

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP HỒ CHÍ MINH**


NGÔ DIỄM HOÀNG

**ÁP DỤNG PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO THEO
KHE HỖ NĂNG LỰC TẠI CÔNG TY SẢN
PHẨM MÁY TÍNH FUJITSU VIỆT NAM**

**Chuyên ngành : Quản Trị Kinh Doanh
Mã số : 60.34.05**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

**Người hướng dẫn khoa học:
PGS.TS ĐỒNG THỊ THANH PHƯƠNG**

TP.HCM – Năm 2007

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài:

Không có doanh nghiệp nào có thể thành công lâu dài nếu không liên tục cải tiến. Môi trường kinh doanh hiện nay bị ảnh hưởng lớn bởi xu hướng toàn cầu hóa, đang thay đổi cực kỳ nhanh chóng. Các tổ chức đã nhận thấy là họ phải thay đổi cơ bản chiến lược của họ và thay đổi trọng tâm của họ từ sự gia tăng doanh thu đến gia tăng giá trị cộng thêm, từ số lượng đến chất lượng và từ sự cạnh tranh giá cả đến cạnh tranh dịch vụ. Do đó các tổ chức đang chịu áp lực ngày càng tăng về việc làm thế nào để nâng cao chất lượng cho nguồn lực giới hạn của họ để nguồn lực này sáng tạo và đổi mới hơn, để đạt được giá trị đầu ra nhiều hơn với đầu vào ít hơn. Với một áp lực như thế thì sự cải tiến đào tạo và phát triển nguồn lực trở thành một khía cạnh sống còn của sự phát triển của tổ chức.

Hiện nay, các làn sóng đầu tư từ các nền kinh tế mạnh trên thế giới đang đổ mạnh vào Việt Nam từ các nước trong khu vực như Nhật Bản, Hàn Quốc, đến các nước từ Châu Âu, Châu Mỹ như Anh, Pháp, Mỹ,... Họ mang đến những phong cách quản lý tuy khác nhau, nhưng rất hiện đại và đặt trọng tâm vào công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực người Việt, để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của họ trong môi trường kinh doanh đầy cạnh tranh trên thế giới.

Công ty sản phẩm máy tính Fujitsu Việt nam chỉ sau hơn 10 năm đi vào hoạt động, đã không ngừng gặt hái những thành công, từ những năm đầu tiên xuất khẩu đạt khoảng 100 triệu USD thì đến nay xuất khẩu đã đạt hơn 500 triệu USD. Trong sự thành công này, nhân tố quyết định các thắng lợi của công ty trong các kế hoạch sản xuất kinh doanh là tính chuyên nghiệp và sức sáng tạo đột phá của đội ngũ nhân lực của công ty. Để phát huy và khai thác tối đa được hết năng lực và khả năng tư duy của mọi người, công ty đã luôn chú trọng đến các chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .

Xuất phát từ những nhận thức sâu sắc về vai trò của chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, cùng với đòi hỏi đào tạo nguồn nhân lực sát với nhu cầu tôi quyết định chọn đề tài: ***“Áp dụng phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực tại Công ty Sản phẩm máy tính FUJITSU VIỆT NAM”***.

2 Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu:

2.1 Mục đích:

Quản trị nguồn nhân lực là một đề tài rất rộng và phức tạp. Sự thành công hay thất bại của một phương pháp quản trị phải được đặt trong một điều kiện nhất định về thời gian và không gian cụ thể. Trong bản luận văn này, tôi không có tham vọng nêu lên toàn bộ các vấn đề liên quan đến quản trị nguồn nhân lực mà chỉ dừng lại ở mức nêu ra những quan điểm của mình trong việc áp dụng phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực tại Công ty Sản phẩm máy tính Fujitsu Việt Nam tại Khu Công Nghiệp Biên Hòa II, Đồng Nai.

2.2 Nhiệm vụ:

Để đạt mục đích trên luận văn có các nhiệm vụ sau đây:

Một là: Trình bày sự cần thiết khách quan của việc nghiên cứu chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong lĩnh vực công nghệ cao để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lao động tại Công ty Sản phẩm máy tính Fujitsu Việt Nam tại Khu Công Nghiệp Biên Hòa II, Đồng Nai.

Hai là: Phân tích bức tranh toàn cảnh về tình hình hoạt động của doanh nghiệp trong những năm gần đây

Ba là: Xác định khe hở năng lực

Bốn là: Áp dụng phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

3.1 Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu là nguồn lao động của Công ty sản phẩm máy tính Fujitsu Việt Nam tại Khu Công Nghiệp Biên Hòa II, Đồng Nai.

3.2 Phạm vi nghiên cứu:

Quản trị nguồn nhân lực là một đề tài rất rộng, nhiều nội dung và chức năng khác nhau. Vì vậy, để đảm bảo tính logic và tính hệ thống, luận văn chỉ giới hạn trình bày nội dung cốt lõi nhất là áp dụng phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực để phát triển có hiệu quả nguồn nhân lực của Công ty Sản phẩm máy tính Fujitsu Việt Nam tại Khu Công Nghiệp Biên Hòa II, Đồng Nai.

4. Cơ sở lý luận, nguồn tư liệu, phương pháp nghiên cứu:

- *Cơ sở lý luận* để nghiên cứu luận văn là Chủ nghĩa Duy vật biện chứng và Chủ nghĩa Duy vật lịch sử, Kinh tế Chính trị Mác - Lênin và đường lối chính sách của Đảng Cộng sản Việt Nam.

- *Nguồn tư liệu* tham khảo của luận văn là giáo trình Quản trị nguồn nhân lực của Trần Thị Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực của Nguyễn Thanh Hội, Quản trị nhân sự của Nguyễn Hữu Thân; trang web của Hiệp Hội Những Người Làm Công Tác Đào Tạo và Phát Triển Mỹ, trang web của một số Trường Đại Học Mỹ,...

- *Phương pháp nghiên cứu*: Luận văn sử dụng phương pháp Duy vật biện chứng và Duy vật lịch sử. Các phương pháp cụ thể: phương pháp logic lịch sử, phương pháp hệ thống, so sánh, đối chiếu, phân tích và tổng hợp... Ngoài phương pháp chung trên đây, phương pháp nổi bật là tiếp cận trực tiếp làm sáng tỏ sự cần thiết phải có chương trình đào tạo nguồn nhân lực theo khe hở năng lực của Công ty sản phẩm máy tính Fujitsu Việt Nam tại Khu Công Nghiệp Biên Hòa II, Đồng Nai, trên cơ sở đó vạch ra quan điểm và giải pháp để sử dụng nó một cách có hiệu quả nhất.

5. Đóng góp của luận văn:

Qua việc trình bày, phân tích và luận giải những nội dung đã được xác định, luận văn có những đóng góp mới sau đây:

Một là: Giúp nâng cao vị thế cạnh tranh của công ty trên thị trường thông qua việc nâng cao năng lực của nhân viên bằng phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực

Hai là: Xây dựng một chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực theo cách thức đào tạo mới đó là đào tạo theo khe hở năng lực.

Ba là: Luận văn cung cấp những cơ sở lý luận và thông tin, tư liệu cần thiết nhằm phục vụ tốt cho công tác nghiên cứu khoa học, giảng dạy, việc quản lý và sử dụng phương pháp đào tạo nhân lực trong lĩnh vực công nghệ cao.

6. Bố cục của luận văn:

Ngoài phần mục lục, mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và các phụ lục, luận văn gồm 3 chương.

Chương I: Tổng quan về quản trị nguồn nhân lực và phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực.

Chương II: Phân tích thực trạng công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Sản phẩm máy tính Fujitsu Việt Nam.

Chương III: Đào tạo nguồn nhân lực bằng phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực tại Công ty Sản phẩm máy tính Fujitsu Việt Nam.

CHƯƠNG I:

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO THEO KHE HỖ NĂNG LỰC

1.1 TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1 Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực:

Trong sự phát triển lực lượng sản xuất những năm cuối của thế kỷ XX đã đem lại nhiều viễn cảnh to lớn, thúc đẩy tiến bộ khoa học kỹ thuật, tạo điều kiện khai thác toàn diện những tiềm năng thể lực và trí lực của con người. Trong hoạt động kinh tế người ta thấy hiện nay có sự chuyển từ những thông số vật chất bên ngoài con người sang những vấn đề bên trong con người để không ngừng nâng cao chất lượng sức lao động. Những hình thức sử dụng linh hoạt nguồn lực tiềm năng của con người, kết hợp với sự nỗ lực chung của tập thể công nhân đồng thời quan tâm đến các yếu tố văn minh thẩm mỹ của sản xuất và chất lượng công việc, là những vấn đề quan tâm của các nhà sản xuất kinh doanh hiện đại.

Đối tượng của quản trị nguồn nhân lực là các tổ chức và nhân lực trong tổ chức đó: Quản trị nguồn nhân lực là sự kết hợp của hai vấn đề: khoa học quản trị và nguồn nhân lực.

Quản trị là quá trình làm cho những hoạt động được hoàn thành đạt hiệu quả cao bằng cách thông tin qua người khác. Việc quản trị có sự phối hợp giữa tính khoa học và nghệ thuật, đạo đức. Khác với phương diện khoa học, quản trị gia thành công phải là người nắm vững kiến thức và kỹ năng quản trị. Do vậy, về mặt nghệ thuật, quản trị thành công là người có những năng lực như óc thông minh, tài thuyết phục, tài lôi cuốn người khác làm theo ý mình.

Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người, gồm thể lực và trí lực. Trong sản xuất kinh doanh truyền thống, việc tận dụng các tiềm năng về thể lực của con người là không bao giờ thiếu hoặc lãng quên, và có thể nói gần tới mức cạn kiệt; còn mặt khai thác các tiềm năng trí lực của con người cũng được chú ý, nhưng

còn ở mức mới mẻ, không bao giờ cạn kiệt, vì đây là kho tàng còn nhiều bí ẩn trong mỗi con người.

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành từ các cá nhân, được liên kết, ràng buộc với nhau theo mục tiêu nhất định của tổ chức đề ra. Trong một tổ chức, các cá nhân có vai trò, năng lực, đặc điểm và tiềm năng phát triển rất khác nhau; muốn liên kết họ lại cần phải có một nhà quản trị tài ba và có nghệ thuật quản trị con người.

Quản trị nguồn nhân lực là một bộ phận không thể thiếu của quản trị sản xuất kinh doanh, nó nhằm củng cố và duy trì đầy đủ số và chất lượng người làm việc cần thiết cho tổ chức để đạt mục tiêu đề ra; tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để con người có thể đóng góp nhiều sức lực cho các mục tiêu của tổ chức, đồng thời cũng tạo cơ hội để phát triển không ngừng chính bản thân con người.

Do vậy, “ Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên ”. (Trần Kim Dung – Luận án tiến sĩ kinh tế, năm 2001).

Quản trị nguồn nhân lực khác biệt so với quản trị nhân sự về bản chất hay chỉ là sự nhấn mạnh, sự hoàn thiện hay sự phát triển lên của quản trị nhân sự. Vấn đề này hiện nay vẫn còn là đề tài tranh luận của các nhà khoa học lẫn những người hoạt động thực tiễn. Nhìn chung, hiện nay trên thế giới có ba quan điểm khác nhau về mối quan hệ giữa quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực.

- Quan điểm thứ nhất cho rằng quản trị nguồn nhân lực được sử dụng đơn thuần thay thế cho khái niệm cũ là quản trị nhân sự. quan điểm này nhấn mạnh vào phạm vi, đối tượng của quản trị con người trong doanh nghiệp.
- Quan điểm thứ hai cho rằng quản trị nguồn nhân lực hoàn toàn khác biệt với quản trị nhân sự. Quản trị nguồn nhân lực có quan điểm mới, triết lý mới và đề ra phương pháp mới, một cách tiếp cận mới cho quản trị. Quan điểm này nhấn mạnh tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong tổ chức, nhấn mạnh

phương pháp quản trị mới thông qua việc phối hợp các chức năng quản trị con người vào với quản trị chiến lược của doanh nghiệp và nhấn mạnh sự cần thiết phải sử dụng đầy đủ và tốt nhất các nguồn lực của tổ chức.

- Quan điểm thứ ba cho rằng quản trị nguồn nhân lực không phải là một cuộc cách mạng mà là giai đoạn phát triển tiếp theo, sự mở rộng thêm hay sự hoàn thiện lên của quản trị nhân sự. Quan điểm này có tính dung hòa giữa hai quan điểm trên.

1.1.2 Mục tiêu, ý nghĩa của quản trị nguồn nhân lực:

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của những cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nhân viên có năng lực, đặc điểm cá nhân 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, có thể đánh giá và đặt câu hỏi với hoạt động của các quản trị gia, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ và cả sự tác động của 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.

Quản trị nguồn nhân lực hướng tới hai mục tiêu cơ bản:

- a. Tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả của tổ chức.
- b. Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên.

Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Một quản trị gia có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại, chính xác, v.v... nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết tuyển dụng người cho đúng việc, hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc và hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm theo mình. Nhiều khi các quản trị gia có thể mạnh trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật nhưng lại không được đào tạo hoàn chỉnh trong cách lãnh đạo nhân viên. Họ điều khiển giỏi và giành nhiều thời gian làm việc với các máy móc, trang bị kỹ

thuật hơn làm việc với con người. thực tế cho thấy, một lãnh đạo giỏi cần phải giành nhiều thời gian nghiên cứu giải quyết các vấn đề về con người hơn các vấn đề khác. Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp cho các nhà quản trị học được cách giao dịch với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung và biết cách ứng phó một cách nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết lôi kéo nhân viên say mê với công việc, tránh được các sai lầm trong tuyển chọn và mục tiêu của các cá nhân, nâng cao hiệu quả của tổ chức và dần dần có thể đưa chiến lược con người trở thành một bộ phận hữu cơ trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Về mặt kinh tế, quản trị nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp khai thác các khả năng tiềm tàng nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về nguồn nhân lực.

Về mặt xã hội, quản trị nguồn nhân lực thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hòa mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh nghiệp và người lao động, góp phần làm giảm bớt mâu thuẫn tư bản – lao động trong các doanh nghiệp.

1.1.3 Các mô hình quản trị nguồn nhân lực:

Theo nội dung và cách thức chú trọng thực hiện các hoạt động chức năng quản trị con người trong tổ chức, nghiên cứu của Lawler cho thấy thực tế có sáu mô hình: thư ký, luật pháp, tài chính, quản trị, nhân văn và khoa học hành vi.

- Mô hình “thư ký”: trong mô hình này, chức năng quản trị nguồn nhân lực liên quan chủ yếu đến việc thu thập các báo cáo, dữ liệu thông tin và thực hiện các nhiệm vụ hành chính thường ngày trong doanh nghiệp. Đây chính là kiểu hành chính nhân viên, không thể hiện được lợi thế cạnh tranh về nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp.
- Mô hình “luật pháp”: trong mô hình này, các chức năng quản trị nguồn nhân lực chú trọng đặc biệt đến sự hiểu biết các vấn đề pháp luật nhằm giúp doanh nghiệp tránh được những tranh chấp lao động, các rắc rối liên quan đến pháp

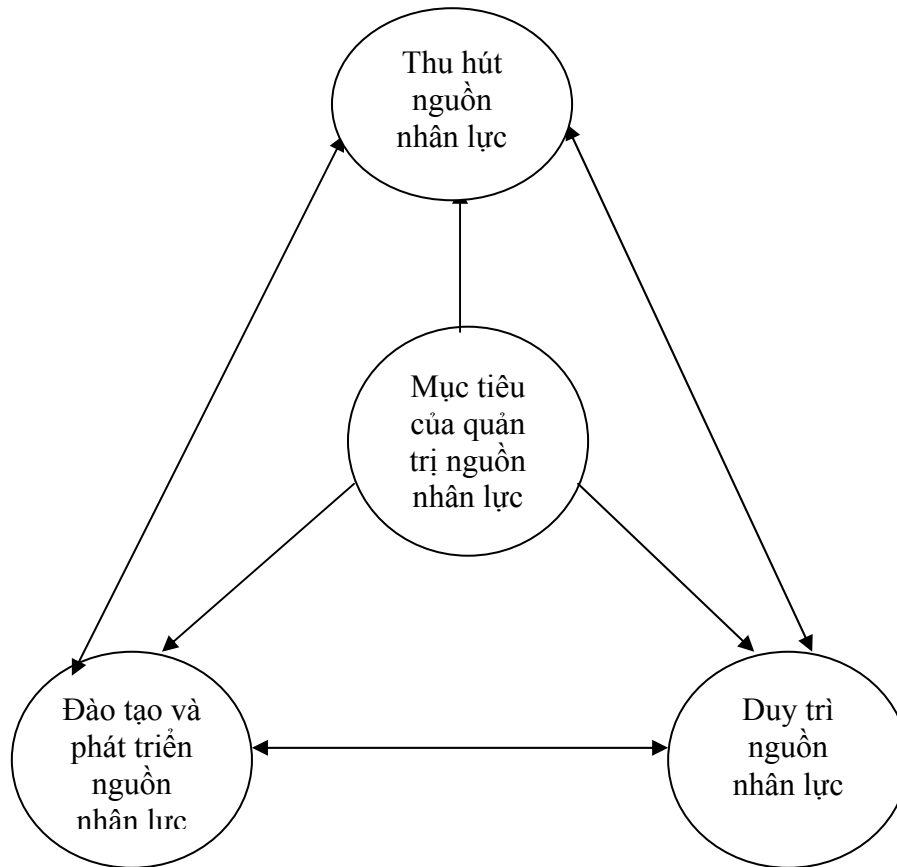
luật như vi phạm nội quy về an toàn vệ sinh lao động, về các chế độ thù lao, tuyển dụng, sa thải, v.v...

- Mô hình “tài chính”: mô hình này chú trọng đến việc giải quyết hài hòa các mối quan hệ về thu nhập giữa các nhân viên, tạo ra cơ cấu hợp lý giữa tiền lương, phụ cấp, thưởng, phúc lợi trong thu nhập của người lao động và sử dụng các chi phí liên quan đến nhân viên sao cho có hiệu quả nhất.
- Mô hình “quản trị”: thể hiện sự phối hợp hài hòa giữa chức năng quản trị nguồn nhân lực với các chức năng quản trị doanh nghiệp.
- Mô hình “nhân văn”: tư tưởng chủ đạo trong mô hình này là quản trị nguồn nhân lực tồn tại để phát triển và thúc đẩy các giá trị và tiềm năng của con người trong tổ chức.
- Mô hình “khoa học hành vi”: mô hình này cho rằng tâm lý và hành vi tổ chức là cơ sở các hoạt động của quản trị nguồn nhân lực. Mục tiêu và cách tiếp cận khoa học đối với hành vi của con người trong tổ chức có thể áp dụng để giải quyết đối với hầu hết các vấn đề của quản trị nguồn nhân lực.

Cách phân loại các mô hình quản trị con người trong doanh nghiệp từ mô hình thư ký đến khoa học hành vi thể hiện tính chuyên nghiệp ngày càng cao của bộ phận phụ trách nhân sự/nguồn nhân lực có ý nghĩa nhất định trong việc xác định giai đoạn phát triển của con người trong tổ chức.

1.1.4 Nội dung, chức năng chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực:

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực liên quan đến tất cả các vấn đề thuộc quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt được hiệu quả cao nhất cho tổ chức và nhân viên. Trong thực tiễn, những hoạt động này rất đa dạng, phong phú và rất khác biệt tùy theo các đặc điểm về cơ cấu tổ chức, công nghệ, kỹ thuật, nhân lực, tài chính, trình độ phát triển ở các tổ chức. Hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực được chia theo ba nhóm chức năng chính là: nhóm thu hút nguồn nhân lực, nhóm đào tạo và phát triển và nhóm duy trì nguồn nhân lực.



Hình 1.1 Các yếu tố thành phần chức năng

1.1.4.1 Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng đến vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển nhân viên được đúng người đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng tình hình sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định những công việc nào cần tuyển thêm người. Nhóm chức năng này thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu trữ và xử lý thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- *Hoạch định nguồn nhân lực*

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình với các phẩm chất và

kỹ năng phù hợp để thực hiện các công việc với năng suất, chất lượng và hiệu quả cao. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cần thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược, chính sách kinh doanh của doanh nghiệp. Quá trình hoạch định được thực hiện theo các bước sau:

- + Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp.
- + Phân tích hiện trạng quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- + Dự báo hoặc xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc.
- + Dự báo hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân lực.
- + Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh và đề ra các chính sách, kế hoạch, chương trình thực hiện giúp doanh nghiệp thích ứng với nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
- + Thực hiện chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực trong từng năm.
- + Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện.

- *Phân tích công việc*

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành các chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện tốt công việc.

Khi phân tích công việc cần xây dựng hai tài liệu cơ bản là bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Bản mô tả công việc là văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, yêu cầu cần kiểm tra giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc.

Nội dung trình tự thực hiện phân tích công việc gồm 6 bước sau:

Bước 1: Xác định mục đích của phân tích công việc.

Bước 2: Thu thập các thông tin cơ bản.

Bước 3: Chọn lựa các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc.

Bước 5: Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin.

Bước 6: Xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

- *Quá trình tuyển dụng*

Để có thể tuyển dụng một người vào một chức danh nào đó còn trông chúng ta có hai nguồn sau:

Nguồn từ trong nội bộ doanh nghiệp: thực chất đây là quá trình thuyên chuyển hoặc đề bạt nhân viên. Thuyên chuyển là sự di chuyển về hàng ngang bao hàm một sự di chuyển tạm thời hay dứt khoát về nhiệm vụ và đơn vị hành chính xuất phát từ nhu cầu của lãnh đạo hay phòng quản trị nhân lực. Đề bạt là một hình thức thuyên chuyển bao gồm một sự thăng tiến.

Việc tuyển dụng từ nguồn này có những ưu điểm:

- + Nhân viên đã được thử thách về lòng trung thành, thái độ nghiêm túc, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.
- + Nhân viên sẽ dễ dàng, thuận lợi và mau chóng thích nghi với điều kiện làm việc mới vì họ đã quen và hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp.

Việc tuyển dụng từ nguồn này cũng có những nhược điểm:

- + Tuyển theo kiểu thăng chức nội bộ có thể gây ra hiện tượng chai lì, xơ cứng do họ đã quen với cách làm việc của cấp trên trước đây và họ sẽ rập khuôn lại theo cách làm việc đó, thiếu sáng tạo, không dấy lên được bầu không khí thi đua mới.
- + Dễ hình thành các nhóm “ứng viên không thành công” do họ là những người ứng cử nhưng không được tuyển chọn từ đó có tâm lý không phục lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo mới, dễ chia bè phái, gây mất đoàn kết, khó làm việc.

Nguồn ứng cử viên ngoài doanh nghiệp: khi xem xét, nghiên cứu tuyển dụng ứng cử viên từ bên ngoài doanh nghiệp chúng ta cần phải quan tâm đến nguồn cung ứng nhân lực từ thị trường lao động trên cơ sở dự báo tình hình kinh tế nói chung, điều kiện thị trường địa phương và điều kiện thị trường nghề nghiệp. Khi tuyển chọn nhân viên từ bên ngoài doanh nghiệp thường có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến khả năng thu hút ứng cử viên của doanh nghiệp như:

- + Bản thân công việc không hấp dẫn.
- + Doanh nghiệp không hấp dẫn.
- + Chính sách cán bộ của doanh nghiệp.
- + Những chính sách của chính quyền.
- + Khả năng tài chính của tổ chức, doanh nghiệp.

Doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp một số hình thức thu hút ứng viên từ bên ngoài như sau:

- + Thông qua quảng cáo.
- + Thông qua văn phòng dịch vụ lao động.
- + Tuyển các sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học.
- + Các hình thức khác: theo giới thiệu của chính quyền, ứng viên tự đến xin việc, qua hệ thống internet,...

