

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO      BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**PHẠM ĐỨC GIANG**

**ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY**  
**TNHH XUẤT NHẬP KHẨU HÀNG MAY MẶC ADULAZAD HOA**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**HÀ NỘI - 2019**

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO      BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**PHẠM ĐỨC GIANG**

**ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY  
TNHH XUẤT NHẬP KHẨU HÀNG MAY MẶC ADULAZAD HOA**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS Lê Thanh Hà

Học viên thực hiện:                      Phạm Đức Giang

Mã số học viên:                              QT07022

HÀ NỘI - 2019

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

**Tác giả**

**Phạm Đức Giang**

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT .....</b>	<b>IV</b>
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ.....</b>	<b>V</b>
<b>1. Lý do chọn đề tài .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....</b>	<b>6</b>
<b>5. Phương pháp nghiên cứu .....</b>	<b>7</b>
<b>6. Đóng góp mới của đề tài.....</b>	<b>8</b>
<b>7. Kết cấu luận văn.....</b>	<b>9</b>
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG SẢN XUẤT TRONG DOANH NGHIỆP.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Một số khái niệm cơ bản .....</b>	<b>10</b>
1.1.1. Lao động sản xuất.....	10
1.1.2. Đào tạo lao động sản xuất.....	13
<b>1.2. Nội dung đào tạo lao động sản xuất.....</b>	<b>14</b>
1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo.....	14
1.2.2. Lập Kế hoạch đào tạo .....	18
1.2.2.1. Xác định mục tiêu.....	18
1.2.2.2. Lựa chọn đối tượng đào tạo .....	19
1.2.2.3. Xác định hình thức đào tạo .....	20
1.2.2.4. Dự toán kinh phí.....	24
1.2.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo.....	24
1.2.3.1. Phân công trách nhiệm trong việc tổ chức đào tạo .....	25
1.2.3.2. Tổ chức các lớp đào tạo .....	26
1.2.3.3. Tổ chức đào tạo thông qua các hình thức khác.....	28
1.2.4. Đánh giá việc thực hiện kế hoạch đào tạo .....	28
<b>1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo lao động sản xuất trong công ty</b>	<b>29</b>

1.3.1. Các nhân tố bên ngoài công ty .....	29
1.3.2. Các nhân tố bên trong công ty .....	31
<b>1.4. Kinh nghiệm và bài học của một số doanh nghiệp .....</b>	<b>33</b>
1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo lao động sản xuất ở một số DN tương đồng .....	33
1.4.2. Kinh nghiệm rút ra cho Công Ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa.....	35
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY TNHH XUẤT NHẬP KHẨU HÀNG MAY MẶC ADULAZAD HOA .....</b>	<b>37</b>
<b>2.1. Tổng quan về Công Ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa .....</b>	<b>37</b>
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....	37
2.1.2. Bộ máy tổ chức quản lý .....	38
2.1.3. Công nghệ và kỹ thuật sản xuất của công ty .....	39
2.1.4. Kết quả hoạt động SXKD của công ty .....	42
2.1.5. Đặc điểm nhân lực của công ty.....	44
<b>2.2. Thực trạng đào tạo lao động sản xuất của công ty Công Ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa.....</b>	<b>48</b>
2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo .....	48
2.2.2. Lập Kế hoạch đào tạo .....	51
2.2.2.1. Xác định mục tiêu.....	51
2.2.2.2. Lựa chọn đối tượng đào tạo .....	53
2.2.2.3. Xác định hình thức đào tạo .....	56
2.2.2.4. Dự toán kinh phí.....	59
2.2.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo.....	60
2.2.3.1. Phân công trách nhiệm trong việc tổ chức đào tạo .....	60
2.2.3.2. Tổ chức các lớp đào tạo.....	61
2.2.3.3. Tổ chức đào tạo thông qua các hình thức khác .....	64
<b>2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo lao động sản xuất.....</b>	<b>64</b>
2.3.1. Nhân tố bên ngoài công ty.....	64
2.3.2. Nhân tố bên trong công ty.....	65

<b>2.4. Đánh giá chung về đào tạo lao động sản xuất của Công Ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa.....</b>	<b>67</b>
2.4.1. Ưu điểm.....	67
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	68
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY TNHH XUẤT NHẬP KHẨU HÀNG MAY MẶC ADULAZAD HOA.....</b>	<b>71</b>
<b>3.1. Phương hướng hoàn thiện đào tạo lao động sản xuất của Công Ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa .....</b>	<b>71</b>
3.1.1. Kế hoạch phát triển chung của công ty .....	71
3.1.2. Phương hướng thực hiện đào tạo lao động sản xuất của công ty .....	72
<b>3.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo lao động sản xuất tại công ty ...</b>	<b>73</b>
3.2.1. Nâng cao chất lượng đội ngũ phụ trách đào tạo lao động sản xuất .....	73
3.2.2. Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo .....	74
3.2.3. Đa dạng hoá các loại hình đào tạo và phương pháp đào tạo .....	78
3.2.4. Hoàn thiện nội dung chương trình đào tạo phù hợp với đối tượng đào tạo.....	80
3.2.5. Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên.....	82
3.2.6. Huy động và sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí dành cho đào tạo.....	83
3.2.7. Nâng cao cơ sở vật chất cho công tác đào tạo .....	85
3.2.8. Hoàn thiện khâu đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo lao động sản xuất.....	86
3.2.9. Biện pháp sử dụng hợp lý lao động sau đào tạo .....	90
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>92</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>93</b>
<b>PHỤ LỤC</b>	

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

<b>TỪ VIẾT TẮT</b>	<b>NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ</b>
DN	Doanh nghiệp
NNL	Nguồn nhân lực
CNH- HĐH	Công nghiệp hóa – hiện đại hóa
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
NLĐ	Người lao động
SXKD	Sản xuất kinh doanh

## DANH MỤC BẢNG BIỂU

		TRANG
Bảng 2.1	Một số trang thiết bị máy móc của công ty	41
Bảng 2.2	Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty từ năm 2014-2017	42
Bảng 2.3	Biến động kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty qua các năm	42
Bảng 2.4	Cơ cấu nguồn nhân lực giai đoạn 2014-2017	43
Bảng 2.5	Nhu cầu đào tạo lao động sản xuất của công ty qua các năm	48
Bảng 2.6	Kết quả khảo sát về xác định nhu cầu đào tạo lao động sản xuất tại phân xưởng sản xuất của công ty	50
Bảng 2.7	Bảng mục tiêu và thời gian thực hiện mục tiêu đào tạo của công ty	51
Bảng 2.8	Kết quả khảo sát về ưu tiên mục tiêu đào tạo	53
Bảng 2.9	Thực tế số lượng người được đào tạo của công ty qua các năm	55
Bảng 2.10	Phương pháp đào tạo trong giai đoạn 2015-2018	57
Bảng 2.11	Tình hình sử dụng kinh phí đào tạo của công ty qua các năm 2015-2018	59



Bảng 2.12	Đào tạo nhóm lao động sản xuất mới tuyển dụng qua các năm 2015-2018	62
Bảng 2.13	Đào tạo nâng bậc, đào tạo sử dụng trang thiết bị mới qua các năm 2015-2018	63
Bảng 2.14	Trình độ tay nghề của công nhân trong công ty năm 2018	66
Bảng 3.1	Bảng nhân lực và hồ sơ phát triển nhân viên	76

## DANH MỤC SƠ ĐỒ

	<b>TRANG</b>
Sơ đồ 2.1    Cơ cấu tổ chức bộ máy công ty	38
Sơ đồ 2.2    Quy trình sản xuất sản phẩm chính	40

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do lựa chọn đề tài

Trong quá trình toàn cầu hóa hiện nay, để đáp ứng yêu cầu cạnh tranh ngày càng khốc liệt, các doanh nghiệp Việt Nam đang đối diện với những thách thức lớn, đặc biệt là áp lực cạnh tranh ngày càng cao. Một trong những yếu tố cạnh tranh bên trong tổ chức đặc biệt quan trọng đó là lao động sản xuất. Đây là yếu tố then chốt quyết định đến sự tồn tại và phát triển của bất kỳ một tổ chức nào. Cùng với sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật, trình độ của con người đòi hỏi phải được nâng cao để nắm bắt và điều khiển sự phát triển của khoa học kỹ thuật, tuy nhiên trình độ của lao động nước ta hiện nay vẫn chưa hoàn toàn đáp ứng được những yêu cầu của nhiệm vụ sản xuất kinh doanh đặt ra và chưa đồng đều. Vì vậy, hiện nay các DN đang rất chú trọng đến đào tạo để giúp lao động sản xuất thực hiện tốt công việc của mình.

Hoạt động trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh các sản phẩm may mặc là trang phục nam, nữ phục vụ nhu cầu của các nước Đông Âu, Nhật Bản, Hàn Quốc; Công Ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa luôn xác định con người là yếu tố then chốt tạo nên sự thành công cho Doanh nghiệp mình. Trong những năm qua, bên cạnh hoạt động sản xuất kinh doanh công ty vẫn luôn quan tâm thực hiện tốt công tác quản trị nhân lực đặc biệt là công tác đào tạo lao động sản xuất tại công ty. Tuy vậy, vẫn còn một số hạn chế cần khắc phục để phát triển hơn nữa trong thời kỳ cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ như hiện nay.

Nhận thấy được sự cần thiết của đào tạo lao động sản xuất và ý nghĩa của vấn đề này, tác giả đã đi sâu tìm hiểu và lựa chọn đề tài: ***“Đào tạo lao động sản xuất tại công ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc***

*Adulazad Hoa*” làm đề tài nghiên cứu cho luận văn của mình, với mục đích mang những kiến thức đã được học áp dụng vào một vấn đề mà thực tiễn đòi hỏi.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

### **2.1. Tình hình nghiên cứu trong nước**

Trong thời gian gần đây cũng đã có một số đề tài và bài viết nghiên cứu về công tác đào tạo NNL tại các tổ chức, DN như:

Đề tài luận án tiến sỹ “Nghiên cứu việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam”, do Bùi Tôn Hiến – Trường Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội năm 2009. Luận án đã đưa ra những vấn đề lý luận cơ bản về lao động qua đào tạo nghề. Tác giả đã phân tích rõ thực trạng việc làm của lao động qua đào tạo nghề, sử dụng lao động sản xuất sau đào tạo khá hiệu quả, đáp ứng yêu cầu của công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước. Qua đó, tác giả đã đề xuất một số giải pháp về công tác đào tạo và giải quyết việc làm cho lực lượng lao động qua đào tạo nghề giai đoạn 2011-2020.

Luận án tiến sỹ “Đào tạo và phát triển lao động sản xuất chuyên môn kỹ thuật trong lĩnh vực dò tìm xử lý bom mìn vật nổ sau chiến tranh ở Việt Nam” năm 2009 của tác giả Nguyễn Trọng Cảnh, trường Đại học Kinh tế quốc dân. Luận án nghiên cứu thực trạng đào tạo và phát triển lao động sản xuất chuyên môn kỹ thuật ngành đào tạo xử lý bom mìn vật nổ Việt Nam đặt trong bối cảnh 2000-2008 từ góc độ tổ chức quản lý, giải pháp tổ chức quản lý đào tạo và phát triển lao động sản xuất chuyên môn kỹ thuật cho ngành giai đoạn 2010-2020. Điều quan trọng nhất là tác giả đã đề xuất quan điểm, giải pháp mới cho tính chất đột phá về đào tạo và phát triển lao động sản xuất chuyên môn kỹ thuật cho ngành đào tạo xử lý bom mìn vật nổ Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.

Nghiên cứu của tác giả Nguyễn Minh Đường (2013): “Đào tạo nhân

lực đáp ứng nhu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước trong bối cảnh mới”. Nội dung bài viết hướng vào việc lý giải sự cần thiết phải đào tạo nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước trong bối cảnh mới. Trong đó có đề xuất một số định hướng về đào tạo nhân lực nói chung nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới và thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa.

Nghiên cứu của tác giả Nguyễn Duy Hà (2010): “Đào tạo lao động sản xuất cho doanh nghiệp”. Bài viết tập trung vào việc phân tích yếu điểm của lao động sản xuất trong các doanh nghiệp Việt Nam làm ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng sản phẩm và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, đồng thời nêu sự cần thiết phải đào tạo để nâng cao chất lượng lao động sản xuất trong doanh nghiệp.

Nghiên cứu của tác giả Vũ Hùng Phương, Trần Thị Thùy Linh, Phạm Đăng Phú (2013): “Đào tạo và phát triển lao động sản xuất trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế - Tập đoàn công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam”. Nội dung công trình nghiên cứu đề xuất giải pháp đào tạo và phát triển lao động sản xuất quản lý của Tập đoàn than – khoáng sản Việt Nam. Đối tượng của công trình nghiên cứu giới hạn trong phạm vi cán bộ quản lý trong Tập đoàn Than – Khoáng sản Việt Nam.

## ***2.2. Tình hình nghiên cứu ngoài nước***

Hiệp hội phát triển giáo dục (Development Education Association) Vương quốc Anh là một tổ chức nghề nghiệp, hoạt động vì mục tiêu phát triển hệ thống giáo dục và đào tạo, nâng cao năng lực của các thành viên hiệp hội, thúc đẩy việc nâng cao chất lượng và hiệu quả của giáo dục và đào tạo nghề. Năm 1001, Hiệp hội nghiên cứu và công bố xuất bản tác phẩm với tên gọi “Measuring effectiveness in development education”<sup>2</sup> (Đo lường hiệu

quả trong giáo dục phát triển). Nghiên cứu này đưa ra các nguyên tắc khi phân tích, đánh giá một hệ thống giáo dục; các mục tiêu đánh giá, đo lường hiệu quả; định nghĩa các khái niệm về đánh giá, hiệu quả, tác động lan tỏa, các chỉ số đo lường hiệu quả; các cấp độ hiệu quả: cấp độ cá nhân người học; cấp độ cơ sở giáo dục, đào tạo; cấp độ đầu tư của nhà nước; cấp độ hiệu quả nền trên toàn bộ bình diện nền kinh tế và bình diện xã hội.

Công trình nghiên cứu của Mel Silberman và Carol Auerback đã khởi xướng quan điểm về “Đào tạo tích cực”. Quan điểm này cho rằng: chìa khóa đào tạo thành công là thiết kế hoạt động học như thế nào để người học tiếp thu được kiến thức và kỹ năng để vận dụng vào quá trình lao động một cách hiệu quả chứ không phải chỉ tiếp nhận chúng. Việc học đòi hỏi người học tự mình tham gia và thực hiện và chỉ có đào tạo tích cực mới làm được điều này. Nghiên cứu này có giá trị định hướng cho việc tìm kiếm các mô hình đào tạo nhân lực hiệu quả đáp ứng nhu cầu sản xuất của doanh nghiệp.

Trong đào tạo nhân lực, vấn đề nhu cầu đào tạo được các nhà nghiên cứu đặc biệt quan tâm. Trong tác phẩm “Xác định các công việc hướng dẫn người đào tạo phân tích nhu cầu và nhiệm vụ đào tạo”, Zemke.R và Kramlinger.T. đã khẳng định: trọng tâm của việc đào tạo là phải thu hẹp khoảng cách giữa việc thực thi công việc mong muốn với việc thực thi công việc hiện tại của lao động sản xuất. Khi việc phân tích nhu cầu đào tạo được lập kế hoạch và thực hiện một cách chuẩn mực thì kết quả này sẽ là nền tảng cho việc đào tạo có hiệu quả.

Tổ chức Giáo dục- Khoa học và Văn hóa của Liên Hợp quốc (UNESCO) nghiên cứu hệ thống, chất lượng và hiệu quả của giáo dục và đào tạo, năm 2013, UNESCO xuất bản cuốn “UNESCO Handbook on Education Policy Analysis and Programming”<sup>1</sup> (Cẩm nang phân tích chính sách và kế

hoạch hóa giáo dục) Theo UNESCO, lĩnh vực giáo dục và đào tạo nghề dường như quá rộng lớn và phức tạp nên muốn phân tích nó. Cẩm nang cung cấp khung lý thuyết cho việc phân tích chính sách, hoạch định kế hoạch, khuyến khích sự đối thoại chính sách giữa các cơ quan chính phủ với các đối tác phát triển; từ đó đưa ra các hướng dẫn từng bước phân tích chính sách và hoạch định chương trình giáo dục và đào tạo.

Các đề tài nghiên cứu đều có tính lý luận và thực tiễn nhất định góp phần không nhỏ trong việc đào tạo lao động trong doanh nghiệp nói chung.

Tuy nhiên, đối với công ty TNHH Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa chưa ai nghiên cứu đến đề tài này. Đề tài luận văn có nhiều tính mới, có tính cấp thiết cao xét từ nhiều phương diện. Luận văn đã tập trung nghiên cứu về thực trạng đào tạo lao động sản xuất ở công ty và đề xuất một số giải pháp hoàn thiện đào tạo lao động sản xuất ở công ty.

### **3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

#### ***3.1. Mục đích luận văn***

Trên cơ sở làm rõ lý luận về đào tạo lao động sản xuất và thực trạng đào tạo lao động sản xuất tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa, từ đó đưa ra những quan điểm và đề xuất những giải pháp khả thi nhằm hoàn thiện đào tạo lao động sản xuất tại Công ty.

#### ***3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu***

- Thứ nhất, nghiên cứu và hệ thống hóa cơ sở lý luận về đào tạo lao động sản xuất ở doanh nghiệp.
- Thứ hai, phân tích và đánh giá thực trạng đào tạo lao động sản xuất ở Công ty Trách nhiệm hữu hạn Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa.
- Thứ ba, chỉ ra tồn tại và nguyên nhân về vấn đề đào tạo lao động sản

xuất ở Công ty Trách nhiệm hữu hạn Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa.

- Thứ tư, đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo lao động sản xuất ở Công ty Trách nhiệm hữu hạn Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa.

#### **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

##### ***4.1. Đối tượng nghiên cứu***

Đào tạo lao động sản xuất tại Công Ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa.

##### ***4.2. Phạm vi nghiên cứu***

- Về nội dung: Thực trạng đào tạo lao động sản xuất của Công Ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa, các chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo đã được thực hiện, chỉ rõ hạn chế trong việc đào tạo lao động sản xuất và các giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo lao động sản xuất.

- Về thời gian: Đề tài tập trung nghiên cứu đào tạo lao động sản xuất của công ty với các số liệu thu thập trong những năm gần đây (từ năm 2016-2018) và đề xuất các giải pháp đến 2025.

- Về không gian:

Địa bàn nghiên cứu của đề tài: Công Ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa đóng tại địa bàn huyện Gia Lâm, Thành phố Hà Nội.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

##### ***5.1. Phương pháp luận***

Đề tài áp dụng chủ nghĩa duy vật lịch sử và duy vật biện chứng để tiếp cận và phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới đào tạo lao động sản xuất trong công ty với tư cách là một hiện tượng kinh tế xã hội ra đời và vận hành trong một bối cảnh lịch sử cụ thể, có tính hệ thống, và tác động biện chứng với nhau.



## **5.2. Phương pháp thu thập thông tin**

### **- Phương pháp thống kê – phân tích:**

Luận văn chủ yếu sử dụng nguồn số liệu được cung cấp từ phòng Hành chính – Quản trị, Phòng Kế hoạch chiến lược, Phòng Kế toán, Phòng Phát triển thị trường của Công ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa.

Ngoài những tài liệu được cung cấp trực tiếp từ Công Ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa, còn có các tài liệu, văn bản khác từ các đối thủ cạnh tranh, các đơn vị đối tác, khách hàng, sách báo, mạng internet.

### **- Phương pháp điều tra xã hội học:**

Thu thập thông tin để xác định nhu cầu đào tạo, xác định hình thức đào tạo, tổ chức thực hiện. Nghiên cứu về thực trạng và đánh giá về kế hoạch đào tạo, kết quả đào tạo lao động sản xuất trong doanh nghiệp.

#### **+ Phương pháp phỏng vấn sâu:**

Các nhóm đối tượng: Giám đốc và lãnh đạo các phòng, ban, khối sản xuất.

Công cụ phỏng vấn: Đặt ra các câu hỏi chuyên sâu về đào tạo lao động sản xuất, hiệu quả đào tạo lao động sản xuất và giải pháp hoàn thiện đào tạo lao động sản xuất.

Tất cả các cuộc phỏng vấn đều được ghi chép đầy đủ để làm nội dung viết luận văn.

#### **+ Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi:**

Các nhóm đối tượng: Lao động sản xuất tại công ty đã tham gia đào tạo và chưa tham gia đào tạo có liên quan đến đối tượng nghiên cứu của luận văn thạc sỹ.

Quy mô mẫu điều tra: Luận văn đã tiến hành điều tra 130 mẫu cho nhóm đối tượng lao động sản xuất tại tổ cắt, may, cơ điện của Công Ty

TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa và 20 mẫu phiếu khảo sát cho các nhóm đối tượng lãnh đạo công ty, lãnh đạo tổ sản xuất của Công Ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa.

Kết quả điều tra bằng hỏi này giúp tác giả đánh giá mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo nguồn nhân lực tại các bộ phận.

### **6. Đóng góp mới của đề tài**

- Về mặt lý luận: Hệ thống hóa, góp phần làm rõ những vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo lao động sản xuất trong DN.

- Về mặt thực tiễn:

+ Đánh giá thực trạng đào tạo lao động sản xuất tại Công Ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa qua hệ thống số liệu cập nhật; từ đó rút ra các nguyên nhân, tồn tại cho việc đào tạo lao động sản xuất ở công ty.

+ Đề xuất hệ thống giải pháp hoàn thiện đào tạo lao động sản xuất ở Công Ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa.

### **7. Kết cấu luận văn**

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

Chương 1: Cơ sở lý luận về đào tạo lao động sản xuất trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng đào tạo lao động sản xuất tại Công Ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo lao động sản xuất tại Công Ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa.

## **CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG SẢN XUẤT TRONG DOANH NGHIỆP**

### **1.1. Một số khái niệm cơ bản**

#### ***1.1.1. Lao động sản xuất***

Theo Khoản 1, điều 3, Bộ luật Lao động thì lao động sản xuất là người từ đủ 15 tuổi trở lên, có khả năng lao động, làm việc theo hợp đồng lao động, được trả lương và chịu sự quản lý, điều hành của người sử dụng lao động.

Theo Khoản 1, điều 5, Luật Công đoàn thì lao động sản xuất là người Việt Nam làm việc trong cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp có quyền thành lập, gia nhập và hoạt động công đoàn.

Quan điểm của triết học Mác – Lênin về lực lượng sản xuất: là toàn bộ các lực lượng được con người sử dụng trong quá trình sản xuất ra của cải, vật chất. Nó bao gồm lao động sản xuất với một thể lực, trí lực, kỹ năng lao động nhất định và tư liệu sản xuất, trước hết là công cụ lao động. Trong quá trình sản xuất, sức lao động của con người kết hợp với tư liệu sản xuất, trước hết là công cụ lao động, tạo thành lực lượng sản xuất.

Lao động trong doanh nghiệp: là tổng số lao động đã được ghi tên vào danh sách lao động của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trực tiếp quản lý, sử dụng sức lao động và trả lương, trả công hoặc bằng hình thức thu nhập (tiền công và lợi nhuận của sản xuất kinh doanh).

Phân loại lao động trong danh sách của doanh nghiệp, căn cứ vào mục đích tuyển dụng và thời gian sử dụng, lao động trong danh sách của doanh nghiệp được chia thành hai loại:

+ Lao động thường xuyên: là những người đã được tuyển dụng chính thức làm việc lâu dài cho doanh nghiệp và những người tuy chưa được tuyển dụng chính thức nhưng làm việc liên tục cho doanh nghiệp;

+ Lao động tạm thời: là những người làm việc cho doanh nghiệp theo

các hợp đồng tạm tuyển để hoàn thành các công việc có tính chất đột xuất, thời vụ hoặc ngắn hạn tạm thời.

\* Căn cứ vào tính chất của lao động, lao động trong danh sách được chia thành: lao động làm công ăn lương và lao động không được trả công, trả lương.

