

LỜI NÓI ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Con người là yếu tố đầu vào quan trọng của quá trình sản xuất, trình độ phát triển của nguồn nhân lực là lợi thế phát triển của mỗi doanh nghiệp. Trong lĩnh vực nào thì con người cũng đứng ở vị trí trung tâm. Nếu một doanh nghiệp không quan tâm hoặc quan tâm không đúng mức nguồn nhân lực của mình thì tức là đã tự loại mình ra khỏi thương trường. Nguồn nhân lực đã thực sự trở thành thứ tài sản quý giá nhất, là chiếc chìa khoá dẫn đến thành công của mỗi doanh nghiệp. Quan tâm đến sự phát triển nguồn nhân lực sẽ góp phần đảm bảo cho sự phát triển của doanh nghiệp bởi vì nguồn nhân lực - nguồn lực quý giá nhất của các tổ chức, đơn vị là yếu tố quyết định sự thành bại của họ trong tương lai.

Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam là Công ty 100% vốn nước ngoài. Công ty chuyên về vận tải, kho bãi, đóng gói... với sứ mệnh là Công ty dịch vụ kho vận hàng đầu của Việt Nam, hoạt động đa năng, cung cấp dịch vụ theo chuẩn mực quốc tế nhằm đem lại sự hài lòng đối với khách hàng. Hiện nay, trên thị trường có rất nhiều công ty trong nước và ngoài nước cung cấp dịch vụ vận tải, kho bãi, đóng gói nên tính cạnh tranh giữa các công ty rất cao. Vì vậy, luôn đòi hỏi các công ty không ngừng thay đổi về chất lượng dịch vụ. Do đó, chất lượng dịch vụ của công ty được đặt lên hàng đầu. Để có thể cạnh tranh với các doanh nghiệp khác, đứng vững trên thị trường, mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh và nâng cao chất lượng dịch vụ thì trước hết công ty phải chú trọng tới công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của mình hay chính là chú trọng tới việc duy trì chất lượng đội ngũ lao động trực tiếp. Bởi chính đội ngũ lao động trực tiếp là nguồn tạo ra chất lượng dịch vụ, giúp Công ty hoàn thành sứ mệnh. Khi chất lượng đội ngũ lao động trực tiếp được

nâng cao, Công ty sẽ phát triển bền vững, trở thành công ty dịch vụ vận tải, kho bãi và đóng gói đứng đầu trong nước và quốc tế.

Tuy nhiên, hiệu quả công tác đào tạo của công ty chưa cao, khoảng cách giữa nhu cầu thực tế và thực trạng đội ngũ lao động trực tiếp vẫn còn chênh lệch lớn. Công tác đào tạo trong những năm qua còn bộc lộ những tồn tại, hạn chế: khối lượng kiến thức đào tạo nhiều nhưng đào tạo trong thời gian ngắn, chất lượng lao động sau khi đã tham gia khóa đào tạo còn yếu... Một trong những nguyên nhân cơ bản nhất là Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam chưa có một tầm nhìn dài hạn về công tác này như thiếu chiến lược đào tạo nguồn nhân lực ... Do vậy, làm thế nào để nâng cao hơn nữa hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty.

Chính sự cấp thiết cũng như những hạn chế hiện nay trong công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp của Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam đã thúc đẩy tác giả lựa chọn đề tài: *“Hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam”* làm luận văn tốt nghiệp với mong muốn góp phần vào việc duy trì, nâng cao chất lượng đội ngũ lao động trực tiếp, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của Công ty và giúp Công ty phát triển bền vững.

2. Mục đích nghiên cứu

Đề tài hướng vào nghiên cứu những mục tiêu chính sau:

Thứ nhất, hệ thống hóa các cơ sở lý luận của công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp để từ đó lựa chọn mô hình nghiên cứu cho đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam.

Thứ hai, phân tích thực trạng công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam và từ đó rút ra ưu điểm, nhược điểm và nguyên nhân làm hạn chế chất lượng của công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam.

Thứ ba, đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Luận văn hướng vào nghiên cứu công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam trong giai đoạn từ năm 2009 đến năm 2012 và các giải pháp đưa ra nhằm hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp đến năm 2020.

4. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài đã vận dụng một số phương pháp nghiên cứu sau:

Thứ nhất, nhóm phương pháp thống kê, phân tích, tổng hợp được sử dụng để tìm hiểu về các lý thuyết cũng như các công trình nghiên cứu, số liệu tại Công ty đã có liên quan đến công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp.

Thứ hai, phương pháp khảo sát thông qua bảng hỏi và phỏng vấn. Từ đó phân tích định tính, định lượng để rút ra được những kết quả là cơ sở cho việc phân tích thực trạng công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam.

Đề tài đã sử dụng công cụ bảng hỏi để thu thập thông tin cũng như đánh giá của người lao động về công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam.

Đối tượng khảo sát: Đề tài sử dụng 2 bảng hỏi về đối tượng đào tạo là cán bộ quản lý đào tạo và đối tượng được đào tạo (đội ngũ lao động trực tiếp). Tác giả chọn ngẫu nhiên 250 người lao động trực tiếp/1018 người lao động trực tiếp và 15 cán bộ đào tạo để tiến hành điều tra về công tác đào tạo tại Công ty. Kết quả thu được là 210 người lao động và 15 cán bộ đào tạo gửi lại thông tin (*Phụ lục 3*).

Thời gian khảo sát: từ 20/03/2013 đến ngày 15/04/2013

Xử lý dữ liệu: Đề tài sử dụng tính năng Pivot Table and PivotChart Report trong phần mềm Microsoft Excel để xử lý dữ liệu.

Phương pháp phỏng vấn chỉ được thực hiện với cấp Lãnh đạo của Công ty (*phụ lục 3*) nhằm tìm hiểu những vấn đề chưa được thể hiện rõ trong bảng hỏi hay trong dữ liệu về đào tạo và phương hướng phát triển Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam đến năm 2020

5. Tổng quan về các đề tài nghiên cứu trước đây

Vấn đề công tác đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp là những đề tài được nhiều tác giả quan tâm. Qua tìm hiểu các đề tài nghiên cứu, các bài viết chuyên ngành, tác giả nhận thấy trong điều kiện cạnh tranh nguồn nhân lực đang trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, vấn đề đào tạo nguồn nhân lực được đề cập và bàn luận khá nhiều. Tuy nhiên chưa có nghiên cứu nào về công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam. Đã có khá nhiều đề tài nghiên cứu về công tác đào tạo nguồn nhân lực, có thể kể tên một số công trình nghiên cứu về công tác đào tạo nguồn nhân lực tiêu biểu như:

Võ Xuân Tiên trong bài viết “Một số vấn đề về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực” đăng trên Tạp chí khoa học và công nghệ, Đại học Đà Nẵng – số 5(40).2010 đã đề cập đến một số vấn đề về nguồn nhân lực, đào tạo nguồn nhân lực, phát triển nguồn nhân lực, năng lực người lao động, động cơ thúc đẩy người lao động, yêu cầu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Cao Thị Hoài Thu khi nghiên cứu công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực khối thương mại Tổng Công ty Hàng không Việt Nam có đề cập tới các giải pháp để hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như: xác định chiến lược tổng thể đào tạo, xây dựng chương trình đào tạo theo tiêu chuẩn chức danh, hoàn thiện bản mô tả công việc, hệ thống đánh giá thực

hiện công việc...nhưng chưa đi sâu nghiên cứu các giải pháp xác định nhu cầu đào tạo, các biện pháp đánh giá hiệu quả đào tạo hợp lý.

Theo Nguyễn Hà, vai trò của công tác đào tạo trong doanh nghiệp rất quan trọng, tuy nhiên việc đầu tư vào đào tạo tại doanh nghiệp lại không được chuẩn bị tốt. Phần lớn các doanh nghiệp chưa có chiến lược đào tạo, kể cả ngắn hạn và dài hạn, phù hợp với mục tiêu phát triển của mình. Để theo đuổi một hoạt động tạm thời, nhiều doanh nghiệp sẵn sàng liên tục cắt giảm hoạt động đào tạo. Một số doanh nghiệp cũng tổ chức những khóa đào tạo nâng cao trình độ, kỹ năng cho người lao động nhưng chưa đạt được yêu cầu do chưa áp dụng các chuẩn quốc tế vào chương trình, nội dung và phương pháp đào tạo. Mặt khác, chúng ta còn thiếu nhiều chuyên gia đào tạo có đủ năng lực và kỹ năng sư phạm.

Thư Trung trong bài viết về “Ứng dụng đào tạo” lại nhấn mạnh các phương pháp để đảm bảo thành quả của các chương trình đào tạo để cải tiến hiệu quả làm việc đó là phải kích thích được người lao động chủ động tham gia đào tạo, nội dung đào tạo phải gắn liền với yêu cầu của công việc, phương pháp đào tạo thích hợp, phải tạo điều kiện cho người lao động được ứng dụng những kiến thức, kỹ năng vào quá trình làm việc, giao công việc có trách nhiệm cao hơn.

Dựa trên những công trình nghiên cứu về công tác đào tạo nguồn nhân lực. Tác giả đã đi nghiên cứu về lĩnh vực công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam và nội dung nghiên cứu không trùng lặp với nội dung của các đề tài trên.

6. Kết quả đạt được của đề tài

Trong luận văn này có điểm mới là đi sâu nghiên cứu về đào tạo lao động trực tiếp để đội ngũ lao động trực tiếp phát huy đúng vai trò của mình

trong công ty, thực sự trở thành lợi thế cạnh tranh, đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty. Cụ thể:

Thứ nhất, lựa chọn mô hình nghiên cứu phù hợp với công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty.

Thứ hai, rút ra được ưu, nhược điểm, các nguyên nhân làm hạn chế chất lượng của công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam.

Thứ ba, đề xuất một số giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện về công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam đến năm 2020 để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo lao động trực tiếp giúp Công ty có một nguồn lực đáp ứng mục tiêu trong tương lai.

7. Kết cấu của đề tài

Ngoài Lời nói đầu, Kết luận, Danh mục tài liệu tham khảo và Phụ lục nội dung chính của Luận văn được chia thành 3 chương

Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam

Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Đội ngũ lao động trực tiếp trong doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm đội ngũ lao động trực tiếp

Người lao động trực tiếp là tài sản quý của mỗi doanh nghiệp. Họ là những người trực tiếp tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh tạo ra sản phẩm, hay trực tiếp thực hiện những công việc nhất định nhằm tạo ra giá trị cho doanh nghiệp, góp phần vào việc đạt được mục tiêu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và giúp cho doanh nghiệp duy trì, phát triển vị thế của mình trên thị trường cạnh tranh.

Đội ngũ lao động trực tiếp là toàn bộ những người lao động trực tiếp làm việc trong doanh nghiệp đó.

1.1.2. Phân loại

Với những mục đích và góc nhìn khác nhau thì người lao động trực tiếp được phân thành các loại khác nhau.

Theo thời gian lao động, có thể chia lao động trực tiếp thành 02 loại:

- Lao động thường xuyên trong danh sách: là lực lượng lao động do doanh nghiệp trực tiếp quản lý và chi trả lương gồm: Công nhân sản xuất kinh doanh.
- Lao động ngoài danh sách: là lực lượng lao động làm việc tại các doanh nghiệp do công ty khác chi trả lương như: công nhân thời vụ (thuê lại lao động từ doanh nghiệp khác).

Theo nội dung công việc mà người lao động thực hiện thì lao động trực tiếp được chia thành: lao động sản xuất kinh doanh chính, lao động sản xuất kinh doanh phụ trợ, lao động phụ trợ khác.

Theo năng lực và trình độ chuyên môn lao động trực tiếp được chia thành các loại sau:

Ø Lao động có tay nghề cao: bao gồm những người đã qua đào tạo chuyên môn và có nhiều kinh nghiệm trong công việc thực tế có khả năng đảm nhận các công việc phức tạp đòi hỏi trình độ cao.

Ø Lao động có tay nghề trung bình: bao gồm những người đã qua đào tạo qua lớp chuyên môn nhưng có thời gian làm việc thực tế tương đối dài được trưởng thành do học hỏi từ kinh nghiệm thực tế.

Ø Lao động phổ thông: lao động chưa qua đào tạo chuyên môn nhưng vẫn đảm nhận được các công việc không yêu cầu tay nghề cao.

Phân loại lao động trực tiếp trong doanh nghiệp có ý nghĩa to lớn trong quá trình tuyển chọn, bố trí sắp xếp lao động một cách khoa học, nhằm phát huy đầy đủ mọi khả năng lao động của người lao động, phối kết hợp lao động giữa các cá nhân trong quá trình lao động nhằm không ngừng tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, tạo tiền đề vật chất để nâng cao thu nhập cho người lao động.

1.1.3. Đặc điểm và vai trò đội ngũ lao động trực tiếp trong doanh nghiệp

1.1.3.1. Đặc điểm đội ngũ lao động trực tiếp trong doanh nghiệp

Đội ngũ lao động trực tiếp trong doanh nghiệp mang đặc điểm của đội ngũ lao động nói chung và có những đặc điểm riêng. Lao động trực tiếp có chức năng nhiệm vụ thực hiện các công việc liên quan trực tiếp đến các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

1.1.3.2. Vai trò đội ngũ lao động trực tiếp trong doanh nghiệp

Lao động trực tiếp là yếu tố không thể thiếu, quyết định đến thành công kinh doanh của bất kỳ một doanh nghiệp nào. Dù là doanh nghiệp sản xuất hay kinh doanh thương mại, nếu thiếu đi yếu tố lao động thì việc sản xuất kinh doanh không thể thực hiện được. Lao động trực tiếp đóng vai trò rất quan trọng trong doanh nghiệp. Lao động trực tiếp tạo ra của cải vật chất cho doanh nghiệp cũng như cho toàn xã hội. Nếu như không có lao động trực tiếp

thì quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh không thể thực hiện được. Dù cho có các nguồn lực khác như: đất đai, tài nguyên, vốn, cơ sở vật chất kỹ thuật, khoa học công nghệ sẽ không được sử dụng và khai thác có mục đích nếu như không có lao động trực tiếp. Một doanh nghiệp mà có nguồn lao động dồi dào, trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao sẽ tạo điều kiện cho doanh nghiệp phát triển mạnh.

Có thể nói bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng được cấu thành nên bởi các cá nhân. Trước sự thay đổi nhanh chóng của cơ chế thị trường, môi trường kinh doanh cùng với xu thế tự do hóa thương mại, cạnh tranh ngày càng gay gắt, vai trò của yếu tố con người – lao động trực tiếp trong doanh nghiệp đã và đang được quan tâm theo đúng tầm quan trọng của nó. Vì vậy, vấn đề đặt ra cho doanh nghiệp là phải quản lý, khai thác và phát huy tiềm năng của đội ngũ lao động trực tiếp của doanh nghiệp làm sao có hiệu quả, tạo nên được lợi thế cạnh tranh so với các doanh nghiệp khác.

1.2. Công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp trong doanh nghiệp

1.2.1. Khái niệm công tác đào tạo

Đào tạo hay còn được gọi là đào tạo kỹ năng, “là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình” [3, tr.153]. Đào tạo giúp nâng cao kiến thức, kỹ năng của người lao động để thực hiện công việc tốt hơn do vậy giúp tổ chức hoạt động hiệu quả hơn. Đào tạo là một quá trình có hệ thống.

Công tác đào tạo bao gồm hoạch định chiến lược đào tạo, xác định nhu cầu đào tạo, xác định mục tiêu đào tạo, lựa chọn đối tượng đào tạo, xây dựng chương trình và phương pháp đào tạo, đánh giá hiệu quả đào tạo, sử dụng lao động sau đào tạo.

Đào tạo và phát triển đều là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Nguyên tắc cơ bản của đào tạo và

phát triển đều là học tập, tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp từ đó tạo ra hiệu quả tốt hơn cho công việc. Đào tạo là một trong các hoạt động của phát triển nguồn nhân lực. Để phát triển nguồn nhân lực phải đào tạo.

1.2.2. Nội dung công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp trong doanh nghiệp

1.2.2.1. Hoạch định chiến lược đào tạo

“ Hoạch định chiến lược là một tiến trình bao gồm xây dựng sứ mệnh và viễn cảnh, phân tích môi trường bên trong và bên ngoài của tổ chức, hình thành mục tiêu chung, tạo lập và chọn lựa các chiến lược để theo đuổi, và phân bổ nguồn lực để đạt được mục tiêu tổ chức.” [25,tr.2]

Do đó, cần phải hoạch định chiến lược đào tạo và chiến lược đào tạo phải được xây dựng dựa trên cơ sở chiến lược chung của quản trị nhân lực và chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Có xác định đúng chiến lược tổng thể về công tác đào tạo mới có thể vạch ra những kế hoạch hành động đúng đắn, đáp ứng mục tiêu của doanh nghiệp.

Chiến lược đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp cũng như chiến lược sản xuất kinh doanh, cũng có kế hoạch ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

Ngắn hạn: thường là 01 năm, là việc cụ thể hóa các kế hoạch trung và dài hạn, xác định cụ thể ai được đào tạo, đào tạo nội dung gì, chi phí ra sao, chương trình đào tạo thế nào, hình thức đào tạo tương ứng...Thông qua yêu cầu sản xuất kinh doanh của năm kế hoạch, dựa theo năng lực lao động trực tiếp và yêu cầu tiêu chuẩn chức danh đối với công việc đặt ra yêu cầu phải đào tạo để bù đắp những kiến thức, kỹ năng còn thiếu hụt.

Trung hạn: thường từ 01 – 03 năm, mục đích nâng cao kỹ năng người lao động. Không ngừng đổi mới phương pháp đào tạo. Nội dung, chương trình đào tạo chuyên sâu hơn, định hướng cho người lao động vì trong ngắn hạn không thể đạt được mục tiêu đáp ứng tốt nhất nhu cầu của tổ chức.

Dài hạn: thường từ 03 năm trở lên. Thường trong dài hạn, doanh nghiệp có sự sắp xếp thuyên chuyển, bố trí lại lao động cho phù hợp do yêu cầu sản xuất kinh doanh. Do vậy, cần có kế hoạch đào tạo lại, đào tạo định hướng cho người lao động để phù hợp với sự thay đổi của doanh nghiệp.

1.2.2.2. Xác định nhu cầu đào tạo

Xác định hay phân tích nhu cầu đào tạo là một trong những hoạt động tương chừng như đơn giản nhưng lại không dễ chút nào. Xác định nhu cầu đào tạo chính là “xác định khi nào? Ở bộ phận nào? Đào tạo kỹ năng gì cho loại lao động nào và bao nhiêu người. Nhu cầu đào tạo dựa trên phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho việc thực hiện công việc và phân tích trình độ, kiến thức kỹ năng hiện có của người lao động” [13, tr8].

Nhu cầu đào tạo chỉ phát sinh khi lao động trực tiếp không đủ kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc trong hiện tại cũng như tương lai. Để loại bỏ các nhu cầu đào tạo “ảo”, nhu cầu đào tạo “không có địa chỉ” hoặc các nhu cầu đào tạo “thời thượng” chạy theo mốt hoặc chỉ đơn giản là “tôi thích” thì doanh nghiệp cần phải thực hiện các bước phân tích sau:

Phân tích tổ chức: Phân tích mục tiêu phát triển của tổ chức từ ngắn hạn cho đến dài hạn là gì, chiếm lĩnh bao nhiêu phần trăm thị phần, phát triển doanh số, gia tăng lợi nhuận, đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh...; phân tích nguồn nhân lực “cả về chất lẫn lượng” để có thể thực hiện thành công các mục tiêu trên; đánh giá cung nguồn nhân lực từ nội bộ cũng như thị trường bên ngoài; phân tích một số chỉ tiêu định lượng đánh giá hiệu quả quản trị lao động trực tiếp như: năng suất lao động, chi phí nhân công để xác định xem thông qua đào tạo có thể tối ưu hóa được các chỉ tiêu này hay không.

Phân tích tác nghiệp: Với doanh nghiệp đã có hệ thống các bản tiêu chuẩn chức danh công việc thì việc này đơn giản rất nhiều. Mô hình năng lực (ASK) được viết tắt bởi:

K: Knowledge (kiến thức), những gì ta biết

S: Skill (kỹ năng), khả năng thực hiện một công việc cụ thể thuần thục

A: Attitude/Actitive (tổ chất, thái độ, tâm huyết). Một nhân viên chỉ được xem là chuyên nghiệp khi có kiến thức tốt, kỹ năng tốt và tổ chất phù hợp/thái độ tích cực.

Phân lệch pha (kiến thức, kỹ năng và thái độ) giữa tiêu chuẩn chức danh và ASK chính là những gì cần phải đào tạo cho lao động trực tiếp. Cần tránh nhầm lẫn ở đây chính là phân tích để định hướng cho lao động trực tiếp chứ không phải là định hướng công việc hay đơn giản là xem lao động trực tiếp cần phải làm gì để thực hiện tốt công việc.

Phân tích người lao động: Việc đánh giá đúng khả năng cá nhân, kỹ năng nghề nghiệp luôn là hoạt động gặp nhiều khó khăn (thiếu công cụ đánh giá, kỹ năng hỗ trợ và tư vấn cho cấp quản lý trong việc tìm giải quyết vấn đề...), lao động trực tiếp (thái độ tích cực cũng như tiêu cực), hệ thống và môi trường quản trị của doanh nghiệp (chưa hoàn thiện, thiếu tính chuyên nghiệp..).

Có thể áp dụng công thức sau xác định nhu cầu đào tạo:

Nhu cầu đào tạo = Thành tích của chức danh cần đạt được trong hiện tại hoặc tương lai – Thành tích công tác thực tế

Hay mức độ hiệu quả thành tích trước mắt của lao động trực tiếp là cơ sở quyết định xem lao động đó có cần được đào tạo hay không.

Nếu hiệu số > 0 thì cần đào tạo

Nếu hiệu số ≤ 0 thì không cần đào tạo

Ngoài ra, để đánh giá được lao động trực tiếp hiện tại, doanh nghiệp có thể thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau như:

Quan sát người lao động làm việc thế nào?

Người lao động tự đánh giá điểm mạnh, yếu, nguyện vọng đào tạo gì để cải thiện, nâng cao hiệu quả công việc.

Cán bộ quản lý trực tiếp đánh giá người lao động.

Tham khảo ý kiến khách hàng về nhu cầu đào tạo. Ví dụ: Công nhân đóng gói phụ tùng đã đạt tiêu chuẩn chưa để làm căn cứ đào tạo kỹ năng đóng gói.

Nhu cầu đào tạo là khoảng cách giữa những gì hiện có và những gì mong muốn trong tương lai xét về khía cạnh thái độ của người quản lý và người lao động trong doanh nghiệp. Như vậy, thông qua phân tích tổ chức xác định định hướng của mình và sẽ có những ưu tiên đào tạo kiến thức, kỹ năng cho đội ngũ lao động trực tiếp. Thông qua phân tích tác nghiệp xác định những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng đối với lao động trực tiếp và xác định khung năng lực về chuyên môn của lao động trực tiếp. Thông qua phân tích người lao động, xác định được năng lực lao động trực tiếp hiện tại. Với sự kết hợp phân tích ba yếu tố mà nền tảng là khung năng lực lao động trực tiếp, là cơ sở xác định nhu cầu đào tạo lao động trực tiếp sát thực.

1.2.2.3. Xác định mục tiêu đào tạo

“ Là xác định kết quả cần đạt được của chương trình 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” [13, tr.9].

Việc xác định mục tiêu đào tạo là một trong những bước quan trọng trong nội dung của công tác đào tạo lao động trực tiếp. Xác lập được mục tiêu doanh nghiệp mới thiết lập được các hoạt động để nhằm đúng mục tiêu để thực hiện. Ngoài ra, có được mục tiêu đào tạo rõ ràng là cơ sở cho công tác

đánh giá hiệu quả đào tạo. Mục tiêu đào tạo càng được định lượng, hợp lý bao nhiêu thì việc đánh giá hiệu quả đào tạo sẽ chính xác tương ứng. Một mục tiêu đào tạo phải SMART: Specific (Mục tiêu phải cụ thể, ví dụ như hiệu quả công tác đào tạo lao động trực tiếp tăng lên thì cụ thể tăng bao nhiêu? Bằng cách nào? Nguồn vốn nhân lực từ đâu...?); Measurable (mục tiêu đưa ra phải đo lường được, chẳng hạn như: Tỷ lệ doanh số hàng hóa từ khi đào tạo lao động trực tiếp/tổng doanh số của doanh nghiệp (%)...để đến khi kết thúc năm, kết thúc chương trình, kế hoạch có thể xác định được ngay là đạt hay không đạt mục tiêu đề ra); Achievable (mục tiêu đặt ra cần phải vừa đủ cao để có thể khai thác hết tiềm năng và tận dụng hết năng lực của doanh nghiệp, nhưng cũng phải thực tế ở mức có thể đạt được); Relevant (mục tiêu đặt ra phải sát với năng lực và phải thực tế, phù hợp với nguồn lực hiện có của doanh nghiệp); Time limited (mục tiêu đặt ra phải có hạn mức thời gian, như: Cần bao nhiêu thời gian để kết thúc?...).

1.2.2.4. *Lựa chọn đối tượng đào tạo*

“ Là lựa chọn người cụ thể để đào tạo, dựa trên nghiên cứu và xác định nhu cầu công việc, động cơ đào tạo của người lao động, tác dụng đào tạo đối với người lao động và khả năng nghề nghiệp của từng người” [13, tr.10].

Lựa chọn ai để đào tạo từ đội ngũ lao động trực tiếp trong doanh nghiệp, điều đó dựa trên yêu cầu của công việc và nhu cầu đào tạo của lao động trực tiếp. Lựa chọn đối tượng phải đảm bảo tính công bằng hiệu quả, kịp thời đối với người lao động, với yêu cầu của công việc. Điều này có nghĩa là nghiên cứu nhu cầu và động cơ muốn tham gia chương trình đào tạo của người lao động. Nghiên cứu tác dụng của chương trình đào tạo xem phù hợp với người lao động nào? Cuối cùng khi lựa chọn đối tượng đào tạo phải lưu ý đến tuổi tác đặc biệt tâm sinh lý, sự khác biệt cá nhân của người lao động.

Việc lựa chọn đúng đối tượng đào tạo là cơ sở để doanh nghiệp đầu tư cho việc đào tạo lao động trực tiếp hiệu quả.

