

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



NGUYỄN HÀN HỒNG HẠNH

**ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH NHÀ
NƯỚC MỘT THÀNH VIÊN KHAI THÁC CÔNG TRÌNH
THỦY LỢI PHÚ THỌ**

LUẬN VĂN THẠC SĨ

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

Người hướng dẫn khoa học: TS. Doãn Thị Mai Hương

Hà Nội, 06/2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan: Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết, nghiên cứu khảo sát tình hình thực tiễn và dưới sự hướng dẫn tận tình của TS. Doãn Thị Mai Hương. Công trình nghiên cứu của tôi không sao chép của bất kỳ cá nhân hay tổ chức nào. Các số liệu sử dụng trong luận văn là số liệu do Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ cung cấp, do bản thân tôi tự thực hiện điều tra và tổng kết, chưa công bố tại bất kỳ một tài liệu nào. Việc phân tích cũng như đánh giá về thực trạng và các giải pháp đề xuất đều dựa trên tình hình thực tế tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ./.

Một lần nữa tôi xin khẳng định về sự trung thực của lời cam kết trên.

Hà Nội, tháng năm 2022

Học viên

Nguyễn Hàn Hồng Hạnh

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin chân thành cảm ơn các Thầy, Cô giáo tại phòng Quản lý đào tạo, Trường Đại học Lao động – Xã hội đã dạy dỗ tôi, cung cấp cho tôi những kiến thức trong suốt quá trình học tập để tôi có thể hoàn thành luận văn này.

Đặc biệt, Tôi xin bày tỏ lời cảm ơn sâu sắc tới TS. Doãn Thị Mai Hương người đã hết sức tận tình chỉ bảo, hướng dẫn và định hướng cho tôi chọn đề tài nghiên cứu, cơ sở lý luận cũng như khảo sát thực tế trong quá trình thực hiện nghiên cứu luận văn này.

Tôi cũng xin được gửi lời cảm ơn tới các Cô, Chú, Anh/Chị Em tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ đã cung cấp cho tôi những tài liệu, thông tin, tạo điều kiện cho tôi nghiên cứu, tham khảo các tài liệu phục vụ cho bản luận văn cũng như đã giúp đỡ và dành thời gian trả lời phỏng vấn, khảo sát để tôi thu thập số liệu cung cấp cho việc phân tích luận văn này.

Cuối cùng Tôi xin gửi lời cảm ơn tới gia đình, bạn bè đã luôn quan tâm, động viên giúp đỡ để Tôi hoàn thành tốt luận văn này.

Hà Nội, ngày tháng năm 2022

Học viên

Nguyễn Hàn Hồng Hạnh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	ii
LỜI CẢM ƠN	iii
DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT	viii
DANH MỤC CÁC BẢNG	ix
Bảng danh mục ngành nghề kinh doanh công ty	ix
Tổng hợp kết quả khảo sát ý kiến về nhu cầu đào tạo tại Công ty	ix
Tổng hợp kết quả về xác định nhu cầu đào tạo tại Công ty.....	ix
Mục tiêu đào tạo của Công ty năm 2021	ix
Chi phí đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty	ix
Thống kê thu nhập bình quân 1 người/tháng giai đoạn 2019 - 2021	ix
Cơ cấu lao động theo bộ phận.....	ix
DANH MỤC HÌNH.....	x
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do lựa chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến luận văn.....	2
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu:.....	6
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	7
5. Phương pháp nghiên cứu.....	7
6. Đóng góp mới của luận văn	9
7. Kết cấu của luận văn	9
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	10
1.1. Một số khái niệm.....	10
<i>1.1.1. Đào tạo.....</i>	<i>10</i>
<i>1.1.2. Nhân lực</i>	<i>11</i>
<i>1.1.3. Đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.....</i>	<i>12</i>

1.2. Nội dung đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp	14
<i>1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo</i>	<i>14</i>
<i>1.2.2. Lập kế hoạch đào tạo</i>	<i>16</i>
<i>1.2.3. Thực hiện kế hoạch đào tạo</i>	<i>22</i>
<i>1.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo</i>	<i>23</i>
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp	25
<i>1.3.1. Các nhân tố bên trong.....</i>	<i>25</i>
<i>1.3.2. Các nhân tố bên ngoài</i>	<i>28</i>
1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học cho Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ.....	29
<i>1.4.1. Kinh nghiệm tạo đào tạo nhân lực của một số doanh nghiệp.....</i>	<i>29</i>
<i>1.4.2. Bài học rút ra cho Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ</i>	<i>32</i>
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH NHÀ NƯỚC MỘT THÀNH VIÊN KHAI THÁC CÔNG TRÌNH THỦY LỢI PHÚ THỌ.....	34
2.1. Tổng quan về Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ	34
<i>2.1.1. Khái quát chung về công ty</i>	<i>34</i>
<i>2.1.2. Ngành nghề hoạt động kinh doanh của công ty</i>	<i>35</i>
<i>2.1.3. Sơ đồ cấu trúc bộ máy.....</i>	<i>36</i>
2.2. Phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ	43
<i>2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo nhân lực.....</i>	<i>43</i>
<i>2.2.2. Thực trạng lập kế hoạch đào tạo nhân lực.....</i>	<i>48</i>
<i>2.2.3. Thực trạng triển khai kế hoạch đào tạo nhân lực.....</i>	<i>53</i>

2.2.4. Thực trạng đánh giá kết quả đào tạo nhân lực	55
2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ.....	57
2.3.1. Thực trạng các nhân tố bên trong.....	57
2.3.2. Thực trạng các nhân tố bên ngoài	65
2.4. Đánh giá chung về đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ	67
2.4.1. Ưu điểm.....	67
2.4.2. Một số hạn chế	68
2.4.3. Nguyên nhân hạn chế.....	69
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH NHÀ NƯỚC MỘT THÀNH VIÊN KHAI THÁC CÔNG TRÌNH THỦY LỢI PHÚ THỌ	71
3.1. Phương hướng phát triển của Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ.....	71
3.1.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển nhiệm vụ giai đoạn 2020 - 2025	71
3.1.2. Định hướng đào tạo nhân lực của Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ trong thời gian tới.....	72
3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ.....	73
3.2.1. Hoàn thiện xác định nhu cầu đào tạo nhân lực.....	73
3.2.2. Hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ .	76
3.2.3. Hoàn thiện công tác xác định mục tiêu đào tạo	77
3.2.4. Hoàn thiện công tác xác định đánh giá hiệu quả sau đào tạo	78

3.2.5. Đào tạo nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác đào tạo nhân lực.....	80
3.2.6. Tiếp tục đầu tư hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật.....	80
3.2.7. Lựa chọn giáo viên và chế độ ưu đãi đối với giáo viên	81
3.2.8. Các giải pháp mang tính chất điều kiện khác	82
KẾT LUẬN	86
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	88
PHỤ LỤC	91

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1.	ATVS	An toàn vệ sinh
2.	BHXXH	Bảo hiểm xã hội
3.	BHYT	Bảo hiểm y tế
4.	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
5.	CV	Công việc
6.	ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
7.	HĐQT	Hội đồng quản trị
8.	KQTHCV	Kết quả thực hiện công việc
9.	NSLĐ	Năng suất lao động
10.	NLĐ	Người lao động
11.	THCV	Thực hiện công việc

DANH MỤC CÁC BẢNG

STT	Bảng	Nội dung	Trang
1.	Bảng 1.1	Các phương pháp đào tạo nhân lực phổ biến	17
2.	Bảng 1.2	Các cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo	24
3.	Bảng 2.1	Bảng danh mục ngành nghề kinh doanh công ty	35
4.	Bảng 2.2	Bảng thống kê số lượng nhân sự được cử đi đào tạo	43
5.	Bảng 2.3	Tổng hợp kết quả khảo sát ý kiến về nhu cầu đào tạo tại Công ty	46
6.	Bảng 2.4	Tổng hợp kết quả về xác định nhu cầu đào tạo tại Công ty	46
7.	Bảng 2.5	Mục tiêu đào tạo của Công ty năm 2021	51
8.	Bảng 2.6	Chi phí đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty	54
9.	Bảng 2.7	Kết quả đánh giá chất lượng nhân viên sau đào tạo giai đoạn 2020 - 2021	56
10.	Bảng 2.8	Thống kê thu nhập bình quân 1 người/tháng giai đoạn 2019 - 2021	57
11.	Bảng 2.9	Cơ cấu lao động theo bộ phận	59
12.	Bảng 2.10	Cơ cấu lao động theo giới tính	59
13.	Bảng 2.11	Cơ cấu lao động theo độ tuổi	60
14.	Bảng 2.12	Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong giai đoạn 2019 – 2021	62

DANH MỤC HÌNH

STT	Hình	Nội dung	Trang
1	Hình 1.1	Quy trình đào tạo nhân lực	14
2	Hình 2.1	Cơ cấu bộ máy tổ chức Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ	36

MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Trong bối cảnh toàn cầu hóa ngày càng sâu rộng cùng với rất nhiều cơ hội, các doanh nghiệp Việt Nam đang đối diện với những thách thức lớn, đặc biệt là áp lực cạnh tranh ngày càng cao. Con người là yếu tố quan trọng quyết định thành công của doanh nghiệp. Họ là người tham gia vào quá trình sản xuất, trực tiếp tạo ra sản phẩm. Trong nền kinh tế hiện đại, vị trí quan trọng của con người ngày càng được khẳng định, là yếu tố quyết định sự thành bại của các hoạt động sản xuất kinh doanh. Cùng với sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật, trình độ của con người đòi hỏi phải được nâng cao để nắm bắt và điều khiển sự phát triển của khoa học kỹ thuật, tuy nhiên trình độ của lao động nước ta hiện nay vẫn chưa hoàn toàn đáp ứng được những yêu cầu của nhiệm vụ sản xuất kinh doanh đặt ra và chưa đồng đều. Vì vậy, hiện nay các doanh nghiệp đang rất chú trọng đến đào tạo để giúp nguồn nhân lực thực hiện tốt công việc của mình.

Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ là doanh nghiệp do Nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ, được tổ chức và hoạt động dưới hình thức Công ty TNHH một thành viên. Lĩnh vực hoạt động của công ty chủ yếu Khai thác, xử lý và cung cấp nước. Đặc biệt trong giai đoạn hiện nay, khi khoa học công nghệ đang phát triển nhanh chóng, việc ứng dụng khoa học công nghệ vào các hoạt động sản xuất kinh doanh càng trở nên mạnh mẽ, thì càng đòi hỏi nhiều hơn ở các sản phẩm, dịch vụ. Sau một thời gian nghiên cứu và tìm hiểu thực trạng hoạt động tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ, tôi nhận thấy công ty cũng đã chú trọng đến hoạt động đào tạo nhằm nâng cao trình độ cho người lao động, đáp ứng được yêu cầu công việc và tăng khả năng cạnh tranh của công ty. Tuy nhiên với sự phát triển mạnh mẽ của khoa

học công nghệ, môi trường kinh doanh thay đổi... thì chất lượng đào tạo tại đơn vị cũng bộc lộ những tồn tại, hạn chế. Trình độ đào tạo chuyên môn lao động của công ty còn hạn chế, nhu cầu đào tạo chuyên môn kỹ thuật là rất cao. Các phương pháp đào tạo và phát triển nhân lực, hình thức đào tạo và phát triển nhân lực mà công ty áp dụng chưa thực sự đa dạng, phong phú. Công ty mới chỉ áp dụng những hình thức và phương pháp đào tạo và phát triển cơ bản và truyền thống nên dễ gây nhàm chán và thụ động cho học viên. Ngoài ra, chương trình đào tạo của công ty cũng còn nhiều bất cập, nhiều ngành nghề đào tạo chưa phù hợp với yêu cầu về nội dung và công việc, thiết bị cần cho học tập còn thiếu, ý thức học tập của người lao động chưa cao... Do vậy làm thế nào để hoàn thiện, nâng cao hơn nữa hiệu quả chất lượng đào tạo nhân lực tại đơn vị trên là một câu hỏi lớn cần được giải đáp. Với ý nghĩa đó Học viên đã lựa chọn đề tài: ***“Đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ”*** làm chủ đề nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ của mình.

Thông qua việc nghiên cứu, Học viên muốn phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ, từ đó chỉ ra ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân và đề xuất các giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến luận văn

Qua quá trình học tập tích lũy kiến thức ở trường và theo dõi liệu tìm kiếm của Học viên tại các thư viện, các website cho thấy có rất nhiều công trình nghiên cứu, các đề tài, bài viết về nâng cao chất lượng đào tạo cho người lao động. Điều này chứng tỏ đào tạo nhân lực đang ngày càng được quan tâm trong các doanh nghiệp, trở thành đề tài luôn nóng hổi trên các diễn đàn thông tin và nghiên cứu quốc tế.

Nghiên cứu quốc tế:

Fareed Zakaria (2008) cho rằng, việc đào tạo cho ra một con người có bằng cấp không quá khó. Cái khó là đào tạo ra những con người có được năng lực tư duy, sẵn sàng tiếp nhận sự phân công lao động của xã hội, của cơ quan, tổ chức. Nói một cách khác là sau khi được đào tạo, đối tượng phải thể hiện được năng lực làm việc chứ không phải năng lực học tập. Từ quan điểm này, cho thấy, thực chất hoạt động đào tạo cần tạo ra sự thay đổi về chất cho mỗi người lao động. Làm được điều này sẽ giúp tổ chức không mắc phải vấn đề ném tiền qua cửa sổ” khi thực hiện đào tạo. Tác giả cũng phân chia rõ ràng trong việc đào tạo lao động quản lý, gián tiếp và lao động trực tiếp sản xuất. Theo đó, tác giả chỉ rõ sự khác biệt về đặc điểm, tính cách, năng lực của mỗi đối tượng lao động, từ đó đưa ra cách thức vận hành đào tạo rất khác nhau giữa đào tạo đội ngũ trực tiếp và đào tạo đội ngũ gián tiếp. Cũng theo tác giả, đào tạo đội ngũ sản xuất trực tiếp cần đặc biệt chú ý phương pháp cầm tay chỉ việc.

ShanShan Xu (2013) *“About Enterprises' Need for Human Resources Training”* – *“Nhu cầu đào tạo nhân lực của doanh nghiệp”* của tác giả, thì: Trong thời đại kinh tế tri thức, đào tạo nhân lực trong các doanh nghiệp được trao các chức năng mới, đào tạo bây giờ nhằm mục đích tạo ra và chia sẻ kiến thức những kiến thức hiệu quả hơn. Ngày nay, DN cần đạt được mục tiêu kinh doanh của mình, để đạt được tất cả các mục tiêu đã đề ra thì trước tiên họ sẽ giúp nhân viên phát triển trí tuệ, trau dồi khả năng và nâng cao kiến thức và kỹ năng, cuối cùng nâng cao khả năng đổi mới kiến thức.

Shahryar Ghorbani, Aziz Sadeghi, Mohammad mahdi shaye sani (2017) *“The Importance of Developing Human Resources Training in the Organization”* - *“Tầm quan trọng của việc phát triển đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức”*, nội dung công trình nghiên cứu là: Giáo dục là một trong

những trụ cột cơ bản của hoạt động xã hội. Một trong những yếu tố được xem xét để thực hiện khả năng này là đào tạo nhân lực trong tổ chức. Tầm quan trọng của việc cải thiện nhân lực của tổ chức và đào tạo nhân lực đóng vai trò then chốt. Đào tạo nhân lực là một trong những thành phần tích cực của quản lý tổ chức. Mục đích của công trình nghiên cứu này mô tả khái niệm và quy trình đào tạo nhân lực, xây dựng chiến lược và mô hình phát triển nguồn nhân lực. Sau đó nêu lên mối quan hệ chặt chẽ giữa giáo dục và đào tạo nhân lực trong một tổ chức.

Sergey Roshchin (Đại học nghiên cứu quốc gia Đại học Kinh tế, Moscow, Nga) (2017) với bài viết “*Determinants of on-the-job training in enterprises: the Russian case*” - “*Các yếu tố quyết định đào tạo tại chỗ trong các doanh nghiệp*” trên Tạp chí đào tạo và phát triển châu Âu cho rằng: ảnh hưởng của các yếu tố tác động đến sự phát triển doanh nghiệp khác nhau ở điểm đào tạo tại chỗ. Tác giả tập trung chủ yếu vào việc xác định ảnh hưởng của hoạt động đổi mới của công ty, năng lực công nghệ trong sản xuất và cạnh tranh thị trường sản phẩm phụ thuộc một phần vào việc công ty có chương trình đào tạo và cường độ đào tạo như thế nào.

Nghiên cứu trong nước :

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

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

Nguyễn Trọng Cảnh (2009), *“Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên môn kỹ thuật trong lĩnh vực dò tìm xử lý bom mìn vật nổ sau chiến tranh ở Việt Nam”*, luận án tiến sỹ, trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội. Luận án nghiên cứu thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên môn kỹ thuật ngành đào tạo xử lý bom mìn vật nổ Việt Nam đặt trong bối cảnh 2000 -2008 từ góc độ tổ chức quản lý, giải pháp tổ chức quản lý đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên môn kỹ thuật cho ngành giai đoạn 2010 - 2020. Điều quan trọng nhất là tác giả đã đề xuất quan điểm, giải pháp mới có tính chất đột phá về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên môn kỹ thuật cho ngành đào tạo xử lý bom mìn vật nổ Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.

Đặng Thị Hương (2011), *“Đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế”*, luận án tiến sỹ, trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội. Luận án đã hệ thống hóa, bổ sung và phát triển những vấn đề lý luận liên quan đến đào tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu, rộng. Cụ thể, luận án đã xác định và làm rõ các đặc điểm về nội dung đào tạo, phương pháp đào tạo, tổ chức đào

tạo cán bộ quản lý trong doanh nghiệp vừa và nhỏ đáp ứng các yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

Đường Vinh Sường (2014), “*Giáo dục đào tạo với phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở nước ta hiện nay*”, Tạp chí Cộng sản điện tử, ngày 4-12-2014. Tác giả nhận định trong điều kiện nền kinh tế thế giới đang bước vào giai đoạn toàn cầu hóa, lợi thế so sánh của sự phát triển kinh tế đang chuyển từ yếu tố giàu tài nguyên, nhiều tiền vốn, giá nhân công rẻ sang lợi thế về nguồn nhân lực chất lượng cao. Vấn đề đặt ra đối với Việt Nam là đổi mới cơ chế giáo dục đào tạo nhằm phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao.

Đoàn Anh Tuấn (2014), “*Nâng cao chất lượng nhân lực Tập đoàn Dầu khí quốc gia Việt Nam*” luận án tiến sỹ, trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia thành phố Hồ Chí Minh. Luận án với mục tiêu nghiên cứu là phân tích đặc điểm nhân lực, đã làm sáng tỏ đặc trưng các hoạt động về đào tạo nhân lực trong ngành dầu khí. Theo tác giả, nội dung cơ bản để nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực là: nâng cao trí lực và nâng cao về phẩm chất của CBCNV. Từ đó tác giả rút ra những đánh giá chung về thực trạng nâng cao chất lượng nhân lực Tập đoàn Dầu khí quốc gia Việt Nam.

