

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**



ISO 9001:2015

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Bùi Văn Nam
Giảng viên hướng dẫn : ThS. Nguyễn Đoàn Trang

HẢI PHÒNG - 2018

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

**CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ
NAM ĐÌNH VŨ**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY
NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên : Bùi Văn Nam
Giảng viên hướng dẫn: ThS. Nguyễn Đoàn Trang**

HẢI PHÒNG - 2018

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Bùi Văn Nam

Mã SV: 1412101043

Lớp: QT1802N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực
tại Công ty cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ.

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp (về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ).
 - *Nghiên cứu, tìm hiểu các vấn đề lý luận về nguồn nhân lực, việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*
 - *Phân tích và đánh giá việc đào tạo, phát triển nguồn nhân lực tại công ty*
 - *Đưa ra giải pháp đề xuất và phương hướng phát triển.*
2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.
 - *Số lượng lao động, cơ cấu lao động theo độ tuổi, chuyên môn, ... quy mô sản xuất, cơ sở vật chất kỹ thuật, kế hoạch và quy mô đào tạo.*
 - *Thống kê các chi phí liên quan đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.*
3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công ty cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ.

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Nguyễn Đoan Trang

Học hàm, học vị: Thạc sĩ

Cơ quan công tác: Trường đại học Dân lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Nghiên cứu các vấn đề về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ.

Người hướng dẫn thứ hai:

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày tháng năm 2018

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày tháng năm 2018

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Người hướng dẫn

Bùi Văn Nam

ThS.Nguyễn Đoan Trang

Hải Phòng, ngày tháng.....năm 2018

Hiệu trưởng

GS.TS.NGƯT Trần Hữu Nghị

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP

Họ và tên giảng viên:

Đơn vị công tác:

Họ và tên sinh viên: Chuyên ngành:

Đề tài tốt nghiệp:

.....

Nội dung hướng dẫn:

1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Đánh giá chất lượng của đồ án/khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp

Được bảo vệ Không được bảo vệ Điểm hướng dẫn

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm

Giảng viên hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG I. CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC.....	3
1.1.Các khái niệm về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	3
1.2.Mục tiêu và vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	5
1.2.1.Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	5
1.2.2.Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	6
1.3.Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	7
1.3.1.Các nhân tố khách quan.....	7
1.3.2.Các nhân tố chủ quan.....	8
1.4.Các phương pháp đào tạo và phát triển.....	10
1.4.1.Các phương pháp đào tạo và phát triển trong công việc.....	10
1.4.2.Các phương pháp đào tạo ngoài công việc.....	13
1.5.Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	15
1.5.1.Xác định nhu cầu.....	15
1.5.2.Xác định mục tiêu.....	20
1.5.3.Lựa chọn đối tượng.....	20
1.5.4.Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp.....	20
1.5.5.Xác định chi phí.....	21
1.5.6.Lựa chọn và đào tạo giáo viên.....	21
1.5.7.Thiết lập quy trình đánh giá.....	22
1.5.8.Đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển:.....	23
CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NAM ĐÌNH VŨ.....	25
2.1.Giới thiệu chung về công ty.....	25
2.1.1.Khái quát quá trình hình thành và phát triển.....	25
2.1.2.Ngành nghề kinh doanh chủ yếu.....	26
2.1.3.Cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ các phòng ban của công ty.....	27
2.1.4.Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của trong các năm 2015- 2017.....	32
2.1.5.Đặc điểm kinh tế- kỹ thuật của công ty.....	36
2.2. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ.....	36
2.2.1.Cơ cấu lao động của công ty.....	40
2.2.2.Phân bổ nhân lực và sử dụng nhân lực trong công ty.....	44
2.2.3.Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nhân lực.....	44
2.3. Phân tích thực trạng đào tạo và phát triển nhân lực tại Nam Đình Vũ.....	47
2.3.1. Quy mô đào tạo qua các năm của công ty.....	47
2.3.3. Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty.....	51
2.4.Đánh giá chung về công tác đào tạo và phát triển nhân lực của công ty CP đầu tư Nam Đình Vũ.....	59
2.4.1.Thành tựu.....	62
2.4.2.Hạn chế:.....	62
2.4.3.Nguyên nhân.....	63

CHƯƠNG III: CÁC GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ NAM ĐÌNH VŨ.....	64
3.1.Định hướng về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty.....	64
3.2.Các giải pháp đề xuất nhằm hoàn thiện quy trình đào tạo nguồn nhân lực của công ty Cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ:.....	66
3.2.1.Hoàn thiện công tác k hoạch hóa nguồn nhân lực và công tác xác định nhu cầu đào tạo.	66
3.2.2.Hoàn thiện các bước trong quy trình đào tạo nguồn nhân lực.	68
3.2.3.Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc để bố trí, sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo.	74
3.2.4.Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động để duy trì (giữ chân) nguồn nhân lực chất lượng cao cho công ty.....	75
3.2.5.Một số giải pháp khác nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ.....	76
KẾT LUẬN.....	79
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	81

LỜI MỞ ĐẦU

Từ nhiều thập kỷ qua, các tổ chức kinh tế đã nhận thức được rằng: trong các yếu tố để phát triển nhanh và bền vững của doanh nghiệp, của nền kinh tế thì nguồn lực con người là yếu tố cơ bản, quan trọng nhất. Bởi lẽ con người vừa là người sáng tạo ra, vừa là người sử dụng phương tiện, phương pháp công nghệ để đạt được lợi ích kinh tế cao nhất cho xã hội, cho doanh nghiệp và cho bản thân họ. Vì vậy, vấn đề đào tạo và phát triển nhân lực đang trở thành vấn đề bức xúc của mỗi quốc gia nói chung và các doanh nghiệp nói riêng.

Phát triển con người là một trong mục tiêu quan trọng nhất để phát triển kinh tế xã hội và đó cũng là phương tiện tốt nhất để thúc đẩy sự phát triển, không chỉ trong phạm vi một quốc gia mà còn cả trên toàn thế giới. Trong mỗi tổ chức đều nhận thấy được công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là rất quan trọng nhằm thúc đẩy sự phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Bên cạnh đó công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực không chỉ đem lại nhiều lợi ích cho tổ chức mà nó còn giúp cho người lao động cập nhật các kiến thức, kỹ năng mới, áp dụng thành công các thay đổi về công nghệ, kỹ thuật. Nhờ có đào tạo và phát triển mà người lao động tránh được sự đào thải trong quá trình phát triển của tổ chức, xã hội. Và nó còn góp phần làm thoả mãn nhu cầu phát triển cho người lao động. Vì vậy để phát triển bền vững, xây dựng được một vị thế vững chắc trên thị trường, công việc được đặt lên vị trí hàng đầu là phải quan tâm đến con người – con người là cốt lõi của mọi hành động. Nếu tổ chức có nguồn nhân lực trình độ kỹ thuật cao, có ý thức trách nhiệm, có sự sáng tạo...thì tổ chức đó sẽ làm chủ được mình trong mọi biến động của thị trường. Và cũng chính nguồn nhân lực đó là sự đổi mới, sự cải tiến bằng những tiến bộ khoa học kỹ thuật tiên tiến nhằm hiện đại hóa – công nghiệp hóa quá trình sản xuất, quản lý. Một chiến lược đào tạo, phát triển hợp lý sẽ phát huy được nội lực cao nhất, phát huy được khả năng làm việc, khả năng sáng tạo của người lao động, nâng cao trách nhiệm, tăng năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.

Nhận thức được điều đó, trong quá trình thực tập tại công ty Cổ phần đầu

tư Nam Đình Vũ em đã nghiên cứu sâu vấn đề đào tạo và phát triển nhân lực của công ty và chọn đề tài “***Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ***” làm đề tài cho khóa luận tốt nghiệp, nhằm mục đích đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty và đưa ra các giải pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho công ty.

Nội dung của khóa luận của khóa luận được chia thành 3 chương:

Chương I: Cơ sở lý luận chung về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Chương II: Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ.

Chương III: Các giải pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực công ty Cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ.

Với nguồn kiến thức còn nhiều hạn hẹp, khóa luận của em không tránh khỏi có những thiếu sót. Em mong nhận được sự góp ý và giúp đỡ của thầy cô.

Em xin chân thành cảm ơn!

CHƯƠNG I. CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. Các khái niệm về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

❖ Khái niệm nguồn nhân lực.

➤ *Khái niệm nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*

Nguồn nhân lực là một khái niệm quen thuộc. Vì vậy từ lâu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đã được các nhà quản trị quan tâm. Nhiều sách, giáo trình đã đưa ra nhiều khái niệm khác nhau.

Giáo trình “Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội” của GS.TS. Bùi Văn Nhơn xuất bản năm 2006, “Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương”.

Giáo trình “Quản trị nhân lực”, đại học Kinh tế quốc dân do Ths. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân chủ biên (2004) thì khái niệm này được hiểu như sau: “Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực”.

Giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” của PGS.TS Trần Kim Dung, in năm 2011: “Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của những cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định.”

Tuy nhiên, khái niệm này chưa nêu rõ sức mạnh tiềm ẩn của nguồn nhân lực trong một tổ chức nếu họ được động viên, phối hợp tốt với nhau. Vì vậy chúng ta có thể hiểu là: Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó có sức khỏe và trình độ khác nhau, họ có thể tạo thành một sức mạnh hoàn thành tốt mục tiêu của tổ chức nếu được động viên, khuyến khích phù hợp.

➤ *Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.*

Theo quan điểm truyền thống, đào tạo được dành cho những nhân viên cấp dưới, còn phát triển để cho các nhân viên cấp cao và sự khác biệt cơ bản giữa đào tạo và phát triển thể hiện ở chỗ đào tạo chú trọng vào các kỹ năng tay chân còn phát triển chú trọng kỹ năng giao tiếp, ra quyết định,... Theo TS. Wayne,

khái niệm đào tạo và phát triển sẽ được dùng thay đổi cho nhau và đều bao gồm các chương trình được hoạch định nhằm hoàn thiện việc thực hiện công việc ở các cấp: Cá nhân, nhóm và doanh nghiệp. Vấn đề hoàn thiện thực hiện công việc sẽ kéo theo những thay đổi có thể đo lường được về kiến thức, kỹ năng, quan điểm và hành vi xã hội.

Theo Cherrington (nhà quản trị học người Newjersy), giáo dục mang tính chất chung, cung cấp cho học viên các kiến thức chung có thể sử dụng vào trong các lĩnh vực khác nhau, đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt nhằm thực hiện những công việc cụ thể, còn phát triển liên quan đến việc nâng cao khả năng trí tuệ và cảm xúc cần thiết để thực hiện các công việc tốt hơn.

Theo giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” của PGS.TS Trần Kim Dung xuất bản năm 2011 thì:

Điểm tương đồng giữa đào tạo và phát triển là chúng đều có các phương pháp tương tự, được sử dụng nhằm tác động nên quá trình học tập để nâng cao kiến thức, kỹ năng thực hành.

- **Đào tạo** là hoạt động nhằm giúp người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình. Hiểu một cách cụ thể hơn, đào tạo là một quy trình có hoạch định và tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc.

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

Trên đây là các quan điểm khác nhau về đào tạo và phát triển nhưng nhìn chung, chúng ta có thể hiểu “đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một hoạt động có tổ chức được tiến hành trong một thời gian xác định nhằm đem đến sự thay đổi về trình độ kỹ năng và thái độ của người lao động đối với công việc của họ. Việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực liên quan đến công việc, cá nhân và tổ chức. Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Thông qua việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có thể giúp cho cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp xác định rõ được nhiệm vụ, chức trách và mục tiêu công tác của bản thân, nâng cao kiến thức và kỹ năng, có được tố chất và khả năng nghiệp vụ

thích hợp để thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, tạo ra giá trị lớn nhất cho doanh nghiệp cùng với sự vươn lên của bản thân.”

Bảng 1.1: So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

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

1.2.Mục tiêu và vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

1.2.1.Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Theo giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” của PGS.TS Trần Kim Dung thì mục tiêu của đào tạo và phát triển của nguồn nhân lực trong tổ chức là:

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn mẫu, hoặc khi nhận công việc mới.

- Cập nhập các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật trong doanh nghiệp.

- Tránh tình trạng quản lý lỗi thời. Các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý sao cho phù hợp với những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh.

- Giải quyết các vấn đề tổ chức. Đào tạo và phát triển có thể giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân và công đoàn với các nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.

- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới. Nhân viên mới thường gặp nhiều khó khăn, bỡ ngỡ trong những ngày đầu làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp, các chương trình định hướng công việc đối với nhân viên mới sẽ giúp họ

mau chóng thích ứng với môi trường làm việc mới của doanh nghiệp.

- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được những thành tích tốt hơn, muốn được trao nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có cơ hội thăng tiến hơn.

1.2.2. Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn được coi là một nội dung quan trọng trong chính sách quản trị nhân lực của tổ chức. Bởi nó có vai trò quan trọng đối với sự phát triển của cá nhân người lao động và tổ chức.

➤ Đối với tổ chức:

- Trước hết đào tạo giúp người lao động nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc được giao. Nhờ đó giá thành sản phẩm sẽ hạ, khả năng bán hàng hóa và dịch vụ sẽ tốt hơn, thị trường tiêu thụ sản phẩm sẽ được mở rộng và tổ chức có nhiều cơ hội để nâng cao lợi nhuận.

- Hơn nữa thông qua đào tạo khả năng tự tiến hành công việc một cách độc lập và tự giác của người lao động sẽ tăng, tổ chức giảm được chi phí lao động cho việc giám sát quá trình làm việc của người lao động.

- Nhờ có đào tạo tổ chức sẽ duy trì và nâng cao được chất lượng nguồn nhân lực của mình, sẽ có đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao. Điều đó giúp tổ chức nâng cao tính ổn định và tính năng động trong các hoạt động của mình, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc áp dụng khoa học kỹ thuật và quản lý trong hoạt động của tổ chức.

- Cuối cùng nhờ hoạt động đào tạo tổ chức có thể tạo ra được đội ngũ nhân viên giỏi, duy trì được đội ngũ nhân viên đó và thu hút được nhân viên giỏi đến với tổ chức nhờ đó có thể tạo lập và nâng cao lợi thế cạnh tranh. Đồng thời hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp tổ chức chuẩn bị đội ngũ cán bộ, chuyên môn kế cận. Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có những kỹ năng cần thiết để đảm nhiệm những vị trí trống.

➤ Đối với người lao động:

- Khi hiệu quả lao động của người lao động tăng và doanh nghiệp có doanh thu cao thì kéo theo thù lao của người lao động cũng tăng lên.

- Nhờ có hoạt động đào tạo mà mức độ hài lòng của người lao động đối với công việc cũng tăng, người lao động sẽ gắn bó hơn với tổ chức.

- Thông qua đào tạo người lao động có tính chuyên nghiệp cao hơn, các nhu cầu và nguyện vọng của họ sẽ đáp ứng tốt hơn. Nói cách khác đào tạo đóng vai trò quan trọng trong việc tạo “thương hiệu cá nhân” cho người lao động, giúp cho họ có chỗ đứng và vị thế vững chắc trên thị trường lao động với mức giá công lao động cao.

- Đồng thời cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng được các máy móc, thiết bị hiện đại trong doanh nghiệp; giúp người lao động có cách nhìn, tư duy mới về công việc, và phát huy tính sáng tạo của người lao động.

1.3.Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1.Các nhân tố khách quan

- Xu hướng và tình hình phát triển của nền kinh tế

Nếu như nền kinh tế phát triển với xu hướng phát triển trình độ công nghệ cao và có xu thế hội nhập với nền kinh tế quốc tế thì hoạt động đào tạo cũng bị chi phối. Bởi khi xu thế thị trường thay đổi thì kế hoạch đào tạo của doanh nghiệp cũng cần có sự thay đổi cho phù hợp.

➤ *Sự thay đổi của môi trường văn hóa xã hội*

Là yếu tố có ảnh hưởng gián tiếp đến hoạt động đào tạo của doanh nghiệp. Những sự thay đổi về xã hội; sự phát triển mạnh mẽ của các doanh nghiệp khác, nhất là các đối thủ cạnh tranh; sự đòi hỏi ngày càng cao của người lao động luôn là nhân tố thúc đẩy doanh nghiệp phải có công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có hiệu quả.

➤ *Sự phát triển của khoa học công nghệ*

Khoa học công nghệ là nhân tố ảnh hưởng tới sự thành công của tổ chức. Trong kinh doanh khoa học công nghệ là bước đệm làm nên thương hiệu của tổ chức. Khoa học công nghệ có thể làm thay đổi cuộc sống con người. Ngày nay, với sự phát triển của loài người, ngày càng nhiều phát minh khoa học công nghệ

được nghiên cứu và ứng dụng vào cuộc sống và hoạt động sản xuất kinh doanh. Thì người lao động luôn cần được cập nhật các tiến bộ khoa học công nghệ thông qua hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

➤ **Thị trường lao động**

Thị trường lao động phát triển thì người chủ doanh nghiệp dễ dàng tìm kiếm được người lao động có trình độ, kỹ năng đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, người lao động cũng dễ dàng tìm kiếm việc làm phù hợp với năng lực và sở trường của mình. Sự phát triển của hệ thống thông tin thị trường lao động, của trung tâm giới thiệu việc làm sẽ là cầu nối tốt giữa người sử dụng lao động và người lao động. Mối quan hệ giữa cung và cầu lao động sẽ ảnh hưởng đến mức tiền công trả cho người lao động.