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

Chương trình đào tạo

Theo Wentling (1993): “Chương trình đào tạo là một bản thiết kế tổng thể cho một hoạt động đào tạo cho biết toàn bộ nội dung cần đào tạo, chỉ rõ những gì có thể trông đợi ở người học sau khóa đào tạo, phác thảo ra quy trình cần thiết để thực hiện nội dung đào tạo, các phương pháp đào tạo và cách thức kiểm tra, đánh giá kết quả học tập và tất cả những cái đó được sắp xếp theo một thời gian biểu chặt chẽ” [4, tr.1].

Các cá nhân tham gia đào tạo có những kinh nghiệm nghề nghiệp khác nhau, mức độ hiểu biết cũng khác nhau. Chính vì vậy, nội dung của một chương trình đào tạo cụ thể đòi hỏi phải gắn liền với mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo. Trước khóa đào tạo thường phải có điều tra khảo sát nhu cầu của học viên để đảm bảo chương trình đào tạo phù hợp. Vì chương trình đào tạo quá khó hoặc dễ đều có thể kém hiệu quả. Từng kiến thức, kỹ năng trong chương trình đào tạo sẽ hướng tới mục tiêu nào của đào tạo lao động trực tiếp. Ví dụ như chương trình đào tạo kỹ năng đóng gói hàng hóa của lao động trực tiếp thì nội dung đào tạo phải xây dựng được quy trình đóng gói đạt tiêu chuẩn...

Việc xây dựng chương trình đào tạo còn phải xác định thời gian đào tạo, thời điểm đào tạo cho phù hợp. Nội dung đào tạo sẽ quyết định thời gian đào tạo kiến thức, kỹ năng cho lao động trực tiếp phải kéo dài bao lâu. Tùy thuộc vào tình hình và kế hoạch hành động của doanh nghiệp trong chiến lược kinh doanh và chiến lược nhân sự mà xác định thời điểm đào tạo cho linh hoạt và phù hợp.

Phương pháp đào tạo

Trong một chương trình đào tạo có thể áp dụng nhiều phương pháp đào tạo khác nhau về nội dung giảng dạy cũng như về thời gian biểu, học kỹ năng gì, do ai giảng dạy và học bao nhiêu thời gian. Để một chương trình đào tạo đạt hiệu quả cao thì việc lựa chọn phương pháp đào tạo thích hợp có vai trò rất quan trọng. Nếu chọn đúng phương pháp đào tạo sẽ tiết kiệm được chi phí đào tạo, thời gian đào tạo mà chất lượng của những học viên sau khi tham gia đào tạo vẫn đảm bảo thỏa mãn các yêu cầu của mục tiêu đào tạo.

Các phương pháp đào tạo rất đa dạng và phong phú cho mỗi đối tượng đào tạo khác nhau thì có những phương pháp đào tạo khác nhau và cũng có những phương pháp áp dụng cho nhiều đối tượng. Phương pháp đào tạo lao động trực tiếp có thể chia làm hai nhóm phương pháp lớn:

Thứ nhất, đào tạo trong công việc

“ Đào tạo trong công việc là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn” [3, tr.155].

Với nhóm phương pháp đào tạo trong công việc, đào tạo lao động trực tiếp có thể sử dụng các phương pháp sau:

- **Kèm cặp và chỉ bảo** : Đây là phương pháp đào tạo trực tiếp tại doanh nghiệp, người học sẽ được học kiến thức, kỹ năng làm việc hiệu quả hơn dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy. Người dạy giới thiệu, giải thích, chỉ dẫn tỉ mỉ công việc và người học được làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn của người dạy.

Với phương pháp này được tiến hành qua các bước sau:

Bước 1: Phân công cho những công nhân có trình độ lành nghề cao vừa sản xuất vừa hướng dẫn thợ học nghề. Trong bước này người học nghề được

học cấu tạo máy móc, nguyên tắc vận hành, quy trình công nghệ và phương pháp làm việc khoa học. Người học nghề quan sát ghi nhớ lại những thao tác và phương pháp làm việc của người hướng dẫn. Ngoài ra, doanh nghiệp tổ chức dạy lý thuyết cho học viên do kỹ sư hoặc kỹ thuật phục trách.

Bước 2: Sau khi nắm được những nguyên tắc và phương pháp làm việc học viên được giao việc và làm thử dưới sự kiểm tra uốn nắn của người hướng dẫn.

Bước 3: Giao việc hoàn toàn cho học viên khi học viên có thể tiến hành công việc độc lập được người hướng dẫn giao hẳn công việc cho học viên nhưng vẫn phải thường xuyên theo dõi, giúp đỡ chỉ bảo.

Để phương pháp này đạt kết quả tốt, việc kèm cặp trong sản xuất phải được tổ chức hợp lý có khoa học và việc chọn người dạy kèm có năng lực phù hợp với mục tiêu đào tạo là rất quan trọng.

- **Luân chuyển, chuyển công việc:** lao động trực tiếp sẽ được luân chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ đó học được nội dung và phương pháp. Khi đó lao động trực tiếp sẽ nắm được nhiều kỹ năng thực hiện công việc của các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp.

Ưu điểm của phương pháp đào tạo trong công việc là:

- Chi phí đào tạo trực tiếp của doanh nghiệp là khá thấp, doanh nghiệp không cần thiết phải gửi người lao động đến các lớp đào tạo hay thuê giáo viên bên ngoài, không phải mất chi phí thuê địa điểm hay mua sắm trang thiết bị riêng biệt phục vụ cho người lao động học tập và thực hành.

- Đơn giản, dễ tổ chức, có thể đào tạo được nhiều người cùng một lúc.
- Các vấn đề đào tạo sát với thực tế của doanh nghiệp.
- Lao động trực tiếp có thể phản hồi nhanh chóng về kết quả đào tạo.
- Giúp lao động trực tiếp được đào tạo đa kỹ năng, tránh được tình trạng trì trệ, dễ dàng thích nghi với các công việc khác nhau trong doanh nghiệp.

- Giúp cho lao động trực tiếp kiểm tra, phát hiện các điểm mạnh, điểm yếu của mình và có kế hoạch đầu tư phát triển nghề nghiệp phù hợp.

- Tăng tích lũy kinh nghiệm và giảm sự nhàm chán đối với công việc.

Tuy nhiên phương pháp này có những nhược điểm:

- Người lao động chỉ học cách thực hiện công việc khá máy móc, học có thể thành thạo công việc như được dạy nhưng ít có khả năng sáng tạo, có thể bắt chước những kinh nghiệm, thao tác không tiên tiến của người dạy. Nếu kéo dài sẽ tạo ra một đội ngũ lao động trực tiếp kém năng động, bảo thủ trong hoạt động kinh doanh và khó chấp nhận sự thay đổi.

- Lý thuyết trang bị cho người học không hệ thống

- Người hướng dẫn có thể cảm thấy học viên như là “mối đe dọa” đối với công việc hay vị trí của họ nên họ không nhiệt tình hướng dẫn.

Thứ hai, đào tạo ngoài công việc

“ Đào tạo ngoài công việc là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách rời khỏi sự thực hiện công việc thực tế để dành thời gian cho việc học” [3,tr.157].

Các phương pháp đào tạo ngoài công việc bao gồm:

- **Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp:** Những nghề phức tạp hoặc công việc có tính đặc thù thì việc đào tạo bằng kèm cặp không đáp ứng được cả yêu cầu về số lượng và chất lượng. Các doanh nghiệp tổ chức đào tạo người lao động với phương tiện, thiết bị riêng cho học tập. Người lao động được đào tạo 2 phần: lý thuyết và thực hành. Phương pháp này giúp người học học tập có hệ thống nhưng cũng rất tốn kém vì đòi hỏi doanh nghiệp phải mua sắm phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập.

- **Cử đi học tại các trường chính quy:** Phương pháp này người lao động được doanh nghiệp cử đi học tập ở các trường dạy nghề do bộ, ngành, trung ương tổ chức. Người học sẽ được trang bị kiến thức một cách có hệ thống và

đầy đủ, doanh nghiệp không cần phải đầu tư mua sắm trang thiết bị. Tuy nhiên phương pháp này tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo.

- **Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo:** Phương pháp này có thể tổ chức tại các doanh nghiệp hoặc hội nghị bên ngoài, có thể tổ chức riêng hoặc kết hợp với chương trình đào tạo khác. Lợi thế của loại hình đào tạo này là tất cả những người tham gia đến từ các doanh nghiệp khác nhau có được một cơ hội để đưa ra các ý tưởng và kinh nghiệm của họ trong nỗ lực giải quyết các vấn đề chung.

- **Đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính:** Theo phương pháp này các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa máy tính, người học chỉ thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính, phương pháp này có thể đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần có người dạy, việc học tập cũng diễn ra nhanh hơn... Để thực hiện được phương pháp này, đòi hỏi học viên phải có kỹ năng vận hành máy tính.

- **Đào tạo theo phương thức từ xa:** Đào tạo từ xa là phương thức đào tạo mà người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian mà thông qua các phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện trung gian có thể là sách, phương tiện nghe nhìn như băng, đĩa, internet...

Ưu điểm của phương pháp này giúp người học chủ động bố trí thời gian học tập cho phù hợp với kế hoạch của cá nhân, khóa học. Chương trình đào tạo cung cấp cho học viên một lượng lớn thông tin trong nhiều lĩnh vực khác nhau, đáp ứng nhu cầu học tập của học viên. Tuy nhiên phương pháp này có nhược điểm là chi phí cao, đầu tư cho việc chuẩn bị bài giảng lớn và thiếu sự trao đổi trực tiếp giữa học viên và giáo viên nên việc giải đáp thắc mắc các vấn đề của học viên khó thực hiện.

- **Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm:** Phương pháp này sử dụng các kỹ thuật như: bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý hoặc các bài tập giải quyết vấn đề. Người học được thực tập giải quyết các tình huống giống như trên thực tế.

Ưu điểm của phương pháp này là học viên vừa được trang bị các kiến thức lý thuyết vừa được thực hành, nâng cao kỹ năng làm việc, kỹ năng ra quyết định. Nhược điểm là tốn nhiều thời gian, công sức và tiền để xây dựng bài tập mẫu. Người xây dựng chương trình phải có cả kiến thức lý thuyết lẫn kỹ năng thực hành.

- **Mô hình hóa hành vi:** Cũng là phương pháp diễn kịch nhưng các vở kịch thiết kế sẵn để mô hình hóa các hành vi hợp lý trong tình huống đặc biệt.

Lựa chọn và đào tạo giáo viên

Tùy theo việc lựa chọn phương pháp đào tạo nào mà từ đó lựa chọn người dạy. Lựa chọn đúng người dạy bao giờ người ta cũng tâm huyết với nghề hơn, mối liên hệ giữa người dạy và người học dù nhiều hay ít, người dạy giỏi bao giờ cũng mang lại chất lượng cao hơn. Có 2 nguồn để lựa chọn:

Nguồn bên trong: Lựa chọn trong tổ chức những người có kinh nghiệm, tay nghề cao. Họ có kinh nghiệm làm việc, trao đổi về mặt kỹ năng chuyên môn, giúp cho những lao động trực tiếp thiếu chuyên môn nhanh chóng hiểu cách thức làm việc để phù hợp với mục tiêu mà doanh nghiệp đề ra. Việc lựa chọn người lao động cùng cấp để kèm cặp cần đảm bảo có năng lực, tâm huyết. Việc sử dụng giáo viên nội bộ có ưu điểm là am hiểu công việc của doanh nghiệp giúp người học thích nghi nhanh với môi trường, công việc của doanh nghiệp, chi phí thấp nhưng có nhược điểm là ít có sự đổi mới, dễ làm việc theo kinh nghiệm của người đi trước, tư duy theo lối mòn.

Nguồn bên ngoài: Người của công ty khác hay giáo viên trong các cơ sở đào tạo. Dùng nguồn này, khả năng lựa chọn được người dạy giỏi cao, không bị ảnh hưởng đến quá trình sản xuất do chuyển sang dạy khi lựa chọn nguồn bên trong. Ngoài ra, giáo viên thuê ngoài có kiến thức cập nhật hơn, đem lại cho Công ty những kiến thức từ những khách hàng khác. Tuy nhiên, nhược điểm của lựa chọn này là họ thiếu kinh nghiệm thực tiễn tại doanh nghiệp, tốn kém chi phí.

1.2.2.6. Dự tính chi phí đào tạo

Đây là một trong những vấn đề then chốt trong việc ra quyết định đào tạo. Những doanh nghiệp có kinh phí giành cho đào tạo người lao động hạn hẹp thì chọn phương pháp đào tạo ít tốn kém nhưng vẫn hiệu quả. Vì để thực hiện được một khóa đào tạo cần phải dự tính rất nhiều chi phí. Bao gồm: chi phí cho người dạy; chi phí cho người học; chi phí quản lý; chi phí cho phương tiện dạy học.

Nếu không dự tính trước được các khoản chi phí này, doanh nghiệp sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong quá trình đào tạo.

1.2.2.7. Đánh giá hiệu quả đào tạo

Hiệu quả luôn được xem là một trong những yếu tố chính yếu quyết định sự thành công của các chương trình đào tạo. Chính vì thế, không có gì đáng ngạc nhiên khi hiệu quả luôn là một trong những mục tiêu hàng đầu của công tác đánh giá các chương trình đào tạo. Việc đánh giá hiệu quả đào tạo thường được tiến hành sau khi chương trình đào tạo kết thúc.

Mục đích của việc đánh giá nhằm xác định:

- Mục tiêu đào tạo có đạt được hay không?
- Xác định những điểm mạnh, điểm yếu của chương trình đào tạo
- Đánh giá hiệu quả kinh tế của việc đào tạo thông qua việc tính toán giữa chi phí đào tạo bỏ ra và lợi ích công tác đào tạo đem lại.

- Thiết lập cơ sở dữ liệu cho những chương trình đào tạo sau.

Nội dung đánh giá:

- Thời lượng, nội dung khóa học có phù hợp không?
- Mức độ tham gia của các học viên
- Kỹ năng, kiến thức thu được
- Khả năng áp dụng vào công việc thực tế
- Khả năng truyền đạt và hướng dẫn của giáo viên
- Công tác tổ chức chương trình đào tạo
- Kết quả của đào tạo so với mục tiêu đào tạo
- Tác động đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp bằng việc phân tích chi phí bỏ ra và lợi ích thu được. Đối với lao động trực tiếp, việc đào tạo các kỹ năng chuyên môn phải thể hiện hiệu quả làm việc của người lao động, số lỗi làm việc của người lao động giảm trong khoảng thời gian tương đối dài hoặc kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp có chiều hướng đi lên.

Công cụ để đánh giá:

- Cho học viên làm bài kiểm tra khi kết thúc khóa học
- Sử dụng bảng hỏi, phỏng vấn trực tiếp học viên, giáo viên giảng dạy
- Quan sát quá trình làm việc của người lao động sau khi kết thúc chương trình đào tạo.
- Đo lường kết quả thực hiện công việc của học viên

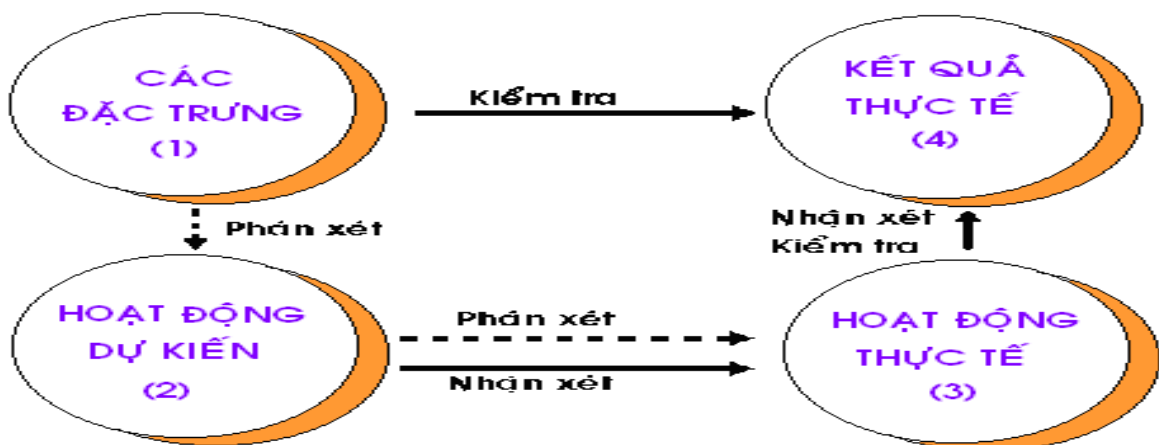
Những thông tin thu được từ công tác đánh giá hiệu quả đào tạo còn có thể giúp doanh nghiệp tìm ra những mặt cần được cải thiện, điều chỉnh của chương trình đào tạo. Những thông tin này còn có thể được doanh nghiệp khi lập kế hoạch hay đưa ra quyết định phân bổ tài chính cho các chương trình đào tạo của mình. Khi đó, những chương trình đào tạo có hiệu quả cao sẽ được ưu tiên hàng đầu, những chương trình có hiệu quả thấp phải được thay đổi hay hủy bỏ. Điều này đặc biệt cần thiết khi nguồn kinh phí dành cho đào

tạo không được dồi dào. Với tầm quan trọng như vậy, việc tìm ra một hệ thống đánh giá một cách chính xác hiệu quả của chương trình đào tạo luôn được doanh nghiệp quan tâm.

Các mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo:

Thực hiện đánh giá chương trình và kết quả đào tạo là một bước quan trọng. Một đánh giá dựa trên kết quả tạo điều kiện cho việc trả lời câu hỏi liệu doanh nghiệp có đang thực sự thực hiện công tác đào tạo phù hợp nhằm mang lại những kết quả mong muốn không. Nếu không có đánh giá doanh nghiệp không thể biết hiệu quả đào tạo đến đâu cũng như nguyên nhân của việc thực hiện chưa tốt công việc của người lao động sau đào tạo.

Để đánh giá chất lượng chương trình đào tạo, dù bắt đầu từ đâu, cần phải xác định nhu cầu trước khi xây dựng mục tiêu mà việc đánh giá phải hướng đến. Chẳng hạn như để đánh giá chương trình đào tạo trước tiên cần phải xác định hướng đi và dựa vào đó xây dựng kế hoạch đánh giá để xác định xem chương trình đào tạo có thành công không? Đánh giá chương trình đào tạo không thể xem là một quá trình đơn nhất, nó là tập hợp các quy trình có liên quan đến các giai đoạn khác nhau trong xây dựng và triển khai chương trình đào tạo. Có rất nhiều mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo:



Hình 1.1 Mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo

Nguồn: Huỳnh Lợi, Đánh giá công tác đào tạo, dự án Connexions

- Hình tròn (1) và (2) mô tả chương trình được thiết kế
- Hình tròn (3) và (4) mô tả chương trình được triển khai
- Mũi tên liền nét chỉ các lĩnh vực trong các hoạt động đánh giá
- Mũi tên đứt đoạn thể hiện các hoạt động được tiến hành trong giai đoạn xây dựng.

Các đặc trưng và kết quả “(1) và (4)”: Mỗi quan hệ giữa các đặc trưng và kết quả là một chủ điểm chính trong hầu hết các nghiên cứu đánh giá. Công cụ thường được sử dụng trong phạm vi này là các kiểm tra về kết quả theo nhiều thể loại khác nhau. Trong biểu đồ trên, một đường kẻ liền nét giữa hai yếu tố này chỉ ra rằng loại thông tin này không thể thu thập được nếu chưa tiến hành thí điểm chương trình.

Các đặc trưng và các hoạt động dự kiến “(1) và (2)”: Hai yếu tố của sơ đồ được nối với nhau bằng đường chấm cho thấy mối quan hệ giữa các đặc trưng chương trình và các hoạt động dự kiến chỉ có thể được nghiên cứu ở giai đoạn xây dựng tài liệu thông qua các quá trình phán xét. Các kết quả đạt được ở giai đoạn này không cần được nghiên cứu lại ở giai đoạn thử nghiệm.

Các hoạt động dự kiến và hoạt động thực tế “(2) và (3)”: Cần thiết phải thiết kế các nghiên cứu thử nghiệm với mục đích dự đoán mức độ triển khai của chương trình dự kiến. Nếu các chuyên gia dự tính rằng chương trình sẽ không được triển khai và họ cho là các hoạt động thực tế sẽ khác xa với các hoạt động dự kiến thì các nhà xây dựng chương trình phải sửa đổi chương trình để nhằm tăng khả năng thực hiện chương trình. Việc thực hiện chương trình dự kiến có khả năng thất bại khi các hoạt động dự kiến đặt ra những yêu cầu không hợp lý đối với doanh nghiệp, đối với giáo viên và đặc biệt là các yêu cầu về nguồn lực.

Trong quá trình xây dựng chương trình, nên sử dụng cả hai loại nghiên cứu dự đoán và quan sát thực nghiệm. Chương trình dự thảo sẽ được gửi đến

các chuyên gia để phán xét và chỉnh sửa sau đó sẽ tổ chức thí điểm và đánh giá trên cơ sở thí điểm.

Các hoạt động thực tế và kết quả thực tế “(2) và (3)”: Môi quan hệ giữa các hoạt động thực tế và kết quả thực tế cần được nghiên cứu bằng thực nghiệm dựa trên dữ liệu quan sát và đạt được. Các nghiên cứu thực nghiệm được tiến hành song song với điều tra về sự phù hợp giữa các đặc trưng và các hoạt động học tập dự kiến. Các nghiên cứu loại này được sử dụng rộng rãi trong các kế hoạch xây dựng và đánh giá chương trình đào tạo. Do vậy, có hai lĩnh vực mà đánh giá phán xét có thể có giá trị là sự phù hợp giữa các đặc trưng và các hoạt động dự kiến hoặc sự phù hợp giữa các hoạt động dự kiến và thực tế.

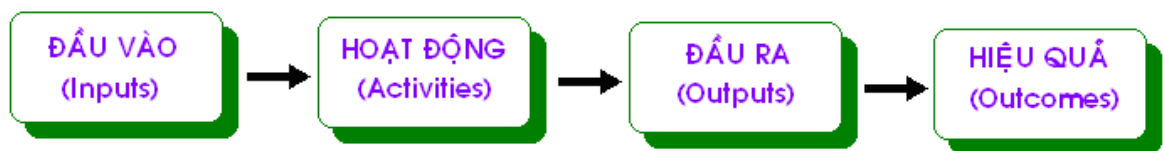
Mô hình đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo của Mỹ theo 4 yếu tố:

Đầu vào (Inputs): bao gồm các yếu tố liên quan đến người học (như trình độ chung lúc vào học, độ tuổi, giới tính...), lực lượng giáo viên, cơ sở vật chất – máy móc thiết bị, giáo trình, tài liệu học tập, kinh phí đào tạo.

Hoạt động (Activities): kế hoạch tổ chức đào tạo, các dịch vụ hỗ trợ học tập, tổ chức nghiên cứu...

Đầu ra (Outputs): mức tiếp thu của người học đến khi hoàn thành chương trình đào tạo (kiến thức, kỹ năng, thái độ), tỷ lệ tốt nghiệp khóa học.

Hiệu quả (Outcomes): mức độ đáp ứng trong công việc, mức thu nhập.



Hình 1.2 Mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo của Mỹ theo 04 yếu tố

Nguồn: Huỳnh Lợi, Đánh giá công tác đào tạo, dự án Connexions

Mô hình các yếu tố tổ chức (Organizational Elements Model)

Mô hình đưa ra năm yếu tố để đánh giá như sau:

- Đầu vào: Người lao động, cơ sở vật chất, chương trình đào tạo, quy chế, tài chính...
- Quá trình đào tạo: phương pháp và quy trình đào tạo, quản lý đào tạo...
- Kết quả đào tạo: mức độ hoàn thành khóa học, năng lực đạt được và khả năng thích ứng của học viên.
- Đầu ra: tỷ lệ học viên hoàn thành chương trình đào tạo, kết quả khóa học.
- Hiệu quả: kết quả của đào tạo và ảnh hưởng của nó đối với doanh nghiệp.

Đã có rất nhiều hệ thống được xây dựng và áp dụng. Trong số những hệ thống này, hệ thống đánh giá bốn cấp độ của Kirkpatrick được xem là hệ thống nổi tiếng nhất, được công nhận nhiều nhất và được sử dụng rộng rãi nhất, đặc biệt là trong lĩnh vực đào tạo ở doanh nghiệp.

Mô hình Kirkpatrick

Năm 1975, Donald Kirkpatrick giới thiệu một mô hình bốn mức đánh giá hiệu quả đào tạo và được ông cập nhật mới nhất vào quyển sách *Evaluating Training Programs* vào năm 1998. Những mức này có thể được áp dụng cho sự đào tạo theo hình thức truyền thống hoặc dựa vào công nghệ hiện đại. Mô hình bốn mức đánh giá hiệu quả đào tạo bao gồm:

Cấp độ một – phản ứng (Reaction): Đánh giá ở cấp độ này chủ yếu tìm hiểu phản ứng của học viên đối với khóa học họ tham dự. Thông qua phiếu thăm dò thường được phát vào cuối khóa học, học viên sẽ bày tỏ ý kiến của mình về những khía cạnh khác nhau của khóa học, ví dụ như: nội dung của chương trình đào tạo, cơ sở vật chất, giáo viên, ảnh hưởng và khả năng ứng dụng của những kiến thức và kỹ năng họ tiếp thu được từ khóa học đối với công việc mà họ đang đảm nhận. Dựa vào những phản hồi của học viên, doanh nghiệp có thể xác định những khía cạnh nào của chương trình đào tạo

cần được củng cố và phát triển, những khía cạnh nào cần sửa đổi, cải thiện. Ngoài ra, cấp độ này cũng cung cấp cho doanh nghiệp những thông tin định lượng về chất lượng của chương trình đào tạo và họ có thể sử dụng những thông tin này để định ra những tiêu chuẩn cho các chương trình tiếp theo. Do ý nghĩa và tầm quan trọng của cấp độ phản ứng, Kirkpatrick đề nghị mỗi chương trình đào tạo tối thiểu phải thực hiện cấp độ đánh giá này. Những ý kiến phản hồi của học viên cần được so sánh, đối chiếu với ý kiến và đánh giá của doanh nghiệp. Sự kết hợp của hai nguồn thông tin sẽ cho một kết quả đánh giá toàn diện hơn, ý nghĩa hơn.