+ Lao động làm công ăn lương: là những người được doanh nghiệp trả lương theo mức độ hoàn thành công việc được giao, gồm có: Tổng số lao động và người học nghề (nếu họ được nhận tiền công, tiền lương của doanh nghiệp); Những người làm việc bên ngoài doanh nghiệp nhưng được doanh nghiệp trả lương (như: nhân viên bán hàng, quảng cáo, sửa chữa, bảo hành sản phẩm...).

+ Lao động không được trả lương, trả công là những người làm việc tại doanh nghiệp nhưng thu nhập của họ không được thể hiện bằng tiền.

\* Căn cứ vào tác dụng của từng loại lao động đối với quá trình sản xuất kinh doanh, lao động làm công ăn lương được chia thành hai loại:

+ Lao động trực tiếp sản xuất: gồm những lao động sản xuất và người học nghề được trả lương - là những lao động sản xuất trực tiếp gắn bó với quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp;

+ Lao động làm công khác: gồm những lao động làm công ăn lương còn lại mà công việc của họ không trực tiếp gắn với quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp như: cán bộ kỹ thuật, quản lý kinh tế, quản lý hành chính, bảo vệ, giám sát...

+ Lao động ngoài danh sách của doanh nghiệp: là những người tham gia làm việc tại doanh nghiệp nhưng không thuộc quyền quản lý lao động và trả lương hay sinh hoạt phí của doanh nghiệp.

\* Căn cứ vào tính chất công việc mà lao động sản xuất đảm nhận, lao động của doanh nghiệp cũng như của từng bộ phận trong doanh nghiệp được

chia thành 2 loại: Lao động trực tiếp và lao động gián tiếp.

+ Lao động trực tiếp gồm những người trực tiếp tiến hành hoạt động SXKD tạo ra sản phẩm hay trực tiếp thực hiện các công việc dịch vụ nhất định.

+ Lao động gián tiếp là lao động không làm ra sản phẩm mà chỉ đóng góp vào quá trình tạo ra sản phẩm đó bao gồm các phòng, ban, hành chính, nhân sự, kỹ thuật thiết kế và gồm những người chỉ đạo, phục vụ và quản lý kinh doanh trong doanh nghiệp.

\* Lao động sản xuất bao gồm những người trực tiếp tiến hành hoạt động SXKD tạo ra sản phẩm hay trực tiếp thực hiện các công việc dịch vụ nhất định.

Theo quan điểm của tác giả thì “lao động sản xuất bao gồm tất cả lao động hợp đồng làm việc trực tiếp trong các công đoạn để tạo ra sản phẩm, hàng hóa cho công ty, được công ty trả lương và chế độ bảo hiểm”.

Phân loại lao động sản xuất theo năng lực và trình độ chuyên môn tay nghề được phân thành các loại:

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

+ Lao động sản xuất có tay nghề trung bình: Gồm những người đã qua đào tạo chuyên môn, nhưng thời gian công tác thực tế chưa nhiều hoặc những người chưa được đào tạo qua trường lớp chuyên môn nhưng có thời gian làm việc thực tế tương đối lâu được trưởng thành do học hỏi từ thực tế.

+ Lao động sản xuất có tay nghề thấp: Gồm những người chưa qua đào tạo chuyên môn, mới được tuyển vào làm việc tại công ty, chưa có kinh nghiệm.

Phân loại lao động sản xuất theo bậc thợ:

- + Lao động sản xuất bậc 1: tốt nghiệp THPT, chưa qua đào tạo, đã học việc tại công ty;
- + Lao động sản xuất bậc 2: tốt nghiệp THPT, đã qua đào tạo, kỹ năng, tay nghề còn thấp;
- + Lao động sản xuất bậc 3: tốt nghiệp THPT, đã qua đào tạo, kỹ năng, tay nghề cao;
- + Lao động sản xuất bậc 4: tốt nghiệp trung cấp nghề, kỹ năng, tay nghề cao;
- + Lao động sản xuất bậc 5: tốt nghiệp Cao đẳng nghề, kỹ năng, tay nghề cao.

### ***1.1.2. Đào tạo lao động sản xuất***

Theo từ điển tiếng Việt, đào tạo được hiểu là “các hoạt động học tập nhằm giúp cho lao động sản xuất tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình. Tùy theo tính chất chuẩn bị cho cuộc sống và lao động, người ta phân biệt đào tạo chuyên môn và đào tạo nghề nghiệp. Hai loại này gắn bó và hỗ trợ lẫn nhau với những nội dung do đòi hỏi của sản xuất, của các quan hệ xã hội, của tình trạng khoa học, kỹ thuật – công nghệ và văn hóa đất nước. Có nhiều hình thức đào tạo: đào tạo cấp tốc, đào tạo chính quy và không chính quy”.

Quan điểm của tác giả Nguyễn Văn Điềm và tác giả Nguyễn Ngọc Quân trong giáo trình Quản Trị Nhân Lực xuất bản năm 2004 cho rằng “Đào tạo là quá trình học tập làm cho lao động sản xuất có thể thực hiện được các chức năng nhiệm vụ có hiệu quả hơn trong công tác của họ”.

Với quan điểm này thì đào tạo cung cấp cho họ các kiến thức cả lý thuyết lẫn thực hành, là một quá trình học tập, thực hiện các hoạt động học tập giúp lao động sản xuất để họ có thể thực hiện tốt nhất chức năng nhiệm vụ trong công việc của mình. Ngoài những kiến thức họ đã có sẵn, đào tạo

trong tổ chức là bổ sung những gì họ còn thiếu và yếu nhằm hoàn chỉnh kiến thức kỹ năng để họ đáp ứng được tốt yêu cầu của công việc.

Theo giáo trình Quản Trị Nhân Lực (Tập II) của trường Đại Học Lao Động- Xã Hội do tác giả Lê Thanh Hà chủ biên, in năm 2009 thì: “Đào tạo là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc”. Với cách hiểu này, việc đào tạo phải được thiết kế sao cho thỏa mãn được nhu cầu đã xác định, có phân công vai trò và trách nhiệm của những người đã tham gia và có xác định mục tiêu rõ ràng. Đào tạo trong tổ chức có bốn dạng cơ bản: đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao.

Theo tác giả, từ những khái niệm, quan điểm trên về đào tạo, có thể hiểu: “Đào tạo lao động sản xuất là các hoạt động học tập có mục đích, có tổ chức, có kế hoạch diễn ra trong những khoảng thời gian xác định nhằm hướng vào việc giúp cho lao động sản xuất có thể hành nghề, làm công việc phức tạp với năng suất và hiệu quả cao, đồng thời có năng lực thích ứng với sự biến đổi nhanh chóng của kỹ thuật và công nghệ trong thực tế”.

## **1.2. Nội dung đào tạo lao động sản xuất**

### ***1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo***

Xác định nhu cầu là bước đầu tiên trong hoạt động đào tạo lao động sản xuất. Xác định nhu cầu nhằm trả lời cho câu hỏi lao động sản xuất nào cần được đào tạo? Khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động sản xuất tại khâu nào và bao nhiêu người? Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên việc phân tích nhu cầu của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc và phân tích trình độ kỹ năng, kiến thức hiện có của lao động sản xuất.

Xác định nhu cầu đào tạo được thực hiện khi phát sinh điều kiện lao động sản xuất không đủ các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công

việc trong hiện tại cũng như tương lai đồng thời còn phải xem xét đâu là nhu cầu thực sự và đâu là nhu cầu “ảo”.

Tùy thuộc vào từng yêu cầu của công việc, từng vấn đề của tổ chức, những vấn đề có được giải quyết bằng cách đào tạo hay không? Những kiến thức kỹ năng nào cần được đào tạo, để từ đó tổ chức có thể xác định được nhu cầu đào tạo cho chính xác. Thông thường việc xác định nhu cầu đào tạo trong các tổ chức được thực hiện qua các nghiên cứu phân tích sau:

- Phân tích doanh nghiệp:

Phân tích doanh nghiệp là một trong 3 nhiệm vụ chính trong việc xác định chính xác nhu cầu đào tạo ở mỗi doanh nghiệp. Để có thể xác định được nhu cầu đào tạo thông qua việc phân tích doanh nghiệp, người làm công tác đào tạo cần thực hiện một số nội dung sau:

Thứ nhất: Căn cứ chiến lược, tầm nhìn của doanh nghiệp để phân tích mục tiêu phát triển của doanh nghiệp từ ngắn hạn cho đến dài hạn là gì: Chiếm lĩnh bao nhiêu thị phần, phát triển doanh số, gia tăng lợi nhuận, đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh...

Thứ hai: Phân tích lao động sản xuất hiện có “cả về chất và lượng” để có thể thực hiện thành công các mục tiêu trên của doanh nghiệp.

Thứ ba: Phân tích một số chỉ tiêu định lượng đánh giá hiệu quả quản trị lao động sản xuất như: năng suất lao động, chi phí nhân công để xác định xem thông qua đào tạo có thể tối ưu hóa được các chỉ tiêu này hay không.

Ngoài ra, để xác định được nhu cầu đào tạo một cách chính xác, cần thảo luận thêm với các cấp quản lý và NLĐ. Bên cạnh đó, cần phân tích kết quả thống kê và phân tích các dữ kiện thông tin nhân lực, thực hiện quan sát của mình để từ đó có thể đưa ra được bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo chính xác nhất cho doanh nghiệp.

- Phân tích công việc:



Phân tích công việc là nghiên cứu công việc một cách chi tiết nhằm làm rõ các nhiệm vụ, trách nhiệm và các yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Mục đích của phân tích công việc là nhằm trả lời cho câu hỏi nên giảng dạy cái gì khi đào tạo để cho người được đào tạo có thể thực hiện được tốt nhất các công việc của mình.

Một số vấn đề cần quan tâm khi thực hiện phân tích công việc bao gồm:

Bảng mô tả công việc: Vị trí của công việc trong cơ cấu tổ chức; Quyền hạn và trách nhiệm; Các hoạt động chính của công việc đó.

Những tiêu chuẩn công việc: Công việc đòi hỏi các kỹ năng, khả năng và năng lực của NLD để hoàn thành công việc; Các đặc thù của công việc là cơ sở cho công tác tuyển chọn sao cho chọn lựa được người có thể hoàn thành công việc.

Đối với các doanh nghiệp đã có hệ thống các bản mô tả công việc, tiêu chuẩn chức danh tương ứng công việc thì việc phân tích công việc sẽ đơn giản đi rất nhiều. Phần lệch pha (kiến thức, kỹ năng và thái độ) giữa tiêu chuẩn chức danh và kiến thức, kỹ năng và thái độ của lao động sản xuất chính là những gì cần phải đào tạo cho lao động sản xuất. Cần tránh lầm lẫn ở đây chính là phân tích để định hướng cho lao động sản xuất chứ không phải là định hướng công việc hay đơn giản là xem lao động sản xuất cần phải làm gì để thực hiện tốt công việc.

- Phân tích lao động sản xuất:

Phân tích lao động sản xuất là phân tích đối tượng, trình độ, kiến thức, kỹ năng và thái độ hiện có của lao động sản xuất đó. Khi phân tích lao động sản xuất dựa vào kết quả thực hiện công việc hiện tại của lao động sản xuất thông qua hệ thống đánh giá thực hiện công việc, trao đổi với người quản lý trực tiếp, trao đổi với đồng nghiệp khách hàng có liên quan... Từ bản đánh

giá thực hiện công việc tìm ra được điểm mạnh, điểm yếu của từng lao động sản xuất, tìm ra các mặt mà lao động sản xuất chưa làm được để có phương pháp điều chỉnh kịp thời. Sau đó đem kết quả mà NLD làm được trong thực tế so sánh với yêu cầu về kết quả thực hiện công việc xem khoảng cách là bao nhiêu và khoảng cách này ảnh hưởng đến hoạt động SXKD như thế nào. Thêm nữa cũng cần tìm hiểu về nguyên nhân của những khoảng cách này là do đâu. Liệu có phải những yếu kém của kết quả thực hiện công việc là do sự thiếu hụt những kĩ năng, kiến thức và khả năng của lao động sản xuất hay là do những vấn đề liên quan tới động lực làm việc của lao động sản xuất, thiết kế công việc không hợp lý... Khi xác định đào tạo là một giải pháp phù hợp thì ta dễ dàng xác định được nội dung đào tạo là gì, cần đào tạo kiến thức, kỹ năng gì, tùy từng công việc, từng lao động sản xuất mà có nội dung cụ thể.

*Xác định nhu cầu đào tạo lao động sản xuất:*

- Xác định số lượng lao động cần thiết cho từng khâu, từng mắt xích công việc và trình độ tương ứng của lao động kỳ kế hoạch.
- Xác định nhu cầu đào tạo cho lao động ở từng bậc thợ.
- Xác định danh sách những lao động cần đào tạo.

*Xác định các kiến thức và kỹ năng cần đào tạo:*

- Đối với việc đào tạo lao động mới sẽ bao gồm các nội dung như sau: Giới thiệu chung về tổ chức, các quy định nội quy, quy chế hoạt động của tổ chức và một số vấn đề chung khác.

- Đối với việc đào tạo trong khi làm việc: Xác định xem lao động sản xuất còn thiếu những kiến thức, kỹ năng gì, cần bổ sung những kiến thức, kỹ năng gì để đáp ứng yêu cầu của công việc.

- Đối với đào tạo phục vụ cho mục tiêu phát triển của tổ chức: Xác định xem mục tiêu phát triển của tổ chức trong từng giai đoạn, lao động sản xuất

cần phải đào tạo thêm kỹ năng, kiến thức gì, kỹ năng hay vị trí nào cần được đào tạo hay có thể đào tạo sau.

## **1.2.2. Lập Kế hoạch đào tạo**

### **1.2.2.1. Xác định mục tiêu**

Mỗi một doanh nghiệp đều coi trọng công tác đào tạo và phát triển lao động sản xuất vì nó cung cấp một khối lượng kiến thức, kỹ năng, định hướng nghề nghiệp cho lao động sản xuất...qua đó giúp doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả lao động sản xuất mà họ hiện đang có, đáp ứng được sự thay đổi của trang thiết bị máy móc, công nghệ cũng như những yêu cầu của công việc. Đào tạo lao động sản xuất còn nâng cao khả năng thích ứng của lao động sản xuất đối với công việc. Bên cạnh đó, một mục tiêu khác cũng khá quan trọng là nó góp phần đáp ứng được nhu cầu được học tập, tìm hiểu được đào tạo để có những kiến thức, kỹ năng mà lao động sản xuất mong muốn. Doanh nghiệp có thể nâng cao chất lượng lao động sản xuất bằng cách cho lao động sản xuất tham gia các khóa đào tạo mới, đào tạo nâng cao nghiệp vụ hay nâng bậc...nhằm hoàn thiện hơn vốn kiến thức, tay nghề của họ và giúp họ thực hiện các công việc một cách nhanh chóng, chuyên nghiệp hơn đồng thời nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mình.

Xác định mục tiêu của chương trình đào tạo thực chất là việc xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo. Sau chương trình đào tạo, họ sẽ đạt được:

- Những kỹ năng cụ thể cần đào tạo, trình độ kỹ năng có được sau đào tạo.
- Số lượng và cơ cấu học viên thời gian đào tạo.
- Một mục tiêu đào tạo tốt cho phép việc đánh giá, chấm điểm công bằng, việc xác định chương trình đào tạo phù hợp giữa nội dung và mục tiêu

sao cho hiệu quả khuyến khích lao động sản xuất tự đánh giá vì họ biết phải đạt được những gì, mong muốn đào tạo tốt hơn.

- Do đó, mục tiêu đào tạo cần chú ý: Rõ ràng, cụ thể, đo lường được, đạt đến được trong thời gian hữu hạn.

#### *1.2.2.2. Lựa chọn đối tượng đào tạo*

Số lượng và cơ cấu học viên dựa vào tình hình của kế hoạch đào tạo và thực trạng trình độ lao động sản xuất để quyết định nên đào tạo với số lượng bao nhiêu và cơ cấu ra sao.

Việc xác định cho công tác đào tạo nghĩa là ta phải xác định xem ai là người đi học, cần phải xem xét các đối tượng:

Những lao động sản xuất có nhu cầu được đào tạo;

Những lao động sản xuất được cử tham gia học tập do doanh nghiệp có nhu cầu.

Những lao động sản xuất có khả năng tiếp thu;

Để có thể lựa chọn đúng đối tượng đào tạo phải dựa vào phân tích công việc, đánh giá được tình trạng chất lượng đội ngũ lao động hiện có, nhu cầu đào tạo và công tác kiểm tra giám sát tình hình thực hiện đào tạo hàng năm.

Đối tượng được lựa chọn để tham gia đào tạo phải đảm bảo các yếu tố đó là: Việc đào tạo phải đúng người, đúng việc, phải đảm bảo tính công bằng hiệu quả, kịp thời đối với lao động sản xuất và đối với công việc. Muốn vậy trước khi lựa chọn đối tượng thì cần phải nghiên cứu về nhu cầu và nguyện vọng của từng lao động sản xuất, động cơ muốn học tập của họ có chính đáng hay không hay doanh nghiệp có thể đáp ứng được không; đồng thời có thể dựa vào các kết quả của hoạt động phân tích công việc (gồm 3 bản: Bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc) để lựa chọn đối tượng đào tạo chính xác hơn.

#### *1.2.2.3. Xác định hình thức đào tạo*

Để các chương trình đào tạo đạt hiệu quả kinh tế cao cũng như giúp học viên nắm bắt được kiến thức, kỹ năng trong công việc thì việc lựa chọn phương pháp đào tạo thích hợp có vai trò rất quan trọng. Nếu lựa chọn đúng phương pháp thì sẽ tiết kiệm được nhiều chi phí, thời gian đào tạo cho doanh nghiệp lao động sản xuất trong khi đó chất lượng học viên sau khóa học vẫn được đảm bảo, đáp ứng được mục tiêu đặt ra.

Có nhiều phương pháp có thể sử dụng trong công tác đào tạo lao động sản xuất. Với mỗi phương pháp lại có cách thức thực hiện và những ưu nhược điểm riêng. Do đó, tổ chức cần xem xét phương pháp mình lựa chọn cho phù hợp với điều kiện công việc hay không. Từ đó lựa chọn ra phương pháp đào tạo phù hợp với mình.

#### **+ Phương pháp đào tạo**

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

Phương pháp này thường được áp dụng bởi chi phí không cao và người học có thể nắm bắt ngay được bài học. Phương pháp này tạo điều kiện cho lao động sản xuất làm việc với những đồng nghiệp tương lai của họ, tạo điều kiện thuận lợi cho công việc sau này, họ có thể bắt chước những thói quen, hành vi lao động tốt của đồng nghiệp.

Tuy nhiên bên cạnh đó còn có những nhược điểm là lý thuyết không được trang bị đầy đủ và có hệ thống. Hơn nữa do thực hành tại nơi làm việc có thể gây ra hỏng hóc máy móc, dẫn đến đình trệ sản xuất, ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

*Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc:* Lao động được phân công làm việc chung với một người thợ có kinh nghiệm hơn. Lao động này vừa học vừa

làm bằng cách giám sát, nghe những lời chỉ dẫn và làm theo.

Quá trình thực hiện: Giải thích cho lao động mới về toàn bộ công việc; Thao tác mẫu cách thức thực hiện công việc; Lao động làm thử từ tốc độ chậm đến nhanh dần; Kiểm tra chất lượng sản phẩm, hướng dẫn cho lao động cách thực hiện tốt hơn; Lao động tự thực hiện công việc, khuyến khích lao động cho đến khi họ đạt được tiêu chuẩn về số lượng và chất lượng công việc.

Đây là cách đào tạo thông dụng ở Việt Nam, đặc biệt là ở trong các doanh nghiệp vừa, nhỏ và đối với những nghề thủ công phổ biến. Đồng thời giúp cho lao động sản xuất nắm bắt nhanh kiến thức vì được thực hành ngay sau khi hướng dẫn. Tuy nhiên nhược điểm là can thiệp vào tiến trình sản xuất làm hư hại máy móc, thiết bị do chưa quen sử dụng.

*Đào tạo theo kiểu học nghề:* Đây là phương pháp phối hợp giữa lớp học lý thuyết với phương pháp dạy kèm. Được áp dụng chủ yếu đối với các nghề thủ công hoặc với các nghề cần sự khéo léo. Thời gian đào tạo có thể từ 1-5 năm tùy theo loại nghề. Bằng phương pháp này người học vừa có thể nhanh chóng làm quen với công việc trên thực tế có một số kiến thức về lý thuyết tương đối đầy đủ. Nhưng người học khó có thể học hết được các kinh nghiệm từ phía người hướng dẫn họ.

*Kèm cặp và chỉ bảo:* Đây là một phương pháp đào tạo tại chỗ để phát triển cấp quản trị trên cơ sở một kèm một hoặc một có thể kèm nhiều người. Trong quá trình đào tạo các học viên sẽ làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ làm việc. Người này sẽ có trách nhiệm hướng dẫn cho học viên cách thức giải quyết các vấn đề trong phạm vi trách nhiệm. Ngoài cơ hội quan sát, học viên cũng được chỉ định một số công việc quan trọng đòi hỏi các kỹ năng làm quyết định. Để đạt được kết quả các cấp quản trị dạy kèm phải có một kiến thức toàn diện về công việc liên hệ với mục tiêu của tổ chức. Họ phải là những người sẵn lòng mất thời gian đáng kể để thực hiện công việc này. Mỗi

quan hệ giữa người dạy và người học phải được xây dựng trên lòng tin cả hai bên với nhau.

Dùng để giúp cho cán bộ quản lý và nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức kỹ năng cho công việc cần thiết trước mắt cũng như tương lai thông qua sự kèm cặp và chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn.

Có ba hình thức đào tạo: Kèm cặp chỉ bảo bởi người lãnh đạo trực tiếp; Kèm cặp chỉ bảo bởi một số cố vấn; Kèm cặp chỉ bảo bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn.

Bên cạnh đó thực tập sinh cũng được áp dụng theo phương pháp này. Chương trình thực tập sinh là một phương pháp theo dõi các sinh viên đại học, cao đẳng dành thời gian đi học tại lớp và làm việc tại một cơ quan, xí nghiệp nào đó, dưới sự hướng dẫn của các nhà quản lý ở Công ty đó.

*Luân chuyển và chuyển công việc:* Phương pháp này có thể áp dụng để đào tạo cả các quản trị gia lẫn lao động kỹ thuật và các cán bộ chuyên môn, là phương pháp mà học viên được luân phiên chuyển từ công việc này sang công việc khác, từ bộ phận này sang bộ phận khác các công việc có thể được thực hiện hoàn toàn khác nhau về nội dung và phương pháp. Kiến thức thu được qua quá trình này rất cần thiết để cho sau này học viên có thể đảm nhận những công việc cao hơn. Phương pháp đào tạo này giúp cho học viên được đào tạo đa kỹ năng, tránh được tình trạng chèn ép, dễ dàng thích ứng những công việc được tình trạng trì trệ, dễ dàng thích ứng những công việc khác nhau. Bên cạnh đó, doanh nghiệp có thể bố trí nhân viên linh hoạt hơn, phối hợp hoạt động của các phòng ban có hiệu quả hơn. Luân chuyển công việc giúp cho học viên kiểm tra, phát hiện ra các điểm mạnh điểm yếu của mình và có kế hoạch đầu tư phát triển nghề nghiệp phù hợp.

*Đào tạo ngoài công việc:* là cách thức đào tạo trong đó người đào tạo được tách khỏi công việc thực tế của mình. Bao gồm nhiều hình thức như:

Chương trình liên hệ với các trường, trung tâm đào tạo nghề: Các trường đại học có thể cung cấp cho các doanh nghiệp các chương trình nâng cao năng lực quản trị, nâng cao cách quản lý đối với từng đối tượng lao động cụ thể.

Các chương trình đào tạo chung về nghệ thuật lãnh đạo, khả năng quản lý. Các chương trình này có thể kéo dài vài ngày đến vài tháng.

Các chương trình đào tạo riêng biệt nhằm cung cấp thêm các kiến thức cơ bản về lĩnh vực như tài chính, kế toán, marketing...

Các chương trình đào tạo cấp bằng tốt nghiệp như: văn bằng hai, tại chức hoặc các lớp ngắn hạn cấp chứng chỉ.