1.3.2. Các nhân tố chủ quan

- *Những chiến lược nguồn nhân lực của công ty*

Chiến lược nguồn nhân lực của công ty ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực qua các tiêu chí như: Nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai: bao gồm số lượng, chất lượng, kỹ năng công việc, trình độ...; những yêu cầu đặt ra khi tuyển mới nhân viên... Những kế hoạch nguồn nhân lực này đòi hỏi công tác đào tạo và phát triển phải phù hợp để đáp ứng được yêu cầu công việc, yêu cầu về khả năng thích hợp của nhân viên. Mặt khác nó hướng nhà quản trị tới một cái đích nào đó cần đạt được.

- *Kế hoạch phát triển kinh doanh của công ty*

Đây là nhân tố quyết định đến công tác đào tạo và phát triển nhân lực của công ty. Đội ngũ nhân viên chính là nhân tố chính biến kế hoạch kinh doanh của công ty thành công vì thế tùy vào kế hoạch kinh doanh của mình mà doanh nghiệp có kế hoạch đào tạo nhân viên cho hợp lý. Doanh nghiệp muốn đạt kết quả kinh doanh tốt cần chú trọng đến yếu tố con người. Doanh nghiệp nên coi công tác đào tạo là một hoạt động đầu tư chứ không phải là chi phí.

- *Nguyện vọng, yêu cầu, đòi hỏi của nhân viên trong doanh nghiệp*

Theo nhà tâm lý học người Mỹ Abraham Maslow (1908 – 1970), nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất tới nhu cầu cao nhất. Khi một nhóm nhu cầu được thỏa mãn thì sẽ xuất hiện nhu cầu khác. Tháp nhu cầu của Maslow đã chỉ ra nhu cầu của con người có 5 cấp bậc khác nhau:

Nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện. Bậc nhu cầu cao nhất là con người là nhu cầu tự hoàn thiện bản thân mình. Muốn bản thân hoàn thiện chỉ có cách duy nhất là học hỏi và trau dồi kiến thức cho bản thân. Mỗi người sẽ muốn hoàn thiện bản thân ở những góc độ khác nhau. Vì thế việc tìm hiểu tâm tư nguyện vọng của người lao động trước khi đào tạo là rất quan trọng. Nó giúp doanh nghiệp không lãng phí tiền của mà lại còn hiệu quả. Nhu cầu đào tạo là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực; là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo. Nhu cầu này còn thể hiện sự khát vọng và nỗ lực để thực hiện một công việc nào đó theo sở thích và chỉ khi công việc đó được thực hiện thì họ mới cảm thấy hài lòng. Do đó để giúp người lao động đạt được những gì mình mong muốn thì hoạt động đào tạo và phát triển là cần thiết.

- Các quyết định của nhà quản trị

Quyết định của nhà quản trị có ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động đào tạo và phát triển ở doanh nghiệp. Nhà quản trị có quyền quyết định có thực hiện việc đào tạo hay không. Quyết định của nhà quản trị sẽ ảnh hưởng đến thành bại của doanh nghiệp, vì thế là nhà quản trị cần phải có cái nhìn sắc bén để đánh giá, nhận định tình hình thực tế của doanh nghiệp hiện tại và tương lai để có những quyết định đúng đắn nhất. Nếu nhà quản trị không quan tâm đến công tác đào tạo thì hoạt động đào tạo của công ty sẽ rất yếu và ngược lại nếu nhà quản trị đánh giá việc đào tạo là quan trọng thì hoạt động đào tạo ắt sẽ được quan tâm đầu tư.

- Nguồn chi phí dành cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Cũng như mọi công tác khác, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp cũng cần phải có chi phí để thực hiện công việc. Nguồn chi phí dồi dào sẽ giúp cho hoạt động đào tạo được tổ chức bài bản hơn, quy mô cũng như chất lượng tốt hơn, mọi công việc đều suôn sẻ. Ngược lại nếu không có kinh phí nhiều thì hoạt động đào tạo sẽ gặp nhiều khó khăn. Kinh phí cho hoạt động đào tạo phụ thuộc vào nguồn tài chính của tổ chức và phụ thuộc vào quan điểm của nhà quản trị.

- Do yêu cầu công việc

Khi tổ chức ứng dụng những khoa học kỹ thuật mới nhất mà người lao

động chưa được biết đến thì hoạt động đào tạo lúc đó là rất cần thiết. Hoặc do yêu cầu công việc người lao động cần đảm nhiệm công tác mới, vị trí mới thì việc đào tạo cho người lao động có đủ kỹ năng và kiến thức để thực hiện công việc mới là rất quan trọng.

- Bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực

Việc tổ chức bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực là rất khác nhau tùy theo qui mô công ty. Đối với doanh nghiệp nhỏ dưới 10 lao động thường người chủ doanh nghiệp kiêm nhiệm công tác nguồn nhân lực, những trường hợp này nhận thức của chủ doanh nghiệp về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân là rất quan trọng trong việc thực hiện các hoạt động này. Các doanh nghiệp có qui mô lao động lớn hơn thì tùy theo qui mô mà có một người hoặc bộ phận chuyên trách tổ chức nhân sự và nguồn nhân lực. Họ cần thực hiện chức năng về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như sau: thứ nhất là quản lý quá trình học tập có tính tổ chức và quản lý hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc; thứ hai là trách nhiệm quản lý: lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, giám sát, đánh giá hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; thứ 3 là trách nhiệm chiến lược trong việc lập kế hoạch dài hạn cho hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

1.4.Các phương pháp đào tạo và phát triển

Căn cứ vào đối tượng đào tạo, phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có thể chia thành: 2 loại, phương pháp đào tạo và phát triển trong công việc và phương pháp đào tạo ngoài công việc.

1.4.1.Các phương pháp đào tạo và phát triển trong công việc

➤ ***Phương pháp dạy kèm***

Đây là một phương pháp đào tạo tại chỗ để phát triển cấp quản lý trên cơ sở một kèm một. Một số doanh nghiệp lập ra các chức vụ trợ lý cũng nhằm mục đích này. Cá nhân được cử giữ chức vụ này trở thành người học và theo sát cấp trên của mình. Ngoài cơ hội quan sát, cấp dưới này cũng được chỉ định một số công việc liên quan đòi hỏi các kỹ năng làm quyết định. Để đạt được kết quả, các cấp quản lý dạy kèm này phải có một kiến thức toàn diện về công việc liên hệ với các mục tiêu của doanh nghiệp. Họ phải là những người mong muốn chia sẻ thông tin với cấp dưới và sẵn sàng mất thời gian đáng kể thực hiện công việc này. Mỗi quan hệ phải dựa trên lòng tin tưởng lẫn nhau.

➤ ***Phương pháp các trò chơi kinh doanh***

Các trò chơi kinh doanh hay còn được gọi là các trò chơi quản trị là sự mô phỏng các tình huống kinh doanh hiện hành. Các cuộc mô phỏng này cố gắng lập lại các yếu tố được học dựa theo một tình huống đặc biệt nào đó. Thường các trò chơi kinh doanh này bao gồm hai hay nhiều tổ chức đang đang cạnh tranh nhau trong một thị trường sản phẩm nào đó. Những người tham dự sẽ thử các vai tổng giám đốc, kiểm toán viên và phó tổng giám đốc phụ trách marketing. Họ đưa ra các quyết định chịu ảnh hưởng đến các loại giá cả, khối lượng sản phẩm hay sản lượng và mức tồn kho. Kết quả của các quyết định này được một chương trình máy tính xử lý. Các tham dự viên có thể thấy ngay các quyết định của họ ảnh hưởng đến các nhóm khác nhau như thế nào.

➤ ***Phương pháp thực tập sinh***

Chương trình thực tập sinh là một phương pháp theo đó các sinh viên đại học dành thời gian đi học tại lớp và làm việc tại một cơ quan, xí nghiệp nào đó. Theo quan điểm của các nhà quản trị, chương trình thực tập sinh là một phương tiện rất tốt để quan sát một nhân viên có tiềm năng trong lúc làm việc. Đây là dịp cấp quản trị có nhiều thông tin để biết ứng cử viên nhiều hơn là các cuộc phỏng vấn tuyển dụng. Từ các thông tin này, nhà quản trị có quyết định tuyển lựa và sắp xếp sinh viên đó làm việc tại công ty chính xác hơn là sau này sinh viên đó xin việc và phải qua các cuộc trắc nghiệm, phỏng vấn.

➤ ***Phương pháp luân phiên công việc***

Luân phiên công tác hay công việc là phương pháp chuyển công nhân viên hoặc cấp quản lý từ công tác này sang công tác khác nhằm mục đích cung cấp cho họ những kinh nghiệm rộng hơn. Ngoài mục đích nêu trên đây, phương pháp này còn tạo sự hứng thú cho cán bộ, công nhân viên thay đổi công việc thay và quá nhàm chán một công việc suốt đời. Ngoài ra nó còn giúp cho cán bộ công nhân viên trở thành người đa năng, đa dạng để đối phó với mọi tình huống xảy ra.

➤ ***Phương pháp giảng dạy theo chỉ dẫn***

Giảng dạy theo chỉ dẫn hay còn được gọi là học theo từng chương trình là một phương pháp khá xa lạ đối với người Việt Nam. Theo phương pháp này thì

công cụ giảng dạy là một cuốn sách giáo khoa, hoặc là một loại máy móc nào đó. Phương pháp này luôn gồm có 3 chức năng sau đây:

- Đưa ra các câu hỏi, các sự kiện hoặc các vấn đề cho học viên.
- Cho phép học viên trả lời.
- Thông tin phản hồi xuất hiện sau khi học viên trả lời.

Đây là một phương pháp giảng dạy không cần sự can thiệp của giảng viên. Học viên đọc một đoạn sách, hay xem hoặc nghe một đoạn trong máy, sau đó trả lời ngay các câu hỏi. Sau khi trả lời, học viên nhận được thông tin phản hồi ngay trong sách hoặc trong các phương tiện máy móc. Nếu trả lời đúng, học viên học tiếp chương trình kế tiếp. Nếu trả lời sai, học viên tiếp tục làm lại.

➤ ***Đào tạo tại chỗ***

Đào tạo tại chỗ hay đào tạo ngay trong lúc làm việc không xa lạ gì ở Việt Nam mà chúng ta thường gọi là “kèm cặp”. Công nhân được phân công làm chung với một người thợ có kinh nghiệm hơn. Công nhân này vừa học vừa làm bằng cách quan sát, nghe những lời chỉ dẫn, làm theo. Phương pháp này chỉ có kết quả nếu hội đủ 3 điều kiện:

- Phương pháp này đòi hỏi nỗ lực của cấp trên lẫn cấp dưới.
- Cấp trên chịu trách nhiệm tạo một bầu không khí tin tưởng.
- Cấp trên phải là một người biết lắng nghe.

➤ ***Phương pháp đào tạo học nghề***

Đây là một phương pháp phối hợp giữa lớp học lý thuyết với phương pháp đào tạo tại chỗ nêu ở trên. Phương pháp này chủ yếu áp dụng với các nghề thủ công hoặc các nghề cần phải khéo tay, khéo chân như thợ nề, thợ điện, thợ cơ khí... Thời gian huấn luyện có thể từ 1- 6 năm tùy theo từng loại nghề. Thông thường tại các nước tiên tiến, học viên được nhận tiền lương bằng một nửa công nhân chính thức và sau đó được nhân lên 95% vào lúc gần kết thúc thời gian học nghề. Huấn luyện viên thường là các công nhân có tay nghề cao, đặc biệt là công nhân giỏi đã về hưu

➤ ***Phương pháp đào tạo xa nơi làm việc.***

Phương pháp này gần giống như phương pháp sử dụng dụng cụ mô phỏng

nhưng khác ở chỗ các dụng cụ gần như giống hệt máy móc tại nơi sản xuất. Máy móc thiết bị thường đặt ở hành lang hay tại một phòng riêng biệt cách xa nơi làm việc. Ưu điểm của phương pháp này so với phương pháp đào tạo tại chỗ là công nhân học việc không làm gián đoạn hay trì trệ dây chuyền sản xuất. Nhưng phương pháp này cũng có những nhược điểm là những loại máy móc mà công nhân mới học việc đứng máy có thể gây ra nguy hiểm tới tính mạng hoặc phá huỷ cơ sở vật chất. Thông thường các huấn luyện viên là các công nhân dày dặn kinh nghiệm, đặc biệt là các công nhân có tay nghề cao đã về hưu được mời ở lại làm huấn luyện.

1.4.2. Các phương pháp đào tạo ngoài công việc

➤ *Phương pháp sử dụng dụng cụ mô phỏng*

Các dụng cụ mô phỏng là các loại dụng cụ thuộc mọi loại mô phỏng giống hệt như trong thực tế. Dụng cụ có thể đơn giản là các mô hình giấy cho tới các dụng cụ được máy tính hoá. Các chuyên viên được đào tạo và phát triển thường chuẩn bị các cuộc bán hàng, các thiết bị máy móc để học viên học tập. Phương pháp này tuy không có ưu điểm hơn phương pháp đào tạo tại chỗ nhưng trong một vài trường hợp nó có ưu điểm hơn vì bớt tốn kém và bớt nguy hiểm. Phương pháp này chủ yếu áp dụng cho các nghề mang tính chất phức tạp và nguy hiểm.

➤ *Phương pháp hội thảo*

Các cuộc hội thảo thường được tổ chức nhằm nâng cao khả năng thủ lĩnh, khả năng giao tiếp, khả năng sắp xếp đặt mục tiêu, khả năng kích thích, động viên nhân viên, khả năng ra quyết định, v.v... Đề tài của hội thảo thường được chọn từ những vấn đề mà mọi người quan tâm nhiều nhất nhằm giúp nâng cao năng lực của nhân viên đồng thời có được các giải pháp cho các vấn đề mà công ty đang mắc phải.

➤ *Phương pháp giảng dạy nhờ máy tính hỗ trợ*

Giảng dạy nhờ máy tính hỗ trợ hiện nay rất thịnh hành ở các nước phát triển. Phương pháp này là một sự triển khai rộng của phương pháp dạy theo chỉ dẫn ở trên. Học viên học ngay trên máy vi tính và được giải đáp ngay trên máy vi tính. Phần mềm của hãng Microsoft hiện nay có nhiều chương trình loại này. Máy sẽ trả lời mọi thắc mắc của người sử dụng cũng như kiểm tra kiến thức của

người sử dụng để xem người sử dụng còn kiến thức nào, cần tham khảo thêm tài liệu gì. Nhược điểm của phương pháp này là quá tốn kém. Bởi vì, để xây dựng một chương trình đào tạo phải mất khoảng 200 giờ soạn giáo trình trên máy vi tính để phục vụ cho một giờ học của học viên. Nhưng nếu có nhiều học viên và nhiều khoá học thì chi phí này có thể sử dụng một cách có hiệu quả.

➤ ***Các bài thuyết trình trong lớp***

Các bài thuyết trình trong lớp hay trong hội trường cũng trang bị nhiều kiến thức cho các cấp quản lý. Tuy nhiên, phương pháp này chỉ thích hợp khi thuyết trình viên cung cấp nhiều thông tin mới, khi lớp học có ít người dự để mọi người đều được thảo luận. Vai trò của giảng viên rất quan trọng. Ngoài ra, các bài thuyết trình cần được hỗ trợ bằng các phương tiện nghe nhìn.

➤ ***Phương pháp bài tập tình huống***

Phương pháp bài tập tình huống là phương pháp nghiên cứu những trường hợp điển hình. Đây cũng là một phương pháp đào tạo sử dụng các vấn đề kinh doanh nan giải đã được mô phỏng theo thực tế để cho sinh viên giải quyết. Từng cá nhân sẽ nghiên cứu kỹ các thông tin có sẵn và đưa ra các quyết định. Phương pháp này áp dụng trong lớp học có một giảng viên đóng vai trò chỉ đạo sinh hoạt.

➤ ***Phương pháp hội nghị***

Phương pháp hội nghị hay còn được gọi là phương pháp thảo luận là phương pháp huấn luyện được sử dụng rộng rãi, trong đó, các thành viên có chung một mục đích thảo luận và cố gắng giải quyết vấn đề. Thông thường, người điều khiển là một cấp quản trị nào đó. Người này có nhiệm vụ là giữ cho cuộc thảo luận trôi chảy và tránh để cho một vài người nào đó ra ngoài đề. Khi thảo luận, người này lắng nghe và cho phép các thành viên phát biểu giải quyết vấn đề. Khi họ không giải quyết được vấn đề thì người này sẽ đóng vai trò như một người điều khiển sinh hoạt học tập. Ưu điểm của phương pháp này là các thành viên tham gia không nhận thấy mình đang được huấn luyện. Họ đang giải quyết vấn đề khó khăn trong các hoạt động hàng ngày của họ.

