận sau thuế là trên 20 tỷ đồng. Với điều kiện kinh doanh thuận lợi đã tạo điều kiện cho công tác đào tạo nguồn nhân lực. Nguồn kinh phí đào tạo tăng lên qua các năm do được trích từ lợi nhuận của Tổng công ty. Bên cạnh đó, với những kết quả đạt được trong sản xuất kinh doanh, Tổng công ty đã tạo dựng được lòng tin và sự ủng hộ, đầu tư ngày càng lớn của Nhà nước. Vì thế, nguồn kinh phí đào tạo do Nhà nước cấp ngày càng tăng, công tác đào tạo nguồn nhân lực trong Tổng công ty có nhiều thuận lợi.

#### *2.4.2.7. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp*

Do đặc thù về ngành nghề, kinh doanh của Tổng công ty, công việc phải làm trong nhiều tháng, nhiều năm, địa bàn trải dài trong nước và nước ngoài. Bao gồm các công trình thiết kế, tư vấn, các công trình trọng điểm quốc gia, phục vụ dân sinh, đê kè, khảo sát địa hình, thủy văn, cơ khí... Do đó, rất cần đội ngũ nhân lực có chuyên môn và kinh nghiệm.

#### *2.4.2.8. Điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp*

Sự phát triển như vũ bão của khoa học kỹ thuật đã đặt ra cho Tổng công ty đứng trước một thử thách mới đó là: cần phải đầu tư, đổi mới công nghệ, máy móc thiết bị. Chính vì vậy trong những năm qua, Tổng công ty đã tiến hành đầu tư mua sắm hàng loạt máy móc thiết bị thi công, quan trắc tiên tiến hiện đại như hệ thống khoan cọc nhồi, máy khoan đá, trạm trộn bê tông AFPHAN, máy thăm dò địa chất, máy khảo sát nồng độ...

Đồng thời hệ thống máy móc thiết bị văn phòng cũng được đầu tư trang bị đầy đủ như hệ thống thiết bị liên lạc, FAX, điện thoại, hệ thống máy Vi tính, máy Foto v.v.. do vậy đòi hỏi phải có đội ngũ cán bộ nhân viên phải có trình độ nhất định để theo kịp công nghệ. Trước thực tế đó, Tổng công ty đã thương xuyên mở các lớp đào tạo để tiếp thu khoa học công nghệ, làm chủ máy móc trang thiết bị.

## **2.5. Đánh giá chung về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty Tư vấn xây dựng Thủy lợi Việt Nam - CTCP**

### **2.5.1. Ưu điểm**

- Trong mấy năm qua Tổng công ty liên tục phát triển làm ăn có lợi nhuận cao ở tất cả các lĩnh vực, mở rộng lĩnh vực tư vấn, thiết kế, kinh doanh và thu được nhiều lợi nhuận điều đó chứng tỏ đội ngũ cán bộ lãnh đạo và ban giúp việc ở Tổng công ty đã có được những đường lối chính sách phát triển nhân sự đúng đắn, ban giúp việc làm việc hiệu quả. Chất lượng nghiệp vụ của các cán bộ ngày càng được nâng cao hơn. Đó có sự góp phần của đào tạo vì nhờ có đào tạo được quan tâm mà chất lượng làm việc của các cán bộ nhân viên tăng, năng lực lãnh đạo, khả năng ứng biến và thực hiện công việc của họ cũng tăng .

- Tổng công ty đã xây dựng kế hoạch, qui hoạch đào tạo cán bộ nguồn và tuyển dụng cán bộ của Tổng công ty theo đúng tiêu chuẩn phù hợp với cơ chế quản lý tiên tiến và tốc độ phát triển của Tổng công ty, Tổng công ty xây dựng tiêu chuẩn đào tạo cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn nghiệp vụ theo hệ thống ngành nghề có đủ trình độ bằng cấp, chứng chỉ theo thông lệ quốc tế, Tổng công ty lập kế hoạch đào tạo bổ túc (Cập nhật những kiến thức về quản trị và chuyên môn, về công nghệ) cho các đồng chí lãnh đạo giữ các chức vụ chủ chốt các phòng chức năng Tổng công ty.

- Chương trình nội dung đào tạo phong phú, đa dạng. Đồng thời Tổng công ty cũng tạo ra được mối quan hệ đào tạo với rất nhiều cơ sở đào tạo cả trong và ngoài nước. Nhiều cơ sở đào tạo Tổng công ty đã giữ mối quan hệ lâu dài và hợp tác đào tạo trong nhiều năm như trường Đào tạo cán bộ ngành xây dựng, trường Học viện hành chính quốc gia, trường Đại học quốc gia Hà Nội,...

- Số lượng được đào tạo hàng năm tương đối lớn, đã quan tâm hơn tới tất cả các đối tượng từ cán bộ lãnh đạo đến cán bộ nhân viên và cả con em cán bộ. Tổng công ty cũng có những ưu tiên đào tạo sau khi họ được đào tạo về phục vụ Tổng công ty.

- Việc đánh giá công tác đào tạo được thực hiện đầy đủ, sau mỗi khóa học, học viên được phát phiếu đánh giá, đó là cơ sở để đánh giá hiệu quả đào tạo và có thể dựa vào đó để phát huy những mặt được và khắc phục những

mặt còn hạn chế, đồng thời rút kinh nghiệm cho những lần đào tạo sau.

### **2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân**

Mặc dù công tác đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty đã đạt được những thành tựu nhất định, song việc thực hiện vẫn còn gặp phải một số hạn chế:

- 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, dẫn đến nhiều cán bộ được đào tạo không đúng với nhu cầu cần thiết, hay mong muốn của họ.

**à Nguyên nhân:** Đội ngũ giảng viên là người trong công ty còn mang tính chất kiêm nhiệm, chưa được đào tạo qua chuyên môn sư phạm nên còn gặp nhiều khó khăn trong cách truyền thụ kiến thức cho học viên. Đội ngũ giáo viên bên ngoài còn thiếu kiến thức thực tế về công ty. Thiếu sự kết hợp của giảng viên trong và ngoài công ty. Do hệ thống xác định nhu cầu đào tạo chưa được thiết lập cụ thể, việc xác định nhu cầu đào tạo mang tính chủ quan, không đi sâu sát với thực tế của từng nhân viên.

- Việc học tập của các học viên chưa thực sự mang lại hiệu quả như mong muốn của ban lãnh đạo Tổng công ty. Nhiều cán bộ sau đào tạo không áp dụng những kiến thức họ được đào tạo vào công việc.

**à Nguyên nhân:** vì trong quá trình đào tạo học viên lơ là, không quan tâm nhiều tới việc học của mình. Tổng công ty chưa có chính sách thích hợp khuyến khích động viên hay phạt những cán bộ đi học này khi họ tham gia khóa học tốt, và tham gia khóa đào tạo không tốt. Mặt khác, 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.

- Tổng công ty có những hình thức đào tạo phong phú, tuy nhiên vẫn còn hạn hẹp ở những hình thức phổ biến trên thị trường mà chưa có hình thức mới lạ, thu hút hơn. Thêm đó, các loại hình mới chỉ tập trung ở CNCNV mà chưa chú trọng đến lực lượng lãnh đạo Tổng công ty.

**à Nguyên nhân:** nhiều chương trình đào tạo chỉ chú trọng đến hình thức đào tạo, nhiều khi chỉ quan tâm đến số lượng mà chưa quan tâm đến nhu cầu của CNCNV. Cán bộ đào tạo chưa tham khảo những hình thức mới hay vận dụng vào Tổng công ty, nên các hình thức đào tạo chưa được cải biên.

