

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**PHẠM THẢO VY**

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI**  
**CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG ĐẮK LẮK**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số: 60.34.01.02**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ**  
**QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng – Năm 2016**

Công trình được hoàn thành tại

**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn KH: TS. Nguyễn Quốc Tuấn**

Phản biện 1: TS. Nguyễn Xuân Lãn

Phản biện 2: PGS. TS. Bùi Dũng Thế

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đăk Lăk vào ngày 03 tháng 10 năm 2016

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Nguồn nhân lực là yếu tố có ảnh hưởng quyết định đến sự phát triển của mọi nền kinh tế. Duy trì và phát triển nguồn nhân lực là yếu tố cơ bản và quyết định đối với bất kỳ doanh nghiệp nào muốn tồn tại và đứng vững trong cạnh tranh. Một trong những biện pháp hữu hiệu nhất để thực hiện mục tiêu trên là đào tạo nguồn nhân lực.

Công ty cổ phần xây dựng Đắc Lắc (DACONCO) là một trong những công ty dẫn đầu trong lĩnh vực xây dựng của tỉnh Đắc Lắc. Qua hơn 30 năm tồn tại và phát triển, Công ty đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể trong kinh doanh và tạo lập được vị thế vững chắc trên thị trường. Tuy nhiên bên cạnh đó, Công ty vẫn còn phải đương đầu với một số khó khăn làm ảnh hưởng không nhỏ đến đến hiệu quả hoạt động của công ty, trong đó, vấn đề trọng yếu là chất lượng nguồn nhân lực chưa đảm bảo. Mà hoạt động đào tạo nguồn nhân lực hiện nay tại Công ty lại chưa thực sự phát huy được hiệu quả.

Xuất phát từ lý luận và thực tiễn trên, tôi chọn đề tài “**Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần xây dựng Đắc Lắc**”, nhằm tìm hiểu thực trạng hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty, từ đó đề xuất được những giải pháp để giải quyết những vấn đề còn tồn tại; hoàn thiện và phát triển chất lượng nguồn nhân lực của Công ty.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa các lý luận về đào tạo nguồn nhân lực.
- Phân tích thực trạng và đánh giá về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần xây dựng Đắc Lắc.
- Đề xuất các giải pháp để hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### **3.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu: vấn đề đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần xây dựng Đắc Lắc.

#### **3.2. Phạm vi nghiên cứu**

Tập trung vào phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực cho lao động dài hạn tại Công ty cổ phần xây dựng Đắc Lắc trong giai đoạn 2013 – 2015.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Đề tài sử dụng phương pháp so sánh, phỏng vấn, điều tra xã hội học, phương pháp chuyên gia; phương pháp tổng hợp, phân tích.

### **5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong thời kỳ hội nhập theo quan điểm tổng thể thống nhất.
- Mô tả và phân tích thực trạng về đào tạo nguồn nhân lực của Công ty cổ phần xây dựng Đắc Lắc.
- Đề xuất định hướng và giải pháp đào tạo nguồn nhân lực của Công ty cổ phần xây dựng Đắc Lắc.

### **6. Bố cục đề tài**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, luận văn gồm có 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần xây dựng Đắc Lắc.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần xây dựng Đắc Lắc.

### **7. Tổng quan tài liệu nghiên cứu**

## CHƯƠNG 1

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

#### 1.1. TỔNG QUAN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

##### 1.1.1. Một số khái niệm cơ bản

###### *a. Nguồn nhân lực*

Nguồn nhân lực là tổng thể số lượng và chất lượng con người với tổng hoà các tiêu chí về trí lực, thể lực và những phẩm chất đạo đức - tinh thần tạo nên năng lực mà bản thân con người và xã hội đã, đang và sẽ huy động vào quá trình lao động sáng tạo vì sự phát triển và tiến bộ xã hội.

###### *b. Đào tạo nguồn nhân lực*

Đào tạo nguồn nhân lực là quá trình trang bị kiến thức nhất định về chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động, để họ có thể đảm nhiệm được một công việc nhất định. một hoạt động có tổ chức; được thực hiện trong một thời gian nhất định và nhằm đem đến sự thay đổi nhân cách, năng lực của người được đào tạo.

##### 1.1.2. Vai trò của công tác đào tạo nguồn nhân lực

###### *a. Đối với doanh nghiệp*

- Cải tiến về năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.
- Giảm bớt sự giám sát
- Tạo thái độ tán thành và hợp tác trong lao động.
- Đạt yêu cầu trong công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực.
- Sự ổn định, năng động của tổ chức tăng lên.
- Tạo ra được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

###### *b. Đối với người lao động*

- Tạo được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp.
- Tạo sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại cũng như tương lai.