➤ **Phương pháp mô hình ứng xử**

Đây là phương pháp sử dụng các băng video được soạn thảo đặc biệt để minh họa xem các nhà quản trị đã xử lý như thế nào trong các tình huống khác nhau và để phát triển các kỹ năng giao tiếp. Các học viên học tập bằng cách quan sát các hoạt động của mô hình đó. Chẳng hạn như trong băng mô tả của một kiểm soát viên nào đó đóng vai trò kỷ luật một nhân viên đã báo cáo trễ. Bởi vì các tình huống trên băng video là những điển hình các khó khăn của xí nghiệp, cho nên các thành viên có thể liên hệ với thái độ ứng xử đối với công việc của mình. Đặc tính quan trọng nhất của các nhà quản trị đạt được thành tích cáo là họ đặt các tiêu chuẩn cho chính họ và cho người khác. Đây là điểm mấu chốt của mô hình ứng xử. Mặc dù đây là phương pháp tương đối mới, nhưng hiện nay nó thể hiện một khả năng đào tạo và phát triển rất suât sắc.

1.5. Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

1.5.1. Xác định nhu cầu.

Theo PGS.TS Trần Kim Dung trong sách “Quản trị nguồn nhân lực” xuất bản năm 2011 thì xác định nhu cầu đào tạo gồm: phân tích nhu cầu đào tạo, xác định nhu cầu đào tạo công nhân kỹ thuật, xác định nhu cầu tuyển sinh đào tạo công nhân kỹ thuật.

➤ **Phân tích nhu cầu**

Đào tạo thường được sử dụng nhằm nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc cho nhân viên trong tổ chức, doanh nghiệp. Các nhà lãnh đạo nên lưu ý là các nguyên nhân dẫn đến năng suất và hiệu quả làm việc thấp rất đa dạng: năng lực nhân viên yếu kém; không có hệ thống kích thích nhân viên; cách tổ chức kém; nhân viên không biết các yêu cầu, tiêu chuẩn mẫu trong các công việc; v.v... Nhu cầu đào tạo thường đặt ra khi nhân viên không có đủ kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Để xác định chính xác nhu cầu đào tạo cần thực hiện các nghiên cứu:

- + Doanh nghiệp thực hiện các mục tiêu ở mức độ như thế nào (phân tích doanh nghiệp)?
- + Đội ngũ lao động cần có những kỹ năng gì để thực hiện tốt công việc (phân tích tác nghiệp)?
- + Điểm mạnh và điểm yếu của đội ngũ lao động doanh nghiệp là gì (phân tích

nhân viên)? Trong đó được hiểu như sau:

- *Phân tích doanh nghiệp.*

Phân tích doanh nghiệp cần đánh giá được các chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, nhân viên và môi trường tổ chức.

Phân tích tổ chức bao gồm việc phân tích các tiêu thức tổ chức như năng suất, chất lượng thực hiện công việc, chi phí lao động, vắng mặt, tỷ lệ chuyển chuyên, kỷ luật lao động, tai nạn v.v... sẽ giúp nhà quản trị xác định những vấn đề cơ bản của doanh nghiệp và xác định sự cần thiết áp dụng các hình thức đào tạo và phát triển. Mặc dầu các chỉ số này chịu tác động của rất nhiều yếu tố, nhưng doanh nghiệp cần đánh giá được khả năng ảnh hưởng do nhân viên được đào tạo đầy đủ.

Trong kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, doanh nghiệp cần xác định được những chức vụ sẽ trống. Nếu doanh nghiệp sử dụng biện pháp đề bạt nội bộ, doanh nghiệp cần có dự kiến các chương trình đào tạo để giúp nhân viên có được các kỹ năng theo yêu cầu của công việc. Nếu doanh nghiệp có chính sách tuyển chọn bên ngoài, doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ lưỡng thị trường lao động và các biện pháp để có thể tuyển chọn được nhân viên với các phẩm chất mong đợi.

Trong phân tích môi trường tổ chức cần đánh giá đầy đủ và quan điểm, tình cảm và niềm tin của nhân viên trong doanh nghiệp đối với tổ chức, doanh nghiệp và tác động của vấn đề đào tạo không đầy đủ đến những điểm không tốt trong môi trường tổ chức

- *Phân tích tác nghiệp*

Phân tích tác nghiệp xác định loại kỹ năng và các hành vi cần thiết cho nhân viên để thực hiện tốt công việc. Phân tích tác nghiệp hơi giống với phân tích công việc, tuy nhiên phân tích tác nghiệp là định hướng nhân viên không phải định hướng công việc. Phân tích tác nghiệp sẽ chú trọng xác định xem nhân viên cần làm gì để thực hiện công việc tốt. Loại phân tích này thường được sử dụng để xác định nhu cầu đào tạo nhân viên mới hoặc các công việc mới được thực hiện lần đầu với nhân viên.

- *Phân tích nhân viên*

Loại phân tích này chú trọng lên các năng lực và các đặc tính cá nhân của nhân viên, được sử dụng để xác định ai là người cần thiết được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức, quan điểm nào cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo và phát triển. Các chương trình đào tạo chỉ nên chú trọng vào đối tượng thực sự cần thiết được đào tạo. Đào tạo kiểu phong trào, lôi kéo cả những người không có nhu cầu đào tạo sẽ vừa làm lãng phí tài chính, thời gian cho tổ chức, doanh nghiệp, vừa gây khó chịu cho nhân viên. Phân tích nhân viên đòi hỏi phải đánh giá đúng năng lực cá nhân và kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên.

➤ *Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển công nhân kỹ thuật:*

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

$$KT_i = T_i / (Q_i \times H_i)$$

- **KT_i**: Nhu cầu (công) nhân viên thuộc nghề (chuyên môn) i
- **T_i**: Tổng hao phí thời gian lao động kỹ thuật thuộc nghề (chuyên môn) i cần thiết để sản xuất.
- **Q_i**: Quỹ thời gian lao động của một (công) nhân viên kỹ thuật thuộc nghề (chuyên môn) i.
- **H_i**: Khả năng hoàn thành vượt mức ở kỳ triển vọng của (công) nhân viên kỹ thuật thuộc nghề (chuyên môn) i.

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

$$KT = (SM \times Hca) / N$$

Trong đó:

- SM:** Số lượng máy móc trang thiết bị kỹ thuật cần thiết ở kỳ triển vọng.
- Hca:** Hệ số ca làm việc của máy móc trang thiết bị.
- N:** Số lượng máy móc trang thiết bị do công nhân viên kỹ thuật phải tính.

- *Phương pháp chỉ số.*

Phương pháp này sử dụng công thức:

$$\text{IKT} = \text{ISP} / \text{IW}$$

- IKT:** Chỉ số tăng công nhân viên kỹ thuật. **ISP:** Chỉ số tăng sản phẩm.
- It:** Chỉ số tăng tỷ trọng công nhân viên kỹ thuật trên tổng số.
- IW:** Chỉ số tăng NSLĐ.

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

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

- *Phương pháp trực tiếp:*

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

➤ **Xác định nhu cầu tuyển sinh đào tạo công nhân kỹ thuật**

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

Nhu cầu tăng để phát triển sản xuất = Nhu cầu cần có – Số đã có.

Nhu cầu bổ sung = Nhu cầu tăng để phát triển sản xuất + nhu cầu thay thế.

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

$$\mathbf{Dtsdt = Ddt / (1 - \% \text{ rớt rớt trong đào tạo})}$$

Trong đó :

- **Dtsdt**: Nhu cầu tuyển sinh đào tạo.
- **Ddt**: Nhu cầu đào tạo (nhu cầu bổ sung).

➤ **Xác định nhu cầu phát triển năng lực cho các cán bộ quản lí**

Các phương pháp xác định nhu cầu đào tạo nói trên đều có thể sử dụng để xác định nhu cầu đào tạo, phát triển cho cán bộ quản lý. Tuy nhiên việc xác định nhu cầu phát triển năng lực quản trị có một số điểm đặc thù do tính chất công việc quản trị. Nhu cầu đào tạo các cán bộ quản lý phụ thuộc trực tiếp vào chiến lược, các chính sách quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, đặc biệt là các chính sách tuyển dụng, đào tạo, kích thích nhân viên. Các doanh nghiệp có chính sách đề bạt, thăng tiến nội bộ sẽ có nhu cầu phát triển quản trị cao và phải thường xuyên quan tâm đến việc đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ nhân viên hiện tại. Khi đó, trong doanh nghiệp cần xây dựng biểu đồ thay thế nhân viên và phiếu thăng chức. Doanh nghiệp sẽ xác định những cán bộ, nhân viên có tiềm năng, ghi lại những điểm mạnh, điểm yếu trong thực hiện công việc hiện tại và dự đoán khả năng thực tiễn, mức độ hoàn thành công việc khi được đề bạt nên chức vụ cao hơn. Những cán bộ quản lý hoặc nhân viên có đầy đủ những phẩm chất, kỹ năng cần thiết để thực hiện trọng trách mới sẽ không cần phải đào tạo và phát triển thêm. Những cán bộ quản lý hiện đang có vấn đề trong thực hiện công việc hiện tại sẽ không hoặc chưa có khả năng thăng tiến sẽ cần được bồi dưỡng thêm để hoàn thành công việc hiện tại. Riêng đội ngũ cán bộ quản lý đang thực hiện tốt công việc hiện tại, có khả năng tiềm tàng phát triển nhưng cần được bồi dưỡng, chuẩn bị thêm mới có thể đảm nhận được cương vị, trọng trách mới là những người cần được chú trọng đặc biệt trong các kế hoạch đào tạo và phát triển quản trị của doanh nghiệp.

Sau khi nhu cầu đào tạo đã được xác định, doanh nghiệp cần chuyển các nhu cầu đào tạo này sang các mục tiêu đào tạo hoặc những mong đợi của doanh nghiệp với kết quả đào tạo. Những mục tiêu này sẽ được sử dụng để xác định các chương trình, nội dung đào tạo, các hình thức tiến hành, thời gian và đối tượng tham gia các khóa đào tạo. Đồng thời, trong mục tiêu đào tạo cần xác định học viên tiếp thu học hỏi được những gì về các phải và mức độ của các kiến thức, kỹ xảo, khả năng thực hiện công việc sau quá trình đào tạo.

1.5.2.Xác định mục tiêu.

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

- Những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo
- Số lượng và cơ cấu học viên.
- Thời gian đào tạo.

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

1.5.3.Lựa chọn đối tượng.

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

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

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

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

Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và các bài học cần được dạy, cho thấy những kiến thức, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu.

Trên cơ sở đó lựa chọn các phương pháp đào tạo phù hợp.

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

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

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

1.5.5. Xác định chi phí.

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

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

Những chi phí về đào tạo bao gồm: Tiền lương của những người quản lý trong thời gian họ quản lý bộ phận học việc; tiền thù lao cho giáo viên hay những nhân viên đào tạo và bộ phận giúp việc của họ; những dụng cụ giảng dạy như: Máy chiếu phim, tài liệu, sách báo, bài kiểm tra, chương trình học tập,... Doanh nghiệp phải tính toán để xác định chi phí đào tạo cho hợp lý và có hiệu quả.

1.5.6. Lựa chọn và đào tạo giáo viên.

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

Lựa chọn những công nhân lành nghề, những người quản lý có kinh nghiệm trong doanh nghiệp tham gia giảng dạy. Phương án này vừa tiết kiệm chi phí vừa cung cấp cho học viên những kỹ năng thực hiện công việc có tính sát

với thực tế của doanh nghiệp. Tuy nhiên cũng còn những hạn chế như: khó cập nhật những thông tin, kiến thức mới đồng thời có thể ảnh hưởng đến công việc mà người được chọn làm giáo viên đảm nhiệm.

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

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

1.5.7. Thiết lập quy trình đánh giá

Đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo. Các giai đoạn đánh giá:

- *Giai đoạn 1: Xác định mục tiêu đặt ra có đạt hay không?*

(Có 2 phương pháp).

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

+ Phương pháp 2: Dùng phiếu đánh giá.

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

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

- Phương pháp đánh giá:

+ Phân tích thực nghiệm:

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

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

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

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

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

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

1.5.8.Đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển:

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

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

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

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

Bao gồm:

- Tổng tiền lương trả cho người lao động và các khoản thu nhập khác của người lao động có tính chất lương được tính vào chi phí sản xuất kinh doanh (**W**).
- Tổng tiền thưởng (**R**).
- Tổng chi phí cho phúc lợi và dịch vụ (**B**).
- Tổng chi phí cho đào tạo và phát triển (**K**).

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

$$\mathbf{T = W + R + B + K}$$

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

$$S = (K/T) \times 100\%$$

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

$$M_0 = P \times S$$

Trong đó:

M_0 : là phần đóng góp của đào tạo năm $n-1$ vào lợi nhuận năm n .
 P : là lợi nhuận năm n .

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

$$H_M^{n-1} = \frac{M_0^n}{K^{n-1}}$$

Trong đó: là phần đóng góp của đào tạo vào lợi nhuận năm n

K^{n-1} : là chi phí đào tạo và phát triển năm $n-1$.
 H_M^{n-1} : là lợi nhuận trên một đơn vị chi phí đào tạo, phản ánh hiệu quả đào tạo năm $n-1$.
 M_0^n : là phần đóng góp của đào tạo vào lợi nhuận năm n

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

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NAM ĐÌNH VŨ

2.1. Giới thiệu chung về công ty

2.1.1. Khái quát quá trình hình thành và phát triển.

- Tên đầy đủ : Công ty cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ
- Tên tiếng Anh: NAM DINH VU INVESTMENT JOINT STOCK COMPANY
- Địa chỉ: Tầng 2 tòa nhà Văn phòng Sao Đỏ, Km 1+400 Đường Phạm Văn Đồng, Phường Anh Dũng, Quận Dương Kinh, TP Hải Phòng.

- Điện thoại : (+84)031.3569301
- Fax : (+84)031.3569300
- Mã số thuế : 0200765782
- Website : www.namdinhvu.com

Cùng với sự thay đổi của cơ chế thị trường và các ngành sản xuất khác, ngành kinh doanh và đầu tư xây dựng Việt Nam cũng tự mình vươn lên và đạt được những thành tựu đáng kể. Ngành kinh doanh và đầu tư xây dựng đã trở thành một trong những ngành nghề quan trọng trong chiến lược phát triển kinh tế của nước ta. Công ty cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ đi vào hoạt động ngày 16/10/2007, giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 020076582 do Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hải Phòng cấp ngày 24/10/2007.

Là một trong những công ty đi đầu Việt Nam về ngành đầu tư xây dựng, công ty cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ đang phấn đấu để trở thành công ty đạt chuẩn mực về chất lượng, cũng như chuẩn mực về môi trường sống làm việc, khẳng định thương hiệu, đồng thời mở rộng và phát triển đồng bộ các lĩnh vực hoạt động khác mà công ty đang có ưu thế, mở rộng thị trường trên cả nước, tạo nền tảng phát triển một cách ổn định, lâu dài và vững chắc, tối đa hóa lợi nhuận, đảm bảo quyền lợi hợp pháp cho cán bộ công nhân viên.

- Công ty Nam Đình Vũ lấy phương châm “Phục vụ là thứ nhất, doanh lợi là thứ hai” làm tôn chỉ cho mọi hoạt động kinh doanh của mình. Do đó công ty luôn coi sự hài lòng của khách hàng là thước đo thành công và luôn mong muốn mang lại những lợi ích tốt nhất cho khách hàng. Hiện nay công ty đang có chiến

lược mở rộng thị trường trên khắp các tỉnh thành với mục tiêu đưa Nam Đình Vũ trở thành thương hiệu hàng đầu trên thị trường trong lĩnh vực đầu tư xây dựng.

Với những nỗ lực không ngừng của toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty, doanh thu của công ty không ngừng tăng lên qua các năm. Đầu tư và xây dựng là lĩnh vực có nhiều tiềm năng, do đó có thể thấy khả năng phát triển mạnh hơn của Nam Đình Vũ trong tương lai nếu như công ty có những chiến lược vững chắc.

2.1.2. Ngành nghề kinh doanh chủ yếu

Là một doanh nghiệp hoạt động trong nhiều lĩnh vực:

- Đầu tư xây dựng và kinh doanh khu đô thị mới, khu nhà ở, văn phòng, khách sạn, nhà hàng, khu vui chơi giải trí, khu thương mại
- Tư vấn và môi giới kinh doanh bất động sản
- Xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông, thủy lợi
- Kinh doanh dịch vụ nhận ký gửi và uỷ thác các loại vật tư, máy móc thiết bị và hàng tiêu dùng
- Kinh doanh xăng dầu, chất đốt
- Kinh doanh vận tải hàng hoá và hành khách đường thủy, đường bộ
- Dịch vụ xuất nhập khẩu.