- Việc đánh giá công tác đào tạo chưa thật sự hiệu quả, mà chủ yếu dựa vào phiếu đánh giá kết quả đào tạo mà chưa chú ý đến các yếu tố khác như: năng suất lao động hay kết quả thực hiện công việc... Nhiều khi phiếu đánh giá hiệu quả chưa đảm bảo tính chính xác

à **Nguyên nhân:** Cán bộ phụ trách việc đào tạo chưa xây dựng được các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả đào tạo khác, nhiều CBCNV đánh giá phiếu một cách qua loa, theo cảm hứng, dẫn đến không đảm bảo độ chính xác

- Tình trạng đào tạo chưa thống nhất, chưa đồng bộ trong nội bộ các đơn vị cũng như trong toàn Tổng công ty. Điều này làm ảnh hưởng lớn đến công tác chỉ đạo của ban lãnh đạo Tổng công ty.

à **Nguyên nhân:** do công tác đánh giá cán bộ còn khá sơ sài, không có một quy chế rõ ràng, không có biện pháp đánh giá hiệu quả, nên chưa thể làm rõ được hiệu quả sau đào tạo.

- Một tồn tại và cũng là khó khăn lớn cho công tác đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty đó là kinh phí đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty hạn hẹp, Chưa nắm bắt sát sao tình hình chi phí đào tạo trên thị trường nên khi lập kế hoạch chi phí chưa thực sát với thực tế. Do đó, nhiều khi kế hoạch đào tạo đã được lập nhưng không đủ kinh phí và không thực thi hoặc giảm quy mô, giảm chất lượng đào tạo.

à **Nguyên nhân:** Cán bộ cấp trên chưa thực sự quan tâm tới công tác đào tạo, nguồn chi 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.

### **CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY TƯ VẤN XÂY DỰNG THỦY LỢI VIỆT NAM - CTCP**

#### **3.1. Phương hướng phát triển của Tổng công ty trong thời gian tới**

##### **3.1.1. Phương hướng phát triển chung của Tổng công ty**

- Nghiên cứu phát huy tối đa mô hình hoạt động mới Công ty mẹ - Công ty con trong cơ chế thị trường để ổn định và phát triển.

- Chuẩn bị cơ sở vật chất, con người, công nghệ để hội nhập quốc tế trong thời gian tới.

- Nâng cao khả năng thích ứng của hệ thống quản lý thông qua việc áp dụng các công nghệ quản lý tiên tiến nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của Tổng công ty.

- Tổ chức quản lý, khai thác lao động quá khứ có hiệu quả, nâng cao năng suất lao động và chất lượng đồ án.

- Tăng cường đầu tư cho công tác quảng bá thương hiệu, giới thiệu các sản phẩm chất lượng cao, các dự án tiêu biểu trên các phương tiện đại chúng đặc biệt là Internet thông qua trang Website của Tổng Công ty.

- Chiến lược về phát triển và ứng dụng công nghệ, kỹ thuật mới:

+ Triển khai các đề tài nghiên cứu khoa học phục vụ cho công tác Tư vấn để nâng cao chất lượng và rút ngắn thời gian thực hiện; chuẩn hoá Xây dựng Quy trình thiết kế các sản phẩm chính của Tổng Công ty .

+ Tin học hóa công tác quản lý trong các khâu: Xây dựng và điều hành kế hoạch, Công tác kế toán, Công tác quản lý hành chính để nâng cao hiệu quả công tác Quản lý trong mô hình mới.

+ Xây dựng hệ thống thông tin Khoa học kỹ thuật và lưu trữ để khai thác tốt nhất giá trị lao động quá khứ và bảo toàn giá trị tri thức của Tổng Công ty trên cơ sở hiện có trong Thư viện, lưu trữ.

+ Xây dựng lộ trình từng bước trang bị các phần mềm có bản quyền cho hệ thống máy tính trong Tổng Công ty với mục tiêu hội nhập và phát triển ra các thị trường Tư vấn nước ngoài.

+ Khuyến khích và hỗ trợ thích đáng để mọi thành viên trong Tổng

Công ty phát triển ứng dụng công nghệ mới.

### ***3.1.2. Phương hướng công tác đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty trong thời gian sắp tới***

Nội dung của công tác đào tạo nguồn nhân lực trong thời gian tới như sau:

- Hoàn thiện kế hoạch đào tạo năm 2019, 2020, 2021.
- Tạo điều kiện hơn nữa cho cán bộ trong Tổng công ty nâng cao trình độ ở tất cả các lĩnh vực.
- Đảm bảo nguồn cán bộ nguồn kế cận đảm bảo cho sự phát triển vững mạnh của Tổng công ty trong tương lai.
- Tiến hành đào tạo theo đúng nhu cầu thực tế, dần xây dựng được biện pháp xác định nhu cầu đào tạo một cách khoa học và chính xác, cải tiến quy trình tham gia đào tạo, xây dựng thống nhất tài liệu đào tạo, đào tạo trên cơ sở yêu cầu của công việc mà người lao động đảm nhiệm, đảm bảo có nguồn lao động đủ năng lực, trình độ, kỹ năng đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty.
- Xây dựng đội ngũ cán bộ giỏi về chuyên môn, giỏi về quản lý kinh tế. Chất lượng của lao động quản lý, cán bộ kỹ thuật ngày càng được nâng lên, thành thạo về chuyên môn nghiệp vụ, am hiểu cả các lĩnh vực khác liên quan đến ngành nghề, công việc đang làm.

Cụ thể trong những năm tới:

- Đào tạo đội ngũ cán bộ nguồn ( đào tạo nước ngoài ) Lựa chọn khoảng 20 cán bộ ở các đơn vị để cử đi học lớp MBA ở Anh
- Mở các lớp về: quản trị nhân lực, giám đốc kinh doanh, tư vấn giám sát.
- Mở lớp ngoại ngữ tiếng Anh cho Cán bộ công nhân viên (Công ty Mẹ).
- Bồi dưỡng lớp cao cấp lý luận chính trị cho khoảng 50 cán bộ
- Đào tạo nâng cao năng lực cho quản lý điều hành cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo các đơn vị (Quản trị doanh nghiệp) cho khoảng 30 cán bộ
- Đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ , cập nhật kiến thức mới cho cán bộ phụ trách các lĩnh vực chuyên ngành cụ thể như:
  - + Bồi dưỡng về quản lý kinh tế, các chuyên gia tư vấn Thủy lợi – thủy điện.
  - + Bồi dưỡng về nghiệp vụ kinh doanh, thiết kế công trình thủy văn, địa chất.
  - + Bồi dưỡng các lớp tư vấn đấu thầu, tư vấn giám sát kỹ thuật.
  - + Bồi dưỡng nghiệp vụ tài chính, bảo hiểm xã hội, quản trị nhân sự.
  - + Bồi dưỡng nâng ngạch chuyên viên.

- + Bồi dưỡng nghiệp vụ Tổ chức hành chính.
- + Đào tạo nâng cao trình độ tin học cho cán bộ Tổng công ty.

Từng bước hoàn thiện đào tạo NNL của Tổng công ty sao cho phù hợp với tình hình SXKD đang ngày càng phát triển và những thay đổi mang tính vũ bão như hiện nay để từ đó hoàn thành xuất sắc mọi mục tiêu đã đặt ra trong năm 2019 cũng như định hướng đến năm 2020 nhằm khẳng định vị thế của mình trên thị trường trong nước và thế giới.

### **3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo NNL tại trụ sở chính Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam – CTCP.**

#### **3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo**

- Xác định nhu cầu đào tạo là khâu đóng vai trò quan trọng trong quá trình đào tạo, nó quyết định đến kế hoạch đào tạo và chất lượng sau đào tạo, cũng như hiệu quả của việc áp dụng kiến thức sau đào tạo. Có xác định nhu cầu đào tạo đúng thì mới có kế hoạch đào tạo tốt và kết quả đào tạo mới đạt hiệu quả cao. Ta có thể xác định nhu cầu đào tạo theo phương pháp sau đây:

- Thu nhập càng nhiều thông tin dữ liệu phân tích về nguồn lao động càng tốt. Mục tiêu của việc thu thập dữ liệu về cá nhân người lao động trong tổ chức, doanh nghiệp để kiểm tra khả năng thực hiện công việc của họ. Qua đó biết được ai thực sự là người cần được đào tạo và có nhu cầu đào tạo. Việc đánh giá nhu cầu đào tạo có thể cung cấp những thông tin có ích giúp cho việc phân bổ chi phí đào tạo có hiệu quả và đưa ra những phương pháp đào tạo có hữu ích.

