

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC .	3
1.1 Những vấn đề chung về đào tạo nguồn nhân lực	3
1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực	3
1.1.2 Khái niệm về đào tạo nguồn nhân lực.....	3
1.1.3 Tầm quan trọng của đào tạo nguồn nhân lực	3
1.2 Các hình thức đào tạo nguồn nhân lực	5
1.2.1 Đào tạo trong công việc.....	5
1.2.2 Đào tạo ngoài công việc.....	6
1.3 Quy trình đào tạo nguồn nhân lực	8
1.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo	8
1.3.2 Xác định mục tiêu đào tạo	13
1.3.3 Lựa chọn đối tượng đào tạo	13
1.3.4 Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo	13
1.3.5 Lựa chọn giáo viên	14
1.3.6 Dự tính chi phí đào tạo	14
1.3.7 Đánh giá sau đào tạo	15
1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực.....	16
1.4.1 Nhân tố thuộc về bản thân người lao động.....	16
1.4.2 Nhân tố thuộc môi trường lao động.....	17
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NAM VIỆT	19
2.1 Giới thiệu về công ty	19

2.1.1 Những thông tin chung.....	19
2.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển.....	19
2.1.3 Ngành nghề kinh doanh	20
2.1.4 Mô hình tổ chức bộ máy của công ty	21
2.1.5 Thành tích công ty đã đạt được.....	23
2.1.6 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty Cổ phần Nam Việt trong giai đoạn 2010-2013	24
2.1.7 Chiến lược phát triển của công ty	25
2.2 Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty	26
2.2.1 Đặc điểm về nguồn nhân lực tại công ty	26
2.2.2 Đánh giá chung nguồn nhân lực của Công ty	28
2.2.3 Quy trình đào tạo nguồn nhân lực	29
2.2.4 Các hình thức đào tạo tại Navifico	34
2.2.5 Các chương trình đào tạo tại Navifico	35
2.2.6 Công tác đào tạo tại Navifico 2013.....	41
2.3 Đánh giá công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty	47
2.3.1 Về quy trình đào tạo và phương pháp đào tạo	47
2.3.2 Về công tác đào tạo.....	49
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NAM VIỆT	52
3.1 Những giải pháp giải quyết các vấn đề liên quan đến người lao động.....	52
3.1.1 Về khả năng học của học viên.....	52
3.1.2 Về động cơ và sự sẵn sàng của người lao động.	53
3.2 Những giải pháp giải quyết vấn đề có liên quan đến doanh nghiệp.....	54
3.2.1 Về việc xác định nhu cầu đào tạo	54

3.2.2 Về chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo.....	55
3.2.3 Về phương pháp đánh giá sau đào tạo.....	56
3.2.4 Xây dựng cơ sở bồi thường chi phí đào tạo.....	58
3.2.5 Tạo động lực cho người được đào tạo.....	58

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển cùng với hội nhập kinh tế quốc tế, cuộc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng khốc liệt. Để tồn tại và thích nghi được thì các doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới. Trong đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một trong các biện pháp để các doanh nghiệp thích nghi được với sự thay đổi của thị trường. Một chiến lược đào tạo, phát triển hợp lý sẽ phát huy nội lực cao nhất, phát huy khả năng làm việc, khả năng sáng tạo của người lao động, nâng cao trách nhiệm, tăng năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.

Đất nước ta đang trong thời kì phát triển khi hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu, với những cơ hội và thách thức chưa từng có, đòi hỏi phải có nguồn nhân lực thích ứng. Tuy nhiên chất lượng nguồn nhân lực của nước ta hiện nay vẫn còn thấp, chưa đáp ứng được mục tiêu phát triển của xã hội. Chính vì vậy, nhu cầu đào tạo và nâng cao trình độ cho người lao động ngày càng trở nên quan trọng và cần thiết. Nguồn nhân lực là tài nguyên quý giá nhất so với tất cả tài nguyên khác của doanh nghiệp, là nhân tố quyết định đến sự phát triển và thành bại của doanh nghiệp.

Sau một thời gian nghiên cứu và tìm hiểu thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty Cổ Phần Nam Việt, em nhận thấy công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty luôn luôn giữ vai trò quan trọng và đang rất được quan tâm. Tuy nhiên với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ, môi trường kinh doanh thay đổi... thì công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong công ty cũng bộc lộ những tồn tại, hạn chế. Do vậy làm thế nào để hoàn thiện, nâng cao hơn nữa hiệu quả công tác đào tạo của công ty nhằm nâng cao trình độ cho người lao động, nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp? Đó cũng chính là lí do em chọn đề tài: **“Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty Cổ Phần Nam Việt”** làm đề tài nghiên cứu.

2. Mục tiêu thực hiện đề tài

- Tìm hiểu thực trạng và đánh giá công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Nam Việt.

- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực cho công ty cổ phần Nam Việt.

3. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp tổng hợp: nguồn tài liệu từ internet, sách giáo trình, tổng hợp các dữ liệu (số liệu của công ty)
- Phương pháp phân tích, đánh giá...

4. Phạm vi của đề tài

Đề tài nghiên cứu công tác đào tạo tại công ty CP Nam Việt trong khoảng thời gian từ năm 2010 đến năm 2013

5. Kết cấu báo cáo nghiên cứu

- Chương 1: Cơ sở lí luận về công tác đào tạo nguồn nhân lực
- Chương 2: Phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Nam Việt
- Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Nam Việt

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

1.1 Những vấn đề chung về đào tạo nguồn nhân lực

1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với nguồn lực khác của doanh nghiệp do bản chất của con người. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ. Họ có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối với những hoạt động của cán bộ quản lý, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động môi trường xung quanh. Do đó, quản trị nguồn nhân lực khó khăn và phức tạp hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh. (Trần Kim Dung, 2007).

Nguồn nhân lực được hiểu theo nghĩa bao gồm kinh nghiệm, kỹ năng, trình độ đào tạo và những sự tận tâm, nỗ lực hay bất cứ đặc điểm nào khác của người lao động. Như vậy để xác định nguồn nhân lực, phải xác định các thông tin cá nhân về định lượng và định tính dưới nhiều khía cạnh khác nhau, thường phải xác định quy mô của lực lượng này và cơ cấu theo các đặc điểm khác nhau như giới tính, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, ngành nghề, theo các đặc điểm về kinh nghiệm, kỹ năng và ngoài ra còn có những mô tả về sự tận tâm, tiềm năng... của người lao động trong tổ chức.

1.1.2 Khái niệm về đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập nhằm nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động hiệu quả hơn. (Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2007).

1.1.3 Tầm quan trọng của đào tạo nguồn nhân lực

➤ Đối với doanh nghiệp

Đào tạo được xem là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu, chiến lược của tổ chức. Chất lượng nguồn nhân lực trở thành lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp. Nó giúp doanh nghiệp giải quyết được các vấn đề về tổ chức, chuẩn bị đội

ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận và giúp cho doanh nghiệp thích ứng kịp thời với sự thay đổi của xã hội. Quá trình đào tạo nguồn nhân lực mang lại những lợi ích sau:

- Cải tiến về năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.
- Giảm bớt sự giám sát vì khi người lao động được đào tạo và t rường bị đầy đủ những kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ cần thiết thì họ có thể tự giám sát được
- Tạo thái độ tán thành và hợp tác trong lao động
- Đạt được yêu cầu trong công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực.
- Giảm bớt tai nạn lao động.
- Sự ổn định năng động của tổ chức tăng lên, chúng đảm bảo vững hoạt động của doanh nghiệp ngay cả khi thiếu những người chủ chốt do có nguồn đào tạo dự trữ để thay thế.
- Tạo ra được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

➤ Đối với người lao động

Công tác đào tạo nguồn nhân lực không chỉ mang lại nhiều lợi ích cho tổ chức mà còn giúp cho người lao động cập nhật kiến thức, kỹ năng mới, áp dụng thành công các thay đổi về công nghệ, kỹ thuật. Nhờ có đào tạo mà người lao động tránh được sự đào thải trong quá trình phát triển của tổ chức, xã hội. Và nó còn góp phần làm thỏa mãn nhu cầu phát triển của người lao động, như:

- Tạo được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp.
- Tạo được tính chuyên nghiệp trong người lao động.
- Tạo sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại cũng như tương lai.
- Đáp ứng nhu cầu, nguyện vọng học tập và phát triển cá nhân của người lao động.
- Tạo cho người lao động cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ; là cơ sở để phát huy tính năng động, sáng tạo của người lao động trong công việc.

➤ Đối với xã hội

Công tác đào tạo và phát triển năng lực của người lao động, có ảnh hưởng vô cùng to lớn đến sự phát triển kinh tế xã hội của một quốc gia. Đào tạo là cơ sở thể mạnh, là nguồn gốc thành công của các nước phát triển mạnh trên thế giới như Anh, Pháp, Nhật... Sự

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

1.2 Các hình thức đào tạo nguồn nhân lực

1.2.1 Đào tạo trong công việc

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

Nhóm này bao gồm các phương pháp như:

➤ Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc

Đây là phương pháp phổ biến dùng để dạy kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết các công nhân sản xuất và kể cả một số công việc quản lý. Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ, theo từng bước về cách quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy.

➤ Đào tạo theo kiểu học nghề

Trong phương pháp này, chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết ở trên lớp, sau đó học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm, được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân.

➤ Kèm cặp và chỉ bảo

Phương pháp này thường dùng cho cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và công việc cho tương lai thông qua kèm cặp, chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn. Có ba cách kèm cặp là:

- Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp
- Kèm cặp bởi một cố vấn
- Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn

➤ Luân chuyển và thuyên chuyển công việc

Luân chuyển và thuyên chuyển công việc là phương pháp chuyển người quản lý từ công việc này sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm

việc nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức, có thể luân chuyển và chuyển chuyển theo 3 cách:

- Chuyển đối tượng đào tạo đến nhận cương vị quản lí ở một bộ phận khác trong tổ chức nhưng vẫn với chức năng và quyền hạn như cũ
- Người quản lí được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ
- Người quản lí được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi nội bộ một ngành nghề chuyên môn.

1.2.2 Đào tạo ngoài công việc

Đào tạo ngoài công việc là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế. Các phương pháp đó gồm:

➤ Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp

Đối với những nghề tương đối phức tạp, hoặc các công việc có tính đặc thù, thì việc đào tạo bằng kèm cặp không đáp ứng được nhu cầu cả về chất lượng và số lượng.

Các doanh nghiệp có thể tổ chức các lớp đào tạo với các phương tiện và thiết bị dành cho học tập. Trong các phương án này chương trình đào tạo gồm hai phần: lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết được giảng tập trung cho các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật phụ trách. Còn phần thực hành thì được tiến hành ở các xưởng thực tập do các kỹ sư hoặc công nhân lành nghề hướng dẫn. Phương pháp này giúp học viên học tập có hệ thống hơn.

➤ Cử đi học ở các trường chính quy

Các doanh nghiệp cũng có thể cử người lao động đến các trường dạy nghề hoặc quản lí do các Bộ, Ngành hoặc do Trung Ương tổ chức. Trong phương pháp này, người học sẽ được trang bị tương đối đầy đủ các kiến thức lý thuyết lẫn thực hành. Tuy nhiên phương pháp này tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo

➤ Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo

Các buổi giảng bài hay hội nghị có thể được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc một hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Trong các buổi thảo luận, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó họ học được các kiến thức kinh nghiệm cần thiết.

➤ Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ

Đây là một kiểu bài tập, trong đó người quản lý nhận được một loạt tài liệu, các bản ghi nhớ, các tường trình, báo cáo, lời dặn dò của cấp trên và các thông tin khác mà một người quản lý có thể nhận được khi vừa tới nơi làm việc và trách nhiệm xử lý nhanh chóng và đúng đắn. Phương pháp này giúp người quản lý học tập cách ra quyết định nhanh chóng trong công việc hàng ngày.

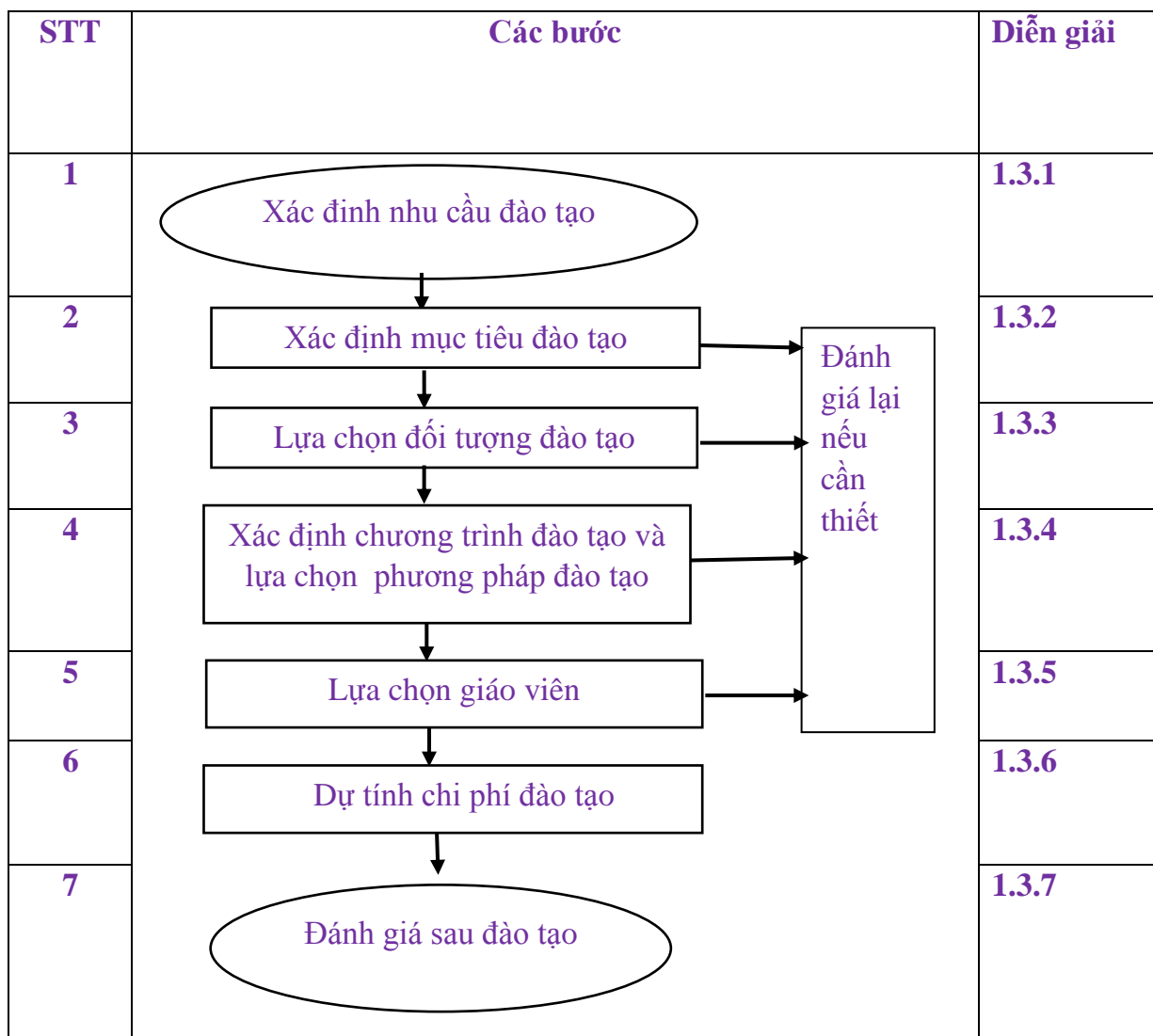
➤ Đào tạo kiểu phòng thí nghiệm

Phương pháp này bao gồm các cuộc hội học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như: bài tập tình huống, diễn dịch, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý hoặc là các bài tập giải quyết vấn đề. Đây là cách đào tạo hiện đại ngày nay nhằm giúp cho người học giải quyết các tình huống giống như trên thực tế.

➤ Đào tạo theo kiểu chương trình hóa, với sự trợ giúp của máy tính

Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện tại mà nhiều công ty ở nước ngoài đang sử dụng rộng rãi. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính, người học chỉ thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính.

1.3 Quy trình đào tạo nguồn nhân lực



(Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực – Ts. Trần Kim Dung)

Sơ đồ 1.1 Quy trình đào tạo lý thuyết

1.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo

Nhu cầu đào tạo là khoảng cách giữa những gì mong muốn trong tương lai xét về khía cạnh và thái độ của người quản lý và người lao động trong doanh nghiệp.

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

Phân tích nhu cầu đào tạo là một quá trình mang tính hệ thống nhằm xác định và xếp thứ tự các mục tiêu, định lượng các nhu cầu và quyết định các mức độ ưu tiên cho các quyết định trong lĩnh vực đào tạo.

