

## LỜI MỞ ĐẦU

Từ nhiều thập kỷ qua, các tổ chức kinh tế đã nhận thức được rằng : trong các yếu tố để phát triển nhanh và bền vững của doanh nghiệp, của nền kinh tế thì nguồn lực con người là yếu tố cơ bản, quan trọng nhất. Bởi lẽ con người vừa là người sáng tạo ra, vừa là người sử dụng phương tiện, phương pháp công nghệ để đạt được lợi ích kinh tế cao nhất cho xã hội, cho doanh nghiệp và cho bản thân họ. Tuy nhiên, nguồn nhân lực phát huy được vai trò của nó không phải do ưu thế về số lượng mà là ở chất lượng. Vì vậy, vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đang trở thành vấn đề bức xúc của mỗi quốc gia nói chung và các doanh nghiệp nói riêng. Một chiến lược đào tạo, phát triển hợp lý sẽ phát huy được nội lực cao nhất, phát huy được khả năng làm việc, khả năng sáng tạo của người lao động, nâng cao trách nhiệm, tăng năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.

Hiện nay đất nước ta đang bước vào một thời kỳ phát triển mới sau khi đã hội nhập toàn diện vào nền kinh tế toàn cầu hóa, với những cơ hội và thách thức chưa từng có, đòi hỏi phải có nguồn nhân lực thích ứng. Mặt khác chất lượng nguồn nhân lực của nước ta hiện nay được đánh giá là còn thấp, chưa đáp ứng được mục tiêu phát triển của xã hội. Chính vì vậy nhu cầu đào tạo và nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động càng trở nên quan trọng và cần thiết. Thực tế đã chứng minh rằng đầu tư vào nguồn nhân lực có thể mang lại hiệu quả cao hơn hẳn so với việc đầu tư đổi mới trang thiết bị kỹ thuật và các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh. Đó cũng chính là lý do vì sao mà các nhà lãnh đạo doanh nghiệp giàu kinh nghiệm của Mỹ và Nhật đều chú trọng hàng đầu đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Sau một thời gian nghiên cứu và tìm hiểu thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh chung của Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4 – ICON4, thuộc Tổng Công ty xây dựng Hà nội. Qua tìm hiểu thực trạng nguồn nhân lực của Công ty trong những năm gần đây, em nhận thấy công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn luôn giữ một vai trò quan trọng và trở thành công tác thường xuyên được quan tâm đúng mức. Tuy nhiên, với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ, môi trường kinh doanh thay đổi... thì công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong công ty còn bộc lộ những tồn tại, hạn chế. Do vậy làm thế nào để hoàn thiện, nâng cao hơn nữa hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong Công ty nhằm nâng cao trình độ cho người lao động, nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, đáp ứng kịp thời với sự thay đổi? Đây chính là lý do em

đã chọn đề tài: “ Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4 ”.

- **Mục đích nghiên cứu đề tài:**

Về mặt lý luận: Đề tài góp phần đưa ra những ý kiến, quan điểm chung nhất nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Về mặt thực tiễn: Đề tài góp phần tổng hợp và tạo ra một hệ thống các biện pháp có tính khả thi, có cơ sở khoa học nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4.

- **Phạm vi nghiên cứu:** Tập trung tìm hiểu công tác đào tạo và phát triển tại Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4, hiệu quả của công tác và những yếu tố làm ảnh hưởng dẫn đến những tồn tại.

- **Phương pháp nghiên cứu:** Áp dụng hệ thống phương pháp phân tích, tổng hợp số liệu, bảng biểu, thống kê, phương pháp bảng hỏi, khảo sát nhằm đánh giá hiệu quả công tác đào tạo – phát triển nguồn nhân lực và nguyên nhân dẫn đến những tồn tại trong công tác này của Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4.

Nội dung của bài chuyên đề được chia làm 3 chương như sau:

**Chương I:** Cơ sở lý luận về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

**Chương II:** Phân tích thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4.

**Chương III:** Một số phương hướng và biện pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4.

## CHƯƠNG I:

# CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

## *1. BẢN CHẤT VÀ VAI TRÒ CỦA CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP TRONG NỀN KINH TẾ THỊ TRƯỜNG.*

### **1. Khái niệm về Nguồn nhân lực**

Nhân lực được hiểu là nguồn nhân lực trong từng con người, bao gồm trí lực và thể lực. Trí lực thể hiện ở sự suy nghĩ, hiểu biết của con người đối với thế giới xung quanh, thể lực là sức khoẻ, khả năng làm việc bằng cơ bắp, chân tay. Nguồn lực phản ánh khả năng lao động của từng con người và là điều kiện cần thiết của quá trình lao động sản xuất xã hội.

Nguồn nhân lực của một tổ chức chính là tập hợp những người lao động làm việc trong tổ chức đó. Nó được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người, do chính giá trị sức lao động của con người tạo ra. Để nâng cao vai trò của con người, của nguồn nhân lực trong tổ chức thì việc quan tâm đến công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực là một yếu tố cần thiết và quan trọng đối với mọi hoạt động sản xuất kinh doanh.

### **2. Khái niệm về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực theo nghĩa rộng được hiểu là hệ thống các biện pháp được sử dụng nhằm tác động lên quá trình học tập giúp con người tiếp thu các kiến thức, kỹ năng mới, thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của cá nhân. Đó là tổng thể các hoạt động có tổ chức được thực hiện trong một thời gian nhất định nhằm đem đến sự thay đổi cho người lao động đối với công việc của họ theo chiều hướng tốt hơn.

Theo chiều hướng này, phát triển được phản ánh qua 3 hoạt động: Đào tạo, giáo dục và phát triển:

➤ **Đào tạo:** Được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đối với các doanh nghiệp thì nhu cầu đào tạo không thể thiếu được bởi vì không phải lúc nào các doanh nghiệp cũng tuyển được những người mới có đủ trình độ, kỹ năng phù hợp với những công việc đặt ra.

➤ **Giáo dục:** Được hiểu là các hoạt động học tập để chuẩn bị cho con người bước vào một nghề nghiệp mới, thích hợp hơn trong tương lai.

➤ **Phát triển:** Là các hoạt động học tập vươn ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức.

Đào tạo, giáo dục và phát triển đều có điểm tương đồng dùng để chỉ một quá trình tương tự như nhau. Đó là quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, các kỹ năng mới, thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của cá nhân. Đào tạo, giáo dục và phát triển đều sử dụng các phương pháp tương tự nhau nhằm tác động lên quá trình học tập để nâng cao các kiến thức kỹ năng thực hành. Tuy nhiên, đào tạo và phát triển được phân biệt căn cứ vào mục đích của các hoạt động đó.

	Đào tạo	Phát triển
1. Tập trung	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
2. Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân và tổ chức
3. Thời gian	Ngắn hạn	Dài hạn
4. Mục đích	Khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng hiện tại	Chuẩn bị cho tương lai

### 3. Lý do, mục đích và vai trò, ý nghĩa của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

#### 1.1. Lý do:

- Để đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức, chuẩn bị và bù đắp những chỗ bị thiếu, bị bỏ trống giúp doanh nghiệp hoạt động trôi chảy.

- Để đáp ứng nhu cầu học tập, phát triển của người lao động. Nghiên cứu về nhu cầu của con người ta thấy rằng nhu cầu tự hoàn thiện là nhu cầu cao nhất của con người, theo đó, con người luôn muốn được học tập để tiến bộ, để đạt được tiềm lực của mình và tự tiến hành công việc.

- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chính là đầu tư vào nguồn lực con người, là hoạt động sinh lời đáng kể. Bởi vì con người là một yếu tố rất quan trọng của sản xuất, tác động đến tất cả các yếu tố của quá trình sản xuất. Suy cho cùng con người là yếu tố quyết định đến sự thành hay bại của một doanh nghiệp.

#### 1.2. Mục đích:

- Giúp doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả nhất nguồn nhân lực hiện có.
- Giúp doanh nghiệp có thể chủ động đáp ứng nhu cầu nhân lực cho chiến lược phát triển dài hạn trên cơ sở yêu cầu của doanh nghiệp.
- Nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình.
- Nâng cao khả năng thích ứng của nhân viên với các công việc trong tương lai.
- Nâng cao khả năng thích ứng của tổ chức với sự thay đổi của môi trường.
- Chuẩn bị đội ngũ các bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.
- Thoả mãn nhu cầu phát triển của nhân viên.

### 1.3. Vai trò, ý nghĩa:

- Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngày càng trở nên quan trọng do các nguyên nhân:
  - + Việc áp dụng các trang bị công nghệ, kỹ thuật vào trong quá trình sản xuất làm cho lao động thủ công dần dần được thay thế bằng lao động máy móc. Người công nhân cần phải có kiến thức kỹ thuật mới có thể điều khiển, sử dụng tối đa công suất máy móc, thiết bị, đưa ra các kiến nghị cải tiến kỹ thuật, nâng cao các thông số kỹ thuật làm cho máy móc thiết bị phù hợp với các đặc điểm tâm sinh lý của con người.
  - + Việc áp dụng máy móc kỹ thuật vào trong quá trình sản xuất khiến cho tỷ trọng thời gian máy làm việc tăng lên trong quỹ thời gian ca. Điều này dẫn đến khả năng mở rộng phạm vi và các chức năng hoạt động của nhân viên, phải biết thêm nghề thứ hai, thứ ba... Vì vậy, nhân viên phải được đào tạo ở diện rộng, có thể thực hiện nhiều nghề, nhiều chức năng khác nhau trong quá trình sản xuất.
  - + Sự phát triển của nền sản xuất xã hội, tính chất phức tạp của sản xuất ngày càng tăng, nhiều mặt hàng, sản phẩm mới ra đời để đáp ứng nhu cầu, thị hiếu của khách hàng cũng làm tăng nhu cầu đào tạo.
  - + Trong quá trình lao động, nhân viên sẽ tích lũy được các thói quen và kinh nghiệm làm việc nhưng quá trình tự đào tạo này diễn ra lâu với lượng ít. Chỉ có thể thực hiện đào tạo mới có thể nhanh chóng cung cấp một số lượng công nhân viên kỹ thuật cần thiết cho quá trình sản xuất.
- Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có vai trò, ý nghĩa rất to lớn đối với nền kinh tế xã hội nói chung cũng như đối với các doanh nghiệp, tổ chức và người lao động nói riêng:
  - + Đối với doanh nghiệp:

Đào tạo được xem là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu, chiến lược của tổ chức. Chất lượng nguồn nhân lực trở thành lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp. Nó giúp doanh nghiệp giải quyết được các vấn đề về tổ chức, chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận, và giúp cho doanh nghiệp thích ứng kịp thời với sự thay đổi của xã hội. Quá trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực thành công sẽ mang lại những lợi ích sau:

- Cải tiến về năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.
- Giảm bớt được sự giám sát, vì khi người lao động được đào tạo, trang bị đầy đủ những kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ cần thiết họ có thể tự giám sát được.
- Tạo thái độ tán thành và hợp tác trong lao động.
- Đạt được yêu cầu trong công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực.
- Giảm bớt được tai nạn lao động
- Sự ổn định và năng động của tổ chức tăng lên, chúng đảm bảo giữ vững hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp ngay cả khi thiếu những người chủ chốt do có nguồn đào tạo dự trữ để thay thế.

+ Đối với người lao động:

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực không chỉ đem lại nhiều lợi ích cho tổ chức mà nó còn giúp chop người lao động cập nhật các kiến thức, kỹ năng mới, áp dụng thành công các thay đổi về công nghệ, kỹ thuật. Nhờ có đào tạo và phát triển mà người lao động tránh được sự đào tahi trong quá trình phát triển của tổ chức, xã hội. Và nó còn góp phần làm thoả mãn nhu cầu phát triển cho người lao động.

+ Đối với nền kinh tế xã hội:

Giáo dục, đào tạo và phát triển năng lực của người lao động có ảnh hưởng vô cùng to lớn đến sự phát triển kinh tế xã hội của một quốc gia. Đào tạo là cơ sở thể mạnh, là nguồn gốc thành công của các nước phát triển mạnh trên thế giới như Anh, Pháp, Nhật... Sự phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp cũng chính là yếu tố tích cực thúc đẩy nền kinh tế phát triển.

## **II. NỘI DUNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.**

1. Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

1.1. Các phương pháp đào tạo trong công việc.

Đào tạo trong công việc là một phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được 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.

- **Ưu điểm:** Không yêu cầu một không gian hay những trang thiết bị riêng biệt đặc thù; học viên được làm việc và có thu nhập trong khi học; học viên có thể nhanh chóng nắm vững được các kỹ năng công việc và đòi hỏi ít chi phí để thực hiện.

- **Nhược điểm:** Lý thuyết được trang bị không có hệ thống; học viên có thể bắt chước những kinh nghiệm, thao tác không tiên tiến của người dạy.

**Điều kiện** để đào tạo trong công việc đạt được hiệu quả là các giáo viên dạy nghề phải được lựa chọn cẩn thận và phải đáp ứng những yêu cầu chương trình đào tạo về trình độ chuyên môn, mức độ thành thạo công việc và khả năng truyền thụ; quá trình đào tạo phải được tổ chức chặt chẽ và có kế hoạch.

Đào tạo trong công việc bao gồm các phương pháp sau:

#### **1.1.1. 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 các công nhân sản xuất và kể cả một số công việc quản lý. Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ, theo từng bước về cách quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy.

#### **1.1.2. Đào tạo theo kiểu học nghề**

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

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

#### **1.1.3. Kèm cặp và chỉ bảo**

Phương pháp này 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 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

#### **1.1.4. Luân chuyển và thuyên chuyển công việc.**

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

Luân chuyển và chuyển công việc có thể thực hiện theo 3 cách:

➤ Luân chuyển đối tượng đào tạo đến một bộ phận khác với một cương vị không thay đổi.

➤ Người quản lý được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.

➤ Luân chuyển người học viên trong nội bộ một lĩnh vực chuyên môn.

## 1.2. Các phương pháp đào tạo ngoài công việc.

Đào tạo ngoài công việc là các phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế.

• **Ưu điểm:** người học sẽ có điều kiện học tập một cách tập trung, nỗ lực và sáng tạo.

• **Nhược điểm:** sự chuyển giao kỹ năng thực tế, sử dụng kỹ năng học được vào làm việc thực tế bị hạn chế hơn đào tạo trong công việc.

Đào tạo ngoài công việc bao gồm các phương pháp sau:

### 1.2.1. Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp

Đối với những nghề tương đối phức tạp, hoặc các công việc có tính đặc thù, thì việc đào tạo bằng kèm cặp không đáp ứng được yêu cầu cả về số lượng và chất lượng. Các doanh nghiệp có thể tổ chức các lớp đào tạo với các phương tiện và thiết bị dành riêng cho học tập.

Trong phương pháp này, chương trình đào tạo bao gồm hai phần: Lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết được giảng dạy tập trung do các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật phụ trách. Còn phần thực hành thì được tiến hành ở các phân xưởng thực tập do các kỹ sư hoặc công nhân lành nghề hướng dẫn. Phương pháp này giúp cho học viên học tập có hệ thống hơn.