*Lớp cạnh doanh nghiệp:* Đây là phương pháp đào tạo ngoài công việc bằng cách mở các lớp cạnh doanh nghiệp. Nó giúp các học viên nghiên cứu lý thuyết vừa tham quan thực hành công việc được học. Thường áp dụng cho đào tạo lao động đào tạo ngắn hạn, phương pháp này tiết kiệm chi phí và thời gian đào tạo, có thể đào tạo chung cho nhiều người mà không đòi hỏi nhiều người hướng dẫn, theo dõi nhưng nó lại mang tính chất chung, không đi sâu kiểm tra sát sao được việc học tập của lao động sản xuất mà phụ thuộc vào trình độ hiểu biết nhận thức của từng người. Ở nước ta, cách đào tạo này rất thông dụng. Đặc biệt là đối với các doanh nghiệp có số lượng lao động tương đối lớn mà không đủ người sử dụng để hướng dẫn kèm cặp hay dạy nghề.

#### 1.2.2.4. Dự toán kinh phí

Cần phải dự toán được các khoản chi phí này, xác định được kinh phí đào tạo được lấy từ nguồn nào, công ty có thành lập được quỹ đào tạo riêng hay được trích ra từ nguồn nào của công ty. Từ đó, điều chỉnh nguồn kinh phí đào tạo sao cho phù hợp với công tác đào tạo lao động sản xuất cho công ty mình.



Các khoản chi phí này bao gồm: các khoản chi phí cho người học, chi phí cho giáo viên, chi mua trang thiết bị phục vụ học tập ...doanh nghiệp cần xem xét khả năng chi trả của mình đến đâu, có huy động từ lao động sản xuất đóng góp một phần hay không ...Từ đó tổ chức phải dự tính, lên kế hoạch quản lý và chi tiêu nguồn quỹ này sao cho hợp lý và đạt hiệu quả.

### ***1.2.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo.***

Sau khi xây dựng được kế hoạch đào tạo lao động sản xuất, việc tổ chức thực hiện kế hoạch này là rất quan trọng. Như đã phân tích, đào tạo cần phải dựa trên những gì mà nhà quản lý muốn nhân viên của mình phải biết, để đào tạo có hiệu quả cần sự nỗ lực của cả hai bên, nhân viên phải quyết tâm nâng cao khả năng làm việc và nhà quản lý phải tạo điều kiện về mặt thời gian và kinh phí để nhân viên nâng cao khả năng làm việc và phải kiểm soát việc họ áp dụng các kiến thức đã học được vào công việc.

#### ***1.2.3.1. Phân công trách nhiệm trong việc tổ chức đào tạo.***

Bộ phận đào tạo và phát triển nhân lực căn cứ vào kế hoạch đào tạo đã được xây dựng, tập trung tiến hành công việc tổ chức thực hiện đào tạo trong công ty.

Đẩy mạnh sự liên kết giữa bộ phận đào tạo công ty chịu trách nhiệm chung công tác này và các đội ngũ phụ trách đào tạo tại các phân xưởng để có thể nắm bắt được nhu cầu, đề ra mục tiêu và cử người đi học cho phù hợp. Sự liên kết này càng chặt chẽ thì đào tạo của công ty sẽ ngày càng có hiệu quả.

Bộ phận đào tạo cần xác định thời gian đào tạo: tùy từng lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp mà chọn thời gian đào tạo cho hợp lý, hạn chế một cách thấp nhất những ảnh hưởng của công tác đào tạo đối với công việc hiện tại của lao động sản xuất. Như những người làm việc theo ca thì cần đào tạo lệch ca, hoặc như những lao động quản lý có thể mở các lớp đào tạo từ xa,

hoặc đào tạo ngoài giờ. Để thực hiện đào tạo trong công việc có hiệu quả thì bộ phận này cũng phải kết hợp với các bộ phận trong doanh nghiệp tìm ra những nhà quản lý, cán bộ có kinh nghiệm và sẵn sàng thực hiện đào tạo nhân viên. Trong trường hợp tổ chức khóa đào tạo ngoài công việc thì họ cần giúp giám đốc tìm kiếm các tổ chức, cá nhân cung cấp dịch vụ đào tạo để chọn đơn vị cung cấp phù hợp nhất và ký kết hợp đồng. Tiếp theo, cần phối kết hợp với giáo viên hoặc người hướng dẫn trong việc xây dựng chương trình đào tạo có mục tiêu học tập phù hợp. Khi khóa học diễn ra cần đảm bảo các điều kiện hậu cần về lớp học, trang thiết bị giảng dạy, bố trí bàn ghế phù hợp với phương pháp giảng dạy, đồ ăn nhẹ giữa giờ học...

Bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ làm nghiệp vụ đào tạo từ cấp cơ sở trở lên, mở các lớp bồi dưỡng ngắn hạn về quản lý và phân tích các dự án đào tạo, tạo điều kiện cho họ tham gia các công trình nghiên cứu dự báo chiến lược và quản lý khoa học tại các trường đại học, trung tâm khoa học tự nhiên và công nghệ quốc gia hoặc viện nghiên cứu.

Lựa chọn đội ngũ giảng dạy: Sau khi đã xác định kế hoạch đào tạo gồm nội dung, mục tiêu và phương pháp đào tạo thì ta cần tiến hành xác định một yếu tố nữa rất quan trọng đó là đội ngũ giảng viên. Tùy từng tình hình sản xuất kinh doanh, đối tượng đào tạo cũng như nhu cầu đào tạo mà lựa chọn lực lượng này sao cho phù hợp với các đối tượng. Để xác định số lượng giảng viên thì cần dựa vào số lượng học viên đã được ước tính tại kế hoạch đào tạo. Dưới đây là biểu dự đoán nhu cầu giáo viên phục vụ cho công tác đào tạo.

Nếu công tác đào tạo chỉ xác định chính xác số lượng giảng viên mà không xác định chất lượng về trình độ đội ngũ giảng dạy thì hiệu quả đào tạo không cao mà còn tốn chi phí tiến hành. Do đó, tùy theo từng vị trí công việc đào tạo mà trình độ đội ngũ giảng dạy có những yêu cầu khác nhau. Như

những công việc sản xuất đòi hỏi người dạy phải có kiến thức kỹ năng về nghề đó mà cần có những kinh nghiệm làm việc để có thể truyền đạt cho người học để họ có thể tránh những sai sót, những bất cập trong khi làm việc...

#### *1.2.3.2. Tổ chức các lớp đào tạo.*

Để đào tạo và phát triển lao động sản xuất có rất nhiều phương pháp tiến hành, có thể đào tạo trực tiếp tại đơn vị cũng có thể đi thuê các chuyên gia bên ngoài hoặc cử nhân viên đi học ở các trường lớp chính quy, tại chức...Dưới đây là các phương pháp tiến hành đào tạo và phát triển lao động sản xuất được chia ra làm 2 nhóm đào tạo:

Đào tạo trong công việc là hình thức đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, cung cấp cho người học kiến thức, kỹ năng... thường dùng cho những công việc đơn giản và có sự hướng dẫn, chỉ bảo của các lao động có trình độ chuyên môn lành nghề. Phương pháp này có những ưu điểm như chi phí rẻ vì người đào tạo thường trong tổ chức, tận dụng cơ sở vật chất cũng như cơ sở đào tạo, thời gian đào tạo ngắn, đặc biệt thời gian hội nhập vào công việc nhanh chóng. Bên cạnh đó phương pháp cũng có nhưng nhược điểm như tính hệ thống không cao rất khó áp dụng đào tạo một nghề và người học dễ tiếp nhận những hành vi không tiên tiến hay tốt của người dạy. Phương pháp đào tạo trong công việc có các loại sau:

Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc là phương pháp được áp dụng phổ biến với những công việc sản xuất và đôi lúc còn được sử dụng đào tạo cán bộ quản lý. Cách thức đào tạo là giới thiệu tổng quan công việc rồi giảng chi tiết từng phần, làm thử đến khi họ thực hành dưới sự chỉ dẫn của lao động lành nghề đến khi họ làm việc thành thạo.

Đào tạo theo kiểu học nghề là hình thức đào tạo gồm hai phần, đầu dạy lý thuyết sau đó cho người học thực hành thực tế trong khoảng vài năm đến khi họ thành thạo tất cả các kỹ năng của một nghề nghiệp nào đó. Đây là hình

thức đào tạo hoàn chỉnh một nghề cho lao động sản xuất.

Kèm cặp và chỉ bảo là phương pháp đào tạo giúp người học có thể tiếp thu những kinh nghiệm, kỹ năng của người kèm cặp và chỉ bảo để phục vụ công việc trong tương lai.

Luân chuyển và thuyên chuyển công việc là công tác chuyển lao động sản xuất đến các vị trí công việc khác nhau nhằm giúp lao động sản xuất có nhiều kinh nghiệm trong các lĩnh vực khác nhau của doanh nghiệp để có những nhận định đúng hơn về công việc họ đang làm.

#### *1.2.3.3. Tổ chức đào tạo thông qua các hình thức khác.*

Đào tạo ngoài công việc là phương pháp đào tạo mà người học tách ra khỏi thực hiện công việc trên thực tế, có thể tiến hành đào tạo trong công ty hoặc ngoài công ty. Phương pháp cũng đem lại những ưu điểm như tính hệ thống cao, đào tạo một nghề hoàn chỉnh, tiếp xúc với các chương trình, trang thiết bị học tiên tiến và giúp người học có những nhận định mới, thay đổi để phù hợp. Nhưng phương pháp lại có những nhược điểm như chi phí cao do thời gian đào tạo dài, chi phí thuê địa điểm,... Phương pháp có các loại sau: Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp; Cử đi học ở các trường chính quy; Đào tạo theo phương pháp từ xa; Đào tạo theo kiểu chương trình hoá, với sự trợ giúp của máy tính; Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm; Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ; Mô hình hoá hành vi; Các bài giảng, hội nghị hoặc các hội thảo; Xác định đội ngũ giảng dạy.

#### *1.2.4. Đánh giá việc thực hiện kế hoạch đào tạo.*

Đánh giá và kiểm tra công tác đào tạo và phát triển lao động sản xuất là một công việc hết sức quan trọng và cần thiết. Nó quyết định đến chất lượng đào tạo và hướng phát triển của doanh nghiệp đó. Mặt khác, công tác nhằm đảm bảo quyền lợi cho học viên, nâng cao chất lượng đào tạo.

- **Đánh giá từ phía giảng viên:**

Giảng viên đánh giá kết quả đào tạo thông qua các tiêu chí đánh giá sau:

- + Mức độ nắm vững kiến thức được truyền thụ của các học viên
- + Mức độ chuyên cần của học viên, mức độ tập trung chú ý, mức độ hưng phấn và mức độ hiểu bài của học viên trong quá trình học tập.
- + Đánh giá giảng viên về chương trình đào tạo:

Giảng viên có thể tham gia đánh giá về công tác tổ chức phục vụ lớp học để giúp tổ chức thực hiện các khóa đào tạo sau được hiệu quả hơn.

- **Đánh giá từ phía người quản lý lớp:**

- Mức độ nghiêm túc của giảng viên trong quá trình giảng dạy.
- Mức độ nghiêm túc và nhiệt tình của học viên trong quá trình học tập.

- **Đánh giá từ phía học viên:**

Sau khi kết thúc khóa học, học viên có thể đánh giá thông qua các phiếu đánh giá về khâu tổ chức lớp, tài liệu học tập, nội dung phương pháp giảng dạy, đề xuất và nhận xét khác... để phục vụ cho việc điều chỉnh chương trình đào tạo.

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo lao động sản xuất trong công ty**

#### **1.3.1. Các nhân tố bên ngoài công ty**

- **Môi trường kinh tế - xã hội**

Môi trường kinh tế xã hội ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và ảnh hưởng đến công tác đào tạo lao động sản xuất nói riêng. Môi trường này là yếu tố quyết định doanh nghiệp có cần phải thường xuyên đào tạo nhân viên hay không. Nếu doanh nghiệp hoạt động có môi trường mà ở đó có sự năng động và hiệu quả rất lớn thì doanh nghiệp không thể không liên tục nâng cao khả năng thích nghi của mình bằng cách đào tạo đội ngũ lao động của mình. Môi trường kinh tế xã hội đòi hỏi doanh nghiệp phải thực sự linh hoạt và năng động hơn các đối thủ của mình nên

không muốn bị tụt hậu hoặc bị loại bỏ. Điều này thúc đẩy họ không ngừng phát triển hệ thống đào tạo lao động sản xuất nhằm đáp ứng được nhu cầu của thị trường.

- **Thị trường lao động**

Nhân lực công ty có khi biến động do một số người thuyên chuyển đi nơi khác, về hưu, ốm đau, chết, tai nạn, kỷ luật, buộc thôi việc. Vì vậy, nhu cầu bổ sung nhân lực xuất hiện và nguồn bổ sung này phải tìm từ thị trường lao động bên ngoài. Mặt khác, do nhu cầu phát triển và mở rộng sản xuất nên tổ chức cần có thêm nhân lực để hoàn thiện nhiệm vụ. Ngoài ra, nhu cầu lao động có ảnh hưởng tới công tác đào tạo lao động sản xuất tại công ty, cụ thể là khi thị trường lao động khan hiếm, cung lao động thiếu, doanh nghiệp lại không tuyển dụng nhân lực nên cần phải đào tạo lao động sản xuất để đáp ứng được yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- **Tiến bộ khoa học công nghệ.**

Cạnh tranh về khoa học công nghệ là một trong những vấn đề sống còn của doanh nghiệp trước các đối thủ cạnh tranh trong cùng một môi trường phát triển. Bởi lẽ nó liên quan trực tiếp đến năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, hạ giá thành sản phẩm ... Vì vậy, đổi mới công nghệ máy móc phải đi đôi với việc thay đổi về chuyên môn, nghiệp vụ, cơ cấu ngành nghề của nhân viên.

- **Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp.**

Để có một vị thế vững chắc trong một môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh khốc liệt thì buộc các doanh nghiệp phải biết sử dụng và khai thác hiệu quả các nguồn lực của mình đặc biệt là nguồn lực con người. Nhân lực của mỗi tổ chức, doanh nghiệp đều mang những đặc điểm riêng và là một yếu tố đặc biệt tiềm năng, chưa được khai thác hết nên sẽ giúp tạo ra những lợi thế riêng của mỗi tổ chức.

### 1.3.2. Các nhân tố trong công ty

- **Quan điểm của lãnh đạo cấp cao:**

Có những tổ chức, các nhà quản trị rất quan tâm đến vấn đề đào tạo lao động sản xuất, coi đây là chiến lược trong quá trình phát triển và cạnh tranh với các tổ chức, doanh nghiệp khác. Nhưng cũng có trường hợp, vì lý do nào đó nhà quản trị chưa thực sự quan tâm. Coi trọng vấn đề này thì công tác đào tạo lao động sản xuất ở tổ chức đó sẽ được thực hiện không thường xuyên, chất lượng và hiệu quả đào tạo thấp, từ đó có thể ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động chung của doanh nghiệp.

- **Ngành nghề kinh doanh:**

Nhân tố này ảnh hưởng không nhỏ tới hoạt động đào tạo lao động sản xuất của doanh nghiệp. Các sản phẩm và kỹ thuật đòi hỏi lao động phải qua đào tạo và giỏi về trình độ chuyên môn vì thế doanh nghiệp rất quan tâm đến công tác đào tạo lao động sản xuất.

Hoạt động trong ngành sản xuất mà trang thiết bị, quy trình công nghệ sản xuất tiên tiến hiện đại, những yếu tố này chỉ phát huy tác dụng khi lao động sản xuất biết sử dụng nó. Vì thế, lao động phải được trang bị kiến thức để sử dụng máy móc, thiết bị này hiệu quả nhất và đảm bảo an toàn.

- **Nhân tố công nghệ thiết bị.**

Ngày nay, các doanh nghiệp ngày càng đầu tư, chú trọng vào công nghệ thiết bị để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh mang lại lợi nhuận cao nhất cho mình, đòi hỏi lao động sản xuất phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng mới để có thể đáp ứng được với sự thay đổi đó. Sự thay đổi về quy trình công nghệ của các doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến công tác đào tạo lao động sản xuất của công ty. Đặc biệt là đối với doanh nghiệp có tính chất đặc thù là hoạt động chuyên về lĩnh vực xây dựng thì các quy trình công nghệ rất phức tạp. Yêu cầu đặt ra là cần nâng cao chất lượng

lao động để họ tiếp cận được công nghệ một cách tốt nhất, đáp ứng được các yêu cầu của các hoạt động sản xuất kinh doanh.

- **Khả năng tài chính của doanh nghiệp.**

Các nguồn lực tài chính đầu tư cho công tác đào tạo lao động sản xuất có vai trò quan trọng. Nó gây ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo cũng như quy mô đào tạo lao động sản xuất. Để có thể đầu tư được những trang thiết bị, cơ sở vật chất phục vụ cho công tác giảng dạy hay phát triển số lượng và chất lượng đội ngũ giáo viên, học viên thì phụ thuộc rất nhiều vào điều kiện tài chính của mỗi tổ chức và của mỗi cá nhân. Chính vì vậy mà các hoạt động đào tạo lao động sản xuất chỉ có thể thực hiện được khi có một nguồn kinh phí ổn định và phù hợp dành cho nó.

- **Năng lực bộ phận chuyên trách về công tác đào tạo lao động sản xuất của doanh nghiệp.**

Năng lực của các cán bộ chuyên trách về lĩnh vực đào tạo cũng có ảnh hưởng không nhỏ tới công tác đào tạo lao động sản xuất trong doanh nghiệp. Những cán bộ chuyên trách phải là những người có đủ trình độ chuyên môn, nghiệp vụ để có thể đảm nhận và thực hiện hiệu quả nhất mọi khâu của công tác này. Họ không chỉ có đủ trình độ chuyên môn mà còn phải có đầy đủ các kiến thức cần thiết khác (như: các kiến thức về khoa học xã hội hay hành vi cư xử) để phục vụ cho công việc của mình.

- **Đặc điểm lao động sản xuất của công ty.**

Những lao động sản xuất trong tổ chức chính là đối tượng của công tác đào tạo và phát triển. Tổ chức cần căn cứ vào những đặc điểm của nhân lực trong tổ chức (như: quy mô, cơ cấu, chất lượng ...) để thực hiện công tác đào tạo và phát triển một cách phù hợp.



Trình độ của lao động sản xuất: Nghiên cứu chất lượng lao động của lực lượng lao động hiện tại sẽ cho thấy những ai cần đào tạo? Đào tạo những gì?

Cơ cấu lao động theo độ tuổi, giới tính: Về độ tuổi, nếu doanh nghiệp có cơ cấu lao động trẻ hơn doanh nghiệp kia thì nhu cầu đào tạo sẽ có khả năng cao hơn doanh nghiệp kia. Điều này xuất phát từ đặc điểm tâm lý của lao động sản xuất là càng lớn tuổi thì nhu cầu học tập càng giảm đi. Giới tính cũng ảnh hưởng đến nhu cầu đào tạo của một doanh nghiệp. Thông thường trong một tổ chức nếu tỷ lệ nữ cao hơn nam giới thì nhu cầu đào tạo sẽ thấp và ngược lại.

#### **1.4. Kinh nghiệm và bài học của một số doanh nghiệp.**

##### ***1.4.1. Bài học đào tạo lao động sản xuất ở một số doanh nghiệp tương đồng.***

###### *1.4.1.1. Kinh nghiệm của công ty cổ phần may Hùng Phát Lợi*

Công ty cổ phần may Hùng Phát Lợi là một công ty hoạt động trong ngành may mặc với SP chủ đạo là quần áo thể thao. Trong những năm qua ngoài việc cố gắng thúc đẩy các hoạt động SXKD, công ty đã và đang chú trọng tới việc đào tạo và bồi dưỡng năng lực chuyên môn, tạo điều kiện cho NLĐ đi học và thi tuyển nâng bậc lương.

Về hình thức đào tạo, hiện nay tại công ty cổ phần may Hùng Phát Lợi thì việc đào tạo các cán bộ lao động làm việc tại xưởng may hay xưởng cắt thì áp dụng phương pháp đào tạo theo kiểu chỉ dẫn tại chỗ, đó là các cán bộ lao động vừa quan sát những người chỉ dẫn vừa có thể thực hành luôn công việc, với ngành may thì đây là phương pháp khá hiệu quả vì sẽ làm cho các học viên ghi nhớ được cách làm việc nhanh chóng, mang tính thực tiễn và ít tốn chi phí hơn. Những người dạy lao động mới này thường là cán bộ lao động trong nội bộ công ty họ là những người có trình độ tay nghề cao và có trình độ hiểu biết nhất định về mặt hàng may mặc mà

công ty đang sản xuất.

Trong quá trình làm việc tại công ty, do đặc thù ngành may mặc là luôn cập nhật mẫu thiết kế mới, phù hợp với thị hiếu của người tiêu dùng nên cán bộ lao động làm việc tại các phân xưởng cũng được đào tạo lại tay nghề để đáp ứng được trình độ tay nghề, hay sẽ được đào tạo khi công ty nhập các trang thiết bị máy móc mới. Đặc biệt, tại công ty còn cho cán bộ lao động đi đào tạo không chỉ để học hỏi kiến thức mà còn nâng cao tay nghề cũng như bậc thợ nhằm cải thiện hơn nữa đời sống.

Đối với lao động gián tiếp tại công ty, đối với những lao động có nguyện vọng học liên thông lên cao đẳng và đại học thì công ty luôn tạo điều kiện tốt nhất có thể về mặt thời gian để họ có thể tham gia học tập nâng cao trình độ và hoàn thành tốt nhiệm vụ tại công ty.

Hàng năm công ty trích 1,5% lợi nhuận cho quỹ đào tạo lao động sản xuất, vì nguồn kinh phí ổn định nên công ty thu hút nhiều nhân viên tích cực tham gia đào tạo.

Đồng thời, công ty đã và đang chuẩn bị cho lao động sản xuất trình độ cao trong tương lai bằng cách tạo điều kiện cho những sinh viên có kết quả học tập tốt về tại đơn vị thực tập sinh. Sau khi hoàn thành khóa học, công ty giữ lại những sinh viên có thành tích học tập tốt.

#### *1.4.1.2. Kinh nghiệm của công ty cổ phần may xuất nhập khẩu Việt Thái*

Công ty cổ phần may xuất khẩu Việt Thái là một doanh nghiệp chuyên sản xuất và kinh doanh mặt hàng may mặc xuất khẩu. Công ty luôn chú trọng đến vấn đề đào tạo và nâng cao trình độ văn hóa, tay nghề, trình độ áp dụng khoa học kỹ thuật tiên tiến trong sản xuất cho cán bộ lao động viên trong công ty. Đặc biệt là công ty có những khuyến khích kết hợp với các chính sách hỗ trợ thỏa đáng nhằm nâng cao ý thức tự giác học tập văn hóa của NLĐ như:

Quyền lợi của nhân viên đi học, về mặt thời gian không bị trừ vào thời gian SXKD, công tác, nếu học ngoài giờ thì phải được chăm lo về vật chất, tinh thần tùy theo điều kiện của công ty.

- Trong quá trình học tập của nhân viên, nếu đạt xuất sắc và giỏi, tiên tiến thì đưa vào quy chế khen thưởng để thưởng, kể cả thưởng đột xuất cho nhân viên học tập tốt.

- Thường xuyên trợ cấp khó khăn cho nhân viên đi học để tạo điều kiện cho họ tích cực học tập và học tập đạt yêu cầu và qua đó cũng nhằm động viên anh chị em nhân viên khác tham gia.

- Đối với những trường hợp nhân viên lười học hoặc vi phạm nội quy học tập thì tùy theo mức độ vi phạm để xem xét kỷ luật, xong cái chính là giáo dục, động viên nhân viên khắc phục mà phấn đấu trong học tập để vươn lên.

#### ***1.4.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công Ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa***

Bài học rút ra cho Công ty TNHH Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa nói riêng trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm của các doanh nghiệp:

Phải coi việc đào tạo lao động sản xuất là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu để phát triển chiến lược SXKD của công ty.

Lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp với từng đối tượng lao động và tổ chức thực hiện có hiệu quả.