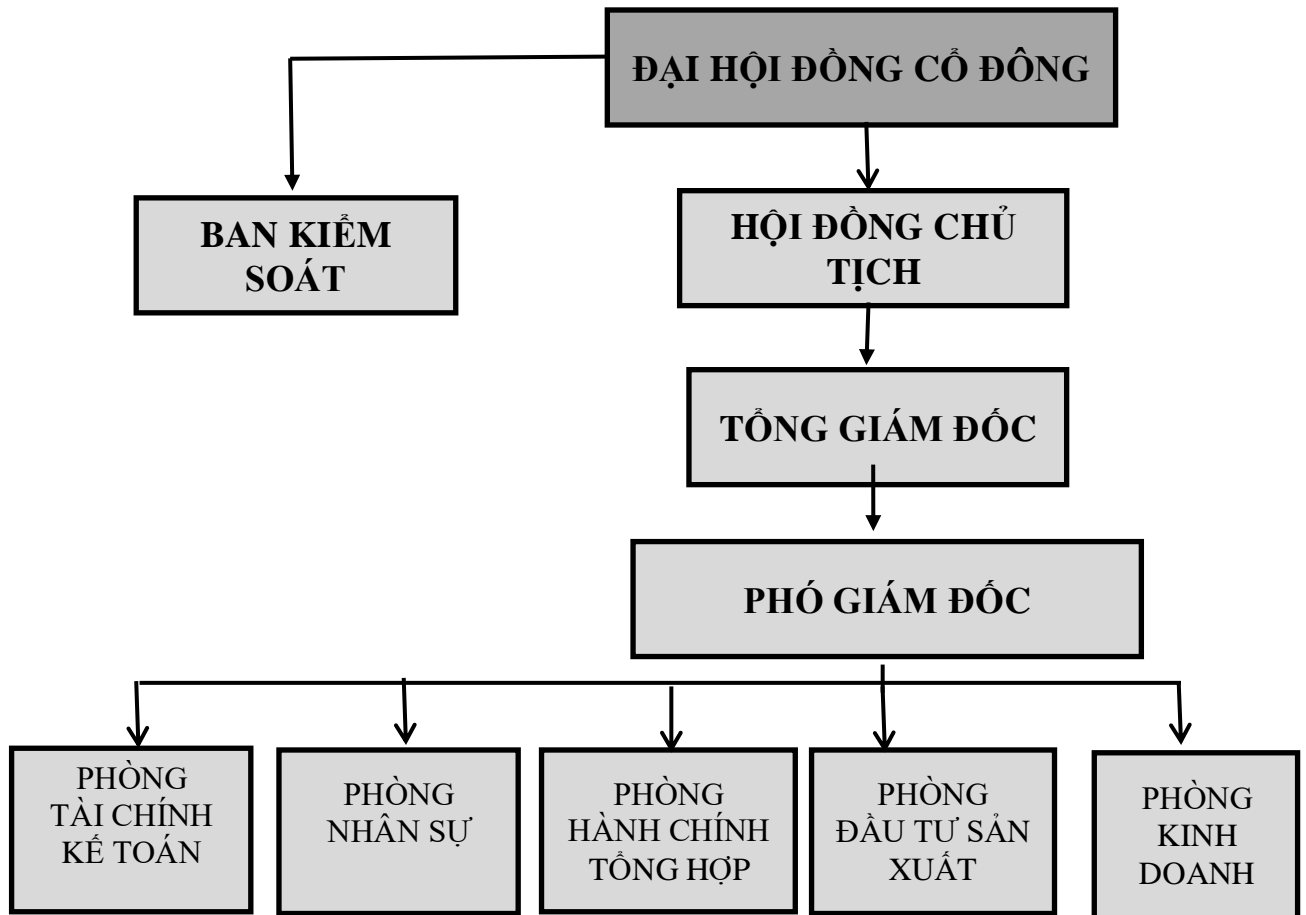
Với sự hội tụ của trí tuệ, niềm tin và khao khát của các cá nhân đã từng tham gia công tác tại nhiều doanh nghiệp lớn trong cả nước mà chúng tôi không có điều kiện hoặc chưa có cơ hội để thực hiện, để cùng nhau xây dựng một doanh nghiệp, một thương hiệu Nam Đình Vũ với nhiều ngành nghề. Sau một thời gian ngắn, Nam Đình Vũ đã được khẳng định một cách mạnh mẽ qua từng năm thể hiện bằng các con số doanh thu, lợi nhuận, đóng góp với ngân sách và tham gia các phong trào xã hội: đồng thời cũng mở rộng nhiều lĩnh vực và địa bàn đầu tư. Điều đó chứng minh cho ý tưởng, cho chiến lược phát triển của Công ty đã và đang đi đúng hướng. Đó là sự nỗ lực hết mình của toàn thể sáng lập viên, cán bộ công nhân viên Công ty cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ.

Trải qua hơn 10 năm phấn đấu và trưởng thành Nam Đình Vũ đã hình thành một hệ thống rộng lớn các khách hàng, đối tác không ngừng phát triển để tự khẳng định mình trên mọi lĩnh vực hoạt động.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ các phòng ban của công ty.

➤ Sơ đồ bộ máy tổ chức.

Sơ đồ 2.1. Cơ cấu bộ máy tổ chức của công ty



(Nguồn: Tài liệu tổng quan về công ty Cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ)

➤ **Chức năng nhiệm vụ các phòng ban**

Đại hội đồng cổ đông: Đại hội đồng cổ đông là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của Công ty. Đại hội đồng cổ đông thường niên được tổ chức mỗi năm một (01) lần. Đại hội đồng cổ đông phải họp thường niên trong thời hạn bốn (04) tháng kể từ ngày kết thúc năm tài chính.

Đại hội đồng cổ đông thường niên và bất thường thông qua quyết định về các vấn đề sau:

- Bầu, miễn nhiệm, bãi nhiệm và thay thế thành viên Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát;
- Bổ sung và sửa đổi Điều lệ Công ty;
- Chia, tách, hợp nhất, sát nhập hoặc chuyển đổi Công ty;
- Tổ chức lại và giải thể (thanh lý) Công ty và chỉ định người thanh lý;
- Các vấn đề khác theo quy định của Điều lệ này và các quy chế khác của Công ty.

Ban kiểm soát:

- Kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp trong quản lý, tính trung thực và mức độ cẩn trọng trong quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh, trong tổ chức công tác kế toán, thống kê và lập báo cáo tài chính;

- Xem xét sổ kế toán và các tài liệu khác của Công ty, các công việc quản lý, điều hành hoạt động của Công ty bất cứ lúc nào nếu xét thấy cần thiết hoặc theo quyết định của Đại hội đồng cổ đông hoặc theo yêu cầu của cổ đông hoặc nhóm cổ đông quy định tại Điều 27.8 Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty Cổ phần Đầu tư Nam Đình Vũ

- Khi có yêu cầu của cổ đông hoặc nhóm cổ đông quy định tại Điều 27.8 Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty Cổ phần Đầu tư Nam Đình Vũ, Ban kiểm soát thực hiện kiểm tra trong thời hạn 07 (bảy) ngày làm việc, kể từ ngày nhận yêu cầu. Trong thời hạn 15 (mười lăm) ngày, kể từ ngày kết thúc kiểm tra, Ban kiểm soát phải báo cáo giải trình về những vấn đề được yêu cầu kiểm tra đến Hội đồng quản trị và cổ đông hoặc nhóm cổ đông có yêu cầu.

Hội đồng chủ tịch

- Quyết định chào bán cổ phần mới trong phạm vi số cổ phần được quyền chào bán của từng loại; quyết định huy động thêm vốn theo hình thức khác;
- Quyết định mua lại cổ phần theo quy định tại khoản 1 Điều 91 của Luật DN Việt Nam.
- Quyết định giải pháp phát triển thị trường, tiếp thị và công nghệ; thông qua hợp đồng mua, bán, vay, cho vay và hợp đồng khác có giá trị bằng hoặc lớn hơn 50% tổng giá trị tài sản được ghi trong báo cáo tài chính gần nhất của công ty hoặc một tỷ lệ khác nhỏ hơn quy định tại Điều lệ công ty, trừ hợp đồng và giao dịch quy định tại khoản 1 và khoản 3 Điều 120 của Luật DN Việt Nam.
- Các quyền và nhiệm vụ khác theo quy định của Luật DN Việt Nam và Điều lệ công ty.

Tổng giám đốc: là người điều hành hoạt động hàng ngày của Công ty và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị về việc thực hiện các quyền và nghĩa vụ được giao;

Quyền hạn và nhiệm vụ của Tổng Giám đốc

- Đối với các vấn đề liên quan đến công việc hàng ngày của công ty
 - Trực tiếp điều hành và phân công nhiệm vụ để giải quyết các công việc hàng ngày của công ty, bao gồm các công việc sau:
 - Đại diện cho Công ty trước các vụ tranh tụng giải quyết các tranh chấp dân sự kinh tế;
 - Ký các chứng từ và các hợp đồng, giao dịch, các văn bản quản lý Công ty theo thẩm quyền;
 - Đối với việc tổ chức thực hiện các quyết định của Hội đồng quản trị
 - Lập phương án, kế hoạch, tổ chức thực hiện các quyết định của Hội đồng quản trị;
 - Giao nhiệm vụ, đôn đốc cán bộ quản lý cấp dưới thực hiện các quyết định của Hội đồng quản trị;

- Đối với việc thực hiện các kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư của Công ty.

- Kiểm tra đôn đốc cán bộ công nhân viên thực hiện các dự án đầu tư và kế hoạch kinh doanh của Công ty;

- Trực tiếp xử lý hoặc đề xuất các biện pháp xử lý các vướng mắc trong quá trình thực hiện dự án đầu tư, kế hoạch kinh doanh và đề xuất các biện pháp khắc phục

- Đối với vấn đề tài chính

- Lập báo cáo tài chính hàng năm trình Hội đồng quản trị;

- Kiến nghị chiến lược tài chính của Công ty: kế hoạch tài chính dài hạn 10 (mười) năm, trung hạn 5 (năm) năm;

- Đối với vấn đề nhân lực

- Ký kết hợp đồng lao động, bố trí sử dụng, trả lương và các lợi ích khác đối với các Phó Tổng Giám đốc, Kế toán trưởng, Người đứng đầu các Phòng ban, chi nhánh, văn phòng đại diện và đơn vị trực thuộc khác theo quyết định của Hội đồng quản trị.

- Quyết định tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức, quyết định mức lương đối với các chức danh của cán bộ quản lý không thuộc thẩm quyền quyết định của Hội đồng quản trị;

- Đối với vấn đề phát triển thị trường

- Xây dựng chiến lược phát triển thị trường trình Hội đồng quản trị phê duyệt.

- Khảo sát đánh giá tình hình thị trường ngoài nước, thị trường khu vực và thế giới;

Phó tổng giám đốc- QRM

- Phó Tổng Giám đốc là người giúp việc Tổng Giám đốc, thực hiện các công việc do Tổng Giám đốc phân công, ủy quyền và chịu trách nhiệm trước Tổng Giám đốc, trước Hội đồng quản trị và pháp luật về các nhiệm vụ được phân công và ủy quyền;

Phòng kế toán- tài chính

- Tham mưu cho Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc Công ty trong lĩnh vực Tài chính - Kế toán - Tín dụng của Công ty.
- Kiểm soát bằng đồng tiền các hoạt động kinh tế trong Công ty theo các quy định về quản lý kinh tế của Nhà nước và của Công ty.
- Thực hiện công tác thanh tra tài chính các đơn vị trực thuộc Công ty.

Phòng nhân sự

- Lập kế hoạch và tuyển dụng: Phối hợp với các phòng ban trong công ty để lập kế hoạch nguồn nhân lực: theo dõi thông tin nhân lực toàn công ty, đưa ra bảng mô tả công việc chuẩn hóa cho từng vị trí nhân viên, lập kế hoạch tuyển dụng nhân sự.
- Đào tạo và phát triển nhân lực: Đảm nhiệm công việc tổ chức hướng dẫn các nhân viên mới hội nhập với công ty
- Duy trì và quản lý nguồn lực
- Thông tin dịch vụ nhân sự

Phòng hành chính tổng hợp

Chức năng: Tham mưu cho Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc Công ty trong về: tổ chức bộ máy và mạng lưới, quản trị nhân sự, quản trị văn phòng, công tác bảo vệ, an toàn và vệ sinh môi trường .

Phòng đầu tư sản xuất

- Nghiên cứu xây dựng chiến lược về lĩnh vực đầu tư của Công ty, tìm kiếm các cơ hội đầu tư cho các dự án; Xây dựng các chương trình mục tiêu, lập báo cáo đầu tư cho các dự án chuẩn bị đầu tư để trình Giám đốc công ty phê duyệt dự án theo thẩm quyền; tham mưu cho Giám đốc trong việc xúc tiến tìm, chọn các nguồn vốn đầu tư;
- Phối hợp với Phòng Hành chính - Kế toán tham mưu cho Giám đốc công ty trong việc bố trí vốn, kế hoạch vốn, cấp vốn, theo dõi và đối chiếu nợ với các đơn vị thi công;

- Chủ trì tổ chức thẩm định trình Giám đốc công ty phê duyệt hoặc phê duyệt thiết kế và điều chỉnh thiết kế kỹ thuật, thiết kế bản vẽ thi công,
- Các công việc khác theo sự điều hành của Giám đốc công ty.

Phòng kinh doanh

- Tham mưu cho Giám đốc công ty về các vấn đề liên quan đến công tác kinh doanh có sử dụng nguồn vốn của công ty;
- Tổ chức thực hiện tiếp thị, quảng cáo, bán hàng nhằm đảm bảo thu hồi vốn nhanh và tối đa hóa lợi nhuận;

2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của trong các năm 2015- 2017.

Trong 3 năm qua, tình hình kinh doanh của công ty cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.1. Kết quả doanh thu của Công ty Cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ năm 2015- 2017

Đơn vị: tỉ đồng

TT	Chỉ tiêu	KQKD hàng năm			Chênh lệch			
					(2016/2015)		(2017/2016)	
		2015	2016	2017	Số tuyệt đối (+/-)	Số tương đối (%)	Số tuyệt đối (+/-)	Số tương đối (%)
1	Vốn	384,073	433,455	572,782	49,382	12,86	139,327	32,14
2	Doanh thu	22,271	26,784	35,082	4,513	20,26	8,244	30,29
3	Lợi nhuận	0,312	0,312	0,447	0	0	0,165	52,88
4	Lao động (người)	900	850	1150	(50)	5,56	300	35,29
5	Thu nhập bình quân của lao động (tr. đồng)	4,5	4,5	5,0	0	0	0,5	11,11
6	Nộp ngân sách nhà Nước (tr.đồng)	0,319	0,487	0,512	0,168	52,67	0,25	51,33
7	Tỷ suất lợi nhuận (%)	1,401	1,165	1,36	(1,236)	0,118	0,195	1,167

(Nguồn: P. tài chính- Kế toán công ty)

❖ **Đánh giá một số chỉ tiêu quan trọng.**

➤ **Vốn.**

- Nhìn vào bảng số liệu ta thấy: Vốn của năm 2015 đạt 384.073.000.000 đồng, năm 2016 đạt 433.455.000.000 đồng, năm 2017 đạt 572.782.000.000 đồng

- Có được kết quả trên là nhờ vào những cố gắng nỗ lực của toàn bộ cán bộ công nhân viên trong toàn công ty. Như vậy năm 2016 tổng vốn của công ty đã

tăng hơn 49.382.000.000 tỷ đồng đạt 12,86% so với năm 2015, năm 2017 tổng vốn của công ty đã tăng hơn 139.327.000.000 tỷ đồng đạt 32,14% so với năm 2016. Vốn tăng này tập trung chủ yếu vào việc mua sắm máy móc thiết bị, ngoài kinh phí xin được của cấp trên, công ty đã trích nguồn vốn khác của mình để đầu tư trang thiết bị phục vụ sản xuất.

- Qua bảng phân tích trên ta có thể rút ra các nhân tố ảnh hưởng đến sự thay đổi vốn trong doanh nghiệp:

- Vốn vay: Vốn vay ngân hàng và các tổ chức tín dụng, vốn vay trên thị trường chứng khoán, vốn liên doanh liên kết, vốn tín dụng thương mại, vốn tín dụng thuê mua của doanh nghiệp tăng.

- Vốn dự trữ của doanh nghiệp từ năm trước

- Vốn từ lợi nhuận năm trước thu về

- Vốn công ty huy động thêm từ các cổ đông cũ và bán cổ phần thu của các cổ đông mới.

- Vốn nhận đầu tư của các công ty liên doanh xây dựng.

➤ **Doanh thu**

Doanh thu năm 2015 đạt 22.271.000.000 đồng, năm 2016 đạt 26.784.000.000 đồng, năm 2017 đạt 35.082.000.000 đồng

Có được kết quả trên là nhờ vào những cố gắng nỗ lực của toàn bộ cán bộ công nhân viên trong toàn công ty.

Như vậy năm 2016 tổng doanh thu của công ty đã tăng hơn 4.513.000.000 tỷ đồng đạt 20,26% so với năm 2015, năm 2017 tổng vốn của công ty đã tăng hơn 8.244.000.000 tỷ đồng đạt 30,78% so với năm 2014.

Nhìn chung doanh thu của công ty tăng dần trong hai năm liên tiếp là do:

- Công ty mở rộng các dự đầu tư, quy mô kinh doanh.