- Đáp ứng nhu cầu, nguyện vọng học tập và phát triển cá nhân của người lao động.

- Phát huy tính năng động, sáng tạo của người lao động.

**c. Đối với xã hội**

Sự phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp chính là yếu tố tích cực thúc đẩy nền kinh tế phát triển.

**1.1.3. Ý nghĩa của công tác đào tạo nguồn nhân lực**

Đào tạo nguồn nhân lực có ý nghĩa vô cùng to lớn đối với một tổ chức, đối với người lao động và đối với nền kinh tế.

**1.2. NỘI DUNG CỦA CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC**

**1.2.1. Đánh giá nhu cầu đào tạo và lựa chọn đối tượng đào tạo**

**a. Đánh giá nhu cầu đào tạo**

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

**b. Lựa chọn đối tượng đào tạo**

Để đào tạo được một người lao động là rất tốn kém, vì vậy trước khi thực hiện chương trình đào tạo phải xác định, lựa chọn đối tượng được cho đi đào tạo.

**1.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo**

Các mục tiêu đào tạo có thể được thiết lập trong bất kỳ lĩnh vực nào, bằng một trong số các phương diện sau:

- Số lượng công việc do kết quả của việc đào tạo
- Chất lượng công việc sau đào tạo
- Sự kịp thời của công việc sau đào tạo
- Tiết kiệm chi phí do đào tạo

Kết quả cần đạt được 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.

### **1.2.3. Xác định nội dung đào tạo**

Nội dung đào tạo phải được xây dựng thật cụ thể về: Nội dung giảng dạy, thời gian biểu, người giảng dạy.

### **1.2.4. Lựa chọn phương pháp đào tạo**

Có nhiều phương pháp đào tạo khác nhau để lựa chọn và mỗi phương pháp đều có những ưu, nhược điểm riêng của nó. Cơ sở của việc lựa chọn phương pháp đào tạo là dựa vào nội dung chương trình đào tạo và chi phí đào tạo của doanh nghiệp.

### **1.2.5. Xác định phương tiện, thiết bị cho công tác đào tạo**

Xác định phương tiện, thiết bị cho công tác đào tạo tùy thuộc vào phương pháp đào tạo và điều kiện cơ sở vật chất của nơi đào tạo.

### **1.2.6. Xây dựng kịch bản đào tạo**

Thực chất của giai đoạn này là lên kế hoạch và phát triển chương trình đào tạo. Để thành công cần phải xác định rõ các mục tiêu, các điều kiện ràng buộc và kết hợp 3 yếu tố của sự thành công: thiết kế, phổ biến và hậu cần.

### **1.2.7. Dự tính kinh phí đào tạo**

Chi phí đào tạo sẽ quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo. Nó bao gồm các chi phí cho việc học và chi phí cho việc dạy.

### **1.2.8. Thực hiện chương trình đào tạo**

Việc tiến hành tiến trình đào tạo phải được phân cho một đối tượng cụ thể phụ trách, người này sẽ trực tiếp quản lý, báo cáo và chịu trách nhiệm trước cấp trên.

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

Kết quả của chương trình đào tạo thường được phản ánh qua: kết quả học; sự đánh giá của người học với chương trình đào tạo; kết quả thực hiện công việc sau đào tạo của học viên...

## **1.3. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA NGÀNH XÂY DỰNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC**

### **1.3.1. Ngành đang phát triển**

Triển vọng phát triển của ngành xây dựng ở nước ta trong những năm tới là rất lớn. Đòi hỏi cho việc phát triển này là kỹ thuật, vốn, vật tư và nhân lực có trình độ chất lượng chuyên môn cao.

### **1.3.2. Công nghệ xây dựng tiến bộ nhanh**

Sự tiến bộ của khoa học công nghệ trong xây dựng ảnh hưởng không nhỏ đến việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp để đáp ứng được nhu cầu làm chủ và sử dụng công nghệ.

### **1.3.3. Đặc điểm sử dụng nhân lực ngành xây dựng**

Nhu cầu phát triển nhanh và đa dạng của thị trường xây dựng tất yếu đòi hỏi nguồn nhân lực tương ứng đủ về số lượng và chất lượng, đồng thời phát triển theo hướng phân cấp sử dụng mạnh mẽ.

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG ĐẮK LẮK**

#### **2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG ĐẮK LẮK**

Tên công ty: Công ty cổ phần xây dựng Đắk Lắk

Loại hình doanh nghiệp: Công ty cổ phần

Địa chỉ: số 25 Đường Lê Duẩn, Phường Tự An, thành phố Buôn Ma Thuột, Đắk Lắk.