1.1.4.2 Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, bảo đảm cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao. Các doanh nghiệp áp dụng chương trình hướng nghiệp và đào tạo cho nhân viên mới nhằm xác định năng lực thực tế của nhân viên và giúp nhân viên làm quen với công việc. Đồng thời, các doanh nghiệp cũng thường lập kế hoạch huấn luyện và đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ

năng thực hành cho công nhân, bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý cho cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

- ***Các nguyên tắc cơ bản trong đào tạo:***

Mọi quá trình đào tạo, phát triển dù diễn ra tại nơi làm việc hay ngoài nơi làm việc đều là quá trình giảng dạy và học tập nên giảng viên cần lưu ý đến các nguyên tắc cơ bản sau:

- + *Kích thích học viên:* cho học viên thấy các vấn đề sẽ học liên quan thế nào đến mục tiêu của doanh nghiệp và việc thực hiện các mục tiêu đó sẽ là cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên. Chính điều này sẽ kích thích học viên có động cơ rõ ràng trong học tập, hiểu được nội dung của các bước trong quá trình đào tạo và tích cực, chủ động tham gia vào quá trình đào tạo.
- + *Cung cấp thông tin phản hồi cho người đào tạo:* thông tin phản hồi trong quá trình đào tạo sẽ giúp học viên giảm bớt hồi hộp, lo lắng và biết cách làm gì để nâng cao kết quả đào tạo. Cung cấp thông tin phản hồi còn được coi là một phần của chương trình đào tạo đối với phương pháp đào tạo tại nơi làm việc.
- + *Cách thức tổ chức khóa đào tạo:* để tổ chức khóa học tốt cần lưu ý các vấn đề như phân chia quá trình đào tạo thành nhiều phần trọn vẹn, học trong những khoảng thời gian nhất định, nội dung chương trình phải mang tính logic và lượng thông tin cần cung cấp vừa phải so với khả năng tiếp thu của học viên, cố gắng phát triển và liên hệ các vấn đề và khái niệm mới trong quá trình giảng dạy, lưu ý đến các vấn đề đặc biệt quan trọng cho học viên, đưa ra nhiều câu hỏi để hướng dẫn và thu hút sự quan tâm của học viên, cố gắng sử dụng nhiều ví dụ minh họa, nhiều phương pháp truyền đạt thông tin khác nhau,...
- + *Các biện pháp ứng dụng để giảm bớt các khoảng cách giữa lý thuyết và thực tế thực hiện công việc:* cố gắng tối đa để các tình huống trong đào tạo giống với thực tế, tạo điều kiện cho học viên thực tập càng nhiều các ví dụ thực tế càng tốt, minh họa càng nhiều càng tốt các kinh nghiệm thực tiễn

trong thực hiện và giải quyết vấn đề, phác thảo quá trình đào tạo sao cho học viên thấy được khả năng ứng dụng kết quả học tập vào thực tiễn giải quyết công việc.

- ***Xác định nhu cầu đào tạo***

Đào tạo thường được sử dụng nhằm nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc cho nhân viên trong các tổ chức, doanh nghiệp. Để xác định chính xác nhu cầu đào tạo cần thực hiện các nghiên cứu sau:

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

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

1.1.4.3 Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực

Chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm kích thích, động viên và duy trì, phát triển mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Chức năng kích thích, động viên: liên quan đến các chính sách và hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Do đó, việc xây dựng, áp dụng và quản lý hệ thống, chính sách, lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của các chức năng kích thích động viên.

Duy trì nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là một vấn đề rất đa dạng từ việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, trả lương, khen thưởng, kích

thích động viên đối với nhân viên đến việc áp dụng các chương trình giao tế nhân lực, khuyến khích nhân viên tham gia quản lý, cải thiện môi trường làm việc,...

- ***Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên***

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên sẽ tác động lên cả tổ chức lẫn cá nhân, đặc biệt là những người tự ti, những người thường có kết quả thực hiện công việc không cao hoặc những người không tin tưởng là việc đánh giá công bằng, hợp lý, họ cảm thấy lo lắng, sợ hãi, thậm chí không an toàn khi làm việc trong doanh nghiệp. Ngược lại, những nhân viên thực hiện công việc ở mức độ xuất sắc, có nhiều tham vọng, cầu tiến sẽ coi việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên như là những cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp. Đối với doanh nghiệp, các thông tin đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên sẽ giúp doanh nghiệp kiểm tra lại chất lượng của các hoạt động quản trị nguồn nhân lực khác như: tuyển chọn, định hướng và hướng dẫn công việc, đào tạo, trả công, v.v...

Các bước tiến hành đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên:

- + Xác định được các yêu cầu chủ yếu khi thực hiện công việc.
- + Phân loại các mức độ thỏa mãn yêu cầu khi thực hiện công việc.
- + Đánh giá tầm quan trọng của mỗi nhóm yêu cầu đối với hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên.
- + Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

- ***Trả công lao động***

Các doanh nghiệp thường có nhiều quan điểm, mục tiêu khác nhau khi xếp đặt hệ thống trả công nhưng nhìn chung các doanh nghiệp đều hướng tới các mục tiêu cơ bản sau:

- + *Thu hút nhân viên:*

Chúng ta không thể hoặc rất khó so sánh các công việc trong các doanh nghiệp khác nhau. Tuy nhiên, mức lương doanh nghiệp đề nghị thường là một trong những yếu tố cơ bản nhất cho ứng viên quyết định có chấp nhận làm việc ở doanh nghiệp hay không. Các doanh nghiệp càng trả lương càng cao có khả năng thu hút được những ứng viên giỏi từ trên thị trường địa phương. Thực hiện các cuộc điều tra tiền

lương trên thị trường sẽ giúp doanh nghiệp đề ra các chính sách trả công và các mức lương thích hợp.

+ *Duy trì những nhân viên giỏi:*

Để duy trì những nhân viên giỏi cho doanh nghiệp, trả lương cao chưa đủ mà còn phải thể hiện tính công bằng trong nội bộ doanh nghiệp. Tính công bằng trong trả lương thể hiện không chỉ là sự công bằng giữa nhân viên thực hiện cùng công việc, có kết quả tương đương, không phân biệt giới tính, dân tộc, nguồn gốc gia đình,... mà còn ở sự công bằng giữa những công việc có tầm quan trọng, yêu cầu mức độ phức tạp, kỹ năng thực hiện tương đương, hoặc giữa những nhân viên làm việc trong những bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp.

+ *Kích thích động viên nhân viên:*

Tất cả các yếu tố cấu thành thu nhập của người lao động như lương, thưởng, phúc lợi, trợ cấp cần được sử dụng có hiệu quả nhằm tạo ra động lực kích thích cao đối với nhân viên. Nếu các chính sách và hoạt động quản trị trong doanh nghiệp không cho nhân viên thấy sự cố gắng, vất vả của họ sẽ được đền bù tương xứng họ sẽ không cố gắng làm việc nữa, dần dần có thể hình thành tính ì, thụ động trong tất cả nhân viên.

1.1.5 Các nhân tố cơ bản ảnh hưởng đến nguồn lực

Một tổ chức được hình thành và hoạt động trong những môi trường nhất định, nên các hoạt động của tổ chức phải phù hợp với các nhân tố của môi trường. Khi các nhân tố của môi trường thay đổi thì các tổ chức, doanh nghiệp cũng phải thay đổi công tác quản trị cho phù hợp.

Có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực của một tổ chức, doanh nghiệp, các nhân tố đó được chia là hai nhóm cơ bản là: môi trường bên ngoài và môi trường bên trong.

- **Môi trường bên ngoài:** là các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp từ bên ngoài như khung cảnh kinh tế, dân số/lực lượng

lao động, pháp luật của nhà nước, văn hóa xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng và chính trị.

- Môi trường bên trong: là các yếu tố xuất phát từ bên trong nội bộ của công ty, doanh nghiệp như sứ mạng/mục tiêu của công ty, chính sách/chiến lược của công ty, bầu không khí văn hóa của công ty, cổ đông/công đoàn.

1.1.6 Xu hướng phát triển về quản trị nguồn nhân lực của các nước tiên tiến trên thế giới

1.1.6.1 Kinh nghiệm phát triển và quản trị nguồn nhân lực của Mỹ

Mỹ là một đất nước trẻ, giàu tài nguyên, thu hút nguồn lực từ nhiều nơi trên thế giới. Văn hóa của Mỹ thể hiện tính thực dụng, tính cá nhân chủ nghĩa cao, quyền tự do cá nhân được xếp ưu tiên hàng đầu. Người Mỹ chấp nhận xung đột, coi xung đột là động lực phát triển. Đối với người Mỹ “ Việc làm ra tiền là một trong những phương pháp hữu hiệu nhất để giành sự kính trọng xã hội “. Vì vậy, các tư tưởng làm giàu trong xã hội được kích thích. Vị trí, chức tước trong xã hội Mỹ không được đánh giá cao như những nơi có nền văn minh truyền thống, ngay cả giáo dục, đào tạo cũng chỉ được coi là một hình thức đầu tư cá nhân.

Kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực của Mỹ luôn chú trọng đề cao các giá trị văn hóa, cuộc sống kiểu Mỹ và được đánh giá là một trong những trường phái quản trị mạnh và thành công nhất trên thế giới, với những nét đặc trưng sau:

- Chế độ tuyển dụng ngắn để dễ dàng thay đổi nhân sự.
- Đào tạo huấn luyện được áp dụng theo chuyên môn hóa cao.
- Mô tả công việc rõ ràng, phạm vi hẹp.
- Có sự phân cực trong tiền lương và tiền lương được sử dụng làm công cụ cơ bản thu hút lao động có trình độ lành nghề cao.
- Nữ nhân viên được pháp luật bảo vệ: bình đẳng trong tuyển dụng , đào tạo, cơ hội thăng tiến, tiền lương so với nam nhân viên.
- Ra quyết định và chế độ trách nhiệm có tính chất cá nhân.

Ngày nay, các hoạt động quản trị nguồn nhân lực ở Mỹ trong thế kỷ XXI sẽ tiếp tục hoàn thiện theo hướng:

- Thiết kế nội dung công việc phong phú hơn, phạm vi công việc sẽ mở rộng áp dụng cho nhóm người cùng thực hiện.
- Chế độ tuyển dụng sẽ kéo dài lâu hơn, doanh nghiệp sẽ quan tâm hơn đến đời sống, phúc lợi của nhân viên.
- Tiếp tục phát triển quyền tự do cá nhân cho nhân viên.
- Chú ý hơn đến các kỹ năng đa ngành trong đào tạo, huấn luyện.
- Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực có xu hướng nhân bản hơn, phát triển các chương trình phúc lợi và nâng cao chất lượng cuộc sống tại nơi làm việc.

1.1.6.2 Kinh nghiệm phát triển và quản trị nguồn nhân lực của Nhật

Nước Nhật có một nền văn hóa truyền thống và tính chất nhân bản. Xã hội Nhật Bản có truyền thống, có đẳng cấp rõ rệt, có mục tiêu chú trọng là liên kết, phát triển. Hệ thống quản trị nguồn nhân lực Nhật Bản có những đặc trưng sau:

- Công ty là một đại gia đình, làm việc có nhóm, bạn, nhiều mối quan hệ chông chéo.
- Nhân viên và Công ty cùng chung vận mệnh do chế độ thâm niên và việc làm suốt đời.
- Chế độ tuyển dụng lâu dài, có thể suốt đời. Nhân viên trung thành, quan tâm đến lợi ích lâu dài, có lòng tự trọng, có tinh thần tập thể cao, chăm chỉ, tích cực, nhiệt tình trong công việc, thực hiện hết việc, không hết giờ.
- Đào tạo được áp dụng theo diện rộng, đa kỹ năng, chú ý vấn đề chất lượng và mối quan hệ giữa đào tạo và sử dụng.
- Lương bổng, khen thưởng, kích thích mang tính bình quân, thâm niên vẫn là một yếu tố quan trọng làm cơ sở đề bạt, thăng tiến.
- Mô tả công việc không rõ ràng, phạm vi rộng, nội dung phong phú.

- Có sự phân biệt lớn giữa nam và nữ nhân viên trong tuyển dụng, đào tạo, cơ hội thăng tiến, tiền lương.
- Ra quyết định theo nhóm, nhân viên thích tham gia quản trị.

Sự thành công huyền diệu trong quản trị được coi là một trong những nguyên nhân cơ bản giúp nước Nhật tạo ra những bước tiến thần kỳ trong phát triển kinh tế. Tuy nhiên, từ cuối 1970 đến nay, đặc biệt trong thập kỷ 90, các yếu tố văn hóa, kinh tế, xã hội và công nghệ kỹ thuật của nước Nhật đã có những thay đổi căn bản. Trong nhiều công ty dần hình thành sự đối nghịch về triết lý cuộc sống giữa thế hệ nhân viên trung niên và cao tuổi với lớp thanh niên. Lớp thanh niên Nhật ngày nay đã tiếp nhận một phần cách sống phương Tây. Họ không coi trọng yếu tố trung thành với công ty như trước, không đánh giá cao tính ưu việt của chế độ tuyển dụng suốt đời. Ngược lại, họ muốn đề cao yếu tố tự do cá nhân, muốn được hưởng thụ nhiều hơn, chú trọng đến các giá trị vật chất. Mặc dù quản trị nguồn nhân lực của Nhật đã có những điều chỉnh như: chế độ tiền lương thâm niên được bổ sung thêm các yếu tố hệ thống phẩm chất công việc; thăng tiến có tính đến các yếu tố khả năng và kết quả thực tế thực hiện công việc. Nhưng kinh nghiệm quản trị của nước Nhật đã không còn tác dụng đối với đội ngũ nhân viên trẻ nữa.

Qua phân tích trên ta thấy quản trị nguồn nhân lực của hai nước Mỹ và Nhật Bản theo trường phái, phong cách hoàn toàn trái ngược nhau, nhưng quản trị nguồn nhân lực phải được thực hiện phù hợp với cơ chế kinh doanh và đặc điểm văn hóa thì vẫn thành công. Hiện nay hai trường phái quản trị này đang có xu hướng xích lại gần nhau. Người Mỹ hiện đại có xu hướng quan tâm hơn đến khía cạnh nhân bản và các giá trị văn hóa, tinh thần, gia đình truyền thống; ngược lại, người lao động Nhật đang muốn doanh nghiệp có những biện pháp khuyến khích vật chất, đề cao quyền tự do cá nhân hơn. Quản trị nguồn nhân lực hiện đại của Mỹ đang có xu hướng dùng nhiều biện pháp để kích thích tuyển dụng lâu dài, kích thích ý thức tập thể thông qua các hoạt động làm việc theo nhóm,... Những công ty thành công hàng đầu của Mỹ lại là những công ty có triết lý kinh doanh, văn hóa tổ chức, phong cách làm việc tương đối giống với mô hình quản trị Nhật Bản. Ngược lại, nhiều doanh

nghiệp của Nhật lại bắt đầu quan tâm đến những yếu tố kích thích vật chất, đánh giá theo kết quả làm việc,...

1.2 Tổng quan về đào tạo phát triển và phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực

1.2.1 Khái niệm về đào tạo và phát triển nghề nghiệp:

Đào tạo và phát triển nghề nghiệp là một hình thức trang bị thêm về kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm của các doanh nghiệp cho đội ngũ nhân viên nhằm đạt được những mục tiêu mà doanh nghiệp đề ra.

Đối với doanh nghiệp, đào tạo là vấn đề không thể thiếu và là phương tiện hỗ trợ doanh nghiệp cạnh tranh và đánh bại các đối thủ cạnh tranh. Đối với cá nhân người lao động, đào tạo là cơ hội để phát triển kiến thức và nghề nghiệp. Đối với tập thể, đào tạo là chiếc cầu nối sự hợp tác và trao đổi thông tin.

Đào tạo nhấn mạnh đến việc huấn luyện có định hướng vào hiện tại, chú trọng vào công việc hiện tại của cá nhân, giúp cá nhân có ngay các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công tác hiện nay. Phát triển là một quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của nhân viên, chú trọng đến việc huấn luyện nhân viên cho tương lai doanh nghiệp.

1.2.2 Mục tiêu của đào tạo và phát triển:

Cung cấp nguồn nhân lực có chất lượng cho doanh nghiệp, trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn những yêu cầu cụ thể chuyên sâu của công việc. Cập nhật kiến thức và kỹ năng mới cho nhân viên để có thể áp dụng những thành tựu khoa học kỹ thuật mới, tránh tình trạng quản lý lỗi thời nhờ sự vận dụng các phương pháp quản lý mới phù hợp với tốc độ thay đổi của quy trình công nghệ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh.

Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên bởi các kỹ năng chuyên môn mới cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn và vì thế có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

1.2.3 Trách nhiệm của bộ phận đào tạo và phát triển

Chỉ ra nhu cầu đào tạo đối với từng cá nhân và cả tập thể, cho phép nhân viên tạo được sự đóng góp tối đa cho hiệu quả của doanh nghiệp cũng như phát triển được những tiềm năng của người lao động.

Tìm các chuyên gia có chuyên môn thích hợp, tương ứng với chi phí hợp lý để thực hiện các chương trình đào tạo và phát triển nhân viên.

1.2.4 Tổng quan về phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực

1.2.4.1 Khái niệm năng lực

Những năm gần đây thuật ngữ “competency” (đa số các tài liệu dịch là “năng lực”) được sử dụng nhiều trong quản lý nguồn nhân lực. Ví dụ như:

- + Competency based management : quản lý dựa trên năng lực.
- + Competency based model : mô hình dựa trên năng lực.
- + Competency based training and development: đào tạo và phát triển dựa trên năng lực.

Vậy năng lực là gì:

Có nhiều cách định nghĩa khác nhau về năng lực, tùy thuộc vào môi trường và mục đích sử dụng năng lực đó. Ở đây tạm định nghĩa năng lực là khả năng thực hiện được các hoạt động (nhiệm vụ, công việc) trong nghề theo tiêu chuẩn đặt ra đối với từng nhiệm vụ, công việc đó. Hay nói cách khác, năng lực là các kỹ năng, kiến thức, thái độ đòi hỏi đối với một người để thực hiện hoạt động có kết quả ở công việc hay một nghề nghiệp nào đó.

1.2.4.2 Tiếp cận năng lực trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Để nâng cao chất lượng và hiệu quả đào tạo và phát triển nguồn lực, tiếp cận năng lực là rất phổ biến trên toàn thế giới.

Tiếp cận năng lực được hình thành rộng khắp tại Mỹ từ những năm 1970 trong phong trào đào tạo các chuyên gia đào tạo và phát triển nguồn nhân lực theo từng năng lực thực hiện nhiệm vụ cụ thể. Cách tiếp cận năng lực đã phát triển lên một

nấc thang mới trong những năm 1990 với hàng loạt các tổ chức có tầm cỡ quốc gia ở Mỹ, Anh, Úc, New Zealand, xứ Wales,...

Tiếp cận năng lực trong đào tạo và phát triển nguồn lực có những ưu thế sau:

- Tiếp cận năng lực dựa trên triết lý người học là trung tâm, cho phép cá nhân hóa việc đào tạo: trên cơ sở mô hình năng lực, người học sẽ bổ sung những thiếu hụt của cá nhân để thực hiện những nhiệm vụ cụ thể của mình.
- Tiếp cận năng lực chú trọng đến kết quả đầu ra.
- Tiếp cận năng lực rất linh hoạt trong việc đạt tới những kết quả đầu ra theo những cách thức riêng phù hợp với đặc điểm và hoàn cảnh của cá nhân.
- Hơn nữa tiếp cận năng lực có thể xác định một cách rõ ràng những gì cần đạt được và xác định những tiêu chuẩn cho việc đo lường thành quả.

Việc chú trọng vào kết quả đầu ra và những tiêu chuẩn đo lường một cách khách quan thành quả công việc là điểm được các nhà hoạch định chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đặc biệt quan tâm.

Do những ưu điểm trên của tiếp cận năng lực, các mô hình dựa trên năng lực đã ra đời và đang được xây dựng, phát triển và sử dụng cho rất nhiều chương trình đào tạo và phát triển khác nhau trên toàn thế giới. Cụ thể có các mô hình dựa trên năng lực như sau:

1.2.4.3 Mô hình dựa trên năng lực trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Mô hình dựa trên năng lực đã được phát triển rộng khắp trên thế giới với Hệ thống chất lượng quốc gia về đào tạo nghề nghiệp (National Vocational Qualification) ở Anh và xứ Wales, với Khung chất lượng quốc gia của New Zealand (New Zealand's National Qualifications framework), với Hội đồng đào tạo quốc gia Australia (National Training Board of Australia), với Hội đồng thư ký những kỹ năng cần thiết đạt được (Secretary's Commission on achieving Necessary Skills),...

**** Mô hình của Hiệp hội những người làm công tác đào tạo và phát triển ở Mỹ***

Một trong những ví dụ tiêu biểu nhất và được xem là thành công nhất là mô hình của Hiệp hội những người làm công tác đào tạo và phát triển Mỹ (American Society for Training and Development). Trong nỗ lực hình thành các tiêu chuẩn cho việc đào tạo và phát triển – Mô hình McLagan về thực tiễn phát triển nguồn nhân lực, mô hình này được sử dụng trong các trường đại học cũng như các chương trình đào tạo những người làm công tác phát triển nguồn nhân lực tại Mỹ cũng như ở nhiều quốc gia khác trên thế giới. Mô hình của McLagan về thực tiễn phát triển nguồn nhân lực đã đạt được một số mục tiêu:

- Tóm tắt 11 vai trò của những nhà chuyên nghiệp phát triển nguồn nhân lực: nhà quản lý hành chính, người lượng giá, nhà quản lý, người phát triển tài liệu đào tạo, cố vấn phát triển sự nghiệp, người đào tạo, người làm marketing, người phân tích nhu cầu, chủ thể thay đổi tổ chức, người thiết kế chương trình và nhà nghiên cứu.
- Nhận dạng và xác định 25 năng lực chủ yếu của phát triển nguồn nhân lực và được chia thành 4 nhóm: các năng lực kỹ thuật, kinh doanh, quan hệ qua lại giữa các cá nhân và trí tuệ tư duy.
- Nhận dạng những đòi hỏi chất lượng cho mỗi sản phẩm đầu ra của công việc phát triển nguồn nhân lực,...

Trong mô hình dựa trên năng lực này thì vai trò của nhà chuyên nghiệp và các năng lực chủ yếu của phát triển nguồn nhân lực được chú ý nhiều nhất.

**** Mô hình của Hội đồng thư ký về những kỹ năng cần thiết phải đạt được***

Mô hình của Hội đồng thư ký về những kỹ năng cần thiết phải đạt được là mô hình về những kỹ năng mà các tổ chức mong muốn (Employability skills). Đó là các nhóm kỹ năng cốt lõi có thể sử dụng ở những môi trường và điều kiện khác nhau, thể hiện những chức năng, kiến thức, thái độ và kỹ năng mềm được đòi hỏi ở nơi

làm việc trong thế kỷ XXI. Mô hình này thể hiện 16 kỹ năng khác nhau phân thành 6 nhóm:

- Những kỹ năng về năng lực cơ bản: đọc, viết, tính toán
- Những kỹ năng truyền đạt: nói, nghe
- Những kỹ năng về năng lực thích ứng: giải quyết vấn đề, tư duy sáng tạo
- Những kỹ năng phát triển: tự trọng, động viên và xác định mục tiêu, hoạch định sự nghiệp
- Những kỹ năng về hiệu quả của nhóm: quan hệ qua lại của các cá nhân, làm việc đồng đội, đàm phán
- Những kỹ năng tác động, ảnh hưởng: hiểu biết văn hóa tổ chức, lãnh đạo tập thể.

Như vậy tùy theo các công việc khác nhau có thể đặc biệt quan tâm đến những kỹ năng nào là trọng tâm, để hướng vào các kỹ năng chính yếu cho từng khóa đào tạo.

*** Mô hình dựa trên năng lực của Boyatzis**

Mô hình dựa trên năng lực của Boyatzis là mô hình xác định năng lực của các nhà quản lý, được chia thành 5 nhóm:

- Quản lý mục tiêu và hành động: định hướng hiệu suất, chủ động hành động, sử dụng các khái niệm để chuẩn đoán và quan tâm tới những ảnh hưởng
- Lãnh đạo: tự tin, sử dụng các trình bày bằng lời nói, tư duy logic, khái quát hóa
- Quản lý nguồn nhân lực: sử dụng quyền lực xã hội, quan tâm tích cực đến con người, quản lý các quá trình nhóm, tự đánh giá đúng đắn
- Chỉ đạo hoạt động của cấp dưới: phát triển người dưới quyền, sử dụng quyền lực đơn phương, không gò bó
- Quan tâm đến những người xung quanh: tự chủ, khách quan trong nhận thức, năng lực thích ứng và chịu đựng, quan tâm và gần gũi mọi người.

Mô hình của Boyatzis có một ảnh hưởng rất rộng lớn trong những nghiên cứu về năng lực quản lý cũng như thực tiễn về đào tạo và phát triển quản lý.

