

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG XÃ HỘI

BÙI THỊ TRANG NHUNG

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN Ô TÔ THÀNH AN**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội - 2015

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG XÃ HỘI

BÙI THỊ TRANG NHUNG

ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CP Ô TÔ THÀNH AN

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS PHẠM THÚY HƯƠNG

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn tốt nghiệp thạc sĩ quản trị nhân lực "**Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần ô tô Thành An**", là công trình nghiên cứu của riêng bản thân, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết và khảo sát thực tiễn, dưới sự hướng dẫn khoa học của PGS.TS. Phạm Thúy Hương. Các số liệu nêu trong luận văn là trung thực và có nguồn gốc. Mọi số liệu được sử dụng đã được trích dẫn đầy đủ trong danh mục tài liệu tham khảo.

Tác giả luận văn

Bùi Thị Trang Nhung

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, tôi xin chân thành cảm ơn Ban Giám hiệu, quý thầy, cô khoa Sau đại học cùng lãnh đạo các phòng, khoa, ban của Trường Đại học Lao động - Xã hội, quý thầy cô đã tận tình giảng dạy, tạo điều kiện giúp đỡ tôi trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu tại Trường.

Đặc biệt, tôi tỏ lòng biết ơn sâu sắc và kính trọng đến PGS.TS Phạm Thúy Hương, người đã tận tình hướng dẫn và tạo mọi điều kiện thuận lợi giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thực hiện và hoàn thiện luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn đến Ban lãnh đạo, Phòng hành chính nhân sự... cán bộ, người lao động Công ty cổ phần ô tô Thành An.

Tôi xin chân thành cảm ơn gia đình, đồng nghiệp, bạn bè đã động viên, tạo điều kiện để tôi tham gia học tập và nghiên cứu.

Mặc dù đã cố gắng, nhưng do khả năng của bản thân còn hạn chế nên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Xin kính mong nhận được sự góp ý của quý thầy cô và các bạn để nội dung của luận văn được hoàn chỉnh hơn.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày tháng năm 2015

Tác giả luận văn

Bùi Thị Trang Nhung

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
DANH MỤC NHỮNG TỪ VIẾT TẮT.....	vi
DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ.....	vii
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tổng quan các công trình nghiên cứu.....	2
3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu.....	5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	6
5. Phương pháp nghiên cứu.....	6
6. Kết cấu Luận văn.....	7
CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	8
1.1. Khái niệm về nguồn nhân lực và đào tạo nguồn nhân lực.....	8
1.1.1. Khái niệm về nguồn nhân lực.....	8
1.1.2. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực.....	9
1.2. Nội dung đào tạo nguồn nhân lực.....	9
1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo.....	10
1.2.2. Mục tiêu đào tạo.....	13
1.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo.....	14
1.2.4. Xây dựng nội dung chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo.....	14
1.2.5. Dự trù kinh phí đào tạo và chuẩn bị cơ sở vật chất kỹ thuật.....	18
1.2.6. Lựa chọn và đào tạo giáo viên.....	19
1.2.7. Triển khai thực hiện chương trình đào tạo.....	20
1.2.8. Đánh giá hiệu quả đào tạo.....	20
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực.....	22
1.3.1. Nhân tố bên ngoài.....	22
1.3.2. Nhân tố bên trong.....	24
1.4. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học cho Công ty Cổ phần ô tô Thành An.....	26
1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp.....	26
1.4.2. Bài học cho Công ty Cổ phần ô tô Thành An.....	28

CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN Ô TÔ THÀNH AN	29
2.1. Một số đặc điểm của Công ty Cổ phần ô tô Thành An có ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực	29
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	29
2.1.2. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh	30
2.1.3. Cơ cấu bộ máy tổ chức và đặc điểm nguồn nhân lực	32
2.2. Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần ô tô Thành An	38
2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo	38
2.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo	42
2.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo	44
2.2.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo	47
2.2.5. Dự tính kinh phí và cơ sở vật chất phục vụ đào tạo.....	53
2.2.6. Đội ngũ giáo viên phục vụ công tác đào tạo	55
2.2.7. Triển khai đào tạo	56
2.2.8. Đánh giá kết quả và hiệu quả đào tạo	57
2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực	63
2.3.1. Yếu tố bên ngoài	63
2.3.2. Yếu tố bên trong.....	64
2.3.3. Quan điểm đào tạo và nhiệm vụ năng lực của bộ phận phụ trách đào tạo nguồn nhân lực.....	65
2.4. Đánh giá chung về đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần ô tô Thành An	66
2.4.1. Ưu điểm	66
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	67
CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CP Ô TÔ THÀNH AN	71
3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của công ty cổ phần ô tô Thành An 71	
3.2. Mục tiêu, phương hướng phát triển đào tạo nguồn nhân lực của Công ty ...72	
3.2.1. Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực của công ty.....	72
3.2.2. Phương hướng.....	73
3.3. Giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần ô tô Thành An	74

3.3.1. Hoàn thiện xác định nhu cầu	74
3.3.2. Xác định mục tiêu	79
3.3.3. Lựa chọn chính xác đối tượng đào tạo	82
3.3.4. Xây dựng nội dung, chương trình đào tạo và đa dạng hóa các phương pháp đào tạo	83
3.3.5. Chuẩn bị tốt cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ công tác đào tạo	86
3.3.6. Hoàn thiện công tác lựa chọn đội ngũ giáo viên	87
3.3.7. Lập và quản lý có hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo	88
3.3.8. Xây dựng các phương pháp đánh giá chất lượng và hiệu quả đào tạo	90
3.3.9. Khuyến khích và tạo môi trường học tập tích cực	95
3.3.10. Đào tạo đội ngũ nhân sự làm công tác quản lý đào tạo	97
3.3.11. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động sau đào tạo.....	97
KẾT LUẬN	99
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	100
PHỤ LỤC	103

DANH MỤC NHỮNG TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
CP	Cổ phần
ĐTNNL	Đào tạo nguồn nhân lực
NNL	Nguồn nhân lực
NLĐ	Người lao động

DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VẼ

Bảng 2. 1 Kết quả kinh doanh từ năm 2012 – 2014	32
Bảng 2. 2 Tổng số lao động Công ty CP ô tô Thành An từ năm 2011 – 2014	34
Bảng 2. 3 Cơ cấu lao động theo loại hợp đồng tại Công ty CP ô tô Thành An năm 2014	35
Bảng 2. 4 Cơ cấu lao động theo loại lao động của Công ty CP ô tô Thành An 2011 – 2014	35
Bảng 2. 5 Cơ cấu lao động theo giới tính của Công ty CP ô tô Thành An năm 2014	38
Bảng 2. 6 Nhu cầu và thực tế số người được cử đi đào tạo	40
Bảng 2. 7 Nhu cầu và thực tế số người được đi đào tạo theo đối tượng và nội dung năm 2014.....	41
Bảng 2. 8 Đối tượng đào tạo của công ty qua các năm	46
Bảng 2. 9 Số lượng lao động được đào tạo giai đoạn từ năm 2012 – 2014 phân theo phương pháp đào tạo	52
Bảng 2. 10 Quỹ đào tạo và tình hình sử dụng quỹ của Công ty.....	54
Bảng 2. 11 Kết quả đào tạo từ năm 2012 đến năm 2014.....	58
Bảng 2. 12 Mức độ hài lòng của học viên về nội dung khóa học	60
Bảng 2. 13 Kết quả điều tra về kết quả học tập của học viên	60
Bảng 2. 14 Kết quả điều tra về mức độ ứng dụng kiến thức của học viên sau khóa học.....	61
Bảng 2. 15 Kết quả điều tra về mức độ kết quả công việc đạt được của học viên sau đào tạo.....	61
Bảng 2. 16 Năng suất lao động của Công ty qua các năm.....	62
Bảng 2. 17 Thống kê tình hình tai nạn lao động	62

Bảng 3. 1 Yêu cầu về kiến thức, kỹ năng của công việc.....	76
Bảng 3. 2 Khoảng cách về kiến thức kỹ năng giữa yêu cầu công việc và thực tế NLD hiện có.....	77
Bảng 3. 3 Phiếu điều tra xác định nhu cầu đào tạo của NLD trong doanh nghiệp.....	78
Bảng 3. 4 Mô hình đánh giá kết quả đào tạo của Kirkpatrick.....	91
Bảng 3. 5 Phiếu đánh giá năng lực của cán bộ công nhân viên sau đào tạo...	93
Hình 1. 1 Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo.....	10
Hình 2. 1 Tổ chức bộ máy của Công ty CP ô tô Thành An	33
Hình 2. 2 Cơ cấu lao động theo trình độ năm 2014 của Công ty CP Thành An	36
Hình 2. 3 Cơ cấu lao động theo trình độ lành nghề của Công ty CP Ô tô Thành An năm 2014.....	37
Hình 2. 4 Cơ cấu lao động theo tuổi của Công ty CP Ô tô Thành An năm 2014.....	37
Hình 2. 5 Tỉ suất tham gia các khóa đào tạo của CBNV năm 2014.....	47
Hình 2. 6 Ý kiến đánh giá của đối tượng khảo sát về giáo viên.....	56
Hình 2. 7 Tình hình thực hiện đào tạo tại Công ty.....	57

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ngày nay, cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật và công nghệ đã có những tác động và ảnh hưởng tới mọi lĩnh vực của đời sống xã hội, nhất là trong lĩnh vực kinh tế. Để có thể ứng dụng một cách nhanh chóng và hiệu quả các thành tựu của cuộc cách mạng này, các doanh nghiệp cần phải xây dựng cho mình một NNL với đầy đủ những kỹ năng và phẩm chất, đáp ứng đòi hỏi tất yếu của sự phát triển cho doanh nghiệp. ĐTNNL đã trở thành một yêu cầu cấp thiết đối với mọi tổ chức, doanh nghiệp nếu muốn tồn tại và phát triển.

Thêm nữa, khi Việt Nam trở thành thành viên của Tổ chức thương mại thế giới – WTO, đã tạo ra những cơ hội phát triển mới cho các doanh nghiệp Việt Nam. Cùng với những cơ hội đó thì áp lực cạnh tranh cũng tăng lên bởi thị trường trong nước không chỉ có các doanh nghiệp trong nước mà còn thu hút các doanh nghiệp nước ngoài tham gia. Cuộc cạnh tranh đó thể hiện trên tất cả các mặt: công nghệ, quản lý, sản phẩm dịch vụ, chất lượng, v.v... Nhưng trên hết, yếu tố đứng đằng sau mọi cuộc cạnh tranh là con người, doanh nghiệp muốn tăng khả năng cạnh tranh của mình, thì đòi hỏi tất yếu là phải nâng cao chất lượng NNL. Muốn được như vậy thì công tác đào tạo nhân lực đã đang và sẽ đóng vai trò quan trọng trong các doanh nghiệp.

Nhận thấy vai trò quan trọng của đào tạo nhân lực, Công ty CP ô tô Thành An đã đặc biệt quan tâm đến việc đào tạo cho đội ngũ cán bộ, công nhân viên. Với đặc thù doanh nghiệp là công ty vừa kinh doanh các sản phẩm ô tô, vừa hoạt động sửa chữa ô tô việc đào tạo nhân lực luôn được Hội đồng quản trị công ty quan tâm và chú trọng thực hiện. Tuy nhiên với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học và công nghệ, môi trường kinh doanh thay đổi... thì công tác ĐTNNL trong công ty còn bộc lộ nhiều tồn tại hạn chế.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác ĐTNNL tại Công ty CP ô tô Thành An trong giai đoạn mới, học viên đã lựa chọn đề tài: **“Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty CP ô tô Thành An”** làm đề tài nghiên cứu cho Luận văn của mình. Với hi vọng nghiên cứu này có thể góp phần giúp công ty khắc phục được những tồn tại hiện nay và có hướng đi đúng đắn trong ĐTNNL trong tương lai.

2. Tổng quan các công trình nghiên cứu

2.1. Các công trình nghiên cứu

Vấn đề đào tạo để nâng cao chất lượng NNL vốn được nhiều các học giả quan tâm, nghiên cứu. Đã có nhiều công trình nghiên cứu khoa học về ĐTNNL. Cụ thể như sau:

2.1.1. Sách

“Phát triển NNL thông qua giáo dục và đào tạo – Kinh nghiệm Đông Á” của Viện kinh tế thế giới (2003 - NXB Khoa học xã hội), các tác giả đã giới thiệu thành tựu đạt được của nhóm nước trong khu vực về phát triển NNL thông qua giáo dục và đào tạo. Đây là giải pháp quan trọng trong cung cấp NNL đáp ứng yêu cầu của Công nghiệp hóa và cũng là bài học cho Việt Nam trong sự nghiệp phát triển nhân lực.

“ĐTNNL Làm sao để khởi ném tiền qua cửa sổ” (Phần 1, Phần 2 – NXB Trẻ) đã nghiên cứu về các cách thức thực hiện cũng như các hình thức ĐTNNL trong doanh nghiệp. Nghiên cứu đã chỉ ra các lợi ích của việc ĐTNNL, chu trình đào tạo, cách thức xác định đúng nhu cầu đào tạo. Tài liệu cũng cung cấp các kỹ năng trong đào tạo nhân lực ở các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

“Tối đa hóa năng lực nhân viên – các chiến lược phát triển nhân tài nhanh chóng và hiệu quả (The manager’s guide to maximizing employee potential) – William J. Rothwell. Cuốn sách đưa người đọc trải qua từng chiến lược đơn

giản nhưng vô cùng hiệu quả để phát triển năng lực của nhân viên, trong đó có việc thực hiện đào tạo nhân viên một cách thường xuyên thông qua công việc.

“Kỹ năng hướng dẫn nhân sự - Harvard Business School Press”, Cuốn sách cung cấp các giải pháp tức thời cho những thách thức thường gặp trong công việc của nhà quản lý. Cuốn sách sẽ giúp người đọc quyết định khi nào cần hướng dẫn người khác, tổ chức thực hiện các chương trình hướng dẫn đào tạo một cách có chủ đích, điều chỉnh linh hoạt các phong cách hướng dẫn của chủ thể.

2.1.2. Các công trình nghiên cứu khác

Đề tài cấp Nhà nước KX.05-10: “Thực trạng và giải pháp đào tạo lao động kỹ thuật (từ sơ cấp đến trên đại học) đáp ứng yêu cầu chuyển dịch cơ cấu lao động trong điều kiện kinh tế thị trường, toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế” do GS.TSKH. Nguyễn Minh Đường làm chủ nhiệm, thực hiện từ 2001-2005. Đề tài thuộc Chương trình KHCN cấp Nhà nước KX.05 do Viện Nghiên cứu Con người làm cơ quan chủ trì. Đề tài đã đánh giá thực trạng của công tác đào tạo lao động kỹ thuật ở các trình độ khác nhau; Phân tích các mặt mạnh, mặt yếu của ĐTNNL; Đề xuất một số giải pháp và chính sách trong đào tạo đối với các cấp trình độ khác nhau, nhằm phát triển đồng bộ đội ngũ lao động kỹ thuật để thực hiện công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, đáp ứng cho nhu cầu xuất khẩu lao động và góp phần xây dựng đội ngũ cho giai cấp công nhân Việt Nam.

Đề tài cấp bộ B2006 – 06 – 13 “Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội sau khi Việt Nam gia nhập WTO (giai đoạn 2006 – 2010)” do Tiến sĩ Phạm Quang Trung làm chủ nhiệm đã đưa ra các giải pháp phát triển NNL cho doanh nghiệp nhỏ và vừa

vì NNL là yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Luận án tiến sĩ của tác giả Lê Trung Thành “Hoàn thiện mô hình ĐTNNL cho các doanh nghiệp nhà nước Việt Nam” đã đánh giá công tác ĐTNNL cho các doanh nghiệp Nhà nước Việt Nam trong giai đoạn đổi mới. Luận án đã phân tích đánh giá các mô hình đào tạo nhân lực của các doanh nghiệp Nhà nước ở Việt Nam và đề xuất giải pháp hoàn thiện.

Ngày 27/7/2014 tại Quảng Nam, Thứ trưởng Bộ Nội vụ Nguyễn Tiến Dĩnh chủ trì Hội thảo khoa học về “ĐTNNL đáp ứng yêu cầu phát triển ngành Nội vụ”. Hội thảo do Bộ Nội vụ và Trường Đại học Nội vụ Hà Nội tổ chức, với sự tham dự của đại diện các tổ chức quốc tế đến từ Mỹ, Nga và Đông Nam Á; đại diện lãnh đạo Bộ Nội vụ, các Bộ, ngành trung ương, Sở Nội vụ các địa phương trên cả nước, cùng đồng đạo các nhà khoa học...

Ngày 18/12/2014, Trường Cao đẳng Kinh tế - Kỹ thuật Vinatex tại TP. HCM đã tổ chức “Hội thảo ĐTNNL gắn với sự phát triển ngành Dệt May Khu vực phía Nam, giai đoạn 2015 – 2020, tầm nhìn 2030”. Hội thảo nhằm thảo luận về chương trình đào tạo, ngoài việc đào tạo chuyên môn trong các trường dạy nghề về dệt đáp ứng nhu cầu doanh nghiệp, gắn với sự phát triển ngành Dệt May Việt Nam

Ngày 26/12/2014, tại Hà Nội, Ban Tuyên giáo Trung ương, Bộ GD&ĐT, Hội đồng Quốc gia Giáo dục và Phát triển nhân lực đã tổ chức Hội thảo khoa học “Đổi mới công tác ĐTNNL Việt Nam đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế”. Mục tiêu của hội thảo nhằm tìm ra giải pháp đổi mới công tác đào tạo, gắn với việc nâng cao chất lượng và tái cấu trúc NNL, từ đó khuyến nghị các cơ quan chức năng tham mưu với Đảng, Nhà nước tháo gỡ những khó khăn trong công tác ĐTNNL.

Những đề tài trên có những vấn đề liên quan đến vấn đề tác giả đang quan tâm và nghiên cứu. Tuy nhiên, hiện nay chưa có đề tài nào nghiên cứu đến công tác đào tạo tại Công ty CP ô tô Thành An. Do vậy, đề tài này không mang tính trùng lặp với bất cứ một đề tài nào khác.

2.2. Những vấn đề đã được nghiên cứu về ĐTNNL

2.2.1. Các xu hướng nghiên cứu

Về cơ bản các công trình nghiên cứu trên được thực hiện theo một số xu hướng chính:

- Thứ nhất, Nghiên cứu về đề đào tạo và phát triển NNL Việt Nam trong bối cảnh hội nhập trên quan điểm nền giáo dục đào tạo quốc dân.
- Thứ hai, nghiên cứu ĐTNNL theo đặc thù ngành sản xuất.
- Thứ ba, nghiên cứu ĐTNNL theo đặc thù từng loại hình doanh nghiệp.

2.2.2. Những vấn đề đã được nghiên cứu

- Lý luận cơ bản về ĐTNNL gồm các khái niệm, chương trình đào tạo.
- Thực trạng công tác ĐTNNL, ở các đề tài nghiên cứu các tác giả đã chỉ rõ từng bước của công tác ĐTNNL. Từ những phân tích đó các tác giả đã đưa ra nhận xét của mình về những ưu điểm, hạn chế còn tồn tại trong quá trình đào tạo.
- Các giải pháp về ĐTNNL được đưa ra bao gồm: hoàn thiện mục tiêu đào tạo, hoàn thiện việc xây dựng nội dung đào tạo, chương trình đào tạo...

3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục tiêu nghiên cứu

Tìm hiểu công tác ĐTNNL tại Công ty CP ô tô Thành An để thấy được ưu điểm và hạn chế của công tác ĐTNNL tại đây. Qua đó phát huy mặt mạnh và đưa ra giải pháp để hạn chế mặt yếu còn tồn tại để hoàn thiện công tác ĐTNNL

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Về mặt lý luận: hệ thống hóa các vấn đề lý luận liên quan đến ĐTNNL trong doanh nghiệp và một số kinh nghiệm về ĐTNNL ở các doanh nghiệp khác.

- Về mặt thực tiễn: Phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động ĐTNNL tại Công ty CP ô tô Thành An; Đề xuất các giải pháp có tính khả thi và có cơ sở khoa học để nhằm nâng cao hiệu quả của công tác ĐTNNL tại Công ty CP ô tô Thành An.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: công tác ĐTNNL của Công ty CP ô tô Thành An từ năm 2012 – 2014.

- Khách thể nghiên cứu: NLĐ tại Công ty CP ô tô Thành An.

- Phạm vi nghiên cứu đề tài:

+ Về nội dung: thực trạng đào tạo lao động trực tiếp và đào tạo lao động gián tiếp tại Công ty CP ô tô Thành An.

+ Về thời gian: Chỉ nghiên cứu những vấn đề ĐTNNL của Công ty CP ô tô Thành An, số liệu phân tích từ năm 2012 – 2014.

+ Về không gian: Công ty CP ô tô Thành An.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Dữ liệu

5.1.1. Dữ liệu thứ cấp

Dữ liệu thứ cấp Luận văn sử dụng là tài liệu nội bộ Công ty CP ô tô Thành An. Dữ liệu này được thu thập từ các phòng ban của Công ty CP ô tô Thành An.

5.1.2. Dữ liệu sơ cấp

Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua việc khảo sát trực tiếp bằng bảng hỏi. Khảo sát trực tiếp NLĐ sẽ giúp tác giả luận văn đánh giá được nhu cầu, mong muốn cụ thể của NLĐ để từ đó đề xuất các giải pháp đồng bộ nhằm

nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng cho họ đáp ứng được yêu cầu công việc.

5.2. Phương pháp nghiên cứu

Trong Luận văn sử dụng một số phương pháp nghiên cứu khoa học sau:

- Phương pháp phỏng vấn cá nhân: Thực hiện các cuộc phỏng vấn cá nhân với cấp lãnh đạo, quản lý của công ty như: Tổng giám đốc, trưởng phòng nhân sự, giám đốc xưởng dịch vụ... Cuộc phỏng vấn nhằm tìm hiểu rõ hơn những vấn đề về đào tạo và định hướng phát triển NNL của công ty.

- Phương pháp khảo sát thông qua thiết kế bảng hỏi: Các phiếu điều tra được xây dựng dưới dạng bảng hỏi về công tác đào tạo nhân lực tại công ty và phát cho NLD đang làm việc tại Công ty CP ô tô Thành An. Nội dung nghiên cứu: Đánh giá của NLD và lãnh đạo công ty đối với nội dung, quy trình, hiệu quả... của công tác ĐTNNL tại Công ty CP ô tô Thành An hiện nay và kỳ vọng của họ về công tác này trong thời gian tới. Với số lượng mẫu dự kiến: 100 phiếu

- Phương pháp nghiên cứu tài liệu nhằm thu thập, tổng hợp, phát hiện vấn đề liên quan đến đào tạo thông qua các thông tin, dữ liệu thứ cấp.

Ngoài ra, luận văn còn sử dụng kết hợp các phương pháp thống kê, phân tích, tổng hợp, so sánh đối chiếu để khai thác các dữ liệu thu thập được, từ đó đưa ra đánh giá.

6. Kết cấu Luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo, nội dung chính của Luận văn được chia làm 03 chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận chung về ĐTNNL trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng ĐTNNL tại Công ty CP ô tô Thành An.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện ĐTNNL tại Công ty CP ô tô Thành An.

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

1.1. Khái niệm về nguồn nhân lực và đào tạo nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm về nguồn nhân lực

Bất cứ ở tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nguồn lực của nó. Có rất nhiều khái niệm khác nhau về NNL:

Theo từ điển thuật ngữ của Pháp, NNL xã hội bao gồm những người trong độ tuổi lao động, có khả năng lao động và mong muốn có việc làm. [11,tr.69].

Theo quan điểm của Liên Hợp Quốc, NNL là trình độ lành nghề, kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống, sức khỏe con người hiện có, thực tế hoặc tiềm năng để phát triển kinh tế xã hội trong một cộng đồng. [2, tr.31]

Ở Những khái niệm nêu trên chỉ NNL ở phạm vi vĩ mô của nền kinh tế. Tuy nhiên đối tượng nghiên cứu của luận văn là vấn đề ĐTNNL trong doanh nghiệp. Vậy trong phạm vi doanh nghiệp NNL được hiểu như thế nào?

“ NNL trong doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương”. [16, tr.72]

“ NNL trong doanh nghiệp là tất cả những NLD đang làm việc cho doanh nghiệp, được doanh nghiệp sử dụng mang tính ổn định và lâu dài, bao gồm: Những người bên trong và bên ngoài nhưng có tham gia giải quyết các công việc của doanh nghiệp”. [17, tr.16]

Trong luận văn này khái niệm NNL được hiểu như sau:

“NNL trong doanh nghiệp là nguồn lực của tất cả các thành viên mà doanh nghiệp đang quản lý, sử dụng, mang tính ổn định lâu dài; kể cả người ở trong và ngoài doanh nghiệp nhưng có tham gia vào các hoạt động hay giải

quyết các vấn đề của doanh nghiệp trong điều kiện hoàn cảnh nhất định”. [15, tr.14]

1.1.2. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực

ĐTNNL là một trong những biện pháp phát triển NNL không những về số lượng mà quan trọng là nâng cao chất lượng NNL – một trong những yếu tố giúp doanh nghiệp không ngừng phát triển trong điều kiện cạnh tranh.

“Đào tạo là hoạt động học tập nhằm giúp cho con NLD tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng nhiệm vụ và quyền hạn của mình.”. [21, tr.153]

“Theo nghĩa rộng ĐTNNL là tất cả các hoạt động có tổ chức, được thực hiện trong một thời gian nhất định nhằm đem đến sự thay đổi nhân cách và nâng cao năng lực của con người đáp ứng yêu cầu, mục tiêu nhất định”. [17, tr.256]

Trong luận văn này khái niệm NNL được hiểu như sau:

Đào tạo là hoạt động học tập nhằm giúp cho NLD tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình.

Đào tạo trong tổ chức có bốn dạng cơ bản: đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao.

1.2. Nội dung đào tạo nguồn nhân lực

Khi tổ chức các hoạt động đào tạo tổ chức cần xem xét các vấn đề về mặt chiến lược để đưa ra một kế hoạch tổng thể về đào tạo. Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo nhân lực bao gồm 7 bước là:



(Nguồn: Giáo trình Quản trị nhân lực, Đại học Kinh Tế Quốc Dân)

Hình 1. 1 Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Nội dung công tác ĐTNNL trong doanh nghiệp được bắt đầu từ bước xác định nhu cầu đào tạo. Đây là một bước vô cùng quan trọng trong tiến trình đào tạo NNL.

1.2.1.1. Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo hoạt động không hề đơn giản chút nào. Nhu cầu đào tạo phát sinh khi nhân viên không đủ các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc trong hiện tại cũng như tương lai đồng thời còn phải xem xét đâu là nhu cầu thực sự và đâu là nhu cầu “ảo”.

* Phân tích doanh nghiệp:

Phân tích mục tiêu phát triển của doanh nghiệp từ ngắn hạn cho đến dài hạn là gì: chiếm lĩnh bao nhiêu % thị phần, phát triển doanh số, gia tăng lợi nhuận, đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh.v.v..

Phân tích cầu NNL cả về chất lượng và số lượng để có thể thực hiện thành công các mục tiêu trên; đánh giá cung NNL từ nội bộ cũng như thị trường bên ngoài.