Cấp độ hai – nhận thức (Learning Result): Cấp độ thứ hai trong hệ thống đánh giá liên quan đến kết quả học tập của học viên. Kết quả học tập được xác định dựa trên lượng kiến thức, kỹ năng, thái độ mà học viên tiếp thu được từ khóa học. Công tác đánh giá cung cấp độ thứ hai nhằm xác định mức độ mà học viên có thể cải thiện, nâng cao, mở rộng kiến thức và kỹ năng của họ sau khi tham dự khóa học. Cấp độ này có thể tiến hành trong suốt khóa học và sử dụng nhiều phương pháp đánh giá khác nhau bao gồm bảng câu hỏi thăm dò ý kiến, khảo sát, quan sát, kiểm tra lý thuyết trên giấy, kiểm tra thực hành, đánh giá theo nhóm, tự đánh giá. Thông thường mức độ thay đổi về kiến thức, kỹ năng, thái độ của học viên nhờ vào đào tạo được xác định dựa vào việc so sánh, đối chiếu kết quả kiểm tra học viên tham gia trước khi khóa học bắt đầu và kỳ thi sau khi khóa học kết thúc. Những khác biệt giữa hai kỳ thi trên sẽ chỉ rõ những gì học viên đã tiếp thu được từ khóa học. Dựa vào điểm số của học viên, doanh nghiệp có thể xác định một cách tương đối chính xác ảnh hưởng của việc đào tạo đối với học viên. Tuy nhiên, việc đánh giá kết quả đào tạo phải dựa vào mục tiêu đã được đề ra của chương trình đào tạo. Vì vậy, các bài thi, kiểm tra phải theo sát các mục tiêu này.

Đánh giá ở cấp độ hai khó thực hiện hơn, mất nhiều công sức và thời gian hơn cấp độ một. Đó cũng là lý do vì sao cấp độ này mặc dù khá phổ biến nhưng vẫn không được thực hiện rộng rãi như cấp độ một.

Cấp độ ba – Hành vi (Behaviour in workplace): khả năng và mức độ ứng dụng của những kiến thức và kỹ năng học viên đạt được từ khóa học vào công việc của họ là đối tượng đánh giá chủ yếu của cấp độ ba. Ở cấp độ này sẽ có câu trả lời cho câu hỏi liệu những kỹ năng, kiến thức kể trên có giúp ích cho học viên nâng cao hiệu quả công việc của mình không, và nếu có thì ở mức độ nào. Do cấp độ đánh giá này liên quan đến những gì diễn ra sau khi học viên hoàn thành khóa học và quay về với công việc, việc đánh giá này tốt nhất được thực hiện ba hay sáu tháng sau khi khóa học kết thúc vì hai lý do sau: Thứ nhất, học viên cần có thời gian để ôn lại những gì họ được học và áp dụng nó vào thực tiễn. Thứ hai, rất khó để có thể dự đoán chính xác khi nào những thay đổi trong biểu hiện công tác của học viên nhờ vào kết quả đào tạo xảy ra. Kirkpatrick đề nghị cấp độ đánh giá này nên được thực hiện nhiều lần để có thể xác định một cách toàn diện và đầy đủ ảnh hưởng của những thay đổi trên. Và nếu có thể, doanh nghiệp cần đánh giá biểu hiện công tác của học viên trước và sau khi tham gia đào tạo. Sự so sánh hai kết quả đánh giá sẽ chỉ ra liệu có thay đổi nào diễn ra nhờ vào kết quả đào tạo hay không. Những phương pháp đánh giá có thể sử dụng ở cấp độ này bao gồm: câu hỏi thăm dò, khảo sát, phỏng vấn, quan sát trực tiếp. Đánh giá ở cấp độ này tương đối phức tạp và khó thực hiện do cần có nhiều thời gian và công sức để thu thập dữ liệu và rất khó dự đoán khi nào những thay đổi trong biểu hiện công tác của học viên sẽ diễn ra. Hơn nữa, ngoài đào tạo, những biểu hiện công tác còn có thể bị ảnh hưởng do nhiều yếu tố khác. Kết quả của cấp độ này giúp doanh nghiệp có cái nhìn thấu đáo về khả năng ứng dụng của đào tạo đối với thực

tiền sản xuất, hoặc những chứng ngại ngăn cản học viên sử dụng những kỹ thuật hoặc quy trình đã được học vào công việc.

Cấp độ 4 – Kết quả (Business Result): Cấp độ bốn đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua ảnh hưởng của nó với kết quả kinh doanh. Kết quả kinh doanh bao gồm việc nâng cao chất lượng, nâng cao hiệu quả sản xuất, giảm chi phí sản xuất, giảm tỷ lệ bỏ việc, nghỉ việc của người lao động. Cấp độ này không tập trung vào ảnh hưởng của đào tạo đối với từng cá nhân mà nó tập trung vào ảnh hưởng chung của đào tạo đối với toàn bộ doanh nghiệp bao gồm tất cả các cá nhân có trong doanh nghiệp đó. Quy trình đánh giá ở cấp độ này có nhiều điểm tương đồng với cấp độ ba, bao gồm việc cần có thời gian để kết quả đào tạo được áp dụng vào công việc, thực hiện việc đánh giá trước và sau đào tạo, công tác đánh giá được thực hiện nhiều lần...Điểm khác biệt duy nhất đó là việc đánh giá ở cấp độ bốn được thực hiện ở cấp độ tổ chức nói chung. Cần có các hồ sơ theo dõi biểu hiện công tác của học viên. Các dữ liệu về chi phí, năng suất, thu nhập, thời gian cần để thực hiện một công việc cần được thu thập trước và sau khi học viên tham dự chương trình đào tạo, sau đó so sánh hai kết quả để định lượng kết quả của đào tạo. Đánh giá ở cấp độ bốn là quan trọng nhất. Nó cung cấp những thông tin có giá trị nhất, có sức thuyết phục nhất. Nó phản ánh được mục tiêu cao nhất của tất cả các chương trình đào tạo – đó là lợi nhuận các tổ chức có thể thu được từ kinh phí đầu tư cho đào tạo. Nhưng, cấp độ này cũng là cấp độ khó thực hiện nhất, mất nhiều thời gian và đòi hỏi nhiều kinh phí nhất để thu thập, sắp xếp và phân tích các dữ liệu. Một trong những khó khăn mà doanh nghiệp phải đối mặt đó là khả năng làm thế nào để có thể tách riêng ảnh hưởng của đào tạo đối với những thay đổi xảy ra trong tổ chức ra khỏi các yếu tố có thể khác bởi vì những thay đổi này có thể xảy ra do đào tạo hay không do đào tạo. Thứ hai, đó là việc quy đổi kết quả kinh doanh thành tiền và gắn kết nó trực tiếp với đào tạo.

1.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo

1.2.3.1. Yếu tố bên ngoài tổ chức

Luật pháp ngành vận tải kho bãi: không chỉ riêng hoạt động đào tạo mà tất cả các hoạt động của doanh nghiệp đều bị giới hạn bởi những khuôn khổ pháp lý do Nhà nước quy định, phải đảm bảo không bị trái pháp luật. Luật pháp ngành vận tải kho bãi là yếu tố bao trùm và tác động đầu tiên tới hoạt động của các doanh nghiệp vận tải kho bãi. Luật vận tải kho bãi có những quy định cụ thể về tải sản, trang thiết bị, về hoạt động vận tải hàng hóa theo tuyến cố định hay không, bằng các phương thức vận tải đường sắt, đường bộ, đường thủy hoặc hàng không và các dịch vụ phụ trợ cho hoạt động vận tải như bến bãi ô tô, cảng hàng không, bốc xếp và lưu giữ hàng hóa, kho bãi...và cả về con người để đáp ứng yêu cầu thực hiện nhiệm vụ vận tải kho bãi. Theo đó, người lao động phải được đào tạo, có đầy đủ bằng cấp chứng chỉ về ngành nghề thực hiện, do các tổ chức đào tạo được pháp luật công nhận mới được phép làm việc. Lao động trực tiếp là người lao động tác động lên đối tượng lao động thông qua tư liệu sản xuất nhằm tạo nên những vật phẩm, những sản phẩm theo mong muốn nên đòi hỏi phải có chuyên môn bài bản về cách thức thực hiện công việc để có thể tạo ra những sản phẩm đạt tiêu chuẩn.

Với những quy định chặt chẽ của luật pháp, công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp cần phải lấy đó làm cơ sở để xác định nhu cầu cũng như chương trình đào tạo cho phù hợp.

Cung cầu lực lượng lao động trực tiếp: lao động trực tiếp là yếu tố không thể thiếu, quyết định đến thành công kinh doanh của bất kỳ một doanh nghiệp nào. Dù là doanh nghiệp sản xuất hay kinh doanh thương mại, nếu thiếu đi yếu tố lao động thì việc sản xuất kinh doanh không thể thực hiện được. Lao động trực tiếp đóng vai trò rất quan trọng trong doanh nghiệp. Lao động trực tiếp tạo ra của cải vật chất cho doanh nghiệp cũng như cho toàn xã

hội. Nếu như không có lao động trực tiếp thì quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh không thể thực hiện được. Chính vì vậy, nhu cầu về đội ngũ lao động trực tiếp là nhu cầu chính đáng của mọi doanh nghiệp. Doanh nghiệp càng có chế độ chính sách thu hút, chế độ phúc lợi tốt thì nhu cầu về lao động trực tiếp của họ càng dễ xác định. Do hiện nay ở Việt Nam có rất nhiều công ty được thành lập trên địa bàn các tỉnh trong cả nước. Vì vậy, đã tạo cơ hội việc làm cho rất nhiều đối tượng đặc biệt là đội ngũ lao động trực tiếp. Họ có sự lựa chọn cho nghề nghiệp của mình. Do đó, nhu cầu về lực lượng lao động trực tiếp tại Công ty ngày càng trở nên bức thiết. Tuy nhiên, nguồn cung lao động trực tiếp bên ngoài doanh nghiệp chưa đạt yêu cầu. Mặc dù là lao động trực tiếp nhưng công việc lại đòi hỏi phải có chuyên môn nhất định về dịch vụ vận tải, kho bãi, và đóng gói. Tuy nhiên, trên thị trường lao động hiện nay việc đào tạo về ngành kho bãi, đóng gói là chưa có. Nhưng do lực lượng lao động nói chung của Việt Nam có kiến thức cơ bản tốt, chịu khó học hỏi, tiếp thu nhanh là những thuận lợi khi đào tạo mới.

Mức độ cạnh tranh của các doanh nghiệp cùng ngành: thị trường kho vận trong những năm gần đây đã có rất nhiều công ty kinh doanh cùng ngành nghề được thành lập, mức cạnh tranh trong nước đã tăng lên đáng kể trong việc chia sẻ thị phần. Cạnh tranh trên thị trường quốc tế lại càng quyết liệt hơn, đặc biệt khi Việt Nam gia nhập WTO. Trước thách thức đó đòi hỏi dịch vụ kho vận Việt Nam phải có sức cạnh tranh lớn hơn. Vận tải đóng vai trò quan trọng, là chi phí đầu vào trong tất cả các lĩnh vực kinh tế. Vận tải với vai trò là phương cách để dịch chuyển thương mại hàng hóa, cũng như hành khách, mang tính toàn cầu và là một lĩnh vực có điểm đặc trưng là các thể chế, chính sách quốc nội và quốc tế phức tạp tích tụ theo thời gian. Đây cũng là một lĩnh vực mà những đánh giá về thể chế và các cải cách có khả năng làm tăng tính hiệu quả, tiết kiệm chi phí, cải tiến dịch vụ. Về dịch vụ kho bãi,

đóng gói giúp quá trình giao nhận, vận chuyển được thuận lợi hơn, nâng cao khả năng cung cấp hàng hóa cho khách hàng, giúp cho quá trình giao nhận được chính xác kịp thời. Nếu hoạt động kinh doanh về kho, quản lý kho không hiệu quả, công ty sẽ gặp phải những khó khăn trong quá trình cung ứng hàng hóa tới khách hàng, ảnh hưởng tới chất lượng hàng hóa, giá cả hàng hóa và thương hiệu của công ty...Do vậy, cần phải có biện pháp nhằm nâng cao tính chuyên nghiệp, hạn chế những điểm yếu trong khâu quản lý kho hàng, vận chuyển. Trước những đòi hỏi của khách hàng và sự cạnh tranh của đối thủ đòi hỏi công ty dịch vụ kho vận phải có các biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh. Một trong những biện pháp nâng cao sức cạnh tranh là nâng cao đội ngũ lao động trực tiếp bằng cách đẩy mạnh công tác đào tạo tại doanh nghiệp.

1.2.3.2. *Yếu tố bên trong tổ chức*

Mục tiêu, chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh và chiến lược nguồn nhân lực của tổ chức: doanh nghiệp nào cũng có những mục tiêu, chiến lược phát triển cho từng giai đoạn phát triển của mình. Những mục tiêu, chiến lược đó sẽ chi phối tất cả mọi hoạt động của doanh nghiệp, từ qui mô sản xuất kinh doanh, cơ cấu tổ chức đến sản phẩm...trong đó có công tác đào tạo nguồn nhân lực. Với mỗi lĩnh vực sản xuất kinh doanh khác nhau, sản phẩm khác nhau thì nhu cầu về nguồn nhân lực cũng khác nhau. Và qui mô của doanh nghiệp càng lớn thì công tác đào tạo của doanh nghiệp càng phức tạp. Do đó, các hoạt động đào tạo phải phù hợp với mục tiêu chung của doanh nghiệp, phụ thuộc vào mục tiêu chung đó để có kế hoạch về nhân sự. Vì vậy, doanh nghiệp sẽ phải xác định xem quy mô, cơ cấu lực lượng lao động của doanh nghiệp sẽ phải như thế nào để đáp ứng, thực hiện được mục tiêu của doanh nghiệp. Tiếp đó, chiến lược phát triển nguồn nhân lực lại là cơ sở cho các hoạt động đào tạo nguồn nhân lực nói chung và lao động trực tiếp nói riêng. Với đội ngũ lao động hiện có, tình hình sản xuất kinh doanh của doanh

nghiệp, đội ngũ lao động trực tiếp phải được đào tạo như thế nào để đáp ứng yêu cầu công việc. Công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp gắn bó mật thiết với chiến lược phát triển nguồn nhân lực cũng như chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Quan điểm của lãnh đạo và chi phí cho công tác đào tạo: công tác đào tạo là một trong những hoạt động trọng tâm của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp nhằm xây dựng lực lượng lao động đáp ứng được yêu cầu công việc. Đào tạo lao động trực tiếp đảm bảo cho hoạt động của doanh nghiệp, hướng tới đạt mục tiêu của doanh nghiệp. Nắm bắt được vai trò của công tác đào tạo lao động trực tiếp nhưng không phải doanh nghiệp nào cũng đầu tư đúng mức cho công tác này. Thực tế đó xuất phát từ nhiều nguyên nhân:

Quan điểm của người lãnh đạo: nếu người lãnh đạo nhận thức được vai trò của công tác đào tạo lao động trực tiếp, hay cũng chính là công tác đào tạo lao động trực tiếp nhận được sự quan tâm của người lãnh đạo thì sẽ là điều kiện thuận lợi để nâng cao thông qua việc đào tạo thường xuyên, có các chế độ chính sách ưu tiên đầu tư vào công tác đào tạo. Ngoài ra, họ sẽ sẵn sàng ưu tiên cho lao động trực tiếp có thời gian đi đào tạo và học tập. Ngược lại, nếu quan điểm của người lãnh đạo không ưu tiên cho hoạt động đào tạo hoặc không ưu tiên đối tượng đào tạo là lao động trực tiếp thì việc đầu tư cho công tác này sẽ rất hạn chế. Sự quan tâm của lãnh đạo chính là nhân tố quyết định sự thành công của chương trình đào tạo lao động trực tiếp trong doanh nghiệp.

Chi phí cho công tác đào tạo: nếu doanh nghiệp nhận thức tốt vai trò của công tác đào tạo nguồn nhân lực nhưng bị hạn chế hoặc không có bởi chi phí cho hoạt động này thì hoạt động này không thể tiến hành thường xuyên được. Việc đào tạo sẽ không được tổ chức hệ thống và đem lại hiệu quả. Điều này đặc biệt ảnh hưởng nhiều đến hoạt động của doanh nghiệp có lĩnh vực

đặc thù phải tổ chức đào tạo. Nếu có nguồn kinh phí lớn thì việc lao động trong doanh nghiệp có điều kiện tham gia nhiều khóa học đào tạo hơn, đồng thời cũng có điều kiện xây dựng chương trình đào tạo, đội ngũ giáo viên tốt, điều kiện cơ sở vật chất phục vụ cho quá trình đào tạo cũng được nâng cao...hiệu quả công tác đào tạo sẽ tốt hơn. Bên cạnh đó, kinh phí lớn thì doanh nghiệp có nhiều chính sách khuyến khích hơn với người lao động như: trả lương cho đối tượng đào tạo nghỉ...

Năng lực của đội ngũ lao động trực tiếp hiện tại với yêu cầu của công việc: thông qua bản tiêu chuẩn công việc, kết quả công việc doanh nghiệp xác định năng lực của đội ngũ lao động trực tiếp hiện tại có đáp ứng được nhu cầu công việc không, có cần phải đào tạo họ hay không. Với những thách thức của doanh nghiệp đang phải đối mặt, những ý kiến của khách hàng phản hồi thì người lao động lực trực tiếp cần phải trang bị những gì, yếu tố nào đảm bảo sự trang bị đó sẽ giúp doanh nghiệp đứng vững trên thị trường. Đây là yếu tố cơ bản và trực tiếp nhất tác động đến việc xác định nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp.

1.2.4. Trách nhiệm của các bên liên quan trong việc xây dựng và tổ chức thực hiện công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp trong doanh nghiệp

Nhân lực là yếu tố then chốt cho sự phát triển của Công ty. Vì vậy, vai trò của công tác đào tạo là rất cần thiết đối với doanh nghiệp. Để công tác đào tạo hiệu quả, thì cần phải hiểu rõ trách nhiệm của các bên trong việc xây dựng và tổ chức thực hiện công tác đào tạo:

1.2.4.1. Đối với ban lãnh đạo

Bên cạnh việc xây dựng cho mình một chiến lược kinh doanh, ban lãnh đạo cần phải có một chiến lược đào tạo tương xứng vì chính nguồn nhân lực là một yếu tố sống quan trọng biến chiến lược kinh doanh thành hiện thực. Là người quyết định toàn bộ từ chính sách, hệ thống chương trình, đối tượng đào

tạo...cần tạo ngân sách xác định nguồn kinh phí cho việc đào tạo, cơ chế công tác đào tạo lao động trực tiếp. Ngoài ra, ban lãnh đạo đưa ra những kế hoạch, phương hướng phát triển của doanh nghiệp trong ngắn hạn và dài hạn nhằm đạt được mục tiêu, tầm nhìn của doanh nghiệp.

1.2.4.2. Đối với người quản lý đào tạo

Là người tham mưu cho ban lãnh đạo về lĩnh vực đào tạo và xây dựng hệ thống tổ chức thực hiện công tác đào tạo bắt đầu từ khâu lập kế hoạch cho đến khâu đánh giá hiệu quả sau đào tạo. Khi lãnh đạo doanh nghiệp đồng ý hệ thống đó thì các đối tượng liên quan phải tuân thủ thực hiện để đảm bảo hiệu quả hoạt động đào tạo. Người quản lý đào tạo cũng phải căn cứ vào định hướng phát triển của doanh nghiệp để đề xuất các chương trình đào tạo phù hợp cho từng đối tượng được đào tạo. Nói chung, người quản lý đào tạo phải tổng hợp các dữ liệu để phân tích các cấp độ để xác định nhu cầu đào tạo từ phân tích tổ chức, phân tích tác nghiệp cho đến phân tích người lao động.

1.2.4.3. Đối với lao động trực tiếp

Dựa vào bản tiêu chuẩn công việc và hiệu quả công việc của bản thân, lao động trực tiếp là đối tượng của công tác đào tạo cần chủ động đánh giá năng lực của bản thân mình, đưa ra những điểm yếu cần khắc phục, từ đó xác định nhu cầu đào tạo của bản thân: bản thân mình còn thiếu gì? cần được đào tạo kỹ năng gì để hiệu quả công việc tăng lên?...và tự đề xuất nhu cầu đào tạo của bản thân với quản lý đào tạo. Ngoài ra, đối với các chương trình đào tạo mang tính định hướng phát triển của doanh nghiệp, bản thân lao động trực tiếp phải tích cực tham gia các hình thức đào tạo, tự học hỏi trau dồi kiến thức và kỹ năng chuyên môn, cập nhật các kiến thức mới, ứng dụng linh hoạt vào trong công việc.

1.3. Kinh nghiệm về đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp trong một số doanh nghiệp

Công ty vận tải OSAKI (Nhật) đề cao công tác đào tạo lao động trực tiếp và sử dụng phương pháp đào tạo tại chỗ (OJT - on the job training). Công ty thiết kế một chương trình đào tạo phù hợp với công việc và kỹ năng của mọi người lao động, nhất là đối với những người mới được tuyển dụng. Thông thường khi mới tuyển vào người lao động phải chuyển đổi nhiều công việc. Mục đích của sự luân chuyển này nhằm tạo cho người lao động hiểu biết về công việc ở nhiều bộ phận để từ đó có thể thực hiện tốt công việc chính của mình. Điều đáng chú ý là nội dung đào tạo thường được thảo luận khá kỹ và sắp xếp hợp lý để có thể điều chỉnh kịp thời và đảm bảo hiệu quả đào tạo. Cùng với hình thức đào tạo tại chỗ, Công ty còn sử dụng loại hình đào tạo ngoài công việc (OFF.J.T – off the job training). Nội dung của OFF.J.T là nhằm bổ sung những kiến thức chung và cập nhật cho người lao động để tiếp tục hoàn thiện những kỹ năng chuyên môn.

United Parcel Service, J.B. Hunt Transport Services (Mỹ) lại quan tâm nhiều hơn đến nội dung chương trình đào tạo và đánh giá hiệu quả của các chương trình đào tạo. Các khâu xây dựng đến kiểm duyệt nội dung chương trình đào tạo được thực hiện bài bản. Khi xác định nhu cầu đào tạo lao động trực tiếp, các công ty này xác định rất rõ ràng những vấn đề nào có thể giải quyết thông qua công tác đào tạo. Chỉ có những vấn đề nào có thể khắc phục được bằng cách đào tạo thì các công ty mới tiếp tục thực hiện đào tạo đảm bảo cho lao động trực tiếp có đủ kiến thức, kỹ năng để làm việc. Trường hợp do năng lực không thể khắc phục công ty đã có cơ chế luân chuyển hoặc đào thải để thu hút người thực sự có năng lực. Để xác định nhu cầu đào tạo, các công ty này sử dụng chủ yếu là phương pháp bảng hỏi, phỏng vấn trực tiếp và dựa vào hiệu quả công việc.

Công ty TNHH Logitem Việt Nam: Nhận thấy đội ngũ lao động trực tiếp là một trong những đội ngũ lao động quan trọng trong chiến lược kinh doanh của Công ty. Nên việc đào tạo cho họ hiểu về các dịch vụ của Công ty, về quy trình làm việc, về kỹ năng và khách hàng đã được công ty rất quan tâm. Công ty đã thành lập một bộ phận đào tạo gồm những người có trình độ và kinh nghiệm. Họ đã xây dựng một chương trình đào tạo gồm 5 giai đoạn để tăng dần các kiến thức và kỹ năng cho lao động trực tiếp, với những nội dung thiết yếu cho công việc như: kiến thức về công ty, về dịch vụ, về thị trường cũng như các kỹ năng: kỹ năng giao tiếp, kỹ năng thuyết phục, kỹ năng chăm sóc khách hàng, với nhiều hình thức như: đào tạo tập trung tại lớp học, cung cấp tài liệu, bài giảng...đến nay có thể nói hoạt động đào tạo của công ty đã đem lại hiệu quả cao thể hiện ở sự tin tưởng của khách hàng đối với công ty, số lượng khách hàng của công ty tăng lên qua các năm, niềm tin của lao động trực tiếp với công việc cũng tăng lên.

Công ty giao nhận kho vận ngoại thương Vinatrans: Hiểu rõ được tầm quan trọng của lao động trực tiếp. Vì vậy, công ty rất quan tâm tới công tác đào tạo. Khi có cán bộ công nhân viên mới, công ty sẽ có buổi đào tạo về văn hóa công ty, lĩnh vực kinh doanh, nhiệm vụ của cá nhân họ và đặc biệt giúp họ nhận thức được tầm quan trọng sự đóng góp của họ. Hàng năm, công ty tổ chức đánh giá năng lực của cán bộ công nhân viên. Dựa vào kết quả đó, công ty sẽ đào tạo lại đối với trường hợp kết quả không đạt yêu cầu.

Qua một số kinh nghiệm của các doanh nghiệp như trên, có thể rút ra một số bài học sau:

Thứ nhất, về xác định nhu cầu đào tạo: Xác định nhu cầu đào tạo phải dựa trên mục tiêu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Từ đó, phân tích nhu cầu đào tạo dựa trên 03 yếu tố là phân tích tổ chức, phân tích tác nghiệp và phân tích người lao động. Phân tích rõ nguyên nhân khi thực hiện công

việc không đạt hiệu quả và có thể giải quyết thông qua công tác đào tạo không? Việc đào tạo chỉ giải quyết được khía cạnh không làm được, chưa làm được, không thể giải quyết ở khía cạnh không muốn làm. Vì vậy, việc xác định nguyên nhân chính là cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo lao động trực tiếp một cách sát thực và khi đó việc đầu tư vào công tác này mới mang lại hiệu quả cao.

Thứ hai, phương pháp đào tạo: Ngoài phương pháp đào tạo trong công việc thì có sự kết hợp phương pháp đào tạo ngoài công việc như hội thảo, nâng cao sự học hỏi các đơn vị khác bằng việc giao lưu trao đổi trực tiếp trên diễn đàn hoặc thông qua các sự kiện do chính doanh nghiệp tổ chức hoặc do trung tâm đào tạo tổ chức.