### 1.2.2. Cử đi học ở các trường chính quy

Các doanh nghiệp cũng có thể cử người lao động đến học tập ở các trường dạy nghề hoặc quản lý do các Bộ, ngành hoặc do Trung ương tổ chức.

Trong phương pháp này, người học sẽ được trang bị tương đối đầy đủ cả kiến thức lý thuyết lẫn kỹ năng thực hành. Tuy nhiên phương pháp này tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo.

### 1.2.3. Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo

Phương pháp này dùng chủ yếu để đào tạo kỹ năng, cung cấp kiến thức cần thiết chủ yếu cho cán bộ quản lý, lãnh đạo trong doanh nghiệp.



Các buổi giảng bài hay hội nghị có thể được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc ở một hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Trong các buổi thảo luận, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó học được các kiến thức, kinh nghiệm cần thiết.

#### **1.2.4. Đào tạo theo kiểu chương trình hoá, với sự trợ giúp của máy tính**

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

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

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

#### **1.2.5. Đào tạo theo phương thức từ xa**

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

Phương pháp đào tạo này có ưu điểm nổi bật là người học có thể chủ động bố trí thời gian học tập cho phù hợp với kế hoạch của cá nhân; có thể đảm bảo được chất lượng đào tạo mà không cần đưa giáo viên đến tận người học và do đó tiết kiệm được chi phí đào tạo. Nhược điểm của phương pháp này là thiếu sự trao đổi trực tiếp giữa người học và người dạy, đồng thời các phương tiện cũng phải thiết kế hoặc mua nên cũng phải tính toán cho hợp lý.

#### **1.2.6. Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm**

Phương pháp này bao gồm 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, trò chơi quản lý hoặc là các bài tập giải quyết vấn đề. Đây là cách đào tạo hiện đại ngày nay nhằm giúp cho người học thực tập giải quyết các tình huống giống như trên thực tế.

#### **1.2.7. Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ**

Đây là một kiểu bài tập, trong đó người quản lý nhận được một loạt các tài liệu, các bản ghi nhớ, các tường trình, 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 làm việc và họ có trách nhiệm xử lý nhanh chóng và đúng đắn. Phương pháp

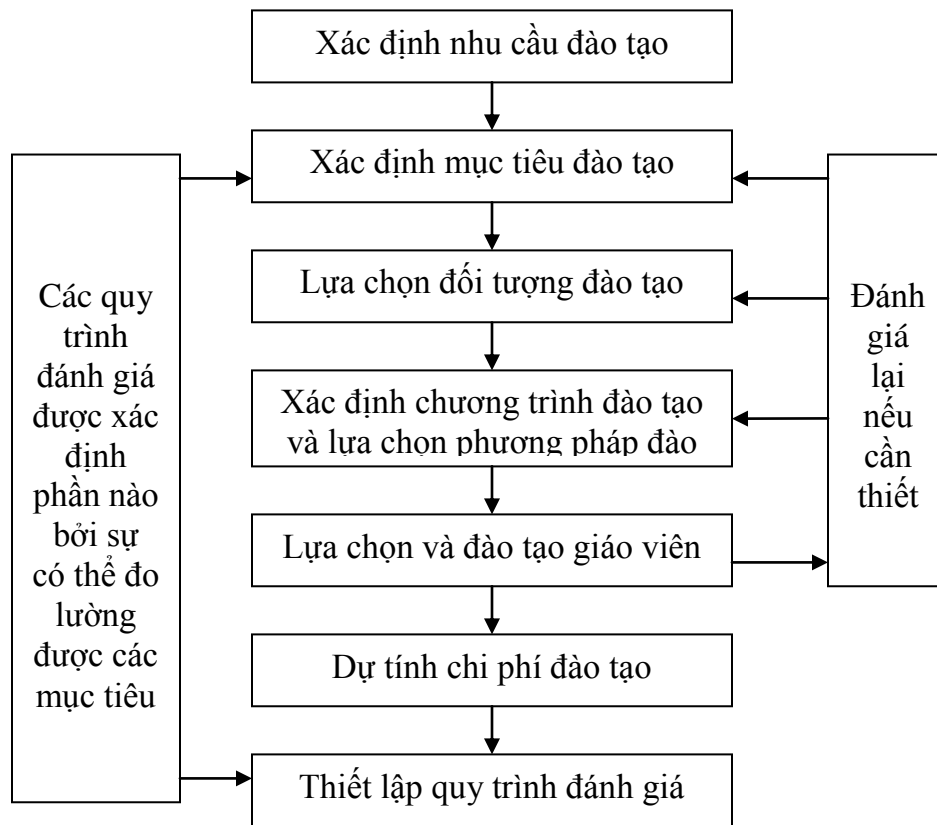
này giúp cho người quản lý học tập cách ra quyết định nhanh chóng trong công việc hàng ngày.

**1.2.8. Mô hình hóa hành vi**

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

**2. Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.**

Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo – phát triển như sau:



**1.1. Xác định nhu cầu đào tạo.**

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

Xác định nhu cầu đào tạo là quá trình thu thập và phân tích thông tin nhằm làm rõ nhu cầu cần cải thiện kết quả thực hiện công việc và xác định

đào tạo hiện có phải là giải pháp nâng cao hiệu quả làm việc, khả năng phát triển với từng cán bộ, nhân viên cụ thể.

Phân tích nhu cầu đào tạo là một quá trình mang tính hệ thống nhằm xác định và xếp thứ tự các mục tiêu, định lượng các nhu cầu và quyết định các mức độ ưu tiên cho các quyết định trong lĩnh vực đào tạo.

Công tác đào tạo và huấn luyện phải giúp ích cho việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, hay nói một cách khác là không có sự khác biệt giữa mục tiêu của doanh nghiệp với mục tiêu của việc đào tạo nhân viên. Chính vì vậy nhu cầu đào tạo nhân viên được xem xét bắt đầu từ nhu cầu của chính bản thân doanh nghiệp. Muốn vậy doanh nghiệp phải tự trả lời các câu hỏi:

- Thách thức của môi trường kinh doanh đặt ra cho doanh nghiệp trong ngắn hạn và dài hạn là gì?
- Nhân viên của doanh nghiệp có khả năng đáp ứng đến đâu các đòi hỏi của thị trường?
- Nhân viên của doanh nghiệp còn thiếu gì để thực hiện chiến lược của doanh nghiệp?

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

### **2.1.1. Cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo:**

**a.** Phân tích mục tiêu, kế hoạch, chiến lược, chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức của doanh nghiệp:

Phân tích chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức bao gồm việc phân tích các tiêu thức tổ chức như: Năng suất, chất lượng thực hiện công việc, tỷ lệ chuyển chuyển, kỷ luật lao động...

Mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp cho biết định hướng phát triển của doanh nghiệp.

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực là quá trình xác định các nhu cầu về nhân lực của tổ chức một cách có hệ thống để phục vụ các mục tiêu của tổ chức,...

**b. 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 về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm đối với người thực hiện công việc. Từ đó tiến hành các chương trình đào tạo phù hợp.

Trong trường hợp này, sử dụng bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện là rất hữu ích. Sử dụng biểu mẫu phân tích công việc:

- Liệt kê các nhiệm vụ công việc chính
- Xác định mức độ thường xuyên thực hiện các nhiệm vụ, công việc
- Tiêu chuẩn mẫu thực hiện công việc
- Điều kiện thực hiện công việc.
- Các kỹ năng và kiến thức cần thiết giảng dạy cho nhân viên
- Nhiệm vụ sẽ được học cách thực hiện tốt nhất “tại” hay “ngoài” nơi làm việc.

Việc xác định nhu cầu đào tạo có thể được thực hiện thông qua phương pháp đánh giá nhu cầu cổ điển như phân tích công việc:

<b>Lý do đào tạo</b>	<b>Bối cảnh nảy sinh nhu cầu đào tạo</b>	<b>Kết cục</b>
Luật pháp Thiếu các kỹ năng cơ bản  Thực hiện nhiệm vụ tới  Công nghệ mới Đòi hỏi của	Người lao động cần đào tạo điều gì? Phân tích tổ chức Nảy sinh nhu cầu đào tạo có thứ tự ưu tiên. Sự ủng hộ và hỗ trợ của giới quản lý và đồng sự Chiến lược của tổ chức đi đến đâu, nhằm mục tiêu gì? Các nguồn lực cho đào tạo: Ngân sách, thời gian, chuyên môn, trình	Người học cần học điều gì? Ai cần đào tạo?  Loại hình đào tạo?  Tần số đào tạo?  Đào tạo hay thực hiện thông qua các hình thức khác như

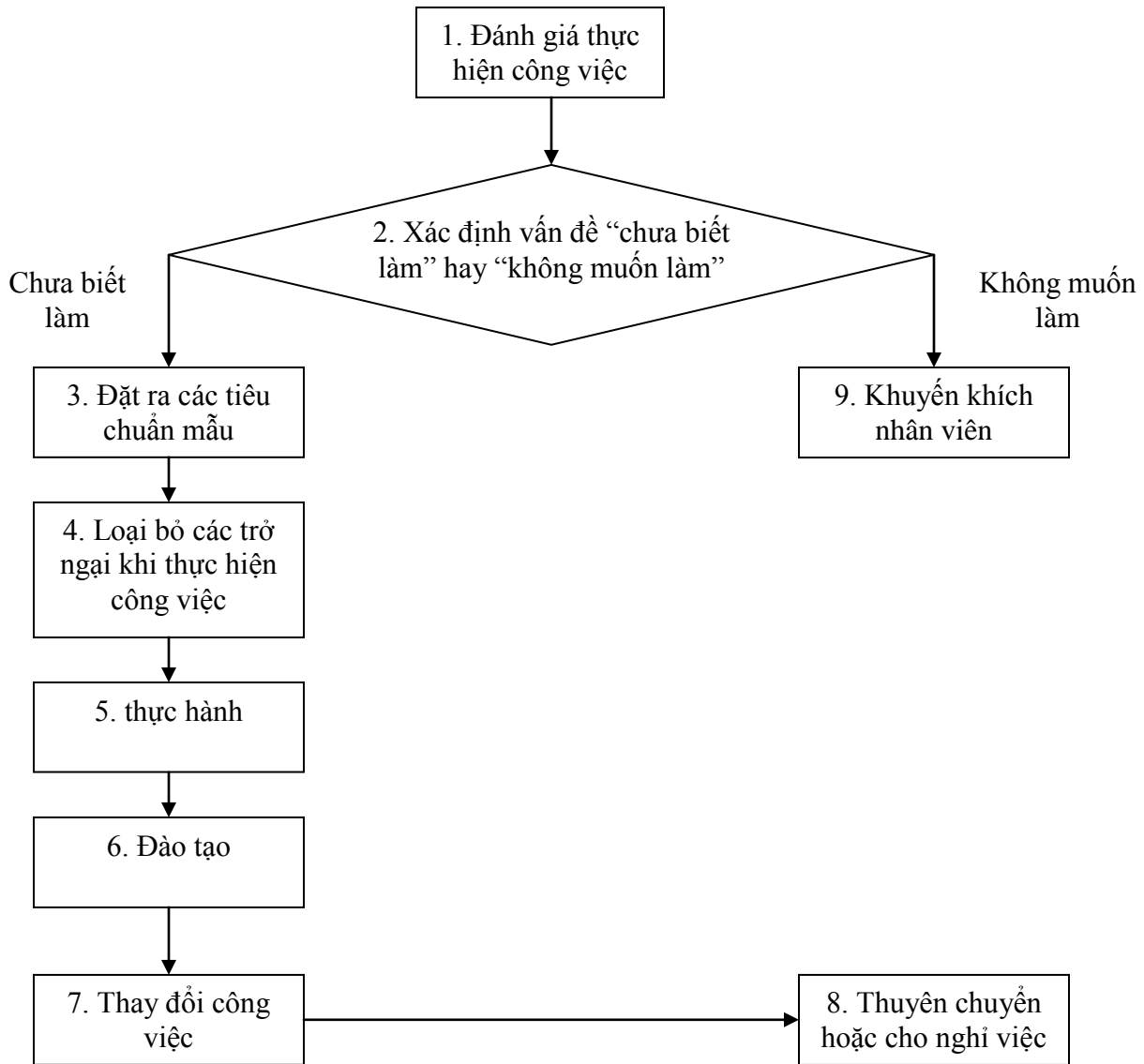
khách hàng	độ	tuyển lựa, thiết kế lại công việc?
Tiêu chuẩn thực hiện cao hơn	Phân tích con người	
Công việc mới, sản phẩm mới	Đặc tính cá nhân: Kiến thức, kỹ năng và thái độ. Đầu vào, đầu ra Kết cục: ảnh hưởng, năng suất, chất lượng Phân tích nhiệm vụ Chọn công việc để phân tích Phát triển danh mục các nhiệm vụ. Khẳng định danh mục các nhiệm vụ. Nhận dạng kiến thức, kỹ năng thái độ cần thiết cho việc thực hiện thành công mỗi nhiệm vụ	

(Nguồn: <http://bkeps.com/thong-tin/phat-trien-mo-hinh-dao-tao-trong-doanh-nghiep-tren-mo-hinh-he-thong.html>)

**c. Phân tích thực hiện công việc:**

Là nghiên cứu kỹ lưỡng việc thực hiện công việc để xây dựng quy trình thực hiện công việc tối ưu cũng như là để huấn luyện, đào tạo nhân viên khả năng thực hiện công việc. Việc phân tích này chú trọng đến các năng lực và các đặc tính cá nhân của nhân viên, được sử dụng để xác định ai là người có thể đảm đương được công việc và họ thiếu những kiến thức, kỹ năng gì, để từ đó xác định cần chú trọng đào tạo những kiến thức, kỹ năng nào.

Quá trình phân tích thực hiện công việc gồm các bước sau:



**d.** Ngoài ra, còn có thể sử dụng các thông tin khác để xác định nhu cầu đào tạo:

- Theo báo cáo của viên giám thị.
- Theo yêu cầu quản trị.
- Căn cứ vào thành tích, chỉ tiêu cá nhân đạt được.
- Trách nhiệm kiến thức.
- Bản câu hỏi điều tra.



Kết quả thực hiện mức lao động.