- Xem xét đến kết quả hoạt động của Tổng công ty, việc xem xét đó có thể đo lường thông qua chi phí lao động, doanh thu thông qua việc đánh giá những tiêu thức này, Tổng công ty có thể hiểu được những khó khăn trên cơ sở những kết quả của quá trình khác.

- Phân tích hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp: việc phân tích hoạt động có thể đưa ra tất cả các kỹ năng, và hành vi cần phải có cho công việc và tiêu chuẩn để thực hiện công việc một cách thích hợp. Giá trị của việc phân tích này sẽ giúp Tổng công ty định hướng được mục tiêu đào tạo đồng thời cũng đưa ra tiêu chuẩn đánh giá kết quả chương trình đào tạo.

- Dự đoán những thay đổi trong tương lai liên qua đến sự phát triển kỹ



năng và trình độ của người lao động.

- Áp dụng những yếu tố cần thiết cho việc xác định nhu cầu đào tạo trên cơ sở kết quả đã phân tích.

### **3.2.2. Có sự quan tâm hơn nữa của Ban giám đốc**

- Sự quan tâm của ban Tổng giám đốc rất quan trọng trong công tác đào tạo nguồn nhân lực, quyết định đến chiến lược và nguồn kinh phí cho đào tạo. Nên có bản báo cáo về kết quả đào tạo hàng năm trình Tổng giám đốc. trong đó nêu lên những khó khăn và vai trò quan trọng của công tác đào tạo để ban lãnh đạo quan tâm hơn nữa về công tác đào tạo này.

- Gửi lên Tổng giám đốc kế hoạch chi phí hàng năm và chỉ ra sự thiếu hụt chi phí cho đào tạo để ban Tổng giám đốc có biện pháp điều chỉnh cho phù hợp.

### **3.2.3. Nâng cao chất lượng đánh giá hiệu quả đào tạo**

Đối với bộ phận quản lý, hành chính sự nghiệp thì việc đánh giá hiệu quả đào tạo khó có thể lượng hoá được nên ta có thể sử dụng một số chỉ tiêu đánh giá:

- Kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ: Người quản lý đã hiểu sâu sắc những kiến thức lý luận, thực tiễn và lĩnh vực chuyên môn của mình chưa.

+ Trình độ giao tiếp: Những giao tiếp thông thường trong nước và ngoài nước gồm sự hiểu biết về tâm lý xã hội của người lao động ở Tổng công ty, yếu tố tâm lý quản lý có vai trò quan trọng trong kinh doanh.

+ Trình độ năng lực lãnh đạo và tổ chức quản lý: Biết tổ chức bộ máy quản lý phù hợp với cơ chế quản lý, biết sử dụng, phát hiện người có năng lực, có trình độ. Biết khen thưởng đúng mức người lao động, giúp họ làm việc hiệu quả, năng suất cao.

Hiệu quả đào tạo được đánh giá ở những mức độ khác nhau ứng với từng khía cạnh và công cụ tương ứng. Tổng Công ty có thể áp dụng mô hình đánh giá của Donald Kir Patrick để đánh giá toàn diện hơn hiệu quả đào tạo

**Bảng 3.1: Mô hình đánh giá của 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

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

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

Ở mức độ 1 (mức độ phản ứng) và mức độ 2 (mức độ kết quả học tập) công ty đánh giá tốt nên cần phát huy.

Việc đánh giá hiệu quả ở mức độ 3 (mức độ ứng dụng), công ty nên kết hợp trưởng đơn vị và tổ trưởng giám sát việc thực hiện công việc hàng ngày và tổ chức đánh giá tay nghề sau 3 – 6 tháng kể từ khi khóa đào tạo kết thúc. Để đánh giá chính xác, công tác đào tạo nguồn nhân lực, ngoài phương pháp đánh giá thông qua kết quả học tập và phản ánh của học viên. Tổng công ty nên áp dụng phương pháp sau: Để đánh giá hiệu quả của quá trình đào tạo, đầu tiên ta lựa chọn tiêu chuẩn quan trọng nhất liên quan đến công việc vừa được đào tạo xong để đánh giá CBCNV. Có thể định lượng được hiệu quả đào tạo bằng việc lựa chọn nhóm để so sánh với nhau: một nhóm không tham gia

quá trình đào tạo và một nhóm đã được đào tạo. Lựa chọn các chỉ tiêu liên quan đến quá trình thực hiện công việc, mức độ thành thạo, để tổng kết lại, xem xét đối chứng kết quả.

Tổng Công ty hoàn toàn chưa đánh giá hiệu quả ở mức độ 4 (mức độ kết quả), vì việc đánh giá ở mức độ này rất khó nên công ty có thể phân tích báo cáo kết quả cuối năm, so sánh chi phí đào tạo đã bỏ ra, so sánh với mục tiêu đặt ra, sau một năm đào tạo thì lợi nhuận tăng lên bao nhiêu. Hoặc có thể dựa theo chỉ tiêu khác để đánh giá như năng suất, chất lượng, thời gian đi làm trễ của nhân viên, số vụ tai nạn lao động xảy ra, thời gian chết (đối với các công việc liên tục)...

### ***3.2.4. Đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực thông qua việc so sánh giữa lợi ích thu được và chi phí bỏ ra***

Hoạt động kinh doanh của mỗi tổ chức, doanh nghiệp hàng ngày hàng giờ luôn gắn với các chi phí. Lượng chi phí nhiều hay ít phụ thuộc vào quy mô, khối lượng công việc. Vì vậy, Tổng công ty so sánh lợi ích của quá trình kinh doanh mà Tổng công ty được sau quá trình đào tạo nguồn nhân lực của mình. Lợi ích của Tổng công ty ở đây bao gồm các yếu tố:

- Những lợi ích thu được từ phía cá nhân người được đào tạo: Kỹ năng thực hiện công việc tốt hơn, tăng sự thoả mãn và hài lòng trong công việc, tạo động lực làm việc, trình độ quản lý của bộ phận quản lý đạt hiệu quả rõ rệt thông qua việc ra những quyết định kinh doanh đúng đắn và đạt được mục tiêu kinh doanh của Tổng công ty lên hàng đầu, phát triển một thái độ hợp tác trong sản xuất kinh doanh.

- Tổng công ty đạt được mục tiêu kinh doanh đã đề ra thể hiện qua chỉ tiêu lợi nhuận, doanh thu, .. chỉ tiêu lợi nhuận được tính theo công thức sau:

$$\mathbf{T = Cđt / M}$$

Trong đó:

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

Cđt: là tổng kinh phí mà tổ chức phải chi trả cho đào tạo trung bình trong năm (gồm: chi phí để tổ chức các lớp, chi phí để trả lương và phụ cấp khác

cho người lao động trong quá trình đi học mà không làm việc...)

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

Nếu doanh thu và doanh nghiệp đạt được có thể bù đắp được những chi phí kinh doanh và chi phí đào tạo bỏ ra tức là hoạt động kinh doanh có lãi ( $\Pi > 0$ ) và kết quả đào tạo nguồn nhân lực đã phát huy được hiệu quả của nó. Còn ngược lại tức là doanh nghiệp, làm ăn thua lỗ ( $\Pi < 0$ ), kết quả đào tạo ứng dụng vào sản xuất kinh doanh chưa phát huy được hiệu lực doanh nghiệp có thể sử dụng thêm chỉ tiêu sau để đánh giá.

$$HC = \frac{\text{Chi phí đào tạo hàng năm}}{\text{Số người được đào tạo trong năm}}$$

Trong đó : HC là chi phí đào tạo bình quân 1 nhân viên hàng năm

### ***3.2.5. Đa dạng hoá các loại hình đào tạo, chương trình đào tạo***

Việc đa dạng hóa các loại hình đào tạo và chương trình đào tạo sẽ mang lại hiệu quả cao hơn cho công tác đào tạo nguồn nhân lực . Để đa dạng hoá các loại hình đào tạo thì Tổng công ty có thể áp dụng thêm các phương pháp sau:

- Tiếp tục duy trì các phương pháp đào tạo hiện có, bởi vì những phương pháp này rất phù hợp với lĩnh vực hoạt động SXKD của Tổng công ty.