Boyatzis và Whetten & Cameron (1995) cho rằng phát triển các chương trình đào tạo dựa trên mô hình năng lực cần xử lý một cách có hệ thống ba khía cạnh sau:

- ✓ Xác định các năng lực
- ✓ Phát triển chúng
- ✓ Đánh giá chúng một cách khách quan

Như vậy khi tổ chức khóa đào tạo quản trị gia chúng ta cần căn cứ vào các năng lực đã nêu trên, để xác định cần tập trung đào tạo năng lực nào là chính yếu.

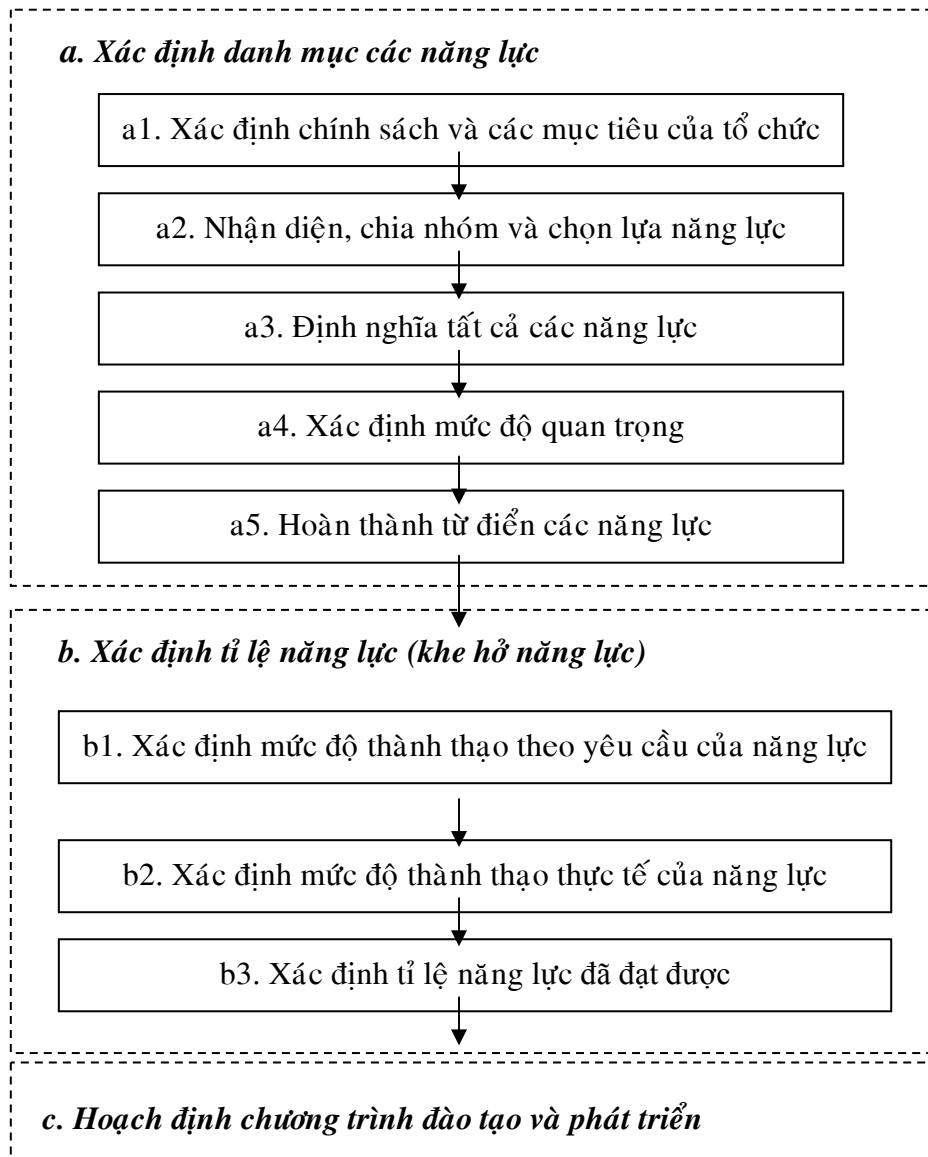
Đào tạo theo khe hở năng lực là phương pháp đào tạo dựa trên những mô hình năng lực trên.

*** Các bước chính của một mô hình năng lực:**

- Bước 1: Xác định tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu chiến lược của tổ chức
- Bước 2: Xác định các quá trình, hệ thống, thủ tục nội bộ nhằm đạt đến các tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu chiến lược đã được xác định
- Bước 3: Xác định các năng lực cần thiết để đạt tới các sứ mạng, mục tiêu đã xác định
- Bước 4: Xác định những thiếu hụt, các khe hở năng lực và hình thành các kế hoạch phát triển của cá nhân và của tổ chức
- Bước 5: Hợp nhất các kế hoạch này thành kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của tổ chức.

1.2.4.4 Đào tạo theo khe hở năng lực

Đào tạo theo khe hở năng lực là xác định năng lực nào cần tập trung đào tạo Trước hết cần xây dựng lưu đồ đào tạo theo khe hở năng lực



a. Xác định danh mục các năng lực

a1. Xác định chính sách và các mục tiêu của tổ chức

Quá trình đào tạo theo khe hở năng lực là một quá trình phức tạp, khó quản lý trừ khi nó được lên kế hoạch và thực hiện một cách cẩn thận. Thành phần tham dự và phương pháp thực hiện phải được xác định trước khi công việc được bắt đầu.

Trước hết tổ chức phải lập nên Hội đồng nghiên cứu và xem xét; xây dựng chương trình và xác định trách nhiệm cho từng thành viên. Thành phần của Hội

đồng là rất quan trọng, gồm các đại diện uy tín của các đơn vị trong tổ chức (phòng, ban, bộ phận). Các chính sách và mục tiêu của tổ chức sẽ được thiết lập bởi hội đồng này.

a2. Nhận diện, chia nhóm và chọn lựa năng lực

Dựa trên các chính sách và các mục tiêu của tổ chức đã xác định ở trên, các thành viên Hội đồng sẽ nhận diện và xác định các năng lực cần thiết cho tổ chức. Sau đó Hội đồng sẽ phân nhóm các năng lực. Số nhóm và tên của nhóm sẽ tùy thuộc vào mô hình năng lực nào mà tổ chức dựa theo để thiết lập quá trình đào tạo này.

a3. Định nghĩa tất cả các năng lực

Các thành viên Hội đồng sẽ tìm ra định nghĩa một chiều cho mỗi năng lực mà phù hợp với toàn bộ tổ chức.

Ví dụ:

Năng lực: khả năng thích ứng

Định nghĩa: Khả năng thích ứng là khả năng làm việc hiệu quả trong mọi tình huống khác nhau có thể có sự thay đổi với những cá nhân hoặc nhóm người khác nhau.

a4. Thực hiện việc xác định mức độ quan trọng

Với mỗi năng lực. Hội đồng sẽ thiết lập các mức độ quan trọng ứng với mỗi vị trí trong tổ chức.

Mức độ quan trọng là sự cần thiết của một năng lực đối với một vị trí cụ thể trong tổ chức nhằm hoàn thành công việc được giao.

Mỗi năng lực có mức độ quan trọng khác nhau đối với từng vị trí. Có ba mức độ quan trọng được định nghĩa:

- Mức 1 điểm: không quan trọng, không cần cho công việc
- Mức 2 điểm: quan trọng, có thì dễ làm hơn
- Mức 3 điểm: rất quan trọng, không có thì không hoàn thành công việc được

Ví dụ:

Năng lực quản lý nguồn nhân lực	Không cần đối với công nhân	Rất cần thiết đối với trưởng phòng
	1 điểm	3 điểm

a5. Hoàn thành từ điển các năng lực

Từ điển các năng lực sẽ được hoàn thành sau khi tất cả các năng lực đã được định nghĩa.

b. Xác định tỉ lệ năng lực (khe hở năng lực)

b1. Xác định mức độ thành thạo theo yêu cầu của năng lực

Mức độ thành thạo là khả năng làm được công việc một cách thuận thực của mỗi người trong từng vị trí.

Đối với mỗi năng lực tùy theo từng vị trí mà mức độ thành thạo đòi hỏi khác nhau.

Có năm mức độ thành thạo được xác định:

- Mức 5 điểm: thể hiện yêu cầu năng lực cao nhất đối với một vị trí để hoàn thành công việc.
- Mức 1 điểm: thường để trống, vì được dùng để đánh giá khi nhân viên không hoàn thành được yêu cầu tối thiểu trong công việc.

Các yêu cầu giữa các mức điểm phải khác nhau rõ rệt.

Dưới đây là bảng được dùng để xác định mức độ thành thạo thực tế của từng loại năng lực

Các năng lực	1 điểm	2 điểm	3 điểm	4 điểm	5 điểm
Hiểu biết, kỹ năng	X	Khởi đầu	Nắm vững	Thuần thực	Tuyệt vời
Khối lượng, quy mô	X	Nhỏ	Trung bình	Tương đối to	To
Mức độ phức tạp	X	Đơn giản	Tương đối đơn giản	Phức tạp trung bình	Phức tạp
Phạm vi trách nhiệm	X	Cục bộ	Có liên quan ít	Có liên quan nhiều	Bao quát
Khả năng phối hợp công việc	X	Riêng lẻ	Có liên hệ ít	Có liên hệ nhiều	Hợp tác
Ví dụ 1: Đọc sách	X	Đọc được sách	Hiểu được nội dung sách	Áp dụng được nội dung đã đọc	Viết được sách
Ví dụ 2: Sai sót	Sai sót >50%	Làm được và 20% < sai sót < 50%	Làm được và sai sót < 20%	Hướng dẫn được và sai sót < 10%	Có sáng tạo cải tiến
Ví dụ 3: Hoàn thành công việc	Không có năng lực trong công việc được giao	Chỉ thực hiện được ở mức độ bình thường	Thành thạo	Biết lập kế hoạch và mục tiêu	Có đáp ứng được chiến lược của tổ chức
Ví dụ 4: Bán hàng	Không bán được sản phẩm	Bán sản phẩm cho những khách hàng hiện có dựa trên các chỉ định và bảng giá	Bán sản phẩm và dịch vụ cho những khách hàng cũ và mới trong môi trường cạnh tranh	Bán sản phẩm mới vào thị trường mới cho những khách hàng cao cấp hơn	Cung cấp hầu hết các dịch vụ phức tạp cho những khách hàng cao cấp nhất trong và ngoài nước. Tác động đến những thị trường tiềm năng

Mức độ thành thạo yêu cầu là tiêu chuẩn đặt ra khi hoàn thành công việc mà nhân viên tại vị trí này được công ty yêu cầu phải đạt đến.

b2. Xác định mức độ thành thạo thực tế của năng lực

Mức độ thành thạo thực tế là khả năng thực tế của từng nhân viên đạt được khi hoàn thành công việc.

b3. Xác định tỉ lệ năng lực

Tất cả các thành viên của hội đồng sẽ triển khai việc xác định mức độ thành thạo yêu cầu của năng lực và mức độ thành thạo thực tế của năng lực cho tất cả các vị trí và cho mọi nhân viên trong tổ chức.

Ta gọi mức độ quan trọng của năng lực 1 của một vị trí là L1

Mức độ thành thạo yêu cầu của năng lực 1 của vị trí trên là R1

Mức độ thành thạo thực tế của năng lực 1 của vị trí trên là A1

Khe hở năng lực của năng lực 1 của vị trí trên được tính qua tỉ lệ năng lực là G1

Và tỉ lệ năng lực được tính như sau: $G1 = (L1 \times A1) / (L1 \times R1)$

Ví dụ:

Vị trí: trưởng phòng tài chính, Ông X

Bước a4			Bước b1					Bước b2					Bước b3			
Năng lực	Mức độ quan trọng			Mức độ thành thạo yêu cầu					Mức độ thành thạo thực tế					Điểm		Tỉ lệ (%)
														Yêu cầu	Thực tế	Thực tế/ yêu cầu
	1	2	3	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
Chú ý chi tiết			V				X			O				12	6	50
Nhìn xa trông rộng			V	X					O					6	3	50
Sáng tạo	V			X						O				2	2	100
Làm việc với người khác		V				X						O		6	8	133
Truyền đạt kiến thức	V						X					O		4	4	100
Lãnh đạo			V				X				O			12	9	75
Sở hữu		V				X					O			6	6	100
Thích nghi		V				X				O				6	4	66
Tận tụy	V						X					O		4	4	100
Ngoại giao			V			X						O		9	12	133
Độc lập	V				X							O		2	6	150
Khởi đầu		V						X				O		10	3	60
													Tổng điểm	79	67	
													Tổng tỉ lệ	85		

Ở đây:

Điểm năng lực yêu cầu = $L1 \times A1$

Điểm năng lực thực tế = $L1 \times R1$

c. Hoạch định chương trình đào tạo và phát triển

Sau khi có được mức độ thành thạo yêu cầu của năng lực, mức độ thành thạo thực tế của năng lực và tỉ lệ cho tất cả các vị trí và mọi thành viên trong tổ chức, chúng sẽ được lưu trữ thành một cơ sở dữ liệu tạo điều kiện cho việc hoạch định chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Hội đồng sẽ dựa trên cơ sở dữ liệu trên để hoạch định chương trình đào tạo dài hạn cho tất cả các vị trí và mọi nhân viên trong tổ chức. Các năng lực cần được ưu tiên cho việc lên kế hoạch đào tạo là các năng lực có mức độ quan trọng là 3 và tỉ lệ là thấp nhất. Các nhân viên của tổ chức liên quan đến các năng lực này cần được tham dự khóa đào tạo thích đáng để bắt kịp đòi hỏi ở vị trí đó.

Tóm Tắt Chương I

Chương thứ nhất của luận văn đã hệ thống lại các vấn đề lý luận cơ bản về khái niệm, ý nghĩa vai trò, quá trình phát triển của nguồn nhân lực trên cơ sở khoa học, để khẳng định vai trò của nguồn nhân lực đối với phát triển của doanh nghiệp.

Đồng thời, nghiên cứu một số nhóm chức năng trong quản trị nguồn nhân lực, xu hướng phát triển về quản trị nguồn nhân lực của một số nước tiên tiến trên thế giới.

Sau đó, là nội dung và các bước chính áp dụng phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực. Phương pháp này dựa trên một số mô hình đào tạo và phát triển trên thế giới, để vận dụng vào điều kiện cụ thể của công ty sản phẩm máy tính Fujitsu Việt Nam

CHƯƠNG II:

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY SẢN PHẨM MÁY TÍNH FUJITSU VIỆT NAM

2.1 GIỚI THIỆU TỔNG QUÁT VỀ CÔNG TY SẢN PHẨM MÁY TÍNH FUJITSU VIỆT NAM (FCV)

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của FCV

2.1.1.1 Giới thiệu về tập đoàn FUJITSU

Fujitsu là một tập đoàn điện tử hàng đầu trên thế giới của Nhật được thành lập từ năm 1935 chuyên cung cấp các giải pháp truyền thông, các sản phẩm công nghệ thông tin, các sản phẩm kỹ thuật số và các thiết bị điện tử ví dụ như: máy tính chủ, hệ thống mạng, máy tính cá nhân, điện thoại di động, ổ đĩa cứng,...

Các nhà máy, công ty của tập đoàn Fujitsu có mặt ở 30 nước trên thế giới với số lượng nhân viên trên 158.000 người. Tổng doanh thu hằng năm khoảng 479,4 tỉ Yên Nhật tức khoảng 40,6 tỉ USD.

Khẩu hiệu của tập đoàn FUJITSU là:

- ① Điều gì nhân loại có thể mơ ước, thì khoa học kỹ thuật và công nghệ có thể đạt được.
- ② Tính tin cậy và sáng tạo của sản phẩm
- ③ Cộng tác và hướng tới sự thịnh vượng

Tập đoàn Fujitsu đầu tư vào Việt Nam với 3 công ty:

- Công ty TNHH Fujitsu Việt Nam (FCL) chuyên cung cấp các sản phẩm phần cứng và phần mềm Công nghệ thông tin.
- Công ty TNHH các hệ thống viễn thông VNPT- Fujitsu (VFT) chuyên thiết kế, sản xuất, lắp đặt và bảo hành những hệ thống truyền dẫn quang và vô tuyến.
- Công ty Sản phẩm máy tính Fujitsu Việt Nam (FCV) chuyên sản xuất bản mạch điện tử thô và lắp ráp cho các ngành công nghiệp máy tính.

2.1.1.2 Quá trình hình thành và phát triển FCV

Công ty Sản phẩm máy tính Fujitsu Việt Nam được thành lập vào ngày 22 tháng 09 năm 1995. Địa chỉ số 31 đường 3A, khu Công nghiệp Biên Hòa II, Đồng Nai. Hình thức góp vốn: 100% vốn Fujitsu Nhật Bản. Vốn pháp định là 77,9 triệu USD. Tổng vốn đầu tư tính đến tháng 11/2006 là 198,8 triệu USD. Thị trường tiêu thụ: xuất khẩu 100% đi các nước như: Philippine, Thái Lan, Malaysia, Đài Loan, Nhật Bản,... Công ty có 2 nhà máy là nhà máy PCBA được đưa vào sản xuất từ tháng 06 năm 1996 với sản phẩm là cụm bản mạch in điện tử và nhà máy PWB được đưa vào sản xuất từ tháng 09 năm 1998 với sản phẩm là đế bản mạch điện tử. Diện tích mặt bằng của công ty hơn 102.273 m² trong đó diện tích nhà xưởng là 38.484 m². Nhà máy PCBA chiếm 18.020 m², nhà máy PWB chiếm 18.478 m².



Bảng 2.1 : Tình hình lao động tại FCV năm 2006

Khoản mục	Số người	Tỷ lệ (%)
- Quản lý người Nhật	18	0,513
- Quản lý người Việt Nam	28	0,798
- Quản đốc, giám sát viên	48	1,369
- Kỹ sư, nhân viên văn phòng	368	10,496
- Công nhân	3044	86,824
Tổng	3506	100,000

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ phòng Hành chính và Nhân sự

Tổng cộng lao động Việt Nam là 3.502 người, với tuổi bình quân là 26 tuổi (dựa theo bảng thống kê tuổi nhân viên của phòng nhân sự). Chế độ làm việc 3 ca, 24/24 giờ.

Công nghệ sản xuất:

Nhà máy PCBA:

- Sử dụng máy gắn linh kiện có tốc độ và độ chính xác cao, vận hành liên tục:
 - + Tốc độ cao: 27 linh kiện/giây.
 - + Độ chính xác cao: 0,03 mm
 - + Vận hành liên tục: sử dụng hai trạm linh kiện hoạt động luân phiên và nối chuyển tiếp.
- Áp dụng máy kiểm tra ngoại quan tự động để kiểm:
 - + Điều kiện in chì
 - + Điều kiện chì hàn
- Quá trình sản xuất không gây hại cho môi trường: không sử dụng các dung môi làm hủy hoại tầng ôzôn.

Nhà máy PWB:

- Sử dụng công nghệ cao trong sản xuất:
 - + Bo mạch nhiều lớp
 - + Mật độ điện cao: trong 1mm chiều rộng có thể tạo 6 đường dẫn điện (đường dẫn điện rộng 75 micromet)
 - + Nhẹ và mỏng hơn: sử dụng công nghệ đắp lớp với lỗ bề mặt (SVH) và lỗ chôn (IVH)
- Sử dụng nguyên liệu không gây ảnh hưởng đến môi trường: nguyên liệu không chứa Halogen (không Clo hay Brom).

Hệ thống thông tin liên lạc:

- Hệ thống Fujitsu: 768Kb/giây
- ADSL-VNN: 64 Kb/giây
- Máy tính cá nhân: 650 cái

Giấy chứng nhận:

- Giấy chứng nhận về quản lý chất lượng sản phẩm: theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 cấp ngày 15/07/1997 và 2003.
- Giấy chứng nhận về quản lý môi trường: theo tiêu chuẩn ISO 14001:1996 do tổ chức BVQI cấp ngày 22/09/1999.
- Giấy chứng nhận về quản lý môi trường: theo tiêu chuẩn ISO 14001:2004 do tổ chức JACO và DNV cấp ngày 23/03/2006.

2.1.2 Chức năng và nhiệm vụ tổng quát của công ty

Sản xuất đế mạch in điện tử và lắp ráp mạch in điện tử cung cấp chủ yếu cho Philippine, Thái Lan, Nhật bản và các khách hàng khác.

FCV nhận kế hoạch và đơn đặt hàng chủ yếu từ Công ty mẹ và các khách hàng khác.

Nguồn cung cấp linh kiện và nguyên vật liệu được nhập trực tiếp từ các trung tâm mua hàng của Fujitsu tại Nhật, Hồng Kông, Malaysia và các nhà sản xuất trong khu vực Châu Á.

FCV hoạt động với chính sách “*Khách hàng là thượng đế*” và “*Hãy giữ môi trường tự nhiên của chúng ta luôn trong sạch*” với các mục tiêu sau:

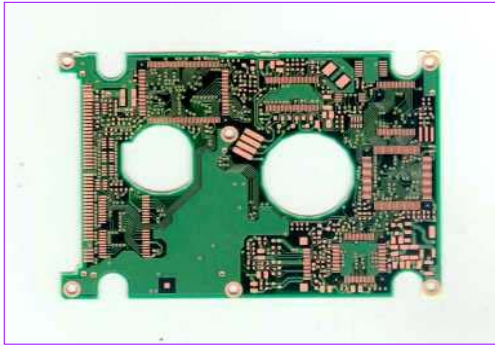
- *Chất lượng cao.*
- *Giao hàng đúng hẹn.*
- *Giá thành thấp.*
- *Bảo vệ môi trường.*

Trong thế kỷ XXI, với sức mạnh tăng vọt của công nghệ thông tin, sự cạnh tranh ngày càng trở nên quyết liệt hơn, FCV sẵn sàng vượt qua những thử thách mới này, hoàn thành sứ mệnh của tập đoàn để càng ngày càng làm cho FCV được tỏa sáng trên thương trường thế giới.

2.1.3 Giới thiệu các sản phẩm chính của FCV

2.1.3.1 Sản phẩm tại nhà máy PCBA

∇ Nhà máy PCBA: lắp ráp cụm bản mạch in.



Đế bản mạch in (PWB) trước khi lắp ráp



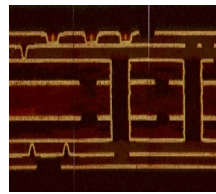
Bản mạch I (PCBA) được lắp ráp hoàn tất

2.1.3.2 Sản phẩm tại nhà máy PWB

∇ Nhà máy PWB: Chế tạo đế bản mạch in nhiều lớp



SẢN PHẨM-PWB



MẶT CẮT NGANG



KHÁCH HÀNG



2.1.4 Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty

2.1.4.1 Sơ đồ tổ chức công ty Fujitsu Việt Nam

Sơ đồ tổ chức của nhà máy PWB được tổ chức theo mô hình trực tuyến chức năng. Đứng đầu là Hội Đồng Quản Trị có Chủ Tịch Hội Đồng Quản Trị, sau đó là Ban Giám Đốc có Tổng Giám Đốc, tiếp sau là các phòng ban.

Hiện nay, FCV Việt Nam có cơ cấu gồm 26 phòng ban. (phụ lục 1)

2.1.4.2 Chức năng và nhiệm vụ cơ bản của các bộ phận quản lý

★ Bộ phận Nhân sự

- Chịu trách nhiệm tuyển mộ và quản lý nhân viên.
- Quản lý lao động tiền lương.
- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.
- Các hoạt động Bảo hiểm và phúc lợi của nhân viên.

★ Bộ phận Tổng vụ

- Giao dịch với các cơ quan nhà nước, chính quyền sở tại.
- Quan hệ Ngoại giao với các đại Sứ quán của các nước tại Việt Nam.
- Chịu trách nhiệm quản lý thiết bị văn phòng và cơ sở hạ tầng của nhà máy.
- Quản trị đời sống nhân viên.
- Quản lý hệ thống an ninh và phòng cháy, chữa cháy.
- Vệ sinh môi trường nhà máy.
- Thúc đẩy hoạt động bảo vệ môi trường và quản lý ISO 14000.
- Quản trị ngân sách, tài chính.
- Thực hiện các nghiệp vụ kế toán.
- Quản lý tài sản, theo dõi công nợ.
- Lập báo cáo tài chính cho cơ quan nhà nước.

★ Bộ phận hỗ trợ kinh doanh

- Nghiên cứu thị trường và tìm kiếm khách hàng.
- Nhận đơn đặt hàng từ khách hàng.
- Lập kế hoạch và cung ứng linh kiện.

