

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM THỊ LIÊN HƯƠNG

ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY NAM ĐỊNH

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2016

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM THỊ LIÊN HƯƠNG

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY NAM ĐỊNH**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. VŨ QUANG THỌ

HÀ NỘI - 2016

LỜI CAM ĐOAN

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

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

Tác giả

Phạm Thị Liên Hương

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	I
MỤC LỤC	II
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	V
DANH MỤC BẢNG BIỂU	VI
DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ.....	VIII
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu.....	4
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	5
5. Phương pháp nghiên cứu.....	5
6. Đóng góp mới của đề tài.....	6
7. Nội dung chi tiết.....	7
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1. Các khái niệm cơ bản	8
1.1.1. Nguồn nhân lực.....	8
1.1.2. Đào tạo NNL và các dạng đào tạo NNL.....	9
1.2. Nội dung đào tạo NNL	11
1.2.1 Xác định nhu cầu đào tạo.....	11
1.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo	15
1.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo.....	16
1.2.4. Xác định kinh phí đào tạo.....	16
1.2.5 Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo	17
1.2.6. Lựa chọn và đào tạo giáo viên.....	18
1.2.7. Sử dụng lao động sau đào tạo.....	20
1.2.8. Đánh giá kết quả đào tạo.....	20
1.3. Các yếu tố tác động tới đào tạo NNL trong DN	21
1.3.1. Các yếu tố bên ngoài DN	22
1.3.2. Các yếu tố trong DN.....	23

1.4. Kinh nghiệm đào tạo NNL ở một số DN và bài học cho công ty cổ phần may Nam Định	25
1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo NNL ở một số DN	25
1.4.2. Bài học kinh nghiệm về đào tạo NNL ở công ty cổ phần may Nam Định	27
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY NAM ĐỊNH	29
2.1. Tổng quan về công ty cổ phần May Nam Định	29
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển	29
2.1.2. Bộ máy tổ chức quản lý	30
2.1.3. Loại công nghệ mà công ty sử dụng	31
2.1.4. Kết quả hoạt động SXKD của công ty	33
2.2. Thực trạng đào tạo NNL của công ty cổ phần may Nam Định	35
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo	35
2.2.2. Thực trạng xác định mục tiêu đào tạo	37
2.2.3. Thực trạng lựa chọn đối tượng đào tạo	40
2.2.4. Thực trạng xác định kinh phí đào tạo và cơ sở vật chất phục vụ đào tạo	43
2.2.4.1 Thực trạng xác định nguồn kinh phí đào tạo	43
2.2.4.2. Thực trạng cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ cho đào tạo	45
2.2.5. Thực trạng xây dựng nội dung chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo	46
2.2.6. Thực trạng lựa chọn đội ngũ giáo viên giảng dạy	49
2.2.7. Thực trạng sử dụng lao động sau đào tạo	51
2.2.8. Đánh giá kết quả đào tạo NNL tại công ty cổ phần May Nam Định	52
2.3. Các yếu tố tác động tới đào tạo NNL trong công ty	57
2.3.1. Các yếu tố bên ngoài công ty	57
2.3.2. Các yếu tố trong công ty	58
2.3.2.1. Bộ phận phụ trách đào tạo NNL tại công ty	58
2.3.2.2. Chất lượng NNL hiện tại của công ty	59
2.4. Đánh giá chung về đào tạo NNL tại công ty cổ phần May Nam Định	63
2.4.1. Kết quả đã đạt được	63
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân	64

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY NAM ĐỊNH.....	67
3.1. Phương hướng phát triển của công ty cổ phần may Nam Định trong thời gian tới	67
3.1.1. Kế hoạch phát triển chung của công ty-----	67
3.1.2. Phương hướng thực hiện đào tạo NNL của công ty-----	68
3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo NNL tại công ty-----	69
3.2.1. Nâng cao chất lượng đội ngũ phụ trách đào tạo NNL -----	69
3.2.2. Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo -----	70
3.2.3. Đa dạng hoá các loại hình đào tạo và phương pháp đào tạo -----	74
3.2.4. Hoàn thiện nội dung chương trình đào tạo phù hợp với đối tượng đào tạo-----	76
3.2.5. Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên-----	78
3.2.6. Huy động và sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí dành cho đào tạo -----	79
3.2.7. Nâng cao cơ sở vật chất cho công tác đào tạo -----	81
3.2.8. Hoàn thiện khâu đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo NNL-----	82
3.2.9. Biện pháp sử dụng hợp lý lao động sau đào tạo -----	86
KẾT LUẬN.....	87
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	89
PHỤ LỤC	115