- Tổng công ty cần đầu tư, trang bị các phòng máy vi tính để phục vụ công tác đào tạo theo kiểu chương trình hoá với sự trợ giúp của máy tính, nhất là đào tạo từ xa cho cán bộ công nhân viên. Ví dụ: mạng e-learning.com.vn. Những khoá học này có thời lượng khác nhau từ vài ngày tới vài năm, được thiết kế phù hợp với những nhu cầu cụ thể, riêng biệt, với nhiều cấp độ khác nhau.

- 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 Tổng công ty, cũng có thể hợp tác với các công ty cùng ngành khác.

- Kết hợp đào tạo trong công việc và ngoài công việc nhằm tiết kiệm hơn chi phí dành cho đào tạo.

- Bên cạnh việc đa dạng hoá các phương pháp đào tạo, Tổng công ty cũng cần phải đa dạng hoá các nội dung đào tạo mới như:

- Luân chuyển CBCNV: Việc luân chuyển này sẽ giúp cho CNCNV trong Tổng công ty thực hiện được nhiều kỹ năng, tích lũy thêm kinh nghiệm

đồng thời khi cần thiết có thể chuyển họ sang hẳn công việc khác mà không mất thời gian đào tạo lại. Song việc luân chuyển này phải phù hợp cả về số lượng, thời gian và các hình thức công việc để tránh làm ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất chung của bộ phận cũng như của Tổng công ty.

- Đối với cán bộ quản lý: Tổng công ty trong những năm gần đây đã áp dụng phương pháp đào tạo mới là hội thảo, hội nghị, song còn chiếm tỷ trọng quá nhỏ. Trong thời gian tới, Tổng công ty có thể tổ chức thêm nhiều buổi hội nghị để thảo luận về các vấn đề ở nhiều lĩnh vực do cán bộ trong Tổng công ty có kinh nghiệm, trình độ cao hướng dẫn hoặc có thể mời những chuyên gia về quản lý hành chính, quản lý kinh tế và các chuyên gia đầu ngành thủy lợi – thủy điện về hội thảo. Đặc biệt trong đó không chỉ có sự góp mặt của các lãnh đạo cấp cao mà phải có sự tham gia của cả các lãnh đạo cấp cơ sở để họ có thể trao đổi những sáng kiến cải tiến, những kinh nghiệm tổ chức sản xuất từ đó các bộ phận khác có thể học hỏi và ban giám đốc Tổng công ty có thể tạo điều kiện thuận lợi hơn cho công việc của họ.

Đồng thời, Tổng công ty có thể áp dụng thêm các phương pháp mới như chương trình hoá với sự trợ giúp của máy tính, đào tạo kỹ thuật nghe nhìn để NLĐ có thể tự học từ đó tiết kiệm thời gian thực hiện các công việc khác được giao và phương pháp mô hình hoá hành vi, huấn luyện theo mô hình mẫu để nâng cao kỹ năng giao tiếp, giải quyết các vấn đề thực tế một cách hiệu quả hơn.

Mỗi phương pháp đào tạo đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng của nó do đó Tổng công ty cần áp dụng một cách linh hoạt các phương pháp khác nhau để đào tạo sao cho phù hợp với tình hình và điều kiện của công ty, không nên chỉ áp dụng cứng nhắc một vài phương pháp nhất định. Tuy nhiên, để công tác đào tạo NNL thực sự thành công thì trong bất kỳ hình thức nào, Tổng công ty cũng cần lưu ý một số nguyên tắc:

- Khi bắt đầu đào tạo phải cung cấp cho học viên kiến thức chung về các vấn đề sẽ học.

- Sử dụng nhiều ví dụ để minh hoạ khi cung cấp cho học viên các tư liệu, kiến thức mới.

- Cố gắng tạo tình huống sinh động, hấp dẫn thu hút sự tham gia đóng góp ý kiến và kích thích tính sáng tạo của học viên song phải sát với thực tế.

- Đào tạo lý thuyết xen kẽ với thực hành sẽ mau nhớ, lâu quên.

- Để đạt được các kết quả tốt, học viên cần tham gia tích cực, chủ động vào quá trình đào tạo, cần đề cao tinh thần tự học ở nhà và ngay chính nơi làm việc của CBCNV. Tổng Công ty thường xuyên nên tổ chức các cuộc hội thảo, thảo luận nhóm, thuyết trình trước các học viên khác... để thu hút học viên tham gia. Tổng Công ty cần xây dựng nhiều loại hình đào tạo phù hợp với sự phát triển chung của xã hội và của ngành thủy lợi – thủy điện Việt Nam.

### **3.2.6. Lập và quản lý có hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo**

Để hoàn thành mục tiêu đào tạo nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh ngày càng tốt hơn thì Tổng công ty cần bổ sung kinh phí cho đào tạo hàng năm từ 400 đến 450 triệu đồng/năm; nâng chi phí đào tạo bình quân cho mỗi lượt CBCNV tham ra đào tạo từ 1 triệu đến 2 triệu đồng.

Sử dụng hợp lý nguồn kinh phí dành cho công tác đào tạo.

Cần xác định được các khoản chi phí cho đào tạo một cách đầy đủ để có kế hoạch phân bổ nguồn kinh phí hợp lý.

- Tăng cường cơ sở vật chất kỹ thuật để hỗ trợ cho quá trình đào tạo\

- Đầu tư cho công tác biên soạn giáo trình, tài liệu

- Chi trả thù lao thỏa đáng cho giáo viên tham gia công tác đào tạo tại Tổng công ty.

- Tính các phần chi phí hỗ trợ tiền xăng xe đi lại, sinh hoạt và phần thưởng cho các học viên tham gia đào tạo để động viên khuyến khích CBCNV tích cực tham gia vào quá trình đào tạo.

- Hỗ trợ NLD tham gia các khóa đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn khi họ tự tham gia các khóa đào tạo mà không phải do công ty tổ chức

- Bên cạnh nguồn kinh phí nội bộ. Tổng công ty nên thu hút nguồn tài trợ từ các đối tác và các tổ chức bên ngoài góp vào quỹ đào tạo vì mục tiêu hợp tác cùng phát triển. Đồng thời, việc mở rộng quan hệ liên kết đào tạo cũng rất cần thiết để góp phần tiết kiệm chi phí.

### ***3.2.7. Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên***

Đào tạo kiến thức và kỹ năng sư phạm đối với đội ngũ giáo viên là người của Tổng công ty tham gia giảng dạy để học có chuyên môn và kỹ năng sư phạm. Những giáo viên tham gia giảng dạy bắt buộc phải là người đã được đào tạo về kỹ năng sư phạm.

Căn cứ vào từng chương trình đào tạo cụ thể mà Tổng công ty xác định đào tạo lực lượng giáo viên hướng dẫn sao cho phù hợp với chương trình đào tạo của Tổng công ty góp phần nâng cao hiệu quả công tác đào tạo. Xác định những khoá đào tạo nào cần những người hướng dẫn là những người trong Tổng công ty và những khoá học nào cần thuê giáo viên ở ngoài và thuê với chi phí cụ thể là bao nhiêu có phù hợp với Tổng công ty của mình hay không.