Để tạo điều kiện thuận lợi cho NLD được đào tạo, công ty nên tạo điều kiện cả về công việc cũng như kinh phí đào tạo cho họ, chẳng hạn giảm bớt khối lượng công việc của họ trong thời gian họ đi học... Nếu làm tốt công tác này tức là công ty đã sử dụng tốt yếu tố tạo động lực về tinh thần cho NLD.

- Quan tâm đến việc đào tạo lao động sản xuất trong tương lai bằng tiếp

nhận những sinh viên có kết quả học tập tốt về tại đơn vị thực tập sinh. Sau khi hoàn thành khóa học, công ty giữ lại những sinh viên có thành tích học tập tốt. Cần duy trì và ổn định quỹ đầu tư cho đào tạo.

- Cần duy trì và ổn định quỹ đầu tư cho đào tạo: Để hoàn thành mục tiêu đào tạo lao động sản xuất, công ty cần tiếp tục đầu tư kinh phí và cơ sở vật chất thiết bị cho đào tạo. Đồng thời phải xây dựng các kế hoạch phân bổ chi tiêu nguồn chi phí đối với từng hoạt động của đào tạo lao động sản xuất, tránh những lãng phí không cần thiết, mang lại hiệu quả cao cho đào tạo lao động sản xuất. Công ty có thể bổ sung nguồn kinh phí cho đào tạo bằng nhiều cách như tăng tỉ lệ trích quỹ đào tạo, phát triển từ lợi nhuận hoặc bổ sung kinh phí đào tạo từ quỹ phúc lợi và khen thưởng...

## **CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY TNHH XUẤT NHẬP KHẨU HÀNG MAY MẶC ADULAZAD HOA.**

### **2.1. Tổng quan về Công Ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa.**

#### ***2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển***

Tên gọi công ty: Công ty TNHH Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa.

Địa chỉ văn phòng công ty: Xóm Hồng Hà, Thôn Hạ, Xã Đông Dur, Huyện Gia Lâm, Thành phố Hà Nội.

Điện thoại : 0243676 0101 - 0243676 0101.

Website: [www. Adulazad Hoa.com](http://www.AdulazadHoa.com)

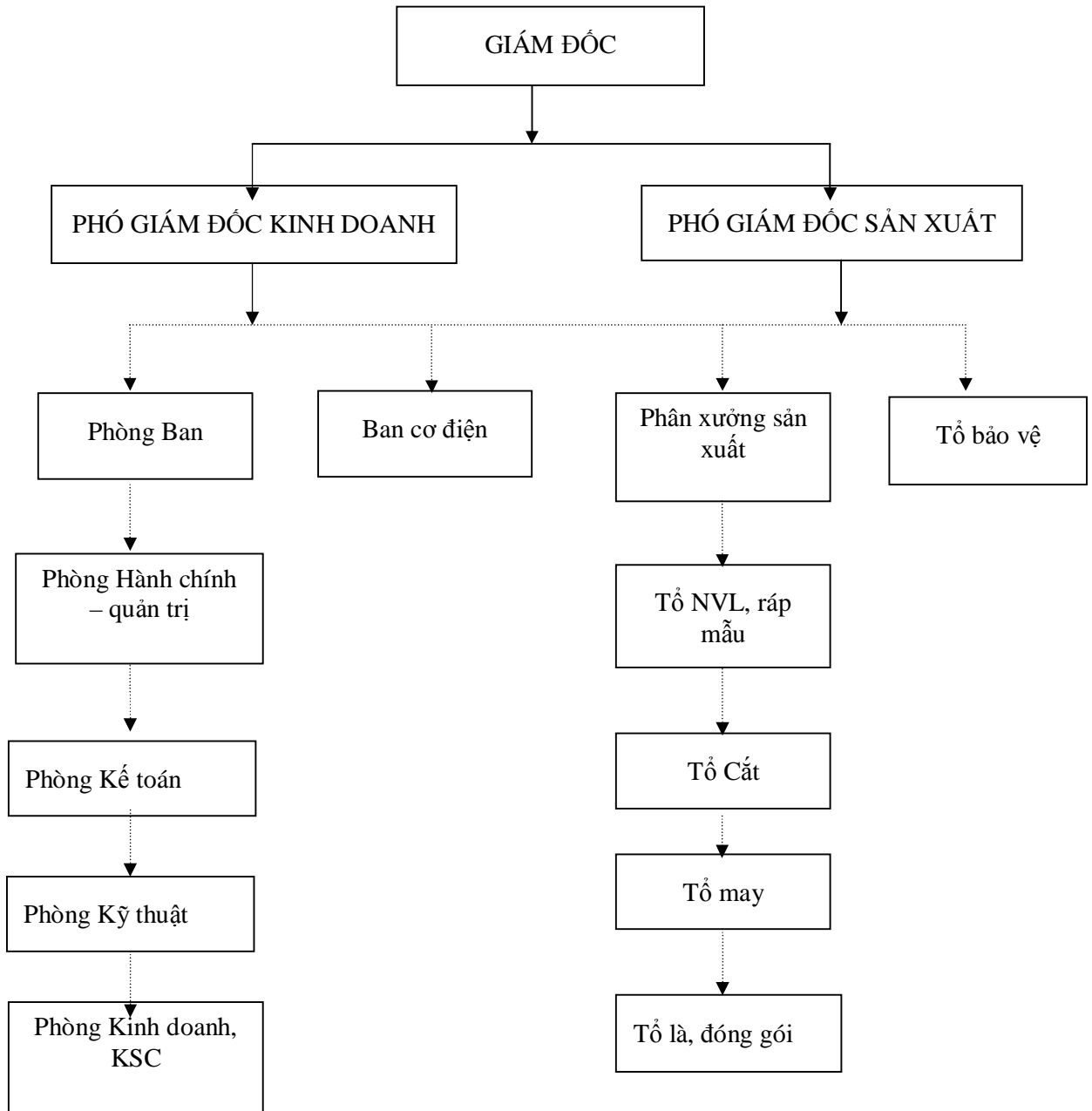
Email: [Ad@hn.vnn.vn](mailto:Ad@hn.vnn.vn)

Vốn điều lệ: 4.000.0000.000 (bốn tỷ đồng).

Công ty TNHH Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa được thành lập ngày 05/12/2010. Hiện nay công ty TNHH Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa có hơn 700 lao động sản xuất. Lực lượng lao động kỹ thuật được đào tạo tay nghề cao, đội ngũ quản lý có năng lực chuyên môn để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường. Các SP của công ty đã được thị trường trong nước ưa chuộng đồng thời cũng xuất khẩu ra các nước trên thế giới như: Hàn Quốc, Hồng Kông, Đông Âu và các nước EU... Cũng giống như các SP khác, SP may mặc của công ty luôn tuân thủ đúng tiêu chuẩn ISO 9001-2000 nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng cũng như để duy trì và khẳng định vị trí trên thị trường của công ty.

#### ***2.1.2. Bộ máy tổ chức quản lý***

**Sơ đồ 2.1: CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY CÔNG TY**



Ghi chú:      —————>    Quan hệ trực tuyến  
                  - - - - ->    Quan hệ gián tiếp

(Nguồn Phòng Hành chính – quản trị)

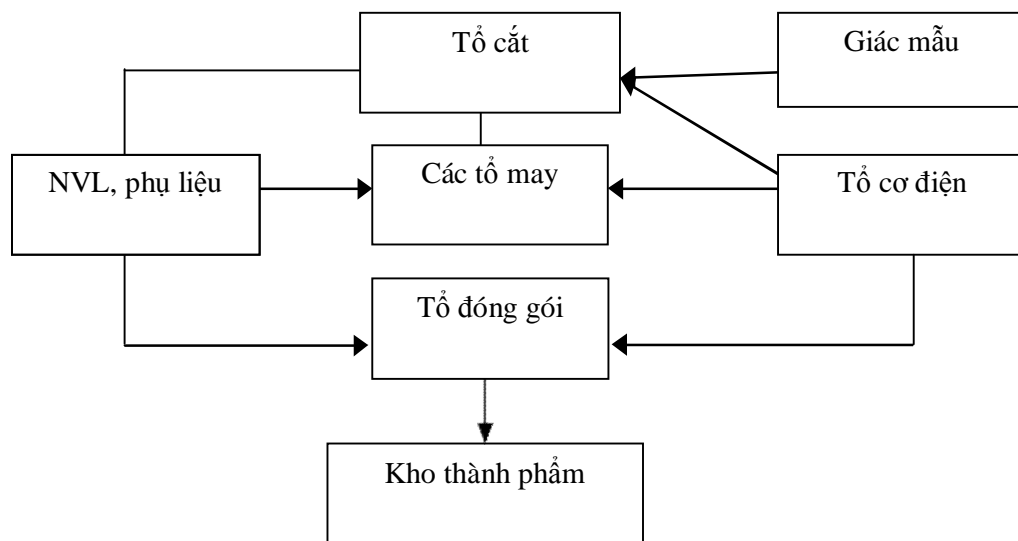
Công ty TNHH Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa có tổ chức bộ máy quản lý theo mô hình trực tuyến –chức năng. Các chiến lược, chính sách được đưa ra quyết sách cụ thể cho từng bộ phận thực hiện. Có thể thấy với bộ máy tổ chức quản lý như hiện nay của công ty khá khoa học, các bộ phận chức năng được bố trí từ cao xuống thấp. Chức năng của từng phòng chuyên môn được phân công nhằm giải quyết công việc thuận lợi, đảm bảo quá trình sản xuất diễn ra thường xuyên liên tục, tránh tình trạng gián đoạn ảnh hưởng tới tiến độ SXKD, đảm bảo được tính đồng bộ nhất quán, đồng thời phát huy được tính chủ động sáng tạo trong SXKD của cá nhân cũng như các bộ phận công tác nhằm phát huy sức mạnh tổng hợp của đơn vị. Các bộ phận luôn có sự trao đổi thông tin một cách kịp thời, chính xác, để giải quyết các vướng mắc, các vấn đề phát sinh trong quá trình sản xuất. Trong đó, Phòng Hành chính – quản trị công ty có trách nhiệm thông báo các số liệu về lực lượng lao động, mức biến động về lao động để dự phòng, chuẩn bị sản xuất làm căn cứ tham mưu đề xuất với giám đốc trong việc ký kết các đơn hàng lập kế hoạch sản xuất cho phù hợp cũng như lập kế hoạch đào tạo lao động sản xuất một cách kịp thời và hợp lý.

### ***2.1.3. Công nghệ và kỹ thuật sản xuất của công ty***

Trong một doanh nghiệp, vấn đề tăng năng suất, chất lượng sản phẩm có cao hay không đều phụ thuộc vào dây chuyền công nghệ sản xuất ra sản phẩm đó. Tuy nhiên, do điều kiện cụ thể của từng công ty mà có thể tổ chức quy trình công nghệ sản phẩm sao cho phù hợp. Từ những điều kiện của mình, công ty đã tổ chức cơ cấu sản xuất theo quy trình khép kín từ khâu mua nguyên vật liệu đến khâu thành phẩm. Dây chuyền sản xuất được thiết kế phù hợp với điều kiện mặt bằng nhà xưởng và quy mô sản xuất của công ty. Do đó, công ty thường xuyên tổ chức các khoá học nâng cao trình độ, tay nghề và cập nhật kiến thức mới để lao động sản xuất nắm vững và thực hiện đúng quy

trình sản xuất sản phẩm, đạt hiệu quả lao động cao nhất.

Hiện nay, Công ty TNHH Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa có phân xưởng sản xuất gồm 4 tổ phục vụ cho quá trình sản xuất (tổ cắt, tổ may, tổ đóng gói và thành phẩm, tổ nguyên vật liệu và giác mẫu). Phân xưởng sản xuất có cơ cấu sản xuất thực hiện theo một quy trình công nghệ khép kín từ khâu cắt bán thành phẩm đến khâu thành phẩm.



**Sơ đồ 2.2: Quy trình sản xuất SP chính**

Đi đôi với việc nghiên cứu áp dụng kỹ thuật, công nghệ tiên tiến vào sản xuất, công ty luôn chú trọng đến việc mua mới máy móc thiết bị hiện đại, phục vụ quá trình sản xuất, thực hiện công tác sửa chữa, bảo trì, bảo dưỡng định kỳ cho máy móc thiết bị. Quy trình sản xuất của công ty thực hiện khép kín, thuận tiện giữa các khâu giúp việc vận chuyển từ khâu nọ sang khâu kia được dễ dàng, thuận lợi. Bên cạnh đó, các khâu được phân định cụ thể giúp cho lao động sản xuất tại từng khâu dễ nắm bắt công việc.



**Bảng 2.1: Một số trang thiết bị máy móc của công ty***Đơn vị tính: Chiếc*

<b>TT</b>	<b>Máy móc thiết bị</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Năm sản xuất</b>	<b>Nước sản xuất</b>
1	Máy may hai kim	70	2007	Nhật Bản, Đài Loan
2	Máy may một kim	750	2010	Nhật Bản, Đài Loan
3	Máy vắt sủ	35	2008	Đài Loan
4	Máy đính cúc	10	2006	Mỹ
5	Máy vi tính	10	2010	Nhật Bản
6	Máy in	5	2008	Đức
7	Máy cắt	5	2007	Đức
8	Máy may trang trí	10	2010	Đài Loan
9	Bàn là hơi	45	2007	Nhật Bản
10	Máy thừa khuy	35	2009	Đài Loan

*(Nguồn: Phòng hành chính – quản trị công ty*

Song hành cùng việc trang bị công nghệ hiện đại cho các bộ phận, công ty còn chú trọng vào việc đào tạo người sử dụng. Với số lượng máy móc thiết bị lớn và hiện đại như trên, công ty luôn có những khoá đào tạo cho lao động sản xuất của mình cập nhật kiến thức và kỹ năng mới để sử dụng thành thạo và hiệu quả trong quá trình sản xuất, tăng năng suất, đạt hiệu quả cho công ty.

#### 2.1.4. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

Từ năm 2015 đến năm 2018, công ty đã đạt được một số chỉ tiêu về doanh thu, lợi nhuận như sau:

**Bảng 2.2: Kết quả hoạt động SXKD của công ty giai đoạn 2015 - 2018***Đơn vị tính: Tỷ VNĐ*

STT	Chỉ tiêu	Năm	Năm	Năm	Năm
		2015	2016	2017	2018
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	36.78	37.52	41.33	44.66
2	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	10.08	10.38	11.66	12
3	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	5.04	5.93	6	6.66
5	Lợi nhuận trước thuế	5.32	5.93	6.33	6.67
6	Lợi nhuận sau thuế	4.59	4.74	5.33	5.46

*(Nguồn: Phòng kế toán công ty)***Bảng 2.3: Biến động kết quả hoạt động SXKD của công ty qua các năm***Đơn vị tính: %*

STT	Chỉ tiêu	Tỷ lệ % chênh lệch		
		Năm 2016/2015	Năm 2017/2016	Năm 2018/2017
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	2,02	10,15	8,06
2	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	2,97	12,33	2,91
3	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	17,65	1,18	11
4	Lợi nhuận khác	11,46	6,74	5,37
5	Lợi nhuận trước thuế	3,26	12,44	2,43
6	Lợi nhuận sau thuế	2,01	10,1	8,05

*(Nguồn: Phòng kế toán công ty)*

Tổng doanh thu của năm 2016 tăng so với năm 2015 là 2,02% tương ứng với 740 triệu VNĐ, năm 2017 tăng so với năm 2016 là 10,15% tương ứng là tăng 3,81 tỷ VNĐ, năm 2018 tăng so với năm 2017 là 8,06% tương ứng là tăng 3,33 tỷ VNĐ. Như vậy, qua 4 năm tổng doanh thu của công ty có xu hướng tăng nhưng mức độ khác nhau.

Lợi nhuận sau thuế của công ty năm 2016 tăng so với năm 2015 là 2,01% (tương ứng tăng 0,15 tỷ VNĐ), năm 2017 tăng so với năm 2016 là 10,1% (tương ứng tăng 0,59 tỷ VNĐ) và năm 2018 tăng 8,05% (tương ứng tăng 0,13 tỷ VNĐ).

Vậy trong thời gian tới để tăng trưởng hơn nữa về doanh thu và lợi nhuận sau thuế công ty cần tăng cường các biện pháp cải thiện hoạt động kinh doanh mà trước hết là phát huy được nội lực của chính trong công ty, trong đó đào tạo lao động sản xuất góp phần tăng hiệu quả làm việc, tăng năng suất lao động, đây là yếu tố góp phần tăng lợi nhuận cho công ty.

#### **2.1.5. Đặc điểm nhân lực của công ty**

**Bảng 2.4: Cơ cấu NNL giai đoạn 2015-2018**

Chỉ tiêu	2015		2016		2017		2018	
	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ
	(người)	(%)	(người)	(%)	(người)	(%)	(người)	(%)
<b>1. Theo đối tượng</b>								
Lao động trực tiếp	414	91,92	504	91,58	591	91,57	630	90,03
Lao động gián tiếp	27	5,97	34	6,1	39	6,11	47	6,67
Lao động phục vụ	9	2,11	13	2,32	15	2,32	23	3,3
<b>2. Theo giới tính</b>								
Nữ	372	82,56	457	83,02	536	83,08	582	83,11

Nam	78	17,44	93	16,98	109	16,92	118	16,89
<b>3. Theo độ tuổi</b>								
≤ 30	104	23,09	130	23,68	182	28,27	247	35,34
31 - 40	109	24,15	136	24,68	178	27,57	164	23,44
41 - 50	125	27,87	159	28,95	161	24,97	113	16,17
51 - 60	111	24,59	125	22,78	124	19,19	105	15
≥ 60	1	0,3	0	0	0	0	0	0
<b>4. Theo thâm niên</b>								
≤10 năm	212	47,01	250	45,53	32	4,89	280	40
11 - 20 năm	83	18,37	108	19,63	174	27,03	218	31,11
21 - 30 năm	126	27,96	155	28,26	177	27,46	197	28,12
> 30 năm	30	6,66	36	6,58	23	3,62	5	0,72
<b>5. Theo trình độ</b>								
Trên đại học	0	0	0	0	1	0,09	1	0,09
Đại học	4	0,98	6	1,06	11	1,74	14	2,04
Cao đẳng	14	3,01	17	3,14	25	3,81	29	4,18
Trung cấp	29	6,51	34	6,24	30	4,68	30	4,27
Lao động kỹ thuật	18	4,02	21	3,77	23	3,53	23	3,24
Phổ thông	385	85,48	472	85,78	556	86,15	603	86,18
<b>6. Theo ngành nghề cụ thể</b>								
<b>- Cán bộ QL</b>	<b>21</b>	<b>4,71</b>	<b>25</b>	<b>4,63</b>	<b>29</b>	<b>4,44</b>	<b>32</b>	<b>4,61</b>
+CBQL hành chính	2	0,49	3	0,53	4	0,65	5	0,67
+CBQL kinh tế	6	1,38	8	1,42	10	1,57	12	1,72
+ CB khác	13	2,84	15	2,68	14	2,22	16	2,22
<b>- Công nhân</b>	<b>414</b>	<b>92,08</b>	<b>512</b>	<b>93,05</b>	<b>601</b>	<b>93,24</b>	<b>644</b>	<b>92,06</b>

+ CN NVL	21	4,61	25	4,63	30	4,65	32	4,61
+ CN cơ điện	29	6,43	36	6,53	42	6,54	45	6,44
+ CN cắt	65	14,37	61	11,16	72	11,19	77	11,06
+ CN may	247	54,89	322	58,63	379	58,76	406	58
+ CN là, đóng gói	53	11,78	67	12,1	78	12,1	84	11,95
<b>Nhân viên khác</b>	<b>14</b>	<b>3,21</b>	<b>13</b>	<b>2,32</b>	<b>15</b>	<b>2,32</b>	<b>23</b>	<b>3,33</b>
<b>Tổng</b>	<b>450</b>	<b>100</b>	<b>550</b>	<b>100</b>	<b>645</b>	<b>100</b>	<b>700</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng Hành chính – quản trị)

Qua bảng số liệu trên ta thấy:

- Cơ cấu NNL theo đối tượng: Ta thấy quy mô NNL của công ty tăng qua các năm trong giai đoạn 2015-2018. Năm 2016 tăng so với năm 2015 là 22,5 % tương ứng với 100 người, năm 2017 tăng so với năm 2016 là 17,27% tương ứng với 95 người, năm 2018 tăng so với năm 2017 là 8,52% tương ứng với 55 người. Lao động trực tiếp luôn chiếm tỷ trọng lớn nhất, luôn lớn hơn 90% , điều này là phù hợp với điều kiện SXKD của một DN thuộc ngành may luôn đòi hỏi lực lượng sản xuất trực tiếp lớn, song cũng đặt ra thách thức đối với công ty để duy trì lực lượng lao động trực tiếp phù hợp với các nhiệm vụ SXKD ngày càng lớn và khó khăn hơn.

- Cơ cấu NNL theo đối tượng theo giới tính: Số lao động nữ luôn chiếm tỷ trọng hơn 80% và có xu hướng tăng qua các trong giai đoạn 2015 – 2018. Đây là một khó khăn trong việc đào tạo NNL của công ty vì việc tham gia vào các chương trình học của lao động nữ có nhiều hạn chế hơn như bị tác động lớn từ hoàn cảnh gia đình, việc thai sản hoặc nhu cầu muốn đi học của họ cũng không cao bằng của nam giới.

- Cơ cấu NNL theo đối tượng theo độ tuổi: Cơ cấu lao động của công ty

TNHH Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa là cơ cấu lao động trẻ. Số lao động ở độ tuổi dưới 30 chiếm số lượng ngày càng nhiều (năm 2015 là 23,09% đến năm 2016 đã tăng lên 23,68%, năm 2017 chiếm 28,27%, năm 2018 chiếm 35,34%). Mặt khác, lao động có độ tuổi từ 51 – 60 ngày càng giảm (năm 2016 chiếm 22,78%, tương ứng là 125 người đến năm 2017 đã giảm xuống còn 19,19% tương ứng với 124 người, năm 2018 chiếm 15% tương ứng 105 người). Độ tuổi 41 – 50 cũng có xu hướng giảm mạnh trong 2 năm gần đây, độ tuổi 31 – 40 có sự biến động tăng giảm khác nhau qua các năm.

- Cơ cấu NNL theo đối tượng theo thâm niên:

Số lượng lao động có thâm niên dưới 10 năm chiếm tỷ lệ lớn xong có xu hướng giảm (năm 2015 chiếm tỷ trọng 47,01% đến năm 2016 giảm xuống còn 45,53%, năm 2017 chiếm 41,89%, năm 2018 chiếm 40%). Điều này là do trong những năm gần đây công ty không tuyển được nhiều lao động mới. Đồng thời, nền kinh tế phát triển, các công ty cạnh tranh càng nhiều, do đó, lực lượng lao động dưới 10 năm mang tư tưởng tìm kiếm những công việc mới ở công ty khác.

Lao động có thâm niên từ 11 – 30 năm chiếm tỷ lệ cao nhất. Trong đó, lao động làm việc từ 11 – 20 năm có xu hướng tăng, lực lượng lao động có thâm niên 21-30 năm cũng thay đổi qua các năm song biến động giữa các năm nhỏ. Bộ phận lao động này đã gắn bó với công ty trong thời gian dài do đó các khoá học nâng cao tay nghề đáp ứng tốt hơn nữa công việc được giao là khá cần thiết.

Đối với lao động có thâm niên trên 30 năm luôn chiếm tỷ lệ nhỏ trong tổng số lao động (năm 2015 chiếm 6,66% đến năm 2016 chiếm 6,58%, năm 2017 chiếm 3,62%, năm 2018 chiếm 0,72%). Đội ngũ này lại ít có nhu cầu học tập nâng cao trình độ do lý do tuổi tác nhưng lại là nguồn giáo viên quan trọng đáp ứng được yêu cầu giảng dạy tại nơi làm việc. Điều này đòi hỏi cần

phải có những chính sách duy trì bộ phận này để làm đào tạo đội ngũ kế cận cho công ty.