Phân tích một số chỉ tiêu định lượng đánh giá hiệu quả quản trị NNL 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 công việc:**

Phân tích công việc là phân tích loại, trình độ, kiến thức, kỹ năng và thái độ NLĐ cần thiết cho công việc. Phân tích công việc chỉ ra những yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Bằng việc nghiên cứu bản mô tả công việc và bản yêu cầu thực hiện công việc ta biết được nhân viên phải thực hiện những gì và yêu cầu đối với công việc đó ra sao. Đó là một trong những cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo một cách chính xác.

*** Phân tích nhân viên:**

Phân tích nhân viên là phân tích loại, trình độ, kiến thức, kỹ năng và thái độ hiện có của nhân viên đó. Khi phân tích nhân viên dựa vào đánh giá thực hiện công việc, trao đổi với người quản lý trực tiếp, trao đổi với khách hàng có liên quan... Từ bản đánh giá thực hiện công việc tìm ra được điểm mạnh, điểm yếu của từng nhân viên, tìm ra các mặt mà nhân viên chưa làm được để có phương pháp điều chỉnh kịp thời. Sau đó đem kết quả mà nhân viên làm được trong thực tế so sánh với yêu cầu về kết quả thực hiện công việc xem khoảng cách là bao nhiêu và khoảng cách này ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh như thế nào. Thêm nữa cũng cần tìm hiểu về nguyên nhân của những khoảng cách này là do đâu. Khi xác định đào tạo là một giải pháp phù hợp thì ta dễ dàng xác định được nội dung đào tạo là gì, cần đào tạo kiến thức, kỹ năng gì, tùy từng công việc, từng nhân viên mà có nội dung cụ thể.

1.2.1.2. Cách thức xác định nhu cầu đào tạo

Việc xác định đúng đắn các nhu cầu đào tạo trong một doanh nghiệp cần phải biết kết hợp các cách thức sau đây:

Thứ nhất là xác định nhu cầu đào tạo dựa vào nhu cầu của doanh nghiệp:

Doanh nghiệp tiến hành ĐTNNL, một là để chuẩn bị bù đắp vào những chỗ thiếu hụt về trình độ chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng, kiến thức. Hai là để chuẩn bị cho NLD thực hiện những trách nhiệm và nhiệm vụ mới do có sự thay đổi về mặt pháp luật, chính sách và kỹ năng công nghệ mới tạo ra. Ba là hoàn thiện khả năng của NLD, giúp họ thực hiện công việc hiệu quả hơn.

Ta có thể sử dụng công thức sau để xác định nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp:

Nhu cầu cần đào tạo = Nhu cầu cần thiết – Khả năng đáp ứng hiện tại

Nhu cầu bổ sung = Nhu cầu tăng để phát triển sản xuất + Nhu cầu thay thế việc, chuyển công tác ...

Nhu cầu thay thế thường được xác định theo số thống kê hàng năm và được tính bằng tỷ lệ phần trăm trên tổng số nhân viên kỹ thuật.

Thứ hai là xác định nhu cầu đào tạo dựa vào nhu cầu của NLD:

Cần tìm hiểu và nghiên cứu nhu cầu của cá nhân NLD để tìm hiểu nguyện vọng đào tạo của họ là gì? Họ muốn được đào tạo về kiến thức, kỹ năng gì? Các kỹ năng có phù hợp với mục tiêu đào tạo của doanh nghiệp không? Việc xác định nhu cầu của NLD doanh nghiệp có thể xem xét qua hồ sơ của họ hoặc có thể qua đơn đề nghị của cá nhân hay qua điều tra hoặc phát phiếu thăm dò. Thông thường các kế hoạch cũng như nhu cầu đào tạo phải được lãnh đạo doanh nghiệp phê duyệt trong quy hoạch tổng thể phát triển

NNL của doanh nghiệp, có tính đến chiến lược phát triển chúng trong tương lai.

Thứ ba là nhu cầu đào tạo nào cần ưu tiên đáp ứng

Do nguồn lực của doanh nghiệp có giới hạn, vì vậy bộ phận đào tạo cần xác định nhu cầu đào tạo nào cần đáp ứng trước đối với yêu cầu hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Trong các sách viết về quản lý chuyên nghiệp của Âu Mỹ, căn cứ vào mức độ quan trọng và khẩn cấp của các nhu cầu này, người ta chia thành các loại sau: “Các nhu cầu quan trọng và khẩn cấp; nhu cầu quan trọng và không khẩn cấp; nhu cầu không quan trọng và khẩn cấp; nhu cầu không quan trọng và không khẩn cấp”.

Rõ ràng, trong các nhu cầu trên, chắc chắn sẽ phải ưu tiên đáp ứng cho các nhu cầu vừa quan trọng, vừa khẩn cấp, sau đó mới đến các nhu cầu khẩn cấp và không quan trọng, sau nữa đến nhu cầu quan trọng và không khẩn cấp và sau cùng mới đến nhu cầu không quan trọng và không khẩn cấp.

1.2.2. Mục tiêu đào tạo

“Mục tiêu của đào tạo và phát triển NNL là nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và thái độ lao động của NLD, qua đó giúp cho tổ chức sử dụng có hiệu quả tối đa NNL hiện có nhằm thực hiện tốt các mục tiêu được đặt ra trong hiện tại cũng như tương lai của tổ chức. Cụ thể hơn, mục tiêu của đào tạo nhân lực là giúp cho NLD hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình để thực hiện tốt công việc được giao, làm việc tự giác hơn, có thái độ tốt hơn và nâng cao khả năng thích ứng của họ đối với công việc trong tương lai.” [7, tr.186]

Một mục tiêu đào tạo tốt cho phép việc lựa chọn nội dung, chương trình, phương pháp, hình thức, phương tiện đào tạo phù hợp, đảm bảo tính hiệu quả và khả thi. Một mục tiêu cụ thể, rõ ràng cho phép đánh giá hiệu quả đào tạo

một cách chính xác, đồng thời khuyến khích NLD tự đánh giá. Do đó mục tiêu đào tạo cần đảm bảo các yêu cầu: cụ thể, đo lường được, đạt đến được và trong thời gian hữu hạn.

1.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Lựa chọn đối tượng đào tạo là lựa chọn người cụ thể, dựa trên xác định yêu cầu công việc, đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của NLD, kết hợp động cơ đào tạo của NLD, tác động của đào tạo với NLD và khả năng nghề nghiệp của từng người. Đảm bảo các nguyên tắc trên sẽ tạo hiệu quả cao cho quá trình đào tạo. Người cần được đào tạo là người thiếu kiến thức và kỹ năng cần thiết phục vụ cho nhu cầu công việc hoặc là người mà theo quan điểm doanh nghiệp, nếu được đào tạo sẽ có năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc tốt hơn, phục vụ tốt hơn trong tương lai của tổ chức.

Doanh nghiệp cần phải cân nhắc và lựa chọn các đối tượng đào tạo phù hợp với mục đích đào tạo và khả năng, trình độ của các đối tượng để có được kết quả đào tạo tốt nhất. Để tạo sự công bằng trong việc lựa chọn đối tượng đào tạo, doanh nghiệp nên xây dựng thành các tiêu chuẩn cụ thể đối với từng công việc, từng loại lao động.

1.2.4. Xây dựng nội dung chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

1.2.4.1. Nội dung chương trình đào tạo

Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và bài học được dạy, qua đó cho thấy những kiến thức, kỹ năng nào cần được giảng dạy và giảng dạy trong thời gian bao lâu. Chương trình đào tạo được xây dựng theo các nội dung gắn với chuyên ngành, mức độ chuyên sâu sẽ được xây dựng dựa trên đối tượng đào tạo. Nội dung của từng chương trình học sẽ được thiết kế bởi các chuyên gia thuộc chuyên ngành chuyên sâu lĩnh vực được đào tạo. Trên

cơ sở các đề cương chi tiết của từng chương trình đào tạo, tiến hành công tác biên soạn và chuẩn bị tài liệu. Tài liệu đào tạo được biên soạn không những phù hợp với nội dung cần đào tạo mà còn phải phù hợp với trình độ và điều kiện của người học để đảm bảo thông tin truyền đạt với hiệu quả cao nhất.

1.2.4.2. Phương pháp đào tạo

Hiện tại, trong các doanh nghiệp có nhiều phương pháp đào tạo khác nhau được phân chia tùy theo đối tượng đào tạo hay theo mối quan hệ với công việc thực hiện.

*** Phương pháp đào tạo trong công việc:**

Đào tạo trong công việc là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, khi đó người học sẽ được NLD lành nghề hơn hướng dẫn kiến thức kỹ năng cần thiết thông qua thực tế thực hiện công việc. Phương pháp này bao gồm:

- Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc: Phương pháp này áp dụng phần lớn cho nhân viên sản xuất và cả một số công việc quản lý. Đây là phương pháp phổ biến bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy (thường là người quản lý trực tiếp, công nhân có tay nghề cao hơn). Phương pháp kết hợp vừa học, vừa thực hành giúp việc tiếp thu dễ dàng hơn, không cần chi phí cho trang thiết bị mới. Tuy nhiên, người học có khả năng học theo những kiến thức, kỹ năng chưa chuẩn của người dạy.

- Kèm cặp và chỉ bảo: Phương pháp này thường được dùng cho cán bộ quản lý và nhân viên giám sát thông qua sự kèm cặp, chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn để học các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc. Phương pháp này không đòi hỏi nhiều thời gian, chi phí, hiệu quả mang lại tương đối cao.

- Đào tạo theo kiểu học nghề: Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân dưới sự kèm cặp của công nhân lành nghề. Chương trình bắt đầu bằng việc học lý thuyết trên lớp, sau đó người học được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề đến khi thành thạo các kỹ năng. Do vậy phương pháp này mất nhiều thời gian, chi phí.

- Luân chuyển và thuyên chuyển công việc: Phương pháp chuyển người quản lý từ công việc này sang công việc khác nhằm cung cấp cho họ nhiều kinh nghiệm khác nhau trong tổ chức, giúp họ có khả năng thực hiện những công việc cao hơn trong tương lai.

Đánh giá về đào tạo trong công việc

- Ưu điểm : mất ít thời gian đào tạo, mang lại hiệu quả tức thì trong công việc cho NLD, tạo thêm thu nhập cho NLD, tăng sự gắn bó với các đồng nghiệp khác, tiết kiệm được chi phí trang thiết bị cho doanh nghiệp, có thể áp dụng được tại hầu hết các doanh nghiệp

- Nhược điểm: Lý thuyết trang bị không hệ thống, NLD có thể bắt chước những thao tác không tiên tiến của người dạy. Phương pháp đánh giá đào tạo trong công việc hơi khó do chịu ảnh hưởng lớn của yếu tố chủ quan, người học khó đưa ra được những nhận xét, ghi nhận chính xác.

Điều kiện để đào tạo trong công việc đạt hiệu quả: giáo viên phải có kiến thức, kỹ năng phù hợp với yêu cầu đào tạo, chương trình đào tạo phải được xây dựng chặt chẽ và có kế hoạch, phải xây dựng được tiêu chí đánh giá chất lượng đào tạo phù hợp.

* Các phương pháp đào tạo ngoài công việc:

Phương pháp đào tạo ngoài công việc là phương pháp đào tạo mà trong đó NLD tách khỏi thực hiện công việc thực tế. Phương pháp này bao gồm:

- Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp: Các lớp được tổ chức khi việc đào tạo bằng kèm cặp không đáp ứng được yêu cầu cả về số lượng và chất lượng với những nghề tương đối phức tạp. Phương pháp này giúp học viên được học có hệ thống hơn bao gồm: phần lý thuyết được giảng tập trung do các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật phụ trách, phần thực hành được tiến hành ở các xưởng thực tập do các kỹ sư hoặc công nhân lành nghề hướng dẫn.

- Cử đi học ở các trường chính quy: NLD được cử đi học ở các trường dạy nghề hay quản lý do các bộ, ngành hoặc do trung ương tổ chức. Người học được trang bị tương đối đầy đủ kiến thức và kỹ năng thực hành.

- Tổ chức các bài giảng, hội nghị hoặc hội thảo: Tại các buổi hội thảo, học viên sẽ được thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm, của người hướng dẫn, từ đó học viên rút ra được những kinh nghiệm, kiến thức cần thiết. Các buổi hội thảo, hội nghị này thường được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp các chương trình đào tạo khác.

- Đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính: Phương pháp này sử dụng sự trợ giúp phần lớn của công nghệ thông tin và đang được sử dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp. Các chương trình đào tạo được viết sẵn trong đĩa mềm của máy tính, người học chỉ cần thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính không cần người dạy vẫn có thể đào tạo nhiều kỹ năng.

- Đào tạo theo phương pháp từ xa: Phương pháp này sử dụng các phương tiện nghe nhìn trung gian, không cần người học và người dạy gặp gỡ trực tiếp. Phương tiện trung gian có thể là tài liệu học tập, đĩa mềm, băng hình, Internet, đĩa VCD, DVD... Phương pháp này rất đa dạng theo sự phát triển của khoa học công nghệ.

- Mô hình hóa hành vi: Phương pháp này là xây dựng các vở kịch để mô hình hóa các hành vi hợp lý trong các tình huống đặc biệt có thể diễn ra trong lao động, quản lý. Phương pháp này giúp người học linh hoạt, năng động trong xử lý tình huống. Phương pháp này có thể tổ chức tại doanh nghiệp hoặc bên ngoài doanh nghiệp và có thể kết hợp với các phương pháp khác.

Mỗi phương pháp đều hướng tới mục tiêu nâng cao chất lượng làm việc, tăng hứng thú trong công việc cho NLD. Đào tạo ngoài công việc có ưu điểm là người học được trang bị kiến thức có hệ thống cả về lý thuyết và thực hành, kiến thức phong phú đa dạng, nhược điểm chi phí cao có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện công việc của bộ phận.

Nhìn chung, phương pháp đào tạo trong công việc hay ngoài công việc đều có những ưu, nhược điểm nhưng áp dụng phương pháp nào cho phù hợp và mang lại hiệu quả cao nhất là bài toán quản trị nhân lực cho mọi tổ chức.

1.2.5. Dự trù kinh phí đào tạo và chuẩn bị cơ sở vật chất kỹ thuật

1.2.5.1. Kinh phí đào tạo

Chi phí đào tạo bao gồm chi phí cho việc học, chi phí cho việc giảng dạy có thể tính toán được... và chi phí cơ hội phải đánh đổi khi NLD tham gia đào tạo như khả năng ảnh hưởng đến công việc chung (chi phí không tính toán thực tế được). Tuy nhiên, vì con số của chi phí cơ hội là khó xác định nên doanh nghiệp cần làm rõ các chi phí có liên quan đến đào tạo như sau:

- Thứ nhất là chi phí cho học tập, những chi phí phải trả trong quá trình NLD học tập: những khoản tiền lương chi phí đi lại, trang thiết bị kỹ thuật, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình đào tạo, kết quả kinh doanh bị giảm sút do trong quá trình học tập người đào tạo không làm đúng.

- Thứ hai là chi phí cho đào tạo: chi phí đào tạo giáo viên tiền lương cho người hướng dẫn và những chi phí khác như học các khóa học ngắn hạn, dài

hạn phải trả cho trung tâm, các trường Đại học, Cao đẳng. Chi phí phụ khác như điện, nước... và những khoản phải trả cho tổ chức (thuê địa điểm), bộ phận có liên quan.

Chi phí đào tạo thường được các doanh nghiệp căn cứ vào chi phí đào tạo của các năm trước và sự thay đổi giá cả của các khoản chi phí hiện tại. Từ đó người quản lý căn cứ vào tình hình của doanh nghiệp và so sánh giữa chi phí đào tạo và hiệu quả mang lại để đưa ra quyết định.

1.2.5.2. Cơ sở vật chất cho đào tạo

Cơ sở vật chất kỹ thuật là tất cả các phương tiện được huy động vào quá trình giảng dạy, học tập và các hoạt động mang tính đào tạo khác. Hệ thống cơ sở vật chất là hệ thống đa dạng về chủng loại và có một số bộ phận tương đối phức tạp về mặt kỹ thuật.

1.2.6. Lựa chọn và đào tạo giáo viên

Lựa chọn giáo viên là lựa chọn người phù hợp nhất với kế hoạch đào tạo. Tùy thuộc tình hình cụ thể của từng doanh nghiệp có thể lựa chọn giáo viên theo hai phương án:

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

Lựa chọn giáo viên từ cơ sở đào tạo bên ngoài :Theo phương án này có thể cung cấp những kiến thức, những thông tin cập nhật theo kịp tiến bộ của ngành nghề. Tuy nhiên phương án này có nhược điểm là khả năng thực hiện

thấp, không sát thực với doanh nghiệp, chi phí cao và giáo viên ít am hiểu rõ tình hình công ty.

1.2.7. Triển khai thực hiện chương trình đào tạo

Các công việc triển khai gồm:

- Phân công, bố trí giáo viên thực hiện chương trình theo tiến độ đề ra.
- Bố trí người phục vụ lớp học, công tác hậu cần.
- Tổ chức kiểm tra, quản lý công tác đào tạo.
- Điều chỉnh chương trình, nội dung, tiến độ đào tạo nếu thấy phù hợp.

Sau khi đã chuẩn bị đầy đủ các bước cơ bản của quá trình doanh nghiệp có thể tiến hành thực hiện chương trình đào tạo, cần trang bị những kiến thức chung và có cái nhìn tổng quát về vấn đề cần đào tạo. Bên cạnh đó, doanh nghiệp phải đề ra các nội quy, quy định và phải thường xuyên kiểm tra tình hình thực tế của chương trình đào tạo nhằm đảm bảo việc học tập cũng như giảng dạy đạt hiệu quả cao, theo đúng mục tiêu kế hoạch đã định. Chương trình phải có người đơn đốc kiểm tra quản lý quá trình thực hiện.

1.2.8. Đánh giá hiệu quả đào tạo

Các công ty đang đầu tư hàng triệu đô la trong các chương trình đào tạo để giúp đạt được một lợi thế cạnh tranh. Sự ảnh hưởng của đào tạo là lớn nhất đối với kết quả hoạt động của tổ chức và kết quả NNL và sau đó là kết quả tài chính. Đào tạo có liên quan rất nhiều đến kết quả tổ chức khi nó là phù hợp với khả năng tài chính. Đánh giá hiệu quả đào tạo bao gồm: đánh giá chương trình đào tạo và đánh giá kết quả đào tạo.

Chương trình đào tạo được đánh giá theo các tiêu thức: mục tiêu đào tạo có đạt được hay không? Những mặt được, mặt chưa được của chương trình đào tạo, hiệu quả kinh tế của việc đào tạo thông qua đánh giá chi phí và kết

quả của chương trình đào tạo, từ đó so sánh chi phí và lợi ích của chương trình đào tạo.

Kết quả của chương trình đào tạo bao gồm: kết quả về nhận thức và hành vi, sự thỏa mãn của người học đối với chương trình đào tạo, khả năng vận dụng những kiến thức và kỹ năng tiếp thu được trong quá trình đào tạo, sự thay đổi hành vi theo hướng tích cực.

Có rất nhiều mô hình đánh giá đào tạo khác nhau, mỗi mô hình lại xác định những tiêu chí đào tạo khác nhau. Hiện nay mô hình đánh giá của Kirk Patrick được xem là mô hình nổi tiếng nhất, được công nhận và sử dụng rộng rãi nhất. Đúng như tên gọi hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo do Kirk Patrick xây dựng vào năm 1959 bao gồm 4 cấp độ:

Thứ nhất, phản ứng của học viên: trước hết cần đánh giá phản ứng của học viên đối với chương trình đào tạo. Họ thích chương trình không? Nội dung chương trình có phù hợp với thực tế công việc của họ không? Có xứng đáng với chi phí về tiền bạc, thời gian của doanh nghiệp và cá nhân họ hay không? Những phản ứng kịp thời của học viên giúp cho nhà quản trị có những thay đổi kịp thời để phù hợp và chương trình đào tạo được hiệu quả hơn. Có thể sử dụng bảng hỏi để thu hồi ý kiến của học viên.

Thứ hai, kết quả học tập: kết quả học tập được xác định dựa trên lượng kiến thức, kỹ năng và thái độ mà học viên tiếp thu được từ khóa đào tạo. Công tác đánh giá từ góc độ này 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 gia khóa đào tạo.

Thứ ba, hành vi: nghiên cứu hành vi của nhân viên có thay đổi gì do kết quả tham gia khóa học hay không? Dựa vào thái độ, khả năng và sự hiểu biết

của NLD sau khóa học và so sánh với những người không tham gia khóa đào tạo.

Thứ tư, kết quả: cấp độ này đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua ảnh hưởng của nó tới kết quả kinh doanh. Kết quả kinh doanh bao gồm việc nâng cao hiệu quả sản xuất, giảm chi phí sản xuất, giảm tỷ lệ bỏ việc, nghỉ việc của nhân viên. Đánh giá ở cấp độ này rất quan trọng. Trong bốn cấp độ, cấp độ này cung cấp nhưng thông tin có giá trị nhất, có sức thuyết phục nhất.

Bốn cấp độ đánh giá được trình bày ở trên đã tạo nên mô hình đánh giá có tính hệ thống và toàn diện mà trong đó tất cả các thành tố đều có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Việc thực hiện toàn bộ hệ thống đánh giá của Kirk Pattrick sẽ cho ta một kết quả đánh giá hiệu quả các chương trình đào tạo toàn diện.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực

1.3.1. Nhân tố bên ngoài

1.3.1.1. Yếu tố kinh tế xã hội

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

1.3.1.2. Pháp luật và chính sách của nhà nước

Hiện nay nhà nước đã có nhiều các quy định liên quan đến công tác đào tạo. Những quy định này đã được đưa vào Bộ Luật lao động, Luật dạy nghề.... Đây được coi là cơ sở pháp lý yêu cầu bắt buộc các doanh nghiệp phải tuân theo. Đây là một trong những điểm thuận lợi cho việc thực hiện công tác ĐTNNL tại doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp và NLĐ có cơ sở pháp lý để giải quyết nếu xảy ra tranh chấp trong công tác đào tạo nhân lực.

1.3.1.3. Sự tiến bộ khoa học kỹ thuật

Hiện nay, trình độ khoa học kỹ thuật và công nghệ thay đổi một cách nhanh chóng. Trên thực tế, tuổi đời của các máy móc thiết bị công nghệ ngày một rút ngắn, theo dự định cứ 10 năm thì có tới 80% - 90% các máy móc, thiết bị, công nghệ sẽ lạc hậu cần thay thế. Điều này kéo theo toàn bộ các nhà quản lý và nhân viên phải thay đổi kỹ năng, năng lực làm việc và các tổ chức phải không ngừng ĐTNNL nhằm giúp nhân viên thích ứng với các công nghệ mới.

1.3.1.4. Thị trường lao động

Trong điều kiện kinh tế thị trường hiện nay, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng khốc liệt, nó không chỉ là cạnh tranh trên thị phần, giá cả, chất lượng sản phẩm, mà còn cạnh tranh về chất lượng NNL. Doanh nghiệp nào có đội ngũ nhân viên càng giỏi, lành nghề thì càng đứng vững trên thị trường. Muốn vậy, mỗi doanh nghiệp đều cần có chính sách khuyến khích NLĐ học tập nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, tay nghề.

1.3.1.5. Đối thủ cạnh tranh

Những doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt, chính sách nhân sự tốt trong đó chú trọng chất và lượng của công tác đào tạo luôn thu hút được nguồn lao động hợp lý, chất lượng cao. Trong môi trường cạnh tranh hiện

nay, NLD sẽ có xu hướng chuyển sang những doanh nghiệp khác mở ra cho họ cơ hội thăng tiến, học tập, đào tạo tốt hơn thậm chí là đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp họ đang làm việc.

Ngoài ra còn có cách nhân tố bên ngoài ảnh hưởng đến công tác ĐTNNL trong doanh nghiệp như: sự phát triển của thị trường lao động, định hướng phát triển của nền kinh tế...

1.3.2. Nhân tố bên trong

1.3.2.1. Mục tiêu, chiến lược, chính sách, quy mô của doanh nghiệp

Mục tiêu, chiến lược phát triển kinh doanh của doanh nghiệp tác động mạnh mẽ đến công tác ĐTNNL. Chính mục tiêu, chiến lược quyết định hướng phát triển của doanh nghiệp, từ đó đặt những ra những yêu cầu cho công việc trong thời gian tới của doanh nghiệp và kỹ năng, trình độ NNLCần có, sẽ quyết định hình thức đào tạo, phương pháp đào tạo, số lượng đi đào tạo nhiều hay ít, bộ phận nào có người đi đào tạo, kinh phí đào tạo.

1.3.2.2. Quan điểm của nhà lãnh đạo

Các nhà lãnh đạo khác nhau thì quan điểm, cách nhìn nhận với công tác đào tạo khác nhau. Với những doanh nghiệp mà nhà lãnh đạo chú trọng, đánh giá cao công tác đào tạo thì sẽ tạo điều kiện ưu tiên cho việc thực hiện, tiến hành công tác này thường xuyên thông qua việc: đầu tư kinh phí đào tạo, các chế độ khuyến khích NLD đi đào tạo.... Với những doanh nghiệp, người lãnh đạo không quan tâm đến công tác đào tạo thì ít có những chế độ, chính sách phù hợp cho công tác đào tạo, không tiến hành thường xuyên, hiệu quả không cao.

1.3.2.3. Môi trường làm việc và tính chất công việc

Yêu cầu của công việc

Yêu cầu của công việc thay đổi dẫn đến yêu cầu về năng lực của công nhân viên trong doanh nghiệp cũng khác đi và theo chiều hướng tay nghề, chuyên môn phải cao hơn trước. Để đáp ứng được yêu cầu mới đặt ra, NLD trong doanh nghiệp phải không ngừng nâng cao tay nghề, chuyên môn của bản thân.

Thay đổi công nghệ kỹ thuật

Khi doanh nghiệp đầu tư dây chuyền, công nghệ mới thì đòi hỏi công nhân phải có tay nghề và trình độ để có thể vận hành máy móc, trang thiết bị mới đó. Muốn vậy, doanh nghiệp phải đào tạo cho họ những kỹ năng cần thiết.

1.3.2.4. Nguồn lực tài chính của doanh nghiệp

Kinh phí đào tạo có ảnh hưởng rất lớn đến số lượng người được tham gia đào tạo, đến các hình thức đào tạo, phương tiện đào tạo ... vì thế nó ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo. Tùy thuộc vào hoàn cảnh của từng doanh nghiệp mà nguồn kinh phí cho đào tạo lớn hay nhỏ. Kinh phí lớn sẽ tạo điều kiện cho doanh nghiệp mua được những máy móc và phương tiện hiện đại hơn... từ đó chất lượng đào tạo sẽ được nâng cao. Nhưng muốn nguồn kinh phí này được đầu tư đúng hướng và đem lại hiệu quả cao thì doanh nghiệp phải xem xét kỹ yêu cầu công việc và thực tiễn sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, từ đó NNL được đào tạo sẽ đáp ứng tốt mọi kế hoạch mà doanh nghiệp đề ra.