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
CNH,HĐH	Công nghiệp hóa, hiện đại hóa
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

	TRANG
Bảng 1.1: Đặc điểm các đối tượng giáo viên	19
Bảng 2.1: Một số trang thiết bị máy móc của công ty	32
Bảng 2.2: Kết quả hoạt động SXKD của công ty giai đoạn 2012 - 2015	33
Bảng 2.3: Biến động kết quả hoạt động SXKD của công ty qua các năm	34
Bảng 2.4: Cơ cấu NNL giai đoạn 2012-2015	59
Bảng 2.5: Nhu cầu đào tạo của công ty qua các năm	35
Bảng 2.6: Kết quả khảo sát về xác định nhu cầu đào tạo tại các đơn vị trong công ty	36
Bảng 2.7: Bảng mục tiêu và thời gian thực hiện mục tiêu đào tạo của công ty	38
Bảng 2.8: Kết quả khảo sát về ưu tiên mục tiêu đào tạo	39
Bảng 2.9: Thực tế số lượt người được đào tạo của công ty qua các năm	41
Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về tần suất tham gia các khóa đào tạo	42
Bảng 2.11: Tình hình sử dụng kinh phí đào tạo của công ty qua các năm	44
Bảng 2.12: Nguồn kinh phí NLĐ tham gia đào tạo	45
Bảng 2.13: Kết quả khảo sát về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo	46
Bảng 2.14: Đánh giá của NLĐ về nội dung được đào tạo	47
Bảng 2.15: Phương pháp đào tạo trong giai đoạn 2012 - 2015	48
Bảng 2.16: Đánh giá của NLĐ về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên đào tạo	50
Bảng 2.17: Đánh giá của NLĐ về ứng dụng các kiến thức đã học vào công việc	51
Bảng 2.18: Đánh giá hiệu quả qua số lượng đào tạo qua các năm	52
Bảng 2.19: Các loại hình đào tạo trong giai đoạn 2012 - 2015	53

VII

Bảng 2.20:	Tổng kết kết quả kiểm tra cuối khoá giai đoạn 2012 – 2015	54
Bảng 2.21:	Năng suất lao động bình quân của NLĐ giai đoạn 2012 -2015	55
Bảng 2.22:	Khả năng làm việc sau các khoá đào tạo năm 2015	56
Bảng 2.23:	Mức độ hài lòng về chương trình đào tạo	56
Bảng 3.1:	Bảng nhân lực và hồ sơ phát triển nhân viên	72
Bảng 3.2:	Bảng tổng hợp đánh giá các chỉ tiêu dành cho cán bộ quản lý	83
Bảng 3.3:	Bảng tổng hợp đánh giá các chỉ tiêu dành cho học viên	84

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

	TRANG
Sơ đồ 1.1 Mối quan hệ giữa tính quan trọng và tính khẩn cấp	14
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức	30
Sơ đồ 2.2: Quy trình sản xuất SP chính	32

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn 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 NLĐ 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 Nam Định 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. Tuy vậy, vẫn còn một số hạn chế cần khắc phục để phát triển hơn nữa trong thời kỳ cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ như hiện nay.

Nhận thấy được sự cần thiết của đào tạo NNL và ý nghĩa của vấn đề này, tác giả đã đi sâu tìm hiểu và lựa chọn đề tài: ***“Đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần May Nam Định ”*** 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. Bên cạnh đó cũng muốn tìm hiểu lợi ích của đào tạo đến công tác quản lý lao động và chiến lược SXKD của công ty May Nam Định.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến 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 Cường - 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 Cẩn (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

nghề 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 giai 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, đối với công ty cổ phần may Nam Định 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 NNL ở công ty, và một số giải pháp hoàn thiện đào tạo NNL ở công ty.