- Lợi nhuận tăng đều hàng năm trong khi đó chi phí bỏ ra không tăng và không lớn hơn lợi nhuận đồng nghĩa với việc doanh thu tăng đều theo các năm.

➤ **Lợi nhuận.**

Năm 2015 công ty thu được khoản lợi nhuận là: 312.000.000 triệu đồng, năm 2016 công ty thu được khoản lợi nhuận là: 312.000.000 triệu đồng, năm 2017 công ty thu được khoản lợi nhuận là: 447.000.000 triệu đồng

Như vậy năm 2016 tốc độ tăng lợi nhuận của công ty là 0% từ năm 2015, năm 2017 tốc độ tăng lợi nhuận của công ty là 52,88 % từ năm 2016, tăng số tuyệt đối năm 2017 so với năm 2016 là: 165.000.000 đồng và 2016 so với năm 2015 là: 0đ. Đây là khoản lợi nhuận lớn điều này chứng tỏ hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty có hiệu quả.

Lợi nhuận năm 2016 tăng không đáng kể nhưng sang năm 2017 do hoàn thành những dự án đầu tư, xây dựng công ty thu về một khoản lợi nhuận đáng kể. Các khoản chi phí phải thu phải trả không có biến động nhiều nên không ảnh hưởng đến việc tăng lợi nhuận.

➤ **Lao động**

Lao động của năm 2015 là 900 người, năm 2016 là 850 người, năm 2017 là 1150 người.

Như vậy năm 2016 tổng lao động của công ty đã giảm 50 người ứng với 5,56 % so với năm 2015, năm 2017 tổng số lao động của công ty đã tăng 300 người ứng với 35,29% so với năm 2016.

Nhìn vào số liệu ta thấy năm 2016 lao động của công ty giảm. Nguyên nhân của việc số lao động giảm là do:

- Lao động được nghỉ tạm thời chờ việc.
- Lao động được công ty cho ra nước ngoài học tập và làm việc.
- Lao động đến độ tuổi nghỉ hưu.
- Lao động nữ nghỉ theo chế độ thai sản.
- Lao động nghỉ do tai nạn lao động, ốm đau....

Sang năm 2017 lao động của doanh nghiệp tăng so với năm 2016 do:

- Công ty có dự án đầu tư xây dựng mới nên số lao động nghỉ tạm thời quay lại làm việc, một số lao động nữ hết chế độ nghỉ thai sản.

- Công ty tuyển thêm lao động.

- Một số công nhân viên được ra nước ngoài học tập trở về công ty.

- Công ty thuê thêm các chuyên gia nước ngoài và các tư vấn viên về hỗ trợ dự án.

➤ **Thu nhập bình quân của lao động:** Doanh thu và lợi nhuận tăng theo các năm tất yếu dẫn đến thu nhập của người lao động cũng tăng. Bên cạnh đó còn có chế độ khen thưởng, lương thêm giờ của người lao động.

2.1.5.Đặc điểm kinh tế- kỹ thuật của công ty

➤ **Đặc điểm về vốn, tài chính**

Đối với các chủ đầu tư, điều họ quan tâm nhất là khả năng huy động các nguồn vốn và khả năng tài chính hiện có sẽ mang lại nhiều thuận lợi cho chủ đầu tư. Chính vì thế vấn đề sử dụng vốn và tình hình tài chính của công ty là yếu tố quan trọng đem lại hiệu quả trong quá trình tham gia các dự án xây dựng của Công ty.

Vốn kinh doanh của Công ty: 114.643.368.586 đồng

Trong đó: -Vốn lưu động 108.038.980.907 đồng

-Vốn cố định 6.604.387.679 đồng.

➤ **Các yếu tố vật chất**

Cơ sở vật chất kỹ thuật

Bảng 2.2: Thông kê máy móc thiết bị của công ty

TT	Tên tài sản	Số lượng	Đang SD	Tình trạng
1	Ô tô vận tải tự đổ	21	19	Chất lượng còn 70%-90%
2	Ô tô con	10	10	Chất lượng còn 80%-100%
3	Máy xúc-ủi thủy lực	10	10	Chất lượng còn 50%-80%
4	Máy đóng cọc	6	6	Chất lượng còn 60%-80%

5	Máy khoan cọc nhồi	4	4	Chất lượng còn 80%-90%
6	Máy ép cọc thủy lực	1	1	Chất lượng còn 70%
7	Máy trộn bê tông	10	10	Chất lượng còn 60%-80%
8	Các máy cắt uốn	15	15	Chất lượng còn 60%-80%
9	Máy cưa, bào	17	17	Chất lượng còn 60%-90%
10	Máy đầm các loại	24	24	Chất lượng còn 70%-80%
11	Máy lu	4	4	Chất lượng còn 80%-90%
12	Cầu thấp	3	3	Chất lượng còn 60%-85%
13	Vận thăng chở người	4	4	Chất lượng còn 70%-85%
14	Máy vận thăng	8	8	Chất lượng còn 60%-85%
15	Cầu tự hành	4	4	Chất lượng còn 70%-85%
16	Thiết bị đo	15	15	Chất lượng còn 75%-90%
17	Máy vi tính	35	35	Chất lượng còn 80%-95%

(Nguồn : Báo cáo kết quả tổng kết kinh doanh của công ty năm 2016 – 2017)

Sự phát triển như vũ bão của khoa học kỹ thuật đã đặt cho công ty đứng trước một thử thách mới là nếu không đầu tư, đổi mới công nghệ sản xuất thì công ty sẽ bị tụt hậu do năng xuất lao động thấp, chất lượng sản phẩm không đảm bảo. Chính vì vậy trong những năm qua, công ty đã tiến hành đầu tư mua sắm hàng loạt máy móc thiết bị thi công tiên tiến hiện đại như hệ thống khoan cọc hồi, máy khoan đá, trạm trộn bê tông, máy trải thảm, máy lu, xúc, ủi,...

Đồng thời hệ thống máy móc thiết bị văn phòng cũng được đầu tư trang bị đầy đủ như hệ thống thiết bị liên lạc, FAX, hệ thống máy vi tính, máy Foto vv... đảm bảo đáp ứng yêu cầu của công tác quản lý điều hành sản xuất nhanh, kịp thời, đạt hiệu quả.

Qua bảng trên ta có thể thấy rằng cung ứng trang thiết bị trong công ty là tương đối đầy đủ. Hệ số sử dụng trang thiết bị khá cao, chứng tỏ công ty đã có sự đầu tư. Điều đó không chỉ là giảm chi phí trang bị máy móc thiết bị, chi phí sửa chữa mà còn thể hiện ý thức bảo vệ, bảo quản tài sản của toàn bộ công nhân viên trong công ty, chi phí sửa chữa, chi phí trang bị máy móc thiết bị giảm sẽ làm tăng doanh thu, góp phần làm tăng quỹ đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tạo điều kiện thuận lợi cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Về tài sản cố định của công ty.

Bảng 2.3: Thống kê tài sản cố định của công ty.

(ĐVT: Triệu đồng)

Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Chênh lệch (2016/2015)		Chênh lệch (2017/2016)	
				Số tuyệt đối (+/-)	Số tương đối (%)	Số tuyệt đối (+/-)	Số tương đối (%)
1. TSCĐ hữu hình	24.478,86	45.062,17	118.319,75	20.583,31	84,09	73.257,58	162,6
2. TSCĐ vô hình	9,67	9,67	9,67	0	0,00	0	-
3. Chi phí XDCB	12.845,82	9.719,49	9.719,49	-3.126,33	-24,34	0	-
4. TS khác	-	2.500,46	2.500,46	2.500,46	-	0	-

(Nguồn: P. Tài chính - Kế toán)

Qua bảng 2.3 ta thấy qui mô tài sản cố định của công ty không ngừng tăng qua các năm. Điều này thể hiện công ty đã chú trọng nhiều đến công tác đầu tư trong ba năm qua, đặc biệt là năm 2017.

Nếu như năm 2015 tài sản cố định của công ty là 24.478,86 triệu đồng thì sang năm 2016 đã tăng lên 45.062,17 triệu đồng tương ứng tăng 84,09%. Số liệu về chi phí xây dựng cơ bản dở dang giảm chỉ ra được trong năm việc đầu tư lắp đặt thiết bị sản xuất đã hoàn thành và đưa vào sản xuất. Đặc biệt vào năm 2017 công ty đã đầu tư một khoản tiền lớn cho mua sắm máy móc đưa vào sản xuất nhằm nâng cao năng lực sản xuất và chất lượng sản phẩm để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao trên thị trường nên đã làm cho giá trị tài sản cố định của doanh nghiệp tăng lên rất cao đạt 118.319,75 triệu đồng tương ứng tăng 162,6% so với năm 2016. Với những nỗ lực của công ty trong việc đổi mới thiết bị đã mang lại những kết quả khả quan, lợi nhuận của công ty không ngừng tăng lên qua các năm.

Tóm lại, trong kết cấu tài sản cố định của công ty luôn tăng lên. Điều này chứng tỏ công ty tăng cường sản xuất kinh doanh, hoạt động lâu dài thì việc đầu tư vào tài sản cố định là điều hợp lý.

2.2. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ.

Thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Thành phố Hải Phòng với gần 1,2 triệu lao động, trong đó lao động trẻ chiếm khoảng 50% được đào tạo và đào tạo lại tại các trường đại học, các trung tâm dạy nghề tương ứng với tốc độ tăng trưởng kinh tế của thành phố được đánh giá có trình độ chuyên môn, kỹ thuật lao động cao, trình độ ngoại ngữ khá.

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

Nhìn chung, trong những năm qua công ty đã nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nên đã có sự quan tâm nhất định; kế hoạch và quy trình đào tạo được xây dựng khá chi tiết, tạo ra cơ hội nâng cao kỹ năng hiểu biết cho cá nhân trong tổ chức. Công ty đã tiến hành đào tạo từ những nhân viên mới gia nhập vào tổ chức cho đến những nhân viên đang làm việc trong tổ chức bao gồm: Đào tạo chuyên môn, kỹ năng quản lý, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng giao tiếp...

Với phương châm "đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao là vũ khí sắc bén trong cạnh tranh kinh tế, là chìa khoá vàng cho sự phát triển, chi phối và quyết định đến sự thành công của công ty". Trong những năm qua công ty không ngừng đầu tư cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Mặc dù cơ sở vật chất phục vụ cho công tác đào tạo chưa thực sự tốt nhưng với nhận thức như vậy trong những năm qua Công ty cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ không ngừng đầu tư chi phí cho hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Nguồn chi phí đầu tư chủ yếu dành cho các hoạt động đào tạo phục vụ các mục tiêu ngắn hạn nhằm bù đắp các kiến thức và kỹ năng còn thiếu hụt cho nhân viên để họ thực hiện tốt công việc của mình. Chưa cần bàn đến các hoạt động đào tạo của công ty có hiệu quả hay không nhưng nhìn vào các bảng số liệu dưới đây có thể thấy Nam Đình Vũ rất ưu tiên cho công tác đào tạo.

Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty một mặt đã đáp ứng nhu cầu tự nâng cao giá trị và phát huy tài năng của bản thân nhân viên

khuyến họ hiểu được sự quan tâm của tổ chức đối với mình, từ đó gắn bó và phát triển sự nghiệp của mình với tổ chức. Mặt khác, thông qua việc đào tạo một cách hiệu quả, trình độ kỹ năng của nhân viên được nâng cao góp phần làm tăng năng suất lao động, hiệu quả kinh doanh của công ty.

Tuy nhiên trong những năm qua hoạt động đào tạo và phát triển của công ty chưa thực sự tốt: hiệu quả đào tạo chưa cao, chất lượng nguồn nhân lực sau đào tạo còn thấp, cộng thêm kỹ quản lý của một số lãnh đạo công ty còn hạn chế nên chưa tạo được niềm tin, sự gắn bó của nhân viên, một số lao động của công ty có xu hướng rời bỏ công ty để đi làm những nơi có mức lương cao hơn khi đã có một thời gian kinh nghiệm làm việc tại công ty. Điều này cho thấy công ty cần xem xét, đánh giá lại chính sách và cách thức thực hiện hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty.

2.2.1.Cơ cấu lao động của công ty

➤ Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

Lao động là một yếu tố đầu vào quan trọng trong quá trình sản xuất kinh doanh của bất cứ doanh nghiệp nào. Do đó, số lượng lao động có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Chính vì vậy, việc tổ chức lao động cho sản xuất của công ty là công việc hết sức cần thiết, những năm qua công ty đã không ngừng cải tiến cơ cấu tổ chức lao động, nâng cao trình độ cho đội ngũ cán bộ công nhân viên để phục vụ sản xuất. Ta có thể thấy được tình hình lao động của công ty qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động ở công ty

Đơn vị: người

Chỉ tiêu	2015		2016		2017		2016/2015		2017/2016	
	SL	TT (%)	SL	TT (%)	SL	TT (%)	(+/-)	(%)	(+/-)	(%)
Tổng	900	100	850	100	1150	100	(50)	(5.56)	300	35.29
Lao động trực tiếp	860	95.56	816	96	1030	89.57	(44)	(5.12)	214	26.23
Lao động gián tiếp	40	4.44	34	4	120	10.43	(6)	(0.44)	86	9.06

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Qua bảng số liệu ta thấy: Tổng số lao động của công ty có sự biến động qua các năm. Năm 2015, tổng số lao động của công ty là 900 người, năm 2016 tổng số lao động là 850 người, giảm 50 người, tương đương với 5.56%. Đến 2017 tổng số lao động là 1150 người, tăng 300 người, tương đương với 35.29%. Nhìn chung sự biến động về số lao động trong 3 năm có ảnh hưởng khá lớn tới sản xuất của công ty.

➤ **Căn cứ theo độ tuổi**

Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Đơn vị: người

Chỉ tiêu	2015		2016		2017		2016/2015		2017/2016	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	(+/-)	(%)	(+/-)	(%)
Tổng	900	100	850	100	1150	100	(50)	(5.56)	300	35.29
Dưới 30	520	57.78	480	56.47	680	59.13	(40)	(7.69)	200	41.67
30-45	220	24.44	200	23.53	362	31.48	(20)	(9.09)	62	81
46-55	100	11.11	110	12.94	86	7.48	10	10	(14)	(21.82)
Trên 56	60	6.67	60	7.06	22	1.91	0	0	38	(66.67)

Qua bảng 2.5 ta thấy lao động của công ty từ năm 2015 đến năm 2016 giảm từ 900 người xuống 850 người, giảm 50. Phần lớn là lao động trẻ. Đây là độ tuổi mà sức khoẻ, trí tuệ và sự sáng tạo rất dồi dào, rất phù hợp với lĩnh vực hoạt động của công ty. Đây chính là điều kiện góp phần tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

Trong 3 năm, số lượng lao động có độ tuổi dưới 30 chiếm đa số từ 50% ~ 60% lượng lao động của cả công ty. Độ tuổi trên 56 chiếm tỉ lệ thấp nhất và giảm dần, năm 2015 là 6.67% thì đến 2017 còn 7.06% nhưng đến năm 2017 thì giảm đáng kể chỉ còn 1,91% trên tổng số lao động của toàn công ty. Tóm lại, sự đan xen giữa các lao động trong công ty là cần thiết, luôn có sự bổ sung lẫn nhau giữa kinh nghiệm và sức khoẻ của nhân viên.

➤ **Căn cứ theo giới tính**

Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo giới tính

Đơn vị: người

Chỉ tiêu		2015		2016		2017		2016/2015		2017/2016	
		SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	(+/-)	(%)	(+/-)	(%)
Tổng		900	100	850	100	1150	100	50	(5.56)	300	35.29
Giới tính	Nữ	276	30.67	285	33.53	330	28.7	9	2.86	45	15.78
	Nam	624	69.33	565	66.74	820	71.30	(59)	(8.42)	255	19.51

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Dựa vào bảng ta thấy lao động nam chiếm tỷ trọng lớn trong cả 3 năm 69.33% (năm 2015), chủ yếu tập trung ở phân xưởng sản xuất, 66.47% năm 2016 và 71.30% năm 2017. Lao động nữ chiếm tỷ lệ rất thấp so với lao động nam do đặc thù ngành nghề của công ty là xây dựng nên số lượng lao động trực tiếp ở công trường chiếm đa số là nam, còn lại lao động nữ chủ yếu tập trung ở phòng Hành chính, phòng kế toán.

➤ **Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn**

Trình độ Đại học và cao đẳng của công ty chiếm tỷ trọng tương đối cao, cao nhất là lực lượng lao động phổ thông, đứng thứ 2 là công nhân kỹ thuật.

