

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

**PHÙNG THỊ THU HẰNG**

**ĐÀO TẠO CÔNG NHÂN MAY TẠI CÔNG TY  
CỔ PHẦN MAY SƠN HÀ**

**Chuyên ngành: Quản trị nhân lực**

**Mã ngành: 8340404**

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

**CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LƯƠNG XUÂN DƯƠNG**

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**

**PHÙNG THỊ THU HẰNG**

## LỜI CẢM ƠN

Với lòng biết ơn sâu sắc, tác giả xin gửi lời cảm ơn chân thành đến các thầy giáo, cô giáo giảng viên Trường Đại học Lao động – Xã hội, đặc biệt là thầy TS. Lương Xuân Dương đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ tác giả trong suốt thời gian qua.

Xin trân trọng cảm ơn các cán bộ, công nhân viên của Công ty Cổ phần May Sơn Hà đã tạo mọi điều kiện giúp đỡ cho tác giả thu thập tài liệu, nghiên cứu nghiệp vụ và hoàn thành đề tài nghiên cứu của mình.

Mặc dù có nhiều cố gắng song luận văn không tránh khỏi hạn chế, thiếu sót. Kính mong các thầy, cô giáo trong hội đồng đánh giá luận văn chỉ bảo, các bạn đồng nghiệp góp ý kiến, giúp tác giả tiếp tục bổ sung cho luận văn được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

**Tác giả**

**PHÙNG THỊ THU HẰNG**

## MỤC LỤC

|  |    |
|--|----|
| <b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT</b> .....  | IV |
| <b>DANH MỤC BẢNG BIỂU</b> .....  | V  |
| <b>DANH MỤC SƠ ĐỒ</b> .....  | VI |
| <b>MỞ ĐẦU</b> .....  | 1  |
| <b>1. Tính cấp thiết của đề tài</b> .....  | 1  |
| <b>2. Tổng quan về đề tài</b> .....  | 2  |
| <b>3. Mục tiêu nghiên cứu</b> .....  | 4  |
| <b>4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu</b> .....                                      | 4  |
| <b>5. Phương pháp nghiên cứu</b> .....   | 5  |
| <b>6. Đóng góp của luận văn</b> .....  | 7  |
| <b>7. Kết cấu chính của luận văn</b> .....   | 8  |
| <b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO CÔNG NHÂN MAY TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....     | 9  |
| <b>1.1. Các khái niệm</b> .....  | 9  |
| 1.1.1. Khái niệm về nhân lực .....   | 9  |
| 1.1.2. Khái niệm về đào tạo nhân lực .....   | 10 |
| 1.1.3. Khái niệm về công nhân may .....  | 12 |
| <b>1.2. Nội dung đào tạo công nhân may trong doanh nghiệp</b> .....                  | 13 |
| 1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo .....  | 13 |
| 1.2.2. Lập kế hoạch đào tạo .....  | 17 |
| 1.2.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo .....                                      | 23 |
| 1.2.4. Đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch đào tạo .....                             | 24 |
| 1.2.5. Sử dụng nhân lực sau đào tạo .....  | 24 |
| <b>1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo công nhân may trong doanh nghiệp</b> ..... | 25 |
| 1.3.1. Quan điểm của lãnh đạo cấp cao .....  | 25 |
| 1.3.2. Ngành nghề kinh doanh .....   | 25 |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.3.3. Nhân tố công nghệ thiết bị. ....  | 25        |
| 1.3.4. Khả năng tài chính của doanh nghiệp .....   | 26        |
| 1.3.5. Bộ phận phụ trách đào tạo công nhân may tại công ty .....   | 26        |
| 1.3.6. Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty .....   | 26        |
| 1.3.7. Thị trường lao động .....   | 27        |
| 1.3.8. Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp .....   | 27        |
| <b>1.4. Kinh nghiệm đào tạo công nhân may ở một số công ty cùng loại hình sản xuất .....</b>                         | <b>28</b> |
| 1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo công nhân may tại một số công ty cùng loại hình... ..                                     | 28        |
| 1.4.2. Bài học kinh nghiệm về đào tạo công nhân may cho Sơn Hà.....  | 30        |
| <b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO CÔNG NHÂN MAY TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SƠN HÀ .....</b>                               | <b>31</b> |
| <b>2.1. Những đặc điểm chủ yếu của Công ty cổ phần may Sơn Hà ảnh hưởng đến công tác đào tạo công nhân may .....</b> | <b>31</b> |
| 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty cổ phần may Sơn Hà .....                                       | 31        |
| 2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty .....   | 32        |
| 2.1.3. Đặc điểm sản xuất kinh doanh và kết quả hoạt động của công ty .....   | 33        |
| 2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực – công nhân may của công ty .....   | 36        |
| <b>2.2. Phân tích thực trạng đào tạo công nhân may của Công ty cổ phần may Sơn Hà .....</b>                          | <b>36</b> |
| 2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo .....   | 36        |
| 2.2.2. Thực trạng lập kế hoạch đào tạo .....   | 41        |
| 2.2.3. Thực trạng tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo .....   | 52        |
| 2.2.4. Thực trạng đánh giá kết quả đào tạo .....   | 52        |
| 2.2.5. Thực trạng bố trí, sử dụng lao động sau đào tạo .....   | 58        |
| <b>2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo công nhân may trong công ty. .....</b>                                     | <b>59</b> |
| 2.3.1. Quan điểm của lãnh đạo cấp cao .....  | 59        |
| 2.3.2. Ngành nghề kinh doanh .....   | 59        |

|   |              |
|---|--------------|
| 2.3.3. Nhân tố công nghệ thiết bị. ....   | 59           |
| 2.3.4. Khả năng tài chính của doanh nghiệp .....  | 59           |
| 2.3.5. Bộ phận phụ trách đào tạo NNL tại công ty .....  | 60           |
| 2.3.6. Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty .....  | 60           |
| 2.3.7. Thị trường lao động .....  | 63           |
| 2.3.8. Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp .....  | 63           |
| <b>2.4. Đánh giá chung về đào tạo công nhân may tại Công ty cổ phần may Sơn Hà .....</b>              | <b>63</b>    |
| 2.4.1 .Các kết quả đạt được .....   | 63           |
| 2.4.2. Những tồn tại hạn chế và nguyên nhân .....   | 64           |
| <b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO CÔNG NHÂN MAY TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SƠN HÀ .....</b> | <b>67</b>    |
| <b>3.1. Phương hướng phát triển của Công ty cổ phần may Sơn Hà tới 2025 ..</b>                        | <b>67</b>    |
| 3.1.1. Kế hoạch phát triển chung của công ty .....  | 67           |
| 3.1.2. Phương hướng phát triển nguồn nhân lực và đào tạo nguồn nhân lực của công ty .....             | 68           |
| <b>3.2. Nhóm giải pháp hoàn thiện đào tạo công nhân may tại Công ty cổ phần may Sơn Hà .....</b>      | <b>71</b>    |
| 3.2.1. Giải pháp về xác định nhu cầu đào tạo công nhân may .....                                      | 71           |
| 3.2.2. Giải pháp về lập kế hoạch đào tạo công nhân may .....  | 73           |
| 3.2.3. Giải pháp về đánh giá kết quả đào tạo công nhân may .....                                      | 80           |
| 3.2.4. Giải pháp về bố trí, sử dụng công nhân may sau đào tạo .....                                   | 82           |
| 3.2.5. Một số giải pháp khác .....  | 82           |
| <b>KẾT LUẬN CHUNG .....</b>   | <b>86</b>    |
| <b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>   | <b>87</b>    |
| <b>PHỤ LỤC .....</b>  | <b>.....</b> |

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

| <b>TỪ VIẾT TẮT</b> | <b>NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ</b> |
|--------------------|------------------------|
| DN                 | Doanh nghiệp           |
| GD&ĐT              | Giáo dục và đào tạo    |
| KHCN               | Khoa học công nghệ     |
| KTXH               | Kinh tế xã hội         |
| NNL                | Nguồn nhân lực         |
| NLĐ                | Người lao động         |
| SL                 | Số lượng               |
| SP                 | Sản phẩm               |
| SXKD               | Sản xuất kinh doanh    |

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU**

|   |    |
|---|----|
| Bảng 2.1: Kết quả hoạt động SXKD của công ty giai đoạn 2012 - 2018 .....  | 34 |
| Bảng 2.2: Biến động kết quả hoạt động SXKD của công ty qua các năm ....   | 35 |
| Bảng 2.3: Nhu cầu đào tạo của công nhân công ty giao đoạn 2015 – 2018 .....   | 39 |
| Bảng 2.4: Kết quả khảo sát về xác định nhu cầu đào tạo công nhân may công ty Cổ phần may Sơn Hà .....                     | 40 |
| Bảng 2.5: Bảng mục tiêu và thời gian thực hiện mục tiêu đào tạo của công ty...  | 41 |
| Bảng 2.6: Thực tế số công nhân may được đào tạo của công ty qua các năm.....  | 43 |
| Bảng 2.7: Kết quả khảo sát về tần suất tham gia các khóa đào tạo của công nhân may công ty .....                          | 44 |
| Bảng 2.8: Tình hình sử dụng kinh phí đào tạo của công ty qua các năm .....  | 45 |
| Bảng 2.9: Nguồn kinh phí NLD tham gia đào tạo năm 2018 .....  | 46 |
| Bảng 2.10: Trình độ giáo viên giảng dạy tại công ty hiện nay .....  | 47 |
| Bảng 2.11: Đánh giá của công nhân may về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên đào tạo năm 2018 ..... | 48 |
| Bảng 2.12: Kết quả khảo sát về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo .....   | 49 |
| Bảng 2.13: Đánh giá của công nhân may về nội dung được đào tạo .....  | 50 |
| Bảng 2.14: Đánh giá kết quả qua số lượng công nhân may đào tạo giai đoạn 2015 - 2018 .....                                | 53 |
| Bảng 2.15: Số lượng các lớp đào tạo trong giai đoạn 2015 – 2018 .....   | 54 |
| Bảng 2.16: Số lượng các lớp đào tạo Bậc công nhân kỹ thuật trong giao đoạn 2015 - 2018 .....                              | 54 |
| Bảng 2.17: Tổng kết kết quả kiểm tra cuối khoá giai đoạn 2015 – 2018 .....  | 55 |
| Bảng 2.18: Năng suất lao động bình quân của NLD giai đoạn 2015 -2018..  | 56 |
| Bảng 2.19: Khả năng làm việc sau các khoá đào tạo năm 2018.....   | 57 |
| Bảng 2.20: Mức độ hài lòng về chương trình đào tạo .....  | 57 |



|  |    |
|--|----|
| Bảng 2.21: Đánh giá của công nhân may về ứng dụng các kiến thức đã học vào công việc ..... | 58 |
| Bảng 2.22: Cơ cấu nhân lực công nhân may của công ty CP may Sơn Hà 2015-2018 .....         | 61 |
| Bảng 3.1: Mô hình đánh giá của tiến sĩ Donald Kir Patrick .....                            | 81 |

### **DANH MỤC SƠ ĐỒ**

|  |    |
|--|----|
| Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy công ty ..... | 32 |
| Sơ đồ 2.2: Quy trình sản xuất SP chính .....   | 34 |

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh toàn cầu hóa ngày càng sâu rộng cùng với rất nhiều cơ hội, các DN Việt Nam đang đối diện với những thách thức lớn, đặc biệt là áp lực cạnh tranh ngày càng cao. Con người là yếu tố quan trọng quyết định thành công của DN. Họ là người tham gia vào quá trình sản xuất, trực tiếp tạo ra SP. Trong nền kinh tế hiện đại, vị trí quan trọng của con người ngày càng được khẳng định, là yếu tố quyết định sự thành bại của các hoạt động SXKD. 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 NLD thực hiện tốt công việc của mình.

Hoạt động trong lĩnh vực SXKD các SP may mặc là trang phục nam, nữ; công ty cổ phần May Sơn Hà luôn xác định con người là yếu tố then chốt tạo nên sự thành công cho DN mình. Trong những năm qua, mặc dù chịu ảnh hưởng nhiều của áp lực cạnh tranh nhưng công ty vẫn luôn quan tâm thực hiện tốt công tác quản trị nhân lực trong đó có vấn đề đào tạo NNL tại công ty, đặc biệt là đào tạo công nhân may tại công ty. Tuy vậy, hiện nay công tác đào tạo nhân lực tại công ty nói chung, đặc biệt là công nhân may nói riêng vẫn còn nhiều hạn chế, rất cần đưa ra các giải pháp thiết thực để khắc phục những hạn chế tồn tại đó.

Chính vì vậy, tác giả đã đi sâu tìm hiểu và lựa chọn đề tài: ***“Đào tạo công nhân may tại Công ty cổ phần may Sơn Hà”*** 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. Tác giả đưa ra một số lý thuyết về đào

tạo nhân lực trong doanh nghiệp. Phân tích thực trạng đào tạo công nhân may trong công ty cổ phần may Sơn Hà. Đánh giá thực trạng và đưa ra một số kiến nghị giải pháp nhằm khắc phục các hạn chế còn tồn tại tại công ty Cổ phần may Sơn Hà hiện nay.

## **2. Tổng quan về đề tài**

Qua quá trình học tập tích lũy kiến thức ở trường và theo dữ liệu tìm kiếm của tác giả tại các thư viện, các website cho thấy có rất nhiều công trình nghiên cứu, các đề tài, bài viết nói về đào tạo NNL. Điều này chứng tỏ đào tạo NNL đang ngày càng được quan tâm trong các DN, trở thành đề tài luôn nóng hổi trên các diễn đàn thông tin và nghiên cứu quốc tế.

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:

PGS. TS. Đỗ Minh Cương - TS. Mạc Văn Tiến đồng chủ biên (2004), với nghiên cứu “*Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam – lý luận và thực tiễn*”. Ngoài việc đi sâu nghiên cứu tìm ra các giải pháp phát triển lao động kỹ thuật tại Việt Nam, tác giả còn đưa ra các khái niệm NNL ở phạm vi vi mô và vĩ mô, kinh nghiệm đào tạo và phát triển lao động kỹ thuật ở một số nước như Đông Nam Á, Trung Quốc, Nhật, Mỹ.

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

kỹ thuật để thực hiện CNH, HĐH đất nước, đáp ứng cho nhu cầu xuất khẩu lao động và góp phần xây dựng đội ngũ cho giai cấp công nhân Việt Nam.

PGS.TS. Thái Bá Cần (2004) với nghiên cứu “ 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 nghệ nghiệp)”. Tác giả đã đưa ra được các tiêu chí đánh giá chất lượng đào tạo của Nhà trường không chỉ căn cứ vào bằng cấp đào tạo, mà còn phải căn cứ vào kết quả đạt được sau quá trình đào tạo như: có làm đúng nghề đã được đào tạo hay không? Mức độ hoàn thành công việc? ...

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 khái quát hóa được những vấn đề lý luận cơ bản về lao động qua đào tạo nghề. Đồng thời, tác giả đã phân tích rõ thực trạng việc làm của lao động qua đào tạo nghề. Vấn đề sử dụng NNL sau đào tạo khá hiệu quả, đáp ứng yêu cầu của CNH, HĐH 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 giao đoạn 2011-2020.

Cuốn sách “Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng NNL tài năng”- năm 2005- Tác giả: Trần Văn Tùng – NXB Thế giới, Hà Nội. Tác giả đã trình bày những kinh nghiệm trong việc phát hiện, đào tạo và sử dụng tài năng KHCN, SXKD, quản lý của Mỹ, Anh, Pháp, Đức, Nhật Bản, Hàn Quốc...công trình nghiên cứu của tác giả có ý nghĩa thực tiễn to lớn đối với người ta trong việc phát hiện, đào tạo, sử dụng tài năng khoa học – công nghệ phục vụ công nghệ phục vụ CNH, HĐH đất nước. Muốn làm được điều đó, thực tiễn đặt ra là Việt Nam cần đổi mới chính sách đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn tài năng hiện có.

“Đào tạo NNL – làm sao để khởi ném tiền qua cửa sổ” - 2007 của Business Edge. Cuốn sách thảo luận về những vấn đề cơ bản liên quan đến hoạt động đào tạo trong DN dưới góc nhìn của nhà quản lý. Mục đích giúp nhà quản lý có thêm kiến thức và sự tự tin để xác định khi nào đào tạo, quyết định đào tạo ai, đào tạo cái gì, chuẩn bị những bước quan trọng trong quá trình đào tạo là không lãng phí, lập một kế hoạch đào tạo phù hợp với nguồn lực của DN vừa và nhỏ.

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

Tuy nhiên, chưa có một nghiên cứu nào chuyên sâu về đào tạo công nhân may. Đặc biệt đối với công ty cổ phần may Sơn Hà chưa có 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 công nhân may ở công ty, và một số giải pháp hoàn thiện đào tạo công nhân may ở công ty.

### **3. Mục tiêu nghiên cứu**

Hệ thống hóa và làm rõ một số vấn đề về đào tạo công nhân may trong doanh nghiệp.

Đánh giá, phân tích thực trạng công tác đào tạo công nhân may tại công ty cổ phần may Sơn Hà và chỉ ra những hạn chế, nguyên nhân.

- Đề xuất hệ thống các biện pháp có tính khả thi, có cơ sở khoa học nhằm nâng cao chất lượng đào tạo công nhân may tại công ty cổ phần may Sơn Hà.

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

Đối tượng nghiên cứu: Đào tạo công nhân may tại Công ty cổ phần may Sơn Hà.

Phạm vi nghiên cứu:

- Về không gian: Tại Công ty cổ phần may Sơn Hà
- Về thời gian: Số liệu thứ cấp được thu thập trong giai đoạn 2014-2018. Số liệu sơ cấp trong đầu năm 2019.
- Đối tượng khảo sát là Công nhân may tại công ty cổ phần may Sơn Hà
- Về nội dung: Thực trạng đào tạo công nhân may của công ty cổ phần May Sơn Hà, các chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo đã được thực hiện, chỉ rõ hạn chế trong việc đào tạo công nhân may và các giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo công nhân may.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

- *Phương pháp thu thập nguồn số liệu*

- *Thu thập dữ liệu thứ cấp*

Số liệu từ các báo cáo của Công ty cổ phần may Sơn Hà và các phòng chức năng trong giai đoạn 2014 – 2018 về tình hình hoạt động sản xuất, kinh doanh, về các chính sách nhân sự, về đào tạo công nhân may.