Thông qua một số công trình nghiên cứu, ta có thể thấy ý nghĩa và tầm quan trọng của đào tạo đối với mỗi tổ chức. Tuy nhiên, tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ, tính đến thời điểm hiện tại thì chưa có nhiều nghiên cứu về đào tạo nhân lực được công bố và áp dụng vào thực tiễn. Vì vậy việc chọn đề tài “***Đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ***” là có về ý nghĩa lý luận và thực tiễn.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu:

3.1. Mục đích nghiên cứu

Đề xuất các giải pháp mang tính khả thi nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Hệ thống hóa cơ sở cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

- Nghiên cứu, phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ, chỉ ra ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân.

- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.
- Phạm vi nghiên cứu:
 - ✓ Phạm vi về không gian: Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ.
 - ✓ Phạm vi về thời gian: Giai đoạn 2019 - 2021 và đề xuất giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

- **Phương pháp thu thập thông tin**
 - **Thông tin thứ cấp** Các tài liệu, báo cáo của phòng Tổ chức – Hành chính và các phòng ban chức năng khác để phân tích thực trạng nhân lực và đào tạo nhân lực của đơn vị.
 - **Thông tin sơ cấp**: Sử dụng bảng hỏi

- Đối tượng điều tra: NLĐ tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ.
- Nội dung bảng hỏi: Tiến hành điều tra NLĐ về các vấn đề nghiên cứu: về đào tạo nhân lực của đơn vị, các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo... nhằm thu thập thêm những thông tin cần thiết mà các phương pháp khác chưa thu thập được.
- Địa điểm khảo sát: Tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ, tại khu 1, xã Sơn Vi, huyện Lâm Thao, tỉnh Phú Thọ.
- Số lượng phiếu khảo sát: Số phiếu phát ra 180 phiếu, trong đó thu về 165 phiếu, số phiếu hợp lệ là 160 phiếu. Phiếu khảo sát sẽ được xây dựng chung cho 3 nhóm đối tượng: Lãnh đạo phòng ban; Lao động chuyên môn nghiệp vụ; Công nhân.
- **Sử dụng các phương pháp nghiên cứu:**
 - **Phương pháp quan sát:** Học viên quan sát thực tế hoạt động tại đơn vị để thu thập số liệu, đánh giá tình hình hoạt động của đơn vị.
 - **Phương pháp kế thừa:** Thu thập, tổng hợp, phân tích, đánh giá từ các tài liệu và các công trình nghiên cứu trước trên cơ sở đó kế thừa và chọn lọc một số kết quả từ tài liệu của đơn vị.
 - **Phương pháp phân tích, tổng hợp:** Học viên phân tích kết quả hoạt động của Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ từ đó tổng hợp, đánh giá hiệu quả hoạt động từ góc độ hiệu quả của đào tạo nhân lực tại đây.
 - **Phương pháp thống kê, dự báo:** Phương pháp này hỗ trợ để giải các thuật toán về các số liệu thống kê để xử lý và đánh giá độ tin cậy của số liệu thu thập được.

6. Đóng góp mới của luận văn

Phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực, làm rõ những ưu điểm, hạn chế, tìm ra nguyên nhân của những hạn chế, đề xuất các giải pháp mới về đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ. Kết quả nghiên cứu luận văn sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích cho các nhà quản lý trong công ty về việc xây dựng các chính sách đào tạo nhân lực cho người lao động.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, nội dung luận văn bao gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ.

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

1.1. Một số khái niệm

1.1.1. Đào tạo

Sự xuất hiện của nền kinh tế tri thức trong thời đại ngày nay cho thấy đầu tư cho nguồn nhân lực được coi trọng hơn các nguồn đầu tư khác. Đầu tư phát triển nguồn nhân lực được hiểu ở cả 3 mặt: chăm sóc sức khỏe, nâng cao chất lượng cuộc sống và giáo dục đào tạo. Trong đó giáo dục đào tạo có vai trò quan trọng nhất. Khái niệm giáo dục luôn gắn liền với khái niệm đào tạo. Tuy nhiên, giáo dục chú ý nhiều hơn đến kiến thức, thái độ và quan điểm về một nghề, một lĩnh vực nào đó. Ngược lại, đào tạo nhấn mạnh đến kỹ năng, thái độ, năng lực để có thể thực hiện công việc.

Theo từ điển tiếng Việt, đào tạo được hiểu là *“Đào tạo là quá trình tác động đến một con người nhằm làm cho người đó lĩnh hội và nắm những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo...một cách có hệ thống nhằm chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và khả năng nhận một sự phân công lao động nhất định góp phần của mình vào việc phát triển kinh tế xã hội duy trì và phát triển nền văn minh của loài người. Tùy theo tính chất chuẩn bị cho cuộc sống và lao động, người ta phân biệt đào tạo chuyên môn và đào tạo nghề nghiệp. Hai loại này gắn bó và hỗ trợ lẫn nhau với những nội dung do đòi hỏi của sản xuất, của các quan hệ xã hội, của tình trạng khoa học, kỹ thuật – công nghệ và văn hóa đất nước. Có nhiều hình thức đào tạo: đào tạo cấp tốc, đào tạo chính quy và không chính quy”*.

Quan điểm của tác giả Nguyễn Văn Điềm và tác giả Nguyễn Ngọc Quân trong giáo trình Quản trị nhân lực xuất bản năm 2004 cho rằng *“Đào tạo là quá trình học tập làm cho người lao động có thể thực hiện được các chức năng nhiệm vụ có hiệu quả hơn trong công tác của họ”*. [3, tr.161]

Với quan điểm này thì đào tạo cung cấp cho họ các kiến thức cả lý thuyết lẫn thực hành, là một quá trình học tập, thực hiện các hoạt động học tập giúp người lao động để họ có thể thực hiện tốt nhất chức năng nhiệm vụ 8 trong công việc của mình. Ngoài những kiến thức họ đã có sẵn, đào tạo trong tổ chức là bổ sung những gì họ còn thiếu và yếu nhằm hoàn chỉnh kiến thức kỹ năng để họ đáp ứng được tốt yêu cầu của công việc.

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của trường Đại học Lao động - Xã hội do tác giả Lê Thanh Hà chủ biên, in năm 2009 thì: *“Đào tạo là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc”* [4, tr.184]. Với cách hiểu này, việc đào tạo phải được thiết kế sao cho thỏa mãn được nhu cầu đã xác định, có phân công vai trò và trách nhiệm của những người đã tham gia và có xác định mục tiêu rõ ràng.

Thực tế, đào tạo không chỉ là hoạt động học tập bởi người tham gia đào tạo hoàn toàn có thể lĩnh hội kiến thức hoặc trang bị thêm các kỹ năng công việc mới thông qua quá trình quan sát, trao đổi hoặc quan sát đồng nghiệp. Vì vậy, trong luận văn này, tác giả sử dụng khái niệm về đào tạo như sau: *“Đào tạo là tổng hợp tất cả các hoạt động có kế hoạch, có tổ chức nhằm nâng cao năng lực thực hiện công việc hiện tại của người lao động”*.

1.1.2. Nhân lực

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của trường Đại học Lao động - Xã hội do tác giả Lê Thanh Hà chủ biên, in năm 2009 thì *“Nhân lực được hiểu là nguồn lực trong mỗi con người. Nó bao gồm cả thể lực và trí lực. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe (chiều cao, cân nặng, độ lớn, sức bền của lực...), trình độ (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm), tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng đam mê... Nguồn lực trong mỗi con người có thể nói là không có giới hạn”*. [4, tr.180]

Nhân lực là nguồn tài sản vô cùng quý giá ở mỗi quốc gia nói chung và các tổ chức doanh nghiệp nói riêng. Nó là trung tâm cho mọi hoạt động của tổ chức doanh nghiệp, là những người thực hiện thúc đẩy sự phát triển của một đất nước, thể hiện vị thế, địa vị của đất nước đó trên thế giới.

Theo Trần Kim Dung (2000), *“Nhân lực được hiểu là các khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động sản xuất. Nó cũng được xem là sức lao động của con người – một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố sản xuất của các doanh nghiệp. Nhân lực của doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp”*. [1, tr.153]

Theo Bộ Luật Lao động Việt Nam năm 2019, người lao động được hiểu là người từ đủ 15 tuổi trở lên, có khả năng lao động, làm việc theo hợp đồng lao động, được trả lương và chịu sự quản lý điều hành của người sử dụng lao động. [11, tr.01]

Như vậy, có thể khái quát rằng: *“Nhân lực là tổng hòa thể lực và trí lực tồn tại ở những người lao động trong tổ chức, doanh nghiệp, trong đó bao gồm toàn bộ các năng lực cốt lõi để thực thi có hiệu quả mục tiêu và chiến lược kinh doanh đã xác định”*.

1.1.3. Đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

Đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp là công việc vô cùng quan trọng, là chìa khóa để doanh nghiệp có được đội ngũ nhân lực chất lượng, từ đó đảm bảo phát huy vai trò của yếu tố nguồn lực.

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2008), *“Đào tạo nhân lực là những hoạt động cung cấp các kiến thức, kỹ năng cho người lao động nhằm hoàn thành tốt công việc được giao ở cả hiện tại và trong tương lai”*. [3, tr.162]

Theo giáo trình Quản Trị Nhân Lực (tập II) của trường Đại học Lao động - Xã hội do tác giả Lê Thanh Hà chủ biên, in năm 2009: *“Đào tạo nhân lực là các hoạt động học tập có tổ chức, diễn ra trong những khoảng thời gian xác định nhằm hướng vào việc giúp cho người lao động nắm rõ hơn chuyên môn, nghiệp vụ của mình ở công việc hiện tại, bổ sung những kỹ năng, kiến thức còn thiếu để thực hiện công việc một cách tốt hơn trong tương lai”*. [4, tr.184]

Từ các khái niệm mà tác giả đưa ra, có thể hiểu rằng *“Đào tạo nhân lực là quá trình liên quan đến việc hoàn thiện và nâng cao các kiến thức, kỹ năng, phẩm chất và kinh nghiệm nghề nghiệp của người lao động nhằm đáp ứng yêu cầu trong quá trình thực hiện công việc của họ ở cả hiện tại và tương lai, góp phần thực hiện mục tiêu đã xác định của doanh nghiệp”*.

Có thể thấy đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp sẽ bù đắp được những thiếu hụt về kiến thức kỹ năng, kinh nghiệm cho người lao động trong quá trình họ làm việc tại doanh nghiệp giúp họ đảm bảo thực hiện công việc và phát triển công việc tốt hơn.

Đào tạo nhân lực có bốn dạng cơ bản: đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao.

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

Đào tạo lại: là việc đào tạo cho người lao động đã qua đào tạo song chuyên môn không phù hợp với công việc đảm nhận. Công tác đào tạo lại được tiến hành khi do một số nguyên nhân nào đó, tổ chức tuyển người vào

vị trí không phù hợp với chuyên môn được đào tạo, do sắp xếp tinh giảm bộ máy, do thay đổi dây chuyền công nghệ...mà người lao động trở thành lao động dôi dư và được chuyển sang làm công việc khác. Khi đó, họ cần phải được đào tạo lại để có thể đảm đương được công việc mới.

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

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

1.2. Nội dung đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

Quy trình đào tạo nhân lực trải qua 4 giai đoạn cơ bản như sau:

Hình 1.1. Quy trình đào tạo nhân lực



(Nguồn: Học viên tự tổng hợp)

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Nhu cầu đào tạo là sự thiếu hụt khả năng thực hiện công việc của người lao động so với yêu cầu công việc của tổ chức. Việc xác định nhu cầu đào tạo

là xác định khi nào? ở bộ phận nào? cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào và bao nhiêu người.

Xác định nhu cầu đào tạo là giai đoạn đầu tiên và có ý nghĩa quan trọng trong tiến trình đào tạo nhân lực của doanh nghiệp. Nếu việc xác định nhu cầu đào tạo không chính xác, đầy đủ có thể gây ra nhiều lãng phí trong việc sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp, hơn nữa, kết quả đào tạo nhân lực có thể không đạt được mục tiêu đã đề ra, làm giảm chất lượng công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp.

Căn cứ xác định nhu cầu đào tạo: Để xác định nhu cầu đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp, cần căn cứ vào các yếu tố cơ bản sau: Chiến lược hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, kế hoạch nhân lực của tổ chức doanh nghiệp, trình độ kỹ thuật, công nghệ của tổ chức, doanh nghiệp, tiêu chuẩn thực hiện công việc, trình độ năng lực chuyên môn của người lao động, nguyện vọng của người lao động.

Việc tiến hành xác định nhu cầu đào tạo nhân lực bao gồm các nội dung chính:

Phân tích doanh nghiệp: Xác định xem công ty có thể sử dụng kế hoạch đào tạo nhân lực nào để chuẩn bị năng lực cần thiết cho thực hiện thành công chiến lược của tổ chức, công ty trên cơ sở nghiên cứu sứ mệnh, các nguồn lực và mục đích của tổ chức, doanh nghiệp.

Phân tích nhiệm vụ: Xác định các loại kiến thức, kỹ năng và hành vi kỳ vọng để nhân lực thực hiện tốt công việc. So sánh các yêu cầu của công việc với các kiến thức, kỹ năng hiện tại của nhân lực để xác định được nhu cầu đào tạo để đáp ứng nhu cầu đào tạo.

Hoạt động phân tích nhân lực: Xác định các năng lực và các đặc tính cá nhân của nhân lực, được sử dụng để làm rõ ai là người cần thiết được đào tạo

và những kiến thức, kỹ năng, quan điểm nào được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo nhân lực của tổ chức, doanh nghiệp.

Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo: Việc xác định nhu cầu đào tạo được thực hiện bằng các phương pháp sau:

Phương pháp trực tiếp: Các nhà quản trị sẽ căn cứ vào các nhân tố ảnh hưởng đến việc xác định nhu cầu đào tạo để trực tiếp xác định số lượng nhân viên có nhu cầu đào tạo

Phương pháp điều tra khảo sát và phỏng vấn: Sử dụng phiếu điều tra với mục đích tìm hiểu và đánh giá kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm của các nhân lực trong doanh nghiệp; phỏng vấn nhằm ghi nhận những ý kiến của nhân lực về các khóa đào tạo mà doanh nghiệp đã tổ chức, đồng thời tìm hiểu thêm về nguyện vọng đào tạo để giúp doanh nghiệp điều chỉnh ở các khóa học tiếp theo nhằm đảm bảo hài hòa giữa nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp với nhu cầu đào tạo nhân lực.

1.2.2. Lập kế hoạch đào tạo

Xây dựng kế hoạch nhân lực tổng thể là quá trình xác định mục tiêu và các biện pháp thực hiện mục tiêu đào tạo nhân lực trong một giai đoạn nhất định. Kế hoạch nhân lực tổng thể được xây dựng dựa trên các mục tiêu chiến lược phát triển của doanh nghiệp; nhu cầu đào tạo; mục tiêu và các kế hoạch khác của quản trị nhân lực; thực trạng công tác đào tạo; các yếu tố ảnh hưởng, pháp luật, chủ trương đường lối và các quy định, hướng dẫn của nhà nước.

Xây dựng kế hoạch nhân lực tổng thể đóng vai trò quan trọng trong công tác đào tạo nhân lực, nó bao gồm các nội dung chính sau:

- Xác định mục tiêu đào tạo: Ở mỗi thời kì khác nhau doanh nghiệp sẽ có mục tiêu đào tạo nhân lực khác nhau. Căn cứ vào mục tiêu đào tạo mà nhà quản trị có thể lựa chọn các hình thức và phương pháp đào tạo hợp lý.

- Xác định đối tượng đào tạo: Doanh nghiệp lựa chọn những người học có khả năng tiếp thu và thực hiện tốt công việc sau khi học và xác định xem việc đầu tư cho đào tạo lúc đó có thực sự mang lại kết quả cao hơn cho doanh nghiệp hay không.

- Xác định nội dung đào tạo: Các nội dung đào tạo thường bao gồm: đào tạo chuyên môn kỹ thuật, đào tạo văn hóa doanh nghiệp, đào tạo chính trị lý luận, đào tạo phương pháp công tác. Khi đào tạo xong thì người lao động phải thực hiện được các mục tiêu đã đề ra.

- Lựa chọn phương pháp và hình thức đào tạo: Với mỗi nội dung đào tạo có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau, tuy vậy trong từng thời điểm cần lựa chọn phương pháp phù hợp.

Về hình thức đào tạo có 3 hình thức đào tạo là toàn thời gian, bán thời gian và đào tạo từ xa. Để lựa chọn hình thức phù hợp doanh nghiệp cần cân nhắc tới kết quả khóa học, nhu cầu sử dụng lao động và nguyện vọng của người học.

Về xác định thời gian và địa điểm đào tạo: Thời gian và địa điểm đào tạo được xác định dựa trên những yêu cầu của công tác đào tạo, yêu cầu của doanh nghiệp đối với người lao động và nguyện vọng của người lao động.

Bảng 1.1 Các phương pháp đào tạo nhân lực phổ biến

STT	Phương pháp	Đối tượng	Ưu điểm	Nhược điểm
I. Đào tạo trong công việc				
1	Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công	Công nhân, cán bộ nhân viên ở	- Giúp cho quá trình lĩnh hội kiến thức và kỹ năng cần thiết được dễ dàng hơn, học viên nắm bắt nhanh kiến thức vì	- Can thiệp vào sự tiến trình sản xuất của công việc. - Làm hư hỏng các trang thiết bị, máy

	việc	các đơn vị	được thực hành ngay sau khi hướng dẫn. - Không đòi hỏi phải có một không gian riêng cũng như máy móc thiết bị đặc thù phục vụ cho việc học tập.	móc do chưa quen việc, chưa quen sử dụng máy móc, thiết bị vừa học.
2	Đào tạo theo kiểu học nghề	Chủ yếu là công nhân	- Không can thiệp tới việc thực hiện công việc công việc thực tế. - Việc học được dễ dàng hơn. - Học viên được trang bị một lượng khá lớn kiến thức và kỹ năng. Do đó, chất lượng đào tạo tốt , sau khóa học, học viên có kỹ năng thuần thục	- Mất nhiều thời gian, chi phí cao do phải tổ chức lớp học riêng, trang thiết bị riêng cho việc học - Việc đào tạo là toàn diện về kiến thức nên có thể không liên quan trực tiếp đến công việc.
3	Kèm cặp và chỉ bảo	Cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát	- Việc tiếp thu lĩnh hội các kỹ năng kiến thức cần thiết khá dễ dàng. - Có điều kiện làm thử các công việc thật	- Không thực sự được làm công việc đó một cách đầy đủ. - Học viên có thể bị lây nhiễm một số cách thức, phương pháp làm việc không tiên tiến.