- Chịu trách nhiệm tiến hành các nghiệp vụ mua nguyên vật liệu và thiết bị, dụng cụ cho sản xuất.
- Tiến hành đánh giá lựa chọn nhà cung cấp.
- Làm thủ tục xuất khẩu, nhập khẩu.
- Triển khai kế hoạch sản xuất qua các bộ phận khác.
- Chịu trách nhiệm quản lý toàn bộ hệ thống thông tin, mạng trong và ngoài nhà máy.
- Thiết kế và bảo trì các chương trình tin học quản lý trong nhà máy.
- Quản lý thiết bị thông tin.
- Quản lý giao nhận dữ liệu giữa FCV và các thành viên khác trong tập đoàn.

★ Bộ phận quản lý sản xuất

- Lập kế hoạch sản xuất.
- Quản lý linh kiện.
- Kiểm soát tiến độ sản xuất.
- Quản lý kho hàng thành phẩm và bán thành phẩm.

★ Bộ phận sản xuất (PCBA - PWB)

- Chịu trách nhiệm điều hành sản xuất đáp ứng kế hoạch sản lượng và thời gian giao hàng.
- Quản lý công nhân.
- Kiểm tra, hoạt động theo đúng các tiêu chuẩn qui định. Đáp ứng các chỉ tiêu chất lượng thỏa mãn yêu cầu của khách hàng.

★ Bộ phận Kỹ thuật (PCBA - PWB)

- Chịu trách nhiệm về kỹ thuật sản xuất và tài liệu, bản vẽ.
- Bảo trì, bảo dưỡng máy móc thiết bị.
- Nghiên cứu thiết kế, áp dụng sản phẩm mới, công nghệ, qui trình mới.
- Thiết lập các chuẩn kiểm tra và hoạt động.

↳ Phòng phát triển dự án (PWB)

- Nghiên cứu và phát triển các dự án bên trong và bên ngoài nhà máy.

- Theo dõi, bảo trì và sửa chữa hệ thống điện, máy lạnh, máy nén khí,...
- Quản lý hệ thống xử lý nước thải và kho hóa chất phục vụ cho việc xử lý.
- Nghiên cứu và phát triển các dự án xây dựng của nhà máy.

★ Bộ phận bảo đảm chất lượng (PCBA - PWB)

- Kiểm tra chất lượng nguyên vật liệu, linh kiện đầu vào.
- Quản lý quy trình kiểm tra điện.
- Quản lý quy trình tăng độ tin cậy của sản phẩm.
- Bảo đảm chất lượng cuối cùng trước khi xuất.
- Tiến hành phân tích, đưa ra nguyên nhân, biện pháp khắc phục phòng ngừa.
- Đáp ứng những yêu cầu đòi hỏi của khách hàng.
- Giải quyết các khiếu nại về chất lượng của khách hàng.

2.2 KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TRONG NHỮNG NĂM GẦN ĐÂY CỦA CÔNG TY SẢN PHẨM MÁY TÍNH FUJITSU VIỆT NAM

2.2.1 Các loại sản phẩm chính và yêu cầu về chất lượng của công ty

❖ Các loại sản phẩm chính:

- Bo mạch cho các loại máy: Mobile phone, đĩa cứng PC, Digital camera, Laptop,...
- Đế bản mạch in cho các loại máy: Mobile phone, đĩa cứng PC, Digital camera,...



Sản phẩm PWB

Năm	1996-1998	1999-2001	2002-2004
PCBA FCV	 HDD 2.5"-3.5"	 HDD 2.5"-3.5", Laptop Mainboard	 Digital Camera, LCD
Sản phẩm hoàn chỉnh			

Sản phẩm PCBA

❖ Qui cách của sản phẩm:

- Bản vẽ và qui cách kỹ thuật của sản phẩm được dịch từ bảng chuẩn của Công ty mẹ tại Nhật Bản. Các chuẩn này đều được viết thành tiêu chuẩn và triển khai cho từng công nhân tại các khâu.

- Các sản phẩm được thiết kế theo qui trình công nghệ hiện đại nhất.

❖ Các yêu cầu về chất lượng sản phẩm của Công ty:

- Chất lượng là một trong những mục tiêu hàng đầu của FCV, đó là chính sách chung của toàn công ty. Chính sách chất lượng “*Khách hàng là thượng đế*” với các mục tiêu sau:



- Chất lượng tốt.
- Giao hàng đúng hạn.
- Giá thành thấp.
- Dịch vụ tốt.

❖ Các biện pháp đảm bảo chất lượng sản phẩm:

- Công nhân tại các khâu luôn đảm bảo việc làm đúng theo bảng mô tả công việc.

- Giữ nơi làm việc sạch sẽ, gọn gàng, ngăn nắp.

- Trang phục bảo hộ lao động nghiêm chỉnh (đối với công nhân nữ: bỏ gọn tóc vào nón bảo hộ vì tóc có thể rơi vào sản phẩm).

- Thực hiện nghiêm túc tiến trình kỹ thuật.

- Xây dựng tinh thần trách nhiệm cao trong công việc, tránh tình trạng có sản phẩm lỗi sang khâu kế tiếp để đảm bảo chất lượng sản phẩm khi đến tay khách hàng.

2.2.2 Số liệu về doanh thu và lợi nhuận vài năm gần đây

Bảng 2.2: Doanh thu và lợi nhuận năm 2005-2006

ĐVT: 1000 USD

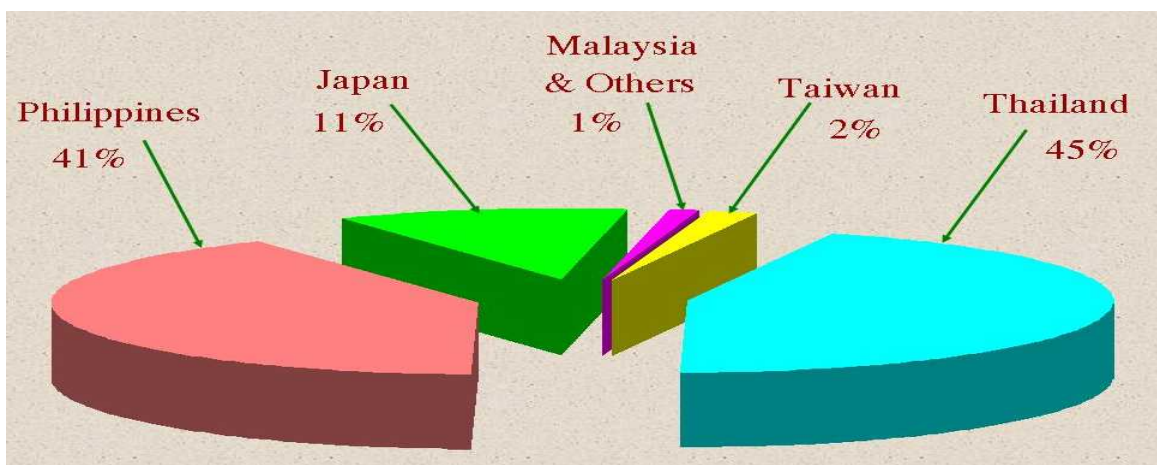
Năm Chỉ tiêu	2005	2006	So sánh năm 2006 với năm 2005
Sản lượng (Card)	12.134.762	18.770.376	+ 54,68 %
Doanh thu	464.644	575.134	+ 23,78 %
Lợi nhuận trước thuế	8.642	9.033	+ 4,52 %
Lợi nhuận / tháng	720,17	752,75	+ 4,52 %

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ phòng Tài chính và Kế toán

❖ Nhận xét: Theo bảng doanh thu và lợi nhuận trên cho thấy rằng Fujitsu Việt Nam là một Công ty thành công trên lãnh thổ Việt Nam., đây chính là sự thành công vượt bậc của FCV trong những năm qua. Ngay trong khi nền công nghiệp máy tính trên thế giới trải qua thời kỳ bị khủng hoảng và trầm trọng nhất là từ tháng 03 năm 2001. FCV trong những năm qua đã có những cải tiến đổi mới để tham gia vào quá trình hoàn thiện công tác quản lý con người cũng như quá trình sản xuất để có thể giảm giá thành sản phẩm để cạnh tranh tốt hơn.

2.2.3 Thị trường tiêu thụ sản phẩm

Biểu đồ 2.1: Thị trường của công ty năm 2006



Nguồn: Tác giả tổng hợp từ phòng Quan hệ đối ngoại

❖ Nhận xét: Thị trường xuất khẩu chủ yếu là Thái Lan, Philippine, Nhật Bản và một số nước khác. Các khách hàng tại Philippine, Thái Lan là các khách hàng thông qua công ty mẹ tại Nhật Bản và phục vụ cho việc lắp ráp các thiết bị điện tử cung cấp cho các công ty con trong tập đoàn, chỉ có vài công ty là khách hàng trực tiếp như: Seiko, Panasonic, JVC.

2.2.4 Giá cả

Hiện nay tại FCV định giá với khách hàng chủ yếu do công ty mẹ quyết định và từ đó lập ra hệ thống báo cáo giá giữa FCV với tập đoàn.

2.2.5 Giới thiệu hệ thống kênh phân phối, số liệu tiêu thụ qua từng kênh

Bảng 2.3: Hệ thống kênh phân phối các loại sản phẩm

Kênh	Phân phối	Tỷ lệ %
Trực tiếp	Nhà sản xuất → Các khách hàng ký hợp đồng trực tiếp	17%
Gián tiếp	Nhà sản xuất → Công ty mẹ	83%

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ phòng Kế hoạch sản xuất

❖ Nhận xét: Qua số liệu trên ta nhận thấy nhà máy sản xuất trực tiếp cho công ty mẹ tại Nhật là chủ yếu (chiếm 83%).

2.2.6 Các hình thức xúc tiến bán hàng mà nhà máy PWB đã áp dụng

Công ty thường tham gia các hội chợ triển lãm quốc tế tại Nhật Bản, Đài Loan, Mỹ, Thái Lan để quảng bá công nghệ và thương hiệu của Fujitsu. Ngoài ra, công ty còn áp dụng quảng cáo trên mạng Internet nhằm tìm kiếm khách hàng, đối tác trên toàn cầu.

2.2.7 Hệ thống phân phối và các hình thức bán hàng của doanh nghiệp

Fujitsu sử dụng hình thức bán hàng trực tiếp mà không qua một kênh phân phối trung gian nào. Các hình thức bán gián tiếp (khách hàng - công ty mẹ) thông qua Fax, Email và điện thoại. Nhưng hình thức nhanh nhất và hiệu quả nhất vẫn là Email. Sản phẩm của nhà máy được bán trực tiếp đến tay của khách hàng thông qua

các phương tiện phân phối là đường hàng không và đường thủy. Hàng tháng có trung bình khoảng 597 chuyến bay và 50 tuyến đường thủy quốc tế vận chuyển sản phẩm của nhà máy đến các khách hàng của công ty.

2.2.8. Đối thủ cạnh tranh của Fujitsu Việt Nam

Cho đến nay, hầu như Fujitsu tại Việt Nam không có đối thủ cạnh tranh nào đáng kể vì ngành sản xuất của FCV là một ngành công nghệ cao và vốn đầu tư lớn, phải đáp ứng nhu cầu đa dạng và luôn thay đổi của khách hàng. Hay nói cách khác là công nghệ cao và chu kỳ sống của sản phẩm rất ngắn. Ví dụ: Đối với board mạch điện thoại di động thì độ chính xác cao 80 μm , khoảng cách chân hàn linh kiện 20 μm và chu kỳ sống của sản phẩm này bình quân là 6 tháng.

Hiện nay, công ty cũng có một số đối thủ cạnh tranh không đáng kể như Dragon Electronics tại Bình Dương, Meiwa Electric tại Khu công nghiệp Biên Hòa II. Tuy nhiên trong năm 2007 sắp tới khi mà IBM, Acer, Intel đầu tư vào Việt Nam tại Khu công nghệ cao Quận 9 thì FCV sẽ vừa có tiềm năng khách hàng lớn nhưng đồng thời cũng gặp những đối thủ cạnh tranh ngang tầm và thậm chí vượt bậc cả về quy mô và công nghệ cùng dịch vụ sau bán hàng.

2.2.9 Nhận xét về tình hình tiêu thụ và công tác Marketing của công ty

Đồ thị 2.2: Tình hình tiêu thụ sản phẩm của nhà máy qua các năm



Nguồn: Tác giả tổng hợp từ phòng Tiếp thị và bán hàng

❖ Nhận xét: Tình hình tiêu thụ sản phẩm của nhà máy qua các năm tiến triển tốt.

- Từ năm 1996 đến năm 2000: doanh thu tăng đều.

- Riêng các năm 2001 và 2002: là giai đoạn khủng hoảng máy tính trên thế giới dẫn đến doanh thu giảm mạnh

- Từ năm 2002 đến nay: doanh thu tăng đều trở lại.

2.3 PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI FCV

2.3.1 Cơ cấu lao động của công ty theo các tiêu thức

Hiện nay, FCV Việt Nam có tổng số nhân viên (tính đến 05/2006): 3506 người

.Trong đó:

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động của công ty theo các tiêu thức

Đặc điểm	Chỉ tiêu	Năm 2003		Năm 2004		Năm 2005		Năm 2006	
		Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)
Giới tính	Nam	957	45,06	1107	41,66	1207	41,39	1553	44,29
	Nữ	1167	54,94	1550	58,34	1709	58,61	1943	55,71
Lao động	Nước ngoài	15	0,71	13	0,49	13	0,44	18	0,51
	Trong nước	2109	99,29	2644	99,51	2903	99,56	3488	99,49
Trình độ	Đại học và cao đẳng	379	17,84	386	14,53	381	13,06	462	13,17
	Trung học	1745	82,16	2271	85,47	2535	86,94	3044	86,83
Vị trí	Quản lý	80	3,77	80	3,01	82	2,81	94	2,68
	Kỹ sư, nhân viên văn phòng	299	14,07	306	11,52	312	10,69	368	10,49
	Công nhân sản xuất	1745	82,16	2271	85,47	2522	86,50	3044	86,83
Tổng lao động (nam/nữ)		2124	100,00	2657	100,00	2916	100,00	3506	100,00
Tuổi bình quân công nhân		22,6		23,8		24,7		25,9	

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ phòng Hành chính nhân sự

❖ Nhận xét:

- Qui mô lao động của công ty có xu hướng tăng dần qua các năm, điều này cho thấy qui mô của nhà máy không ngừng mở rộng.
 - Phân bố lực lượng lao động gián tiếp và lao động trực tiếp rất ổn định, chứng tỏ khả năng quản lý của ban lãnh đạo công ty rất tốt.
 - Trình độ lao động khá cao: 100% công nhân trực tiếp sản xuất tốt nghiệp phổ thông trung học.
 - Lực lượng lao động của công ty còn rất trẻ.
- Muốn đào tạo có chất lượng, hiệu quả thì nguồn đầu vào có vai trò rất quan trọng, do đó cần nâng chất lượng của công tác tuyển dụng.

2.3.2 Tuyển dụng nhân viên tại công ty FCV

Trưởng phòng Nhân sự chịu trách nhiệm tuyển mộ và quản lý nguồn nhân lực của toàn Công ty, quản lý tình hình lao động – tiền lương, dự báo và phát triển nguồn lực, chịu mọi trách nhiệm về phúc lợi và đảm bảo đời sống tinh thần, vật chất cho nhân viên.

Người làm công tác tuyển dụng chịu mọi trách nhiệm về nhu cầu lao động và sự công bằng trong tuyển dụng của Công ty. Đảm bảo nguồn lực được tuyển dụng có đủ trình độ, khả năng để làm việc, tuân thủ nội quy và kỷ luật lao động. Ngoài ra, người làm công tác tuyển dụng còn chịu mọi trách nhiệm về việc xây dựng hệ thống kỷ luật lao động để đảm bảo nghiêm ngặt nội quy, qui định của công ty, kể cả việc không tuân thủ qui định về an toàn lao động theo bảng mô tả công việc đã được phổ biến.

2.3.2.1 Nguồn tuyển dụng

- Tuyển nội bộ: Thông qua việc xem xét quá trình làm việc của nhân viên tại Công ty mà bố trí công việc thích hợp với vị trí cao hơn.
- Tuyển từ bên ngoài: Thông qua các văn phòng dịch vụ việc làm, các trung tâm dạy nghề trong tỉnh, nhận hồ sơ, xem xét và chấp thuận.

2.3.2.2 Quy trình tuyển dụng

*** Thủ tục tuyển dụng**

+ Đăng ký tuyển dụng

Dựa trên yêu cầu nhân lực thực tế để đáp ứng các hoạt động của phòng, trưởng phòng sẽ đăng ký thêm nhân lực và gửi đến phòng quản lý nguồn nhân lực (Phòng HR) sau khi được sự đồng ý của giám đốc bộ phận.

Đăng ký thêm nhân lực phải được gửi tới phòng nhân sự trước thời hạn nhận người như sau:

- Ít nhất 20 ngày đối với các yêu cầu từ chức danh thư ký trở xuống
- Ít nhất 30 ngày đối với các yêu cầu từ nhân viên văn phòng trở lên.

+ Duyệt đăng ký thêm nhân lực

Sau khi nhận đăng ký thêm nhân lực từ các phòng ban, trưởng phòng nhân sự sẽ xem xét rồi trình lên ban giám đốc để duyệt lần cuối.

Cấp thẩm quyền duyệt lần cuối cho đăng ký thêm nhân lực như sau:

- Giám đốc nhân sự đối với các yêu cầu từ chức danh thư ký trở xuống
- Tổng giám đốc đối với các yêu cầu từ nhân viên văn phòng trở lên.

+ Quy trình tuyển dụng

Quy trình tuyển dụng được thực hiện theo các bước sau:

- Chọn và tiếp xúc với nguồn lực phù hợp (Các trung tâm xúc tiến việc làm, các trang web tuyển dụng, quảng cáo trên các báo,...)
- Kiểm tra (Kiểm tra tiếng Anh và kiến thức)
- Phỏng vấn
- Kiểm tra sức khỏe đối với các ứng viên đạt yêu cầu
- Bổ sung các thông tin cá nhân theo yêu cầu của luật pháp
- Đào tạo định hướng
- Phân công về các phòng ban.

+ **Kiểm tra tuyển dụng**

- Tuyển dụng từ nhân viên văn phòng trở lên
 - ▽ Kiểm tra tiếng Anh (TOEIC)
 - ▽ Điểm đạt $\geq 40\%$ tổng điểm
- Tuyển dụng thư ký
 - ▽ Kiểm tra tiếng Anh (Tiếng Anh thông dụng)
 - ▽ Điểm đạt $\geq 50\%$ tổng điểm
- Tuyển dụng kỹ thuật viên
 - ▽ Kiểm tra kiến thức (Toán học)
 - ▽ Điểm đạt $\geq 50\%$ tổng điểm
- Tuyển dụng công nhân
 - ▽ Kiểm tra kiến thức (kiến thức chung, toán học)
 - ▽ Điểm đạt $\geq 50\%$ tổng điểm, và điểm toán học $\geq 40\%$ tổng điểm

Ghi chú: tùy theo số lượng ứng viên xin việc và tùy theo yêu cầu nhân lực của công ty trong từng thời điểm, điểm đạt có thể sẽ dao động lên xuống, cho phù hợp do quyết định của trưởng phòng nhân sự.

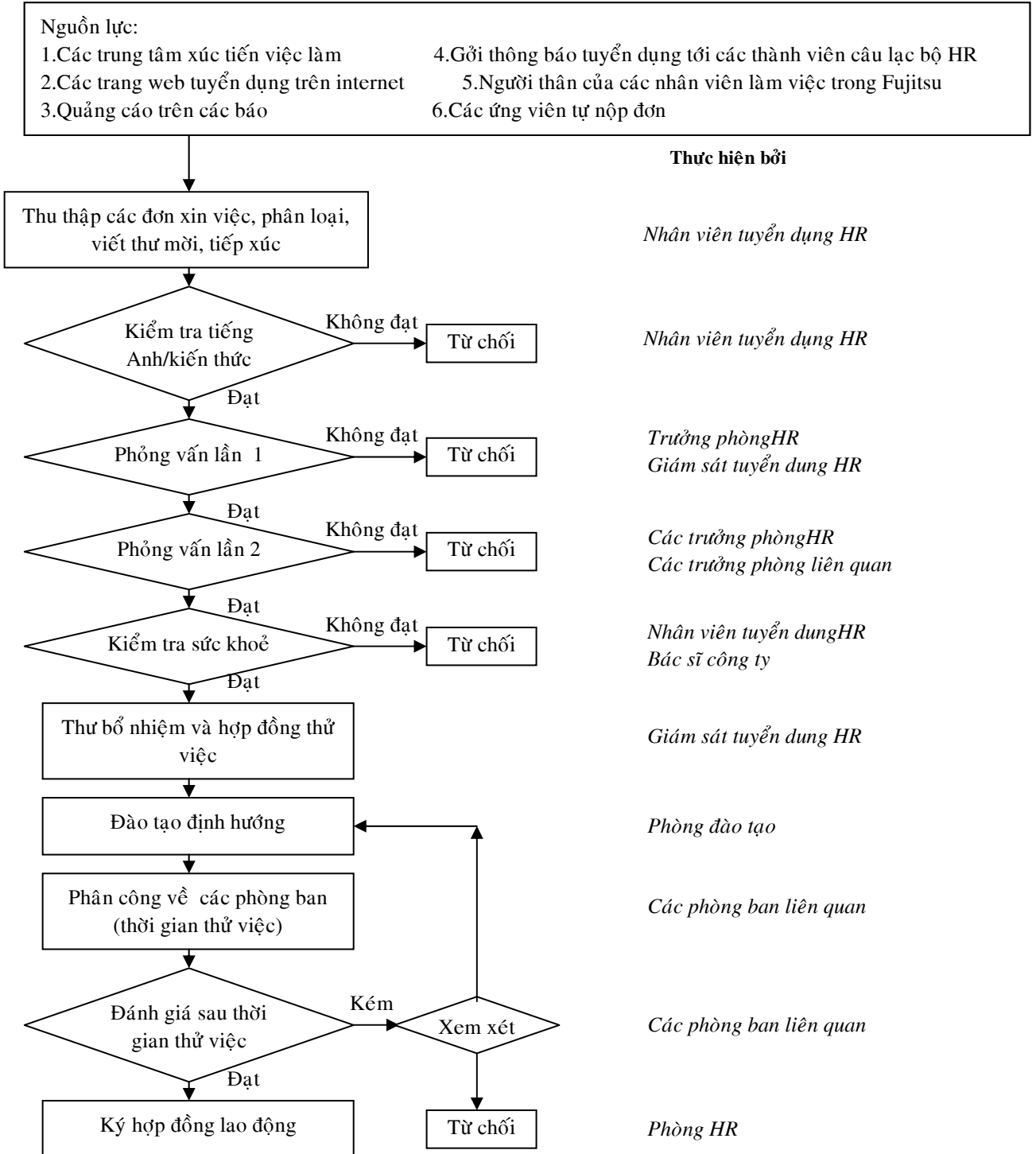
+ **Phỏng vấn**

- Tuyển dụng từ nhân viên văn phòng trở lên
 - ▽ Phỏng vấn lần đầu: trưởng phòng quản lý nguồn nhân lực và giám sát tuyển dụng
 - ▽ Phỏng vấn lần hai: giám đốc nhân sự, trưởng phòng quản lý nguồn nhân lực, giám đốc, trưởng phòng liên quan
- Tuyển dụng thư ký, kỹ thuật viên
 - Trưởng phòng quản lý nguồn nhân lực và trưởng phòng liên quan
- Tuyển dụng công nhân
 - Trưởng phòng quản lý nguồn nhân lực và giám sát tuyển dụng nhân sự

Để hiểu rõ thêm về quy trình này, chúng ta cùng theo dõi lưu đồ tuyển dụng dưới đây

+ Lưu đồ tuyển dụng

Lưu đồ 2.3: Lưu đồ tuyển dụng



HR: Human Resource: phòng quản lý nguồn nhân lực

❖ Nhận xét:

• *Điểm mạnh*

- + Lưu đồ tuyển dụng trên là rất chặt chẽ, phân rõ trách nhiệm của từng bước thực hiện: tuyển dụng là do phòng Phát triển nguồn nhân lực thực hiện, đánh giá là do phòng ban sử dụng nguồn nhân lực thực hiện, đảm bảo tính khách quan và công bằng cho các ứng viên.
- + Nguồn tìm kiếm nhân lực rất linh động và đa dạng
- + Có được một nguồn tìm kiếm nhân lực đáng tin cậy và đảm bảo sẽ làm việc lâu dài cho công ty là: Người thân của các nhân viên đang làm việc trong công ty. Ngoài ra, việc tuyển dụng người thân của các nhân viên đang làm việc trong công ty còn khích lệ tinh thần làm việc của những nhân viên này.