Tùy từng phương pháp đào tạo mà xây dựng những cách lựa chọn giáo viên khác nhau. Dựa trên mức độ phức tạp của nội dung đào tạo để lựa chọn giáo viên phù hợp. Những người được lựa chọn yêu cầu nhất thiết phải là những người có trình độ, có kinh nghiệm và có khả năng truyền đạt kiến thức cho học viên.

Tùy thuộc vào nguồn tài chính của Tổng công ty mà có những chính sách lựa chọn giáo viên phù hợp. Đối với những chương trình có nguồn kinh phí lớn thì nên mời các chuyên gia, hay các giảng viên về giảng dạy.

Đối với nguồn giáo viên từ những người có kinh nghiệm và năng lực làm việc trong Tổng công ty thì cần trang tổ chức khóa đào tạo kỹ năng sư phạm cho đội ngũ giảng viên trong ngắn hạn. Ngoài ra, Tổng công ty nên tổ chức một số buổi hội thảo cho giáo viên trong cùng một lĩnh vực để có cơ hội trao đổi, học hỏi kỹ năng, kinh nghiệm giảng dạy trong phạm vi cho phép.

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

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

+ Sức khỏe giáo viên giảng dạy phải có sức khỏe tốt để đảm bảo cho quá trình giảng dạy.

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

huyết với công việc giảng dạy.

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

- Tổng công ty nên chú ý sử dụng nguồn giáo viên từ trong Tổng công ty có chất lượng tốt sẽ mang lại hiệu quả đào tạo cao nhất cho Tổng công ty vì họ đã và đang làm việc trong Tổng công ty thì họ cũng sẽ tâm huyết với công tác đào tạo của công ty hơn.

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

### ***3.2.8. Sử dụng lao động hiệu quả sau khóa đào tạo***

Việc sử dụng nguồn nhân lực sau khi đào tạo là rất quan trọng và cũng rất phức tạp. Nếu sử dụng hợp lý nguồn lực này sẽ tạo ra một tác dụng to lớn đối với việc thúc đẩy các hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty. Nguồn nhân lực sau đào tạo có chất lượng cao hơn, không những có thể thực hiện tốt hơn các công việc hiện tại mà còn có thể đảm nhiệm được những công việc ở vị trí cao hơn, tạo ra giá trị nhiều hơn cho Tổng công ty. Nếu không sử dụng tốt, sẽ gây lãng phí các nguồn lực. Nhưng thực tế việc sử dụng, bố trí nguồn lực này rất phức tạp vì sau khi được đào tạo, trình độ của người lao động được tăng lên và có thể làm việc ở những vị trí cao hơn nhưng nếu không có những vị trí cao hơn nào trống thì họ vẫn phải làm việc tại vị trí cũ.

Có những CBCNV, sau khi được đào tạo, trình độ được nâng cao lên sau đó đã chuyển khỏi nơi làm việc. Đây là thực tế không nhiều nhưng cũng gây lãng phí quỹ đào tạo và cần kiểm soát chặt chẽ hơn. CBCNV sau khi được đào tạo luôn muốn được thăng tiến, chính vì vậy, có thể sử dụng giải pháp này để giữ chân nhân tài.



### ***3.2.9. Áp dụng phần mềm quản trị nhân sự vào công tác đào tạo nguồn nhân lực***

Ngày nay công nghệ thông tin đã trở thành một phần không thể thiếu được đối với các tổ chức, doanh nghiệp, nhờ công nghệ thông tin mà mọi công việc được diễn ra dễ dàng hơn. Hiện nay trên thế giới rất nhiều doanh nghiệp đã áp dụng những tiến bộ của khoa học công nghệ vào quản trị nhân sự trong đó có cả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Các doanh nghiệp Việt nam còn khá dè dặt trong việc áp dụng này.

Nhiều doanh nghiệp nước ngoài làm việc tại Việt Nam cũng đã áp dụng, mang lại hiệu quả rất cao. Việc áp dụng thống nhất phần mềm quản trị nhân sự hiện đại, giúp việc quản lý và tìm kiếm thông tin nguồn nhân lực một cách dễ dàng nhanh chóng để từ đó tính toán và lên kế hoạch cho các hoạt động đào tạo, tạo điều kiện thuận lợi trong việc kiểm tra, giám sát và đánh giá thực hiện công tác đào tạo.

#### ***3.2.10. Một số giải pháp khác***

##### ***Nâng cao cơ sở vật chất cho công tác đào tạo***

Cơ sở vật chất cho đào tạo đóng vai trò rất lớn trong việc quyết định hiệu quả của công tác đào tạo. Với cơ sở vật chất hiện đại, các học viên sẽ tiếp thu được những kiến thức dễ dàng hơn, đồng thời tiếp cận được với những công nghệ hiện đại, kỹ thuật tiên tiến. Ngược lại, với cơ sở vật chất yếu kém thì việc giảng dạy sẽ rất khó khăn gây nhiều cản trở cho người học. Do đó, cần phải thực hiện một số biện pháp sau để nâng cao chất lượng cơ sở vật chất cho đào tạo:

- Hiện tại, cơ sở vật chất dành cho việc học tập của Tổng công ty không quá yếu kém song với khối lượng lớn học viên học tập hàng năm sẽ khiến cho cơ sở vật chất dần xuống cấp, không đáp ứng được yêu cầu đào tạo. Do đó, hàng năm Tổng công ty phải cho kiểm tra toàn bộ cơ sở hạ tầng của mình, điều này sẽ giúp Tổng công ty phát hiện kịp thời những sai hỏng để sửa chữa hoặc thay mới, từ đó giảm bớt chi phí cho đào tạo trong tương lai. Kiến nghị Tổng công ty mỗi năm nên trích 10% chi phí đào tạo cho việc nâng cấp cơ sở vật chất của mình thì hệ thống đào tạo sẽ không những đáp ứng nhu cầu mà

còn có thể bắt kịp với những công nghệ hiện đại giúp cho việc học tập được dễ dàng hơn.

- Tổng Công ty cần phải quan tâm đúng mức tới chất lượng cơ sở vật chất của các nguồn cung cấp dịch vụ đào tạo. Đây là một công việc khá khó khăn vì công ty còn cần phải tổ chức nhiều lớp học bên ngoài DN, cơ sở hạ tầng hoàn toàn là của các trung tâm, các trường nhận đào tạo song trong số đó, Tổng công ty sẽ tiến hành chọn lựa và đưa ra phương án đào tạo tốt nhất.

Việc xây dựng và trang bị cơ sở hạ tầng của Tổng công ty phục vụ cho việc đào tạo cần phải được thực hiện đồng bộ và nghiêm túc ngay từ đầu sẽ tiết kiệm được chi phí và đem lại cho người học cũng như người dạy sự thoải mái trong các khoá học nhằm đạt hiệu quả đào tạo cao nhất.

#### ***Thực hiện tốt công tác tuyển dụng***

Nếu như công tác tuyển dụng đảm bảo được thực hiện nghiêm túc, công bằng khách quan thì những ứng viên trúng tuyển sẽ là những người có kiến thức nền tảng, khả năng tư duy, kỹ năng cá nhân... Họ sẽ là đội ngũ lao động tiềm năng, có khả năng tiếp thu những kiến thức mới trong các khóa đào tạo và vận dụng vào trong công việc, nhờ đó Tổng công ty cũng tiết kiệm được chi phí và thời gian đào tạo.

#### ***Kết hợp bồi dưỡng với phát triển nghề nghiệp của công nhân viên***

Hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực vừa do thông qua việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để nâng cao hiệu suất công việc quyết định, vừa do bản thân người lao động thông qua học tập thoả mãn nhu cầu nào đó và đạt được mục tiêu cá nhân quyết định. Vì thế, hiệu quả đào tạo phải kết hợp với nhu cầu công tác, năng lực và mục tiêu phát triển của cá nhân để cả hai mục tiêu Tổng công ty và cá nhân đều đạt được trọn vẹn. Nếu hai mục tiêu này tách rời nhau thì việc đào tạo sẽ thiếu tính năng động của cá nhân hoặc Tổng công ty thiếu tính tích cực khiến cho hiệu quả đào tạo không tốt. Vì thế, bộ phận làm công tác quản trị nhân lực các cấp phải tăng cường hiểu biết về quản lý phát triển nghề nghiệp, nâng cao nhận thức và tầm quan trọng của nó.