**2.1.2. Xác định nhu cầu đào tạo kỹ thuật:**

**a. Phương pháp tính toán căn cứ tổng hao phí thời gian lao động kỹ thuật cần thiết cho từng loại sản phẩm và quỹ thời gian lao động của loại nhân viên kỹ thuật tương ứng.**

$$KT_i = \frac{T_i}{Q_i \cdot H_i}$$

$KT_i$  : Nhu cầu (công) nhân viên thuộc nghề (chuyên môn) i

$T_i$  : Tổng hao phí thời gian lao động kỹ thuật thuộc nghề (chuyên môn) i cần thiết để sản xuất

$Q_i$  : Quỹ thời gian lao động của một (công) nhân viên kỹ thuật thuộc nghề (chuyên môn) i

$H_i$  : Khả năng hoàn thành vượt mức ở kỳ triển vọng của (công) nhân viên kỹ thuật thuộc nghề (chuyên môn) i

**b. Phương pháp tính toán căn cứ vào số lượng máy móc thiết bị kỹ thuật cần thiết cho quá trình sản xuất, mức đảm nhiệm của một (công) nhân viên kỹ thuật và hệ số ca làm việc của máy móc thiết bị**

$$KT = \frac{SM \cdot H_{ca}}{N}$$

$SM$ : Số lượng máy móc trang thiết bị kỹ thuật cần thiết ở kỳ triển vọng

$H_{ca}$  : Hệ số ca làm việc của máy móc trang thiết bị

$N$ : Số lượng máy móc trang thiết bị do công nhân viên kỹ thuật phải tính

**c. Phương pháp chỉ số**

Phương pháp này sử dụng công thức:

$$I_{KT} = \frac{I_{SP}}{I_W}$$

$I_{KT}$  : Chỉ số tăng công nhân viên kỹ thuật

$I_{SP}$  : Chỉ số tăng sản phẩm

$I_t$  : Chỉ số tăng tỷ trọng công nhân viên kỹ thuật trên tổng số

$I_w$  : Chỉ số tăng NSLĐ

Phương pháp này cho số liệu không chính xác bằng cách tính ở hai phương pháp trên. Thường dùng để dự đoán nhu cầu công nhân viên kỹ thuật của các công ty lớn trong các kế hoạch dài hạn.

Căn cứ vào bản phân tích công việc và việc đánh giá tình hình thực hiện công việc, căn cứ vào cơ cấu tổ chức, Công ty sẽ các định được số lượng, loại lao động và loại kiến thức kỹ năng cần đào tạo.

***e. Phương pháp trực tiếp:***

Căn cứ vào bản phân tích công việc, căn cứ vào tình hình thực hiện công việc, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp để trực tiếp xác định số lượng nhân viên kỹ thuật của từng nghề cần thiết trong từng bộ phận, phân xưởng, sau đó tổng hợp lại thành nhu cầu của toàn doanh nghiệp.

Sau khi xác định được nhu cầu nhân viên kỹ thuật cần có ở kỳ kế hoạch, nhu cầu đào tạo ( nhu cầu bổ sung ) sẽ được xác định theo công thức:

$$\text{Nhu cầu tăng để phát triển sản xuất} = \text{Nhu cầu cần có} - \text{Số đã có}$$

$$\text{Nhu cầu bổ sung} = \text{Nhu cầu tăng để phát triển sản xuất} + \text{nhu cầu thay thế}$$

Trong quá trình đào tạo, thường có một tỷ lệ nhất định học viên bị rớt hoặc không đáp ứng yêu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp. Do đó, nhu cầu tuyển sinh đào tạo bao giờ cũng lớn hơn nhu cầu thực tế cần đào tạo, và được xác định theo công thức:

$$D_{tsdt} = D_{dt} / ( 1 - \% \text{ rớt rớt trong đào tạo } )$$

Trong đó :

- $D_{tsdt}$  : Nhu cầu tuyển sinh đào tạo
- $D_{dt}$  : Nhu cầu đào tạo ( nhu cầu bổ sung )

### 1.2. Xác định mục tiêu đào tạo

Là xác định các kết quả cần đạt được của hoạt động đào tạo. Bao gồm:

+ Những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo

+ Số lượng và cơ cấu học viên

+ Thời gian đào tạo

Việc xác định mục tiêu đào tạo sẽ góp phần nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và là cơ sở để đánh giá trình độ chuyên môn của người lao động trong mỗi công ty, tổ chức. Các mục tiêu đào tạo phải rõ ràng, cụ thể và có thể đánh giá được.

### 1.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Là lựa chọn người cụ thể để đào tạo, dựa trên:

- Nghiên cứu nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động
- Tác dụng của đào tạo đối với người lao động
- Triển vọng nghề nghiệp của từng người

Việc lựa chọn người để đào tạo đảm bảo phải đào tạo đúng người cần đào tạo, tức là phải lựa chọn người đúng khả năng, nguyện vọng học tập... để tránh tình trạng đào tạo nhầm đối tượng, làm tổn thất về thời gian và chi phí không cần thiết.

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

Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và các bài học cần được dạy, cho thấy những kiến thức, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn các phương pháp đào tạo phù hợp.

Chương trình đào tạo phải được xây dựng thật cụ thể về: số môn học, các môn học sẽ cung cấp trong chương trình, số giờ học, tiết học của từng môn, chi phí cho mỗi môn, mỗi tiết, các phương tiện cần thiết cho chương trình như: giáo trình, tài liệu, trang thiết bị,...

Chương trình đào tạo được xây dựng trên cơ sở nhu cầu đào tạo và mục tiêu đào tạo đã xác định. Sau đó doanh nghiệp sẽ căn cứ vào tình hình cụ thể về năng lực tài chính, cơ sở vật chất... để chọn phương pháp đào tạo cho phù hợp.

Có nhiều phương pháp đào tạo khác nhau để lựa chọn và mỗi phương pháp đều có những ưu, nhược điểm riêng của nó. Doanh nghiệp có thể lựa chọn một phương pháp hoặc kết hợp nhiều phương pháp đào tạo. Phương pháp đào tạo phải phù hợp với nội dung chương trình đào tạo, chi phí phải thấp và là phương pháp đem lại hiệu quả lớn nhất.

### 1.5. Xác định chi phí đào tạo

Chi phí đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo, bao gồm các chi phí cho việc học, chi phí cho việc đào tạo.

- Những chi phí về học tập: là những chi phí phải trả trong quá trình người lao động học việc, bao gồm: Những khoản tiền cho người lao động trong khi học việc, chi phí nguyên vật liệu dùng cho học tập, giá trị hàng hoá bán do gia công không đúng khi thực tập, giá trị sản lượng bị giảm xuống do hiệu quả làm việc thấp của học sinh học nghề...

- Những chi phí về đào tạo: Bao gồm: Tiền lương của những người quản lý trong thời gian họ quản lý bộ phận học việc; tiền thù lao cho giáo viên hay những nhân viên đào tạo và bộ phận giúp việc của họ; những dụng cụ giảng dạy như: Máy chiếu phim, tài liệu, sách báo, bài kiểm tra, chương trình học tập,...

Doanh nghiệp phải tính toán để xác định chi phí đào tạo cho hợp lý và có hiệu quả.

### 1.6. Lựa chọn và đào tạo giáo viên

Doanh nghiệp có thể lựa chọn giáo viên theo 2 phương án sau:

- Lựa chọn những công nhân lành nghề, những người quản lý có kinh nghiệm trong doanh nghiệp tham gia giảng dạy. Phương án này vừa tiết kiệm chi phí vừa cung cấp cho học viên những kỹ năng thực hiện công việc có tính sát với thực tế của doanh nghiệp. Tuy nhiên cũng còn những hạn chế như: khó cập nhật những thông tin, kiến thức mới đồng thời có thể ảnh hưởng đến công việc mà người được chọn làm giáo viên đảm nhiệm.

- Lựa chọn giáo viên từ cơ sở đào tạo bên ngoài ( giảng viên của các trường đại học, trung tâm đào tạo...). Theo phương án này có thể cung cấp những kiến thức, những thông tin cập nhật theo kịp được sự tiến bộ của ngành nghề. Tuy nhiên phương án này có nhược điểm là khả năng thực hiện thấp, không sát thực với doanh nghiệp, chi phí thường cao.

Giáo viên phải được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo nói chung.

### 1.7. Thiết lập quy trình đánh giá

#### 1.7.1. Đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo

a. Các giai đoạn đánh giá:

- Giai đoạn 1: Xác định mục tiêu đặt ra có đạt hay không? ( Có 2 phương pháp )

- + Phương pháp 1: Kiểm tra kiến thức, kinh nghiệm của học viên sau khóa học.

- + Phương pháp 2: Dùng phiếu đánh giá.

Giai đoạn 2: Tiến hành thu thập thông tin về kết quả học tập của các học viên sau đào tạo.

Đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo đó là việc kiểm tra xem sau khi đào tạo các học viên đã áp dụng các kiến thức đã học được vào trong thực tế để thực hiện công việc như thế nào? Hoặc có thể thống kê năng suất lao động, sự chuyên nghiệp trong công việc...

b. Các phương pháp đánh giá:

- Phân tích thực nghiệm:

Chọn hai nhóm thực nghiệm, ghi lại kết quả thực hiện công việc của mỗi nhóm lúc trước khi áp dụng chương trình đào tạo. Chọn một nhóm tham gia vào quá trình đào tạo, còn nhóm kia vẫn thực hiện công việc bình thường. Sau thời gian đào tạo ghi lại kết quả thực hiện về cả số lượng và chất lượng giữa hai nhóm: nhóm đã được đào tạo và nhóm không được đào tạo. Phân tích, so sánh kết quả thực hiện công việc giữa hai nhóm với chi phí đào tạo sẽ cho phép xác định mức độ hiệu quả của chương trình đào tạo.

- Đánh giá hiệu quả đào tạo theo 4 vấn đề cơ bản:

- Phản ứng: Cần đánh giá phản ứng của học viên đối với chương trình đào tạo. Họ có thích chương trình hay không? Nội dung chương trình có phù hợp với nội dung công việc thực tế hay không?...

- Hành vi: hành vi của người được đào tạo có thay đổi gì do kết quả tham dự khoá học hay không?

- Học thuộc: Kiểm tra xem các học viên đã nắm vững những nguyên tắc, kỹ năng, các vấn đề theo yêu cầu của khoá đào tạo chưa?

- Mục tiêu: Đây là vấn đề cơ bản, quan trọng nhất. Kết của cuối cùng của học viên có đạt được mục tiêu đào tạo hay không?

1.7.2. Đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo nói chung:

a. Đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo thông qua chất lượng lao động.

Đánh giá chất lượng lao động của doanh nghiệp sau đào tạo xem trình độ lao động được nâng lên như thế nào và đã đáp ứng được đến đâu yêu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Việc đánh giá này thông qua các chỉ tiêu như: sự thực hiện công việc, sự chênh lệch về năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, sự hoàn thành nhiệm vụ được giao,... của người lao động sau khi được đào tạo với trước khi được đào tạo.

b. Đánh giá bằng cách lượng hóa hiệu quả công tác đào tạo và phát triển:

- Bước 1: Xác định tổng chi phí đầu tư cho nguồn nhân lực

Bao gồm:

- Tổng tiền lương trả cho người lao động và các khoản thu nhập khác của người lao động có tính chất lương được tính vào chi phí sản xuất kinh

doanh

( W )

- Tổng tiền thưởng ( R )
- Tổng chi phí cho phúc lợi và dịch vụ ( B )
- Tổng chi phí cho đào tạo và phát triển ( K )

Như vậy tổng chi phí đầu tư cho nguồn nhân lực ( T ) là:

$$T = W + R + B + K$$

- Bước 2: Tính tỷ lệ chi phí đào tạo trong tổng chi phí đầu tư cho nguồn nhân lực ( S )

$$S = \frac{K}{T} \times 100\%$$

- Bước 3: Xác định phần đóng góp của đào tạo và phát triển và phát triển nguồn nhân lực vào lợi nhuận của doanh nghiệp. Nếu giả thiết rằng S cũng bằng tỷ lệ giữa phần đóng góp của đào tạo trong tổng lợi nhuận thì ta có:

$$M_o = P \times S$$

Trong đó:  $M_o$  : là phần đóng góp của đào tạo năm n-1 vào lợi nhuận năm n

$P$  : là lợi nhuận năm n

Hiệu quả của công tác đào tạo có thể được đánh giá qua chỉ tiêu lợi nhuận của doanh nghiệp thu được trên một đơn vị chi phí đào tạo (  $H_M$  )

$$H_M^{n-1} = \frac{M_o^n}{K^{n-1}}$$

Trong đó:  $K^{n-1}$  : là chi phí đào tạo và phát triển năm n-1

$H_M^{n-1}$  : là lợi nhuận trên một đơn vị chi phí đào tạo, phản ánh hiệu quả đào tạo năm n-1

$M_o^n$  : là phần đóng góp của đào tạo vào lợi nhuận năm n

Chỉ tiêu này cho thấy cứ một đơn vị chi phí cho đào tạo năm trước thì năm sau thu được bao nhiêu đơn vị lợi nhuận, cho biết khả năng sinh lợi của đầu tư vào đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.



### **III. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.**

#### **1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp.**

- Mục tiêu, chiến lược, chính sách của doanh nghiệp.

Mỗi một doanh nghiệp đều có những mục tiêu, chiến lược riêng cho từng giai đoạn phát triển. Những mục tiêu chiến lược này chi phối tất cả mọi hoạt động của doanh nghiệp trong đó có hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Khi doanh nghiệp 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 những thay đổi đó.

Chính sách, triết lý quản lý, những tư tưởng, quan điểm của người quản lý cấp cao của tổ chức về cách quản lý con người trong tổ chức cũng ảnh hưởng rất lớn đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- Quy mô, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

Quy mô của doanh nghiệp càng lớn thì công tác đào tạo của doanh nghiệp 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 công kênh, 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 doanh nghiệp.

- 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 phải đào tạo? Đào tạo những gì?

- + Cơ cấu lao động theo độ tuổi, giới tính:

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

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

- Tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp:

Nếu doanh nghiệp làm ăn phát đạt thì doanh nghiệp đó sẽ có điều kiện thuận lợi để đầu tư cho hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Ngược lại nếu doanh nghiệp đó làm ăn thua lỗ thì kinh phí cho đào tạo có thể phải cắt giảm.

- Điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ cho đào tạo và phát triển:

Điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ ảnh hưởng rất lớn đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Bởi vì khi điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ được đảm bảo thì công tác đào tạo và phát triển mới tiến hành một cách có hiệu quả, và ngược lại.

## **2. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp.**

Môi trường pháp lý của doanh nghiệp: Không chỉ riêng hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực 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.

- Môi trường kinh tế, môi trường chính trị cũng ảnh hưởng tới công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Khi nền kinh tế phát triển, môi trường chính trị ổn định thì người lao động thường có nhu cầu đào tạo lớn và công tác đào tạo cũng không bị ảnh hưởng lớn.

- Sự tiến bộ của khoa học công nghệ: Khoa học công nghệ càng hiện đại tiên tiến kéo theo trình độ của người lao động phải được nâng lên để có thể nắm vững các thao tác, quy trình của công nghệ khi thực hiện công việc.

- Thị trường của doanh nghiệp: Thị trường rộng, hàng hoá bán nhiều, doanh thu tăng, lợi nhuận tăng dần từ đó nó sẽ quyết định đến nguồn kinh phí trích vào quỹ đào tạo và phát triển.

## ***IV. SỰ CẦN THIẾT CỦA CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC ĐỐI VỚI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG SỐ 4.***

Ngày nay nền kinh tế của đất nước ta đang bước vào một thời kỳ mới, thời kỳ hội nhập toàn diện vào nền kinh tế toàn cầu hoá đã tạo ra những thuận lợi, những cơ hội mới nhưng đồng thời cũng đặt ra cho Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4 những nhiệm vụ hết sức nặng nề, phải nhanh chóng vươn lên, không ngừng phát triển mới có thể cạnh tranh với các doanh nghiệp khác để tồn tại và phát triển được. Vì vậy, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần phải được quan tâm đúng mức.