3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục tiêu nghiên cứu

Vận dụng lý luận về đào tạo NNL, các thông tin xã hội để tìm hiểu và đánh giá thực trạng đào tạo NNL tại Công ty cổ phần may Nam Định, từ đó đề xuất những giải pháp khả thi nhằm hoàn thiện đào tạo NNL trong giai đoạn tới với mục đích nghiên cứu sau đây :

- + Hệ thống hóa được cơ sở lý luận về đào tạo NNL tại DN, đưa ra được các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả đào tạo NNL tại DN.
- + Phân tích, đánh giá rõ thực trạng đào tạo NNL tại Công ty cổ phần may Nam Định qua số liệu thống kê và qua phiếu điều tra khảo sát.
- + Dựa vào kết quả khảo sát, thống kê và kinh nghiệm kiến thức chuyên môn từ đó đề xuất một số giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện đào tạo NNL tại Công ty cổ phần may Nam Định trong thời gian tới, tạo ra một đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn vững vàng, có kỹ năng làm việc đáp ứng được đòi hỏi ngày càng cao của hoạt động SXKD của ngành may và nâng cao được vị thế của công ty tại thị trường trong nước cũng như thị trường nước ngoài trong giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- *Thứ nhất*, nghiên cứu và hệ thống hóa cơ sở lý luận về đào tạo NNL ở DN.
- *Thứ hai*, phân tích và đánh giá thực trạng đào tạo NNL ở công ty cổ phần May Nam Định.
- *Thứ ba*, chỉ ra tồn tại và nguyên nhân về vấn đề đào tạo NNL ở công ty cổ phần May Nam Định.

- *Thứ tư*, đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo NNL ở công ty cổ phần May Nam Định.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đề tài tập trung vào các vấn đề liên quan tới NNL và đặc biệt là hoạt động đào tạo NNL tại Công ty cổ phần may Nam Định.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: Thực trạng đào tạo NNL của công ty cổ phần May Nam Định, các chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo đã được thực hiện, chỉ rõ hạn chế trong việc đào tạo NNL và các giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo NNL.

- Về thời gian: Đề tài tập trung nghiên cứu đào tạo NNL của công ty với các số liệu thu thập trong những năm gần đây (từ năm 2012-2015) và đề xuất các giải pháp cho thời kỳ (2016-2020).

- Về không gian:

Địa bàn nghiên cứu của đề tài: Công ty cổ phần May Nam Định với 04 xí nghiệp thành viên đóng tại địa bàn thành phố Nam Định và 1 xí nghiệp may đóng tại địa bàn xã Xuân Ngọc, huyện Xuân Trường, tỉnh Nam Định, Việt Nam.

5. Phương pháp nghiên cứu

Ø Phương pháp thu thập dữ liệu

*** Dữ liệu thứ cấp**

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.

* *Dữ liệu sơ cấp* : luận văn thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua điều tra bằng bảng hỏi. Tác giả luận văn thiết kế phiếu điều tra bằng bảng hỏi với số lượng 10 câu hỏi trong một phiếu điều tra.

Phiếu điều tra được phát trực tiếp tới:

+ 15 lao động là trưởng phó bộ phận Tổng giám đốc, phó tổng giám đốc; trưởng, phó các phòng chức năng, tổ bảo vệ, ban cơ điện;

+ 60 lao động là giám đốc, phó giám đốc xí nghiệp, tổ trưởng, tổ phó các tổ sản xuất thuộc các xí nghiệp.

+ 21 lao động là nhân viên trực thuộc các phòng ban chức năng, tổ nghiệp vụ

+234 lao động là công nhân trực tiếp sản xuất tại các tổ sản xuất

+ 10 lao động là đối tượng lao động phục vụ trong công ty

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

Ø Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu

- Phân tích số liệu thống kê

- So sánh tuyệt đối

- So sánh tương đối

6. Đóng góp mới của đề tài

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

- Về mặt thực tiễn:

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

+ Đề xuất hệ thống giải pháp hoàn thiện đào tạo NNL ở công ty cổ phần May Nam Định.

7. Nội dung chi tiết

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

Chương 1: Cơ sở lý luận về đào tạo NNL trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng đào tạo NNL tại Công ty cổ phần May Nam Định

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo NNL tại Công ty cổ phần May Nam Định.