Thứ ba, nội dung chương trình đào tạo: Các chương trình đào tạo được xây dựng chuẩn mực, nội dung của chương trình dạy phải được kiểm duyệt sát sao và thường xuyên cập nhật theo sự thay đổi của khoa học kỹ thuật công nghệ, thị trường. Đối với các khóa học bên ngoài, khâu đánh giá nội dung phải được xem xét thận trọng trước khi ký kết hợp đồng đào tạo, đảm bảo phù hợp với mục tiêu đề ra của chương trình đào tạo.

Thứ tư, đánh giá hiệu quả sau đào tạo: Đề cao hiệu quả về mặt tài chính, đánh giá mức độ tác động của đào tạo lao động trực tiếp đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

1.4. Sự cần thiết hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam

Thứ nhất, thị trường kho vận và đối thủ cạnh tranh

Hiện nay, thị trường kho vận là một trong những ngành phát triển trong nền kinh tế Việt Nam. Tốc độ sử dụng phương tiện vận tải, dịch vụ kho bãi ngày càng phát triển đòi hỏi những nhà cung ứng dịch vụ phải không ngừng cải tiến nhằm đáp ứng nhu cầu của những khách hàng khó tính. Công ty

TNHH Nippon Konpo Việt Nam là một trong những công ty hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ kho vận. Vì vậy, đứng trước những áp lực từ khách hàng, từ công ty mẹ, áp lực từ các đối thủ cạnh tranh buộc công ty NKV cần phải nhìn nhận lại mọi hoạt động của mình để đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển bền vững, trong đó hoạt động quản trị nhân sự được coi là một trong những hoạt động trọng tâm. Điều này đòi hỏi nhà lãnh đạo của công ty phải tự thấu hiểu và ra sức tìm mọi cách nâng cao chất lượng nhân lực hiện có, thu hút nhân tài, tạo mọi điều kiện để phát triển đội ngũ lao động trực tiếp nhằm đi tới mục tiêu một cách nhanh nhất và hiệu quả nhất. Và cũng chính nhờ có đào tạo mà đội ngũ lao động trực tiếp được tiếp cận với những kiến thức căn bản, định hướng được mục tiêu của mình.

Thứ hai, định hướng của NKV

NKV là doanh nghiệp có 100% vốn đầu tư nước ngoài, là một thành viên của Công ty TNHH Nippon Konpo Unyu Soko. Công ty có một văn hóa doanh nghiệp riêng biệt. Vì vậy, NKV vừa mang sắc thái văn hóa chung của Tổng công ty vừa mang sắc thái văn hóa riêng của mình. Nhưng dù có biểu hiện ở những trạng thái khác nhau thì phương châm của công ty vẫn hướng về người lao động, làm sao để tạo được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp, đáp ứng được nhu cầu nguyện vọng phát triển của người lao động giúp cho họ có được sự thích ứng cao nhất với công việc hiện tại cũng như tương lai, phát huy tính sáng tạo của họ trong công việc. Với một văn hóa doanh nghiệp riêng biệt và với mục tiêu hướng đến người lao động như vậy, NKV không thể không quan tâm tới công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp và không ngừng nghiên cứu, tìm hiểu, phân tích, đánh giá để hoàn thiện công tác này, giúp cho sự tồn tại và phát triển của chính bản thân doanh nghiệp.

Thứ ba, thực trạng công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại NKV cho thấy cần thiết phải hoàn thiện để đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp.

Đối với một ngành kinh doanh dịch vụ như NKV thì chất lượng đội ngũ lao động trực tiếp là yếu tố quan trọng quyết định sức mạnh của công ty. Những yêu cầu, thách thức đặt ra đối với NKV đòi hỏi một đội ngũ lao động trực tiếp phải có kỹ năng chuyên môn. Tuy nhiên, giữa yêu cầu đặt ra với thực trạng còn có khoảng cách khá lớn, mà khoảng cách này lại xuất phát từ công tác đào tạo lao động trực tiếp chưa hiệu quả. Việc kém hiệu quả đó thể hiện theo cả một hệ thống từ việc xác định chiến lược đào tạo, nhu cầu đào tạo chưa sát thực tế, mục tiêu đào tạo chưa rõ ràng...Ngoài ra, việc nghiên cứu thay đổi để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo đối tượng này cũng chưa được lãnh đạo NKV quan tâm và hoàn thiện.

Như vậy, với những ý nghĩa mà công tác đào tạo lao động trực tiếp mang lại cũng như những tồn tại của công tác này tại NKV đặt ra một yêu cầu bức thiết là phải tìm biện pháp hoàn thiện nó, giúp cho công tác đào tạo lao động trực tiếp trở thành một trong những hoạt động trung tâm, mũi nhọn giúp cho sự tồn tại, phát triển bền vững và không ngừng vươn xa của doanh nghiệp.

Chương 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TẠI CÔNG TY TNHH NIPPON KONPO VIỆT NAM

2.1. Một số đặc điểm của Công ty ảnh hưởng đến công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam

Năm 1950 Công ty TNHH Nippon Konpo Unyu Soko được thành lập. Là Công ty vận chuyển đóng gói Nhật Bản với số vốn đầu tư 100 vạn yên, hoạt động nghiệp vụ như nghiệp vụ vận chuyển hàng hóa, giao nhận kho vận và đóng gói hàng hóa.

Ngày 20/03/2006, NKV là tên viết tắt của Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam, được thành lập từ Công ty TNHH Nippon Konpo Unyu Soko chính thức được thành lập và hoạt động theo Giấy chứng nhận đầu tư số 012043000031 ngày 09 tháng 5 năm 2007 do Ban quản lý các khu công nghiệp và chế xuất Hà Nội cấp.

Tên tiếng Việt: CÔNG TY TNHH NIPPON KONPO VIỆT NAM

Tên tiếng Anh: NIPPON KONPO VIETNAM CO.,LTD

Tên viết tắt: NKV

Địa chỉ: Lô 7B, KCN Nội Bài, Sóc Sơn, Hà Nội

Với số vốn điều lệ là: 64.000.000.000 đồng (Sáu mươi tư tỉ đồng) tương đương với 4.000.000 USD (Bốn triệu đô la Mỹ). Tổng vốn đầu tư là 144.000.000.000 đồng (Một trăm bốn mươi bốn tỷ đồng) tương đương 9.000.000 USD (Chín triệu đô la Mỹ).

Phương thức sở hữu của công ty: FDI (100% vốn đầu tư nước ngoài).

Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam được đại diện bởi ông Susumu Tashiro - Quốc tịch Nhật Bản làm Tổng Giám đốc. Vì là Công ty mới thành

lập nên chỉ chính thức bắt đầu đi vào hoạt động sản xuất kinh doanh từ tháng 1 năm 2008. Với diện tích 41,875 m² (sở hữu: 30,476 m², thuê ngoài: 11,399 m²). Năm 2007 là khoảng thời gian Công ty xây dựng cơ bản chuẩn bị cho mọi hoạt động sau này của công ty.

Với thế thống kho và vận chuyển chủ lực của ngành thương mại, Công ty đã hoạt động mạnh trong các lĩnh vực kho đa chức năng, giao nhận vận tải quốc tế. Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam hiện đang là một trong những công ty hàng đầu trong ngành giao nhận vận tải quốc tế, giao nhận hàng hóa xuất nhập khẩu và dịch vụ kho đa chức năng tại Việt Nam.

Ngày 14/03/2008, Công ty thành lập chi nhánh Công ty TNHH dịch vụ tiếp vận NKV hoạt động trong lĩnh vực thông quan, giao nhận với số vốn là 100.000 USD (Một trăm nghìn đô la Mỹ).

Tháng 12/2011, Công ty thành lập chi nhánh Công ty TNHH Nippon Konpo Hồ Chí Minh hoạt động trong lĩnh vực vận tải, kho vận, đóng gói, lưu kho, thông quan, giao nhận với số vốn là 100.000 USD (Một trăm nghìn đô la Mỹ), diện tích kho thuê ngoài là 2,592,000 m².

Ngày 10/04/2012, Công ty thành lập chi nhánh Công ty TNHH Bất động sản Nippon Konpo Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực đầu tư bất động sản, xây kho, lưu kho, với số vốn đầu tư 500.000 USD (Năm trăm nghìn đô la Mỹ, diện tích 10,000 m²).

Kinh doanh kho, vận tải hiện là thế mạnh của NKV với hệ thống kho ngoại quan và kho chứa hàng đa chức năng. Các dịch vụ của NKV được bảo hiểm trách nhiệm toàn phần, góp phần hạn chế rủi ro cho khách hàng khi sự cố xảy ra. NKV đã được các tập đoàn đa quốc gia như: Honda, Yama, Panasonic, Nisin, Eidai...lựa chọn là nhà cung ứng dịch vụ tại thị trường Việt Nam.

Hiện nay, Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam có đội ngũ lao động 1217 cán bộ công nhân viên, hoạt động trong các lĩnh vực: kinh doanh kho

bãi, dịch vụ giao nhận vận tải trong nước và quốc tế, cảng thông quan nội địa. Công ty có cơ sở vật chất đáp ứng nhu cầu khách hàng với hàng trăm ngàn m² kho bãi, các thiết bị bốc dỡ vận chuyển container. NKV đã trở thành thương hiệu mạnh trong nước và quốc tế.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức hoạt động, ngành nghề và tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh từ 2009 đến 2012 của Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam

Cơ cấu tổ chức hoạt động của NKV: Để đảm bảo cho hoạt động của Công ty diễn ra thường xuyên đi vào nề nếp và ổn định, tạo ra sức thống nhất từ trên xuống dưới, hoạt động ngày càng hiệu quả. Bộ máy quản lý của Công ty ngày càng hoàn thiện, được kiện toàn gọn nhẹ nhằm giảm bớt chi phí tận dụng tối đa nhân lực. Hiện nay, cơ cấu tổ chức, quản lý của NKV theo mô hình tổ chức trực tuyến - chức năng (*Phụ lục 4*). Với việc sử dụng mô hình doanh nghiệp này tất cả các bộ phận đều chịu sự điều hành trực tiếp bởi Ban Tổng Giám đốc. Hiện nay, Tổng Giám đốc là người chịu trách nhiệm và điều hành chung tất cả hoạt động kinh doanh của Công ty. Theo cơ cấu này, Tổng Giám đốc được sự giúp sức của tập thể quản lý để chuẩn bị các quyết định, hướng dẫn và kiểm tra việc thực hiện quyết định đối với cấp dưới. Ngoài ra, các bộ phận chức năng ở mỗi cấp lại chính là cơ quan tham mưu cho lãnh đạo của mình, cung cấp thông tin đã được xử lý tổng hợp và các kiến nghị giải pháp để Tổng Giám đốc ra quyết định. Với việc sử dụng mô hình doanh nghiệp này đã phần nào giải quyết được quản lý thông tin từ lãnh đạo thông qua các cấp quản lý và đến cán bộ công nhân viên trong Công ty.

Cơ cấu này là sự kết hợp giữa cơ cấu quản lý trực tuyến và cơ cấu quản lý chức năng nên đã loại bỏ được những hạn chế và riêng biệt của từng loại, phát huy được những ưu điểm của chúng tạo thành thế mạnh chung. Ngoài ra, mô hình doanh nghiệp trực tuyến chức năng sử dụng cả 03 loại quan hệ quyền

hạn là trực tuyến, chức năng, tham mưu nên nó còn tận dụng được đội ngũ những cán bộ tham mưu có trình độ. Và mô hình này đòi hỏi phải có sự phối hợp nhất định giữa hệ thống trực tuyến và các bộ phận hoạt động chức năng.

Tổng Giám đốc: Tổng Giám đốc chịu trách nhiệm về điều hành và quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Xác định chiến lược phát triển thị trường dài hạn, trung hạn và ngắn hạn về hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty; quyết định các vấn đề liên quan đến công việc kinh doanh của Công ty, đại diện trước pháp luật về thuế và các nghĩa vụ nhà nước.

Phó Tổng Giám đốc: tham mưu cho Tổng Giám đốc trong hoạt động điều hành sản xuất kinh doanh. Tổ chức thực hiện quản lý các nguồn lực của Công ty.

Phòng Hành chính nhân sự: quản lý hành chính, quản lý nhân sự toàn Công ty đồng thời tham mưu cho Ban Tổng Giám đốc về các vấn đề liên quan tới nhân sự; tiếp khách, đối nội, đối ngoại, công tác văn thư, cấp phát trang thiết bị bảo hộ lao động...; thực hiện công tác tuyển dụng lao động; các vấn đề liên quan đến bảo hiểm, các chế độ bảo hiểm, lương của cán bộ công nhân viên; các thủ tục liên quan đến lao động nước ngoài tại Việt Nam của Công ty, các vấn đề về môi trường, các vấn đề khác liên quan đến nhân sự trong Công ty.

Phòng kế toán: hạch toán việc kinh doanh của Công ty; quản lý vốn, tài sản của Công ty bao gồm công tác huy động, tạo nguồn vốn; xây dựng các kế hoạch tài chính cho Công ty. Giúp Ban Lãnh đạo thực hiện công tác kế toán, thống kê theo quy định của nhà nước; cung cấp thông tin để xử lý các vấn đề tài chính; thanh toán luân chuyển chứng từ cho nhà cung cấp, khách hàng, ngân hàng, cơ quan thuế; tính toán chi phí, thu nhập, lỗ lãi hàng ngày của Công ty thông qua hệ thống tài khoản, chứng từ sổ và từ đó lập các báo cáo tài chính hàng tháng quý năm; đồng thời phối hợp với các phòng ban liên quan

trong công tác kiểm kê, đánh giá tài sản đảm bảo công tác tài chính của công ty bền vững và hoạt động theo đúng pháp luật

Phòng kinh doanh: tham mưu cho Ban Tổng Giám đốc trong việc mở rộng phát triển thị trường kinh doanh trong và ngoài nước về vận tải, kho bãi ; có nhiệm vụ khảo sát thị trường, tìm hiểu giá cả trên thị trường, phát triển thị trường và soạn các hợp đồng kinh tế với khách hàng; đồng thời thực hiện chức năng marketing bao gồm việc xác định và thực hiện các chiến lược sản phẩm, chiến lược giá...nhằm mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh của Công ty.

Các bộ phận sản xuất kinh doanh (Trans, NKV1, NKV2, DCC, LOG, SP, PATL1, PATL2): tổ chức thực hiện việc quản lý, điều tiết hoạt động kinh doanh (vận tải, lưu kho, đóng gói) của Công ty theo chỉ tiêu kế hoạch được giao; chịu trách nhiệm triển khai mọi chính sách, quy định của Công ty đối với kinh doanh dịch vụ tại thị trường đồng thời giám sát và đảm bảo tuân thủ đúng chính sách, đúng quy trình làm việc; khảo sát, nghiên cứu, phân tích thị trường để tham gia, đề xuất trong việc hoạch định chính sách, kế hoạch phát triển thị trường, điều chỉnh kế hoạch.

Các phòng ban chức năng vừa trực tiếp triển khai công tác kinh doanh vừa tập trung nghiên cứu, chỉ đạo nghiệp vụ cũng như công tác quản lý. Các phòng ban này cũng là đầu mối triển khai các chủ trương chính sách hoạt động kinh doanh trong toàn Công ty.

Các đơn vị thành viên: với 3 đơn vị thành viên, các đơn vị này có nhiệm vụ tổ chức công tác kinh doanh trên địa bàn theo kế hoạch và cùng nhau triển khai tốt công tác dịch vụ đối với khách hàng một cách nhanh chóng, kịp thời.

Như vậy, nhiệm vụ chính của NKV là tổ chức thực hiện các chính sách bán sản phẩm (vận chuyển hàng hóa, lưu kho, đóng gói); nghiên cứu thị

trường, đánh giá hiệu quả của chính sách bán và hiệu quả dịch vụ khách hàng để kiến nghị giải pháp nhằm tăng doanh thu và nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ khách hàng của NKV. Với chức năng, nhiệm vụ trên, đội ngũ lao động trực tiếp có vai trò lớn trong việc quyết định doanh thu của NKV nhất là trong điều kiện hội nhập và cạnh tranh gay gắt như ngày nay có nhiều đối thủ cạnh tranh luôn đưa ra chính sách mới thu hút khách hàng. Bởi vì, đối với một ngành kinh doanh dịch vụ như NKV, đặc biệt hơn nữa các bộ phận đa số làm việc tại địa điểm của khách hàng vì vậy chất lượng đội ngũ lao động trực tiếp là yếu tố quan trọng quyết định sức mạnh của Công ty. Trong hoạt động kinh doanh của Công ty, khách hàng thường xuyên tiếp xúc với công nhân viên, mọi thái độ, phong cách làm việc của công nhân viên có ảnh hưởng quyết định đến hình ảnh và uy tín của Công ty. Vì vậy, với kiến thức, kinh nghiệm chuyên môn, thái độ phục vụ...có thể làm tăng thêm chất lượng dịch vụ hoặc cũng có thể làm giảm chất lượng dịch vụ. Do đó, chất lượng lao động trực tiếp càng cao thì lợi thế cạnh tranh của NKV càng lớn.

Ngành nghề kinh doanh của NKV: NKV có các chức năng chủ yếu sau: tiến hành và nhận ủy thác dịch vụ kho vận, giao nhận, vận chuyển hàng hóa, thuê, cho thuê kho bãi và các dịch vụ khác có liên quan như gom hàng, đóng gói hàng hóa... Hiện nay, Công ty đã có những chiến lược kinh doanh phù hợp với điều kiện thị trường. Công ty luôn cố gắng tận dụng mọi thời cơ, điều kiện, tích cực tìm các đối tác làm ăn mới, khai thác triệt để thị trường trong và ngoài nước.

Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh 2009-2012

Ngày nay, kinh tế thị trường luôn biến động và chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố, đặc biệt là giá cả hàng hóa trên thị trường. Do tác động giá cả thị trường và nhiều chính sách của nhà nước...Trong những năm đầu Công ty đã gặp không ít khó khăn, nhưng với nỗ lực của Ban lãnh đạo, sự cố gắng của

cán bộ công nhân viên toàn Công ty, Công ty đã đạt được những kết quả kinh doanh như sau:

Bảng 2.1 Kết quả hoạt động của Công ty từ năm 2009 – 2012

ĐVT: Triệu đồng

TT	Năm Chỉ tiêu	2009	2010	2011	2012
		1	Vốn điều lệ	78.000	78.000
2	Tổng tài sản	134.665,13	149.521,76	158.227,43	222.540,33
3	Tài sản lưu động	64.241	74.631,17	79.287,04	87.020,76
4	Nợ phải trả	117.431,63	121.326	126.953,01	145.270,97
5	Vốn chủ sở hữu	96.867,96	101.893,87	108.764,20	138.300,23
6	Doanh thu	498.742,66	531.624,42	833.715,19	802.892,20
7	Lợi nhuận sau thuế	3.53,30	15.352,45	31.823,94	24.866,04
8	Hệ số nợ/Vốn chủ sở hữu	1,21	1,19	1,17	1,05
9	Lợi nhuận sau thuế/Vốn chủ sở hữu (ROE)%	3,46	15,07	29,26	17,98
10	Lợi nhuận sau thuế/Tổng tài sản (ROA)%	2,49	10,27	20,11	11,17

Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2009, 2010, 2011, 2012, Phòng kế toán, NKV

Theo bảng 2.1 có thể nhận thấy vốn điều lệ của Công ty tăng lên so với giai đoạn từ năm thành lập Công ty là 14 tỷ đồng tương ứng với tỷ lệ tăng là 21%. Nhưng từ năm 2009 – 2012, vốn điều lệ ổn định ở mức 78 tỷ đồng. Vốn chủ sở hữu lại tăng lên nhanh trong giai đoạn 2009-2012, năm 2010 so với năm 2009 tỷ lệ tăng 5,19%, năm 2011 so với năm 2010 tỷ lệ tăng 6,74%, năm

2012 có sự tăng mạnh so với năm 2011 tỷ lệ tăng là 27,16%. Các chỉ số ROA và ROE cũng tăng tương ứng. ROE tăng từ 3,46% năm 2009 lên 15,07% năm 2010, 29,26% năm 2011 và 17,98% vào năm 2012. ROA tăng từ 2,49% năm 2009 lên 10,27% năm 2010, 20,11% năm 2011 và 11,17% năm 2012.

Bảng 2.2 Chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận

DVT: Triệu đồng

TT	Chỉ tiêu	2009	2010	2011	2012
1	Doanh thu cung cấp dịch vụ	498.742,66	531.624,42	833.715,19	802.892,20
2	Các khoản GTDT	0,68	30,57	76,25	-
3	Doanh thu thuần	498.741,99	531.593,85	833.638,94	802.892,20
4	Giá vốn hàng bán	460.828,95	470.331,50	746.712,35	719.684,58
5	Lợi nhuận gộp	37.913,04	61.262,36	86.926,59	83.207,62
6	Doanh thu hoạt động tài chính	1.159,32	3.764,98	7.749,89	3.340,54
7	Chi phí tài chính	9.215,98	10.714,24	4.138,45	3.394,80
8	Chi phí bán hàng	-	-	-	-
9	Chi phí QLDN	25.762,90	34.617,05	49.717,43	51.150,66
10	Lợi nhuận thuần từ HĐKD	4.093,49	19.696,05	40.820,60	32.002,70
11	Thu nhập khác	381,52	795,86	1.626,23	1.546,81
12	Chi phí khác	3,94	21,98	14,91	394,79
13	Lợi nhuận khác	377,58	773,88	1.611,32	1.152,02
14	Lợi nhuận TT	4.471,06	20.469,93	42.431,92	33.154,73
15	Thuế TNDN	1.117,77	5.117,48	10.607,98	8.288,68
16	Lợi nhuận ST	3.353,30	15.352,45	31.823,94	24.866,04

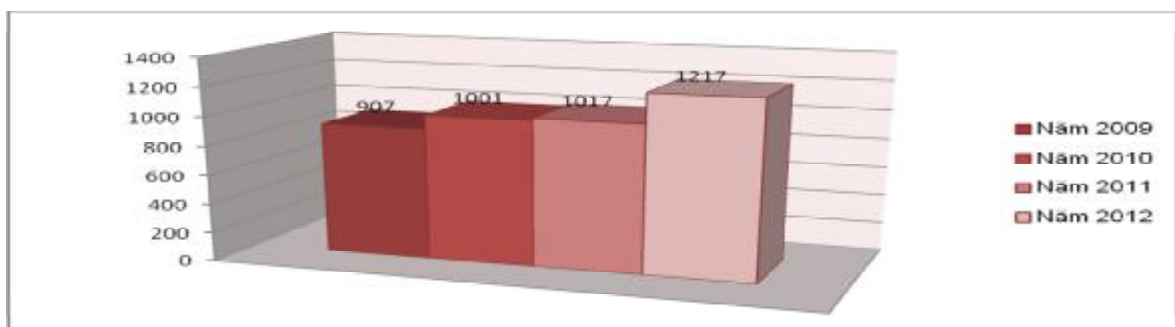
Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2009, 2010, 2011, 2012, Phòng kế toán, NKV

Qua bảng 2.2 có thể nhận thấy doanh thu của NKV tăng lên nhanh trong giai đoạn từ 2009 – 2011, từ năm 2009 đến năm 2010 tăng 6,59%, từ năm 2010 đến năm 2011 tăng 56,82%. Năm 2012 là năm kinh tế gặp nhiều khó khăn, khủng hoảng kinh tế, nhiều doanh nghiệp nói chung và công ty kinh doanh lĩnh vực vận tải, kho bãi nói riêng đã rơi vào tình trạng phá sản, phải thu hẹp quy mô sản xuất kinh doanh thì NKV vẫn tiếp tục tăng trưởng với mục tiêu không cắt giảm quy mô sản xuất kinh doanh, duy trì số lao động và mục tiêu tăng trưởng. Năm 2012 doanh thu giảm nhẹ so với năm 2011 là 3,7%. Lợi nhuận sau thuế tăng 357,83% trong năm 2010, 107,29% năm 2011 và giảm 21,86% năm 2012. Điều này cho thấy tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty khá ổn định và đạt hiệu quả mặc dù tình hình kinh tế đang trong thời điểm khủng hoảng, ảnh hưởng đến lĩnh vực kinh doanh của Công ty.

2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực

Để đưa ra kế hoạch đào tạo hợp lý như có cần phải đào tạo không, nếu cần thì nên đào tạo ở bộ phận nào, hay đào tạo những đối tượng nào, đào tạo kỹ năng gì. Muốn như vậy ta phải nghiên cứu đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty. Bởi đặc điểm nguồn nhân lực là điều kiện quan trọng nhất tác động trực tiếp tới công tác đào tạo trong Công ty. Đặc điểm nguồn nhân lực của Công ty phản ánh qua quy mô, cơ cấu lao động của Công ty.

Biểu 2.1 Quy mô nhân lực của Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam giai đoạn 2009 – 2012 (ĐVT: Người)



Nguồn: Báo cáo lao động 2009, 2010, 2011, 2012, Phòng HCNS, NKV

Quy mô nguồn nhân lực của Công ty có sự biến động tăng với số lượng đáng kể qua các năm. Biểu 2.1 cho thấy từ năm 2009 đến năm 2010 quy mô nhân lực tăng lên từ 907 người lên đến 1001 người, năm 2010 đến năm 2011 quy mô nhân lực tăng lên từ 1001 người đến 1017 người, tương ứng với tốc độ tăng lần lượt là 10,36%; 1,6%. Mặc dù nền kinh tế năm 2012 ở trong tình trạng khủng hoảng, các doanh nghiệp có xu hướng cắt giảm một lượng nhân công nhất định nhằm giảm thiểu tối đa chi phí duy trì ổn định hoạt động kinh doanh của Công ty thì NKV vẫn giữ vững quy mô sản xuất kinh doanh, duy trì số lượng lao động để đáp ứng với mục tiêu tăng trưởng của Công ty. Chính vì vậy, đến năm 2012 quy mô nhân lực tăng lên từ 1017 người lên đến 1217 người, tương ứng với tốc độ tăng là 19,67%. Nguyên nhân của sự gia tăng này có thể thấy tập trung vào đội ngũ lao động trực tiếp qua bảng 2.3.