1.3.2.5. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là những giá trị vật chất, tinh thần do con người sáng tạo, thể hiện cái hay cái đẹp, cái tốt được mọi người thừa nhận trong

điều kiện kinh tế, văn hóa, xã hội nhất định. Doanh nghiệp phải xây dựng cho mình một văn hóa riêng, biết kích thích nhân viên học tập nâng cao trình độ. Nếu doanh nghiệp có môi trường văn hóa tốt thì sẽ giúp cho nhân viên thoải mái về tư tưởng, các nhân viên không còn ganh tỵ, ghen ghét lẫn nhau nữa mà là sự ganh đua trong công việc, làm việc có hiệu quả hơn. Muốn thực hiện được công việc có hiệu quả thì chính nhân viên phải có trình độ, từ đó mà kích thích được nhân viên học tập.

1.4. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học cho Công ty Cổ phần ô tô Thành An

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

Trước sự cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường, một số doanh nghiệp Việt Nam đã ý thức được tầm quan trọng của đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

Công ty trách nhiệm hữu hạn Dynapac (Hà Nội): Công ty 100% vốn nước ngoài sản xuất bao bì carton gợn sóng và giấy tráng nhôm. Công ty rất chú trọng đến ĐTNNL. Công ty đầu tư đội ngũ giáo viên giảng dạy công tác NNL có kinh nghiệm và tay nghề cao. Nội dung chương trình học phong phú, tăng cường nhiều kiến thức và kinh nghiệm cho đội ngũ nhân lực công ty. Trong nội dung học luôn cập nhật những kiến thức và kinh nghiệm mới, không đơn thuần là kiến thức cũ mà còn cả những kinh nghiệm kiến thức mới của các doanh nghiệp khác.

Công ty CP cơ khí xây dựng thương mại Đại Dũng: Công ty luôn cho rằng đào tạo phải được ưu tiên hàng đầu, là nhiệm vụ quan trọng trong xây dựng và phát triển NNL của Công ty. Công ty chú trọng huấn luyện đào tạo qua công việc, cấp trên đào tạo cấp dưới, chuyên viên cao/thợ bậc cao đào tạo thấp hơn, thực hiện luân chuyển NNL để đào tạo qua công việc thực tế.

Công ty Biti's: Biti's luôn hướng đến mục tiêu xây dựng và phát triển đội ngũ nhân viên thành thạo về nghiệp vụ, chuẩn mực trong đạo đức, chuyên nghiệp trong phong cách làm việc, do đó mỗi cán bộ công nhân viên trong Công ty Biti's luôn được khuyến khích, đào tạo chuyên sâu về nghiệp vụ chuyên môn phù hợp với chức danh công việc đảm nhận. Hàng năm Công ty Biti's đều xây dựng tổ chức đào tạo cụ thể cho toàn thể cán bộ công nhân viên trong Công ty với nhiều hình thức khác nhau: đào tạo chéo các phần nghiệp vụ, đào tạo nâng cao nhận thức tư tưởng, các khóa đào tạo về kỹ năng, nâng cao năng lực lãnh đạo... Về chủ chương, tất cả nhân viên trong Công ty Biti's đều có cơ hội tham dự các lớp huấn luyện đào tạo nghiệp vụ theo nhu cầu công việc và được Công ty tài trợ mọi chi phí đào tạo.

Công ty CP PiCo –324 Tây Sơn– Hà Nội: hoạt động về lĩnh vực buôn bán Điện máy với các sản phẩm như Điện tử, Điện lạnh, Gia Dụng , Kỹ thuật số, Máy tính (IT), Viễn thông ...

Yêu cầu của đơn vị: Với trình độ của NNL hiện nay một phần vẫn chưa đáp ứng được với yêu cầu sản xuất ngày càng tiên tiến và hiện đại của công ty vì vậy nhu cầu đào tạo và phát triển NNL của công ty đang được quan tâm. Bên cạnh đó, việc luân chuyển, thuyên chuyển cán bộ đang công tác tại công ty diễn ra thường xuyên. Sự phát triển của công ty ngày càng cao đi kèm với nó là sự thay đổi thường xuyên của công nghệ, do vậy nó cũng là nguyên nhân làm cho nhu cầu đào tạo mới, đào tạo lại của công ty tăng lên.

Yêu cầu của công việc: Để xác định được nhu cầu đào tạo thì cần phải căn cứ vào các bản phân tích công việc: bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc, bản đánh giá công việc. Công ty CPPico đã xây dựng các bản mô tả công việc cho từng chức danh công việc và bản mô tả công việc này được gộp với bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc.

Yêu cầu của cá nhân NLD: Đơn xin đi học của NLD trong công ty cũng là một cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo của công ty. Công ty CP Pico luôn khuyến khích NLD làm đơn xin đi học (có thể là đi học tự túc hoặc đi học các lớp do công ty mở) để nâng cao kiến thức, kỹ năng cho bản thân.

1.4.2. Bài học cho Công ty Cổ phần ô tô Thành An

Bài học rút ra cho Công ty CP ô tô Thành An nói riêng trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm của các doanh nghiệp là:

- Phải coi việc ĐTNNL là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu để phát triển chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty.
- Cần chú trọng đến xây dựng nội dung, chương trình đào tạo phù hợp.
- Đổi mới nội dung phương pháp đào tạo, nên biên soạn giáo trình riêng cho phù hợp với đặc thù công nghệ, mục tiêu phát triển của doanh nghiệp và đối tượng đào tạo.
- Mở những lớp học phù hợp với năng lực, thời gian của từng đối tượng.

CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN Ô TÔ THÀNH AN

2.1. Một số đặc điểm của Công ty Cổ phần ô tô Thành An có ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Tên công ty: **Công ty CP ô tô Thành An**

Địa chỉ: Tô 53, Thị trấn Đông Anh, Hà Nội

Địa chỉ kinh doanh 1: Số 1 Nguyễn Văn Linh, Long Biên, Hà Nội

Địa chỉ kinh doanh 2: Số 68 Lê Văn Lương, Thanh Xuân, Hà Nội

Địa chỉ kinh doanh 3: Đường Bắc Sơn, P. Hoàng Văn Thụ, TP Thái Nguyên

Điện thoại: 08 39977824 - Fax: 08 39977742

Chủ tịch hội đồng quản trị: Nguyễn Quốc Hoàn

Công ty CP ô tô Thành An tiền thân là Công ty TNHH MTV XNK Thành An thành lập ngày 15/7/2008. Đến ngày 04/10/2010: Thành lập Công ty Cổ phần Ô tô Thành An. Trong những năm 2008 - 2011: Công ty chuyên kinh doanh trong lĩnh vực thương mại, xuất nhập khẩu các loại thiết bị như: ô tô con, ô tô tải thùng, ô tô đầu kéo, xe chuyển trộn bê tông, máy xúc, xe lu...

Từ tháng 07/2011 đến nay: Trở thành đại lý chính thức 3S của Hyundai Thành Công Việt Nam

Ngành nghề sản xuất chính là:

- Kinh doanh phân phối ô tô: Các dòng xe du lịch của Hyundai.
- Sản xuất, chế tạo, mua bán thiết bị công nghệ lắp ráp ô tô

- Cung cấp dịch vụ bảo trì, sửa chữa ô tô, dạy nghề cho công nhân.
- Kinh doanh siêu thị ô tô và hạ tầng Khu công nghiệp- Đô thị- Đầu tư kinh doanh địa ốc: kết hợp siêu thị phân phối ô tô và kinh doanh địa ốc.
- Vận tải biển, vận tải hành khách đường bộ theo hợp đồng, theo tuyến cố định bằng xe bus và taxi, cho thuê xe du lịch, môi giới vận tải.

2.1.2. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh

2.1.2.1. Đặc điểm sản phẩm

Thứ nhất, sản phẩm ô tô là sản phẩm có giá trị lớn, được coi là hàng hóa tiêu thụ đặc biệt tại Việt Nam. Do vậy, công ty có định hướng phân khúc thị trường rõ ràng cho các dòng xe từ hạng sang, trung đến bình dân với mục tiêu đưa sản phẩm tối ưu nhất đến tay người tiêu dùng.

Thứ hai, sản phẩm ô tô là sản phẩm có kết cấu phức tạp. Một sản phẩm hoàn chỉnh được lắp ráp bằng rất nhiều linh kiện, chi tiết. Do vậy đòi hỏi NLĐ khi sửa chữa cần sự chính xác, cẩn thận tuyệt đối; Hoặc đối với nhân viên tư vấn bán hàng thì đòi hỏi luôn phải tìm hiểu cập nhật thông tin mới về sản phẩm để đưa ra sự tư vấn tốt nhất đối với khách hàng khi mua sản phẩm...

Xuất phát từ đặc điểm sản phẩm đòi hỏi kỹ năng tay nghề cao của NLĐ. Vì thế, công tác đào tạo luôn phải được công ty ưu tiên và được coi là vũ khí cạnh tranh sắc bén trên thị trường hiện nay.

2.1.2.2. Đặc điểm về công nghệ

Hiện Công ty CP ô tô Thành An có trụ sở chính được đặt tại Hyundai Long Biên và hai chi nhánh tại Lê Văn Lương và Thái Nguyên. Tại trụ sở chính và các chi nhánh bao gồm hệ thống showroom trưng bày ô tô và xưởng dịch vụ sửa chữa ô tô quy mô và hiện đại

* Hệ thống Showroom trưng bày ô tô:

- Showroom tại Long biên: Diện tích 1080m²
- Showroom tại Lê Văn Lương: Diện tích 500m²
- Showroom tại Thái Nguyên: Diện tích 434m²

* Hệ thống nhà xưởng sửa chữa ô tô, chuyên sửa chữa ô tô. Tất cả các xưởng sửa chữa của Công ty đều trang bị đầy đủ các máy móc hiện đại phục vụ hoạt động và phù hợp với tiêu chuẩn của Hyundai Thành Công Việt Nam.

- Xưởng dịch vụ Hyundai Long biên: diện tích 3000m².
- Xưởng dịch vụ Hyundai Lê Văn Lương: diện tích 28600m²
- Xưởng dịch vụ Hyundai Thái Nguyên: diện tích 1876m²

2.1.2.3. Đặc điểm về tài chính

Hiện tại Công ty hoạt động theo phương thức tự hạch toán về chi phí và tài chính, không phụ thuộc bất kỳ công ty mẹ nào. Do đó hoàn toàn độc lập trong việc ra các quyết định đầu tư đào tạo nâng cao chất lượng NNL, theo đó các mức đào tạo, mức hỗ trợ đào tạo và các khoản khuyến khích đào tạo khác Công ty có thể hoàn toàn tự quyết định mà không phải xin ý kiến từ cấp quản lý nào.

2.1.2.4. Kết quả sản xuất kinh doanh 2012 - 2014

Doanh thu của Công ty trong 3 năm 2012 – 2014 liên tục tăng, Công ty đã có uy tín trên thị trường và nhiều khách hàng biết đến. Có được kết quả như vậy cũng là nhờ sự quan tâm của ban lãnh đạo Công ty trong công tác đào tạo nguồn nhân lực. Đồng thời, đó là sự cố gắng học tập, nâng cao trình độ tay nghề của cán bộ công nhân viên toàn thể Công ty. Trong những năm qua mặc dù trong bối cảnh khủng hoảng kinh tế song doanh thu và lợi nhuận của Công ty vẫn không ngừng tăng lên. Điều này rất tốt cho công tác đầu tư

đào tạo, trong việc trích quỹ phúc lợi dịch vụ, đầu tư phát triển quỹ khuyến học.

Bảng 2. 1 Kết quả kinh doanh từ năm 2012 – 2014

ĐVT: Triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Doanh thu	160,000	220,000	360,000	480,000
Lợi nhuận	4,600	6,300	9,000	14,400

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

2.1.3. Cơ cấu bộ máy tổ chức và đặc điểm nguồn nhân lực

2.1.3.1. Đặc điểm về bộ máy tổ chức

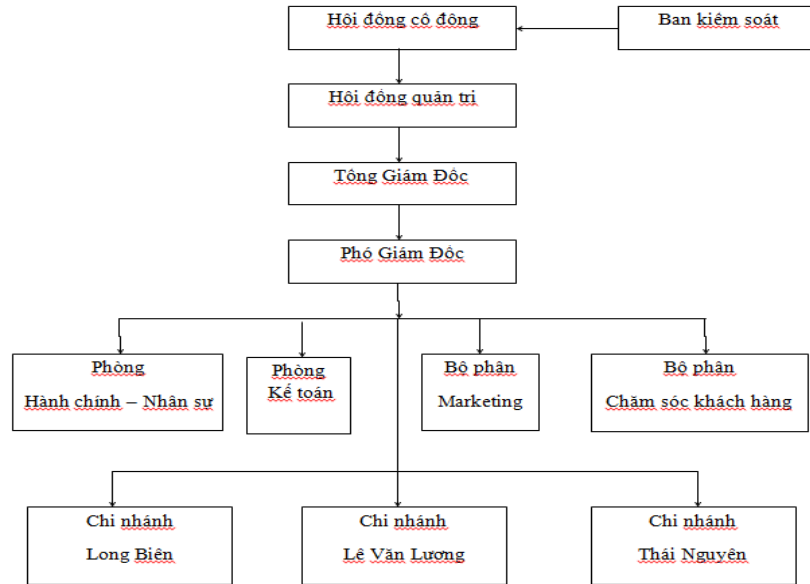
Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý bố trí theo trực tuyến- chức năng. Các chiến lược, chính sách được họp bàn bởi Đại hội cổ đông đưa ra quyết sách cho hội đồng quản trị đưa xuống giao cụ thể kế hoạch cho từng bộ phận thực hiện.

Giám đốc công ty: là người đại diện pháp luật của công ty, điều hành hoạt động sản xuất của công ty, do Hội đồng quản trị bổ nhiệm và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị, đại hội cổ đông và toàn công ty.

Phó giám đốc: là người giúp giám đốc điều hành một hay một số lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty theo sự phân công của giám đốc và chịu trách nhiệm trước giám đốc.

Khối kinh doanh: Nhiệm vụ chính là tham mưu cho Ban giám đốc xây dựng kế hoạch kinh doanh thông qua hoạt động điều tra thị trường. Nắm bắt biến động thị trường ,báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh và lập kế hoạch kinh doanh, phát triển thị trường, kiểm soát hoạt động của mạng lưới bán hàng, quản lý nhập xuất hàng hóa, sản phẩm...

Phòng hành chính- nhân sự có nhiệm vụ chính là: nghiên cứu, lập phương án tổ chức, điều chỉnh khi thay đổi tổ chức, biên chế bộ máy; Xây dựng chiến lược, kế hoạch phát triển NNL; Tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá thành tích và năng lực, chính sách lương, thưởng, phúc lợi xã hội; Phụ trách tiếp khách đối nội, đối ngoại ...



Hình 2. 1 Tổ chức bộ máy của Công ty CP ô tô Thành An

(Nguồn: Phòng hành chính – nhân sự)

Phòng tài chính- kế toán có nhiệm vụ chính là: Thu thập và xử lý thông tin, số liệu; Kiểm tra giám sát các khoản thu chi tài chính, nghĩa vụ thu, nộp, thanh toán nợ; Phân tích thống kê số liệu kế toán, tham mưu đề xuất các giải pháp phục vụ yêu cầu quản trị và quyết định kinh tế tài chính đơn vị...

2.1.3.2. Đặc điểm về NNL

NNL là điều kiện quan trọng nhất tác động trực tiếp tới công tác ĐTNLL trong tổ chức. Vì vậy, ta cần tìm hiểu thực trạng NNL tại Công ty để có cơ sở đánh giá và đưa ra định hướng giúp hoàn thiện hơn các hoạt động quản trị nói chung và công tác ĐTNLL nói riêng.

*** Quy mô NNL**

Tính đến năm 2014 Công ty có 535 lao động. Số lượng lao động không ngừng tăng lên phù hợp với việc phát triển quy mô sản xuất kinh doanh. Năm 2011 tổng số lao động của Công ty là 398 người, năm 2014 là 535 người, tăng 137 người (chiếm 34.42% tổng số lao động năm 2012).

Bảng 2. 2 Tổng số lao động Công ty CP ô tô Thành An từ năm 2011 – 2014

Chỉ tiêu	2011	2012	2013	2014
Tổng số lao động (người)	398	426	497	535
% tăng trưởng so với năm trước	7	7.04	16.67	7.65

(Nguồn: Phòng hành chính – nhân sự)

Số lao động của công ty từ năm 2012 đến năm 2014 tăng lên nhanh chóng song mức tăng trưởng qua các năm không đồng đều. Từ 2010 đến 2013, tổng số lao động của Công ty năm sau tăng so với năm trước khoảng 7%, điều này được lý giải do doanh số tiêu thụ ô tô những năm tại Việt Nam sụt giảm mạnh kéo theo đó là sự khó khăn của các doanh nghiệp trong ngành công nghiệp ô tô nói chung. Theo hiệp hội các nhà sản xuất ô tô Việt Nam (VAMA) thị trường ô tô Việt Nam năm 2012 giảm 33% so với năm 2011. Sang đến năm 2013, khi thị trường ô tô phục hồi thì lượng lao động của công ty cũng tăng mạnh (16.67%) và dần đi vào ổn định trong năm sau đó.

***CƠ CẤU NNL**

- Theo loại lao động:

Do đặc điểm kinh tế kỹ thuật của Công ty nên cơ cấu nhân lực của Công ty được chia thành hai loại là lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Hình thức ký hợp đồng tại Công ty là hợp đồng có thời hạn và không thời hạn.

**Bảng 2. 3 Cơ cấu lao động theo loại hợp đồng tại
Công ty CP ô tô Thành An năm 2014**

ĐVT: người

Cơ cấu lao động	Không thời hạn	Có thời hạn	Tỷ lệ (%)
Lao động trực tiếp	287	174	86,17
Lao động gián tiếp	50	24	13,83
Tổng	337	198	100

(Nguồn: phòng hành chính – nhân sự)

Phần lớn lao động trong Công ty là lao động không thời hạn. Lao động không có thời hạn tập trung chủ yếu ở bộ phận lao động trực tiếp là các công nhân, thợ sửa chữa là việc tại các xưởng dịch vụ. Nguyên nhân chủ yếu là do các lao động này phần lớn xuất phát từ nông thôn, trình độ còn tương đối thấp sau khi học được lành nghề họ có xu hướng xin nghỉ việc để về quê làm việc.

**Bảng 2. 4 Cơ cấu lao động theo loại lao động của Công ty CP ô tô Thành An
2011 – 2014**

Chỉ tiêu	Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Lao động gián tiếp	84	21,11	88	20,66	83	16,70	74	13,83
Lao động trực tiếp	314	78,89	338	79,34	414	83,30	461	86,17
Tỷ lệ gián tiếp/trực tiếp (%)	26,75		26,03		20,05		16,05	
Tổng	398	100	426	100	497	100	535	100

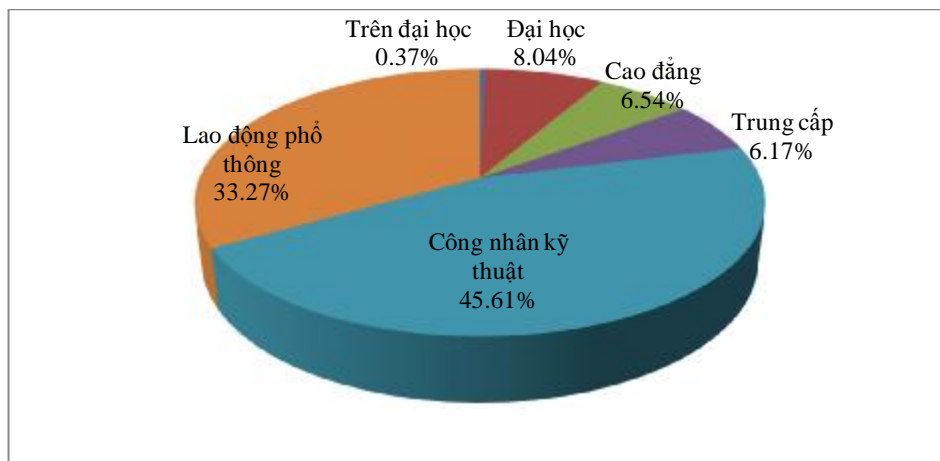
(Nguồn: phòng hành chính – nhân sự)

Qua bảng số liệu trên, ta nhận thấy từ 2012 – 2014 việc sử dụng NNL đã có sự thay đổi theo hướng càng có hiệu quả hơn, từ trên 20% những năm

2011, 2012 giảm chỉ còn 16.05% năm 2014. Song tỷ lệ này vẫn còn khá cao. Nó làm tăng chi phí, bộ máy hoạt động không đạt hiệu quả tốt nhất.

- Theo trình độ chuyên môn kỹ thuật:

Theo thống kê của phòng hành chính nhân sự trong công ty hiện công nhân kỹ thuật, chiếm tới gần một nửa số lao động (chiếm 45.61%). Trong khi đó lao động trình độ trên đại học chiếm số lượng rất ít (chiếm 0.37). Công ty đang thiếu hụt nghiêm trọng đội ngũ lao động trình độ cao, được đào tạo chuyên sâu, có đủ trình độ ngoại ngữ và chuyên môn.

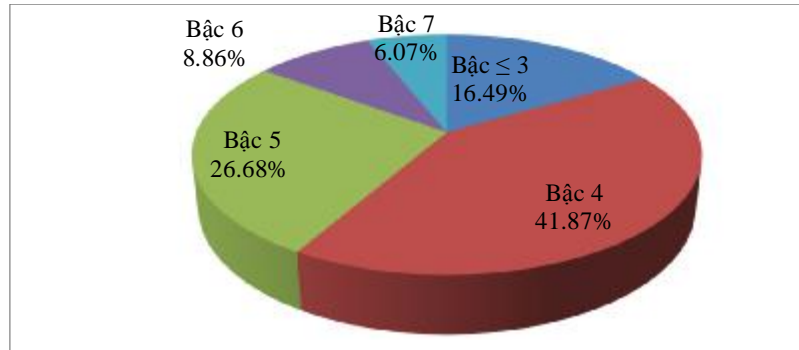


Hình 2. 2 Cơ cấu lao động theo trình độ năm 2014 của Công ty CP Thành An

(Nguồn: phòng hành chính – nhân sự)

- Trình độ lành nghề

Cũng theo thống kê của phòng Hành chính nhân sự Công ty cho thấy, đội ngũ thợ sửa chữa tại Công ty có tay nghề tương đối khá. Thợ bậc 3 trở xuống chiếm tỷ trọng khá nhỏ (16.49%), thợ bậc 4, 5 chiếm tỷ trọng khá cao khoảng 68.55%. Tuy nhiên thợ bậc cao (bậc 6, bậc 7) chiếm số lượng rất ít.

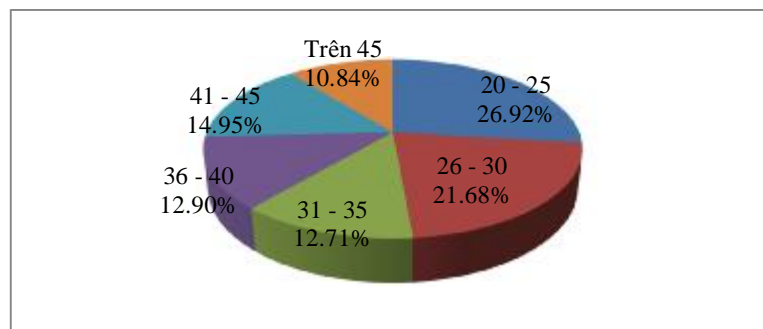


Hình 2.3 Cơ cấu lao động theo trình độ lành nghề của Công ty CP Ô tô Thành An năm 2014

(Nguồn: phòng hành chính – nhân sự)

- Theo độ tuổi

Độ tuổi lao động ảnh hưởng rất lớn đến tạo động lực. Vì ở mỗi độ tuổi khác nhau con người có những đặc điểm tâm sinh lý đặc trưng, có những quan niệm nhất định về các vấn đề xã hội và giá trị của bản thân. Tại Công ty chiếm số lượng lớn (lao động dưới 30 tuổi chiếm tới 48.6%). Đây là lợi thế rất lớn của Công ty, vì đội ngũ lao động trẻ thường hăng hái, nhiệt tình, thích khám phá và ham học hỏi. Với độ tuổi lao động này thì Công ty cũng dễ dàng đào tạo đội ngũ lao động kế cận, nhằm tạo ra lực lượng lao động nòng cốt cho Công ty. Bên cạnh cơ hội thì thách thức không nhỏ cho Công ty đó là làm sao để giữ chân NLD trẻ có năng lực.



Hình 2.4 Cơ cấu lao động theo tuổi của Công ty CP Ô tô Thành An năm 2014

(Nguồn: phòng hành chính – nhân sự)

- Theo giới tính

Tại Công ty CP ô tô Thành An lao động nam chiếm tỷ trọng chủ yếu trong Công ty (chiếm 88.60%). Điều này hoàn toàn phù hợp với đặc điểm kinh doanh của Công ty. Lao động trong Công ty thì nam giới tập trung chủ yếu ở bộ phận lao động trực tiếp, do bộ phận này có đặc thù lao động là tiếp xúc với công nghệ và công việc vất vả. Lao động nữ giới trong công ty chiếm tỷ trọng nhỏ (11.4%) chủ yếu là ở các phòng tài chính – kế toán, hành chính – nhân sự...

Bảng 2. 5 Cơ cấu lao động theo giới tính của Công ty CP ô tô Thành An năm 2014

Chỉ tiêu	Lao động nam		Lao động nữ	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Lao động gián tiếp	44	8.22	30	5.61
Lao động trực tiếp	430	80.37	31	5.79
Tổng	474	88.60	61	11.40

(Nguồn: phòng hành chính – nhân sự)

2.2. Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần ô tô Thành An

2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

2.2.1.1. Căn cứ xác định nhu cầu đào tạo

Để xác định nhu cầu đào tạo một cách chính xác, hàng năm công ty đã dựa trên các căn cứ sau:

Căn cứ và kế hoạch sản xuất, kinh doanh: dựa vào kế hoạch phát triển, doanh thu từng giai đoạn ngắn hạn và dài hạn để đánh giá các yếu tố cần thiết nhằm đạt được mục tiêu trong đó không thể thiếu là sự đóng góp của NNL.

Qua đó, công ty sẽ xác định nhu cầu ĐTNNL lập ra cho từng giai đoạn cả về số lượng và chất lượng.

Căn cứ vào sự thay đổi máy móc, kỹ thuật, công nghệ: Khi có sự đầu tư đổi mới trang thiết bị, máy móc, kỹ thuật, công nghệ, hay khi có sản phẩm mới ra mắt trên thị trường Công ty tiến hành đánh giá sự tác động, mức độ ảnh hưởng, từ đó xác định số lao động cần phải bổ túc về kiến thức, trình độ chuyên môn, kỹ năng cần thiết để thích ứng với sự đổi mới trên.

Căn cứ vào tiêu chuẩn vị trí, chức danh công việc và kết quả đánh giá thực hiện công việc: từng vị trí có tiêu chuẩn chức danh công việc có yêu cầu khác nhau về trình độ, kiến thức, kỹ năng, năng lực. Định kỳ hàng tháng, quý, 6 tháng hoặc hàng năm công ty tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc của từng cán bộ, nhân viên, công nhân trong công ty. Đồng thời tiến hành bình bầu, phân loại ra nhưng nhân viên, NLD có thành tích thấp, yếu kém, không đáp ứng yêu cầu công việc để tiến hành xem xét đưa vào diện đào tạo bắt buộc.