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

1.1. Các khái niệm cơ bản

1.1.1. Nguồn nhân lực

Hiện nay có nhiều cách tiếp cận khái niệm “NNL” dưới nhiều góc độ khác nhau:

Theo GS.TS Phạm Minh Hạc: “NNL là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hoặc một địa phương, tức nguồn lao động được chuẩn bị (ở các mức độ khác nhau) sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó, tức là những NLD có kỹ năng (hay khả năng nói chung), bằng con đường đáp ứng được yêu cầu của cơ chế chuyển đổi cơ cấu lao động, cơ cấu kinh tế theo hướng CNH, HĐH”.

Theo PGS.TS Nguyễn Tiệp, NNL (human resources): Là nguồn lực con người, yếu tố quan trọng, năng động nhất của tăng trưởng và phát triển KTXH. NNL có thể xác định cho một quốc gia, vùng lãnh thổ, địa phương (tỉnh, thành phố...) và nó khác với các nguồn lực khác (tài chính, đất đai, công nghệ...) ở chỗ nguồn lực con người với hoạt động lao động sáng tạo, tác động vào thế giới tự nhiên, biến đổi giới tự nhiên làm cho các nguồn lực khác trở nên có ích.

Với xuất phát từ quan niệm coi NNL là nguồn lực với các yếu tố thể chất, tinh thần tạo nên năng lực, sức mạnh phục vụ cho sự phát triển nói chung của các tổ chức, thì theo như Nicolas Herry trong cuốn *Public Administration and Public affairss* (Quản trị công và vấn đề công) thì: NNL là nguồn lực con người của những tổ chức (với quy mô, loại hình, chức năng khác nhau) có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức cùng với sự phát triển KTXH của quốc gia, khu vực, thế giới.

Từ các quan niệm trên, nguồn nhân lực trong tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp, là tổng thể các yếu tố về thể chất và tinh thần được huy động trong quá trình lao động.

1.1.2. Đào tạo NNL và các dạng đào tạo NNL

1.1.2.1. Đào tạo NNL

Theo từ điển tiếng Việt, đào tạo được hiểu là *“Đào tạo là quá trình tác động đến một con người nhằm làm cho người đó lĩnh hội và nắm những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo...một cách có hệ thống nhằm chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và khả năng nhận một sự phân công lao động nhất định góp phần của mình vào việc phát triển kinh tế xã hội duy trì và phát triển nền văn minh của loài người. Tùy theo tính chất chuẩn bị cho cuộc sống và lao động, người ta phân biệt đào tạo chuyên môn và đào tạo nghề nghiệp. Hai loại này gắn bó và hỗ trợ lẫn nhau với những nội dung do đòi hỏi của sản xuất, của các quan hệ xã hội, của tình trạng khoa học, kỹ thuật – công nghệ và văn hóa đất nước. Có nhiều hình thức đào tạo: đào tạo cấp tốc, đào tạo chính quy và không chính quy”*.

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

Với quan điểm này thì đào tạo cung cấp cho họ các kiến thức cả lý thuyết lẫn thực hành, là một quá trình học tập, thực hiện các hoạt động học tập giúp người lao động để họ có thể thực hiện tốt nhất chức năng nhiệm vụ công việc của mình. Ngoài những kiến thức họ đã có sẵn, đào tạo trong tổ chức là bổ sung những gì họ còn thiếu và yếu nhằm hoàn chỉnh kiến thức kỹ năng để họ đáp ứng được tốt yêu cầu của công việc.

Theo giáo trình Quản Trị Nhân Lực (Tập II) của trường Đại Học Lao Động - Xã Hội do tác giả Lê Thanh Hà chủ biên, in năm 2009 thì: *“Đào tạo là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc”*. Với cách hiểu này, việc đào tạo phải được thiết kế sao cho thỏa mãn được nhu cầu đã

xác định, có phân công vai trò và trách nhiệm của những người đã tham gia và có xác định mục tiêu rõ ràng. Đào tạo trong tổ chức có bốn dạng cơ bản: đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao.

Theo tác giả, từ những khái niệm, quan điểm trên về đào tạo, có thể hiểu: *Đào tạo 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.*

1.1.2.2. 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.