Số liệu và các báo cáo có liên quan tới đề tài được các cơ quan, đơn vị, khác công bố.

Các kết quả nghiên cứu của các công trình có liên quan khác

- *Thu thập dữ liệu sơ cấp*

Thông tin và số liệu thu được qua điều tra phỏng vấn công nhân may công ty cổ phần may Sơn Hà . Mục tiêu khảo sát: nhằm tìm hiểu làm rõ thêm về thực trạng đào tạo công nhân may tại công ty.

Đối tượng tham gia khảo sát: công nhân may tại công ty

Các thức lựa chọn đối tượng phỏng vấn theo phương pháp ngẫu nhiên.

Cách thức triển khai: Là tiến hành phỏng vấn theo bảng hỏi được thiết kế sẵn với công nhân may công ty. Cụ thể là học viên sẽ tiến hành gặp đáp viên đề nghị được khảo sát phỏng vấn, tiếp đó sẽ gửi bảng hỏi phỏng vấn cho

đáp viên và giải thích về cách trả lời, tiếp đến sẽ hẹn thời gian quay lại nhận bảng phỏng vấn (sau 1 ngày).

### **Phương pháp phân tích thống kê bằng dữ liệu thứ cấp**

Các thông tin thu thập trong sách giáo trình chuyên ngành, sách tham khảo, các bài viết, các chuyên đề liên quan đến công tác đào tạo nguồn nhân lực và đào tạo công nhân may.

Để thu thập thông tin làm nền tảng đề xuất những giải pháp, tác giả của luận văn sử dụng các phương pháp thống kê các dữ liệu từ các nguồn nội bộ: tài liệu giới thiệu về công ty, các báo cáo tài chính, báo cáo thường niên về công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty;...và các dữ liệu thu thập bên ngoài: lý luận cơ bản về công tác đào tạo NNL từ giáo trình Quản trị nhân lực và các công trình nghiên cứu khác có liên quan tới đề tài.

Ngoài ra, các dữ liệu về tình hình kinh tế xã hội, tổng quát về công tác đào tạo nguồn nhân lực cũng được tập hợp làm cơ sở cho việc phân tích, nhận định, so sánh.

### **Kỹ thuật phân tích dữ liệu**

- Phương pháp tổng hợp: Dựa trên cơ sở số liệu thu thập được, sử dụng phương pháp tổng hợp và phân tích các số liệu thống kê, các kết quả điều tra, khảo sát để thấy được thực trạng cũng như điểm mạnh và hạn chế trong đào tạo công nhân may tại công ty cổ phần may Sơn Hà.

- Phương pháp thống kê so sánh: Từ các tài liệu và số liệu thu thập được tác giả thống kê lại và so sánh để đưa ra nhận định đánh giá về đào tạo công nhân may tại công ty cổ phần may Sơn Hà

- Phương pháp thống kê mô tả: Dựa vào các số liệu tài liệu thu thập được thống kê và mô tả một cách có hệ thống nhằm phân tích cụ thể về đào tạo công nhân may tại công ty cổ phần may Sơn Hà.

Dưới sự hỗ trợ của công cụ excel: Xử dụng công cụ excel để tính toán phân tích số liệu, tăng giảm, tổng về các con số định lượng về đào tạo công nhân may tại công ty cổ phần may Sơn Hà.

Dưới sự hỗ trợ của công cụ excel: để tìm hiểu thêm về công tác đào tạo công nhân may, thực trạng, những tồn tại, hạn chế trong công tác này của công ty. Tác giả thiết kế bảng hỏi gợi ý để phục vụ cho phỏng vấn và được chi tiết nội dung tại phụ lục

Đối tượng phỏng vấn là các cấp quản lý và đội ngũ công nhân may của Công ty cổ phần may Sơn Hà với quy mô là 275 phiếu phát ra và thu về 265 phiếu trong đó số phiếu hợp lệ là 250 phiếu. Tất cả các thông tin sau khi thu thập sẽ được tổng hợp, phân tích kết hợp giữa lý thuyết và thực tiễn. Tác giả xử dụng Công cụ tổng hợp, phân tích là MicrosoftExcel để phân tích tổng hợp số liệu.

Thông qua kết quả thu thập thông tin và nghiên cứu các tài liệu, để có cái nhìn tổng quát, nhiều chiều, tác giả sẽ tham khảo ý kiến người lao động và nhà quản lý tại đơn vị. Bằng phương pháp này, luận văn có được các đề xuất, kiến nghị mang tính khả thi, sâu sát với thực tế và có tính tham gia cao của cộng đồng.

Trên cơ sở các lý luận về các vấn đề đào tạo nguồn nhân lực, kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực của một số đơn vị khác, các kết quả phỏng vấn và thực tế của đơn vị, học viên sẽ sử dụng phương pháp quy nạp để từ đó đưa ra một số gợi ý mang tính định hướng và kiến nghị một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện công tác đào tạo công nhân may cho Sơn Hà.

## **6. Đóng góp của luận văn**

- Luận văn sẽ khái quát hóa những kiến thức về đào tạo nguồn nhân lực công nhân may của doanh nghiệp để làm cơ sở lý luận cho phần nghiên cứu thực tiễn.



Về mặt lý luận: Hệ thống hóa, góp phần làm rõ những vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo công nhân may trong DN.

Về mặt thực tiễn:

+ Đánh giá thực trạng đào tạo công nhân may tại công ty cổ phần may Sơn Hà qua hệ thống số liệu cập nhật; từ đó rút ra các nguyên nhân, tồn tại cho việc đào tạo công nhân may ở công ty.

- Đề xuất một số giải pháp cụ thể, phù hợp nhằm hoàn thiện đào tạo công nhân may của Sơn Hà

## **7. Kết cấu chính của luận văn**

Bên cạnh phần Mở đầu, Kết luận và các phụ lục, nội dung của luận văn gồm 3 chương như sau:

Chương 1: Một số lý thuyết về Đào tạo công nhân may trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng đào tạo công nhân sản xuất tại công ty Cổ phần may Sơn Hà

Chương 3: Giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo công nhân sản xuất tại công ty Cổ phần may Sơn Hà

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO CÔNG NHÂN MAY TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1. Các khái niệm

#### 1.1.1. Khái niệm về nhân lực

Nhân lực là một khái niệm không còn xa lạ với nền kinh tế nước ta hiện nay. Tuy nhiên, quan niệm về vấn đề này hầu như chưa thống nhất. Tùy từng góc độ nhìn nhận khác nhau mà người ta có thể đưa ra các khái niệm khác nhau. Dưới đây là một số khái niệm tiêu biểu:

Theo Lê Văn Tâm, Ngô Kim Thanh thì “nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp” .

Ở đây, nhân lực được hiểu trên hai góc độ: một là góc độ số lượng, NL là tổng số những người trong độ tuổi lao động làm việc theo quy định của Nhà nước và thời gian lao động có thể huy động được từ họ; hai là góc độ chất lượng, NL là sức khỏe và trình độ chuyên môn, kiến thức và trình độ lành nghề của người lao động.

Theo PGS. TS. Lê Thanh Hà trong cuốn Quản Trị nhân lực 1, NXB Lao động – Xã hội thì Nhân lực được hiểu là nguồn lực trong mỗi con người. Nó bao gồm cả thể lực và trí lực. Nó được biểu hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe (chiều cao, cân nặng, độ lớn, sức bền của lực...), trình độ( kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm), tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng đam mê...<sup>[5,8]</sup>

Nguồn lực bên trong mỗi con người có thể nói là không có giới hạn và chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố từ môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

Từ những quan niệm trên, có thể hiểu: *Nhân lực là tổng hoà khả năng tiềm tàng bao gồm thể lực, trí lực và nhân cách tồn tại trong mỗi con người thuộc lực lượng lao động xã hội của một quốc gia, đó là sự kết tinh truyền thống và kinh nghiệm lao động sáng tạo của một dân tộc trong lịch sử được con người vận dụng để sản xuất ra của cải vật chất và tinh thần phục vụ cho nhu cầu hiện tại và tương lai của đất nước.*

### **1.1.2. Khái niệm về đào tạo nhân lực**

Theo PGS. TS. Lê Thanh Hà trong cuốn Quản Trị nhân lực 2, NXB Lao động – Xã hội thì: “*Đào tạo nhân lực* là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình.”<sup>[6,182]</sup>

Theo TS. Hà Văn Hội (2006), *Quản trị nguồn nhân lực, Tài liệu lưu hành nội bộ Học viện công nghệ bưu chính viễn thông* thì: “Đào tạo nhân lực “được hiểu là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn các chức năng, nhiệm vụ của mình. Nói một cách cụ thể đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt, nhằm thực hiện những công việc cụ thể một cách hoàn hảo hơn”<sup>[4,53]</sup>

Đào tạo đề cập đến việc dạy các kỹ năng thực hành, nghề nghiệp hay kiến thức liên quan đến một lĩnh vực cụ thể, để người học lĩnh hội và nắm vững những tri thức, kỹ năng nghề nghiệp một cách có hệ thống để chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và khả năng đảm nhận được một công việc nhất định (*Nguồn: Wikipedia*)

Quan điểm của PGS. PTS Nguyễn Vân Điềm và PGS. 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 người lao động có thể thực hiện được các chức năng nhiệm vụ có hiệu quả hơn trong công tác của họ*”<sup>[10]</sup>

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 người lao động 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 tổng hợp của tác giả, từ những khái niệm, quan điểm trên về đào tạo, có thể hiểu: *Đào tạo NNL là các hoạt động học tập có tổ chức, diễn ra trong những khoảng thời gian xác định nhằm hướng vào việc giúp cho người lao động nắm rõ hơn chuyên môn, nghiệp vụ của mình ở công việc hiện tại, bổ sung những kỹ năng, kiến thức còn thiếu để thực hiện công việc một cách tốt hơn trong tương lai.*

#### *Các dạng đào tạo NNL*

Đào tạo nhân lực được chia thành 4 loại chủ yếu như sau:

***Đào tạo mới:*** là việc tiến hành đào tạo cho những cá nhân chưa qua đào tạo với mục tiêu chính là giúp cho người lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật nhất định đáp ứng được yêu cầu công việc của tổ chức. Trong nhiều trường hợp, do không tuyển được lao động có chuyên môn, trình độ phù hợp trên thị trường lao động hoặc do một số nguyên nhân khác tổ chức buộc phải tiến hành đào tạo mới.

***Đào tạo lại:*** là việc đào tạo cho người lao động đã qua đào tạo song chuyên môn không phù hợp với công việc đảm nhận. Công tác đào tạo lại được tiến hành khi do một số nguyên nhân nào đó, tổ chức tuyển người vào vị trí không phù hợp với chuyên môn được đào tạo, do sắp xếp tinh giảm bộ máy, do thay đổi dây chuyền công nghệ...mà người lao động trở thành lao động dôi dư và được chuyển sang làm công việc khác. Khi đó, họ cần phải được đào tạo lại để có thể đảm đương được công việc mới.

**Đào tạo bổ sung:** là việc đào tạo cho người lao động các kiến thức, kỹ năng cần thiết nhằm khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng, qua đó giúp họ hoàn thành tốt công việc được giao.

**Đào tạo nâng cao:** là việc đào tạo nhằm giúp cho người lao động có kiến thức và kỹ năng ở trình độ cao hơn, qua đó giúp cho người lao động hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ được giao với năng suất và hiệu quả cao hơn.

### **1.1.3. Khái niệm về công nhân may**

Công nhân may là những công nhân làm việc tại các bộ phận thuộc công ty may. Họ làm việc theo quy trình có sẵn và theo mô hình chuyên môn hóa. Một công nhân may thường chỉ có chuyên môn chính tại một bộ phận nhất định: bộ phận cắt may, bộ phận may tay áo, bộ phận may thân, bộ phận may cổ, bộ phận giặt là,...Tất cả các bộ phận trên tạo nên một dây chuyền sản xuất chuyên nghiệp và hiệu quả.

Các nhân may thường có tuổi đời khá trẻ và thường là lao động xuất thân từ các vùng nông thôn khó khăn lên thành phố làm việc. Chính vì thế, đặc điểm của công nhân may là trình độ văn hóa không cao, phần lớn là chỉ tốt nghiệp PTCS, PTTH.

- **Khái niệm Đào tạo công nhân may**

Từ khái niệm về Đào tạo và công nhân may có thể hiểu *Đào tạo công nhân may* là thực hiện các hoạt động hướng dẫn, học tập có tổ chức cho công nhân may nhằm nâng cao trình độ chuyên môn tay nghề cho công nhân may hoặc đào tạo tay nghề cho công nhân may.

- ▼ **Đặc điểm công nhân may:**

- Phần lớn công nhân may có trình độ chuyên môn và trình độ thấp.
- Chiếm đa số là lao động nữ
- Phần lớn công nhân may không được đào tạo chính quy mà chủ yếu là qua đào tạo kèm cặp tại các lớp đào tạo của các công ty may thông qua đào tạo và học việc.

- Trong công việc thì tay nghề công nhân may chiếm vai trò cực kỳ quan trọng dưới sự hỗ trợ của máy móc là yếu tố quan trọng quyết định chất lượng và số lượng sản xuất của một công ty may.

## **1.2. Nội dung đào tạo công nhân may trong doanh nghiệp**

Công tác đào tạo nhân lực là một hoạt động xuyên suốt quá trình hình thành và phát triển của tổ chức. Do đó, các cấp lãnh đạo cần có tầm nhìn đủ rộng để trước hết là xây dựng chiến lược tổng thể về đào tạo cho tổ chức, sau đó là lên kế hoạch đào tạo cụ thể cho từng giai đoạn nhất định.

Để đơn giản hóa trong quá trình xem xét và nghiên cứu người ta thường xác định quá trình đào tạo nhân lực thông qua 6 giai đoạn chính

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

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

Để xác định nhu cầu đào tạo, cần phải tiến hành phân tích tổ chức, phân tích con người và phân tích nhiệm vụ.

**Phân tích tổ chức:** Phân tích tổ chức xem xét sự hợp lý của hoạt động đào tạo trong mối liên hệ với chiến lược phát triển của đơn vị, nguồn lực sẵn có (thời gian, tài chính, chuyên gia) của tổ chức, cũng như sự ủng hộ của những người lãnh đạo đối với hoạt động đào tạo trong tổ chức. Trên căn cứ vào cơ cấu tổ chức, căn cứ vào các kế hoạch nhân lực tổ chức sẽ xác định số lượng, loại lao động và loại kiến thức kỹ năng cần đào tạo. Đó chính là việc xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực của tổ chức

**Phân tích công việc và nhiệm vụ:**

Phân tích nhiệm vụ bao gồm việc xác định các nhiệm vụ quan trọng và kiến thức, kỹ năng và hành vi cần phải được chú trọng để đào tạo cho người lao động nhằm giúp họ hoàn thành công việc tốt hơn.

Phân tích con người (phân tích cá nhân người lao động): để xác định mức độ yếu kém về kết quả thực hiện do thiếu kiến thức, kỹ năng, khả năng, do thiếu động lực hay do thiết kế công việc chưa hợp lý, xác định những tiềm năng phát triển; xác định ai cần đào tạo, ai có thể phát triển; xác định mức độ sẵn sàng của người lao động cho đào tạo, bồi dưỡng phát triển.

Xác định nhu cầu đào tạo liên quan đến việc xác định khoảng cách giữa những cái hiện có, đang diễn ra với những gì cần phải có. Khoảng cách này cần được lấp đầy bằng đào tạo, bồi dưỡng, nghĩa là lấp đi sự chênh lệch đáp ứng được nhu cầu ham học. Như vậy, xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng là xác định sự khác nhau, sự chênh lệch giữa năng lực cần có trong tương lai và cái hiện có (hiệu số của 2 mức độ này là sự thiếu hụt năng lực mà đào tạo cần đáp ứng) của mỗi vị trí công việc nhằm đưa ra những nội dung và hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cần thiết cung cấp cho người được đào tạo, bồi dưỡng.

Để hoàn thành được công việc và nâng cao năng suất lao động với hiệu quả lao động cao, thì tổ chức phải thường xuyên xem xét, phân tích kết quả thực hiện công việc hiện tại của người lao động thông qua hệ thống đánh giá công việc. Để tìm ra những yếu kém, những thiếu hụt về khả năng thực hiện công việc của người lao động so với yêu cầu của công việc đang đảm nhận, với mục tiêu dự kiến đã định trước để tìm ra nguyên nhân dẫn đến những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng của người lao động so với yêu cầu của công việc, đó là cơ sở xác định nhu cầu đào tạo.

Đào tạo, phát triển là một nhu cầu tất yếu và thường xuyên trong hệ thống nhu cầu của người lao động. Người lao động luôn có nhu cầu về đào tạo, bồi dưỡng để họ nâng cao trình độ, năng lực của bản thân nhằm hoàn thành tốt công việc được giao, đồng thời giúp họ tự tin, có khả năng điều chỉnh hành vi trong công việc và chuẩn bị được các điều kiện để phát triển và thích ứng. Do vậy, khi phân tích để xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng phát

triển cần phải phân tích cả nhu cầu đào tạo cá nhân và khả năng học tập của cá nhân cũng như hiệu quả vốn đầu tư cho đào tạo.

Phương pháp thu thập thông tin để xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng: có nhiều phương pháp như: phỏng vấn cá nhân, sử dụng bảng câu hỏi, quan sát, phân tích thông tin sẵn có...

Phỏng vấn cá nhân: là phương pháp đơn giản và được sử dụng nhiều hiện nay. Người phỏng vấn sẽ trao đổi với người lao động về những khó khăn trong thực hiện công việc, về nguyện vọng đào tạo của họ (kiến thức, kỹ năng, thời gian phù hợp, các hỗ trợ từ phía tổ chức...).

Sử dụng bảng câu hỏi: cũng là một phương pháp thông dụng để thu thập thông tin về nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng. Người lao động sẽ trả lời những câu hỏi liên quan đến công việc, khả năng thực hiện công việc, nguyện vọng đào tạo...được chuẩn bị sẵn trong bảng hỏi. Bảng hỏi có thể được chia thành nhiều phần: Ngoài những thông tin chung về cá nhân, bảng hỏi xung cho phép nhân viên tự đánh giá năng lực thực hiện công việc của bản thân qua nhiều tiêu chí khác nhau. Sự khác nhau giữa yêu cầu công việc và năng lực hiện tại của người lao động chính là cơ sở để tổ chức xây dựng nhu cầu đào tạo.