Fax: 0500 3814260

### **2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty**

### **2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của công ty**

#### ***a. Chức năng***

Xây dựng dân dụng, công nghiệp, công trình giao thông, thủy lợi, công trình điện, tư vấn xây dựng, trang trí nội ngoại thất, khai hoang, sản xuất linh kiện chuyên dùng, dịch vụ, thương mại.

#### ***b. Nhiệm vụ***

Kinh doanh có lời, bảo toàn và phát triển vốn của cổ đông, bảo đảm lợi nhuận và lợi tức cho cổ đông và đời sống cho cán bộ công nhân viên chức và người lao động.

### **2.1.3. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của công ty**

#### ***a. Đặc điểm lĩnh vực hoạt động***

Công ty có phần xây dựng Đắc Lắc là đơn vị chuyên hoạt động trên lĩnh vực xây dựng dân dụng, công nghiệp, công trình giao thông, thủy lợi, công trình điện, tư vấn xây dựng, trang trí nội ngoại thất, khai thác, sản xuất vật liệu, các hoạt động thương mại...

#### ***b. Đặc điểm thị trường và khách hàng***

Thị trường trong tỉnh và khu vực lân cận (Đắc Nông, Kom Tum, Gia Lai, Lâm Đồng) được xác định là thị trường chính của Công ty.

#### ***c. Đặc điểm tổ chức quản lý***

## 2.1.4. Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty những năm gần đây

**Bảng 2.1. Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty giai đoạn 2013 - 2015**

*Đvt: Triệu đồng*

TT	Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	229,345	214,065	230,167
2	Các khoản giảm trừ	1,113	1,786	1,896
3	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	228,231	212,278	228,270
4	Giá vốn hàng bán	222,161	206,540	223,135
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	6,071	5,739	5,135
6	Doanh thu tài chính	3,002	4,385	5,622
7	Chi phí tài chính	2,895	4,433	4,523
8	Chi phí quản lý doanh nghiệp	5,370	4,392	4,678
9	Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh	807	1,299	1,555
10	Thu nhập khác	453	95	52
11	Chi phí khác	24	93	33
12	Lợi nhuận khác	429	2	19
13	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	1,236	1,301	1,574
14	Chi phí thuế TNDN hiện hành	301	286	346
15	Lợi nhuận sau thuế TNDN	934	1,015	1,228

*(Nguồn: Báo cáo tài chính của Công ty)*

Doanh thu của Công ty tương đối ổn định trong 3 năm vừa qua. Do đặc thù của công ty xây dựng là vốn rất lớn nên tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu của Công ty tương đối thấp, khoảng 0.45%.

## 2.2. TÌNH HÌNH CÁC NGUỒN LỰC CỦA CÔNG TY

### 2.2.1. Máy móc thiết bị

### 2.2.2. Tài chính

**Bảng 2.2. Cơ cấu vốn của công ty giai đoạn 2013- 2015**

Đơn vị: Triệu đồng

Vốn	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Vốn cố định	3,300	15,738	13,528
Vốn lưu động	5,860	6,381	6,944
Vốn khác	474	504	512

(Nguồn: Báo cáo tổng kết tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty)

**2.2.3. Nguồn nhân lực****a. Số lượng lao động****Bảng 2.3. Số lượng lao động của Công ty giai đoạn 2013 - 2015**

Tính chất hợp đồng lao động	Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)
Ngắn hạn	967	88.9	831	86.9	997	87.0
Dài hạn	121	11.1	125	13.1	149	13.0
Tổng	1088	100	956	100	1146	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

**b. Cơ cấu lao động****Bảng 2.5. Trình độ lao động dài hạn của công ty năm 2013 - 2015**

Trình độ	Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)
Đại học	62	51.2	68	54.4	69	46.3
Cao đẳng	20	16.5	23	18.4	23	15.4
Trung cấp	13	10.7	14	11.2	24	16.1
Công nhân	26	21.5	20	16.0	33	22.1
Tổng	121	100	125	100	149	100

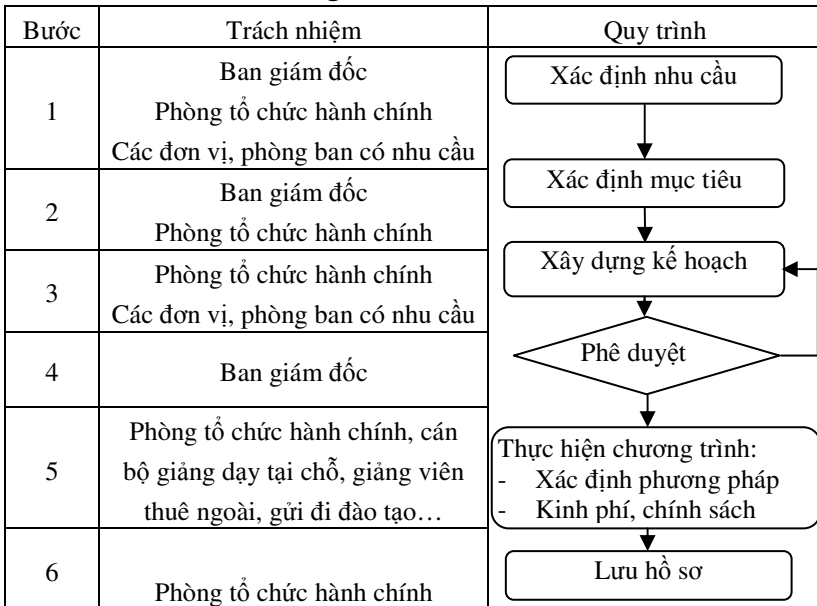
(Nguồn: phòng Tổ chức hành chính)