Công tác đào tạo và huấn luyện phải giúp ích cho việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, hay nói một cách khác là không có sự khác biệt giữa mục tiêu của doanh nghiệp với mục tiêu của việc đào tạo nhân viên. Chính vì vậy, nhu cầu đào tạo nhân viên được xem xét bắt đầu từ nhu cầu của chính bản thân doanh nghiệp. Muốn vậy doanh nghiệp phải tự trả lời câu hỏi:

- Thách thức của môi trường kinh doanh đặt ra cho doanh nghiệp trong ngắn hạn và dài hạn là gì?
- Nhân viên của doanh nghiệp có khả năng đáp ứng đến đâu các đòi hỏi của thị trường?
- Nhân viên của doanh nghiệp còn thiếu gì để thực hiện chiến lược của doanh nghiệp?

Nhu cầu đào tạo của mỗi nhân viên là có những điểm khác biệt do kiến thức cơ bản, tiềm năng và hoài bão phát triển của họ không giống nhau. Do vậy các hoạt động đào tạo phải hướng tới việc thiết kế chương trình sao cho đáp ứng được yêu cầu của từng đối tượng. Nhu cầu đào tạo quyết định phương pháp đào tạo, không có bất kì chương trình hay phương thức nào phù hợp với mọi nhu cầu. Các chương trình đào tạo được lựa chọn trên cơ sở dung hòa mong muốn của các cá nhân với mục tiêu của doanh nghiệp, trong đó hiệu quả kinh doanh được đưa ra làm tiêu chí ảnh hưởng có tính quyết định.

Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo:

+ Phân tích mục tiêu, kế hoạch, chiến lược, chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức của doanh nghiệp:

Phân tích chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức bao gồm việc phân tích các tiêu thức tổ chức như: Năng suất, chất lượng thực hiện công việc, tỷ lệ chuyển đổi, kỷ luật lao động...

Mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp cho biết định hướng phát triển của doanh nghiệp.

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực là quá trình xác định các nhu cầu về nhân lực của tổ chức một cách có hệ thống để phục vụ cho mục tiêu của tổ chức...

+ Phân tích công việc

Phân tích công việc là nghiên cứu công việc một cách chi tiết nhằm làm rõ nhiệm vụ, trách nhiệm và các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm đối với người thực hiện công việc. Từ đó tiến hành các chương trình đào tạo phù hợp.

Trong trường hợp này, sử dụng bảng mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện là rất hữu ích. Sử dụng biểu mẫu phân tích công việc:

- Liệt kê các nhiệm vụ công việc chính
- Xác định mức độ thường xuyên thực hiện các nhiệm vụ, công việc.
- Tiêu chuẩn mẫu thực hiện công việc.
- Điều kiện thực hiện công việc.
- Các kỹ năng và kiến thức cần thiết giảng dạy cho nhân viên.

Việc xác định nhu cầu đào tạo có thể được thực hiện thông qua phương pháp đánh giá nhu cầu cổ điển như phân tích công việc:

Bảng 1.1 Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo

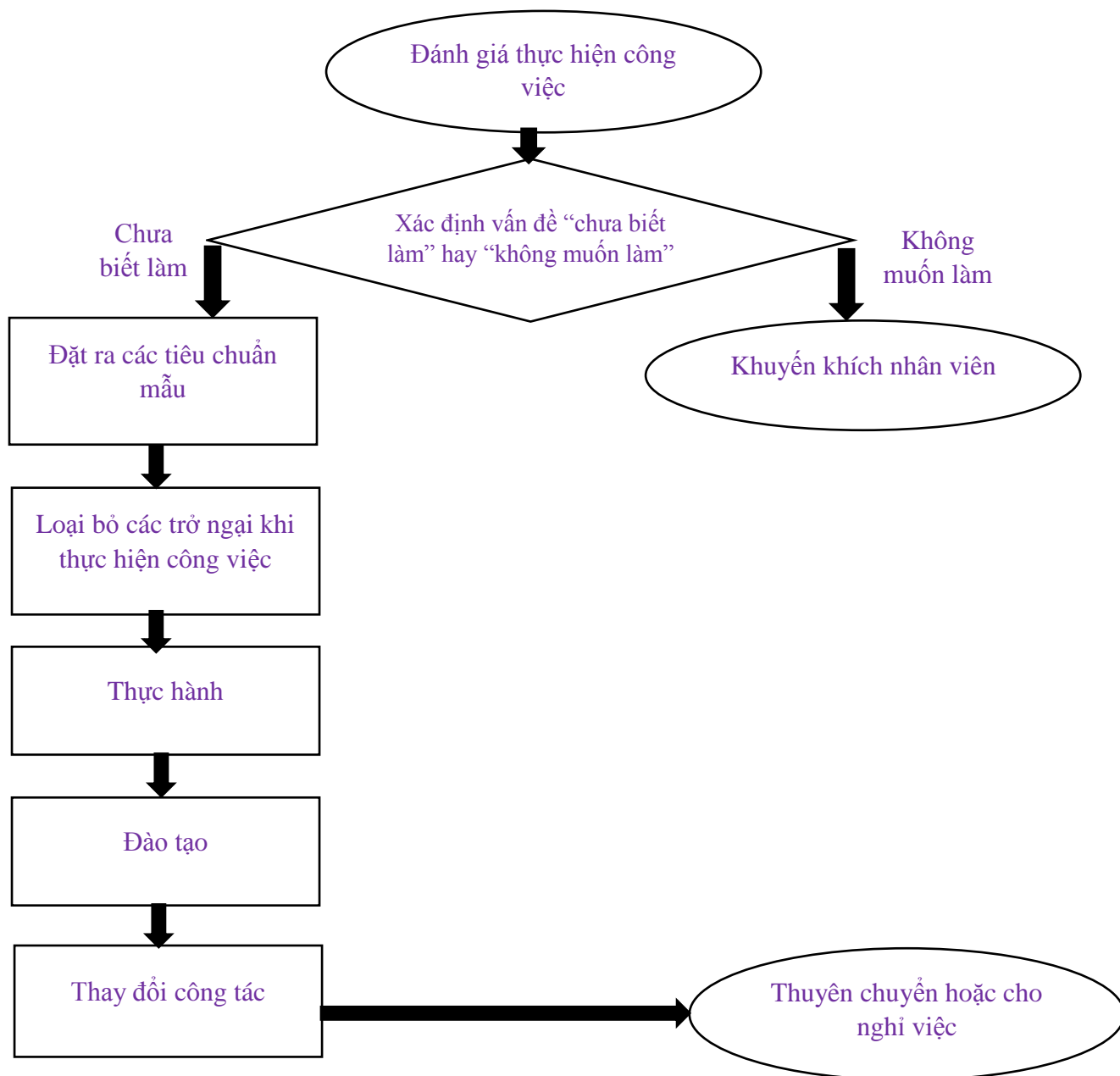
Lý do đào tạo	Bối cảnh nảy sinh nhu cầu đào tạo	Kết cục
Luật pháp	Người lao động cần đào tạo điều gì?	Người học cần điều gì?
Thiếu các kỹ năng cơ bản	Phân tích tổ chức	Ai cần đào tạo?
Thực hiện nhiệm vụ tới	Nảy sinh nhu cầu đào tạo có thứ tự ưu tiên.	Loại hình đào tạo?
Công nghệ mới	Sự ủng hộ và hỗ trợ của giới quản lí và đồng sự	Tần số đào tạo?
Đòi hỏi của khách hàng	Chiến lược của tổ chức đi đến đâu, nhằm mục tiêu gì?	Đào tạo hay thực hiện thông qua các hình thức khác như tuyển lựa, thiết kế lại công việc?
Tiêu chuẩn thực hiện cao hơn	Các nguồn lực cho đào tạo: Ngân sách, thời gian, chuyên môn, trình độ	
Công việc mới, sản	Phân tích con người	

phẩm mới	<p>Đặc tính cá nhân: kiến thức, kỹ năng và thái độ.</p> <p>Đầu vào, đầu ra</p> <p>Kết cục: ảnh hưởng, năng suất, chất lượng</p> <p>Phân tích nhiệm vụ</p> <p>Chọn công việc để phân tích</p> <p>Phát triển danh mục các nhiệm vụ</p> <p>Khẳng định danh mục các nhiệm vụ</p> <p>Nhận dạng kiến thức, kỹ năng thái độ cần thiết cho việc thực hiện thành công mỗi nhiệm vụ</p>	
----------	---	--

Nguồn: (Quản trị nhân sự - Ts. Nguyễn Hữu Thân)

+ Phân tích thực hiện công việc:

Là nghiên cứu kỹ lưỡng việc thực hiện công việc để xây dựng quy trình thực hiện công việc tối ưu cũng như là để huấn luyện, đào tạo nhân viên khả năng thực hiện công việc. Việc phân tích này chú trọng đến các năng lực và các đặc tính cá nhân của nhân viên, được sử dụng để xác định ai là người có thể đảm đương được công việc và họ thiếu những kiến thức, kỹ năng gì, để từ đó xác định cần chú trọng đào tạo những kiến thức, kỹ năng nào.



Nguồn: (Giáo trình quản trị Nhân sự - Ts. Nguyễn Hữu Thân)

Sơ đồ 1.2: Quá trình phân tích thực hiện công việc

Ngoài ra nhu cầu đào tạo còn dựa trên các trường hợp

Đào tạo khi tuyển dụng: đào tạo cho nhân viên mới về lịch sử hình thành của công ty, nội quy lao động, quy định về an toàn, chính sách và quy định về lương bổng, các chế độ, giờ làm việc, tăng ca...

Đào tạo định kì: An toàn lao động, hướng dẫn thực hiện công việc...

Đào tạo đột xuất: Thay đổi môi trường làm việc, máy móc...

Trên cơ sở đó, các trưởng bộ phận luôn cân đối nhân sự để xác định nhu cầu đào tạo nhằm đáp ứng kịp thời nguồn nhân lực cho công việc của bộ phận mình.

Các phương pháp thu thập thông tin để xác định nhu cầu đào tạo: Phỏng vấn cá nhân, sử dụng bảng câu hỏi, thảo luận nhóm, quan sát, phân tích thông tin có sẵn...

1.3.2 Xác định mục tiêu đào tạo

Là xác định kết quả hy vọng đạt được sau khi chương trình thực hiện.

Yêu cầu khi xác định mục tiêu đào tạo

- Phải xuất phát từ nhu cầu
- Mục tiêu phải rõ ràng, cụ thể, phục vụ được cho việc đánh giá.
Nội dung của mục tiêu.
- Kỹ năng cụ thể cần đào tạo và trình độ có được sau đào tạo
- Số lượng và cơ cấu học viên
- Thời gian đào tạo

1.3.3 Lựa chọn đối tượng đào tạo

Để đào tạo được một người lao động là rất tốn kém, vì vậy trước khi thực hiện chương trình đào tạo phải xác định, lựa chọn đối tượng được cho đi đào tạo. Trước hết, người đó phải nằm trong số nhu cầu cần đào tạo, sau đó xem xét động cơ học tập của họ có muốn được tham gia khóa đào tạo hay không? Tuy nhiên, cũng phải xem xét đến khả năng học tập của từng người, có thể do trình độ thấp hoặc tuổi cao nên không có khả năng tiếp thu bài học nên không nên lựa chọn. Và cuối cùng là dự đoán việc thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động tới đâu. Nếu thấy có khả thi thì sẽ lựa chọn người lao động đó.

1.3.4 Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

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

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

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

1.3.5 Lựa chọn giáo viên

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

- Nguồn bên trong: lựa chọn những công nhân lành nghề, những người quản lý có kinh nghiệm trong doanh nghiệp tham gia giảng dạy. Lựa chọn nguồn này vừa tiết kiệm chi phí vừa cung cấp cho học viên những kỹ năng thực hiện công việc có tính sát với thực tế doanh nghiệp. Tuy nhiên cũng có những hạn chế như khó cập nhật thông tin, kiến thức mới đồng thời có thể ảnh hưởng tới công việc mà người giáo viên lựa chọn làm giáo viên đang đảm nhiệm.
- Nguồn bên ngoài: là người của công ty khác hay giáo viên trong các cơ sở đào tạo hoặc nghệ nhân. Dùng nguồn này, khả năng lựa chọn được người dạy giỏi cao, có thể cung cấp những kiến thức, những thông tin cập nhật theo kịp sự tiến bộ của ngành nghề. Đặc biệt, không bị ảnh hưởng đến quá trình sản xuất do chuyển sang dạy khi lựa chọn nguồn từ bên trong. Tuy nhiên, phương án này có nhược điểm là khả năng thực hiện thấp, không sát thực tế với doanh nghiệp, chi phí thường cao.

1.3.6 Dự tính chi phí đào tạo

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

Các chi phí này có thể gồm các chi phí trực tiếp như các chi phí: tiền lương cho giáo viên, chi phí cho học viên, các khoản chi phí cho địa điểm học, các tài liệu sách vở, công tác tổ chức cũng như công tác phục vụ trong thời gian học. Ngoài ra còn phải kể đến các chi phí như thời gian không làm việc của học viên trong quá trình đào tạo.

Việc xác định chi phí đào tạo là rất quan trọng vì nó quyết định việc lựa chọn các phương pháp đào tạo, nó ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả trong và sau quá trình đào tạo.

Việc xác định kinh phí này đòi hỏi phải được tính toán kỹ trên cơ sở tình hình tài chính của doanh nghiệp, nội dung, mục tiêu của khóa đào tạo sao cho hợp lý và mang lại hiệu quả cao nhất, tránh lãng phí.

1.3.7 Đánh giá sau đào tạo

Chương trình đào tạo có thể được đánh giá theo nhiều tiêu thức như: mục tiêu đào tạo có đạt được hay không? Nhân viên được học những gì từ chương trình đào tạo? Có gì trong chương trình đào tạo cần được cải thiện, bổ sung hay thay đổi? Có thay đổi ở nhân viên và trong công việc của họ không? Chi phí và những nỗ lực bỏ ra cho việc đào tạo có xứng đáng và hợp lý không? Từ đó so sánh chi phí và lợi ích của chương trình đào tạo.

Kết quả của chương trình đào tạo thường được phản ánh qua: Kết quả học; sự đánh giá của người học với chương trình đào tạo; kết quả thực hiện công việc sau đào tạo của học viên... Để đo lường các kết quả trên, có thể dùng các phương pháp như phỏng vấn, bảng câu hỏi, quan sát, thông qua giám sát kiểm tra của cấp trên.

Những thông tin này giúp cho các nhà quản lý tổ chức một hệ thống đào tạo có hiệu quả cao cũng như có biện pháp để nâng cao chất lượng đào tạo. Theo nhu cầu các bước đánh giá hiệu quả sau đào tạo của Kirkpatrick thì có hệ thống đánh giá bốn cấp bậc được xem là hệ thống nổi tiếng nhất, được công nhận nhiều nhất và được sử dụng nhiều nhất, đặc biệt là trong lĩnh vực đào tạo của doanh nghiệp.

- ❖ Cấp độ một – Phản ứng: Đánh giá ở cấp độ này chủ yếu là tìm hiểu phản ứng của học viên đối với khóa học họ tham dự. Thông qua phiếu câu hỏi được phát vào cuối khóa học, hỏi trực tiếp... học viên sẽ bày tỏ ý kiến của mình về các khía cạnh khác nhau của khóa học.
- ❖ Cấp độ hai – Kết quả học tập: Cấp độ thứ hai trong hệ thống đánh giá liên quan đến kết quả học tập của học viên. Kết quả học tập được xác định dựa trên lượng kiến thức, kỹ năng thái độ mà học viên tiếp thu được, từ khóa học. Công tác đánh giá của cấp độ hai nhằm xác định mức độ mà học viên có thể cải thiện, nâng cao, mở rộng kiến thức và kỹ năng của học viên sau khi tham dự khóa học. Cấp độ này có thể tiến hành trong suốt khóa học và sử dụng nhiều phương pháp đánh giá khác nhau (*Bistriz, 1996*) bao gồm bảng câu hỏi thăm dò ý kiến, khảo sát, quan sát, kiểm tra lý thuyết trên giấy, kiểm tra thực hành, đánh giá theo nhóm, tự đánh giá.

- ❖ **Cấp độ ba - Ứng dụng:** Khả năng và mức độ ứng dụng những kiến thức và kỹ năng học viên đạt được từ khóa học vào công việc của họ là đối tượng đánh giá chủ yếu của cấp độ ba. Đánh giá ở cấp độ này tương đối phức tạp và khó thực hiện do cần có nhiều thời gian và công tác để thu thập dữ liệu và rất khó dự đoán khi nào những thay đổi trong biểu hiện công tác của học viên sẽ diễn ra. Vì vậy mà thường có rất ít công ty thực hiện tốt từ cấp độ ba trở lên. Cấp độ này thường được đánh giá qua các phương pháp như: Quan sát trực tiếp của tổ trưởng giám sát, thông qua các cuộc thi đánh giá tay nghề, phỏng vấn... (thời gian đánh giá thường từ 3-6 tháng).
- ❖ **Cấp độ bốn – Kết quả:** Cấp độ bốn đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua ảnh hưởng của nó với kết quả kinh doanh, tức là đánh giá mức độ đem lại lợi nhuận mà các chương trình đào tạo đem lại. Cấp độ này không tập trung vào ảnh hưởng của đào tạo đối với từng cá nhân mà nó tập trung vào ảnh hưởng chung của đào tạo đối với toàn tổ chức bao gồm tất cả cá nhân trong tổ chức. Cấp độ bốn là cấp độ phức tạp nhất, mất nhiều thời gian và đòi hỏi nhiều kinh phí nhất để thu thập, sắp xếp và phân tích dữ liệu.