Bảng 2.7. Cơ cấu lao động theo chuyên môn

Đơn vị: người

Trình độ	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		2016/2015		2017/2016	
	SL	TL (%)	SL	TL (%)	SL	TL (%)	(+/-)	(%)	(+/-)	(%)
Đại học	50	5.56	56	6.59	72	6.26	6	1.03	16	28
Cao đẳng	40	4.44	42	4.94	54	4.7	2	0.5	12	8.57
Trung cấp	28	3.11	28	3.29	28	2.43	0	0	0	0
Công nhân kỹ thuật	80	8.89	72	8.47	130	11.3	8	0.42	58	11.8
Lao động phổ thông	702	78	652	76.71	866	75.3	50	1.29	214	32.82
Tổng	900	100	850	100	1150	100	(50)	(5.56)	300	35.29

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Nhận xét: Năm 2015 với số lượng lên đến 702 người, lao động phổ thông vẫn chiếm phần lớn trong công ty chiếm 78% trong tổng số. Đến năm 2016, số công nhân kỹ thuật và lao động phổ thông giảm dẫn đến số lượng lao động giảm 5.56% so với năm 2015. Nhưng sang đến năm 2017 thì có sự tăng lao động mạnh, từ 850 lên 1150 lao động chiếm 35.29%. Việc tăng lao động xét riêng

theo trình độ thì từ lao động phổ thông cho đến trình độ đại học đều có sự gia tăng số lượng lao động, nhiều nhất phải kể đến là bộ phận lao động phổ thông, tăng 32.82% so với năm 2016 ứng với 214 lao động.

2.2.2. Phân bổ nhân lực và sử dụng nhân lực trong công ty.

Việc phân bổ nguồn nhân lực là khâu quan trọng không thể thiếu trong quá trình quản trị nhân lực và những mục tiêu cụ thể ngắn hạn. Bất kỳ một tổ chức nào cũng có những mục tiêu mang tầm chiến lược và những mục tiêu cụ thể ngắn hạn. Để thực hiện các mục tiêu đó cần phải có con người.

Nói cách khác, hoạch định chiến lược kinh doanh không thể tách khỏi hoạch định chiến lược nhân sự. Hoạch định nhu cầu nhân lực đúng theo mục tiêu, tuyển dụng đúng lao động theo trình độ, nghề, cơ cấu nhân lực phù hợp nhưng không bố trí họ vào công việc phù hợp với năng lực và trình độ của họ thì cũng không thể phát huy hết khả năng và sự sáng tạo của nhân viên.

2.2.3. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nhân lực.

a. Quan điểm lãnh đạo về công tác đào tạo và phát triển NNL trong công ty cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ.

Trong xu thế toàn cầu hoá nền kinh tế thế giới và đứng trước ngưỡng cửa hội nhập nền kinh tế (bằng việc gia nhập tổ chức thương mại quốc tế WTO), cùng với sự hiện đại hoá trong việc ứng dụng các tiến bộ KH-KT vào trong sản xuất và đời sống thì chất lượng nguồn nhân lực chiếm một vị trí hết sức quan trọng. Vì vậy để chạy đua với sự phát triển của nền kinh tế thì chất lượng nguồn lực cũng phải luôn cải tiến lại mình một cách kịp thời.

Để thực hiện được điều đó thì mọi tổ chức luôn phải tự đổi mới, đào tạo nguồn nhân lực của mình. Đào tạo nguồn nhân lực là một công tác cần thiết và quan trọng với bất kỳ một tổ chức nào. Ban lãnh đạo của Công ty cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ đã nhận thức được vai trò quan trọng của việc cần nâng cao chất lượng NNL.

Điều đó được thể hiện bằng việc, ban lãnh đạo đã có các chính sách nghiên cứu và vận dụng khá tốt quan điểm nhìn nhận, đánh giá về con người, đồng thời qua đó quyết định phương hướng xây dựng, tổ chức, sắp xếp nhân sự và cơ cấu lao động hợp lý nhằm thúc đẩy sản xuất kinh doanh phát triển (điều này được thể hiện qua quy mô đào tạo NNL ở phần trên).

b. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ.

Thực trạng về công tác đào tạo của công ty Công ty đã căn cứ vào việc phân tích nhiệm vụ và đánh giá công việc để xác định nhu cầu đào tạo. Cụ thể công việc được tiến hành như sau:

- Xác định khả năng làm việc, trình độ làm việc của người lao động trong doanh nghiệp, từ đó tìm ra những thiếu sót trong kỹ năng, trình độ chuyên môn của họ như:

- + Thiếu bằng cấp cũng như chuyên môn, tay nghề do đó họ không có khả năng hoàn thành tốt công việc được đảm nhiệm.

- + Thiếu những kỹ năng cần thiết hay thiếu sai sót trong khi thực hiện các thao tác trong quá trình làm việc.

- Xác định những nhu cầu của công ty về kiến thức, kỹ năng mới của cán bộ công nhân viên trong công ty để từ đó họ có kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc, đáp ứng yêu cầu đòi hỏi của công việc.

- + Căn cứ sự thay đổi trong khâu tổ chức, từ đó xác định nhu cầu đào tạo.

- + Căn cứ và quy hoạch nhân sự, phân tích những vấn đề về tổ chức như: năng suất, chất lượng thực hiện công việc, chi phí lao động... sự phân công trách nhiệm và nghĩa vụ từng cá nhân cán bộ công nhân viên trong công ty, từ đó xem xét việc phân công đã hợp lý hay chưa, có thiếu sót gì cần bổ sung, để từ đó xác định nhu cầu đào tạo.

- Xác định nhu cầu đào tạo phải dựa trên nguồn kinh phí hiện có của công ty sau đó mới lập ra các chương trình đào tạo phù hợp. Việc xác định nhu cầu đào tạo, giáo dục và nâng cao năng lực quản trị có thể thực hiện theo trình tự sau:

- + Xây dựng thiết kế tổ chức, thiết kế nhu cầu phát triển lãnh đạo trong doanh nghiệp ở các phòng ban, trên cơ sở dựa trên các bản hợp đồng kinh tế hay kế hoạch mở rộng sản xuất kinh doanh, các chính sách, chiến lược của doanh nghiệp...

- + Các phòng ban, các cán bộ tổ chức cần xem xét lại các hồ sơ tóm tắt năng lực của cá nhân người lao động đang làm việc tại công ty để xác định rõ hơn khả năng của các nhân viên, bản tóm tắt dựa trên việc tổng hợp các dữ liệu về người

lao động như: trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, kết quả đánh giá thực hiện công việc...

+ Xây dựng sơ đồ thuyên chuyển công tác, phiếu thăng chức: để từ đó doanh nghiệp có thể xác định được nhu cầu đào tạo nâng cao năng lực quản trị và người lao động trong công ty cũng như tiềm năng phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Vào quý đầu tiên của năm, người phụ trách có liên quan nằm trong phòng hành chính.

- Nhân sự cần xác định các nhu cầu đào tạo chung cho nhân viên rồi gửi cho nhân viên của mình, gửi cho trường phòng của công ty. Nhu cầu đào tạo có thể được xác định dựa trên các cơ sở khác nhau.

Các nội dung đào tạo và phát triển nhân sự.

➤ Đào tạo và phát triển về mặt chính trị và lý luận

Mục đích: Nâng cao phẩm chất chính trị, nắm vững lý luận, hoàn thiện nhân cách cho các thành viên trong doanh nghiệp, nhằm tạo ra con người hoàn thiện.

Nội dung:

- Nghị quyết, chính sách, chủ trương, đường lối của Đảng và nhà nước.
- Pháp luật kinh doanh và lao động.
- Đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.
- Các học thuyết về kinh tế, quản trị.
- Các quy luật kinh tế, tự nhiên và xã hội.
- Các phương pháp tư duy khoa học.

➤ Đào tạo và phát triển về mặt chuyên môn kỹ thuật.

Mục đích: Giúp người lao động liên tục nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ kỹ thuật để thực hiện tốt nhất công việc hiện tại, cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhu cầu phát triển tương lai.

Nội dung:

- Đào tạo kiến thức căn bản và kiến thức chuyên sâu.

- Các kỹ năng cần đào tạo cho nhà quản trị là:

+ Kỹ năng nhân sự: khả năng làm việc với người khác, năng lực giao tiếp, khả năng thuyết phục.

+ Kỹ năng tư duy: biết nhìn xa trong rộng, hình dung và trình bày vấn đề.

2.3. Phân tích thực trạng đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty

2.3.1. Quy mô đào tạo qua các năm của công ty

Đối tượng lao động trong công ty bao gồm: công nhân trực tiếp sản xuất tại các phân xưởng, cảng và cán bộ nhân, nhân viên làm việc ở các phòng ban trong công ty vì thế chương trình đào tạo, phát triển nhân lực cũng như quy mô có sự khác biệt rõ rệt

Quy mô đào tạo cán bộ, công nhân, nhân viên được thống kê và thể hiện chi tiết ở bảng sau:

Bảng 2.8. Quy mô đào tạo cán bộ, nhân viên của công ty

Đối tượng	Các chỉ tiêu	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Cán bộ, nhân viên	Tổng CBNV được đào tạo	15	25	36	67%	44%
	Đào tạo học cấp cao lý luận chính trị, quản lý tổ chức	2	3	5	50%	67%
	Bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ	4	7	10	75%	42%
	Đào tạo tin học	7	11	13	57%	18%
	Đào tạo ngoại ngữ	2	4	8	100%	100%
Công nhân lao động trực tiếp	Tổng	150	280	310	86%	11%
	Đào tạo nâng bậc	40	76	78	90%	3%
	Đào tạo mới	40	57	110	43%	93%
	Đào tạo sử dụng trang thiết bị công nghệ mới	35	62	72	77%	16%
	Đào tạo an toàn lao động	35	85	50	142%	(38%)

(Nguồn. P.Hành chính)

Nhận xét: Quy mô đào tạo cán bộ, nhân viên làm việc tại phòng ban qua các năm tăng đều, năm 2016 so với năm 2015 tăng 67% tương ứng với 10 người, năm 2017 so với năm 2016 tăng 44% tương ứng với 11 người. Điều đó chứng tỏ đào tạo ngày càng được coi trọng trong công ty.

Trong 2 năm 2016 và 2017 đào tạo ngoại ngữ có tỷ lệ tăng nhanh nhất là 100%, điều đó chứng tỏ công ty rất coi trọng việc đào tạo nâng cao trình độ ngoại ngữ cho người lao động. Bên cạnh đó, công ty còn chú ý trang bị cho CBCNV các kiến thức về lý luận chính trị và chuyên môn nghiệp vụ.

Tin học là phần quan trọng được sử dụng phổ biến trong các công ty, công ty rất coi trọng kiến thức về tin học. Theo điều tra cho thấy: những yêu cầu về ngoại ngữ và tin học được công ty đưa vào trong tiêu chuẩn để tuyển chọn nhân viên hàng năm. Khách hàng của công ty không chỉ trong nước mà còn có một bộ phận nhỏ nước ngoài, vì vậy ngoại ngữ cũng được công ty chú trọng trong các phòng ban đặc biệt là các phòng ban về kinh doanh.

Nhìn trên bảng cũng cho ta thấy, công ty cũng mở các lớp học cấp cao lý luận chính trị nhằm phục vụ các đối tượng thăng chức, ban lãnh đạo công ty.

Đối với đối tượng là công nhân lao động trực tiếp cũng có sự tăng quy mô qua các năm, so với năm 2015 thì năm 2016 tăng 86% tương ứng với 130 công nhân viên được đào tạo. Năm 2016 quy mô đào tạo là 280 công nhân, đến năm 2017 tăng 11% tăng thêm 30 công nhân nâng tổng số công nhân được đào tạo trong năm lên 310 người.

Qua bảng 2.8 ta thấy được rằng dù là đối tượng nào trong công ty, là cán bộ nhân viên hay công nhân lao động trực tiếp, công ty cũng tạo điều kiện đào tạo, phát triển toàn diện.

2.3.2. Những quy định về công tác đào tạo và phát triển nhân lực

** Nguyên tắc*

Công ty CP Đầu tư Nam Đình Vũ thực hiện công tác đào tạo và phát triển NNL theo nguyên tắc toàn công ty. Công tác được lập kế hoạch, tiến hành đào tạo bằng đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm tổ chức, có tinh thần trách nhiệm tốt, luôn quán triệt theo các chính sách mà công ty đề ra.

Mặt khác, công ty cũng có những chính sách khuyến khích bản thân người lao động tự nâng cao, trao đổi kiến thức chuyên môn của mình, không ngừng sáng tạo trong quá trình làm việc nhằm giúp cho công ty phát triển không ngừng lớn mạnh.

- Điều kiện tiêu chuẩn đối với CNV được công ty cử đi đào tạo, đối tượng được cử đi phải đảm bảo các yêu cầu sau:

+ Có trình độ chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với chương trình đào tạo.

+ Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ bản thân, có năng lực bản thân, phẩm chất tốt, có khả năng tiếp thu được những kiến thức mới.

+ Có đủ điều kiện kinh tế, gia đình, sức khỏe.

+ Cam kết làm việc lâu dài cho công ty, đối với những trường hợp mới được nhận vào công ty, công ty phải ký các điều khoản nhằm giữ chân họ sau khi công ty đã đào tạo họ.

- Tổ chức thực hiện công tác đào tạo:

Căn cứ vào kế hoạch của công ty, căn cứ vào kết quả của quá trình kinh doanh, công ty tiến hành tổng kết vào cuối năm và đưa ra kế hoạch vào năm tới

Vào quý I hàng năm, căn cứ vào nhu cầu công việc, chất lượng nguồn nhân lực hiện có của công ty, các phòng ban có nhu cầu đào tạo, lập kế hoạch đào tạo, lập danh sách những CNV có nhu cầu hoặc phải đi đào tạo.

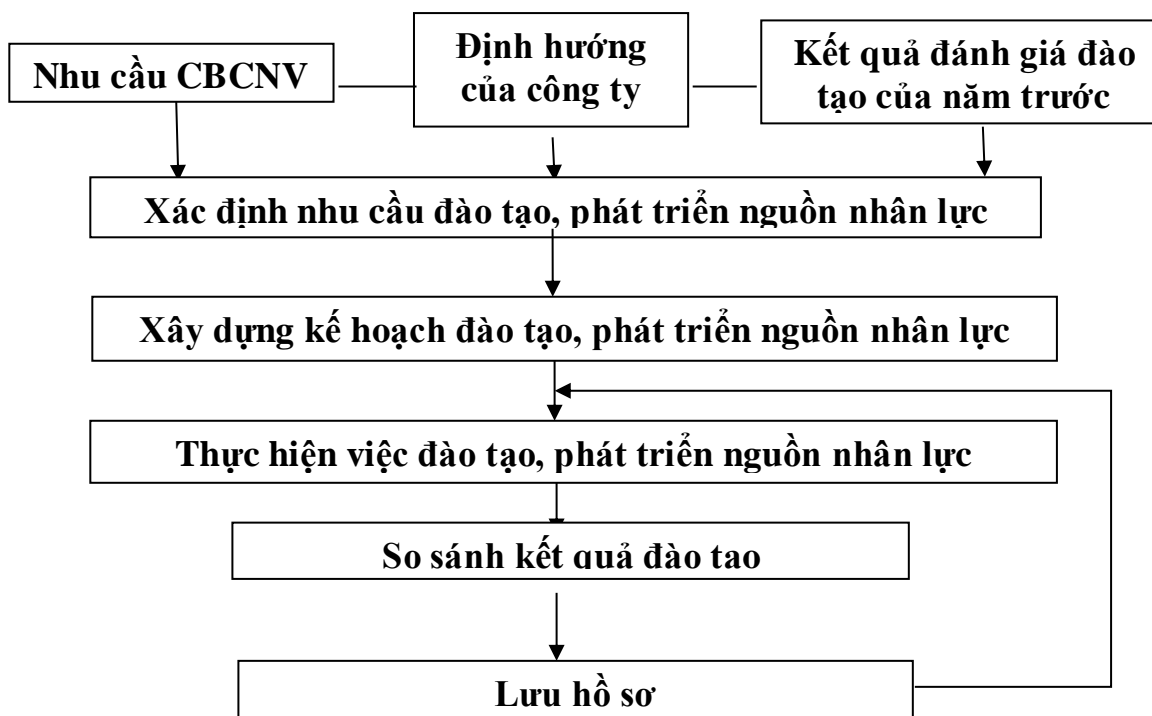
Trong bản kế hoạch phải ghi rõ lý do đào tạo, nhu cầu đào tạo, danh sách CNV cần đào tạo, chương trình đào tạo về chuyên môn gì... sau đó phòng hành chính lập kế hoạch đào tạo cụ thể, dự trù kinh phí và thời gian đào tạo cụ thể rồi thông qua giám đốc.

Đối với những trường hợp phát sinh thêm chi phí đào tạo cần lập biên bản báo cáo lên phòng hành chính, ghi rõ nguyên nhân rồi thông qua phòng tài chính kế toán để lấy thêm kinh phí đào tạo.

Đây là những nguyên tắc chung về đào tạo của công ty Cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ. Các chương trình đào tạo qua các năm đều phải được thực hiện theo đúng nguyên tắc trên, nhằm đảm bảo thống nhất và ổn định qua các năm.

2.3.3. Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty

* Sơ đồ 2.1. Quy trình đào tạo của công ty



(Nguồn: P. Hành chính)

Quy trình trên bao gồm nhiều bước, mỗi bước do từng phòng ban phụ trách riêng biệt.