Bảng 2.3 Cơ cấu nhân lực theo chức năng của NKV giai đoạn 2009 – 2012

DVT: Người

TT	Loại hình lao động	Số người lao động			
		2009	2010	2011	2012
1	<i>Lao động trực tiếp sản xuất</i>	834	904	926	1132
a	Quản lý/giám sát	43	46	50	74
b	Công nhân	791	858	876	1058
2	<i>Lao động gián tiếp sản xuất</i>	73	97	91	85
a	Lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp	23	27	26	22
b	Nhân viên Văn Phòng	50	70	65	63
Tổng lao động		907	1001	1017	1217

Nguồn: Báo cáo lao động 2009, 2010, 2011, 2012, Phòng HCNS, NKV

Qua bảng 2.3 cho thấy đội ngũ lao động trực tiếp sản xuất có xu hướng tăng qua các năm. Năm 2010 tăng 70 người so với năm 2009 tương ứng với tỷ lệ tăng 8,39%. Năm 2011 tăng 22 người so với năm 2010 và năm 2012 tăng

206 người so với năm 2011 tương ứng với tốc độ tăng là 2,43%; 22,25%. Lý giải cho sự tăng đột biến từ năm 2011 đến năm 2012 là do Công ty mở rộng quy mô kinh doanh vận tải dây chuyền và đóng gói hàng hóa tại bộ phận DCC. Vì vậy, Công ty có nhu cầu tuyển bổ sung thêm số lượng lao động trực tiếp để đáp ứng yêu cầu của công việc và phát triển quy mô kinh doanh của Công ty.

Ta thấy, xu hướng mở rộng mạng lưới kinh doanh số lượng lao động của Công ty ngày càng tăng lên nên việc cân đối nguồn lực ngày càng khó, công tác đào tạo cần phải chú trọng đến chất lượng, không đào tạo thừa mà cũng không đào tạo thiếu. Có thể thấy, nguồn lao động tại NKV chủ yếu là lực lượng lao động trẻ.

Qua bảng 2.4 có thể thấy số lượng lao động ở độ tuổi từ 22 đến 30 và 31 đến 40 tuổi tăng đều qua các năm. Năm 2010 số lượng lao động trực tiếp độ tuổi 22 đến 30 chiếm 25,05% và đến năm 2012 con số lên 40,5%. Đối với một Công ty có lĩnh vực kinh doanh ngành dịch vụ thì đội ngũ lao động trực tiếp là chìa khóa dẫn đến thành công của Công ty.

Bảng 2.4 Cơ cấu lao động trực tiếp NKV theo độ tuổi 2009 – 2012

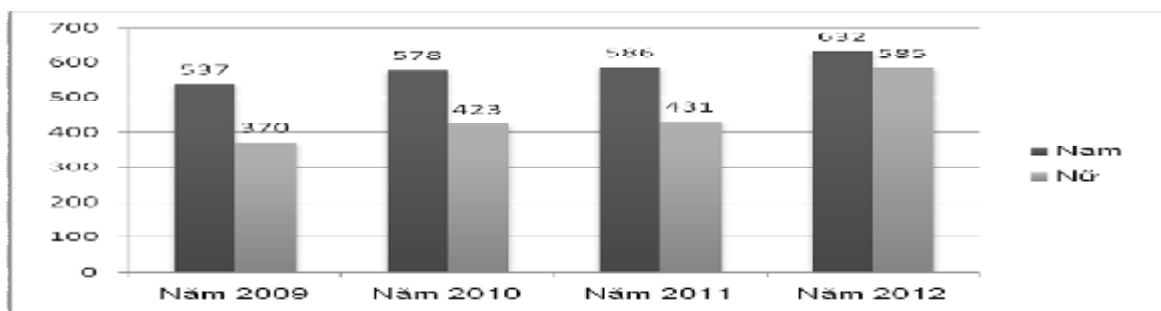
DVT: Người

TT	Năm Độ tuổi	2009	2010	2011	2012
		1	Dưới 22 tuổi	489	534
2	Từ 22 đến 30 tuổi	209	227	269	458
3	Từ 31 đến 40 tuổi	136	143	165	177
4	Từ 41 đến 50 tuổi	-	-	-	-
5	Từ 51 đến 60 tuổi	-	-	-	-
Tổng		834	904	926	1132

Nguồn: Báo cáo lao động 2009, 2010, 2011, 2012, Phòng HCNS, NKV

Hơn nữa, đội ngũ lao động trực tiếp của Công ty là nguồn nhân lực có cơ cấu trẻ - là điều kiện thuận lợi đối với sự phát triển trong tương lai nhưng lại đặt ra thách thức đối với công tác đào tạo của Công ty. Nguồn nhân lực trẻ là đội ngũ nhân viên năng động, tạo ra một bầu không khí làm việc tích cực, tuổi trẻ dễ tiếp thu kiến thức về khoa học công nghệ hơn, là những người thích nghi một cách nhanh chóng với điều kiện môi trường. Tuy nhiên, lao động trẻ lại thiếu kinh nghiệm và khả năng xử lý tình huống. Do vậy, vấn đề đặt ra với công tác đào tạo của Công ty chính là làm sao cung cấp cho họ những kiến thức kinh nghiệm còn thiếu để hoàn thành tốt các công việc mà yêu cầu để thực hiện chúng ngày càng đòi hỏi cao hơn. Đặc biệt là công tác đào tạo và phát triển bồi dưỡng kiến thức cho họ. Việc đào tạo định hướng cho đội ngũ lao động này cần được quan tâm thực hiện. Trong quá trình thực hiện công việc cần phải có sự nắm bắt, đánh giá, thường xuyên trao đổi để có thể phát hiện tiềm năng của người lao động và mọi định hướng phát triển đều phải được dựa trên kết quả làm việc thực tế. Mặt khác, với cơ cấu lao động trẻ như vậy cần chú trọng công tác đào tạo trong dài hạn vì trong dài hạn những người trẻ sẽ có nhiều cơ hội để được đào tạo và cống hiến cho Công ty. Do đó, công tác đào tạo cần có chiến lược rõ ràng cụ thể để mang lại hiệu quả tốt nhất.

Biểu 2.2 Cơ cấu lao động theo giới tính tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam giai đoạn 2009 – 2012 (ĐVT: Người)



Nguồn: Báo cáo lao động 2009, 2010, 2011, 2012, Phòng HCNS, NKV

Theo biểu 2.2 có thể thấy tỷ lệ giới tính nam luôn chiếm tỉ trọng cao hơn nữ. Năm 2009 chiếm 59,2%, năm 2010 chiếm 57,74%, năm 2011 chiếm 57,62% và đến năm 2012 là 51,93%. Tuy nhiên, sự chênh lệch này không lớn lắm và điều này xuất phát từ yêu cầu thực tế của lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Công ty. Bộ phận đóng gói thường sử dụng nữ giới trong công việc đóng gói linh kiện, phụ tùng; còn ở bộ phận kho, vận tải thường tập trung là nam giới do tính chất công việc nặng nhọc, nữ giới thì thường là phù hợp hơn với những công việc đòi hỏi tính cẩn cù tỉ mỉ đồng thời nữ giới cũng phù hợp hơn với những công việc cần sự tinh tế và điềm đạm. Trong khi đó thì nam giới lại thích hợp với những công việc có tính năng động sáng tạo, nặng nhọc. Năm 2012 Công ty mở rộng lĩnh vực đóng gói phụ tùng, do đó tỷ lệ nữ chiếm 48,07% tổng số lao động. Do lao động nữ trong độ tuổi sinh đẻ nên tình trạng lao động nữ nghỉ thai sản hàng năm cũng khá cao. Đây cũng là vấn đề được quan tâm đối với hoạt động của doanh nghiệp nói chung và hoạt động đào tạo nói riêng.

NKV là Công ty chuyên về dịch vụ vận tải, kho bãi, đóng gói nên tỷ trọng lao động có trình độ THPT, trung cấp chiếm đa số.

Bảng 2.5 Cơ cấu lao động theo trình độ tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam giai đoạn 2009-2012 (ĐVT: Người)

T T	Trình độ	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Sau đại học	1	0,1	1	0,1	2	0,2	4	0,3
2	Đại học, cao đẳng	75	8,3	98	9,8	104	10,2	157	12,9
3	Trung cấp, THPT	831	91,6	902	90,1	911	89,6	1056	86,8
Tổng		907	100	1001	100	1017	100	1217	100

Nguồn: Báo cáo lao động 2009, 2010, 2011, 2012, Phòng HCNS, NKV

Theo bảng 2.5 trình độ lao động của NKV khá thấp, trình độ trung cấp, phổ thông chiếm trên 80% trong suốt 4 năm từ 2009–2012. Thực tế yêu cầu công việc của lao động trực tiếp cũng chỉ cần lao động có trình độ trung cấp, THPT. Sự thay đổi về cơ cấu trình độ chủ yếu tập trung vào trình độ đại học, cao đẳng chiếm 12,9% năm 2012. Sự thay đổi này do một phần tuyển dụng bổ sung lao động có trình độ và một phần do sự học tập của công nhân viên trong NKV. Lao động có trình độ thạc sỹ chỉ chiếm 0,3% năm 2012 thuộc bộ phận quản lý cấp cao của Công ty.

Tóm lại, chất lượng nguồn nhân lực của Công ty phát triển cơ bản ổn định, tỷ lệ nam luôn chiếm tỷ lệ cao hơn nữ; trình độ chuyên môn ngày càng được nâng cao, đa số có tinh thần cầu tiến, tự giác tham gia học tập để nâng cao trình độ. Nhìn chung, theo tiêu chuẩn của lao động trực tiếp thì Công ty cần tiếp tục tập trung vào công tác đào tạo để đáp ứng tiêu chuẩn công việc của Công ty, đồng thời nâng cao trình độ chuyên môn hơn nữa cho đội ngũ lao động trực tiếp. Ngoài ra, ngành vận tải có tính cạnh tranh khốc liệt, có đặc thù riêng, yêu cầu sức khỏe và an toàn cao. Vì vậy, cần phải tập trung vào công tác đào tạo hơn nữa đối với lái xe.

2.2. Thực trạng công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam

2.2.1. Khái quát hoạt động đào tạo của Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam từ năm 2009 đến 2012

Quy trình đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp của NKV cũng chính là quy trình đào tạo chung của Công ty (*phụ lục 5*).

Trách nhiệm của Tổng Giám đốc trong công tác đào tạo: chỉ đạo hoạch định chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực của Công ty; ban hành nội quy đào tạo và các văn bản sửa đổi, phê duyệt kế hoạch ngân sách đào tạo hàng năm.

Trách nhiệm của Phòng HCNS: là bộ phận tham mưu cho Tổng Giám đốc trong việc xây dựng chiến lược đào tạo, nội quy, quy định, chính sách đào tạo; quản lý, chỉ đạo công tác đào tạo của Công ty; xây dựng chương trình đào tạo thống nhất trong toàn Công ty; xây dựng các loại hình đào tạo và có sự đúc rút kinh nghiệm sau mỗi chương trình để xem xét các nguyên nhân của yếu kém, tìm biện pháp khắc phục cũng như phát huy các điểm mạnh; tham gia quá trình xác định nhu cầu đào tạo thông qua kết quả đánh giá của quản lý bộ phận đối với lao động trực tiếp; chủ trì đánh giá hiệu quả sau đào tạo và tổng hợp đánh giá định kỳ báo cáo Tổng Giám đốc.

Để thực hiện công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp hàng năm thì Công ty đã thực hiện đầy đủ các bước cùng với quy định rõ trách nhiệm ở từng khâu. Thực tế số lượng nhân sự lao động trực tiếp được đào tạo tại Công ty không ngừng tăng lên, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao về nhân lực của Công ty.

Bảng 2.6 Quy mô đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại NKV

TT	Năm				
	Nội dung	2009	2010	2011	2012
1	Số lớp (lớp)	96	112	119	169
2	Số lượt người tham dự (lượt người)	674	774	795	989
3	Thời lượng (giờ)	768	890	952	1352

Nguồn: Báo cáo công tác đào tạo 2009, 2010, 2011, 2012, Phòng HCNS, NKV

Theo bảng 2.6 cho thấy, số lớp và số lượng học viên không ngừng tăng. Trong đó số lớp 2010 tăng lên 16 lớp, tỷ lệ tăng là 16,67% so với năm 2009. Năm 2011 tỷ lệ tăng 6,25% so với năm 2010 và đến năm 2012 có sự tăng mạnh 50 lớp tương ứng với tỷ lệ tăng 42,02% so với năm 2011. Bên cạnh đó số học viên và số giờ học tập của đội ngũ lao động trực tiếp không ngừng tăng lên qua các năm. Năm 2009 số lượt học viên tham dự là 674 lượt người nhưng

đến năm 2012 con số là 989 lượt học viên tăng 24,4% so với năm 2011. 100% học viên được tuyển mới phải trải qua lớp đào tạo nhập ngành bao gồm về tìm hiểu Công ty; kiến thức cơ bản về ngành vận tải, kho bãi, đóng gói; các chế độ chính sách đối với người lao động...Ngoài ra, học viên thuộc bộ phận chuyên môn nào sẽ được đào tạo chi tiết về cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ của bộ phận đó. Số giờ học năm 2010 tăng 122 giờ, tương ứng với tỷ lệ tăng là 15,89% so với năm 2009, đến năm 2012 số giờ tăng lên 400 giờ so với năm 2011 tỷ lệ tăng là 42,02%. Sở dĩ năm 2012 số giờ tăng lên như vậy là do năm 2012 Công ty mở rộng quy mô kinh doanh vận tải dây chuyền và đóng gói hàng hóa nên yêu cầu công việc cần tuyển thêm số lượng lao động trực tiếp.

Theo bảng 2.7, chương trình đào tạo nghiệp vụ của Công ty tập trung chủ yếu vào đào tạo nghiệp vụ đóng gói, xuất hàng, nhập hàng, vận tải.

Bảng 2.7 Nội dung đào tạo nghiệp vụ đội ngũ lao động trực tiếp tại các bộ phận của Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam giai đoạn 2009-2012

TT	Nội dung nghiệp vụ	Bộ phận
1	Đóng gói	DCC, SP, LOG, PATL1, PATL2
2	Xuất hàng, nhập hàng	NKV1, NKV2
3	Vận tải	TRANS, DCC

Nguồn: Báo cáo công tác đào tạo 2009,2010, 2011, 2012, Phòng HCNS, NKV

Nội dung đào tạo nghiệp vụ đóng gói: đào tạo cách đóng gói với các hàng hóa thông thường, cách đóng gói đối với hàng điện tử, linh kiện điện tử và nguyên tắc của đóng gói hàng hóa.

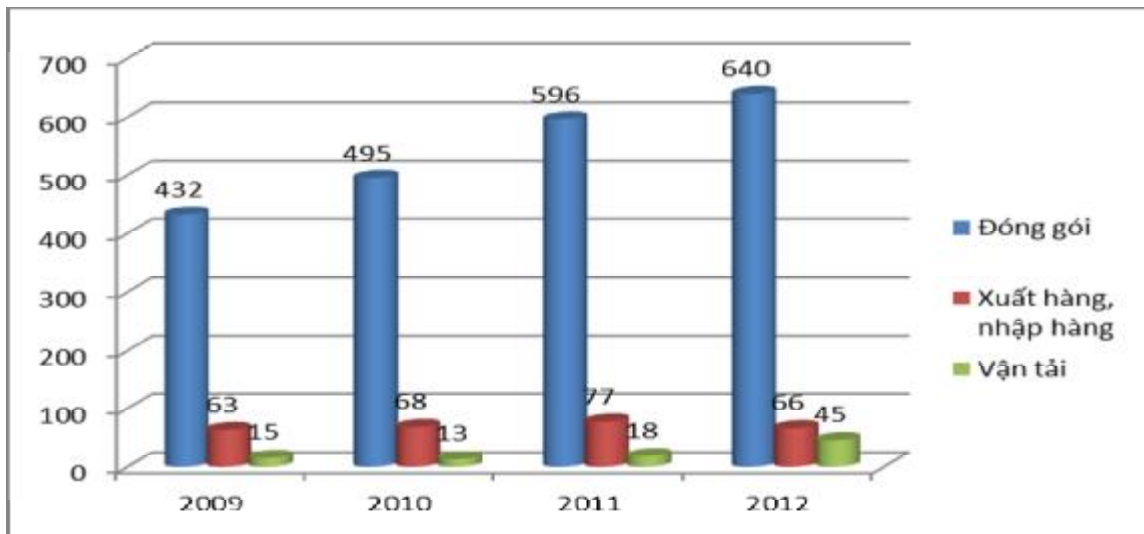
Nội dung đào tạo xuất hàng, nhập hàng: đào tạo quy trình nghiệp vụ nhập kho; nghiệp vụ bảo quản hàng trong kho; ứng dụng mã số, mã vạch trong việc quản lý và sắp xếp hàng hóa trong kho; phân loại hàng hóa nhập kho; quy trình xuất hàng

Nội dung vận tải: hướng dẫn quản lý thực hành các yếu tố lái xe an toàn cho lái xe như: luôn tỉnh táo tránh mọi mệt; không chất kích thích và rượu; kiểm tra phương tiện trước khi khởi hành; phải sử dụng dây an toàn trong suốt thời gian phương tiện di chuyển; tải trọng chuyên chở của phương tiện được bảo đảm an toàn và nằm trong giới hạn tải trọng cho phép; tôn trọng quy tắc và tín hiệu đường bộ

Qua biểu 2.3 có thể thấy số lượng người lao động được đào tạo các nghiệp vụ tại Công ty giai đoạn 2009 – 2012.

Biểu 2.3 Đào tạo nghiệp vụ đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam giai đoạn 2009 - 2012

ĐVT: Lượt người



Nguồn: Báo cáo công tác đào tạo 2009, 2010, 2011, 2012, Phòng HCNS, NKV

Năm 2009, nghiệp vụ đóng gói đào tạo được 432 lượt người, chiếm 84,7% trong tổng số lượt người đào tạo nghiệp vụ; nghiệp vụ xuất hàng, nhập hàng đào tạo được 63 lượt người, chiếm 12,3% tổng số lượt người đào tạo nghiệp vụ; nghiệp vụ vận tải đào tạo được 15 lượt người, chiếm 3% tổng số lượt người đào tạo nghiệp vụ. Năm 2010, nghiệp vụ đóng gói đào tạo được 495 lượt người, chiếm 85,9% tổng số lượt người đào tạo nghiệp vụ; nghiệp vụ

xuất hàng, nhập hàng đào tạo được 68 lượt người, chiếm 11,8% tổng số lượt đào tạo nghiệp vụ; nghiệp vụ vận tải đào tạo được 13 lượt người, chiếm 2,3% tổng số lượt người đào tạo nghiệp vụ. Đến năm 2012, nghiệp vụ đóng gói đào tạo được 640 lượt người, chiếm 85,2% tổng số lượt người đào tạo nghiệp vụ; nghiệp vụ xuất hàng, nhập hàng đào tạo được 66 người, chiếm 8,8% tổng số lượt người đào tạo nghiệp vụ; nghiệp vụ vận tải đào tạo được 45 lượt người, chiếm 6% tổng số lượt người đào tạo nghiệp vụ. Như vậy, giai đoạn từ năm 2009 – 2012, đào tạo về nghiệp vụ tăng lên đáng kể.

Ngoài ra, năm 2012 Công ty đã cử một số lao động đi đào tạo để sang Nhật Bản học hỏi kỹ năng làm việc.

Bảng 2.8 Số lượng lao động trực tiếp được cử đi đào tạo tại Nhật

TT	Năm				
	Nội dung	2009	2010	2011	2012
1	Đào tạo nước ngoài (người)	-	-	-	2

Nguồn: Báo cáo công tác đào tạo 2009, 2010, 2011, 2012, Phòng HCNS, NKV

Căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty, Công ty còn lựa chọn một số công nhân viên sau khi đạt tiêu chuẩn qua buổi phỏng vấn của ban lãnh đạo, có đủ điều kiện sức khỏe...được tài trợ tham gia khóa học dài hạn tại Nhật Bản. Sau khi hoàn thành chương trình học, có kết quả đào tạo được tiếp nhận và điều động công tác.

2.2.2. Hoạch định chiến lược đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam

Hiện nay, NKV chưa xây dựng được chiến lược đào tạo nguồn nhân lực. Do vậy, cũng chưa xác định được chiến lược hay chính sách đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp để phù hợp với định hướng phát triển nguồn nhân lực cũng như chiến lược kinh doanh trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Các kế hoạch đào tạo của Công ty mang tính ngắn hạn, bởi kế hoạch đào tạo dựa trên

yêu cầu xây dựng nhu cầu đào tạo mà Công ty đặt ra. Mặc dù chiến lược phát triển kinh doanh của NKV và chiến lược phát triển nguồn nhân lực đã được xây dựng đến năm 2020. Nhưng Công ty cũng không đưa ra cho mình chiến lược đào tạo hay chính sách đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp mang tính dài hạn để phù hợp với chiến lược phát triển kinh doanh trong dài hạn. Chiến lược đào tạo không có, vì vậy việc định hướng dài hạn cho hoạt động đào tạo phù hợp với chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty là rất khó đảm bảo yêu cầu. Sự thiếu đồng bộ trong xây dựng chiến lược này khó có thể đảm bảo hoạt động của Công ty một cách tối ưu nhất và điều này cho thấy sự khai thác không triệt để nguồn nhân lực.

2.2.3. Xác định nhu cầu đào tạo

Để xây dựng được đội ngũ lao động trực tiếp có trình độ chuyên môn cao đòi hỏi công tác đào tạo phải xác định được nhu cầu đào tạo. Việc xác định nhu cầu đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp được thực hiện hàng năm, thường là vào cuối năm trước dựa theo kế hoạch sản xuất kinh doanh của năm đó và dựa theo tình hình thực tế về số lượng và chất lượng lao động, vào tình hình vốn, cạnh tranh...mà xác định nhu cầu thực tế để lên kế hoạch đào tạo nhằm tạo ra sự phù hợp giữa kế hoạch đào tạo với kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty.

Khi xác định nhu cầu đào tạo NKV đã dựa vào các căn cứ cụ thể sau:

Mục tiêu chiến lược cụ thể: Dựa vào mục tiêu kế hoạch về doanh thu từng giai đoạn xem xét đánh giá các yếu tố cần để có thể đạt được mục tiêu đề ra trong đó không thể thiếu yếu tố về nguồn nhân lực. Với những mục tiêu chiến lược cụ thể, công tác xác định nhu cầu đào tạo lao động được lập ra cho từng giai đoạn cả về số lượng lẫn chất lượng.

Tiêu chuẩn thực hiện công việc: mỗi chức danh khác nhau có các yêu cầu về trình độ, kỹ năng, năng lực khác nhau. Dựa vào chức danh công việc và

thực tế thực hiện công việc của người lao động, quản lý bộ phận sẽ xem xét người lao động đó đã đáp ứng được hay chưa, thiếu những kỹ năng gì để có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng để họ hoàn thành tốt công việc của mình.

Tuy nhiên, việc xác định nhu cầu đào tạo vẫn còn nhiều bất cập

Thứ nhất, nhu cầu được xây dựng chưa dựa trên nhu cầu của người lao động và đánh giá kết quả thực hiện công việc

Hiện nay, Công ty đã có đánh giá năng lực của người lao động nhưng việc đánh giá này chỉ mang tính hình thức, không chặt chẽ, mang cảm tính vì vậy khi so sánh với yêu cầu công việc đặt ra cần phải có những kiến thức, kỹ năng gì thì kết quả sẽ không chính xác. Hơn nữa việc xác định nhu cầu đào tạo chưa có căn cứ phản hồi từ người lao động. Do đó, việc lựa chọn đối tượng đào tạo chủ yếu dựa vào đánh giá chủ quan của người lãnh đạo, cán bộ quản lý trực tiếp dẫn đến tình trạng người có nhu cầu được đào tạo thì không được đào tạo, người không có nhu cầu thì lại bị cử đi đào tạo. Nguyên nhân là nhu cầu đào tạo được xây dựng chưa gắn với nhu cầu, kết quả thực hiện công việc của người lao động nên chưa bám sát thực tế. Điều này được chứng minh rõ qua phiếu điều tra đánh giá hiệu quả công tác đào tạo dành cho lao động trực tiếp tại NKV, 46,1% đội ngũ lao động trực tiếp cho rằng có khả năng đáp ứng các kiến thức, kỹ năng mà công việc yêu cầu, 0% được đăng ký chương trình đào tạo theo nhu cầu đào tạo của bản thân, 30% việc xác định nhu cầu đào tạo dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc để xác định những kiến thức, kỹ năng thiếu hụt. Qua bảng 2.9 cho thấy việc xác định nhu cầu đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp mới chỉ dựa trên cơ sở phân tích công việc chứ chưa dựa trên nhu cầu của bản thân người lao động. Người lao động hiểu rõ hơn ai hết nhu cầu đào tạo của bản thân. Họ biết chính xác bản thân mình cần được đào tạo gì và hiện mình cần phải bổ sung những kiến thức, kỹ năng gì.

Từ thực tế đó, Công ty cần xây dựng nhu cầu đào tạo chính xác, tránh lãng phí khi lựa chọn đối tượng đào tạo không phù hợp

Bảng 2.9 Đánh giá nhu cầu đào tạo của đội ngũ lao động trực tiếp

TT	Nội dung	Số người trả lời (người)	Tỷ lệ (%)
1	Mức độ hiểu biết đối với chương trình đào tạo cho đội ngũ lao động trực tiếp	210	100
2	Khả năng đáp ứng các kiến thức, kỹ năng mà chức danh công việc yêu cầu	97	46,1
3	Nhu cầu đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp có xuất phát từ nhu cầu bản thân người lao động	0	0
4	Nhu cầu đào tạo có căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc	63	30

Nguồn: Kết quả điều tra công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp, tác giả

Thứ hai, chưa thực hiện đánh giá việc xây dựng nhu cầu đào tạo

Nhu cầu đào tạo được xây dựng hàng năm nhưng đến nay công tác đánh giá sau đào tạo để xác định xem đào tạo có đáp ứng được yêu cầu công việc không, nếu có thì đáp ứng đến đâu, Công ty vẫn chưa thực hiện được.