1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực

1.4.1 Nhân tố thuộc về bản thân người lao động

1.4.1.1 Khả năng của người lao động

Đây là nhân tố có ảnh hưởng không nhỏ đến sự thành công của công tác đào tạo. Cần phải cân nhắc kỹ lưỡng để tránh tốn chi phí, công sức và thời gian mà không mang lại hiệu quả gì.

“Các cá nhân tham gia đào tạo với những kinh nghiệm khác nhau, mức độ hiểu biết về tài liệu khác nhau và những khả năng trí tuệ, thể chất bẩm sinh khác nhau. Vì vậy, người thiết kế chương trình phải đảm bảo chắc chắn rằng những yêu cầu đào tạo của mình phải phù hợp với khả năng của học viên. Bởi vì chương trình đào tạo quá khó hay quá dễ đều có thể kém hiệu quả”. (*George T.Milkowich & John W. Boudreau Bản dịch TS Vũ Trọng Hùng, 2002*)

Nếu như một nhân viên được đánh giá là cần phải đào tạo, nhưng khả năng lại không có thì cũng không nên đào tạo, mà nên có những định hướng khác phù hợp hơn.

1.4.1.2 Sự sẵn sàng cho việc đi đào tạo

Một yếu tố nữa là sự sẵn sàng của người lao động, tức là khi xem xét đến khả năng của người lao động rồi ta cũng cần xem xét một số yếu tố nữa là họ có sẵn sàng cho việc đi đào tạo hay không. “Có lẽ động cơ quan trọng nhất mà các học viên cần là mong muốn thay đổi hành vi và kết quả của mình trong công việc”. (*George T.Milkowich & John W. Boudreau Bản dịch TS Vũ Trọng Hùng, 2002*)

Ví dụ: một người đang có bầu thì học có sẵn sàng đi đào tạo hay không hay họ muốn dành thời gian cho gia đình, con cái... chúng ta cần phải tìm hiểu thật kỹ để có hiệu quả đào tạo tốt nhất.

1.4.2 Nhân tố thuộc môi trường lao động

1.4.2.1 Nhân tố kỹ thuật công nghệ

Hàng năm, doanh nghiệp thường tiến hành rà soát chất lượng của các trang thiết bị, máy móc và công nghệ để ra các quyết định có nên trang bị thêm các công nghệ, thiết bị mới cho phù hợp với nhu cầu của công việc cũng như nhu cầu của xã hội. Do tiến trình CNH – HĐH nên các doanh nghiệp cũng tiến hành chuyên môn hóa hơn áp dụng các thành tựu của khoa học vào để nhằm thu được kết quả cao. Chính vì vậy, nhân tố kỹ thuật công nghệ ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực, cần phải đào tạo cho nhân viên biết sử dụng nó. Công tác này nhằm cung cấp một lượng lao động không nhỏ có chất lượng cao, nhưng phải lựa chọn đúng học viên cho từng loại máy móc thiết bị với độ khó khác nhau. Một công nghệ quá hiện đại thì một nhân viên với trình độ trung học khó lòng mà tiếp thu, như vậy công tác đào tạo cũng không thành công.

1.4.2.2 Khả năng nhân lực hiện tại và tương lai của công ty

Nguồn nhân lực chính là các yếu tố chủ chốt trong công tác đào tạo, nếu không có nguồn nhân lực thì cũng không thực hiện được công tác đào tạo. Do vậy nếu chúng ta có nguồn nhân lực dồi dào và ổn định trong tương lai, thì đây sẽ là một trong những thuận lợi trong việc lập kế hoạch đào tạo nhân viên. Nếu ta có những đối thủ cạnh tranh khôn ngoan, với những chương trình hấp dẫn, lôi kéo nhân viên của mình thì dù chúng ta có chuẩn bị lên chương trình đào tạo nhân viên rồi mà nhân viên đó nghỉ việc thì cũng thất bại, chúng ta vừa tốn thời gian, chi phí mà không có kết quả. Nên phải có những kế hoạch

phòng trừ những trường hợp như vậy. Công ty phải có những chương trình thu hút người lao động, những chính sách đãi ngộ để có được nguồn lao động dồi dào và ổn định.

1.4.2.3 Nhân tố cán bộ giảng dạy

Trình độ của đội ngũ đào tạo là một phần quyết định đến hiệu quả đào tạo. Chúng ta cần lựa chọn đội ngũ giảng dạy từ các nguồn khác nhau như trong nội bộ tổ chức hay liên kết với những trường chính quy hoặc mời chuyên gia về đào tạo. Các giảng viên cần có kiến thức sâu rộng, có kinh nghiệm, đặc biệt phải am hiểu tình hình của doanh nghiệp cũng như các chiến lược, phương thức đào tạo của tổ chức. Tùy theo từng đối tượng mà lựa chọn giảng viên.

1.4.2.4 Ảnh hưởng của cơ sở vật chất, thiết bị giảng dạy

Cơ sở vật chất dành cho đào tạo cũng không kém phần ảnh hưởng đến hiệu quả của công tác đào tạo. Khi chúng ta tổ chức 1 lớp học cho công nhân về các máy móc thiết bị, các bản vẽ kỹ thuật... mà phòng học không đủ ánh sáng, quá nóng hay thiết bị minh họa thiếu... thì cũng sẽ làm cho nhân viên tiếp thu kém, năng suất học tập không cao. Yếu tố cơ sở vật chất, thiết bị giảng dạy ảnh hưởng trực tiếp đến các học viên. Vì vậy, yếu tố này không thể xem nhẹ được, khi muốn đào tạo nhân viên trở nên thành thạo.

1.4.2.5 Ảnh hưởng của việc lựa chọn phương pháp đào tạo

Đối với mỗi chương trình đào tạo có rất nhiều phương pháp đào tạo khác nhau để lựa chọn, nhưng phải chọn ra một phương pháp phù hợp nhất mới có thể đem lại hiệu quả cho công tác đào tạo.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NAM VIỆT

2.1 Giới thiệu về công ty

2.1.1 Những thông tin chung

- Tên công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN NAM VIỆT (NAM VIET JOINT STOCK COMPANY) – (NAVIFICO)
- Mã chứng khoán: NAV
- Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 4103000281 do Sở Kế Hoạch Đầu Tư Tp HCM cấp ngày 10/9/2007 (thay đổi lần thứ 5)
- Vốn điều lệ: 80.000.000.000 đ (tám mươi tỷ đồng)
- Trụ sở: 18F Tầng Nhon Phú, Phường Phước Long B, Quận 9, Thành phố Hồ Chí Minh
- Điện thoại: 84.8.37313443 – 84.8.37313992 Fax: 84.8.37313641
- Email: naviinfo@navifico-corp.com
- Website: www.navifico-corp.com
- Tổng diện tích mặt bằng: 40.000 m².
- Tổng giám đốc kiêm Chủ tịch Hội đồng quản trị: Ông TÔN THẮT MẠNH

2.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển

- Công ty cổ phần Nam Việt (NAVIFICO) tiền thân là công ty Nam Việt thành lập năm 1963 là đơn vị đầu tiên tại Việt Nam sản xuất tấm lợp xi măng.
- Năm 1975, NAVIFICO chuyển thành doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc UBND Thành Phố Hồ Chí Minh.
- Năm 1978, UBND Tp. HCM có Quyết định số 2440/QĐ-UB ngày 18/08/1978 chuyển Xí nghiệp Nam Việt Fiberciment thành Xí nghiệp Quốc doanh Tấm lợp.
- Ngày 28/06/1989, UBND Tp. HCM có Quyết định số 375A/QĐ-UB đổi tên Xí nghiệp Quốc doanh Tấm lợp thành Nhà máy Tấm lợp NAVIFICO.
- Đến ngày 01 tháng 12 năm 1992, Nhà máy Tấm lợp NAVIFICO được thành lập lại theo Quyết định 151/QĐ-UB do UBND Tp. HCM ký và chính thức trực thuộc Tổng Công ty Xây dựng Sài Gòn.

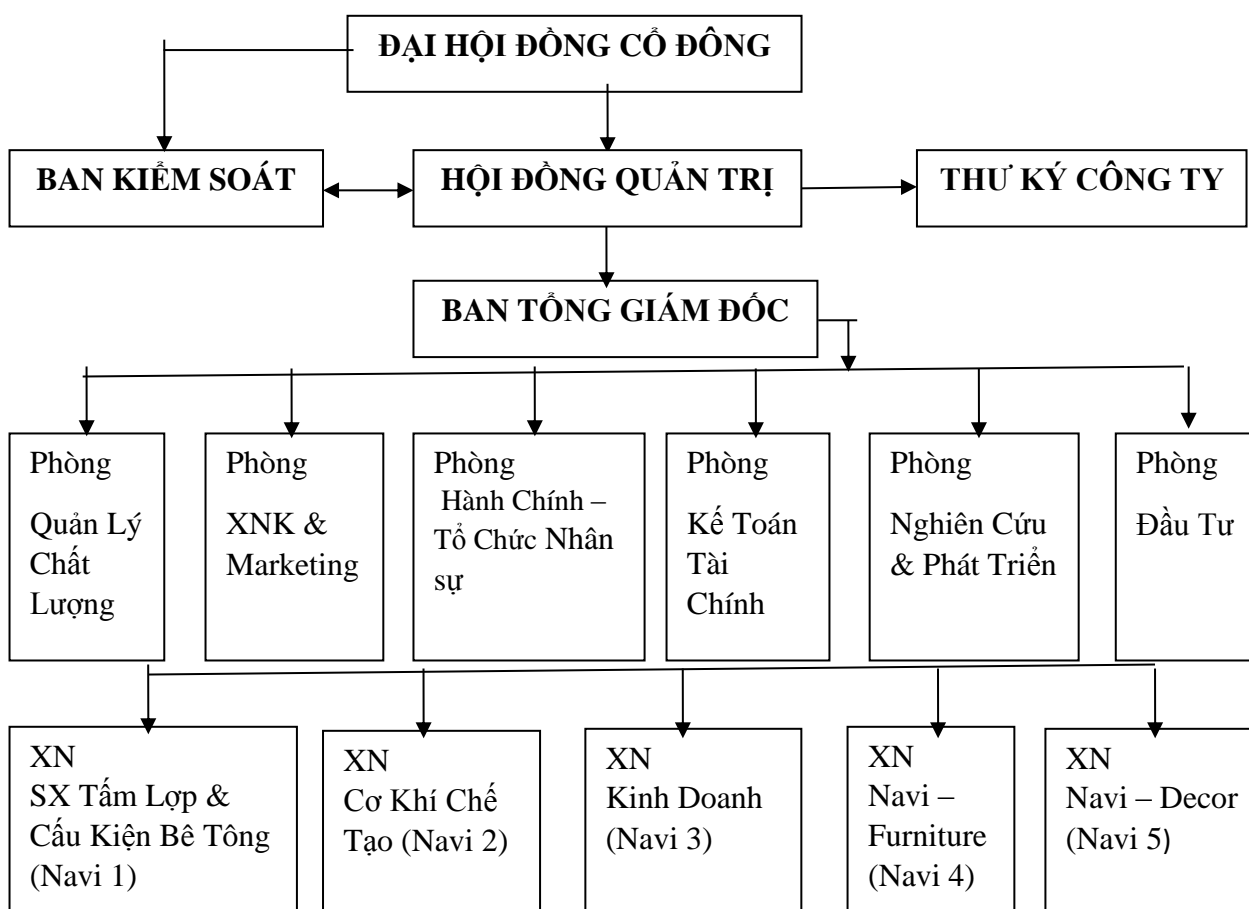
- Do nhu cầu quản lý chuyên ngành vật liệu xây dựng, UBND Tp. HCM có Quyết định số 785/QĐ-UB ngày 20/02/1997 chuyển Nhà máy Tấm lợp NAVIFICO trực thuộc Tổng Công ty Vật liệu Xây dựng Thành phố Hồ Chí Minh.
- Năm 1999, doanh nghiệp là một trong những đơn vị đầu tiên của Thành phố Hồ Chí Minh được nhà nước chọn để tiến hành cổ phần hoá theo Quyết định số 2402/QĐ- UB-CNN của UBND TP. HCM.
- Ngày 01/02/2001, công ty được chuyển thành Công Ty Cổ Phần Nam Việt từ việc cổ phần hóa Nhà máy Tấm lợp NAVIFICO. Cũng vào năm này, Công ty đầu tư vào lĩnh vực chế biến gỗ. Phân xưởng gỗ đầu tiên chính thức đi vào hoạt động vào đầu tháng 12 năm 2001.
- Ngày 22 tháng 12 năm 2006 cổ phiếu công ty được niêm yết tại Sở Giao Dịch Chứng Khoán Thành phố Hồ Chí Minh.

2.1.3. Ngành nghề kinh doanh

Hiện nay hoạt động kinh doanh của Navifico chủ yếu gồm các lĩnh vực sau:

- ✓ *Sản xuất kinh doanh*
 - Sản xuất kinh doanh tấm lợp.
 - Sản xuất và kinh doanh sản phẩm gỗ nội thất xuất khẩu.
 - Xuất nhập khẩu: Clinker, các loại sợi, tấm lợp màu, gỗ nguyên liệu, các sản phẩm gỗ nội thất, hóa chất.
- ✓ *Cơ khí chế tạo máy*
 - Chế tạo hoàn chỉnh dây chuyền sản xuất tấm lợp xi măng theo công nghệ Châu Âu.
 - Chế tạo hoàn chỉnh hệ thống hút bụi trong ngành chế biến gỗ theo công nghệ Đan Mạch.
 - Chế tạo máy móc thiết bị chế biến gỗ.
- ✓ *Đầu tư, góp vốn với các Công ty khác trong lĩnh vực kinh doanh vật liệu xây dựng và bất động sản.*
- ✓ *Thiết kế, thi công xây lắp các công trình công nghiệp và dân dụng.*
- ✓ *Kinh doanh địa ốc, du lịch.*

2.1.4 Mô hình tổ chức bộ máy của công ty



(Nguồn: Báo cáo thường niên công ty Cổ phần Nam Việt)

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức và quản lý của công ty

✚ Chức năng và nhiệm vụ của các phòng ban

- **Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ):** ĐHĐCĐ là cơ quan quyết định cao nhất của công ty bao gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết, họp ít nhất mỗi năm một lần. ĐHĐCĐ quyết định những vấn đề liên quan đến Luật pháp và điều lệ công ty quy định. ĐHĐCĐ thông qua các báo cáo tài chính hàng năm của công ty.
- **Hội đồng quản trị (HĐQT):** HĐQT là cơ quan quản trị công ty. Có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của công ty không thuộc thẩm quyền của ĐHĐCĐ. HĐQT của công ty có 7 thành viên, mỗi nhiệm kỳ của từng thành viên là 5 năm. Chủ tịch HĐQT do HĐQT bầu ra.

- **Ban kiểm soát:** Ban kiểm soát là cơ quan có chức năng hoạt động độc lập với HĐQT và Ban tổng giám đốc, BKS do ĐHĐCĐ bầu ra và thay mặt ĐHĐCĐ giám sát mọi mặt hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, báo cáo trực tiếp ĐHĐCĐ. Ban kiểm soát của công ty có 3 thành viên với nhiệm kỳ là 5 năm.
- **Thư ký công ty:** là cánh tay phải đắc lực cho giám đốc nói riêng và công ty nói chung. Thư ký còn là người truyền đạt các mệnh lệnh quyết định của giám đốc, hay các nhiệm vụ được giao tới toàn thể công ty hoặc những người có liên quan.
- **Ban tổng giám đốc:** Ban tổng giám đốc của công ty do Hội đồng quản trị bổ nhiệm, có nhiệm vụ tổ chức điều hành và quản lý mọi hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày của công ty theo những chiến lược và kế hoạch đã được hội đồng quản trị và Đại hội đồng cổ đông thông qua.

Các đơn vị trực thuộc

Xí nghiệp sản xuất tấm lợp và cấu kiện bê tông (NAVI 1)

Ngành nghề hoạt động: sản xuất tấm lợp, tấm vách xi măng sợi, gạch block, gạch lát vỉa hè.

Xí nghiệp Cơ Khí Chế Tạo (NAVI 2)

Ngành nghề hoạt động: chế tạo máy và thiết bị sản xuất tấm lợp công nghệ xeo, hệ thống hút bụi Optiflow, máy móc chế biến gỗ, nhập khẩu và kinh doanh thiết bị chế biến gỗ, thi công lắp đặt hệ thống khí nén, thang cáp điện công nghiệp.

Xí nghiệp kinh doanh (NAVI 3)

Ngành nghề hoạt động: hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu.

Xí nghiệp Navi – Furniture (NAVI 4)

Ngành nghề hoạt động: sản xuất công nghiệp, sản phẩm gỗ nội thất.

Xí nghiệp Navi – Decor (NAVI 5)

Ngành nghề hoạt động: sản xuất sản phẩm gỗ nội thất công trình, trang trí nội thất.