1.2. Nội dung đào tạo NNL

1.2.1 Xác định nhu cầu đào tạo

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

1.2.1.1. Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo

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

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

- **Phân tích DN:**

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

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

Thứ hai: Phân tích NNL hiện có “cả về chất và lượng” để có thể thực hiện

thành công các mục tiêu trên của DN

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

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

- *Phân tích công việc:*

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

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

Bảng mô tả công việc (Job description):

- Vị trí của công việc trong cơ cấu tổ chức.
- Quyền hạn và trách nhiệm.
- Các hoạt động chính của công việc đó.

Những tiêu chuẩn công việc (specifications of job)

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

Đối với các DN đã có hệ thống các bản mô tả công việc, tiêu chuẩn chức danh tương ứng công việc thì việc phân tích công việc sẽ đơn giản đi rất nhiều. Phân lệch pha (kiến thức, kỹ năng và thái độ) giữa tiêu chuẩn chức

danh và kiến thức, kỹ năng và thái độ của NLĐ chính là những gì cần phải đào tạo cho NLĐ. Cần tránh lầm lẫn ở đây chính là phân tích để định hướng cho NLĐ chứ không phải là định hướng công việc hay đơn giản là xem NLĐ cần phải làm gì để thực hiện tốt công việc.

- Phân tích NLĐ:

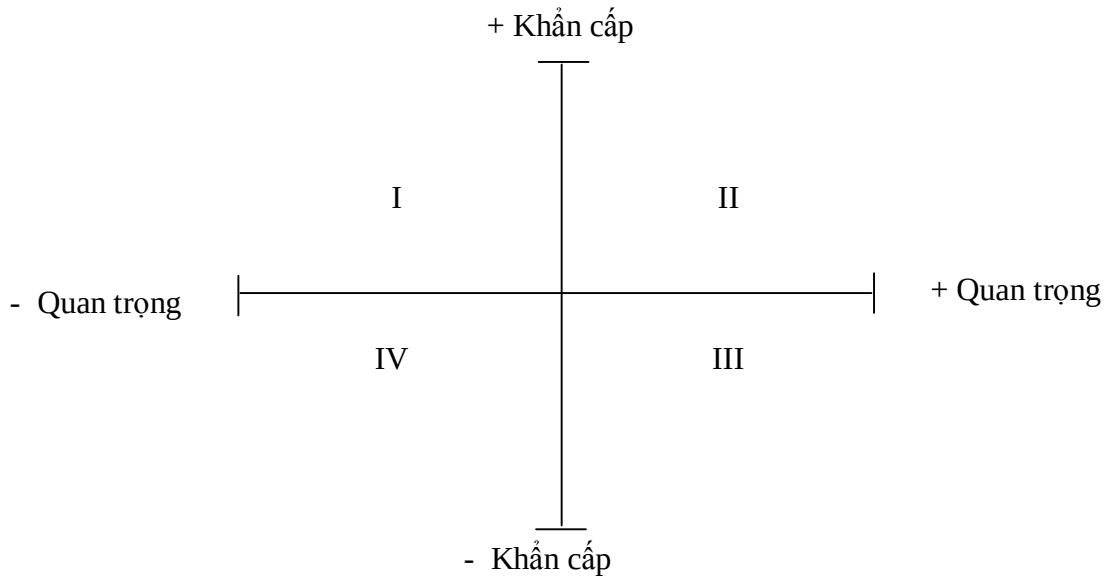
Phân tích NLĐ là phân tích đối tượng, trình độ, kiến thức, kỹ năng và thái độ hiện có của NLĐ đó. Khi phân tích NLĐ dựa vào kết quả thực hiện công việc hiện tại của NLĐ thông qua hệ thống đánh giá thực hiện công việc, trao đổi với người quản lý trực tiếp, trao đổi với đồng nghiệp khách hàng có liên quan... Từ bản đánh giá thực hiện công việc tìm ra được điểm mạnh, điểm yếu của từng NLĐ, tìm ra các mặt mà NLĐ chưa làm được để có phương pháp điều chỉnh kịp thời. Sau đó đem kết quả mà NLĐ làm được trong thực tế so sánh với yêu cầu về kết quả thực hiện công việc xem khoảng cách là bao nhiêu và khoảng cách này ảnh hưởng đến hoạt động SXKD như thế nào. Thêm nữa cũng cần tìm hiểu về nguyên nhân của những khoảng cách này là do đâu. Liệu có phải những yếu kém của kết quả thực hiện công việc là do sự thiếu hụt những kỹ năng, kiến thức và khả năng của NLĐ hay là do những vấn đề liên quan tới động lực làm việc của NLĐ, thiết kế công việc không hợp lý... Khi xác định đào tạo là một giải pháp phù hợp thì ta dễ dàng xác định được nội dung đào tạo là gì, cần đào tạo kiến thức, kỹ năng gì, tùy từng công việc, từng NLĐ mà có nội dung cụ thể.