**Bảng 2.6. Cơ cấu lao động dài hạn theo giới tính và độ tuổi giai đoạn 2013 - 2015**

Giới tính và độ tuổi	Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)
Nam	68	56.2	71	56.8	93	62.4
Nữ	53	43.8	54	43.2	56	37.6
Tổng	121	100	125	100.0	149	100.0
<30	35	28.9	39	31.2	49	32.9
30-50	65	53.7	66	52.8	77	51.7
>50	21	17.4	20	16.0	23	15.4
Tổng	121	100.0	125	100.0	149	100.0

Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính.

### 2.3. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY THỜI GIAN QUA



**Hình 2.2. Quy trình đào tạo của DACONCO**

### 2.3.1. Đánh giá nhu cầu đào tạo

Hàng năm, để xác định nhu cầu đào tạo nhân viên của công ty, cán bộ phòng Tổ chức hành chính dựa vào 3 căn cứ:

- Báo cáo hàng năm của các phòng ban và chi nhánh.
- Phương hướng hoạt động của công ty trong năm tới.
- Yêu cầu của các phòng ban và chi nhánh nếu có nhu cầu đào tạo nhân viên, hoặc nhân viên có nguyện vọng được đào tạo.

### 2.3.2. Xác định mục tiêu đào tạo

- Trang bị kiến thức chuyên môn và kỹ năng cần thiết cho nhân viên, đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại.
- Nâng cao trình độ đội ngũ quản lý.
- Đào tạo nhân viên mới nhanh chóng thích ứng với công việc.
- Giúp cho những người lao động có thể nắm bắt và ứng dụng kịp thời công nghệ sản xuất mới vào công việc.

### 2.3.3. Xác định nội dung và lựa chọn phương pháp đào tạo

❖ *Về nội dung đào tạo:* nội dung đào tạo hiện nay của Công ty gồm những mảng chính sau:

- *Đào tạo kiến thức chung cho nhân viên mới:*

**Bảng 2.8. Nội dung đào tạo nhân viên mới**

Nội dung	Thời gian	Phụ trách
Giới thiệu về công ty, các bộ phận phòng ban, chi nhánh...	1 ngày	Phòng Tổ chức hành chính
Giới thiệu về các hoạt động cơ bản trong quá trình làm việc: Hoàn thiện hồ sơ cá nhân, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi		
Các chế độ nhân viên được hưởng, chế độ khen thưởng, kỷ luật.		
Quy trình thực hiện công việc.	1 ngày	Phòng ban liên quan
Các biểu mẫu sử dụng trong công việc, hướng dẫn sử dụng các thiết bị.		

- Đào tạo phục vụ thực hiện công tác chuyên môn, nghiệp vụ:

+ Đối với chuyên viên, kỹ sư:

**Bảng 2.9. Nội dung đào tạo cho nhân viên giai đoạn 2013 - 2015**

*Đvt: Người*

Stt	Nội dung đào tạo	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1	Bồi dưỡng chính trị	15	18	25
2	Cử nhân QTKD	2		2
3	Cử nhân kế toán kiểm toán	1	1	2
4	Cử nhân quản trị nhân sự	2		1
5	Kỹ sư xây dựng	2	3	5
6	Kỹ năng sử dụng phần mềm kế toán	8		10
7	Nghiệp vụ kế toán, tiền lương	2	4	3
8	Nghiệp vụ hành chính văn phòng	2	3	4
9	Nghiệp vụ quản lý dự án	3	5	7
10	Nghiệp vụ KCS	3	2	
11	Tập huấn thuế	6	7	9
12	Tập huấn pháp luật lao động	5	4	7
13	Tập huấn công tác an toàn vệ sinh lao động	5		8
14	Tập huấn công tác dân quân tự vệ		1	1
15	Tin học		9	9

*(Nguồn: Tổng hợp từ số liệu của phòng Tổ chức hành chính)*

+ Đối với công nhân:

**Bảng 2.10. Tổng hợp nội dung đào tạo cho công nhân**

Nội dung	Thời gian	Phụ trách
Các công đoạn của thi công xây lắp. Các thao tác lắp đặt, gia công chi tiết. Lỗi thường mắc và cách khắc phục.	Tuỳ vào tình hình thực tế	Chuyên viên của Công ty
Cập nhật những kiến thức, sử dụng trang thiết bị mới, hoặc có đây chuyên, công nghệ mới.		Giảng viên ngoài/chuyên viên của công ty

(Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo của phòng Tổ chức hành chính)

- Đào tạo nâng cao chất lượng cán bộ quản lý: Nội dung đào tạo bao gồm các khóa nâng cao kỹ năng quản lý điều hành, đào tạo sau đại học, văn bằng 2, chương trình cập nhật quy định, văn bản mới của nhà nước và các tổ chức kinh tế khác.

❖ Về phương pháp đào tạo:

**Bảng 2.11. Phương pháp đào tạo tại Công ty năm 2013 – 2015**

Phương pháp đào tạo	Đối tượng			Nơi thực hiện	
	Cán bộ chuyên môn nghịệp vụ	Công nhân kỹ thuật	Nhân viên mới	Nơi làm việc	Ngoài nơi làm việc
Kèm cặp chỉ dẫn công việc	X	X	X	X	
Lớp học tại các trung tâm	X	X			X
Mở lớp cạnh doanh nghiệp		X			X
Đào tạo tại các trường chính quy	X	X			X
Hội nghị, hội thảo	X				X

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

Qua thực trạng trên, ta có thể nhận xét:

- Về nội dung đào tạo: nội dung đào tạo nguồn nhân lực của Công ty khá phong phú, song đa phần vẫn tập trung vào kiến thức, chưa đánh mạnh vào đào tạo kỹ năng.

- Về mặt phương pháp: còn rất hạn chế, không đa dạng, chủ yếu là những hình thức truyền thống, chưa áp dụng các phương pháp hiện đại. Vì vậy chưa thật sự kích thích được nhân viên tham gia tích cực vào các khóa đào tạo.

#### **2.3.4. Xác định phương tiện, thiết bị cho công tác đào tạo**

#### **2.3.5. Xây dựng kịch bản đào tạo**

Kịch bản đào tạo của Công ty gồm những nội dung sau: Nội dung đào tạo, yêu cầu và mục đích khóa đào tạo, thời gian và địa điểm thực hiện đào tạo cụ thể, thành phần tham gia, giảng viên giảng dạy và tài liệu sử dụng, chi phí.

#### **2.3.6. Dự tính kinh phí đào tạo**

Nguồn kinh phí dành cho công tác đào tạo của Công ty chủ yếu từ nguồn: trích lợi nhuận của công ty và người lao động tự túc kinh phí tùy theo tính chất khóa đào tạo.

**Bảng 2.12. Mức chi cho đào tạo của công ty năm 2013 – 2015**

*Dvt: Triệu đồng*

	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Mức cho phép tối đa	90	80	100
Thực chi	84	83	97
Thực chi (%)	93.3%	101.1%	97%

*Nguồn: Phòng Tài chính kế toán.*

Qua bảng trên ta thấy việc dự tính kinh phí qua các năm có sự chênh lệch rõ ràng. Nguyên nhân là do phòng Kế toán tài chính dự tính kinh phí đào tạo dựa trên kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh



của Công ty chứ chưa dựa vào kế hoạch, chương trình đào tạo nguồn nhân lực.

**Bảng 2.13. Thực chi cho đào tạo của Công ty giai đoạn 2013 – 2015**

*Đvt: Người*

TT	Phương pháp đào tạo	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1	Kèm cặp chỉ dẫn công việc	5	9	8
2	Lớp học tại các trung tâm	31	42	40
3	Mở lớp cạnh doanh nghiệp	31	16	32
4	Đào tạo tại các trường chính quy	9	4	12
5	Hội nghị, hội thảo	8	12	5
Tổng		84	83	97

*(Nguồn: Phòng Tài chính kế toán)*

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

Việc đánh giá kết quả đào tạo của Công ty còn sơ sài, không sát sao vào từng khoá học mà chỉ đánh giá thông qua văn bằng chứng chỉ nhận được cũng như nhận xét của giảng viên phụ trách. Việc áp dụng kiến thức, kỹ năng có được sau đào tạo cũng không được quan tâm triệt để. O

## **2.4. ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG**

### **2.4.1. Ưu điểm**

- Công ty đã xây dựng xây dựng được một quy trình khá hoàn chỉnh để thực hiện công tác đào tạo nguồn nhân lực cũng như thực hiện quy trình tương đối tốt. Áp dụng nhiều phương pháp đào tạo nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo.