4	Luân chuyển và chuyển công việc	Chủ yếu là cán bộ quản lý, người lao động trước khi được đề bạt vào vị trí cao hơn	- Được làm thật nhiều công việc. - Học tập thật sự. - Mở rộng kỹ năng làm việc của học viên. - Tránh được sự nhàm chán	- Không hiểu biết đầy đủ về một số công việc. - Thời gian ở lại một công việc hay một trí là quá ngắn.
II: Đào tạo ngoài công việc				
1	Tổ chức các lớp cạnh tổ chức	Chủ yếu là công nhân	- Học viên được trang bị hóa đầy đủ và có hệ thống các kiến thức lý thuyết và thực hành	- Cần có các phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập nên chi phí rất tốn kém
2	Cử người đi học ở các trường chính quy	Đối tượng lao động làm những ngành nghề phù hợp với thông báo	- Không can thiệp với việc thực hiện công việc của người khác, bộ phận - Học viên được trang bị đầy đủ và có hệ thống kiến thức lý thuyết, thực hành - Có thể nói đây là phương pháp đào tạo có hệ thống nhất, mang lại kiến thức toàn diện nhất	- Chi phí rất tốn kém

		tuyển sinh tại các trường chính quy		
3	Bài giảng, hội nghị hay hội thảo	Đặc biệt thích ứng đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý và các chuyên gia	- Đơn giản, dễ tổ chức - Không đòi hỏi phương tiện, trang thiết bị riêng - Học viên học hỏi được nhiều kinh nghiệm trong công việc cũng như phong cách bày tỏ, thể hiện ý kiến của mình trước đám đông	- Tốn nhiều thời gian - Phạm vi hẹp
4	Đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính	Thích hợp với những đối tượng lao động làm việc chủ yếu bằng máy tính	- Có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần người dạy - Học viên có điều kiện học hỏi cách giải quyết các tình huống giống thực tế mà chi phí lại thấp hơn nhiều - Cung cấp cho mọi học viên mọi cơ hội học tập trong thời gian linh hoạt, nội dung học tập đa dạng,	- Chi phí để thuê chuyên gia viết chương trình khá tốn kém, chỉ hiệu quả về chi phí khi sử dụng cho số lớn học viên. - Yêu cầu nhân viên đa năng để vận hành.

			cung cấp tức thời những phản hồi đối với câu trả lời của người học là đúng hay và sai ở đâu - Việc học tập diễn ra nhanh chóng, tiến độ học và trả bài do học viên quyết định vì thế nó phù hợp với từng đối tượng	
5	Đào tạo từ xa	Toàn cán bộ công nhân viên trong đơn vị, những người ở xa trung tâm đào tạo	- Cung cấp cho học viên một lượng lớn thông tin trong nhiều lĩnh vực khác nhau - Các thông tin cung cấp cập nhật và lớn về mặt số lượng - Học viên chủ động về mặt thời gian và ở xa vẫn học được, không mất chi phí đi lại.	- Chi phí cao, đầu tư cho chuẩn bị bài giảng rất lớn - Thiếu sự trao đổi trực tiếp giữa học viên và giáo viên
6	Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm	Cán bộ, nhân viên ở các đơn vị	- Học viên được trang bị các kiến thức cơ bản về lý thuyết - Có cơ hội được rèn luyện các kỹ năng thực hành, nâng cao khả năng làm việc với con người và kỹ năng	- Việc xây dựng các tình huống mẫu tốn nhiều công sức và tiền của - Đòi hỏi người xây dựng lên

			ra quyết định	tình huống phải giải cả lý thuyết lẫn thực hành
7	Mô hình hóa hành vi	Cán bộ, nhân viên, cán bộ quản lý	Học viên được rèn kỹ năng thực hành và ra quyết định	- Đòi hỏi cao đối với người xây dựng tình huống, tốn nhiều công sức và tiền bạc để xây dựng lên các vở kịch
8	Đào tạo kỹ năng xử lý công văn giấy tờ	Các nhà quản lý	- Giúp cho người quản lý học tập cách ra quyết định nhanh chóng trong công việc hàng ngày	Có thể ảnh hưởng đến công việc và gây ra những thiệt hại

(Nguồn: Học viên tự tổng hợp)

1.2.3. Thực hiện kế hoạch đào tạo

Trên cơ sở nhu cầu đào tạo đã được xác định, các hình thức, phương pháp đào tạo đã được lựa chọn, cần triển khai thực hiện theo đúng kế hoạch đã đề ra. Quá trình triển khai này thể hiện rõ vai trò của tổ chức, điều phối, hướng dẫn, động viên của nhà quản trị trong việc tạo điều kiện thuận lợi để thực hiện tốt nhất mục tiêu đào tạo đã vạch ra. Triển khai đào tạo thường bao gồm:

Triển khai đào tạo bên ngoài tổ chức: Triển khai đào tạo bên ngoài gồm: Lựa chọn đối tác nhằm tìm kiếm và lựa chọn các đối tác đào tạo bên ngoài tổ chức, doanh nghiệp có khả năng đảm đương được việc đào tạo cho người lao động theo các mục tiêu và yêu cầu đã đặt ra; kí hợp đồng với đối

tác nhằm xác định rõ các mục tiêu, yêu cầu và các ràng buộc của quá trình đào tạo mà tổ chức doanh nghiệp và đối tác đào tạo phải thực hiện, đảm bảo tính pháp lý của quá trình đào tạo; theo dõi tiến độ thực hiện quá trình đào tạo dựa trên hợp đồng đào tạo đã ký kết nhằm đảm bảo mục tiêu đào tạo đã đề ra

Triển khai đào tạo nhân lực bên trong tổ chức: Quá trình này bao gồm các hoạt động: Mời giảng viên, thông báo danh sách và tập trung người học, chuẩn bị các tài liệu, chuẩn bị các điều kiện vật chất, triển khai các chính sách đãi ngộ hợp lý cho cả 2 đối tượng giảng viên và học viên dựa trên cơ sở ngân quỹ cho đào tạo đã được phê duyệt.

Dù đào tạo bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp, các nhà quản trị cần phải kiểm soát sát sao quá trình triển khai thực hiện. Ngoài các điều kiện vật chất, cần quan tâm đến cách thức tổ chức khóa học, cung cấp các thông tin phản hồi, động viên khuyến khích người tham gia đào tạo.

1.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo

Đánh giá kết quả đào tạo nhân lực là một việc làm cần thiết quan trọng không chỉ bởi nó giúp cho doanh nghiệp đánh giá được năng lực chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng, trình độ quản lý của cán bộ, nhân viên trước và sau quá trình đào tạo, mà còn chỉ ra cho doanh nghiệp những mặt còn tồn tại, hạn chế, từ đó có biện pháp khắc phục, cải tiến, hoàn thiện cho các khóa đào tạo sau này. Việc đánh giá kết quả đào tạo bao gồm:

Đánh giá kết quả học tập của học viên: Nhằm xác định sau chương trình đào tạo, học viên tiếp thu được những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề gì? ở mức độ nào?

Đánh giá tình hình thực hiện công việc sau đào tạo: Mục đích đánh giá chính xác và đúng thực chất kết quả đào tạo nhân lực của tổ chức doanh nghiệp cũng như kết quả học tập của học viên thông qua tình hình và kết quả thực hiện công việc của họ sau đào tạo. Qua đó đánh giá chương trình đào tạo

có phù hợp không, đạt được mục tiêu không để tiếp tục các khóa đào tạo khác nếu cần.

Kết thúc chương trình đào tạo, hiệu quả chương trình đào tạo thường được thể hiện qua các khía cạnh sau:

- + Đánh giá phản ứng của người học về khóa học
- + Đánh giá kết quả học tập trên lớp
- + Đánh giá kết quả thực hiện công việc qua đào tạo
- + Đánh giá kết quả hoạt động của tổ chức sau đào tạo

Bốn khía cạnh trên được trích dẫn dựa trên quan điểm của Kirkpatrick.

Cụ thể như sau:

Bảng 1.2. Các cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo

Cấp độ	Vấn đề	Đánh giá	Công cụ dùng để kiểm tra
1	Phản ứng của người học	Mức độ hài lòng của người học về khóa học	Phiếu đánh giá khoá học (cho điểm từng tiêu chí)
2	Kết quả học tập	Mức độ tiếp nhận kiến thức và kỹ năng đã học trong khóa học	Bài kiểm tra, Tình huống, bài tập mô phỏng, phỏng vấn, bảng hỏi
3	Kết quả thực hiện công việc	Mức độ thay đổi trong công việc trước và sau khi học tập	Đo lường kết quả thực hiện công việc, phỏng vấn cán bộ quản lý trực tiếp

4	Kết quả hoạt động của tổ chức	Hiệu quả đào tạo đến kết quả tổ chức: tỷ lệ thay đổi công việc, năng suất, doanh thu, lợi nhuận	Phân tích chi phí/lợi ích
---	-------------------------------	---	---------------------------

Nguồn: Kirkpatrick (1998) dẫn theo Ivancevich (2010).

Các khía cạnh trên, được cụ thể bằng các tiêu chí như sau:

- Hệ số hoàn thành mức của cá nhân người lao động so với trước khi đào tạo.
- Tỷ lệ % sản phẩm đạt chất lượng tốt (loại 1) tăng lên so với trước khi đào tạo.
- Tỷ lệ % hàng xấu, hàng hỏng giảm đi so với trước khi đào tạo.
- Số công nhân có sáng kiến cải tiến kỹ thuật so với trước khi đào tạo.
- Tỷ lệ tăng tiền lương và thu nhập của người lao động sau đào tạo.

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

1.3.1. Các nhân tố bên trong

1.3.1.1. Kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Hoạt động sản xuất kinh doanh của mỗi tổ chức hay mỗi doanh nghiệp đều mang những đặc điểm riêng, phù hợp với sản phẩm tổ chức đó. Chẳng hạn, đối với ngân hàng hoạt động tiền tệ - tài chính – bảo hiểm thì sản phẩm chính là những dịch vụ được cung cấp cho người sử dụng, những dịch vụ được tạo ra dựa trên công nghệ và mang tính trí tuệ, sáng tạo cao, đối với doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng thì hoạt động sản xuất của họ chủ yếu là hoạt động máy móc để tạo nên sản phẩm, sản phẩm tạo ra là các mặt hàng tiêu dùng... Như vậy, các doanh nghiệp, tổ chức khác nhau sẽ có nhu cầu đào tạo khác nhau. Nếu doanh nghiệp, tổ chức làm hoạt động sản xuất kinh doanh

tốt thì cũng ảnh hưởng đến nhu cầu đào tạo, nó sẽ là điều kiện thuận lợi để tổ chức đầu tư cho hoạt động sản xuất.

1.3.1.2. Đặc điểm nhân lực

Doanh nghiệp cần căn cứ vào đặc điểm về nhân lực của tổ chức để tiến hành đào tạo. Một số căn cứ mà doanh nghiệp hay sử dụng.

Trình độ của người lao động: Trình độ của người lao động phù hợp nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp thì hoạt động đào tạo sẽ không cần thiết; Lao động sử dụng cần có trình độ cao, kỹ năng đặc biệt, khan hiếm hoạt động đào tạo sẽ phải quan tâm, thực hiện thường xuyên

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 tổ chức 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: Thông thường trong một doanh nghiệp nếu tỷ lệ nữ cao hơn nam giới thì nhu cầu đào tạo sẽ thấp và ngược lại, nếu tỷ lệ nữ thấp hơn nam thì nhu cầu đào tạo sẽ cao.

1.3.1.3. Quan điểm của lãnh đạo về đào tạo nhân lực

Lãnh đạo phải là người có tầm ảnh hưởng quan trọng đến mọi hoạt động của công ty. Nếu lãnh đạo doanh nghiệp thấy việc đó là quan trọng, ảnh hưởng lớn tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp thì họ sẽ rất chú trọng và đầu tư vào thực hiện công việc đó. Ngày nay khi công tác quản trị nhân lực nói chung và công tác đào tạo nói riêng ngày càng chứng tỏ được tầm quan trọng của mình, các nhà lãnh đạo cũng đã có cái nhìn tích cực trong việc thực hiện công tác quản trị nhân lực mà bước đầu tiên là công tác đào tạo. Có thể khẳng định rằng, sự quan tâm của lãnh đạo tới công tác đào tạo là yếu tố tiên quyết quyết định đến hiệu quả công tác đào tạo.

1.3.1.4. Khả năng tài chính của tổ chức

Khi công ty muốn thực hiện bất kì một hoạt động nào thì việc đưa ra kinh phí để thực hiện hoạt động đó một cách có hiệu quả nhất là một vấn đề cần được chú ý. Công tác đào tạo trong doanh nghiệp muốn thực hiện tốt cũng cần có sự hỗ trợ của nguồn chi phí sao cho hợp lý. Công tác đào tạo bao gồm rất nhiều hoạt động, nhiều quy trình, ở bất kì một hoạt động nào cũng đều cần có kinh phí. Tuy nhiên việc quyết định kinh phí cho công tác đào tạo phụ thuộc vào nhiều yếu tố, như quan điểm của lãnh đạo hay năng lực tài chính của doanh nghiệp.

1.3.1.5. Năng lực của bộ máy đảm nhận công tác đào tạo nhân lực

Là những người trực tiếp thực hiện công tác đào tạo nên để công tác đào tạo có hiệu quả thì việc lựa chọn được một đội ngũ cán bộ đào tạo có kinh nghiệm, giỏi là một vấn đề được ưu tiên hàng đầu trong công tác đào tạo. Nếu năng lực đội ngũ tốt sẽ tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình thực hiện công tác và ngược lại nếu chất lượng đội ngũ không đảm bảo sẽ gây ra những khó khăn, bất lợi.

Bộ phận chuyên trách làm đào tạo nhân lực có ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng công tác đào tạo. Bởi họ là người thực hiện đào tạo, đóng vai trò quan trọng trong việc giúp lãnh đạo xây dựng chính sách đào tạo, trực tiếp lập kế hoạch đào tạo, đánh giá sau đào tạo, thiết lập nội dung đào tạo, góp phần vào việc nâng cao chất lượng nhân lực phù hợp với công việc hiện tại và tương lai,... Vì vậy, năng lực họ tốt thì công tác đào tạo của tổ chức có chất lượng cao. Ngược lại, năng lực của họ kém thì công tác đào tạo đạt hiệu quả thấp.

1.3.2. Các nhân tố bên ngoài

1.3.2.1. Tiến bộ khoa học kỹ thuật

Cạnh tranh về khoa học công nghệ là một trong những vấn đề sống còn của DN trước các đối thủ cạnh tranh trong cùng một môi trường phát triển. Bởi lẽ nó liên quan trực tiếp đến năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, hạ giá thành sản phẩm ... Vì vậy, đổi mới công nghệ máy móc phải đi đôi với việc thay đổi về chuyên môn, nghiệp vụ, cơ cấu ngành nghề của nhân viên. Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp. Để có một vị thế vững chắc trong một môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh khốc liệt thì buộc các doanh nghiệp phải biết sử dụng và khai thác hiệu quả các nguồn lực của mình đặc biệt là nguồn lực con người. Nhân lực của mỗi tổ chức, doanh nghiệp đều mang những đặc điểm riêng và là một yếu tố đặc biệt tiềm năng, chưa được khai thác hết nên sẽ giúp tạo ra những lợi thế riêng của mỗi tổ chức.

1.3.2.2. Yếu tố văn hóa xã hội, kinh tế - chính trị

Môi trường kinh tế xã hội ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực nói riêng. Môi trường này là yếu tố quyết định doanh nghiệp có cần phải thường xuyên đào tạo nhân viên hay không. Nếu doanh nghiệp hoạt động có môi trường mà ở đó có sự năng động và hiệu quả rất lớn thì doanh nghiệp không thể không liên tục nâng cao khả năng thích nghi của mình bằng cách đào tạo đội ngũ lao động của mình. Môi trường kinh tế xã hội đòi hỏi doanh nghiệp phải thực sự linh hoạt và năng động hơn các đối thủ của mình nên không muốn bị tụt hậu hoặc bị loại bỏ. Điều này thúc đẩy họ không ngừng phát triển hệ thống đào tạo nguồn nhân lực nhằm đáp ứng được nhu cầu của thị trường.

Thực trạng nền kinh tế thường biến động, nền kinh tế ổn định, phát triển hay đang trì trệ, suy thoái đều có tác động hầu hết đến các tổ chức sản xuất kinh doanh, đến mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Vì vậy nó cũng

ảnh hưởng lớn đến đào tạo nguồn nhân lực cho doanh nghiệp. Khi nền kinh tế suy thoái, các doanh nghiệp có xu hướng thu hẹp dần sản xuất bằng việc giảm nhân công lao động, giảm chi phí tiền lương. Lúc này tổ chức các khóa huấn luyện, đào tạo cho người lao động sẽ gặp nhiều khó khăn, đặc biệt là vấn đề kinh phí và chiến lược đào tạo. Ngược lại, khi nền kinh tế ổn định và đang phát triển tốt thì nhu cầu mở rộng kiến thức, nâng cao tay nghề của người lao động là cấp thiết.

1.3.2.3. Sự phát triển của hệ thống đào tạo chuyên nghiệp của nước ta

Sự phát triển của các hệ thống các trung tâm, các trường đào tạo chuyên nghiệp có tác động rất lớn đến việc thực hiện công tác đào tạo tại doanh nghiệp. Khi người lao động thậm chí cán bộ, lãnh đạo cần được đào tạo thêm như về trình độ chuyên môn, ngoại ngữ hay năng lực tổ chức lãnh đạo thì đã có sẵn hệ thống các trung tâm, các trường phục vụ cho công tác này tạo điều kiện thuận lợi, hiệu quả trong việc thực hiện đào tạo nhân lực trong tổ chức.

1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học cho Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ

1.4.1. Kinh nghiệm tạo đào tạo nhân lực của một số doanh nghiệp

- **Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của Công ty Cổ phần Sông Đà**

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

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

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

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

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

Kết hợp với các trường Đại học Thủy Lợi, Trường Đại học Xây Dựng, Trường Đại học Mở Địa chất và Trường đào tạo bồi dưỡng cán bộ xây dựng liên tục mở các lớp đào tạo kỹ sư tư vấn giám sát tại các công trường của Công ty.

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

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

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

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

- **Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của Công ty xây dựng Hòa Bình**

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

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

Dạy kèm, luân chuyển, đào tạo theo kiểu học nghề, nhờ sự trợ giúp của máy tính, mở các lớp dạy nghề và kỹ năng cho công nhân kỹ thuật tại doanh nghiệp hay trong các xí nghiệp trực thuộc. Ngoài ra, hàng năm công ty còn mở thêm các lớp đào tạo cán bộ chuyên trách, tổ chức thi nâng bậc cho người lao động nhằm khuyến khích họ phấn đấu hơn trong công việc.

Tạo điều kiện cho mọi cán bộ công nhân trong công ty đi học ở các trường: Đại học kinh tế quốc dân, Đại học Xây dựng, Đại học Công đoàn, Giao Thông Vận Tải.... Hình thức này áp dụng khá phổ biến cho các

cán bộ các phòng ban như: phòng kế toán, phòng tổ chức lao động- tiền lương, cán bộ chuyên môn và cán bộ lãnh đạo trong công ty.

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

1.4.2. Bài học rút ra cho Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ

Từ những kinh nghiệm tạo đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Sông Đà và Công ty xây dựng Hòa Bình, bài học rút ra cho Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ là:

Trong một tổ chức, nhân lực luôn ở vị trí trung tâm, chi phối mục đích cách thức khai thác sử dụng mọi nguồn lực khác. Nhân lực được sử dụng hiệu quả tác động tích cực đến sử dụng vốn, kỹ thuật, tài nguyên thiên nhiên. Nếu không có sức lao động của con người thì mọi nguồn lực khác chỉ tồn tại dưới dạng tiềm năng mà không phát huy tính hữu ích của nó trong hoạt động kinh doanh. Chất lượng nhân lực là một lợi thế cạnh tranh trong mỗi tổ chức. Do đó đào tạo nhân lực cần được chú trọng ở bất cứ doanh nghiệp nào và phải coi việc đào tạo nhân lực là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu để phát triển chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty.

Lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp với từng đối tượng lao động và tổ chức thực hiện có hiệu quả. Để tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động được đào tạo, công ty nên tạo điều kiện cả về công việc cũng như kinh phí đào tạo cho họ, chẳng hạn giảm bớt khối lượng công việc của họ trong thời gian họ đi học... Nếu làm tốt công tác này tức là công ty đã sử dụng tốt yếu tố tạo động lực về tinh thần cho người lao động.

Quan tâm đến việc đào tạo nhân lực trong tương lai bằng tiếp nhận những sinh viên có kết quả học tập tốt về tại đơn vị thực tập sinh. Sau khi hoàn thành khóa học, công ty giữ lại những sinh viên có thành tích học tập tốt. Cần duy trì và ổn định quỹ đầu tư cho đào tạo.

Cần duy trì và ổn định quỹ đầu tư cho đào tạo: Để hoàn thành mục tiêu đào tạo nhân lực, công ty cần tiếp tục đầu tư kinh phí và cơ sở vật chất thiết bị cho đào tạo. Đồng thời phải xây dựng các kế hoạch phân bổ chi tiêu nguồn chi phí đối với từng hoạt động của đào tạo nhân lực, tránh những lãng phí không cần thiết, mang lại hiệu quả cao cho đào tạo nhân lực. Công ty có thể bổ sung nguồn kinh phí cho đào tạo bằng nhiều cách như tăng tỉ lệ trích quỹ đào tạo, phát triển từ lợi nhuận hoặc bổ sung kinh phí đào tạo từ quỹ phúc lợi và khen thưởng...

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

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH NHÀ NƯỚC MỘT THÀNH VIÊN KHAI THÁC CÔNG TRÌNH THỦY LỢI PHÚ THỌ

2.1. Tổng quan về Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ

2.1.1. Khái quát chung về công ty

Tên doanh nghiệp: Công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ

Tên đầy đủ bằng tiếng nước ngoài: PHU THO HYDRAULIC-PROJET EXPLOITING COMPANY;

Tên viết tắt: Công ty TNHHNN MTV - KTCT Thủy lợi Phú Thọ

Trụ sở chính công ty: Tại khu 1- xã Sơn Vi - huyện Lâm Thao - tỉnh Phú Thọ

Mã số thuế: 2600297405.

Điện thoại: 0210 3825 185;

Fax: 0210 3825 185;

Vốn điều lệ của công ty: 1.572.000.000.000đồng. *(Một ngàn, năm trăm bảy mươi hai tỷ đồng chẵn)*

Lĩnh vực hoạt động của Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ chủ yếu khai thác, xử lý và cung cấp nước với mục tiêu:

- Quản lý, vận hành hệ thống thủy lợi an toàn, hiệu quả để cung cấp nguồn nước tưới, tiêu cho sản xuất nông nghiệp, công nghiệp, dân sinh kinh tế thuộc tỉnh Phú Thọ .
- Phát triển thêm các hoạt động kinh doanh tổng hợp, đúng pháp luật để phát huy hiệu quả nguồn lực hiện đang được nhà nước giao quản lý, sử dụng.

- Tăng cường công tác quản trị, điều hành doanh nghiệp; sử dụng hiệu quả vốn, tài sản, và mọi nguồn lực Nhà nước giao.

2.1.2 Ngành nghề hoạt động kinh doanh của công ty

Ngành nghề kinh doanh của Công ty tuân thủ đúng các quy định của Pháp Luật và được chủ sở hữu chấp thuận, bao gồm:

Bảng 2.1. Bảng danh mục ngành nghề kinh doanh công ty

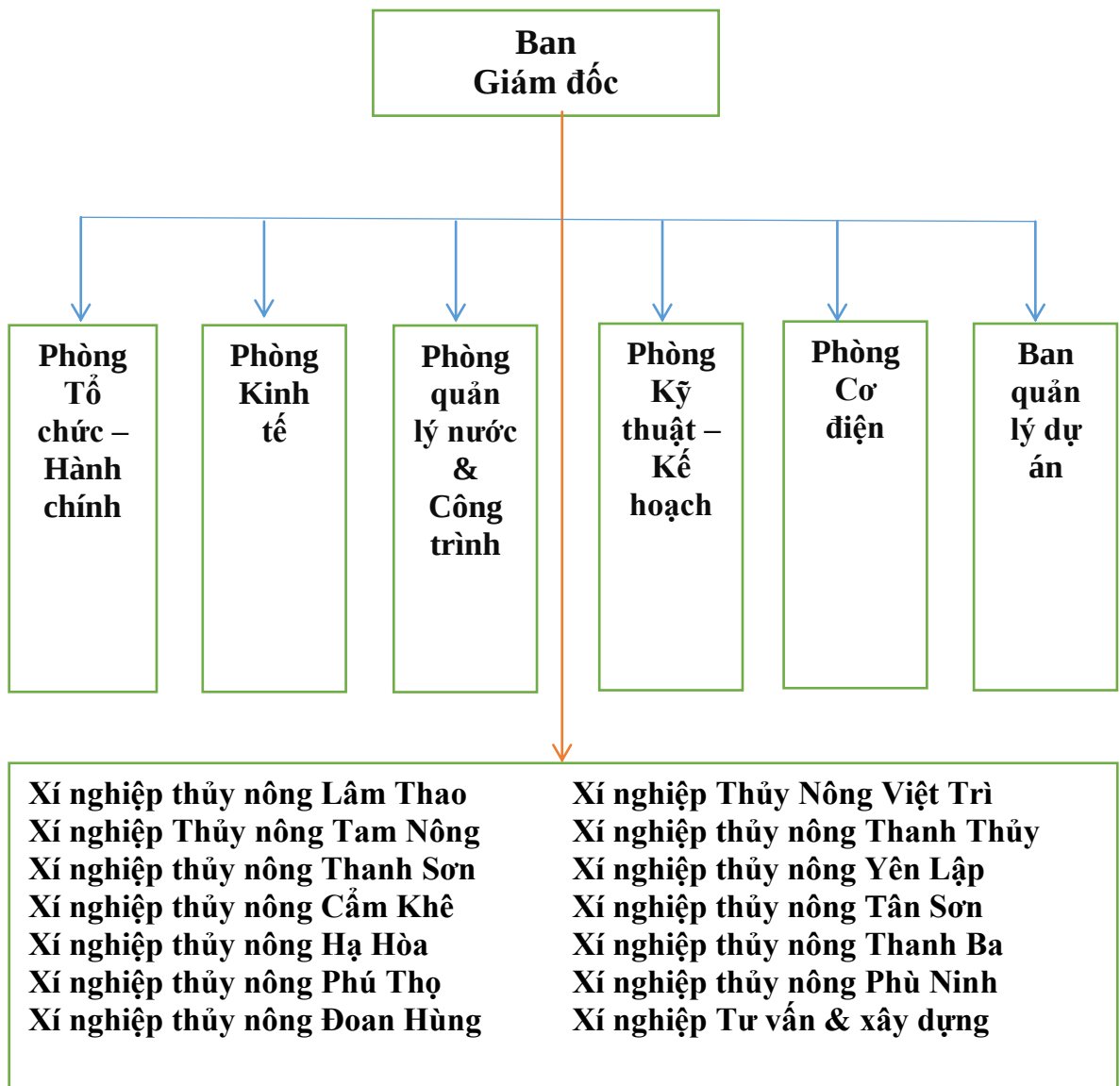
Số TT	Ngành nghề kinh doanh	Mã ngành
1	Khai thác, xử lý và cung cấp nước	3600
2	Xây dựng công trình công ích	4220
3	Hoạt động kiến trúc và tư vấn kỹ thuật có liên quan	7110
4	Xây dựng nhà các loại	4100
5	Xây dựng công trình đường sắt và đường bộ	4210
6	Xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng khác	4290
7	Lắp đặt hệ thống điện	4321
8	Lắp đặt hệ thống cấp, thoát nước, lò sưởi và điều hòa không khí	4322
9	Chuẩn bị mặt bằng	4312
10	Nuôi trồng thủy sản nội địa	0322
11	Bán buôn vật liệu, thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng	4663
12	Bán lẻ đồ ngũ kim, sơn, kính và thiết bị lắp đặt khác trong xây dựng trong các cửa hàng chuyên doanh.	4752

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

2.1.3 Sơ đồ cấu trúc bộ máy

Dưới đây là sơ đồ tổ chức bộ máy của Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ:

Hình 2.1: Cơ cấu bộ máy tổ chức Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ



(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Nhằm đáp ứng khối lượng công việc của các đơn hàng, đội ngũ lao động của Công ty liên tục được bổ sung qua các năm. Năm 2019 tổng số lao động của công ty là 420 người, năm 2020 là 482 người (tăng 62 người so với năm 2019) và số lao động đến năm 2021 là 530 người (tăng 48 người so với năm 2020)

Ban giám đốc:

Điều hành toàn bộ hoạt động của công ty theo quy định của pháp luật, thực hiện các quyền, nghĩa vụ của người đại diện chủ sở hữu trực tiếp tại công ty theo quy định của Luật quản lý, sử dụng vốn nhà nước đầu tư vào sản xuất, kinh doanh tại doanh nghiệp là người chịu trách nhiệm mọi kết quả của hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, trực tiếp ra chỉ thị cho các phòng ban thực hiện đúng nhiệm vụ của mình.

Thay đổi nội dung, phạm vi, thời gian hoạt động của công ty, bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật các chức danh thuộc thẩm quyền tổ chức và là người đại diện cho công ty trong quan hệ quốc tế, tổ tụng, tranh chấp.

Nhiệm vụ là thực hiện đúng các nghĩa vụ, trách nhiệm đối với nhân viên theo quy định của pháp luật.

Phòng Tổ chức – Hành chính:

Phòng Tổ chức – Hành chính có nhiệm vụ chuyên trách về công tác quản trị nhân lực tại công ty. Phòng hành chính nhân sự có chức năng tham mưu, giúp việc cho ban giám đốc trong công tác tổ chức cán bộ, quản trị nhân lực của tổ chức.

Tham mưu cho Giám đốc về việc sắp xếp, bố trí nhân sự, quy hoạch & phát triển cán bộ thông qua phân tích cơ cấu tổ chức, đánh giá kết quả thực hiện công việc, đánh giá năng lực nhân sự.

Quản lý đội ngũ CBCNVC và hồ sơ CBCNVC theo chế độ chính sách hiện hành.

Nghiên cứu xây dựng định mức lao động tiền lương. Lập kế hoạch lao động và tiền lương hằng năm đăng ký với cơ quan có thẩm quyền xét duyệt.

Giúp Chủ tịch- giám đốc công ty tổ chức thực hiện các chế độ về tiền lương BHXH; BHYT; BHLĐ và các chế độ khác đối với người lao động theo các quy định của pháp luật.

Cùng các phòng liên quan và các Xí nghiệp, trạm, đội nghiên cứu cải thiện điều kiện làm việc, công tác phòng hộ và an toàn lao động.

Xây dựng kế hoạch đào tạo bồi dưỡng CBCNV và tổ chức thực hiện theo kế hoạch đào tạo được duyệt

Xây dựng cơ cấu, tổ chức bộ máy, chức năng nhiệm vụ của các phòng ban, bộ phận để trình Giám đốc phê duyệt.

Phòng Kinh tế:

Thực hiện công tác thông kê, báo cáo tài chính của Công ty theo quy định

Xây dựng các định mức chi phí trình cấp có thẩm quyền xét duyệt, xây dựng phương án tài chính cho các xí nghiệp, trạm thủy nông và Xí nghiệp Tư vấn & Xây dựng trình Chủ tịch - Giám đốc Công ty phê duyệt và tổ chức thực hiện.

Tổ chức chỉ đạo mạng lưới kế toán của Công ty, hướng dẫn các đơn vị trực tiếp quản lý thực hiện các chế độ kế toán và chính sách tài chính của Nhà nước.

Giúp Chủ tịch - Giám đốc Công ty quản lý sử dụng nguồn vốn sản xuất kinh doanh và có trách nhiệm bảo toàn và gia tăng số vốn được giao.

Theo dõi chặt chẽ tình hình thu, chi sản xuất của Công ty, kịp thời nắm bắt tình hình thị trường để chỉ đạo các đơn vị trực tiếp quản lý thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch được giao; chi phí tiết kiệm, đúng chế độ chính sách Nhà nước.

Nghiên cứu đổi mới phương thức quản lý kinh tế, tăng cường quan hệ với các ngành hữu quan với hồ dùng nước để tháo gỡ những ách tắc trong công tác nghiệm thu lập thủ tục đề nghị cấp kinh phí thủy lợi theo quy định và sử dụng kinh phí sự nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Giúp Chủ tịch - giám đốc công ty trong công tác thẩm định dự toán, quyết toán, nguồn vốn các khoản thu, chi.

Làm một số công tác khác có liên quan, hoặc khi được Chủ tịch - Giám đốc Công ty phân công.

Phòng Kỹ thuật – Kế hoạch:

Được Chủ tịch - Giám đốc Công ty giao và chịu trách nhiệm trước Chủ tịch- Giám đốc Công ty về chỉ đạo thực hiện công tác kỹ thuật, định mức, chế độ xây dựng cơ bản,....

Theo dõi, bổ xung quy hoạch hệ thống công trình thủy lợi.

Thực hiện quyền giám sát kỹ thuật, tác giả theo quy định.

Thẩm định thiết kế, dự toán, nghiệm thu, các công trình xây dựng cơ bản, các công trình sửa chữa khi được Chủ tịch – giám đốc công ty giao.

Theo dõi và chỉ đạo toàn bộ công tác Khoa học - Kỹ thuật, sáng kiến cải tiến kỹ thuật của Công ty.

Giúp Ban giám đốc trong công tác tham mưu, chỉ đạo các Xí nghiệp Thủy nông, Xí nghiệp Tư vấn & Xây dựng, Xây dựng kế hoạch tháng, quý, năm và các kế hoạch của Công ty.

Xây dựng các đề án, dự án khi được Chủ tịch - Giám đốc Công ty giao

Phòng Quản lý nước & Công trình:

Lập kế hoạch tưới tiêu, kế hoạch dùng nước, dùng điện, sửa chữa thường xuyên.....từng vụ, cả năm, thông qua phòng kế hoạch tổng hợp giúp Chủ tịch – Giám đốc Công ty trình cấp trên xét duyệt và tổ chức thực hiện

theo kế hoạch được duyệt. Chỉ đạo các đơn vị trực thuộc thực hiện kế hoạch được duyệt.

Lập quy trình hệ thống trình cấp có thẩm quyền phê duyệt. Điều hành hệ thống công trình tưới tiêu theo quy trình được duyệt, theo dõi thực hiện và bổ xung quy trình

Điều hành hệ thống tưới tiêu, điều hoà phân phối nước có hiệu quả, tiết kiệm đáp ứng yêu cầu phục vụ sản xuất kịp thời vụ, phòng chống bão, lụt và đảm bảo an toàn công trình, hạn chế úng, hạn và thiệt hại do thiên tai gây ra tới mức thấp nhất.

Hàng năm và từng vụ phải sơ, tổng kết kết quả tưới tiêu phục vụ sản xuất và tưới tiêu khoa học, các biện pháp tưới tiêu có hiệu quả kinh tế như: Lấy nước phù sa, tiêu nước tự chảy, tháo nước theo kế hoạch, tiết kiệm điện năng, nguyên, nhiên liệu, vật tư, thiết bị.

Hướng dẫn và tổ chức quan trắc khí tượng, thủy văn, chất lượng nước trong hệ thống. Bố trí hợp lý mạng lưới thông tin trong hệ thống, thu thập, bảo quản và lưu trữ tốt các tài liệu về quản lý nước;

Phòng Cơ điện

Xây dựng quy trình vận hành cơ, điện của các trạm bơm thuộc hệ thống Công ty quản lý.

Hướng dẫn các đơn vị trong quản lý vận hành, sửa chữa cơ điện; công tác an toàn về điện;

Lập kế hoạch sửa chữa cơ điện từng vụ và cả năm;

Trực tiếp sử lý hoặc hướng dẫn, tổ chức sử lý các sự cố cơ điện;

Nghiên cứu cải tiến các biện pháp quản lý, quy trình vận hành cơ điện;

Theo dõi, phân tích, đề xuất các giải pháp về tiêu thụ điện của các đơn vị trực thuộc nhằm mục đích giảm thiểu chi phí đầu tư, sửa chữa và giảm chi phí điện năng tiêu thụ.

Giám sát thi công, thẩm định quyết toán sửa chữa thường xuyên các công trình cơ điện.

Ban quản lý dự án

Ban quản lý dự án do Chủ tịch Công ty ký quyết định thành lập; có chức năng thực hiện việc quản lý các dự án do Công ty được Nhà nước giao cho Công ty làm chủ đầu tư hoặc các dự án thuộc phạm vi thẩm quyền của Công ty theo các quy định của Nhà nước về Xây dựng cơ bản; bộ phận thường trực của Ban quản lý dự án là Phòng quản lý đầu thầu và thi công. Là bộ phận Thường trực Hội đồng tư vấn- giám sát thi công các công trình, dự án của Công ty.

Ngoài nhiệm vụ chủ yếu trên trong từng thời kỳ Bộ phận thường trực của Ban quản lý được Chủ tịch giám đốc Công ty phân công một số nhiệm vụ cụ thể như giúp lãnh đạo công ty theo dõi hoạt động của một số các Xí nghiệp thủy nông.

Xí nghiệp thủy nông:

Xí nghiệp thủy nông là đơn vị hạch toán phụ thuộc Công ty có con dấu riêng để giao dịch hành chính, công tác.

Xí nghiệp thủy nông được phân cấp quản lý, vận hành, khai thác toàn bộ tài sản, công trình, máy móc, thiết bị cơ điện .v.v. nằm trọn trên hệ thống công trình được phân cấp quản lý, hoặc của từng huyện, thành, thị để phục vụ cho sản xuất kinh doanh.

Các Xí nghiệp thủy nông có nhiệm vụ thực hiện các nội dung quản lý: Quản lý nước; quản lý công trình và quản lý kinh tế theo phân cấp để đạt hiệu quả kinh tế cao nhất. Chủ tịch - Giám đốc Công ty căn cứ tình hình thực tế quyết định việc giao chỉ tiêu kế hoạch hàng năm và giao khoán cho từng trạm.

Các xí nghiệp căn cứ vào hệ thống công trình được giao phân cấp quản lý để lập các kế hoạch về: Sản xuất kinh doanh, sửa chữa, nạo vét, duy tu, bảo vệ máy móc, thiết bị nhà xưởng, công trình,... theo tháng, quý, sáu tháng và cả năm trình Chủ tịch- Giám đốc Công ty phê duyệt và tổ chức thực hiện.

Xí nghiệp trực tiếp tham gia sửa chữa nhỏ, bảo dưỡng định kỳ, bảo dưỡng thường xuyên hệ thống công trình trong phạm vi được phân cấp quản lý;

Lập kế hoạch dùng nước và ký kết, thanh lý hợp đồng dùng nước theo ủy quyền của Giám đốc Công ty.

Chỉ đạo, hướng dẫn các cụm trực thuộc vận hành, bảo vệ các công trình máy móc thiết bị theo đúng quy trình, quy phạm kỹ thuật, bảo dưỡng công trình máy móc thiết bị hàng ngày và định kỳ giám sát thi công sửa chữa công trình, máy móc thiết bị.