Căn cứ vào hồ sơ nhân viên: Trên cơ sở những dữ liệu hồ sơ lưu trữ tại phòng nhân sự, công ty sàng lọc ra những người đủ tiêu chuẩn phù hợp đáp ứng yêu cầu để bố trí đi đào tạo.

Dựa vào đề nghị của từng phòng ban: Mỗi phòng ban sẽ căn cứ vào tình hình của phòng ban để lập danh sách và gửi lên phòng nhân sự để đánh giá và quyết định.

2.2.1.2. Nhu cầu đào tạo của Công ty từ năm 2012 - 2014

Nhu cầu đào tạo của công ty tăng hoặc giảm qua các năm do sự đòi hỏi của công việc, biến động về lao động và mục tiêu đào tạo của mỗi năm. Với cách xác định nhu cầu đào tạo như trên ta có kết quả tổng hợp nhu cầu đào tạo của Công ty như sau:

Bảng 2. 6 Nhu cầu và thực tế số người được cử đi đào tạo

ĐVT: người

Chỉ tiêu	2011			2012			2013			2014		
	Nhu cầu	Thực tế	+/-	Nhu cầu	Thực tế	+/-	Nhu cầu	Thực tế	+/-	Nhu cầu	Thực tế	+/-
Số lượng	277	240	37	283	247	36	335	296	39	406	354	52

(Nguồn: Phòng hành chính- nhân sự)

Qua bảng trên ta nhận thấy nhu cầu đào tạo của Công ty luôn luôn cao hơn số lượng được cử đi đào tạo thực tế. Nguyên nhân do hoạt động kinh doanh của Công ty ngày càng được mở rộng và phát triển nên việc điều động người đi học cũng tương đối khó khăn, một số người phải ở lại làm việc để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh diễn ra bình thường.

Như đã trình bày ở trên, cơ cấu lao động của công ty bao gồm hai loại lao động (trực tiếp và gián tiếp. Việc xác định nhu cầu đào tạo cũng được Công ty chia thành hai loại: Nhu cầu đào tạo lao động gián tiếp và nhu cầu đào tạo lao động trực tiếp. Công ty mới chỉ quan tâm đặc biệt đến đào tạo nâng cao trình độ cho lao động trực tiếp, thợ vận hành máy móc (đáp ứng 94% nhu cầu) mà trong khi nhu cầu của lao động quản lý, tư vấn bán hàng cũng tương đối cao mà chưa được quan tâm (đáp ứng 70%). Nguyên nhân là do hoạt động kinh doanh là đầu tàu của sự phát triển của toàn công ty nên cần chú trọng vào nâng cao trình độ kỹ năng bán hàng, hiểu biết sâu rộng về sản phẩm cho nhân viên kinh doanh, nhân viên bán hàng và hoạt động hậu mãi, chăm sóc khách hàng trước và sau bán hàng cho khối dịch vụ sản xuất. Mặt khác hoạt động tài chính kế toán và hoạt động hành chính nhân sự là hoạt động phụ trợ nên ít được quan tâm hơn trong kế hoạch đào tạo của Công ty.

**Bảng 2. 7 Nhu cầu và thực tế số người được đi đào tạo
theo đối tượng và nội dung năm 2014**

Nội dung đào tạo theo đối tượng	Nhu cầu đào tạo (Lượt người)	Thực hiện (Lượt người)	% đáp ứng (%)
I. Cán bộ, nhân viên	110	77	70
1. Quản lý	26	15	58
2. Ngoại ngữ và tin học	38	23	61
3. Sản phẩm mới cho TVBH	46	39	85
II. Công nhân kỹ thuật	296	277	94
1. Kỹ thuật	138	130	94
2. Thi nâng bậc thợ	72	69	96
3. ATLĐ	86	78	91
Tổng	406	354	87

(Nguồn: Phòng hành chính – nhân sự)

Qua phỏng vấn cán bộ phụ trách công tác đào tạo tại Công ty thì cũng được cho biết hiện còn nhiều vị trí làm việc mà trình độ và chuyên môn của người đảm nhiệm chưa thực sự phù hợp với yêu cầu công việc như: Bộ phận chăm sóc khách hàng khách hàng còn yếu, chưa được đào tạo thực sự bài bản; Phòng tài chính kế toán với khối lượng công việc lớn thì hiện tại đội ngũ nhân viên vẫn chưa đáp ứng được 100% công việc đòi hỏi...Như vậy đối với những vị trí trên cần phải được đào tạo để hoàn chỉnh kiến thức phù hợp với yêu cầu công việc. Tuy nhiên trong thời gian qua, Công ty vẫn chưa tiến hành đào tạo cho họ những kiến thức phù hợp với vị trí đó nên họ làm việc chủ yếu dựa vào kinh nghiệm (đặc biệt là nhân viên chăm sóc khách hàng, tư vấn bán hàng).

Tóm lại, việc xác định nhu cầu đào tạo hiện nay của Công ty là chưa thực sự tốt. Do vậy một số chương trình đào tạo chưa đem lại hiệu quả như mong muốn của người làm công tác đào tạo.

2.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo

Mục tiêu đào tạo là nội dung rất quan trọng, có tính chất định hướng cho công tác đào tạo của doanh nghiệp. Mục tiêu tổng quát của công ty là từng bước nâng cao tay nghề, kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc của NLD, giúp NLD gắn bó hơn với doanh nghiệp, cập nhật những thông tin về công ty, từ đó mang lại kết quả sản xuất kinh doanh cao hơn, giảm sự giám sát với NLD và đào tạo được lực lượng lao động kế cận cho công ty.

Ở mỗi chương trình đào tạo, Công ty đều đặt ra những yêu cầu, mục tiêu cụ thể tương ứng trong mỗi nội dung đào tạo. Công ty đã xây dựng được bảng mục tiêu đào tạo phân theo từng đối tượng đào tạo và loại hình đào tạo tương ứng. Bảng này được sử dụng chung ở tổng công ty và tất cả các chi nhánh. Việc đặt ra mục tiêu một cách rõ ràng, cụ thể cho từng đối tượng và áp dụng cho từng loại hình đào tạo giúp cho việc đánh giá kết quả đào tạo sau này được dễ dàng, thuận lợi, khách quan, công bằng và minh bạch. Đồng thời, qua đó không những nhà quản lý, tổ chức đào tạo có thể đánh giá, chính xác, khách quan, mà ngay chính các học viên, NLD cũng có thể tự đánh giá được trình độ chuyên môn, kỹ thuật của mình để rồi từ đó phấn đấu, nỗ lực để đạt được mức độ theo yêu cầu, mục tiêu đặt ra.

Đối với NLD mới được tuyển thì mục tiêu được xác định là giúp NLD mới làm quen với chương trình đào tạo, nắm được thông tin cơ bản, chủ trương, chính sách của công ty... Với công tác đào tạo kiến thức, kỹ năng mới cho NLD đang làm việc trong công ty diễn ra trong thời gian ngắn 68% trả lời thời gian đào tạo trong 1 tháng, 38% cho là 1-6 tháng, 0% là đào tạo >6 tháng. Đào tạo ngắn hạn chỉ là cập nhật kiến thức, kỹ năng cho thực hiện công việc, không ảnh hưởng nhiều đến thời gian làm việc cho NLD.

Ngoài ra, đối với từng loại lao động và công việc cụ thể, Công ty cụ thể hóa các yêu cầu đối với người thực hiện công việc dựa theo tiêu chí, tiêu

chuẩn đặt ra đối với từng vị trí, cấp bậc công việc chẳng hạn: Đối với công nhân sửa chữa và nhân viên tư vấn bán hàng:

- **Lao động trực tiếp (công nhân các tổ sửa chữa):**

Với Tổ điện, công nhân được đào tạo mới phải đảm bảo được chất lượng công việc: Nắm được nguyên lý hoạt động cơ bản của hệ thống điện bên trong ô tô; Biết cách vận hành các máy móc trong tổ điện.

Với Tổ sơn, Công nhân được đào tạo mới phải đảm bảo: Sử dụng đúng loại sơn cho từng loại vỏ, vị trí khác nhau trên thân vỏ ô tô; Biết pha trộn sơn theo các tỷ lệ nhất định để từ màu gốc cho ra màu sơn cần thiết; Biết cách vận hành máy móc của tổ sơn.

- **Lao động gián tiếp:** Nắm vững được kiến thức, kỹ năng liên quan đến công việc; Sử dụng thành thạo máy tính, các phần mềm liên quan một cách linh hoạt đáp ứng công việc hiệu quả; Ngoại ngữ giao tiếp.

Với nhân viên tư vấn bán hàng Công ty đặt ra mục tiêu cụ thể sau khi đào tạo mới: Nắm được đặc điểm thông số kỹ thuật cơ bản của tất cả các loại xe mà Công ty đang buôn bán trên công ty; Nắm được quy trình bán hàng của công ty và của Hyundai Thành Công; Kỹ năng giao tiếp, kỹ năng bán hàng, kỹ năng thuyết phục khách hàng tốt.

Tuy nhiên qua khảo sát tại Công ty cho thấy, phần lớn các khóa, lớp đào tạo đã đặt ra mục tiêu một cách cụ thể, rõ ràng. Bên cạnh đó cũng vẫn còn những khóa, lớp mục tiêu đào tạo còn chung chung, thiếu cụ thể. Điều này gây khó khăn cho việc đánh giá kết quả, cũng như sự hoài nghi về thực chất, chất lượng đào tạo. Hơn nữa, nhiều khóa đào tạo số lượng học viên đông, đối tượng phức tạp nên việc đặt ra các mục tiêu cụ thể rất khó khăn và không thể dung hòa được với mọi loại đối tượng.

2.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Hàng năm trên cơ sở nội dung của các khóa học, số lượng người được cử đi học gửi về phòng hành chính – nhân sự, đồng thời bố trí tạo điều kiện cho những người trong danh sách đi học.

*** Điều kiện để được tham gia các hình thức đào tạo của Công ty**

Đối với hình thức đào tạo dài hạn: Cán bộ, công nhân viên phải đáp ứng các tiêu chuẩn sau: Thời gian công tác từ 3 năm trở lên (trường hợp khác phải có sự thống nhất giữa Ban lãnh đạo và Công đoàn). Là lao động thực hiện tốt công việc, tuổi đời không quá 40. Sức khỏe tốt và cam kết làm việc lâu dài tại công ty.

Đối với hình thức đào tạo ngắn hạn: Cán bộ công nhân viên chưa đáp ứng tốt công việc hiện tại hoặc những đối tượng mà công việc của họ mới đưa công nghệ hiện đại vào sử dụng.

Ngoài những điều kiện chung như trên Công ty còn có những điều kiện cụ thể như sau:

*** Tiêu chuẩn lựa chọn đối với đối tượng là lao động gián tiếp, lao động quản lý:**

- Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn về quản lý: là cán bộ nằm trong diện quy hoạch, có triển vọng phát triển vào các vị trí lãnh đạo từ bộ phận đến công ty. Thời gian đào tạo từ 6 tháng đến 2 năm.

- Đào tạo ngoại ngữ: là những cán bộ tham gia trực tiếp các dự án, các nhân viên tư vấn bán hàng có thành tích tốt, thường xuyên làm việc với các khách hàng dự án nước ngoài, có ít nhất 2 năm công tác, ưu tiên cho những người dưới 30 tuổi và có năng khiếu ngoại ngữ.

- Đào tạo tin học: Công ty yêu cầu tất cả các bộ phận rà soát, tập hợp và thống kê trình độ tin học của tất cả các nhân viên từ đó có kế hoạch bồi dưỡng nâng cao trình độ tin học. Yêu cầu đặt ra với đào tạo tin học là phải sử dụng

thành thạo các phần mềm tin học văn phòng cơ bản và sử dụng thành thạo hệ thống phần mềm DMS – Phần mềm quản lý bán hàng và dịch vụ của Hyundai Thành Công.

- Đào tạo nhân viên bán hàng khi có sản phẩm mới: Tất cả các nhân viên tư vấn bán hàng được cử đi đào tạo theo hình thức đào tạo chuyển giao công nghệ từ Hyundai Thành Công Việt Nam, yêu cầu sau khóa học phải nắm vững kiến thức về sản phẩm (các đặc điểm tính năng, kỹ thuật...)

- Đào tạo nhân viên tư vấn bán hàng mới: Được thực hiện khi có nhân viên tư vấn bán hàng được tuyển mới nhằm cung cấp các kiến thức về tất cả các sản phẩm của công ty đang có trên thị trường, cũng như các kỹ năng về giao tiếp khách hàng, kỹ năng thuyết phục, đàm phán... Ngoài ra nhân viên tư vấn bán hàng mới còn được đào tạo về quy trình, hệ thống bán hàng của công ty.

*** Tiêu chuẩn lựa chọn đối tượng đào tạo đối với đối công nhân, thợ sửa chữa:**

- Thi nâng bậc thợ: hai năm một lần công ty tổ chức cho thợ sửa chữa thi nâng bậc. Đối tượng là thợ sửa chữa trong tất cả các tổ sửa chữa của xưởng dịch vụ đến kỳ hạn, có khả năng hoàn thành tốt nhiệm vụ ở bậc chuyên môn cao hơn theo quy định được Hội đồng xét duyệt và tổ chức thi nâng bậc.

- Đào tạo mới: Do tình hình kinh doanh một số thợ được tuyển mới nên Công ty sẽ tổ chức đào tạo mới những người này, để đảm bảo họ có thể hoàn thành công việc được giao.

- Đào tạo sử dụng trang thiết bị, máy móc mới: Áp dụng cho thợ sửa chữa chính, các tổ trưởng khi Công ty có nhập loại máy móc, thiết bị công nghệ mới, những người vận hành các loại máy móc thiết bị này sẽ thuộc diện xét duyệt để đi đào tạo theo hợp đồng chuyển giao công nghệ hoặc sẽ bố trí hướng dẫn trước khi nhập các loại máy móc thiết bị này.

- Đào tạo an toàn lao động, phòng chống cháy nổ: Do đặc điểm của xưởng dịch vụ trong công ty là sửa chữa ô tô là bao gồm các máy móc, động cơ dễ cháy nổ. Do đó hàng năm Công ty đều tổ chức các khóa huấn luyện về an toàn lao động, phòng chống cháy nổ cho toàn bộ công nhân, thợ sửa chữa.

Bảng 2. 8 Đối tượng đào tạo của công ty qua các năm

ĐVT: lượt người

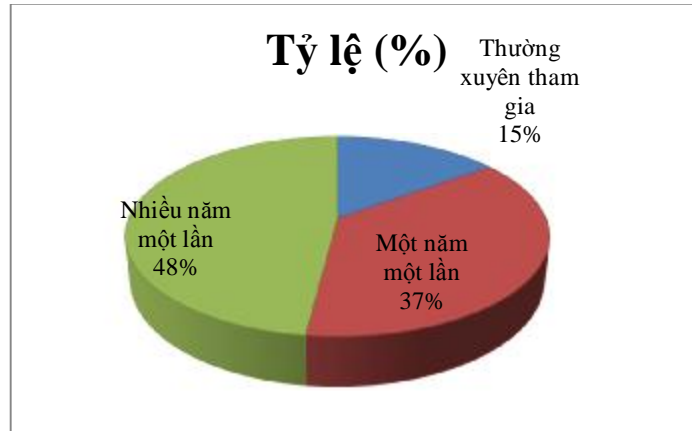
Chỉ tiêu	Năm				So sánh 2014/2011	
	2011	2012	2013	2014	Tuyệt đối	Tương đối
I. Đào tạo cán bộ, nhân viên	60	63	69	77	17	28.33
II. Đào tạo công nhân kỹ thuật	180	184	227	277	97	53.89
Tổng	240	247	296	354	114	44.58

(Nguồn: Phòng hành chính – nhân sự)

Qua bảng trên, số lượng lao động được đào tạo hàng năm có sự thay đổi là do từng thời điểm Công ty có những mục tiêu riêng để đáp ứng nhu cầu dịch vụ kinh doanh từng năm. So với năm 2011 năm 2014 số lượt người được đào tạo đã tăng lên 114 lượt người, chiếm 44.58% (số người được đào tạo năm 2011). Năm 2014 số lao động đào tạo tăng so với các năm trước là do lượng lao động tuyển mới vào tăng lên nhiều, nên công tác đào tạo cũng được đẩy mạnh theo từng trọng tâm khác nhau, tùy công việc. Thêm nữa Đối tượng đào tạo được quan tâm nhất những năm gần đây là đào tạo công nhân kỹ thuật. Đào tạo công nhân kỹ thuật chiếm tỷ lệ khá lớn trong tổng số lao động được đào tạo trong Công ty.

Kết quả khảo sát 100 lao động trong công ty về tần suất của các khóa đào tạo cho kết quả 37% số người được hỏi trả lời mỗi năm ít nhất một lần họ

tham gia các khóa đào, 48 % trả lời vài năm một lần họ được tham gia đào tạo. Trong khi đó chỉ có 15% số người trả lời họ được đào tạo thường xuyên.



Hình 2. 5 Tần suất tham gia các khóa đào tạo của CBNV năm 2014

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Nói chung, việc lựa chọn đối tượng đào tạo của Công ty khá rõ ràng, xác định tiêu chuẩn cụ thể cho từng đối tượng đào tạo. Việc xác định tiêu chuẩn đào tạo giúp cho Công ty có thể lựa chọn đối tượng đào tạo đúng đắn. Tuy nhiên việc đào tạo còn nặng hình thức, nhiều khi công tác đào tạo chạy theo sự quảng cáo, giới thiệu của các tổ chức đào tạo, dịch vụ đào tạo của các trung tâm, các trường nên nhiều khi đối tượng đào tạo không phù hợp.

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

2.2.4.1. Nội dung chương trình đào tạo nguồn nhân lực

Sau khi xác định được nhu cầu, mục tiêu và đối tượng đào tạo, Công ty tiến hành xây dựng chương trình đào tạo. Đối với mỗi đối tượng đào tạo khác nhau thì nội dung đào tạo và bài giảng cũng khác nhau:

*** Đào tạo lao động gián tiếp, lao động quản lý:**

Đào tạo nâng cao về trình độ chuyên môn quản lý: Chủ yếu là Giám đốc, trưởng phòng, quản đốc phân xưởng trong diện quy hoạch cán bộ quản lý của công ty. Thời gian đào tạo từ 6 – 24 tháng, do đó các cán bộ sẽ được cử đi học

tại các khóa học đào tạo do các trường, các học viện tổ chức. Cuối khóa có chứng nhận.

Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn ngoại ngữ, tin học: Với đặc điểm bộ phận marketing và phòng kinh doanh thường xuyên phải tiếp xúc với đối tác, khách hàng là người nước ngoài. Vì vậy hàng năm Công ty thường bố trí cho cán bộ và nhân viên các bộ phận như: bộ phận Marketing, phòng kinh doanh đi bồi dưỡng hoặc đào tạo nâng cao trình độ ngoại ngữ (chủ yếu là tiếng Anh và tiếng Hàn). Tiêu chuẩn: là những cán bộ tham gia trực tiếp các dự án, các nhân viên tư vấn bán hàng có thành tích tốt, thường xuyên làm việc với các khách hàng dự án nước ngoài, có ít nhất 2 năm công tác, ưu tiên cho những người dưới 30 tuổi và có năng khiếu ngoại ngữ.

Đào tạo cho nhân viên tư vấn bán hàng về sản phẩm mới: Nhân viên được gửi đi học tại các lớp do Hyundai Thành Công Việt Nam tổ chức.

Đào tạo cho nhân viên tư vấn bán hàng mới: Nhân viên mới được đào tạo tại chỗ về nội quy, kỷ luật của Công ty. Ngoài ra về kiến thức chuyên môn, nhân viên tư vấn bán hàng mới được đào tạo bằng cách kèm cặp chỉ dẫn trong công việc. Sau thời gian học việc sẽ có kỳ kiểm tra đánh giá năng lực, kiến thức và kỹ năng.

*** Đào tạo công nhân, thợ sửa chữa:**

Đào tạo công nhân kỹ thuật: Công nhân, thợ sửa chữa ô tô được đào tạo lý thuyết tập trung 30 – 70 người/lớp trong 15 tiết. Nội dung bài giảng do các giáo viên/ người hướng dẫn biên soạn dựa trên trình độ, kiến thức, kỹ năng cần thiết của mỗi công việc; Thực hành: Công nhân được thực hành thời lượng tương đương 70 – 100 tiết tùy theo chuyên môn cụ thể, tiến hành ngay tại nơi làm việc, theo hình thức kèm cặp, vừa học vừa làm.

Đào tạo thi nâng bậc: Công nhân, thợ sửa chữa ô tô được học lý thuyết, kết hợp với thực hành từ 70 – 100 tiết tùy theo chuyên môn cụ thể. Đề cương

ôn tập do giáo viên trực tiếp giảng dạy biên soạn (có tham khảo chương trình giảng dạy của các trường đại học, cao đẳng nghề); trong quá trình biên soạn phải được cán bộ có trách nhiệm của công ty thông qua cho phù hợp với tình hình của công ty. Sau khi ôn tập, các công nhân và thợ sửa chữa dễ tham gia dự thi. Nội dung thi gồm 2 phần: Thi giữ bậc lý thuyết (với bậc 2/7 trở lên). Thi lý thuyết theo bậc nghề và thi thực hành Căn cứ vào điều kiện, khối lượng và tính chất công việc của các đơn vị cụ thể sẽ tổ chức thi trên hiện vật ngay tại hiện trường.

Đào tạo về an toàn lao động, phòng chống cháy nổ: Hàng năm, theo quy định Công ty tổ chức bồi dưỡng kiến thức về ATLĐ cho công nhân từ 1 - 2 đợt, mỗi đợt kéo dài 4 – 8 giờ. Thông thường công ty bố trí thuê hội trường và triệu tập 45 – 150 người tham gia. Nội dung do các chuyên gia về bảo hộ lao động biên soạn; Về phòng, chống cháy nổ: hàng năm Công ty cũng tiến hành các đợt diễn tập phòng cháy chữa cháy, kéo dài 1 -2 ngày. Huy động số người tham gia từ 50 – 150 người từ tất cả các phòng ban, bộ phận, showroom, xưởng dịch vụ...

2.2.4.2. Lựa chọn phương pháp đào tạo

Hiện nay, ở Công ty CP ô tô Thành An đã thường áp dụng một số phương pháp đào tạo sau:

*** Đối với lao động đào tạo tại Công ty:**

Đối với cán bộ, lao động gián tiếp Công ty áp dụng các phương pháp đào tạo sau:

Đào tạo theo kiểu tổ chức các lớp tại doanh nghiệp, hội nghị, các bài giảng: Đây thường là các khóa đào tạo ngắn hạn, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, đào tạo ngoại ngữ, tin học... Đào tạo theo kiểu này, học viên sẽ luôn cập nhật được những kiến thức mới, có những kinh nghiệm thực tế hơn mà không ảnh hưởng đến việc đi lại xa. Tuy nhiên với các lớp học cạnh công

ty thì chủ yếu là các khóa học ngắn, nên thời gian học lý thuyết là chủ yếu mà hạn chế về thực hành nên chất lượng còn hạn chế.

Đối với công nhân kỹ thuật, thợ sửa chữa Công ty đang áp dụng các phương pháp sau:

Phương pháp kèm cặp chỉ dẫn: Phương pháp này được áp dụng đối với những người mới được tuyển vào công ty, chủ yếu là những công nhân kỹ thuật mới, chưa quen việc và chưa có nhiều kinh nghiệm, nên được giao cho cán bộ có trình độ cao và nhiều kinh nghiệm kèm cặp, chỉ bảo. Qua phỏng vấn cán bộ phụ trách công tác đào tạo của Công ty thì “100% công nhân khi được tuyển dụng vào Công ty đều được đào tạo và phương pháp công ty sử dụng cho đối tượng công nhân mới là “kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ”. Nguyên nhân sử dụng phương pháp này là không tốn kém về tài chính. Khi được hỏi "Anh/chị nhận thấy phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn có thực sự phù hợp với lao động mới được tuyển vào công ty không?". Trên 80% số người được hỏi cho rằng phương pháp này phù hợp với lao động mới được tuyển vào Công ty. NLD trong công ty đánh giá tương đối cao về phương pháp đào tạo này với mức điểm trung bình đạt được là 4.32 điểm/5 điểm (5 điểm tương ứng với câu trả lời là “hoàn toàn phù hợp”).

Phương pháp đào tạo theo kiểu học nghề: Đây là phương pháp dùng để đào tạo thêm nghề cho các công nhân, thợ vận hành máy móc để có kinh nghiệm sử dụng máy móc thiết bị thi công một cách thành thạo.

Phương pháp mở lớp bên cạnh công ty: Phương pháp này chủ yếu áp dụng với các công nhân và thợ thi nâng bậc, trang bị kiến thức an toàn lao động. Các lớp này được tổ chức tập trung học lý thuyết ngay tại đơn vị sau đó thực hành tại nơi làm việc trong thời gian nhất định. Phương pháp này thường tổ chức dưới hình thức các lớp giảng dạy của các cán bộ có kinh nghiệm trong công ty và có mời thêm các giáo viên trường ngoài.

*** Đối với đào tạo bên ngoài Công ty:**

Chương trình đào tạo bên ngoài công ty bao gồm các chương trình học ngắn hạn, dài hạn tại các trường chính quy, các trung tâm, cử đi hội thảo trong và ngoài nước, cử đi học các lớp chuyển giao công nghệ từ tập đoàn Hyundai Thành Công Việt Nam:

Cử đi học tại các trường chính quy, trung tâm: hình thức này tùy theo nhu cầu của Công ty, cá nhân để cử cán bộ đi học ở các trường, trung tâm. Tuy nhiên, các khóa đào tạo dài hạn tại chức tại các trường, phần lớn cán bộ tham dự là do nhu cầu của bản thân, tự chi trả chi phí đào tạo. Cán bộ quản lý cấp cao trong Công ty gần như 100% do Công ty cử đi học và được thanh toán toàn bộ chi phí. Phương pháp này Công ty ít áp dụng, không khuyến khích được NLD.

Cử đi hội thảo trong và ngoài nước: Công ty tham gia các cuộc hội thảo của Hyundai Thành Công Việt Nam tổ chức, hội thảo do Hiệp hội ô tô Việt Nam tổ chức, ngoài ra còn có các buổi hội thảo do Hyundai Motor tổ chức tại Hàn Quốc. Đối tượng tham gia hình thức này chỉ có các lãnh đạo cấp cao từ đó có thể bổ sung kiến thức, học hỏi kinh nghiệm. Tuy nhiên số lượng hàng năm tham gia hội thảo rất ít.

Cử đi học các lớp chuyển giao công nghệ từ tập đoàn Hyundai Thành Công Việt Nam: Các lớp học này được Hyundai Thành Công tổ chức miễn phí đào tạo về sản phẩm mới ra mắt cho nhân viên tư vấn bán hàng của tất cả các đại lý của Hyundai Thành Công trên toàn quốc. Đối tượng được cử đi học là toàn bộ nhân viên tư vấn bán hàng của phòng kinh doanh.

Đào tạo bên ngoài chưa được Công ty chú trọng nhiều do kinh phí thuê ngoài cao chưa phù hợp với định hướng, yêu cầu công việc. Riêng với hoạt động đào tạo tự túc, thời gian kéo dài, người học phải yêu cầu chủ động trong thời gian, công việc để không làm ảnh hưởng đến kết quả chung của cả

phòng. "Khi tham gia đào tạo có ảnh hưởng đến kết quả làm việc hiện tại của Anh/Chị không?" cho kết quả 88 người (68%) trả lời không, có 42 người (32%) có làm gián đoạn công việc hiện tại.