Thông tin về nhu cầu đào tạo có thể thu thập qua việc quan sát thực hiện công việc của người lao động hoặc nghiên cứu tài liệu sẵn có (kết quả đánh giá thực hiện công việc, báo cáo về năng suất, hiệu quả làm việc...).

Căn cứ vào việc đánh giá tình hình thực hiện công việc, căn cứ vào cơ cấu và kế hoạch về nhân lực, công ty sẽ xác định được số lượng, loại lao động và loại kiến thức kỹ năng cần đào tạo..

Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo về số lượng có thể chia thành 2 loại đó là: Xác định nhu cầu đào tạo công nhân và xác định nhu cầu đào tạo cán bộ quản lý.

*Xác định nhu cầu đào tạo công nhân:*



Xác định số lượng công nhân cần thiết cho từng khâu, từng mắt xích công việc và trình độ tương ứng của công nhân kỳ kế hoạch.

Xác định nhu cầu đào tạo cho công nhân ở từng bậc thợ.

Xác định danh sách những công nhân cần đào tạo.

*Xác định nhu cầu đào tạo cán bộ quản lý:*

Để xác định nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý cần tiến hành một số bước quan trọng sau: So sánh kiến thức thực tế của các cán bộ quản lý với yêu cầu về các kiến thức, kỹ năng, trình độ được nêu trong bản mô tả công việc và bản mô tả đối với người thực hiện công việc.

Xác định số người cần tuyển thêm ở các bộ phận và các chức danh công việc cần tuyển thêm.

Dựa trên mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức, lựa chọn những cá nhân cần thiết để tiến hành đào tạo trong năm kế hoạch.

Dựa trên khả năng chi tiêu tài chính cho đào tạo, đội ngũ giảng viên có thể mời hoặc huy động.

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

Đối với việc đào tạo nhân viên 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 người lao động 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, người lao động 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**

#### **✓ Xác định mục tiêu đào tạo.**

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 người lao động 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.

Lựa chọn đối tượng đào tạo

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 người lao động có nhu cầu được đào tạo

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

Những người lao động có khả năng tiếp thu.

Để có thể lựa chọn đúng đối tượng đào tạo phải dựa vào nhu cầu đào tạo và phải đánh giá được tình trạng chất lượng đội ngũ lao động hiện có.

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 người lao động 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 người lao động, động cơ muốn học tập của họ có chính đáng

hay không hay DN 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.

#### **▼ Xây dựng chương trình 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 DN và người lao động 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 nguồn nhân lực. 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.

+ Các hình thức đào tạo.

*Đào tạo mới.*

Đào tạo mới là việc tiến hành đào tạo cho những cá nhân chưa qua đào tạo với mục tiêu chính là giúp cho người lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật nhất định đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức. Trong nhiều trường hợp do không thể tuyển được lao động có trình độ chuyên môn nghề nghiệp phù hợp trên thị trường lao động hoặc do một số nguyên nhân khác, tổ chức buộc phải tiến hành đào tạo mới. Thực tế xảy ra những trường hợp như vậy.

*Đào tạo lại.*

Đào tạo lại là việc đào tạo cho người lao động đã qua đào tạo song chuyên môn không phù hợp với công việc đảm nhận. Việc đào tạo lại được tiến hành khi:

Do một số nguyên nhân nào đó tổ chức tuyển người vào vị trí công việc không phù hợp với chuyên môn được đào tạo. Để người lao động có thể thực hiện tốt công việc được giao, cần phải đào tạo lại. Do thu hẹp sản xuất hoặc do sắp xếp tình giản bộ máy, người lao động trở thành lao động dôi dư và được chuyển sang làm công việc khác, cần đào tạo lại cho người lao động để họ đảm đương công việc mới.

*Đào tạo bồi dưỡng nâng cao.*

Đào tạo nâng cao là việc đào tạo nhằm giúp cho người lao động có kiến thức và kỹ năng ở trình độ cao hơn, qua đó giúp cho người lao động hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ được giao với năng suất và hiệu quả cao hơn.

Thông thường để thực hiện công việc được giao với các kiến thức và kỹ năng hiện có, người lao động có thể hoàn thành tốt. Tuy nhiên, nếu được đào tạo và rèn luyện ở mức cao hơn, người lao động có thể hoàn thành công việc nhanh hơn với chất lượng cao hơn.

+ Các phương pháp đào tạo:

*Kèm cặp và chỉ dẫn.*

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

*Luân chuyển, chuyển công việc:*

Đây là phương pháp chuyển người quản lý từ công việc này sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai.

*Đào tạo theo kiểu học nghề*

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

Phương pháp này thực chất là sự kèm cặp của công nhân lành nghề đối với người học và là phương pháp thông dụng ở Việt Nam.

*Mở các lớp cạnh doanh nghiệp:*

Áp dụng với những nghề tương đối phức tạp, các công việc có tính lặp thù mà việc kèm cặp không thể đáp ứng.

*Cử đi học ở lớp ngắn hạn và dài hạn*

Đào tạo về nghệ thuật lãnh đạo, khả năng thủ lĩnh ... các chương trình có thể kéo dài từ vài ngày đến vài tháng.

Chương trình, khóa đào tạo riêng biệt nhằm củng cố thêm các kiến thức cơ bản về lĩnh vực, tài chính, kinh tế...

Các chương trình đào tạo cấp bằng tốt nghiệp: Cao đẳng, đại học, cao học quản trị kinh doanh hoặc sau đại học. Các chương trình này được tổ chức kiểu tại chức, học viên học ở ngoài giờ vào buổi tối hoặc mỗi quý tập trung một đợt học khoảng 1 hay 2 tuần.

*Các hội nghị, thảo luận:*

Phương pháp này được tổ chức dưới dạng giảng bài hay hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hay kết hợp với các chương trình đào tạo khác.

Học viên sẽ học các kiến thức kinh nghiệm cần thiết thông qua việc thảo luận từng chủ đề trong từng buổi và dưới sự lãnh đạo của nhóm.

Phương pháp này khá đơn giản dễ tổ chức, không cần nhiều trang thiết bị, tuy nhiên phạm vi tổ chức hẹp và tốn thời gian.

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

Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện đại mà ngày nay nhiều công ty ở nhiều nước đang sử dụng rộng rãi. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính. Phương pháp này có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần có người dạy.

Có 3 cách để có chương trình dạy qua máy tính:

Thiết kế chương trình.

Mua chương trình.

Đặt chương trình.

*Đào tạo theo phương thức từ xa*

Là phương pháp đào tạo mà người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện trung gian này có thể là sách, tài liệu học tập, băng hình, đĩa CD, VCD, Internet... cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ thông tin các phương tiện trung gian ngày càng đa dạng.

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

*Đào tạo theo kiểu mô hình hóa hành vi:*

Đây cũng là phương pháp diễn kịch nhưng các vở kịch được thiết kế sẵn để mô hình hóa các hành vi hợp lý trong các tình huống đặc biệt.

Thời gian, địa điểm đào tạo:

Để xác định được thời gian có thể tiến hành đào tạo, cần xác định:

Nên mở lớp đào tạo và thời điểm nào để có thể huy động được số học viên cần đào tạo theo kế hoạch.

Thời điểm nào có thể mời hoặc huy động được các giảng viên cần thiết

Kết hợp cả hai thời gian trên người lập kế hoạch đào tạo có thể xác định được thời gian và có thể mở lớp đào tạo.

Về địa điểm đào tạo, tổ chức có thể xác định mở lớp đào tạo ngay trong tổ chức (nếu tổ chức có đủ địa điểm học đáp ứng các nhu cầu học tập) hoặc thuê ngoài.

#### **▼ Chi phí đào tạo.**

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 nguồn nhân lực 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 ...DN cần xem xét khả năng chi trả của mình đến đâu, có huy động từ người lao động 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.

#### **▼ Lựa chọn giáo viên đào tạo.**

Đối với đội ngũ giáo viên là nguồn từ trong công ty: Cần quan tâm đánh giá trên các mặt cụ thể: trình độ chuyên môn, phương pháp truyền đạt, uy tín và trách nhiệm, kỹ năng quản lý... Nguồn giáo viên từ trong công ty có chất lượng tốt sẽ mang lại hiệu quả đào tạo cao nhất cho công ty vì họ đã và đang làm việc trong công ty thì họ cũng sẽ tâm huyết với công tác đào tạo của công ty hơn.

Đối với giáo viên là nguồn từ bên ngoài: Công ty cần xem xét, đánh giá một cách chính xác nhất về đội ngũ này, công ty cũng nên tham khảo từ nhiều

nguồn khác nhau để có được thông tin đầy đủ, đảm bảo tin cậy.

Ngoài ra, sau mỗi khóa học công ty cần phải tổ chức đánh giá lại cả chất lượng của giáo viên lẫn người học để lựa chọn ra đội ngũ giáo viên phù hợp và có chất lượng cao cho các lần đào tạo tiếp theo mang lại hiệu quả đào tạo tốt nhất cho công ty mình.

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

Sau khi xây dựng được kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực, 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.

Người phụ trách đào tạo cần phối hợp với các bộ phận/ phòng ban chức năng để lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo, thông báo lịch đào tạo và tạo các điều kiện cần thiết để họ tham gia đào tạo có hiệu quả. Để thực hiện đào tạo trong công việc có hiệu quả thì bộ phận này cũng phải kết hợp với các bộ phận trong DN tìm ra những nhà quản lý, cán bộ có kinh nghiệm và sẵn sàng. đào tạo 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/ 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...



#### **1.2.4. Đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch 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.

#### **1.2.5. Sử dụng nhân lực sau đào tạo**

Mục tiêu cơ bản mà các tổ chức thường đặt ra là tối đa hóa lợi ích của mình. Do vậy, khi các khoản chi phí cho việc đào tạo nhân viên, tổ chức mong muốn sử dụng có hiệu quả những nhân viên đã được đào tạo nó sẽ đem lại nhiều lợi ích cho DN như: Tăng năng suất lao động, tạo ra sự hài lòng và sự cố gắng của người lao động...

Để sử dụng hiệu quả nhân lực sau đào tạo, tổ chức cần lưu ý những vấn đề:

Tạo cơ hội cho người lao động sử dụng kiến thức và kỹ năng đã được đào tạo.

Mở rộng công việc cho người lao động.

Trao dần quyền tự chủ trong giải quyết công việc cho người lao động.

Khuyến khích, động viên kịp thời người lao động khi thực hiện nhiệm vụ mới.

Tăng thù lao lao động cho người lao động xứng đáng với trình độ mới.

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo công nhân may trong doanh nghiệp**

#### ***1.3.1. Quan điểm của lãnh đạo cấp cao***

Có những tổ chức, các nhà quản trị rất quan tâm đến vấn đề đào tạo nguồn nhân lực, coi đây là chiến lược trong quá trình phát triển và cạnh tranh với các tổ chức, DN 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 nguồn nhân lực 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 DN.

#### ***1.3.2. Ngành nghề kinh doanh***

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

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 người lao động 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.

#### ***1.3.3. Nhân tố công nghệ thiết bị***

Ngày nay, các DN 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 người lao động 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

nguồn nhân lực 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.

#### ***1.3.4. Khả năng tài chính của doanh nghiệp***

Các nguồn lực tài chính đầu tư cho công tác đào tạo nguồn nhân lực có vai trò quan trọng. Nó gây ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo cũng như quy mô đào tạo nguồn nhân lực. 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 nguồn nhân lực chỉ có thể thực hiện được khi có một nguồn kinh phí ổn định và phù hợp dành cho nó.

#### ***1.3.5. Bộ phận phụ trách đào tạo công nhân may tại công ty***

Năng lực bộ phận chuyên trách về công tác đào tạo nguồn nhân lực 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 nguồn nhân lực trong DN. 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.

#### ***1.3.6. Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty***

Những người lao động 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 người lao động: 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 DN có cơ cấu lao động trẻ hơn DN kia thì nhu cầu đào tạo sẽ có khả năng cao hơn DN kia. Điều này xuất phát từ đặc điểm tâm lý của người lao động là càng lớn tuổi thì nhu cầu học tập càng giảm đi.

Giới tính cũng ảnh hưởng đến nhu cầu đào tạo của một DN. Thông thường trong một tổ chức nếu tỷ lệ nữ cao hơn nam giới thì nhu cầu đào tạo sẽ thấp và ngược lại.

### ***1.3.7. 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 nguồn nhân lực tại công ty, cụ thể là khi thị trường lao động khan hiếm, cung lao động thiếu, DN lại không tuyển dụng nhân lực nên cần phải đào tạo nguồn nhân lực để đáp ứng được yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh của DN.

### ***1.3.8. 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 DN 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, DN 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.

#### **1.4. Kinh nghiệm đào tạo công nhân may ở một số công ty cùng loại hình sản xuất**

##### ***1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo công nhân may tại một số công ty cùng loại hình***

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

Công ty cổ phần may xuất khẩu Việt Thái là một DN 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 tay nghề, trình độ áp dụng khoa học kỹ thuật tiên tiến trong sản xuất cho công nhân may 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 công nhân may như:

Quyền lợi của công nhân may 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 công nhân may, nếu đạt xuất sắc và giỏi, tiên tiến thì đưa vào quy chế khen thưởng để thưởng, kể cả thưởng đột xuất cho công nhân may 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 công nhân 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 công nhân may khắc phục mà phấn đấu trong học tập để vươn lên.

#### *1.4.1.2. Kinh nghiệm của công ty cổ phần may TS VINA*

Công ty cổ phần may TS VINA 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 tay nghề, tạo điều kiện cho công nhân may đi học và thi tuyển nâng bậc tay nghề.

Về hình thức đào tạo, hiện nay tại công ty cổ phần may TS VINA thì việc đào tạo các cán bộ công nhân làm việc tại xưởng may thì áp dụng phương pháp đào tạo theo kiểu chỉ dẫn tại chỗ, đó là các cán bộ công nhân 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 công nhân mới này thường là cán bộ công nhân 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 công nhân 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 công nhân 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.

Hàng năm công ty trích 1,0% lợi nhuận cho quỹ đào tạo công nhân may, vì nguồn kinh phí ổn định nên công ty thu hút nhiều công nhân may tích cực tham gia đào tạo.

Ngày nay, Đào tạo được coi như một khoản đầu tư vào nguồn vốn nhân lực của tổ chức. Các nghiên cứu cho thấy hiệu quả của những nhân viên mới được đào tạo ngang bằng với những nhân viên có kinh nghiệm. Đồng thời đào tạo tạo ra một nguồn năng lực hiện tại và tương lai cho tổ chức. Ngày càng có

nhiều bằng chứng kinh tế chứng tỏ rằng việc đầu tư cho Đào tạo gắn liền với khả năng sinh lợi lâu dài và bền vững cho tổ chức. Nếu như trước kia các doanh nghiệp Việt Nam ít chú trọng đến đào tạo, họ coi chi phí giành cho đào tạo là chi phí bị cắt giảm thì nay các doanh nghiệp đang đầu tư ngày càng nhiều cho đào tạo. Một số doanh nghiệp có cùng ngành nghề kinh doanh trong lĩnh vực xây dựng đã đạt được nhiều thành tựu về vấn đề đào tạo nguồn nhân lực như:

#### ***1.4.2. Bài học kinh nghiệm về đào tạo công nhân may cho Sơn Hà***

Bài học rút ra cho Công ty Cổ phần may Sơn Hà nói riêng trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm của các DN:

Phải coi việc đào tạo NNL nói chung và đào tạo công nhân may nói riêng 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 công nhân may 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 công nhân may.

Cần duy trì và ổn định quỹ đầu tư cho đào tạo: Để hoàn thành mục tiêu đào tạo NNL nói chung và đào tạo công nhân may nói riêng, 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 công nhân may, tránh những lãng phí không cần thiết, mang lại hiệu quả cao cho đào tạo. 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 CÔNG NHÂN MAY TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SƠN HÀ

**2.1. Những đặc điểm chủ yếu của Công ty cổ phần may Sơn Hà ảnh hưởng đến công tác đào tạo công nhân may**

**2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty cổ phần may Sơn Hà**

*Tên gọi công ty:* Công ty cổ phần may Sơn Hà

*Tên Tiếng Anh:* **SonHa Garment Joint Stock Company**

*Tên giao dịch:* **SonHaCo**

*Địa chỉ:* **Số 208 Lê Lợi – TX Sơn Tây– Hà Nội**

*Tel:* 84-2433. 832088/ 832089/832673 *Fax:* 02433.833035

*Website:* <http://www.sonhagmt.com.vn>

*Email:* [sonha\\_gel@sonhagmt.com.vn](mailto:sonha_gel@sonhagmt.com.vn)

*Vốn điều lệ:* 11.000.000.000 (mười một tỷ đồng).

Công ty Cổ phần May Sơn Hà tiền thân là Công ty May thuê XNK Sơn Hà được thành lập ngày 19/05/1969 đăng ký kinh doanh số 0500 436 556 do sở kế hoạch và đầu TP Hà Nội cấp. Thực hiện Cổ phần hóa theo Quyết định số 825/QĐ-UB của UBND tỉnh Hà Tây, ngày 04/04/2003 UBND Tỉnh Hà Tây ra quyết định số 403/QĐ-UB chuyển doanh nghiệp nhà nước Công ty May Thuê XNK Sơn Hà thành Công ty Cổ phần may Sơn Hà.

*Lĩnh vực kinh doanh:* Sản xuất và kinh doanh các sản phẩm may mặc tiêu thụ nội địa và xuất khẩu, kinh doanh thiết bị và nguyên phụ liệu ngành may.