Có thể thấy rằng công tác xác định nhu cầu đào tạo của Công ty không có định hướng phát triển lâu dài. Xác định nhu cầu đào tạo phải gắn liền với kế hoạch phát triển nguồn nhân lực trong dài hạn và thực sự có chất lượng mới đáp ứng được những biến đổi về chất trong kinh doanh hiện nay. Hơn nữa, muốn xác định nhu cầu đòi hỏi người quản lý phải hiểu rõ mục tiêu của Công ty về sản xuất kinh doanh, về chiến lược phát triển nhân lực và quan trọng hơn là mục tiêu của Công ty cũng như các kỹ năng mà người lao động cần bổ sung. Như vậy, NKV cần quan tâm hơn nữa đối với việc xác định nhu

câu đào tạo, cần đi theo đúng quy trình hai chiều để công tác đào tạo đạt hiệu quả cao hơn.

2.2.4. Xác định mục tiêu đào tạo

Việc xác định mục tiêu đào tạo của Công ty dựa vào yêu cầu ban đầu đặt ra cần đạt được kết quả như thế nào, trên cơ sở đó xác định mục tiêu cho đào tạo. Mục tiêu đào tạo của Công ty với người lao động trực tiếp được xác định như sau: có trình độ chuyên môn cao, có kỹ năng thực hiện tốt công việc; có khả năng ứng dụng khoa học công nghệ hiện đại vào sản xuất kinh doanh; đảm bảo sự phù hợp giữa công việc với trình độ chuyên môn của người lao động. Mục tiêu của Công ty là chủ yếu để đào tạo người lao động có tay nghề, nghiệp vụ cao; khả năng đáp ứng yêu cầu công việc của người lao động trực tiếp; bao nhiêu người được đào tạo...

Bảng 2.10 Mục tiêu đào tạo đối với lái xe Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam năm 2012

TT	Nội dung	Số lượng đào tạo (người)
1	Đáp ứng được yêu cầu công việc	45

Nguồn: Báo cáo công tác đào tạo 2012, Phòng HCNS, NKV

Theo bảng 2.10 có thể thấy mục tiêu đào tạo đối với vị trí lái xe năm 2012, số lượng đào tạo là 45 lái xe. Sau khi khóa đào tạo kết thúc yêu cầu 100% lái xe phải đáp ứng được yêu cầu công việc. Tuy nhiên, mục tiêu đào tạo mới chỉ dừng lại ở các mục tiêu về số lượng, về mục tiêu chất lượng thì rất chung chung, không cụ thể hóa. Vì vậy không thể đối chiếu hay lượng hóa được kết quả thực hiện với mục tiêu đặt ra xem có thực hiện được hay không. Mục tiêu đặt ra phải cụ thể, rõ ràng và lượng hóa được để có thể so sánh kết quả thực hiện với mục tiêu đặt ra. Ví dụ mục tiêu chất lượng sau đào tạo có thể đo lường được như số tai nạn giảm bao nhiêu vụ, thời gian giao nhận hàng

có kịp thời không, thời gian đóng gói cho hàng hóa trung bình giảm bao nhiêu, tỷ lệ đóng gói không đúng quy cách giảm bao nhiêu...

Theo bảng 2.11 có 187 người lao động được phổ biến mục tiêu khóa đào tạo mà họ tham dự chiếm 89,05%, số người lao động còn lại cho biết họ không được phổ biến mục tiêu khóa học tham dự là gì, số lượng này chiếm 10,95%. Trong số 187 người lao động nắm được mục tiêu chương trình đào tạo thì có 173 người lao động cho biết chương trình đào tạo phù hợp với mục tiêu đó, chiếm tỷ lệ 92,5%.

Bảng 2.11 Kết quả đánh giá mục tiêu khóa học

TT	Nội dung	Số người trả lời (người)	Tỷ lệ (%)
1	Mức độ nắm bắt mục tiêu của khóa học	187	89,05
2	Nội dung của chương trình đào tạo phù hợp với mục tiêu khóa học	173	92,5

Nguồn: Kết quả điều tra công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp, tác giả

2.2.5. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Hoạt động đào tạo được mở rộng cho tất cả đội ngũ lao động trực tiếp tham gia với các chương trình đào tạo nghiệp vụ, đào tạo kỹ năng để phục vụ công việc.

Một số loại hình đào tạo định kỳ phải đảm bảo tuân thủ theo quy định của nhà nước, tất cả người lao động phải được đào tạo phòng cháy chữa cháy, an toàn vệ sinh lao động... Theo kết quả điều tra 250 người có 210 người trả lời thì có 193 người là mong muốn tham gia các khóa đào tạo do Công ty tự tổ chức chiếm 91,9%. Bên cạnh đó còn có một số người không muốn tham gia khóa đào tạo do Công ty tự tổ chức chiếm 8,1% bởi công tác tổ chức lớp học không tốt do địa điểm, giáo viên, tài liệu...

Nhìn chung, các đối tượng đào tạo đều được khuyến khích học tập nâng cao trình độ và ứng dụng kiến thức học được vào thực tế.

Tuy nhiên, việc lựa chọn đối tượng đào tạo hiện nay vẫn còn một số tồn tại sau:

Thứ nhất, việc lựa chọn đối tượng đào tạo chưa xuất phát từ nhu cầu của bản thân người học

Công tác đào tạo tại Công ty chưa dựa trên tiêu chuẩn chức danh của công việc nên đối tượng được cử đi đào tạo chưa chính xác, chủ yếu là quản lý bộ phận cử đi. Qua số liệu điều tra bảng 2.12 cho thấy, do đối tượng được đào tạo chưa xuất phát từ nhu cầu của bản thân người học nên người học nhận thấy kiến thức thu được chỉ phù hợp một phần trong công việc và khi vận dụng kiến thức đã học vào công việc thì hiệu quả cũng không nhận thấy rõ.

Bảng 2.12 Kiến thức thu được từ chương trình đào tạo

TT	Nội dung	Số người trả lời (người)	Tỷ lệ (%)
1	Chương trình đào tạo đáp ứng một phần những kiến thức, kỹ năng thiếu hụt trong quá trình thực hiện công việc	181	86,1
2	Chương trình đào tạo đáp ứng hoàn toàn những kiến thức, kỹ năng thiếu hụt trong quá trình thực hiện công việc	29	13,9
2	Những kiến thức, kỹ năng được đào tạo đã được nhận thấy rõ khi thực hiện công việc tốt hơn	93	44,2

Nguồn: Kết quả điều tra công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp, tác giả

Có 181 người lao động cho rằng chương trình đào tạo chỉ đáp ứng một phần những kiến thức, kỹ năng thiếu hụt chiếm tỷ lệ 86,1%. Số người lao

động còn lại là 29 người thì cho rằng hoàn toàn đã đáp ứng kiến thức, kỹ năng thiếu hụt với tỷ lệ 13,9%. Nhưng khi thực hiện công việc thì hiệu quả của công tác đào tạo lại không được nhận thấy rõ rệt, có 93 người lao động cho rằng những kiến thức, kỹ năng được đào tạo đã giúp ích cho công việc của họ, chiếm tỷ lệ 44,2%, số còn lại 117 người lao động cho rằng không nhận thấy rõ rệt việc đào tạo kiến thức, kỹ năng mang lại hiệu quả cho công việc của họ với tỷ lệ 55,8%.

Về sự hấp dẫn của nội dung chương trình đào tạo, có 07 giáo viên trong tổng số 15 giáo viên cho rằng nội dung của chương trình đào tạo đã thu hút người học, chiếm 46,6%.

Do đó, để công tác đào tạo có hiệu quả cần phải căn cứ vào phản hồi của người lao động về nhu cầu đào tạo, xem xét họ có nhu cầu nguyện vọng gì không vì ngoài việc đánh giá khả năng thì thái độ của người lao động rất quan trọng, nó có thể là động lực cũng có thể là yếu tố gây cản trở đối với hiệu quả đào tạo. Nếu người lao động được đào tạo khóa học không mong đợi, chưa ứng dụng được vào công việc ngay thì sẽ làm giảm tầm quan trọng của khóa học đối với người học, người học nhận thấy kiến thức thu được không hoàn toàn cần thiết nên không chú tâm nhiều dễ dẫn đến hiệu quả đào tạo không cao, người lao động thiếu động lực học tập gây lãng phí thời gian, chi phí đào tạo.

Từ việc xác định nhu cầu không chính xác dẫn đến hiệu quả đào tạo chưa đáp ứng mong đợi của người học. Ngoài nguyên nhân dẫn đến khóa học không được như mong đợi như công tác tổ chức lớp học, chất lượng giáo viên, tài liệu đào tạo...còn xuất phát từ việc đánh giá năng lực và nhu cầu của học viên trước khi tổ chức đào tạo chưa phản ánh đúng thực tế.

Thứ hai, việc triển khai chương trình đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp chưa khoa học

Việc thông tin cho đội ngũ lao động trực tiếp về kế hoạch đào tạo, thời gian đào tạo cũng không có nguyên tắc hay theo một quy định cụ thể nào. Người lao động không nắm bắt được trong cả năm tới, họ sẽ được đi đào tạo những lớp kỹ năng, nghiệp vụ nào. Chỉ khi thời gian đào tạo đã gần tới thì người lao động mới biết mình phải đi học chương trình đào tạo này. Như vậy, có thể thấy chương trình đào tạo chỉ mang tính chung chung, không cụ thể là ai phải học, có kế hoạch đào tạo nhưng lại không có đối tượng đào tạo cụ thể. Ngoài ra, còn có nguyên nhân khác dẫn đến việc triển khai chương trình đào tạo chưa khoa học là do đội ngũ giáo viên nội bộ Công ty.

Bảng 2.13 Đánh giá kỹ năng giảng dạy của giáo viên nội bộ

TT	Nội dung	Số người trả lời (người)	Tỷ lệ (%)
1	Giáo viên nội bộ đã đáp ứng nội dung đào tạo của chương trình đào tạo	157	74,76
2	Giáo viên nội bộ không có kỹ năng truyền đạt	49	92,45

Nguồn: Kết quả điều tra công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp, tác giả

Qua bảng 2.13, có thể thấy có 157 học viên cho rằng giáo viên nội bộ đã đáp ứng nội dung đào tạo của chương trình đào tạo, chiếm 74,76%. Số học viên còn lại 53 học viên đánh giá giáo viên nội bộ chưa đáp ứng yêu cầu đào tạo trong các khóa đào tạo, chiếm tỷ lệ 25,24%. Trong đó có 49 học viên đánh giá giáo viên nội bộ không có kỹ năng sư phạm tương ứng với tỷ lệ là 92,45%, còn có một số ý kiến khác cho rằng giáo viên chưa đi sâu vào nội dung chính mà công việc hiện tại học viên đang phụ trách với tỷ lệ là 7,55%. Chính vì kỹ năng sư phạm giáo viên yếu nên nội dung đào tạo cần truyền tải

đến người học bị hạn chế. Bên cạnh đó nội dung chương trình đào tạo tập trung chủ yếu đi sâu vào lý thuyết lại không đi sâu với thực hành tay nghề. Đây cũng chính là một trong những lý do khiến đào tạo chưa đạt hiệu quả tối ưu nhất. Để công tác đào tạo đạt hiệu quả thì yêu cầu học phải đi đôi với hành.

Theo kết quả điều tra có 9 học viên cho rằng khi tham gia chương trình đào tạo, học viên được thực hành tay nghề chiếm 4,3 %. Đây là một tỷ lệ rất nhỏ.

Thứ ba, việc lựa chọn đối tượng đào tạo vẫn xa rời với kết quả thực hiện công việc của đội ngũ lao động trực tiếp và công tác đánh giá hiệu quả công việc của học viên sau đào tạo không có.

Trong quá trình thực hiện công việc, người lao động sẽ biết mình đang thiếu hụt những kiến thức, kỹ năng gì. Việc lựa chọn đối tượng đào tạo phải căn cứ vào những thiếu hụt đó. Tuy nhiên, công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp của Công ty lại chưa đánh giá cao về những kiến thức, kỹ năng thiếu hụt đó. Bởi cán bộ quản lý chưa thực sự quan tâm và đánh giá chính xác những kỹ năng thiếu hụt của người lao động. Đây cũng chính là vấn đề làm cho việc lựa chọn đối tượng đào tạo xa rời với kết quả thực hiện công việc của đội ngũ lao động trực tiếp. Bên cạnh đó, việc đánh giá tính hiệu quả của nội dung học mà học viên áp dụng được vào công việc, Công ty vẫn chưa làm được.

2.2.6. Xác định chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo

Chương trình đào tạo định hướng thời gian qua đã đóng vai trò quan trọng trong đào tạo công nhân viên mới. Các nội dung đào tạo chủ yếu giúp công nhân viên mới tìm hiểu công việc, tìm hiểu Công ty, văn hóa Công ty, chỉ dẫn cho họ những cách thức làm việc để họ nhanh chóng đáp ứng mục tiêu của Công ty. Các nội dung đào tạo định hướng tương đối đầy đủ để có thể

giúp học viên hiểu khái quát về Công ty. Nội dung đào tạo gồm: lịch sử hình thành và phát triển Công ty, văn hóa Công ty, mô hình tổ chức, chức năng nhiệm vụ của Công ty, nội quy Công ty, hoạt động 5S, chính sách đãi ngộ công nhân viên... Thời lượng của nội dung đào tạo định hướng trung bình là 04 giờ/ngày.

Trước khi bắt đầu công việc của mình, người lao động sẽ được tham gia khóa đào tạo về nghiệp vụ để có thể hiểu rõ công việc của mình đảm nhiệm.

Bảng 2.14 Chương trình đào tạo nghiệp vụ

TT	Nội dung đào tạo
1	Nghiệp vụ đóng gói
2	Nghiệp vụ xuất hàng, nhập hàng
3	Nghiệp vụ vận tải

Nguồn: Chương trình đào tạo nghiệp vụ, NKV

Thời lượng chương trình đào tạo thông thường mỗi một nội dung là 0,5 ngày. Ngoài ra chương trình đào tạo nghề nghiệp còn có hoạt động tái đào tạo (hay còn gọi là đào tạo lại). Đây là hoạt động đào tạo nhằm tạo thói quen, kỹ năng nghề nghiệp ổn định cho người lao động đảm bảo sự phát triển đồng đều về trình độ chuyên môn, kỹ năng công việc của công nhân viên nhằm tạo ra chất lượng công việc ổn định tại tất cả các vị trí công việc.

Có thể thấy, Công ty đã chú trọng đầu tư đào tạo những nghiệp vụ cho người lao động bao gồm nghiệp vụ đóng gói, nghiệp vụ xuất nhập hàng, nghiệp vụ vận tải, nghiệp vụ lái xe forklif và những nghiệp vụ này được Công ty tổ chức đào tạo hàng năm thông qua bảng 2.15.

Nghiệp vụ đóng gói năm 2009 là 432 lượt người, năm 2010 là 495 lượt người, năm 2011 là 596 lượt người nhưng đến năm 2012 con số là 640 lượt người. Năm 2012 có sự gia tăng như vậy là vì năm 2012 Công ty mở rộng

thêm lĩnh vực hoạt động kinh doanh đóng gói, đóng kiện hàng hóa để đáp ứng yêu cầu công việc của Công ty.

Bảng 2.15 Số người được đào tạo nghiệp vụ

DVT: Lượt người

TT	Nội dung	Năm			
		Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
1	<i>Nghiệp vụ đào tạo thuê ngoài</i>				
a	Nghiệp vụ lái xe forklif	12	10	13	21
2	<i>Nghiệp vụ tự đào tạo</i>				
a	Nghiệp vụ đóng gói	432	495	596	640
b	Nghiệp vụ xuất hàng, nhập hàng	63	68	77	66
c	Nghiệp vụ vận tải	15	13	18	45
Tổng cộng		522	586	704	772

Nguồn: Báo cáo công tác đào tạo 2009, 2010, 2011, 2012, NKV

Tuy nhiên chương trình đào tạo vẫn còn một số bất cập: thời lượng và nội dung chương trình đào tạo chưa hợp lý. Chương trình đào tạo nói chung cần phải xác định kiến thức, kỹ năng nào cần đào tạo và đào tạo trong bao lâu, yêu cầu đào tạo phải vừa sức với học viên để người học có thể lĩnh hội được kiến thức một cách đầy đủ nhất. Qua kết quả điều tra có thể thấy có 103 học viên cho rằng nội dung khóa đào tạo phù hợp với thời lượng giảng dạy, chiếm 49%, số học viên còn lại là 107 lại cho rằng thời lượng giảng dạy nội dung đào tạo ngắn, không đủ cung cấp, truyền tải thông tin, chiếm tỷ lệ 51%.

Do tính chất công việc của đội ngũ lao động trực tiếp làm dây chuyền nên Công ty rất quan tâm, chú trọng tới công tác đào tạo các kỹ năng như kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng lập kế hoạch, kỹ năng thuyết trình. Các kỹ năng chủ yếu liên quan đến mảng công việc và đã có sự chọn lựa các nội dung đào

tạo khác nhau khi đào tạo các nhóm khác nhau vì mỗi nhóm chức danh có đặc thù công việc riêng đòi hỏi phải chú trọng vào kỹ năng chính yếu.

Ví dụ với nhóm đối tượng đóng gói sẽ tập trung vào đào tạo kỹ năng đóng gói, kỹ năng lập kế hoạch. Đào tạo kỹ năng luôn được đánh giá quan trọng, đào tạo song song cùng chương trình đào tạo chuyên môn nhằm nâng cao kỹ năng, tăng năng suất lao động, chuẩn hóa đội ngũ công nhân viên.

Để chương trình đào tạo đạt kết quả Công ty đã và đang áp dụng đa dạng, linh hoạt các phương pháp đào tạo.

Thứ nhất, kèm cặp, chỉ bảo: học viên sau khi tham dự khóa đào tạo được phân công công tác. Nhưng họ vẫn được kèm cặp, hướng dẫn của trưởng nhóm, phó nhóm để đảm bảo hoàn thành tốt công việc được giao. Phương pháp này giúp hạn chế những sai sót của công nhân viên mới, nâng cao chất lượng công việc nhưng bên cạnh đó cũng có hạn chế là học viên có thể bắt chước những thói quen xấu của người kèm cặp.

Thứ hai, luân chuyển, chuyển công việc: phương pháp này được Công ty áp dụng phổ biến và đã phát huy hiệu quả. Ví dụ: tại bộ phận DCC công nhân đảm nhận đóng gói có thể điều động sang nhóm nhập hàng, việc luân chuyển này đảm bảo công nhân viên có thể thay thế công việc của nhau đồng thời giúp công nhân viên nâng cao kỹ năng nghề rộng hơn, đảm bảo công việc cao hơn trong tương lai.

Thứ ba, phương pháp cử đi học tại các trường chính quy: hàng năm, Công ty cử người lao động đi học lái xe fofklif tại trường Cao đẳng nghề. Chương trình đào tạo tại các trường chính quy tốn nhiều thời gian và chi phí song giúp Công ty đáp ứng được yêu cầu công việc.

Thứ tư, đào tạo ở nước ngoài: phương pháp này để đào tạo người lao động trực tiếp có chuyên môn cao nhằm nâng cao trình độ của người lao

động. Với các khóa đào tạo này người lao động có thể được tiếp xúc và học tập với các công nghệ tiên tiến trên thế giới.

Nhìn chung, Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam thực hiện các phương pháp đào tạo khá phù hợp với mục tiêu đào tạo và sản xuất kinh doanh của Công ty.

2.2.7. Lựa chọn và đào tạo giáo viên

Do phương pháp được sử dụng chủ yếu là đào tạo trong công việc nên giáo viên chủ yếu là giáo viên nội bộ. Nhiều năm qua, hoạt động tự đào tạo đã đáp ứng được căn bản yêu cầu của Công ty đề ra là phần lớn nhờ vào đội ngũ giáo viên có năng lực, tâm huyết. Giáo viên nội bộ là những người cán bộ lãnh đạo, quản lý bộ phận, chuyên viên đào tạo.

Bảng 2.16 số lượng giáo viên nội bộ tại Công ty

DVT: Người

TT	Năm Nội dung	2009	2010	2011	2012
		1	Số lượng giáo viên	8	11

Nguồn: Số liệu giáo viên tại Công ty 2009, 2010, 2011, 2012 NKV

Qua bảng 2.16 cho thấy, số lượng giáo viên nội bộ qua các năm tăng dần. Năm 2009, số lượng giáo viên là 08 người, năm 2010 là 11 người và đến năm 2012 số lượng lên đến 15 người. Năm 2012 số lượng giáo viên tăng là do căn cứ vào quy mô hoạt động kinh doanh của Công ty. Công ty tuyển thêm lao động và mở rộng lĩnh vực hoạt động kinh doanh. Để đáp ứng được yêu cầu công việc đề ra và đảm bảo đủ chất lượng cho đội ngũ lao động.

Giáo viên nội bộ chủ yếu được chọn từ bộ phận chuyên môn và được lựa chọn từ những cá nhân có kinh nghiệm và trình độ trong lĩnh vực công việc được giao. Việc lựa chọn giáo viên nội bộ chủ yếu dựa trên kinh nghiệm công tác và trình độ chuyên môn. Vì vậy, kỹ năng sư phạm bị hạn chế nên

khả năng truyền đạt kiến thức tới học viên không hiệu quả. Có thể nói rằng, không phải giáo viên nội bộ nào có kiến thức chuyên môn tốt cũng có kỹ năng giảng dạy tốt. Đây cũng là một hạn chế của công tác tự tổ chức đào tạo.

Đối với giáo viên thuê ngoài, công tác lựa chọn giáo viên thuê ngoài được tiến hành khá tốt. Với những khóa đào tạo dài hạn, chi phí lớn Công ty có sự lựa chọn. Trung tâm đào tạo sẽ phải gửi thư giới thiệu về trung tâm, các chương trình đào tạo đã tham gia, các khách hàng đã làm việc, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm...từ đó Công ty phân tích chất lượng sau đào tạo. Do có sự lựa chọn kỹ càng nên các giáo viên thuê ngoài của Công ty tương đối tốt, thường là những người không chỉ có chuyên môn giỏi mà còn có kỹ năng sư phạm tốt.

2.2.8. Dự tính chi phí đào tạo

Bảng 2.17 Bảng chi phí đào tạo của Công ty

ĐVT: Triệu đồng

TT	Nội dung	Năm			
		2009	2010	2011	2012
1	Chi phí đào tạo đội ngũ LĐTT	405	498,54	568	721,13
2	Chi phí đào tạo toàn Công ty	784,56	827,29	963,54	1.120,60
3	Tỷ lệ CPĐT đội ngũ lao động trực tiếp trong tổng CPĐT (%)	51,62	60,26	58,95	64,35

Nguồn: Báo cáo đào tạo 2009, 2010, 2011, 2012, Phòng HCNS, NKV

Theo Bảng 2.17, chi phí đào tạo cho đội ngũ lao động trực tiếp năm 2009 là 405 triệu đồng, năm 2010 là 498.54 triệu đồng, năm 2011 là 568 triệu đồng, năm 2012 là 721, 13 triệu đồng tương ứng với tỷ lệ chi phí đào tạo toàn Công ty là 51,62%; 60,26%; 58,95%; 64,35%. Ta thấy, chi phí đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp chiếm hơn 50% tổng chi phí đào tạo cho toàn Công ty.

Bảng 2.18 Chi phí đào tạo và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh*ĐVT: Triệu đồng*

TT	Năm Nội dung	2009	2010	2011	2012
1	Chi phí đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp	405	498,54	568	721,13
2	Số lỗi nghiệp vụ (lần)	254	210	198	172
3	Doanh thu	498.742,66	531.624,42	833.715,19	802.892,20
4	Lợi nhuận	3.353,30	15.352,45	31.823,94	24.866,04
5	Tỷ trọng doanh thu/chi phí đào tạo	1.231,46	1.066,36	1.467,81	1.113,38
6	Lợi nhuận/chi phí đào tạo	8,28	30,79	56,03	34,48

Nguồn: Báo cáo đào tạo 2009, 2010, 2011, 2012, Phòng HCNS, NKV

Qua bảng 2.18 số lỗi nghiệp vụ mà người lao động mắc phải giảm dần qua các năm. Năm 2009 với 254 lần lỗi nghiệp vụ nhưng đến năm 2012 con số đã giảm đáng kể xuống còn 172 lần. Ngoài ra, tỷ lệ doanh thu/chi phí đào tạo và tỷ lệ lợi nhuận/chi phí đào tạo cũng tăng lên qua các năm. Năm 2009 tỷ lệ doanh thu/chi phí đào tạo là 1.231,46; năm 2010 là 1.066,36; năm 2011 là 1.467,81; năm 2012 là 1.113,38. Tỷ lệ lợi nhuận/chi phí đào tạo năm 2009 là 8,28; năm 2010 là 30,79; năm 2011 là 56,03; năm 2012 là 34,48. Chỉ số này cho thấy sự gia tăng chi phí đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp đã tác động đến hiệu quả sản xuất kinh doanh thông qua chỉ tiêu về doanh thu và lợi nhuận.

Nguồn kinh phí đào tạo hàng năm của Công ty được dự tính từ ban đầu dựa trên kế hoạch đào tạo cụ thể hàng năm của Công ty. Phòng Hành chính nhân sự tập hợp kế hoạch đào tạo hàng năm của các bộ phận sau đó dự tính số người học, hình thức đào tạo như thế nào để xác định kế hoạch kinh phí đào tạo. Với những khóa học được tổ chức tại doanh nghiệp thì Công ty có thể xác định số khóa học, số học viên, giáo viên để từ đó xác định được chi phí đào tạo cần thiết. Đối với những khóa học mà người lao động được cử đi đào tạo ở những cơ sở đào tạo ngoài doanh nghiệp thì Công ty có thể dự tính được chi phí đào tạo thông qua những lần đào tạo trước. Tuy nhiên những khóa học như thế thường rất khó xác định được chi phí đào tạo một cách chính xác vì Công ty phải ký kết hợp đồng lao động theo từng năm. Ngoài ra, những lần cử người lao động ra nước ngoài công tác cũng rất khó xác định chi phí vì còn nhiều chi phí liên quan. Chi phí đào tạo này chỉ được xác định sau khi ký kết hợp đồng đào tạo với đối tác đào tạo, đây không phải là những khoản phát sinh thường xuyên nhưng lại có chi phí khá lớn nên việc xác định chi phí đào tạo cho phương pháp đào tạo này là khá khó khăn. Kinh phí đào tạo của Công ty ngoài những việc chi trả theo hợp đồng với các cơ sở đào tạo thì còn dành để chi cho người lao động tham gia đào tạo, chi cho trang thiết bị giảng dạy, giáo viên giảng dạy, tài liệu giảng dạy...