Các phòng ban chức năng

Phòng Hành Chính – Tổ chức Nhân sự:

- Tham mưu, hỗ trợ cho Ban giám đốc trong lĩnh vực Hành Chính quản trị. Thực hiện công việc lưu trữ giấy tờ, chăm lo và bảo đảm điều kiện làm việc cho người

lao động, cung cấp và quản lý các thiết bị văn phòng, phương tiện làm việc làm việc, quản lý đội xe, công tác bảo vệ.

Phòng Kế Toán Tài Chính:

- Tham mưu giúp Tổng Giám đốc quản lý, điều hành tài chính và hạch toán kế toán, quản lý và sử dụng vốn an toàn và hiệu quả.
- Xúc tiến huy động tài chính và công tác đầu tư tài chính, thực hiện và theo dõi công tác tiền lương, tiền thưởng và khoản thu nhập, chi trả theo chế độ, chính sách đối với người lao động trong công ty.

Phòng Nghiên Cứu Phát Triển:

- Nghiên cứu cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm, nghiên cứu các dự án đầu tư phát triển trong tương lai.

Phòng Đầu Tư:

- Tham mưu, giúp việc cho Tổng Giám đốc trong việc định hướng quản lý và điều hành về chiến lược đầu tư, phát triển công ty.

Phòng Quản Lý Chất Lượng:

- Xây dựng, triển khai và duy trì hệ thống quản lý chất lượng của công ty theo hướng đạt chuẩn quốc tế (ISO, CMMI...).
- Hướng dẫn, đào tạo và bố trí cán bộ hỗ trợ các đơn vị áp dụng hệ thống quản lý chất lượng cho hoạt động thường xuyên và các dự án sản xuất.

Phòng Xuất Nhập Khẩu và Marketing: Tham mưu, giúp việc cho HĐQT và Tổng Giám đốc trong các lĩnh vực:

- Định hướng chiến lược hoạt động kinh doanh XNK của công ty.
- Chỉ đạo, theo dõi, quản lý công tác xuất nhập khẩu và thực hiện công tác nghiệp vụ ngoại thương và chỉ đạo các chương trình sản xuất theo hợp đồng lớn của công ty với các đối tác.
- Nhập khẩu vật tư, nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất kinh doanh
- Thực hiện các thủ tục hải quan, giao nhận hàng hóa tại cảng biển sân bay.

2.1.5 Thành tích công ty đã đạt được

Navifico là Công ty Cổ Phần có quy mô vốn điều lệ khiêm tốn, tuy nhiên công ty được người tiêu dùng đánh giá là công ty triển vọng khi hình thành được các dòng sản phẩm khác biệt có tính cạnh tranh cao.

Các sản phẩm đồ gỗ của Navifico tập trung vào nhóm sản phẩm nội thất cao cấp, chủ yếu hướng ra thị trường xuất khẩu qua các đối tác chiến lược của công ty là tập đoàn Interwood (Châu Âu) và nhà phân phối ECWT và US HIFI (Hoa Kỳ).

Sản phẩm tập lợp xi măng sợi với thương hiệu NAVIFICO, đã được sự tin dùng của khách hàng hơn 40 năm qua. Sản phẩm tấm lợp NAVIFICO đã có mặt trên thị trường các tỉnh phía Nam với mạng lưới trên 200 cửa hàng, đại lý. Công ty đã xuất khẩu tấm lợp màu đi châu Phi và cũng là đơn vị đi đầu sản xuất tấm xi măng sợi PVA phục vụ cho các công trình xây dựng cao cấp.

Navifico nổi tiếng với thương hiệu nội thất “Nhà Xinh” với các sản phẩm: tủ âm tường, kệ bếp, bàn ghế... Ở nước ngoài, Navifico được biết đến như thương hiệu hàng đầu của đồ gỗ Việt Nam trong dòng sản phẩm gỗ sồi cao cấp.

Ở nhóm sản phẩm tấm lợp, Navifico là doanh nghiệp duy nhất trong nước nghiên cứu chế tạo thành công công nghệ sản xuất tấm lợp sợi tổng hợp (PVA, PP, sợi bazan...) không chỉ đáp ứng được nhu cầu xây dựng trong nước mà còn có thể hướng ra xuất khẩu.

2.1.6 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty Cổ phần Nam Việt trong giai đoạn 2010-2013

Trong những năm gần đây, tình hình kinh tế ngày càng khó khăn. Công ty đã gặp không ít trở ngại trong sản xuất cũng như tiêu thụ sản phẩm. Dưới đây là bảng thống kê kết quả hoạt động kinh doanh của NAVIFICO giai đoạn 2010-2013.

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty giai đoạn 2010-2013.

Đvt: tỷ đồng

Năm	2010	2011	2012	2013
Vốn điều lệ	80,00	80,00	80,00	80,00
Doanh thu	165,375	182,889	171,720	186,937
Vốn điều lệ bình quân	80,000	80,000	80,000	80,000

Lợi nhuận sau thuế	11,654	11,965	4,476	3,797
Lợi nhuận sau thuế/doanh thu	7.0%	6.5%	2.6%	2.0%
Cổ tức và cổ phiếu thường	9,6	9,6	9,6	9,6
Tỉ lệ cổ tức bình quân năm	12%	12%	12%	12%

(Nguồn: Báo cáo thường niên của Công ty Cổ phần Nam Việt)

Từ các số liệu trên cho chúng ta thấy được công ty cũng đã đạt được những kết quả khá khả quan. Tuy nhiên, tổng doanh thu của công ty không ổn định qua các năm. Tổng doanh thu năm 2012 giảm 11,169 tỷ đồng. Lợi nhuận sau thuế giảm từ 11,654 tỷ xuống còn 3,797 tỷ đồng. Những con số này cho ta thấy được tình hình sản xuất kinh doanh của công ty đang gặp nhiều khó khăn, thử thách.

Tuy nhiên, đến năm 2013, tổng doanh thu tăng lên 186,937 tỷ đồng. Tuy những con số này cho thấy tốc độ tăng tương đối chậm nhưng đây cũng coi như một tín hiệu khả quan hơn cho công ty trong giai đoạn nền kinh tế đang gặp khó khăn như hiện nay.

2.1.7 Chiến lược phát triển của công ty

Chiến lược Thương hiệu cho Tấm Lợp Xi Măng:

- Tấm lợp xi măng truyền thống của Navifico vẫn là sản phẩm chất lượng hàng đầu thị trường Việt Nam. Công ty cần phải khẳng định thương hiệu NAVIFICO bằng cách đầu tư vào kế hoạch kinh doanh của mảng sản phẩm này như là chiến lược chủ yếu của công ty trong giai đoạn hiện tại.
- Tấm lợp xi măng sợi PVA sau nhiều năm nghiên cứu thành công được triển khai rộng trong năm nay nhằm tới các thị trường Trung Đông, Bắc Phi, Nam Phi và nội địa Việt Nam.

Chiến lược thương hiệu cho sản phẩm Gỗ Công nghiệp và Gỗ Công Trình:

- Hàng Gỗ công nghiệp xuất khẩu hiện tại và trong nhiều năm tới sẽ vẫn tiếp tục gặp khó khăn vì vấn đề khó khăn chung của kinh tế toàn cầu, do vậy công ty sẽ áp

dụng chiến lược thu hẹp hoạt động cho dòng sản phẩm này. Tuy nhiên dù không tiến hành đầu tư thêm nhưng công ty sẽ vẫn theo dõi sát sao thị trường này.

2.2 Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty

2.2.1 Đặc điểm về nguồn nhân lực tại công ty

Để xây dựng được các chương trình đào tạo phù hợp với từng đối tượng, từng lĩnh vực đào tạo Navifico đã căn cứ trên thực tế nguồn lao động hiện có của mình. Chính vì vậy, tình hình về số lượng cũng như chất lượng lao động là một trong những yếu tố ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động đào tạo lao động của Công ty. Dưới đây là tình hình lao động hiện nay của Navifico:

Bảng 2.2: Tình hình phân bổ nguồn lực ở các bộ phận

	2012	2013
Lao động bình quân năm	858	850
Navi I	95	110
Navi II	189	160
Khối văn phòng	70	80
Xí nghiệp gỗ	504	500
Giới tính	858	850
Nam	573	644
Nữ	285	206

Nguồn: Phòng HC - TCNS

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính của Công ty (2013)

	Tổng số nhân viên	Nam	Nữ
Số nhân viên	850	644	206
Tỷ lệ (%)	100	75.77	24.23

(Nguồn: Phòng HC - TCNS)

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi của Công ty (2013)

Trình độ	Trên đại học	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Lao động có tay nghề	Lao động phổ thông
Số lao động	12	45	33	147	480	133
Tỷ lệ (%)	1.4	5.3	3.88	17.29	56.47	15.65

*(Nguồn: Phòng HC - TCNS)***Bảng 2.5: Trình độ lao động của Công ty (2013)**

Độ tuổi	< 30	30 – 50	>= 50	Tổng số nhân viên
Số lao động	520	305	25	850
Tỷ lệ (%)	61.18	35.88	2.94	100

*(Nguồn: Phòng HC - TCNS)***Nhận xét**

Nhìn chung, lao động chủ yếu tại Navifico là nam giới do tính chất của Công ty (là một Công ty sản xuất). Tỷ lệ lao động nam chiếm 75.77% trong tổng số lao động, trong khi đó tỷ lệ lao động nữ chỉ chiếm 24.23%, cho ta thấy được ở Công ty có chú trọng đến các yêu cầu cần thiết của công việc vì nó có liên quan đến giới tính lao động. Phần lớn nam giới làm việc trong các phân xưởng, vận hành máy móc, đặc biệt là điều khiển máy móc trong xưởng tấm lợp.

Một phần do đặc thù kinh doanh của Navifico là sản xuất đồ gỗ nội thất và tấm lợp nên lực lượng lao động trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất cao hơn so với lao động

gián tiếp. Bên cạnh đó, lực lượng lao động gián tiếp chủ yếu làm việc ở khối văn phòng, còn lao động trực tiếp thì tập trung ở các phân xưởng gỗ và tấm lợp.

Trình độ Đại học và trên Đại học chiếm 6,7%, trình độ Cao đẳng, Trung cấp chiếm gần 21,17% trong tổng số lao động của Navifico. Còn lại là lao động tay nghề và lao động phổ thông chiếm 72,16%. Nguyên nhân chính dẫn đến tỷ lệ lao động tay nghề và lao động phổ thông chiếm tỷ lệ cao trong tổng số lao động của Công ty là do loại hình sản xuất kinh doanh của Công ty, do yêu cầu và tính chất đặc thù của công việc.

2.2.2 Đánh giá chung nguồn nhân lực của Công ty

Nguồn nhân lực tại Navifico bao gồm đội ngũ kỹ sư, chuyên viên lâu năm, có nhiều kinh nghiệm và lực lượng công nhân lành nghề. Tuy nhiên, Navifico vẫn còn một số lao động chưa qua đào tạo bài bản do tính chất công việc. Hiểu được điều này, Navifico không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng nhu cầu, với yêu cầu ngày càng cao về tay nghề cũng như trình độ của bộ phận quản lý nhằm thực hiện mục tiêu phát triển của Công ty. Tuy nhiên năng lực làm việc và trình độ không đồng đều giữa các bộ phận cũng ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động đào tạo, cụ thể như sau

2.2.2.1 Bộ phận công nhân kỹ thuật

Đội ngũ công nhân kỹ thuật là những người trực tiếp lao động dưới các phân xưởng sản xuất. Họ được đào tạo từ các trường kỹ thuật, đến từ các vùng miền khác nhau với những khác biệt về văn hóa và trình độ. Đa số họ có trình độ học vấn thấp so với mặt bằng chung của Navifico. Đặc biệt công nhân Navifico phải làm việc trong môi trường yêu cầu độ an toàn cao, nên việc nắm các tiêu chuẩn kỹ thuật theo năng lực để đảm bảo chất lượng công việc và độ an toàn theo hệ thống chất lượng ISO 9001 là rất quan trọng (hiện tại Navifico đã và đang áp dụng ISO 9001).

Ngoài ra bộ phận công nhân kỹ thuật này thường làm việc không lâu dài (mặc dù Navifico có nhiều chính sách đãi ngộ cho họ như lương, thưởng, nghỉ phép...) nên Công ty thường phải tuyển dụng thêm lao động mới. Vì vậy việc nắm bắt các yêu cầu và khả năng làm việc không đạt hiệu quả cao cần phải đào tạo mới hoặc đào tạo lại, làm tốn thêm chi phí và thời gian.

2.2.2.2 Bộ phận quản lý

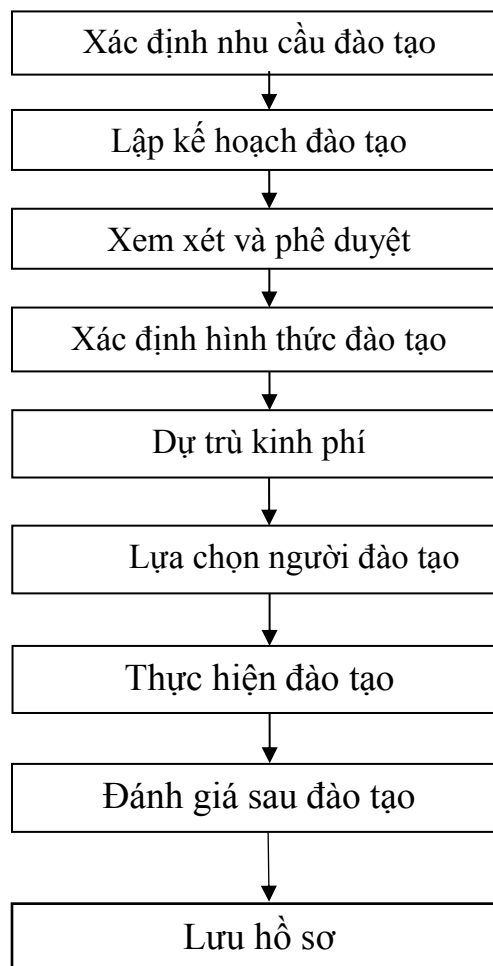
Bộ phận quản lý tại Navifico có những đặc trưng:

- Đã làm việc và gắn bó lâu năm cùng Công ty
- Có thể đóng góp trong hoạch định chiến lược và thiết lập mục tiêu của Công ty
- Có uy tín và năng lực quản lý, điều hành
- Là lực lượng nòng cốt của Công ty

2.2.2.3 Nhân viên văn phòng

Tại Navifico, đây là bộ phận làm việc theo chế độ làm công ăn lương và trực tiếp thực thi công việc của cấp trên giao, hầu hết là trình độ Cao đẳng, Trung cấp, thiếu nhân lực trình độ trên Đại học.

2.2.3 Quy trình đào tạo nguồn nhân lực



(Nguồn: Phòng HC-TCNS)

Sơ đồ 2.2: Quy trình đào tạo của Navifico

Quy trình thực hiện chương trình đào tạo lao động tại Navifico bao gồm các bước sau: Xác định nhu cầu đào tạo, lập kế hoạch đào tạo năm, xem xét phê duyệt, xác định hình thức đào tạo, dự trù kinh phí đào tạo, lựa chọn người đào tạo, thực hiện đào tạo và đánh giá sau đào tạo.

❖ **Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo**

Đào tạo là quá trình diễn ra thường xuyên và liên tục ở Navifico với mục đích chính nhằm đảm bảo công nhân viên có đủ khả năng đáp ứng được yêu cầu công việc càng ngày càng cao. Vì vậy:

Người phụ trách có liên quan ở các bộ phận trong Công ty tự xem xét đánh giá năng lực của nhân viên để xác định nhu cầu đào tạo chung cho nhân viên của bộ phận mình, sau đó trưởng các bộ phận lập “Phiếu yêu cầu đào tạo” gửi bộ phận phụ trách đào tạo trong Công ty để tổng hợp.

Nhu cầu đào tạo tại Navifico được xác định trên cơ sở:

- Nhân viên mới tuyển dụng
- Yêu cầu về chuyên môn, kỹ thuật
- Các yêu cầu xuất phát từ hành động khắc phục và phòng ngừa các tai nạn về lao động.
- Kết quả của xem xét lãnh đạo.

Đối với công nhân được tuyển dụng hoặc đào tạo tại chỗ thì cơ sở để đào tạo là dựa trên phân tích công việc về năng lực ngành nghề và các tiêu chuẩn kỹ thuật theo năng lực, theo yêu cầu của từng công việc.

❖ **Bước 2: Lập kế hoạch đào tạo và mục tiêu đào tạo**

Kế hoạch đào tạo tại Navifico căn cứ theo mục tiêu phát triển và nhu cầu đào tạo của các đơn vị cho năm tiếp theo. Vào tháng 1 hàng năm, Phòng HC - TCNS (bộ phận phụ trách đào tạo) sẽ thông báo cho các đơn vị lập “Phiếu yêu cầu đào tạo” chuyển Phòng HC - TCNS để lập kế hoạch đào tạo năm cho từng nhu cầu, đối tượng, sau đó trình Giám Đốc phê duyệt.