1.2.1.2. Cách thức xác định nhu cầu đào tạo cần đáp ứng trước

Các nguồn lực trong DN là có hạn, vì vậy khi chuẩn bị cho hoạt động đào tạo, do vậy cần phải cân nhắc xem nhu cầu đào tạo nào cần được đáp ứng trước. Tiêu chí để cân nhắc là mức độ quan trọng và khẩn cấp của nhu cầu đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Một nhu cầu đào tạo được xem là quan trọng khi nó có ảnh hưởng lớn hoặc nếu không không thực hiện thì gây ra hậu quả đáng kể. Trong khi đó nhu cầu đào tạo khẩn cấp đòi hỏi sự chú ý ngay lập tức.

Để xác định nhu cầu đào tạo nào cần được đáp ứng trước ta có thể sử dụng mô hình đồ thị biểu diễn mối quan hệ giữa tính quan trọng và tính khẩn cấp sau:



Sơ đồ 1.1. Mối quan hệ giữa tính quan trọng và tính khẩn

Căn cứ vào đồ thị, nhu cầu được phân thành các loại:

Nhu cầu khẩn cấp nhưng không quan trọng (I)

Nhu cầu vừa quan trọng vừa khẩn cấp (II)

Nhu cầu quan trọng nhưng không khẩn cấp (III)

Nhu cầu không khẩn cấp cũng không quan trọng (IV)

Trong những loại nhu cầu trên, chắc chắn DN sẽ ưu tiên đáp ứng loại nhu cầu vừa quan trọng vừa khẩn cấp trước tiên, sau đó mới đến những loại nhu cầu khác.

Tuy nhiên, việc phân loại nhu cầu như trên chỉ nhằm quyết định thứ tự ưu tiên cho các nhu cầu, tiêu chí quan trọng và khẩn cấp chỉ mang tính chất tương đối trong một thời điểm nào đó. Theo thời gian, có thể những nhu cầu thuộc nhóm (I), (III) hay (IV) sẽ chuyển sang nhóm (II). Vì thế, các DN cần

phải thường xuyên xem xét tới việc xác định các nhu cầu đào tạo và thứ tự thực hiện cho phù hợp với nhiệm vụ sản xuất kinh doanh trong từng thời kỳ.

Bằng cách xác định thứ tự ưu tiên thực hiện các nhu cầu đào tạo DN có thể phân bổ được nguồn lực hợp lý, đồng thời đảm bảo đáp ứng kịp thời những đòi hỏi của DN về kỹ năng của người lao động.

Sau khi xem xét nhu cầu đào tạo nào cần đáp ứng trước, DN cần xác định mục tiêu đào tạo cho những nhu cầu này.

1.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo

Mục tiêu đào tạo NNL có thể được phân ra thành các nhóm mục tiêu khác nhau như: mục tiêu về kiến thức, mục tiêu về kỹ năng thực hiện công việc và mục tiêu về hành vi, thái độ đối với công việc.

Xác định mục tiêu đào tạo sẽ có được phương hướng rõ ràng cho kế hoạch đào tạo, đó cũng là cái giá đỡ cho kế hoạch đào tạo. Có mục tiêu mới xác định được những nội dung cụ thể như: đối tượng, nội dung, thời gian, người dạy, phương pháp và sau đào tạo đối chiếu với mục tiêu ấy mới đánh giá được hiệu quả. Mục tiêu đào tạo NNL có thể chia làm nhiều cấp, từ mục tiêu tổng thể của một hoạt động đào tạo nào đó cho đến mục tiêu cụ thể của mỗi môn học, càng xuống dưới càng cụ thể. Xác định mục tiêu đào tạo phải chú ý đến tôn chỉ của DN và xuất phát từ góc độ NLĐ, tức là có thể thực hiện được, viết thành văn rõ ràng tường tận, không mang tính trừu tượng chung chung, các mục tiêu đó phải: cụ thể, đo lường được sự thành công, có thể đạt được, có liên quan đến công việc và hạn định thời gian hợp lý. Định mục tiêu phải nói rõ ràng chính xác khi khóa học kết thúc, NLĐ có được những tri thức, thông tin và năng lực nào.