- Công ty đã dựa trên đòi hỏi thực tiễn của hoạt động sản xuất kinh doanh để xác định nhu cầu đào tạo, có sự kết hợp giữa nhu

cầu của Công ty và nguyện vọng được đào tạo của người lao động.

- Qua các năm, số lượng lao động tham gia đào tạo ngày càng tăng lên, chứng tỏ công ty ngày càng quan tâm đến công tác đào tạo nguồn nhân lực.

- Công ty luôn cố gắng hết sức để đảm bảo những khoản chi để hỗ trợ cho giảng viên và người lao động tham gia học tập.

Hiện đội ngũ cán bộ công nhân viên của Công ty có trình độ chuyên môn cao, đáp ứng được yêu cầu công việc đề ra.

#### **2.4.2. Những tồn tại cần khắc phục**

- Việc xác định nhu cầu và lựa chọn đối tượng đào tạo còn mang tính chủ quan của người lãnh đạo và cán bộ lãnh đạo bộ phận.

- Mục tiêu đào tạo mà Công ty đưa ra rất chung chung, chưa cụ thể, chưa rõ ràng để có thể đo lường chính xác.

- Công ty chủ yếu lựa chọn những khoá đào tạo ngắn hạn. Do đó, thường hiệu quả những khoá này không cao.

- Việc xây dựng kịch bản đào tạo hàng năm chưa cụ thể chi tiết, chưa sát sao, tiến độ đào tạo chưa được chú trọng.

- Đào tạo phần lớn chú trọng đến kiến thức chuyên môn, chưa chú trọng nhiều đến đào tạo các kỹ năng làm việc và năng lực cần thiết để thực hiện công việc. Các chương trình đào tạo thường có quy mô nhỏ, nội dung đơn giản, phương pháp truyền thống, chất lượng chưa cao, chưa đáp ứng mục tiêu của tổ chức.

- Nguồn kinh phí đào tạo hiện nay của Công ty chưa được thành lập một quỹ riêng.

- Việc lựa chọn giảng viên/người phụ trách giảng dạy cũng tồn tại nhiều bất cập.

- Việc đánh giá kết quả của chương trình đào tạo chưa được chú trọng, mang nặng tính hình thức.

- Chưa có chính sách tạo động lực cụ thể cho cán bộ làm công tác đào tạo và người lao động được đào tạo.

### CHƯƠNG 3

## GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG ĐẮK LẮK

### 3.1. CĂN CỨ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

#### 3.1.1. Định hướng và mục tiêu kinh doanh thời gian tới

##### a. Định hướng

- Mở rộng, phát triển thị trường  
 - Quan tâm phát triển sản xuất công nghiệp vật liệu xây dựng.

- Đa dạng hóa các ngành nghề, kinh doanh và sản xuất các cấu kiện, vật liệu để chủ động hoàn toàn trong thi công.

- Phấn đấu trở thành đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực thi công xây lắp ở khu vực Tây Nguyên. Trước mắt, lấy hoạt động thi công xây lắp làm nền tảng, mở rộng hoạt động kinh doanh sang lĩnh vực sản xuất vật liệu xây dựng, đầu tư bất động sản.

##### b. Mục tiêu kinh doanh

**Bảng 3.1. Các chỉ tiêu dự kiến của năm 2020**

*Đvt: VNĐ*

STT	Chỉ tiêu	Dự kiến
1	Doanh thu	305,000,000
2	Lợi nhuận sau thuế	2,500,000
3	Cổ tức	12.5%
4	Thu nhập bình quân	9,000,000

*(Nguồn: Phòng Kế hoạch kỹ thuật)*

### **3.1.2. Một số quan điểm khi xây dựng giải pháp**

- Đào tạo theo đúng nhu cầu thực tế, xây dựng được biện pháp xác định nhu cầu đào tạo khoa học và chính xác, cải tiến quy trình đào tạo, thống nhất tài liệu đào tạo.

- Phải đào tạo được đội ngũ cán bộ giỏi về chuyên môn, đảm bảo về năng lực quản lý kế tục.

- Đào tạo đội ngũ công nhân lành nghề, có ý thức kỷ luật cao.

## **3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐỀ XUẤT NHẪM HOÀN THIỆN QUY TRÌNH ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY**

### **3.2.1. Hoàn thiện việc xác định nhu cầu đào tạo và lựa chọn đối tượng đào tạo**

❖ Hoàn thiện việc xác định nhu cầu đào tạo

Bước 1: tiến hành phân tích tổ chức, về các mặt như sau:

- Định hướng kinh doanh thời gian tới sẽ cần nhân viên thực hiện những công việc nào.

- Những thay đổi về nguồn nhân lực của công ty thời gian tới.