*Hình thức kinh doanh:* Gia công xuất khẩu và FOB

*Tổng diện tích:* 32,000 m<sup>2</sup>

*Số xưởng sản xuất:* 03

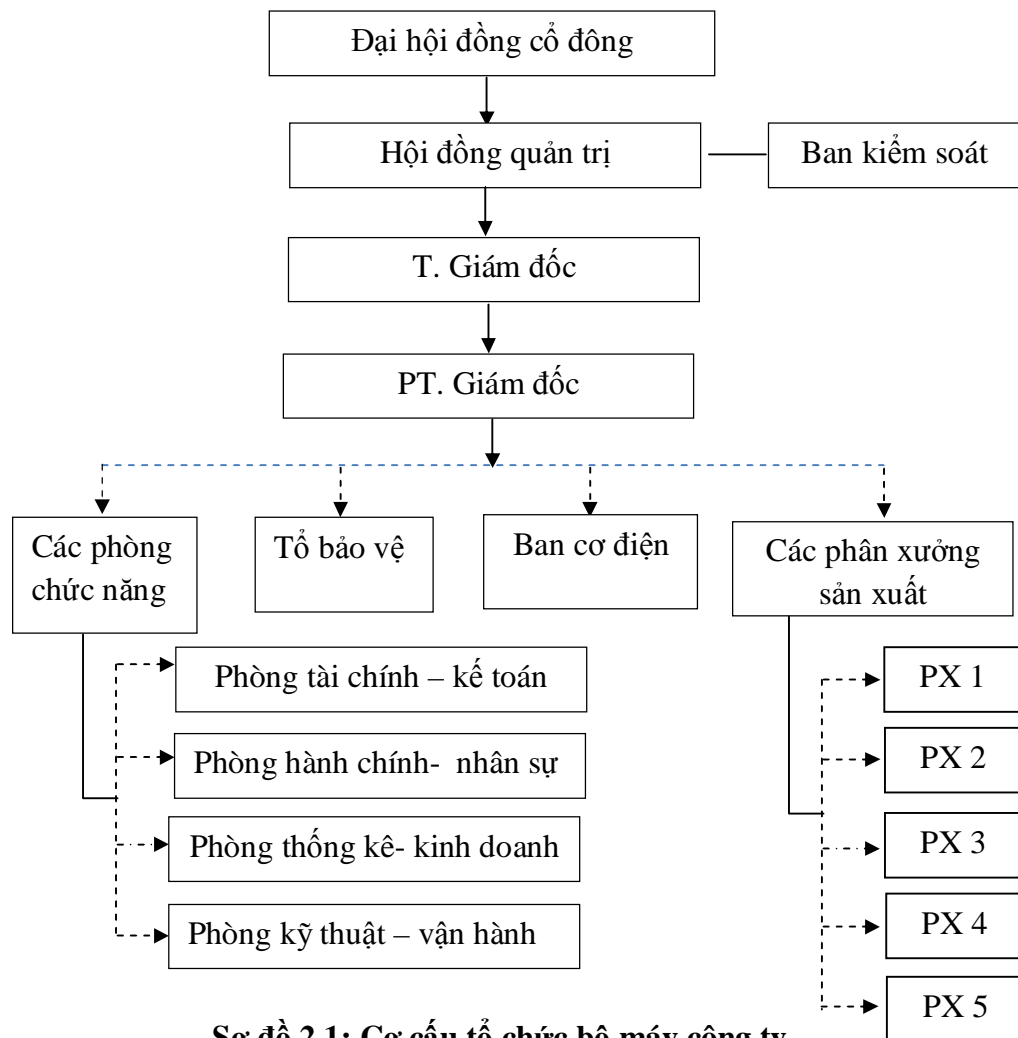
*Số chuyền sản xuất:* 22

Hiện nay công ty cổ phần May Sơn Hà có 5 xưởng sản xuất với hơn 3000 NLĐ. Lực lượng công nhân 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: Mỹ, Châu Âu, Nhật Bản, Hàn Quốc và các thị trường khác... 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. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty



**Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy công ty**

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty)

Chú thích: —> Quan hệ trực tuyến      - - - - -> Quan hệ chức năng

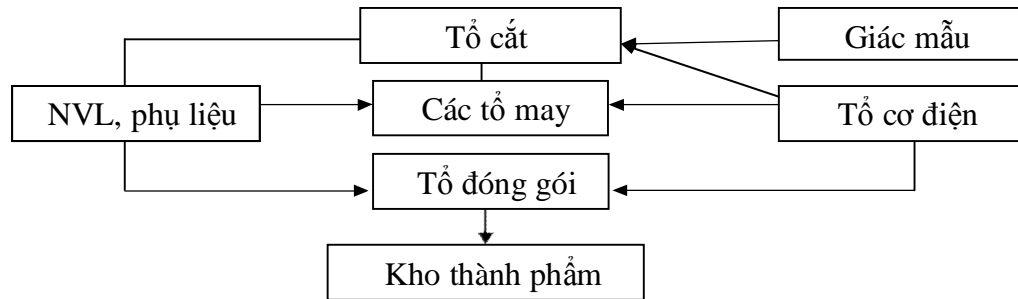
Công ty Cổ phần may Sơn Hà có tổ chức bộ máy quản lý theo mô hình trực tuyến – chức năng. Các chiến lược, chính sách được họp bàn bởi Đại hội cổ đông đưa ra quyết sách cho Hội đồng quản trị đưa xuống giao cụ thể kế hoạch cho từng bộ phận thực hiện. Có thể thấy với bộ máy tổ chức quản lý như hiện nay 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. 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, Văn phòng 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 NNL một cách kịp thời và hợp lý.

### ***2.1.3. Đặc điểm sản xuất kinh doanh và kết quả hoạt động của công ty***

#### *Loại công nghệ mà công ty sử dụng*

Trong một DN, vấn đề tăng năng suất, chất lượng SP có cao hay không đều phụ thuộc vào dây truyền công nghệ sản xuất ra SP đó. Tuy nhiên, do điều kiện cụ thể của từng công ty mà có thể tổ chức quy trình công nghệ SP 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 truyền 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 NLD nắm vững và thực hiện đúng quy trình sản xuất SP, đạt hiệu quả lao động cao nhất..

Hiện nay, công ty cổ phần May Sơn Hà có 5 Phân xưởng. Các phân xưởng đều 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**

(Nguồn: Phòng Kỹ thuật công ty)

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.

✓ *Kết quả hoạt động SXKD của công ty*

**Bảng 2.1: Kết quả hoạt động SXKD của công ty giai đoạn 2012 - 2018**

(Đơn vị tính: Tỷ VNĐ)

| STT | Chỉ tiêu                                      | Năm<br>2015 | Năm<br>2016 | Năm<br>2017 | Năm<br>2018 |
|-----|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1   | Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ        | 132,2       | 120,7       | 157,0       | 168,00      |
| 2   | Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ | 41,2        | 51,1        | 58,0        | 60,0        |
| 3   | Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh       | 18,2        | 21,4        | 23,0        | 26,0        |
| 4   | Lợi nhuận khác                                | 0,2         | 0,3         | 0,4         | 0,4         |
| 5   | Lợi nhuận trước thuế                          | 19,7        | 20,4        | 25,3        | 27,2        |
| 6   | Lợi nhuận sau thuế                            | 15,4        | 15,1        | 17,6        | 18,4        |

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán công ty)

Để phân tích sự biến động về kết quả hoạt động kinh doanh của công ty giai đoạn 2015 – 2018 sử dụng bảng dưới đây:

**Bảng 2.2: Biến động kết quả hoạt động SXKD của công ty qua các năm**

(Đơn vị tính: %)

| STT | Chỉ tiêu                                      | Tỷ lệ % chênh lệch |                  |                  |
|-----|---|--------------------|------------------|------------------|
|     |   | Năm<br>2016/2015   | Năm<br>2017/2016 | Năm<br>2018/2017 |
| 1   | Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ        | -8,7               | 30,8             | 7,0              |
| 2   | Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ | 24,0               | 13,4             | 3,4              |
| 3   | Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh       | -2                 | 16,6             | 13,0             |
| 4   | Lợi nhuận khác                                | 38,1               | 20,7             | 17,1             |
| 5   | Lợi nhuận trước thuế                          | 3,7                | 4,2              | 7,7              |
| 6   | Lợi nhuận sau thuế                            | 9,7                | 4,1              | 4,5              |

(Nguồn: Phòng kế toán tài chính công ty)

Tổng doanh thu của năm 2016 giảm so với 2015 là 8,7% tương ứng 11,5 tỷ đồng. Năm 2017 tăng so với năm 2016 là 30,8% tương ứng với 36,3 tỷ VNĐ, năm 2018 tăng so với năm 2017 là 7% tương ứng là tăng 9 tỷ VNĐ. Như vậy, qua 4 năm tổng doanh thu của công ty có xu hướng tăng, giảm khác nhau.

Lợi nhuận sau thuế của công ty qua các năm từ 2015 – 2018 tăng tuy nhiên tỷ lệ tăng, giảm khác nhau, năm 2016 so với năm 2015 là giảm 2% % tương đương 0,3 tỷ đồng. Năm 2018 so với 2017 tăng 4,5% tương đương 0,8 tỷ đồng.

Vậy trong thời gian tới để khắc phục sự giảm sút và khôi phục sự tăng trưởng 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 DN, trong đó đào tạo NNL có khả năng hoàn thành tốt hơn các công việc của họ đóng vai trò quan trọng.

#### **2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực – công nhân may của công ty**

Nguồn nhân lực – công nhân công ty may Sơn Hà có một số đặc điểm sơ bản sau:

Tổng số lượng cán bộ công nhân viên làm việc tại Công ty CP may Sơn Hà ngày càng tăng: năm 2015 là 2100 người và đến năm 2018 đã tăng lên 3000 người. Số lượng lao động của công ty có sự biến động khá lớn. Trong đó, số lượng công nhân may chiếm số lượng lớn năm 2015 là 1500 người chiếm tỷ trọng 71,4%. Năm 2018 trong tổng số nhân viên thì công nhân máy chiếm 70,3% tương đương 2100 công nhân. Số công nhân may giảm tỷ lệ so với bộ phận khác nhưng số lượng tăng lên năm 2018 so với 2015 là 1,4 lần.

- Cơ cấu lao động theo giới tính: Công nhân may công ty chủ yếu là lao động nữ, công nhân may nam chiếm tỷ lệ khá nhỏ.

- Công ty sở hữu một đội ngũ lao động trẻ tuổi (khoảng hơn 80% số lao động có tuổi đời dưới 40).

- Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn: Số lượng lao động phổ thông chưa qua đào tạo chiếm tỷ trọng khá lớn

## **2.2. Phân tích thực trạng đào tạo công nhân may của Công ty cổ phần may Sơn Hà**

### **2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo**

#### **2.2.1.1. Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo**

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

Phòng hành chính nhân sự sẽ dựa vào việc phân tích tổ chức, phân tích công việc, phân tích cá nhân để làm cơ sở cho công ty ra quyết định, cụ thể như sau:

### **▼ Phân tích tổ chức**

Cùng với chiến lược tiếp tục xây dựng và phát triển công ty phấn đấu trở thành một đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực may mặc, đặc biệt là may xuất khẩu, tích cực tìm kiếm cơ hội để khai thác và công ty lớn mạnh hàng đầu cả nước trong lĩnh vực may mặc trong nước, trong khu vực. 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 chất lượng uy tín phục vụ cuộc sống của con người. Đòi hỏi công ty May Sơn Hà sẽ phải mở rộng sản xuất đồng thời mua sắm trang thiết bị hiện đại cả về số lượng lẫn chất lượng. Dự kiến sang năm 2019, công ty sẽ đấu thầu và ký hợp đồng với những hợp đồng quy mô lớn, số lượng cán bộ nhân viên tăng lên với hơn 30 các loại máy, ưu tiên trang bị những máy móc hiện đại, cường độ làm việc cao, nguồn hàng từ Mỹ, Nhật và những thành tựu khoa học công nghệ khác của thời đại. Như vậy, nhu cầu nhân lực của công ty tăng nhanh làm cho nhu cầu đào tạo cũng tăng theo.

Bên cạnh đó là đào tạo lực lượng công nhân may viên trẻ tại công ty. Có 80% số lao động có tuổi đời dưới 40. Điều này cho thấy nhân lực của công ty cần phải được đào tạo để tiếp sức và phục vụ cho sự nghiệp hiện tại và sau này của công ty.

Lãnh đạo công ty luôn khuyến khích cán bộ công nhân, đặc biệt là công nhân may tham gia học tập, đào tạo để nâng cao kiến thức, kỹ năng làm việc, nên phòng hành chính nhân sự rất nhiệt tình phối hợp với các phòng ban trong việc xác định nhu cầu đào tạo cho chuẩn xác.

### **▼ Phân tích công việc**

Căn cứ vào phân tích công việc làm cơ sở cho việc hỗ trợ xác định nhu cầu đào tạo cho công ty, phòng HCNS đã sử dụng bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc để xác định nhu cầu đào tạo của vị trí công nhân may.

Dựa vào bản phân tích công việc của công nhân may, tiêu chuẩn cấp bậc công nhân may, những kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc đảm nhận. Nếu công nhân nào chưa đáp ứng đủ về trình độ tay nghề theo bản yêu cầu thì công ty cần đào tạo để bù đắp những kiến thức cần thiết, nâng cao tay nghề, qua đó công nhân may sẽ có thể thực hiện tốt công việc của mình hơn nữa.

#### **▼ Phân tích cá nhân**

Ngoài việc dựa vào hồ sơ cá nhân của công nhân may để lấy thông tin về trình độ, kinh nghiệm khả năng thực hiện công việc. Cán bộ phụ trách đào tạo còn dựa vào bảng tổng kết phân tích nhân viên của công ty để tìm ra những kiến thức, kỹ năng còn thiếu sót của họ và phát huy những mặt tích cực mà họ đạt được.

Hàng năm, công ty đều phát cho mỗi công nhân viên bản đánh giá nhân viên. Qua đó công nhân viên tự đánh giá và cán bộ phụ trách sẽ tổng hợp lại bản đánh giá nhân viên của bộ phận mình rồi trình lên cán bộ nhân sự. Cán bộ nhân sự phụ trách việc đánh giá nhân viên sẽ phân tích và tổng kết lại thành bảng tổng kết phân tích nhân viên.

Qua bảng tổng kết phân tích nhân viên, ta có thể thấy được những kỹ năng và kiến thức mà nhân viên còn thiếu, từ đó có thể xác định được nhu cầu đào tạo một cách hợp lý. Đây là tài liệu hữu ích nhất giúp cho công ty có thể xác định được nhu cầu đào tạo một cách chính xác cho công tác đào tạo tại công ty.

#### *2.2.1.2. Xác định nhu cầu đào tạo cho công nhân*

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

Vào tháng 1 hàng năm, phân xưởng, chuyên sản xuất trong công ty sẽ xác định nhu cầu đào tạo công nhân mình của đơn vị mình dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, tình hình lực lượng lao động thực tế... sau đó gửi danh

sách các công nhân cầu đào tạo lên văn phòng công ty.

Văn phòng 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 2.3: Nhu cầu đào tạo của công nhân công ty giao đoạn 2015 – 2018**

(Đơn vị tính: Người)

| TT          | Bộ phận       | Năm 2015      |              | Năm 2016      |              | Năm 2017      |              | Năm 2018      |              |
|-------------|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
|             |               | SL<br>(Người) | Tỷ lệ<br>(%) | SL<br>(Người) | Tỷ lệ<br>(%) | SL<br>(Người) | Tỷ lệ<br>(%) | SL<br>(Người) | Tỷ lệ<br>(%) |
| 1           | Bộ phận khác  | 111           | 23,5         | 126           | 22,9         | 131           | 22,2         | 144           | 21,8         |
| 2           | Công nhân may | 359           | 76,5         | 424           | 77,1         | 459           | 77,8         | 516           | 78,2         |
| <b>Tổng</b> |               | <b>470</b>    | <b>100</b>   | <b>550</b>    | <b>100</b>   | <b>590</b>    | <b>100</b>   | <b>660</b>    | <b>100</b>   |

(Nguồn: Phòng HCNS công ty)

Nhu cầu đào tạo của công ty qua các năm có xu hướng tăng từ 470 người năm 2015 lên 660 người năm 2018. Trong đó, chủ yếu là đào tạo cho đối tượng công nhân may chiếm tỷ lệ cao năm 2018 tỷ lệ công nhân may là 78,2% tương đương 516 người. Nhu cầu đào tạo với công nhân may qua các năm đều tăng về quy mô và số lượng.. Điều này xuất phát từ đặc điểm là công nhân 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:

Khảo sát của tác giả về xác định nhu cầu đào tạo tại công nhân may thu về kết quả như sau:

**Bảng 2.4: Kết quả khảo sát về xác định nhu cầu đào tạo công nhân may công ty Cổ phần may Sơn Hà**

(Đơn vị: Người;%)

| Câu hỏi: Công việc xác định nhu cầu đào tạo tại đơn vị anh/chị được xác định: |      |              |                    |
|---|------|--------------|--------------------|
| Phương án   | Tổng | Thường xuyên | Không thường xuyên |
| Số người được khảo sát  | 250  | 22           | 228                |
| Tỷ lệ (%)   | 100  | 9            | 91                 |

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy trong số 250 phiếu hợp lệ được hỏi thì có 91% tương đương 228 người cho rằng công tác xác định nhu cầu đào tạo tại các đơn vị trong công ty được tiến hành không thường xuyên. Như vậy, công việc xác định nhu cầu đào tạo luôn được quan tâm cho phù hợp thực sự làm hài lòng người lao động tại công ty.

Như vậy, công ty cần đẩy mạnh hơn nữa việc phổ biến các nhu cầu đào tạo tới từng người lao động kể cả việc định hướng phát triển nghề nghiệp trong tương lai cho họ để người lao động 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. Thực trạng lập kế hoạch đào tạo

#### ▼ Xác định mục tiêu đào tạo

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 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 trình độ công nhân may bậc 4 tại các phân xưởng của công ty” thì phải thông báo rõ mục tiêu đào tạo là: cung cấp các phương pháp, các kỹ năng may cho công nhân may bậc 4, phân công công việc, tạo động lực cho công nhân may tại các phân xưởng..., đối tượng tham gia khóa học là các công nhân may bậc 4 tại các phân xưởng.

**Bảng 2.5: 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>   |
|-------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|---|
| <b>Công nhân trực tiếp sản xuất</b> | Đào tạo nâng bậc             | Hàng năm<br>(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             |
|                                     | Đào tạo an toàn lao động     | Quý III/2018                     | Sau khi được đào tạo, giảm thiểu được tối đa số vụ tai nạn lao động |

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự 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 nhà quản lý, tổ chức đào tạo có thể đánh giá, chính xác, khách quan, mà ngay chính các học viên, NLD cũng có thể tự đánh giá được trình độ chuyên môn, kỹ thuật của mình để rồi từ đó phấn đấu, nỗ lực để đạt được mức độ theo yêu cầu, mục tiêu đặt ra.