- Cơ cấu NNL theo đối tượng theo trình độ:

Nhìn chung trình độ chuyên môn của đội ngũ NLD trong công ty còn thấp. Người có trình độ đại học và trên đại học chiếm tỷ lệ nhỏ, lao động có trình độ cao đẳng cũng ngày càng tăng với tốc độ khá ổn định. Đối tượng có trình độ trung cấp và lao động kỹ thuật có xu hướng giảm, lao động phổ thông lại có xu hướng tăng là chiếm tỷ trọng lớn trong tổng lao động của công ty.

- Cơ cấu NNL theo đối tượng theo ngành nghề của công ty:

Ta thấy lao động trong công ty luôn chiếm đa số với tỷ trọng trên 90% . Cán bộ quản lý và nhân viên khác chiếm tỷ trọng nhỏ. Điều này là phù hợp với điều kiện sản xuất của công ty. Trong đó, từng bộ phận có sự biến động như sau:

Nhìn chung, quy mô lao động thuộc nhóm lao động có sự biến động nhỏ qua các năm. Trong đó, lực lượng lao động thuộc tổ may chiếm tỷ trọng cao nhất (chiếm trên 50%), các bộ phận khác chiếm tỷ trọng thấp và có sự biến động nhỏ qua các năm. Điều này cho thấy việc đào tạo được chú trọng vào đào tạo lao động may, đồng thời, các bộ phận lao động khác sẽ được đào tạo với số lượng phù hợp và tập trung vào nâng cao chất lượng.

## **2.2. Phân tích thực trạng đào tạo lao động sản xuất của Công Ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa.**

### **2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo**

Việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty được thực hiện như sau:

Bộ phận đào tạo của công ty đề nghị: vào tháng 1 hàng năm, các tổ sản xuất trong công ty sẽ xác định nhu cầu đào tạo của tổ mình dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty, tình hình lực lượng lao động thực tế... sau đó gửi phiếu yêu cầu đào tạo theo mẫu lên phòng Hành chính – quản trị công ty.

Lao động sản xuất đề nghị: khi lao động sản xuất trực tiếp sản xuất có nhu cầu và khả năng tham gia các khoá học nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề sẽ tự nộp đơn trình bộ phận đào tạo tại công ty để được xem xét và cử đi học theo đúng yêu cầu và khả năng.

Phòng Hành chính – quản trị công ty sẽ tập hợp tất cả các nhu cầu đào tạo để lập kế hoạch đào tạo bao gồm: nội dung đào tạo, số lượng, thời gian, địa điểm, kinh phí đào tạo, lựa chọn giáo viên...trình giám đốc phê duyệt, sau đó sẽ tiến hành việc tổ chức, thực hiện các chương trình đào tạo hợp lý và kịp thời. Nhìn chung, nhu cầu đào tạo tại công ty đã được căn cứ trên các nguồn rõ ràng tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện các bước tiếp theo của quy trình đào tạo.

**Bảng 2.5: Nhu cầu đào tạo lao động sản xuất của công ty qua các năm**

*Đơn vị tính: Người*

<b>TT</b>	<b>Bộ phận</b>	<b>Năm 2015</b>	<b>Năm 2016</b>	<b>Năm 2017</b>	<b>Năm 2018</b>
1	Lao động cắt	15	18	22	10
2	Lao động may	45	49	53	41
3	Lao động là, đóng gói	17	19	20	13
4	Lao động cơ điện	9	12	18	10
5	Lao động ráp mẫu	11	10	15	12
<b>Tổng</b>		<b>97</b>	<b>108</b>	<b>128</b>	<b>86</b>

*(Nguồn: Phòng Hành chính – quản trị công ty)*

Nhìn vào số liệu bảng trên, ta thấy nhu cầu đào tạo của công ty qua các năm có xu hướng tăng, ở tất cả các đối tượng lao động trực tiếp sản xuất ra sản phẩm. Điều này xuất phát từ đặc điểm là lao động khi tuyển dụng là đối tượng chưa qua đào tạo vì vậy để họ thích nghi được với dây chuyền sản xuất



công ty cần đầu tư đào tạo nghề cho họ, hoặc khi thực hiện chuyển giao mã hàng mới công ty cũng cần tổ chức huấn luyện họ.

Theo đánh giá của tác giả về công tác xác định nhu cầu đào tạo và phổ biến nhu cầu đào tạo của công ty thông qua phiếu điều tra bằng bảng hỏi, thu được kết quả như sau:

Thực tế việc xác định nhu cầu đào tạo tại các bộ phận trong công ty có sự tham gia trực tiếp của cán bộ quản lý trực tiếp tại tổ sản xuất đó, nên khi hỏi về công ty này tác giả đã phát tổng 100 phiếu điều tra, và thu về kết quả như sau:

**Bảng 2.6: Kết quả khảo sát về xác định nhu cầu đào tạo lao động sản xuất tại phân xưởng sản xuất của công ty**

Câu hỏi: Công việc xác định nhu cầu đào tạo tại công ty anh/chị được xác định:		
Phương án	Thường xuyên	Không thường xuyên
Số lượng trả lời (người)	65	35
Tỷ lệ % trả lời (%)	65%	35%

Kết quả khảo sát cho thấy 65% số người được hỏi cho rằng công tác xác định nhu cầu đào tạo tại các đơn vị trong công ty được tiến hành thường xuyên, điều này phần nào cho thấy được chủ trương của công ty đưa ra với công tác đào tạo. Công việc xác định nhu cầu đào tạo luôn được quan tâm cho phù hợp với các nhiệm vụ sản xuất kinh doanh đề ra.

Tuy nhiên, việc phổ biến các nhu cầu đào tạo của công ty tới lao động sản xuất tại các bộ phận cần phải làm tốt hơn nữa, nhiều lao động sản xuất là lao động trực tiếp tham gia sản xuất tại các tổ còn cho rằng chưa thường xuyên được phổ biến về các kế hoạch đào tạo của công ty, nhưng tỷ lệ này chiếm tỷ lệ nhỏ. Trong 100 người được hỏi khi tác giả khảo sát điều tra dưới

dạng câu hỏi:”Anh/chị có được phổ biến thường xuyên về các kế hoạch đào tạo lao động của công ty, của bộ phận mình hay không?” thì có tới 81 người (chiếm 81%) được phổ biến thường xuyên, 19 người (chiếm 19%) không được phổ biến thường xuyên.

Như vậy, công ty cần đẩy mạnh hơn nữa việc phổ biến các nhu cầu đào tạo tới từng lao động sản xuất kể cả việc định hướng phát triển nghề nghiệp trong tương lai cho họ để lao động sản xuất chủ động hơn tìm hiểu phương thức cập nhật kiến thức mới cho phù hợp với công việc trong tương lai giúp họ có nền tảng hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao trong tương lai.

### **2.2.2. Lập Kế hoạch đào tạo**

#### *2.2.2.1. Xác định mục tiêu*

Với mỗi loại nhu cầu đào tạo khác nhau, công ty có những mục tiêu đào tạo tương ứng và rõ ràng nhằm tạo thuận lợi cho việc tổ chức thực hiện và đánh giá sau đào tạo. Những năm vừa qua, bộ phận chịu trách nhiệm về công tác đào tạo và phát triển đã thực hiện tốt công tác xác định mục tiêu đào tạo cả trong ngắn và trung hạn. Các thông báo về khoá học được gửi đến cho các phòng ban phân xưởng đầy đủ: tên khoá học, số lượng người dự kiến đào tạo, thời gian, địa điểm dự kiến đào tạo, mục tiêu đào tạo là sẽ cung cấp những kiến thức, kỹ năng gì, đối tượng theo học là ai, trình độ như thế nào...?

Ví dụ như trong khoá học về “Nâng cao tay nghề của lao động sản xuất tại các tổ sản xuất thuộc phân xưởng sản xuất của công ty” thì phải thông báo rõ mục tiêu đào tạo là: cung cấp các phương pháp đào tạo tay nghề, các kỹ năng, thao tác hoàn chỉnh..., đối tượng tham gia khóa học là lao động sản xuất tại các tổ trong phân xưởng sản xuất của công ty.

Trên cơ sở đó, công ty đã xây dựng bảng mục tiêu và thời gian thực hiện đào tạo cụ thể như sau:

**Bảng 2.7: Bảng mục tiêu và thời gian thực hiện mục tiêu đào tạo của công ty**

<b>Đối tượng</b>	<b>Các loại hình đào tạo</b>	<b>Thời gian hoàn thành</b>	<b>Mục tiêu đào tạo</b>
Lao động trực tiếp sản xuất	Đào tạo nâng bậc	Hàng năm (tháng 6 & tháng 12)	100% đạt yêu cầu nâng bậc
	Đào tạo mới	Hàng năm	Nắm vững được kiến thức và kỹ năng sau khi được đào tạo
	Sử dụng trang thiết bị mới	Quý II/2017;2018	Sử dụng thành thạo và an toàn máy móc thiết bị mới.
	Đào tạo an toàn lao động	Quý III/2017	Sau khi được đào tạo, giảm thiểu được tối đa số vụ tai nạn lao động

(Nguồn: Phòng Hành chính – quản trị công ty)

Ở mỗi chương trình đào tạo, công ty đều đặt ra những yêu cầu, mục tiêu cụ thể tương ứng trong mỗi nội dung đào tạo. Việc đặt ra mục tiêu một cách rõ ràng, cụ thể cho từng đối tượng và áp dụng cho từng loại hình đào tạo giúp cho việc đánh giá kết quả đào tạo sau này được dễ dàng, thuận lợi, khách quan, công bằng và minh bạch. Đồng thời, qua đó không những bộ phận tổ chức đào tạo có thể đánh giá, chính xác, khách quan, mà ngay chính các học viên, lao động sản xuất cũng có thể tự đánh giá được trình độ chuyên môn, kỹ thuật của mình để rồi từ đó phấn đấu, nỗ lực để đạt được mức độ theo yêu cầu, mục tiêu đặt ra.

Theo điều tra của tác giả bằng câu hỏi điều tra:” Để đáp ứng định mức công việc trong tương lai, anh/chị cần phải được tập trung bổ sung kiến thức, kỹ năng gì? dành cho đối tượng lao động sản xuất; Điều này đặt ra mục tiêu đào tạo trong tương lai là bổ sung kiến thức chuyên môn sâu trong các công

việc, tiếp đến là kỹ năng làm việc theo nhóm, hiểu biết về pháp luật kinh doanh, sau đó mới ưu tiên bổ sung kiến thức ngoại ngữ, vi tính. Đây xuất phát từ yêu cầu thực tế công việc tại công ty, có thể cho thấy bản thân lao động sản xuất đều ý thức được nhiệm vụ, trách nhiệm với công việc của họ, từ đó tìm ra những điểm còn hạn chế trong năng lực để khắc phục thông qua công tác đào tạo.

**Bảng 2.8: Kết quả khảo sát về ưu tiên mục tiêu đào tạo**

Nội dung	Lao động cắt		Lao động may		Lao động cơ điện	
	SL(người)	Tỷ lệ (%)	SL(người)	Tỷ lệ (%)	SL(người)	Tỷ lệ (%)
1. Chuyên môn sâu	25	50	31	62	17	56,67
2. Kỹ năng làm việc theo nhóm	10	20	10	20	5	16,67
3. Ngoại ngữ, vi tính	8	16	5	10	2	6,67
4. Hiểu biết pháp luật kinh doanh	7	14	4	8	6	20,00
	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

#### 2.2.2.2. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Sau khi xác định được nhu cầu đào tạo, chỉ tiêu đào tạo được phân bổ cho các đơn vị, quy định rõ cho từng cấp đào tạo, hội đồng tuyển chọn do giám đốc công ty làm chủ tịch tiến hành lựa chọn đối tượng đào tạo. Hội đồng sẽ xem xét kỹ yêu cầu của việc bố trí, sắp xếp lao động để đảm bảo nhiệm vụ và không ảnh hưởng đến quá trình sản xuất kinh doanh của công ty, đồng thời phải chọn đúng đối tượng cần tiến hành đào tạo. Việc lựa chọn đối tượng đào tạo, công ty căn cứ vào hồ sơ lao động và trình độ chuyên môn nghiệp vụ hiện tại của họ để xác định xem ai còn thiếu bằng cấp, chứng chỉ, chuyên môn thì xét vào diện đào tạo. Đồng thời phải căn cứ phù hợp với mục tiêu, nội dung

của khoá đào tạo; trình độ và khả năng học tập của lao động sản xuất của từng tổ sản xuất; Nhu cầu, động cơ đào tạo của lao động sản xuất của từng tổ sản xuất; Tác dụng của đào tạo với lao động sản xuất của từng tổ sản xuất.

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

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

Đối với hình thức đào tạo ngắn hạn: Lao động chưa đáp ứng tốt công việc hiện tại hoặc những đối tượng mà công việc của họ mới đưa công nghệ hiện đại vào sử dụng, khi thực hiện các mã mới.

Tiêu chuẩn lựa chọn đối tượng đào tạo đối với đối lao động tại các tổ sản xuất của công ty.

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

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

Đào tạo sử dụng trang thiết bị, máy móc mới: Áp dụng cho lao động, các tổ trưởng khi Công ty có nhập loại máy móc, thiết bị công nghệ mới, hoặc nhận các mã hàng với quy cách mới những người vận hành các loại máy móc thiết bị này sẽ thuộc diện xét duyệt để đi đào tạo theo hợp đồng chuyên giao công nghệ hoặc sẽ bố trí hướng dẫn trước khi nhập các loại máy móc thiết bị này.

Đào tạo an toàn lao động, phòng chống cháy nổ: Hàng năm Công ty đều tổ chức các khóa huấn luyện về an toàn lao động, phòng chống cháy nổ

cho toàn bộ lao động sản xuất.

**Bảng 2.9: Thực tế số lượt người được đào tạo của công ty qua các năm**

*Đơn vị tính: Người, %*

T T	Bộ phận	Năm 2015			Năm 2016			Năm 2017			Năm 2018		
		Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ	Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ	Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ	Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ
1	Lao động cắt	17	15	88,23	22	18	81,8	26	22	79,5	11	10	89,7
2	Lao động may	52	45	86,53	62	49	79,03	64	53	82,1	53	41	78,4
3	Lao động là, đóng gói	24	17	70,83	25	19	76	22	20	91,4	14	13	94,3
4	Lao động cơ điện	10	9	90	15	12	80	24	18	75,6	12	10	82,6
5	Lao động ráp mẫu	15	11	73,33	14	10	71,43	19	15	78,7	10	12	79,4
<b>Tổng</b>		<b>118</b>	<b>97</b>	<b>82,2</b>	<b>138</b>	<b>108</b>	<b>78,3</b>	<b>155</b>	<b>128</b>	<b>82,6</b>	<b>100</b>	<b>86</b>	<b>86</b>

*(Nguồn: Phòng Hành chính – quản trị công ty)*

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

Cũng qua bảng trên ta thấy, công ty luôn chú trọng đào tạo nâng cao trình độ, kỹ năng tay nghề cho lao động tại các tổ sản xuất của phân xưởng (đáp ứng nhu cầu khoảng 70-80%), đặc biệt là lao động may. Nguyên nhân là do công ty chuyên về sản xuất do đó số lao động chiếm đa số, nhu cầu đào tạo bộ phận này cũng lớn. Bên cạnh đó, lao động sản xuất cần được quan tâm đào

tạo bởi họ là người trực tiếp sản xuất ra sản phẩm, tay nghề là rất quan trọng, việc đào tạo sẽ tạo ra hiệu quả sản xuất cao hơn.

Nói chung, việc lựa chọn đối tượng đào tạo của Công ty được xác định tiêu chuẩn cụ thể cho từng đối tượng đào tạo. Việc xác định tiêu chuẩn đào tạo giúp cho Công ty có thể lựa chọn đối tượng đào tạo đúng đắn. Tuy nhiên việc lựa chọn đối tượng đào tạo của công ty còn mang tính chung chung và theo một nhóm đối tượng nhất định. Việc xác định đối tượng đào tạo của công ty còn thiếu sự phân loại về đặc tính, tính chất của NLD. Nhiều khóa học được tổ chức có sự tham gia của cả những NLD mới tham gia công ty, NLD đã làm việc lâu năm và những NLD đã từng được đào tạo một lần khóa học này. Một lớp học tồn tại tinh thần học tập khác nhau, trình độ chênh lệch nhau và mục tiêu học tập khác nhau sẽ không tránh khỏi sự lệch pha trong học tập. Những tồn tại này sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả chương trình đào tạo mà công ty tổ chức.

Bên cạnh đó, vẫn còn những đối tượng chưa được tham gia một khóa học đào tạo nào trong quá trình làm việc tại công ty. Vì vậy công ty cần có chính sách rà soát đối tượng và tạo điều kiện để lao động sản xuất có thể có cơ hội tham gia huấn luyện trong quá trình công tác tại công ty để họ phấn khởi hơn trong công tác của mình.

### 2.2.2.3. *Xác định hình thức đào tạo*

- ***Thực trạng lựa chọn phương pháp đào tạo***

Nắm bắt và tuân thủ các phương pháp đào tạo cơ bản song công ty có những chọn lọc và vận dụng phù hợp với tình hình SXKD từng thời kỳ.

*Đào tạo trong công việc*: phương pháp này thường được công ty áp dụng tại các tổ sản xuất là chủ yếu với những hình thức cụ thể như kèm cặp, học nghề,

chỉ dẫn công việc. Những lao động lành nghề, có kinh nghiệm sẽ hướng dẫn những lao động mới, chưa có tay nghề cao thực hiện các công việc cụ thể.

Đào tạo ngoài công việc: phương pháp này có các hình thức cụ thể sau:

- + Tổ chức các lớp cạnh công ty.
- + Cử người đi học tại các trường chính quy.
- + Hội nghị, hội thảo tại công ty.

Bên cạnh đó, các hình thức đào tạo ngoài công việc và trong công việc được thực hiện song song và xen kẽ với nhau. Lao động được cử đi học tại các trường chính quy đồng thời cũng được kèm cặp chỉ bảo tại các phân xưởng để hoàn thiện kiến thức lý thuyết cũng như nâng cao tay nghề thực hành.

**Bảng 2.10: Phương pháp đào tạo trong giai đoạn 2015 - 2018**

Đơn vị tính: Người, %

TT	CHỈ TIÊU	2015		2016		2017		2018	
		SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ
1	<b>Đào tạo trong công việc</b>	76	78,35	72	66,67	79	61,72	68	79,07
	Kèm cặp, chỉ dẫn công việc	76	78,35	72	66,67	79	61,72	68	79,07
2	<b>Đào tạo ngoài công việc</b>	21	21,65	36	33,33	49	38,28	18	20,93
	Tổ chức lớp cạnh DN	10	10,31	16	14,81	33	25,78	8	9,30
	Cử đi học các trường chính quy	5	5,15	10	9,26	6	4,69	7	8,14
	Hội thảo, hội nghị tại công ty	6	6,19	10	9,26	10	7,81	3	3,49
<b>Tổng</b>		<b>97</b>	<b>100</b>	<b>108</b>	<b>100</b>	<b>128</b>	<b>100</b>	<b>86</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng Hành chính – quản trị công ty)



Công ty luôn chú trọng phương pháp đào tạo trong công việc. Do đặc điểm SXKD ngành may nên việc kèm cặp, chỉ bảo trên thực tế công việc là hết sức quan trọng. Năm được điều này, tỷ trọng của phương pháp này tăng qua các năm (năm 2015 chiếm 78,35% đến năm 2018 đã tăng lên 79,07%). Phương pháp này công ty chủ yếu áp dụng cho đội ngũ lao động.

Đối với phương pháp đào tạo ngoài công việc, công ty có các lớp học cạnh DN, cử người đi học ở các trường chính quy, hội thảo, hội nghị tại công ty. Các phương pháp này không ổn định qua các năm. Các khoá học tại trung tâm dạy nghề của công ty và việc cử người tới các trường chính quy tăng từ 21,65 % năm 2015 đến 38,28% năm 2017 nhưng lại giảm 20,93% năm 2018, nguyên nhân chính năm 2018 công ty không tuyển mộ được nhiều lao động sản xuất. Mặt khác, để đáp ứng được tiến độ công việc tại công ty cũng như đảm bảo tình hình hoạt động sản xuất không bị gián đoạn, lại có thể tiết kiệm thời gian, chi phí, công ty đã quyết định giảm các khoá học ngoài công việc nên công ty duy trì và phát triển việc kèm cặp, chỉ bảo công việc như đã nêu trên.

Riêng phương pháp hội nghị, hội thảo tại công ty đã được ban lãnh đạo chú trọng hơn, năm 2015 phương pháp này mới được thực sự đưa vào tiến hành tại công ty với số học viên 6 người, đến năm 2016 đã lên tới 10 người. Điều này cho thấy công ty đã có những cải tiến việc tổ chức các khoá học để tiếp cận với các phương pháp đào tạo mới. Song tỷ trọng của phương pháp này còn nhỏ do chủ yếu đào tạo các cán bộ quản lý hành chính và quản lý kinh tế của công ty.

Có thể nói, các phương pháp đào tạo của công ty là hợp lý, bổ sung đầy đủ cả kiến thức lý thuyết lẫn thực hành do đó đạt hiệu quả cao, cán bộ lao động viên thực hiện tốt hơn công việc của mình sau khi được đào tạo.

#### 2.2.2.4. Dự toán kinh phí

Kinh phí đào tạo do cán bộ chuyên trách về đào tạo dự tính, nguồn kinh phí đào tạo là do công ty trích từ doanh thu để chi cho hoạt động đào tạo và hạch toán vào chi phí. Công ty không có quỹ cho hoạt động đào tạo. Thông thường chuyên viên đào tạo sẽ lập bản chi phí đào tạo dựa trên việc xác định nhu cầu đào tạo từ các bộ phận và kế hoạch đào tạo của nhà máy.

Đối với tất cả các chương trình đào tạo do công ty tổ chức, công ty chịu hoàn toàn chi phí do đó hàng năm, công ty dự trù kinh phí đào tạo bằng cách:

Đối với đào tạo trong công việc: thì căn cứ vào quy định của công ty về việc trả lương cho cán bộ kiêm chức và chi phí tiền lương cho lao động trong thời gian đi học.

Đối với đào tạo ngoài công việc: công ty liên hệ với các trường chính quy, các giáo viên về dạy tại công ty để dự tính chi phí đào tạo cần thiết.

**Bảng 2.11: Tình hình sử dụng kinh phí đào tạo của công ty qua các năm**

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Chi phí đào tạo kế hoạch	Triệu đồng	165	200	215	225
2	Chi phí đào tạo thực tế	Triệu đồng	145	187	200	198
3	Tình hình sử dụng	%	87,87	93,5	93,02	88
4	Chi phí đào tạo bình quân 01 lao động	Triệu đồng/ lượt người	1,5	1,7	1,5	2,2

(Nguồn: Phòng Hành chính – quản trị)

Ta thấy kinh phí đào tạo của công ty nhìn chung ổn định nhưng chưa cao do đó hàng năm công ty phải sử dụng hầu như toàn bộ và tình hình sử

dụng ngày càng đạt tới con số tối đa kinh phí đào tạo. Điều này cũng cho thấy nhu cầu đào tạo của NLD trong công ty hàng năm là khá cao. Chi phí đào tạo bình quân năm 2016 tăng từ 1,5 triệu đồng lên 2,2 triệu đồng cho thấy đào tạo NNL đang từng bước được sự quan tâm của ban lãnh đạo Công ty. Thời gian tới công ty cần chú trọng vấn đề cân bằng giữa nhu cầu đào tạo và kinh phí đào tạo.