• *Điểm yếu*

Lưu đồ tuyển dụng trên chỉ có tính chất một chiều (công ty đánh giá và thu thập ứng viên) nhưng chưa thể hiện chiều ngược lại: ứng viên đánh giá và chấp nhận công ty. Điều này dễ dẫn đến tình trạng nghỉ việc của nhân viên trong thời gian thử việc (hiện nay tỉ lệ nghỉ việc trong thời gian thử việc tại công ty Fujitsu Việt Nam khoảng 20%). Tình trạng trên sẽ ảnh hưởng đến tiến độ cung cấp nhân lực cho các phòng ban sử dụng và làm hao tổn đáng kể đến chi phí đào tạo của công ty.

• *Cách khắc phục*

Để khắc phục điểm yếu trên, cần bổ sung thêm 2 bước trong lưu đồ tuyển dụng trước bước: Thử bổ nhiệm và hợp đồng thử việc. Đó là 2 bước:

- + Đưa bảng mô tả công việc cho ứng viên xem
- + Đưa ứng viên tham quan nhà máy để tìm hiểu sơ bộ môi trường làm việc.

2.3.3 Bố trí sau tuyển dụng

Việc bố trí sau tuyển dụng dựa trên hai tiêu chuẩn sau:

- Tiêu chuẩn chung của công ty
- Tiêu chuẩn của từng phòng ban

Bảng 2.5: Tiêu chuẩn chung của công ty

Tiêu chuẩn	Trưởng phòng	Quản đốc	Kỹ sư	Nhân viên văn phòng	Kỹ thuật viên	Thư ký	Trưởng ca	Công nhân
1. Tuổi								
Từ 30 ~ 50	O							
Từ 28 ~ 40		O						
Từ 20 ~ 35			O	O	O	O	O	
Từ 18 ~ 26								O
2. Trình độ								
Đại học	O	O	O	O				
Cao đẳng			O	O		O		
Trường dạy nghề				O	O	O	O	
Trung học						O	O	O
3. Kinh nghiệm								
5 năm	O							
3 năm		O						
4. Tiếng Anh								
Sơ cấp						O		
Trung cấp		O	O	O				
Cao cấp	O							
5. Sử dụng PC								
Sơ cấp						O		
Trung cấp	O	O	O	O				
6. Ưu tiên								
Trường dạy nghề							O	
Tiếng Anh					O		O	
Kỹ năng sử dụng PC					O		O	
Có kinh nghiệm trong công ty FDI	O	O	O	O				
Có kỹ năng quản lý	O	O	O				O	
Sống ở Biên Hoà			O	O			O	

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ phòng Nhân sự

Ghi chú:

O : tiêu chuẩn bắt buộc

- *Tiêu chuẩn của từng phòng ban*: mỗi phòng ban sẽ có tiêu chuẩn riêng của mình, được đưa ra trong đăng ký thêm nhân lực. Mục đích là nhằm có được nguồn nhân lực phù hợp với những đặc tính công việc của phòng mình.

Tiêu chuẩn này không xác định cụ thể như thế nào mà là tùy thời điểm, tùy công việc nào mới phát sinh mà qui định

- Phòng HR dựa vào các tiêu chuẩn trên để tuyển dụng và bố trí nhân lực.

2.3.4 Đánh giá hiệu quả của hoạt động tuyển dụng

Việc đánh giá hiệu quả của hoạt động tuyển dụng được thực hiện một năm một lần. Các yếu tố được dùng để đánh giá hiệu quả của hoạt động tuyển dụng là:

- + Tỷ lệ giữa số lượng ứng viên trên số lượng tuyển dụng
 - + Tỷ lệ giữa số lượng ứng viên đạt trên số lượng ứng viên
 - + Tỷ lệ giữa số lượng nhân viên thử việc đạt sau khi qua thời gian tập sự trên tổng số nhân viên thử việc
 - + Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc
 - + Đánh giá của các phòng ban,...
- a. Tỷ lệ giữa số lượng ứng viên trên số lượng tuyển dụng dùng để đánh giá bước đầu tiên của qui trình tuyển dụng (Thu thập các đơn xin việc,...) cũng như để đánh giá khả năng thu hút nguồn nhân lực của công ty. Ngoài các yếu tố khách quan khác như cần tuyển dụng nhiều, trong thời gian vừa mới qua Tết,... nếu tỉ lệ này thấp thì cần phải cải tiến bước này.
 - b. Tỷ lệ giữa số lượng ứng viên đạt trên số lượng ứng viên, tỉ lệ giữa số lượng nhân viên thử việc đạt sau khi qua thời gian tập sự trên tổng số nhân viên thử việc dùng để đánh giá các bước kiểm tra và phỏng vấn. Nếu các tỉ lệ này cao thì điểm đạt của bước kiểm tra cần nâng lên, thời gian phỏng vấn cho mỗi ứng viên cần tăng thêm,... Nếu các tỉ lệ này thấp thì làm ngược lại.
 - c. Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc liên quan phần lớn chức năng duy trì và phát triển nguồn nhân lực, nhưng một phần cũng liên quan đến hoạt động tuyển dụng.

Đó là liên quan đến các tiêu chuẩn tuyển dụng, bố trí công việc sau khi tuyển dụng,...

- d. Đánh giá của các phòng ban từ nhân lực mà họ đang sử dụng được dùng để đánh giá toàn bộ hoạt động tuyển dụng.

Một số ví dụ liên quan đến đánh giá hoạt động tuyển dụng

- Tỷ lệ nghỉ việc của kỹ sư và nhân viên văn phòng trong năm 2005 tăng cao với lý do vị trí công ty xa đối với nơi sinh sống của họ (hầu hết là ở thành phố Hồ Chí Minh). Vì vậy sau đó tiêu chuẩn tuyển dụng chung của công ty được điều chỉnh: ưu tiên đối với các chức danh kỹ sư và nhân viên văn phòng là sống ở Biên Hòa.
- Đánh giá của các trưởng phòng sản xuất là một số công nhân không tuân lệnh cấp trên, không tích cực trong công việc, thời gian nghỉ nhiều,... nói chung là không e ngại mất việc. Qua điều tra, đa số những công nhân viên trên là những người thường trú tại Đồng Nai, được hỗ trợ bởi gia đình về tài chính. Do đó, công ty sau này đã ưu tiên cho lao động nhập cư hơn khi tuyển công nhân

❖ Nhận xét về hoạt động tuyển dụng và bố trí sau tuyển dụng:

- *Điểm mạnh*

- + Hoạt động tuyển dụng của công ty hiện nay khá hiệu quả, luôn cung ứng đầy đủ và kịp thời nhân lực cho các phòng ban, ngay cả đối với các thời điểm khan hiếm nguồn lao động như trước và sau Tết.
- + Tuyển dụng được nguồn nhân lực chuyên môn từ các trường Đại học nổi tiếng trong nước như: Đại học Bách Khoa thành phố Hồ Chí Minh, Đại học Ngoại Thương, Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh ...

- *Điểm yếu*

- + Ngoài vấn đề về lưu đồ tuyển dụng chỉ có tính chất một chiều như đã nói ở trên, việc bố trí sau tuyển dụng còn chưa chú trọng đến kinh nghiệm của ứng viên. Ứng viên mới ra trường cũng như ứng viên có nhiều năm kinh nghiệm cho một vị trí đều bố trí cùng một cấp bậc, cùng một vai trò

(chưa kể cùng một mức lương). Điều này dễ dẫn đến việc giảm sút khả năng thu hút nguồn nhân lực chuyên môn cao, có kinh nghiệm trong môi trường cạnh tranh nhân lực hiện nay.

- *Nhận xét về nguồn nhân lực hiện tại của công ty*

- + Nhân lực của công ty hơn 3500 người, với hơn 3000 công nhân. Yêu cầu trình độ tối thiểu của công nhân phải tốt nghiệp PTTH. Đội ngũ lao động trên chủ yếu là lao động nhập cư từ nhiều địa phương khác nhau, nhưng chủ yếu là từ những vùng nông thôn, công nghiệp chưa phát triển nên trình độ của nhân viên có hạn chế. Ngoài ra, những kiến thức cần thiết khác như: máy tính, ngoại ngữ đều xa lạ đối với đội ngũ lao động này. Chính vì vậy, công nghệ hiện đại là những điều mới mẻ đối với họ, tác phong công nghiệp chưa cao và đặc biệt là ý thức lao động còn thấp.
- + Với gần 400 người là lao động có trình độ đại học hoặc tương đương có kiến thức cao, nhưng đội ngũ này rất cần được đào tạo về kỹ năng làm việc và quản lý theo phong cách Nhật Bản, một phong cách quản lý được đánh giá cao trên thế giới như hệ thống quản lý TOYOTA, 5S,...

2.3.5 Đào tạo và phát triển nhân viên

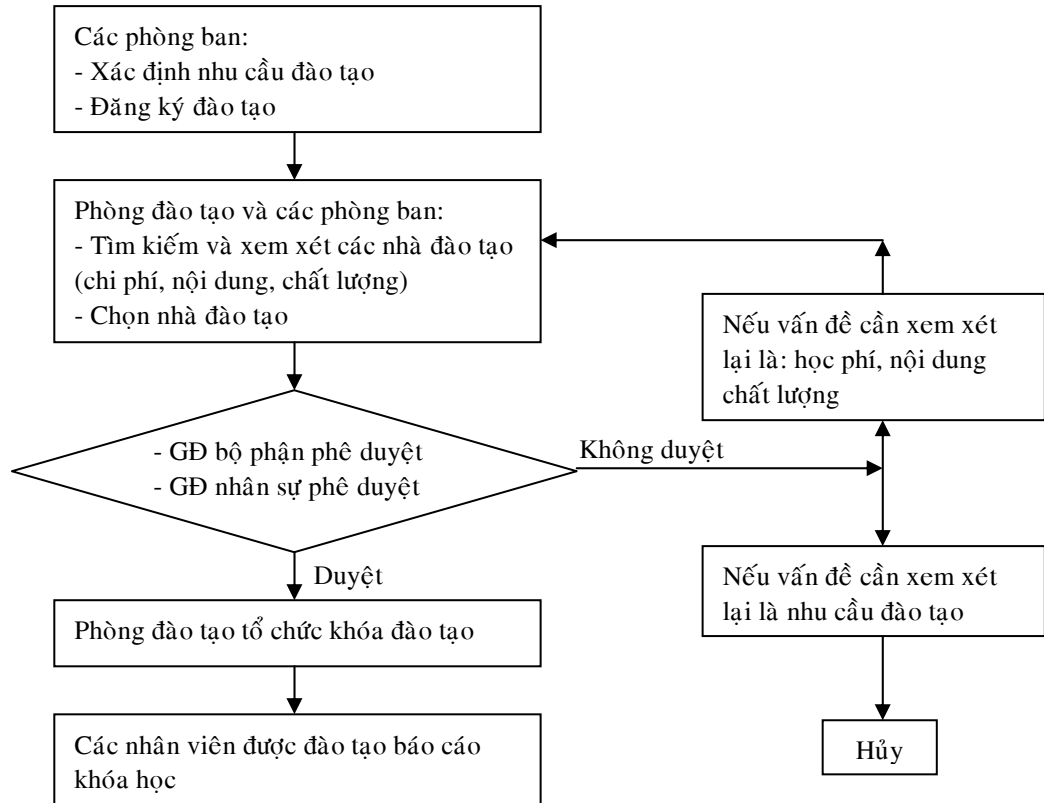
A. Qui trình tổ chức khóa đào tạo:

Qui trình tổ chức khóa đào tạo gồm hai qui trình chính sau:

- Đăng ký đào tạo
- Tổ chức khóa đào tạo

- Đăng ký đào tạo:

Lưu đồ 2.4: Đăng ký đào tạo



Phòng đào tạo và phát triển xác định nhu cầu đào tạo chung cho toàn bộ nhân viên trong công ty như: nhu cầu đào tạo kỹ năng làm việc với người khác, kỹ năng quản lý, kỹ năng tạo ảnh hưởng.

Các phòng ban khác thì xác định nhu cầu đào tạo đặc thù cho những nhân viên liên quan đến phòng mình. Ví dụ như: phòng Quản lý chất lượng thì xác định nhu cầu đào tạo ISO9000, 7 công cụ QC (Quality control),..., còn như phòng Hành chính thì xác định nhu cầu đào tạo ISO14000,...

- Tổ chức khóa đào tạo:

Có hai hình thức đào tạo sau

→ Hình thức 1: Khóa học công cộng (Public course)

Nếu số lượng học viên ít, không đủ lập một khóa riêng thì sẽ chọn các khóa học công cộng do nhà đào tạo thiết kế

→ Hình thức 2: Khóa tự thiết kế (In-house course)

Nếu công ty có số lượng nhân viên có nhu cầu đi học (cùng một nội dung nào đó) đủ đông thì sẽ yêu cầu nhà đào tạo thiết kế khóa riêng cho những nhân viên trên.

Bảng 2.6: Các bước thực hiện việc tổ chức khóa đào tạo

	CÁC BƯỚC THỰC HIỆN	TRÁCH NHIỆM CÁC BÊN			
		Hình thức 1		Hình thức 2	
		Bên yêu cầu	TD	Bên yêu cầu	TD
1.	YÊU CẦU KHÓA HỌC				
1.1	Xác định nhu cầu học tập	O	-	O	-
1.2	Làm phiếu yêu cầu khóa học và bản giải trình nhu cầu học tập	O	-	O	-
2.	THIẾT KẾ KHÓA HỌC				
2.1	Tìm Nhà cung cấp (NCC) (Theo yêu cầu của FA: NCC phải có tài khoản và hóa đơn tài chính)	O	O	O	O
2.2	Lấy bản giới thiệu nội dung khóa học	O	O	O	O
2.3	Thương lượng về học phí	-	O	-	O
2.4	Chọn giảng viên	-	-	O (Đồng lựa chọn)	O (Đồng lựa chọn)
2.5	Sắp xếp buổi phân tích nhu cầu đào tạo (họp mặt giữa giáo viên & học viên)	-	-	O (cung cấp thông tin cần thiết)	O
2.6	Lấy nội dung chính thức	-	O	-	O
3.	CHUẨN BỊ CHI PHÍ				
3.1	Lấy báo giá chính thức	-	-	-	O
3.2	Đệ trình phiếu yêu cầu khóa học lên Trưởng phòng TD & trưởng bộ phận HR	O	O	O	O
3.3	Làm PR (PR: yêu cầu đặt hàng)	O (ký ở mục Requester)	-	O (ký ở mục Requester)	-
3.4	Theo dõi ký tiếp PR	-	O	-	O
3.5	Ký hợp đồng với bên cung cấp khóa học	-	-	-	O
3.6	Xác định lịch học với bên cung cấp	-	O	O (Lấy thông tin thời gian học viên có thể tham dự)	O
3.7	Thông tin với học viên	O (thông tin chi tiết đến học viên)	O (gửi thông tin cho Bên yêu cầu)	O (thông tin chi tiết đến học viên)	O (gửi thông tin cho Bên yêu cầu)
4.	CHUẨN BỊ PHƯƠNG TIỆN				

	CÁC BƯỚC THỰC HIỆN	TRÁCH NHIỆM CÁC BÊN			
		Hình thức 1		Hình thức 2	
		Bên yêu cầu	TD	Bên yêu cầu	TD
4.1	Xe đưa đón giáo viên/học viên - Bên yêu cầu lấy trạm xe học viên và thông báo tên tài xế, số xe, số điện thoại cho học viên - TD xác nhận nhân viên có đăng ký khóa học	O	O	O	O
4.2	Ăn uống cho giáo viên (nếu học tại FCV)	-	-	O	O (Tư vấn)
4.3	Đặt phòng & sắp xếp phòng học	-	-	O Chuẩn bị phòng học, thiết bị, dụng cụ giảng dạy	O (Tư vấn)
4.4	Đón giảng viên tại công ty trong các ngày lên lớp	-	-	O	-
5	TIẾN HÀNH KHÓA HỌC				
5.1	Khai mạc khóa học	-	-	O Cấp trên của bên yêu cầu (nếu cần)	O
5.2	Theo dõi khóa học	-	O	O (Điểm danh và ghi nhận phản hồi, liên lạc với TD khi cần)	O
5.4	Lấy hóa đơn đỏ (sau khóa học)	-	O	-	O
5.5	Trả tiền khóa	-	O	-	O
5.6	Gửi báo cáo kết quả khóa học lên cấp trên của học viên và TD	O	-	O (Tổng hợp các báo cáo của học viên)	-
5.7	Thanh toán phụ cấp cơm trưa	-	O	-	O
5.8	Quản lý ngày công - Học vào ngày nghỉ thứ 7, Chủ nhật học viên tự đăng ký tăng ca với HR Học vào ngày thường, TD sẽ thông báo cho HR	O	O	O	O

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ phòng Hành chính - nhân sự

B. Đánh giá hiệu quả của khóa đào tạo:

Để đánh giá hiệu quả của khóa đào tạo, các nhân viên được đào tạo phải làm báo cáo khóa học một cách chi tiết để gửi đến cấp trên (giám sát viên, trưởng phó phòng) của mình và gửi cho phòng đào tạo và phát triển trong vòng 2 tuần sau khi khóa học kết thúc. Nếu học viên là trưởng phó phòng thì báo cáo khóa học sẽ gửi đến Giám đốc bộ phận và Ban giám đốc.

Ngoài ra, để phát huy tính hiệu quả của khóa đào tạo, các nhân viên được đào tạo sẽ yêu cầu chia sẻ những kiến thức đã học được cho những người liên quan (đồng nghiệp hoặc nhân viên của mình).

Bảng 2.7: Đối tượng và cách chia sẻ thông tin

Đối tượng tham dự	Hình thức đào tạo	Hình thức chia sẻ thông tin	Người tiếp nhận	Ngôn ngữ trình bày
Trưởng phòng/bộ phận Giám sát viên Kỹ sư Nhân viên văn phòng	Public	Báo cáo Trình bày đề tài Huấn luyện	Cấp trên Nhân viên cùng cấp Nhân viên thuộc quyền	Tiếng Anh Tiếng Việt
	In-house	Báo cáo	Cấp trên	
Thư ký Trưởng ca Tổ trưởng Kỹ thuật viên	Public In-house	Báo cáo	Cấp trên	Tiếng Việt

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ phòng Hành chính - nhân sự

C. Kế hoạch đào tạo:

Dựa trên nhu cầu đào tạo của các phòng ban, nhu cầu đào tạo chung của công ty mà phòng đào tạo và phát triển sẽ lên kế hoạch đào tạo cho cả công ty.

Ngoài ra phòng đào tạo và phát triển cũng sẽ tổ chức các khóa đào tạo kỹ năng làm việc dành cho các nhân viên được đề bạt, nâng cấp bậc công việc hoặc thay đổi hạn ngạch công việc như là sự hỗ trợ kiến thức cần thiết phục vụ cho công việc. Các khóa đào tạo sẽ do phòng đào tạo và phát triển thực hiện và một số khóa sẽ mời giảng viên bên ngoài thực hiện.

Dưới đây là kế hoạch đào tạo cho từng cấp bậc trong năm tài chính 2007 của công ty dựa theo nhu cầu về 3 kỹ năng cơ bản là:

- Kỹ năng phát triển cá nhân:
Làm việc đội nhóm, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng giải quyết vấn đề, báo cáo, quản lý lịch làm việc, kỹ năng lên kế hoạch.
- Kỹ năng quản lý:
Kỹ năng đánh giá, lãnh đạo, kèm cặp, giám sát, kiểm soát tài chính

Bảng 2.8: Kế hoạch đào tạo cho từng vị trí trong năm tài chính 2007

Kỹ năng	Công Nhân	Tổ trưởng	Kỹ thuật viên	Trưởng ca	Thư ký	NV văn phòng	Kỹ sư	Giám sát viên	Trưởng phòng
Kỹ năng phát triển cá nhân									
Làm việc đội nhóm	O	O	O	O	O	O	O	O	O
Giao tiếp	O	O	O	O	O	O	O		
Giải quyết vấn đề		O		O				O	
Báo cáo		O		O	O	O	O		
Quản lý lịch làm việc		O			O	O	O		
Lên kế hoạch				O				O	
Kỹ năng chức năng									
7 công cụ QC		O		O		∇	O	∇	∇
Quản lý dự án						∇	∇	∇	∇
Quản lý chất lượng toàn diện						∇	∇	∇	∇
Kỹ năng quản lý									
Đánh giá		O		O				O	O
Lãnh đạo		O		O					
Kèm cặp		O		O				O	O
Giám sát								O	O
Kiểm soát tài chính								O	O

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ phòng Hành chính - nhân sự

Ghi chú:

O: yêu cầu đào tạo

∇: tùy chọn

Với các chương trình đào tạo trên, nhân viên sẽ có thêm những kỹ năng cần thiết cho công việc, góp phần vào sự lớn mạnh vững chắc của Fujitsu.

❖ Nhận xét về tình hình đào tạo và phát triển:

Hiện nay công tác đào tạo của công ty mặc dù phương pháp đào tạo khá hiện đại, tuy nhiên vẫn còn một số vấn đề bất cập như sau:

- Chỉ đào tạo những nội dung đã được thiết lập chung của công ty, chưa đào tạo những gì mà các phòng ban cần. Những nội dung được thiết lập dựa trên yêu cầu chung của công ty và bổ sung thêm một số yêu cầu của các phòng

ban. Nhưng mỗi phòng ban lại có những đặc thù công việc riêng biệt. Ví dụ: phòng kiểm soát chất lượng cần tỉ mỉ, cẩn thận trong công việc, phòng bảo trì cần kỹ năng phân tích sự cố,...Do đó, mỗi phòng ban cần những nội dung đào tạo chuyên biệt không chỉ trong công việc mà còn là những kỹ năng, năng lực khác của con người.

- Đào tạo cho các cấp quản trị khác nhau, nhưng đào tạo cùng nội dung giống nhau. Ví dụ: cùng là quản lý nhưng tổ trưởng chỉ quản lý khoảng 10 nhân viên, trong khi người trưởng ca quản lý khoảng 100 nhân viên, nhưng lại được đào tạo kỹ năng quản lý cùng nội dung giống nhau.
- Cùng là quản lý cấp trung, nhưng người trưởng phòng cần được đào tạo kỹ năng quản lý nguồn nhân lực cao hơn quản đốc, người quản đốc cần được đào tạo kỹ năng kèm cặp cao hơn người trưởng phòng. Nhưng hiện nay, nội dung đào tạo là như nhau đối với cả hai cấp quản lý trên.
- Chưa thể hiện được sự ưu tiên trong kế hoạch đào tạo. Vì không thể đào tạo tất cả nội dung cùng một lúc, không thể đào tạo mọi cấp cùng một lúc. Vì nguồn nhân lực cần đào tạo, ngân sách đào tạo, thời gian dành cho đào tạo có giới hạn. Do đó, phải có mức độ ưu tiên trong kế hoạch đào tạo. Ngoài ra, mức độ ưu tiên của các nội dung cần đào tạo cũng khác nhau đối với từng phòng ban. Không thể áp dụng chung cho tất cả các phòng ban cùng một kế hoạch đào tạo.
- Làm thế nào để giải quyết được những vấn đề trên? Công ty cần phải xác định rõ nhu cầu đào tạo của từng phòng ban và từ đó hoạch định được chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phù hợp hơn, sát với nhu cầu công việc hơn.

Hiện nay có rất nhiều giải pháp để tiến hành, nhưng trong khả năng của mình, tôi lựa chọn giải pháp sau: xây dựng lưu đồ đào tạo và phân tích sự khác biệt giữa năng lực yêu cầu và năng lực thực tế (khe hở năng lực) để xác định nhu cầu đào tạo.

☆ *Sự cần thiết xây dựng lưu đồ đào tạo (chứng nhận và tái chứng nhận)*

- + Hệ thống đào tạo và phát triển theo khe hở, đảm bảo kiểm soát đủ các nội dung cần đào tạo, đủ số nhân viên cần được đào tạo.
- + Đưa việc đào tạo và tái đào tạo thành hệ thống hoàn chỉnh
- + Ngăn ngừa việc làm lỗi sản phẩm bằng cách thiết lập hệ thống chứng nhận, tái chứng nhận. Những nhân viên không đáp ứng được yêu cầu công việc sẽ được phân công công việc khác phù hợp hơn.
- + Thể hiện rõ phong cách quản lý bằng thị giác (Visual management) qua các bản đồ chứng nhận và phù hiệu chứng nhận.