Với việc mở rộng quy mô sản xuất tạo ra hàng loạt việc làm mới cho cán bộ công nhân viên trong công ty. Vì vậy Công ty cần phải thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo cho các cán bộ công nhân viên trong Công ty để họ cập nhật được kiến thức, kỹ năng mới, giúp cho họ thực hiện công việc tốt hơn.

Đặc thù của Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4 là một Công ty trực thuộc Tổng Công ty xây dựng Hà Nội và có nhiều xí nghiệp thành viên nên thường xuyên có sự điều phối, chuyển đổi ngũ cán bộ quản lý, đòi hỏi Công ty phải chuẩn bị đội ngũ lao động kế cận. Vì vậy đào tạo và phát triển sẽ giúp cho cán bộ công nhân viên trong Công ty có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

## CHƯƠNG II:

### PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG SỐ 4.

#### *I. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA CÔNG TY CÓ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC.*

##### **1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty.**

- Tên công ty: Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng số 4
- Tên tiếng Anh: Investment and construction joint stock company No4.
- Tên viết tắt: ICON4.
- Địa chỉ: 243A Đê La Thành - Láng Thượng - Đống Đa - Hà Nội
- Số điện thoại: 04.8348976
- Fax : 04.8348863

Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng số 4 được thành lập ngày 18 tháng 10 năm 1959, tiền thân là công trường xây dựng nhà máy phân đạm Hà Bắc và công ty kiến trúc khu bắc Hà nội. Qua nhiều thời kỳ sát nhập đến năm 1955 Bộ có quyết định nhập công ty xây dựng số 4 vào Tổng Công ty xây dựng Hà nội, từ đó đến nay công ty xây dựng số 4 là một doanh nghiệp Nhà nước được xếp hạng I trực thuộc Tổng công ty xây dựng Hà nội.

Trụ sở của công ty hiện nay : 243A - Đê La Thành - Láng Thượng - Đống Đa - Hà Nội.

Giấy phép kinh doanh số 314258 cấp ngày 06/04/2001

Vốn điều lệ: 45.000.000.000 đồng.

Người đại diện : Tổng giám đốc: Nguyễn Minh Cương

Qua hơn 45 năm hoạt động từ tiền thân là công trường xây dựng nhà máy phân đạm Hà Bắc và công ty kiến trúc khu bắc Hà nội, sự trưởng thành và phát triển của Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4 có thể khái quát bằng 4 giai đoạn sau :

- Giai đoạn 1959-1965:

Công ty xây dựng số 4 ra đời vào lúc bắt đầu thực hiện kế hoạch 5 năm lần thứ nhất(1961-1965), Đảng và Nhà nước ta chủ trương hàn gắn các vết thương chiến tranh, xây dựng và khôi phục nền kinh tế Miền Bắc. Với tinh thần đó, nhiệm vụ đầu tiên của công ty là xây dựng nhà máy phân đạm Hà Bắc(1960). Việc thi công này gặp rất nhiều khó khăn như cơ sở vật chất nghèo nàn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ hạn chế, lao động thủ công là chủ yếu và đa phần là bộ đội..., song với tinh thần lao động cần cù sáng tạo, vừa sản xuất vừa học tập nâng cao tay nghề nên đã hoàn thành tốt kế hoạch chỉ tiêu đặt ra.

- Giai đoạn 1965-1975:

Thời kỳ này đất nước ta trải qua cuộc chiến đấu chống chiến tranh xâm lược khốc liệt, vừa chiến đấu bảo vệ Tổ Quốc, vừa xây dựng XHCN, đánh dấu một thời kỳ khó khăn ác liệt song tập thể công ty xây dựng số 4 trong giai đoạn này cũng đã đạt được nhiều thành tích trong lao động. Thời kỳ này công ty được giao thi công hàng loạt các công trình quân sự như sân bay Kép, sân bay Gia Lâm, sân bay Hoà Lạc, kho vật tư kỹ thuật quân sự và các công trình khác như đài phát thanh 69-14, đường Hữu Nghị... Bên cạnh đó với tinh thần tất cả cho tiền tuyến, công ty đã điều hàng trăm xe tải vận chuyển vật tư kỹ thuật quân sự chi viện cho chiến trường Miền Nam, hàng ngàn thanh niên của công ty cũng hăng hái lên đường chiến đấu bảo vệ Tổ Quốc. Ngoài các công trình về quốc phòng công ty vẫn đảm nhiệm thi công các công trình công nghiệp, dân dụng khác như nhà máy xe lửa Gia Lâm, nhà máy cơ khí Đông Anh, bệnh viện Lạng Sơn, nhiệt điện Hà Bắc... Đây là thời kỳ của sáng tạo, dũng cảm quên mình phục vụ cho sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ Quốc của tập thể CBCNV số 4

- Giai đoạn 1975-1986:

Trong giai đoạn này công ty xây dựng số 4 đã tiến hành phương thức phân công, phân cấp tự chủ trong sản xuất kinh doanh, làm ăn có lãi, tổ chức lại các xí nghiệp theo hướng chuyên ngành, theo vùng...

Thời kỳ này nhiều công trình được đánh giá cao được thi công bởi công ty như nhà máy xe lửa Gia Lâm, cơ khí Hà Bắc, nhà máy kính Đáp Cầu, nhà máy ô tô 1 tháng 5, nhiệt điện Phả Lại, nhà máy xi măng Bỉm Sơn, học viện kỹ thuật quân sự Vĩnh Phú, đài vệ tinh mặt đất Hoa Sen I và Hoa Sen II, trại giống lúa Đồng Văn, nhà máy in sách giáo khoa Đông Anh,...

Thời kỳ này được coi là thời kỳ của sáng kiến cải tiến và quản lý chất lượng đã đánh dấu sự trưởng thành vượt bậc của đội ngũ CBCNV xây dựng số 4 trong quản lý cũng như điều hành tổ chức thi công. Với những thành tích đạt được, công ty xây dựng số 4 được đánh giá là một trong những đơn vị mạnh của Tổng công ty xây dựng Hà nội, và được Tổng liên đoàn Lao động Việt Nam tặng nhiều bằng khen và bằng lao động sáng tạo.

- Giai đoạn 1986-nay:

Đây là thời kỳ bắt đầu của sự đổi mới, từ nền kinh tế bao cấp chuyển sang nền kinh tế thị trường nhiều thành phần. Sự cạnh tranh trên thị trường nói chung và thị trường xây dựng nói riêng diễn ra gay gắt. Các đơn vị thiếu việc làm, lao động dôi dư nhiều. Trong khi đó cơ sở vật chất công ty còn nghèo nàn, trang thiết bị đã thiếu lại còn lạc hậu, lực lượng lao động hầu hết được đào tạo trong thời kỳ bao cấp, chưa đáp ứng được những yêu cầu của thời kỳ đổi mới, chưa quen với hoạt động của nền kinh tế thị trường. Tất cả những khó khăn trên đã ảnh hưởng không nhỏ đến quá trình phát triển của công ty.

Trước những khó khăn chồng chất đó công ty xây dựng số 4 dưới sự chỉ đạo của Đảng uỷ, các cấp lãnh đạo công ty cùng với sự chỉ đạo, giúp đỡ, tạo điều kiện của Bộ xây dựng, Tổng công ty xây dựng Hà nội và các ban ngành đoàn thể...đã chủ động kết hợp cùng với sự hăng say, thi đua lao động sản xuất của tập thể cán bộ công nhân viên, công ty đưa ra những giải pháp tháo gỡ khó khăn, tạo đà phát triển để đảm bảo sự tồn tại và không ngừng phát triển của công ty.

Những công trình thi công đạt chất lượng cao của công ty trong thời kỳ này tiêu biểu như Nhà họp Chính Phủ, Uỷ ban Nhà nước về hợp tác và đầu tư, văn phòng Quốc hội, nhà hát lớn Thành phố, đại sứ quán Pháp, trung tâm điều hành thông tin di động VMS, nhà máy chế biến thức ăn Hoa Kỳ, Thư viện Quốc gia Hà nội, trường đại học Tài chính, bưu điện Phủ Lý, khách sạn



Opera Hilton Hà nội, khách sạn Melia-44 Lý Thường Kiệt-Hà nội, dự án thoát nước Hà nội giai đoạn I,...

Với hàng chục công trình đạt huy chương vàng chất lượng và sự đánh giá tin tưởng của khách hàng trong và ngoài nước là bằng chứng khẳng định vị trí và sự phát triển của công ty trong thời kỳ mới. Công ty xây dựng số 4 đã được Đảng, Nhà nước, Tổng liên đoàn Lao động Việt Nam, Bộ xây dựng, Công đoàn ngành xây dựng Việt Nam, Thành phố Hà nội tặng thưởng nhiều danh hiệu thi đua cao quý cho công ty và các cá nhân của đơn vị cụ thể như:

- 01 Huân chương độc lập Hạng Nhì
- 03 Huân chương độc lập Hạng Ba
- 12 Huân chương lao động các hạng
- Nhiều Bằng khen, cờ thưởng luân lưu, bằng chứng nhận của

Chính phủ, Bộ xây dựng, Tổng liên đoàn Lao động, các tỉnh thành phố trực thuộc tặng

Hàng năm có nhiều đồng chí là CBCNV của Công ty được Chính phủ, Tổng liên đoàn Lao động Việt Nam, Bộ xây dựng...tặng huân chương Lao động, bằng khen, giấy khen và các danh hiệu khác

## **2. Ngành nghề kinh doanh của công ty.**

- Nhận thầu, tổng thầu xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông, thủy lợi, bưu điện, hạ tầng kỹ thuật; đường dây và trạm biến thế điện; trang trí ngoại, nội thất.

- Tư vấn, tổng thầu tư vấn đầu tư và xây dựng các dự án đầu tư xây dựng bao gồm : Lập và thẩm tra dự án đầu tư; Tư vấn đấu thầu và quản lý dự án; Tư vấn công nghệ thiết bị và tự động hoá; Khảo sát địa hình địa chất thủy văn, đo đạc công trình, thí nghiệm; Thiết kế lập tổng dự toán và thẩm tra thiết kế tổng dự toán; Thiết kế quy hoạch chi tiết các khu dân cư, khu chức năng đô thị, khu công nghiệp; Kiểm định chất lượng công trình

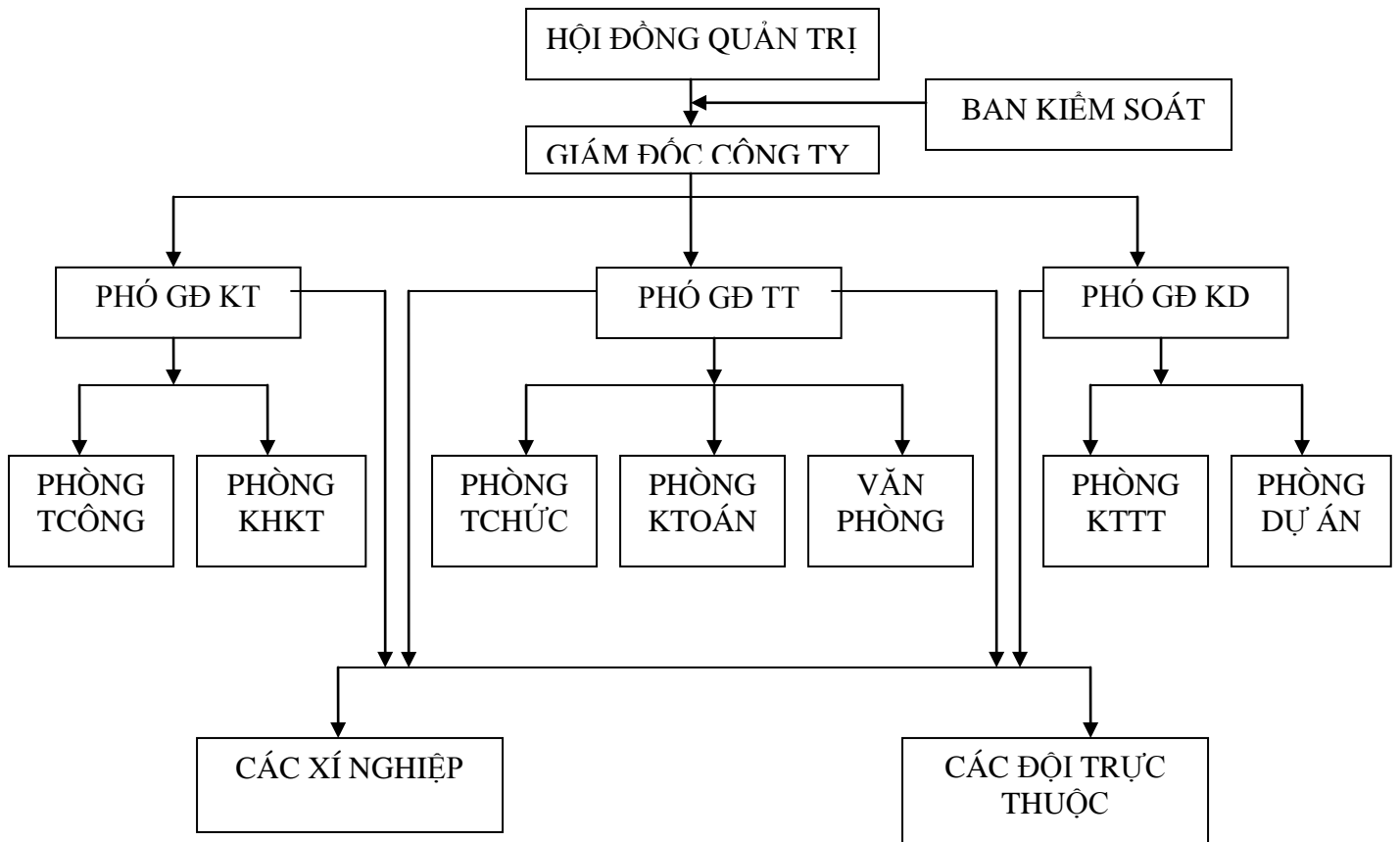
- Sửa chữa, phục hồi và phục chế các công trình di tích lịch sử
- Đầu tư, kinh doanh phát triển nhà và hạ tầng đô thị, khu dân cư, khu công nghệ cao, khu kinh tế mới, khu chế xuất, khu công nghiệp; Kinh doanh bất động sản, dịch vụ cho thuê nhà, quản lý khai thác dịch vụ các khu đô thị mới
- Khai thác, sản xuất, chế biến, kinh doanh vật tư, vật liệu xây dựng, cấu kiện bê tông đúc sẵn; Vận tải, bốc xếp, dịch vụ giao nhận hàng hoá
- Đầu tư, kinh doanh du lịch, thương mại dịch vụ, nhà hàng, khách sạn, hàng thủ công mỹ nghệ, rượu, bia, nước giải khát, nước sạch, hàng tiêu dùng
- Kinh doanh xuất, nhập khẩu vật tư, vật liệu xây dựng, máy móc, thiết bị, phụ tùng, phương tiện vận tải
- Cung cấp, lắp đặt, sửa chữa, bảo hành điều hoà không khí, điện lạnh, thiết bị phòng cháy nổ, thang máy, sửa chữa xe máy thi công xây dựng.