#### **▼ *Thực trạng 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 SXKD 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 NLD 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 NLD; Nhu cầu, động cơ đào tạo của NLD; Tác dụng của đào tạo với NLD...

Tiêu chuẩn lựa chọn đối tượng đào tạo đối với đối công nhân may

Thi nâng bậc công nhân: một năm một lần công ty tổ chức cho công nhân may thi nâng bậc. Đối tượng là công nhân may 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 công nhân may 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 công nhân, 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 chuyển giao công nghệ hoặc sẽ bố trí hướng dẫn trước khi nhập các loại máy móc thiết bị này.

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

**Bảng 2.6: Thực tế số công nhân may được đào tạo của công ty qua các năm**

(Đơn vị tính: Người,%)

|                 | <b>Năm<br/>2015</b> | <b>Năm<br/>2016</b> | <b>Năm<br/>2017</b> | <b>Năm<br/>2018</b> |
|-----------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Nhu cầu (Người) | 470                 | 550                 | 590                 | 660                 |
| Thực tế(Người)  | 404                 | 484                 | 525                 | 581                 |
| Tỷ lệ (%)       | 86                  | 88                  | 89                  | 88                  |

(Nguồn: Phòng HCNS công ty)

Hiện nay, nhu cầu đào tạo của công nhân may công ty luôn luôn cao hơn số lượng được 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 SXKD diễn ra bình thường.

Công ty luôn chú trọng đào tạo nâng cao trình độ, kỹ năng tay nghề cho công nhân may tại các phân xưởng (đáp ứng nhu cầu khoảng 86% - 89%). Nguyên nhân của hiện tượng này là do công ty chuyên về sản xuất do đó số công nhân may chiếm đa số, nhu cầu đào tạo bộ phận này cũng lớn. Mặt khác, công nhân may 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.

Kết quả khảo sát 250 công nhân may công ty trực tiếp sản xuất trong công ty về tần suất của các khóa đào tạo cho kết quả ở bảng sau

**Bảng 2.7: Kết quả khảo sát về tần suất tham gia các khóa đào tạo của công nhân may công ty**

| Nội dung              | Công nhân may    |           |
|-----------------------|------------------|-----------|
|                       | Số lượng (Người) | Tỷ lệ (%) |
| 1. Thường xuyên       | 204              | 81,7      |
| 2. Không thường xuyên | 46               | 18,3      |
| <b>Tổng</b>           | 250              | 100       |

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

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. 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, theo khảo sát của tác giả có khoảng 1,6 công nhân may chưa được tham gia đào tạo. Vì vậy công ty cần có chính sách rà soát đối tượng và tạo điều kiện để người lao động 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.

#### ▼ *Kinh phí đào tạo*

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 từng phân xưởng.

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:

*Đào tạo mới:* thì căn cứ vào quy định của công ty về việc trả lương cho cán bộ kiêm chức và chi phí tiền lương cho công nhân trong thời gian đi học

*Đào tạo nâng bậc, An toàn lao động:* 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 2.8: 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                | 701,2    | 826,5    | 888,1    | 974,5    |
| 2   | Chi phí đào tạo thực tế               | Triệu đồng                | 690,8    | 815,5    | 887,8    | 928.1    |
| 3   | Tình hình sử dụng                     | %                         | 98,5     | 98,7     | 99,2     | 99,5     |
| 4   | Số công nhân may thực tế được đào tạo | Người                     | 404      | 484      | 525      | 581      |
| 5   | Chi phí đào tạo bình quân 01 lao động | Triệu đồng/<br>lượt người | 1,71     | 1,73     | 1,72     | 1,78     |

(Nguồn: Phòng HCNS công ty)

Hiện nay, 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 2015 tăng từ 1,71 triệu đồng lên 1,78 triệu đồng/người (tăng 4,09%) cho thấy đào tạo công nhân may 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.

**Bảng 2.9: Nguồn kinh phí NLD tham gia đào tạo năm 2018**

| STT | Tiêu chí                 | Công nhân may |            |
|-----|--------------------------|---------------|------------|
|     |                          | SL (người)    | Tỷ lệ (%)  |
| 1   | Công ty chi trả toàn bộ  | 224           | 89,4       |
| 2   | Công ty chi trả một phần | 26            | 10,6       |
|     | <b>Tổng</b>              | <b>250</b>    | <b>100</b> |

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Đa phần chi phí đào tạo là do công ty chi trả toàn bộ, đối với NLD tham gia các khóa học bên ngoài mà nhu cầu đào tạo phù hợp với nhu cầu sử dụng của công ty thì công ty chi trả một phần, còn lại bản thân NLD tự ý đi nâng cao trình độ với việc tham gia các lớp học bên ngoài thì chỉ có 5% số người quản lý cho biết là họ phải tự chi trả kinh phí đào tạo. Đây cũng là tín hiệu cho thấy sự quan tâm của công ty nhưng cũng sẽ là gánh nặng về mặt tài chính đối với công ty trong điều kiện khó khăn như hiện nay. Vậy công ty nên tìm cách kích thích bản thân người lao động tự tìm kiếm cơ hội học tập thông qua các chương trình học bổng học chủ động hơn trong quá trình phát triển năng lực bản thân của họ, công ty sẽ hỗ trợ về mặt thời gian.

**▼ Lựa chọn giáo viên đào tạo**

Đội ngũ giáo viên giảng dạy gồm có 2 thành phần: giáo viên trong biên chế công ty và giáo viên ngoài công ty.

**Bảng 2.10: Trình độ giáo viên giảng dạy tại công ty hiện nay**

(Đơn vị: Người)

| Nội dung                       |                   | Giáo viên trong biên chế công ty | Giáo viên thuê ngoài |
|--------------------------------|-------------------|----------------------------------|----------------------|
| Số lượng                       |                   | 50                               | 10                   |
| Trình độ                       | Trên Đại học      | 0                                | 2                    |
|                                | Đại học, Cao đẳng | 16                               | 8                    |
|                                | Trung cấp sơ cấp  | 25                               | 0                    |
|                                | Phổ thông         | 9                                | 0                    |
| Giáo viên có Chứng chỉ sư phạm |                   | 0                                | 10                   |
| Kinh nghiệm giảng dạy          | Từ 1 – 3 năm      | 9                                | 0                    |
|                                | Từ 3 – 5 năm      | 26                               | 4                    |
|                                | Trên năm năm      | 15                               | 6                    |

(Nguồn: Phòng HCNS công ty)

*Giáo viên là người lao động của công ty:* đảm nhiệm việc giảng dạy theo hình thức đào tạo trong công việc. Công ty sẽ lựa chọn các lao động có kinh nghiệm, chuyên môn, tay nghề cao trong công ty, các thợ bậc cao có kinh nghiệm làm việc... để nhận nhiệm vụ giảng dạy này. Giáo viên là nhân viên trong công ty chiếm số lượng lớn tới 50 người. Tuy nhiên trình độ chuyên môn chưa cao, chưa có chứng chỉ sư phạm, đào tạo dạy chỉ là tay ngang được sắp xếp song song cùng công việc hiện tại đang đảm nhiệm trong công ty. Đội ngũ giáo viên này cũng sẽ được lựa chọn và sắp xếp hợp lý với từng công tác đào tạo và phù hợp với điều kiện làm việc để tránh ảnh hưởng đến công việc chung.

*Giáo viên không phải là phải là lao động của công ty:* là các giảng viên tại các trường chính quy mà công ty liên kết đào tạo công nhân viên của



mình. Thành phần này được lựa chọn để giảng dạy với hình thức đào tạo ngoài công việc. Công ty rất quan tâm tới việc chọn lựa các trường đào tạo có uy tín, chất lượng, có đội ngũ giáo viên am hiểu kiến thức và trình độ sư phạm cao. Đồng thời, công ty cũng chú ý tới việc chọn trường tạo điều kiện thuận lợi cho việc đi lại, học tập của NLD và chi phí đào tạo phù hợp.

Một số đơn vị đã được công ty liên kết đào tạo trong địa bàn thành phố như: trường CD nghề Công nghiệp Dệt May, trung tâm Huấn luyện về An toàn lao động thuộc bộ lao động thương binh – Xã hội

Theo kết quả khảo sát của tác giả về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của các giáo viên tham gia các khóa đào tạo nhận được kết quả phản ánh như sau:

**Bảng 2.11: Đánh giá của công nhân may về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên đào tạo năm 2018**

| Chỉ tiêu       | Lao động trực tiếp |            |
|----------------|--------------------|------------|
|                | Số lượng (Người)   | Tỷ lệ (%)  |
| 1. Tốt         | 92                 | 36,84      |
| 2. Bình thường | 114                | 45.48      |
| 3. Kém         | 28                 | 11.31      |
| 4. Rất kém     | 16                 | 6.37       |
| <b>Tổng</b>    | <b>250</b>         | <b>100</b> |

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Qua kết quả khảo sát cho thấy, đa phần người lao động cho rằng kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên là bình thường, nhiều ý kiến cho rằng kém và rất kém. Thực tế trong những năm gần đây, công tác chọn lựa giáo viên của công ty May Sơn Hà là tận dụng được nguồn lao động có kinh nghiệm, tay nghề cao để giảng dạy phần thực hành sát với thực tế. Do không được đào tạo nghiệp vụ sư phạm nên khả năng giảng dạy, truyền đạt của giáo viên chưa thật vững vàng, khó có thể mang lại cho học viên tham gia những kiến thức chuyên môn cập nhật và sâu rộng hơn. Thêm vào đó, các

giáo viên là các Công nhân may bậc cao nhiều kinh nghiệm phụ trách các khâu quan trọng hoặc cán bộ quản lý của công ty đang bận rộn với các công việc hiện tại nên việc sắp xếp giáo viên giảng dạy gặp rất nhiều khó khăn. Điều này cũng làm giảm hiệu quả của đào tạo công nhân may của công ty.

**▼ Thực trạng cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ cho đào tạo**

Để đảm bảo cho công tác dạy và học của giáo viên và học viên trong công ty, ban lãnh đạo công ty cũng như bộ phận đảm nhiệm đào tạo đã chú trọng vào việc đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ đào tạo, về cơ bản là đáp ứng được và phù hợp với các khóa đào tạo. Với khóa đào tạo ngay tại công ty cho NLĐ: Có một phòng lớn, trang bị bảng, bút, bàn ghế, máy vi tính, máy chiếu... Riêng với đào tạo công nhân may mới các phân xưởng có trang bị máy móc cần thiết cho công nhân có điều kiện thực hành là máy may điện.

Tuy nhiên các phòng học đã cũ, thiết bị còn sơ sài, phòng học tập trung chỉ có tại văn phòng công ty, để học tập tại các phân xưởng tập trung đông người thì chỉ đơn thuần chuẩn bị bàn ghế, phấn, bảng và micro, máy may để giảng dạy và thực hành. Thông qua khảo sát kết quả thu được để đánh giá về cơ bản là bình thường.

**Bảng 2.12: Kết quả khảo sát về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo**

| STT         | Tiêu chí    | Lao động trực tiếp |            |
|-------------|-------------|--------------------|------------|
|             |             | Số lượng (người)   | Tỷ lệ (%)  |
| 1           | Tốt         | 42                 | 16,91      |
| 2           | Bình thường | 147                | 58,87      |
| 3           | Kém         | 53                 | 21,06      |
| 4           | Rất kém     | 8                  | 3,16       |
| <b>Tổng</b> |             | <b>250</b>         | <b>100</b> |

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Qua kết quả trên đặt ra cho công ty nhiệm vụ cần tập trung kinh phí để đầu tư trang thiết bị, phòng học để nâng cao hiệu quả đào tạo>NNL.

**▼ Thực trạng xây dựng nội dung chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo**

*- Thực trạng xây dựng nội dung chương trình đào tạo*

Việc xây dựng nội dung đào tạo, giáo tridnh girng dạy của công ty luôn hướng tới việc đảm bảo chất lượng cũng như phù hợp với nhu cầu đào tạo, mục đích đào tạo và đối tượng đào tạo.

Ví dụ khi đào tạo nâng bậc cho công nhân mới chưa có kinh nghiệm chưa biết may trong giảng dạy lý thuyết sẽ giới thiệu về nghề may, đặc điểm của máy may, các bộ phận máy may, các loại đường may cơ bản. các bộ phận của trang phục... Trong thực hành sẽ hướng dẫn cho công nhân mới những loại đường may cơ bản để công nhân thực hành và làm quen với máy may.

Nội dung các chương trình đào tạo được tiến hành lựa chọn kỹ càng và luôn đảm bảo sự phối hợp giữa lý thuyết và thực hành, yêu cầu phù hợp với thực tế SXKD của công ty nhằm làm cho người học tiếp thu và vận dụng nhanh chóng, hiệu quả vào thực tế sau đào tạo.

**Bảng 2.13: Đánh giá của công nhân may về nội dung được đào tạo**

| Chỉ tiêu                         | Công nhân may |            |
|----------------------------------|---------------|------------|
|                                  | SL (người)    | Tỷ lệ (%)  |
| 1. Hoàn toàn phù hợp             | 187           | 74,4       |
| 2. Phù hợp một phần              | 46            | 18,27      |
| 3. Không liên quan đến công việc | 17            | 7,03       |
| <b>Tổng</b>                      | <b>250</b>    | <b>100</b> |

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Theo số liệu khảo sát của tác giả thì còn 7,03% công nhân may cho biết những gì họ học không liên quan đến công việc của họ. Đây thực sự là một

vấn đề đáng lưu ý trong việc xây dựng nội dung các khóa huấn luyện người lao động của công ty.

*- 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 sản xuất kinh doanh từng thời kỳ.

*- Đào tạo công nhân mới:* thường được công ty áp dụng với các công nhân mới chủ yếu với những hình thức cụ thể như mở lớp học lý thuyết và thực hành, bên cạnh đó là kèm cặp, học nghề, chỉ dẫn công việc. Những lao động lành nghề, có kinh nghiệm sẽ hướng dẫn nhưng công nhân mới, chưa có tay nghề cao thực hiện các công việc cụ thể.

*Đào tạo nâng bậc công nhân:* Công ty mở các lớp đào tạo nâng bậc tay nghề kỹ thuật công nhân may tại công ty và mời các giảng viên tại các trung tâm dạy nghề uy tín về may về đào tạo về cả lý thuyết và thực hành, ngoài ra còn có một số giáo viên hướng dẫn thực hành là công nhân có tay nghề bậc cao hướng dẫn.

Do đặc điểm sản xuất kinh doanh ngành may nên việc kèm cặp, chỉ bảo trên thực tế công việc là hết sức quan trọng. Nắm được điều này, tỷ trọng của phương pháp này tăng qua các năm (năm 2015 chiếm 72,4% đến năm 2018 đã tăng lên 79,54%).

Bên cạnh mở các lớp tại doanh nghiệp, công ty có các lớp học cạnh doanh nghiệp, cử người đi học ở các trường chính quy, hai phương pháp này có xu hướng giảm trong 4 năm qua. Các khóa học tại trung tâm dạy nghề của công ty và việc cử người tới các trường chính quy để học tập đã bị cắt giảm, nguyên nhân chính cũng vì công ty thời gian gần đây công ty tiết kiệm chi phí đào tạo thay bằng việc cử người đi đào tạo thì công ty mời giảng viên về giảng dạy. 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 khóa học ngoài công việc

nên công ty duy trì và phát triển việc kèm cặp, chỉ bảo công việc như đã nêu trên.

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 công nhân viên thực hiện tốt hơn công việc của mình sau khi được đào tạo.

### **2.2.3. Thực trạng tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo**

Phòng HCNS có trách nhiệm chính trong việc đào tạo công nhân may trong công ty, phối hợp với phòng Kế toán tài chính cùng với các phân xưởng tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo.

Các lớp đào tạo được chia thành từng tháng quý trong năm tùy thuộc vào kế hoạch thi nâng bậc từng năm và số lượng công nhân mới tuyển vào chưa có tay nghề cần được đào tạo.

Trước mỗi khóa đào tạo Trưởng phòng HCNS sẽ gửi thông báo về các phân xưởng đề nghị trưởng các xưởng, các truyền lập danh sách công nhân cần tham gia đào tạo. Danh sách sau khi được thu thập sẽ được rà soát lại một lần nữa để trình lên Tổng giám đốc ký phê duyệt chi kinh phí đào tạo.

Sau khi xin được kinh phí đào tạo và có quyết định của Tổng giám đốc, nhân viên phụ trách công tác đào tạo của phòng HCNS sẽ liên hệ tổ chức lớp, gửi thông báo về cho những công nhân tham gia đào tạo thời gian cụ thể sẽ được thông báo trước để công nhân sắp xếp tham gia đào tạo.

Bên cạnh đó người phụ trách sẽ sắp xếp phòng đào tạo lý thuyết, chuẩn bị nhân lực kèm cặp đào tạo thực hành.

Sau khi khóa đào tạo kết thúc người phụ trách đào tạo sẽ tổng hợp kết quả của khóa học để làm báo cáo trình Tổng giám đốc.