Nghiệm thu, thanh lý hợp đồng dùng nước, tổng hợp kết quả tưới tiêu tổ chức thu phí nước thải, nước công nghiệp và các khoản phí khoán theo quy định (không để nợ đọng).

Hướng dẫn các hộ dùng nước sản xuất nông nghiệp tưới tiêu khoa học và vận hành, điều hoà phân phối nước;

Thường xuyên làm tốt công tác phòng, chống bão lụt, thiên tai.

Xí nghiệp được làm dịch vụ sản xuất kinh doanh khác ngoài công ích tự hạch toán thu chi và trích nộp lợi nhuận cho Công ty theo quy định chung.

Xí nghiệp được giao khoán thu phí nước thải, nước công nghiệp và khoán chi phí tiền lương, sửa chữa thường xuyên và thực hiện hạch toán từng phần.

2.2. Phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ

2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo nhân lực

Căn cứ vào mức đầu tư các dự án lớn, từ đó Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ sẽ xác định nhu cầu đào tạo trong thời gian tới. Các đơn vị xem xét đánh giá tình hình thực tế đội ngũ lao động của mình, qua đó thấy được số lao động, cơ cấu đội ngũ lao động và tính toán được năng suất lao động của từng loại lao động trong đơn vị.

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

Bảng 2.2: Bảng thống kê số lượng nhân sự được cử đi đào tạo

STT	Khóa học	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Thạc sỹ	2	2	1
2	Đại học tại chức	1	1	0
3	Đại học văn bằng hai	3	2	1
4	Ngoại ngữ	6	4	9
5	Chuyên môn nghiệp vụ	68	87	105
Tổng		80	96	116

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Căn cứ vào nhu cầu công việc và chiến lược quy hoạch cán bộ, Công ty đã tiến hành khảo sát, đánh giá và đưa ra nhu cầu đào tạo từng năm cho từng cấp khác nhau. Đào tạo trình độ thạc sỹ kinh tế cho 5 cán bộ quản lý cấp cao, văn bằng 2 chuyên ngành quản trị kinh doanh cho 6 cán bộ cấp trung, đào

tạo ngoại ngữ tiếng anh giao tiếp cho 19 cán bộ... thể hiện quan điểm và tầm nhìn của lãnh đạo doanh nghiệp.

Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo

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

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

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

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

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

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

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

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

Để tìm ra được nhu cầu, học viên tiến hành khảo sát nhu cầu người lao động tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ, học viên đã tiến hành điều tra bằng bảng hỏi với số phiếu phát ra 180 phiếu, trong đó thu về 165 phiếu, số phiếu hợp lệ là 160 phiếu. Thông qua khảo sát 160 phiếu đánh giá tại Công ty, Học viên thu được kết quả như sau:

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

Bảng 2.3: Tổng hợp kết quả khảo sát ý kiến về nhu cầu đào tạo tại Công ty

Câu hỏi: Anh/chị được cử đi đào tạo là do?			
TT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Được cử đi đào tạo do nhu cầu bản	52	32.50
2	Được đào tạo theo quy định chung của Công ty.	80	50.00
3	Được đào tạo do căn cứ vào kết quả thực hiện công việc.	16	10.00
4	Được đào tạo do đề xuất của cấp trên.	12	7.50
Tổng		160	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát của Học viên)

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

Bảng 2.4: Tổng hợp kết quả về xác định nhu cầu đào tạo tại Công ty

ST T	Nội dung	Mức đánh giá						Tổng cộng (%)
		1		2		3		
		Không đồng ý (người)	Tỉ lệ (%)	Bình thường (người)	Tỉ lệ (%)	Hoàn toàn đồng ý (người)	Tỉ lệ (%)	
	Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên cơ sở							

1	phân tích kết quả thực hiện công việc của nhân viên.	64	40.00	70	43.75	26	16.25	100
2	Nhu cầu đào tạo được xác định trên cơ sở tìm hiểu nguyện vọng của nhân viên.	72	45.00	59	36.88	29	18.12	100
3	Công ty lựa chọn nhu cầu đào tạo phù hợp để nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên.	57	35.62	50	31.25	53	33.13	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát của Học viên)

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

2.2.2. Thực trạng lập kế hoạch đào tạo nhân lực

2.2.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo nhân viên

Là một Công ty có quy mô khá trong ngành tại Phú Thọ, những năm gần đây, Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ đã quan tâm rất nhiều đến đào tạo trình độ, kỹ năng nghề và chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ nhân viên của Công ty nhằm trang bị cho họ những kiến thức, kỹ năng cần thiết để có thể phát huy năng lực tư duy, vận dụng sáng tạo những kiến thức đã học vào công việc cụ thể nhằm hoàn thành tốt nhất nhiệm vụ được giao. Mục tiêu chung là xây dựng đội ngũ nhân viên hợp lý về số lượng, chuẩn hóa về chất lượng, có năng lực hoàn thành nhiệm vụ được giao. Do đó, ở mỗi chương trình đào tạo, Công ty đều đặt ra những yêu cầu, mục tiêu cụ thể tương ứng với mỗi nội dung đào tạo.

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

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

Bảng 2.5: Mục tiêu đào tạo của Công ty năm 2021

Mục tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tăng cường năng lực trong lĩnh vực chuyên môn hiện tại	131	81.88
Mở rộng lĩnh vực chuyên môn đang đảm nhận	16	10.00
Chuyển sang đảm nhiệm một vị trí khác	8	5.00
Chuyển lên chức danh cao hơn	5	3.12
Tổng	160	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát của Học viên)

2.2.2.2. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Dựa vào kết quả xác định nhu cầu đào tạo, bộ phận làm công tác đào tạo của Phòng Tổ chức – Hành chính sẽ tiến hành tổng hợp, báo cáo Ban giám đốc để phê duyệt và đưa ra danh sách nhân viên tham gia đào tạo. Tùy thuộc vào từng chương trình đào tạo để đưa ra đối tượng đào tạo cho phù hợp. Việc lựa chọn đối tượng tham gia các chương trình đào tạo của Công ty chủ yếu dựa vào chức danh, năng lực làm việc và thành tích trong quá trình công tác của nhân viên. Những đối tượng được lựa chọn cho đi đào tạo cần đáp ứng đủ tiêu chuẩn năng lực mà Công ty đặt ra. Đối tượng chủ yếu được đào tạo bao gồm:

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

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

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

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

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

Việc xác định đối tượng còn chưa đảm bảo chính xác. Công ty chưa mở rộng kênh xác định đối tượng đào tạo từ bản thân nhân viên. Điều này rất quan trọng, bởi vì bản thân họ là người hiểu rõ kiến thức, kỹ năng mình đang

có là gì, mình mong muốn có thêm những kiến thức, kỹ năng gì để làm việc hiệu quả hơn.

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

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

- Đào tạo trong công việc:

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

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

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

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

Đây là hình thức đào tạo tốn kém nhưng Công ty vẫn khá quan tâm vì hình thức đào tạo này rất hiệu quả. Xây dựng được đội ngũ cán bộ kỹ thuật, cán bộ quản lý điều hành vững mạnh linh hoạt là mục tiêu đào tạo chính của

Công ty trong giai đoạn hiện nay. Công ty đã gửi những người có năng lực, có trình độ, có triển vọng đi học, đây chính là đội ngũ cán bộ chủ chốt của Công ty trong tương lai.

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

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

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

2.2.2.4. Dự tính chi phí đào tạo nhân viên

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

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

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

Nguồn 2: Một số chương trình bồi dưỡng phát sinh theo nhu cầu cá nhân, Công ty căn cứ vào từng trường hợp cụ thể để hỗ trợ nhân viên từ 50%

- 70%, phần còn lại do nhân viên tự nguyện đóng góp một phần tiền từ đó giúp nâng cao trình độ chuyên môn của cá nhân người lao động để đáp ứng yêu cầu công việc đồng thời mở ra cơ hội thăng tiến trong tương lai.

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

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

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

2.2.3. Thực trạng triển khai kế hoạch đào tạo nhân lực

Việc triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ được tổ chức theo 2 phương thức: triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp và triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực bên ngoài doanh nghiệp.

Đối với lớp mở tại Công ty, Phòng Tổ chức – Hành chính sẽ là đơn vị thực hiện trực tiếp các chương trình đào tạo: thông báo cho học viên, mời giáo viên giảng dạy, chuẩn bị địa điểm và trang thiết bị học tập, theo dõi quá trình tham gia của các học viên.

Đào tạo tại doanh nghiệp

Hình thức này chủ yếu sử dụng đối với người mới tuyển dụng của Công ty, các nhân viên mới sẽ nhanh chóng làm quen với công việc, làm quen với đồng nghiệp của mình cũng như hòa đồng được với tập thể mới. Bên cạnh đó cũng có thể áp dụng đối với khối văn phòng... khi nội dung đào tạo không cần kiến thức hệ thống mà có thể sử dụng phương thức đào tạo chỉ bảo tại chỗ, kèm cặp như: đào tạo về văn hóa doanh nghiệp, các quy định của

doanh nghiệp, người có kinh nghiệm hơn hướng dẫn người kém... Đây là hình thức xây dựng đội ngũ kế cận qua việc cấp trên và cấp dưới hiểu nhau hơn, đạt được hiệu quả cao hơn trong công việc.

Đào tạo ngoài doanh nghiệp

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

Kinh phí đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ qua các năm như sau:

Bảng 2.6: Chi phí đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty

ĐVT: Triệu đồng

Nội dung	Năm		
	2019	2020	2021
Đào tạo	210	300	430
Bồi dưỡng	100	120	130
Tổng	310	420	560

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Từ bảng trên, có thể thấy kinh phí chi cho công tác đào tạo của Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ có xu hướng ngày càng tăng: 2020 tăng 35% so 2019, năm 2021 tăng 33% so 2020, điều này thể hiện sự quan tâm của Công ty đối với công tác đào tạo nhân lực.

Đây là sự thuận lợi cho công tác đào tạo, có nghĩa rằng Công ty luôn có ý thức duy trì được nguồn lực đủ mạnh, đáp ứng được yêu cầu công việc.

2.2.4. Thực trạng đánh giá kết quả đào tạo nhân lực

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

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

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

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

Hành vi thay đổi: Việc đánh giá hành vi của học viên sẽ dựa trên phiếu đánh giá: Sau khi kết thúc chương trình đào tạo, giảng viên sẽ phát cho mỗi học viên một phiếu đánh giá về chương trình đào tạo. Nội dung đánh giá

bao gồm: Nội dung đào tạo, tài liệu đào tạo, công tác chuẩn bị và hậu cần ... đã đáp ứng được mong đợi của học viên hay chưa. *(Tham khảo phụ lục 1)*

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

Bảng dưới đây sẽ thể hiện kết quả đánh giá chất lượng nhân viên sau đào tạo tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ, giai đoạn 2020 – 2021:

Bảng 2.7: Kết quả đánh giá chất lượng nhân viên sau đào tạo giai đoạn 2020 - 2021

Khóa học	Năm 2020			Năm 2021		
	Số lượng	Đạt	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Đạt	Tỷ lệ (%)
Thiết kế công trình thân thiện	8	8	100	6	6	100
Thẩm định địa chất	15	13	87	12	12	100
Cơ học kết cấu	11	8	73	12	8	67
Kỹ thuật nền móng	8	8	100	7	5	71
Tổng	42	37	88	37	31	84

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát của Học viên)

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

Bảng 2.8: Thống kê thu nhập bình quân 1 người/tháng giai đoạn 2019 - 2021

ĐVT: đồng

Năm	2019	2020	2021
Thu nhập bình quân 1 người/ tháng	11,954,000	13,650,000	14,120,000

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ

2.3.1. Thực trạng các nhân tố bên trong

2.3.1.1. Kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ được thành lập theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 2600297405 do Cục Thuế Tỉnh Phú Thọ cấp ngày 10 tháng 09 năm 2003. Sau 19 năm hoạt động và tích lũy kinh nghiệm, công ty đã trở thành công ty hàng đầu trong lĩnh vực khai thác, xử lý và cung cấp nước cho tỉnh Phú Thọ. Lĩnh vực hoạt động của Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ chủ yếu Khai thác, xử lý và cung cấp nước với mục tiêu:

- Quản lý, vận hành hệ thống thủy lợi an toàn, hiệu quả để cung cấp nguồn nước tưới, tiêu cho sản xuất nông nghiệp, công nghiệp, dân sinh kinh tế thuộc tỉnh Phú Thọ .
- Phát triển thêm các hoạt động kinh doanh tổng hợp, đúng pháp luật để phát huy hiệu quả nguồn lực hiện đang được nhà nước giao quản lý, sử dụng.
- Tăng cường công tác quản trị, điều hành doanh nghiệp; sử dụng hiệu quả vốn, tài sản, và mọi nguồn lực Nhà nước giao

Hiện công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ có 530 nhân sự. Đội ngũ nhân sự trẻ của công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ được đánh giá là có trình độ chuyên môn vững vàng và tâm huyết với định hướng phát triển của công ty. Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ luôn chú trọng tối ưu hóa đội ngũ nhân viên, xây dựng môi trường làm việc trong sạch, thân thiện, nâng cao văn hóa doanh nghiệp tạo đề động lực và cơ hội cho mọi cán bộ nhân viên cùng phát triển.

2.3.1.2. Đặc điểm nhân lực

Tổng số lao động trong công ty có sự thay đổi, cụ thể là: năm 2019 số LĐ là 420 người, năm 2020 số LĐ là 482 người, năm 2021 số LĐ là 530 người. Số LĐ của công ty tăng dần qua 3 năm gần đây.

Bảng 2.9: Cơ cấu lao động theo bộ phận*Đơn vị tính: người*

STT	Phòng ban	Năm		
		2019	2020	2021
1	Ban giám đốc	5	5	5
2	Phòng Tổ chức - Hành chính	10	12	15
3	Phòng Kinh tế	8	11	12
4	Phòng quản lý nước & Công trình	15	16	18
5	Phòng Kỹ thuật – Kế hoạch	7	8	10
6	Phòng Cơ điện	7	9	11
7	Ban quản lý dự án	10	16	20
8	Các Xí nghiệp thủy nông	358	405	439
	Tổng số lao động	420	482	530

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Nhằm đáp ứng khối lượng công việc của các đơn hàng, đội ngũ lao động của Công ty liên tục được bổ sung qua các năm. Năm 2019 tổng số lao động của công ty là 420 người, năm 2020 là 482 người (tăng 62 người so với năm 2019) và số lao động đến năm 2021 là 530 người (tăng 48 người so với năm 2020).

Bảng 2.10. Cơ cấu lao động theo giới tính

Năm	Giới tính					
	Nữ (người)	Tỷ lệ %	Nam (người)	Tỷ lệ %	Tổng (người)	Tỷ lệ %
2019	134	31.90	286	68.10	420	100
2020	140	29.05	342	70.95	482	100
2021	160	30.19	370	69.81	530	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Qua số liệu trên cho thấy số lao động nam chiếm tỷ trọng cao hơn nhiều so với số lao động nữ. Nguyên nhân của sự biến động và chênh lệch nhiều giữa số lượng nam và nữ trong công ty là do tính chất công việc. Công ty chuyên về lĩnh vực khai thác, xử lý và cung cấp nước điều hòa, phân phối nước phục vụ sản xuất và đời sống dân sinh, quản lý, khai thác các công trình cấp nước sạch nên số lượng nam nhiều hơn do người lao động nam có sức khỏe, kinh nghiệm, trình độ, kỹ năng hơn trong lĩnh vực này. Cụ thể, số lao động nam qua các năm là năm 2019 công ty có 286 lao động nam chiếm 68.10%, năm 2020 công ty có 342 lao động nam chiếm 70.95%, năm 2021 công ty có 370 lao động nam chiếm 69.81%. Có thể thấy tổng số lao động liên tục tăng qua các năm do công ty tập trung tuyển dụng thêm người lao động để mở rộng sản xuất tương ứng với quy mô đầu tư.

Bảng 2.11. Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Năm	Độ tuổi							
	Dưới 30 tuổi	Tỷ lệ (%)	Từ 30-40 tuổi	Tỷ lệ (%)	Từ 40-50 tuổi	Tỷ lệ (%)	Trên 50 tuổi	Tỷ lệ (%)
2019	271	64.45	93	22.22	37	8.89	19	4.44
2020	318	65.98	100	20.75	37	7.68	27	5.60
2021	325	61.32	128	24.15	43	8.11	34	6.42

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Nhìn vào bảng trên ta thấy, năm 2021 số lao động có tuổi đời dưới 30 tuổi chiếm tới 61.32% điều này cho thấy công ty có lực lượng lao động trẻ chiếm tỷ trọng rất cao, đây là đội ngũ lao động trẻ, khỏe, năng động, nhiệt tình với công việc. Tuy nhiên, kinh nghiệm, tay nghề còn nhiều hạn chế. Độ tuổi trong khoảng từ 30 - 40 tuổi chiếm 24.15%, độ tuổi trung bình của lực lượng lao động trong công ty là 35 tuổi trong đó nhóm độ tuổi từ 30 tuổi đến

dưới 50 tuổi chiếm tỷ trọng cao tới 32.26%, đây chính là nhóm tuổi có nhiều kinh nghiệm trong công việc, là lực lượng nòng cốt tạo điều kiện để phát triển doanh nghiệp. Số lao động có tuổi đời trên 50 tuổi chiếm tỉ lệ thấp nhất 6.42%, ở độ tuổi này, người lao động dày dặn nhiều kinh nghiệm nhưng sức khỏe suy giảm và thiếu năng động, chủ yếu những người này là những người nắm giữ vị trí cao trong công ty.

2.3.1.3. Quan điểm của lãnh đạo về đào tạo nhân lực

Lãnh đạo Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ đã định hướng tạo đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ với những nội dung cơ bản sau:

Đào tạo nhân lực phải được xác định là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ để có thể tồn tại và phát triển thì tổ chức phải có một đội ngũ người lao động có trình độ, gắn bó lâu dài với tổ chức, để làm được điều đó thì tổ chức phải thực hiện tốt các chính sách tạo đào tạo nhân lực cho đội ngũ người lao động của mình.

Xây dựng và thực hiện các biện pháp đào tạo nhân lực không chỉ thuộc về trách nhiệm của ban lãnh đạo mà là trách nhiệm của toàn bộ các phòng, ban và của toàn thể tập thể người lao động.

Đào tạo nhân lực phải mang tính cạnh tranh, so với các tổ chức khác khác trong Tỉnh. Từ đó mới có thể giữ chân được nhân tài và thu hút thêm các lao động giỏi cho tổ chức.

Công tác tạo đào tạo nhân lực cần đặt lợi ích của người lao động lên hàng đầu, cố gắng duy trì sự công bằng trong đánh giá và đối xử.

2.3.1.4. Khả năng tài chính của tổ chức

Chi phí cho hoạt động đào tạo của công ty cũng là một trong những vấn đề được coi trọng và cần được quan tâm hơn nữa trong công ty. Công ty cũng đã đầu tư cho hoạt động đào tạo nhưng mức đầu tư hiện nay của công ty chưa thực sự cao để đem lại hiệu quả tốt nhất cho hoạt động đào tạo.