Kế hoạch đào tạo trình Giám Đốc phê duyệt phải cụ thể về: Nội dung đào tạo là gì? Hình thức đào tạo? Số lượng đào tạo bao nhiêu? Thời gian đào tạo, thời hạn đào tạo cũng như chi phí đào tạo dự kiến là bao nhiêu?

Từ kế hoạch đào tạo đã được phê duyệt, Phòng HC - TCNS xác định cụ thể mục tiêu đào tạo. Ở mỗi chương trình đào tạo Phòng HC - TCNS đều đặt ra những yêu cầu, mục tiêu tương ứng với mỗi nội dung đào tạo. Việc đặt ra mục tiêu cho từng đối tượng cần đào tạo và áp dụng chúng cho từng loại hình đào tạo giúp việc tổ chức thực hiện và đánh giá hiệu quả được tốt hơn. Phòng HC - TCNS đã vạch rõ các mục tiêu cần đạt được sau đào tạo như: Trình độ cần đạt được sau đào tạo đó là thành thạo công việc mới của mình; đạt trình độ để thi nâng bậc thợ... Bên cạnh đó Navifico còn tạo điều kiện để công nhân thi nâng bậc lên bậc 6, bậc 7 ngày càng nhiều nhằm tăng thêm lương để họ ổn định cuộc sống hơn, giúp Công ty có thêm nhiều công nhân lành nghề.

Bảng 2.6 : Mục tiêu đào tạo cho các đối tượng cần được đào tạo của Navifico

Đối tượng	Các loại hình đào tạo	Yêu cầu, mục tiêu đặt ra
Công nhân trực tiếp sản xuất	Đào tạo nâng bậc	100% đạt yêu cầu nâng bậc
	Đào tạo mới	Nắm vững kiến thức, kỹ năng sau khi được đào tạo
	Đào tạo sử dụng trang thiết bị công nghệ mới	Nắm vững nguyên lý chuyển động, cấu tạo của máy, sử dụng thành thạo và an toàn máy móc thiết bị mới.
	Đào tạo an toàn lao động	Sau khi được đào tạo, giảm thiểu được đa số vụ tai nạn lao động
Cán bộ, nhân viên trong công ty	Đào tạo tin học	Sau khóa đào tạo ứng dụng được phần mềm quản lý để vận dụng vào công việc có hiệu quả
	Đào tạo kỹ năng	Ứng dụng được các kỹ năng để vận hành trong công việc.

(Nguồn: Phòng HC - TCNS)

❖ **Bước 3: Xem xét và phê duyệt**

Sau khi Phụ trách đào tạo ở Phòng HC - TCNS tổng hợp nhu cầu đào tạo sẽ trình Giám Đốc xem xét kế hoạch đào tạo có phù hợp hay không. Nếu Giám Đốc đồng ý thì kế hoạch đào tạo thực hiện theo phiếu yêu cầu đào tạo. Nếu không đồng ý sẽ đề nghị điều chỉnh lại kế hoạch cho phù hợp với thực tế Công ty.

❖ **Bước 4: Xác định hình thức đào tạo**

Sau khi Giám Đốc ký duyệt nhu cầu đào tạo, Trưởng các bộ phận cùng Phụ trách đào tạo tiến hành phân loại hình thức đào tạo: Đào tạo trong doanh nghiệp hay đào tạo bên ngoài tùy thuộc vào nội dung đào tạo và yêu cầu của từng khóa học.

Nếu đào tạo tại chỗ thì Phụ trách đào tạo và Trưởng các bộ phận lập chương trình đào tạo và lựa chọn người đào tạo cũng như chuẩn bị trang thiết bị có liên quan phục vụ cho công tác đào tạo.

Nếu đào tạo ngoài thì liên hệ với cơ sở đào tạo và giảng viên đào tạo.

❖ **Bước 5: Dự trù kinh phí**

Dựa trên hình thức đào tạo cũng như nội dung đào tạo mà Phụ trách đào tạo tại Navifico sẽ dự trù kinh phí đào tạo cho từng hình thức đào tạo tương ứng với từng đối tượng đào tạo.

Hàng năm Navifico dự tính chi phí đào tạo bằng cách:

- Với hình thức gửi người đi đào tạo tại các trường chính quy, hay thuê giáo viên ngoài về dạy thì Navifico liên hệ với các trường, các giáo viên đó và qua đó dự tính được chi phí đào tạo cần thiết.
- Với hình thức đào tạo tại chỗ thì căn cứ vào quy định của Công ty về chi phí tiền lương cho cán bộ ở từng vị trí, từ đó công ty đưa ra khoản phụ cấp tương ứng.

❖ **Bước 6: Lựa chọn người đào tạo**

Đối với hình thức đào tạo tại chỗ thì Navifico sẽ lựa chọn các cán bộ quản lý, công nhân kỹ thuật có kinh nghiệm, chuyên môn, tay nghề cao... để đảm nhiệm công tác giảng dạy.

Còn đối với hình thức đào tạo gửi đi các trường chính quy thì Navifico sẽ ưu tiên việc lựa chọn các trường có uy tín, Công ty sẽ sắp xếp thời gian và phương tiện cho việc đi lại học tập của cán bộ công nhân viên sao cho chi phí hợp lý nhất.

❖ **Bước 7: Thực hiện đào tạo**

Căn cứ vào kế hoạch đào tạo năm và nhu cầu đào tạo đã được phê duyệt, Phụ trách đào tạo lập kế hoạch đồng thời phối hợp với các bộ phận chức năng để liên hệ với các đơn vị bên trong hoặc cơ sở đào tạo bên ngoài tiến hành đào tạo theo kế hoạch.

Phòng Hành Chính có trách nhiệm thông báo cho các Trưởng đơn vị và người được đào tạo biết thời gian đào tạo để sắp xếp chuẩn bị cho quá trình đào tạo.

❖ **Bước 8: Đánh giá sau đào tạo**

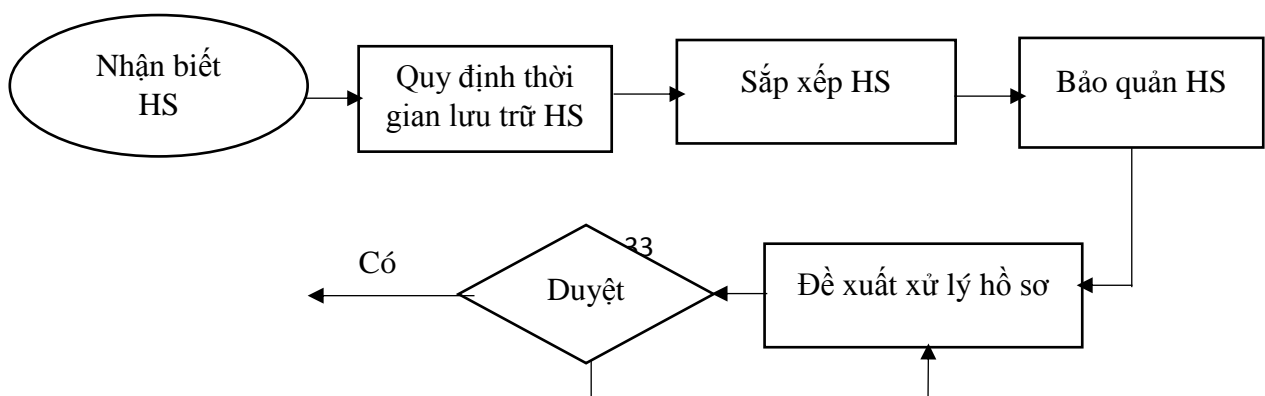
Sau khi kết thúc khóa học thì đơn vị/cá nhân được giao phụ trách lớp học tổ chức kiểm tra hoặc thi kết thúc khóa học nhằm đánh giá mức độ tiếp thu, tay nghề của học viên sau khi đào tạo. Các học viên phải đánh giá khóa học theo biểu mẫu và gửi về phòng HC-TCNS của công ty sau khi khóa học kết thúc

Công ty đã đánh giá được ở mức độ 1, 2 (mức độ phản ứng và kết quả học tập) là có bài kiểm tra cuối khóa về kiến thức đã được đào tạo kèm theo đó là những câu hỏi về mức độ hài lòng và đóng góp ý kiến của nhân viên đối với khóa học. Nhưng đánh giá hiệu quả ở mức 3 (mức độ ứng dụng) thì chưa tốt, còn ở mức 4 (mức độ kết quả) thì chưa thực hiện được. Cụ thể công ty dùng phương pháp quan sát trực tiếp nhân viên trước khi đào tạo và sau khi đào tạo. Trưởng đơn vị sẽ là người quan sát và đánh giá theo biểu mẫu

Phòng HC-TCNS tập hợp đánh giá chung hiệu quả công tác đào tạo của công ty làm cơ sở để xây dựng kế hoạch đào tạo năm sau.

❖ **Bước 9: Lưu hồ sơ**

Hồ sơ quy trình đào tạo hay các hồ sơ có liên quan được Navifico lưu theo quy trình kiểm soát hồ sơ. Trong đó, các Trưởng đơn vị chịu trách nhiệm về việc kiểm soát hồ sơ tại khu vực mình phụ trách. Thời gian lưu trữ tối thiểu tại Navifico thường là 2 năm.



Không

(Nguồn: Phòng HC - TCNS)

Sơ đồ 2.3: Lưu đồ kiểm soát hồ sơ

2.2.4 Các hình thức đào tạo tại Navifico

➤ Đào tạo bên trong

Hình thức này Navifico áp dụng cho cả 2 loại đối tượng lao động đó là lao động trực tiếp và lao động gián tiếp.

- Đối với lao động trực tiếp: thường áp dụng cho những lao động vừa được tuyển vào, họ chưa quen với công việc, môi trường làm việc mới. Khi lao động được phân công về các bộ phận, các tổ trưởng tại các bộ phận sẽ chịu trách nhiệm hướng dẫn, kèm cặp những người lao động hội nhập với môi trường làm việc, giúp họ thành thạo với công việc mới và giảm thiểu các rủi ro trong quá trình lao động.

- Đối với lao động gián tiếp: những nhân viên mới tuyển vào, đang trong thời gian thử việc họ chưa quen công việc, môi trường làm việc mới ở đây vì vậy cần phải kèm cặp, hướng dẫn, chỉ đạo cho họ. Navifico sẽ cử ra những nhân viên có kinh nghiệm giúp đỡ, hướng dẫn trong quá trình làm việc.

Đào tạo thực tế giúp cho nhân viên mới tiếp xúc trực tiếp với công nhân, với nhà máy, cho họ có những kinh nghiệm thực tế nhằm nhanh chóng hội nhập với công việc mới.

Tuy nhiên, do tính chất công việc văn phòng không quá phức tạp, chỉ cần trong 2 tuần đầu nhân viên dễ dàng quen với công việc của mình.

Đối với những nhân viên đã có thời gian làm việc tại Công ty, để đáp ứng với những nhu cầu công việc mới, vị trí mới mà nhân viên sắp được bổ nhiệm, cấp lãnh đạo cao hơn sẽ hướng dẫn chỉ đạo cho những nhân viên này làm quen với công việc mới nhằm cho họ có những kiến thức kinh nghiệm mới để có thể thỏa mãn các yêu cầu trong công việc mới, vị trí mới mà họ sắp phải làm.

Sau khi thực hiện đào tạo xong, người hướng dẫn lập báo cáo kết quả đào tạo theo quy định báo cáo trưởng đơn vị có người đào tạo để theo dõi.

➤ Đào tạo bên ngoài

Đối với lao động trực tiếp: các khóa đào tạo ngắn hạn, các chương trình tập huấn nhằm giúp cho người lao động được trang bị những kiến thức về nội quy lao động và trách nhiệm vật chất, sự phân công điều động của người sử dụng lao động và các quy định khác do Navifico ban hành không trái với quy định của pháp luật.

Đối với lao động gián tiếp: các nhân viên văn phòng trước khi vào làm việc đều phải trải qua một bài kiểm tra về excel, word. Nếu nhân viên nào chưa đạt yêu cầu sẽ phải tham gia một khóa học cơ bản. Vì đây là những kỹ năng cần thiết khi làm việc nên đòi hỏi nhân viên phải sử dụng thành thạo hai chương trình này.

Với những người được cử đi đào tạo phải tham dự các lớp đào tạo. Kết quả đào tạo phải được photo thành 2 bản chuyển cho phụ trách đào tạo Phòng HC - TCNS một bản, Trưởng đơn vị một bản để cập nhật vào phiếu theo dõi đào tạo.

2.2.5 Các chương trình đào tạo tại Navifico

2.2.5.1 Đào tạo giới thiệu Công ty, huấn luyện an toàn

❖ Chương trình giới thiệu Công ty

Khi lao động mới được tuyển dụng vào Công ty, Phụ trách đào tạo ở Phòng HC - TCNS sẽ trực tiếp hoặc chỉ định người tiến hành chương trình giới thiệu Công ty theo quy định. Nội dung cụ thể như sau:

Bảng 2.7: Nội dung giới thiệu Công ty

Nội dung	Thời gian	Người trình bày
Giới thiệu	1 giờ	Phạm Thế Đông - Trưởng Phòng HC - TCNS
Nội quy kỷ luật, chính sách công ty	1 giờ	Phạm Thế Đông
Các chính sách và mục tiêu chất lượng	1 giờ	Lê Đình Danh - nhân viên bộ phận Chất lượng

Những quy định chung về Luật lao động	2 giờ	Phạm Thị Hai - Nhân viên Phòng HC - TCNS
---------------------------------------	-------	--

(Nguồn: Phòng HC - TCNS)

Vai trò của khóa huấn luyện này khá quan trọng. Bởi vì từ đây người lao động sẽ biết được những thông tin cần thiết để không xảy ra tình trạng nghỉ việc giữa chừng vì thiếu thông tin. Đồng thời cũng giúp người lao động cảm thấy tự hào hơn khi là một thành viên của Navifico.

Khi hoàn tất chương trình giới thiệu, người hướng dẫn sẽ hướng dẫn người lao động ký xác nhận vào biểu mẫu và được lưu vào trong hồ sơ cá nhân của họ.

Bên cạnh đó, chương trình giới thiệu Công ty còn được ghi nhận vào phiếu theo dõi đào tạo và được chuyển đến đơn vị có nhu cầu tiếp nhận để ghi các nội dung hướng dẫn, đào tạo tiếp theo (nếu có).

❖ **Huấn luyện an toàn**

Các cán bộ thuộc Phòng sản xuất của Navifico có trách nhiệm tiến hành huấn luyện cho người lao động mới về nguyên tắc an toàn theo quy định và phải ghi nhận vào phiếu theo dõi cá nhân về kết quả huấn luyện bao gồm: kỹ thuật an toàn lao động... sau đó tiếp tục ghi vào phiếu theo dõi đánh giá đào tạo chuyển cho đơn vị tiếp nhận huấn luyện tiếp theo.

Tổ trưởng tiếp nhận người được tuyển dụng, tiến hành huấn luyện theo quy định.

Đối với người lao động được bố trí hay chuyển làm công việc khác trong cùng hoặc khác xưởng. Trưởng đơn vị và tổ trưởng tổ sản xuất tiếp nhận người lao động phải thực hiện huấn luyện theo quy định của Navifico.

Ngoài ra, Navifico còn rất chú trọng đến sức khỏe cũng như môi trường làm việc cho nhân viên của mình. Chính vì vậy, Công ty thường xuyên mở các lớp, chương trình huấn luyện về an toàn vệ sinh lao động, công tác PCCC cho mọi người. Chương trình huấn luyện về an toàn vệ sinh lao động thì Công ty mời cán bộ từ Sở Lao Động về hướng dẫn trực tiếp cho nhân viên. Còn công tác PCCC sẽ do cảnh sát PCCC Tp.HCM chịu trách nhiệm hướng dẫn.

2.2.5.2 Đào tạo thi nâng bậc

Hàng năm công ty sẽ xét, nâng bậc lương cho CBCNV gián tiếp và tổ chức thi nâng bậc cho công nhân trực tiếp sản xuất, việc nâng bậc đối với CBCNV trong Navifico do Giám Đốc quyết định sau khi tham khảo ý kiến của Chủ tịch công đoàn theo các nguyên tắc:

- Số lượng được nâng bậc lương hàng năm trong Công ty phụ thuộc vào yêu cầu công việc và thâm niên công tác tại Công ty.
- Căn cứ nâng bậc lương đối với công nhân trực tiếp sản xuất là tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật đối với công việc đảm nhận; đối với viên chức chuyên môn nghiệp vụ, thừa hành, Navifico căn cứ vào mức độ hoàn thiện nhiệm vụ được giao và thâm niên làm việc trong Công ty.