### **3. Cơ cấu tổ chức và chức năng – nhiệm vụ của các phòng ban trong công ty.**

#### **3.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty**

Khái niệm cơ cấu tổ chức: Là sự phân chia tổng thể ra những bộ phận nhỏ theo những tiêu thức chất lượng khác nhau, những bộ phận đó thực hiện các chức năng riêng biệt nhưng có quan hệ chặt chẽ với nhau nhằm phục vụ mục tiêu chung. Tổ chức bao hàm một chỉnh thể hoạt động độc lập, có chính danh và tôn chỉ mục đích hoạt động

#### **Cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần đầu tư và xây dựng số 4**



Ta có thể thấy cơ cấu của công ty cổ phần đầu tư và xây dựng số 4 được tổ chức theo kiểu trực tuyến chức năng. Đây là cơ cấu tổ chức khá hợp lý và có khoa học phù hợp với đặc điểm tình hình thực tế của công ty. Cơ cấu tổ chức này có ưu điểm là để đảm bảo được tính thống nhất trong quản lý, đảm bảo chế độ một thủ trưởng và cơ cấu gọn nhẹ, linh hoạt, sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban. Tuy nhiên cơ cấu này lại bộc lộ những nhược điểm là: chức năng quản lý không được chuyên môn hoá nên không có điều kiện để đi sâu thực hiện từng chức năng một, không tận dụng được đội ngũ chuyên gia trong lĩnh vực quản lý và dễ dẫn đến tình trạng quá tải về công tác đối với người lãnh đạo.

### 3.2. Chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận.

#### 3.2.1. Hội đồng quản trị (HDQT):

HDQT Công ty có 3 thành viên, trong đó có 1 thành viên là giám đốc công ty

Hoạt động của HĐQT Công ty được quy định rất cụ thể trong quy chế hoạt động của HĐQT Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng số 4 do tổng Công ty xây dựng Hà nội ban hành kèm theo quyết định số 617/QĐ-HĐQT ngày 14/07/2003.

### 3.2.2. Giám đốc công ty (GDCT).

GDCT là đại diện pháp nhân của công ty, có trách nhiệm điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty theo chế độ một thủ trưởng và có trách nhiệm cao nhất về hoạt động sản xuất kinh doanh, thực hiện nghĩa vụ đối với nhà nước theo đúng pháp luật. Giám đốc Công ty do Hội đồng Quản trị của Tổng công ty xây dựng Hà Nội bổ nhiệm và miễn nhiệm.

Giám đốc Công ty trực tiếp chỉ đạo một số công tác:

- Công tác sản xuất kinh doanh.
- Công tác tổ chức cán bộ.
- Công tác tài chính, thống kê, kế toán.
- Công tác kiểm tra, thanh tra.
- Công tác đối ngoại.
- Công tác thương mại gồm: Xuất khẩu, nhập khẩu, vận tải hàng hoá, vật liệu nổ công nghiệp quá cảnh.
- Công tác đầu tư liên doanh và hợp tác sản xuất kinh doanh với nước ngoài.
- Quan hệ với các đoàn thể trong công ty.
- Chủ tịch hội đồng thi đua khen thưởng Công ty.
- Trực tiếp chỉ đạo phòng tổ chức cán bộ, Phòng kiểm toán nội bộ- thanh tra, phòng thống kê - kế toán, tài chính, phòng thương mại.
- Sinh hoạt hành chính tại phòng tổ chức cán bộ.

### 3.2.3. Phó giám đốc:

Là người giúp việc giám đốc công ty điều hành một hoặc một số lĩnh vực hoạt động của công ty theo phân công của Giám đốc. Phó giám đốc chịu trách nhiệm trước giám đốc công ty và trước pháp luật về nhiệm vụ được phân công và uỷ quyền thực hiện.

#### 3.2.4. Kế toán trưởng:

Giúp Giám đốc công ty chỉ đạo, thực hiện công tác hạch toán kế toán, thống kê, tài chính của công ty. Kế toán trưởng thực hiện quyền và nghĩa vụ theo quy định tại pháp lệnh kế toán thống kê và điều lệ Kế toán trưởng.

#### 3.2.5. Các phòng nghiệp vụ chuyên môn của công ty.

Khối văn phòng cơ quan công ty là khối bao gồm các phòng ban nghiệp vụ được thành lập theo quyết định của chủ tịch Hội đồng quản trị công ty để tham mưu, giúp tổng giám đốc công ty trong việc thực hiện các chức năng quản lý của công ty theo từng lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ.

Khối văn phòng ban công ty bao gồm các phòng ban sau :

- Phòng kỹ thuật thi công
- Phòng tài chính kế toán
- Phòng kinh tế thị trường
- Phòng tổ chức lao động
- Phòng dự án
- Ban bảo hộ lao động Công ty
- Văn phòng Công ty

##### a. Phòng kinh tế thị trường.

Là phòng tham mưu, giúp việc cho Tổng giám đốc Công ty nhằm triển khai, chỉ đạo, hướng dẫn kiểm tra việc thực hiện về lĩnh vực tiếp thị, các hợp đồng kinh tế trong và ngoài công ty, xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng quý, hàng năm, báo cáo thống kê theo quy định, công tác đầu tư của toàn công ty và thực hiện ISO 9001-2000. Chỉ đạo nghiệp vụ các mặt công tác:

- Công tác kế hoạch và quản lý kinh tế.

- Công tác Marketing
- Công tác đầu tư

b. Phòng kỹ thuật thi công.

Là phòng tham mưu giúp việc cho Tổng Giám đốc Công ty và lãnh đạo Công ty triển khai chỉ đạo, hướng dẫn, kiểm tra, giám sát các công trình trực thuộc Công ty và các đơn vị trực thuộc về tiến độ thi công, chất lượng sản phẩm, khoa học công nghệ, sáng kiến cải tiến kỹ thuật, triển khai việc thực hiện ISO 9001 - 2000 của Công ty. Giúp Công ty thực hiện các mặt công tác:

- Công tác thi công
- Công tác khoa học kỹ thuật

c. Phòng tài chính kế toán.

Là phòng tham mưu giúp việc cho Tổng Giám đốc và lãnh đạo Công ty để triển khai tổ chức thực hiện công tác tài chính kế toán và hạch toán kinh tế toàn Công ty, đồng thời kiểm tra kiểm soát hoạt động kinh tế tài chính của Công ty theo điều lệ hoạt động và quy chế quản lý tài chính đã được Hội đồng quản trị và đại hội đồng cổ đông phê duyệt. Chỉ đạo nghiệp vụ các mặt công tác:

- Công tác tài chính
- Công tác kế toán

d. Phòng tổ chức lao động

Là phòng tham mưu giúp việc Tổng Giám đốc và lãnh đạo Công ty tổ chức, triển khai, chỉ đạo thực hiện các nhiệm vụ chủ trương đường lối của lãnh đạo Công ty đối với các đơn vị trực thuộc về các lĩnh vực công tác: tổ chức cán bộ, lao động, tiền lương, chế độ bảo hiểm xã hội, thi đua, khen

thường, kỷ luật, đào tạo, dân quân tự vệ và các chế độ khác đối với CBCNV.

Thực hiện ISO 9001 – 2000. Các mặt công tác mà phòng thực hiện:

- Công tác tổ chức
- Công tác lao động
- Công tác định mức lao động
- Công tác đào tạo, thi đua khen thưởng

e. Phòng dự án Công ty

Là phòng tham mưu, giúp việc cho Tổng Giám đốc Công ty trong công tác đấu thầu, kiểm soát công tác đấu thầu và đề xuất việc thực hiện sau đấu thầu trong toàn Công ty.

Chức năng nhiệm vụ của phòng là:

- Mua hồ sơ thầu và nghiên cứu hồ sơ dự thầu;
- Chủ trì thực hiện việc lập Hồ sơ dự thầu bao gồm: Tất cả các công việc cần thiết đáp ứng theo yêu cầu của hồ sơ mời thầu: Hồ sơ pháp lý, kỹ thuật và giá dự thầu. Giải quyết các vướng mắc liên quan đến Hồ sơ dự thầu.

- Đối với các dự án do các xí nghiệp lập: Phòng có chức năng cung cấp tài liệu pháp lý cho các đơn vị, có thể tham gia thực hiện một phần hoặc chủ trì thực hiện dự án khi cần thiết.

- Kiểm soát việc thực hiện công tác đấu thầu trên toàn Công ty bao gồm: Việc đăng ký hồ sơ dự thầu của các đơn vị, kiểm soát các tài liệu pháp lý của hồ sơ dự thầu.

Đề xuất biện pháp thực hiện sau đấu thầu đồng báo cáo định kỳ với Tổng Giám đốc về công tác đấu thầu trên toàn Công ty.

f. Văn phòng Công ty

Là phòng tham mưu giúp việc cho Tổng Giám đốc và lãnh đạo Công ty để tổ chức triển khai tình hình hoạt động của Công ty, nắm bắt thông tin,



phản ánh của các đơn vị; công tác hành chính, quản trị để thực hiện các hoạt động tác nghiệp; quản lý đất đai các khu tập thể của Công ty hiện đang quản lý và thực hiện ISO 9001 – 2000.

g. Phòng khoa học kỹ thuật

Giúp Giám đốc quản lý, hướng dẫn công tác khoa học kỹ thuật và tiếp thu công nghệ mới; Phổ biến áp dụng tiến bộ kỹ thuật, đề xuất vận dụng khoa học tiên tiến vào SXKD; Chủ trì nghiên cứu phương án đầu tư chiều sâu; Phối hợp với phòng tổ chức lao động xây dựng chương trình đào tạo nâng cao tay nghề cho công nhân...

#### 4. Những đặc điểm về tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh trong những năm qua.

Kể từ khi thành lập đến nay Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4 đã đầu tư xây dựng cơ sở vật chất, tạo dựng được năng lực cơ sở sản xuất mới. Các cơ sở hạ tầng, nhà xưởng, nơi làm việc, phương tiện vận tải được đầu tư sửa chữa, nâng cấp và đầu tư mới, sản xuất ngày một phát triển, đời sống tinh thần và thu nhập của người lao động ngày càng tăng.

Kết quả sản xuất Của công ty cổ phần đầu tư và xây dựng số 4 trong những năm gần đây được thể hiện qua bảng sau:

Chỉ tiêu	Năm			So sánh 2006/2005		So sánh 2007/2006	
	2005	2006	2007	Δ	%	Δ	%
1.GTSXKD (tr.đ)	861135	904191	1412305	43056	4,99	508114	56,19
2.Doanh thu (tr.đ)	576000	578724	610348	2724	0,47	31624	5,46
3.Lợi nhuận (tr.đ)	3500	4250	5380	750	21,43	1130	26,59
4.Số lao động (người)	6418	6498	6679	80	1,25	181	2,78
5.Quỹ tiền lương (tr.đ)	101220	117480	133305	16260	16,06	15825	13,47
6.Nộp ngân sách (tr.đ)	1980	2250	2415	270	13,64	165	7,33
7.Thu nhập bình quân (tr.đ)	1,600	1,750	1,950	0,15	9,375	0,2	11,43

8.TLBQ (tr.đ)	15,77	18,08	19,96	2,31	14,65	1,88	10,40
9.NSLĐ bình quân (tr.đ)	134,17	139,15	211,45	4,98	3,71	72,3	51,96

*Nguồn: Phòng tổ chức hành chính*

Theo bảng kết quả sản xuất của Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng số 4 ta thấy:

Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty trong những năm vừa qua rất tốt, giá trị sản xuất kinh doanh, doanh thu tăng lên đáng kể qua các năm. Đặc biệt là thu nhập bình quân của người lao động đã tăng lên từ 1.600.000 đồng năm 2005 lên 1.950.000 đồng năm 2007 ( tăng 21,87 % ) góp phần cải thiện đời sống của CBCNV, khuyến khích họ tích cực cống hiến vì sự ổn định và phát triển của Công ty.

Ta thấy TLBQ cũng tăng lên đáng kể, cụ thể tăng từ 18,08 ( tr.đ ) năm 2006 lên 19,96 ( tr.đ ) năm 2007, tức là tăng 1,88 ( tr.đ ), tương ứng tăng 10,40 %. Điều này rất hợp với quy luật phát triển, sẽ tạo động lực cho người lao động làm việc có hiệu quả hơn.

NSLĐ bình quân năm 2006 so với năm 2005 tăng 4,98 (tr.đ), tương ứng tăng 3,71%. Năm 2007 so với năm 2006 tăng 72,3 (tr.đ), tương ứng tăng 51,96%. Điều này phản ánh lên rằng trong năm 2007 là một năm phát triển vượt bậc. Nguyên nhân là do trong năm 2007, công ty đã có những thay đổi hợp lý trong quản lý, chất lượng nguồn nhân lực cũng được cải thiện rõ rệt...

So sánh tốc độ tăng NSLĐ bình quân với tốc độ tăng TLBQ ta thấy NSLĐ bình quân tăng nhanh hơn TLBQ. Điều này phù hợp với yêu cầu phát triển sản xuất của công ty.

Những kết quả mà Công ty đạt được trong sản xuất kinh doanh những năm qua là khá cao. Tuy nhiên, với tư cách là một doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường, Công ty cần phải năng động hơn nữa trong sản xuất kinh doanh. Để làm được điều đó, công tác đào tạo và phát triển phải luôn bám sát mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh, đào tạo sâu về kiến thức quản lý

kinh tế trong nền kinh tế thị trường nhằm phát huy tính năng động, sáng tạo của người lao động trong doanh nghiệp.

Tình hình sản xuất kinh doanh thuận lợi đã tạo điều kiện cho công tác đào tạo – phát triển nguồn nhân lực của Công ty. Nguồn kinh phí đào tạo tăng lên qua các năm do được trích từ lợi nhuận của Công ty. Bên cạnh đó, với những kết quả đạt được trong sản xuất kinh doanh, 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 và phát triển nguồn nhân lực trong Công ty có nhiều thuận lợi.

### **5. Những đặc điểm kinh tế - kỹ thuật chủ yếu của công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4**

#### **5.1. Sản phẩm và thị trường tiêu thụ**

Xây dựng cơ bản là một ngành sản xuất vật chất đặc biệt quan trọng trong nền kinh tế quốc dân. Nhiệm vụ có tính tổng quát là tái sản xuất tài sản cố định của sản xuất và không sản xuất cho các ngành kinh tế và dịch vụ xã hội. Sản xuất và tiêu dùng xã hội ngày càng cao về quy mô và trình độ thì nhu cầu về sản phẩm xây dựng ngày càng phải gia tăng về cả số lượng lẫn chất lượng.