Nhìn tổng quát phương pháp đào tạo chính trong Công ty là kèm cặp, chỉ dẫn và tổ chức các lớp cạnh công ty. Tổ chức các lớp cạnh Công ty luôn chiếm tỷ trọng cao nhất (khoảng trên dưới 50%), bên cạnh đó là phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn chiếm khoảng 25 – 30%. Các hình thức gửi đi học tại các trường, dự hội thảo và gửi đi học chuyển giao công nghệ còn chiếm tỷ trọng tương đối thấp.

Bảng 2. 9 Số lượng lao động được đào tạo giai đoạn từ năm 2012 – 2014 phân theo phương pháp đào tạo

TT	Năm Chi tiêu	2011		2012		2013		2014	
		SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
1	Kèm cặp, chỉ dẫn	69	28.75	72	29.15	83	28.04	87	24.58
2	Tổ chức lớp cạnh công ty	130	54.17	132	53.44	147	49.66	177	50.00
3	Gửi đi các trường	20	8.33	22	8.91	34	11.49	43	12.15
4	Dự hội thảo trong và ngoài nước	3	1.25	3	1.21	8	2.70	8	2.26
5	Gửi đi học chuyển giao công nghệ từ Hyundai Thành Công	18	7.50	18	7.29	24	8.11	39	11.02
Tổng		240	100	247	100	296	100	354	100

(Nguồn: Phòng hành chính – nhân sự)

Các phương pháp đào tạo trong Công ty về cơ bản khá đầy đủ, phù hợp với các đối tượng đào tạo, có thể đáp ứng nhu cầu lâu dài của Công ty. Tuy nhiên việc áp dụng các phương pháp đào tạo đó còn bộc lộ nhiều nhược điểm: Các phương pháp đào tạo là các phương pháp truyền thống, chưa áp dụng các

phương pháp đào tạo mới, sử dụng kỹ thuật hiện đại... và đối tượng tham gia các hội thảo trong và ngoài nước còn hạn hẹp.

2.2.5. Dự tính kinh phí và cơ sở vật chất phục vụ đào tạo

2.2.5.1. Nguồn kinh phí đào tạo

Nguồn kinh phí đào tạo hàng năm của Công ty được dự tính ngay từ ban đầu, dựa vào kế hoạch đào tạo cụ thể hàng năm của Công ty. Phòng hành chính – nhân sự của Công ty tập hợp kế hoạch đào tạo hàng năm của các bộ phận, phòng ban, sau đó dự tính số người học, hình thức đào tạo như thế nào để hoạch toán, dự tính chi phí cho mỗi khóa đào tạo toàn bộ, sau đó trình lên Tổng giám đốc phê duyệt. Nguồn kinh phí đào tạo được trích từ quỹ đào tạo của Công ty, trích từ lợi nhuận mà Công ty thu được hàng năm.

Với những khóa đào tạo tổ chức tại Công ty thì có thể dự tính được số khóa học, số học viên, giảng viên trong hay ngoài Công ty từ đó có thể dự tính được chi phí đào tạo cần thiết. Nếu là giáo viên trong Công ty thì việc xác định chi phí là khá dễ dàng vì Công ty sẽ trả tiền giảng dạy của giáo viên kiêm nhiệm theo quy định của Công ty (Ví dụ: như ngoài việc được hưởng lương như đang làm việc, giáo viên còn được hưởng khoản bồi dưỡng đào tạo)

Đối với những khóa học mà NLD được cử đi học ở những cơ sở đào tạo ngoài Công ty thì Công ty có thể dự tính được chi phí dựa vào những lần đào tạo trước đó. Tuy nhiên những khóa học này rất khó xác định chi phí chính xác. Với những cá nhân có nhu cầu tự đi đào tạo thì Công ty không có bất kỳ khoản chi phí nào hỗ trợ cho hình thức đào tạo đó, mà chỉ có thể tạo điều kiện cho cá nhân đó đi học (cho nghỉ phép...). Số liệu tổng hợp tại phòng tài chính – kế toán của Công ty cho thấy tổng chi phí đào tạo cũng như chi phí đào tạo bình quân đầu người đi đào tạo ngày một tăng (xem bảng 2.10).

Bảng 2. 10 Quỹ đào tạo và tình hình sử dụng quỹ của Công ty

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Tổng chi phí đào tạo	VNĐ	213,393	324,346	460,388
Tỷ lệ CPĐT so với DT	%	0.0970	0.0901	0.0959
Số lượt người được đào tạo	Lượt người	247	296	352
Chi phí đào tạo bình quân	VNĐ/lượt người	864	1,096	1,308

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

Qua bảng trên, ta thấy: tổng kinh phí đào tạo và chi phí đào tạo bình quân hằng năm tăng lên về mặt số lượng cùng với sự tăng của doanh thu. Tổng chi phí đào tạo năm 2013 tăng 1,5 lần so với năm 2012; năm 2014 tăng 1,5 lần so với năm 2013. Điều này chứng tỏ tình hình kinh doanh của Công ty ngày càng phát triển, tạo điều kiện thuận lợi cho công tác đào tạo. Chi phí đào tạo bình quân năm 2014 tăng từ 864 nghìn đồng lên 1.304 nghìn đồng (tăng 51%) cho thấy công tác đào tạo đang từng bước được sự quan tâm của ban lãnh đạo Công ty. Tuy nhiên xét trên một góc độ khác thì chi phí cho công tác đào tạo so với doanh thu chiếm tỷ lệ quá thấp chỉ xấp xỉ 0,1%. Điều này chứng tỏ Công ty vẫn dành một lượng kinh phí tương đối thấp cho công tác đào tạo.

2.2.5.2. Cơ sở vật chất phục vụ đào tạo

Cơ sở vật chất phục vụ cho công tác đào tạo của Công ty về cơ bản là đáp ứng được và phù hợp với các khóa đào tạo. Với khóa đào tạo ngay tại công ty cho NLĐ: Có một phòng lớn, trang bị bảng, bút, bàn ghế, máy vi tính,

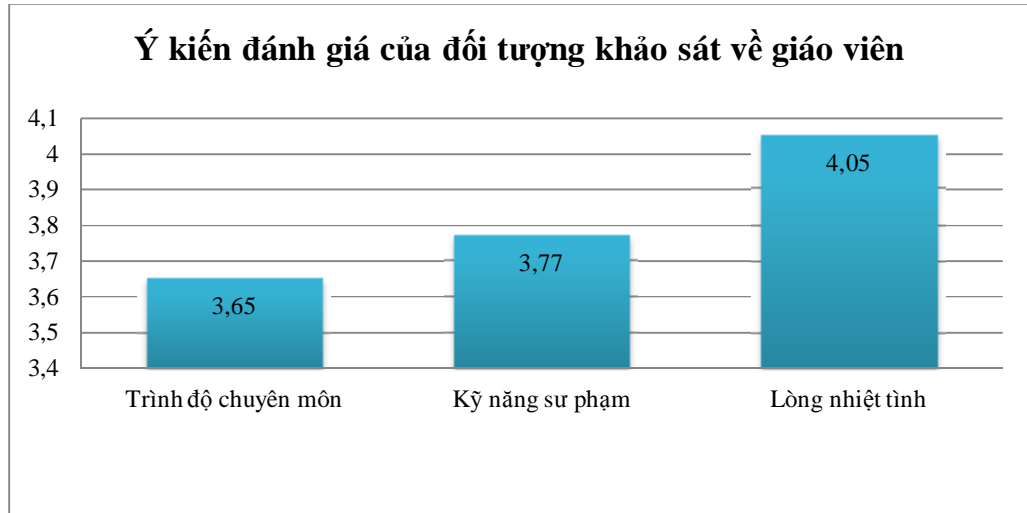
máy chiếu... Các phân xưởng có trang bị máy móc cần thiết cho công nhân có điều kiện thực hành. Tại các bộ phận tại công ty có trang bị các máy móc hiện đại để NLD làm việc và phục vụ việc kèm cặp tại chỗ như: máy vi tính, máy fax...

Tuy nhiên các phòng học đã cũ, thiết bị còn sơ sài, phòng học tập trung chỉ có tại Tổng công ty, để học tập tại các phân xưởng tập trung đông người và tại các chi nhánh thì chỉ đơn thuần chuẩn bị bàn ghế và micro để giảng dạy. Thông qua khảo sát 100 người tại công ty cho thấy 16% số người được hỏi cho rằng cơ sở vật chất tốt, 52% số người được hỏi cho là bình thường, 32% số người được hỏi cho là yếu kém. Như vậy Công ty cần tập trung kinh phí để đầu tư trang thiết bị, phòng học để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo.

2.2.6. Đội ngũ giáo viên phục vụ công tác đào tạo

Đội ngũ giáo viên giảng dạy của Công ty được lựa chọn với các tiêu chuẩn tương đối khắt khe. Công ty cũng đưa ra những tiêu chuẩn với giáo viên kiêm nhiệm phải là các cán bộ, kỹ sư kỹ thuật viên, công nhân có bậc thợ cao, trên 5 năm công tác, có tinh thần trách nhiệm cao, giảng dạy đúng tiến độ và yêu cầu chất lượng môn học và nghề đào tạo. Còn đối với các giáo viên được mời từ các trường đại học, cao đẳng, trung tâm đều phải là giảng viên chính, nhiều kinh nghiệm giảng dạy và có uy tín.

Nhìn chung đội ngũ giảng viên của công ty được đánh giá là có chất lượng khá trở lên. Qua điều tra NLD trong công ty đánh giá về giáo viên thì trình độ chuyên môn đạt điểm trung bình 3.65/5 điểm, kỹ năng sư phạm đạt 3.77/5 điểm, lòng nhiệt tình đạt 4.05/5 điểm.



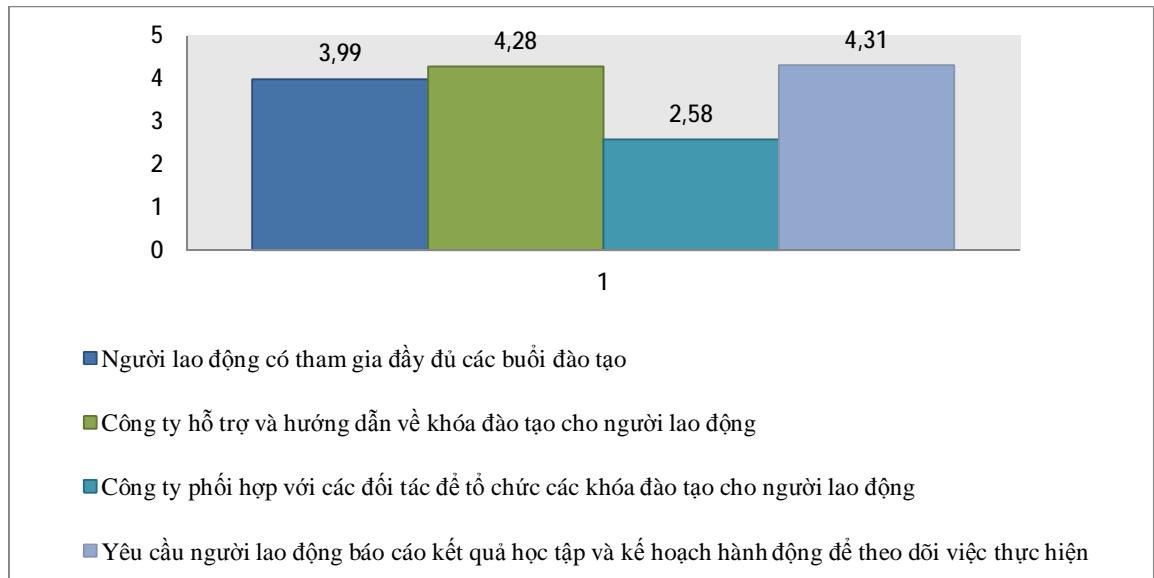
Hình 2. 6 Ý kiến đánh giá của đối tượng khảo sát về giáo viên

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

2.2.7. Triển khai đào tạo

Sau khi xây dựng được kế hoạch đào tạo, việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo rất quan trọng. Khi NLD được cử đi học, họ phải tham gia đầy đủ khóa học và có trách nhiệm báo cáo kết quả học tập của mình trong cả quá trình đào tạo cho Công ty. Ngoài ra Công ty cũng cung cấp cho cán bộ lãnh đạo lịch học tập của khóa học để người lãnh đạo có thể theo dõi được. Nếu NLD được cử đi học đạt kết quả cao, ban giám đốc có những khuyến khích như đề bạt công tác, khen thưởng...

Đối với những người đi học bằng kinh phí tự túc, công ty tạo điều kiện về mặt thời gian và có thể hỗ trợ một phần nào đó kinh phí để khuyến khích họ trau dồi kiến thức cho bản thân. Ta có thể tìm hiểu thêm về triển khai chương trình đào tạo của Công ty CP ô tô Thành An thông qua biểu đồ sau:



Hình 2. 7 Tình hình thực hiện đào tạo tại Công ty

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

NLD trong công ty tham gia tương đối đầy đủ các buổi đào tạo; Yêu cầu người đi học báo cáo kết quả học tập và kế hoạch hành động để theo dõi việc thực hiện được 3.99/5 điểm; Công tác hỗ trợ và hướng dẫn về khóa đào tạo cho cá nhân NLD được 4,28/5 điểm. Bên cạnh đó việc Công ty phối hợp với các đối tác để tổ chức các khóa đào tạo cho NLD được đánh giá là kém chỉ đạt 2.58/5 điểm. Nguyên nhân yếu kém của Công ty khi phối hợp với các đơn vị đối tác để tổ chức các khóa đào tạo trực tiếp cho NLD là do cán bộ phụ trách công tác đào tạo của Công ty phải kiêm nhiệm quá nhiều việc nên không chuyên sâu, chưa năng động đàm phán với các đối tác về vấn đề này.

2.2.8. Đánh giá kết quả và hiệu quả đào tạo

ĐTNNL là nhằm nâng cao trình độ, khả năng thích nghi với công việc của NLD đồng thời để cho những chi phí mà Công ty bỏ ra đem lại hiệu quả cao. Đánh giá kết quả đào tạo là một công việc khó khăn, nó đòi hỏi nhiều thời gian, công sức.

2.2.8.1. Đánh giá kết quả đào tạo

Đánh giá về chất lượng học tập của học viên. Công ty thực hiện đánh giá thông qua phiếu theo dõi học viên về ý thức tham gia (số buổi tham gia, đi muộn về sớm...) trong quá trình tham gia đào tạo, bài kiểm tra sau khóa học và kết quả đánh giá sau khóa học. Cụ thể:

Bảng 2. 11 Kết quả đào tạo từ năm 2012 đến năm 2014

Năm	Nội dung đào tạo	Số người được cử đi học	Mức độ hoàn thành							
			Không đạt		Trung bình		Khá		Giỏi	
			SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
2011	Quản lý	10	0	-	0	-	2	1.48	8	5.93
	Ngoại ngữ và tin học	20	0	-	5	3.70	10	7.41	5	3.70
	Sản phẩm mới cho TVBH	33	1	0.74	7	5.19	10	7.41	15	11.11
	ATLĐ	72	3	2.22	7	5.19	30	22.22	32	23.70
Tổng		135	4	2.96	19	14.08	52	38.52	60	44.44
2012	Quản lý	13	0	-	0	-	2	1.41	11	7.75
	Ngoại ngữ và tin học	21	1	0.70	2	1.41	6	4.23	12	8.45
	Sản phẩm mới cho TVBH	35	1	0.70	5	3.52	12	8.45	17	11.97
	ATLĐ	73	2	1.41	6	4.23	35	24.65	30	21.13
Tổng		142	4	2.81	13	9.16	55	38.73	70	49.30
2014	Quản lý	15	0	-	0	-	5	3.22	10	6.45
	Ngoại ngữ và tin học	23	0	-	2	1.29	9	5.81	12	7.74
	Sản phẩm mới cho TVBH	39	0	-	4	2.58	18	11.61	17	10.97
	ATLĐ	78	0	-	8	5.16	36	23.23	34	21.94
Tổng		155	0	-	14	9.03	68	43.87	73	47.10

(Nguồn: Phòng hành chính – nhân sự)

Theo tổng hợp phòng hành chính – nhân sự tổng hợp thì công tác đào tạo của Công ty đạt kết quả khá tốt, thấy kết quả đào tạo bên ngoài qua các năm của các học viên khá tốt, tỷ lệ trung bình và không đạt chiếm tỷ lệ khá ít. Không những thế kết quả đào tạo của công ty cũng ngày càng đạt kết quả tốt hơn, khi tỷ lệ học viên có kết quả không đạt giảm dần, học viên có kết quả khá, giỏi ngày càng tăng lên. Cũng theo phòng hành chính – nhân sự thì trên 90% nhân viên mới sau khi được đào tạo bằng hình thức kèm cặp và chỉ dẫn thì đều đạt yêu cầu và được nhân vào làm việc chính thức. Trên 70% số người sau khi được bồi dưỡng nâng bậc thợ đều vượt qua kỳ thi nâng bậc thợ. Ngoài ra, NLĐ sau khi tham gia đào tạo, thường được Công ty bố trí vào đúng chuyên môn, tạo điều kiện cho họ ứng dụng và phát huy được các kiến thức đã học.

2.2.8.2. Vận dụng mô hình Kirk Patrick để đánh giá hiệu quả đào tạo tại công ty CP ô tô Thành An

Cấp độ 1: Sự hài lòng của học viên. Sự hài lòng của học viên được tác giả khảo sát ở ba khía cạnh: mức độ hài lòng với nội dung khóa học, mức độ hài lòng với giảng viên và mức độ hài lòng với công tác tổ chức khóa học. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về giáo viên và công tác tổ chức khóa học đã được tác giả trình bày ở trên với các tiêu chí đánh giá tương ứng. Mức độ hài lòng của học viên về nội dung khóa học được tác giả khảo sát trên ba tiêu chí. Cụ thể: mức độ hài lòng của học viên trên cả 3 tiêu chí đều đạt mức điểm trung bình của mức độ đồng ý (2.58 đến 4.31). Như vậy có thể thấy rằng, học viên hiện tại chưa hài lòng ở mức độ cao với các khóa học được tổ chức tại Công ty. Về khía cạnh nội dung khóa đào tạo thì mức độ thu hút đạt điểm thấp nhất (2.98/5); Về khía cạnh giáo viên trình độ chuyên môn đạt điểm trung bình thấp nhất (3.65/5); Về khía cạnh tổ chức việc phối hợp với các tổ chức bên ngoài chỉ đạt 2.58/5 điểm.

Bảng 2. 12 Mức độ hài lòng của học viên về nội dung khóa học

STT	Tiêu chí	Điểm trung bình
1	Anh/chị đánh giá như thế nào về nội dung chương trình học với mong muốn của bản thân anh/chị	3.06
2	Nội dung khóa học có thu hút anh/ chị không	2.98
3	Những kiến thức mà anh/chị được học có chính xác khoa học không?	4.02

(Nguồn: khảo sát của tác giả)

Cấp độ 2: Kết quả học tập**Bảng 2. 13 Kết quả điều tra về kết quả học tập của học viên**

TT	Kết quả học tập	Điểm trung bình
I	Kiến thức	3.81
1	Học viên học được rất nhiều từ khóa học	3.71
2	Học viên có đủ thời gian để tìm hiểu các nội dung của khóa học	3.81
3	Khóa học đáp ứng tất cả các mục tiêu của học viên	3.9
II	Kỹ năng	3.62
1	Sau khóa học kỹ năng của học viên được cải thiện rõ rệt	3.62

(Nguồn: khảo sát của tác giả)

Như vậy, học viên đánh giá tương đối cao về kết quả học tập thu được sau các khóa học. Các tiêu chí được đưa ra khảo sát về kết quả học tập đều được đánh giá tương đối cao (đạt điểm 3.81/5 và 3.62/5).

Cấp độ 3: Ứng dụng

Cấp độ ứng dụng là một cấp độ quan trọng. Ở cấp độ này tác giả khảo sát 4 tiêu chí:

Bảng 2. 14 Kết quả điều tra về mức độ ứng dụng kiến thức của học viên sau khóa học

TT	Ứng dụng	Điểm trung bình
1	Mức độ ứng dụng kỹ năng, kiến thức học được từ khóa học vào công việc	2.78
2	Công việc của nhóm/bộ phận được thực hiện một cách có hệ thống, có quy trình hơn	3.57
3	Kết quả thực hiện công việc được cải thiện rõ rệt	3.32
4	Kết quả thực hiện công việc của nhóm/bộ phận được cải thiện rõ rệt	3.45
Giá trị trung bình		3.28

(Nguồn: khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy, điểm trung bình cho cả 4 tiêu chí đạt 3.28/5 điểm. Tiêu chí đạt điểm thấp nhất là Mức độ ứng dụng kỹ năng, kiến thức học được từ khóa học vào công việc (2.78/5)

Cấp độ 4: Kết quả

Bảng 2. 15 Kết quả điều tra về mức độ kết quả công việc đạt được của học viên sau đào tạo

TT	Kết quả	Điểm trung bình
1	Kết quả hoạt động của nhiều phòng ban, bộ phận được cải thiện theo chiều hướng tích cực	3.6
2	Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty do đào tạo lớn hơn chi phí đào tạo	3.02
3	Việc phối hợp công việc giữa các phòng ban bộ phận được cải thiện tích cực	3.56
Giá trị trung bình		3.39

(Nguồn: khảo sát của tác giả)

Cấp độ “kết quả” là cấp độ cao nhất của mô hình Kirk Partrick. Cấp độ này đánh giá hiệu quả của đào tạo thông qua kết quả kinh doanh và ảnh hưởng với tổ chức. Theo khảo sát của tác giả với 3 tiêu chí đánh giá thì “kết quả” của đào tạo được đánh giá ở mức khá (3.39/5 điểm).

Mặt khác, theo thống kê của phòng hành chính nhân sự Công ty thì năng suất lao động ngày càng được cải thiện đáng kể. Đồng thời tỷ lệ tai nạn lao động cũng giảm theo chiều hướng tích cực.

Bảng 2. 16 Năng suất lao động của Công ty qua các năm

Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Doanh thu (triệu đồng)	200000	220,000	360,000	480,000
Tổng lao động (người)	398	426	497	535
NSLĐ (Trđ/người)	502.51	516.43	724.35	897.20

(Nguồn: Phòng hành chính – nhân sự)

Qua bảng trên cho thấy năng suất lao động của công ty không ngừng tăng lên Chi tính từ năm 2011 đến năm 2014 năng suất lao động đã tăng lên xấp xỉ 1.78 lần. Như vậy có thể khẳng định công tác đào tạo cũng đã góp phần cải thiện tinh thần và nâng cao trình độ năng lực cho NLĐ, giúp họ làm việc hiệu quả hơn.

Bảng 2. 17 Thống kê tình hình tai nạn lao động

Chỉ tiêu thống kê	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Tổng số vụ tai nạn lao động (vụ)	10	7	5	4
Số vụ chết người (vụ)	0	0	0	0
Số vụ có 2 người bị nạn trở lên (vụ)	3	1	2	0
Tổng số người bị tai nạn lao động (người)	13	8	7	4

(Nguồn: Phòng hành chính – nhân sự)

Qua bảng trên ta thấy số vụ tai nạn lao động qua các năm và tổng số người bị tai nạn lao động đều giảm dần. điều này thể hiện hiệu quả của công tác đào tạo về an toàn lao động cho NLĐ. Việc đào tạo an toàn lao động cho NLĐ giúp họ tuân thủ đúng kỹ luật, làm việc đúng quy trình máy móc công nghệ...

Nhìn chung, kết quả công tác đào tạo trong những năm qua ở Công ty đã có tiến bộ cả về chất lẫn số lượng: công tác đào tạo bài bản hơn và đặc biệt là chất lượng đào tạo được quan tâm hơn nhiều, đào tạo luôn gắn bó với thực tế và yêu cầu công việc, do đó đã làm thay đổi hoạt động sản xuất – kinh doanh của Công ty.

Tuy nhiên việc đánh giá kết quả đào tạo của Công ty còn chưa có hệ thống chỉ tiêu đánh giá, thiếu căn cứ: việc đánh giá kết quả học tập của học viên chỉ được thực hiện sau cuối khóa đào tạo mà thiếu hẳn những đợt kiểm tra sát hạch... sau khi NLD quay trở lại làm việc, có thể nói rằng sử dụng lao động sau đào tạo chưa thật sự đem lại hiệu quả. Công tác đánh giá hiệu quả đào tạo của Công ty cũng đã bước đầu thực hiện theo mô hình 4 cấp của Kir Partick, song mới chỉ dừng lại đến việc đánh giá kết quả nhân viên sau khi đào tạo, đồng thời các bước đánh giá này ở Công ty vẫn còn mang tính hình thức và chưa được thực hiện một cách bài bản.

2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực

2.3.1. Yếu tố bên ngoài

Yếu tố ngành, đối thủ cạnh tranh: Nhu cầu mua ô tô của người dân Việt còn cao và các mức thuế dành cho ô tô giảm là những cơ hội tốt để thị trường ô tô tăng tốc. Theo hiệp hội sản xuất ô tô Việt Nam (VAMA), doanh số bán xe cả năm 2014 của các hãng đạt 157.810 xe, tăng 43% số với năm 2013. Cũng theo hiệp hội này chỉ trong 6 tháng đầu năm 2015 doanh số bán hàng của cả thị trường ô tô đạt 103.492 xe tăng 58% so với cùng kỳ năm trước. Trong đó xe du lịch tăng 45%. Từ thống kê trên cho thấy thị trường ô tô cạnh tranh rất mạnh mẽ giữa xe nhập khẩu và xe lắp ráp, giữa thương hiệu nước ngoài và trong nước. Đặc biệt trong ngành sản xuất ô tô thì nhân tài luôn được săn đón. Ngoài việc lựa chọn lao động từ các trường đại học, trường dạy nghề và công nhân kỹ thuật, thì một trong những đối tượng tuyển chọn của các

doanh nghiệp ô tô trong nước lại chính là những người đang làm việc tại các công ty liên doanh hoặc công ty nước ngoài, đối thủ cạnh tranh.

Yếu tố công nghệ: Ngành công nghiệp ô tô cũng là một ngành có tốc độ thay đổi công nghệ nhanh nên đòi hỏi doanh nghiệp nào vượt bậc trong công nghệ sẽ giữ vai trò tiên phong. Hiện nay, nhu cầu sử dụng ô tô ở Việt Nam là rất cao cả về kiểu dáng, mẫu mã, công nghệ luôn được người tiêu dùng chú trọng. Do vậy đòi hỏi các công ty phải hoạt động mang tính chuyên nghiệp kể từ khâu sản xuất, lắp ráp đến khâu dịch vụ, hậu mãi. Nắm bắt được xu thế đó, Công ty CP ô tô Thành An không ngừng nâng cao chất lượng NNL thông qua các khóa đào tạo về chuyên môn và kỹ năng mềm dành cho tất cả các khối ngành.