❖ Thi nâng bậc đối với công nhân trực tiếp sản xuất

Theo thông báo của Phòng HC - TCNS về việc tổ chức thi nâng bậc hàng năm, căn cứ điều kiện và tiêu chuẩn thi nâng bậc, Trưởng đơn vị rà soát những người đủ điều kiện và thông báo cho cá nhân làm bản đánh giá ưu nhược điểm của mình theo mẫu, sau đó tiến hành họp xét nâng bậc. Quy định xét nâng bậc của Navifico như sau:

- Bậc 1 lên bậc 2: 1 năm
- Bậc 2 lên bậc 3: 2 năm
- Bậc 3 lên bậc 4: 3 năm
- Bậc 4 lên bậc 5: 4 năm
- Bậc 5 lên bậc 6: 4 năm
- Bậc 6 lên bậc 7: 4 năm

Trưởng đơn vị làm giấy đề nghị và lập danh sách đề nghị nâng bậc gửi về Phòng HC - TCNS. Họ sẽ căn cứ vào danh sách đề nghị của đơn vị và tổng hợp những người đủ điều kiện nâng bậc và xác định bậc thợ, nghề thi cho từng bậc thợ theo tiêu chuẩn cấp bậc thợ do Nhà nước quy định sau đó trình Hội đồng nâng bậc xét duyệt.

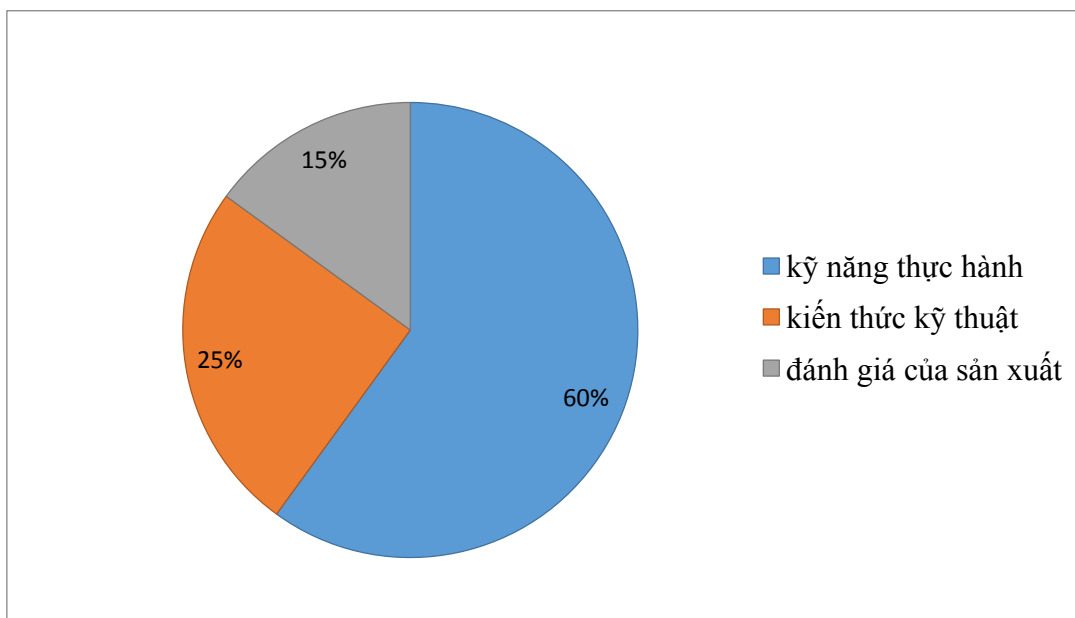
❖ Tổ chức ôn thi nâng bậc tại Navifico

Căn cứ vào danh sách thi được hội đồng xét duyệt, Phòng Công Nghệ xác định điểm chuẩn cho từng bậc thợ; bố trí người soạn thảo về lý thuyết, đề thi thực hành trình Chủ tịch hội đồng phê duyệt.

Trưởng đơn vị có người trong diện thi nâng bậc có trách nhiệm chuẩn bị phiêu liệu cho việc thi thực hành và tạo điều kiện cho người được thi nâng bậc ôn lý thuyết.

Sau khi thi, Phòng HC - TCNS tổng hợp kết quả thi theo mẫu, sau đó trình duyệt và ra quyết định nâng bậc gửi cho người đã thi nâng bậc.

Trưởng đơn vị và Phụ trách đào tạo cập nhật vào phiêu theo dõi đào tạo, Phụ trách đào tạo lưu toàn bộ hồ sơ thi nâng bậc theo đúng Thủ tục Kiểm soát hồ sơ chất lượng của Navifico:



(Nguồn: Phòng HC - TCNS)

Biểu đồ 2.1: Tỷ lệ các tiêu chí đánh giá tay nghề công nhân

Cách tính điểm được thực hiện như sau

Bảng 2.8: Cách tính điểm nâng bậc

STT	Kết quả đánh giá	Điểm
1	Kết quả đánh giá phần thực hành	
2	Kết quả đánh giá phần lý thuyết	
3	Kết quả đánh giá của sản xuất	
ĐIỂM TỔNG		

(Nguồn: Phòng HC - TCNS)

Trong đó, điểm tổng sẽ bằng một con số cụ thể. Dựa vào đó và tiêu chuẩn điểm để được nâng bậc, công nhân nào đạt yêu cầu sẽ được nâng bậc tương ứng. Đối với những công nhân không đạt yêu cầu thì sẽ tiếp tục ôn luyện và thi vào những đợt sau.

❖ Nâng bậc/ thi nâng bậc đối với khối gián tiếp tại Navifico

Hàng năm Phòng HC - TCNS Navifico sẽ thông báo quy định tiêu chuẩn, điều kiện nâng bậc cho CBCNV khối gián tiếp. Căn cứ tiêu chuẩn và điều kiện nâng bậc, trưởng đơn vị rà soát những người đủ điều kiện và thông báo cho cá nhân làm bản đánh giá ưu nhược điểm của mình và tiến hành họp xét nâng bậc.

Đồng thời, Trưởng đơn vị lập danh sách và làm giấy đề nghị lên lương cho CBCNV gửi Phòng HC - TCNS đúng thời gian quy định.

Căn cứ danh sách đề nghị của các đơn vị, Phòng HC - TCNS tổng hợp những người đủ điều kiện xét nâng bậc, dự kiến ngày thông qua Hội đồng để xét duyệt nâng bậc lương.

Các trường hợp không đủ điều kiện nâng bậc Phòng HC - TCNS có trách nhiệm thông báo trực tiếp cho Trưởng đơn vị, không đưa vào danh sách tổng hợp; trường hợp cá nhân làm đơn khiếu nại thì sẽ trình bày hội đồng xét giải quyết.

2.2.5.3 Đào tạo kỹ năng

Việc huấn luyện đào tạo kỹ năng cho công nhân viên tại Navifico (chương trình này thường được đào tạo cho cấp quản trị viên từ tổ trưởng trở lên), các khóa huấn luyện này thường không mời giảng viên bên ngoài mà do Trưởng bộ phận có liên quan là người trực tiếp thực hiện. Nội dung đào tạo như sau:

• Quản lý thời gian

- Giúp nhân viên hiểu được mức độ ảnh hưởng của việc quản lý thời gian đến công việc
- Phát hiện được và loại trừ được các yếu tố gây lãng phí thời gian
- Xác định được thứ tự ưu tiên trong công việc.

• Động viên nhân viên

- Giúp nhân viên hiểu rõ tầm quan trọng của động viên nhân viên trong công tác quản lý
- Nâng cao tính động viên nhân viên cho cấp quản lý
- Giúp tăng năng suất và hiệu quả công việc của nhân viên

- Giảm bớt áp lực trong công tác quản lý.
- **Kỹ năng giao tiếp**
 - Nhằm giúp nhân viên hiểu được tầm quan trọng của kỹ năng giao tiếp
 - Vận dụng được những kỹ năng cơ bản trong giao tiếp
 - Thực hiện được các kỹ năng giao tiếp hiệu quả
 - Nhận dạng và tránh những rào cản trong giao tiếp
- **Thúc đẩy nhóm làm việc hiệu quả**
 - Nhằm giúp hiểu rõ tầm quan trọng của nhóm
 - Xác định được vai trò, trách nhiệm của trưởng nhóm, thành viên
 - Khám phá được sự đồng thuận và vận dụng được sự bất đồng
 - Xử lý tốt các xung đột
 - Động viên nhóm làm việc hiệu quả.
- **Ủy thác công việc hiệu quả**
 - Giúp nhân viên hiểu rõ tầm quan trọng và lợi ích của ủy thác công việc
 - Thực hiện được các bước ủy thác công việc
 - Vận dụng ủy thác công việc hiệu quả
 - Quản lý công việc được chặt chẽ và hiệu quả.

Việc đào tạo kỹ năng kỹ thuật cho nhân viên tại Navifico cũng được thực hiện đồng thời. Bao gồm các khóa đào tạo sau:

- **Bảy công cụ kiểm soát chất lượng trong sản xuất**
 - Nhằm giúp nhân viên bổ sung kiến thức về bảy công cụ kiểm soát chất lượng trong giải quyết vấn đề trong sản xuất.
 - Vẽ được các đồ thị
 - Phân tích, đánh giá được các dạng của biểu đồ, đồ thị
 - Lựa chọn và áp dụng được bảy công cụ kiểm soát chất lượng vào công việc hiện tại.
- **Đọc bản vẽ kỹ thuật**
 - Nhằm giúp nhân viên hiểu được các tiêu chuẩn của bản vẽ kỹ thuật

- Biết cách biểu diễn vật thể trên bản vẽ kỹ thuật
- Phương pháp đọc bản vẽ kỹ thuật cơ bản.

2.2.5.4 Đào tạo sử dụng thiết bị, công nghệ mới

Khi nghiên cứu dự án mới, công nghệ mới, thiết bị mới các đơn vị chức năng lập phiếu yêu cầu đào tạo theo mẫu và chuyển phụ trách đào tạo Phòng HC - TCNS.

Trường hợp thiết bị được trang bị mới, huấn luyện sẽ do nơi cung cấp thiết bị huấn luyện.

2.2.5.5 Đào tạo lại

Đào tạo lại tại Navifico bao gồm các công việc liên quan đến chất lượng sản phẩm nhưng trong quá trình thực hiện chưa đạt được yêu cầu của chất lượng hoặc đối với công nhân sử dụng thiết bị nâng, thiết bị chịu áp lực phải huấn luyện định kỳ theo quy định.

Khi xác định công việc cần đào tạo lại, hoặc do yêu cầu đào tạo lại. Trưởng đơn vị là người có kinh nghiệm trong công việc đó nên hướng dẫn lý thuyết, hoặc thực hành cho công nhân phải đào tạo lại. Kết quả đạt lập phiếu báo cáo kết quả đào tạo báo cáo trưởng đơn vị và photo gửi về Phòng HC - TCNS để theo dõi.

Trường hợp cần phải đào tạo lại ở bên ngoài, Trưởng đơn vị phải lập phiếu yêu cầu đào tạo gửi về Phòng HC - TCNS Navifico.

2.2.6 Công tác đào tạo tại Navifico 2013

2.2.6.1 Nhu cầu đào tạo tại Navifico 2013

Theo như kết quả dựa trên kế hoạch đào tạo năm cũng như đề xuất của các trưởng đơn vị thì Navifico có nhu cầu đào tạo để nâng cao trình độ như bảng sau:

Bảng 2.9: Số lượng CBCNV được đào tạo theo kế hoạch và thực tế năm 2013

Nội dung ngành nghề đào tạo	Số lượng theo kế hoạch	Số lượng thực tế được đi đào tạo
Cán bộ quản lý	8	4
Cán bộ chuyên môn nghiệp vụ	30	20
Đào tạo huấn luyện CNKT	45	32
Tổng	83	56

(Nguồn: Phòng HC-TCNS)

Theo như bảng thống kê thì số lượng thực tế được cử đi đào tạo là rất ít so với kế hoạch, nguyên nhân do Navifico tập trung nhân sự sản xuất trong tháng cao điểm và thực hiện tiết giảm ngân sách theo chính sách chung của công ty nên công ty đã cắt giảm số lượng nhân viên đi đào tạo để đảm bảo sự vận hành của công ty đúng tiến độ. Điều này cũng dễ hiểu khi năm 2013, nền kinh tế đang gặp khó khăn vì vậy nhu cầu sử dụng tấm lợp, các sản phẩm đồ gỗ trên thị trường giảm mạnh. Nhưng Navifico vẫn có nhu cầu đào tạo khá nhiều chứng tỏ công ty rất chú trọng vào công tác đào tạo nguồn nhân lực.

Ngoài nhu cầu đào tạo nâng cao trình độ riêng cho từng người, thì Navifico còn đào tạo một số kỹ năng cho CBCNV

Bảng 2.10: Số lượng các lớp đào tạo chung năm 2013

Nội dung đào tạo	Số lượng
HLAT định kỳ cho cán bộ quản lý	5 lớp
HLAT thiết bị điện	1 lớp
HLAT vận hành thiết bị nâng	1 lớp
HLAT vận hành thiết bị chịu áp lực	1 lớp
HLAT vận hành thiết bị chế biến gỗ	1 lớp
HL PCCC	2 lớp

(Nguồn: Phòng HC-TCNS)

Dù gặp nhiều khó khăn nhưng Navifico vẫn duy trì các khóa đào tạo về ATLD cũng như huấn luyện định kỳ cho nhân viên đúng như theo kế hoạch đề ra và tạo điều kiện cho nhân viên tham gia, chứng tỏ công ty rất coi trọng sự an toàn của người lao động.

Bảng 2.11: Số lượng NLD tham gia các khóa đào tạo chung năm 2012, 2013

Đơn vị tính: %

Lớp đào tạo	Năm 2012	Năm 2013
An toàn kỹ thuật điện	100	100
An toàn kỹ thuật nâng	83.02	96.7
An toàn kỹ thuật áp lực	81.5	97.3
An toàn kỹ thuật chế biến gỗ	100	95
Tổng cộng	89.43	97.64

(Nguồn: Phòng HC-TCNS)

Từ bảng trên ta thấy số nhân viên tham gia khóa đào tạo chung trong năm 2013 nhìn chung là tăng đáng kể so với năm 2011, chỉ có lớp huấn luyện an toàn kỹ thuật chế biến gỗ giảm 5%. Năm 2012 số lượng người lao động tham gia khóa học đạt 97.64% gần như là tuyệt đối, nhưng đối với các lớp huấn luyện để bảo vệ chính người lao động thì cần thiết phải toàn bộ người lao động tham gia.

2.2.6.2 Kế hoạch đào tạo trong năm 2014

Ngoài việc cố gắng thực hiện tốt những kế hoạch ở hiện tại thì việc lập những kế hoạch, những dự án mới trong tương lai cũng luôn được Navifico chú trọng. Trong đó bao gồm cả những kế hoạch về đào tạo nguồn nhân lực cho Công ty. Kế hoạch đào tạo sẽ bao gồm cả các chương trình đào tạo định kỳ.

Dự báo nhu cầu đào tạo cho năm tới (2014) Navifico có những kế hoạch huấn luyện cho nhân viên cụ thể như sau:

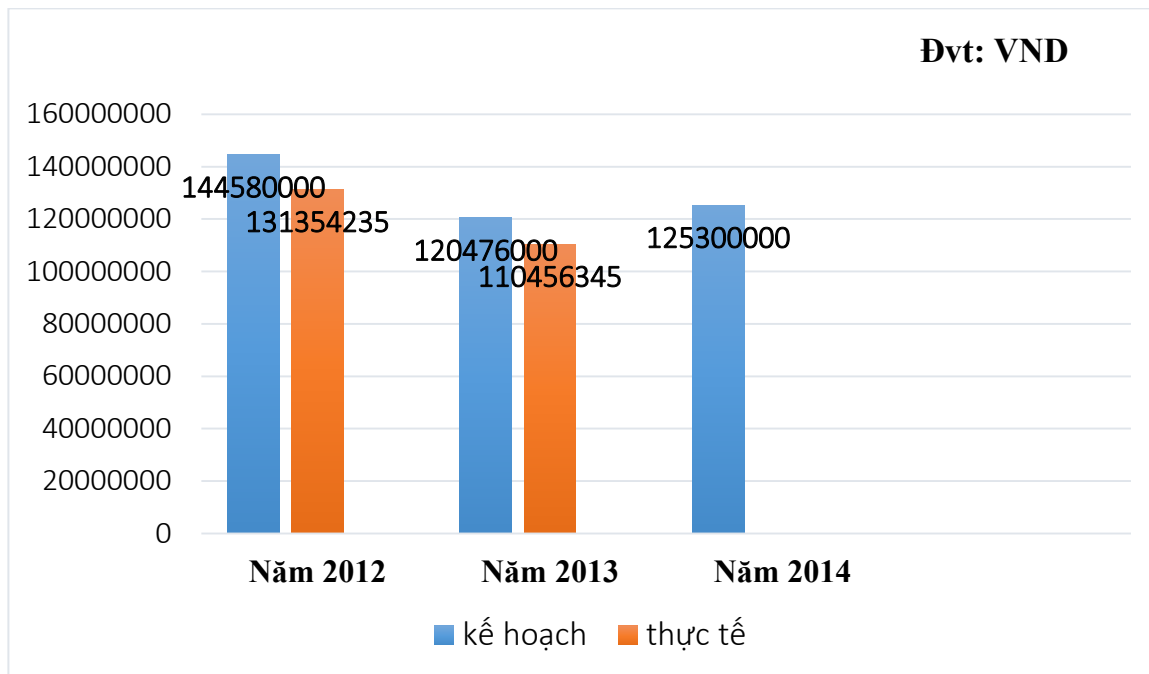
Bảng 2.12 : Kế hoạch đào tạo năm 2014

Nội dung ngành nghề đào tạo	Số lượng	Chi phí (Đvt: VNĐ)
Cán bộ quản lý	8	20.000.000
Cán bộ chuyên môn nghiệp vụ	10	4.500.000
Đào tạo huấn luyện về kỹ thuật cho các kỹ sư, quản đốc, đốc công	12	12.700.000
Đào tạo chung(huấn luyện định kỳ, ATLĐ, hội thảo)	500	70.100.000
Đào tạo nâng cao trình độ	3	21.000.000
Tổng	529	125.300.000

(Nguồn: Phòng HC - TCNS)

2.2.6.3 Chi phí cho đào tạo

Chi phí cho các loại hình đào tạo phải được xây dựng theo ngân sách đơn vị. Việc tổ chức đào tạo, trao đổi nội bộ để phổ biến kinh nghiệm nâng cao nhận thức và tay nghề cho lực lượng lao động được trường các đơn vị phối hợp tổ chức phù hợp. Chi phí đào tạo này nằm trong ngân sách hàng năm của đơn vị.