### **2.2.4. Thực trạng đánh giá kết quả đào tạo**

#### **✓ Số lượng đào tạo**

Kết quả đào tạo công nhân May trong giai đoạn 2015 – 2018 được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.14: Đánh giá kết quả qua số lượng công nhân may đào tạo giai đoạn 2015 - 2018**

| TT       | Chỉ tiêu                                      | ĐVT       | Năm<br>2015 | Năm<br>2016 | Năm<br>2017 | Năm<br>2018 |
|----------|---|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>1</b> | <b>Số lượng người được đào tạo. Trong đó:</b> | Người     | <b>404</b>  | <b>484</b>  | <b>525</b>  | <b>581</b>  |
| 1.1      | Đào tạo mới                                   | Người     | 112         | 126         | 115         | 119         |
| 1.2      | Đào tạo nâng bậc tay nghề kỹ thuật            | Người     | 292         | 358         | 410         | 462         |
| <b>2</b> | <b>Tổng chi phí cho đào tạo. Trong đó:</b>    | Trđ       | 690,8       | 815,5       | 887,8       | 928,1       |
| 2.1      | Chi phí đào tạo mới                           | Trđ       | 435,6       | 524,4       | 545,7       | 570,3       |
| 2.2      | Chi phí đào tạo nâng bậc                      | Trđ       | 285,2       | 291,1       | 342,1       | 357,8       |
| <b>3</b> | <b>Chi phí đào tạo BQ/ người</b>              | Trđ/người | 1,71        | 1,73        | 1,72        | 1,78        |

(Nguồn: Phòng HCNS công ty)

Trong thời gian qua, quy mô đào tạo qua các năm có sự biến động song số lượng người được cử đi đào tạo hàng năm của công ty chưa lớn. Mặt khác quy mô kinh phí chi cho đào tạo và chi phí đào tạo bình quân cho một người được cử đi học cũng ngày càng tăng, chi phí đào tạo ngoài công việc luôn cao hơn so với chi phí đầu tư đào tạo trong công việc. Điều này cho thấy công ty đã có những quan tâm đúng mức và lựa chọn phương pháp đào tạo tiết kiệm chi phí đào tạo cho công ty. Song bên cạnh đó, ta cũng thấy chi phí đào tạo dù có tăng song tăng với tốc độ rất chậm và chi phí đào tạo bình quân/ người còn thấp.

Công ty luôn chú trọng tới mục tiêu đào tạo nâng cao nghiệp vụ cho người lao động, kết quả thống kê thu được như sau:

**Bảng 2.15: Số lượng các lớp đào tạo trong giai đoạn 2015 – 2018***(Đơn vị: lớp)*

| <b>TT</b>   | <b>Chỉ tiêu</b>                    | <b>Năm 2015</b> | <b>Năm 2016</b> | <b>Năm 2017</b> | <b>Năm 2018</b> |
|-------------|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>1</b>    | Đào tạo mới                        | 4               | 5               | 4               | 4               |
| <b>2</b>    | Đào tạo nâng bậc tay nghề kỹ thuật | 10              | 12              | 14              | 15              |
| <b>Tổng</b> |                                    | 14              | 17              | 18              | 20              |

*(Nguồn: Phòng HCNS công ty)*

Đào tạo mới có xu hướng giảm và ổn định về số lớp do công ty tuyển chọn lao động mới có tay nghề ngày càng tăng. Số lượng lớp đào tạo nâng bậc cho công nhân may ngày càng tăng từ 10 lớp năm 2015 lên 15 lớp năm 2018 điều này cho thấy công ty rất quan tâm tới việc đào tạo kỹ thuật nâng bậc, tay nghề cho công nhân may .

Hiện tại theo cấp bậc tay nghề công nhân may công ty quy định có 6 cấp bậc. Số lượng đạo tạo công nhân theo cấp bậc hàng năm như sau:

**Bảng 2.16: Số lượng các lớp đào tạo Bậc công nhân kỹ thuật trong giao đoạn 2015 - 2018***(Đơn vị: lớp)*

| <b>TT</b>   | <b>Lớp theo Bậc thợ</b> | <b>Năm 2015</b> | <b>Năm 2016</b> | <b>Năm 2017</b> | <b>Năm 2018</b> |
|-------------|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1           | 1/6                     | 3               | 3               | 4               | 4               |
| 2           | 2/6                     | 2               | 3               | 4               | 4               |
| 3           | 3/6                     | 2               | 2               | 2               | 3               |
| 4           | 4/6                     | 1               | 2               | 2               | 2               |
| 5           | 5/6                     | 1               | 1               | 1               | 1               |
| 6           | 6/6                     | 1               | 1               | 1               | 1               |
| <b>Tổng</b> |                         | 10              | 12              | 14              | 15              |

*(Nguồn: Phòng HCNS công ty)*

Hiện nay, số lượng lớp theo bậc thợ ngày càng tăng tuy nhiên mới tăng ở các lớp với bậc thợ bậc thấp như 1/6, 2/6, 3/6, 2/6. Còn các bậc thợ cao như 5/6 và 6/6 thì số lượng lớp ít trung bình mỗi năm chỉ 1 lớp.

▼ *Chất lượng đào tạo*

**Bảng 2.17: Tổng kết kết quả kiểm tra cuối khoá giai đoạn 2015 – 2018**

| TT          | Xếp loại   | Năm 2015      |              | Năm 2016      |              | Năm 2017      |              | Năm 2018      |              |
|-------------|------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
|             |            | SL<br>(Người) | Tỷ lệ<br>(%) | SL<br>(Người) | Tỷ lệ<br>(%) | SL<br>(Người) | Tỷ lệ<br>(%) | SL<br>(Người) | Tỷ lệ<br>(%) |
| 1           | Giỏi       | 12            | 2,98         | 15            | 3,02         | 18            | 3,44         | 51            | 8,85         |
| 2           | Khá        | 335           | 82,88        | 411           | 84,85        | 465           | 88,53        | 499           | 85,92        |
| 3           | Trung bình | 55            | 13,65        | 58            | 14,13        | 42            | 8,03         | 31            | 917          |
| 4           | Trượt      | 2             | 0,5          | 0             | 0            | 0             | 0            | 0             | 0            |
| <b>Tổng</b> |            | 404           | 100          | 484           | 100          | 525           | 100          | 581           | 100          |

(Nguồn: Phòng HCNS công ty)

Trong 4 năm từ 2015 - 2018 kết quả kiểm tra cuối các khoá học đã đạt chất lượng rất cao. Tỷ lệ đạt khá giỏi rất cao cho thấy công ty đã có những chính sách đào tạo và công tác hỗ trợ đào tạo phù hợp với NLD đem lại kết quả tốt sau các khoá học. Chỉ có năm 2015 có học viên không tốt nghiệp được các khoá học song chiếm tỷ lệ nhỏ 0,5%. Đến năm 2016, 2017 và 2018, 100% NLD được cử đi học đều đạt yêu cầu của kỳ kiểm tra. Số lượng học viên đạt loại khá luôn chiếm tỷ trọng cao, số lượng học viên giỏi tăng nhanh qua các năm (năm 2015 là 2,98%, năm 2016 là 3,02%, năm 2017 tăng lên 3,44% nhưng đến năm 2018 đã tăng lên tới 8,85%). Đây là điểm mạnh của công ty cho thấy hiệu quả của đào tạo NNL. Nguyên nhân của điều này là do: Lực lượng được cử đi học ngày càng được trẻ hoá. Đây là bộ phận có sự sáng tạo và đặc biệt là khả năng tiếp thu và nắm bắt kiến thức khá nhanh nhạy. Bên cạnh đó, họ ít bị chi phối bởi các điều kiện khách quan nên có thời gian tập trung vào việc học. Đặc biệt, đội ngũ lao động trẻ luôn có ý thức phấn đấu



nâng cao trình độ nhằm phát triển sự nghiệp nên ý thức tự giác học tập của họ rất cao. Mặt khác những năm gần đây, công ty đã chú trọng vào việc đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý, đây là bộ phận có trình độ, trách nhiệm cao do đó ý thức học tập của họ rất tốt. Chất lượng đào tạo ngày càng cao của công ty còn do bộ phận chịu trách nhiệm tổ chức, thực hiện các chương trình đào tạo phù hợp với NLD.

Bên cạnh đó, kết quả thống kê còn cho thấy năng suất lao động giai đoạn 2015- 2018 của công ty có xu hướng tăng, đây là dấu hiệu tốt, một phần cho thấy hiệu quả đào tạo NNL của công ty.

**Bảng 2.18: Năng suất lao động bình quân của NLD giai đoạn 2015 -2018**

(Đơn vị: Triệu đồng/người)

| STT | Chỉ tiêu                                | Năm 2015 | Năm 2016 | Năm 2017 | Năm 2018 |
|-----|---|----------|----------|----------|----------|
| 1   | NSLĐ BQ/ người (trđ/người)              | 7,88     | 7,89     | 8,52     | 8,11     |
| 2   | Doanh thu trên 1 đơn vị chi phí đào tạo | 101,34   | 77,57    | 73,52    | 69,04    |
| 3   | Lợi nhuận trên 1 đơn vị chi phí đào tạo | 14,52    | 11,49    | 9,63     | 8,62     |

(Nguồn: Phòng HCNS công ty)

Trong giai đoạn vừa qua, nhờ đào tạo mà trình độ năng lực tay nghề chuyên môn của NLD được nâng lên đáng kể góp phần làm tăng năng suất lao động của mỗi lao động qua các năm. Tuy nhiên trong khi chi phí đào tạo qua các năm có xu hướng tăng lên thì doanh thu và lợi nhuận trên 1 đơn vị chi phí đào tạo lại giảm. Điều này cần phải xem xét lại tính đầu tư nâng cao trình độ nghiệp vụ cho người lao động trong vấn đề tiếp cận và phát triển thị trường, tiết giảm chi phí sản xuất kinh doanh.

Bởi vì theo điều tra của tác giả công tác đào tạo được đánh giá là góp phần làm cho khả năng làm việc của người lao động được tốt lên. Thông qua

điều tra bằng câu hỏi đối với công nhân may cho quá trình sản xuất “Sau khóa học anh/chị có thấy năng lực của mình được nâng cao không?” thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.19: Khả năng làm việc sau các khoá đào tạo năm 2018**

| TT          | Mức độ         | Công nhân may |              |
|-------------|----------------|---------------|--------------|
|             |                | SL<br>(Người) | Tỷ lệ<br>(%) |
| 1           | Tốt hơn nhiều  | 24            | 9,62         |
| 2           | Tốt hơn        | 122           | 48,71        |
| 3           | Tốt hơn ít     | 95            | 38,14        |
| 4           | Không thay đổi | 9             | 3,53         |
| <b>Tổng</b> |                | <b>250</b>    | <b>100</b>   |

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Đa phần lao động được hỏi đều cho rằng người lao động làm việc tốt hơn sau khi được đào tạo, nhưng vẫn còn 3,53% ý kiến của lao động cho rằng khả năng làm việc của người lao động không thay đổi sau khi được đào tạo.

Khảo sát thông qua bằng phiếu điều tra của tác giả thu được kết quả cho thấy còn nhiều ý kiến chưa thực sự hài lòng về công tác đào tạo của công ty, cụ thể như sau:

**Bảng 2.20: Mức độ hài lòng về chương trình đào tạo**

| TT          | Mức độ         | Công nhân may |              |
|-------------|----------------|---------------|--------------|
|             |                | SL<br>(Người) | Tỷ lệ<br>(%) |
| 1           | Rất hài lòng   | 59            | 23,61        |
| 2           | Hài lòng       | 147           | 58,71        |
| 3           | Không hài lòng | 44            | 17,68        |
| <b>Tổng</b> |                | <b>250</b>    | <b>100</b>   |

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Mặc dù, đa phần ý kiến cho rằng hài lòng về công tác đào tạo hiện tại của công ty, nhưng vẫn tồn tại 17,68% ý kiến của lao động không hài lòng về công tác đào tạo hiện tại của công ty. Đây là một dấu hiệu cho thấy công ty cần nhìn nhận tìm kiếm giải pháp thích hợp để cải thiện hơn nữa công tác đào tạo của mình.

### 2.2.5. *Thực trạng bố trí, sử dụng lao động sau đào tạo*

#### *Thực trạng sử dụng lao động sau đào tạo*

Đối với những lao động được cử tham gia đào tạo lại để nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, nắm bắt sự thay đổi của công nghệ thì công ty bố trí họ vào những công việc yêu cầu trình độ cao hơn hay những công việc mới áp dụng những kỹ thuật mới hiện đại hơn.

Kết quả khảo sát về mức độ áp dụng kiến thức đã học vào công việc của NLD cho thấy:

**Bảng 2.21: Đánh giá của công nhân may về ứng dụng các kiến thức đã học vào công việc**

| Chỉ tiêu                            | Công nhân may |            |
|-------------------------------------|---------------|------------|
|                                     | SL (Người)    | Tỷ lệ (%)  |
| 1. Áp dụng hoàn toàn vào công việc  | 151           | 60,35      |
| 2. Áp dụng một phần vào công việc   | 80            | 31,8       |
| 3. Không áp dụng được vào công việc | 19            | 8,47       |
| <b>Tổng</b>                         | <b>250</b>    | <b>100</b> |

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Đa phần công nhân may được khảo sát đều cho rằng áp dụng hoàn toàn kiến thức vào công việc (trên 60,35% số người được hỏi), 31,8% áp dụng được một phần, nhưng vẫn còn 8,47% số công nhân được khảo sát cho rằng không áp dụng được gì. Do vậy, công ty cần xem xét tạo điều kiện để người

lao động có thể áp dụng tối đa những kiến thức được học và trong công việc thực tế sau khi kết thúc khóa huấn luyện.

### **2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo công nhân may trong công ty**

#### **2.3.1. Quan điểm của lãnh đạo cấp cao**

Hiện nay tại công ty Cổ phần may Sơn Hà Ban giám đốc công ty rất coi trọng đào tạo nguồn nhân lực trong công ty đặc biệt là vấn đề đào tạo công nhân may, đối tượng lao động chiếm số đông nhất trong công ty, coi đây là chiến lược trong quá trình phát triển và cạnh tranh với các tổ chức, DN khác. Chính vì vậy hàng năm ban giám đốc công ty đều phê duyệt kế hoạch đào tạo của công ty, khuyến khích công nhân tham gia đào tạo, và đưa ra các chính sách thưởng cho công nhân được đào tạo xong và có thành tích cao trong công việc.

#### **2.3.2. Ngành nghề kinh doanh**

Ngành may mặc là ngành nghề có yêu cầu cao và đòi hỏi tay nghề may của công nhân may, đặc biệt là trong các công đoạn khó. Vì vậy đòi hỏi công ty phải có đội ngũ công nhân may lành nghề tay nghề tốt để tạo ra các sản phẩm tốt, ít sản phẩm lỗi, tiết kiệm tối đa chi phí sản xuất. Chính vì thế DN rất quan tâm đến công tác đào tạo công nhân may tại công ty.

#### **2.3.3. Nhân tố công nghệ thiết bị**

Hiện nay, ngành may mặc sử dụng các trang thiết bị hiện đại thay thế hết máy may thủ công bằng máy may điện với quy trình công nghệ sản xuất tiên tiến hiện đại. Tuy nhiên, yếu tố này chỉ phát huy tác dụng khi người lao động 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.

#### **2.3.4. Khả năng tài chính của doanh nghiệp**

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 công ty doanh nghiệp. Hiện nay tại công ty Cổ phần may Sơn Hà vấn đề kinh phí cho đào tạo đang rất được quan tâm và đầu tư. Tuy nhiên, sự đầu tư này vẫn chưa đáp ứng hết được nhu cầu trong đào tạo công nhân may tại công ty.

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

+ *Văn phòng công ty*: chịu trách nhiệm chính đào tạo công nhân may: 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 theo mẫu phiếu xác định nhu cầu đào tạo, gửi về văn phòng công ty theo mẫu phiếu yêu cầu đào tạo, đồng thời biên soạn tài liệu đào tạo theo sự phân công của văn phòng công ty, tham gia đào tạo theo sự phân công. Cuối mỗi khoá học các bộ phận gửi kết quả đào tạo về văn phòng công ty theo mẫu phiếu đánh giá chất lượng khoá học.

Ta thấy, đào tạo công nhân may tại công ty đã được phân công nhiệm vụ rõ ràng cho từng bộ phận, trong đó, văn phòng công ty chịu trách nhiệm chung, quản lý toàn bộ hoạt động đào tạo công nhân may. Sau khi kế hoạch đào tạo được giám đốc phê duyệt, văn phòng công ty 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.

### **2.3.6. Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty**

#### **▼ Về cơ cấu nguồn nhân lực**

**Bảng 2.22: Cơ cấu nhân lực công nhân may của công ty CP may Sơn Hà  
2015-2018**

| <b>Năm</b>                                | <b>2015</b>                 |                    | <b>2016</b>                 |                    | <b>2017</b>                 |                    | <b>2018</b>                 |                    |
|---|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|
| <b>Chỉ tiêu</b>                           | <b>Số lượng<br/>(người)</b> | <b>Tỷ lệ<br/>%</b> | <b>Số lượng<br/>(người)</b> | <b>Tỷ lệ<br/>%</b> | <b>Số lượng<br/>(người)</b> | <b>Tỷ lệ<br/>%</b> | <b>Số lượng<br/>(người)</b> | <b>Tỷ lệ<br/>%</b> |
| <b>Tổng số lao<br/>động</b>               | <b>1500</b>                 | <b>100</b>         | <b>1650</b>                 | <b>100</b>         | <b>1800</b>                 | <b>100</b>         | <b>2100</b>                 | <b>100,00</b>      |
| <b>1. Theo giới<br/>tính</b>              |                             |                    |                             |                    |                             |                    |                             |                    |
| + Nữ                                      | 1465                        | 97,7               | 1609                        | 97,5               | 1760                        | 97,2               | 2052                        | 97,7               |
| + Nam                                     | 35                          | 2,3                | 41                          | 2,5                | 40                          | 2,2                | 48                          | 2,3                |
| <b>3. Theo độ<br/>tuổi</b>                |                             |                    |                             |                    |                             |                    |                             |                    |
| < 30                                      | 693                         | 46,2               | 786                         | 47,6               | 882                         | 49,0               | 1031                        | 49,1               |
| 30<45                                     | 728                         | 48,5               | 780                         | 47,3               | 830                         | 46,1               | 983                         | 46,8               |
| > 45                                      | 79                          | 5,3                | 84                          | 5,1                | 88                          | 4,9                | 86                          | 4,1                |
| <b>4.Theo trình<br/>độ chuyên<br/>môn</b> |                             |                    |                             |                    |                             |                    |                             |                    |
| Cao đẳng – Đại<br>học                     | 26                          | 1,7                | 36                          | 2,2                | 61                          | 3,4                | 86                          | 4,1                |
| Trung cấp – Sơ<br>cấp nghề                | 201                         | 13,4               | 240                         | 14,6               | 289                         | 16,1               | 357                         | 17,0               |
| Lao động phổ<br>thông                     | 1273                        | 84,9               | 1374                        | 83,2               | 1450                        | 80,5               | 1657                        | 78,9               |

*(Nguồn: Phòng hành chính – nhân sự)*

Trong những năm qua số lượng lao động may của công ty CP may Sơn Hà có nhiều biến động một phần do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế thế giới, sự cạnh tranh về việc làm cao, song người lao động có trình độ, tay nghề kỹ thuật cao cũng có nhiều cơ hội lựa chọn cho mình.