#### ***Đào tạo gắn với khuyến khích người lao động***

Làm công tác tuyên truyền, khuyến khích, động viên tinh thần cho CBCNV được đào tạo. Điều này giúp cho họ hiểu rõ về tầm quan trọng của

công tác này và tự nguyện tham gia đào tạo.

Kết hợp khuyến khích vật chất và tinh thần cho CBCNV. Ngoài các trợ cấp về vật chất thì Tổng công ty nên có những khuyến khích về tinh thần như: tặng bằng khen, tặng phẩm... cho những người đạt thành tích cao trong quá trình đào tạo. Ngoài ra còn phải tạo tâm lý yên tâm cho người được đào tạo để họ có thể học tập với kết quả cao nhất. Làm dung hoà mối quan hệ giữa những người được đi đào tạo với những người không được đi đào tạo để họ đóng góp hết công sức mình cho Tổng công ty. Vì vậy, trong thời gian tới Tổng công ty cần tìm hiểu nhu cầu cũng như ước muốn của nhân viên khi tiến hành quá trình đào tạo của mình.

## KẾT LUẬN

Đào tạo nguồn nhân lực là một khâu quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực, đây là một hình thức đầu tư có tính chiến lược. Thông qua việc đào tạo và khai thác nguồn nhân lực có thể giúp cho cán bộ nhân viên trong Tổng công ty Tư vấn xây dựng Thủy lợi Việt Nam – CTCP xác định rõ được nhiệm vụ, chức trách và mục tiêu công tác của bản thân, nâng cao kiến thức và kỹ năng, khả năng nghiệp vụ để thực hiện mục tiêu lâu dài trong tương lai, từ đó tạo ra giá trị lớn nhất cho Tổng công ty cùng với sự vươn lên của bản thân người lao động.

Thấy rõ được tầm quan trọng của công tác đào tạo nguồn nhân lực, trong những năm vừa qua, Tổng công ty tư vấn xây dựng thủy lợi Việt Nam - CTCP đã không ngừng đầu tư cho hoạt động đào tạo nguồn nhân lực mở rộng quy mô cả về số lượng và chất lượng đào tạo để có được những đội ngũ nhân viên nhiệt huyết, có trình độ học vấn, tay nghề cao, có năng lực quản lý nhằm tăng sức cạnh tranh của Tổng công ty trong lĩnh vực tư vấn, thiết kế, xây dựng các công trình thủy lợi - thủy điện. Qua thời gian làm việc, tìm hiểu và thực hiện đề tài này ở Tổng công ty tư vấn xây dựng thủy lợi Việt Nam – CTCP, em nhận thấy công tác đào tạo nguồn nhân lực có vai trò quan trọng tác động đến việc tồn tại của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt như hiện nay.

Trước khi kết thúc bài, một lần nữa em xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ tận tình của giảng viên hướng dẫn **TS. NGUYỄN TIẾN HƯNG**, và các cô chú lãnh đạo tại Tổng công ty đã tạo điều kiện và giúp đỡ em trong suốt thời gian hoàn thành bài luận văn này.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### **I. TIẾNG VIỆT**

1. Đỗ Hoàng Cường (2010), Luận văn: *Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần FPT*, Đại học Kinh tế - Quốc dân, Hà Nội.
2. Đoàn Hữu Xuân và GS.TS Vũ Huy Từ (2009), *Giáo trình Quản lý tổ chức và nhân sự (tập 2)*, Trường ĐH Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội, Hà Nội.
3. Đinh Văn Toàn (2010), Phát triển nguồn nhân lực tại tập đoàn Điện lực Việt Nam, Luận án Tiến sỹ, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
4. Đặng Thị Hương (2011), “*Đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế*”, Luận án Tiến sỹ, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
5. Ngô Hoàng Thi (2004), *Đào tạo nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Trẻ, Hà Nội.
6. Nguyễn Thanh Hội (2002), *Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
7. Nguyễn Thanh Hội (2010), *Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
8. PGS.TS Nguyễn Tiệp (2006), *Giáo trình kế hoạch nhân lực*, Nhà xuất bản Lao Động - Xã Hội, Hà Nội.
9. PGS.TS Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình tiền lương – tiền công*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.
10. PGS.TS Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực (tập 1)*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.
11. PGS.TS Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực (tập 2)*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.
12. PGS.TS Phan Văn Kha (2007), “*Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam*”, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội
13. PGS.TS Trần Xuân Cầu (2012), *Giáo trình Kinh tế Nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
14. Vũ Xuân Tiến (2010), Tạp chí khoa học và công nghệ, “*Một số vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*”, NXB Đại học Đà Nẵng, Đà Nẵng
15. Báo cáo chất lượng cán bộ Tổng công ty tư vấn xây dựng thủy lợi Việt Nam – CTCP năm 2016, 2017, 2018.

16. Văn bản, quy chế, công văn và một số tài liệu tại Tổng công ty tư vấn xây dựng thủy lợi Việt Nam – CTCP.
17. Tác giả: Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam – CTCP; địa chỉ: Web: <http://hec.com.vn/>
18. Tác giả Hoàng Lệ; Tựa đề: *Mô hình đào tạo trong doanh nghiệp*; địa chỉ <http://bkeps.com/thong-tin/mo-hinh-dao-tao-trong-doanh-nghiep-btml>
19. Tác giả: Th.s Nguyễn Duy Hà; Tựa đề: *Đào tạo nguồn nhân lực cho doanh nghiệp*; Địa chỉ: <http://bacninhbusiness.gov.vn/Index.aspx?new=264&item=19&ba=19&dao-tao-nguon-nhan-luc-cho-doanh-nghiep.html>
20. Tác giả: Ngô Phú Mạnh, Tựa đề: *Các hình thức đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*; địa chỉ: Web: <http://www.hiephoidoanhnghiep.vn/nguon-nhan-luc/cac-hinh-thuc-dao-tao-nguon-nhan-luc-trong-doanh-nghiep-uu-va-nhuoc-diem/142/623>
21. Tác giả: Thịnh Hà, Tựa đề: *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong quản trị nguồn nhân lực*; Địa chỉ: <http://voer.edu.vn/m/dao-tao-va-phat-trien-nguon-nhan-luc-trong-quan-tri-nguon-nhan-luc/f4ea636>

## **II. TIẾNG ANH**

22. Business Edge (2007), *Đào Tạo Nguồn Nhân Lực - Làm Sao Để Khởi Ném Tiền Qua Cửa Sổ*, NXB Trẻ, Hà Nội
23. David J.Cherrington, The Management of Human Resources, Forth Edition, Prentice Hall International, Inc, 1996, P.192. Phương pháp phân tích khoảng cách của Beckhard và Harris, 1987
24. Harvard Business School Press (2009), *Kỹ năng hướng dẫn nhân sự*, NXB Thông Tấn, Hà Nội
25. R. Zemke, T. Kramlinger (2008), *Figuring Things Out: A Trainer's Guide To Needs And Task Analysis*, USA
26. William J.Rothwell (2009), *The Manager's Guide to Maximizing Employee Potential: Quick and Easy Strategies to Develop Talent Every Day*, USA

## PHỤ LỤC

### Phụ lục 1:



**TỔNG CÔNG TY TƯ VẤN XÂY DỰNG  
THỦY LỢI VIỆT NAM**  
Số: ...../QĐ-HEC-TCNS

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

*Hà nội, ngày, tháng, năm*

## QUYẾT ĐỊNH

**Về việc ban hành Quy định về thời gian làm việc nghĩa vụ sau đào tạo, bồi dưỡng của Tổng công ty tư vấn xây dựng thủy lợi Việt Nam.**

### TỔNG GIÁM ĐỐC TỔNG CÔNG TY TVXD TL VIỆT NAM

Căn cứ Quyết định số 3075/QĐ-BNN-ĐMDN ngày 15/10/2007 của Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn về việc chuyển Công ty TVXD Thủy lợi Việt Nam thành Tổng công ty cổ phần TVXD Thủy lợi Việt Nam và Quyết định số 1073/QĐ-BNN-ĐMDN ngày 09/09/2008 về việc điều chỉnh tên gọi Tổng công ty cổ phần TVXD Thủy lợi Việt Nam thành Tổng công ty tư vấn xây dựng thủy lợi Việt Nam (HEC);

Căn cứ điều lệ của Tổng công ty tư vấn xây dựng thủy lợi Việt Nam đã được Đại hội đồng cổ đông thông qua ngày 26/04/2008;

Căn cứ quyết định số 03/2012/QĐ-HĐQT ngày 09/03/2012 của HĐQT về việc ban hành Quy chế về công tác đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của HEC;

Xét đề nghị của ông Trưởng phòng Tổ chức Nhân sự.