(Nguồn: Phòng HC-TCNS)

Biểu đồ 2.2: Chi phí đào tạo qua các năm

Theo kế hoạch đào tạo: Qua các số liệu cho thấy Navifico rất chú trọng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, kế hoạch đào tạo năm 2013 đã có sự thay đổi mạnh về chi phí đào tạo và hạn chế quy mô đào tạo chỉ còn 120,476,000 triệu đồng, nhưng đến năm 2014 chi phí đào tạo có phần tăng nhẹ, đây là tín hiệu tích cực của công ty.

Theo thực tế thực hiện kế hoạch đào tạo: Với chính sách, phương châm của công ty nhân viên là tài sản quý nhất của doanh nghiệp. Vì thế Navifico rất ưu ái tạo mọi điều kiện cho nhân viên được đào tạo, nhưng còn phải xem xét nguồn ngân sách dành cho việc đào tạo là bao nhiêu. Trong những năm vừa qua tình hình kinh tế rất khó khăn, nó ảnh hưởng trực tiếp đến công ty, đặc biệt là nguồn ngân sách dùng cho đào tạo. Vì vậy mà trên thực tế chi phí đào tạo giảm tới 8,32% so với kế hoạch trong năm 2013. Xét trong 2 năm 2012 và 2013 thì chi phí thực hiện đào tạo cũng đang trên đà giảm xuống khá nhiều.

Nói chung dưới sự tác động mạnh mẽ của nền kinh tế khủng hoảng như hiện nay thì công ty đang cắt giảm tất cả các loại chi phí trong đó có chi phí dành cho đào tạo. Nhưng điều này không có nghĩa công ty coi nhẹ công tác đào tạo nguồn nhân lực, mà nhận thấy rằng dù khó khăn nhưng công ty vẫn dành chi phí cho công tác đào tạo, chứng tỏ công ty rất coi trọng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực.

2.2.6.4 Đánh giá hiệu quả sau các khóa đào tạo tại Navifico năm 2013

❖ Đánh giá khóa học của học viên

Chất lượng các khóa đào tạo được đa số các nhân viên đánh giá là trung bình và khá về cách thức tổ chức lớp học, chất lượng dạy.

Bảng 2.13: Đánh giá khóa học của học viên

Đơn vị tính: %

	Tốt	Khá	Trung bình
Cách thức tổ chức lớp học			
Thời gian, giờ học	63.5	25	11.5
Địa điểm, trang thiết bị phòng học	12.5	60	15
Phong cách phục vụ	0	75	25
Chất lượng giảng dạy			
Kiến thức chuyên môn	0	60	40
Kỹ năng truyền đạt	0	50	50
Phương pháp giảng dạy	0	70	30
Mức độ hài lòng	0	12.5	87.5

(Nguồn: Phòng HC-TCNS)

Theo thống kê như bảng trên, về cách thức tổ chức lớp học, thời gian học và giờ học khá ổn được đánh giá là tốt đến 63.5%, thích hợp với đa số học viên. Nhưng địa điểm tổ chức, trang thiết bị phòng học và phong cách phục vụ chưa tốt. Còn về chất lượng giảng dạy thì tất cả các chỉ tiêu như kiến thức chuyên môn, kỹ năng truyền đạt, phương pháp giảng dạy cả mức độ hài lòng của học viên về khóa học hoàn toàn không được đánh giá tốt mà chỉ ở mức trung bình khá, chứng tỏ chất lượng giảng dạy của khóa học còn chưa hoàn thiện.

❖ **Đánh giá học viên sau khóa học**

Với mục tiêu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao trình độ, khả năng thích nghi với công việc cho CBCNV đồng thời để cho những chi phí mà công ty bỏ ra đem lại hiệu quả cao trong kinh doanh thì việc đánh giá kết quả đào tạo là bước quan trọng và cần thiết.

Thủ tục đánh giá đào tạo và phát triển cho những người được cử đi đào tạo là các bài thi, bài kiểm tra, sát hạch sau khóa đào tạo. Học viên phải đạt được một số điểm nhất định do phòng HC-TCNS quy định mới đạt, nếu không đạt thì tiếp tục cho thi lần 2, nếu không đạt nữa thì cho đi đào tạo lại hoặc có những biện pháp khác tùy vào từng trường hợp cụ thể. Dưới đây là kết quả thi sát hạch năm 2013 do phòng HC-TCNS tổ chức.

Bảng 2.14 : Kết quả thi sát hạch kiểm tra HLAT năm 2012, 2013

Đơn vị tính: %

Điểm	Xếp loại	Tỷ lệ	
		Năm 2012	Năm 2013
27 - 30	Giỏi	1	3
21 - 27	Khá	46.88	51.88
15 - 21	Trung bình	50.12	45.12
Dưới 15	Yếu	2	0

(Nguồn: Phòng HC-TCNS)

Kết quả trên cho thấy, kết quả đào tạo của Navifico đã có tiến bộ so với những năm trước. Cụ thể, công ty không có nhân viên đạt kết quả yếu, tỷ lệ khá chiếm hơn 50% tăng 5% so với năm 2012, tỷ lệ học viên đạt loại giỏi cũng tăng 2% so với năm 2012 và tất cả học viên tham gia khóa huấn luyện ATLD đều đạt yêu cầu không có học viên nào thi lại lần hai. Tuy nhiên, kết quả này chưa đáp ứng được hết các kế hoạch và chiến lược nhân sự của công ty đề ra là đa số học viên được huấn luyện ATLD phải đạt từ khá trở lên chỉ cho phép khoảng 20% trung bình và không có học viên nào đạt yếu.

Bên cạnh đó, sau khóa học Trường đơn vị nhận xét, đánh giá cán bộ công nhân viên thông qua phiếu đánh giá học viên. Sau đây là bảng thống kê phiếu đánh giá của nhân viên:

Bảng 2.15: Kết quả đánh giá CBCNV sau đào tạo 2013

Các chỉ tiêu	Tốt	Khá	Trung bình
Có thay đổi rõ rệt sau đào tạo	5.5%	22.3%	72.2%
Khả năng ứng dụng đào tạo vào công việc	5.5%	16.7%	77.8%
Hiệu quả công việc sau đào tạo	5.5%	11.1%	83.4%

(Nguồn: Phòng HC-TCNS)

Với cách đánh giá này chưa thể đảm bảo tính chuẩn xác, xác thực khi muốn đánh giá hiệu quả học tập gắn liền với công việc của nhân viên. Với cách này thì việc đánh giá hiệu quả là chưa chính xác, hoàn toàn mang tính chất chủ quan của Trường đơn vị.

Những chỉ tiêu trên chỉ phản ánh phần nào hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Điều quan trọng nhất đó là việc vận dụng các kiến thức, kỹ năng được đào tạo vào thực tế công việc như thế nào, sự thay đổi về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kết quả thực hiện công việc, thái độ, hành vi nhận thức của người được đào tạo. Đặc biệt là phần lợi nhuận mà công ty có được từ việc đầu tư đào tạo cho các nhân viên

2.3 Đánh giá công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty

2.3.1 Về quy trình đào tạo và phương pháp đào tạo

➤ Về quy trình đào tạo.

Ưu điểm:

Quy trình đào tạo của công ty được xây dựng theo từng bước khá rõ ràng, cơ bản theo quy trình đào tạo lý thuyết. Trong từng bước quy định đối tượng, nội dung, yêu cầu đào tạo và quy định trình tự thực hiện các công việc, làm cho quá trình thực hiện đào tạo diễn ra dễ dàng hơn. Nhờ có quy trình đào tạo theo từng bước mà các bộ phận và cá nhân hiểu rõ công việc, trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như cá nhân từ đó thực hiện tốt theo quy định

Nhược điểm

Tổng quan quy trình đào tạo là tương đối tốt, tuy nhiên từng bước trong quy trình đào tạo còn một số bước chưa cụ thể

Việc xác định nhu cầu đào tạo chưa được quy định rõ ràng cũng như xây dựng một phương pháp đánh giá nhu cầu cụ thể cho từng bộ phận chỉ mới dựa trên đánh giá chủ quan của Trưởng bộ phận để xác định nhu cầu đào tạo. Việc này sẽ dẫn đến hai hậu quả chính: một là nhân viên được cử đi đào tạo chưa thật sẵn sàng cho việc đi đào tạo (ví dụ: nhân viên nữ đang mang bầu thì họ không muốn đi đào tạo), một khi người được đào tạo không chú trọng vào quá trình đào tạo thì hiệu quả đào tạo không đạt hiệu quả như mong muốn. Hai là việc không phát phiếu khảo sát nhu cầu đào tạo cho nhân viên sẽ đánh giá sai nội dung cần đào tạo, dẫn đến nội dung đào tạo dư hoặc thiếu, không đúng trọng tâm mà nhân viên cần được đào tạo để làm tốt hơn công việc.

Mặt khác việc xác định nhu cầu chưa có sự khảo sát thăm dò ý kiến thực tế của bản thân người lao động để xác định nguyên nhân dẫn đến sự yếu kém năng lực về kỹ năng, kiến thức hay khả năng làm việc, hay do chính việc bố trí công việc không phù hợp, hay do động lực làm việc chưa tốt... vì vậy cần phải khảo sát thăm dò ý kiến người lao động để xác định nhu cầu đào tạo cho phù hợp và chính xác hơn.

Ngoài ra công tác đánh giá sau đào tạo còn mang tính hình thức, vẫn chưa chính xác. Nhân viên đánh giá khóa học không nhiệt tình, chỉ trả lời cho qua. Đánh giá kết quả đào tạo ở mức độ ứng dụng chỉ thông qua quan sát của người trưởng đơn vị nên mang tính chủ quan mà không khách quan vì sau khi kết thúc khóa học các học viên sẽ được đánh giá nhưng không có một thời gian cụ thể là sau bao lâu sẽ đánh giá học viên ở mức độ

ứng dụng. Nhưng theo Kirkpatrick, ta cần tổ chức đánh giá khi khóa học kết thúc từ 3 đến 6 tháng cả về lý thuyết và tay nghề người lao động. Ở mức độ 4 (mức độ kết quả) thì công ty chưa thực hiện được. Theo Kirkpatrick đánh giá ở mức độ 4 thì công ty mới nhận biết được rằng sau khi đào tạo nhân viên, thì mức độ đem lại lợi nhuận từ các chương trình đào tạo cụ thể là bao nhiêu.

➤ Về phương pháp đào tạo

Ưu điểm.

Nhìn chung phương pháp đào tạo tại công ty tương đối phù hợp với tình hình của công ty. Những hình thức bên trong đã tận dụng lợi thế tại công ty là sử dụng những công nhân bậc cao có tay nghề và kinh nghiệm để hướng dẫn, chỉ dạy trực tiếp cho người được đào tạo. Phương pháp này phần nào giảm bớt chi phí đào tạo cho công ty đồng thời công nhân cũng dễ tiếp thu hơn vì nó sát với tình hình công việc thực tế tại công ty. Đây là một lợi thế cần phát huy.

Nhược điểm:

Hiện nay cơ sở vật chất dành cho công tác đào tạo vẫn chưa được hoàn thiện. Mặt khác, phương pháp đào tạo chủ yếu hiện nay của công ty là kèm cặp tại chỗ. Do đó, vẫn chưa có phòng học và các thiết bị chuyên dụng dành cho đào tạo. Đối với những khóa đào tạo ngắn hạn hay hội thảo chuyên đề mà số lượng thành viên tham dự có hạn thì sẽ được tổ chức tại phòng họp của công ty. Điều này cũng phần nào hạn chế hiệu quả đạt được trong quá trình đào tạo.

Tài liệu sử dụng trong các khóa học chưa thật sự tốt. Chủ yếu là tài liệu tự biên soạn của những người có kinh nghiệm mà chưa cập nhật những tài liệu mới

2.3.2 Về công tác đào tạo

Ưu điểm:

Trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp, công ty đã đánh giá được tầm quan trọng của công tác đào tạo nguồn nhân lực đối với sự phát triển, nâng cao lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Cùng với sự quan tâm và coi trọng công việc thực hiện công tác đào tạo và phát triển nhân viên của Ban lãnh đạo, công ty đã biết cách sử dụng tối đa nội lực của mình trong công tác đào tạo và phát triển nhân sự. Công ty luôn coi nhân viên là nguồn tài

nguyên quý giá nhất để tạo ra những sản phẩm hoàn hảo nhất. Bất cứ khâu nào trong sản xuất như vận hành máy móc, lắp ráp khung sườn, chà nhám hay đánh bóng... Công ty đều biết đâu là sự cần thiết để tạo ra một sản phẩm tốt nhất. Nhận thức được điều ấy nên công ty Nam Việt luôn tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất để động viên khuyến khích, nâng cao chất lượng mọi hoạt động. Cụ thể những điều công ty Nam Việt đã làm được là:

- ❖ Những chính sách, thủ tục đào tạo đã được thể hiện một cách tương đối rõ ràng, cho thấy công ty đã đánh giá được tầm quan trọng trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đối với sự phát triển, nâng cao lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.
- ❖ Công ty luôn tạo mọi điều kiện thuận lợi để cán bộ công nhân viên tự nâng cao trình độ học vấn cũng như tay nghề của bản thân bằng cách như: giới thiệu và tạo mọi điều kiện thuận lợi về thời gian đến mức có thể để nhân viên có thể tham dự các khóa học một cách tốt nhất....
- ❖ Ngoài ra công ty cũng xây dựng một quy trình đào tạo cụ thể theo trình tự từng bước, trong từng bước đã thể hiện quá trình đào tạo, cách thức đào tạo nguồn nhân lực bao gồm: Đối tượng đào tạo, nội dung đào tạo, hình thức đào tạo, thời gian đào tạo, chi phí đào tạo cũng như những quy định cụ thể cho từng đối tượng.
- ❖ Công ty không ngừng đổi mới công tác đào tạo nguồn nhân lực, trong thời gian qua công ty đã thực hiện nhiều chương trình đào tạo cho nhiều loại đối tượng từ công nhân lao động trực tiếp đến quản lý cấp cơ sở và cả nhà lãnh đạo cấp cao, với nhiều hình thức đào tạo khác nhau từ đào tạo tại chỗ trong công việc đến cử đi đào tạo ở ngoài đã đạt nhiều kết quả tốt, số lượng và chất lượng các khóa đào tạo không ngừng được nâng lên, giúp cho nhân viên không ngừng phát triển kỹ năng cũng như kiến thức bản thân để hoàn thành tốt công việc được giao, thực hiện đúng kế hoạch, mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

Nhược điểm:

Tuy nhiên bên cạnh những ưu điểm đạt được thì công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty cũng còn những hạn chế sau:

Công ty chưa có một bộ phận riêng để thực hiện công tác đào tạo, Phòng HC - TCNS đảm nhiệm luôn việc tổ chức Nhân sự nên chưa có sự tập trung vào các công việc chuyên về đào tạo, hiệu quả công việc không cao, còn tồn đọng công việc.

Việc kiểm soát quá trình thực hiện đào tạo chưa được tốt nên kế hoạch đào tạo chưa được thực hiện theo kế hoạch làm ảnh hưởng đến chất lượng công tác đào tạo để đáp ứng kịp thời nhu cầu sử dụng lao động của công ty. Bộ phận phụ trách đào tạo chưa thật sự nắm bắt thông tin đào tạo một cách cụ thể chính xác, chủ yếu dựa trên báo cáo ở dưới gửi lên mà không có kế hoạch hay chương trình kiểm tra công tác thực hiện có phù hợp và chính xác hay không.

Các quy định cũng như quy trình đào tạo còn nhiều vấn đề chưa được cụ thể, về việc xác định nhu cầu đào tạo còn khá chung chung, chưa có quy định bồi thường đối với những người đào tạo không đạt yêu cầu khi đào tạo.