2.3.2. Yếu tố bên trong

Chính sách, chiến lược phát triển: Công ty CP ô tô Thành An có chính sách nhân sự rõ ràng như: "Xây dựng NNL có thái độ đúng đắn và năng lực phù hợp để vận hành hệ thống quản trị luôn được nâng tầm theo thời gian. Xây dựng đội ngũ nhân lực xuất sắc với tinh thần tận tâm cống hiến, có ý thức tự đào tạo, có khả năng tác nghiệp cùng các cộng sự để tạo ra giá trị cốt lõi đặc trưng của Công ty." Đội ngũ lãnh đạo của công ty nói chung đặc biệt quan tâm tới chất lượng NNL, luôn coi NNL là tài nguyên của tổ chức. Công ty đã xây dựng chính sách nhân sự tương đối khoa học, tạo được sự tin tưởng cho NLD. Tuy nhiên nhận thức đó vẫn chưa hiệu quả triệt để do nhiều yếu tố khách quan và chủ quan khác tác động đến do vậy cần nâng cao hơn nữa vốn kiến thức, kinh nghiệm, tầm hiểu biết cho đội ngũ lãnh đạo, cán bộ quản lý từng bước xây dựng NNL nói chung và công tác ĐTNNL nói riêng mang lại hiệu quả.

Chất lượng NNL: Chất lượng NNL như được đánh giá ở trên cho thấy hầu hết NLD trong Công ty có trình độ tốt phù hợp với yêu cầu công việc. Đa

phần NLD có trình độ cao đẳng, đại học và là đối tượng trẻ nên nhu cầu học tập, nâng cao kiến thức, kỹ năng là rất lớn. Độ tuổi trung bình của NLD trong công ty thấp (~ 30 tuổi) là độ tuổi năng động, ham học hỏi đòi hỏi nhiều hơn về kiến thức, kỹ năng nên các khóa đào tạo được tổ chức cần thu hút cả về nội dung và hình thức đảm bảo được mục tiêu, yêu cầu của tổ chức.

Nguồn lực tài chính: Công ty CP ô tô Thành An là một trong những đại lý lớn nhất của Hyundai Thành Công Việt Nam. Trong những năm vừa qua doanh thu bán hàng của doanh nghiệp không ngừng tăng lên. Do vậy, kinh phí dành cho đào tạo luôn được đảm bảo và tăng theo từng năm. Cơ sở vật chất kỹ thuật tốt, dây truyền công nghệ hiện đại tạo điều kiện tốt cho việc dạy và học, nhất là đối với hình thức đào tạo doanh nghiệp.

Những yếu tố bên trong, bên ngoài đều có tác động đến công tác đào tạo của công ty. Như vậy đòi hỏi người xây dựng công tác đào tạo phải cân nhắc giữa các yếu tố ảnh hưởng và nội dung của công tác đào tạo.

2.3.3. Quan điểm đào tạo và nhiệm vụ năng lực của bộ phận phụ trách đào tạo nguồn nhân lực

2.3.3.1. Quan điểm

Chính sách đào tạo tại Công ty xuyên suốt trong mọi thời kỳ được ban lãnh đạo công ty quán triệt theo quan điểm: Là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu trong xây dựng và phát triển nhân lực; Áp dụng chương trình đào tạo đa dạng: hội nhập, nghiệp vụ, nâng cao tay nghề, công nghệ mới...; Chú trọng huấn luyện đào tạo qua công việc: Cấp trên đào tạo cấp dưới, chuyên viên cấp cao/thợ bậc cao đào tạo cấp thấp hơn; Luân chuyển NNL để đào tạo qua công việc thực tế.

2.3.3.2. Nhiệm vụ, năng lực của bộ phận phụ trách đào tạo

*** Nhiệm vụ cụ thể của bộ phận phụ trách đào tạo tại Công ty CP ô tô Thành An là:** Xây dựng và triển khai kế hoạch đào tạo định kỳ hàng năm và đột xuất theo yêu cầu; Nghiên cứu, đề xuất việc lựa chọn cán bộ công nhân viên đủ tiêu chuẩn tham gia các khóa huấn luyện; Nghiên cứu và phối hợp với các phòng ban chức năng để lựa chọn phương pháp đào tạo, lập chương trình đào tạo phù hợp; Tổ chức, hỗ trợ, tham gia các cuộc hội thảo đào tạo, khóa huấn luyện, chương trình đào tạo; Phân tích, tổng hợp kết quả đào tạo làm tư liệu báo cáo cấp trên và lưu trữ, quản lý hồ sơ văn bản có liên quan.

*** Năng lực của nhân viên trực tiếp đảm nhận công tác đào tạo tại Công ty:** Nhân viên đảm nhiệm nhiều hoạt động nhân lực: đào tạo, bảo hiểm, thống kê nhân lực... với kinh nghiệm 7 năm, tốt nghiệp đại học Luật; Nhân viên hỗ trợ đồng thời kiêm văn thư lưu trữ, với kinh nghiệm 2 năm, đã qua đào tạo về văn thư lưu trữ tại Trường đại học Nội Vụ.

2.4. Đánh giá chung về đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần ô tô Thành An

2.4.1. Ưu điểm

Từ những phân tích trên cho thấy công tác ĐTNNL tại công ty đã đạt được kết quả rõ rệt:

Thứ nhất, trong những năm qua Công ty đã xây dựng được tiến trình đào tạo, có kế hoạch cho các chương trình đào tạo, từ đó giúp hoàn thiện được công tác ĐTNNL, tạo mọi điều kiện cho hoạt động này.

Thứ hai, lãnh đạo công ty cũng đã chú trọng quan tâm đến công tác ĐTNNL. Công ty đã kết hợp sức mạnh cá nhân với sức mạnh tập thể

Thứ ba, trong thời gian ngắn công ty đã đào tạo được một lực lượng lao động khá lớn đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty.

Thứ tư, kinh phí dành cho đào tạo không ngừng tăng lên. Số lượng các khóa học tăng lên đáng kể, số lượng học viên được cử đi đào tạo cũng không ngừng tăng lên trong những năm vừa qua.

Thứ năm, Chương trình đào tạo được xây dựng gắn liền với mục tiêu đào tạo, hầu hết các chương trình đào tạo đều thiết thực, hữu. Về phương pháp đào tạo: Công ty kết hợp cả phương pháp trong và ngoài công việc phù hợp với đặc thù và nhu cầu đào tạo của công ty.

Thứ sáu, các khóa học được chọn lọc giáo viên tương đối kỹ càng, có trình độ, kinh nghiệm xây dựng nội dung giảng dạy bài bản về lý thuyết, thực hành phù hợp, trang bị nhiều kiến thức, kỹ năng mới cho NLD.

Thứ bảy, DTNNL cũng đã mang lại hiệu quả rõ rệt là giá trị doanh thu tăng lên, thu nhập NLD qua đó được cải thiện.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

*** Hạn chế của bộ phận phụ trách đào tạo tại Công ty**

Công ty có phạm vi hoạt động rộng, nằm rải rác tại nhiều địa điểm khác nhau trong khi số lượng nhân lực quản trị nhân lực ít nên còn gặp nhiều khó khăn, hạn chế. Tại tổng công ty mới có phòng nhân sự, có nhân viên phụ trách công tác đào tạo, còn tại các showroom, cửa hàng, chi nhánh khu vực chỉ có một người kiêm nhiệm tất cả các hoạt động trong đó chủ yếu là lương, thưởng, phúc lợi xã hội...

Với khối lượng công việc lớn, số lượng khóa đào tạo nhiều, hiện nay bộ phận phụ trách NNL còn thiếu cả số lượng, yếu về chất lượng khiến cho công tác đào tạo chưa thực sự hiệu quả. Nên việc tổ chức sắp xếp chưa hợp lý, việc bố trí, lên kế hoạch chưa chủ động.

Cán bộ phụ trách đào tạo tuy có trình độ Đại học và có kinh nghiệm lâu năm nhưng vẫn còn nhiều hạn chế trong chuyên môn do không phải là người được đào tạo đúng chuyên ngành. Cán bộ phụ trách đào tạo phải kiêm nhiệm nhiều các công việc khác.

*** Công tác DTNNL tại công ty còn nhiều hạn chế cần khắc phục:**

Một là, việc xác định nhu cầu đào tạo thiếu tính chủ động, không sát thực tế vì nhiều khi thiếu thông tin, khó khăn khi xác định nhu cầu đột xuất, thiếu tính thuyết phục, độ tin cậy thấp.

Hai là, kế hoạch và mục tiêu đào tạo xây dựng trong thời gian ngắn (1 năm), chưa chủ động xây dựng trong dài hạn. Đồng thời mục tiêu đào tạo mang tính chất lý thuyết, chưa có mục tiêu định lượng, cụ thể rõ ràng. Công ty chưa xây dựng được các mục tiêu trong dài .

Ba là, Công ty chưa tự xây dựng được chương trình đào tạo, phần lớn lệ thuộc vào bên ngoài và giao cho giáo viên được mời tự thiết kế, tự soạn. Nội dung chương trình đào tạo tại công ty còn rập khuôn, thiếu sáng tạo, gây nhàm chán cho người học.

Bốn là, các phương pháp đào tạo còn chưa đa dạng, chủ yếu áp dụng phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn nên cung cấp cho người học cách làm việc máy móc, bắt chước mà không phát huy được tính sáng tạo của họ.

Năm là, đội ngũ giảng viên của Công ty chưa được đào tạo kỹ năng sư phạm, mang tính chất kiêm nhiệm là chủ yếu.

Sáu là, quản lý kinh phí đào tạo chưa tính toán chi tiết, sử dụng chưa hợp lý. Chưa có chính sách khuyến khích cho giáo viên và cả học viên.

Bảy là, cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ cho công tác đào tạo chưa đáp ứng được yêu cầu công nghệ mới.

Tám là, đánh giá chương trình đào tạo còn đơn điệu, chưa được quan tâm và chưa chuyên nghiệp. Việc đánh giá chỉ dựa vào sự phân loại kết quả cuối cùng và phụ thuộc nhiều vào yếu tố chủ quan của người hướng dẫn, chưa đánh giá cả quá trình.

Chín là, việc bố trí sử dụng lao động sau đào tạo của Công ty chưa được tốt. Nhiều NLD sau khi đào tạo chưa được bố trí làm công việc phù hợp. Vẫn xảy ra tình trạng một số NLD sau khi được đào tạo thì rời bỏ công ty sang làm việc tại các công ty khác cùng ngành nghề.

Nguyên nhân:

- Cán bộ phụ trách công tác đào tạo còn phải kiêm nhiệm nhiều nhiệm vụ. Chưa xây dựng được một đội ngũ chuyên trách về đào tạo nên việc xây dựng, thực hiện các chương trình đào tạo còn chưa thật sự hệ thống, thiếu chuyên nghiệp.

- Chưa có phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc cũng chưa hoàn thiện. Bản mô tả công việc rất chung chung, chưa rõ ràng cụ thể nên đôi khi NLD cũng chưa rõ vị trí công việc này thì như thế nào, cần làm những việc gì?...

- Công ty chưa có định hướng lâu dài cho việc ĐTNNL trong tương lai, công tác đào tạo mang nặng tính truyền thống.

- Nguồn kinh phí đào tạo của công ty không nhiều, nên khó có thể thiết kế đầy đủ một chương trình đào tạo gồm cả học lý thuyết trên lớp và ngoại khóa để khảo sát thực tế. Thêm nữa các chương trình có sẵn tại các trung tâm không phù hợp với Công ty, song việc thiết kế các chương trình đào tạo riêng cho Công ty thì cũng rất tốn kém.

- Công tác khuyến khích học tập chưa thực sự rõ nét, các khoản hỗ trợ học tập, khen thưởng, thăng tiến, đề bạt... chưa thật sự thu hút, động viên được tinh thần học tập, đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, trình độ tay nghề.

- Các phương pháp đào tạo của Công ty còn chưa thật sự phong phú, đó là do Công ty chưa chú trọng quan tâm nghiên cứu áp dụng các phương pháp mới, chậm đổi mới tư duy đào tạo, ngại thí điểm phương pháp mới, thụ động.

Việc triển khai công tác đào tạo còn chưa được giám sát chặt chẽ nên cũng ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo.

CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CP Ô TÔ THÀNH AN

3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của công ty cổ phần ô tô Thành An

Trong điều kiện nền kinh tế thế giới và Việt Nam còn gặp nhiều khó khăn, với nỗ lực nhận diện sự thay đổi tất yếu của nền kinh tế, Công ty đưa định hướng, quan điểm, phương pháp quản trị trong giai đoạn 2015- 2018 là:

Về hệ thống bán lẻ: Triển khai một cách tích cực chương trình: "Nâng cao năng lực hoạt động của hệ thống đại lý và showroom trực thuộc" để nắm bắt nhu cầu về sản phẩm cũng như dịch vụ sau bán hàng, phục vụ một cách tốt nhất, nhằm đạt được niềm tin yêu và thị phần cao nhất trong từng thị trường cấp tỉnh, thành phố của cả nước.

Về các chi nhánh: Tăng cường bộ máy của các chi nhánh theo hướng phân cấp đóng vai trò đầu cuối của công tác phân phối, quản lý và phát triển thị trường cũng như điều hành hoạt động marketing.

Về kinh doanh xe du lịch: Gia tăng giá trị thương hiệu và thị phần cho dòng xe Hyundai. Gia tăng doanh số, đảm bảo kinh doanh dòng xe Hyundai có lợi nhuận.

Về quản trị văn hoá doanh nghiệp: Tiến hành xây dựng và thực hiện kế hoạch quản trị văn hoá doanh nghiệp dựa trên những đúc kết trong quá trình hình thành và phát triển cũng như triết lý, tầm nhìn, sứ mệnh nhằm bảo tồn và gia tăng giá trị cốt lõi của Công ty, xem đây là điều kiện tiên quyết đảm bảo sự phát triển bền vững dài hạn. Trước tiên, xây dựng ý thức kỷ luật, tinh thần kỷ luật và văn hoá kỷ luật trong từng nhân sự, bộ phận, đơn vị và toàn Thaco.

Mục tiêu cụ thể của Công ty

Phấn đấu phát triển vững mạnh, có thị phần lớn nhất trong các đại lý của Hyundai Thành Công Việt Nam; Đảm bảo hoạt động quản trị nhân lực hiệu quả, không ngừng nâng cao chất lượng NNL; Chuẩn hóa hệ thống nhận diện thương hiệu thông qua hệ thống phân phối, dịch vụ và văn hóa công ty; Đảm bảo hoạt động hiệu quả của các chi nhánh, showroom, cửa hàng... hạn chế đến mức tối đa những sai sót trong quá trình sửa chữa, bảo hành xe; Không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ bán hàng, chăm sóc khách hàng, dịch vụ hậu mãi; Triển khai, hoàn thiện hệ thống phân phối, dịch vụ và kinh doanh xe du lịch Hyundai; Đầu tư xây dựng, mở rộng mô hình sản xuất, showroom, dự án cao ốc văn phòng, trung tâm thương mại theo định hướng phát triển ổn định lâu dài theo mô hình tập đoàn của công ty đề ra.

3.2. Mục tiêu, phương hướng phát triển đào tạo nguồn nhân lực của Công ty

3.2.1. Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực của công ty

*** Đối với lao động gián tiếp:**

Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý giỏi về chuyên môn, giỏi về kinh tế quản lý. Xây dựng đội ngũ quản lý kế cận vừa giỏi chuyên môn vừa có đủ tâm, tầm, tài.

Không ngừng nâng cao chất lượng của lao động quản lý, quản lý cán bộ, thành thạo về chuyên môn nghiệp vụ, am hiểu những lĩnh vực liên quan đến ngành nghề, công việc đang làm.

Xây dựng đội ngũ nhân viên tư vấn bán hàng chuyên nghiệp, tâm huyết với nghề.

Quản lý có hiệu quả nguồn lao động trong công ty, khai thác phát huy những tiềm năng của NLĐ để phục vụ cho sự nghiệp phát triển của Công ty. Phát huy những năng lực sáng tạo, cải tiến kỹ thuật của cán bộ quản lý để nâng cao năng suất lao động của Công ty.

*** Đối với lao động trực tiếp**

Nâng cao trình độ chuyên môn, chất lượng tay nghề, kỹ năng thực hiện công việc, khắc phục sửa chữa kịp thời khi có sự cố xảy ra

Quản lý vận hành máy móc an toàn, đúng quy trình, không để xảy ra sự cố và tai nạn trong lao động.

Khơi dậy động lực, tinh thần hăng say làm việc, có tinh thần trách nhiệm với công việc.

Không ngừng phát huy sáng kiến kỹ thuật để thực hiện công việc có chất lượng cao.

3.2.2. Phương hướng

Công ty kết hợp giữa đào tạo mới, đào tạo lại, tổ chức tuyển dụng theo yêu cầu nhiệm vụ kinh doanh, sản xuất và mô hình quản lý của công ty. Kết hợp việc đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, nâng cao năng lực quản lý doanh nghiệp với đào tạo trình độ chính trị và trình độ ngoại ngữ; Xây dựng đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề, có kỷ luật cao: Công ty đầu tư nâng cấp phương tiện, trang thiết bị đào tạo công nhân kỹ thuật và bổ sung đội ngũ giáo viên của Công ty để làm nhiệm vụ đào tạo cho đội ngũ công nhân của Công ty đạt được trình độ, tiêu chuẩn theo yêu cầu.

3.3. Giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần ô tô Thành An

3.3.1. Hoàn thiện xác định nhu cầu

Để đảm bảo cho công tác ĐTNNL thì cán bộ phòng hành chính - nhân sự và các phòng ban có liên quan phải dựa vào những yêu cầu công việc để xác định chính xác nhu cầu đào tạo, cần phải tiến hành phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên để từ đó tính toán được nhu cầu đào tạo và xác định phương pháp đào tạo thích hợp.

Việc phân tích công việc này cũng giúp phát hiện ra khoảng cách giữa trình độ khả năng, kỹ năng của người đang thực hiện công việc và yêu cầu cần có để thực hiện công việc đó. Phân tích công việc cần thực hiện bài bản theo các bước sau: Xác định rõ mục tiêu phân tích công việc; Xác định rõ những vị trí cần được phân tích; Tiến hành thực hiện các phương pháp thu thập thông tin khác nhau sao cho phù hợp với mục tiêu, mục đích của việc phân tích công việc; Tiến hành thu thập các thông tin một cách cụ thể, chính xác, rõ ràng; Tổng hợp trên mọi thông tin đã thu thập được ở trên theo mục tiêu chiến lược đã đề ra, phải kiểm tra độ chính xác, minh bạch của thông tin.

Công ty phải tiến hành xây dựng bản mô tả công việc và đưa ra những yêu cầu cụ thể đối với NLD thực hiện công việc được giao. Bản mô tả công việc nhằm liệt kê những trách nhiệm, điều kiện làm việc. Sau khi hoàn tất việc phân tích công việc, các nhà quản trị sử dụng các văn bản phân tích công việc để xác định nhu cầu đào tạo, đặc biệt là đối với lao động mới. Đối với từng công việc, phân tích công việc cho thấy đó là công việc gì? Để thực hiện được công việc đó người lao động phải làm những nhiệm vụ gì và phải có những

kiến thức, kỹ năng nào cần phải đào tạo cho nhân viên. Công ty phải thực hiện tuần tự các bước sau:

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

Việc đánh giá thực hiện công việc của Công ty CP ô tô Thành An cũng không được thực hiện thường xuyên và định kỳ. Cho nên, công tác khen thưởng kỷ luật cũng chung chung và không thật sự chính xác. Đồng thời những người làm công tác quản lý không nắm bắt được được cụ thể và chính xác về khả năng, trình độ chuyên môn của NLD. Trong khi đó Việc đánh giá khả năng thực hiện công việc của NLD sẽ giúp doanh nghiệp phát hiện những sai sót, yếu kém của NLD. Để đánh giá thực hiện công việc một cách chính xác, hiệu quả các nhà quản trị cần thiết lập các phiếu đánh giá thực hiện công việc, qua phiếu này có thể đánh giá được sự hoàn thành công việc của cán bộ công nhân viên trong công ty. Để đánh giá chính xác việc thực hiện công việc thì công ty cần thực hiện tốt một số công việc sau:

- Xác định mục tiêu đánh giá thực hiện công việc
- Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp
- Lựa chọn thời điểm và chu kỳ đánh giá
- Lựa chọn và huấn luyện những người làm đánh giá

- Đánh giá phải được tiến hành một cách công khai, nghiêm túc, công bằng, phải có thông tin phản hồi về nội dung, phạm vi và các kết quả đánh giá với các cán bộ công nhân viên của mình.

Sau khi tiến hành phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc, bộ phận nhân sự sẽ xây dựng hai bảng để cho điểm các kiến thức và kỹ năng mà công việc yêu cầu, cũng như cho điểm các kiến thức và kỹ năng thực tế mà NLD hiện đang có.

Bảng 3. 1Yêu cầu về kiến thức, kỹ năng của công việc

TT	Kiến thức, kỹ năng	Yêu cầu (Thực tế)				
		Điểm				
		1	2	3	4	5
1	Kiến thức					
1.1	Trình độ chuyên môn					
1.2	Kiến thức về Marketing					
1.3	Kiến thức về sản phẩm					
1.4	Kiến thức ngoại ngữ					
2	Kỹ năng					
2.1	Kỹ năng giao tiếp					
2.2	Kỹ năng đàm phán					
2.3	Kỹ năng giải quyết vấn đề					
2.4	Kỹ năng phân tích và tổ chức					
2.5	Kỹ năng lãnh đạo					
2.6	Kỹ năng lập kế hoạch, báo cáo					
2.7	Kỹ năng tin học					

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Sau khi cho điểm được được các kiến thức và kỹ năng yêu cầu và thực tế hiện có sẽ cho ra được bảng chênh lệch về các kiến thức kỹ năng này. Các bảng chênh lệch về kiến thức kỹ năng này chính là cơ sở để bộ phận nhân sự xác định được nhu cầu đào tạo cụ thể theo từng kiến thức, kỹ năng và từ đó xây dựng được kế hoạch đào tạo sát với yêu cầu thực tế nhất.

Bảng 3. 2 Khoảng cách về kiến thức kỹ năng giữa yêu cầu công việc và thực tế NLD hiện có

TT	Kiến thức, kỹ năng	Yêu cầu	Thực tế	Chênh lệch
1	Kiến thức			
1.1	Trình độ chuyên môn			
1.2	Kiến thức về Marketing			
1.3	Kiến thức về sản phẩm			
1.4	Kiến thức ngoại ngữ			
2	Kỹ năng			
2.1	Kỹ năng giao tiếp			
2.2	Kỹ năng đàm phán			
2.3	Kỹ năng giải quyết vấn đề			
2.4	Kỹ năng phân tích và tổ chức			
2.5	Kỹ năng lãnh đạo			
2.6	Kỹ năng lập kế hoạch, báo cáo			
2.7	Kỹ năng tin học			

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Để việc xác định nhu cầu đào tạo được chính xác và thực sự đem lại hiệu quả cho các khóa đào tạo thì nhu cầu của cá nhân được cử đi học cũng là một yếu tố thực sự quan trọng. Bộ phận phụ trách đào tạo cũng có thể thường

xuyên đưa ra các phiếu khảo sát để xác định được nhu cầu đào tạo của các cá nhân NLD trong Công ty. Phiếu khảo sát có thể được lập như sau:

Bảng 3. 3 Phiếu điều tra xác định nhu cầu đào tạo của NLD trong doanh nghiệp

PHIẾU KHẢO SÁT VỀ NHU CẦU ĐÀO TẠO	
Họ và tên:.....	Giới tính:.....
Chức danh:.....	Bộ phận:.....
Thâm niên công tác:.....	
<p>1. Nếu được tham gia khóa đào tạo anh /chị muốn được đào tạo thêm những kiến thức gì?</p> <p>Ý kiến:.....</p>	
<p>2. Hình thức đào tạo nào là phù hợp với anh/chị ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tại doanh nghiệp • Học tại các cơ sở đào tạo 	
<p>3. Thời gian đào tạo phù hợp với anh/chị là ?</p> <p>Thời điểm đào tạo (đào tạo với thời gian nào) ?.....</p> <p>Thời lượng của khóa đào tạo (bao nhiêu ngày) ?.....</p>	

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Mặc dù hiện nay Công ty đã căn cứ vào mục tiêu, chiến lược, kế hoạch phát triển để xác định nhu cầu đào tạo nhưng mới chỉ xác định được trong thời gian ngắn theo từng dự án mà chưa có được kế hoạch lâu dài cho Công tác đào tạo nhân sự kế cận, thay thế. Muốn vậy trước tiên phải xây dựng được kế hoạch hóa NNL của Công ty dựa trên mục tiêu, chiến lược, kế hoạch của

Công ty, dựa trên nghiên cứu biến động môi trường kinh doanh... Từ kế hoạch hóa NNL của Công ty, bộ phận phụ trách về công tác ĐTNNL sẽ xác định được số lượng người cần được đào tạo, đào tạo bộ phận nào và khi nào cần đào tạo.

3.3.2. Xác định mục tiêu

Việc xác định chương trình đào tạo phù hợp giữa nội dung và mục tiêu sao cho hiệu quả và khuyến khích, NLD tự đánh giá vì họ biết họ phải đạt những gì, đồng thời xua tan những mong đợi không thực tế của họ, để họ cảm giác được thực tại, mong muốn đào tạo tốt hơn.

Phần lớn các khóa đào tạo của Công ty đã đặt ra mục tiêu một cách cụ thể, rõ ràng nhưng vẫn còn có những khóa, lớp mục tiêu còn chung chung, thiếu cụ thể khó định lượng gây khó khăn cho việc đánh giá hiệu quả cũng như sự hoài nghi về thực chất đào tạo. Hơn nữa, nhiều khóa đào tạo số lượng học viên đông, đối tượng phức tạp với nhiều trình độ chuyên môn nên việc đặt ra các mục tiêu cụ thể tương đối khó khăn và khó có thể dung hòa được với mọi loại đối tượng. Mục tiêu không cụ thể rõ ràng gây rất nhiều bất lợi cho công tác xác định nhu cầu đào tạo, chọn bài giảng phù hợp, đồng thời việc đánh giá kết quả của khóa đào tạo cũng rất khó khăn. Do đó mục tiêu đào tạo của Công ty cần phải đáp ứng những yêu cầu sau:

Mục tiêu phải cụ thể cho từng đối tượng đào tạo, từng khóa đào tạo cụ thể và phù hợp với chiến lược sản xuất kinh doanh cụ thể của Công ty trong từng giai đoạn hoạt động.

Mục tiêu đào tạo đặt ra phải mang tính khả thi, đo lường được, phù hợp với tình hình của Công ty và căn cứ vào nhu cầu đào tạo đã xác định.

Với những khóa đào tạo số lượng học viên đông Công ty cần phân chia lớp hợp lý để học viên tiếp thu kiến thức tốt nhất

* Về mục tiêu trong ngắn hạn công ty nên có những mục tiêu cụ thể như sau:

- Với các khóa đào tạo dành cho cán bộ quản lý: 100% nắm vững kiến thức về nghiệp vụ quản trị doanh nghiệp, kỹ năng lãnh đạo, tin học, ngoại ngữ (tiếng Anh và tiếng Hàn) phục vụ cho công việc.

- Với các khóa đào tạo dành cho nhân viên tư vấn bán hàng: Tăng cường đào tạo về kỹ năng đàm phán, xử lý tình huống. Về kiến thức sản phẩm, đảm bảo 100% nhân viên tư vấn bán hàng được tham gia các khóa đào tạo của Hyundai Thành Công Việt Nam về các sản phẩm kinh doanh.