Ngoài việc tạo ra tài sản cố định cho nền kinh tế quốc dân dưới hình thức xây dựng mới, trong quá trình sử dụng, tài sản cố định không ngừng bị hao mòn hữu hình và vô hình; Vì vậy, với Công ty nói riêng và ngành xây dựng nói chung còn có nhiệm vụ khôi phục, sửa chữa, mở rộng và hiện đại hoá các loại tài sản cố định đã được sản xuất trong những chu kỳ trước đó. Tỷ trọng giữa xây dựng mới và sửa chữa, khôi phục, hiện đại hoá... tài sản cố định có mối tương quan xác định.

#### **5.2. Cơ sở vật chất kỹ thuật**

Sự phát triển như vũ bão của khoa học kỹ thuật đã đặt cho Công ty đứng trước một thử thách mới là nếu không đầu tư, đổi mới công nghệ sản xuất thì Công ty sẽ bị tụt hậu do năng xuất lao động thấp, chất lượng sản phẩm không đảm bảo. Chính vì vậy trong những năm qua, Công ty xây dựng số 4 đã tiến hành đầu tư mua sắm hàng loạt máy móc thiết bị thi công tiên

tiến hiện đại như hệ thống khoan cọc nhồi, máy khoan đá, trạm trộn bê tông AFPHAN, máy trải thảm, máy lu, xúc, ủi,... 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 vv.. đảm bảo đáp ứng yêu cầu của công tác quản lý điều hành sản xuất nhanh, kịp thời, đạt hiệu quả.

### THỐNG KÊ MÁY MÓC TRANG THIẾT BỊ

TT	Tên tài sản	Số lượng	Đang SD	Tình trạng
1	Ô tô vận tải tự đổ	21	19	Chất lượng còn 70%-90%
2	Ô tô con	10	10	Chất lượng còn 80%-100%
3	Máy xúc-ủi thủy lực	10	10	Chất lượng còn 50%-80%
4	Máy đóng cọc	6	6	Chất lượng còn 60%-80%
5	Máy khoan cọc nhồi	4	4	Chất lượng còn 80%-90%
6	Máy ép cọc thủy lực	1	1	Chất lượng còn 70%
7	Máy trộn bê tông	10	10	Chất lượng còn 60%-80%
8	Các máy cắt uốn	15	15	Chất lượng còn 60%-80%
9	Máy cưa, bào	17	17	Chất lượng còn 60%-90%
10	Máy đầm các loại	24	24	Chất lượng còn 70%-80%
11	Máy lu	4	4	Chất lượng còn 80%-90%
12	Cầu tháp	3	3	Chất lượng còn 60%-85%
13	Vận thăng chở người	4	4	Chất lượng còn 70%-85%
14	Máy vận thăng	8	8	Chất lượng còn 60%-85%
15	Cầu tự hành	4	4	Chất lượng còn 70%-85%
16	Thiết bị đo	15	15	Chất lượng còn 75%-90%
17	Máy vi tính	35	35	Chất lượng còn 80%-95%

Qua bảng thống kê trên, có thể thấy rằng việc cung ứng trang thiết bị trong Công ty là tương đối đầy đủ. Hệ số sử dụng trang thiết bị khá cao,

chúng tỏ Công ty đã có sự đầu tư, quan tâm đến việc sử dụng có hiệu quả, tiết kiệm nguyên vật liệu. Điều đó không chỉ làm giảm chi phí trang bị máy móc thiết bị, chi phí sửa chữa mà còn thể hiện ý thức bảo vệ, bảo quản tài sản của toàn bộ cán bộ công nhân viên trong Công ty. Chi phí sửa chữa, chi phí trang bị máy móc thiết bị giảm sẽ làm tăng doanh thu, góp phần làm tăng quỹ đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tạo điều kiện thuận lợi cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong Công ty.

### **6. Đặc điểm về lao động**

Biên chế thực tế CBCNV của Công ty hiện nay có Tổng số trong danh sách hợp đồng dài hạn là: 818 người - Đây là một đội ngũ cán bộ công nhân viên kỹ thuật có tri thức, có tay nghề cao, đã từng quản lý thi công nhiều công trình đòi hỏi kỹ thuật cao, luôn yêu nghề và không ngừng nâng cao kiến thức và tay nghề. Nhưng trong quá trình thi công các công trình, do thi công ở những địa điểm khác nhau nên Công ty phải thuê một lực lượng lao động thời vụ rất lớn tới hàng ngàn người, trong đó có nhiều lao động giản đơn, lực lượng này thường không ổn định vì nhiều người coi đây chỉ là công việc tạm bợ, luôn tìm cách chuyển nghề để mong tìm được việc khác đỡ nặng nhọc, vất vả mưa nắng lại tích lũy được kinh nghiệm nâng cao tay nghề. Do công nghệ và kỹ thuật xây dựng mới không ngừng phát triển, Công ty cũng đã có kế hoạch đào tạo và đào tạo lại để tiếp thu nhưng với đặc điểm trên, việc đào tạo huấn luyện cũng như thực thi các quy trình quản lý khá khó khăn. Bảng dưới đây cho biết số lượng và chất lượng lao động hiện có :

Năm	2007		2006		2005		2007/2006		2006/2005	
	Tuyệt đối (người)	Tỷ trọng (%)	Tuyệt đối (người)	Tỷ trọng (%)	Tuyệt đối (người)	Tỷ trọng (%)	%	Δ (Người)	%	Δ (Người)
Tổng số lao động	6679	100	6498	100	6418	100	2,7	181	1,2	80
Theo chức năng:										
- Lao động trực tiếp	5826	87,23	5664	87,16	5600	87,25	2,8	162	1,1	64
- Lao động gián tiếp	853	12,77	834	12,84	818	12,75	2,3	19	1,9	16
Theo trình độ chuyên môn:										
- ĐH	318	4,76	352	5,42	286	4,46	- 9,66	- 34	23,1	66
- CĐ	542	8,11	512	7,88	495	7,71	5,86	30	3,43	17
- TC	635	9,51	608	9,36	588	9,16	4,44	27	3,4	20
- THPT	5184	77,62	5026	77,34	5049	78,67	3,14	158	-0,45	-23
Theo độ tuổi:										
- 18 - 30	2368	35,45	2014	30,99	1989	30,99	17,57	354	1,26	25
- 31 - 45	3015	45,14	2895	44,55	2714	42,28	4,14	120	6,67	181
- 46 - 55	794	11,89	824	12,68	912	14,21	-3,64	-30	-9,65	-88
- > 55	502	7,52	765	11,78	803	12,52	-34,4	-263	-4,73	-38
Theo giới tính:										
- Nam	4846	72,55	4215	64,87	4011	62,49	204	631	5,08	204
- Nữ	1833	27,45	2283	35,13	2407	37,51	-124	-450	-5,15	-124

Nguồn: Phòng tài vụ

Như vậy, tính đến cuối năm 2007, Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4 có tổng số lao động là 6679 người. Trong đó lao động trực tiếp là 5826 người, chiếm 87,23% tổng số cán bộ công nhân viên; lao động nam là 4846 người, chiếm 72,55%.

Độ tuổi trung bình của người lao động là 36 tuổi, đây là độ tuổi vẫn đang ở mức sung sức. Số người trong độ tuổi < 30 tuổi và từ 31 - 45 tuổi chiếm tỷ lệ cao. Cụ thể là: số người trong độ tuổi < 30 tuổi là 2368 người, chiếm 35,45% tổng số cán bộ công nhân viên; số người trong độ tuổi 31 - 45 tuổi là 3015 người, chiếm 45,14%. Đây là nhân tố tích cực giúp cho công ty ngày càng phát triển nhưng cũng đặt ra cho ban lãnh đạo Công ty những khó khăn trước mắt về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Số lao động có trình độ đại học là 318 người, chiếm 4,76%; cao đẳng là 542 người, chiếm 8,11%; lao động trung cấp là 5184 người, chiếm 77,62%. Điều này cho thấy trình độ lao động chưa tương xứng với yêu cầu sản xuất kinh doanh hiện tại của Công ty. Vì vậy để đáp ứng yêu cầu phát triển lâu

dài thì Công ty phải có kế hoạch đào tạo và phát triển hiệu quả nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho người lao động.

### **7. Những yếu tố thực tế đã ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư và xây dựng số 4.**

#### 7.1. Các yếu tố thuận lợi.

- Ban lãnh đạo công ty luôn đặt công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực lên hàng đầu.
- Cán bộ công nhân viên trong công ty đều là những người có tư tưởng “cầu tiến”, ham học hỏi.
- Cơ sở hạ tầng và mặt bằng sản xuất của công ty khá tốt.

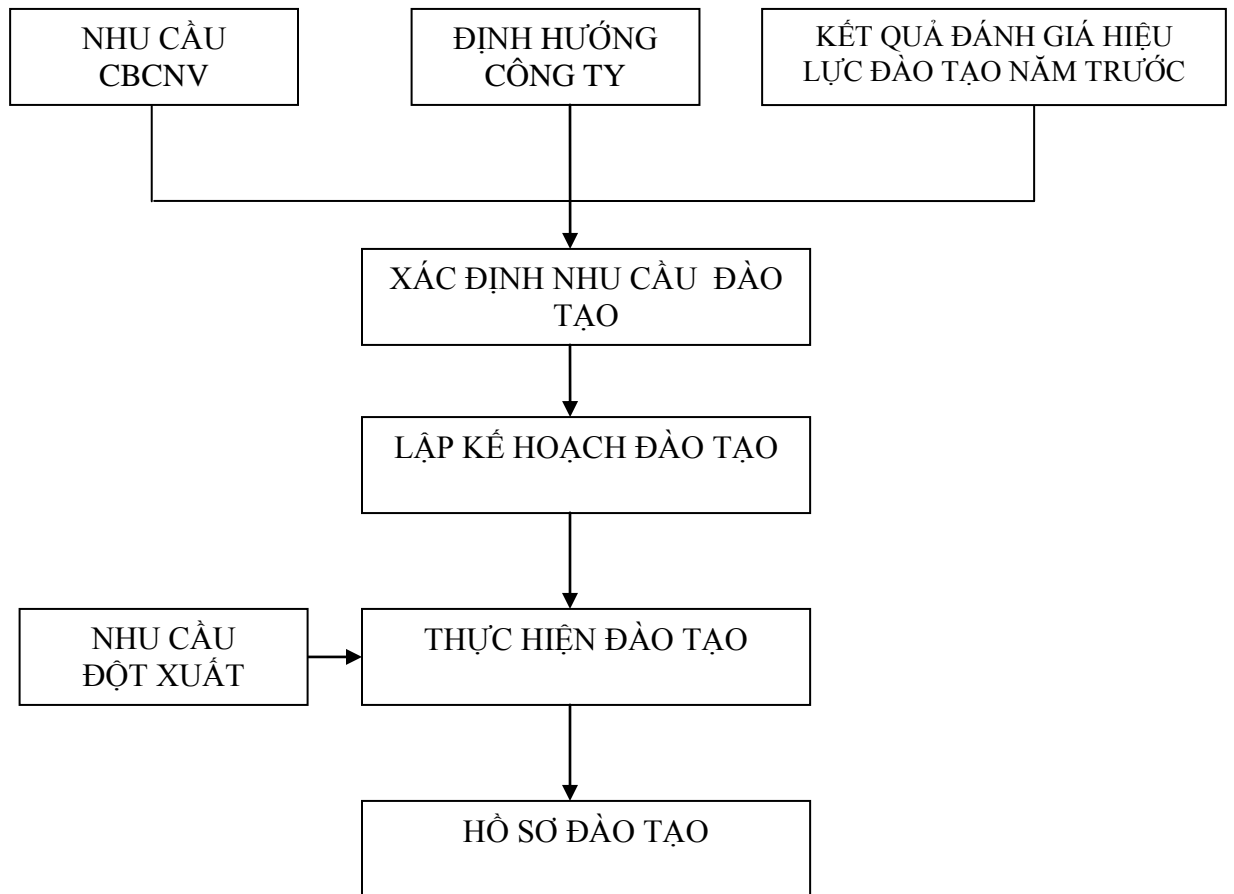
#### 7.2. Các yếu tố khó khăn.

- Địa bàn hoạt động của công ty trải khắp cả nước, công ty lại có nhiều xí nghiệp, đơn vị thành viên trực thuộc nên việc lập kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng nhân sự của công ty tương đối khó khăn
- Là một doanh nghiệp nhà nước nên còn chịu nhiều ảnh hưởng của cơ chế, lề lối làm việc cũ như: tư duy, tác phong làm việc ở một số bộ phận còn lạc hậu, tính tự giác của người lao động chưa cao
- Đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty vừa thiếu lại vừa yếu.

## **II. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NNL TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG SỐ 4.**

Quy trình thực hiện công tác đào tạo nhân sự của công ty:





### 1. Cách xác định nhu cầu đào tạo tại công ty

- 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 thực tế

- Vào quý một hàng năm, người phụ trách có liên quan cần xác định các nhu cầu đào tạo chung cho nhân viên của bộ phận mình quản lý gửi cho Trưởng phòng Tổ chức-Lao động/Người được uỷ quyền. Nhu cầu đào tạo có thể được xác định trên các cơ sở :

- + Nhân viên mới tuyển dụng
- + Yêu cầu chuyên môn, kỹ thuật
- + Các yêu cầu xuất phát từ hành động khắc phục và phòng ngừa
- + Kết quả của xem xét lãnh đạo

Ngoài các nhu cầu đào tạo được xác định như trên, Người phụ trách có liên quan có thể đưa ra các nhu cầu đào tạo đột xuất khi thấy cần thiết để đáp ứng được yêu cầu.

Đối với nhân viên mới tuyển dụng theo hợp đồng dài hạn, trong vòng 6 tháng kể từ ngày tuyển dụng phải được đào tạo các nội dung chủ yếu sau đây:

- + Các quy định nội quy của Công ty
- + Cơ cấu tổ chức của Công ty
- + Chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng
- + Hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001-2000 của Công ty

Đối với công nhân mới tuyển dụng theo hợp đồng ngắn hạn, thời vụ cho các dự án, trong vòng 2 tháng kể từ ngày tuyển dụng cần phải được đào tạo các nội dung chủ yếu sau đây:

- + Các quy định nội quy của Công ty
- + Biện pháp thi công, đảm bảo an toàn
- + Chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng
- + Hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001- 2000 của Công ty
- + Các yêu cầu về kỹ thuật khi thấy cần thiết
- Căn cứ số lượng, chất lượng lao động hiện có; khối lượng, mức độ phức tạp của công việc, đặc điểm thiết bị máy móc; yêu cầu kỹ năng và trình độ cần thiết để lên kế hoạch đào tạo sao cho phù hợp.

\* Nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp qua 3 năm gần đây ngày càng tăng thể hiện qua bảng dưới đây:

Năm	2005	2006	2007
Chỉ tiêu			
Nhu cầu đào tạo và phát triển	789	849	900
Số người được đào tạo và phát triển	769	835	891
Tỷ lệ phần trăm được đào tạo và phát triển ( %)	97,46	98,35	99,00

Từ bảng trên ta thấy nhu cầu đào tạo của Công ty luôn cao hơn số người được đào tạo là do các nguyên nhân như: phải hoãn việc học để thực hiện nhiệm vụ mới tại cơ sở mới; bị điều động nhận nhiệm vụ khác; hạn chế về trình độ văn hoá...