Bảng 2.12: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong giai đoạn 2019 – 2021

(Đơn vị: Tỷ đồng)

Các chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	So sánh năm 2020 so với năm 2019		So sánh năm 2021 so với năm 2020	
				Chênh lệch	Tỷ lệ (%)	Chênh lệch	Tỷ lệ (%)
1. Tổng Doanh Thu	127,457	140,255	162,549	12,798	10.04	22,294	15.90
2. Tổng Chi Phí	125,974	138,159	159,007	12,185	9.67	20,848	15.09
3. Chi phí bán hàng	15,177	15,429	17,267	0,252	1.66	1,838	11.91
4. Chi phí QLDN	20,409	26,124	35,648	5,715	28.00	9,524	36.46
5. Lợi nhuận thuần	1,483	2,096	3,542	0.613	41.34	1,446	68.99
6. LN sau thuế TNDN.	1,257	1,711	3,008	0,454	36.11	1,297	75.80

(Nguồn: Phòng Kinh tế)

Báo cáo kết quả kinh doanh của công ty trong vòng 3 năm qua cho thấy, tình hình kinh doanh của công ty có sự tăng dần qua các năm. So với năm 2019, doanh thu năm 2020 tăng 12,798 tỷ đồng tương ứng với 10.04%. Đến năm 2021 thì doanh thu của công ty tăng 22,294 tỷ đồng tương ứng với 15.9% so với năm 2020.

Cùng với sự biến động của doanh thu thì chi phí cũng tăng qua các năm. Trong năm 2021, hầu hết các khoản chi phí của công ty đều tăng lên đáng kể, riêng năm 2021 chi phí quản lý doanh nghiệp là 35,648 tỷ đồng tăng 36.46% so với năm 2020. Chi phí bán hàng năm 2021 là 1,838 tỷ đồng tăng 11.91% so với năm 2020

Do doanh thu và chi phí biến đổi nên lợi nhuận cũng có sự thay đổi mạnh mẽ. Lợi nhuận trong năm 2021 tăng lên tới 75.8% hơn nhiều so với năm 2020 là 36.11%. Sở dĩ có sự tăng trưởng mạnh trong năm 2021 như vậy là do nhu cầu của khách hàng đối với các dịch vụ quảng cáo ngày càng tăng và số lượng khách hàng mới của công ty cũng tăng lên nhiều.

Qua các số liệu trên ta có thể thấy Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ là một công ty có hoạt động kinh doanh ổn định, có sự tăng trưởng và phát triển theo từng năm. Tuy nhiên, quỹ đào tạo của công ty nhìn chung còn rất eo hẹp, chủ yếu được huy động từ nguồn quỹ đầu tư và phát triển. Công ty luôn cố gắng đầu tư cho hoạt động đào tạo, tuy nhiên do hạn chế về khả năng tài chính nên gây ra một số bất lợi nhất định. Để có kết quả tốt nhất trong việc đào tạo, doanh nghiệp cần có những khoản tài chính dành riêng cho cán bộ chuyên trách đào tạo. Để có thể tập trung chuyên môn cho nhân viên và mang lại lợi ích tốt nhất cho công ty.

Như vậy, nhìn vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ với tốc độ tăng trưởng tốt, lợi nhuận cao, doanh thu lớn là điều kiện thuận lợi để

đầu tư cho quỹ đào tạo được nhiều hơn từ đó công tác đào tạo được triển khai hiệu quả hơn.

2.3.1.5. Năng lực của bộ máy đảm nhận công tác đào tạo nhân lực

Quan điểm của Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ là rất quan tâm và chú trọng tới công tác quản trị nhân lực. Để mọi hoạt động trong sản xuất kinh doanh trong công ty có hiệu quả thì cần phải có nguồn nhân lực chất lượng cao. Do đó công ty đề ra những chính sách mới phù hợp nhằm thu hút và giữ chân nhân tài gắn bó với tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu phát triển của công ty.

Với mục tiêu chiến lược nâng cao uy tín của công ty, mở rộng thị trường, công ty sẽ phân đầu xây dựng một đội ngũ người lao động có trình độ, kỹ năng, chuyên nghiệp.

Để thực hiện nhiệm vụ này phòng Tổ chức - Hành chính đã cử một cán bộ được đào tạo về chuyên ngành Quản trị nhân sự phụ trách công việc này. Về trình độ chuyên môn như vậy là phù hợp và năng lực thực hiện công việc thì cán bộ này cũng được trưởng bộ phận đánh giá là khá tốt, có trách nhiệm trong công việc. Tuy nhiên cán bộ này còn phải kiêm nhiệm cả công việc khác như phụ trách về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp cho người lao động và hỗ trợ cán bộ tuyển dụng cho nên công tác đào tạo không được đầu tư nhiều thời gian do đó còn sơ sài và chưa khoa học.

Qua phỏng vấn cán bộ chuyên trách công tác đào tạo thì do được giao phụ trách nhiều công việc nên không đủ thời gian đầu tư cho việc lên kế hoạch đào tạo nên chủ yếu nhân viên chuyên trách này tiếp nhận nhu cầu đào tạo và danh sách đào tạo từ các phòng ban là chính, sau đó cân đối và lên kế hoạch.

Như vậy trách nhiệm chính trong việc lên kế hoạch và triển khai chương trình đào tạo là thuộc về phòng Tổ chức - Hành chính. Trưởng phòng

Tổ chức - Hành chính có trách nhiệm giám sát, đôn đốc, kiểm tra tiến độ và phê duyệt chương trình đào tạo trong thẩm quyền cho phép.

2.3.2. *Thực trạng các nhân tố bên ngoài*

2.3.2.1. *Tiến bộ khoa học kỹ thuật*

Trước sự phát triển và xâm nhập của khoa học công nghệ vào mọi lĩnh vực của đời sống kinh tế xã hội, hàng loạt vấn đề đã thay đổi trong các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và trong Công ty nói riêng như sự thay đổi về tác phong làm việc, cung cách quản lý, tính chất công việc và sự hiện đại của trang thiết bị máy móc... Để thích ứng với những thay đổi đó, không bị tụt hậu so với thời đại buộc cán bộ công nhân viên trong Công ty phải có những kiến thức, kỹ năng mới và như vậy họ phải được đào tạo và phát triển.

Nếu như trước đây các hình thức và nội dung đào tạo của Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ còn sơ sài, tỏ ra kém hiệu quả, chủ yếu là các phương pháp truyền thống dựa trên phương tiện giảng dạy lạc hậu thì nay nhờ sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật mà các hình thức và nội dung đào tạo cũng đa dạng hơn, xuất hiện thêm đào tạo về lĩnh vực công nghệ thông tin. Các buổi hội thảo, giảng dạy có thêm sự trợ giúp của các phương tiện thiết bị hiện đại như: phòng chiếu, máy chiếu slide, các chương trình máy tính... đã làm cho chất lượng và hiệu quả của chương trình đào tạo được nâng lên nhiều.

2.3.2.2. *Yếu tố văn hóa xã hội, kinh tế - chính trị*

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Những chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, quy định về trả lương làm thêm giờ... sẽ tác động đến các chính sách của tổ chức và tác động đến động lực của người lao động.

Việc thực thi luật pháp tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ càng có hiệu quả thì người lao động càng an tâm làm việc vì họ không sợ công ty bắt ép, đối xử không công bằng và người lao động cũng không thể có những đòi hỏi thái quá với người sử dụng lao động, họ sẽ càng yên tâm làm việc vì quyền lợi của họ đã được pháp luật bảo vệ. Để làm được điều này, chính phủ và các cơ quan liên ngành phải không ngừng nghiên cứu và hoàn thiện hệ thống pháp luật ngày một hiệu quả hơn.

Hiện nay, các chính sách pháp luật của Nhà nước ta đã tạo ra môi trường pháp lý thuận lợi với các văn bản pháp luật liên quan đến vấn đề lao động, sử dụng lao động. Đây là khung pháp lý quan trọng giúp cho các doanh nghiệp giải quyết tốt mối quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động, là tiền đề cho các doanh nghiệp xây dựng các tiêu chuẩn pháp lý khi hình thành, củng cố và phát triển trong đó có Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ. Các chính sách về nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ cũng phải xây dựng dựa trên cơ sở pháp luật về lao động của Nhà nước, được cụ thể trong Bộ luật lao động.

2.3.2.3. Sự phát triển của hệ thống đào tạo chuyên nghiệp của nước ta

Với đội ngũ Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ mà Công ty đang sử dụng chủ yếu là công nhân tốt nghiệp các ngành nghề xây dựng, cơ khí, vận hành máy móc thiết bị... những ngành nghề này hiện nay có rất nhiều cơ sở đào tạo có uy tín từ trước đến nay, ví dụ như đối với khối các trường đại học thì có: Trường đại học Bách khoa Hà Nội, Trường đại học Giao thông vận tải, Trường đại học Công nghiệp Hà Nội; ngoài ra còn có các trường cao đẳng và trung cấp nghề tại Hà Nội cũng giảng dạy nghề này, ví dụ như: Cao đẳng công nghiệp Hà Nội, Cao đẳng bách

khoa, Cao đẳng giao thông vận tải, trung cấp Kinh tế Kỹ thuật Hà Nội...Nhu vậy Đa Liên rất thuận lợi trong việc lựa chọn các cơ sở uy tín để có thể gửi công nhân đi đào tạo, đồng thời thuận lợi cho việc tuyển dụng được lao động có tay nghề và được đào tạo bài bản.

Hiện nay, theo số liệu thống kê của Tổng cục Thống kê – Bộ Lao động Thương Binh xã hội, đến năm 2012 cả nước có 294 trường TCCN và hơn 230 trường cao đẳng và đại học có đào tạo TCCN và hơn 700 trung tâm dạy nghề. Đối tượng xét tuyển khá đơn giản đó là đối tượng đã dự thi tốt nghiệp THPT, bỏ túc THPT nhưng chưa đủ điều kiện để được công nhận tốt nghiệp khi đăng ký dự tuyển vào TCCN, tiêu chí xét tuyển là điểm tổng kết các môn học lớp 12 hoặc điểm tổng kết các môn học ba năm học THPT, bỏ túc THPT của thí sinh là 5,0 trở lên. Như vậy tạo cơ hội lớn cho những đối tượng có nhu cầu đi học nghề. Chất lượng tại các cơ sở dạy nghề ngày càng được nâng cao. Số lượng giảng viên là tiến sỹ, thạc sỹ, kỹ sư ngày càng tăng, ngành nghề đào tạo ngày càng được mở rộng. Tuy nhiên cần phải nâng cao hơn nữa chất lượng đào tạo thông qua việc trang bị những phòng thực hành hiện đại hơn mới đáp ứng được yêu cầu công việc khi ra trường vì hiện nay khi sinh viên ra trường làm việc vẫn chưa đáp ứng được luôn công việc mà hầu hết doanh nghiệp vẫn phải đào tạo lại.

2.4. Đánh giá chung về đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ

2.4.1. Ưu điểm

Thứ nhất, quy trình đào tạo và phát triển nhân lực của công ty tương đối đầy đủ các bước như xác định nhu cầu, lập kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực, triển khai đào tạo và phát triển nhân lực và đánh giá đào tạo và phát triển nhân lực.

Thứ hai, công ty cũng đã sử dụng các hình thức đào tạo và phát triển cả

bên trong và bên ngoài doanh nghiệp cho nhân lực tùy theo từng nội dung đào tạo nhất định, số lượng nhân lực tham gia các khóa đào tạo đều đảm bảo quân số. Bằng phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn; luân phiên công việc, đào tạo và phát triển nghề nghiệp giúp cho nhân lực vừa nắm được các kiến thức nguyên lý, đồng thời cũng được trực tiếp thực hành tay nghề dưới sự hướng dẫn của các cán bộ đã có kinh nghiệm lâu năm, qua đó tăng cường vận dụng lý thuyết vào thực tiễn, nhân lực sẽ dễ nắm bắt kiến thức hơn, không quá xa rời thực tiễn.

Ba là, các nội dung đào tạo, phương pháp và hình thức đào tạo và phát triển mà công ty áp dụng dù chưa thực sự phong phú nhưng cũng đã bám sát với yêu cầu thực tế của công việc, qua đó cung cấp, trau dồi cho nhân lực những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp nhằm đáp ứng công việc hiện tại và sự phát triển nghề nghiệp trong tương lai của họ.

2.4.2. Một số hạn chế

Thứ nhất, các phương pháp đào tạo nhân lực, hình thức đào tạo và phát triển nhân lực mà công ty áp dụng chưa thực sự đa dạng, phong phú. Công ty mới chỉ áp dụng những hình thức và phương pháp đào tạo và phát triển cơ bản và truyền thống nên dễ gây nhàm chán và thụ động cho học viên.

Thứ hai, việc xác định nhu cầu đào tạo diễn ra theo kế hoạch hàng năm, xác định nhu cầu chưa được xác định một cách bài bản, việc đánh giá nhu cầu cũng không thường xuyên qua từng chương trình đào tạo cũng như dẫn đến việc xác định nhu cầu đào tạo chưa sát thực tế, phân tích công việc chưa hoàn thiện.

Thứ ba, về nội dung đào tạo và phát triển nhân lực: Mặc dù công ty đã tổ chức đào tạo chính trị - lý luận nhưng mới chỉ mang tính chất là thông báo, phổ biến. Bên cạnh đó, công ty chưa đưa phương pháp công tác vào nội dung để đào tạo nhân lực dù đây là một nội dung vô cùng quan trọng và cần thiết giúp cung cấp cho người lao động phương pháp làm việc khoa học, cách thức

làm việc tốn ít thời gian và công sức mà vẫn thu được hiệu quả cao.

Thứ tư, về triển khai công tác đào tạo nhân lực: đội ngũ giảng viên nội bộ công ty còn hạn chế nhất định về phương pháp sư phạm nên người học khó tiếp thu kiến thức, kỹ năng làm việc theo trình tự từ dễ đến khó, không theo đúng quy trình công nghệ, thời gian học tập kéo dài hơn so với kế hoạch đề ra. Trong một số trường hợp, người học còn học cả thói quen xấu của người dạy mà sẽ rất khó sửa chữa sau này. Công ty vẫn chưa có các hình thức nhằm khuyến khích, tạo động lực cho học viên trong quá trình đào tạo.

Thứ năm, công tác đánh giá chất lượng khóa đào tạo vẫn còn yếu, chưa có quy trình đánh giá và các tiêu chí đánh giá cụ thể về sự ứng dụng nội dung đào tạo nhân lực vào công việc. Hiện nay, công tác đánh giá chương trình đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty chưa được thực hiện. Đây là một trong số những hạn chế lớn trong công tác đánh giá kết quả đào tạo. Dẫn đến việc, công ty sẽ gặp khó khăn trong việc tìm ra hạn chế cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực để rút ra các bài học kinh nghiệm cho các khóa đào tạo sau.

2.4.3. Nguyên nhân hạn chế

Các chiến lược, chính sách về đào tạo của công ty chưa rõ ràng, cụ thể. Đội ngũ cán bộ chuyên trách còn chưa được đào tạo chuyên nghiệp, dựa trên tự học học và kinh nghiệm làm việc là chính.

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

Việc thành lập hội đồng đào tạo còn nhiều thiếu sót, hầu hết các đợt đào tạo của công ty không quan tâm nhiều đến vấn đề này, những người tham gia vào công tác đào tạo hầu hết là nhân viên làm lâu năm nhưng họ lại không có trình độ sư phạm, mặt khác cũng không có tiêu chuẩn hay tiêu chí nào về

hội những người được vào hội đồng đào tạo. Đây cũng là nguyên nhân làm ảnh hưởng đến công tác đào tạo tại công ty

Công tác đánh giá sau đào tạo cán bộ công nhân viên chỉ diễn ra vào cuối năm. Điều này dẫn đến việc đánh giá nhân viên sẽ không hoàn toàn chính xác. Bảng các chỉ tiêu đánh giá chủ yếu do ý kiến chủ quan của người đánh giá mà không lấy ý kiến tham khảo của số đông cán bộ trong công ty.

Trong đội ngũ cán bộ công nhân viên làm việc tại công ty mỗi một người lại có những nhận thức khác nhau về vai trò của đào tạo nguồn nhân lực nên việc đầu tư cho hoạt động này còn hạn chế.

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

Công ty chưa xây dựng được chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực dài hạn, chiến lược chưa gắn với tầm nhìn và mục tiêu của đào tạo nên công tác đào tạo không có định hướng lâu dài. Mục tiêu đào tạo chưa cụ thể nên gặp khó khăn trong việc đánh giá hiệu quả sau đào tạo.

Do hoạt động phân tích công việc của công ty còn nhiều bất cập, chưa rõ ràng, cụ thể nên việc xác định các kỹ năng cần được đào tạo chưa thực sự đầy đủ. Bản tiêu chuẩn công việc của công ty chưa phản ánh đầy đủ các yêu cầu về số lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được quy định.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH NHÀ NƯỚC MỘT THÀNH VIÊN KHAI THÁC CÔNG TRÌNH THỦY LỢI PHÚ THỌ

3.1. Phương hướng phát triển của Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ

3.1.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển nhiệm vụ giai đoạn 2020 - 2025

- **Mục tiêu phát triển**

Lĩnh vực hoạt động của Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ chủ yếu Khai thác, xử lý và cung cấp nước với mục tiêu:

Quản lý, vận hành hệ thống thủy lợi an toàn, hiệu quả để cung cấp nguồn nước tưới, tiêu cho sản xuất nông nghiệp, công nghiệp, dân sinh kinh tế thuộc tỉnh Phú Thọ .

Phát triển thêm các hoạt động kinh doanh tổng hợp, đúng pháp luật để phát huy hiệu quả nguồn lực hiện đang được nhà nước giao quản lý, sử dụng.

Tăng cường công tác quản trị, điều hành doanh nghiệp; sử dụng hiệu quả vốn, tài sản, và mọi nguồn lực Nhà nước giao.

- **Phương hướng phát triển**

Tăng năng suất lao động để đảm bảo tạo sự khác biệt cho việc cạnh tranh với các đơn vị cùng ngành.

Quy hoạch thị trường, nguồn hàng có lợi thế cho phù hợp với từng thị trường, thay thế dần các đơn hàng nhỏ lẻ, mang tính thời trang, không phù hợp với sản xuất công nghiệp, tạo cơ hội ổn định sản xuất, góp phần tăng năng suất lao động. Tiếp tục mời gọi các khách hàng mới, thị trường mới làm tiền đề để cho việc phát triển công ty.

Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác quản lý doanh nghiệp, đặc biệt là công tác điều hành từ xa và công tác giám sát nhằm tiết kiệm chi phí, tăng nguồn thu đảm bảo lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Tăng cường hơn nữa công tác đào tạo, bồi dưỡng, phát triển công nhân sản xuất, trong đó đặc biệt chú trọng công tác nâng cao chất lượng lao động sản xuất nhằm đáp ứng nhu cầu hội nhập ngày càng cao của Công ty.

Xây dựng chiến lược quản trị doanh nghiệp, quản trị tài chính phù hợp với điều kiện phát triển kinh tế xã hội và đảm bảo kinh doanh có lãi, hiệu quả sử dụng nguồn vốn.

Tăng cường công tác quản trị các nguồn thu, đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh. Tăng cường cơ chế giám sát tài chính, kiểm soát quản lý dự án chặt chẽ, tuân thủ các quy định của nhà nước về đầu tư xây dựng cơ bản.