Qua đó cho ta thấy rằng công ty đã xây dựng một quy trình đào tạo khá đầy đủ và chặt chẽ, thể hiện sự quan tâm của công ty đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

➤ *Xác định nhu cầu đào tạo*

Theo kế hoạch, tình hình kinh doanh và nhu cầu thực tế về chất lượng NNL CNV hiện có mà hàng quý công ty đã xác định được nhu cầu đào tạo và phát triển NNL.

Công ty đã xác định nhu cầu cụ thể như sau:

Để xác định được nhu cầu đào tạo, công ty thu thập thông tin từ ba nguồn:

+ Nguồn 1: Nhu cầu của CBCNV

Từ năm 2016-2017 công ty tuyển dụng thêm 20 lao động bao gồm cả lao động qua đào tạo và lao động chưa qua đào tạo.

Tất cả những nhân viên chưa qua đào tạo, họ đều mong muốn có một chương trình đào tạo để nâng cao tay nghề và phù hợp với môi trường làm việc của doanh nghiệp.

Ngoài ra trong công ty, việc đề bạt, thăng chức được diễn ra theo quý, bất kỳ cán bộ nào cũng đều mong muốn nâng cao năng lực quản lý cũng như trình độ chuyên môn để có thể được thăng chức.

+ Nguồn 2: Theo định hướng của công ty: Công ty đưa ra các định hướng phát triển trong dài hạn.

Tạo một nguồn lực vững chắc, có năng lực cạnh tranh để đáp ứng phát triển mở rộng về quy mô cũng như chất lượng để dẫn dắt công ty thành một doanh nghiệp tiên phong trong lĩnh vực đầu tư. Nâng cao năng lực nhân viên thông qua giao tiếp kinh doanh và trình độ ngoại ngữ.

+ Nguồn 3: Kết quả kinh doanh của các năm trước

Để xác định công tác đào tạo của công ty là cần thiết hay không thì công ty đã xem xét thông qua năng suất lao động cũng như doanh thu, lợi nhuận qua các năm.

Chỉ tiêu		2015	2016	2017	2016/2015		2017/2016	
					(+/-)	(%)	(+/-)	(%)
Năng suất lao động (triệu đồng/người)		130	138,05	143,14	8,05	6,19	5,09	3,69
Bậc thợ bình quân	Lao động trực tiếp	2,09	2,06	2,78	(0,03)	(1,44)	0,72	34,8
	Lao động gián tiếp	2,88	2,76	3,2	(0,12)	(4,2)	0,44	15,94

Năng suất lao động năm 2016 là 138,05 triệu đồng/người tới năm 2017 là 143,14 triệu đồng/người. Mức năng suất này đã tăng nhưng còn chậm, vì vậy để cải thiện năng suất lao động được nâng lên thì cần phải nâng cao năng lực, trình độ của người lao động thông qua hoạt động đào tạo.

Bậc thợ bình quân cũng có sự thay đổi đáng kể do số lượng lao động thay đổi qua các năm. Đối với lao động trực tiếp bậc thợ bình quân năm 2016 giảm 0,03 ứng với 1,44% nhưng sang đến năm 2017, do tăng số lượng lao động nên nâng bậc thợ bình quân lên 34,8% ứng với bậc thợ bình quân là 2,78. Với đối tượng lao động gián tiếp cũng có sự tăng giảm thay đổi theo năm, bậc thợ bình quân năm 2015 là 2,88, đến năm 2016 giảm 4,2% ứng với bậc thợ bình quân là 2,76. Năm 2017 bậc thợ lại tăng 0,44 ứng với 15,94% so với năm 2016 nâng bậc thợ bình quân lên 3,2. Điều này chứng tỏ trình độ kỹ thuật chuyên môn của lao động cũng tăng theo.

Qua quá trình tổng hợp các nguồn thì năm 2017 công ty đã đưa ra được nhu cầu đào tạo và phát triển NNL như sau:

Nhu cầu cán bộ lãnh đạo: Hàng năm cử cán bộ lãnh đạo thuộc các phòng, theo học các lớp nghiệp vụ ngắn ngày và các lớp lý luận chính trị cao cấp. Trong năm 2017 công ty đã cử được 111 người được đào tạo và có 64 người được đào tạo tại trung tâm, đi học lớp cấp cao lý luận chính trị, các lớp nâng cao nghiệp vụ chuyên môn cũng như các lớp đào tạo về tin học và ngoại ngữ. Còn lại 47 người được đào tạo tại chỗ. Nhu cầu cán bộ CNV: Mỗi phòng ban cử CNV đi học để nâng cao nghiệp vụ. Tính tới năm 2017, mỗi CNV trong công ty đều được cử đi đào tạo một lần.

Bảng 2.9. Kế hoạch đào tạo cán bộ CNV năm 2017

Nội dung chương trình đào tạo	Đối tượng	Số lượng(người)
Đào tạo lý luận chính trị	Cán bộ lãnh đạo	3
Học lớp quản lý, tổ chức	Cán bộ tổ chức	2
Đào tạo marketing, phát triển thị trường, nghiệp vụ kỹ thuật khác	CNV	85
Đào tạo tin học	CNV	13
Đào tạo ngoại ngữ	CNV	8
Tổng		111

(Nguồn: P. Hành chính)

➤ **Xác định mục tiêu đào tạo**

- **Kỹ năng**

Cán bộ quản lý:

- + Có khả năng hoạch định tổ chức, điều hành công ty.
- + Thiết lập các mục tiêu, xây dựng các chiến lược, kế hoạch để thực hiện mục tiêu đó.
- + Dự kiến được khó khăn, trở ngại, biến động của môi trường kinh doanh.
- + Có khả năng ứng xử và giao tiếp tốt.
- + Tạo ra môi trường làm việc tốt (thu nhập, cơ hội thăng tiến...).

Đối với CNV:

- + Có kỹ năng nghiên cứu và chuẩn bị: trang bị cho nhân viên cách nghiên cứu khách hàng của mình để dễ dàng tiếp cận khách hàng hơn nữa.
- + Kỹ năng chuẩn đoán: trang bị cho nhân viên nắm bắt tâm lý của khách hàng, chuẩn đoán được rằng khách hàng đang cần gì.

+ Kỹ năng giao tiếp tốt: tạo mối quan hệ thân thiện với khách hàng cũng như đồng nghiệp.

+ Kỹ năng cộng tác: nhân viên tạo mối quan hệ với khách hàng, mở rộng khách hàng.

- Kiến thức

Cán bộ quản lý:

+ Có chuyên môn cụ thể về nghề nghiệp, chức trách nắm giữ.

+ Có kiến thức tổng quát về doanh nghiệp, ngành, các hoạt động liên quan, môi trường kinh doanh, pháp lý, chính trị., kinh tế và xã hội.

+ Có kiến thức phân tích tài chính và định lượng.

+ Thành thạo tin học văn phòng.

Đối với CNV:

+ Có kiến thức tổng quát về công ty cũng như ngành nghề đang kinh doanh.

+ Có chuyên môn cụ thể về ngành nghề được giao.

+ Làm tốt các công việc thường ngày.

+ Thành thạo tin học văn phòng.

➤ Xây dựng kế hoạch đào tạo:

Thứ nhất: xác định địa điểm đào tạo

Đào tạo tại doanh nghiệp: giảng viên chính là nhân viên tại công ty. Công ty không mời thêm giảng viên ngoài vào để giảng dạy.

Đào tạo ngoài doanh nghiệp: Công ty cử nhân viên đến các cơ sở, trung tâm bên ngoài để đào tạo.

Thứ hai: lựa chọn hình thức đào tạo.

+ Doanh nghiệp tự đào tạo nhân viên mới:

Công ty lựa chọn nhân viên cũ có kinh nghiệm lâu năm để hướng dẫn hoặc kèm cặp những nhân viên có nhu cầu và được đào tạo. Năm 2017 trong phòng kinh doanh của công ty có 22 nhân viên, trong đó có 2 nhân viên mới. Cả hai

vừa mới tốt nghiệp nên kinh nghiệm làm việc chưa có, đồng thời chưa có kiến thức vững chắc nên việc đào tạo là rất cần thiết.

+ Công ty tổ chức các khóa học:

Công ty thường xuyên liên kết với các trung tâm đào tạo để tổ chức khóa học cho các nhân viên.

Thứ ba: lựa chọn phương pháp đào tạo

Có rất nhiều phương pháp đào tạo như phương pháp kèm cặp, phương pháp đào tạo nghề, phương pháp luân chuyển và thuyên chuyển công việc, cử đi học tập tại các trường, đào tạo theo phương pháp từ xa... nhưng công ty chỉ sử dụng hai phương pháp chủ yếu là phương pháp kèm cặp và cử đi học tại các trường.

+ Phương pháp kèm cặp, chỉ bảo: Những cán bộ quản lý giỏi tiến hành hướng dẫn và giám sát trực tiếp các nhân viên cấp dưới.

+ Phương pháp cử người đi học: công ty cử các học viên tới các trung tâm đào tạo để học tập, tiếp thu các kiến thức, kỹ năng mới.

Thứ tư: lựa chọn đối tượng được đào tạo.

Trong một tổ chức thì việc xác định được đối tượng đi đào tạo là rất quan trọng nhằm xác định đúng người cần đào tạo, đồng thời tạo sự công bằng trong việc lựa chọn đối tượng đào tạo.

- Đối tượng đào tạo là lãnh đạo phải đảm bảo các yêu cầu sau:

+ Phải có khả năng lãnh đạo tốt.

+ Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ lãnh đạo công ty đạt chỉ tiêu đề ra.

+ Được sự tín nhiệm của nhân viên trong công ty.

- Đối với CBCNV phải đạt yêu cầu về trình độ phẩm chất:

+ Hoàn thành tốt công việc.

+ Có trình độ và khả năng đáp ứng được trình độ đào tạo.

+ Có sức khỏe và điều kiện gia đình cho phép.

+ Cam kết làm việc lâu dài với công ty sau khi được công ty cử đi đào tạo.

Thứ năm: lựa chọn giáo viên.

Vì công ty sử dụng chủ yếu 2 phương pháp là kèm cặp và cử người đi học, nên giáo viên của công ty có 2 nguồn chính:

Tại công ty, công ty sẽ cử ra nhân viên có kinh nghiệm làm việc lâu năm, trên 3 năm để hiểu rõ và nắm chắc tình hình hoạt động của công ty. Những người này sẽ làm cùng để chỉ bảo cho những nhân viên mới, những người yếu kém có nhu cầu được đào tạo. Truyền cho họ những kinh nghiệm mà giáo viên đã tích lũy được từ trước.

Tại các trung tâm thì giáo viên do trung tâm lựa chọn, những giáo viên này là người đã có nhiều năm giảng dạy và được nhiều công ty tin tưởng. Các giáo viên có tiếng giảng dạy tại trường đại học Thương mại, đại học Kinh tế...

Thứ sáu: dự tính chi phí đào tạo.

Trong năm 2017, công ty có 36 CNV được tham gia đào tạo, trong đó có 34 người được đào tạo tại trung tâm (Theo bảng 2.9. Kế hoạch đào tạo CNV năm 2017) còn 2 nhân viên đào tạo tại doanh nghiệp. Ta có bảng chi phí sau:

Bảng 2.10. Dự tính chi phí đào tạo năm 2017

Nội dung đào tạo	Số lượng	Chi phí/người (triệu đồng)	Tổng chi phí (triệu đồng)
Đào tạo học cấp cao lý luận chính trị, quản lý tổ chức	5	2,5	12,5
Bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ kỹ thuật	85	1,8	153
Đào tạo tin học	12	1,5	18
Đào tạo ngoại ngữ	9	2,0	18

(Nguồn: P.Tài chính kế toán)

Tổng chi phí cho công tác đào tạo năm 2017 là 201.500.000 đồng, chi phí của các khóa học trên, công ty dựa vào kết quả điều tra tại các cơ sở đào tạo.

Nguồn kinh phí đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được trích từ các nguồn quỹ và tài trợ sau:

- + Nguồn chi phí từ hoạt động sản xuất kinh doanh hằng năm.
- + Nguồn hỗ trợ từ quỹ phúc lợi của công ty.
- + Nguồn hỗ trợ từ ngân sách Nhà nước hoặc các nguồn hỗ trợ khác.

➤ ***Triển khai thực hiện hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực.***

Sau khi lựa chọn học viên, giáo viên và các hình thức đào tạo phù hợp, chương trình đào tạo sẽ được triển khai thực hiện.

Đối với các lớp mở tại công ty, phòng hành chính nhân sự sẽ là đơn vị thực hiện trực tiếp 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 bên ngoài doanh nghiệp:

Công ty sẽ hỗ trợ cho nhân viên về thời gian cũng như chi phí trong quá trình đào tạo. Trong quá trình nhân viên đi đào tạo thì công ty cũng bổ xung người vào làm thế vị trí, nhưng chủ yếu thời gian đi học của cán bộ nhân viên vào buổi tối nên dễ dàng hơn đối với công việc của công ty.

Trong quá trình đào tạo có sự thay đổi thì phòng nhân sự sẽ báo cáo với ban lãnh đạo của công ty để có những xử lý kịp thời.

- Đào tạo tại nơi làm việc:

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, nhân viên bán hàng...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 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 cho công việc và đội ngũ cán bộ quản lý.

Bảng 2.11. Chi phí đào tạo của công ty qua các năm

Chỉ tiêu	Đơn vị	2015	2016	2017	2016/2015		2017/2016	
					Tuyệt đối	Tương đối (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
Tổng chi phí đào tạo	Triệu	30	40	62,9	10	33	22,9	57,25
Tổng số LĐ được đào tạo	Người	14	25	36	9	78,57	11	14
Chi phí đào tạo trung bình	Triệu/ Người / Năm	2,14	1,6	1,75	(0,54)	25	0,15	9,34

(Nguồn: P.Tài chính kế toán)

Nhận xét:

Qua bảng thống kê chi phí đào tạo cho ta thấy tổng chi phí đào tạo tăng đều qua các năm, năm 2016 tăng 33% so với năm 2015 tương ứng với tăng 10 triệu. Từ năm 2017 tăng 57,25% so với năm 2016 tương ứng với tăng 22,9 triệu. Việc tăng này do số lượng CNV được đào tạo tăng.

Điều đó cho thấy nguồn quỹ dành cho đào tạo NNL tăng lên đáng kể và công ty đã nhận thấy vai trò quan trọng của quá trình đào tạo và phát triển NNL, đồng thời thể hiện sự hỗ trợ về phía tài chính của công ty.

2.4.Đánh giá chung về công tác đào tạo và phát triển nhân lực của công ty cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ.

➤ Công tác xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực

* **Ưu điểm:** Công ty tìm hiểu được các nguyên nhân dẫn đến kết quả làm việc không tốt như: không có đào tạo, đào tạo chưa đúng người đúng việc, do người lao động thiếu tự tin, có cảm giác bị đối xử không công bằng...

+ Qua quá trình tìm hiểu, công ty đã nhận thấy tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển nhân sự.

+ Công ty đã xây dựng được kết quả về yêu cầu thực hiện công việc.

*** Nhược điểm:**

+ Việc đào tạo thường được dựa vào mục tiêu của công ty nhưng không dựa vào nguyện vọng của người lao động xem họ gặp những vấn đề gì trong công việc.

+ Chưa có nguồn thông tin chi tiết đánh giá nhu cầu đào tạo của nhân viên, thông qua bản mô tả công việc, sai sót hay lỗi lầm cũng như những phản ứng từ phía khách hàng để đánh giá thực chất về nhu cầu đào tạo.

➤ **Công tác xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực**

*** Ưu điểm:**

+ Kế hoạch đào tạo chi tiết, phù hợp với tình hình hiện tại của công ty.

+ Công ty đã phân riêng ra từng cấp để xây dựng nội dung đào tạo. Với cấp quản trị thì các nội dung đào tạo phải đc đào tạo bên ngoài, còn nhân viên thì có thể đào tạo theo phương pháp chỉ bảo, kèm cặp,... vì thế công ty phân riêng ra để tiện quản lý. Sau khi xác định được những nội dung cần phải đào tạo ở từng cấp thì công ty tiến hành lựa chọn phương thức đào tạo sao cho phù hợp với những nội dung cần đào tạo. Công ty cũng rất quan tâm đến việc lựa chọn giáo viên, giảng viên cho công tác đào tạo, lựa chọn trung tâm đào tạo (với đào tạo bên ngoài doanh nghiệp) sao cho chất lượng tốt, nhiệt tình, có nhiều kinh nghiệm để giúp cho những người đi học sẽ tiếp thu được nhiều kiến thức nhất.

+ Đưa ra những mục tiêu cụ thể cho công ty, xác định được những kiến thức và kỹ năng gì mà nhân viên cần có sau khi được đào tạo. Từ đó xác định được kế hoạch đào tạo sát với mục tiêu đã đề ra.

*** Nhược điểm:**

+ Đào tạo ồ ạt, chưa xác định nhu cầu đào tạo là nhu cầu vừa quan trọng vừa khẩn cấp để tập trung đào tạo trước.