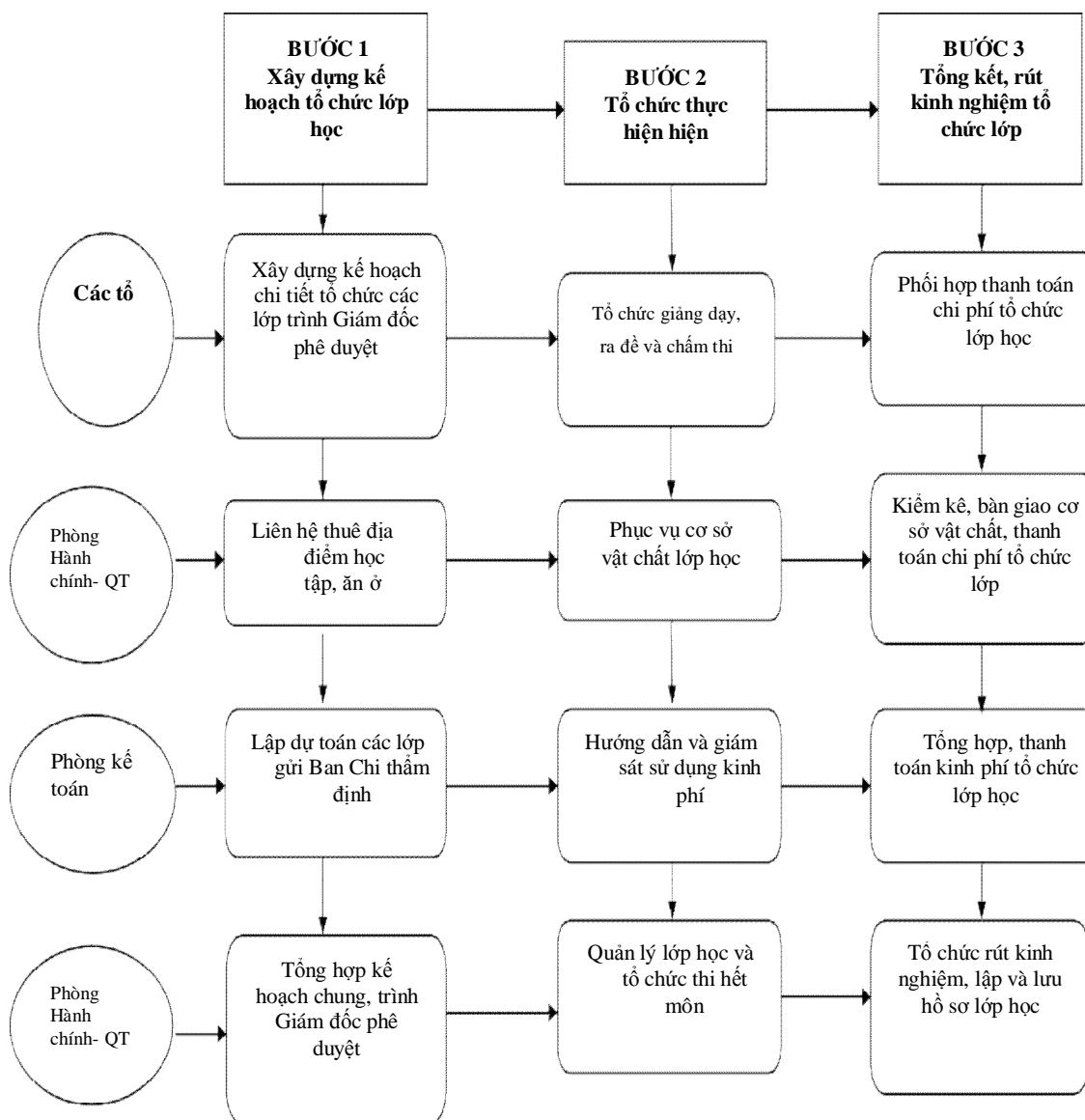
### **2.2.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo.**

#### **2.2.3.1. Phân công trách nhiệm trong việc tổ chức đào tạo.**

Những năm qua, Công ty đã xây dựng được quy trình tổ chức, quản lý lớp, trong đó phân công nhiệm vụ cụ thể cho mỗi bộ phận: phòng Hành chính – quản trị chịu trách nhiệm tổng hợp kế hoạch tổ chức lớp, quản lý lớp học, tổ chức thi, kiểm tra; thuê địa điểm, phòng học, phòng nghỉ, giúp việc đón tiếp học viên, phục vụ cơ sở vật chất lớp học; giáo viên, cán bộ phụ trách các tổ sản xuất chịu trách nhiệm chuẩn bị bài giảng, đứng lớp, coi thi, chấm thi; Phòng Kế toán lập dự toán các lớp, hướng dẫn và giám sát sử dụng kinh phí, thanh quyết toán... Một chu trình khép kín với sự tham gia, hỗ trợ của nhân viên tại các phòng chức năng là yếu tố quan trọng giúp Công ty tổ chức thành công một chương trình đào tạo.

Trách nhiệm của các phòng và tổ sản xuất ảnh hưởng đến hiệu quả của tổ chức đào tạo, nếu việc chuẩn bị được tiến hành chu đáo, đầy đủ thì việc thực hiện sẽ tránh khỏi những vướng mắc khi thực hiện. Bên cạnh đó, nêu cao tinh thần, ý thức trách nhiệm của đội ngũ lãnh đạo, cán bộ phụ trách công tác đào tạo và những bộ phận giúp việc để việc tổ chức đào tạo đạt hiệu quả cao.

#### Sơ đồ 2.3: Quy trình tổ chức đào tạo



(Nguồn: Phòng Hành chính – quản trị)

### 2.2.3.2. Tổ chức các lớp đào tạo.

#### - Đào tạo bồi dưỡng lao động sản xuất mới tuyển.

Từ năm 2015 đến năm 2018, Công ty đã tuyển dụng thêm 200 lao động với trình độ từ cao đẳng trở xuống, lao động phổ thông chiếm 50% (100 lao động). Với hình thức tổ chức các lớp trong doanh nghiệp để kèm cặp, bồi dưỡng lao động mới. Điều này làm xuất hiện nhu cầu thực tế cần thiết phải trang bị cho nhóm đối tượng này những hiểu biết, kỹ năng cơ bản về tay

nghề, kỹ thuật. Chính vì vậy, từ năm 2015 Công ty bắt đầu tổ chức các khóa đào tạo cho nhóm đối tượng là lao động mới vào công ty.

**Bảng 2.12: Đào tạo nhóm LĐ sản xuất mới tuyển vào năm 2015 - 2018**

<b>Năm</b>	<b>Số lớp</b>	<b>Số lượng học viên (người)</b>
2015	1	46
2016	1	50
2017	2	59
2018	2	45
<b>Tổng cộng</b>	<b>6</b>	<b>200</b>

(Nguồn: Phòng Hành chính – quản trị)

Bảng 2.12 cho thấy, sau 4 năm với 6 lớp được tổ chức tại Công ty đã trang bị cho 200 lao động mới những kiến thức, kỹ năng cơ bản, làm hành trang cho hoạt động sản xuất của doanh nghiệp sau này. Qua đó rút ngắn thời gian làm quen, tìm hiểu công việc của lao động mới, giúp họ bắt tay vào công việc dễ dàng hơn. Với những khó khăn hiện tại của Doanh nghiệp, con số đào tạo nêu trên thể hiện sự nỗ lực rất lớn của Giám đốc, bộ phận tổ chức đào tạo, giảng viên. Tuy nhiên, với nhu cầu đào tạo ngày càng gia tăng đòi hỏi Công ty phải có kế hoạch dài hạn trong việc hoàn thiện cơ sở vật chất, kiện toàn đội ngũ giảng viên, giảm thiểu chi phí thuê mướn... để nâng cao số lượng và chất lượng đào tạo.

#### **- Đào tạo nâng bậc, đào tạo sử dụng trang thiết bị mới**

Từ năm 2015 đến năm 2018, Công ty đã đào tạo nâng bậc cho 26 tổ trưởng, tổ phó các tổ sản xuất; đào tạo sử dụng trang thiết bị mới cho 73 lao động đứng máy, lao động cơ điện. Với hình thức tổ chức các lớp trong doanh nghiệp, thuê giáo viên tại trường Cao đẳng May mặc Hà Nội. Điều này làm nâng cao tay nghề, năng suất lao động của lao động sản xuất tại Công ty.

**Bảng 2.13: Đào tạo nâng bậc, đào tạo sử dụng trang thiết bị mới vào năm 2015 - 2018**

<b>Năm</b>	<b>Loại hình đào tạo</b>	<b>Số lớp</b>	<b>Số lượng học viên (người)</b>
2015	Nâng bậc	0	0
	Sử dụng trang thiết bị	1	13
2016	Nâng bậc	1	9
	Sử dụng trang thiết bị	0	0
2017	Nâng bậc	1	10
	Sử dụng trang thiết bị	1	36
2018	Nâng bậc	1	7
	Sử dụng trang thiết bị	1	24
<b>Tổng cộng</b>		<b>6</b>	<b>99</b>

(Nguồn: Phòng Hành chính – quản trị)

Bảng 2.13 cho thấy, sau 4 năm với 6 lớp được tổ chức tại Công ty đã góp phần nâng cao tay nghề cho 99 lao động, nâng cao năng suất lao động, cập nhật với sự phát triển của khoa học, kỹ thuật các phương pháp sản xuất tiên tiến trong nước và trên thế giới. Qua đó doanh thu cho công ty, tạo động lực cho lao động sản xuất hăng say làm việc, tạo ra sản phẩm tốt, hiệu quả, đáp ứng được yêu cầu của khách hàng khó tính như thị trường Hàn Quốc, Nhật Bản... Tuy nhiên, với nhu cầu đào tạo ngày càng gia tăng đòi hỏi Công ty phải có kế hoạch dài hạn trong việc hoàn thiện cơ sở vật chất, kiện toàn đội ngũ giảng viên, giảm thiểu chi phí thuê mướn... để nâng cao số lượng và chất lượng đào tạo.

#### 2.2.3.3. Tổ chức đào tạo đào tạo thông qua các hình thức khác.

Ngoài ra, trong 4 năm qua Công ty đã phối hợp với các đơn vị đào tạo, bồi dưỡng kiến thức an toàn lao động, kỹ năng tin học, ngoại ngữ, kiến

thức kinh doanh... nhằm đáp ứng nhu cầu đào tạo của lao động trong ngành may mặc, theo kịp với xu hướng của thế giới. Công ty đã cử 20 lao động đi học tập tại các Trung tâm Ngoại ngữ, Tin học trong địa bàn, cử 15 lao động tham gia buổi Hội thảo về an toàn lao động do Công đoàn hiệp hội may mặc tổ chức...

### **2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo lao động sản xuất**

#### **2.3.1. Nhân tố bên ngoài công ty**

Trong rất nhiều các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài tác động vào DN thì một số yếu tố điển hình sau đây chi phối mạnh mẽ đến đào tạo NNL của một tổ chức:

##### *2.3.1.1 Hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội*

Hệ thống CSDN phát triển rộng khắp trong toàn huyện Gia Lâm, tập trung trường Đại học, Cao đẳng may mặc góp phần đảm bảo công tác đào tạo, nâng cao tay nghề cho lao động tại địa phương, góp phần cung cấp nguồn lao động có tay nghề, kỹ thuật cho các khu công nghiệp nói chung và cho công ty TNHH Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa nói riêng. Do đó, chất lượng lao động đầu vào của doanh nghiệp là khá cao, giảm thiểu được chi phí đào tạo của doanh nghiệp.

##### *2.3.1.2. Đối thủ cạnh tranh*

Là địa phương có truyền thống phát triển ngành dệt may, tại huyện Gia Lâm, TP. Hà Nội có nhiều doanh nghiệp trong và ngoài nước hoạt động trong lĩnh vực may mặc. Do đó, tính cạnh tranh của các doanh nghiệp rất cao. Chính vì vậy để tồn tại và phát triển trên thị trường, công ty cần phải nhận thức được lợi ích của đào tạo lao động sản xuất với mục tiêu nâng cao chất lượng lao động sản xuất. Lao động sản xuất có giỏi thì chất lượng sản phẩm làm ra mới đáp ứng được yêu cầu, tạo ra lợi thế cạnh tranh, tạo ra thương hiệu cho doanh nghiệp.

### 2.3.2. Nhân tố bên trong công ty

#### 2.3.2.1. Bộ phận phụ trách đào tạo NNL tại công ty

+ Phòng Hành chính - quản trị: chịu trách nhiệm chính đào tạo NNL: Xác định nhu cầu, lập kế hoạch về các hoạt động đào tạo trong phạm vi công ty, tổng hợp tài liệu đào tạo sử dụng trong công ty trình giám đốc. Sau đó, tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo đã được phê duyệt; theo dõi, kiểm tra, đánh giá và tổng hợp kết quả đào tạo. Cuối cùng là lưu trữ hồ sơ đào tạo.

+ Các bộ phận khác: Cũng tham gia vào công tác đào tạo với nhiệm vụ xác định nhu cầu đào tạo của đơn vị mình, đồng thời biên soạn tài liệu đào tạo theo sự phân công của phòng Hành chính – quản trị công ty, tham gia đào tạo theo sự phân công. Cuối mỗi khoá học các bộ phận gửi kết quả đào tạo về Phòng Hành chính – quản trị công ty theo mẫu phiếu đánh giá chất lượng khoá học.

Ta thấy, đào tạo lao động sản xuất tại công ty đã được phân công nhiệm vụ rõ ràng cho từng bộ phận, trong đó, phòng Hành chính – quản trị công ty chịu trách nhiệm chung, quản lý toàn bộ hoạt động đào tạo lao động sản xuất. Sau khi kế hoạch đào tạo được giám đốc phê duyệt, phòng Hành chính – quản trị tổ chức các chương trình học tập phù hợp và kịp thời về nội dung khoá học, thời gian, địa điểm, số lượng học viên, tổ chức thi, chấm thi... dựa trên nhu cầu đào tạo và mục đích đào tạo của từng đơn vị thành viên. Từ đó, từng bộ phận có nhu cầu sẽ cử người đi học. Tuy nhiên, cán bộ chuyên trách về công tác đào tạo lại chưa có, điều này ảnh hưởng tới công tác đào tạo của công ty.

Bên cạnh đó, việc phối kết hợp giữa các bộ phận triển khai, tổ chức đào tạo lao động sản xuất chưa được nhịp nhàng, ăn ý khiến cho quá trình thực hiện còn gặp nhiều khó khăn.



### 2.3.2.2. Chất lượng lao động sản xuất của công ty.

**Bảng 2.14: Trình độ tay nghề của lao động trong công ty năm 2018**

STT	Tên tổ sản xuất	Số lao động	Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5
1	Tổ NVL	32	18	6	6	2	0
2	Tổ cơ điện	45	6	8	7	14	10
3	Tổ cắt	77	39	20	15	1	2
4	Tổ may	406	191	147	35	29	4
5	Tổ là, đóng gói	84	37	20	19	8	2
Tổng số		644	291	201	82	54	18
%		100%	45,18	31,21	12,73	8,3	2,58

(Nguồn: Phòng Hành chính – quản trị công ty)

Đối với lao động lao động trực tiếp thì công ty yêu cầu có trình độ văn hóa lớp 12 trở lên, ưu tiên các lao động đã qua các lớp đào tạo nghề may ngắn hạn và dài hạn thông qua Trường Cao đẳng may tại địa phương.

Lao động có trình độ tay nghề bậc cao chiếm tỷ lệ rất thấp. Đây là những khó khăn cho công tác đào tạo nâng cao tay nghề cho lao động may. Lao động trong công ty TNHH Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa chiếm tỷ lệ thợ bậc 1 là 45,18%, bậc 2 là 31,21%, tỷ lệ này còn cao. Trong khi tỷ lệ thợ từ bậc 3 trở lên còn chiếm tỷ lệ rất thấp. Lao động may trong công ty chủ yếu đào tạo qua các lớp ngắn hạn và được cấp chứng nhận nghề. Do vậy công ty cần mở rộng các lớp đào tạo nâng cao tay nghề bậc thợ cho lao động may.

## 2.4. Đánh giá chung về đào tạo lao động sản xuất của Công Ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa.

### 2.4.1. Ưu điểm

Trong những năm vừa qua với sự nỗ lực của ban lãnh đạo và toàn bộ đội ngũ lao động viên, đào tạo NNL của công ty TNHH Xuất nhập khẩu hàng

may mặc Adulazad Hoa đã đạt được những kết quả đáng khích lệ sau:

Đào tạo NNL ngày càng được chú trọng đặc biệt là về chất lượng của các khoá học ngày càng được nâng cao từ khâu xác định nhu cầu phải sát với thực tế, mục tiêu rõ ràng và phù hợp với tình hình của công ty. Bên cạnh đó, công tác tổ chức và thực hiện khá tốt bởi có sự tham gia góp ý của lãnh đạo các bộ phận và được kiểm duyệt nghiêm ngặt bởi bộ phận phụ trách đào tạo của Công ty. Các tài liệu, chương trình học tập được soạn thảo phù hợp với tình hình sản xuất của công ty và với trình độ của NLD đảm bảo kiến thức lý thuyết cơ bản và kỹ năng thực hành sát với thực tế.

Đào tạo lao động sản xuất của công ty những năm gần đây đã dần được NLD quan tâm và ủng hộ. Nếu như trước đây họ mang nặng tâm lý ngại đi học thì giờ đã có những cá nhân tự nguyện xin đi đào tạo để nâng cao tay nghề, kỹ năng, nâng cao trình độ tiếng anh, ngoại ngữ... Mặt khác, kết quả học tập của học viên sau khoá học ngày càng cao cho thấy họ đã có ý thức, trách nhiệm với bản thân, bộ phận cơ sở và với đào tạo lao động sản xuất của công ty.

Chất lượng của NNL cũng vì thế mà phát triển qua từng năm. Tuy mặt bằng trình độ của công ty chưa cao, nhưng đa số rơi vào bộ phận lao động tại các phân xưởng, song trình độ của NLD cũng ngày càng được nâng cao. Đặc biệt là đội ngũ cán bộ quản lý từng bước được hoàn thiện thông qua các chương trình học tập nâng cao trình độ đáp ứng được yêu cầu của nền kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

Các phương pháp được lựa chọn để đào tạo cho NLD của công ty cũng ngày càng được đổi mới, tiếp cận với nhiều phương pháp tiên tiến như các buổi hội thảo, hội nghị để huy động ý kiến, sự sáng tạo trong chính nội bộ công ty rất sát thực với tình hình SXKD của công ty ngay.

Nguồn kinh phí dành cho đào tạo ngày càng lớn và được huy động từ

tất cả các nguồn. Mặt khác, việc sử dụng quỹ đào tạo cũng được thực hiện theo nguyên tắc tiết kiệm và phân bổ phù hợp đã đem lại kết quả rất khả quan.

Sau khi đào tạo, lao động viên đã thực hiện các nhiệm vụ được giao tốt hơn, kiến thức được nâng cao, kỹ năng được hoàn thiện, đây chính là cơ sở để công ty phát triển các hoạt động của mình nhanh và bền vững.

## **2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân**

### **2.4.2.1. Hạn chế**

Đào tạo lao động sản xuất của công ty những năm qua đã đạt hiệu quả đáng kể song vẫn còn tồn tại những hạn chế cần khắc phục.

Công việc phổ biến nhu cầu đào tạo còn chưa được sâu sát, thường xuyên, liên tục, đặc biệt là tại các bộ phận trực tiếp sản xuất. Khi có nhu cầu đào tạo, công ty phải mất thời gian, công sức để tìm kiếm và xem xét từng trường hợp do quá trình lưu trữ hồ sơ cá nhân được lưu trong máy tính của cán bộ phụ trách đào tạo tại phòng Hành chính – quản trị công ty quản lý và lưu trữ trong hồ sơ bằng giấy tờ. Việc xác định nhu cầu còn mang nhiều tính chủ quan, chưa thực sự khoa học.

Việc lựa chọn đối tượng đào tạo của công ty còn mang tính chung chung, thiếu sự phân loại về đặc tính, tính chất của NLD. Công ty còn bỏ sót nhiều đối tượng, chưa quan tâm tạo điều kiện để họ tham gia vào các khóa huấn luyện của công ty. Điều này ảnh hưởng ít nhiều tới tinh thần làm việc của họ, vì bản thân lao động sản xuất có sự so sánh với đồng nghiệp và đặt ra nghi vấn tại sao mình không có cơ hội trong khi người khác có và thậm chí có nhiều cơ hội được huấn luyện?

Phương pháp đào tạo của công ty những năm gần đây không phong phú mà chủ yếu là đào tạo trong công việc dễ gây ra tình trạng không cập nhật được kiến thức mới, kỹ năng mới mà còn có thể bắt chước một số cách thức làm việc không hiệu quả của người hướng dẫn. Điều này là do những năm

gần đây quy mô lao động của công ty giảm vì công ty không tuyển thêm nhiều nhân công mới đặc biệt là lao động sản xuất. Do đó, để đáp ứng được các hoạt động SXKD tại công ty, công ty không thể cử nhiều người đi học ở ngoài công ty vì sẽ làm ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện kế hoạch đã đặt ra. Chi phí cho các khóa đào tạo hiện công ty cũng phụ thuộc nhiều vào ngân sách của chính công ty nên cũng có những hạn chế nhất định khi sử dụng các phương pháp đào tạo sử dụng giáo viên bên ngoài.

Một hạn chế nữa của đào tạo lao động sản xuất mà công ty gặp phải là ở khâu đánh giá hiệu quả công tác này. Điều này là do công ty mới chỉ chú trọng tới kết quả học tập và kết quả thực hiện công việc sau đào tạo mà chưa thật sự quan tâm tới sự phù hợp của khoá học với từng lao động và công việc của họ, cũng chưa tìm hiểu xem NLD có ưu thích và hợp với điều kiện học tập, cách giảng dạy... không?

Trình độ ngoại ngữ, tin học của cán bộ trong công ty chưa cao, song công ty chưa có biện pháp cụ thể nhằm nâng cao kiến thức cho họ. Điều này là do công ty là DN thuộc ngành sản xuất may mặc nên đào tạo chú trọng vào tay nghề sản xuất của lao động do đó những trình độ nâng cao này chưa được quan tâm đúng mức.

Trong các năm vừa qua, nhu cầu đào tạo của công ty luôn cao hơn số người được đào tạo do một số lý do sau: phải hoãn việc học để thực hiện nhiệm vụ mới tại cơ sở, bị điều động làm nhiệm vụ khác, hạn chế về trình độ. Điều đó cho ta thấy rằng, việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty chưa thật sự sát với thực tế của DN, đòi hỏi công ty và phòng Hành chính – quản trị công ty phải có biện pháp cụ thể khắc phục tình trạng này.

Những cán bộ phụ trách đào tạo NNL đa phần là những người kiêm nhiệm, do vậy trình độ chuyên môn nghiệp vụ đào tạo còn những hạn chế.

#### 2.4.2.2. Nguyên nhân

Cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ cho đào tạo tại công ty chưa thật sự đầy đủ mang tính chuyên sâu.

Về đội ngũ giảng viên: Giảng viên từ nguồn của công ty đủ khả năng đứng lớp rất ít. Công tác giảng dạy, bố trí giảng viên rất bị động do đặc thù công việc. Chất lượng giảng viên khá hạn chế do Bệnh viện không chủ động được về nguồn giảng viên.

Nhận thức về công tác đào tạo của các lãnh đạo tổ sản xuất chưa cao, thiếu sự phối hợp trong việc cử lao động đi đào tạo. Nhiều lao động sản xuất tại các tổ tham gia học tập không phải để hướng tới việc thực hiện tốt hơn nhiệm vụ, công việc được giao mà chủ yếu là để có bằng cấp đủ điều kiện cho việc nâng bậc, nâng lương. Do đó, trong quá trình tham gia đào tạo, bồi dưỡng không thực sự tích cực học tập, hiệu quả đào tạo chưa cao.

Lao động sản xuất tại công ty ở các tổ có trình độ khác nhau nên khả năng tiếp cận và lĩnh hội kiến thức của họ khác nhau gây khó khăn cho việc xây dựng nội dung và lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp với nhận thức của từng nhóm đối tượng.

### **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY TNHH XUẤT NHẬP KHẨU HÀNG MAY MẶC ADULAZAD HOA.**

#### **3.1. Phương hướng hoàn thiện đào tạo lao động sản xuất của Công Ty TNHH xuất nhập khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa.**

##### ***3.1.1. Kế hoạch phát triển chung của công ty***

- Tăng năng suất lao động để đảm bảo tạo sự khác biệt cho việc cạnh tranh với các đơn vị cùng ngành. Phần đầu đạt 400USD/ lao động/ tháng.

- Quy hoạch thị trường, nguồn hàng có lợi thế cho phù hợp với từng thị trường, thay thế dần các đơn hàng nhỏ lẻ, mang tính thời trang, không phù hợp với sản xuất công nghiệp, tạo cơ hội ổn định sản xuất, góp phần tăng năng suất lao động. Tiếp tục mời gọi các khách hàng mới, thị trường mới làm tiền đề để cho việc phát triển công ty.

- Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác quản lý doanh nghiệp, đặc biệt là công tác điều hành từ xa và công tác giám sát nhằm tiết kiệm chi phí, tăng nguồn thu đảm bảo lợi nhuận cho doanh nghiệp.

- Tăng cường hơn nữa công tác đào tạo, bồi dưỡng, phát triển lao động sản xuất, trong đó đặc biệt chú trọng công tác nâng cao chất lượng lao động sản xuất nhằm đáp ứng nhu cầu hội nhập ngày càng cao của Công Ty TNHH Xuất Nhập Khẩu Hàng May Mặc Adulazad Hoa với ngành dệt may thế giới.

- Xây dựng chiến lược quản trị doanh nghiệp, quản trị tài chính phù hợp với điều kiện phát triển kinh tế xã hội và đảm bảo kinh doanh có lãi, hiệu quả sử dụng nguồn vốn.

- Tăng cường công tác quản trị các nguồn thu, đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh. Tăng cường cơ chế giám sát tài chính, kiểm soát quản lý dự án chặt chẽ, tuân thủ các quy định của nhà nước về đầu tư xây dựng cơ bản.

- Nỗ lực phát triển vì sự hài lòng của khách hàng, góp phần vào sự thịnh vượng của Việt Nam và khu vực bằng những sản phẩm tốt nhất, phục vụ cho cuộc sống của con người.

### ***3.1.2. Phương hướng thực hiện đào tạo lao động sản xuất của công ty***

Sự phát triển mạnh mẽ của khoa học, kỹ thuật đã mang lại những tác động to lớn và những biến đổi sâu sắc trong mọi lĩnh vực hoạt động: kinh tế, văn hoá, xã hội ở mọi quốc gia trên thế giới nói chung và ở Việt Nam nói riêng. Chúng ta đang sống trong thời đại chuyển đổi từ một nền kinh tế chủ yếu dựa trên nguồn tài nguyên thiên nhiên hạn hẹp sang nền kinh tế của thông tin và trí tuệ cho nên ngành may là một ngành công nghiệp đòi hỏi chuyên môn hoá, đồng bộ hoá cao.

Để thực hiện tốt kế hoạch chung của công ty và đáp ứng đòi hỏi của thời đại mới, đào tạo lao động sản xuất đang được ban lãnh đạo cũng như toàn bộ lao động sản xuất của công ty quan tâm và đẩy mạnh thực hiện.

Mục tiêu của công ty từ nay đến năm 2020 là xây dựng, phát triển đội ngũ cán bộ, nhân viên của công ty có đủ phẩm chất chính trị, năng lực chuyên môn và trình độ ngoại ngữ đáp ứng các yêu cầu về tổ chức quản lý và SXKD, nâng cao trình độ ngang tầm với quốc tế, hoà nhập với khu vực.

Cần ưu tiên tập trung vào đào tạo các lĩnh vực kỹ thuật, đào tạo thợ lành nghề, cần tập trung cho vào lĩnh vực đào tạo phù hợp với kế hoạch SXKD dài hạn.

Phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật, nghiệp vụ đủ về số lượng, vững về trình độ chuyên môn, có tay nghề cao có khả năng nắm bắt công nghệ mới, làm chủ công việc được giao.

Từng bước hoàn thiện đào tạo lao động sản xuất của công ty sao cho phù hợp với tình hình SXKD đang ngày càng phát triển và những thay đổi mang tính vũ bão như hiện nay để từ đó hoàn thành xuất sắc mọi mục tiêu đã đặt ra trong năm 2019 cũng như định hướng đến năm 2025 nhằm khẳng định vị thế của mình trên thị trường nội địa và thế giới.

## **3.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo lao động sản xuất tại công ty**

### **3.2.1. Nâng cao chất lượng đội ngũ phụ trách đào tạo lao động sản xuất**

Để nâng cao hiệu quả của đào tạo NNL thì vấn đề đầu tiên mà công ty cần phải làm là hoàn thiện bộ máy làm công tác này:

Cần phải thành lập một bộ phận chuyên trách việc đào tạo trực thuộc phòng Tổ chức hành chính công ty để việc phân công nhiệm vụ được rõ ràng và họ sẽ tập trung vào công việc tổ chức thực hiện các đào tạo trong công ty. Hoàn thiện bộ máy quản lý đào tạo bằng việc tuyển chọn, đề bạt cán bộ phải căn cứ vào điều kiện và tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn nghiệp vụ yêu cầu phải là những người có trình độ đại học về quản lý nhân sự hoặc được đào tạo về đào tạo NNL tại các trường chính quy. Về năng lực bản thân thì họ phải am hiểu tình hình SXKD của công ty cũng như phải có khả năng lập kế hoạch, tổ chức và thực hiện công việc một cách hợp lý và sáng tạo. Đồng thời cũng cần có phẩm chất đạo đức tốt, liêm chính, không vụ lợi, làm việc dựa trên tinh thần tự nguyện vì sự phát triển của công ty. Công ty cần tìm ra người có đủ những yếu tố trên và giao cho họ thực hiện đào tạo NNL để đảm bảo tốt công tác nghiên cứu về nhu cầu, đối tượng và có khả năng tổ chức thực hiện và đánh giá hiệu quả công tác này.

Đẩy mạnh sự liên kết giữa văn phòng công ty chịu trách nhiệm chung công tác này và các đội ngũ phụ trách đào tạo tại các xí nghiệp thành viên để có thể nắm bắt được nhu cầu, đề ra mục tiêu và cử người đi học cho phù hợp. Sự liên kết này càng chặt chẽ thì đào tạo của công ty sẽ ngày càng có hiệu quả. Đồng thời cũng phải phân chia rõ nhiệm vụ cho từng người trong đội ngũ này để việc tổ chức thực hiện công tác được dễ dàng và nhanh chóng.

Bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ làm nghiệp vụ đào tạo từ cấp cơ sở trở lên, mở các lớp bồi dưỡng ngắn hạn về quản lý và phân tích các dự án đào tạo, tạo điều kiện cho họ tham gia các công trình nghiên cứu dự



báo chiến lược và quản lý khoa học tại các trường đại học, trung tâm khoa học tự nhiên và công nghệ quốc gia hoặc viện nghiên cứu.

Bên cạnh việc đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ, công ty cần phải tích cực bồi dưỡng cán bộ quản lý công tác đào tạo về trình độ ngoại ngữ và tin học đặc biệt là về kiến thức quản lý nhân sự trên máy tính để họ có đủ điều kiện thực hiện tốt hơn công việc của mình trong thời đại công nghệ khoa học tiên tiến như hiện nay. Đồng thời cũng phải có những khoá học về chính sách mới về đào tạo của Nhà nước để họ thực hiện một cách chính xác và đúng quy định.

### ***3.2.2. Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo***

Đây là khâu quan trọng có tính định hướng, là cơ sở để thực hiện đúng các công việc tiếp theo nói riêng và toàn bộ đào tạo nói chung đạt hiệu quả cao nhất. Nếu công ty không thực hiện nghiêm túc ngay từ bước này thì sẽ dễ gây ra những sai sót trong việc cử người đi đào tạo dẫn đến lãng phí thời gian, công sức và tiền bạc. Do đó, một số giải pháp nhằm hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo cho công ty được đưa ra như sau:

Trước tiên, việc xác định nhu cầu phải sát với thực tế điều kiện từng giai đoạn, từng bộ phận của công ty để đảm bảo số lượng được đào tạo không quá chênh lệch với kế hoạch cũng như xảy ra tình trạng bộ phận này đào tạo thừa, bộ phận kia đào tạo thiếu khiến việc học tập của lao động sản xuất nói riêng và hiệu quả sản xuất của công ty nói chung bị ảnh hưởng. Để thực hiện được điều này, việc tìm hiểu nhu cầu phải được chia nhỏ cho từng bộ phận và đẩy mạnh việc quán triệt ngay từ các cấp cơ sở.

Để thực hiện giải pháp này, công ty phải xây dựng được cơ sở dữ liệu về nhân viên đầy đủ. Chẳng hạn, công ty tiến hành xây dựng “Bảng nhân lực và hồ sơ phát triển nhân viên” với các chỉ tiêu chính sau đây:

Lịch sử giáo dục của nhân viên: chỉ tiêu này phản ánh lịch sử học tập của một nhân viên từ học trung học đến đại học hoặc sau đại học. Thông qua lịch sử

học tập này, bộ phận nhân sự sẽ có thêm thông tin cần thiết để khảo sát năng lực tiềm năng của mỗi nhân viên.

Hồ sơ các khóa học mà công ty đã đào tạo hay hỗ trợ: chỉ tiêu này phản ánh lịch sử tham gia các khóa đào tạo của một nhân viên. Khi đánh giá nhu cầu đào tạo, cấp quản trị có thể căn cứ vào dữ liệu này để cân nhắc việc đào tạo thêm cho nhân viên này hay không.

Sở thích nghề nghiệp và mong muốn phát triển: chỉ tiêu này cho biết nhân viên mong muốn làm công việc nào trong công ty, mức độ sẵn sàng khi được chuyển sang bộ phận khác hoặc họ mong muốn được phát triển lên các vị trí công việc nào trong công ty. Dữ liệu này rất quan trọng trong việc hoạch định chương trình đào tạo các vị trí NLD trong tương lai.

Các kỹ năng đã được đào tạo: bao gồm các kỹ năng do công ty tổ chức và các kỹ năng học viên đã được học trước đó hoặc đang theo học bên ngoài.

Các khóa học hoặc chương trình đào tạo nhân viên đang quan tâm: Thông qua các khóa đào tạo họ mong muốn được theo học thêm, nhân viên sẽ thể hiện được nội dung họ mong muốn để phục vụ công việc và nhu cầu phát triển bản thân.

Các kinh nghiệm ở vị trí công việc khác công việc đang đảm nhận: Nhân viên sẽ liệt kê ra các kinh nghiệm họ có được trong các vị trí công việc khác. Khi công ty có nhu cầu phát triển nhân viên lên nắm giữ một vị trí nào đó, công ty sẽ có cơ sở dữ liệu để lựa chọn các ứng viên phù hợp vào vị trí này thông qua hồ sơ chỉ tiêu đã khảo sát. Trên thực tế, nhiều nhân viên được tuyển vào vị trí A nhưng kinh nghiệm trước đó ở vị trí B của họ rất phong phú và bài bản. Khi công ty có nhu cầu phát triển 1 nhân viên nắm giữ vị trí B thì chỉ tiêu này sẽ giúp công ty có cái nhìn toàn cảnh về ứng viên hơn để lựa chọn nhân viên phù hợp.

Từ các chỉ tiêu trên, ta có thể xây dựng được bảng sau đây:

**Bảng 3.1: Bảng nhân lực và hồ sơ phát triển nhân viên**

<b>TT</b>	Họ và Tên:	Chức danh công việc:	Tổ sản xuất:	Thời gian:
	Ngày sinh	Tình trạng hôn nhân	Địa chỉ	
1	Lịch sử giáo dục học tập	Thời gian	Nơi đào tạo	Ghi chú
	Trung học			
	Đại học			
	Sau đại học			
2	Các khóa học do công ty tổ chức	Thời gian	Số lần tham gia	Ghi chú
	Tên khóa học			
3	Sở thích về nghề nghiệp và sở thích phát triển	Có/không	Công việc/Bộ phận khác	Diễn giải
	Bạn có quan tâm đến việc làm khác không			
	Bạn có sẵn sàng chuyển sang bộ phận khác không			
4	Các kỹ năng đã được đào tạo	Thời gian	Nơi đào tạo	Chứng chỉ (nếu có)

	Tên kỹ năng			
5	Các khóa học/ chương trình đào tạo đang quan tâm	Nơi đào tạo	Mong muốn từ khóa học	
	Tên khóa học			
6	Kinh nghiệm ở vị trí công việc khác công việc đang đảm nhận	Thời gian	Nơi công tác	Ghi chú

(Nguồn: Tác giả tự thiết kế)

Kết quả thu được từ bảng khảo sát phải có được đầy đủ thông tin về nhân viên, phân loại các tiêu chí rõ ràng, tạo điều kiện thuận lợi cho các hoạt động đào tạo về sau.

Đồng thời xác định nhu cầu đào tạo phải bám sát sự phát triển của khoa học kỹ thuật và kiến thức quản lý kinh tế của ngành may để đối chiếu vào công ty xem đội ngũ lao động còn thiếu và yếu kiến thức nào sau đó đưa đi đào tạo. Do đó việc áp dụng công nghệ thông tin vào hoạt động này là vô cùng cần thiết, mạng Internet là công cụ hữu hiệu để nhà quản lý có thể nắm bắt những tiến bộ khoa học một cách nhanh chóng từ đó cập nhật cho công ty mình và tiến hành xác định nhu cầu đào tạo người sử dụng.

Công tác phân tích công việc và đánh giá hiệu quả làm việc của lao động sản xuất cần phải được quan tâm đúng mức để xác định được yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc từ đó đối chiếu vào việc thực hiện của lao động sản xuất trong hiện tại để xác định được đối tượng và nội dung cần đào tạo. Việc phân tích công việc cần phải dựa trên bản mô tả

riêng cho từng công việc chứ không được dựa vào những kỹ năng, trình độ chung chung. Để đánh giá chính xác kết quả thực hiện công việc thì công ty có thể thực hiện tốt công việc xác định phương pháp, thời gian và chu kỳ đánh giá thích hợp từng công việc.

### ***3.2.3. Đa dạng hoá các loại hình đào tạo và phương pháp đào tạo***

Như đã phân tích ở phần thực trạng, hiện nay công ty đang chủ yếu sử dụng các phương pháp kèm cặp, chỉ bảo đối với lao động trực tiếp sản xuất. Do đó việc đa dạng hoá các loại hình đào tạo và phương pháp đào tạo là rất cần thiết hiện nay. Công ty có thể thực hiện việc đa dạng hoá đó như sau:

Đối với lao động sản xuất: công ty phải giảm lượng lao động phổ thông bằng cách tổ chức thêm nhiều lượt người đi đào tạo tại các lớp cạnh DN hoặc liên kết với các trường trong địa bàn như: trường ĐH Công nghiệp dệt may Hà Nội, trường Cao đẳng dệt may thời trang... để nâng cao kiến thức lý thuyết cơ bản cho họ từ đó kết hợp với phương pháp kèm cặp, chỉ bảo như hiện nay chắc chắn họ sẽ nắm vững và vận dụng tốt hơn vào công việc sản xuất của mình.

Đồng thời, cũng có thể sử dụng thêm phương pháp mới như: luân chuyển lao động: việc luân chuyển này sẽ giúp cho lao động trong công ty thực hiện được nhiều kỹ năng, tích lũy thêm kinh nghiệm đồng thời khi cần thiết có thể chuyển họ sang hẳn công việc khác mà không mất thời gian đào tạo lại. Song việc luân chuyển này phải phù hợp cả về số lượng, thời gian và các hình thức công việc để tránh làm ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất chung của bộ phận cũng như của công ty.

Bên cạnh đó, công ty có thể áp dụng thêm các phương pháp mới như chương trình hoá với sự trợ giúp của máy tính, đào tạo kỹ thuật nghe nhìn để lao động trực tiếp sản xuất có thể tự học từ đó tiết kiệm thời gian thực hiện các công việc khác được giao và phương pháp mô hình hoá hành vi, huấn

luyện theo mô hình mẫu để nâng cao kỹ năng giao tiếp, giải quyết các vấn đề thực tế một cách hiệu quả hơn.

Mỗi phương pháp đào tạo đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng của nó do đó công ty cần áp dụng một cách linh hoạt các phương pháp khác nhau để đào tạo sao cho phù hợp với tình hình và điều kiện của công ty, không nên chỉ áp dụng cứng nhắc một vài phương pháp nhất định. Tuy nhiên, để công tác đào tạo lao động sản xuất thực sự thành công thì trong bất kỳ hình thức nào, công ty cũng cần lưu ý một số nguyên tắc:

Khi bắt đầu đào tạo phải cung cấp cho học viên kiến thức chung về các vấn đề sẽ học.

Sử dụng nhiều ví dụ để minh họa khi cung cấp cho học viên các tư liệu, kiến thức mới.

Cố gắng tạo tình huống sinh động, hấp dẫn thu hút sự tham gia đóng góp ý kiến và kích thích tính sáng tạo của học viên song phải sát với thực tế.

Đào tạo lý thuyết xen kẽ với thực hành sẽ mau nhớ, lâu quên.

Để đạt được các kết quả tốt, học viên cần tham gia tích cực, chủ động vào quá trình đào tạo, cần đề cao tinh thần tự học ở nhà và ngay chính nơi làm việc của lao động sản xuất. Công ty thường xuyên nên tổ chức các cuộc hội thảo, thảo luận nhóm, thuyết trình trước các học viên khác... để thu hút học viên tham gia.

#### ***3.2.4. Hoàn thiện nội dung chương trình đào tạo phù hợp với đối tượng đào tạo***

Trước tiên, công ty cần xây dựng quy chế đào tạo rõ ràng và chặt chẽ, đây là một việc cần làm ngay vì nó có ý nghĩa quan trọng trong quá trình thực hiện công tác đào tạo nhân lực giúp cho các chương trình học tập đi đúng hướng và phù hợp với các quy định của công ty cũng như của Nhà nước. Việc xây dựng quy chế sẽ được giao cho một nhóm soạn thảo và phổ biến tới đối tượng lao động trực tiếp sản xuất.

- Về chương trình đào tạo:

Công ty cần xây dựng các chương trình đào tạo và giáo trình giảng dạy theo tình hình sản xuất kinh doanh.

Các chương trình đào tạo cần phải thực hiện theo nguyên tắc đan xen giữa lý thuyết và thực hành đối với tất cả các học viên ở các bộ phận. Nội dung đào tạo cần phải sát với công việc dự kiến được giao sau khi tốt nghiệp của người được đào tạo để họ có thể vận dụng kiến thức vào thực tế.

- Về đối tượng đào tạo:

Hiện nay, với điều kiện sản xuất của công ty đòi hỏi cần nhiều lao động trực tiếp do đó, việc đào tạo chủ yếu tập trung vào đối tượng này. Công ty cần kết hợp các phương pháp đào tạo nhằm mang lại hiệu quả cao hơn cho công tác đào tạo.

Thường xuyên mở các cuộc hội nghị, hội thảo để trao đổi kinh nghiệm giữa các cá nhân, tập thể. Các cuộc trao đổi này có thể tiến hành ngay trong doanh nghiệp mình, cũng có thể hợp tác với các công ty khác cùng ngành.

Công ty tiếp tục mở rộng phạm vi đào tạo ra ngoài nước như cử người ra nước ngoài học tập, thực tập, tham quan các công ty lớn ở một số nước để học hỏi kinh nghiệm quản lý và khoa học kỹ thuật, một phần xem xét kiến thức sản xuất của họ để bồi dưỡng thêm kiến thức cho nhân viên trong công ty.

Kết hợp đào tạo trong công việc và ngoài công việc để tiết kiệm chi phí đào tạo. Xây dựng quy chế về việc khuyến khích hình thức tự học. Xác định các điều kiện cụ thể để được hưởng hỗ trợ kinh phí, khen thưởng, đề bạt, nâng lương cùng các quy định về trách nhiệm theo dõi, đánh giá và kiểm soát kết quả tự học trong tập thể lao động. Đảm bảo khuyến khích tự học nhưng phải công bằng, minh bạch nhằm phát huy hiệu quả cao nhất của chương trình này. Tại công ty cần nêu rõ trách nhiệm của người đứng đầu bộ phận cũng như của nhân viên trong quá trình đào tạo, tự đào tạo để phát triển bản thân và phát triển nghề nghiệp. Bộ phận đào tạo cần có những hướng dẫn và hỗ trợ để giúp nhân viên

có thể tự đánh giá được điểm mạnh, điểm yếu và định vị được cá nhân. Từ đó là xuất phát điểm đúng đắn cho sự phát triển. Công ty cũng cần trang bị cho lao động sản xuất các phương pháp và tiêu chí để họ tự đánh giá được quá trình phát triển của mình.

Nâng cao trình độ ngoại ngữ, tin học cho lao động sản xuất để họ có thể giao tiếp hoặc làm việc với chuyên gia nước ngoài một cách dễ dàng để chuẩn bị cho việc mở rộng thị trường, hợp tác với các nước trên thế giới cũng như tạo thuận lợi cho việc cử người đi học ở nước ngoài bất kỳ lúc nào. Đồng thời nâng cao khả năng sử dụng máy tính, khai thác và sử dụng Internet... tạo điều kiện thuận lợi cho việc sử dụng các phần mềm xử lý thông tin, số liệu mới.

Đặc biệt, công ty cũng cần đào tạo kiến thức chuyên môn khái quát thuộc ngành may cho cán bộ quản lý thông qua các cuộc hội thảo giữa cán bộ phòng ban và cán bộ các xí nghiệp để từ đó việc quản lý và ra các chính sách của cán bộ có thể phù hợp và sát với điều kiện sản xuất.

### ***3.2.5. Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên***

Đối với giáo viên là nhân viên của công ty: đây được xem là nguồn giảng viên chủ yếu và quan trọng của công ty, hầu hết thực hiện công tác giảng dạy cho lao động sản xuất do đó công ty nên thực hiện một số biện pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên như sau:

Việc bổ sung giáo viên có trình độ, có kiến thức chuyên môn ngành dệt may cần được quy định rõ, xác định việc tham gia giảng dạy kiêm chức là nghĩa vụ, trách nhiệm xây dựng, phát triển công ty của tất cả các cán bộ trong công ty, không phân biệt chức vụ, xác định số lượng cán bộ có khả năng làm giáo viên kiêm chức để mời giảng khi được phê duyệt. Những người tham gia vào công tác này trước hết phải là những người được đào tạo qua trường lớp chính quy để họ am hiểu những kiến thức lý thuyết cơ bản và cùng với kinh



nghiệm làm việc nhiều năm họ sẽ thực hiện việc giảng dạy một cách vững vàng và hiệu quả hơn.

Bên cạnh việc bổ sung giáo viên có trình độ, công ty cần đào tạo lại đội ngũ giáo viên kiêm nhiệm hiện có bằng cách cử học tham gia các khoá học trong nước và nước ngoài để họ nắm bắt được những tiến bộ về khoa học kỹ thuật, phương pháp sản xuất của ngành. Đặc biệt cần thường xuyên bồi dưỡng đội ngũ này về kiến thức, kỹ năng sư phạm như cách nêu vấn đề, cách truyền đạt, phương pháp giảng dạy thu hút người học.

Cần phải có những chính sách khuyến khích động viên sự tham gia của đội ngũ giáo viên kiêm nhiệm để họ yên tâm và tích cực thực hiện công tác giảng dạy của mình tốt hơn như: sắp xếp công việc hợp lý, có các chế độ khuyến khích về tiền lương giảng dạy, phụ cấp ưu đãi, các loại tiền thưởng...

Đối với giáo viên thuê ngoài hoặc từ các trường chính quy: đây là nguồn giáo viên đào tạo chủ yếu cho một bộ phận lao động sản xuất. Đối với đối tượng này cũng cần có một số biện pháp nâng cao chất lượng:

+ Đối với việc liên kết đào tạo với các trường chính quy thì công ty cần phải thực hiện tốt bước tìm hiểu về chất lượng đào tạo, về đội ngũ giáo viên đang giảng dạy của trường xem có phù hợp với các chuyên ngành cần đào tạo theo nhu cầu của công ty không?

+ Đối với các giảng viên thuê ngoài, cần phải tìm hiểu quá trình giảng dạy của họ tại các trường, các trung tâm hoặc các DN khác trước khi ký hợp đồng. Khi ký kết hợp đồng với giáo viên thuê ngoài hoặc với các trường đào tạo công ty cần soạn thảo các điều khoản quy định về chất lượng của khoá đào tạo và trách nhiệm của họ trong khoá đào tạo.