Bước 2: tiến hành phân tích tác nghiệp: nhân viên cần những kỹ năng, hành vi, năng lực gì để thực hiện tốt công việc.

Bước 3: tiến hành phân tích nhân viên, đề xuất ở đây là công ty sẽ tiến hành khảo sát bằng bảng câu hỏi để đánh giá nhân viên, và việc đánh giá được thực hiện theo 2 hướng: nhân viên tự đánh giá và cấp trên đánh giá nhân viên.

Đối với DACONCO, trong phân tích tác nghiệp, tác giả tập trung vào những năng lực hành vi mà nhân viên cần có và đề xuất khung năng lực thí điểm đối với các nhóm đối tượng.

Sau khi có được khung năng lực, ta tiến hành khảo sát đánh giá năng lực cá nhân của từng nhân viên công ty, từ kết quả khảo sát, rút ra được những năng lực còn thiếu sót, thể hiện ở Bảng 3.3.

**Bảng 3.3. Kết quả khảo sát về năng lực nhân viên DACONCO**

Đối tượng	Nhóm năng lực và năng lực	Tỷ lệ đạt
Cán bộ quản lý	Năng lực phát triển chiến lược	
	Hoạch định	83%
	Quyết đoán	75%
	Tổ chức	67%
	Năng lực làm việc với người khác	
	Đàm phán	58%
	Làm việc nhóm	83%
	Quản lý xung đột	67%
	Năng lực làm việc chuyên môn	
	Ra quyết định	92%
	Giải quyết vấn đề	75%
	Quản trị sự thay đổi	58%
	Năng động sáng tạo	42%
	Năng lực cá nhân	
	Chủ động	50%
Cầu tiên	67%	
Nhân viên văn phòng	Năng lực làm việc với người khác	
	Hợp tác	75%
	Làm việc nhóm	63%
	Năng lực làm việc chuyên môn	
	Lập kế hoạch	68%
	Năng động, sáng tạo	43%
	Kiến thức tiêu biểu	
	Luật lao động	83%
	Năng lực cá nhân	

Đối tượng	Nhóm năng lực và năng lực	Tỷ lệ đạt
	Chủ động	38%
	Cầu tiến	58%
Kỹ sư	Năng lực phát triển chiến lược	
	Tổ chức	69%
	Năng lực làm việc với người khác	
	Giao tiếp	59%
	Hợp tác	78%
	Làm việc nhóm	81%
	Quản lý xung đột	72%
	Năng lực làm việc chuyên môn	
	Lập kế hoạch	63%
	Giải quyết vấn đề	91%
	Năng động, sáng tạo	59%
	Năng lực cá nhân	
	Chủ động	75%
	Cầu tiến	88%
Công nhân trực tiếp sản xuất	Năng lực phát triển chiến lược	
	Tổ chức	84%
	Năng lực làm việc với người khác	
	Tiếp thu	93%
	Hợp tác	76%
	Làm việc nhóm	60%
	Năng lực làm việc chuyên môn	
	Quản lý công nghệ	93%
	Năng động, sáng tạo	63%
	Kiến thức tiêu biểu	

Đối tượng	Nhóm năng lực và năng lực	Tỷ lệ đạt
	Kiến thức chung phục vụ công việc của tổ/đội	90%
	Kiến thức chuyên biệt cho công việc hiện tại	87%
	Năng lực cá nhân	
	Chủ động	62%
	Cầu tiến	43%

Vì nguồn lực có hạn, không thể đào tạo hết tất cả các năng lực thiếu sót cho tất cả các nhóm đối tượng mà phải chọn lọc để ưu tiên đào tạo.

#### *Lựa chọn đúng đối tượng đào tạo*

Công ty nên sử dụng kết quả của hoạt động phân tích tác nghiệp và kết quả làm việc để chọn lựa. Có như vậy, việc lựa chọn đối tượng đào tạo mới chính xác và phục vụ mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh thực tiễn của doanh nghiệp.

#### **3.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo**

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

- Mục tiêu đào tạo đặt ra phải có tính khả thi, phải đo lường được, đạt đến được trong thời gian hữu hạn, phù hợp với tình hình thực tế của Công ty và căn cứ vào nhu cầu đào tạo đã được xác định.