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

3.1.2. Định hướng đào tạo nhân lực của Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ trong thời gian tới

Lãnh đạo Công ty đã định hướng tạo đào tạo nhân lực tại Công ty với những nội dung cơ bản sau:

Đào tạo nhân lực phải được xác định là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ để có thể tồn tại và phát triển thì tổ chức phải có một đội ngũ người lao động có trình độ, gắn bó lâu dài với tổ chức, để làm được điều đó thì tổ chức phải thực hiện tốt các chính sách tạo đào tạo nhân lực cho đội ngũ người lao động của mình.

Xây dựng và thực hiện các biện pháp đào tạo nhân lực không chỉ thuộc về trách nhiệm của ban lãnh đạo mà là trách nhiệm của toàn bộ các phòng, ban

và của toàn thể tập thể người lao động.

Đào tạo nhân lực phải mang tính cạnh tranh, so với các tổ chức khác khác trong Tỉnh. Từ đó mới có thể giữ chân được nhân tài và thu hút thêm các lao động giỏi cho tổ chức.

Công tác đào tạo nhân lực cần đặt lợi ích của người lao động lên hàng đầu, cố gắng duy trì sự công bằng trong đánh giá và đối xử.

Lãnh đạo công ty coi trọng yếu tố con người, coi con người là yếu tố quan trọng nhất quyết định đến sự thành công của công ty. Lãnh đạo đã có những chủ trương chiến lược, giải pháp đúng đắn tạo bước đi đột phá để xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao cho từng giai đoạn, đáp ứng yêu cầu hiện tại và lâu dài.

Công ty đã triển khai xây dựng và áp dụng các bộ quy trình, quy chế trong tuyển chọn, đánh giá chất lượng lao động, mô tả chức năng công việc cho từng vị trí, chủ động phối hợp với các trung tâm uy tín để đào tạo nguồn nhân lực.

Bên cạnh đó, Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ luôn quan tâm xây dựng môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp tạo điều kiện cho mỗi cán bộ công nhân viên tự khẳng định mình, phát huy hết khả năng của mình giúp công ty ngày một phát triển hơn nữa.

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ

3.2.1. Hoàn thiện xác định nhu cầu đào tạo nhân lực

Xác định nhu cầu đào tạo trong Công ty là một trong những bước quan trọng và mang tính chất quyết định đến toàn bộ công tác đào tạo nhân lực trong bất cứ doanh nghiệp nào. Nếu xác định nhu cầu đào tạo không chính xác thì hậu quả xảy ra sẽ rất khó khắc phục. Do đó việc xác định nhu cầu đào

tạo tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ dựa trên nhu cầu của nhân viên mà chưa đi vào xem xét yêu cầu công việc. Nguyên nhân là do công tác phân tích công việc tại Công ty chưa được tiến hành hiệu quả. Từ đó cần phải thực hiện một số vấn đề như:

Phân tích công việc để biết được yêu cầu công việc đang tuyển người cần những kỹ năng gì, cần những kiến thức và yêu cầu như thế nào. Để phân tích một cách chính xác, thì việc này cần giao cho các cán bộ chuyên trách đảm nhận và tiến hành một cách khoa học.

Việc xác định nhu cầu đào tạo phải đảm bảo cả về số lượng lẫn chất lượng. Đảm bảo số lượng cán bộ công nhân viên sau khi đào tạo có thể làm việc một cách hiệu quả. Chính vì vậy Công ty phải thực hiện tốt quá trình phân tích công việc và quá trình thực hiện công việc. Đây là bước đầu khó khăn và vất vả vì phần lớn công nhân chưa có kinh nghiệm. Vậy nên đòi hỏi cán bộ xây dựng bản phân tích công việc phải phân tích rõ ràng, chi tiết thì người đọc mới hiểu được và thực hiện đúng yêu cầu, mục tiêu đề ra

Các phòng ban và các phân xưởng phải kết hợp với nhau trong quá trình xác định nhu cầu đào tạo. Dựa trên những thông tin thu thập được để xác định nhu cầu, số lượng, kinh phí cho công tác đào tạo, để giúp Công ty có thể đưa ra các phương pháp, hình thức đào tạo phù hợp cho từng cá nhân, từng công việc cụ thể đem lại hiệu quả sau đào tạo.

Phân tích lao động sẽ giúp cho doanh nghiệp tránh được những thiệt hại trong sản xuất kinh doanh. Vì phân tích lao động sẽ kịp thời phát hiện ra những thiếu sót trong kiến thức lao động, để có kế hoạch đào tạo hợp lý. Công ty nên chú trọng vào nhu cầu và đối tượng đào tạo trong Công ty, những người nào cần đào tạo, những người nào muốn được đào tạo. Từ đó khuyến khích họ tham gia công tác đào tạo không những nâng cao trình độ cho bản

thân người lao động mà còn làm lợi cho doanh nghiệp, giúp cho doanh nghiệp đứng vững trên thị trường và có đội ngũ cán bộ lành nghề cao.

Sau khi phân tích, công ty cần lựa chọn những lao động tham gia xác định nhu cầu đào tạo nhân lực, họ phải là người hiểu biết về công việc, quá trình thực hiện công việc của người lao động. Đối tượng tham gia xác định nhu cầu đào tạo có thể là cán bộ chuyên trách công tác đào tạo nhân lực, người phụ trách trực tiếp lao động, người lao động. Việc xác định nhu cầu đào tạo cần sử dụng phương pháp phù hợp, khách quan, tránh sự ảnh hưởng của yếu tố tâm lý cá nhân gây tác động xấu tới kết quả về nhu cầu đào tạo của đơn vị.

Công ty nên thực hiện phân tích công việc trong quá trình xác định nhu cầu đào tạo, cần phải có đầy đủ các bản mô tả công việc, yêu cầu đối với người thực hiện công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc, dựa trên cơ sở đó để biết được những kiến thức, kỹ năng cần đào tạo của lao động trong tổ chức.

Bên cạnh đó, công ty cần thường xuyên kiểm tra, đánh giá tay nghề cho người lao động bằng cách tổ chức thi tay nghề cho người lao động, ví dụ lãnh đạo công ty sẽ chỉ đạo tổ chức cuộc thi tay nghề giỏi giữa các xí nghiệp may, xí nghiệp cắt hoặc thi lãnh đạo quản lý giỏi... nhằm tạo cơ hội cho các cán bộ công nhân viên trong công ty được giao lưu, học hỏi kinh nghiệm làm việc từ đồng nghiệp, tạo mối quan hệ lao động thân thiện, đoàn kết, gắn bó giữa lao động với tổ chức. Qua các cuộc thi như vậy công ty cũng có những căn cứ, cơ sở để kiểm tra năng lực, trình độ của nhân viên trong tổ chức. Từ đó xác định trình độ hiện có, so sánh với trình độ cần có trong tương lai. Kết quả đánh giá muốn có độ tin cậy cao thì cần thu thập thông tin nhu cầu đào tạo từ nhiều nguồn, không chỉ từ đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp lao động, từ bản thân lao động mà còn từ phía đồng nghiệp cùng bộ phận hoặc ở các bộ phận

liên quan. Khi đó sẽ xác định được nhu cầu đào tạo về số lượng, chất lượng một cách chính xác.

Ngoài ra, Công ty cần xây dựng kế hoạch nhân lực dựa trên mục tiêu, chiến lược, kế hoạch phát triển nhân lực. Từ đó sẽ xác định nhu cầu đào tạo cho người lao động trong Công ty. Qua quá trình xây dựng kế hoạch nhân lực, Công ty xác định kế hoạch đào tạo, sắp xếp cơ cấu ngành nghề cũng như trình độ đào tạo trong lĩnh vực nào và đào tạo trong thời gian bao lâu là phù hợp.

3.2.2. Hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ

Mặc dù trong những năm vừa qua Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ đã thực hiện công tác xây dựng kế hoạch đào tạo cho đội ngũ cán bộ nhân viên là khá tốt. Tuy nhiên, để đảm bảo cho công tác đào tạo hoạt động tốt thì cán bộ ở Văn phòng Công ty và những phòng ban có liên quan phải dựa vào nhu cầu, mục tiêu của Công ty để xây dựng chính xác kế hoạch đào tạo. Cần phải phân tích việc thực hiện công việc và việc đánh giá thực hiện công việc của cán bộ công nhân để từ đó đưa ra phương pháp đào tạo cho thích hợp.

Việc xây dựng kế hoạch đào tạo phải đảm bảo cả về số lượng và chất lượng nhân lực. Đảm bảo số lượng cán bộ công nhân viên sau khi đào tạo xong có thể làm việc một cách hiệu quả, làm đúng chuyên môn, chuyên ngành được đào tạo. Vì vậy Công ty phải thực hiện tốt quá trình phân tích công việc và quá trình thực hiện công việc. Đây là bước đầu khó khăn và vất vả, đặc biệt là đối với công tác đào tạo cán bộ quản lý, vì cán bộ quản lý đòi hỏi độ chính xác cao hơn trong công việc, đòi hỏi sự tỉ mỉ, chính xác trong từng khâu. Do đó khi kế hoạch đào tạo phải có những kỹ năng, kiến thức đào tạo, các nhiệm vụ đề ra cho cán bộ quản lý như: trình độ chuyên môn, trình độ học vấn, kinh nghiệm, khả năng lãnh đạo...

Trong quá trình xây dựng kế hoạch đào tạo, các phòng ban phải kết hợp với các phân xưởng, các nhà quản lý dựa trên những thông tin thu thập được để xác định nhu cầu, số lượng, kinh phí cho công tác đào tạo... từ đó Công ty đưa ra các phương pháp, hình thức đào tạo cho phù hợp với từng cá nhân, từng công việc cụ thể, tránh sự xáo trộn hoặc không đem lại hiệu quả sau khi đào tạo.

Công ty cần xây dựng kế hoạch nhân lực dựa trên mục tiêu, chiến lược, kế hoạch phát triển nhân lực của Công ty. Từ đó xác định nhu cầu đào tạo cho công nhân viên trong toàn Công ty. Qua quá trình xây dựng kế hoạch nhân lực, Công ty xác định nhu cầu đào tạo, sắp xếp cơ cấu ngành nghề, cũng như trình độ đào tạo trong lĩnh vực nào và trong thời gian bao lâu là phù hợp, điều đó phụ thuộc rất nhiều vào khâu xây dựng kế hoạch đào tạo, nếu xây dựng kế hoạch hợp lý thì việc triển khai thực hiện và kết quả sẽ đạt hiệu quả cao.

Công ty nên chú trọng vào nhu cầu và đối tượng đào tạo trong Công ty, những người nào muốn được đào tạo, người nào cần được đào tạo. Từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo hợp lý, nhằm nâng cao trình độ cho bản thân người lao động và làm lợi cho Công ty, giúp Công ty đứng vững trên thị trường và có đội ngũ lành nghề cao.

3.2.3. Hoàn thiện công tác xác định mục tiêu đào tạo

Việc ấn định các mục tiêu cụ thể của chương trình đào tạo cho chúng ta biết doanh nghiệp kì vọng gì ở chương trình đào tạo. Thông qua quá trình tìm hiểu, đánh giá phân tích tình hình sản xuất kinh doanh, qua đánh giá chất lượng và số lượng nguồn nhân lực mà Công ty đang quản lý, thông qua việc phân tích những nhu cầu công việc cần làm trước mắt, lâu dài. Công ty cần xác định rõ mục tiêu đào tạo là gì? Trong mục tiêu đào tạo cần nêu cụ thể nội dung của chương trình đào tạo, thời gian đào tạo, kinh phí đào tạo... Mỗi một chương trình đào tạo đều có những mục tiêu cụ thể khác nhau.

Mục tiêu đối với chương trình đào tạo giành cho đội ngũ cán bộ quản lý

Tương lai của Công ty nằm trong tay các nhà quản lý, đây là nhân quyết định sự thành bại của Công ty. Tuy vẫn là những cơ chế quản lý Nhà nước cũ nhưng có một số giám đốc có trình độ, có khả năng nhạy bén và năng động đã làm cho Công ty khởi sắc và phát triển nhanh.

Mục tiêu đối với chương trình đào tạo cho đội ngũ lao động sản xuất

Mục tiêu đào tạo là nắm vững công nghệ kỹ thuật mới, để khi Công ty có đầu tư thêm hệ thống máy móc tiên tiến hiện đại thì công nhân vẫn có thể sử dụng thành thạo những máy móc đó. Bên cạnh đó công ty cần thường xuyên đào tạo, tái đào tạo để thích ứng với các loại công nghệ, từ đó làm chủ công nghệ và tối ưu hóa chức năng tiên tiến của công nghệ.

3.2.4. Hoàn thiện công tác xác định đánh giá hiệu quả sau đào tạo

Hiệu quả của công tác đào tạo không chỉ thể hiện ở điểm số, chứng chỉ cuối khóa học, sự thay đổi năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động so với trước khi đào tạo mà còn biểu lộ qua sự thay đổi hành vi, thái độ của người lao động và thời gian thu hồi kinh phí đào tạo. Kết quả quan trọng nhất của đào tạo phải là kết quả thực hiện công việc. Kết quả này chỉ có thể đạt được khi nhân viên được đào tạo áp dụng những kiến thức đào tạo vào công việc thực tế.

Việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo nhân lực tại Công ty sau mỗi khóa đào tạo 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, dựa trên nhận xét chủ quan của người quan sát nên chưa thực sự thực hiện tốt công tác đánh giá hiệu quả sau khóa đào tạo. Vì vậy, trong thời gian tới, Công ty cần xây dựng hệ thống phản hồi thật tốt, đảm bảo tính đáng tin cậy của kết quả đánh giá.

Để việc đánh giá kết quả đào tạo chính xác, Công ty cần có thêm một số biện pháp như:

- 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 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 trong quá trình đào tạo
- Tiến hành so sánh những người được đào tạo và những người chưa được qua đào tạo để thấy được sự chênh lệch

Bên cạnh việc đánh giá hiệu quả sau đào tạo với lao động cần đánh giá hiệu quả đối với công ty. Văn phòng Công ty nên lưu giữ kết quả đánh giá thực hiện công việc, sau đó thống kê, phân tích lợi ích thu được do kết quả đó mang lại từ hiệu quả tăng lên: lợi nhuận, doanh số tăng như thế nào... Thống kê số tai nạn lao động, số sản phẩm kém chất lượng do lỗi của công nhân thiếu kiến thức, kỹ năng, đồng thời đánh giá xem nguyên nhân có phải do việc đào tạo không đạt yêu cầu. Từ đó công ty có thể so sánh với chi phí đầu tư cho đào tạo đã phù hợp với kết quả hay chưa.

Như vậy, công ty nên xây dựng chương trình đánh giá thông qua đánh giá kết quả thực hiện công việc, xem xét lại năng suất lao động, từ đó sẽ đánh giá chính xác hơn chương trình đào tạo, tìm ra mặt mạnh, yếu của quá trình đào tạo để rút kinh nghiệm cho đợt đào tạo sau.

3.2.5. Đào tạo nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác đào tạo nhân lực

Để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nhân lực thì năng lực của đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác quản trị nhân lực trong Công ty cũng cần được quan tâm

Việc chăm lo cho đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo có ý nghĩa quyết định kết quả thực hiện các mục tiêu nói chung và đào tạo cán bộ quản lý nói riêng. Kịch bản toàn đội ngũ cán bộ công tác đào tạo bao gồm những nội dung sau:

- Phân công trách nhiệm trong thực hiện công tác đào tạo từ trên xuống dưới, bố trí đủ các bộ phận chuyên trách thực hiện công tác đào tạo. Trưởng phòng sẽ là người chịu trách nhiệm trước giám đốc về kết quả công tác đào tạo theo chức năng, nhiệm vụ được giao. Các nhân viên là người chịu trách nhiệm trước trưởng phòng về các nội dung, phương thức, kế hoạch đào tạo...

- Bồi dưỡng đào tạo kiến thức, kỹ năng về công tác đào tạo cho cán bộ phụ trách và cán bộ chuyên trách làm công tác đào tạo

- Kiến thức về nghiệp vụ đào tạo đang là thử thách đối với cán bộ phụ trách làm công tác đào tạo. Do vậy, cần phải triển khai ngay càng sớm càng tốt nhằm nâng cao nghiệp vụ, kỹ năng mới về công tác đào tạo cho cán bộ

- Bên cạnh đó Công ty cần có chính sách động viên để cán bộ yên tâm hơn thực hiện công tác đào tạo

3.2.6. Tiếp tục đầu tư hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật

Việc đầu tư trang thiết bị, cơ sở vật chất kỹ thuật trong doanh nghiệp giúp tăng năng suất lao động, theo kịp thị trường và tạo điều kiện cho đội ngũ lao động được thực hành những kiến thức mình đã được đào tạo

Mặc dù đã có một số cơ sở kỹ thuật tương đối hiện đại, song hiện nay một số thiết bị lớn được trang bị đã lâu đã bị cũ và lạc hậu. Công ty phải kiểm

kê và đánh giá lại tình trạng kỹ thuật để có kế hoạch đầu tư nâng cấp, đảm bảo sự an toàn và tạo điều kiện thuận lợi cho cán bộ trong hoạt động sản xuất kinh doanh

Tăng cường một số trang thiết bị kỹ thuật phục vụ cho đào tạo lao động. Các trang thiết bị dùng trong công tác sản xuất kinh doanh cần phải được bổ sung về số lượng và đồng bộ hóa về chất lượng để giúp các cán bộ nâng cao về chất lượng sản xuất kinh doanh, tạo uy tín với khách hàng.

3.2.7. Lựa chọn giáo viên và chế độ ưu đãi đối với giáo viên

Chất lượng của công tác đào tạo nhân lực phụ thuộc rất lớn vào đội ngũ giáo viên thể hiện qua trình độ sư phạm, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, khả năng truyền đạt và trách nhiệm công việc

Một chương trình đào tạo có hiệu quả phải đem lại cho học viên đầy đủ các nội dung yêu cầu, khi kết thúc chương trình các học viên phải đạt được trình độ theo mục tiêu, yêu cầu của chương trình đã được xác định

Khi lựa chọn giảng viên đào tạo, Công ty cần chú ý những điểm sau:

- Lựa chọn giảng viên có kiến thức chuyên sâu và có khả năng sư phạm tốt, có đủ sức, tài và nhiệt tình, sẵn sàng truyền kiến thức, kinh nghiệm cho học viên

- Cho giảng viên và cán bộ công nhân viên phụ trách công tác đào tạo trao đổi trước chương trình giảng dạy trong đào tạo

- Cử lao động có tay nghề cao, có thâm niên công tác, có trách nhiệm cùng với giáo viên của trường để kiểm tra, hướng dẫn học viên. Đối với đào tạo nội bộ cần lựa chọn giáo viên là bậc 6 trở lên, có 5 năm kinh nghiệm, ý thức đạo đức kỉ luật tốt... để hướng dẫn, kèm cặp học viên trong quá trình đào tạo. Còn đối với đào tạo từ bên ngoài cần lựa chọn giáo viên đã từng sử dụng qua máy móc hiện đại để họ không chỉ giảng dạy về lý thuyết mà còn

giảng cả thực hành, có như vậy người lao động mới tin tưởng và tích cực học hỏi để tiếp thu kiến thức vận dụng vào thực tế.