Nhu cầu đào tạo tăng nhanh trong năm 2007 là do Công ty đã xây dựng, hoàn thiện tiêu chuẩn chức danh viên chức, yêu cầu cán bộ công nhân viên chức học tập, nâng cao trình độ tay nghề...

## 2. Xác định mục tiêu đào tạo

Từ nhu cầu đào tạo, công ty xác định mục tiêu đào tạo. Với mỗi loại nhu cầu đào tạo khác nhau, công ty có những mục tiêu đào tạo tương ứng.

Dưới đây là bảng mục tiêu đào tạo cho các đối tượng cần được đào tạo của Công ty:

Đối tượng.	Các loại hình đào tạo.	Yêu cầu, mục tiêu đặt ra.
Công nhân trực tiếp sản xuất	Đào tạo nâng bậc	100% đạt yêu cầu nâng bậc.
	Đào tạo mới	Nắm vững được kiến thức và kỹ năng sau khi được đào tạo.
	Đào tạo sử dụng trang thiết bị công nghệ mới	Nắm vững nguyên lý chuyển động, cấu tạo của máy, sử dụng thành thạo và an toàn máy móc thiết bị mới.
	Đào tạo an toàn lao động	Sau khi được đào tạo, giảm thiểu được tối đa số vụ tai nạn lao động.
Cán bộ, nhân viên trong Công ty.	Nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ	CBNV phải nắm vững được kiến thức, kỹ năng liên quan đến công việc.
	Đào tạo tin học	Sau khoá học đảm bảo CBNV ứng dụng kiến thức, phần mềm quản lý để vận dụng vào công việc có hiệu quả.
	Đào tạo ngoại ngữ.	Có thể áp dụng được vào thực tế công việc hoặc làm việc được với chuyên gia nước ngoài.

*Nguồn: phòng hành chính*

Như vậy, ở mỗi chương trình đào tạo, Công ty đều đặt ra những yêu cầu, mục tiêu cụ thể tương ứng với mỗi nội dung đào tạo. Việc đặt ra mục tiêu cụ thể cho từng đối tượng và áp dụng cho từng loại hình đào tạo đã khiến cho việc tổ chức thực hiện và đánh giá hiệu quả được tốt hơn. Tuy nhiên, những mục tiêu này còn chưa cụ thể. Những yêu cầu đối với học viên cũng chỉ theo ý kiến chủ quan của người xây dựng và chưa được sử dụng một cách thực sự có hiệu quả vào công tác đánh giá hiệu quả đào tạo. Mục tiêu là cái đích mà khi thực hiện một hoạt động nào đó cần phải đạt được. do vậy, đây cũng chính là một hạn chế của công tác đào tạo.

### 3. Lựa chọn đối tượng đào tạo.

Sau khi nhu cầu đào tạo được xác định, chỉ tiêu đào tạo được phân bổ cho các đơn vị, quy định rõ cho từng cấp đào tạo, hội đồng tuyển chọn do Giám đốc Công ty làm chủ tịch tiến hành lựa chọn đối tượng đào tạo. Hội đồng sẽ xem xét kỹ yêu cầu của việc bố trí, sắp xếp lao động để đảm bảo nhiệm vụ và không ảnh hưởng đến kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty, đồng thời phải chọn đúng đối tượng cần tiến hành đào tạo.

Căn cứ vào hồ sơ nhân viên và trình độ chuyên môn nghiệp vụ hiện tại của họ để xác định xem ai còn thiếu bằng cấp, chứng chỉ thì thuộc diện đào tạo.

Nhìn chung công tác lựa chọn đối tượng đào tạo của Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4 khá bài bản, các tiêu chuẩn lựa chọn được quy định cụ thể và rõ ràng.

Dưới đây em xin được đưa ra một vài góp ý cho việc lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp thông qua bảng hỏi về nhu cầu đào tạo:



Chương trình đào tạo của công ty được lập có những nội dung sau:

- Số lượng đào tạo bao nhiêu?
- Phương pháp đào tạo
- Chi phí đào tạo cụ thể như thế nào?
- Địa điểm đào tạo
- Lựa chọn giáo viên như thế nào?
- 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

Phòng tổ chức lao động lập chương trình đào tạo, sau đó trình Giám đốc Công ty ký duyệt và làm công văn thông báo cho các đơn vị thành viên trực thuộc thực hiện theo kế hoạch được giao.

1.2. Các phương pháp đào tạo và phát triển tại công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4.

Hiện nay, Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4 áp dụng một số loại hình đào tạo và phát triển như sau:

- Đào tạo mới
- Đào tạo lại
- Đào tạo nâng bậc
- Bồi dưỡng nghiệp vụ

Các phương pháp đào tạo được sử dụng tại Công ty:

➤ Đào tạo tại chỗ: Với mục đích để người lao động có khả năng làm việc hiệu quả trong từng công việc cụ thể, Công ty đã tiến các hành hình thức đào tạo tại chỗ như: Dạy kèm, luân chuyển công việc, mở các lớp đào tạo nâng cao tay nghề cho công nhân kỹ thuật tại các xí nghiệp của Công ty.

➤ Gửi đi đào tạo tại các trường chính quy: Công ty thường cử các cán bộ quản lý cấp cao đi học theo chỉ tiêu do Tổng Công ty xây dựng Hà nội giao xuống. Ngoài ra Công ty còn cử cán bộ công nhân viên 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 Luật,...Hình thức này thường áp dụng đối với các nhân viên văn phòng, cán bộ chuyên môn và cán bộ lãnh đạo Công ty.

➤ Dự các cuộc hội nghị, hội thảo: 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.

Hiện nay Công ty ngày càng chú trọng việc đào tạo nâng cao tay nghề, kỹ năng chuyên môn cho công nhân kỹ thuật. Hàng năm Công ty thực hiện tổ chức các cuộc thi như chọn thợ giỏi, thi nâng bậc,... đã khuyến khích được

người lao động tích cực tự nâng cao tay nghề chuyên môn của mình để có cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, đồng thời tăng được số công nhân có tay nghề giỏi lên cao.

#### 4. Phân tích cơ sở vật chất kỹ thuật và nguồn kinh phí đảm bảo cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty.

- Việc trang bị cơ sở vật chất kỹ thuật cho công tác đào tạo ở Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4 khá đầy đủ và hiện đại. Công ty có địa bàn hoạt động rộng, có nhiều chi nhánh ở các tỉnh, thành phố trong cả nước là điều kiện thuận lợi cho việc mở các lớp đào tạo ở nhiều nơi.

- Nguồn kinh phí đào tạo: Huy động chủ yếu từ 3 nguồn:

- Nguồn 1: Do tổng công ty xây dựng Hà Nội cấp, một phần cấp bằng tiền, một phần cấp dưới các hình thức mở các lớp học cho các cán bộ lãnh đạo của các công ty trực thuộc.

- Nguồn 2: Do công ty tự bỏ ra. Nguồn này được trích từ quỹ đào tạo – phát triển mà hàng năm Công ty trích 2% lợi nhuận cho quỹ này.

- Nguồn 3: Người lao động tự nguyện bỏ tiền ra học nhằm nâng cao trình độ chuyên môn của mình để tạo cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

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

- + Với hình thức gửi người đi đào tạo tại các trường chính quy, hay thuê giáo viên ngoài về dạy tại Công ty thì Công ty liên hệ với các trường, các giáo viên đó và qua đó dự tính được chi phí đào tạo cần thiết.

- + Với hình thức đào tạo tại Công ty và các đơn vị trực thuộc thì căn cứ vào quy định của Công ty về chi phí đào tạo cho cán bộ kiêm chức và chi phí tiền lương trả cho công nhân trong thời gian học tập sẽ xác định được chi phí đào tạo theo hình thức này.

\* Quỹ đào tạo, phát triển và tình hình sử dụng quỹ tại công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4 được thể hiện qua bảng sau:

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2005	Năm 2006	Năm 2007
1. Từ trên hỗ trợ	Trđ	437,350	387,500	350,250
2. Từ lợi nhuận công ty	-	489,527	565,950	685,950
3. Từ nguồn khác	-	144,350	146,269	192,304
Tổng số	-	1071,227	1099,719	1228,504
4. Kinh phí sử dụng từ quỹ ĐTPT	-	971,215	999,719	1128,254
5. Tình hình sử dụng quỹ	%	90,66	90,91	91,84

( Nguồn : Báo cáo công tác đào tạo và phát triển hàng năm của công ty cổ phần đầu tư và xây dựng số 4 )

Nhìn vào bảng ta thấy quỹ đào tạo – phát triển của Công ty chưa cao. Mặt khác, do một phần quỹ đào tạo được trích từ lợi nhuận của Công ty nên



quỹ đào tạo phụ thuộc vào hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Đây là một điều bất lợi vì khi Công ty sản xuất kinh doanh kém hiệu quả, lợi nhuận thấp sẽ dẫn đến quỹ đào tạo và phát triển giảm. Điều này gây khó khăn cho công tác đào tạo và phát triển của Công ty.

Tình hình sử dụng quỹ là khá cao, cho thấy nhu cầu đào tạo của Công ty là rất lớn. Đây có thể coi là thuận lợi ban đầu vì vừa đáp ứng được phần lớn nhu cầu đào tạo và phát triển của cán bộ công nhân viên trong Công ty, vừa tích lũy được kinh phí cho đào tạo.

Trong thực tế, việc lập kế hoạch và quản lý kinh phí đào tạo của Công ty được thực hiện tương đối tốt. 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.

### **5. Lựa chọn và đào tạo giáo viên.**

Đối với hình thức đào tạo tại chỗ thì công ty sẽ lựa chọn các cán bộ quản lý, kỹ thuật có kinh nghiệm, chuyên môn, tay nghề cao... để đảm nhiệm công tác giảng dạy.

Đối với hình thức đào tạo gửi đi các trường chính quy thì công ty sẽ quan tâm nhất vào việc lựa chọn các trường có uy tín, tiếp đó là lựa chọn trường thuận lợi cho việc đi lại học tập của cán bộ công nhân viên và sau cùng là chi phí học tập thấp nhất.

Trong những năm qua công tác lựa chọn giáo viên của Công ty là khá tốt. Tuy nhiên đội ngũ giáo viên chỉ được tham gia các lớp đào tạo nghiệp vụ sơ phạm trong thời gian ngắn nên chưa đủ để họ có nghiệp vụ sơ phạm vững vàng. Điều này gặp khó khăn trong việc truyền đạt cho học viên.

### **6. Tổ chức và quản lý công tác đào tạo.**

Công tác này được công ty quy định rõ trong trách nhiệm của các phòng trong công ty. Đặc biệt đối với Phòng Tổ chức lao động của 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.

- Tập hợp các đề nghị của các đơn vị, đề xuất trình lãnh đạo Công ty duyệt các đối tượng thuộc diện đào tạo hàng năm. Thực hiện các thủ tục cử cán bộ, viên chức đi đào tạo, bồi dưỡng tại các trường trong và ngoài Công ty.

- Theo dõi, tổng hợp báo cáo kết quả đào tạo, bồi dưỡng định kỳ tháng, quý, năm với lãnh đạo Công ty, Tổng Công ty quy định.
- Phối hợp cùng các phòng 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 tại đơn vị.
- Chăm lo xây dựng đội ngũ giáo viên kiêm chức về lý luận, chuyên môn, nghiệp vụ, giảng dạy tay nghề tại Công ty, đơn vị.
- Tập hợp đề xuất báo cáo Giám đốc Công ty xem xét quyết định thu tiền bồi dưỡng kinh phí đào tạo, bồi dưỡng đối với cán bộ công nhân viên bỏ việc, chuyển khỏi Công ty vì lý do cá nhân khi chưa đủ thời gian phục vụ trong Công ty quy định.

## **7. Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư và xây dựng số 4.**

### **I. Các căn cứ đánh giá.**

- Đối với cán bộ công nhân viên được cử đi học tại các trường chính quy thì Công ty căn cứ vào bảng điểm kết quả đào tạo sau khóa học của họ để đánh giá trình độ năng lực của họ.
- Đối với công nhân được đào tạo theo kiểu kèm cặp tại Công ty thì Công ty đánh giá kết quả đào tạo thông qua việc thi sát hạch cả về lý thuyết, thực hành và tác phong công nghiệp sau mỗi khóa học.

Qua đây ta thấy việc đánh giá hiệu quả đào tạo của Công ty được thực hiện khá tốt.

- Ngoài ra việc đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực còn được thực hiện thông qua phiếu đánh giá hiệu quả đào tạo:



### III. Hiệu quả cụ thể của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

#### a. Số lượng đào tạo:

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2005	Năm 2006	Năm 2007
1. Số lượng người được đào tạo	Người	769	835	891
2. Tỷ lệ đạt yêu cầu	%	100	100	100
3. Tỷ lệ khá giỏi	%	40,2	52,4	60,5
4. Tổng chi phí cho đào tạo	Trđ	971,215	999,719	1128,254
5. Chi phí đào tạo bình quân/người	Trđ	1,26	1,19	1,27

(Nguồn: Báo cáo công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng số 4)

Nhìn vào bảng ta thấy số lượng người được đào tạo qua các năm liên tục tăng, điều này cho thấy Công ty ngày càng chú trọng đến công tác đào tạo và phát triển cho cán bộ công nhân viên.

#### b. Chất lượng đào tạo

Cũng qua bảng trên ta thấy chất lượng đào tạo của Công ty ngày càng tăng, thể hiện: Tỷ lệ đạt yêu cầu luôn ở mức 100%, tỷ lệ khá giỏi tăng hàng năm, cụ thể: năm 2005 là 40,2%, năm 2006 là 52,4%, và năm 2007 là 60,5%.

c. Hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty còn được biểu hiện qua sự tăng lên của năng suất lao động. Điều này được thể hiện cụ thể qua bảng dưới đây:

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2005	Năm 2006	Năm 2007
1. NSLĐ bình quân của 1 lao động	Tr.đ/người	134,17	139,15	211,45
2. TNBQ đầu người	-	1,60	1,75	1,95
3. Tỷ lệ tăng NSLĐ	%		+ 3,71	+ 51,96

4. Tỷ lệ tăng thu nhập	%		+ 9,375	+ 11,43
------------------------	---	--	---------	---------

( Nguồn: Phòng tổ chức hành chính )

Nhìn vào bảng ta thấy nhờ có công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực mà trình độ năng lực tay nghề chuyên môn của người lao động được nâng lên đáng kể góp phần làm tăng NSLĐ bình quân của 1 lao động qua các năm. Đặc biệt so với năm 2006 thì NSLĐ bình quân 1 lao động trong năm 2007 tăng lên một cách đáng kể, cụ thể tăng từ 139,15 (triệu đồng / người) lên 211,45 ( triệu đồng / người ), tương ứng tăng 51,96%. Kết quả tăng lên đáng kể này là do trong năm 2007 Công ty đã tiến hành phương thức sản xuất kinh doanh mới; máy móc thiết bị được trang bị mới, hiện đại; lực lượng lao động được đào tạo mới và đào tạo lại một cách bài bản đã làm cho trình độ tay nghề của lực lượng lao động được nâng lên đáng kể. Điều này tạo điều kiện cho việc phát triển sản xuất hiệu quả hơn, doanh thu của Công ty cũng tăng lên đáng kể. Do đó TNBQ đầu người trong năm 2007 tăng lên 11,43% so với năm 2006.