⇒ Sự cần thiết của xác định nhu cầu đào tạo dựa theo phương pháp xác định khe hở năng lực

Do đó đào tạo và phát triển nhân viên thành đội ngũ lao động chuyên nghiệp là một công việc khó khăn và cực kỳ quan trọng, quyết định đến sự phát triển vững mạnh của công ty. Đây chính là lí do tôi chọn : “Áp dụng phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực tại Công ty Sản phẩm máy tính Fujitsu Việt Nam” làm luận án tốt nghiệp của mình.

Ngoài ra, để tạo động lực cho nhân viên trong chính sách đào tạo thì quản lý tiền lương là vấn đề hoạt động quản lý hết sức quan trọng.

2.3.6 Quản lý tiền lương

Là quản lý ngày giờ công của nhân viên trong công ty, đồng thời đảm bảo việc trả lương đúng thời hạn theo thỏa thuận trong hợp đồng lao động. Thực hiện kịp thời các thủ tục về bảo hiểm xã hội, phúc lợi để đảm bảo phúc lợi cho nhân viên theo đúng luật lao động của nhà nước ban hành. Giải đáp mọi thắc mắc về tiền lương, chế độ bảo hiểm, phúc lợi cho nhân viên.

☆ *Xây dựng đơn giá tiền lương và Hình thức trả lương của công ty*

Tại FCV sử dụng hình thức trả lương cho nhân viên theo thời gian, căn cứ chủ yếu vào thời gian lao động và trình độ kỹ thuật hay nghiệp vụ.

Tiền lương được trả theo tháng (trả làm hai đợt: giữa tháng và cuối tháng) và sẽ được thông báo đến từng nhân viên bằng thư riêng (Tiền lương của nhân viên được xác định rõ trong hợp đồng lao động).

$$L_t = M_i \times (1 + \sum \text{Phụ cấp})$$

Với M_i là mức lương cơ bản của người lao động có hệ số cấp bậc i

L_t : là lương tháng

Phụ cấp bao gồm: phụ cấp công việc nặng nhọc, phụ cấp ca đêm, phụ cấp thâm niên, phụ cấp đi lại

$$L_g = L_t / (26 \times 48)$$

L_g : lượng giờ lao động

Hình thức tính lương dựa vào số giờ công thực tế làm việc trong 1 tháng

$$L_t = L_g \times \text{số giờ làm việc}$$

Tại FCV việc phân chia mức lương (M_i) cho từng cấp bậc có phân biệt rõ ràng, từ đó có sự phân chia cho từng cấp bậc có mức lương khác nhau, thể hiện dưới bảng sau đây:

Bảng 2.9: Phân chia mức lương cho từng cấp bậc

STT	Cấp bậc	Mức lương	Ghi chú
1	Quản lý người Nhật (JP Manager)	Mo	
2	Quản lý người Việt (VN Manager)	M1	
3	Quản đốc (Supervisor)	M2	
4	Kỹ sư trưởng (Lead Engineer)	M3	
5	Chuyên gia (Engineer /Specialist)	M4	
6	Kỹ sư (Engineer)	M5	
7	Trưởng nhóm văn phòng (Lead officer)	M6	
8	Bác sĩ (Doctor)	M7	
9	Chuyên viên văn phòng(Officer / Specialist)	M8	
10	Nhân viên văn phòng (Officer)	M9	
11	Thư ký chuyên môn(Clerk /Specialist)	M10	
12	Thư ký (Clerk)	M11	
13	Y tá (Nurse)	M12	
14	Trưởng nhóm kỹ thuật (Group lead Technician)	M13	
15	Tổ trưởng kỹ thuật (Lead Technician)	M14	
16	Chuyên viên kỹ thuật (Technician /specialist)	M15	
17	Kỹ thuật viên (Technician)	M16	
18	Thư ký kỹ thuật (Technician Clerk)	M17	
19	Trưởng ca (Group Leader)	M18	
20	Tổ trưởng (Lead Operator)	M19	
21	Tổ trưởng tạp vụ (Lead Cleaner)	M20	
22	Công nhân chuyên môn (Operator /Specialist)	M21	
23	Công nhân (Operator)	M22	
24	Tạp vụ (Cleaner)	M23	

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Phòng hành chính nhân sự

Khi phân phối tiền lương cho từng cá nhân lao động đối với từng loại chức danh, công ty còn xem xét đến thâm niên, tay nghề, kỹ năng tốt mà phân chia nhỏ cho từng loại cấp bậc trong mỗi vị trí. Ví dụ: Engineer level 1, Engineer level 2,...

Tiền lương sẽ được xem xét lại mỗi năm 2 lần (vào các ngày 1/1 và 1/7). Công ty còn có thêm tiền thưởng về đề tài cải tiến, đề xuất ý kiến, đóng góp nỗ lực đặc biệt,...

Trước đây, từ năm 1996 đến tháng 7/1999 tiền lương nhân viên theo hợp đồng lao động được tính bằng USD, kể từ đầu tháng 7/1999 ký hợp đồng lao động và trả lương với người lao động Việt Nam bằng VNĐ. Các phúc lợi xã hội khác đều tuân theo luật lao động của Việt Nam quy định.

❖ Nhận xét:

- Việc quản lý tiền lương của công ty rất chặt chẽ. Tiền lương được gửi bằng thư riêng đến từng nhân viên. Do đó nhân viên không biết lương lẫn nhau. Điều này đảm bảo việc thực hiện chính sách của công ty: lương mỗi cá nhân là bí mật công ty. Mục đích là để ngăn ngừa tình trạng cạnh tranh không lành mạnh trong công việc

- Việc phát lương còn chưa áp dụng phương thức chuyển khoản (trừ cấp trưởng phòng trở lên). Do đó đến kỳ phát lương, bộ phận Tổng vụ phải sử dụng xe chuyên dùng để chuyển tiền từ ngân hàng về công ty và bộ phận Nhân sự phải huy động hầu hết nhân viên của bộ phận đếm và phân phát tiền lương cho nhân viên. Việc này rất hao tổn nhân lực, thời gian và tiền bạc của công ty. Ngoài ra rủi ro của phương thức trên rất cao. Đề nghị công ty nên xem xét phương thức chuyển khoản cho toàn bộ nhân viên trong công ty.

2.3.7 Phân tích tình hình đánh giá kết quả và năng lực làm việc của nhân viên

Công tác đánh giá được thực hiện một năm 2 lần vào tháng 1 và tháng 7 hàng năm. Các kết quả đánh giá này sẽ ảnh hưởng đến việc xét thưởng và tăng lương cho nhân viên. Trong trường hợp đặc biệt như lạm phát tăng cao, hoặc công ty hay nhân

viên đạt được thành tích đặc biệt thì vẫn tổ chức đánh giá bổ sung kịp thời. Tuy nhiên, mỗi lần xét lương thì chỉ một số lượng nhỏ nhân viên là được tăng lương. Ngoài ra, vì ngân sách dành cho tăng lương mỗi năm thấp nên khi chia cho từng bộ phận thì lại càng ít hơn. Do đó, các cấp quản lý dựa theo khả năng, năng lực và thái độ làm việc của nhân viên mà đánh giá.

❖ Nhận xét: Việc đánh giá trên còn mang tính định tính chưa xây dựng hệ thống đánh giá rõ ràng, các kết quả đánh giá lệ thuộc rất nhiều vào cảm tính của người lãnh đạo. Khi đánh giá chỉ cho kết quả SA, A, B, C, nhưng chưa chỉ ra được dựa vào đâu mà cấp quản lý trên lại được đánh giá như vậy. Do đó, công ty nên xây dựng một tiêu chí đánh giá rõ ràng, cố gắng lượng hóa các chỉ tiêu đánh giá.

Tóm Tắt Chương II

Chương thứ hai của luận văn đã giới thiệu tổng quan về Công ty sản phẩm máy tính Fujitsu Việt Nam, sơ đồ bộ máy tổ chức và sơ lược kết quả hoạt động kinh doanh trong những năm gần đây.

Sau đó, phân tích và đánh giá thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Sản phẩm máy tính Fujitsu Việt Nam. Trong đó, tác giả đi sâu vào các vấn đề về cơ cấu lao động, tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân viên, quản lý tiền lương...

Mục đích xác định thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty Sản phẩm máy tính Fujitsu Việt Nam nhằm tìm ra giải pháp để công tác đào tạo có hiệu quả, trong đó giải pháp áp dụng phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực là nội dung chính yếu nhất mà tác giả muốn triển khai áp dụng ở chương III.

CHƯƠNG III:**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC BẰNG PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO THEO KHE HỖ NĂNG LỰC TẠI CÔNG TY SẢN PHẨM MÁY TÍNH FUJITSU VIỆT NAM****3.1 XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN CHO CÔNG TY FUJITSU*****3.1.1 Xây dựng lưu đồ đào tạo và phát triển***

Để nâng cao trình độ và khả năng của nhân viên, theo tôi cần xác định những lĩnh vực đào tạo chuyên biệt cho từng đối tượng nhân viên như sau:

Bảng 3.1: Những đào tạo chuyên biệt cần thực hiện đối với nhân viên FCV

Đối tượng Nội dung	Công nhân	Kỹ thuật viên	Kỹ sư	Nhân viên văn phòng	Quản đốc	Quản lý	Nội dung huấn luyện
Định hướng	O	O	O	O	O	O	Yêu cầu huấn luyện chung
Kỹ thuật cơ bản	O	O	O				
Công việc	O	O	O	O			Yêu cầu đào tạo của từng phòng ban
Công việc được phân công	O	O	O	O	O	O	
Đào tạo nâng cao	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	

Nguồn: Tác giả tổng hợp trên cơ sở tham khảo ý kiến phòng Hành chính và Nhân sự

Ghi chú:

O: bắt buộc / yêu cầu

Δ: nếu cần thiết

Trên cơ sở những nội dung đào tạo chuyên biệt cho từng đối tượng nhân viên, tôi đã tiến hành xác định nội dung của từng lĩnh vực đào tạo như sau:

3.1.1.1 Thiết lập đào tạo định hướng

Mục đích của đào tạo định hướng là làm cho nhân viên mới quen sơ đồ tổ chức, sản phẩm, nội qui và các hỗ trợ dịch vụ nội bộ,...

Nội dung của đào tạo định hướng bao gồm nội qui công ty, an toàn lao động cơ bản, 5S, nhận thức về ISO 9000, nhận thức về ISO 14000, các qui định về sử dụng máy tính, các thủ tục hành chính nhân sự, hoạt động cải tiến Kaizen,... Đào tạo này được áp dụng cho tất cả nhân viên.

3.1.1.2 Thiết lập đào tạo kỹ thuật cơ bản

Mục đích của đào tạo kỹ thuật cơ bản là cung cấp cho nhân viên mới nền tảng về qui trình sản xuất.

Nội dung của đào tạo kỹ thuật cơ bản gồm các khái niệm cơ bản về qui trình sản xuất và sản phẩm.

Đào tạo này được áp dụng cho tất cả nhân viên liên quan đến qui trình sản xuất.

3.1.1.3 Thiết lập đào tạo công việc

Mục đích của đào tạo công việc là:

- Cung cấp và nâng cao những kỹ năng cần thiết cho công nhân để làm những công việc đặc thù.
- Cung cấp kỹ thuật và cấp độ cao hơn những kiến thức và sự hiểu biết thiết yếu để làm những công việc được phân công.

Nội dung của đào tạo công việc bao gồm những yêu cầu cho nhân viên để có thể thực hiện tốt công việc được phân công ở mỗi phòng ban. Trách nhiệm đào tạo thuộc về từng phòng ban.

Đào tạo này được áp dụng cho tất cả nhân viên liên quan đến qui trình sản xuất.

Cấp độ nhân viên làm việc ở những qui trình liên quan trực tiếp đến qui trình sản xuất sẽ trải qua một khóa huấn luyện ngắn hạn qua tất cả qui trình.

3.1.1.4 Thiết lập đào tạo nâng cao

Công ty cần đưa ra những chương trình đào tạo cho những nhân viên sẽ được đề bạt lên vị trí quản lý. Với mục đích hoàn thiện khả năng của nhân viên để đáp ứng được công việc được phân ở vị trí mới.

Nội dung của đào tạo nâng cao gồm:

- Những kỹ năng công việc ở vị trí được đề bạt mà đã được làm rõ trong yêu cầu huấn luyện của phòng ban.
- Những kỹ năng mềm dẻo cho người chịu trách nhiệm ở vị trí quản lý (như là kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng giám sát, kỹ năng quản lý,...)

Phạm vi áp dụng của đào tạo nâng cao là cho bất cứ nhân viên nào được đề bạt lên vị trí cao hơn.

3.1.2 Những kỹ năng yêu cầu cho công nhân

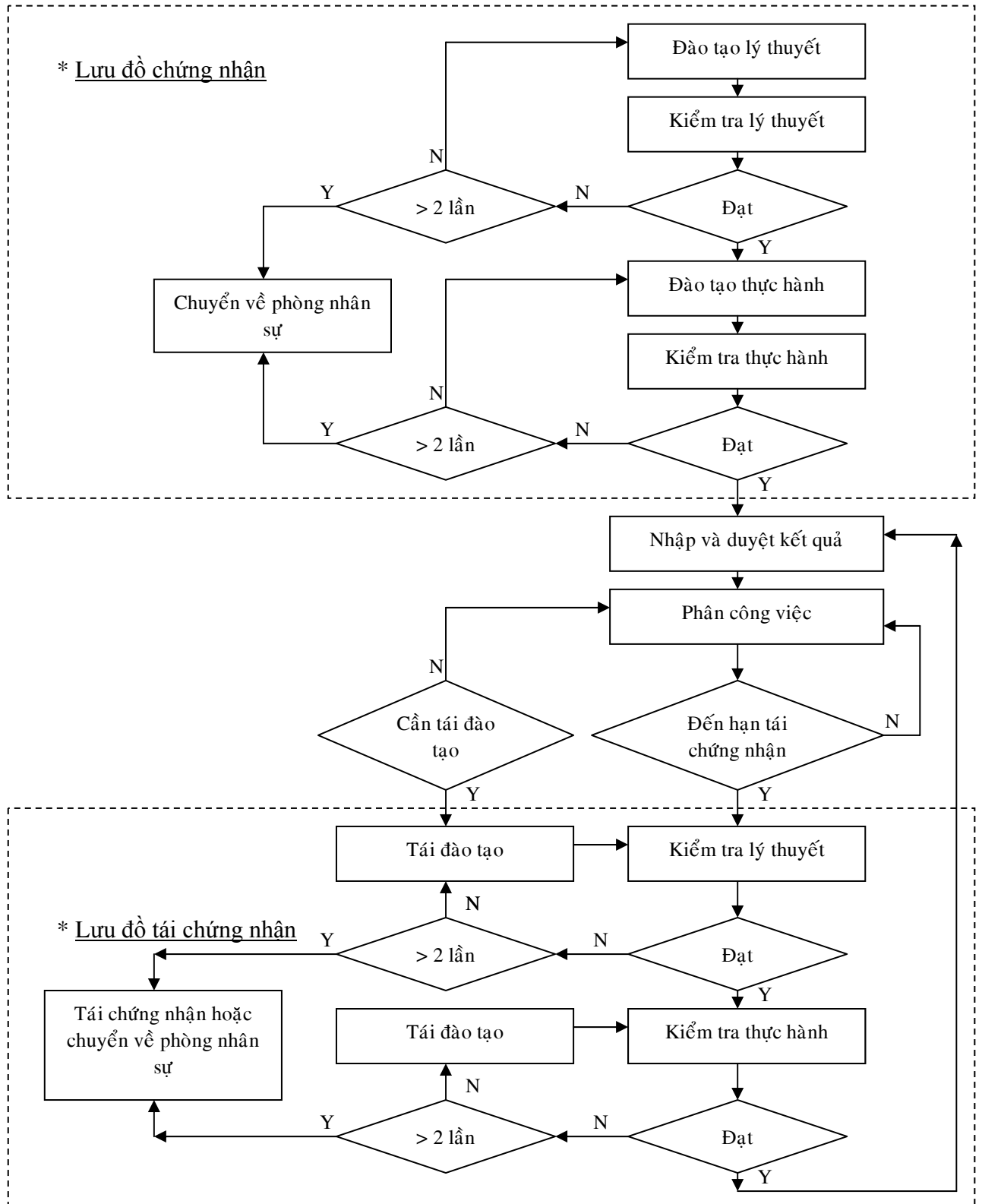
Chỉ những ai được chứng nhận mới được phép làm việc tại qui trình được phân công. Để nhận diện được kỹ năng đã được chứng nhận, công ty cần sử dụng thẻ chứng nhận và được đeo trên cánh tay công nhân.

Trong suốt quá trình huấn luyện, học viên sẽ được huấn luyện thao tác trên sản phẩm mô phỏng để giảm bớt hư hỏng sản phẩm thực trong quá trình huấn luyện. Khi đã thành thạo, người được đào tạo sẽ được phép thao tác với sản phẩm thực nhưng dưới sự giám sát kỹ càng của người đào tạo.

3.1.3 Cần xây dựng lưu đồ đào tạo

3.1.3.1 Xây dựng lưu đồ chứng nhận và tái chứng nhận

Lưu đồ 3.1: Lưu đồ chứng nhận và tái chứng nhận



Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở tham khảo ý kiến của các phòng ban

Thời gian đến hạn tái chứng nhận là tùy thuộc từng loại công việc mà có thời gian qui định cụ thể

3.1.3.2 Xây dựng thẻ chứng nhận

Để có sản phẩm chất lượng, vị trí tổ trưởng và công nhân phải được cấp chứng nhận trước khi họ được phép làm việc trên sản phẩm thực.

- Người được đào tạo sẽ phải kiểm tra lý thuyết và thực hành để thẩm định kết quả học tập. Đó là một phần của qui trình chứng nhận

	Lý thuyết	Thực hành trên sản phẩm	
		Chất lượng	Số lượng
Mức đạt	Tối thiểu 70%	100%	Tối thiểu 70%

- Người được đào tạo mà không đạt được chứng nhận sẽ được tái đào tạo theo những hạng mục mà họ không đạt. Sau khi tái đào tạo, nhân viên sẽ có hai cơ hội để lấy chứng nhận (được phép thi 2 lần). Nếu họ không đậu họ sẽ được trả về phòng nhân sự để phân công việc khác.
- Tiêu chuẩn về phương pháp và yêu cầu đào tạo sẽ được dựa trên yêu cầu đào tạo của từng phòng ban để xây dựng.

3.1.3.3 Cần thực hiện tái chứng nhận cho nhân viên

Sự đánh giá định kỳ sẽ được tiến hành để kiểm tra kỹ năng và kiến thức của nhân viên trong công việc được phân công. Nó được thực hiện thông qua qui trình tái chứng nhận.

- Các phòng ban liên quan kiểm soát và thực hiện việc tái chứng nhận cho nhân viên của mình. Kết quả kiểm tra, đánh giá phải được lưu hồ sơ.

- Những nhân viên không đạt được tái chứng nhận sẽ được tái đào tạo những hạn mục nhân viên đó chưa đạt. Sau khi được tái đào tạo, nhân viên sẽ có cơ hội khác để được tái chứng nhận.
- Khi nhân viên thất bại hai lần khi lấy tái chứng nhận hoặc không tham dự qui trình tái chứng nhận thì nhân viên này sẽ bị thu hồi chứng nhận công việc.
- Những nhân viên bị thu hồi chứng nhận công việc vẫn có thể được làm những công việc khác mà họ đã có chứng nhận. Đối với những nhân viên không có chứng nhận công việc nào khác sẽ được trả về phòng nhân sự hoặc lấy chứng nhận công việc khác.
- Tiêu chuẩn về phương pháp và yêu cầu đào tạo sẽ được dựa trên yêu cầu đào tạo của từng phòng ban.

3.1.3.4 Cần xác định nội dung cụ thể cho các loại hình đào tạo

- ***Đào tạo đa công việc***

Đào tạo đa công việc sẽ được áp dụng cho những nhân viên đã có chứng nhận công việc hiện tại và được yêu cầu đào tạo công việc khác để linh động trong sắp xếp nhân lực.

- ***Đào tạo bổ sung***

Đào tạo bổ sung được tiến hành với mục đích bổ sung những thay đổi nhỏ trong tiêu chuẩn hoặc thao tác của công việc hiện tại.

- ***Tái đào tạo***

Tái đào tạo sẽ được áp dụng cho những nhân viên tạm thời nghỉ việc quá thời gian cho phép đã được qui định trong yêu cầu của từng phòng ban hoặc cho những nhân viên không có cơ hội thực hiện công việc trong một khoảng thời gian dài quá qui định.

- ***Đào tạo kỹ năng kém***

Đào tạo kỹ năng kém được xác định và yêu cầu bởi cấp trên của những nhân viên cần được đào tạo và được thực hiện bởi phòng ban liên quan. Đào tạo kỹ năng kém được áp dụng cho những trường hợp sau:

- Những nhân viên không đạt yêu cầu trình độ qui định
- Những nhân viên không đạt tái chứng nhận lần đầu

3.1.3.5 Cần xây dựng bản đồ chứng nhận nhân viên và phù hiệu chứng nhận

Tất cả những nhân viên đã có chứng nhận công việc và những công việc mà họ đã đạt chứng nhận sẽ được tóm tắt thành sơ đồ (hồ sơ) chứng nhận nhân viên để chỉ rõ những công việc mà họ có thể thực hiện. Mục đích là để phân công công việc đúng. Tránh phân công không đúng, phân công những công việc chưa có chứng nhận sẽ dễ làm hư hỏng sản phẩm.

Nhân viên nào đạt được chứng nhận công việc nào thì sẽ được nhận phù hiệu chứng nhận công việc đó. Mục đích là để nhận biết những công việc mà một nhân viên nào đó đã đạt chứng nhận hoặc để biết nhân viên đó có đang làm đúng công việc đã được chứng nhận không.

3.1.3.6 Cần bổ sung kết quả đào tạo vào hồ sơ nhân viên (hồ sơ đào tạo)

Kết quả đào tạo của toàn bộ nhân viên sẽ được nhân viên phụ trách đào tạo nhập vào hồ sơ đào tạo nhân viên và được duyệt bởi trưởng phòng trước khi phân công công việc.

3.2 ÁP DỤNG PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO THEO KHE HỖ NĂNG LỰC TẠI CÔNG TY FUJITSU

Để áp dụng phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực cần triển khai theo trình tự như sau:

3.2.1 Xây dựng quá trình đào tạo theo khe hở năng lực

Quá trình đào tạo theo khe hở năng lực gồm 7 bước chính

Bước 1: Xác định giá trị cốt lõi của công ty Sản phẩm máy tính Fujitsu Việt Nam: chính sách và các mục tiêu.

Bước 2: Xác định danh sách các năng lực cần có cho công ty Fujitsu Việt Nam
Phân biệt “năng lực” và “kỹ năng”

Năng lực: là từ được dùng dựa trên quan điểm của công ty để xem xét nhân viên có đáp ứng được nhu cầu công việc không

Còn kỹ năng: là từ chỉ khả năng làm được một công việc của một người dựa theo quan điểm của người đó

Kỹ năng muốn trở thành năng lực phải đáp ứng đúng yêu cầu công việc của nhà sử dụng lao động. (Năng lực bao gồm: kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm, thái độ,...)

Do đó tôi dùng chữ năng lực thay vì chữ kỹ năng, như vậy sẽ có ý nghĩa toàn diện và bao quát hơn.

Bước 3: Xác định mức độ quan trọng của các năng lực

Mức độ quan trọng là sự cần thiết của một năng lực đối với một vị trí để hoàn thành công việc được giao

Mỗi năng lực có mức độ quan trọng khác nhau đối với từng vị trí. Có thể phân chia thành ba mức độ quan trọng và được xác định như sau:

- + Mức 1 điểm: không quan trọng, không cần cho công việc
- + Mức 2 điểm: quan trọng, có thì dễ làm hơn
- + Mức 3 điểm: rất quan trọng, không có thì không hoàn thành công việc được

Ví dụ:

Năng lực quản lý nguồn nhân lực	Không cần đối với công nhân	Rất cần thiết đối với trưởng phòng
	1 điểm	3 điểm

Bước 4: Xác định mức độ thành thạo yêu cầu của năng lực

Mức độ thành thạo là khả năng làm được công việc của mỗi người trong từng vị trí. Đối với mỗi năng lực tùy theo từng vị trí mà mức độ thành thạo khác nhau.

Mức độ thành thạo yêu cầu là tiêu chuẩn đặt ra khi hoàn thành công việc mà nhân viên tại vị trí này được công ty yêu cầu phải đạt đến.