Qua nghiên cứu, có thể thấy:

- Cơ cấu lao động theo giới tính: Do đặc thù là công ty chuyên về lĩnh vực may mặc nên số lao động nữ chiếm tỷ trọng khá lớn đa số, tỷ lệ nam chiếm nhỏ. Năm 2018 tỷ lệ nữ chiếm 97,7%, nam chỉ chiếm 2,3%. Mặc dù tỷ lệ nam chiếm tỷ lệ nhỏ nhưng số nam vẫn tăng do quy mô công ty ngày càng tăng, số lượng công nhân cũng tuyển vào nhiều hơn. Điều này là hoàn toàn phù hợp ở một công ty chuyên về lĩnh vực may mặc. Thường trong lĩnh vực may mặc lao động nữ thể hiện sự khéo léo nhanh nhẹn hơn lao động nam.

- Công ty sở hữu một đội ngũ lao động trẻ tuổi (khoảng hơn 80% số lao động có tuổi đời dưới 40). Phần lớn lao động trong độ tuổi này đang trong giai đoạn, khả năng học tập, tiếp thu kiến thức nhanh. Hơn nữa, sau khi đào tạo xong thì họ cũng có thời gian làm việc và gắn bó lâu dài, cống hiến hết sức mình cho công ty. Lao động trên 45 tuổi chiếm tỷ lệ khá nhỏ năm 2018 là 4,1%.

- Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn: Số lượng lao động phổ thông chưa qua đào tạo chiếm tỷ trọng khá lớn. Năm 2018, lao động phổ thông là 1657 người chiếm khoảng 78,9%. Trong đó lao động có trình độ Cao đẳng, Đại học chỉ có 86 người chiếm 4,1% và trình độ trung cấp sơ cấp nghề là 17% trong tổng số lao động. Qua số liệu cho thấy nhu cầu đào tạo của công ty là rất cao vào mỗi năm. Đặc biệt là đào tạo lao động mới tuyển vào chưa có trình độ tay nghề kỹ thuật.

Mỗi năm lượng tuyển mới vào công ty do nhiều yếu tố biến động là khá lớn. Tuy nhiên trong số lao động mới tuyển không phải công nhân nào

cũng có tay nghề kỹ thuật. Chính vì vậy hàng năm mở các lớp đào tạo công nhân mới là hết sức cần thiết và thiết thực đối với lực lượng công nhân may mới chưa có tay nghề này.

### **2.3.7. Thị trường lao động**

Hiện nay số lượng công nhân may luôn có sự 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 công nhân may xuất hiện và nguồn bổ sung này phải tìm từ thị trường lao động bên ngoài. Ngoài ra do mở rộng sản xuất nên sẽ cần thêm nguồn lao động công nhân may. Tuy nhiên, thị trường lao động không phải lúc nào cũng sẵn lao động có tay nghề, vậy nên công ty sẽ vẫn tuyển một lượng lớn lao động chưa có tay nghề và tiến hành đào tạo mới cho công nhân may để đáp ứng được yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

### **2.3.8. Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp**

Ngành may mặc là ngành sử dụng khá nhiều lao động đặc biệt là lao động có tay nghề may. Chính vì vậy các công ty về may mặc thường đưa ra rất nhiều các nhân tố để thu hút lao động giỏi về công ty mình, ngoài lương thưởng, chế độ đãi ngộ thì vấn đề đào tạo cũng là một nhân tố để cạnh tranh thu hút nhân lực có chất lượng giữa các công ty. Chính vì vậy đào tạo trở thành một nhân tố quan trọng trong thu hút giữ các đối thủ cạnh tranh với nhau.

## **2.4. Đánh giá chung về đào tạo công nhân may tại Công ty cổ phần may Sơn Hà**

### **2.4.1. Các kết quả đạt được**

Trong những năm vừa qua với sự nỗ lực của ban lãnh đạo và toàn bộ đội ngũ công nhân viên, đào tạo công nhân may của công ty cổ phần May Nam Định đã đạt được những kết quả đáng khích lệ sau:



Đào tạo công nhân may ngày càng được chú trọng đặc biệt là về chất lượng của các khoá học ngày càng được nâng cao.

Đào tạo công nhân may của công ty những năm gần đây đã dần được 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 trình độ nghiệp vụ ... 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 công nhân may của công ty.

Chất lượng của công nhân may 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 công nhân 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.

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, công nhân 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. Những tồn tại hạn chế và nguyên nhân**

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

##### **▼ Việc xác định nhu cầu đào tạo còn chưa thực sự sâu sát khoa học**

Công việc phổ biến nhu cầu đào tạo còn chưa được sâu sát, thường xuyên, liên tục cho công nhân may. Việc xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu được thực hiện bởi các tổ trưởng các truyền, xưởng, cán bộ quản lý mà chưa

dựa trên cả nhu cầu của người lao động, dẫn đến bỏ sót nhiều công nhân cũng có nhu cầu đào tạo nâng bậc trong công ty.

**✓ Công tác lập kế hoạch đào tạo vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế cần khắc phụ**

**• Công tác xác định mục tiêu đào tạo chưa được quan tâm đúng mức**

Hiện nay xác định mục tiêu đào tạo tại công ty còn quá chung chung chưa rõ ràng và chưa có tầm chiến lược. Công ty mới đưa ra mục tiêu 100% công nhân mới được đào tạo tay nghề kỹ thuật, đào tạo công nhân nâng bậc đạt 100% nâng bậc mà chưa quy định rõ nâng bậc đạt được được tay nghề cụ thể như nào đối với từng bậc thợ cụ thể

**• Cơ sở vật chất cho đào tạo cho công nhân may còn nhiều hạn chế**

Hiện nay cơ sở vật chất phục vụ cho công tác đào tạo cho công nhân may còn nhiều hạn chế và chưa được quan tâm đúng mức. Nguyên nhân được cho là nguồn kinh phí đầu tư cho đào tạo còn hạn hẹp, chưa đáp ứng đủ nhu cầu công tác đào tạo.

**• Kinh phí cho công tác đào tạo còn hạn hẹp**

Do nhu cầu đào tạo lớn kinh phí đào tạo còn hạn hẹp nên chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo cho công nhân may, chi phí đầu tư cho đào tạo trên đầu mỗi công nhân còn thấp.

**• Trình độ của giáo viên đào tạo còn nhiều hạn chế**

Nguyên nhân do đa số giáo viên hướng dẫn thực hành là những công nhân bậc cao, hoặc thợ sản xuất đã có kinh nghiệm hướng dẫn, chưa được đào tạo về kỹ năng sư phạm chính vì vậy khả năng truyền đạt còn kém

**• Các chương trình và phương pháp đào tạo còn nghèo nàn chưa phong phú**

Các chương trình và 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. Đặc biệt, 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.

***▼ Đánh giá hiệu quả đào tạo còn chưa được quan tâm đúng mức***

Một hạn chế nữa của đào tạo công nhân may 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 NLD 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?

***▼ Sử dụng lao động sau đào tạo còn nhiều hạn chế***

Công tác sử dụng công nhân may sau đào tạo còn nhiều hạn chế, chưa linh hoạt. mới chú trọng tới kết quả thành tích mà chưa chú trọng tới tâm lý của người lao động, nguyện vọng của người lao động. mức độ đạt yêu cầu của người lao động để sắp xếp công việc sau đào tạo phù hợp.

## CHƯƠNG 3

### GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO CÔNG NHÂN MAY TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SƠN HÀ

#### 3.1. Phương hướng phát triển của Công ty cổ phần may Sơn Hà tới 2025

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

- *Khách hàng, thị trường, sản phẩm*

- Khách hàng: Tập trung thoả mãn nhu cầu khách hàng Mỹ, EU, Nhật Bản.

- Thị trường: Phát triển và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm.

- Sản phẩm: Nâng cao chất lượng SP, các loại SP áo Jacket, áo tắm chất lượng trung và cao cấp.

- *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực*

Cán bộ quản lý, điều hành doanh nghiệp từ Hội đồng quản trị, Ban giám đốc, trưởng các phòng ban xí nghiệp được lựa chọn công khai dân chủ trên cơ sở coi trọng cả đức, cả tài và đánh giá qua thực tế công tác.

Nhân viên các phòng ban, phân xưởng được tuyển lựa, đào tạo và sử dụng chuyên môn hoá cao, tự giác và có khả năng độc lập trong công việc.

Công nhân – lao động: từng bước nâng cao chất lượng lao động thông qua đào tạo và tuyển chọn từ nhiều nguồn khác nhau.

- *Cải thiện điều kiện làm việc, tăng thu nhập cho người lao động*

Môi trường làm việc công ty đảm bảo sạch, đẹp, gọn gàng.

Phấn đấu cải thiện thu nhập cho người lao động, đảm bảo thu nhập phù hợp với mức bình quân chung của thị trường và đáp ứng được nhu cầu cơ bản của người lao động, và đảm bảo tính tăng cường động lực cho đội ngũ lao động để họ yên tâm cống hiến cho công ty.

- *Xây dựng tổ chức Đảng, Công đoàn, Đoàn TNCS Hồ Chí Minh*

Xây dựng khối đại đoàn kết nội bộ và công tác thực hiện dân chủ cơ sở tạo sức mạnh thống nhất trong công ty.

Luôn đạt danh hiệu trong sạch vững mạnh, tiêu biểu xuất sắc nhằm tập hợp động viên NLD vươn lên không ngừng trong lao động.

- *Văn hoá doanh nghiệp*

Phấn đấu xây dựng văn hóa công ty lành mạnh, cởi mở và dân chủ trong công ty, tạo điều kiện để các cán bộ quản lý giàu kinh nghiệm chia sẻ kiến thức chuyên môn và kỹ năng thực hiện công việc với nhân viên, các cấp quản lý đều có tinh thần sẵn sàng chia sẻ những kiến thức, kỹ năng có được cho nhân viên cấp dưới và các bộ phận khác trong công ty.

### ***3.1.2. Phương hướng phát triển nguồn nhân lực và đào tạo nguồn nhân lực của công ty***

Tư tưởng chiến lược quyết định chính sách của công ty gồm:

- + Nhân lực là yếu tố quyết định;
- + Cạnh tranh là động lực phát triển;
- + Chất lượng của hàng hoá là chìa khóa tạo dựng thành công”.

Mục tiêu đào tạo:

Với mục tiêu định hướng phát triển kinh doanh như trên thì nhân lực của công ty được xem là một yếu tố đặc biệt quan trọng. Nó có thể được coi là vốn hay cũng là tài sản của doanh nghiệp. Vì vậy, chiến lược sử dụng nhân lực luôn gắn kết với chiến lược kinh doanh của công ty. Theo đó, trong năm 2020, Công ty cổ phần may Sơn Hà đã đặt ra mục tiêu cho công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty đó là:

- + Tiến hành đào tạo theo đúng nhu cầu thực tế, dần xây dựng được biện pháp xác định nhu cầu khoa học và chính xác, cải tiến quy định tham gia đào tạo, xây dựng thống nhất tài liệu đào tạo cho nhân viên mới, đào tạo trên cơ

sở yếu của công việc mà người lao động đủ năng lực, trình độ, kỹ năng đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty.

+ Đào tạo đội ngũ cán bộ giỏi về chuyên môn, giỏi về kinh tế quản lý tiếp tục kế tiếp nhau. Chất lượng của lao động quản lý, cán bộ kỹ thuật ngày càng được nâng lên, thành thạo về chuyên môn nghiệp vụ, am hiểu cả các lĩnh vực khác liên quan đến ngành nghề, công việc đang làm. Hoàn thiện đội ngũ cán bộ quản lý có năng lực, trình độ chuyên môn cao, có phẩm chất chính trị ...đặc biệt là những vị trí lãnh đạo quan trọng của công ty.

+ Đào tạo một đội ngũ công nhân lành nghề có ý thức kỷ luật, chấp hành tốt các nội quy, quy chế mà công ty đề ra, có tác phong công nghiệp trong lao động và có khả năng sử dụng và vận hành các thiết bị máy móc hiện đại hoàn toàn không xảy ra sự cố và tai nạn trong quá trình lao động.

*Phương hướng đào tạo đến năm 2025:*

+ Hoàn thiện quy trình đào tạo công nhân viên cho phù hợp với yêu cầu của công ty.

+ Xây dựng hệ thống nhà cung ứng đào tạo phong phú, có uy tín và chất lượng cao.

+ Nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo.

+ Tăng cường khả năng phối hợp giữa các cấp, phòng ban trong công ty để thực hiện tốt hơn công tác đào tạo.

+ Vận dụng những tiến bộ của công nghệ thông tin vào công tác đào tạo.

*Phương thức đào tạo:*

+ Đào tạo nội bộ: Phải cải tiến phương pháp đào tạo hiện tại, cần xác định đúng đối tượng đào tạo và có chính sách cụ thể cho từng đối tượng.

+ Đào tạo ngoài doanh nghiệp: Cần có chiến lược trong dài hạn để giữ chân và thu hút nhân tài.

Năng lực hệ thống đào tạo của doanh nghiệp:

+ Dự báo chính xác nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực: Dự báo nhu cầu đào tạo nhằm xác định nhu cầu đào tạo cụ thể trong một thời điểm, một giai đoạn hoặc một xu hướng phát triển trong tương lai để đáp ứng thực hiện các yêu cầu của công việc với những yêu cầu cụ thể về trình độ, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm.

+ Đưa ra mục tiêu đào tạo rõ ràng: Cần có mục tiêu cụ thể mới tạo ra được đích đến cho mọi người hướng tới, tạo cho người lao động có động lực học tập.

+ Xây dựng chương trình đào tạo hợp lý và đa dạng phương pháp đào tạo:

Thay đổi phương pháp đào tạo và giảng dạy phù hợp với thực tiễn. Có rất nhiều chương trình đào tạo chỉ chuẩn bị nội dung giảng giải là chính, ít chuẩn bị phần thực hành, phân kích thích suy nghĩ, sáng tạo và độc lập của từng học viên.

+ Nâng cao chất lượng hoạt động đánh giá hiệu quả: Cần xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá. Người đánh giá phải lựa chọn mục tiêu và các tiêu chí theo nó để thực hiện hoạt động đánh giá. Các tiêu chí phải được nghiên cứu một cách cụ thể tỉ mỉ để có hiệu quả cao nhất. Để thực hiện tốt kế hoạch chung của công ty và đáp ứng đòi hỏi của thời đại mới, đào tạo nguồn nhân lực đang được ban lãnh đạo cũng như toàn bộ người lao động của công ty quan tâm và đẩy mạnh thực hiện.

Mục tiêu của công ty từ nay đến năm 2025 là xây dựng, phát triển đội ngũ công 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 sản xuất kinh doanh, nâng cao trình độ ngang tầm với quốc tế, hoà nhập với khu vực.

Đối với đào tạo đại học, cần ưu tiên tập trung vào các lĩnh vực kỹ thuật, chuyên ngành kinh tế: quản trị kinh doanh, tài chính, kế toán, luật... Đối với trung học chuyên nghiệp và thợ lành nghề cần tập trung cho vào lĩnh vực đào tạo phù hợp với kế hoạch sản xuất kinh doanh 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 nguồn nhân lực của công ty sao cho phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh 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. Nhóm giải pháp hoàn thiện đào tạo công nhân may tại Công ty cổ phần may Sơn Hà**

#### ***3.2.1. Giải pháp về xác định nhu cầu đào tạo công nhân may***

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 công nhân may 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.

Việc 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 ty nên tiến hành khảo sát trực tiếp nhu cầu đào tạo của công nhân may để lắng nghe tâm tư nguyện vọng của công nhân may về nhu cầu phát triển bản thân, đặc biệt là nhu cầu nâng cao tay nghề cấp bậc kỹ thuật công nhân may. *(Tác giả đề xuất xây dựng mẫu xác định nhu cầu đào tạo trong Phụ lục 1)*

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.

Đưa ra các chương trình mẫu phiếu để công nhân may có thể tự đề nghị được đào tạo đáp ứng tốt nhất tâm tư nguyện vọng được tham gia đào tạo của công nhân, ngoài những người được quản lý lựa chọn tham gia đào tạo *(Tác giả đề xuất xây dựng Mẫu đơn tham gia đào tạo cá nhân Phụ lục 2)*.

Tuy nhiên, với đơn xin đi học của công nhân may có mong muốn đào tạo được gửi lên, phòng hành chính nhân sự phải xem xét kỹ lưỡng chứ không phải ai gửi đơn đi học đều được đào tạo.

Công tác phân tích công việc và đánh giá hiệu quả làm việc của công nhân may 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 công nhân may 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.

### ***3.2.2. Giải pháp về lập kế hoạch đào tạo công nhân may***

- **Xác định mục tiêu đào tạo**

Mục tiêu đào tạo rõ ràng, cụ thể sẽ là cơ sở để đánh giá kết quả đào tạo. Tạo được cái đích để cán bộ tổ chức đào tạo, giáo viên và học viên cùng hướng tới giúp cho người lao động tự đánh giá bản thân mình khi đang được đào tạo hay khi kết thúc cả khóa đào tạo vì họ biết họ cần phải đạt được những gì, đồng thời giúp người lao động không nghĩ tới những mong đợi không thực tế của khóa đào tạo.

Người lao động có thể nhận biết được thực trạng công việc đang diễn ra ở hiện tại, mong muốn được đào tạo tốt hơn. Hiện nay, mục tiêu đào tạo của công ty còn rất chung chung áp dụng cho tất cả các khóa đào tạo. Do đó, mục tiêu đào tạo cần đáp ứng những yêu cầu sau:

Mục tiêu phải cụ thể cho từng đối tượng đào tạo, từng khóa đào tạo cụ thể cũng như trong thời gian cụ thể.

Đặc biệt cần quy định rõ đối với đào tạo từng bậc thợ yêu cầu như thế nào, cần đạt kết quả ra sao để phù hợp với yêu cầu công việc, đáp ứng được *tiêu chuẩn cấp bậc công nhân*.