Về cơ sở vật chất phục vụ cho công tác đào tạo, Công ty chưa có sự đầu tư đúng mức để nâng cao chất lượng tổ chức dạy và học. Công ty đã trang bị cơ sở vật chất cho công tác đào tạo nhưng trang thiết bị phục vụ cho đào tạo chưa đầy đủ như: còn thiếu bàn ghế, máy tính laptop, tài liệu đào tạo cho các học viên để phục vụ riêng cho công tác đào tạo chưa có... Như vậy, trang thiết bị phục vụ công tác đào tạo chưa được tốt.

2.2.9. Đánh giá chương trình, kết quả đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam

Đánh giá nhu cầu

Nhu cầu của Công ty được xây dựng cũng tương đối cụ thể, đào tạo bao nhiêu lớp, bao nhiêu lượt người...Tuy nhiên, Công ty lại không tổ chức đánh giá nhu cầu một cách chính thức, bài bản mà chỉ làm theo cách tương đối sơ sài. Việc bỏ qua các bước cần thiết trong đánh giá nhu cầu đào tạo như: phân tích tổ chức và phân tích người lao động nên Công ty không đưa ra được nhu cầu đào tạo chính xác. Điều này làm cho công tác đào tạo có thể lệch hướng, không thực sự đáp ứng với nhu cầu thực sự của Công ty.

Thiết kế chương trình đào tạo và phát triển

Việc đầu tiên trong thiết kế chương trình đào tạo là cần xác định mục tiêu đào tạo. Một mục tiêu đào tạo tốt cần phải cụ thể, lượng hóa được, hiện thực và quan sát được. Việc thiết kế nội dung giảng dạy cũng có nhiều bất cập. Nội dung giảng dạy chưa đi sâu vào công việc chính mà người lao động đảm nhiệm. Ngoài ra, nội dung đào tạo thường mang nặng tính lý thuyết, hầu như không có phần thực hành nên không có sự kích thích suy nghĩ cho học viên.

Thực hiện chương trình đào tạo

Cơ sở vật chất trong lớp học chưa đầy đủ trang thiết bị phục vụ công tác đào tạo. Bên cạnh đó, khi giảng dạy giáo viên sử dụng phương pháp giảng dạy một chiều đó là giáo viên nói, học viên nghe. Giáo viên chủ yếu truyền đạt lại cho học viên những nội dung mình đã chuẩn bị từ trước. Ngược lại học viên cũng rất ít khi đặt câu hỏi cho giáo viên. Chính vì vậy, khi nội dung của bài giảng truyền tải tới học viên bị hạn chế thì giáo viên cũng không rõ nội dung đào tạo có truyền đạt đủ không? Học viên có hiểu không?

Đánh giá kết quả đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp

Việc đánh giá kết quả đào tạo có ý nghĩa hết sức quan trọng. Nó giúp Công ty thấy được mục tiêu đề ra có đạt không, nhìn nhận đánh giá lại chương trình đào tạo có phù hợp không? So sánh chi phí bỏ ra và lợi ích thu về.

Để đánh giá chính xác thực trạng của một vấn đề đang tồn tại thì ngoài những thu nhập có tính chất tổng quát chung chung thì vấn đề xác định một cách trực tiếp cũng là một nguồn thông tin quan trọng giúp ta phản ánh đúng thực trạng của nó. Tuy nhiên, hiện tại sau khi kết thúc khóa đào tạo Công ty không có bài kiểm tra sau đào tạo để đánh giá kết quả của học viên và không có phản hồi của học viên về nội dung học, thời lượng đào tạo, về công tác tổ chức, về giáo viên, về hiệu quả của buổi đào tạo... Chính vì vậy, không thể nào nhận biết được học viên có tiếp thu được kiến thức không, chương trình đào tạo đã phát huy được vai trò của mình chưa?

Công tác đánh giá đào tạo hiện nay có nhược điểm sau:

Không đánh giá được mức độ ứng dụng kiến thức đã học của học viên vào công việc. Hàng năm, Công ty đánh giá năng lực của người lao động song việc đánh giá rất chung chung, không biết điểm mạnh, điểm yếu của công nhân viên. Do đó, rất khó để làm căn cứ phân tích nhu cầu đào tạo một cách chính xác.

2.2.10. Sử dụng đội ngũ lao động trực tiếp sau đào tạo

Có thể nói vấn đề đào tạo và sử dụng đội ngũ lao động trực tiếp có mối quan hệ mật thiết với nhau. Phải làm như thế nào để kết hợp giữa đào tạo và sử dụng đội ngũ lao động trực tiếp trong Công ty là vấn đề nan giải của Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam. Công ty luôn đặt ra mục tiêu hàng đầu là đạt được hiệu quả kinh doanh cao. Và để hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty không bị giảm sút Công ty đã tổ chức các lớp đào tạo nhằm bồi

dưỡng thêm kiến thức cho đội ngũ lao động trực tiếp trong Công ty. Sau các khóa đào tạo, Công ty luôn cố gắng bố trí công nhân viên làm việc đúng chức năng và năng lực của mình. Mặc dù đã có định hướng đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp nhưng việc yêu cầu thực hiện công việc và đánh giá kết quả của công việc lại không rõ ràng. Chính vì vậy, sau khi đào tạo xong lại không giao những công việc đòi hỏi kỹ năng, kiến thức phù hợp.

Qua điều tra cho thấy NKV chưa xây dựng phương án sử dụng đội ngũ lao động trực tiếp sau khi họ hoàn thành các khóa đào tạo, chưa có sơ đồ, lộ trình thăng tiến nghề nghiệp để người lao động có định hướng học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng. Nếu chỉ tiếp tục sử dụng lao động ở những vị trí cũ, chế độ cũ thì sẽ ảnh hưởng tới tâm lý làm việc của người lao động gây ra tâm lý chán nản, không nhiệt tình với công việc được giao đối với một số công nhân viên sẽ là nguyên nhân dẫn đến hiệu quả kinh doanh thấp của Công ty. Đồng thời, các chương trình đào tạo sẽ dần trở thành đào tạo phi chính thức.

Như vậy, việc kết hợp giữa đào tạo và sử dụng lao động có hiệu quả trong Công ty sẽ giúp Công ty phần nào tiết kiệm chi phí lao động, tiết kiệm thời gian lao động, tăng cường kỷ luật lao động...giúp Công ty mở rộng thị phần, cạnh tranh thành công trên thị trường.

Mặt khác, việc kết hợp giữa đào tạo và sử dụng đội ngũ lao động trực tiếp là điều kiện đảm bảo không ngừng cải thiện và nâng cao đời sống của đội ngũ lao động trực tiếp, tạo điều kiện nâng cao trình độ tay nghề, khuyến khích năng lực sáng tạo của người lao động, thúc đẩy người lao động cả về mặt vật chất và tinh thần.

Chính vì vậy, đào tạo và sử dụng đội ngũ lao động trực tiếp là yếu tố sống còn của mọi doanh nghiệp nói chung cũng như Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam nói riêng.

2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam

2.3.1. Yếu tố bên ngoài Công ty

Luật vận tải kho bãi: luật có những quy định cụ thể về tải sản, trang thiết bị, về hoạt động vận tải hàng hóa theo tuyến cố định hay không, bằng các phương thức vận tải đường sắt, đường bộ, đường thủy hoặc hàng không và các dịch vụ phụ trợ cho hoạt động vận tải như bến bãi ô tô, cảng hàng không, bốc xếp và lưu giữ hàng hóa, kho bãi... và cả về con người để đáp ứng yêu cầu thực hiện nhiệm vụ vận tải kho bãi. Theo đó, người lao động phải được đào tạo, có đầy đủ bằng cấp chứng chỉ về ngành nghề thực hiện, do các tổ chức đào tạo được pháp luật công nhận mới được phép làm việc.

Thị trường lao động: đây là nhân tố có ảnh hưởng không nhỏ tới công tác đào tạo người lao động trực tiếp của Công ty. Do Công ty nằm trên địa bàn Hà Nội là nơi có điều kiện để phát triển sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, cũng là nơi có sự cạnh tranh quyết liệt giữa các doanh nghiệp với nhau để giành chỗ đứng trên thị trường. Do vậy, để giữ chân người giỏi trong Công ty thì công tác đào tạo cũng là một trong những phương pháp giúp người lao động có sự gắn bó với Công ty vì họ được đáp ứng nhu cầu phát triển và thăng tiến trong công việc cũng như làm họ thấy hứng thú trong thực hiện công việc từ đó thêm gắn bó với Công ty. Cùng với việc để giữ chân người tài thì công tác đào tạo còn đáp ứng nhu cầu tiếp thu và ứng dụng công nghệ vào trong sản xuất để từ đó có ưu thế cạnh tranh với các công ty khác trên thị trường như công ty TNHH logitem Việt Nam, Dragon logistic...

Xã hội: ngoài ra yếu tố xã hội ảnh hưởng đến công tác đào tạo trong doanh nghiệp ở những mặt như phương pháp mà các công ty khác thường dùng, các hình thức đào tạo hiện đại và hiệu quả đào tạo hiện nay đang được

sử dụng là gì, Công ty sẽ căn cứ vào đây để lựa chọn cho mình những phương pháp đào tạo hiệu quả nhất.

2.3.2. Yếu tố bên trong Công ty

Chiến lược phát triển của NKV: Công ty thông qua mục tiêu nhiệm vụ, những cơ sở bên trong và bên ngoài của mình mà từ đó đưa ra chiến lược và phương hướng sản xuất kinh doanh cho Công ty mình trong tương lai. Cùng với đó Công ty cũng phải xác định và đưa ra phương hướng hoạt động cụ thể về chiến lược nguồn nhân lực trong tương lai để tạo cơ sở thực hiện chiến lược chung của toàn Công ty. Trong chiến lược nguồn nhân lực thì đào tạo là một trong những nội dung không thể thiếu, do vậy có thể nói chiến lược phát triển của Công ty có ảnh hưởng không nhỏ tới công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp trong Công ty.

Chất lượng đội ngũ lao động trực tiếp của NKV: đội ngũ lao động trực tiếp của Công ty là yếu tố quan trọng và nó ảnh hưởng rất lớn tới công tác đào tạo của Công ty. Sự ảnh hưởng của đội ngũ lao động trực tiếp tới công tác đào tạo của Công ty theo cả hai chiều thuận và nghịch. Một mặt tạo điều kiện thuận lợi cho công tác đào tạo vì đội ngũ lao động khá trẻ nên dễ tiếp thu kiến thức, mặt khác đội ngũ lao động trực tiếp chủ yếu là lao động phổ thông nên việc thực hiện công tác đào tạo khó khăn hơn.

Đội ngũ thực hiện công tác đào tạo của NKV: đội ngũ thực hiện công tác đào tạo của Công ty có ảnh hưởng lớn tới công tác đào tạo. Có thể nói hiện nay đội ngũ làm công tác đào tạo còn thiếu về chất lượng. Các cán bộ thực hiện công tác này không được đào tạo một cách bài bản về quản trị nhân lực và đặc biệt là về công tác đào tạo. Hơn nữa, những cán bộ này lại phải kiêm nhiệm nhiều công việc khác, vì thế sự tập trung vào công tác đào tạo là có giới hạn và làm ảnh hưởng tới chất lượng của công tác đào tạo Công ty. Do đó có thể thấy, đội ngũ thực hiện công tác đào tạo của Công ty vẫn chưa đáp

ứng được yêu cầu đào tạo đặt ra và phần nào làm giảm chất lượng của công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty.

Tình hình sản xuất kinh doanh của NKV: tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty có ảnh hưởng không nhỏ tới công tác đào tạo. Trong những năm vừa qua tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty liên tục phát triển do đó đòi hỏi về đội ngũ lao động trực tiếp để đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh cũng ngày càng tăng. Sự phát triển trong kinh doanh tạo ra cho Công ty có kinh phí để nâng cao chất lượng đào tạo. Một khi chất lượng đào tạo tăng lên cũng là thúc đẩy Công ty đạt được mục tiêu đề ra.

Cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ cho công tác đào tạo: chi phí cho công tác đào tạo của NKV vẫn còn hạn hẹp như: cơ sở vật chất, trang thiết bị...phục vụ cho công tác đào tạo vẫn còn thiếu: phòng học, máy tính xách tay, micro, bàn ghế và vấn đề này có ảnh hưởng lớn tới hiệu quả đào tạo.

2.4. Đánh giá công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam

2.4.1. Ưu điểm

Trong những năm qua nhờ sự quan tâm của Ban Lãnh đạo về công tác đào tạo, cũng như nhờ một số cải tiến trong công tác đào tạo. Công ty đã đạt được rất nhiều kết quả tốt trong công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp như xây dựng và áp dụng các hệ thống quản lý: quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000, quản lý môi trường theo tiêu chuẩn ISO 14000. Ngoài ra, chi phí đào tạo được sử dụng đúng đối tượng, giáo viên nhiệt tình trong việc truyền đạt kiến thức. Chính nhờ sự đầu tư và quan tâm từ ban lãnh đạo mà chất lượng lao động được nâng lên rõ rệt. Qua các khóa đào tạo, người lao động đã nắm bắt được các yêu cầu công việc, tự giác làm việc góp phần nâng cao hiệu quả công việc.

2.4.2. Nhược điểm

Tuy đạt được những kết quả nêu trên, song nếu không đề ra một chiến lược đào tạo hiệu quả, sát thực tế, phù hợp với xu thế hội nhập quốc tế thì Công ty khó có thể thực hiện tốt được công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp đáp ứng cho sự đòi hỏi của thị trường. Qua kết quả khảo sát và tình hình thực hiện công tác đào tạo tại Công ty trong 4 năm gần đây (2009-2012) cho thấy vẫn còn một số tồn tại sau:

Thứ nhất, việc xác định nhu cầu đào tạo xa rời với mục tiêu, chiến lược dài hạn của NKV: xác định nhu cầu đào tạo còn mang tính chất định tính, chưa có một quy trình cụ thể, rõ ràng. Đây là nguyên nhân có thể dẫn đến đào tạo lệch hướng, không đáp ứng yêu cầu của công việc của đội ngũ lao động trực tiếp.

Nguyên nhân của vấn đề trên có thể được giải thích là do ý chí chủ quan của những người làm công tác xác định nhu cầu đào tạo. Thông thường họ chỉ quan tâm đến cân đối giữa nhu cầu đào tạo với khả năng cung ứng nội bộ và các tổ chức đào tạo bên ngoài với khả năng tài chính hiện tại. Nếu chỉ nhìn nhận từ những khía cạnh này thì việc xác định nhu cầu đào tạo chỉ mang tính hình thức, phiến diện mà không sát với mục tiêu. Cần phải xem xét các nhân tố ảnh hưởng một cách kỹ lưỡng thì mới có thể xác định được nhu cầu đào tạo chính xác, mang tính khoa học và gắn với thực tiễn của Công ty.

Thứ hai, việc xác định nhu cầu đào tạo chưa tìm ra phương pháp thực hiện phù hợp để việc phân tích 3 cấp độ trong đào tạo phát huy tác dụng đó là phân tích tổ chức, phân tích tác nghiệp và phân tích người lao động.

Thứ ba, mục tiêu đào tạo của NKV chưa được lượng hóa, cụ thể hóa: Mục tiêu đào tạo của từng khóa học chưa gắn với mục tiêu mà khóa học đó đem lại cho doanh nghiệp. Việc lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch đào tạo,

giảng dạy chưa định hướng rõ nên tập trung vào mục tiêu đào tạo nào cần phải triển khai thực hiện như thế nào để đạt hiệu quả cao.

Thứ tư, việc triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo chưa thực sự mang lại hiệu quả, hình thức đào tạo vẫn nặng về lí thuyết, mặc dù phương pháp đào tạo đã có những đổi mới nhưng nhìn chung vẫn còn hạn chế, chưa thực sự mang lại hiệu quả như mong muốn đối với người học.

Nguyên nhân chủ yếu là do trong quá trình triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo việc lựa chọn giáo viên đã có từ trước, ít được đào tạo lại, đào tạo nâng cao để cập nhật, bổ sung các kiến thức mới.

Thứ năm, đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp cần thiết phải có được một hệ thống đánh giá chất lượng chính xác và hiệu quả cao: Việc đánh giá phải được thực hiện ở cả 2 vấn đề là chương trình đào tạo và kết quả thực hiện công việc sau đào tạo. Hiệu quả của chương trình đào tạo là cơ sở để giúp người lao động biết mình phải làm gì, làm như thế nào để đạt được mục tiêu của công việc. Trên thực tế, Công ty chưa có hệ thống đánh giá hiệu quả sau đào tạo. Do vậy, đây là một yếu điểm quan trọng cần xem xét và tìm ra biện pháp giải quyết.

Thứ sáu, cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ công tác đào tạo còn hạn hẹp: Một tồn tại và cũng là khó khăn lớn của Công ty cho công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp đó là kinh phí đào tạo của Công ty rất hạn hẹp, do đó nhiều khi kế hoạch đào tạo đã được lập nhưng không đủ kinh phí và không thực thi hoặc giảm quy mô, giảm chất lượng đào tạo. Và vấn đề cơ sở vật chất để phục vụ công tác đào tạo còn thiếu đã gây ảnh hưởng không nhỏ tới kết quả công tác đào tạo.

Thứ bảy, công tác sử dụng đội ngũ lao động trực tiếp sau khi trải qua các chương trình đào tạo chưa được quan tâm: Để phát huy và sử dụng những kiến thức, kỹ năng của họ trong công việc, thúc đẩy tinh thần làm việc

của người lao động. Công ty cần phải quan tâm đến việc sử dụng đội ngũ lao động trực tiếp sau đào tạo.

Với những hạn chế như trên đã đặt ra một yêu cầu bức thiết là phải hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty, đảm bảo cho yêu cầu phát triển của doanh nghiệp.

**Chương 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC
ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TẠI CÔNG TY TNHH
NIPPON KONPO VIỆT NAM**

3.1. Phương hướng phát triển của Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam đến năm 2020

3.1.1 Về mục tiêu chủ yếu của Công ty

Căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh và nhu cầu thực tế trên thị trường mà Công ty xây dựng chiến lược kinh doanh cho từng năm và trên cơ sở đó mới xây dựng kế hoạch đào tạo nhằm đáp ứng nhu cầu thực tại. Với mục tiêu trở thành Công ty dịch vụ vận tải, kho bãi, đóng gói hàng đầu của Việt Nam, hoạt động đa năng, cung cấp dịch vụ theo chuẩn mực quốc tế. NKV đã xây dựng và xác định chiến lược sản xuất kinh doanh đến năm 2020. Với định hướng đó, NKV xác định các mục tiêu chiến lược chính sau:

Bảng 3.1 Mục tiêu chiến lược của Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam giai đoạn 2013 - 2020

TT	Mục tiêu chiến lược	Nội dung
1	Lợi nhuận (2013-2020)	Đạt 10 -15%
2	Đầu tư	Phương tiện vận tải: xe có tải trọng nhẹ, xe có mooc chuyên dụng
3	Công tác thị trường	Xây dựng thương hiệu, nâng cao khả năng cạnh tranh về giá
4	Dịch vụ Công ty	Nâng cao chất lượng dịch vụ
5	Tổ chức nhân sự và lao động	Phát triển nguồn nhân lực
6	Những nỗ lực khác	5S, thân thiện với môi trường

Nguồn: Chiến lược kinh doanh 2013-2020, NKV

Để đạt được mục tiêu ổn định và phát triển Công ty, vấn đề đào tạo nguồn nhân lực nói chung hay đội ngũ lao động trực tiếp nói riêng là vô cùng cấp thiết đối với Công ty. Từ mục tiêu kinh doanh trên Công ty cần phải xây dựng kế hoạch đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp phù hợp với nó.

Bảng 3.2. Kế hoạch đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam năm 2014

Nội dung đào tạo	Bộ phận	Số người (người)	Kinh phí đào tạo (triệu đồng)	Thời gian đào tạo (ngày)	Nơi đào tạo
Đóng gói	DCC, SP, LOG, PATL1, PATL2	245	432	17	Công ty
Xuất, nhập hàng	NKV1, NKV2	80	117	15	Công ty
Vận tải	TRANS, DCC	34	57	10	Công ty
Tiếng Nhật, Tiếng anh	DCC, SP, LOG, PATL1, PATL2, NKV1, NKV2	172	302	15	Công ty

Nguồn: Kế hoạch đào tạo 2014, NKV

Nhìn vào bảng 3.2 ta thấy Công ty đã chú trọng vào đào tạo tiếng Nhật và các nội dung đào tạo đều có sự tăng trưởng cả về số người, kinh phí đào tạo và thời gian đào tạo.

3.1.2. Phương hướng đào tạo và phát triển đội ngũ lao động trực tiếp đến năm 2020

Với quan điểm, coi trọng con người – đặt con người lên vị trí hàng đầu. NKV luôn luôn mong muốn đem lại cho công nhân viên của Công ty những điều kiện phát triển tốt nhất. Vì vậy, chiến lược hoạt động quản trị nhân sự

của NKV trong thời gian tới là từng bước đổi mới, tư vấn lãnh đạo chế độ chính sách, nỗ lực tham gia xây dựng và phát triển đội ngũ lao động trực tiếp với trình độ chuyên môn cao, hoàn thiện, nâng cao năng lực cũng như kỹ năng nhằm đáp ứng yêu cầu về nguồn nhân lực cho sự phát triển của Công ty. Với chiến lược chung đó, NKV đề ra mục tiêu cụ thể cho từng lĩnh vực hoạt động như sau:

Về tuyển dụng: tập trung vào tuyển dụng lao động địa phương – xác định đây là đội ngũ lao động có khả năng huy động làm việc nhanh chóng do điều kiện làm việc ca kíp, có khả năng gắn bó lâu dài với Công ty.

Về đào tạo: tiến hành đào tạo theo đúng nhu cầu thực tế, xây dựng được các biện pháp xác định nhu cầu đào tạo khoa học và chính xác, cải tiến quy định tham gia đào tạo, nội quy đào tạo, xây dựng thống nhất tài liệu đào tạo cho công nhân viên, đào tạo trên cơ sở yêu cầu công việc mà người lao động đảm nhiệm.

Về kết quả thực hiện công việc: tiến hành đánh giá cho từng người lao động để có kết quả công việc thực tế đánh giá dựa trên chương trình đào tạo.

Về các chế độ chính sách: thực hiện kịp thời, linh hoạt, vừa đảm bảo mong muốn của người lao động vừa phù hợp với tình hình thực tế của Công ty như triển khai xây dựng hệ thống đãi ngộ, hoàn thiện lộ trình công danh...

3.2. Quan điểm về hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam

Trong bối cảnh nước ta ngày càng hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới, nguồn nhân lực có trình độ, chuyên môn là một trong những nhân tố có ý nghĩa quyết định đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Vì vậy, việc xây dựng chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là hết sức cần thiết. Với NKV trong giai đoạn hiện nay thì đội ngũ lao động trực tiếp có vai trò lớn trong quá trình nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Có thể nói trình độ

chuyên môn của đội ngũ lao động trực tiếp là một trong những nhân tố giúp NKV phát huy những điểm mạnh, khắc phục các điểm yếu, tận dụng các cơ hội và giảm thiểu nguy cơ. Công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp không phải là yếu tố đảm bảo chắc chắn có được đội ngũ lao động đáp ứng yêu cầu nhưng nếu đạt hiệu quả tốt thì sẽ có được những biến chuyển tích cực trong hoạt động kinh doanh của Công ty. Qua nghiên cứu, tác giả đưa ra các quan điểm để hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại NKV như sau:

Thứ nhất, xây dựng chiến lược đào tạo đúng đắn gắn liền với chiến lược phát triển nguồn nhân lực và chiến lược sản xuất kinh doanh

Công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp phải nằm trong hệ thống chiến lược đào tạo, chiến lược phát triển nguồn nhân lực của NKV. Để có được một chiến lược đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp đúng đắn và khả thi thì trước hết cần đánh giá thực trạng về đội ngũ lao động trực tiếp hiện tại từ quy mô, cơ cấu, trình độ chuyên môn, công tác đào tạo hiện tại, ngân sách đào tạo dành cho đội ngũ lao động này. Chiến lược đào tạo đó phải xác định rõ ràng mục tiêu, gắn liền với mục tiêu của chiến lược sản xuất kinh doanh của Công ty.

Thứ hai, hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp phải thực hiện mang tính đồng bộ

Công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp bao gồm các hoạt động từ xây dựng chiến lược đào tạo, xác định nhu cầu đào tạo, tổ chức thực hiện, đánh giá và điều chỉnh. Để có được hiệu quả cao trong công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp thì NKV cần phải xem xét thực hiện một cách đồng bộ các hoạt động đó. Bên cạnh đó, cần phải phân tích các vấn đề tồn tại, tìm hiểu nguyên nhân để với nguồn lao động hiện có sẽ tập trung vào giải quyết vấn đề

nào trước vấn đề nào sau. Có cách nhìn công tác đào tạo một cách hệ thống thì mới có thể xem xét và đưa ra các biện pháp hoàn thiện một cách hiệu quả.

Thứ ba, đào tạo phải theo chiều sâu, đi vào trọng tâm cần đào tạo

Đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp phải lấy chất lượng làm trọng tâm, tránh tình trạng chạy theo số lượng. Do đó, đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp phải theo chiều sâu, đi vào trọng tâm những nội dung kiến thức cần được đào tạo phù hợp với tiêu chuẩn chức danh công việc mà lao động trực tiếp còn thiếu. Không phải cứ kiến thức nào mới cũng cho tất cả lao động trực tiếp đi đào tạo mà đào tạo ở đây là phải phù hợp với công việc. Công ty cần đào tạo có trọng tâm, không tràn lan để sử dụng chi phí đào tạo đó một cách hiệu quả, mang lại lợi ích, hiệu quả công việc cho Công ty.

3.3. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp của Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam

3.3.1. Xây dựng chiến lược đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp rõ ràng, gắn với chiến lược sản xuất kinh doanh và chiến lược phát triển nguồn nhân lực.