- Với các khóa đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn: Đảm bảo 100% cán bộ nhân được văn bằng chứng chỉ đúng thời hạn và đạt mức thấp nhất là loại khá.

- Đào tạo thi nâng bậc thợ: Đảm bảo 100% đối tượng được nâng bậc theo quy định có điều kiện tham gia đào tạo và thi đầy đủ. 100% học viên thi đỗ có quyết định nâng bậc, và số này thực hiện tốt công việc theo đúng trình độ đã được đào tạo.

- Với khóa đào tạo, kèm cặp: Đảm bảo sau thời gian kèm cặp, đào tạo học viên phải nâng cao được trình độ, chuyên môn, có thêm kinh nghiệm thực hiện công việc, hiểu biết cụ thể và chấp hành nội quy lao động, nội quy an toàn lao động. Kết thúc khóa học học viên phải có báo cáo cụ thể và đánh giá của người phụ trách về công việc được đào tạo, kèm cặp.

- Với các khóa đào tạo sử dụng trang thiết bị, máy móc: Đảm bảo các đối tượng sau khi tham gia đào tạo có giấy xác nhận hoặc chứng chỉ, có thể vận hành máy móc và hướng dẫn người cùng làm việc.

- Với khóa đào tạo an toàn lao động: Đảm bảo 100% công nhân tham gia đào tạo hiểu và nắm chắc nội quy lao động, hạn chế tối đa tai nạn lao động trong khi làm việc, cuối khóa phải viết bài thu hoạch về công tác an toàn lao động đã được đào tạo.

* Về mục tiêu dài hạn Công ty có thể đưa ra những mục tiêu như sau:

- Đảm bảo đào tạo và tổ chức thi nâng bậc cho 100% công nhân trong công ty. Số lao động không được đào tạo đúng chuyên ngành có cơ hội tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn hoặc dài hạn tùy mức độ hoàn thành nhiệm vụ để thực hiện công việc đạt hiệu quả cao hơn.

- Đạt 95% cán bộ công nhân viên trong Công ty sử dụng thành thạo máy tính, tin học văn phòng và học thêm ngoại ngữ.

Những mục tiêu này vừa là những tiêu chí cụ thể định hướng cho việc triển khai một chương trình đào tạo, vừa là căn cứ để đánh giá khi kết thúc một khóa đào tạo: khóa đào tạo này đã đạt được mục tiêu ban đầu đưa ra hay chưa? Đạt được bao nhiêu %? Còn những gì chưa thực hiện được?... Hơn nữa khi xác định được mục tiêu cụ thể, NLD có động lực để đạt được mục tiêu đó. Ngoài ra muốn tạo động lực cho mọi người tích cực tham gia các khóa đào tạo thì Công ty cần có các kích thích, phần thưởng cho những học viên có thành tích xuất sắc, có kết quả tốt.

3.3.3. Lựa chọn chính xác đối tượng đào tạo

Lựa chọn chính xác đối tượng đào tạo là yếu tố quan trọng để công tác đào tạo đạt hiệu quả, để đạt được mục tiêu đào tạo của Công ty trong ngắn hạn và dài hạn, đáp ứng nhu cầu nhân lực.

Tại Công ty CP ô tô Thành An hiện nay, ngoài những khóa đào tạo về nâng bậc, an toàn lao động và các khóa kèm cặp chỉ bảo, Công ty vẫn chưa có cơ sở để lựa chọn đối tượng phù hợp. Việc lựa chọn đối tượng được đi đào tạo của Công ty hiện nay chủ yếu do người quản lý trực tiếp hoặc do Ban giám đốc lựa chọn. Điều này có thể làm cho việc lựa chọn đối tượng đi đào tạo mang tính chủ quan của lãnh đạo, hoặc xảy ra thiên vị. Đối với các chương trình đào tạo chuyên sâu thì Công ty chỉ dành cho cán bộ quản lý cấp cao mà các cán bộ quản lý cấp trung hay nhân viên và công nhân thì chưa thực sự được chú trọng. Chính vì vậy, trong khi lựa chọn đối tượng đào tạo Công ty cần chú ý:

- Việc lựa chọn đối tượng đào tạo phải đảm bảo tính công bằng.
- Lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp về tuổi, giới tính, trình độ, kỹ năng, tính cách, phẩm chất đạo đức... (nên ưu tiên đối tượng trẻ, có năng lực)
- Việc lựa chọn đối tượng đào tạo phải phù hợp với tình hình hoạt động của công ty, xuất phát từ yêu cầu sản xuất, kinh doanh của của Công ty.
- Những đối tượng chưa đáp ứng yêu cầu công việc thì bắt buộc đi đào tạo. Những đối tượng có tiềm năng, có sức phấn đấu thì khuyến khích đi đào tạo.
- Lựa chọn đối tượng đi đào tạo phải dựa trên cơ sở xem xét cả nguyện vọng của các cá nhân được cử đi đào tạo.

- Lựa chọn đối tượng đào tạo phải xem xét đến tác dụng của đào tạo với hoạt động của Công ty hiện tại cũng như tương lai

- Ngoài ra, chương trình đào tạo chuyên sâu của Công ty nên chú ý hơn đến đối tượng lao động trực tiếp. Việc tạo cơ hội cho đối tượng này tham gia các khóa đào tạo chuyên sâu sẽ giúp cho Công ty có thêm sức mạnh để cạnh tranh trên thị trường, do tay nghề của NLĐ được nâng cao và đảm bảo. Đồng thời việc tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu này cũng giúp cho tâm lý của đối tượng lao động này ổn định, gắn bó lâu dài với Công ty.

- Đối với lượng lao động phổ thông trung học, trung bình hàng năm khoảng 20 – 30 người, Công ty cần bố trí cho lượng lao động này đi đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn tay nghề.

3.3.4. Xây dựng nội dung, chương trình đào tạo và đa dạng hóa các phương pháp đào tạo

3.3.4.1. Xây dựng nội dung, chương trình đào tạo

- Nội dung các bài học, đề cương ôn tập nên kết hợp lý thuyết và thực hành để công nhân viên nắm bắt nội dung nhanh hơn. Tiến hành đào tạo thực hành ngay trong khi làm việc với thời gian hợp lý tùy theo ngành nghề đào tạo đảm bảo rèn luyện kỹ và chuyên sâu cho công nhân.

- Đối với giáo viên trong công ty khi xây dựng nội dung chương trình học có thể tham khảo các trường, các công ty có lĩnh vực ngành nghề tương tự với công ty mình. Không nên xây dựng chương trình đào tạo chỉ chủ yếu dựa theo kinh nghiệm của cá nhân giáo viên, người hướng dẫn như hiện nay.

- Đối với các giáo viên thuê ngoài: trước khi soạn thảo đề cương, cần nghiên cứu kỹ thực trạng công ty (điều kiện sản xuất, công nhân, trình độ cụ

thể, độ tuổi...) để lựa chọn phương pháp giảng dạy, truyền đạt có hiệu quả nhất. Trong quá trình biên soạn nội dung giảng dạy, bên cạnh việc tham khảo những tài liệu chuyên môn, giáo trình thì cũng nên tham khảo ý kiến của ban lãnh đạo, những người có nhiều chuyên môn, kinh nghiệm trong Công ty để nội dung giảng dạy phù hợp với điều kiện đặc thù của Công ty.

- Giáo viên thuê ngoài và giáo viên trong công ty nên có sự kết hợp tốt, phân định trách nhiệm rõ ràng; giáo viên trong công ty phải tạo điều kiện cho giáo viên thuê ngoài hiểu rõ hơn tình hình của Công ty; đồng thời có thể trao đổi bàn bạc chương trình đào tạo để đạt hiệu quả cao nhất.

3.3.4.2. Đa dạng hóa các phương pháp đào tạo

Việc hoàn thiện phương pháp đào tạo cũng là một trong những giải pháp quan trọng để nâng cao hiệu quả đào tạo. Hiện nay trong công ty chỉ dừng lại ở việc áp dụng một số phương pháp đào tạo phổ biến đó là đào tạo bằng phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn và mở các lớp tại doanh nghiệp. Công ty nên:

* Khắc phục nhược điểm của những phương pháp đào tạo mà Công ty đang sử dụng:

Mở rộng phạm vi đào tạo bằng cách cho cán bộ lãnh đạo tham gia các cuộc hội thảo ngoài Công ty thông qua mối quan hệ của Công ty: Hội thảo do Hyundai Hàn Quốc tổ chức, hiệp hội các doanh nghiệp sản xuất ô tô Việt Nam, các Công ty trong khối ngành sản xuất ví dụ: trao đổi thêm cách đào tạo, trả lương cho khối công nhân ngành sản xuất...

Kết hợp một số phương pháp giảng dạy thu hút học viên: Với Đào tạo thi nâng bậc do quá trình thực hành thực hiện theo phương pháp kèm cặp nên với ngành phức tạp, học viên gặp nhiều khó khăn trong việc tiếp thu kiến thức, vì

vậy sau 2 – 3 buổi thực hành, mỗi nhóm (5 – 10 người) nên tổ chức một buổi thảo luận, có sự góp mặt của người hướng dẫn để trao đổi đưa ra những thắc mắc cùng bàn bạc tìm hướng giải quyết tốt nhất. Trong buổi thảo luận này giáo viên cũng có thể đưa ra một số tình huống cụ thể trong thực tế để xử lý (sự cố máy móc...), cùng thảo luận giúp học viên làm quen thực tế, linh hoạt và chủ động hơn.

* Ngoài các phương pháp đào tạo truyền thống, Công ty nên kết hợp thêm một số phương pháp đào tạo sau:

- Phương pháp mô hình ứng xử: dùng băng video ghi lại các tình huống điển hình đã được các cấp quản trị giải quyết một cách cụ thể. Các học viên theo dõi, liên hệ với hành vi ứng xử công việc của mình. Đây là phương pháp nhằm phát triển kỹ năng ứng xử và giao tiếp của các học viên. Phương pháp thực sự có tác dụng với các lớp đào tạo kỹ năng cho nhân viên tư vấn bán hàng, giúp họ củng cố và phát triển các kỹ năng về bán hàng, kỹ năng đàm phán, thuyết phục...

- Đối với đào tạo cho các cấp quản trị thì công ty nên áp dụng các phương pháp đào tạo tiên tiến như: tổ chức các buổi giảng, hội nghị, các thảo luận để học viên thảo luận, trao đổi với nhau về kinh nghiệm quản lý. Để thực hiện được phương pháp này thì đòi hỏi cần có một quản trị gia cao cấp có năng lực, kinh nghiệm trong điều khiển các buổi thảo luận. Ngoài ra, cũng có thể áp dụng phương pháp phòng thí nghiệm, trong các buổi thảo luận cần xây dựng các bài tập tình huống, giải quyết vấn đề gắn với thực tế trong công việc trong công ty để học viên tham gia giải quyết vấn đề.

Việc đa dạng hóa các phương pháp đào tạo giúp cho NLD có nhiều sự lựa chọn trong công việc nên học theo phương pháp nào là hiệu quả nhất. Bên cạnh đó còn giúp cho bộ phận làm công tác đào tạo so sánh được những ưu, nhược điểm của từng phương pháp để từ đó lựa chọn được phương pháp đào tạo hiệu quả và phù hợp nhất. Tuy nhiên để hoạt động đào tạo thành công, với bất kỳ hình thức đào tạo nào, bộ phận làm công tác đào tạo cũng cần lưu ý một số nguyên tắc như: Khi bắt đầu đào tạo phải cung cấp cho học viên các kiến thức chung về vấn đề sẽ học, điều này giúp cho học viên hiểu được các bước trong đào tạo và tích cực tham gia trong quá trình đào tạo; Sử dụng nhiều ví dụ minh họa khi cung cấp cho học viên các tư liệu, các kiến thức mới để giúp cho học viên dễ dàng tiếp thu các kiến thức mới, hiểu các vấn đề có hệ thống, nên thường xuyên khuyến khích học viên ôn tập và củng cố các kiến thức đã học; Cố gắng sử dụng các khái niệm quen thuộc với học viên, sử dụng tối đa các tình huống trong đào tạo giống với thực tế...

3.3.5. Chuẩn bị tốt cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ công tác đào tạo

Cơ sở vật chất là yếu tố quan trọng quyết định đến hiệu quả của đào tạo, việc tiết kiệm thời gian hay chi phí đào tạo. Cơ sở vật chất tốt tạo điều kiện cho NLD học tập tốt hơn cả về lý thuyết và thực hành, nâng cao chất lượng đào tạo. Không những thế, với cơ sở vật chất tốt, còn có thể học tập với những lớp có số lượng đông hơn hoặc bố trí thời gian hợp lý hơn. Cơ sở vật chất của Công ty còn nghèo nàn nên cần được trang bị các máy móc hiện đại hơn. Ở các phân xưởng nên bố trí phòng học để công nhân học bố trí quạt, máy chiếu, micro... cho phù hợp.

Hiện nay một số công đoạn của việc đào tạo được Công ty tiến hành trực tiếp trên máy móc thực tế tại các xưởng sửa chữa, điều này rất nguy hiểm, có

thể gây hỏng hóc các trang thiết bị, máy móc hoặc gây tai nạn, mất an toàn. Để khắc phục tình trạng trên, Công ty nên hướng dẫn một cách tỉ mỉ cẩn kẽ lý thuyết, hoặc đầu tư mô hình để NLD làm quen trước khi thực hành trên máy như hiện nay. Công ty cũng cần kiểm tra giám sát nội quy an toàn lao động trong quá trình thực hành, yêu cầu giáo viên và học viên thực hiện nghiêm túc các biện pháp bảo hộ lao động như thắt dây an toàn.

3.3.6. Hoàn thiện công tác lựa chọn đội ngũ giáo viên

Hầu hết giảng viên trong Công ty và giảng viên thuê ngoài đều đáp ứng được yêu cầu về công tác ĐTNNL trong Công ty. Tuy nhiên vẫn còn một số giáo viên chưa đáp ứng được yêu cầu cho công tác giảng dạy, do đó Công ty nên:

- Đối với giáo viên trong công ty: tổ chức khóa học đào tạo kỹ năng sư phạm ngắn hạn (3 – 6 tháng). Sự chuyên nghiệp, thành thạo này sẽ quyết định sự thành công và mang lại hiệu quả trong công tác đào tạo.

- Đối với giảng viên bên ngoài cần được tiếp cận với tình hình thực tế của Công ty nhiều hơn trước khi giảng dạy, để giảng viên hình dung nhìn nhận rõ ràng hơn về công việc của mình để chất lượng giảng dạy được tốt hơn.

Khi lựa chọn giảng viên, bên cạnh trình độ chuyên môn Công ty nên chú ý đến các yếu tố sau:

- Phẩm chất đạo đức: Lựa chọn giáo viên có phẩm chất đạo đức tốt, nhiệt tình trong công việc (phản ánh qua việc chấp hành nội quy lao động, tích cực tham gia hoạt động của Công ty, qua đánh giá của người quản lý trực tiếp, đồng nghiệp)

- Sức khỏe: Giáo viên giảng dạy phải có sức khỏe để đảm bảo cho quá trình giảng dạy diễn ra liên mạch, có hiệu quả.

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

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

3.3.7. Lập và quản lý có hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo

Việc triển khai các hoạt động đào tạo của Công ty cũng cần phải có nguồn kinh phí để đảm bảo việc thực hiện có hiệu quả. Trong những năm qua, Công ty chưa xem xét, cân đối và xác lập quỹ dành cho công tác đào tạo phát triển NNLM một cách khoa học. Việc xem xét và phê duyệt kinh phí đào tạo cho các năm vẫn chưa được quan tâm đúng mức, thường việc phê duyệt kinh phí đào tạo cho từng năm rất chậm trễ. Để xây dựng và quản lý tốt quỹ dành cho công tác ĐTNNL, Công ty cần làm tốt nội dung sau:

Thứ nhất, về việc xác định các khoản dự tính kinh phí đào tạo. Có nhiều cách để xác định kinh phí dành cho công tác đào tạo, Công ty có thể dựa vào các cách sau:

- Phương pháp dự tính bình quân đầu người: Trước hết cần xác định khoản dự tính kinh phí đào tạo bình quân đầu người, sau đó quyết định khoản

kinh phí đào tạo theo số lượng cán bộ công nhân viên dự kiến đào tạo trong từng năm.

- Phương pháp suy đoán: Căn cứ vào khoản kinh phí đào tạo sử dụng của Công ty trong năm trước, số sánh quyết định kinh phí đào tạo trong năm sau là bao nhiêu.

- Phương pháp dự tính theo nhu cầu: Căn cứ vào nhu cầu đào tạo của các đơn vị trong Công ty, trong một thời gian nhất định phải triển khai hoạt động đào tạo để dự tính chi phí.

Dù cho sử dụng phương pháp nào thì cũng phải xét đến nhu cầu đào tạo của từng đơn vị và khả năng nguồn kinh phí cho phép của Công ty. Nhìn chung, hiện nay kinh phí đào tạo của Công ty chỉ chiếm một phần nhỏ so với doanh thu. Để nâng cao chất lượng NNL hiện có, Công ty cần cân đối và dành phần kinh phí đáng kể trích từ các nguồn khác để phục vụ công tác ĐTNNL. Khi chất lượng NNL tăng lên thì hiệu quả sản xuất kinh doanh cũng sẽ đạt cao hơn và bù đắp phần kinh phí bỏ ra.

Thứ hai, về việc quản lý chi phí đào tạo: Công ty nên căn cứ vào đặc điểm và yêu cầu của từng khóa học để quyết định chi phí bỏ ra. Với một nguồn kinh phí đào tạo bỏ ra nhất định thì Công ty cần khai thác một cách hiệu quả nhất. Để quản lý tốt và tiết kiệm chi phí đào tạo thì Công ty cần làm rõ các khoản chi sau:

- Chi phí đào tạo bao gồm lương giáo viên dạy, phương tiện đào tạo, máy móc thiết bị...

- Chi phí cho học tập bao gồm học phí, tài liệu, đi lại...

- Tiền lương trả cho NLD trong quá trình đi đào tạo.

Với bất kỳ hình thức đào tạo ngắn hạn hay dài hạn cũng cần hạch toán chi phí đầy đủ, chính xác. Bộ phận được giao nhiệm vụ lập kế hoạch chi phí cho hoạt động đào tạo thì phải có sổ sách ghi chép, tính toán riêng cho các chi phí này. Việc quản lý tốt chi phí đào tạo sẽ kích thích người học tham gia các khóa đào tạo nhiều hơn.

3.3.8. Xây dựng các phương pháp đánh giá chất lượng và hiệu quả đào tạo

Đánh giá chất lượng, hiệu quả đào tạo là khâu cuối cùng trong quy trình đào tạo. Công tác này cho biết hoạt động đào tạo đạt được bao nhiêu phần trăm so với mục tiêu đề ra, thu được những lợi ích gì, hiệu quả ra sao, còn những mặt hạn chế gì, thiếu sót ở khâu nào, từ đó tìm ra cách khắc phục, điều chỉnh cho phù hợp công tác đào tạo ở lần sau.

Hiện nay, ở Công ty, công tác đánh giá hiệu quả công tác đào tạo mới chỉ mang tính hình thức, chủ yếu thông qua các bài kiểm tra chứng chỉ, văn bằng mà không biết thực chất năng lực của cá nhân đó được đào tạo đến đâu, còn yếu ở mặt nào, một phần vì mục tiêu đào tạo không rõ ràng nên đánh giá chương trình đào tạo khó có hiệu quả xác thực.

Hiệu quả đào tạo của công ty cần được đánh giá một cách chặt chẽ và khoa học hơn, căn cứ vào mục tiêu. Hiện này, Công ty bước đầu áp dụng mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo của Kirkpatrick, song việc đánh giá hiện này mới mang tính hình thức và chỉ dừng lại đến việc đánh giá kết quả sau khóa đào tạo. Việc đánh giá hiệu quả đào tạo ở những mức độ khác nhau ứng với từng khía cạnh và công cụ tương ứng, từ kết quả thu thập được sau quá trình đánh giá ta sẽ có những bước điều chỉnh phù hợp cho các chương trình, nội

dung cũng như hình thức đào tạo phù hợp đối với các chương trình đào tạo tiếp theo.

Bảng 3. 4 Mô hình đánh giá kết quả đào tạo của Kirkpatrick

Mức độ	Khía cạnh đánh giá	Vấn đề quan tâm	Công cụ
Một (1)	Phản ứng của người học	Người học thích chương trình học như thế nào	Bảng câu hỏi đánh giá
Hai (2)	Những kiến thức, kỹ năng học được	Người học học được những gì	Bài kiểm tra tình huống
Ba (3)	Ứng dụng vào công việc	Người học áp dụng những điều đã học vào công việc như thế nào	Những đo lường về kết quả thực hiện công việc
Bốn (4)	Kết quả mà tổ chức đạt được	Tổ chức thu được gì từ việc đầu tư vào đào tạo	Phân tích chi phí bỏ ra và lợi ích thu được

Mô hình của Kirk Patrick bao gồm bốn cấp độ, nội dung của từng cấp độ như sau:

Cấp độ 1 – Phản ứng: Mức độ này thể hiện ý kiến về trải nghiệm học tập của người học. Các câu hỏi sử dụng để đo lường mức độ này thường để xem người học có cảm thấy thoải mái, thỏa mãn hay không với môi trường và nội dung đào tạo.

Công ty nên tiến hành điều tra thu thập ý kiến của học viên về tất cả các khâu trong quá trình đào tạo. Nội dung chương trình đào tạo, giáo viên giảng

dạy, cơ sở vật chất kỹ thuật, có hứng thú với khóa đào tạo không, có hiệu quả không, nếu không hiệu quả thì cho biết nguyên nhân...

Việc thu thập thông tin có thể tiến hành thu thập qua phiếu khảo sát với phần lớn học viên để tiết kiệm chi phí và mang tính khách quan.

Cấp độ 2 - Học hỏi: Cấp độ này được sử dụng để đo lường việc những người tham gia chương trình đào tạo có đạt được những kiến thức, kỹ năng và thái độ sau khi kết thúc chương trình hay không. Hay nói cách khác, đây là cấp độ xem những mục đích đào tạo được đề ra ban đầu có đạt được hay không.

Sau khóa đào tạo một thời gian, Công ty nên tiến hành khảo sát tình hình, mức độ hoàn thành công việc của NLD thông qua một số chỉ tiêu cụ thể, với từng khóa đào tạo cụ thể. Công ty có thể sử dụng mẫu phiếu đánh giá năng lực của nhân viên sau đào tạo như bảng 3.5 sau đây.

Bảng 3. 5 Phiếu đánh giá năng lực của cán bộ công nhân viên sau đào tạo
PHIẾU ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN
SAU KHÓA ĐÀO TẠO

Họ và tên..... Giới tính:.....				
Chức danh:.....Bộ phận:.....				
Khóa học được đánh giá hiệu quả:.....				
<p>Người đánh giá chấm điểm theo thang điểm như sau: Rất tốt = 5 điểm Chưa tốt = 2 điểm Bình thường = 3 điểm Tốt = 4 điểm Rất kém = 1 điểm</p>				
Chỉ tiêu	NLD tự đánh giá		Người quản lý trực tiếp đánh giá	
	Trước đào tạo	Sau đào tạo	Trước đào tạo	Sau đào tạo
Lượng công việc hoàn thành				
Chất lượng công việc thực hiện				
Tinh thần trách nhiệm trong công việc				
Khả năng xử lý tình huống				
Tác phong làm việc				
Khả năng sáng tạo trong công việc				
Thái độ hợp tác trong công việc				
Chấp hành kỷ luật, nội quy lao động				
Tổng điểm				

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Phiếu này gửi đến các phòng ban, bộ phận cá nhân được đào tạo, để cá nhân và người quản lý trực tiếp đánh giá sau đó gửi về phòng hành chính – nhân sự để bộ phận phụ trách đào tạo tổng hợp và đưa ra đánh giá cuối cùng về hiệu quả sau đào tạo của khóa đào tạo đó, để đưa ra các quyết định đầu tư phù hợp cho các khóa đào tạo sau.

Cấp độ 3 - Hành vi: Cấp độ này được sử dụng để đo lường mức độ hành vi của người được đào tạo có thay đổi sau chương trình đào tạo hay không. Thông thường, nó sẽ được sử dụng để đo lường những kiến thức, kỹ năng và thái độ được học sẽ được ứng dụng vào thực tế công việc như thế nào. Các tổ chức sẽ đo lường trước và sau chương trình học để xác định được cấp độ này.

Đánh giá thông qua kế hoạch ứng dụng sau đào tạo. Sau quá trình đào tạo, Công ty có thể cho học viên sẽ đăng ký các nội dung dự kiến sẽ áp dụng vào công việc là kết quả của quá trình đào tạo. Hoạt động này được gọi là lập kế hoạch ứng dụng sau đào tạo. Bản kế hoạch này nêu rõ các hoạt động mà nhân viên sẽ thực hiện sau khi tham gia khóa học, các chỉ tiêu dự kiến đạt được và thời gian hoàn thành các hoạt động đó. Nhân viên phải cam kết với Trưởng Bộ Phận sẽ thay đổi, cải thiện kỹ năng, kiến thức và thái độ như thế nào sau 3 tháng, 6 tháng hay một năm. Trưởng Bộ Phận có trách nhiệm giám sát, đánh giá và kèm cặp nhân viên của mình.

Cấp độ 4 - Kết quả: Cấp 4 sẽ xác định những kết quả hữu hình của chương trình đào tạo: chi phí giảm, chất lượng và hiệu suất công việc được nâng cao, sản lượng tăng, tỉ lệ nhân viên nghỉ việc ít... Cấp độ này không tập trung vào ảnh hưởng với từng cá nhân mà tập trung vào ảnh hưởng chung của

đào tạo với tổ chức. Cấp độ này là cấp độ khó nhất, mất nhiều thời gian và đòi hỏi nhiều kinh phí nhất.

Để thực hiện đánh giá ở cấp độ này, Công ty nên xây dựng hệ thống KPI và dựa vào KPI để so sánh trước và sau khi thực hiện khóa học một thời gian.

3.3.9. Khuyến khích và tạo môi trường học tập tích cực

Đào tạo và nâng cao trình độ lành nghề cho cán bộ công nhân viên mới chỉ là yếu tố quan trọng ban đầu, là điều kiện cần nhưng chưa đủ để bộ máy quản trị của Công ty hoạt động hiệu quả. Nhân viên có năng lực chưa có nghĩa là họ làm việc tốt. Từng cá nhân tốt chưa có nghĩa là hoạt động của tập thể, đơn vị sẽ tốt. Làm thế nào để phát huy khả năng tiềm tàng trong mỗi các nhân, mỗi thành viên của Công ty, làm thế nào để nhân viên trung thành với Công ty, làm việc tận tâm và luôn cố gắng để cải thiện năng suất, chất lượng? Để làm được điều đó người lãnh đạo phải tạo động lực để kích thích NLD, tạo môi trường tích cực cho hoạt động học tập. Tạo động lực sẽ làm cho NLD trở nên hưng phấn, hăng hái hơn trong công việc, họ ý thức hoàn thiện mình hơn. Chính vì vậy, Công ty nên áp dụng các hình thức sau:

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

- Hàng năm, Công ty nên tổ chức các cuộc thi thợ giỏi ở một số tổ sửa chữa chủ yếu giữa các chi nhánh với nhau. Đây cũng là một hình thức khuyến

khích và tác động tích cực đến tinh thần học tập, sáng tạo trong NLD của Công ty. Các cuộc thi này cũng tạo ra tinh thần thi đua làm việc và học tập, hoàn thiện tay nghề trong NLD.