### QUYẾT ĐỊNH:

**Điều 1.** Ban hành kèm theo quyết định này “Quy định về thời gian làm việc nghĩa vụ sau đào tạo, bồi dưỡng người lao động” thuộc Tổng công ty tư vấn xây dựng thủy lợi Việt Nam.

**Điều 2.** Quyết định này cụ thể hóa các nội dung trong “Quy chế về công tác đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tổng công ty tư vấn xây dựng thủy lợi Việt Nam”.

**Điều 3.** Quyết định này có hiệu lực thi hành kể từ ngày ký. Ban lãnh đạo Tổng công ty, thủ trưởng các đơn vị và người lao động trực thuộc Tổng công ty chịu trách nhiệm thi hành Quyết định này.

**TỔNG GIÁM ĐỐC**

### **Nơi nhận:**

- HĐQT (để báo cáo)
- Ban Kiểm soát
- Các đơn vị
- Lưu TCNS, VP

**Phu lục 2:**

**TỔNG CÔNG TY TƯ VẤN XÂY DỰNG  
THỦY LỢI VIỆT NAM**

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

Số: ...../QĐ-HEC-TCNS

Hà Nội, ngày tháng năm

**QUYẾT ĐỊNH**

**V/v cử cán bộ học quản trị hệ thống website HEC nâng cao**

**TỔNG GIÁM ĐỐC TỔNG CÔNG TY TVXD TL VIỆT NAM**

Căn cứ Điều lệ của Tổng công ty tư vấn xây dựng thủy lợi Việt Nam (HEC) đã được Đại hội đồng cổ đông thông qua ngày 26/4/2008; được sửa đổi, bổ sung ngày 25/4/2013;

Căn cứ Quyết định số 03/2015/QĐ/HĐQT ngày 09/3/2015 của HĐQT Tổng công ty TVXD Thủy lợi Việt Nam - CTCP về việc ban hành Quy chế đào tạo, bồi dưỡng của HEC; Quyết định số 294/QĐ-HEC-TCNS ngày 15/3/2016 về việc Quy định về thời gian làm việc nghĩa vụ sau đào tạo, bồi dưỡng của HEC; Bản cam kết đào tạo của cá nhân đi học;

Theo đề nghị của ông Trưởng phòng Tổ chức nhân sự.

**QUYẾT ĐỊNH:**

**Điều 1.** Đồng ý đề ông/bà.....hiện đang công tác tại Văn phòng Tổng công ty đi học quản trị hệ thống website HEC nâng cao do Công ty cổ phần phần mềm Hà Nội tổ chức.

Thời gian: 12 buổi, bắt đầu từ ngày 25/12/2017.

Kinh phí đào tạo: 7.000.000 đồng (đã bao gồm VAT).

**Điều 2.** Trong thời gian đi học:

- Về quyền lợi: cán bộ có tên trên được hưởng các chế độ theo qui định của Tổng công ty; được thanh toán phí đào tạo theo qui định của đơn vị tổ chức lớp học.
- Về nghĩa vụ: các cán bộ có tên trên phải tuân thủ các quy định, quy chế hiện hành của Tổng công ty đối với người được Tổng công ty cử đi đào tạo.

**Điều 3.** Các ông, bà Trưởng phòng TCNS, Kế toán trưởng Tổng công ty, Chánh Văn phòng, Thủ trưởng các đơn vị có liên quan và cán bộ có tên trên chịu trách nhiệm thi hành quyết định này.

**TỔNG GIÁM ĐỐC**

**Nơi nhận:**

- Như điều 3
- Lưu TCNS, VP, HSCN



**Phu lục 3:****BẢNG HỎI VỀ NHU CẦU ĐÀO TẠO**

*“Nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực, phòng Tổ chức nhân sự Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam tiến hành nghiên cứu, thăm dò về nhu cầu đào tạo của cán bộ công nhân viên trong Tổng công ty. Xin anh (chị) vui lòng điền vào phiếu này ”:*

Họ và tên: ( Có thể có hoặc không )                      Nam ( Nữ ):  
 Tuổi:    Chức danh công việc:  
 Bộ phận:    Trình độ học vấn:  
 Thâm niên công tác:    Trình độ chuyên môn:

**Câu 1:** Các kiến thức, kỹ năng mà anh ( chị ) đã được đào tạo?

Chuyên ngành:.....

Tốt nghiệp trường: .....

**Câu 2:** Anh ( chị ) có cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại?

- \* Rất hài lòng.    \* Bình thường.
- \* Hài lòng    \* Không hài lòng

**Câu 3:** Anh ( chị ) có muốn được đào tạo thêm không?

- \* Rất muốn    \* Bình thường
- \* Muốn    \* Không muốn

**Câu 4:** Ngành nghề mà anh ( chị ) muốn được đào tạo là gì?

.....

**Câu 5:** Để nâng cao hiệu quả trong công việc, anh ( chị ) mong muốn được đào tạo thêm những kiến thức, kỹ năng gì?

.....

**Câu 6:** Anh ( chị ) muốn được đào tạo thêm nhằm mục đích gì?

- \* Thực hiện tốt hơn công việc hiện tại
- \* Tăng lương
- \* Thăng tiến
- \* Học hỏi thêm

**Câu 7:** Anh ( chị ) muốn được đào tạo vào thời điểm nào:.....

Trong bao lâu:.....

**Câu 8:** Anh ( chị ) mong muốn được Tổng công ty hỗ trợ nguồn kinh phí là:

- \* 100%    \* 50%
- \* 75%    \* 25%

Ý kiến khác: .....

**“ Xin chân thành cảm ơn sự cộng tác, giúp đỡ của Anh ( chị )!”**



**TỔNG CÔNG TY TƯ VẤN XÂY DỰNG  
THỦY LỢI VIỆT NAM**

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

Số: ...../QĐ-HEC-TCNS

Hà nội, ngày tháng năm

### PHIẾU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO

1. Anh/chị hiện đang làm việc ở bộ phận:

.....

2. Theo anh /chị, tham gia các khóa đào tạo trong Tổng công ty là:

\* Rất có ích

\* Bình thường

\* Lãng phí

Lý do: .....

3. Đánh giá của anh/chị về các phương pháp đào tạo được áp dụng trong các khóa học.

\* Rất phù hợp

\* Phù hợp

\* Bình thường

\* Không phù hợp

\* Rất không phù hợp

4. Đánh giá của anh/chị về giáo viên giảng dạy trong các khóa đào tạo:

\* Rất tốt

\* Chưa nhiệt tình

\* Chuyên môn nghề thấp

\* Không quan tâm

\* Ý kiến khác, cụ thể:.....

5. Đánh giá của anh/chị về các vấn đề sau của chương trình đào tạo.