Có năm mức độ thành thạo được xác định

- + Mức 5 điểm: thể hiện yêu cầu năng lực cao nhất đối với một vị trí để hoàn thành công việc
- + Mức 1 điểm: thường để trống, vì được dùng để đánh giá khi nhân viên không hoàn thành được yêu cầu tối thiểu trong công việc

Các yêu cầu giữa các mức điểm phải khác nhau rõ rệt

Bước 5: Xác định mức độ thành thạo thực tế (năng lực thực tế)

Mức độ thành thạo thực tế là khả năng thực tế của từng nhân viên đạt được khi hoàn thành công việc.

Bước 6: Tìm ra khe hở năng lực (nhu cầu đào tạo)

Bước 7: Đào tạo bổ sung

Sau khi xác định khe hở năng lực thì chỉ cần tiến hành đào tạo bổ sung, bởi vì: Tham dự một khóa học chỉ có thể lãnh hội kiến thức và kỹ năng mà thôi, muốn trở thành năng lực thì phải xem xét kiến thức và kỹ năng này được vận dụng vào thực tế như thế nào?

Việc phân tích này lẽ ra phải được xem xét cho từng nhân viên tại từng vị trí thì mới có thể xác định chính xác nhu cầu đào tạo. Việc này đòi hỏi cần rất nhiều thời gian và công sức vì lượng dữ liệu khổng lồ phải thu thập và phân tích. Do đó với khả năng có hạn, thời gian hẹp nên tôi chỉ phân tích đến từng vị trí thôi.

3.2.2 Quy trình thực hiện phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực

3.2.2.1 Xác định giá trị cốt lõi của công ty Fujitsu Việt Nam: chính sách và các mục tiêu

Chính sách của công ty Fujitsu Việt Nam là:

- KHÁCH HÀNG LÀ THƯỢNG ĐẾ
- HÃY GIỮ MÔI TRƯỜNG TỰ NHIÊN CỦA CHÚNG TA LUÔN TRONG SẠCH

Mục tiêu của công ty Fujitsu Việt Nam là:

- CHẤT LƯỢNG CAO
- GIẢM GIÁ THÀNH
- XUẤT HÀNG ĐÚNG HẠN
- HẬU MÃI TỐT
- TĂNG TỈ LỆ NGUYÊN LIỆU XANH TRONG SẢN PHẨM

3.2.2.2 Xác định danh mục các năng lực cần có cho công ty

Dựa trên các giá trị cốt lõi trên của công ty Fujitsu Việt Nam, lấy ý kiến của tất cả các trưởng phòng trong công ty để lập ra bảng danh mục các năng lực cần có và chia thành bốn nhóm chính sau:

- *Nhóm 1: Kinh doanh và Tổ chức (Năng lực phát triển chiến lược tổ chức)*

Nhóm các năng lực này liên quan đến sự hiểu biết và có thể đạt được các mục tiêu của công ty trong bối cảnh hiện nay của thị trường, công nghệ, sự cạnh tranh, môi trường của chính quyền và xã hội và văn hóa công ty.

- *Nhóm 2: Chức năng (Năng lực làm việc chuyên môn)*

Nhóm các năng lực này cần để tạo ra các sản phẩm và dịch vụ theo yêu cầu của khách hàng nội bộ và các khách hàng bên ngoài.

- *Nhóm 3: Con người (Năng lực làm việc với người khác)*

Nhóm các năng lực này cần để làm việc hiệu quả với những người bên trong và bên ngoài công ty.

- *Nhóm 4: Cá nhân (Năng lực phát triển cá nhân)*

Nhóm các năng lực này liên quan đến các tư cách đã được xác định để mở rộng khả năng của cá nhân, các thái độ và sự thúc đẩy cá nhân phát triển.

Chi tiết các năng lực này có thể tổng hợp theo bảng 3.2 dưới đây:

Bảng 3.2 Danh mục các nhóm năng lực

STT	Bốn nhóm năng lực	Định nghĩa
<i>1. Năng lực phát triển chiến lược tổ chức</i>		
1	Nhận thức tình hình bên trong và bên ngoài tổ chức	Am hiểu về luật lệ, qui định bên trong và ngoài tổ chức để có định hướng hợp lý cho công việc
2	Hỗ trợ các dịch vụ cộng đồng	Khuyến khích việc tham gia dịch vụ cộng đồng
3	Suy nghĩ chiến lược	Họach định phát triển phù hợp với hướng phát triển chung của tổ chức
4	Tầm nhìn	Họach định phát triển lâu dài và hành động để hướng đến
5	Chịu trách nhiệm trong hành động của mình	Sử dụng quyền hạn được ủy thác để hoàn thành trách nhiệm được giao
6	Dịch vụ khách hàng	Đáp ứng yêu cầu và mong đợi của khách hàng
7	Hiểu biết về chính trị	Tìm hiểu về tình hình chính trị trong ngoài tổ chức để có ứng xử phù hợp
8	Tổ chức	Sắp xếp các nguồn lực được giao để hoàn thành kế họach
9	Xử lý kỷ luật	Chỉnh sửa những hành vi của nhân viên với thái độ tích cực.
<i>2. Năng lực làm việc chuyên môn</i>		
10	Sáng tạo và đổi mới	Có sáng tạo và đổi mới trong công việc
11	Ra quyết định	Chủ động quyết định chọn lựa tốt nhất trong số các lựa chọn đang có
12	Giải quyết vấn đề	Nhận biết và giải quyết một cách hiệu quả những khó khăn trong công việc
13	Uy tín chuyên môn	Có kiến thức chuyên môn và vận dụng hiệu quả cho mục tiêu của tổ chức
14	Quản lý nguồn nhân lực	Làm cho mọi người đạt mục tiêu một cách tự

		nguyên.
STT	Bốn nhóm năng lực	Định nghĩa
15	Quản lý công nghệ	Tìm kiếm, đánh giá và áp dụng công nghệ phù hợp vào công việc
16	Phân tích vấn đề	Nhận ra vấn đề và thu thập thông tin cần thiết để giải quyết vấn đề đó
17	Lập kế hoạch	Vạch ra các bước của hành động nhằm đạt mục tiêu.
18	Kiểm soát	Đảm bảo thực hiện đúng kế hoạch và đạt mục tiêu mong đợi.
3. Năng lực làm việc với người khác		
19	Quản lý mâu thuẫn	Biết cách hạn chế những bất đồng ý kiến trong tổ chức.
20	Xây dựng đội nhóm	Thực hiện và khuyến khích mọi hành động làm vững mạnh đội nhóm.
21	Ảnh hưởng	Có thể hướng mọi người theo ý của mình
22	Giao tiếp bằng lời nói	Truyền đạt bằng lời nói và điều bộ phù hợp.
23	Hợp tác	Sẵn sàng hỗ trợ người khác trong công việc
24	Giao tiếp bằng văn bản	Truyền thông bằng chữ viết.
25	Kèm cặp	Làm việc với từng cá nhân để cải tiến việc thực thi công việc.
26	Lắng nghe	Nhận trực tiếp thông tin bằng lời nói từ người khác.
27	Đàm phán	Đi đến thỏa thuận giữa đôi bên
4. Năng lực phát triển cá nhân		
28	Học hỏi liên tục	Luôn tìm cơ hội để mở mang kiến thức
29	Tính linh hoạt	Điều chỉnh để phù hợp với các điều kiện thay đổi.
30	Khả năng phục hồi	Thể hiện sự lạc quan và quân bình trong hoàn cảnh khó khăn.
31	Liêm chính, trung thực	Lời nói đi đôi với việc làm.
32	Làm gương	Tạo và duy trì hình ảnh tích cực cho bản thân
33	Hoạt động tích cực	Bắt đầu nhiệm vụ một cách nhiệt tình và duy trì nhiệt tình đó cho đến khi hoàn thành nhiệm vụ.

Nguồn: Tác giả điều tra và tổng hợp trên cơ sở tham khảo ý kiến các trưởng phòng

3.2.2.3 Xác định mức độ quan trọng của các năng lực, mức độ thành thạo yêu cầu của các năng lực và mức độ thành thạo thực tế

Việc phân tích này lẽ ra phải được xem xét cho từng nhân viên tại từng vị trí thì mới có thể xác định chính xác nhu cầu đào tạo. Việc này đòi hỏi cần rất nhiều thời gian và công sức với lượng dữ liệu khổng lồ phải thu thập và phân tích trên phạm vi rộng. Do đó với khả năng có hạn, thời gian hạn hẹp tôi chỉ phân tích đến từng vị trí với mục đích giới thiệu phương pháp áp dụng.

Sau khi đã có bảng danh mục các năng lực, một lần nữa lấy ý kiến của toàn bộ các trưởng phòng về mức độ quan trọng của các năng lực đồng thời với mức độ thành thạo yêu cầu của năng lực và mức độ thành thạo thực tế cho tất cả các vị trí trong công ty, chúng ta có thể xác định khe hở của năng lực.

3.2.2.4 Xác định khe hở năng lực

Việc xác định khe hở năng lực được thực hiện cho tất cả các phòng ban trong công ty

- Khe hở năng lực này được tính dựa trên các mẫu điều tra được khảo sát của 28 trưởng phòng tại công ty FCV (xem ở Phụ Lục 5)

Sau đây là một số vị trí trong công ty thông qua khảo sát thực tế và tổng hợp các ý kiến của các trưởng bộ phận để xác định khe hở năng lực, các vị trí và công việc khác cũng được triển khai xác định theo trình tự và phương pháp như trên.

Bảng 3.3: Xác định khe hở năng lực cho vị trí “*Quản đốc*”

STT	Năng lực	Mức độ quan trọng	Thành thạo yêu cầu	Thành thạo thực tế	Điểm n.lực yêu cầu	Điểm n.lực thực tế	Tỉ lệ năng lực
	<i>I. Năng lực phát triển chiến lược tổ chức</i>						
1	Nhận thức tình hình bên trong và bên ngoài tổ chức	2	3	2	6	4	67%
2	Hỗ trợ các dịch vụ công đồng	2	2	2	4	4	100%
3	Suy nghĩ chiến lược	2	2	2	4	4	100%
4	Tầm nhìn	2	3	2	6	4	67%
5	Chịu trách nhiệm trong hành động của mình	3	3	3	9	9	100%
6	Dịch vụ khách hàng	2	4	2	8	4	50%
7	Hiểu biết về chính trị	2	3	2	6	4	67%
8	Tổ chức	3	4	3	12	9	75%
9	Xử lý kỷ luật	3	4	3	12	9	75%
	<i>II. Năng lực làm việc chuyên môn</i>						
10	Sáng tạo và đổi mới	2	4	3	8	6	75%
11	Ra quyết định	3	4	3	12	9	75%
12	Giải quyết vấn đề	3	4	3	12	9	75%
13	Uy tín chuyên môn	2	3	3	6	6	100%
14	Quản lý nguồn lực	3	4	3	12	9	75%
15	Quản lý công nghệ	2	3	2	6	4	67%
16	Phân tích vấn đề	3	4	3	12	9	75%
17	Lập kế hoạch	3	4	4	12	12	100%
18	Kiểm soát	3	4	3	12	9	75%
	<i>III. Năng lực làm việc với người khác</i>						
19	Quản lý mâu thuẫn	2	4	3	8	6	75%
20	Xây dựng đội nhóm	2	4	2	8	4	50%
21	Ảnh hưởng	2	3	2	6	4	67%
22	Giao tiếp bằng lời nói	3	3	2	9	6	67%
23	Hợp tác	2	4	2	8	4	50%
24	Giao tiếp bằng văn bản	3	3	3	9	9	100%
25	Kèm cặp	2	4	3	8	6	75%
26	Lắng nghe	2	4	3	8	6	75%
27	Đàm phán	2	3	2	6	4	67%
	<i>IV. Năng lực phát triển cá nhân</i>						
28	Học hỏi liên tục	2	3	2	6	4	67%
29	Tính linh hoạt	2	3	2	6	4	67%
30	Khả năng phục hồi	3	3	3	9	9	100%
31	Liêm chính, trung thực	3	3	3	9	9	100%
32	Làm gương	3	3	3	9	9	100%
33	Hoạt động tích cực	3	4	3	12	9	75%

Nguồn: Tác giả điều tra và tự tổng hợp

Bảng 3.4: Xác định khe hở năng lực cho vị trí “ *Quản lý người Việt* ”

STT	Năng lực	Mức độ quan trọng	Thành thạo yêu cầu	Thành thạo thực tế	Điểm n.lực yêu cầu	Điểm n.lực thực tế	Tỉ lệ năng lực
I. Năng lực phát triển chiến lược tổ chức							
1	Nhận thức tình hình bên trong và ngoài tổ chức	3	4	3	12	9	75%
2	Hỗ trợ các dịch vụ cộng đồng	2	3	3	6	6	100%
3	Suy nghĩ chiến lược	3	4	3	12	9	75%
4	Tầm nhìn	3	4	3	12	9	75%
5	Chịu trách nhiệm trong hành động của mình	3	4	4	12	12	100%
6	Dịch vụ khách hàng	3	4	3	12	9	75%
7	Hiểu biết về chính trị	2	3	2	6	4	67%
8	Tổ chức	3	4	4	12	12	100%
9	Xử lý kỷ luật	3	4	3	12	9	75%
II. Năng lực làm việc chuyên môn							
10	Sáng tạo & đổi mới	3	4	4	12	12	100%
11	Ra quyết định	3	4	4	12	12	100%
12	Giải quyết vấn đề	3	4	3	12	9	75%
13	Uy tín chuyên môn	2	4	4	8	8	100%
14	Quản lý nguồn lực	3	4	3	12	9	75%
15	Quản lý công nghệ	2	3	3	6	6	100%
16	Phân tích vấn đề	3	4	3	12	9	75%
17	Lập kế hoạch	3	4	4	12	12	100%
18	Kiểm soát	3	5	4	15	12	80%
III. Năng lực làm việc với người khác							
19	Quản lý mẫu thuẫn	3	4	4	12	12	100%
20	Xây dựng đội nhóm	3	4	3	12	9	75%
21	Ảnh hưởng	3	4	3	12	9	75%
22	Giao tiếp bằng lời nói	3	3	2	9	6	67%
23	Hợp tác	3	4	3	12	9	75%
24	Giao tiếp bằng văn bản	3	3	3	9	9	100%
25	Kèm cặp	2	3	3	6	6	100%
26	Lắng nghe	2	4	4	8	8	100%
27	Đàm phán	3	4	3	12	9	75%
IV. Năng lực phát triển cá nhân							
28	Học hỏi liên tục	3	3	2	9	6	67%
29	Tính linh hoạt	3	3	3	9	9	100%
30	Khả năng phục hồi	3	3	3	9	9	100%
31	Liêm chính/Trung thực	3	3	3	9	9	100%
32	Làm gương	3	4	4	12	12	100%
33	Hoạt động tích cực	3	4	3	12	9	75%

Nguồn: Tác giả điều tra và tự tổng hợp

Bảng 3.5: Xác định khe hở năng lực cho vị trí “*Kỹ sư*”

STT	Năng lực	Mức độ quan trọng	Thành thạo yêu cầu	Thành thạo thực tế	Điểm n.lực yêu cầu	Điểm n.lực thực tế	Tỉ lệ năng lực
I. Năng lực phát triển chiến lược tổ chức							
1	Nhận thức tình hình bên trong và ngoài tổ chức	2	2	2	4	4	100%
2	Suy nghĩ chiến lược	2	3	1	6	2	33%
3	Tầm nhìn	2	2	1	4	2	50%
4	Chịu trách nhiệm trong hành động của mình	3	3	2	9	6	67%
5	Dịch vụ khách hàng	2	3	2	6	4	67%
6	Hiểu biết về chính trị	2	2	2	4	4	100%
7	Tổ chức	2	2	3	4	6	150%
8	Xử lý kỷ luật	2	2	2	4	4	100%
II. Năng lực làm việc chuyên môn							
9	Sáng tạo & đổi mới	2	3	2	6	4	67%
10	Ra quyết định	2	2	2	4	4	100%
11	Giải quyết vấn đề	2	3	2	6	4	67%
12	Uy tín chuyên môn	3	3	2	9	6	67%
13	Quản lý nguồn lực	2	2	2	4	4	100%
14	Quản lý công nghệ	2	2	2	4	4	100%
15	Phân tích vấn đề	3	3	2	9	6	67%
16	Lập kế hoạch	2	3	2	6	4	67%
17	Kiểm soát	2	2	2	4	4	100%
III. Năng lực làm việc với người khác							
18	Quản lý mẫu thuẫn	2	3	3	6	6	100%
19	Xây dựng đội nhóm	2	3	2	6	4	67%
20	Ảnh hưởng	2	3	2	6	4	67%
21	Giao tiếp bằng lời nói	2	2	2	4	4	100%
22	Hợp tác	2	3	2	6	4	67%
23	Giao tiếp bằng văn bản	2	3	2	6	4	67%
24	Kèm cặp	2	3	2	6	4	67%
25	Lắng nghe	2	3	2	6	4	67%
26	Đàm phán	2	2	2	4	4	100%
IV. Năng lực phát triển cá nhân							
27	Học hỏi liên tục	2	3	2	6	4	67%
28	Tính linh hoạt	2	3	2	6	4	67%
29	Khả năng phục hồi	2	3	3	6	6	100%
30	Liêm chính/Trung thực	3	3	3	9	9	100%
31	Làm gương	2	3	3	6	6	100%
32	Hoạt động tích cực	2	3	2	6	4	67%

Nguồn: Tác giả điều tra và tự tổng hợp

Bảng 3.6: Xác định khe hở năng lực cho vị trí “ *Tổ trưởng Kỹ thuật* ”

STT	Năng lực	Mức độ quan trọng	Thành thạo yêu cầu	Thành thạo thực tế	Điểm n.lực yêu cầu	Điểm n.lực thực tế	Tỉ lệ năng lực
I. Năng lực phát triển chiến lược tổ chức							
1	Nhận thức tình hình bên trong và ngoài tổ chức	2	2	2	4	4	100%
2	Chịu trách nhiệm trong hành động của mình	3	3	2	9	6	67%
3	Dịch vụ khách hàng	2	3	2	6	4	67%
4	Tổ chức	3	2	2	6	6	100%
5	Xử lý kỷ luật	3	2	1	6	3	50%
II. Năng lực làm việc chuyên môn							
6	Sáng tạo & đổi mới	2	2	2	4	4	100%
7	Ra quyết định	2	2	2	4	4	100%
8	Giải quyết vấn đề	2	3	2	6	4	67%
9	Uy tín chuyên môn	2	3	2	6	4	67%
10	Quản lý nguồn lực	2	2	1	4	2	50%
11	Quản lý công nghệ	2	1	1	2	2	100%
12	Phân tích vấn đề	2	2	2	4	4	100%
13	Lập kế hoạch	2	2	2	4	4	100%
14	Kiểm soát	2	2	2	4	4	100%
III. Năng lực làm việc với người khác							
15	Quản lý mẫu thuẫn	2	3	2	6	4	67%
16	Xây dựng đội nhóm	2	3	1	6	2	33%
17	Ảnh hưởng	2	3	2	6	4	67%
18	Giao tiếp bằng lời nói	2	3	2	6	4	67%
19	Hợp tác	2	3	3	6	6	100%
20	Giao tiếp bằng văn bản	2	2	2	4	4	100%
21	Kèm cặp	3	3	2	9	6	67%
22	Lắng nghe	2	3	2	6	4	67%
23	Đàm phán	2	2	2	4	4	100%
IV. Năng lực phát triển cá nhân							
24	Học hỏi liên tục	2	3	2	6	4	67%
25	Tinh linh hoạt	2	3	2	6	4	67%
26	Khả năng phục hồi	2	3	3	6	6	100%
27	Liêm chính/Trung thực	3	3	3	9	9	100%
28	Làm gương	2	3	2	6	4	67%
29	Hoạt động tích cực	3	3	3	9	9	100%

Nguồn: Tác giả điều tra và tự tổng hợp

Tất cả các dữ liệu về mức độ quan trọng của năng lực, mức độ thành thạo yêu cầu của năng lực, mức độ thành thạo thực tế và khe hở năng lực sẽ được lưu trữ thành một cơ sở dữ liệu để dễ dàng truy cập, tạo điều kiện cho việc lên kế hoạch đào tạo dễ dàng và sát với nhu cầu hơn.

3.2.3 Giải pháp thực hiện đào tạo theo khe hở năng lực

Tại một thời điểm nào đó, đứng trên bình diện toàn công ty thì chắc chắn là có rất nhiều năng lực ở các vị trí khác nhau chưa đạt được tỷ lệ 100% . Nhưng vì nguồn lực đào tạo có hạn, thời gian và ngân sách có giới hạn nên không thể đào tạo tất cả các năng lực có khe hở (tỉ lệ năng lực nhỏ hơn 100%) nên việc lên kế hoạch đào tạo sẽ ưu tiên cho những năng lực có mức độ quan trọng và khe hở năng lực lớn. Cụ thể những năng lực nào có mức độ quan trọng là 3 và tỉ lệ năng lực của nó nhỏ hơn 70% thì vị trí liên quan phải được đào tạo bổ sung những năng lực này để đáp ứng được yêu cầu công việc ở vị trí này.

Dựa theo các kết quả khảo sát ở trên, các năng lực cần được đào tạo bổ sung cho từng vị trí có thể tổng hợp theo các bảng sau đây: (xem bảng 3.7, 3.8, 3.9)

Bảng 3.7: Từ vị trí Quản lý người Việt đến Chuyên viên văn phòng

STT	Năng lực	Quản lý người Việt	Quản đốc	Kỹ sư trưởng	Chuyên gia	Kỹ sư	Trưởng nhóm VP	Bác sĩ	Chuyên viên VP
<i>I. Năng lực phát triển chiến lược tổ chức</i>									
5	Chịu trách nhiệm trong hành động của mình			O	O	O	O	O	O
9	Xử lý kỷ luật			O			O	O	
<i>II. Năng lực làm việc chuyên môn</i>									
11	Ra quyết định			O			O	O	
13	Uy tín chuyên môn			O	O	O	O	O	
16	Phân tích vấn đề			O	O	O	O	O	O
<i>III. Năng lực làm việc với người khác</i>									
22	Giao tiếp bằng lời nói	O	O						
<i>IV. Năng lực phát triển cá nhân</i>									
28	Học hỏi liên tục	O							
33	Hoạt động tích cực			O			O	O	

Nguồn: Tác giả điều tra và tự tổng hợp

Ghi chú:

O : năng lực cần đào tạo bổ sung

Bảng 3.8: Từ vị trí Nhân viên văn phòng đến Kỹ thuật viên

STT	Năng lực	N.viên văn phòng	Thư ký chuyên môn	Thư ký	Y tá	Trưởng nhóm Kthuat	Tổ trưởng Kthuat	Chuyên viên Kthuat	Kỹ thuật viên
<i>I. Năng lực phát triển chiến lược tổ chức</i>									
5	Chịu trách nhiệm trong hành động của mình	O	O	O	O		O	O	O
<i>II. Năng lực làm việc chuyên môn</i>									
13	Uy tín chuyên môn		O	O	O			O	
16	Phân tích vấn đề	O							
<i>III. Năng lực làm việc với người khác</i>									
25	Kèm cặp						O		
26	Lắng nghe				O				

Nguồn: Tác giả điều tra và tự tổng hợp

Bảng 3.9: Từ vị trí Thư ký đến Tọa vụ

STT	Năng lực	Thư ký Kthuat	Trưởng ca	Tổ trưởng CNhân	Tổ trưởng tọa vụ	Cnhân chuyên môn	Công nhân	Tọa vụ
<i>I. Năng lực phát triển chiến lược tổ chức</i>								
5	Chịu trách nhiệm trong hành động của mình	O		O	O	O	O	O
8	Tổ chức			O	O			
9	Xử lý kỷ luật			O	O			
<i>III. Năng lực làm việc với người khác</i>								
25	Kèm cặp			O				
<i>IV. Năng lực phát triển cá nhân</i>								
31	Liêm chính, trung thực			O	O	O	O	O
33	Hoạt động tích cực			O	O			

Nguồn: Tác giả điều tra và tự tổng hợp

3.2.3.1 Giải pháp đào tạo Quản đốc Fujitsu Việt Nam

Theo bảng 3.7, công ty cần tập trung đào tạo năng lực Giao tiếp bằng lời nói cho các vị trí Quản đốc. (Điều này cũng cho ta thấy thực tế ở công ty, một số quản đốc và quản lý người Việt còn sử dụng nhiều mệnh lệnh, sự răn đe, triển khai công việc một chiều từ trên xuống mà chưa sử dụng các biện pháp giao tiếp hiệu quả khác).