- Chú ý đến chế độ khen thưởng, thù lao cho giáo viên giảng dạy. Tăng thêm khoản thù lao chi phí cho giáo viên giảng dạy nhằm bồi dưỡng thỏa đáng cho giáo viên đồng thời tạo động lực cho giáo viên dạy tốt và nhiệt tình hơn.

- Ngoài ra, trước khi tiến hành đào tạo cần dẫn giáo viên tham quan một vòng doanh nghiệp để họ hiểu hơn về thực tế làm việc của công nhân viên nhằm giúp việc giảng dạy dễ dàng hơn và sát với thực tế của doanh nghiệp hơn.

3.2.8. Các giải pháp mang tính chất điều kiện khác

3.2.8.1. Đối với người lao động

Đào tạo nhân lực hướng tới sự hoàn thiện khả năng làm việc cho lao động, giúp họ tăng năng suất chất lượng làm việc, ý thức, tư duy nghề nghiệp, tuy nhiên, tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ chưa có tính chủ động rèn luyện bản thân Do vậy trước khi xét các yếu tố tổ chức, công việc... thì cá nhân mỗi người lao động phải:

- Cần có ý thức tự rèn luyện bản thân nhằm nâng cao trình độ, tay nghề.
- Làm việc có kỉ luật, gắn bó với doanh nghiệp.
- Có ý thức xây dựng và phát triển doanh nghiệp vì có như vậy mới tăng được chất lượng cuộc sống của bản thân người lao động cũng như của gia đình họ.

Tích cực tham gia hoạt động trong doanh nghiệp nhằm tạo mối quan hệ tốt với mọi người.

3.2.8.2. Công tác tuyển mộ, tuyển chọn

Công ty phải thực hiện quá trình tuyển dụng một cách hiệu quả, bởi ngay từ giai đoạn tuyển dụng, công ty đã cần tuyển chọn, xem xét kĩ trình độ lao

động đã đáp ứng được yêu cầu công việc chưa. Nếu việc tuyển dụng đạt chất lượng tốt, công ty sẽ đỡ tốn chi phí cho đào tạo do tuyển người chưa đạt so với yêu cầu đề ra. Tuy nhiên, với sự khan hiếm lao động ngành may mặc trên thị trường thì việc thu hút những người chưa biết nghề cũng khó khăn dù công ty đã có chế độ ưu đãi. Để công tác tuyển dụng có chất lượng tốt hơn, em xin đưa ra một số giải pháp:

- Đặc thù hoạt động của Công ty với tính chất công việc yêu cầu lao động phải có sức khỏe, độ tập trung cao, vì vậy, khi tuyển dụng cần xem xét kỹ về độ tuổi, khả năng tiếp thu, sức khỏe của ứng viên.

- Cần tạo liên kết với các trường dạy nghề, giúp công ty tuyển được những người có tố chất tốt cả về đạo đức, kiến thức, tay nghề.

- Bên cạnh kích thích về mặt vật chất, để người lao động giới thiệu người khác ứng tuyển vào công ty thì cần quan tâm cải thiện môi trường làm việc cho lao động, từ đó tạo sự tin tưởng đối với người làm việc trong công ty.

3.2.8.3. *Nâng cao vai trò người quản lý*

Một trong những yêu cầu về nhân lực của ngành may mặc là đòi hỏi lượng lao động đầu vào rất lớn nhưng do mức lương thấp hơn với các ngành khác trong nền kinh tế lại làm cho lao động không gắn bó với nghề. Trên thị trường lao động hiện nay, tỉ lệ thất nghiệp không phải ít, tuy nhiên để làm được việc có chuyên môn kỹ thuật thì lại đòi hỏi cần được đào tạo.

Đầu tư cho con người là một sự đầu tư khôn ngoan để phát triển bền vững. Vì vậy, lãnh đạo công ty cần làm cho cán bộ quản lý nhận thức rõ vai trò của đào tạo đối với sự phát triển của cá nhân người lao động và của công ty. Vai trò của người quản lý chuyên trách về nhân sự rất quan trọng bởi họ phải là người thực hiện công việc như:

- Định hướng cho nhân viên.
- Đánh giá nhu cầu đào tạo và kết quả đào tạo.

- Thực hiện đào tạo tại chỗ.

- Đảm bảo sự chuyển giao từ học việc sang trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất.

Thực tế, tại công ty, sau khi đào tạo số lượng lao động mới nghỉ rất nhiều. Vì vậy, ngay khi công tác đào tạo kết thúc, người lao động hoàn toàn không có định hướng nghề nghiệp và cán bộ cũng không còn cơ hội để giúp nâng cao khả năng của họ.

Cần thực hiện tốt công tác định hướng cho người lao động ngay khi mới vào công ty, nhằm giảm đi những băn khoăn, lo lắng cho những người lao động mới về việc có quyết định gắn bó lâu dài với công ty hay không, hay về cơ hội thăng tiến trong công việc... giúp người lao động mới làm quen, hòa nhập vào các nhóm làm việc.

3.2.8.4. Xây dựng đổi mới chính sách, quy chế đào tạo và thực hiện chúng trong thực tế

Việc xây dựng và đổi mới các chính sách, qui chế đào tạo góp phần kiểm soát chặt chẽ quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho công ty, góp phần tích cực trong việc đào tạo, nâng cao chất lượng, tay nghề đội ngũ lao động trong toàn đơn vị. Ngoài ra, việc xây dựng những văn bản này thể hiện sự tự chủ, độc lập của công ty trong đào tạo nhân lực, thể hiện sự quan tâm đúng mức trong công tác đào tạo, quản lí lao động.

Các chính sách, qui chế cần thể hiện rõ:

- Đối tượng cần đào tạo là người như thế nào?

- Kinh phí hay thời gian đầu tư cho đào tạo được trợ cấp như thế nào?

- Đối với lao động đã được đi đào tạo nhưng vẫn không đáp ứng được yêu cầu công việc thì công ty sẽ xem xét chuyển hay bồi thường kinh phí đào tạo tùy mức độ.

Việc xây dựng chính sách, qui chế đào tạo nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo, giữ chân công nhân sau khi được đào tạo nhằm loại bỏ nguy cơ lãng phí kinh phí cho đào tạo, đồng thời ảnh hưởng đến uy tín của công ty trên thị trường.

KẾT LUẬN

Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học – kỹ thuật, toàn cầu hóa kinh tế thì yếu tố con người và vấn đề quản lý con người đang ngày càng được quan tâm chú trọng như là yếu tố chính quyết định sự phát triển. Nhận thức được tầm quan trọng của nhân lực đối với sự tồn tại và phát triển của công ty. Đồng thời hiểu được đào tạo nguồn nhân lực là cách tốt nhất để có thể sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực đó, Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ đã, đang và chú trọng hơn nữa đến công tác đào tạo nhân lực nhằm có được một đội ngũ lao động đủ trình độ chuyên môn, kỹ năng tay nghề cần thiết đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc và sự phát triển vững chắc của công ty trong môi trường kinh tế đầy cạnh tranh hiện nay.

Trong chương 1, luận văn đã trình bày khái quát, tổng hợp các lý luận khoa học cơ bản về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp; Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp; Nghiên cứu kinh nghiệm tạo đào tạo nhân lực đối ở một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ nói riêng.

Chương 2, Luận văn đã tiến hành nghiên cứu, phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ, chỉ ra ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân. Từ đó làm rõ các kết quả đạt được, các hạn chế và nguyên nhân hạn chế.

Chương 3, xuất phát từ các hạn chế được phân tích ở chương 2, Học viên đề xuất một số giải pháp cụ thể hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ.

Luận văn đã được thực hiện với sự nỗ lực của bản thân và sự giúp đỡ nhiệt tình của TS. Doãn Thị Mai Hương hướng dẫn. Tuy nhiên, do thời gian

nghiên cứu có giới hạn và được thực hiện trong khi Học viên vẫn phải đảm bảo hoàn thành công tác chuyên môn, nên luận văn chưa thể đề cập hết các vấn đề cần trình bày và cũng không tránh khỏi một số hạn chế. Vì vậy rất mong nhận được ý kiến đóng góp bổ sung của quý thầy, cô để luận văn được hoàn chỉnh hơn và có thể áp dụng để mang lại một phần nào lợi ích cho công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ trong thực tế sắp tới.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Kim Dung (2003), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
2. Nguyễn Trọng Cảnh (2009), “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên môn kỹ thuật trong lĩnh vực dò tìm xử lý bom mìn vật nổ sau chiến tranh ở Việt Nam”, luận án tiến sỹ, trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
3. Nguyễn Vân Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2008), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân. Hà Nội
4. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực II*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
5. Ngô Thị Minh Hằng (2008), Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các công ty nhà nước thời kỳ hội nhập, *Báo cáo khoa học*, ngày 26/09/2008. 26.
6. Bùi Tôn Hiến (2003), *Nhu cầu đào tạo nghề*, Đặc san Đào tạo nghề, Tổng cục Dạy nghề, Bộ Lao động – Thương binh & Xã hội, Hà Nội.
7. Bùi Tôn Hiến (2009), “*Nghiên cứu việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam*”, luận án tiến sỹ, Trường Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội
8. Đặng Thị Hương (2011), “*Đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế*”, luận án tiến sỹ, trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.
9. Phạm Thanh Nghị và Vũ Hồng Ngân (1998), “*Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam. Một số vấn đề và thực tiễn*”, Viện khoa học Xã hội Việt nam, Viện nghiên cứu con người.
10. Đỗ Văn Phúc (2000), *Quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp*, NXB Khoa học và kỹ thuật. Hà Nội

11. Quốc hội, *Bộ luật Lao động 2019*, Bộ luật số: 45/2019/QH14, ban hành ngày 20/11/2019.
12. Lê Quang Sơn (2009), Đào tạo công nhân kỹ thuật – Kinh nghiệm quốc tế và giải pháp cho khu kinh tế Dung Quất, *Tạp chí khoa học và Công nghệ*, Đại học Đà Nẵng – Số 2 (31). 2009.
13. Đường Vinh Sường (2014), “*Giáo dục đào tạo với phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở nước ta hiện nay*”, Tạp chí Cộng sản điện tử, ngày 4-12-2014.
14. Phạm Đức Thành; Mai Quốc Chánh (1998), *Kinh tế lao động*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
15. Ngô Tứ Thành (2008), Giải pháp nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực công nghệ thông tin và truyền thông theo mô hình đại học điện tử, *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Khoa học Xã hội và Nhân văn* 24 (2008) 54-66.
16. Phan Thanh Tâm (20.12.2000), “*Các giải pháp chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ nhu cầu CNH và HĐH Đất Nước*”, Luận văn tiến sĩ, Trường Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
17. Trần Văn Tùng (2005), *Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng lao động sản xuất tài năng*, NXB Thế giới, Hà Nội.
18. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Quản trị lao động sản xuất*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
19. Đoàn Anh Tuấn (2014), “*Nâng cao chất lượng nhân lực Tập đoàn Dầu khí quốc gia Việt Nam*” luận án tiến sĩ, trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia thành phố Hồ Chí Minh.
20. Tài liệu về Đào tạo, báo cáo nhân sự, báo cáo tài chính tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ.

Tiếng Anh

21. George Bohlander, Scott Snell (2003), *Managing Human Resources*, Thomson, United States.
22. Wallace D.Boeve (2007), *A National Study of Job Satisfaction Factors Among Faculty in Physician Assistant Education*
23. Daniel H.pink (2011) “*Drive: The Surprising Truth About What Morivates Us*”
24. ShanShan Xu (2013) “*About Enterprises' Need for Human Resources Training*” – “*Nhu cầu đào tạo nhân lực của doanh nghiệp*”
25. Shahryar Ghorbani, Aziz Sadeghi, Mohammad mahdi shaye sani (2017) “*The Importance of Developing Human Resources Training in the Organization*” - “*Tầm quan trọng của việc phát triển đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức*”
26. Sergey Roshchin (Đại học nghiên cứu quốc gia Đại học Kinh tế, Moscow, Nga) (2017) với bài viết “*Determinants of on-the-job training in enterprises: the Russian case*” - “*Các yếu tố quyết định đào tạo tại chỗ trong các doanh nghiệp*” trên Tạp chí đào tạo và phát triển châu Âu.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

PHIẾU KHẢO SÁT TẠI CÔNG TY TNHH NHÀ NƯỚC MỘT THÀNH VIÊN KHAI THÁC CÔNG TRÌNH THỦY LỢI PHÚ THỌ

Xin chào Anh/Chị!

Tôi tên là Nguyễn Hàn Hồng Hạnh, học viên lớp cao học ngành Quản trị nhân lực - Trường Đại học Lao động - Xã hội. Hiện tại, tôi đang nghiên cứu đề tài “Đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ”. Trong quá trình nghiên cứu đề tài, tôi rất cần sự giúp đỡ của anh/chị thông qua thu thập thông tin khảo sát tại phiếu điều tra này.

Phiếu điều tra này được sử dụng để hỏi ý kiến về hoạt động Đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ nhằm nâng cao hiệu quả của hoạt động này trong thời gian tới.

Những thông tin anh/chị cung cấp trong phiếu điều tra này sẽ được giữ bí mật và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu đề tài này.

Trân trọng cảm ơn anh/chị dành thời gian để trả lời phiếu điều tra này!

A. THÔNG TIN CHUNG CỦA NGƯỜI KHẢO SÁT

1. *Họ và tên:*

2. *Giới tính:* Nam/Nữ *Tuổi:*

3. *Đơn vị công tác:*

4. *Vị trí chức danh công việc hiện tại của Anh/Chị?*

.....

5. *Trình độ hiện tại của Anh/Chị?*

☐ Trung sơ cấp	☐ Cao đẳng
---------------------------------------	-----------------------------------

☐ Đại học	☐ Trên đại học
☐ Lao động phổ thông	

6. Thời gian công tác tại công ty của Anh/Chị là bao lâu?

☐ < 1 năm	☐ Từ 1 - 5 năm
☐ Từ 5 – 10 năm	☐ Trên 10 năm

B. NỘI DUNG KHẢO SÁT

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

A: Rất đồng ý;

B: Đồng ý;

C: Phân vân, không chắc chắn;

D: Không đồng ý;

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

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

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

6. Khóa học Anh (Chị) đã tham gia?

.....

.....

.....

7. Chất lượng truyền đạt của giảng viên?

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

Ngày tháng năm 2022

Xin chân thành cảm ơn Anh/Chị đã nhiệt tình giúp đỡ tôi cung cấp các thông tin trong bảng hỏi!

PHỤ LỤC 2

PHIẾU ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG KHÓA HỌC
(DÀNH CHO HỌC VIÊN ĐÁNH GIÁ)

Học viên:		Bộ phận:					
Khóa đào tạo:		Thời gian: Số buổi:					
Môn học:.....		Giảng viên:					
ST T	Nội dung đánh giá	1	2	3	4	5	Đề xuất
1	Nội dung bài giảng						
2	Nội dung hội thảo/thực hành						
3	Phong cách giảng viên						
6	Chất lượng tài liệu						
7	Thời gian đào tạo						
8	Mức độ tiếp thu của học viên						
9	Môi trường học viên của khóa học (trình độ, mức độ tham gia...)						
10	Khung cảnh giảng dạy (phòng ốc, trang thiết bị, ăn uống...)						
Tổng cộng							

Đề xuất khác của bạn:

Bạn sẽ làm gì sau khi tham gia khóa học này:

Ngày tháng năm

Người thực hiện

PHỤ LỤC 3

BẢNG ĐÁNH GIÁ SAU THỜI GIAN THỬ VIỆC
*(Áp dụng cho Nhân viên văn phòng, khối gián tiếp và
cấp quản lý)*

Họ và tên:.....Chức vụ:.....

Bộ phận:.....Ngày nhận việc:.....

Người quản lý trực tiếp:.....

Chức vụ:.....

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

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

B. CẤP QUẢN LÝ TRỰC TIẾP ĐÁNH GIÁ

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

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

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

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

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

1. Đánh giá chung:

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

2. Đề xuất:

NGÀY		CHỮ KÝ
		

D. Ý KIẾN NHÂN VIÊN ĐƯỢC ĐÁNH GIÁ

NGÀY		CHỮ KÝ
		

E. Ý KIẾN PHÒNG NHÂN SỰ

NGÀY		CHỮ KÝ
		

F. XÉT DUYỆT CỦA BAN GIÁM ĐỐC

PHỤ LỤC 4

THÔNG TIN TỔNG HỢP VỀ MẪU KHẢO SÁT

Tổng số phiếu phát ra: 200 phiếu

Tổng số phiếu thu về: 180 phiếu.

Tổng số phiếu hợp lệ: 160 phiếu.

100% đều qua các lớp đào tạo của Công ty TNHH nhà nước một thành viên Khai thác công trình thủy lợi Phú Thọ

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

Phương án	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Có	128	80%
Không	32	20%
<i>Tổng</i>	<i>160</i>	<i>100%</i>

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

TT	Nội dung	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
1	Được cử đi đào tạo do nhu cầu	52	32.5
2	Được đào tạo theo quy định chung của Công ty	80	50
3	Được đào tạo do căn cứ vào kết quả thực hiện công việc	16	10
4	Được đào tạo do đề xuất của cấp trên	12	7.5
	<i>Tổng</i>	<i>160</i>	<i>100</i>

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

Phương án	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Có rõ rệt	80	50
Có chút ít	58	36.25
Không thay đổi	22	13.75
<i>Tổng</i>	<i>160</i>	<i>100</i>

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

Mục tiêu	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Tăng cường năng lực trong lĩnh vực chuyên môn hiện tại	74	46.25
Mở rộng lĩnh vực chuyên môn đang đảm nhận	54	33.75
Chuyển sang đảm nhiệm một vị trí khác	10	6.25
Chuyển lên chức danh cao hơn	22	13.75
<i>Tổng</i>	<i>160</i>	<i>100</i>

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

Phương án	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Xuất sắc	90	56.25
Tốt	64	40

Khá	6	3.75
Trung bình	0	0
Yếu	0	0
<i>Tổng</i>	<i>160</i>	<i>100</i>

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

Phương án	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Xuất sắc	124	77.5
Tốt	32	20
Khá	4	2.5
Trung bình	0	0
Yếu	0	0
<i>Tổng</i>	<i>160</i>	<i>100</i>

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

Phương án	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Rất phù hợp	144	90
Bình thường	10	6.25
Không phù hợp	6	3.75
<i>Tổng</i>	<i>160</i>	<i>100</i>

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

Phương án	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
------------------	-----------------	-------------------

Có	128	80
Không	32	20
<i>Tổng</i>	<i>160</i>	<i>100</i>

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

Phương án	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Khóa học tập trung dài hạn	8	5
Khóa học tập trung ngắn hạn	20	12.5
Đào tạo ngắn hạn tại công ty	48	30
Đào tạo theo hình thức kèm cặp tại công ty	74	46.25
Ý kiến khác	10	6.25
<i>Tổng</i>	<i>160</i>	<i>100</i>

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

Phương án	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Chuyên môn sâu	80	50
Kỹ năng làm việc nhóm	10	6.25
Ngoại ngữ, vi tính	22	13.75
Hiểu biết pháp luật kinh doanh	4	2.5
Kỹ năng giao tiếp	22	13.75
Kỹ năng đàm phán	10	6.25
Khác	12	7.5
<i>Tổng</i>	<i>160</i>	<i>100</i>