Nội dung	Mức độ			
	Kém	Trung bình	Khá	Tốt
Ý nghĩa thực tiễn				
Giúp ích cho công việc đang làm				
Mức độ hiệu quả trong sử dụng thời gian				
Rõ ràng, dễ hiểu				
Tài liệu học tập được trang bị				
Cơ sở vật chất và trang bị phục vụ khóa học				
Khả năng vận dụng những kiến thức được học vào công việc thực tế				

6. Những gì anh/chị muốn được học thêm từ khóa học?

.....

7. Anh/chị có đề nghị gì về việc sửa đổi các khóa học không?

.....

***Xin chân thành cảm ơn !***

**Phụ lục 5:**

**TỔNG CÔNG TY TƯ VẤN XÂY DỰNG  
THỦY LỢI VIỆT NAM**

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

ĐƠN VỊ:.....

*Hà nội, ngày....tháng .... năm ...*

## **BẢN CAM KẾT ĐÀO TẠO**

- Kính gửi:     - Ông Tổng Giám đốc Tổng công ty.  
                  - Ông/Bà ( *thủ trưởng đơn vị* )  
                  - Ông/ Bà Trưởng phòng Tổ chức nhân sự.

Tên tôi là:

Ngày sinh:

Chức danh nghề nghiệp đang làm:

Đơn vị:

Ngày được tuyển dụng chính thức vào Tổng công ty:

Tôi kính mong ông bà *Thủ trưởng đơn vị* và ông Tổng Giám đốc Tổng Công ty xem xét cho tôi được đi học theo nội dung sau đây:

- Nội dung khóa học:
- Thời gian: *từ ... đến...; học trong ( ngoài ) giờ hành chính.*
- Địa điểm khóa học: *trường..., tỉnh....*
- Học phí: *tự túc hoặc đề nghị Tổng công ty/ đơn vị hỗ trợ hoặc....*

Tôi đã đọc, hiểu rõ và cam kết thực hiện đầy đủ các nội dung trong Quy chế về công tác đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tổng Công ty hiện hành. Tôi cam kết:

1. Sau khi đi học về thực hiện đầy đủ thời gian làm việc nghĩa vụ sau đào tạo, bồi dưỡng tại Tổng Công ty/ đơn vị.

2. Nếu vi phạm những điều quy định tại Quy chế về công tác đào tạo nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hiện hành của Tổng Công ty, tôi xin bồi hoàn lại toàn bộ chi phí đào tạo theo quy định tại Quy chế này.

3. Các cam kết cụ thể khác: .....

Kính đề nghị các ông/bà xem xét, giải quyết

***Xin trân trọng cảm ơn.***

**NGƯỜI CAM KẾT DUYỆT    ĐƠN VỊ QUẢN LÝ DUYỆT    TỔNG GIÁM ĐỐC DUYỆT**

**Phu lục 6:**

**TỔNG CÔNG TY TƯ VẤN XÂY DỰNG  
THỦY LỢI VIỆT NAM  
Số: ..... /QĐ-HEC-TCNS**

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

*Hà nội, ngày tháng năm*

**BẢN CAM KẾT  
THỰC HIỆN NGHĨA VỤ CỦA NGƯỜI ĐƯỢC CỬ ĐI  
BỒI DƯỠNG Ở NƯỚC NGOÀI.**

Tên tôi là:

Sinh ngày:

Số CMND:

Ngày cấp:

Nơi cấp:

Nơi đăng ký hộ khẩu thường trú:

Nơi ở hiện nay:

Điện thoại:

Địa chỉ thư điện tử:

Được Tổng công ty tư vấn xây dựng thủy lợi Việt Nam cử tham dự khóa bồi dưỡng:

Thời gian từ ..... /..... /20..... đến ...../...../20..... do (tên cơ sở đào tạo)

Tổ chức tại địa điểm:

Họ tên của người cần liên lạc trong trường hợp cần thiết:

Quan hệ với người được cử đi đào tạo:

Điện thoại:

Địa chỉ:

Sau khi nghiên cứu Quy chế cử người đi đào tạo, bồi dưỡng của Tổng công ty tư vấn xây dựng thủy lợi Việt Nam ban hành theo Quyết định số:...../QĐ-HĐQT ngày..... / ...../ 20..... của Tổng giám đốc Tổng công ty tư vấn xây dựng thủy lợi Việt Nam và các quy định khác của Nhà nước và của Tổng công ty. Tôi xin cam kết thực hiện đầy đủ nghĩa vụ của người được cử đi bồi dưỡng. Cụ thể như sau:

1. Chấp hành đầy đủ mọi quy định của cơ sở đào tạo, các quy định của pháp luật có liên quan và quy định của Tổng công ty. Hoàn thành nhiệm vụ do Tổng giám đốc giao tại Quyết định số:..... QĐ/HĐQT ngày ...../..... / 20..... về việc cử cá bộ tham gia lớp bồi dưỡng:

2. Tiếp tục làm việc sau khi hoàn thành tốt khóa học tối thiểu là:..... năm (theo quy định cụ thể của đơn vị, nhưng không dưới 02 năm).

3. Nếu không thực hiện hoặc thực hiện không đúng và không đầy đủ các nội dung đã cam kết trên thì tôi phải bồi hoàn lại kinh phí đào tạo (bao gồm chi phí khóa học và mọi chi phí Tổng công ty trả cho tôi trong thời gian được đào tạo) được quy định tại Quy chế cử người đi đào tạo, bồi dưỡng của Tổng công ty tư vấn xây dựng thủy lợi Việt Nam.

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

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

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

c) Đề nghị Bộ Công an và Bộ Ngoại giao can thiệp trong việc cấp, gia hạn hộ chiếu hoặc báo cho cơ quan đại diện ngoại giao của Việt Nam ở nước ngoài hoặc cơ quan có thẩm quyền của phía nước ngoài đề buộc tôi phải về nước và thực hiện các nghĩa vụ tài chính (nếu đang ở nước ngoài).

d) Yêu cầu Tòa án giải quyết theo pháp luật hiện hành.

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

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

**XÁC NHẬN CỦA TỔNG CÔNG TY**

( Ký và ghi rõ họ tên )

**NGƯỜI CAM KẾT**

( Ký và ghi rõ họ tên )

**Phụ lục 7:****MẪU PHIẾU ĐIỀU TRA****Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty Tư vấn Xây dựng Thủy lợi Việt Nam - CTCP (đối với đối tượng: người được đào tạo)**

Để phục vụ cho việc viết luận văn thạc sỹ của học viên, ý kiến của anh (chị) có ý nghĩa rất quan trọng đối với nghiên cứu này. Các thông tin cá nhân của anh (chị) sẽ được giữ bí mật nhằm đảm bảo tính khách quan của nghiên cứu.

Mỗi câu hỏi xin anh/chị vui lòng chọn một phương án trả lời phù hợp nhất và đánh dấu “X” vào trước câu trả lời đó. Tôi xin cam kết không sử dụng thông tin phiếu điều tra sai mục đích.

Xin trân trọng cảm ơn quý anh/chị!

**1. Đánh giá của anh/chị về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo?**

- Tốt  
 Bình thường  
 Kém  
 Rất kém

**2. Nội dung anh/chị được đào tạo có phù hợp với công việc hiện tại của anh/chị hay không?**

- Hoàn toàn phù hợp  
 Phù hợp một phần  
 Không liên quan đến công việc

**3. Anh/chị đánh giá thế nào về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên tham gia các khóa đào tạo của Tổng công ty?**

- Tốt  
 Bình thường  
 Kém  
 Rất kém

**4. Sau khóa học anh/chị có thấy năng lực của mình được nâng cao không?**

- Tốt hơn nhiều  
 Tốt hơn  
 Tốt hơn ít  
 Không thay đổi

**5. Anh/chị có hài lòng về công tác đào tạo của Tổng công ty?**

- Rất hài lòng
- Hài lòng
- Không hài lòng

*Cảm ơn anh/chị đã tham gia trả lời phiếu điều tra!*

**Người lập bảng hỏi**