+ Các phương pháp học còn thiếu, cần bổ sung, các bài học chỉ dừng lại ở mức độ lý thuyết chưa đi sâu vào thực hành dẫn đến việc giữa thực hành và lý thuyết có khoảng cách xa nhau.

+ Trong phương pháp đào tạo theo kiểu kéo cặp thì người hướng dẫn là những nhân viên lành nghề hay những nhân viên có kinh nghiệm trong công ty.

Những người này có thể có nhiều kinh nghiệm, thực hành tốt nhưng lại thiếu kỹ năng sư phạm, chưa có hệ thống lý thuyết, vì vậy việc đào tạo chỉ đơn giản là học thực hành mà không được trang bị lý thuyết đầy đủ. Đó là chưa kể đến những người này không có kỹ năng sư phạm nên trình độ giảng dạy, truyền đạt của họ khó hiểu dẫn đến người đi đào tạo khó có thể tiếp thu hết những gì người dạy truyền đạt

+ Công ty đặt ra các mục tiêu thương cao so với học viên đi học nên đôi khi tạo ra áp lực cho các học viên.

➤ **Công tác triển khai thực hiện đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.**

** Ưu điểm:*

- + Việc triển khai được tiến hành nhanh chóng.
- + Công ty lựa chọn các hình thức đào tạo dựa vào từng đối tượng cụ thể.
- + Công tác lựa chọn phương pháp đào tạo hợp lý, tiết kiệm.

** Nhược điểm:*

- + Thời gian đào tạo thường quá dài.
- + Nội dung đào tạo thiên về lý thuyết hơn so với thực hành.

➤ **Công tác đánh giá kết quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

** Ưu điểm*

+ Sau mỗi khóa học thì công ty đều đưa ra các câu hỏi liên quan tới phản ứng của người học sau mỗi khóa học nhằm quan tâm học viên: họ học được những gì sau khóa học, những kiến thức đó sẽ ảnh hưởng thế nào tới công ty.

+ Công ty cũng có các phương pháp đánh giá khác nhau cho từng hình thức đào tạo chứ không áp dụng một cách đánh giá cứng nhắc nào. Việc đánh giá kết quả đào tạo của công ty cũng tạo động lực cho học viên, sau khi được đào tạo họ có thể tham gia thì nâng tay nghề để đi tăng lương và có thêm một số quyền lợi. Vì vậy có thể nói đánh giá kết quả đào tạo cũng tạo động lực cho nhân viên trong công ty.

+ Sau khi đào tạo nhân viên có thể được đề bạt, chuyển chuyển tới những vị trí tốt hơn, để phù hợp với năng lực cũng như khả năng của mình.

*** Nhược điểm:**

- + Đánh giá kết quả còn chưa chính xác.
- + Chưa phản ánh được kết quả đào tạo của học viên.
- + Học viên chưa trả lời khách quan về quy trình học cũng như kết quả đạt được.

2.4.1.Thành tựu

+ Công ty đã nhận thức được đào tạo và phát triển NNL là một sự đầu tư đúng đắn và đem lại lợi ích cao nên công ty đã đặc biệt quan tâm đến việc xây dựng và thực hiện các khóa đào tạo và phát triển NNL.

+ Công ty đã sử dụng các phương pháp rất hợp lý để đào tạo và phát triển NNL đó là đào tạo là chính và tuyển chọn bổ sung nếu cần thiết.

+ Công ty có điều kiện thuận lợi để tổ chức các lớp bồi dưỡng chuyên môn và dễ dàng chọn được các giáo viên có trình độ năng lực và chuyên môn cao.

+ Xây dựng được một chế độ, chính sách tiền lương, tiền thưởng hợp lý cho CBCNV.

+ Bố trí nhân viên phù hợp với trình độ.

+ Tổ chức cho NLD học tập với các thiết bị hiện đại và dễ dàng được tiếp cận với nền giáo dục hiện đại thông qua các thiết bị truyền thông.

+ Tạo được vị thế trên thị trường cũng như trong cạnh tranh.

2.4.2.Hạn chế:

- Chưa xây dựng được chiến lược đào tạo, phát triển cho toàn công ty, còn thiếu những quy định bổ sung để điều chỉnh thích hợp, những phát triển trong thức tế công ty đào tạo phát triển.

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

- Trong quá trình đào tạo một số đơn vị coi trọng việc đào tạo toàn diện về đức dục, tài dục, mỹ dục, phẩm chất chính trị, chưa định hướng cho đơn vị tập trung vào mục tiêu đào tạo nào cần phải triển khai thực hiện như thế nào để đạt được hiệu quả.

- Một tồn tại và cũng khó khăn của công ty cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty đó là kinh phí đào tạo và nguồn phát triển của công ty còn hạn hẹp, do đó nhiều khi kế hoạch đã được lập nhưng không đủ kinh phí và không thực thi được hoặc giảm quy mô, giảm chất lượng đào tạo.

2.4.3. Nguyên nhân

- + Do nguồn kinh phí còn hạn hẹp.
- + Do nhiều NLĐ đã làm việc lâu năm tuổi đã cao nên tiếp thu kém.
- + Chưa có chính sách cụ thể.
- + Chưa khuyến khích được lòng say mê của nhân viên.

Mặt khác có quá nhiều lãnh đạo trung gian rồi mới đến cơ sở. Nhiều lao động gián tiếp như vậy nên chi phí quản lý của công ty còn cao. Cơ cấu tổ chức còn lỏng lẻo, đội ngũ CBCNV trong công ty chưa đoàn kết.

Đó là những trở ngại mà không thể một sớm một chiều khắc phục được. Những trở ngại này gây ảnh hưởng hết sức lớn trong quản lý NNL.

CHƯƠNG III: CÁC GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ NAM ĐÌNH VŨ

3.1. Định hướng về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty

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

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

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

Tư tưởng chiến lược quyết định chính sách của Nam Đình Vũ gồm:

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

➤ *Mục tiêu đào tạo:*

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

- + Tiến hành đào tạo theo đúng nhu cầu thực tế, dần xây dựng được biện pháp xác định nhu cầu khoa học và chính xác, cải tiến quy định tham gia đào tạo, xây dựng thống nhất tài liệu đào tạo cho nhân viên mới, đào tạo trên cơ sở

yêu cầu của công việc mà người lao động đủ năng lực, trình độ, kỹ năng đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty.

+ Đào tạo đội ngũ cán bộ giỏi về chuyên môn, giỏi về kinh tế quản lý tiếp tục kế tiếp nhau. Chất lượng của lao động quản lý, cán bộ kỹ thuật ngày càng được nâng lên, thành thạo về chuyên môn nghiệp vụ, am hiểu cả các lĩnh vực khác liên quan đến ngành nghề, công việc đang làm. Hoàn thiện đội ngũ cán bộ quản lý có năng lực, trình độ chuyên môn cao, có phẩm chất chính trị...đặc biệt là những vị trí lãnh đạo quan trọng của công ty.

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

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

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

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

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

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

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

➤ *Phương thức đào tạo:*

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

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

➤ *Năng lực hệ thống đào tạo của doanh nghiệp:*

+ Dự báo chính xác nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực: Dự báo nhu cầu đào tạo nhằm xác định như cầu đào tạo cụ thể trong một thời điểm, một giai đoạn

hoặc một xu hướng phát triển trong tương lai để đáp ứng thực hiện các yêu cầu của công việc với những yêu cầu cụ thể về trình độ, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm.

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

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

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

3.2.Các giải pháp đề xuất nhằm hoàn thiện quy trình đào tạo nguồn nhân lực của công ty Cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ:

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

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

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

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

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

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

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

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

+ *Phương pháp phỏng vấn*: Sau bước quan sát, cán bộ đào tạo tiến hành phỏng vấn người cán bộ xem anh ta thực hiện công việc như thế nào để xác định lại những ghi chép của cán bộ đào tạo.

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

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

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

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

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

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

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

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

Người lao động có thể nhận biết được thực trạng công việc đang diễn ra ở hiện tại, mong muốn được đào tạo tốt hơn. Hiện nay, mục tiêu đào tạo của

công ty còn rất chung chung áp dụng cho tất cả các khóa đào tạo. Do đó, mục tiêu đào tạo cần đáp ứng những yêu cầu sau:

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

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

- *Về mục tiêu trong ngắn hạn.*

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

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

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

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

- *Về mục tiêu trong dài hạn:* Trong vòng 3 năm tạo điều kiện cho 100% cán bộ trong công ty tham gia các khóa đào tạo tin học, ngoại ngữ. Có mục tiêu để đảm bảo tổ chức đào tạo thi nâng bậc cho 100% công nhân trong công ty. Số lao động không được đào tạo đúng chuyên ngành có cơ hội tham dự các khóa đào tạo ngắn hạn hoặc dài hạn tùy mức độ hoàn thành nhiệm vụ để thực hiện công việc đạt hiệu quả cao hơn.

- * *Lựa chọn đối tượng đào tạo chính xác.*

Lựa chọn đối tượng đào tạo là một trong những yếu tố quyết định đến hiệu quả của công tác đào tạo. Việc lựa chọn được đối tượng đào tạo chính xác giúp cho công ty sử dụng hiệu quả được kinh phí, thời gian đào tạo. Đáp ứng được

nhu cầu nhân lực phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Thực hiện được mục tiêu đào tạo của tổ chức.

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

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

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

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

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

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

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

+ Kết quả đánh giá sự thực hiện công việc của người lao động.

+ Nhu cầu cần phải đào tạo của vị trí công việc đó.

+ Ngành nghề mà người lao động đang thực hiện.

+ Trình độ chuyên môn mà người lao động đó đang có.

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

+ Ý thức trách nhiệm của mỗi cá nhân.

- Công ty nên sử dụng các kết quả của hoạt động phân tích công việc và sử

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Công ty nên chú ý sử dụng nguồn giáo viên từ trong công ty có chất lượng tốt sẽ mang lại hiệu quả đào tạo cao nhất cho công ty vì họ đã và đang làm việc trong công ty thì họ cũng sẽ tâm huyết với công tác đào tạo của công ty hơn. Đồng thời tổ chức khóa học đào tạo kỹ năng sư phạm cho đội ngũ giáo viên lấy từ nội bộ công ty trong ngắn hạn (3-6 tháng). Công ty cần có thêm khoản kinh phí và các chính sách phù hợp để kích thích tinh thần làm việc của

giáo viên như: Động viên khuyến khích song song với việc tăng tiền lương và thưởng cho cán bộ làm công tác đào tạo khi họ làm tốt công việc.

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

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

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

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

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

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

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

hoạt và chủ động hơn...

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

**** Sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo.***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Tiến hành chia các tiêu thức thành các mức độ ứng với một điểm nhất định. Để đánh giá một cách chi tiết dễ dàng hơn, mẫu phiếu đánh giá có thể được thiết kế chi tiết hơn bằng cách mô tả ngắn gọn tiêu thức đánh giá và từng thứ hạng.

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

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

- Thông báo kết quả đánh giá tới người lao động để cung cấp thông tin về

tình hình thực hiện công việc của họ giúp họ hoàn thiện hơn bản thân.

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

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

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

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

Để người lao động có thể toàn tâm toàn ý với công việc, công ty cần tạo cho nhân viên nhận biết được sự coi trọng của công ty đối với họ, nâng cao nhận thức của họ về giá trị của bản thân, từ đó hình thành tính chủ động và tính tự giác trong việc tham gia đào tạo và làm việc với thái độ tích cực để hoạt động này có thể trở thành một biện pháp động viên, khích lệ. Công ty cần tạo động lực để kích thích người lao động. tạo động lực sẽ làm cho người lao động trở nên hưng phấn, hăng hái hơn trong công việc, họ có ý thức hoàn thiện mình hơn. Chính vì vậy công ty nên áp dụng những hình thức sau:

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

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

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

3.2.5. Một số giải pháp khác nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty CP đầu tư Nam Đình Vũ.

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

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

- Vì vậy, công ty cần khẩn trương trang bị các thiết bị kỹ thuật mới, thay thế các thiết bị còn thiếu, đã cũ và hỏng. Thay vào đó là cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại, đảm bảo tính ổn định và đạt hiệu quả cao nhất cho học viên khi học tập.

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

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

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

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

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

- Công ty cần tổ chức những chương trình giao lưu như thể dục thể thao,

văn hóa văn nghệ.. giữa các phòng ban nhằm tạo điều kiện cho mọi người gần gũi nhau hơn, đoàn kết hơn để dễ dàng hợp tác trong công việc.

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

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

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

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

Như đã phân tích ở phần thực trạng về năng lực đội ngũ cán bộ chuyên trách đào tạo thì hiện tại công ty chỉ có một cán bộ chuyên trách về công tác đào tạo với chuyên ngành cử nhân hành chính học và kinh nghiệm dày dặn. Công ty ngày càng coi trọng công tác đào tạo nên khối lượng công việc cũng tương đối lớn. Vì vậy, công ty cần đảm bảo số lượng và chất lượng của đội ngũ cán bộ chuyên trách này.

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

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

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

- Tiến hành thi định kỳ 2 lần/ năm cho các cán bộ phụ trách công tác đào

tạo trong công ty. Nội dung thi có thể là các môn như: Kỹ năng soạn thảo văn bản, Luật lao động, xử lý tình huống diễn ra, kỹ năng soạn thảo văn bản quy định về công tác đào tạo đang lưu hành tại công ty... hình thức thi là thi tự luận.

Để thực hiện được điều này thì cần có sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty như tạo điều kiện cho các cán bộ đào tạo đi học để nâng cao kiến thức, liên kết với các trung tâm, các trường đào tạo chuyên ngành Quản trị nhân lực, công ty cung cấp đầy đủ các trang thiết bị phục vụ cho công tác đào tạo, góp phần làm giảm công việc cho các cán bộ đào tạo: Cung cấp đủ máy tính nối mạng internet, máy in, xây dựng các phần mềm hỗ trợ công tác đào tạo...

KẾT LUẬN

Trong thời gian thực tập và nghiên cứu tại công ty cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ đã đem lại cho em nhiều kiến thức thực tiễn từ hoạt động kinh doanh nói chung và hoạt động kinh doanh của công ty nói riêng. Thời gian này đã giúp em trực tiếp cọ xát với những hoạt động kinh doanh tại công ty để từ đó so sánh đối chiếu lại với kiến thức đã được học, và thực tế là có rất nhiều sự khác biệt. Ở đây sự khác biệt đến từ cách tiến hành công việc, mọi công việc trên thực tế đều tiến hành trên cơ sở lí thuyết, nhưng tùy thuộc vào từng công ty mức độ ứng dụng và sử lý có phần khác nhau.

Kết quả của khóa luận đã đạt được đó là hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ, nhằm nâng cao năng suất lao động góp phần tích cực vào việc thực hiện mục tiêu của công ty là nâng cao hiệu quả trong quá trình công tác, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Trong giai đoạn chuyển mình của kinh tế đất nước, trong xu hướng hội nhập quốc tế... thì việc nâng cao năng suất lao động của nguồn nhân lực là cần thiết. Qua quá trình thực tập tại công ty cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ em đã tìm hiểu được những tồn tại trong kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty, kết hợp với môi trường cũng như tiềm năng, nguồn lực thực tế của công ty. Nhằm đưa ra giải pháp và kiến nghị, nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đến hết năm 2018.

Với thời gian thực tập ngắn, đặc biệt là kiến thức, kinh nghiệm còn hạn hẹp nên những nhận định về ưu điểm, nhược điểm của công ty còn chưa được chính xác. Nhưng với sự giúp đỡ nhiệt tình của cô, chú, anh, chị trong công ty cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ, dưới sự hướng dẫn nhiệt tình của cô Nguyễn Đoàn Trang và bằng sự nỗ lực của bản thân trong thời gian qua đã giúp em có cơ hội tìm hiểu và áp dụng kiến thức đã được học vào thực tế.

Do thời gian còn hạn chế và trình độ kiến thức còn hạn hẹp nên bài viết không tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy em mong được sự thông cảm và góp ý của các thầy cô trong khoa và các cô chú anh chị trong công ty.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn các thầy cô trong khoa Quản trị kinh doanh, đặc biệt là cô Nguyễn Đoan Trang – người đã tận tình giúp đỡ tận tình chỉ bảo và hướng dẫn em, em cũng xin cảm ơn sâu sắc tới các cô chú anh chị tại công ty cổ phần đầu tư Nam Đình Vũ, những người đã nhiệt tình cung cấp thông tin số liệu cho em hoàn thành bài viết này.

Em xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bùi Văn Nhơn (2006), giáo trình quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội, NXB Tư pháp, Hà Nội.
2. Ths. Nguyễn Văn Điềm và PGS. TS. Nguyễn Ngọc Quân, giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
3. Trần Kim Dung (2011). Giáo trình quản trị nhân lực, nhà xuất bản giáo dục.
4. Lê Thanh Hà (2009). Giáo trình quản trị nhân lực, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
5. Hà Văn Nội (2008). Giáo trình quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, NXB Bưu điện Hà Nội, Hà Nội.
6. Nguyễn Hữu Nam, Mô hình năng lực trong giáo dục, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.
7. Nguyễn Lệ Huyền (2009) Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.