#### **3.2.3. Xác định nội dung đào tạo**

Dựa trên khung năng lực đã xây dựng và kết quả đánh giá để lựa chọn ra được những kiến thức, kỹ năng nào cần được đào tạo và xác định được các nội dung cần đào tạo. Ví dụ nội dung đào tạo đề xuất với cán bộ quản lý cấp cao:

**Bảng 3.4. Khóa học dành cho cán bộ lãnh đạo cấp cao**

TT	Tên khóa học	Thời gian (Ngày)
1	Kỹ năng lãnh đạo	5
2	Kỹ năng đàm phán và giải quyết xung đột	5
3	Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định	5
4	Kỹ năng tư duy sáng tạo	3
5	Thái độ làm việc tích cực	3
6	Quản trị hệ thống kiểm soát nội bộ	5
7	Xây dựng, tổ chức, đánh giá thực hiện kế hoạch	5
8	Xây dựng chiến lược kinh doanh	5

**3.2.4. Hoàn thiện việc lựa chọn phương pháp đào tạo**

- Với đối tượng cán bộ quản lý: Tăng cường đào tạo theo hình thức thảo luận, hội nghị, hội thảo với quy mô phù hợp. Bên cạnh đó cần mở rộng phạm vi hội thảo.

- Với đối tượng nhân viên văn phòng và kỹ sư: Tăng cường đào tạo theo hình thức trò chơi quản trị và xử lý tình huống.

- Với đối tượng công nhân lao động trực tiếp: Tăng cường đào tạo theo hình thức xử lý tình huống.

- Ngoài ra, nên tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong đào tạo, điều này đem lại hiệu quả rất cao.

**3.2.5. Xây dựng kế hoạch nguồn kinh phí cho công tác đào tạo**

- Xác định được các khoản chi phí dành cho đào tạo một cách đầy đủ, công khai các khoản chi phí cho đào tạo hàng năm.

- Chi phí đào tạo phải căn cứ vào mục tiêu lâu dài đã đề ra.

- Lập một quỹ riêng dành cho công tác đào tạo.



- Nên có chính sách trích một phần nhỏ trong quỹ ngân sách đào tạo để cho học viên có thành tích xuất sắc trong khóa học, nhằm nâng cao tinh thần học tập của học viên.

### **3.2.6. Công tác đánh giá kết quả đào tạo**

Công ty có thể sử dụng mô hình đánh giá 4 cấp độ của Donald Kirkpatrick:

- Cấp độ 1: đánh giá phản ứng của nhân viên.
- Cấp độ 2: đánh giá mức độ tiếp thu của nhân viên.
- Cấp độ 3: đánh giá khả năng và mức độ ứng dụng những kiến thức và kỹ năng đạt được từ khóa học vào công việc.
- Cấp độ 4: đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua ảnh hưởng của nó với kết quả kinh doanh.

Trong điều kiện Công ty DACONCO, tác giả đề xuất phát triển đánh giá ở cấp độ 3, sử dụng phương pháp đánh giá theo bảng điểm.

### **3.2.7. Chính sách trong và sau đào tạo**

- Nhân viên sau đào tạo phải được Công ty bố trí thực hiện các công việc phù hợp với năng lực, trình độ, kỹ năng của họ.
- Tăng cường công tác thưởng phạt vật chất.
- Tạo bầu không khí làm việc giúp đỡ nhau trong toàn Công ty. Nếu không có sự ủng hộ, giúp đỡ của đồng nghiệp và cấp trên, nhân viên sau đào tạo sẽ rất khó khăn trong việc áp dụng kiến thức, kỹ năng, năng lực đã được đào tạo vào trong công việc thực tế.

## KẾT LUẬN

Duy trì và phát triển nguồn nhân lực là vấn đề cốt yếu của mọi tổ chức, và một trong những biện pháp hữu hiệu nhất để thực hiện mục tiêu đó là thực hiện đào tạo nguồn nhân lực.

Với Công ty cổ phần xây dựng Đắc Lắc, qua hơn 30 năm tồn tại và phát triển, công ty đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể trong kinh doanh, đóng góp vào thành công đó chính là nhờ vào nỗ lực của đội ngũ cán bộ nhân viên của Công ty. Tuy nhiên, với môi trường kinh doanh cạnh tranh ngày càng khốc liệt hiện nay, đòi hỏi Công ty phải không ngừng duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của mình. Mà, chìa khoá để giải quyết vấn đề này - hoạt động đào tạo nguồn nhân lực hiện nay tại Công ty - lại chưa thực sự phát huy được hiệu quả.

Trong giới hạn nghiên cứu, luận văn đã đi sâu phân tích và hoàn thành những nhiệm vụ chính sau:

*Thứ nhất:* Hệ thống hoá những vấn đề lý luận và thực tiễn về đào tạo nguồn nhân lực.

*Thứ hai:* Qua phân tích thực trạng của hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty, luận văn đã chỉ ra những kết quả đạt được, cũng như tồn tại và hạn chế của hoạt động này.

*Thứ ba:* Thông qua lý luận, thực trạng về đào tạo nguồn nhân lực, luận văn đã đưa ra những định hướng và một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ nhân viên có chất lượng, đáp ứng nhu cầu phát triển của Công ty.