Năng lực giao tiếp bằng lời nói là khả năng sử dụng ngôn ngữ bằng lời một cách hiệu quả để đạt được mục đích mong muốn. Các kỹ năng và kiến thức liên quan để nâng cao năng lực giao tiếp bằng lời nói mà công ty cần đào tạo như sau:

- Văn phạm giao tiếp hiệu quả
- Kỹ năng lắng nghe
- Kỹ năng nói
- Kỹ năng sử dụng ngôn ngữ không lời
- Kiến thức các kiểu giao tiếp bằng lời khác nhau
- Hiểu biết về các ngăn cách của giao tiếp bằng lời hiệu quả

Để có những khả năng trên cần đưa vào dự án đào tạo quản đốc các môn học như: kỹ năng giao tiếp, tâm lý lãnh đạo, nghệ thuật lãnh đạo,...bên cạnh các nội dung tổ chức điều hành sản xuất tại phân xưởng.

Tuy nhiên, các kỹ năng trên là những kỹ năng mà nếu chỉ đào tạo lý thuyết suông sẽ không hiệu quả. Đây là những kỹ năng cần nhiều sự thực hành. Công ty cần tổ chức các khóa đào tạo ngoài trời để tạo điều kiện cho nhân viên giao lưu với nhau. Các nhân viên sẽ hiểu nhau hơn, thông cảm với nhau hơn. Do đó, sẽ xóa bỏ một phần nào các rào cản của giao tiếp như: thiên kiến, ích kỷ, vị kỷ,... Mặt khác, công ty cần đưa các tình huống giao tiếp bằng lời nói không hiệu quả thực tế tại công ty vào trong các khóa đào tạo trên và các nhân viên được đào tạo sẽ cùng thảo luận để tự tìm ra cách thức giao tiếp phù hợp hơn. Khi đó các kỹ năng trên sẽ được đào tạo hiệu quả hơn.

Ngoài ra, công ty cần tạo môi trường làm việc thân thiện hơn sẽ giảm căng thẳng và mệt mỏi cho nhân viên, vì đó là những yếu tố quan trọng làm giảm hiệu quả của giao tiếp bằng lời nói. Một số giải pháp như tăng cường sự tiếp xúc giữa lãnh đạo và cấp dưới, tổ chức khóa học tiếng Việt cho người Nhật và các khóa tiếng Nhật cho người Việt, tạo điều kiện cho người Nhật và người Việt tìm hiểu văn hóa lẫn nhau. Khi đó môi trường làm việc sẽ được cải thiện đáng kể.

3.2.3.2 Giải pháp đào tạo Quản lý người Việt tại Fujitsu Việt Nam

Cũng theo bảng 3.7, ngoài năng lực Giao tiếp bằng lời nói công ty cần tập trung đào tạo Năng lực học hỏi liên tục đối với vị trí Quản lý người Việt (Thực tế tại công ty cũng đã chứng minh điều này, khi mà vị trí Quản lý là vị trí cao nhất trong công ty đối với người Việt, các quản lý người Việt trở nên thụ động hơn trong học hỏi, ít cầu tiến hơn so với các vị trí khác).

Năng lực học hỏi liên tục là năng lực đòi hỏi tính tự giác cá nhân cao, rất cần thiết cho sự phát triển liên tục của công ty. Các kỹ năng và kiến thức tạo nên Năng lực học hỏi liên tục mà công ty cần trang bị như sau:

- Kiến thức về các nhu cầu của tổ chức
- Kiến thức về các nhu cầu của người tự học
- Sự hiểu biết các phương pháp tự học hỏi
- Các kỹ năng nghiên cứu
- Kỹ năng tra cứu thông tin trên mạng
- Kỹ năng cô đọng thông tin
- Kỹ năng quan sát

Để có các kỹ năng trên cần đưa vào các dự án đào tạo các môn học: hệ thống thông tin trong quản lý, các mô hình tổ chức của các công ty nước ngoài, đồng thời trang bị hệ thống sổ tay hoặc cẩm nang quản lý và định kỳ sẽ có các buổi báo cáo chuyên đề của quản trị gia nước ngoài.

Tuy nhiên, các nhân viên không thể nào có đủ thời gian để mà học hỏi tất cả các kiến thức. Do đó, trước khi đào tạo các kỹ năng và kiến thức hỗ trợ cho năng

lực học hỏi liên tục trên, công ty cần chỉ rõ nhu cầu hiện tại và tương lai của công ty là gì, những kiến thức kỹ năng nào đem lại lợi ích thiết thực cho công ty cũng như cho nhân viên. Mặt khác, công ty cũng cần cho nhân viên biết phương hướng sắp tới cũng như chiến lược kinh doanh tương lai của công ty, từ đó nhân viên mới xác định được trọng tâm của việc học hỏi liên tục.

Bên cạnh đó, để đào tạo các kỹ năng và kiến thức trên, ngoài việc tổ chức các khóa học, công ty cần phải nhấn mạnh cho nhân viên biết trong môi trường kinh tế năng động như hiện nay, nếu một công ty cũng như nhân viên của nó không chịu học hỏi, đúc kết kinh nghiệm liên tục, thì cả công ty và nhân viên sẽ thụt lùi về phía sau. Ngoài ra, công ty cần đảm bảo hỗ trợ các nỗ lực tự học hỏi của nhân viên bằng cách tạo một môi trường thuận lợi để nhân viên tự học hỏi như: cập nhật nguồn sách báo mới nhất, phù hợp nhất với các nhu cầu học hỏi của nhân viên cho thư viện công ty, cấp ngân sách cho các khóa đào tạo phù hợp mà các quản lý người Việt đề nghị,... Do đó, thông qua các quản lý người Việt, công ty sẽ thúc đẩy được tinh thần tự học hỏi của tất cả các nhân viên trong công ty.

3.2.3.3 Giải pháp đào tạo Kỹ sư tại Fujitsu Việt Nam

Cũng theo bảng 3.7, công ty cần tập trung đào tạo các năng lực sau đối với vị trí Kỹ sư:

- Năng lực chịu trách nhiệm trong hành động của mình
- Năng lực uy tín chuyên môn
- Năng lực phân tích vấn đề

Các năng lực cần đào tạo trên cũng cho ta thấy những bất cập và sự lạc hậu của chương trình giáo dục và đào tạo của nước ta. Các sinh viên học nặng về lý thuyết và theo kiểu từng chương. Ít sự sáng tạo và năng động là biểu hiện chung của các kỹ sư mới ra trường. Các kiến thức trong các trường đại học một phần không ứng dụng được trong công ty.

☆ *Năng lực chịu trách nhiệm trong hành động của mình*

Muốn nâng cao năng lực chịu trách nhiệm trong hành động của mình, công ty cần đào tạo cho nhân viên hiểu rõ:

- Trách nhiệm của mình
- Quyền hạn của mình
- Tầm quan trọng của vị trí đang đảm nhiệm

Muốn vậy công ty cần trang bị các kiến thức và kỹ năng tạo nên năng lực này như sau:

- Hiểu biết về các mục tiêu của công ty
- Kỹ năng thiết lập cam kết
- Các kỹ năng đánh giá
- Kỹ năng báo cáo
- Kỹ năng phục hồi
- Kỹ năng ngăn ngừa sai lầm

☆ *Năng lực uy tín chuyên môn*

Muốn nâng cao năng lực uy tín chuyên môn, ngoài các khả năng chuyên môn sẵn có của các kỹ sư, công ty cần trang bị thêm các kỹ năng và kiến thức sau:

- Các kiến thức bổ sung chuyên môn
- Kỹ năng vi tính
- Kỹ năng phân tích thống kê
- Kiến thức về phương pháp Taguchi trong việc xử lý dữ liệu
- Kỹ năng sử dụng 7 công cụ QC

☆ *Năng lực phân tích vấn đề*

Muốn nâng cao năng lực phân tích vấn đề, công ty cần trang bị thêm các kỹ năng và kiến thức tạo nên năng lực này như sau:

- Các kỹ năng đánh giá
- Kỹ năng phân tích thống kê
- Kỹ năng quan sát
- Khả năng phát hiện nguyên nhân chính của hành vi con người
- Khả năng thiết lập điều cốt lõi giữa các sự kiện.

Đối với các khóa đào tạo dành cho kỹ sư, công ty cần chọn giảng viên có trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm trong nội dung đào tạo. Khi đó, các kỹ sư sẽ được thuyết phục và hiệu quả các khóa học này sẽ cao.

3.2.3.4 Giải pháp đào tạo Tổ trưởng kỹ thuật tại Fujitsu Việt Nam

Theo bảng 3.7, ngoài năng lực chịu trách nhiệm trong hành vi của mình, công ty cần tập trung đào tạo “năng lực kèm cặp” cho các Tổ trưởng kỹ thuật. (Thực tế tại công ty đây là năng lực còn yếu ở vị trí trên vì các tổ trưởng kỹ thuật đa phần là từ vị trí Kỹ thuật viên được đề bạt lên, vì thế chỉ lo công việc của mình ít chịu giám sát, kèm cặp nhân viên dưới quyền).

Các kỹ năng và kiến thức tạo nên năng lực này mà công ty cần trang bị như sau:

- Kiến thức về vòng tròn PDCA (Plan-Do-Check-Action: Lập kế hoạch- Thực hiện-Kiểm tra-Hành động)
- Kỹ năng lập bảng kiểm tra
- Các kỹ năng giao tiếp
- Kỹ năng quan sát
- Kỹ năng nhận thức giới hạn của sự can thiệp.

Đối với các vị trí lao động trình độ dưới Đại học như: vị trí Tổ trưởng kỹ thuật, các khóa đào tạo nặng về lý thuyết, thiếu trò chơi kết hợp sẽ không hấp dẫn và không gây hứng thú. Điều này sẽ làm giảm sự tiếp thu của người được đào tạo, dẫn đến giảm hiệu quả của đào tạo. Vì vậy, công ty cần lựa chọn các giảng viên thích hợp có trình độ sư phạm cao cho các khóa đào tạo này. Mặt khác, công ty cũng cần phải chọn địa điểm đào tạo sao cho đem lại sự thích thú đối với nhân viên.

Ngoài ra, công ty cũng cần đào tạo cho các Tổ trưởng kỹ thuật biết trách nhiệm của người Tổ trưởng đối với kết quả làm việc của nhân viên dưới quyền. Nếu nhân viên của mình làm sai, không hoàn thành nhiệm vụ thì cũng xem như mình không hoàn thành nhiệm vụ. Tuy nhiên, nếu nhân viên của mình có kết quả làm việc tốt, xem như kết quả đó là của mình.

Công ty cũng cần đưa khả năng đào tạo, kèm cặp nhân viên dưới quyền thành một tiêu chí để đánh giá nhân viên. Ví dụ như: nếu nhân viên dưới quyền đảm trách được tất cả các công việc của mình thì nhân viên cấp trên sẽ được đề bạt hoặc tăng lương.

Bên cạnh đó, công ty cần phải cấp các chứng nhận cho các nhân viên đã được đào tạo. Khi đó nhân viên sẽ cảm thấy tự hào với kết quả học tập của mình hơn.

Một điểm cần lưu ý nữa là công ty cần phải đánh giá chuẩn xác kết quả của các hoạt động đào tạo mang lại. Vì nếu không công ty sẽ không thấy hiệu quả của hoạt động đào tạo mà chỉ thấy đào tạo là một khoản chi phí mà thôi.

Tương tự, như vậy chúng ta có thể triển khai phương pháp này cho các phòng ban chức năng cũng như cho từng công việc của nhân viên văn phòng, cũng như công việc của công nhân sản xuất.

3.2.4 Các biện pháp hỗ trợ

Ngoài các giải pháp ở trên, để phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực có hiệu quả hơn nữa thì công ty cũng cần triển khai một số biện pháp hỗ trợ sau:

3.2.4.1 Hoàn thiện khâu tuyển dụng

- Một số ít nhân viên trong nguồn lao động phổ thông (tốt nghiệp PTTH) hiện có của công ty có ý thức lao động rất thấp, đạo đức nghề nghiệp kém vì thế thường gây hư hỏng sản phẩm. Do đó, công ty cần chú ý đến đạo đức của các ứng viên khi tuyển dụng. Cụ thể công ty đưa tiêu chuẩn như: điểm hạnh kiểm học sinh phải từ Tốt trở lên vào Bảng tiêu chuẩn tuyển dụng chung của công ty.

- Trong nguồn lao động chuyên môn (tốt nghiệp Đại học trở lên): mặc dù công ty tuyển dụng từ các trường Đại học chính qui trên cả nước, nhưng công ty chỉ chú ý đến ngành học, chưa chú ý đến chuyên ngành nên một số ít nhân viên phải được đào tạo lại gần như từ đầu. Do đó, công ty cần đưa chuyên ngành mà công ty cần vào trong yêu cầu tuyển dụng.

- Khi tuyển dụng các vị trí quản lý, ngoài các bằng cấp quản trị, bằng cấp chuyên môn, công ty cũng cần chú ý đến các chứng chỉ năng lực của ứng viên được

cấp bởi các trung tâm đào tạo uy tín. Khi đó công ty sẽ giảm được thời gian đào tạo và một phần chi phí đào tạo.

- Công ty cần phải đào tạo cho các nhân viên tham gia tuyển dụng các phương pháp tuyển dụng hiện đại như: nắm bắt thông tin trước khi phỏng vấn, kỹ năng đọc ngôn ngữ cơ thể, cách đặt câu hỏi hiệu quả,...

3.2.4.2 Hoàn thiện chế độ tiền lương

- Để khuyến khích các nhân viên sau khi được đào tạo vận dụng các kiến thức mình đã học vào việc rèn luyện để phát triển các năng lực cần thiết cho công ty, công ty cần phải có chế độ đãi ngộ phù hợp hơn như: lương bổ sung theo các năng lực mà nhân viên đạt được. Muốn vậy công ty phải bổ sung vào tiêu chuẩn đánh giá nhân viên các năng lực quan trọng cho công ty.

- Hiện nay chế độ tiền lương của công ty còn nặng theo phong cách quản lý của Nhật: lương tăng bình quân mỗi năm còn thấp, hầu như chia đều cho mọi người, nhưng đảm bảo công việc ổn định lâu dài cho mọi nhân viên. Điều này không khuyến khích nhân viên có nhiều đóng góp cho công ty. Do đó, công ty nên xây dựng chế độ lương bổng dựa theo thành tích đạt được của nhân viên. Khi đó nhân viên sẽ tích cực và sáng tạo hơn trong công việc, đồng thời nhân viên cũng hết lòng đào tạo và hỗ trợ cấp dưới hoàn thành mục tiêu chung của công ty.

- Tiền thưởng giữa năm và cuối năm được công ty thưởng cho nhân viên là như nhau cho mọi năm theo đúng qui định của nhà nước kể cả khi công ty đạt được lợi nhuận cao hơn. Khi đó nhân viên sẽ cảm thấy lợi nhuận của công ty chưa gắn liền với lợi ích của họ. Vì thế, trong tương lai công ty nên áp dụng nguyên tắc: tiền thưởng sẽ tỉ lệ thuận với lợi nhuận.

3.2.4.3 Xây dựng văn hóa công ty

Công ty cần phải xây dựng nên văn hóa công ty để tạo một môi trường làm việc mà ở đó mọi người gắn kết nhau hơn, mọi nhân viên thoải mái và yêu thích công việc, gắn bó và làm việc cho công ty lâu dài hơn. Ví dụ như:

- ☆ Xây dựng văn hóa ứng xử bằng các phong trào như “ Nụ cười mỗi ngày”, “Chào khi gặp nhau”,...trong công ty sẽ làm cho nhân viên thân thiện nhau hơn. Khi đó năng lực giao tiếp của nhân viên sẽ được nâng cao.
- ☆ Tổ chức các cuộc hội thảo, các cuộc họp định kỳ sẽ giúp các nhân viên có điều kiện đào tạo cho nhau, trao đổi kinh nghiệm với nhau.
- ☆ Xây dựng nên các cuộc thi thợ giỏi như cuộc thi “Bàn tay vàng” cho các công nhân vận hành, cuộc thi “Đôi mắt vàng” cho các công nhân kiểm tra ngoại quan sản phẩm,...Qua đó, tôn vinh những nhân viên có kỹ năng giỏi và giúp cho những nhân viên có kỹ năng chưa tốt rèn luyện hơn nữa các kỹ năng cần thiết cho công việc của mình.
- ☆ Xây dựng nên tờ báo của công ty để giúp nhân viên bày tỏ những cảm xúc, những suy nghĩ và nguyện vọng của mình. Qua đó, giúp công ty và các nhà quản lý có những điều chỉnh kịp thời để hoàn thiện phương pháp quản lý của mình. Ngoài ra, tờ báo cũng là nơi công ty triển khai những nội dung cần đào tạo.
- ☆ Xây dựng nên phong trào “Người văn minh” như xếp hàng khi ra vào công ty, đi bên phải trong hành lang,...Qua đó, giúp nhân viên có ý thức kỷ luật hơn trong công việc và dần dần nhân viên sẽ có tác phong công nghiệp hơn.

3.2.4.4 Đào tạo huấn luyện cho các cấp quản lý về phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực

Các nhà quản lý là những người gần gũi với nhân viên thuộc quyền hơn là các nhân viên phòng Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Họ là những người hiểu rõ những điểm mạnh, điểm yếu của nhân viên mình. Họ biết rõ những năng lực nào là cần thiết cho qui trình, những năng lực nào mà nhân viên của mình đang thiếu. Do đó, các nhà quản lý chính là những người đào tạo theo khe hở năng lực hiệu quả nhất cho nhân viên dưới quyền. Chính vì vậy, công ty cần từng bước xây dựng được chương trình đào tạo theo khe hở năng lực cho quản lý các cấp của công ty. Muốn vậy công ty cần phải áp dụng phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực từ trên xuống dưới, từ quản lý cấp cao xuống quản lý trung rồi đến quản lý cấp thấp.

Bên cạnh đó, công ty cũng cần có các biện pháp hỗ trợ và khuyến khích cho quản lý các cấp thực hiện phương pháp đào tạo trên cho nhân viên thuộc quyền như:

- Đào tạo các năng lực cần thiết cho việc đào tạo là các kỹ năng sư phạm, các kỹ năng thuyết trình,...
- Hỗ trợ kinh phí cho việc thiết lập các khóa đào tạo cần thiết
- Đề bạt và khen thưởng các nhà quản lý đào tạo tốt nhân viên của mình
- Chỉ rõ cho các nhà quản lý thấy sự phát triển vững mạnh của nhân viên cũng là sự phát triển vững mạnh của công ty.

Tóm tắt chương III

Chương thứ ba của luận văn đã tiến hành xây dựng hệ thống đào tạo và phát triển cho Công ty sản phẩm máy tính Fujitsu Việt Nam cụ thể là: xây dựng lưu đồ đào tạo bao gồm lưu đồ chứng nhận và tái chứng nhận. Tác giả đã xác định quy trình, nội dung từng bước cần triển khai của phương pháp xác định khe hở năng lực cho từng vị trí tại công ty, tác giả đã đề xuất một số giải pháp đào tạo cho từng vị trí đó về những mặt khiếm khuyết về năng lực. Các giải pháp gồm:

- ☆ Giải pháp đào tạo Quản đốc tại Fujitsu Việt Nam
- ☆ Giải pháp đào tạo Quản lý người Việt tại Fujitsu Việt Nam
- ☆ Giải pháp đào tạo Kỹ sư tại Fujitsu Việt Nam
- ☆ Giải pháp đào tạo Tổ trưởng kỹ thuật tại Fujitsu Việt Nam.

Bên cạnh đó, là các biện pháp hỗ trợ cho việc áp dụng phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực như sau:

- Hoàn thiện khâu tuyển dụng
- Hoàn thiện chế độ tiền lương
- Xây dựng văn hóa công ty
- Đào tạo huấn luyện cho các cấp quản lý về phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

KẾT LUẬN

Chỉ sau mười năm đi vào hoạt động. Công ty sản phẩm máy tính Fujitsu Việt Nam (FCV) đã không ngừng gặt hái những thành công, từ những năm đầu tiên xuất khẩu đạt được khoảng 100 triệu USD đến những năm gần đây xuất khẩu đạt được hơn 500 triệu USD, đứng đầu ở Việt Nam mười năm liên tiếp. Từ những sản phẩm đơn giản ban đầu như bản mạch in của các ổ đĩa cứng đến những sản phẩm phức tạp hiện nay như bảng mạch in điện thoại di động cung cấp cho các hãng nổi tiếng trên thế giới như Motorola, Sony,... hay như bảng mạch in cho các sản phẩm kỹ thuật số: máy chụp hình kỹ thuật số, máy quay phim kỹ thuật số,...

Từ số lượng nhân viên người Nhật trong những năm đầu trên 100 người cho đến hiện nay chỉ còn 18 người. Những vị trí quan trọng như giám đốc, trưởng phòng dần dần do người Việt nắm giữ. Đó là vì công ty xác định yếu tố then chốt làm nên sự thành công của công ty là con người Việt Nam. Những con người có trình độ chuyên môn cao, có tác phong lao động chuyên nghiệp, có tinh thần trách nhiệm,... là tài sản vô cùng quý giá của công ty. Để có được những con người này, công ty xác định đào tạo và phát triển con người là nhiệm vụ hàng đầu.

Tốc độ tăng trưởng của Việt Nam hiện nay đang rất nhanh. Tăng trưởng ở đây không chỉ là về kinh tế mà còn là tăng trưởng về kỹ thuật, tăng trưởng về đầu tư,... Kỹ thuật bản mạch in, phương pháp quản lý mới trên thế giới được bổ sung và cải tiến liên tục. Yêu cầu sản phẩm ngày càng cao. Nguồn nhân lực chuyên môn ngày càng khan hiếm sau khi các tập đoàn điện tử khổng lồ trên thế giới ồ ạt đầu tư vào Việt Nam như INTEL, CANON, NIDEC,... thì việc đào tạo cần phải trở nên sát với nhu cầu hơn. Đào tạo càng sát với nhu cầu thì hiệu suất của đào tạo càng cao. Hiệu suất đào tạo càng cao thì sẽ rút ngắn được thời gian đào tạo. Do đó sẽ đáp ứng được tốc độ tăng trưởng cao của công ty và của cả Việt Nam. Việc đào tạo dựa trên khe

hở năng lực là một phương pháp hữu ích cho công ty để giải quyết việc đào tạo sát với nhu cầu.

KIẾN NGHỊ VỚI CÔNG TY

Với tầm quan trọng của việc đào tạo sát với nhu cầu, phương pháp xác định khe hở năng lực cần được **định kỳ triển khai** ở công ty để cập nhật thông số trên. Tần số một năm một lần là phù hợp với công ty. Việc cập nhật không chỉ là tỉ số năng lực mà còn cập nhật các năng lực mới ngoài danh sách các năng lực cần có cho công ty. Việc này đòi hỏi các nhân viên đào tạo mở mang kiến thức qua Internet, qua các cuộc hội thảo với các công ty khác. Công ty cần phải hỗ trợ hơn nữa cho phòng đào tạo về việc này.

Ngoài ra **công việc đào tạo không chỉ là công việc của riêng phòng đào tạo hay của riêng nhân viên đào tạo mà còn là công việc chung của toàn bộ nhân viên**. Nhân viên đào tạo chỉ có thể đảm trách những vấn đề đào tạo chung, còn về đào tạo kỹ năng, đào tạo công việc chuyên môn,...đòi hỏi phải có sự đào tạo của người quản lý trực tiếp. Do đó công ty nên có chính sách khuyến khích việc đào tạo này như là một yếu tố để đánh giá việc lên lương hay thưởng.

Khi áp dụng phương pháp xác định khe hở năng lực cho từng vị trí trở thành hệ thống hoàn chỉnh, công ty cần tiến lên **bước tiếp theo là xác định khe hở năng lực cho từng nhân viên**. Việc này không chỉ làm tăng hiệu suất đào tạo mà còn làm giảm việc mất thời giờ của nhân viên khác do đào tạo đại trà. Có thể chúng ta nghĩ việc này đòi hỏi một nguồn lực khổng lồ đối với một công ty có trên 3000 nhân viên. Nhưng thực tế công ty có thể sử dụng **chính nhân viên cần đào tạo làm nên dữ liệu khe hở năng lực cho bản thân mình và sử dụng chính nhân viên này tự đào tạo**. Bên cạnh đó, công ty nên phát triển hơn nữa hệ thống thư viện sách ngày càng quy mô cả số lượng và chất lượng trong thời gian tới để nhân viên có thể tự hoàn thiện mình.