Mục tiêu đào tạo đặt ra phải mang tính khả thi, đo lường được, đạt đến được, trong thời gian hữu hạn, phù hợp với tình hình của công ty và phải căn cứ vào nhu cầu đào tạo đã xác định. Cụ thể:

+ Với đào tạo nâng bậc cho công nhân: Phải đảm bảo 100% đối tượng được nâng bậc theo quy định của nhà nước và công ty có điều kiện tham gia đào tạo thì đầy đủ, 100% học viên thi đỗ, có quyết định nâng bậc, thực hiện tốt công việc theo đúng trình độ đã được đào tạo.

+ Với các khóa đào tạo nhân viên mới: Đảm bảo 100% nhân viên mới được đào tạo đúng chuyên môn, đạt bằng cấp chứng chỉ và được giữ lại công ty làm việc, tránh đào tạo xong thì nhân viên nghỉ việc.

- Về mục tiêu trong dài hạn: Trong vòng 3 năm tạo điều kiện cho 100% cán bộ trong công ty tham gia các khóa đào nâng bậc kỹ thuật tay nghề công nhân may. Có mục tiêu để đảm bảo tổ chức đào tạo thi nâng bậc cho 100% công nhân trong công ty.

#### • **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.

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.

Hiện tại, hầu hết các thiết bị phục vụ cho đào tạo đã cũ, hệ thống dụng cụ phục vụ cho học tập còn thiếu và hư hỏng nhiều chính vì thế gây ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo. Hơn nữa không có đội ngũ cán bộ riêng chuẩn bị, hỗ trợ lớp học như cung cấp văn phòng phẩm sắp xếp bàn ghế, chuẩn bị đồ ăn, nước uống do vậy, quá trình giảng dạy còn gặp phải những trở ngại và gây gián đoạn.

Vì vậy, công ty cần khẩn trương trang bị các thiết bị kỹ thuật mới, thay thế các thiết bị còn thiếu, đã cũ và hỏng. Thay vào đó là cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại, đảm bảo tính ổn định và đạt hiệu quả cao nhất cho học viên khi học tập.

Ứng dụng các công nghệ phần mềm vào chương trình đào tạo.

Liên kết với bộ phận văn thư ở phòng Tổ chức hành chính để hỗ trợ chuẩn bị lớp học. Có thể tổ chức những bữa ăn nhẹ giữa giờ, tạo không khí thoải mái, tinh thần học tập tốt nhất cho học viên.

Cán bộ phụ trách đào tạo thường xuyên kiểm tra các trang thiết bị phục vụ lớp học, bàn ghế hỏng để kịp thời thay thế tránh làm ảnh hưởng đến việc học tập.

- **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 công nhân may 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 công nhân may đối với người lao động trong toàn công ty.

Lập quỹ: “Chung tay vì công tác đào tạo công nhân may” để huy động sự ủng hộ của cán bộ công nhân 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 công nhân viên 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.

• ***Giải pháp về nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên đào tạo***

Đối với giáo viên là công 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 công nhân 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 cán bộ quản lý và một bộ phận công nhân 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 hiểu 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 NLĐ được mở mang tầm hiểu biết.

- **Giải pháp về đa dạng các chương trình 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 công nhân may, các phương

pháp đó còn tồn tại một số hạn chế. 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:

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 thành phố như: trường ĐH Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp, trường CĐ Kinh tế Kỹ thuật Vinatex, trường CĐ nghề Công nghiệp Dệt May... 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 công nhân 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.

Đồng thời, 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 công nhân may 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 công nhân may 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 NLD. 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.

Công ty cần xây dựng nhiều loại hình đào tạo phù hợp với sự phát triển chung của xã hội và của ngành dệt may Việt Nam.

### ***3.2.3. Giải pháp về đánh giá kết quả đào tạo công nhân may***

Việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo của công ty sau mỗi khóa học vẫn chưa được thường xuyên và kỹ năng mới chỉ dừng lại ở việc xem xét kết quả học tập của học viên thông qua bảng điểm, chứng chỉ, văn bằng tốt nghiệp, dựa trên nhận xét chủ quan của người giám sát, công ty chưa thực hiện tốt công tác đánh giá hiệu quả của khóa đào tạo. Vì vậy, trong thời gian tới công ty cần xây dựng hệ thống phản hồi tốt, đảm bảo tính đáng tin cậy của kết quả đánh giá.

Hiệu quả đào tạo được đánh giá ở những mức độ khác nhau ứng với từng khía cạnh và công cụ tương ứng. Công ty có thể tham khảo mô hình đánh giá của tiến sỹ Donald Kir Patrick.:

**Bảng 3.1: Mô hình đánh giá của tiến sĩ Donald Kir Patrick**

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

(Nguồn: Đào tạo nguồn nhân lực, làm sao để khởi ném tiền qua cửa sổ - *Business Edge*)

Với mô hình đánh giá này Công ty phải xây dựng các tiêu chí cụ thể cho các công cụ đánh giá như để đo lường về kết quả thực hiện công việc thì Công ty phải xây dựng bảng điểm cho từng tiêu chí về thực hiện công việc và gán số điểm đánh giá cho từng tiêu chí, từ đó mới đánh giá được cán bộ nhân viên đang được tỷ trọng bao nhiêu điểm để thấy rằng họ đã làm được tốt những phần nào. Việc xây dựng và đánh giá tiêu chí này do cán bộ phụ trách đào tạo và các trưởng bộ phận thực hiện.

Mức độ (1) và (2) có thể đánh giá ngay trong quá trình đào tạo còn mức độ (3) và (4) chỉ có thể thực hiện được sau quá trình đào tạo.

Công tác đánh giá hiệu quả bằng định tính ở công ty được thực hiện dựa trên căn cứ vào chứng chỉ, bằng cấp mỗi khóa học,. Để việc đánh giá theo cách này phản ánh đúng và khách quan kết quả học tập của các học viên thì công ty cần phải quan tâm đến nhiều vấn đề như: yêu cầu giảng viên giảng dạy chuẩn bị bài chu đáo tổng hợp được lượng kiến thức của khóa đào tạo, coi

thi và chấm thi nghiêm túc, không có gian lận, tiêu cực và không chạy theo thành tích.

#### **3.2.4. Giải pháp về bố trí, sử dụng công nhân may 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. Công nhân may 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 công nhân may đã được đào tạo.

Những công nhân may 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 công nhân may đã được đào tạo.

Đa phần những NLD 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.

#### **3.2.5. Một số giải pháp khác**

- ***Hoàn thiện bộ máy Đào tạo NNL trong công ty***

Cần phải thành lập một ban chuyên trách việc đào tạo trực thuộc văn phòng 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.

• ***Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động để duy trì (giữ chân) nguồn nhân lực chất lượng cao cho công ty***

Đào tạo và nâng cao trình độ lành nghề cho cán bộ công nhân viên mới chỉ là yếu tố quan trọng ban đầu. Nhân viên có năng lực, điều đó chưa có nghĩa là họ làm việc tốt. Vậy làm thế nào để nhân viên trung thành với công ty, làm việc tận tụy hết mình và luôn cố gắng tìm tòi sáng tạo để đạt năng suất, chất lượng và hiệu quả cao hơn? Đó là khoa học và nghệ thuật lãnh đạo của các quản trị gia. Tạo động lực sẽ làm cho người lao động trở nên hưng phấn, hăng hái hơn trong công việc, họ có ý thức hoàn thiện mình hơn. Để làm được điều này, công ty nên áp dụng các hình thức sau:

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

Để người lao động có thể toàn tâm toàn ý với công việc, công ty cần tạo cho nhân viên nhận biết được sự coi trọng của công ty đối với họ, nâng cao nhận thức của họ về giá trị của bản thân, từ đó hình thành tính chủ động và tính tự giác trong việc tham gia đào tạo và làm việc với thái độ tích cực để hoạt động này có thể trở thành một biện pháp động viên, khích lệ. Công ty cần tạo động lực để kích thích người lao động. tạo động lực sẽ làm cho người lao động trở nên hưng phấn, hăng hái hơn trong công việc, họ có ý thức hoàn thiện mình hơn. Chính vì vậy công ty nên áp dụng những hình thức sau:

Tăng cường công tác thưởng phạt đối với người lao động: Thưởng cho những ai hoàn thành tốt chương trình đào tạo, có kết quả học tập cao, có những sáng kiến mang lại lợi ích cho công ty, tạo cơ hội thăng tiến cho người

được đào tạo như đề bạt, tăng lương...Nhưng ngược lại để nâng cao được hiệu quả đào tạo, những ai không hoàn thành chương trình đào tạo thì sẽ bị giảm tiền thưởng trong tháng hoặc cuối năm, có thể hủy bỏ tư cách được đào tạo đối với những người không muốn được đào tạo.

Hàng năm công ty nên tổ chức các cuộc thi như xây dựng ý tưởng sản xuất, thi đua đạt sản lượng cao nhằm tác động tích cực đến tinh thần học tập, sáng tạo của công nhân may trong công ty.

Bên cạnh đó cần tạo bầu không khí làm việc giúp đỡ nhau. Nếu thiếu sự ủng hộ của đồng nghiệp và cán bộ cấp trên, trực tiếp, người được đào tạo sẽ rất khó chuyển hướng ý tưởng đào tạo vào công việc thực tế. Cán bộ quản lý phải quan tâm đến việc đào tạo của cấp dưới, chỉ đạo và động viên cấp dưới trong công việc hàng ngày, tạo cơ hội vào điều kiện cho nhân viên ứng dụng hành quả đào tạo vào công việc thực tế.

## KẾT LUẬN CHUNG

Nhận thức được tầm quan trọng của nhân lực đối với sự tồn tại và phát triển của công ty. Đồng thời hiểu được đào tạo nguồn nhân lực là cách tốt nhất để có thể sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực đó, Công ty Cổ phần may Sơn Hà đã, đang và chú trọng hơn nữa đến công tác đào tạo nguồn nhân lực nhằm có được một đội ngũ lao động đủ trình độ chuyên môn, kỹ năng tay nghề cần thiết đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc và sự phát triển vững chắc của công ty trong môi trường kinh tế đầy cạnh tranh hiện nay.

Xuất phát từ mục tiêu nghiên cứu, luận văn đã hoàn thành được những nhiệm vụ cơ bản đặt ra, đó là : Hệ thống hóa được cơ sở lý luận về đào tạo công nhân may trong doanh nghiệp. Đã phân tích, đánh giá làm rõ được thực trạng đào tạo công nhân may tại công ty cổ phần may Sơn Hà. Đã đề xuất được một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo công nhân may tại công ty. Qua thời gian làm việc, tìm hiểu và thực hiện đề tài này ở Công ty Cổ phần may Sơn Hà, em nhận thấy công tác đào tạo nguồn nhân lực có vai trò quan trọng tác động đến việc tồn tại của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt như hiện nay.

Luận văn đã được thực hiện với sự nỗ lực cố gắng rất cao của tác giả. Tuy nhiên, do thời gian nghiên cứu có giới hạn nhất và trong bối cảnh ngành dệt may đang đứng trước nhiều cơ hội và khó khăn thử thách trong neefn kinh tế thị trường hiện nay, 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 nhiều ý kiến đóng góp bổ sung của quý thầy, cô, lãnh đạo Công ty để luận văn được hoàn chỉnh hơn và có thể áp dụng để mang lại một phần nào lợi ích cho Công ty Cổ phần may Sơn Hà trong thực tế sắp tới.

*Em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất!*

Học viên thực hiện  
**PHÙNG THỊ THU HẰNG**

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. BUSINESS/EDGC, Đánh giá hiệu quả làm việc phát triển năng lực của nhân viên, bộ sách quản trị nhân lực, NXB Trẻ .
2. PGS. TS Trần Kim Dung (2003, 2006), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Thống kê.
3. Ths.Nguyễn Văn Điềm, PGS. TS Nguyễn Ngọc Quân(2007), Quản trị nhân lực, Đại học Kinh tế Quốc dân, NXB Thống kê.
4. PGS. TS Lê Thanh Hà, (2011), Giáo trình Quản trị nhân lực tập I, NXB Lao động- Xã hội.
5. PGS. TS Lê Thanh Hà, (2011), Giáo trình Quản trị nhân lực tập II, NXB Lao động- Xã hội.
6. Lê Thị Diệu Hằng (2015), Công tác đào tạo Nguồn nhân lực tại công ty cổ phần LICOGI 166, Luận văn thạc sĩ, Đại học Lao động xã Hội.
7. PGS. TS Hà Văn Hội (2002), Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, NXB Bưu điện.
8. Phạm Thị Liên Hương (2016), “Đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần may Nam Định”, Luận văn thạc sĩ, Đại học Lao động xã Hội.
9. Phạm Thanh Nghị và Vũ Hồng Ngân (1998) – Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam. Một số vấn đề và thực tiễn – Viện khoa học xã hội việt nam, Viện nghiên cứu con người .
10. Đình Phúc và Khánh Linh (2004), Quản lý nhân sự, NXB Tài chính.
11. Đỗ Văn Phúc (2000), Quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp, NXB Khoa học và kỹ thuật.
12. Tài liệu về Đào tạo, báo cáo nhân sự, báo cáo nhân sự, tài chính công ty Cổ phần May Sơn Hà các thời kỳ.



13. Lê Văn Tâm, Ngô Kim Thanh (2008), Giá trình Quản trị nhân lực, NXB Thống kê..

14. PGS. TS Nguyễn Tiệp (2011), Giáo trình quan hệ lao động, Đại học Lao động - Thương Binh - Xã Hội, NXB Lao Động Xã Hội

15. PGS. TS Nguyễn Tiệp (2013), Giáo trình nguồn nhân lực, Đại học Lao động - Thương Binh - Xã Hội, NXB Lao Động Xã Hội

16. PGS. PTS Phạm Đức Thành và PTS. Mai Quốc Chánh (1998), Giáo trình kinh tế lao động, NXB Giáo dục.

17. Nguyễn Thị Thơm (2017), “Hoàn thiện công tác Đào tạo nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Nam Sông Mã”, Luận văn cử nhân, Đạo học Lao động – Xã hội

18. Website:

<http://www.sonhagmt.com.vn>

<https://vi.wikipedia.org>

<http://quantri.vn>

<http://www.dantri.com.vn>

<https://vtv.gov.vn/>

## PHỤ LỤC 1

### PHIẾU XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SON HÀ

Văn phòng công ty

#### PHIẾU XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO NĂM .....

Nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, Văn phòng công ty công ty Cổ phần May Sơn Hà tiến hành nghiên cứu, thăm dò về nhu cầu đào tạo của cán bộ công nhân viên trong công ty, xin anh/chị vui lòng điền vào phiếu này.

Họ và tên: .....(Nam Nữ):.....

Tuổi: ..... Chức danh công việc:.....

Bộ phận: ..... Trình độ học vấn:.....

Thâm niên công tác:..... Trình độ chuyên môn:.....

Câu 1: Các kiến thức, kỹ năng mà anh/chị đã được đào tạo?

Chuyên ngành:.....

Tốt nghiệp trường: .....

Câu 2: Anh/chị có cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại?

Rất hài lòng c. Bình thường

Hài lòng d. Không hài lòng

Câu 3: Anh/chị có muốn được đào tạo thêm không?

Rất muốn c. Bình thường

Muốn d. Không muốn

Câu 4: Ngành nghề mà anh/chị muốn được đào tạo là gì?

.....

Câu 5: Để nâng cao hiệu quả trong công việc, anh/chị mong muốn được đào tạo thêm những kiến thức, kỹ năng gì?

.....  
.....

Câu 6: Anh/chị muốn được đào tạo thêm nhằm mục đích gì ?

Thực hiện tốt hơn công việc hiện tại

Thăng tiến Tăng lương

Học hỏi thêm

Câu 7: Anh/chị muốn được đào tạo vào thời điểm nào?

.....

## PHỤ LỤC 2

### ĐƠN ĐỀ NGHỊ THAM GIA ĐÀO TẠO NÂNG BẬC CÔNG NHÂN KỸ THUẬT

Họ và tên: .....(Nam Nữ):.....

Tuổi: ..... Chức danh công việc:.....

Bộ phận: .....

Thâm niên làm việc tại công ty:.....

Trình độ tay nghề kỹ thuật hiện tại:.....

Nội dung đề nghị tham gia đào tạo:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Nguyên vọng:

.....  
.....  
.....  
.....

Người làm đơn

**PHỤ LỤC 3**  
**BẢNG KHẢO SÁT VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CÔNG NHÂN MAY**  
**TAI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SƠN HÀ**

Nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả công tác đào tạo công nhân may tại Công ty cổ phần may Sơn Hà, học viên đã tiến hành nghiên cứu, thăm dò về công tác đào tạo công nhân may trong đơn vị.

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 công nhân may tại công ty. Mỗi câu hỏi xin anh/chị vui lòng chọn một phương án trả lời phù hợp nhất và khoanh tròn 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!

**I. Thông tin cá nhân**

Họ và tên: \_\_\_\_\_ Nam ( Nữ ): \_\_\_\_\_  
Tuổi: \_\_\_\_\_ Chức danh công việc: \_\_\_\_\_  
Bộ phận: \_\_\_\_\_ Thâm niên công tác: năm; \_\_\_\_\_

**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?**

- a. Thường xuyên
- b. 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?**

- a. Chuyên môn sâu
- b. Kỹ năng làm việc theo nhóm
- c. Ngoại ngữ, vi tính

d. Hiểu biết pháp luật kinh doanh

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

- a. Thường xuyên tham gia
- b. Một năm một lần
- c. Nhiều năm một lần
- d. Chưa bao giờ

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

- a. Công ty trả hoàn toàn
- b. Công ty trả một phần
- c. Anh/chị tự chi trả

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

- a. Tốt
- b. Bình thường
- c. Kém
- d. Rất kém

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

- a. Hoàn toàn phù hợp
- b. Phù hợp một phần
- c. 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?**

- a. Tốt
- b. Bình thường
- c. Kém
- d. Rất kém

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

- a. Áp dụng hoàn toàn vào công việc
- b. Áp dụng một phần vào công việc
- c. Không áp dụng được vào công việc

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

- a. Tốt hơn rõ rệt
- b. Tốt hơn ít
- c. Không thay đổi
- d. Không biết

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

- a. Rất hài lòng
- b. Hài lòng
- c. Không hài lòng

Anh chị vui lòng cho biết thêm các ý kiến đóng góp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo công nhân may tại Công ty cổ phần may Sơn Hà:

.....

.....

.....

.....

.....

“ Xin chân thành cảm ơn sự cộng tác, giúp đỡ của Anh (chị )!”