Công tác đào tạo được thực hiện khá tốt tuy nhiên vẫn chưa thật sự hiệu quả và đồng đều. Do đặc thù ngành sản xuất phải đảm bảo tính an toàn vì thế công tác đào tạo an toàn được công ty đầu tư đào tạo nhiều hơn nhưng công ty đã quá chú trọng đào tạo an toàn mà ít chú trọng đào tạo các kỹ năng chuyên môn khác như đào tạo kỹ năng lập kế hoạch, kỹ năng phân tích, báo cáo số liệu cho cấp quản lý, mặt khác bộ phận quản lý vẫn còn nhiều hạn chế trong công tác quản lý nên nhu cầu đào tạo ở bộ phận này cần chú trọng nhiều hơn trong thời gian tới.

Ngoài ra, công ty chưa có chính sách, quy định khen thưởng hay khuyến khích những lao động có thành tích đào tạo cao để tạo sự nhiệt tình trong quá trình tìm hiểu và học hỏi của lao động.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NAM VIỆT

3.1 Những giải pháp giải quyết các vấn đề liên quan đến người lao động.

3.1.1 Về khả năng học của học viên

Khả năng học tập và tiếp thu của học viên phụ thuộc nhiều vào độ tuổi và kiến thức nền tảng (điều này thể hiện qua trình độ học vấn) của học viên.

Bởi vì, Navifico chuyên về sản xuất, nên số lượng công nhân chiếm số đông trong tổng số lượng CBCNV của công ty. Nhưng phần lớn công nhân có trình độ THPT và LĐ do công ty đào tạo. Nên cán bộ đào tạo cần phải tìm hiểu và đưa ra các chương trình đào tạo có kiến thức phù hợp với từng đối tượng học viên thì học viên mới có thể tiếp thu bài một cách tốt nhất. Ví dụ như huấn luyện 1 lớp kỹ thuật cho công nhân, họ làm việc chủ yếu bằng tay chân thì ta nên đưa những nội dung dễ hiểu, sát với thực tế, học thực hành nhiều hơn, lúc dạy nên dùng từ ngữ dễ hiểu sinh động. Còn đối với CBCNV có trình độ ĐH, CĐ là cán bộ quản lý hay nhân viên văn phòng, họ là người gián tiếp tạo ra sản phẩm nên nội dung đào tạo những đối tượng này có đặc trưng riêng, công ty nên tổ chức các khóa đào tạo nặng về lí thuyết, chuyên môn nhiều hơn, như vậy không những vẫn đáp ứng được công việc tốt hơn mà còn kích thích được học viên học tập.

Độ tuổi cũng ảnh hưởng khá nhiều đến khả năng học của học viên, ta cần tìm hiểu độ tuổi phần lớn của học viên được áp dụng cho một chương trình đào tạo cụ thể. Theo *Nguyễn Hữu Thân, 2008* thì quá trình phát triển sự nghiệp có 5 giai đoạn.

- Giai đoạn phát triển (mới sinh đến 14 tuổi): dần hình thành nhận thức ban đầu về nghề nghiệp
- Giai đoạn khám phá, thăm dò (15 – 24 tuổi): khám phá khả năng đích thực của mình và lựa chọn đúng đắn về nghề nghiệp. Đây là giai đoạn đào tạo kiến thức và kỹ năng

cơ bản của các trường ĐH, CĐ... Vào thời gian cuối của giai đoạn này cũng chính là thời gian mà NLD chuyển từ môi trường học tập sang môi trường làm việc, họ sẵn sàng học tập và tiếp thu kiến thức thực tế từ công việc, ham học hỏi. Công ty nên có chính sách đào tạo hợp lý.

- Giai đoạn thiết lập (khoảng 25 – 44 tuổi): là giai đoạn trung tâm của nghề nghiệp. Lúc này, NLD sẽ tập trung cố gắng hoạt động để ổn định nghề nghiệp và cuộc sống. Vì vậy Công ty nên đầu tư đào tạo cho người lao động ở giai đoạn này nhưng cần chú ý đến khoảng cuối giai đoạn (khoảng 35 – 44 tuổi) NLD sẽ so sánh những cố gắng, chịu đựng, hy sinh... với những gì đã làm được trong 10 – 15 năm qua, dẫn đến sự khủng hoảng không biết nên tiếp tục công việc hay bắt đầu lại từ đầu, nên họ có xu hướng xao lãng công việc, không muốn học tập thêm.
- Giai đoạn duy trì (khoảng 45 đến khi nghỉ hưu¹) là giai đoạn NLD đóng góp tốt nhất, do họ có nhiều kiến thức lẫn kinh nghiệm trong công việc. Vì vậy công ty cần tập trung khai thác nguồn lực, không nên đưa đi đào tạo nữa.
- Giai đoạn suy tàn (khi tuổi đời đã cao): ở giai đoạn này NLD chủ yếu làm việc bằng kinh nghiệm. Đại đa số là về hưu, một số ít vẫn làm việc nhưng phải chấp nhận vai trò mới của giới trẻ.

Theo như các đặc điểm của các giai đoạn như trên, thì độ tuổi phù hợp để đào tạo là khoảng dưới 35 tuổi. Nhưng hiện nay tuổi nghỉ hưu đang được cân nhắc để tăng lên, vì vậy mà độ tuổi thích hợp để đào tạo cũng tăng theo khoảng dưới 40 tuổi.

Ví dụ như: 1 nhân viên có trình độ cao nhưng đã qua 50 tuổi (thuộc giai đoạn duy trì) thì họ khó mà tiếp thu những cái mới nhưng họ lại có những đóng góp tốt nhất cho công ty. Do độ tuổi này thì con người trở nên bảo thủ và chậm tiếp thu, cũng như họ đã sắp về hưu nên không cần thiết phải đi đào tạo.

3.1.2 Về động cơ và sự sẵn sàng của người lao động.

Động cơ của học viên là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến mức độ tiếp thu kiến thức của học viên. Động cơ học tập bị ảnh hưởng bởi lợi ích, khả năng làm việc và sự đánh giá cao sau khi đào tạo. Như vậy để tạo động cơ học tập tốt cho học viên công ty cần:

- Thể hiện sự quan tâm của cấp trên đến lợi ích của người lao động như là: động viên người lao động, thường xuyên giám sát chương trình đào tạo làm như vậy sẽ khiến cho học viên thấy được tầm quan trọng của khóa đào tạo và làm tăng động cơ học tập tốt của của học viên.
- Giúp học viên xây dựng mục tiêu rõ ràng, cụ thể của khóa đào tạo: vào buổi học đầu tiên giáo viên nên nêu ra mục tiêu của khóa học cũng như là lợi ích khóa học đem lại để học viên nắm bắt. Nên chọn mục tiêu có tầm tương đối, không quá cao mà cũng không quá thấp để kích thích học viên nỗ lực học tập.

Ngoài ra, chúng ta cần giúp cho CBCNV hiểu được tầm quan trọng của công tác đào tạo, từ đó có thái độ đúng mức đối với các cuộc khảo sát nhu cầu, đánh giá khóa học cũng như khóa đào tạo của công ty. Cần có chính sách cụ thể cho CBCNV thấy được hiệu quả của công tác đào tạo:

- Muốn cho công tác đào tạo và phát triển đảm bảo được hiệu quả thì mỗi CBCNV phải luôn ý thức được tầm quan trọng của các công tác này. Có như vậy mỗi người mới tự mình tham gia vào quá trình đào tạo của công ty một cách tích cực và hiệu quả.
- Đưa công tác đào tạo và phát triển trở thành một giá trị văn hóa hàng đầu của công ty, điều này sẽ cho CBCNV thấy rằng công ty rất quan tâm đến công tác đào tạo và tham gia tích cực hơn.

3.2 Những giải pháp giải quyết vấn đề có liên quan đến doanh nghiệp

3.2.1 Về việc xác định nhu cầu đào tạo

Như đã phân tích ở phần thực trạng, hiện nay việc xác định nhu cầu đào tạo ở Navifico còn nhiều hạn chế. Do đó để xác định nhu cầu đào tạo chính xác, công ty cần phải dựa vào những căn cứ sau:

- Thứ nhất, việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty trước hết phải dựa trên cơ sở phân tích mục tiêu, chiến lược kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty. Từ đó xác định nhu cầu đào tạo của công ty là những đối tượng nào, bộ phận nào, số lượng bao nhiêu, đào tạo nội dung gì nhằm hoàn thành kế hoạch của công ty.
- Thứ hai, công ty phải xác định nhu cầu đào tạo dựa trên cơ sở phân tích công việc để xác định được các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng... cần thiết để thực hiện công việc;

đánh giá kết quả thực hiện công việc để xác định được trình độ hiện có của người lao động. Từ đó so sánh giữa trình độ hiện có của người lao động với yêu cầu công việc để xác định khoảng cách còn tồn tại. Đối với người lao động thực hiện chưa tốt công việc do thiếu hụt kiến thức kỹ năng thì phải tiến hành đào tạo để giúp họ hoàn thành tốt công việc. Còn đối với những nhân viên có kết quả thực hiện công việc tốt, thì cần xem xét khả năng phát triển của họ để có thể tiến hành đào tạo chuẩn bị cho họ những kiến thức, kỹ năng, năng lực để họ có thể đảm nhiệm những công việc cao hơn, quan trọng hơn.

- Đặc biệt công ty phải xây dựng một bảng khảo sát cho CBCNV để biết được nhu cầu thật sự của CBCNV cũng như các kỹ năng kiến thức thật sự cần cho công việc của công ty. Thông qua nhu cầu, nguyện vọng của nhân viên, công ty biết được nhân viên đang còn thiếu, yếu và muốn được đào tạo về vấn đề gì, từ đó góp phần nâng cao chất lượng đào tạo sát với nhu cầu thực tế hơn.

3.2.2 Về chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo



(Nguồn: khảo sát)

Biểu đồ 3.1 : thể hiện kiến thức kỹ năng cần đạt được.

Chương trình đào tạo hiện tại của công ty nhìn chung là phù hợp với thực tế của công ty tuy nhiên vẫn còn một số tồn tại cần phải thay đổi bổ sung như:

Trong các khóa đào tạo đặc biệt đào tạo tại chỗ thì tài liệu sử dụng cho đào tạo vẫn sử dụng tài liệu cũ được sử dụng nhiều lần và một phần dựa trên kinh nghiệm của công nhân lâu năm ở công ty mà chưa cập nhật tài liệu mới để đào tạo cho phù hợp với sự phát triển của thị trường.

Đối với đào tạo bên ngoài chủ yếu là lý thuyết lý luận mà chưa áp dụng thiết thực trong việc đi sát thực tế vì thế khả năng vận dụng những kiến thức thực tế mới ở mức trung bình như thế hiệu quả làm việc kém đi làm cho hiệu quả làm việc không được tốt dẫn đến lãng phí trong quá trình đào tạo.

Như thế công ty cần lựa chọn, liên hệ với trung tâm đào tạo cần đi sát thực tế trong quá trình tham gia khóa học đào tạo không chỉ nắm kiến thức lý thuyết mà còn khả năng vận dụng, thực hành thực tế để khi về đơn vị dễ dàng thực hiện hơn.

3.2.3 Về phương pháp đánh giá sau đào tạo

Hiện nay ở Navifico công tác đánh giá hiệu quả công tác đào tạo vẫn chưa được hoàn thiện, hiệu quả đào tạo mới chỉ được đánh giá qua kết quả học tập và phản ánh của học viên. Do đó chưa phản ánh chính xác hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Ở mức độ 1 (mức độ phản ứng) và mức độ 2 (mức độ kết quả học tập) công ty đánh giá tốt nên cần phát huy.

Việc đánh giá hiệu quả ở mức độ 3 (mức độ ứng dụng), công ty nên kết hợp trưởng đơn vị và tổ trưởng giám sát việc thực hiện công việc hàng ngày và tổ chức đánh giá tay nghề sau 3 – 6 tháng kể từ khi khóa đào tạo kết thúc. Để đánh giá chính xác, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, ngoài phương pháp đánh giá thông qua kết quả học tập và phản ánh của học viên. Công ty nên áp dụng phương pháp sau: Để đánh giá hiệu quả của quá trình đào tạo, đầu tiên ta lựa chọn tiêu chuẩn quan trọng nhất liên quan đến công việc vừa được đào tạo xong để đánh giá CBCNV. Có thể định lượng được hiệu quả đào tạo bằng việc lựa chọn nhóm để so sánh với nhau: một nhóm không tham gia quá trình đào

tạo và một nhóm đã được đào tạo. Lựa chọn các chỉ tiêu liên quan đến quá trình thực hiện công việc, mùa độ thành thạo, để tổng kết lại, xem xét đối chứng kết quả.

Công ty hoàn toàn chưa đánh giá hiệu quả ở mức độ 4 (mức độ kết quả), vì việc đánh giá ở mức độ này rất khó nên công ty có thể phân tích báo cáo kết quả cuối năm, so sánh chi phí đào tạo đã bỏ ra, so sánh với mục tiêu đặt ra, sau một năm đào tạo thì lợi nhuận tăng lên bao nhiêu. Hoặc có thể dựa theo chỉ tiêu khác để đánh giá như năng suất, chất lượng, thời gian đi làm trễ của nhân viên, số vụ tai nạn lao động xảy ra, thời gian chết (đối với các công việc liên tục)...

Công ty có thể dùng công thức ROI để định lượng hiệu quả đào tạo

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lợi ích bằng tiền của chương trình đào tạo}}{\text{Đầu tư cho chương trình đào tạo}} \times 100\%$$

Trong đó:

Để tính được lợi ích bằng tiền của các chương trình đào tạo khác nhau, ta phải lựa chọn chỉ tiêu phù hợp để định lượng cho khóa đào tạo. Ví dụ như:

- Khóa đào tạo nâng cao tay nghề công nhân sản xuất thì ta nên dùng chỉ tiêu về năng suất, cách tính như sau: (số lượng sản phẩm làm ra sau khi đào tạo – số lượng sản phẩm làm ra trước khi đào tạo) * giá thành của một đơn vị sản phẩm.
- Khóa huấn luyện về ý thức; kỷ luật cho người lao động thì ta nên dùng chỉ tiêu là số giờ đi làm trễ của nhân viên, cách tính như sau: (số giờ đi trễ của nhân viên trước khi đào tạo - số giờ đi làm trễ của nhân viên sau khi đi đào tạo) * tiền công phải trả cho nhân viên trong 1 giờ.
- Khóa HLATLĐ thì ta nên dùng chỉ tiêu là số vụ tai nạn lao động xảy ra, cách tính như sau: (số vụ tai nạn lao động xảy ra trước khi đào tạo – số vụ tai nạn lao động xảy ra sau khi đào tạo) * chi phí bình quân trả cho 1 vụ tai nạn lao động.

Tóm lại tùy vào mỗi chương trình đào tạo mà ta lựa chọn chỉ tiêu đánh giá phù hợp. Giả sử các khóa học đều mang lợi ích cho công ty thì lợi ích đó có thể là phần lợi ích tăng thêm hoặc là phần chi phí giảm đi.

Còn số tiền đầu tư cho chương trình đào tạo chính là chi phí cho các khóa học, có thể dễ dàng có được từ cột chi phí của báo cáo công tác thực hiện đào tạo.

3.2.4 Xây dựng cơ sở bồi thường chi phí đào tạo

Hiện tại công ty chưa có quy định về sự bồi thường thiệt hại đối với khóa học không đạt yêu cầu như thế tạo tâm lý ỷ lại của những người được đào tạo là đào tạo cũng bình thường đạt hay không cũng không ảnh hưởng lớn.

Vì vậy công ty cần xây dựng quy định bồi hoàn một phần hoặc toàn bộ chi phí đào tạo đối với những người được cử đi đào tạo mà kết quả cuối khóa không đạt yêu cầu.

Đối với những người được đào tạo nhưng sau khi được đào tạo không còn phục vụ công ty nữa khi vẫn còn hợp đồng lao động hoặc cam kết phục vụ cho doanh nghiệp.

Chi phí bồi thường được tính như sau:

$$A=B*(1-X/Y)$$

Trong đó:

A: Chi phí người được cử đi đào tạo phải trả lại công ty

B: Tổng chi phí đào tạo được hỗ trợ

X: Số tháng đã làm việc từ khi được đào tạo

Y: Tổng số tháng phải làm việc theo quy định đã cam kết.

3.2.5 Tạo động lực cho người được đào tạo

Tạo động lực sẽ làm cho người lao động trở nên hưng phấn, hăng hái hơn trong công việc, họ có ý thức hoàn thiện mình hơn. Chính vì vậy công ty nên áp dụng các hình thức như:

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

Tăng cường công tác thưởng , phạt đối với người lao động: thưởng cho những ai hoàn thành tốt chương trình đào tạo, có kết quả học tập cao, có những sang 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 lương thì cũng phải bị giảm trừ tiền lương trong tháng hoặc tiền lương cuối năm.

Hàng năm công ty nên thường xuyên tổ chức các cuộc thi nhân viên giỏi và thợ giỏi ở một số nghề chủ yếu. Đây cũng là một hình thức khuyến khích, tác động tích cực đến tinh thần học tập, sáng tạo của người lao động trong công ty.

Ngoài ra, để tạo bầu không khí hăng say, tích cực học tập, nâng cao trình độ của người lao động và nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn lực ở từng xí nghiệp, công ty nên tổ chức các đợt thi đua giữa các đơn vị xem đơn vị nào có hiệu quả đào tạo cao nhất.