**CHƯƠNG III:****MỘT SỐ PHƯƠNG HƯỚNG VÀ BIỆN PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NNL TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG SỐ 4.*****I. ĐỊNH HƯỚNG ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG SỐ 4.*****1. Quan điểm, định hướng chiến lược, mục tiêu của Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4.****1.1 Quan điểm, định hướng chiến lược về đào tạo và phát triển**

- Thống nhất quản lý công tác đào tạo - phát triển trong toàn Công ty...
- Xây dựng kế hoạch đào tạo, phát triển nguồn nhân lực dài hạn trong toàn Công ty để đáp ứng yêu cầu sự nghiệp CNH-HĐH.
- Tập trung chủ yếu vào đào tạo nhân lực có tri thức
- Nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo, tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra chuyên môn trong lĩnh vực đào tạo, phát triển
- Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát

**1.2 Mục tiêu đào tạo và phát triển**

Đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài, nâng cao trình độ năng lực cho cán bộ công nhân viên trong toàn công ty... để ngày càng nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty.

***II. MỘT SỐ BIỆN PHÁP ĐỀ XUẤT NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC Ở CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG SỐ 4.*****1. Hoàn thiện việc xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.**

Để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực một cách chính xác thì công tác phân tích công việc và đánh giá khả năng thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên trong Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4 phải được thường xuyên.

Để đánh giá chính xác việc thực hiện công việc thì Công ty cần thực hiện tốt một số công việc sau:

- Xác định mục tiêu đánh giá thực hiện công việc
- Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp

- Lựa chọn thời điểm và chu kỳ đánh giá
- Lựa chọn và huấn luyện những người làm công tác đánh giá
- Công tác đánh giá phải tiến hành một cách công khai, nghiêm túc, công bằng, phải có thông tin phản hồi về nội dung, phạm vi và các kết quả đánh giá với cán bộ công nhân viên của mình.

Phân tích công việc là tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức.

Đối với từng công việc, phân tích công việc cho thấy đó là công việc gì? Để thực hiện công việc đó, người lao động cần phải thực hiện những nhiệm vụ gì và phải có những kiến thức, kỹ năng nào cần phải đào tạo cho công nhân viên. Để tiến trình phân tích công việc được thành công, Công ty phải thực hiện tuần tự các bước sau:

- Bước 1: Tiến hành xác định mục đích sử dụng phân tích công việc
- Bước 2: Xác định những công việc hay là vị trí đặc trưng cần phân tích.
- Bước 3: Tiến hành lựa chọn các phương pháp khác nhau cho phù hợp với mục tiêu của phân tích công việc
- Bước 4: Tiến hành thu thập thông tin
- Bước 5: Tiến hành tổng hợp thông tin theo mục tiêu ban đầu đặt ra và kiểm tra xác minh lại mức độ chính xác của thông tin
- Bước 6: Tiến hành xây dựng mô tả bản công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện

## **2. Nâng cao cơ sở vật chất cho học tập.**

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 rất có lợi cho học viên. Ngược lại, với cơ sở vật chất yếu kém thì việc giảng dạy sẽ rất khó khăn và gây nhiều cản trở cho người học.

Cơ sở vật chất cho đào tạo của Công ty không quá yếu kém nhưng việc đầu tư cho công tác Đào tạo & Phát triển luôn là cần thiết và phải được quan tâm đúng mức. Việc khối lượng lớn các học viên được học tập hàng năm đã khiến cho cơ sở vật chất của Công ty dần dần không đáp ứng được nhu cầu



đào tạo. Mặt khác đó lại là những cơ sở vật chất được sử dụng nhiều năm qua, ít được cập nhật nên việc tăng cường cơ sở vật chất cho đào tạo là rất cần thiết.

Nhìn qua chi phí đào tạo của các khoá đào tạo ta có thể thấy hàng năm Công ty đã chi rất nhiều cho công tác đào tạo, vì vậy việc đầu tư cho cơ sở hạ tầng của việc học tập sẽ giúp cho Công ty giảm bớt được chi phí cho đào tạo trong tương lai, hơn nữa còn tạo được sự hài hoà giữa nội dung chương trình đào tạo và cơ sở vật chất của nó. Nếu mỗi năm Công ty trích khoảng 10% chi phí đào tạo để nâng cấp cơ sở vật chất thì có thể đảm bảo rằng hệ thống đào tạo của Công ty không những đáp ứng được nhu cầu đào tạo mà nó còn là hệ thống đào tạo hiện đại với công nghệ cao.

Nhưng ngoài các khoá đào tạo được tổ chức tại Công ty, còn rất nhiều khoá học phải tổ chức ở ngoài, cơ sở vật chất hoàn toàn là của các trung tâm, trường lớp nhận đào tạo. Do đó việc lựa chọn nguồn cung cấp dịch vụ đào tạo cũng được quan tâm đúng mức. Thực ra công tác này không được coi trọng lắm vì Công ty có rất ít sự lựa chọn các nhà cung cấp dịch vụ đào tạo.

### **3. Tạo động lực cho người được đào tạo**

Đào tạo và nâng cao trình độ lành nghề cho cán bộ công nhân viên mới chỉ là yếu tố quan trọng ban đầu, là điều kiện cần nhưng chưa đủ để bộ máy quản trị Công ty hoạt động có hiệu quả. Nhân viên có năng lực, điều đó chưa có nghĩa là họ làm việc tốt. Vậy làm thế nào để phát huy khả năng tiềm tàng trong mỗi nhân viên, làm thế nào để nhân viên trung thành với công ty, làm việc tận tụy hết mình và luôn có gắng tìm tòi sáng tạo để đạt năng suất, chất lượng và hiệu quả cao hơn? Đó là khoa học và nghệ thuật lãnh đạo của các quản trị gia. Để làm được điều này, Công ty cần phải tạo động lực để kích thích người lao động.

Tạo động lực sẽ làm cho người lao động trở lên hưng phấn, hăng hái hơn trong công việc, họ có ý thức hoàn thiện mình hơn. Chính vì vậy Công ty nên áp dụng các hình thức sau:

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

- Tăng cường công tác thưởng, phạt đối với người lao động: thưởng cho những ai hoàn thành tốt chương trình đào tạo, có kết quả học tập cao, có những sáng kiến mang lại lợi ích cho Công ty, tạo cơ hội thăng tiến cho người được đào tạo như đề bạt, tăng lương... Ngược lại, những ai không hoàn thành chương trình đào tạo, không qua các đợt thi giữ bậc nếu không bị hạ bậc lương thì cũng phải bị giảm trừ tiền thưởng trong tháng hoặc tiền thưởng cuối năm.

- Hàng năm, Công ty nên thường xuyên tổ chức các cuộc thi thợ giỏi ở một số nghề chủ yếu. Đây cũng là một hình thức khuyến khích, tác động tích cực đến tinh thần học tập, sáng tạo của người lao động trong Công ty.

- Ngoài ra, để tạo bầu không khí hăng say, tích cực học tập, nâng cao trình độ của người lao động và nâng cao hiệu quả công tác đào tạo – phát triển nguồn nhân lực ở từng chi nhánh, xí nghiệp, Công ty nên tổ chức các đợt thi đua giữa các đơn vị xem đơn vị nào có hiệu quả đào tạo cao nhất.

#### **4. Mở rộng các hình thức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Mỗi phương pháp đào tạo và phát triển đều có những điểm mạnh và yếu riêng của nó nên Công ty cần áp dụng một cách linh hoạt các phương pháp khác nhau để đào tạo và phát triển, không nên chỉ áp dụng cứng nhắc một vài phương pháp nhất định. Tuy nhiên, để công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thực sự thành công thì trong bất kỳ hình thức nào, bộ phận làm công tác này trong Công ty cũng cần lưu ý một số nguyên tắc sau:

- 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 họa khi cung cấp cho học viên các tư liệu, kiến thức mới.
- Cố gắng tối đa để các tình huống trong đào tạo giống với thực tế.
- Học viên tiếp thu kiến thức bằng thực hành sẽ mau nhớ, lâu quên.
- Để đạt được các kết quả tốt, học viên cần phải tham gia tích cực, chủ động vào quá trình đào tạo. Công ty thường xuyên nên tham gia vào các cuộc hội thảo, thảo luận nhóm, trình bày trước các học viên khác ý kiến của mình, các cuộc thi giữa các nhóm... để thu hút học viên tham dự.

#### **5. Mở rộng và nâng cao hiệu quả sử dụng quỹ đào tạo, phát triển.**

Như phân tích ở trên ta thấy nguồn kinh phí cho đào tạo – phát triển của Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4 khá hạn hẹp. Đây là một trong những nguyên nhân làm giảm tính hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển của Công ty. Chính vì vậy quỹ đào tạo phải được tăng cường sẽ làm

cho cán bộ quản lý mạnh dạn hơn trong việc hoạch định và thực hiện phương pháp đào tạo.

Để tăng nguồn kinh phí cho đào tạo, Công ty nên trích một khoản từ lợi nhuận của Công ty. Bên cạnh đó cần đề nghị Tổng Công ty xây dựng Hà nội tăng cường thêm cho quỹ đào tạo. Muốn được như vậy cần có chính sách và chiến lược cụ thể về công tác đào tạo và phát triển.

### **6. Xây dựng hệ thống đánh giá kết quả đào tạo và phát triển chi tiết, chính xác**

Việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển của Công ty sau mỗi khóa học vẫn chưa được tổ chức thường xuyên và kỹ càng, mới chỉ dừng lại ở việc xem xét kết quả học tập của học viên thông qua bảng điểm, chứng chỉ, văn bằng tốt nghiệp,... Để việc đánh giá kết quả đào tạo được chính xác, Công ty cần có thêm các biện pháp như sau:

- Thu thập thông tin phản hồi thông qua các bảng hỏi, các phiếu điều tra hoặc trực tiếp phỏng vấn.
- Phỏng vấn, sát hạch những kiến thức, kỹ năng mà học viên đã được học để xem họ áp dụng vào thực tế như thế nào.
- Tham khảo ý kiến của cán bộ quản lý, cấp trên trực tiếp của những người mới được đào tạo về những tiến bộ, những hạn chế còn tồn tại của họ sau quá trình đào tạo.
- Tiến hành so sánh những người được đào tạo và chưa qua đào tạo để thấy được sự chênh lệch.

### **7. Một số biện pháp khác**

- Giảm năng suất lao động với kết quả của đào tạo và phát triển.

Việc đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo là rất quan trọng vì nó giúp cho doanh nghiệp có những thay đổi nhằm cải thiện chất lượng lao động thông qua nâng cao hiệu quả của nó. Việc đánh giá này có thể dựa trên nhiều tiêu thức nhưng tiêu thức quan trọng nhất là hiệu quả thực hiện công việc của người lao động sau đào tạo. Hiệu quả đó được thể hiện thông qua năng suất lao động. Mục tiêu của đào tạo là tăng cường hiệu quả thực hiện công việc, nếu không làm được điều này thì doanh nghiệp không cần phải thực hiện đào tạo cho phí thêm một khoản chi phí. Do đó nếu năng suất lao động tăng lên chứng tỏ hiệu quả của công tác đào tạo được nâng lên một mức. Và nhìn vào năng suất lao động có thể thấy được hai điều đó là doanh nghiệp đang thực sự phát triển và thứ hai là công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp được thực hiện rất tốt. Có thể coi năng suất lao động là

một chỉ tiêu dựa vào đó hoàn thiện hơn công tác Đào tạo & Phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- Có biện pháp sử dụng hợp lý lao động sau 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 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 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 nhân viên, sau khi được đào tạo, tay nghề được nâng lên sau đó đã chuyển khỏi Công ty. Đây là thực tế không nhiều nhưng cũng gây lãng phí quỹ đào tạo và cần phải được kiểm soát chặt chẽ hơn. Người lao động sau khi được đào tạo luôn muốn được thăng tiến, chính vì thế có thể sử dụng nó để níu giữ nhân tài.

- Sử dụng kết quả của công tác quản lý nhân sự khác vào việc quản lý đào tạo.

Quản lý nhân sự là một hoạt động quản lý mang tính hệ thống và các hoạt động của nó có tác dụng hỗ trợ lẫn nhau. Trong công tác Đào tạo & Phát triển nguồn nhân lực thì việc sử dụng các kết quả của các công tác quản lý khác là rất cần thiết vì nó sẽ tăng cao mức độ khoa học và chính xác, loại bỏ những sai sót. Một số công cụ có thể sử dụng như kết quả phân tích công việc, các bảng đánh giá thực hiện công việc, ...

## KẾT LUẬN

Hiện nay khoa học và công nghệ ngày càng phát triển như vũ bão, nhưng cho dù khoa học và công nghệ có phát triển như thế nào đi chăng nữa, chúng ta cũng không thể phủ nhận vai trò ngày càng trở nên quan trọng trong tổ chức. Con người được đào tạo, phát triển với đầy đủ trình độ kiến thức và kỹ năng cần thiết sẽ là nhân tố quyết định đến sự thành công hay thất bại của bất kỳ một tổ chức nào.

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

Qua thời gian thực tập, tìm hiểu và thực hiện đề tài này ở Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4, em nhận thấy công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có vai trò quan trọng tác động đến việc tồn tại của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt như hiện nay.

Em xin chân thành cảm ơn thầy giáo PGS.TS Mai Quốc Chánh và các cô chú, anh chị trong phòng Tổ chức lao động – Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng số 4 đã nhiệt tình giúp đỡ em hoàn thành bài chuyên đề này.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Sách:

1. Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu. (2000). Kinh tế lao động. NXB Lao động
2. Lê Thanh Tâm; Ngô Kim Thanh.(2003). Giáo trình quản trị doanh nghiệp. NXB Lao động xã hội.
3. Lưu Thị Hương.(2005). Giáo trình tài chính doanh nghiệp.NXB thống kê.
4. Ngô Hoàng Thy.(2004). Đào tạo nguồn nhân lực. NXB Trẻ.
5. ThS.Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS.Nguyễn Ngọc Quân.(2004). Quản trị nhân lực. NXB Lao Động-Xã Hội.

### Internet:

1. Đánh giá nhu cầu đào tạo như thế nào  
[www.business.gov.vn/advice.aspx?id=210](http://www.business.gov.vn/advice.aspx?id=210) - 27k
2. Đào tạo và huấn luyện nhân viên  
[www.unicom.com.vn/forum/Default.aspx?g=posts&t=191](http://www.unicom.com.vn/forum/Default.aspx?g=posts&t=191) - 21k
3. Đào tạo theo yêu cầu công việc  
<http://irv.moi.gov.vn/sodauthang/nghiencuutraodoi/2005/5/14253.ttvn>

4. Xây dựng chương trình đào tạo

*<http://tamly.hnue.edu.vn/modules.php?name=News&file=article&sid=17>*