+ Trước khi giảng dạy, bộ phận phụ trách đào tạo cần tiến hành trao đổi với đại diện của trường liên kết hoặc với giảng viên giảng dạy về mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo, cung cấp cho họ những tài liệu về công ty để họ

hiều rõ hơn về công việc, từ đó tạo điều kiện để họ chuẩn bị nội dung và giảng dạy tốt hơn.

+ Nếu có điều kiện, công ty nên mời các chuyên gia nước ngoài về giảng dạy, hướng dẫn các buổi học để lao động sản xuất được mở mang tầm hiểu biết, cập nhật được kiến thức mới của nhân loại, của các nước tiên tiến trên thế giới.

### ***3.2.6. Huy động và sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí dành cho đào tạo***

Như phân tích ở trên ta thấy nguồn kinh phí dành cho công tác đào tạo lao động sản xuất của công ty vẫn còn hạn hẹp, đây là một trong những nguyên nhân làm giảm tính hiệu quả của công tác đào tạo. Chính vì vậy để huy động được kinh phí từ nhiều nguồn công ty cần thực hiện những biện pháp sau:

- Công ty cần có các chiến lược đào tạo cụ thể và hợp lý trình lên cấp trên nêu rõ lợi ích của việc đào tạo đối với lao động sản xuất sản xuất trong toàn công ty.

- Lập quỹ: “Chung tay vì công tác đào tạo lao động” để huy động sự ủng hộ của cán bộ lao động viên và phổ biến cho họ biết quỹ này được lập ra vì chính sự phát triển của NLD toàn công ty. Việc huy động nguồn vốn ngoài ngân sách như sự đóng góp học phí của học viên, khuyến khích các đoàn thể, các tổ chức kinh tế, lập quỹ khuyến học vì sự nghiệp công nghiệp hoá hiện đại hoá cần được quan tâm đúng mức.

- Việc sử dụng nguồn kinh phí cũng hết sức quan trọng, nguyên tắc chung là phải tiết kiệm và phù hợp. Do đó, công ty cần thực hiện một số công việc sau:

+ Xây dựng cơ chế quản lý và sử dụng nguồn kinh phí dành cho đào tạo một cách hợp lý và có hiệu quả, tính toán chính xác chi phí phân bổ cho từng khâu đào tạo và dự tính chi phí phát sinh. Điều quan trọng là phải thực

hiện tiết kiệm và hạn chế tối đa các chi phí không cần thiết ngay từ khâu xác định nhu cầu cho đến khâu đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo để tránh gây lãng phí nguồn kinh phí vốn đã hạn hẹp của công ty.

+ Tận dụng tối đa nguồn giáo viên là những người có trình độ trong công ty để giữ nhiệm vụ giảng dạy vì họ vẫn có thể đảm nhận việc sản xuất vừa có thể giảng dạy mà chi phí dành cho họ thấp hơn nhiều so với việc thuê ngoài.

+ Để nâng cao chất lượng của công tác đào tạo lao động sản xuất của công ty thì ban lãnh đạo cần phải quan tâm hơn nữa tới các học viên và giảng viên của mình. Công ty không chỉ chi trả các khoản học phí cho học viên và các khoản thù lao cho giáo viên tương ứng với mỗi khoá học mà còn cần phải khuyến khích thêm về vật chất như: các khoản thưởng cho giáo viên và các học viên xuất sắc, các khoản phụ cấp, hỗ trợ... và về tinh thần như: thường xuyên thăm hỏi, động viên, khen thưởng, tạo cơ hội thăng tiến cho các học viên hoàn thành tốt khoá đào tạo... Đây cũng là một trong những động lực để thúc đẩy các hoạt động này, người đi học thì hào hứng, giáo viên thì nhiệt tình.

### ***3.2.7. Nâng cao cơ sở vật chất cho công tác đào tạo***

Cơ sở vật chất cho đào tạo đóng vai trò rất lớn trong việc quyết định hiệu quả của công tác đào tạo. Với cơ sở vật chất hiện đại, các học viên sẽ tiếp thu được những kiến thức dễ dàng hơn, đồng thời tiếp cận được với những công nghệ hiện đại, kỹ thuật tiên tiến. Ngược lại, với cơ sở vật chất yếu kém thì việc giảng dạy sẽ rất khó khăn gây nhiều cản trở cho người học. Do đó, cần phải thực hiện một số biện pháp sau để nâng cao chất lượng cơ sở vật chất cho đào tạo:

- Hiện tại, cơ sở vật chất dành cho việc học tập của công ty không quá yếu kém song với khối lượng lớn học viên học tập hàng năm sẽ khiến cho cơ sở vật chất dần xuống cấp, không đáp ứng được yêu cầu đào tạo. Do

đó, hàng năm công ty phải cho kiểm tra toàn bộ cơ sở hạ tầng của mình, điều này sẽ giúp công ty phát hiện kịp thời những sai hỏng để sửa chữa hoặc thay mới, từ đó giảm bớt chi phí cho đào tạo trong tương lai. Kiến nghị công ty mỗi năm nên trích 10% chi phí đào tạo cho việc nâng cấp cơ sở vật chất của mình thì hệ thống đào tạo sẽ không những đáp ứng nhu cầu mà còn có thể bắt kịp với những công nghệ hiện đại giúp cho việc học tập được dễ dàng hơn.

- Công ty cần phải quan tâm đúng mức tới chất lượng cơ sở vật chất của các nguồn cung cấp dịch vụ đào tạo. Đây là một công việc khá khó khăn vì công ty còn cần phải tổ chức nhiều lớp học bên ngoài DN, cơ sở hạ tầng hoàn toàn là của các trung tâm, các trường nhận đào tạo song trong số đó, công ty sẽ tiến hành chọn lựa và đưa ra phương án đào tạo tốt nhất.

- Việc xây dựng và trang bị cơ sở hạ tầng của công ty phục vụ cho việc đào tạo cần phải được thực hiện đồng bộ và nghiêm túc ngay từ đầu sẽ tiết kiệm được chi phí và đem lại cho người học cũng như người dạy sự thoải mái trong các khoá học nhằm đạt hiệu quả đào tạo cao nhất.

### ***3.2.8. Hoàn thiện khâu đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo lao động sản xuất***

Trong quá trình thực thi chiến lược, quy hoạch và các kế hoạch phát triển lao động sản xuất, công tác đánh giá luôn được xem là mắt xích trọng yếu nhất. Tại công ty, hệ thống đánh giá cần có những phép đo hiệu quả hơn. Theo đó, hệ thống phải có khả năng nhận diện, mô tả và ước lượng triệt để các giá trị vô hình mà nhân viên đóng góp cho tổ chức thông qua các nỗ lực làm việc của mình để phát triển có sở khách hàng, bồi đắp văn hóa doanh nghiệp hay chỉ dẫn và trợ giúp đồng nghiệp. Như vậy ở đây cũng nảy sinh nhu cầu phải cập nhật lại hệ thống bản mô tả công việc.

Đánh giá sự phát triển lao động sản xuất về mặt chất lượng tại công ty cần

đảm bảo sự bao quát toàn diện ở cả 4 cấp độ:

Cấp độ “phản ứng”: Sự quan tâm của nhân viên đối với công tác phát triển tại công ty. Được đánh giá thông qua các khảo sát do bộ phận nhân sự tiến hành định kỳ.

Phương pháp thực hiện: sử dụng bảng câu hỏi, với những câu hỏi này có thể liên quan đến:

- + Nội dung khóa học
- + Phương pháp truyền tải như thế nào
- + Các phương tiện truyền thông được sử dụng là gì
- + Phong cách của người đào tạo
- + Cơ sở vật chất hay là những tiện nghi mà khóa học cung cấp
- + Tài liệu được sử dụng trong khóa học là gì

Cấp độ “Đào tạo”: Trả lời cho câu hỏi nhân viên đã học được thêm những gì thông qua các chương trình phát triển tại công ty. Đó chính là kết quả của các bài kiểm tra, thu hoạch sau đào tạo; hay được nhận biết thông qua các phỏng vấn và khảo sát của bộ phận nhân sự. Thực tế cho thấy công tác kiểm tra còn mang tính hình thức, thiếu nghiêm túc, chưa đánh giá được chính xác kết quả kiến thức, kỹ năng mà học viên thu nhận được. Vì vậy, cần nâng cao tính nghiêm túc hơn nữa trong quá trình đào tạo

*Phương pháp thực hiện:*

- + Các phương tiện được dùng để đo lường việc học: văn bản, thuyết minh
- ....
- + Phương pháp dùng để đo lường việc học: phỏng vấn, khảo sát, các bài test (pretec/post test: dùng để so sánh trình độ của học viên trước và sau khi tham gia vào khóa đào tạo) quan sát trực tiếp (mức độ tiến bộ) ....

*Cách thức thực hiện*

- + Sử dụng “control group” (nhóm này không tham gia vào khóa đào tạo)

nếu khả thi để so sánh với nhóm thực nghiệm “experimental group” (nhóm này tham gia vào khóa đào tạo), so sánh sự khác nhau và đánh giá kết quả của khóa đào tạo.

- + Đánh giá kiến thức kỹ năng và thái độ của học viên trước và sau khi tham gia khóa đào tạo.

- + Đảm bảo 100% học viên tham gia hoặc tham gia vào bảng mẫu thống kê.

- + Tiến hành các biện pháp theo dõi thích hợp.

Cấp độ “Ứng dụng”: Trả lời cho câu hỏi nhân viên đã áp dụng những điều đã học ở trên vào công việc hàng ngày như thế nào. Nó được đo lường bằng chính kết quả thực hiện công việc của nhân viên, bằng đánh giá của quản lý trực tiếp hay mức độ hài lòng của nhóm khách hàng mà nhân viên phục vụ.

#### *Phương pháp thực hiện*

- + Đo lường hiệu suất công việc.

- + Quan sát người thực hiện (performer).

- + Khảo sát ý kiến của những người trực tiếp giám sát các cá nhân thực hiện.

- + Dùng bảng liệt kê những mục cần kiểm tra, bảng câu hỏi phỏng vấn, phỏng vấn trực tiếp, hoặc kết hợp tất cả các phương pháp lại với nhau.

Cách thức thực hiện:

- + Đánh giá học viên (kiến thức, kỹ năng, thái độ) trước và sau khi đào tạo.

- + Cho phép học viên có thời gian thực hiện trước khi tiến hành khảo sát đánh giá.

- + Khảo sát ý kiến của các nhân vật then chốt (người giám sát, điều hành).

- + Đánh giá lại chi phí bỏ ra và lợi nhuận thu được.

- + Số lượng người tham gia (phải đạt được 100%).

- + Đánh giá lại vào những thời điểm thích hợp.

- + Sử dụng “control group”.

Cấp độ “Kết quả”: Ở cấp độ cao nhất, các đánh giá cần chỉ ra xem chương trình đào tạo lao động sản xuất tại công ty đem lại hiệu quả gì, thông qua các phân tích của kế toán quản trị về chi phí bỏ ra và lợi ích thu về.

*Cách thức thực hiện*

- + Sử dụng “Control group”.
- + Cho phép thời gian để xác định kết quả đạt được.
- + Đánh giá kết quả công việc đạt được trước và sau khóa học.

Để đánh giá kết quả thực hiện công việc tại công ty được tốt hơn, cần kết hợp giữa tiêu chuẩn về kết quả công việc với các tiêu chuẩn về hành vi. Áp dụng phương pháp quản trị theo mục tiêu kết hợp với phương pháp quan sát hành vi và phương pháp đánh giá 360 độ. Nên có sự đánh giá thông qua khảo sát về chất lượng sản phẩm thay vì chỉ đánh giá thông qua thành tích kinh doanh.

Ngoài các đánh giá bài bản định kỳ với sự tham gia của bộ phận chuyên trách, các đánh giá về nhân sự tại cấp độ nhóm cần có tính linh hoạt cao hơn, đảm bảo nhận được các thông tin phản hồi thường xuyên và có sự hỗ trợ kịp thời nhất.

Về kiểm soát đào tạo lao động sản xuất là hoạt động cần diễn ra liên tục để đưa ra được những cảnh báo cần thiết trong thời gian sớm nhất. Đồng thời quá trình kiểm soát cần hướng tới tương lai (hoàn thành các mục tiêu) hơn là chỉ tập trung vào quá khứ (phân tích những sai phạm). Theo đó, cần thực hiện tốt chức năng tư vấn và khuyến khích.

Tuy nhiên, tại công ty cũng nên xác lập được các giới hạn kiểm soát đúng đắn, đảm bảo rằng, hoạt động kiểm soát không khiến cho nhân viên lúng túng hay bức bối vì cảm thấy bị soi mói hay can thiệp quá mức. Duy trì mức độ kiểm soát sao cho vừa phải luôn là vấn đề phức tạp và cần được quan tâm nhất.

Tóm lại, quá trình đào tạo luôn luôn đòi hỏi những sự đánh đổi đối với cả công ty lẫn lao động sản xuất. Do đó, cùng với những nỗ lực đổi mới toàn diện về mặt nội dung, hình thức hay phương pháp, cần nâng cao được nhận

thức của cả tập thể. Theo đó, đào tạo nhân lực hay phát triển con người được xác định là một dạng đầu tư tự giác và giàu tiềm năng, thay vì cho đó là chi phí không bắt buộc với nhiều rủi ro. Đó là trách nhiệm nhưng cũng là quyền lợi chung của tất cả các bên.

### ***3.2.9. Biện pháp sử dụng hợp lý lao động sau đào tạo.***

Việc sử dụng nguồn lao động sau khi đào tạo là rất quan trọng và cũng rất phức tạp. Công ty cần chú trọng tới vấn đề này vì nếu sử dụng hợp lý nguồn lực này sẽ tạo ra một tác dụng to lớn đối với việc thúc đẩy các hoạt động SXKD của công ty. Lao động sản xuất sau đào tạo có chất lượng cao hơn, không những có thể thực hiện tốt hơn các công việc hiện tại mà còn có thể đảm nhiệm những công việc ở vị trí cao hơn, tạo ra giá trị lớn hơn cho công ty. Ngược lại, nếu không sử dụng tốt sẽ gây lãng phí nguồn lực, lãng phí thời gian, công sức, kinh phí bỏ ra để đào tạo họ. Một số biện pháp sử dụng hợp lý lao động sản xuất đã được đào tạo:

Những lao động sản xuất sau khi đi đào tạo về công ty cần bố trí họ vào các vị trí cụ thể của dây chuyền sản xuất ứng với những kiến thức, kỹ năng mà họ đã được học. Tránh tình trạng học xong không ứng dụng được vào thực tế tại vị trí làm việc mới gây tâm lý chán nản trong chính lao động sản xuất đã được đào tạo.

Đa phần những lao động sản xuất được cử đi học đúng chuyên môn là để về làm tốt hơn công việc hiện tại của mình. Song trong số đó công ty cần đánh giá và tuyển chọn ra người giỏi nhất, có năng lực và phẩm chất đạo đức tốt nhất để đưa lên nắm giữ những vị trí cao hơn. Việc cất nhắc những người được đào tạo là một việc khá quan trọng cho cả người đi học và công ty, vừa động viên cho sự phấn đấu của họ vừa là tận dụng tài năng của họ góp phần làm phát triển công ty.



## KẾT LUẬN

Cùng với sự phát triển của khoa học, công nghệ; với xu hướng cạnh tranh ngày càng cao đặt ra yêu cầu Công ty luôn đưa ra các chiến lược phát triển để nhằm đem lại lợi nhuận cao. Như vậy công ty định hướng tiến hành đổi mới sản phẩm, nâng cao hiệu quả sản xuất, nâng cao năng suất lao động. Điều này đòi hỏi đội ngũ lao động có khả năng tay nghề cao, kỹ thuật tốt. Với thách thức này, luận văn “*Đào tạo lao động sản xuất tại công ty TNHH Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa*” đã đặt ra mục tiêu là đề ra được các giải pháp cần thiết, hữu hiệu nhất để hoàn thiện đào tạo lao động sản xuất công ty trong thời gian tới. Sau một thời gian nghiên cứu luận văn đã hệ thống hóa khá đầy đủ và rõ ràng các vấn đề lý luận về đào tạo lao động sản xuất. Đồng thời nêu lên sự cần thiết phải đào tạo lao động sản xuất trong các doanh nghiệp dệt may nói chung và công ty TNHH Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa nói riêng. Thông qua số liệu khảo sát, tác giả đã đánh giá thực trạng đào tạo, thành tích đạt được và những mặt còn tồn tại, nguyên nhân cần khắc phục để tiếp tục hoàn thiện công tác đào tạo của công ty.

Luận văn đã được thực hiện với sự nỗ lực cố gắng rất cao tuy nhiên, do thời gian nghiên cứu có giới hạn và được thực hiện trong khi tác giả vẫn phải đảm bảo hoàn thành công tác chuyên môn, nên luận văn chưa thể đề cập hết các vấn đề cần trình bày và cũng không tránh khỏi một số hạn chế. Vì vậy rất mong nhận được ý kiến đóng góp bổ sung của quý thầy, cô để luận văn được hoàn chỉnh hơn và có thể áp dụng để mang lại một phần nào lợi ích cho Công ty TNHH Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa trong thực tế sắp tới.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Văn Tùng, Lê Ái Lâm (1996), Phát triển lao động sản xuất – Kinh nghiệm thế giới và thực tiễn nước ta, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
2. PGS.TS Phạm Đức Thành, TS. Mai Quốc Chánh (1998), Kinh tế lao động, NXB Giáo dục.
3. Trần Kim Dung (2003), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Thống kê, Hà Nội.
4. Thái Bá Cần (2004), “Đề xuất phương pháp đánh giá chất lượng đào tạo với đánh giá hiệu quả trong (đánh giá bằng cấp, kết quả điểm); đánh giá hiệu quả ngoài (thời gian có việc làm, thành công nghề nghiệp)”.
5. Trần Văn Tùng (2005), Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng lao động sản xuất tài năng / NXB Thế giới, Hà Nội.
6. Nguyễn Tiếp (2007), Giáo trình Quản trị lao động sản xuất, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
7. Th. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS. Mai Quốc Chánh(2008), Giáo trình Quản trị nhân lực, Trường đại học Kinh tế quốc dân.
8. TS. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực II /NXB Lao động – Xã hội.
9. TS. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực I /NXB Lao động – Xã hội.
10. TS. Đoàn Hữu Xuân và GS.TS Vũ Huy Từ (2009), Giáo trình quản lý tổ chức và nhân sự tập 2, Trường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội.
11. Báo cáo kết quả sản xuất – kinh doanh của công ty TNHH Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa.

12. Báo cáo triển khai phương hướng, kế hoạch phát triển của Công ty TNHH Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa.

13. Quy chế đào tạo lao động Công ty TNHH Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa.

14. <http://www.vietnamtextile.org.vn>

15. <https://www.hanosimex.com.vn/>

16. <http://www.vietrade.gov.vn>

17. <https://www.phs.vn>

**PHỤ LỤC 01**  
**BẢNG HỎI VỀ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO TẠI CÔNG TY TNHH**  
**XUẤT NHẬP KHẨU HÀNG MAY MẶC ADULAZAD HOA**  
**(Áp dụng đối với lao động quản lý)**

Kính gửi: Quý anh/chị đang làm việc tại Công ty TNHH Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa.

Để phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài “Đào tạo lao động sản xuất tại Công ty TNHH Xuất nhập khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa”. Tôi rất mong được sự giúp đỡ, ủng hộ nhiệt tình của anh/chị trong việc cung cấp thông tin cần thiết về công tác đào tạo đã thực hiện nhằm hoàn thiện hơn nữa công tác đào tạo tại công ty. Mỗi câu hỏi xin anh/chị vui lòng chọn một phương án trả lời phù hợp nhất và đánh dấu “X” vào trước câu trả lời đó.

Tôi xin cam kết không sử dụng thông tin phiếu điều tra sai mục đích. Xin trân trọng cảm ơn quý anh/chị!

**1. Công việc xác định nhu cầu đào tạo tại đơn vị anh/chị được xác định:**

Thường xuyên  Không thường xuyên

**2. Để đáp ứng công việc trong tương lai, nhân viên của các anh/chị cần phải được tập trung bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?**

- Chuyên môn sâu  
 Kỹ năng làm việc  
 Ngoại ngữ, vi tính  
 Hiểu biết pháp luật kinh doanh

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

- Thường xuyên  
 Một năm một lần  
 Nhiều năm một lần  
 Chưa bao giờ

**4. Nguồn kinh phí đào tạo lao động sản xuất được công ty lấy từ đâu?**

- Công ty trả hoàn toàn
- Công ty trả một phần
- Lao động sản xuất tự trả

**5. Đánh giá của anh/chị về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo?**

- Tốt
- Bình thường
- Kém
- Rất kém

**6. Anh/chị đánh giá thế nào về nội dung các chương trình đào tạo so với yêu cầu của công việc hiện tại lao động sản xuất đang đảm nhận?**

- Hoàn toàn phù hợp
- Phù hợp 1 phần
- Không liên quan đến công việc

**7. Anh/chị đánh giá thế nào về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên tham gia các khóa đào tạo của công ty?**

- Tốt
- Bình thường
- Kém

**8. Anh/chị đánh giá thế nào về việc lao động sản xuất áp dụng kiến thức, kỹ năng được học vào công việc của họ?**

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

**9. Anh/chị đánh giá như thế nào về năng lực của lao động sản xuất trong đơn vị sau khi tham gia các khóa học huấn luyện?**

- Tốt hơn rõ rệt
- Tốt hơn ít
- Không biết

**10. Anh/chị có hài lòng về công tác đào tạo của công ty?**

- Hài lòng
- Không hài lòng
- Không có ý kiến

***Cảm ơn anh/chị đã tham gia trả lời phiếu điều tra!***

**PHỤ LỤC 2**  
**BẢNG HỎI VỀ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO TẠI**  
**CÔNG TY TNHH XUẤT KHẨU HÀNG MAY MẶC ADULAZAD HOA**  
**(Áp dụng đối với lao động trực tiếp sản xuất)**

Kính gửi: Quý anh/chị đang làm việc tại Công ty TNHH Xuất khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa.

Để phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài “*Đào tạo NNL tại Công ty TNHH Xuất khẩu hàng may mặc Adulazad Hoa*”. Tôi rất mong được sự giúp đỡ, ủng hộ nhiệt tình của anh/chị trong việc cung cấp thông tin cần thiết về công tác đào tạo đã thực hiện nhằm hoàn thiện hơn nữa công đào tạo lao động tại công ty. Mỗi câu hỏi xin anh/chị vui lòng chọn một phương án trả lời phù hợp nhất và đánh dấu “X” vào trước câu trả lời đó.

Tôi xin cam kết không sử dụng thông tin phiếu điều tra sai mục đích.  
Xin trân trọng cảm ơn quý anh/chị!

**1. Anh/chị có được phổ biến thường xuyên về các kế hoạch đào tạo lao động của công ty, của bộ phận mình hay không?**

Thường xuyên       Không thường xuyên

**2. Để đáp ứng công việc trong tương lai, anh/chị mong muốn cần phải được tập trung bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?**

- Chuyên môn sâu
- Kỹ năng làm việc theo nhóm
- Ngoại ngữ, vi tính
- Hiểu biết pháp luật kinh doanh

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

- Thường xuyên
- Một năm một lần
- Chưa bao giờ

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

- Công ty trả hết
- Công ty trả 1 phần
- Tự chi trả

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

- Tốt
- Bình thường
- Kém
- Rất kém

**6. Nội dung anh/chị được đào tạo có phù hợp với công việc hiện tại của anh/chị hay không?**

- Phù hợp
- Phù hợp 1 phần
- Không liên quan đến công việc

**7. Anh/chị đánh giá thế nào về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên tham gia các khóa đào tạo của công ty?**

- Tốt
- Bình thường
- Kém
- Rất kém

**8. Anh/chị đã áp dụng kiến thức, kỹ năng được học vào công việc ở mức độ nào?**

- Áp dụng hoàn toàn
- Áp dụng một phần
- Không áp dụng



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

- Tốt hơn rõ rệt
- Tốt hơn
- Không thay đổi

**10. Anh/chị có hài lòng về công tác đào tạo của công ty?**

- Rất hài lòng
- Hài lòng
- Không hài lòng

*Cảm ơn anh/chị đã tham gia trả lời phiếu điều tra!*