Trong chiến lược phát triển của Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam đã khẳng định vai trò quan trọng của đội ngũ lao động trực tiếp đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Do đó có thể thấy rằng đội ngũ lao động trực tiếp đối với Công ty là quan trọng như thế nào, Công ty xác định con người vừa là tài sản vừa là vốn đối với sự tồn tại và hoạt động của mình. Chính người lao động trong Công ty chứ không ai khác là người đề ra các mục tiêu, chính sách và cũng chính họ là người thực hiện các công việc như mở rộng thị trường, phục vụ khách hàng. Do vậy, việc đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp ở trong Công ty là yêu cầu không thể thiếu để có thể tạo ra nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu của Công ty. Mục tiêu của Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam bao gồm cả những mục tiêu lâu dài và mục

tiêu ngắn hạn trong tương lai, do đó cần có đội ngũ lao động trực tiếp có thể đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty không những trước mắt mà còn cả về lâu dài trong tương lai. Hiện nay, Công ty đang tập trung để phát triển mạng lưới kinh doanh và các dịch vụ. Từ nay đến năm 2020 Công ty sẽ chú trọng vào việc phát triển thương hiệu, mở rộng thị trường cùng với đó là Công ty sẽ đầu tư đổi mới thiết bị và công nghệ. Như vậy, kế hoạch đào tạo dài hạn của Công ty cũng phải gắn chặt với kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty để có thể đạt hiệu quả cao nhất. Chiến lược đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp dài hạn của Công ty có thể đặt ra như sau: thành thạo công việc, sử dụng máy móc thiết bị hiện đại; 100% có trình độ chuyên môn phù hợp với yêu cầu công việc; 100% nắm vững quy trình công nghệ, nắm vững tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ... Chiến lược, ngoài phần chỉ tiêu chính, nội dung của chiến lược còn phải đề cập đến việc xây dựng đội ngũ giáo viên đáp ứng được nhu cầu đào tạo, xây dựng chương trình giảng dạy, cơ sở vật chất... phục vụ công tác đào tạo, công tác đánh giá hiệu quả đào tạo.

3.3.2. Xác định nhu cầu đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp phải phù hợp với nhu cầu thực tế, đúng đối tượng

Xác định chính xác nhu cầu đào tạo là một phần của quá trình đào tạo song đó lại là bước đầu tiên, quan trọng, làm cơ sở cho việc xây dựng và kế hoạch đào tạo. Thời gian qua công tác này chưa thực sự được coi là một khâu quan trọng. Vì nhu cầu được xác định chưa chính xác. Từ đó, NKV cần xác định một cách rõ ràng khi nào, ai phải đào tạo, và nếu đào tạo thì cần phải đào tạo những kỹ năng kiến thức gì và số lượng đào tạo là bao nhiêu. Để có thể xác định chính xác nhu cầu đào tạo, Công ty luôn phải bám sát vào 03 cấp độ phân tích: phân tích tổ chức, phân tích tác nghiệp và phân tích người lao động.

Công ty phải xác định nhu cầu đào tạo của mình dựa trên sự phân tích tổ chức. Điều này sẽ cung cấp định hướng cho công tác đào tạo của Công ty phải đào tạo người lao động nào là hợp lý, hay những lao động nào được ưu tiên đào tạo thì mới mang lại hiệu quả cao nhất cho Công ty.

Việc xác định nhu cầu đào tạo của Công ty phải được dựa trên cơ sở phân tích tác nghiệp trong Công ty để có thể xác định những công việc nào hiện nay đang là trọng tâm và phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty. Từ việc xác định được công việc trọng tâm trong từng thời kỳ mà có thể xác định được những kỹ năng và kiến thức cần được đào tạo cho người lao động của Công ty.

Nếu phân tích tác nghiệp là biện pháp xác định thiếu hụt về kiến thức, chuyên môn thì đánh giá thực hiện công việc có thể được coi là biện pháp xác định sự thiếu hụt về kỹ năng thực hiện. Thông qua đánh giá thực hiện công việc ta mới có thể xác định được mỗi người lao động đang làm việc như thế nào. Mỗi công việc sẽ yêu cầu một tập hợp các năng lực – kỹ năng và đặc điểm cá nhân để hoàn thành tốt công việc. Vì vậy, người lao động sẽ là đối tượng của quá trình đào tạo sắp tới để có thể xác định được cần phải đào tạo gì cho họ để đảm bảo công tác đào tạo có tác dụng thật sự hiệu quả với người lao động.

Hiện nay, Công ty đã ban hành bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn chức danh nhưng việc mô tả tiêu chuẩn chức danh khá chung chung (*Phụ lục 6*). Việc xác định kiến thức, kỹ năng, thái độ hành vi của các chức danh nhìn chung không rõ ràng dẫn đến việc người lao động không nắm được đầy đủ chức danh của mình cần phải đào tạo những kiến thức, kỹ năng nào. Do vậy, cần phải phân tích công việc và xác định tiêu chuẩn chức danh cụ thể hơn, rõ ràng hơn (*Phụ lục 7*) để người lao động ý thức hơn, trách nhiệm hơn khi tham

gia đào tạo và phát triển. Sau khi có bản tiêu chuẩn chức danh, Công ty tiến hành xây dựng tiêu chuẩn đào tạo.

Bảng 3.3. Xác định nhu cầu và mục tiêu đào tạo đối với vị trí lái xe – Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam năm 2014

Nội dung đào tạo	Đối tượng đào tạo	Số lượng (người)	Thời gian
Kỹ thuật lái xe an toàn; các hệ thống an toàn của phương tiện; điều độ giao thông tại chỗ; bảo dưỡng và sửa chữa phương tiện; kiểm tra phương tiện trước khi khởi hành	Có kinh nghiệm lái xe ít; năng lực điều khiển phương tiện và thái độ khi tham gia giao thông chưa tốt	34	10 ngày (tháng 06/2014)

Nguồn: Tác giả đề xuất, 2013

Qua Bảng 3.3 ta có thể thấy năm 2014 nhu cầu đào tạo đối với vị trí lái xe là 34 người và đào tạo trong thời gian là 10 ngày vào tháng 06/2014. Vì theo kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty. Tháng 06/2014 kế hoạch kinh doanh sẽ giảm hơn so với các tháng khác. Chính vì vậy, để đảm bảo chất lượng của lái xe và không ảnh hưởng tới kinh doanh của Công ty, chương trình đào tạo sẽ diễn ra vào tháng 06/2014.

Để việc đào tạo thực sự có ý nghĩa không chỉ với Công ty mà còn có ý nghĩa với người được đào tạo thì việc xác định nhu cầu đào tạo của Công ty cần phải thông qua nhu cầu đào tạo của người lao động. Điều này đóng vai trò hết sức quan trọng vì nó có ảnh hưởng khá lớn tới hiệu quả của công tác đào tạo. Nếu nhu cầu đào tạo của Công ty có sự phù hợp với nhu cầu của chính người được đào tạo thì sẽ tạo ra động lực giúp người lao động hăng hái hơn trong việc tham gia đào tạo và người lao động sẽ có động lực và sự hứng thú

khi áp dụng những kiến thức mà mình còn thiếu vào trong quá trình lao động. Để thực hiện điều này thì Công ty có thể sử dụng biểu mẫu xác định nhu cầu đào tạo.

Bảng 3.4 Xác định nhu cầu đào tạo

DVT: Người

Bộ phận	Chức danh	Tình trạng hiện có			Yêu cầu công việc		
		Nghiệp vụ	Kỹ năng	...	Nghiệp vụ	Kỹ năng	...

Nguồn: Tác giả đề xuất năm 2013

3.3.3. Xác định mục tiêu đào tạo rõ ràng

Một trong những nhược điểm lớn của công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty là xác định mục tiêu đào tạo không rõ ràng. Có mục tiêu cụ thể thì mới tạo cho đội ngũ lao động trực tiếp có động lực học tập. Vì vậy, mục tiêu đặt ra càng rõ ràng thì việc đánh giá hiệu quả sau đào tạo càng có cơ sở thực hiện chính xác. Bởi vì, với mỗi chương trình đào tạo kết thúc thì những học viên phải được đánh giá chương trình đào tạo có mang lại hiệu quả hay không? mức độ đạt được như thế nào...?

Đối với nội dung đào tạo về công tác vận tải thì người lái xe phải đảm bảo an toàn suốt chặng đường hành trình vì vậy khi đào tạo họ thì phải có mục tiêu rõ ràng như sau: qua bảng 3.5 mục tiêu đào tạo đối với vị trí lái xe năm 2014, có thể thấy số lượng lái xe được đào tạo là 34 người. Qua chương trình đào tạo, yêu cầu lái xe đáp ứng được yêu cầu công việc; có kỹ năng lái

xe an toàn; hiểu và tuân thủ đúng quy định của luật giao thông; bảo dưỡng phương tiện định kỳ và số tai nạn nghiệp vụ tối đa chỉ được 05 vụ.

Bảng 3.5 Mục tiêu đào tạo đối với lái xe Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam năm 2014

Nội dung đào tạo	Số lượng (người)	Thời gian	Số tai nạn nghiệp vụ (vụ)	Yêu cầu sau đào tạo
(1) Kỹ thuật lái xe an toàn; (2) các hệ thống an toàn của phương tiện; (3) điều độ giao thông tại chỗ; (4) bảo dưỡng và sửa chữa phương tiện; (5) kiểm tra phương tiện trước khi khởi hành	34	10 ngày (tháng 06/2014)	5	Đáp ứng yêu cầu công việc; có kỹ năng lái xe an toàn; hiểu và tuân thủ đúng quy định của luật giao thông; bảo dưỡng phương tiện định kỳ

Nguồn: Tác giả đề xuất năm 2013

3.3.4. Xây dựng chương trình đào tạo hợp lý

Trên thực tế, xây dựng được một chương trình đào tạo hợp lý và linh hoạt phụ thuộc lớn vào khả năng của Công ty và của cán bộ chịu trách nhiệm.

Khi xây dựng chương trình đào tạo cần dựa trên các nguyên tắc sau:

- Gắn liền với những kiến thức, kỹ năng mà công việc yêu cầu
- Xây dựng chương trình đào tạo theo tiêu chuẩn chức danh công việc
- Thẩm định những nội dung cơ bản của chương trình đào tạo, đảm bảo

mục tiêu của chương trình đào tạo phải đạt được.

Giáo viên đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng đào tạo. Vì vậy, cần coi trọng công tác tuyển chọn và đào tạo, chuẩn hóa đội ngũ giáo viên. Để xây dựng đội ngũ giáo viên chuyên nghiệp cần:

- Tiến hành điều tra, thống kê, phân tích, đánh giá số lượng và chất lượng đội ngũ giảng dạy.
- Xây dựng quy hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ trước mắt và lâu dài theo yêu cầu công việc.

Tiêu chuẩn về chuyên môn nghiệp vụ phải là người có kiến thức giỏi. Tuy nhiên cần chú ý tuyển chọn người có kỹ năng thuyết trình, giao tiếp tốt, có kỹ năng sự phạm, phương pháp giảng dạy, kỹ năng hướng dẫn học viên thực hành...Sau khi tuyển dụng vẫn phải đánh giá lại đội ngũ giáo viên để làm căn cứ đào tạo để có sự điều chỉnh phù hợp cho công tác đào tạo nếu không sẽ ảnh hưởng tới việc giảng dạy và hiệu quả kinh doanh của Công ty.

Bảng 3.6 Đánh giá giáo viên

Người đánh giá:

Nội dung	Mục đích đánh giá	Điểm 0 - 10	Ghi chú
Nghiệp vụ	Mức độ hiểu biết		
Kỹ năng	Kỹ năng giảng dạy, truyền đạt cho học viên		
Sử dụng phương tiện trợ giảng			
Tiếng Anh			
Tiếng Nhật			
Mức độ nhiệt tình	Thái độ với công việc		
Hình thức			
Tổng cộng			

Nguồn: Tác giả đề xuất, năm 2013

Trong các chương trình đào tạo, ngoài đào tạo kiến thức chuyên môn, nội dung đào tạo cần phải được mở rộng cả kiến thức liên quan tạo điều kiện cho người học dễ liên hệ và dễ tiếp thu. Nội dung đào tạo đặc biệt quan tâm đến kỹ năng quan hệ con người, kỹ năng nhận thức.

Kỹ năng quan hệ con người là khả năng làm việc được với mọi người, đó là năng lực hợp tác, là khả năng tham gia vào công việc cụ thể, là khả năng tạo ra môi trường trong đó mọi người cảm thấy an toàn và dễ dàng thể hiện ý kiến của mình.

Kỹ năng nhận thức là khả năng thấy được vấn đề cốt yếu trong những sự việc đang diễn ra, khả năng phân tích, tổng hợp, dự đoán, dự báo khi thực hiện công việc.

Ngoài ra, bố trí thời lượng khóa học phù hợp với nội dung đào tạo tránh tình trạng nội dung đào tạo nhiều nhưng thời gian lại hạn hẹp.

3.3.5. Đánh giá và theo dõi thường xuyên sau đào tạo

Hiệu quả đào tạo có thể không có tác động tức thời ngay sau khi hoàn thành khóa đào tạo. Tuy nhiên để có thể xác định hiệu quả của chương trình đào tạo thì cần phải có những bài kiểm tra trong quá trình đào tạo cũng như cuối khóa một cách nghiêm túc. Nếu thực hiện mang tính hình thức thì đào tạo sẽ không mang đến hiệu quả. Để đánh giá hiệu quả đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp cao ta có thể áp dụng mô hình Kirkpatrick với 4 mức đánh giá:

Sự phản hồi của người học: Xây dựng biểu mẫu để lấy ý kiến phản hồi của đội ngũ lao động trực tiếp về khóa học để làm căn cứ mức độ phù hợp của chương trình đào tạo. Tác giả đề xuất biểu mẫu theo (*Phụ lục 8*)

Nhận thức: Để đánh giá được nhận thức của đội ngũ lao động trực tiếp sau khóa học học viên cần làm bài kiểm tra (*Phụ lục 09*) một cách nghiêm túc, đề bài kiểm tra bám sát với chương trình học nhưng phải có tính mở để xem xét chính xác những kiến thức, kỹ năng mà người lao động được đi đào

tạo hiểu và nắm bắt được. Thực tế cho thấy, công tác kiểm tra còn mang tính hình thức, thiếu nghiêm túc, chưa đánh giá được chính xác kết quả kiến thức, kỹ năng mà người lao động thu thập được. Vì vậy, cần phải nâng cao tính nghiêm túc hơn nữa trong quá trình đào tạo.

Hành vi: Sự thay đổi, sự tiến bộ về thái độ của đội ngũ lao động trực tiếp cần được đánh giá trong vòng từ 3 đến 6 tháng sau khi kết thúc chương trình đào tạo. Để đánh giá được sự thay đổi đó, có thể lấy ý kiến từ quản lý bộ phận trong quá trình giao việc và thực hiện công việc của đội ngũ lao động trực tiếp đang thực hiện. Nhưng yêu cầu, việc đánh giá này phải dựa trên khách quan, công bằng và nghiêm túc của quản lý bộ phận.

Kết quả: những hiệu ứng, tác động của chương trình đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của NKV có thể đo lường được trong ngắn hạn và dài hạn. Trong ngắn hạn những hiệu ứng của chương trình đào tạo phải cho thấy tỷ lệ lỗi nghiệp vụ giảm, hoặc khả năng khắc phục lỗi tăng, tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên giảm, mức độ hài lòng của công nhân viên về công tác quản lý tăng. Trong dài hạn hiệu ứng của chương trình đào tạo phải cho thấy hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh như số lượng khách hàng tăng lên, mức độ hài lòng của khách hàng về dịch vụ tăng.

3.3.6. Đầu tư vào cơ sở vật chất phục vụ cho công tác đào tạo

Công ty nên có phương án đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ công tác đào tạo đầy đủ để không ảnh hưởng tới quá trình đào tạo. Bàn ghế, trang thiết bị phục vụ cho công tác đào tạo như: máy tính xách tay, máy chiếu, micro còn thiếu. Hiện tại, Công ty chỉ có 01 phòng đào tạo. Vì vậy, các chương trình đào tạo phải sắp xếp luân phiên nhau. Phòng đào tạo rộng 50m², phòng rộng số lượng tham gia đào tạo bình quân 35 người/lớp, không có micro nên giáo viên thường phải cố gắng nói to để làm sao các học viên có thể nghe và hiểu được bài. Điều này, ảnh hưởng tới sức khỏe của giáo viên và

việc duy trì chất lượng chương trình đào tạo sẽ không thể kéo dài được và điều đó làm ảnh hưởng tới kết quả đào tạo. Do đó, Công ty nên đầu tư vào cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ cho công tác đào tạo để công tác đào tạo đạt hiệu quả cao.

Bảng 3.7. Đề xuất cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ công tác đào tạo

TT	Nội dung	Số lượng	Ghi chú
1	Cải tạo thêm phòng học	01	Canteen rộng 100m ² (tách thành 1 phòng học)
2	Micro	02	01 cho phòng học cũ, 01 cho phòng học mới
3	Máy tính xách tay	02	01 cho phòng học cũ, 01 cho phòng học mới
4	Bàn ghế	35 bộ	Phòng học mới
5	Tài liệu đào tạo		Phát cho học viên trước khi đào tạo

Nguồn: Tác giả đề xuất, năm 2013

3.3.7. Đào tạo phải gắn với khuyến khích người lao động, tạo việc làm và bố trí sử dụng sau đào tạo hợp lý

Để tạo được bầu không khí tích cực học tập, thúc đẩy mọi người tham gia các chương trình đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật. Công ty cần có các chính sách khuyến khích vật chất lẫn tinh thần. Cần gắn kết giữa kết quả đào tạo của từng cá nhân với việc sử dụng họ sau đào tạo, tức là sau mỗi khóa đào tạo căn cứ vào kết quả mà họ đạt được. Tạo ra dân chủ, công bằng trong việc sắp xếp bố trí công việc của từng người. Từ đó tạo động lực để người lao động phấn đấu, tạo sự cạnh tranh tích cực để người lao động không ngừng phấn đấu, trau dồi những kiến thức, rèn luyện kỹ năng làm việc và khả năng thăng tiến trong vị trí làm việc của họ. Họ là người tiếp thu và áp

dụng những kiến thức vào quá trình quản lý làm việc của mình. Chất lượng, hiệu quả của công tác đào tạo phụ thuộc vào động cơ, trình độ tiếp thu và phương pháp đào tạo, trong đó ý thức và động cơ của người học đóng vai trò quyết định nhất. Vì vậy, cần có cơ chế để tạo động lực thực sự nhằm làm cho người học có ý thức tham gia tích cực vào các khóa học như: có lộ trình thăng tiến hay điều chỉnh trợ cấp kỹ năng sau khi tham gia đào tạo...

3.4. Một số khuyến nghị nhằm hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ lao động tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam

3.4.1. Đối với Ban lãnh đạo và quản lý bộ phận

Ban Lãnh đạo là những người đứng đầu chịu mọi trách nhiệm về kết quả hoạt động của Công ty đồng thời là người nắm rõ nhất mục tiêu và tình hình hoạt động của Công ty. Vì vậy, để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp cần phải có sự ủng hộ tuyệt đối của Ban Lãnh đạo, cụ thể:

Thứ nhất, việc xác định nhu cầu đào tạo là giai đoạn tiền đề của quy trình đào tạo. Một kế hoạch, chương trình đào tạo có thành công hay không phụ thuộc vào nhiều điều kiện, trong đó, một lí do là phải nhằm đúng vào đối tượng cần được đào tạo. Do vậy, là người đóng vai trò quan trọng trong việc xác định nhu cầu đào tạo tại nơi trực tiếp triển khai nghiệp vụ, trực tiếp sản xuất, Ban Lãnh đạo và trưởng bộ phận cần loại trừ quan điểm coi đào tạo là một biện pháp khuyến khích, động viên tinh thần làm việc đối với người lao động, tăng cường tính chủ động trong công tác phân tích công việc và phân tích công nhân viên.

Thứ hai, xác định rõ yêu cầu đối với đội ngũ lao động trực tiếp để các cá nhân và bộ phận có liên quan xây dựng được tiêu chuẩn cụ thể và là cơ sở để so sánh và xác định nhu cầu đào tạo lao động trực tiếp. Nếu Ban Lãnh đạo thể hiện những mong muốn rõ ràng và cụ thể hơn về đội ngũ lao động trực

tiếp của mình thì công tác nhân sự nói chung và công tác đào tạo nói riêng có thể có cơ sở vững chắc để xây dựng và hoạch định kế hoạch, nhu cầu thực hiện.

Thứ ba, để đánh giá hiệu quả hoạt động của đội ngũ lao động trực tiếp sau các chương trình đào tạo rất cần sự tham gia đánh giá nhận xét của Ban Lãnh đạo. Ban Lãnh đạo là người nắm rõ nhất sự thay đổi trong công tác nhân sự cả về mặt chất lượng và tiến độ. Vì vậy, Ban Lãnh đạo phải có cái nhìn và sự đánh giá khách quan đối với đội ngũ lao động trực tiếp.

Thứ tư, tạo mọi điều kiện thuận lợi để công tác đào tạo được triển khai một cách hiệu quả bằng các khoản kinh phí đầu tư hợp lý.

3.4.2 Đối với Cán bộ quản lý đào tạo

Bộ phận quản lý đào tạo của NKV là bộ phận tham mưu cho Ban Lãnh đạo và Phòng Hành chính nhân sự về toàn bộ hoạt động đào tạo trong Công ty. Bộ phận đào tạo cần nghiên cứu để tham mưu về:

Thứ nhất, bổ sung hoàn thiện hệ thống cơ chế quản lý công tác đào tạo. Mặc dù quy trình đào tạo đã chỉ rõ trách nhiệm, quyền hạn của các bên liên quan nhưng hiệu quả hoạt động của các bên lại chưa được xem xét đánh giá rõ ràng.

Thứ hai, cần xây dựng chiến lược đào tạo rõ ràng, cụ thể từ 2 năm trở lên, tạo tiền đề cho việc lập kế hoạch đào tạo đội ngũ kế cận.

Thứ ba, thường xuyên học tập bồi dưỡng nghiệp vụ để nâng cao năng lực trong quá trình phân tích xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng chương trình đào tạo, đánh giá hiệu quả đào tạo...

Thứ tư, hiện nay hệ thống cơ sở dữ liệu công tác đào tạo chưa hoàn thiện, cách thức quản lý đào tạo còn gây khó khăn cho người khai thác dữ liệu, cần phải có nghiên cứu một cách khoa học để xây dựng và quản lý có sở

đó, là căn cứ cho công tác kiểm tra, đánh giá công tác đào tạo nói chung và công tác xây dựng kế hoạch đào tạo nói riêng một cách hợp lý, khoa học.

Thứ năm, lập kế hoạch cho công tác đào tạo văn hóa doanh nghiệp cho người lao động thông qua chương trình: vệ sinh công nghiệp 5S, Kaizen...

Thứ sáu, thực hiện tốt công tác tuyển dụng nhân sự phù hợp với tiêu chuẩn chức danh công việc đã đề ra.

3.4.3 Đối với người trực tiếp tham gia chương trình đào tạo

Là người trực tiếp tham gia các chương trình đào tạo, người lao động cần nghiêm túc đánh giá khả năng, trình độ của bản thân để xác định những kiến thức, kỹ năng còn thiếu thật sự và trực tiếp trao đổi với người phụ trách trực tiếp về nhu cầu đó, nhằm cung cấp thông tin để lập biểu nhu cầu đào tạo tại bộ phận.

Trong quá trình tham gia các khóa đào tạo, người lao động phải luôn chấp hành nghiêm chỉnh các qui chế lớp học và các qui định khác của các trung tâm đào tạo bên ngoài. Tích cực đóng góp ý kiến về các chương trình đào tạo.

Khắc phục tình trạng đi học để lấy văn bằng chứng chỉ mà không nâng cao được năng lực, trình độ và không gắn với nhu cầu công tác.

KẾT LUẬN

Qua quá trình phân tích và với những giải pháp mà đề tài đưa ra nếu được thực hiện một cách đầy đủ và đồng bộ thì hoạt động đào tạo chắc chắn sẽ đem lại hiệu quả cao hơn, đáp ứng nhu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho Công ty, nâng cao sức cạnh tranh của NKV trong nước và trên thị trường quốc tế. Với những phân tích trên, luận văn đã xác định được đề có thể hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp, Công ty cần phải khắc phục những hạn chế một cách đồng bộ từ khâu lập kế hoạch, xác định mục tiêu, nhu cầu đào tạo cho đến khâu Công ty thực hiện, đánh giá hiệu quả đào tạo và điều chỉnh trong công tác đào tạo.

Có thể khái quát một số nội dung luận văn đã hoàn thành như sau:

Luận văn đã trình bày một cách hệ thống các khái niệm liên quan đến đội ngũ lao động trực tiếp trong Công ty, các nội dung công tác đào tạo nguồn nhân lực nói chung và đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp nói riêng, các phương pháp đào tạo, các mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo. Từ hệ thống lý luận đó là cơ sở để đánh giá thực trạng ở những phần sau.

Luận văn đã đánh giá được những mặt ưu điểm và hạn chế của công tác đào tạo tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam để làm cơ sở đưa ra giải pháp.

Từ những hạn chế cần khắc phục và nguyên nhân của những hạn chế đó, luận văn đã căn cứ vào hệ thống cơ sở lý luận và đã đóng góp một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp cũng như các kiến nghị đến Ban Lãnh Đạo, cán bộ quản lý đào tạo và bản thân của người lao động. Trong đó, chú trọng hàng đầu tới các giải pháp để xác định nhu cầu đào tạo, đánh giá hiệu quả đào tạo hợp lý.

Với vai trò của công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp, trong thời gian tới NKV cần quan tâm hơn nữa đến công tác đề nguồn nhân lực đáp ứng tốt hơn nữa nhu cầu của Công ty.

Mặc dù tác giả đã cố gắng tìm hiểu tài liệu, phân tích, tổng hợp, đánh giá cũng như điều tra bảng hỏi nhưng công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp cần phải gắn liền với chiến lược phát triển nguồn nhân lực và chiến lược sản xuất kinh doanh của Công ty. Vì vậy, việc xây dựng các giải pháp đồng bộ, toàn diện cần được tiếp tục quan tâm và là hướng nghiên cứu cho các công trình tiếp theo.