- Ngoài ra, để tạo bầu không khí hăng say, tích cực học tập, nâng cao trình độ của NLD và nâng cao hiệu quả công tác đào tạo – phát triển NNL ở từng chi nhánh, xưởng dịch vụ... Công ty nên tổ chức các đợt thi đua giữa các đơn vị xem đơn vị nào có hiệu quả đào tạo cao nhất.

- Bố trí và phân công lao động hợp lý sau đào tạo: Công ty phải có kế hoạch cho những NLD được cử đi đào tạo, sau khi đào tạo họ sẽ làm gì, đảm nhiệm vị trí nào trong tổ chức, mức lương hưởng là bao nhiêu với trình độ được đào tạo. Người được cử đi học nên được bố trí làm những công việc phù hợp với khả năng và trình độ chuyên môn, tay nghề lĩnh vực đã được đào tạo của họ. Chú trọng việc tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho họ gắn với các chính sách khen thưởng, khuyến khích tự giác học tập, nâng cao trình độ. Chỉ có như vậy thì NLD mới hăng hái làm việc và hiệu quả công việc mới cao, tạo sự gắn bó lâu dài cho với Công ty.

Việc tạo động lực cho NLD giúp cho NLD trở nên hưng phấn hơn trong công việc. Từ đó NLD ý thức được bản thân mình cần phải làm gì, trách nhiệm của họ đối với công việc để đáp ứng sự mong mỏi của doanh nghiệp. Bên cạnh đó còn có những hình thức kỷ luật thích đáng đối với NLD có hành vi không trung thực, không có biểu hiện tốt trong quá trình làm việc. Thường xuyên tạo ra bầu không khí hăng say tích cực trong quá trình học tập. Mỗi chi nhánh, xưởng dịch vụ cũng nên xây dựng thư viện phòng đọc sách báo, nghiên cứu tài liệu, các loại sách kỹ thuật liên quan đến ngành nghề, công

việc trong doanh nghiệp tạo điều kiện thuận lợi cho cán bộ công nhân viên nâng cao trình độ kiến thức, kinh nghiệm của bản thân mình.

3.3.10. Đào tạo đội ngũ nhân sự làm công tác quản lý đào tạo

Hiện nay đội ngũ cán bộ đảm nhiệm công tác ĐTNNL tại Công ty CP ô tô Thành An vẫn còn thiếu về số lượng và yếu về chuyên môn. Để thực hiện tốt hơn và đảm bảo hiệu quả của Công tác này trong thời gian tới Công ty cần:

- Thành lập hội đồng đào tạo với nhiệm vụ chức năng rõ ràng để quản lý hoạt động đào tạo ngay từ đầu với quy mô và kế hoạch cụ thể.

- Công ty cần bổ sung thêm cán bộ chuyên trách công tác đào tạo. Cán bộ phụ trách công tác đào tạo phải được đào tạo bài bản, chuyên sâu về ngành nhân lực và có kinh nghiệm về công tác đào tạo nhân lực.

- Hàng năm, với các cán bộ phụ trách công tác ĐTNNL của phòng hành chính nhân sự cũng cần được cho đi đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nắm bắt các phương pháp đào tạo hiệu quả, đạt chất lượng cao.

3.3.11. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động sau đào tạo

Người lao động sau khi đào tạo phải được công ty bố trí những công việc phù hợp với trình độ, khả năng, ngành nghề được đào tạo. Trong quá trình sử dụng lao động phải tạo động lực để người lao động phấn đấu, biết tạo ra những sự cạnh tranh tích cực để họ không ngừng phấn đấu, học hỏi trau dồi kinh nghiệm... rèn luyện kỹ năng làm việc.

Công ty cần tạo cơ chế để cho mọi người có khả năng, có năng lực kể cả những người còn trẻ có điều kiện thể hiện khả năng của mình, cần tạo ra những cuộc cạnh tranh lành mạnh để những người có năng lực trình độ thật sự

được đảm nhận những vị trí xứng đáng. Như vậy cơ hội sẽ tạo ra cho tất cả mọi người.

Đối với học viên sau mỗi khóa học, sau khi đã áp dụng những kiến thức được đào tạo vào quá trình làm việc và đạt được thành tích tốt công ty nên tổ chức thi nâng lương để họ được hưởng những quyền lợi xứng đáng với công việc họ đã đóng góp.

Như vậy công ty cần có những kế hoạch sử dụng lao động sau đào tạo một cách hiệu quả để nhân viên có động lực và học tập làm việc để từ đó góp phần phát triển công ty.

KẾT LUẬN

Một doanh nghiệp muốn thành công thì vấn đề đầu tiên mà các nhà quản trị phải quan tâm đến là đội ngũ NNL, đặc biệt là chất lượng NNL. Để có đội ngũ NNL có chất lượng thì cần phải chú trọng đến công tác ĐTNNL. Nhận thức được vai trò, tầm quan trọng của công tác này Công ty CP ô tô Thành An luôn chú ý đến công tác ĐTNNL nhằm tạo ra đội ngũ cán bộ lành nghề, có đủ năng lực, trình độ chuyên môn, đáp ứng với yêu cầu công việc.

Đề tài đã hệ thống hóa được khái niệm về NNL, đào tạo, ĐTNNL trong doanh nghiệp; xác định nhu cầu, mục tiêu, phương pháp, nội dung, tài chính, giáo viên, triển khai, đánh giá hiệu quả công tác đào tạo; các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo ...

Sau một thời gian nhất định tìm hiểu về công tác đào tạo nhân lực tại Công ty CP ô tô Thành An, luận văn đã đưa ra một số thực trạng, đánh giá một số ưu và nhược điểm trong quá trình đào tạo nhân lực tại Công ty. Dựa trên thực trạng đó, bài viết xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hơn nữa hiệu quả công tác đào tạo nhân lực tại Công ty với mong muốn sẽ góp phần nhỏ bé xây dựng cho công tác đào tạo của Công ty nói chung và các nghiệp vụ quản trị nhân lực khác nói riêng.

Đề tài về ĐTNNL tuy không còn mới nhưng nó mang tính thời sự và cần thiết đối với mọi doanh nghiệp. Qua khảo sát thực tế và tại Công ty CP ô tô Thành An một lần nữa khẳng định vai trò, ý nghĩa quan trọng của công tác ĐTNNL. Nó không những mang lại lợi ích thiết thực cho doanh nghiệp mà còn đáp ứng được nhu cầu nguyện vọng cá nhân NLĐ, góp phần xây dựng hoạt động đào tạo được hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Tài liệu tiếng Việt

1. Ngô Thị Ánh (2002), Nâng cao chất lượng NNL, nền tảng cho sự thành công trong doanh nghiệp, Tạp chí Phát triển kinh tế, tháng 11 năm 2002.
2. PGS.TS Trần Xuân Cầu, PGS.TS Mai Quốc Chánh (2008), Giáo trình Kinh tế NNL, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
3. Mai Quốc Chánh (1999), Nâng cao chất lượng NNL đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, NXB Chính trị quốc gia Hà Nội.
4. Trần Kim Dung (2006), Quản trị nhân lực, NXB Thống kê.
5. TS. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình quản trị NNL I, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
6. TS. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình quản trị NNL II, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
7. Nguyễn Thanh Huyền (2012), Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển NNL tại Viện nghiên cứu khoa học dạy nghề, Trường Đại học Lao động Xã hội.
8. Nguyễn Đình Hòa (2004), Việt Nam gia nhập WTO – Cơ hội và thách thức, số 87 tháng 09 năm 2004.
9. Bùi Văn Nhơn (2006), Quản lý NNL xã hội, NXB Tư pháp.
10. TS. Lê Xuân Sinh, Bài giảng Quản trị nhân lực, Trường Đại học Công đoàn Hà Nội.
11. ThS. Phan Thị Phương (2012), Giáo trình Marketing căn bản, NXB Lao động Xã hội.
12. PGS. TS Trịnh Khắc Thẩm (2007), Bảo hộ lao động, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.

13. PGS. TS Nguyễn Tiệp (2008), Quan hệ lao động, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
14. Nguyễn Mạnh Thìn (2010), ĐTNNL cho nông nghiệp, nông thôn Việt Nam – Thực trạng, chủ trương chính sách và khuyến nghị giải pháp, Trường Đại học Nông nghiệp Hà Nội.
15. Nguyễn Hữu Thân (2001), Giáo trình Quản trị nhân sự, NXB Thống Kê, Hà Nội.
16. Lê Thị Quỳnh Trang (2012), Thực trạng công tác ĐTNNL tại Công ty TNHH Nam Dũng, Trường Đại học Lao động Xã hội.
17. PGS. TS Nguyễn Tiệp (2005), Giáo trình NNL, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
18. Nguyễn Hữu Thắng (2008), Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trong xu thế hội nhập kinh tế hiện nay, NXB Chính trị quốc gia.
19. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2005), Giáo trình Quản trị nhân lực, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, NXB Lao động Xã hội.
20. Nhà xuất bản tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, Cẩm nang quản lý hiệu quả (2004), Huấn luyện nhân viên.
21. Tiêu Vệ (2005), 10 nguyên tắc sinh tồn của doanh nghiệp, NXB Văn hóa thông tin.
22. Viện kinh tế Thế giới (2003), Phát triển NNL thông qua giáo dục và đào tạo: Kinh nghiệm Đông Á, NXB Khoa học Xã hội.
23. Edge – Chương
24. Các báo cáo về tài chính và công tác ĐTNNL của công ty CP ô tô Thành An
Trang Web:
25. www.blc.com.vn

26. www.molisa.gov.vn
27. www.laodong.com.vn
28. www.quantri.com.vn
29. <http://truongchinhtria.gov.vn>
30. <http://caicachhanhchinh.gov.vn>
31. <http://hrlink.vn>
32. <http://bizzone.vn>

II. Tài liệu tiếng Anh

33. America Society for Training and Development, Carrers in Training and Development, ASTD Press, Alexandria, VA, 1990.
34. P. Nick Blanchard, Jams W.Thacker (1999), Effective training: systems, strategies, and practies, Prentice Hall, United State of America.
35. Raymond A.Noel (2002), Employee training and development, McGraw – Hill Companies, New York, NY.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

**Bảng : Máy móc thiết bị tại các xưởng dịch vụ của Công ty cổ phần ô tô
Thành An năm 2014**

Loại máy móc, thiết bị	Hyundai Long Biên	Hyundai Lê Văn Lương	Hyundai Thái Nguyên
Cầu nâng 2 trụ công trên TC – 4000	5	4	2
Cầu nâng ép hơi	5	5	3
Máy thay dầu hộp số tự động	4	5	2
Máy kiểm tra ắc quy	12	8	6
Máy ra vào vỏ xe con	12	10	6
Máy cân mâm	10	8	5
Máy bơm mỡ khí nén	12	10	5
Bộ kiểm tra áp suất dầu động cơ và hộp số tự động	5	4	2
	5	4	3
Thiết bị kiểm tra thuỷ lực	8	6	5
Thiết bị hứng hút nhớt	10	6	4
Máy tháo lốp xe con	10	8	4
Phòng sơn ô tô	2	3	1
Máy rửa xe tự động	1	1	1

PHỤ LỤC 2
BẢNG: MỤC TIÊU ĐÀO TẠO CHO CÁC ĐỐI TƯỢNG CẦN ĐƯỢC ĐÀO TẠO CỦA CÔNG TY PHÂN THEO LOẠI HÌNH ĐÀO TẠO

Đối tượng	Các loại hình đào tạo	Yêu cầu, mục tiêu đặt ra
Lao động làm việc trực tiếp	Đào tạo nâng bậc	Nắm được cơ sở lý thuyết và thực hành thành thạo các kỹ năng cơ bản của bậc thợ.
	Đào tạo mới	Nắm được kiến thức, kỹ năng mới đồng thời biết vận dụng thực hành vào vị trí, công việc cụ thể.
	Đào tạo sử dụng, trang thiết bị công nghệ mới	Biết rõ những ký hiệu chỉ dẫn ghi trên máy và thiết bị. Hiểu được nguyên lý chuyển động, cấu tạo của máy, có thể sử dụng, vận hành thành thạo và an toàn các trang thiết bị máy móc mới.
	Đào tạo an toàn lao động	Nắm vững các kiến thức về an toàn lao động, biết sử dụng các trang thiết bị an toàn, vệ sinh lao động, biết phòng tránh các rủi ro trong lao động.
	Nâng cao chuyên môn nghiệp vụ	Nắm được kiến thức, kỹ năng liên quan đến công việc, có thể thực hành tốt trong công việc, vị trí được phân công và phối hợp công tác.

Lao động gián tiếp	Đào tạo tin học	Nắm chắc lý thuyết, biết sử dụng các phần mềm ứng dụng cơ bản, đồng thời tác nghiệp thành thạo trên máy tính đối với các ứng dụng liên quan đến công việc, vị trí cụ thể được phân công.
	Đào tạo ngoại ngữ	Có khả năng đọc, hiểu, viết, nghe và giao tiếp tùy theo từng trình độ chứng chỉ A, B, C

PHỤ LỤC 3

PHỎNG VẤN VỀ HOÀN THIỆN ĐTNNL TẠI CÔNG TY CP Ô TÔ THÀNH AN

Kính gửi: - Ban lãnh đạo công ty
- Công nhân viên trong công ty

Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các anh/chị cho cuộc phỏng vấn khảo sát đánh giá thực trạng về công tác đào tạo thuộc đề tài nghiên cứu **“ĐTNNL tại công ty CP ô tô Thành An”**

Tôi xin được đảm bảo tính bí mật của thông tin được cung cấp. Từ những dữ liệu thu thập được tôi sẽ phân tích, tổng hợp và bình luận một cách tổng quát để từ đó tìm ra được nhu cầu đào tạo cần thiết cho công ty, hoàn thiện hơn các phương pháp đào tạo.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh/chị!

Đối tượng trả lời phỏng vấn: Trưởng các bộ phận, công nhân trực tiếp của công ty.

Họ và tên người được phỏng vấn:.....

Chức vụ:.....

Ngày phỏng vấn:.....Thời gian:.....

Câu hỏi phỏng vấn:

I. Đối với các trưởng bộ phận

1. Xin anh/chị hãy cho biết phương pháp xác định nhu cầu đào tạo hiện nay có phù hợp hay không?

Nếu không: Theo anh/chị phương pháp nào là phù hợp?

2. Theo anh/chị hiện nay tại công ty có những vị trí công việc nào mà người đảm nhiệm chưa đáp ứng được trình độ chuyên môn yêu cầu hay không?

3. Xin anh/chị cho biết hình thức đào tạo hiện nay mà Công ty vẫn đang áp dụng có hiệu quả không? (kèm cập, gửi đi đào tạo ngắn hạn hoặc dài hạn)?
4. Theo anh/chị thực tế sau khi được đào tạo NLD có nâng cao năng lực không? Kết quả làm việc của họ có tăng lên không? Tại sao có/không?
5. Theo anh/chị công ty nên có những chính sách gì, những cải thiện gì để hoàn thiện hơn công tác đào tạo?

II. Đối với công nhân trực tiếp

1. Theo anh/chị đối với công việc hiện tại anh/chị mong muốn được đào tạo những gì?
2. Anh/chị có muốn tham gia những khóa học đào tạo chuyên sâu hay không? Tại sao?
3. Anh/chị thấy những đối tượng được cử đi học có phù hợp không? (Về năng lực, trình độ...)
4. Sau khóa học anh/chị có thấy tay nghề của mình được nâng cao hơn không? Tại sao có/không? Cho ví dụ cụ thể?
5. Theo anh/chị thời gian các khóa học có phù hợp hay không?
6. Anh/chị thấy hình thức đào tạo hiện tại có phù hợp hay không? Vì sao?
7. Theo anh/chị sau khi đào tạo về công ty đã sử dụng hết những kiến thức mà anh/chị được đào tạo hay chưa? Và đã được sắp xếp đúng công việc hay chưa?

PHỤ LỤC 4
BẢNG HỎI VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO
TẠI CÔNG TY CP Ô TÔ THÀNH AN

Để phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài: “ĐTNNL tại công ty CP ô tô Thành An”. Tôi rất mong được sự giúp đỡ, ủng hộ nhiệt tình của anh/chị trong việc cung cấp thông tin cần thiết về chương trình đào tạo đã thực hiện nhằm hoàn thiện hơn nữa công tác ĐTNNL tại công ty. Mỗi câu hỏi xin anh/chị vui lòng chọn một phương án trả lời phù hợp nhất và đánh dấu “X” vào trước câu trả lời đó.

Xin trân trọng cảm ơn quý Anh/chị!

1. Anh/chị có thường xuyên tham gia các khóa đào tạo của công ty không?

- Thường xuyên tham gia
- Một năm một lần
- Nhiều năm một lần

2. Theo anh/chị được biết kế hoạch đào tạo của công ty đang được diễn ra như thế nào?

- Theo định kỳ hàng năm
- Xuất phát từ yêu cầu công việc hiện tại
- Theo cấp trên chỉ định

3. Trước khóa học, anh/chị có được thông báo chương trình đào tạo hay không?

- Có được thông báo
- Không được thông báo

4. Kiến thức anh/chị được đào tạo có phù hợp với công việc hiện tại của anh/chị hay không?

- Hoàn toàn phù hợp
- Phù hợp một phần

- Không liên quan đến công việc

5. Sau khóa học anh/chị có thấy năng lực của mình được nâng cao không?

- Năng lực nâng cao rõ rệt
- Năng lực được nâng cao ít
- Năng lực không thay đổi
- Không biết

6. Anh/chị đã áp dụng kiến thức được học vào công việc ở mức độ nào?

- Áp dụng hoàn toàn vào công việc
- Áp dụng một phần vào công việc
- Không áp dụng được vào công việc

Anh/chị vui lòng cho biết lý do kiến thức đã được học không áp dụng được vào công việc hoặc chỉ áp dụng được một phần?

.....

.....

7. Đánh giá của anh/chị về chất lượng tài liệu giảng dạy như thế nào?

- Rất tốt
- Tốt
- Bình thường
- Kém
- Rất kém

8. Anh/chị đánh giá như thế nào về nội dung chương trình học với mong muốn của bản thân anh/chị?

- Rất phù hợp
- Phù hợp
- Bình thường
- Không phù hợp

Rất không phù hợp

9. Anh/chị đánh giá như thế nào về phương pháp đào tạo kèm cặp, chỉ dẫn đối với lao động mới được tuyển vào Công ty?

Rất phù hợp

Phù hợp

Bình thường

Không phù hợp

Rất không phù hợp

10. Theo anh/chị thì phương pháp đào tạo nào là phù hợp nhất với anh chị nhất?

Chỉ bảo, kèm cặp

Theo học các lớp tổ chức tại công ty

Tham gia các lớp học tại các trung tâm, các trường

Đi hội thảo

Phương pháp khác:

11. Đánh giá của anh/chị về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo:

a) Về số lượng

Đáp ứng đủ

Còn thiếu

b) Về chất lượng

Tốt

Còn sơ sài, lạc hậu

c) Mức độ phù hợp khi đào tạo

Rất phù hợp

Phù hợp

Bình thường

Không phù hợp

- Rất không phù hợp

12. Xin anh/chị cho ý kiến đánh giá về giáo viên giảng dạy?

Anh/chị vui lòng cho điểm từ 1- 5 điểm, tương ứng:

Mức độ đánh giá	Trình độ chuyên môn	Kỹ năng sư phạm	Lòng nhiệt tình
Rất tốt (5 điểm)			
Tốt (4 điểm)			
Bình thường (3 điểm)			
Kém (2 điểm)			
Rất kém (1 điểm)			

13. Nguồn kinh phí khi anh/chị tham gia đào tạo là từ đâu?

- Công ty trả hoàn toàn
- Công ty trả một phần
- Anh/chị tự chi trả

14. Anh/chị có thể sẵn sàng trả bao nhiêu cho một khóa học?

- Tự trả toàn bộ
- Không chi trả
- Trả ...%

15. Khi tham gia đào tạo, anh/chị được tạo điều kiện gì?

- Kinh phí
- Thời gian
- Được bố trí công việc phù hợp

Khác:.....

16. Anh/chị vui lòng cho ý kiến đánh giá về việc triển khai đào tạo của công ty?

Mức độ đánh giá	Rất tốt (5 điểm)	Tốt (4 điểm)	Bình thường (3 điểm)	Kém (2 điểm)	Rất kém (1 điểm)
NLĐ có tham gia đầy đủ các buổi đào tạo					
Công ty hỗ trợ và hướng dẫn về khóa đào tạo cho NLĐ					
Công ty phối hợp với các đối tác để tổ chức các khóa đào tạo cho NLĐ					
Yêu cầu NLĐ báo cáo kết quả học tập và kế hoạch hành động để theo dõi việc thực hiện					

17. Đóng góp ý kiến của anh/chị để hoàn thiện công tác đào tạo?

- Về cách xác định nhu cầu đào, lựa chọn đối tượng đào tạo:.....

.....

Về nội dung, phương pháp, chương trình đào tạo:.....

.....

- Về kinh phí, cơ sở vật chất cho đào tạo:.....

.....

- Kiến nghị khác: :.....

.....

18. Trong thời gian tới anh/chị có nguyện vọng đào tạo về lĩnh vực nào?

.....

PHỤ LỤC 5
BẢNG: KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ
VỀ PHƯƠNG PHÁP KÈM CẬP, CHỈ DẪN

Câu trả lời	Kết quả		Điểm trung bình
	Số phiếu	Tổng điểm	
Hoàn toàn phù hợp (5 điểm)	48	240	4.32
Phù hợp (4 điểm)	42	168	
Bình thường (3 điểm)	5	15	
Không phù hợp (2 điểm)	4	8	
Rất không phù hợp (1 điểm)	1	1	

PHỤ LỤC 6
MẪU PHIẾU ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

PHIẾU ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CBCNV				
Họ và tên nhân viên:		Chức danh:		
Bộ phận công tác:				
Thời gian đánh giá:				
TT	Tiêu chí đánh giá	Số điểm	NLĐ tự đánh giá	CBQL đánh giá
1	Mức độ hoàn thành công việc được giao	35		
1.1	Luôn hoàn thành công việc với chất lượng cao, kịp tiến độ	20		
1.2	Thường xuyên hoàn thành tốt công việc, đôi lần không kịp tiến độ được giao	10		
1.2	Thỉnh thoảng không hoàn thành công việc, không kịp tiến độ được giao	5		
1.4	Khá nhiều lần không hoàn thành nhiệm vụ và công việc được giao; sai sót nhiều và không chịu sửa chữa, ngại khó và không dám nhận trách nhiệm,	0		

	tuy nhiên chưa đến mức kỷ luật			
2	Sử dụng tiết kiệm nguồn lực	10		
2.1	Thường xuyên tiết kiệm được nguyên vật liệu điện, nước... khi thực hiện công việc	10		
2.1	Thường xuyên lãng phí	0		
3	Tuân thủ nội quy, quy chế làm việc	25		
3.1	Hiểu rõ và luôn tuân thủ nội quy, quy định, các vấn đề ATVSLĐ & PCCC, các quy trình công việc. Chấp hành nghiêm túc sự phân công của cấp trên và luôn thực hiện đúng ý đồ của cấp trên	15		
3.2	Chấp hành nghiêm túc các hướng dẫn, sự phân công của cấp trên; tuy nhiên thỉnh thoảng có sai sót nhưng có sự tiến bộ và muốn cải thiện	7		
3.2	Vi phạm nhỏ dưới 03 lần trong năm và không cố tình. Thực hiện đúng các quy trình công việc	3		
3.4	Có những vi phạm nhỏ từ 03 lần trở lên trong năm (cấp trên phải nhắc nhở nhiều); hoặc cố tình sai phạm mặc dù là lỗi nhỏ (nhưng chưa đến mức xét kỷ luật văn bản)	0		

4	Tính chuyên cần	10		
4.1	Làm việc đủ ngày công trong năm (không nghỉ phép), không đi trễ về sớm, luôn chăm chỉ làm việc	7		
4.2	Nghỉ đúng quy định của nội quy công ty (sử dụng hết số ngày phép trong năm), đi trễ về sớm không quá 02 lần trong năm	3		
4.3	Thỉnh thoảng có hiện tượng lãng công, nghỉ quá phép (hoặc nghỉ có việc riêng không hưởng lương), thỉnh thoảng đi trễ về sớm nhưng chưa đến mức kỷ luật	0		
5	Tinh thần đồng đội	7		
5.1	Làm việc nhóm có hiệu quả, sẵn sàng chia sẻ thông tin, kinh nghiệm cho đồng nghiệp, sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp trong bộ phận	5		
5.2	Biết lo cho chính mình, ít chia sẻ thông tin, kinh nghiệm	2		
5.3	Không hợp tác, gây xung đột, không chia sẻ tin tức hoặc cố tình cung cấp thông tin sai, gây khó khăn cho công việc của người khác (nhưng chưa gây hậu quả nghiêm trọng hoặc chưa đến mức kỷ luật)	0		
6	Có sáng kiến cải tiến kỹ thuật	13		

6.1	Sáng tạo trong công việc, có sáng kiến cải tiến cải tiến kỹ thuật và hợp lý hóa thao tác làm việc	9		
6.2	Không có sáng kiến cải tiến kỹ thuật nhưng biết hợp lý hóa phương pháp thao tác và hoàn thành mức	4		
Tổng cộng		100		
NHẬN XÉT VÀ XẾP HẠNG (Phần do phòng Hành chính - nhân sự ghi)				
TT	Tổng điểm	Thành tích	Xếp hạng	
1	Từ 90 -> 100	Xuất sắc	A	
2	Từ 80 -> 89	Giỏi	B	
3	Từ 70 -> 79	Khá	C	
4	Từ 60 -> 69	Cần chấn chỉnh	D	
5	Dưới 60	Không đạt yêu cầu	E	
<p>Ý kiến đề xuất đến Ban Giám đốc:</p> <p>Ghi nhận kết quả:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nâng lương <li style="margin-left: 200px;">• Thưởng 				

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Đào tạo• Cải tiến công việc• Đề xuất khác:..... | <ul style="list-style-type: none">• Định hướng phát triển/bố trí nhân viên• Định hướng phát triển/bố trí nhân viên |
|---|---|

PHỤ LỤC 7

BẢNG XÁC ĐỊNH NHU CẦU CỦA NLĐ TRONG DOANH NGHIỆP

<p>Họ và tên:..... Giới tính:.....</p> <p>Chức danh:.....</p> <p>Bộ phận:.....</p>
<p>Bạn đã tham gia chương trình đào tạo nào do doanh nghiệp tổ chức chưa ?</p> <p><input type="checkbox"/> Đã từng tham gia. <input type="checkbox"/> Chưa tham gia</p>
<p>Bạn muốn tham gia chương trình đào tạo với hình thức như thế nào ?</p> <p><input type="checkbox"/> Các khóa đào tạo tổ chức tại doanh nghiệp</p> <p><input type="checkbox"/> Học tại trường</p>
<p>Nếu được tham gia chương trình đào tạo bạn muốn học trong thời gian bao lâu ?</p> <p>Ý kiến:.....</p>
<p>Theo bạn kỹ năng nào cần được đào tạo ?</p> <p>.....</p>