Chẳng hạn như một chương trình đào tạo kỹ năng đánh máy vi tính. Mục tiêu của khóa học có thể được phát biểu là: “Kết thúc khóa học, học viên có thể đánh máy được tối thiểu 50 từ trong vòng 1 phút trên máy tính để bàn”.

1.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Lựa chọn đối tượng để đào tạo là một bước rất quan trọng, nếu chúng ta tiến hành lựa chọn không kỹ thì hiệu quả của hoạt động này không cao nó sẽ gây ra sự lãng phí thời gian và tiền của, công sức của người tham gia đào tạo.

Trong một DN thì người cần được đào tạo là người thiếu một số kiến thức và kỹ năng cần thiết phục vụ cho nhu cầu công việc hoặc là người mà theo quan sát của tổ chức, nếu được đào tạo sẽ có năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động tốt hơn.

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 NLĐ 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 NLĐ, động cơ muốn học tập của họ có chính đáng hay không? hay DN có thể đáp ứng được không; mức độ cấp bách của việc đào tạo người đó như thế nào; 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.

Mặt khác, cần xác định số người cần đào tạo có thể huy động tham gia các lớp đào tạo. Trong mỗi thời điểm, ở từng đơn vị trong tổ chức chỉ có thể huy động được một số người đi học, không thể huy động toàn bộ NLĐ trong đơn vị đi học bởi đơn vị đó vẫn phải hoạt động SXKD.

1.2.4. Xác định kinh phí đào tạo

Chi phí cho đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương pháp đào tạo, bao gồm chi phí cho việc học và việc dạy. Chi phí đào tạo NNL gồm nhiều loại chi phí khác nhau ta có thể chia thành 3 loại sau:

- **Chi phí bên trong**: là chi phí cho các phương tiện vật chất kỹ thuật cơ bản như: khấu hao tài sản cố định phục vụ đào tạo, trang bị kỹ thuật, nguyên

vật liệu sử dụng trong quá trình giảng dạy; chi phí cho đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo>NNL như: Cán bộ giảng dạy, công nhân huấn luyện thực hành, cán bộ quản lý, nhân viên phục vụ các cơ sở đào tạo của DN.

- Chi phí cơ hội: là loại chi phí khó xác định (bao gồm chi phí cơ hội của DN và chi phí cơ hội của học viên) và sẽ không thực tế nếu chúng ta muốn làm rõ chi phí này. Vì vậy, ta chỉ lấy loại chi phí cơ hội dễ nhận ra nhất là: tiền lương phải trả cho các học viên trong thời gian họ được cử đi đào tạo và không tham gia công việc ở công ty.

- Chi phí bên ngoài: hầu hết các DN không tự tổ chức toàn bộ các chương trình đào tạo cho NLD của mình mà thường phải thuê bên ngoài, khoản chi phí bên ngoài bao gồm:

- + Tiền chi phí đi lại, ăn ở và học bổng cho các học viên.
- + Tiền trả cho các tổ chức, cá nhân mà chúng ta thuê họ đào tạo.

Như vậy, tổng chi phí đào tạo được tính theo công thức:

$$\begin{array}{ccccccc} \textbf{Tổng chi} & & & & & & \\ \textbf{phí} & = & \textbf{Chi phí} & + & \textbf{Chi phí} & + & \textbf{Chi phí} \\ \textbf{đào tạo} & & \textbf{bên trong} & & \textbf{cơ hội} & & \textbf{bên ngoài} \end{array}$$

Việc xác định nguồn ngân quỹ sử dụng cho hoạt động đào tạo là rất quan trọng để đưa ra quyết định có thực hiện chương trình đào tạo đã dự kiến hay không. Nguồn kinh phí này có thể được chi trả bởi quỹ đào tạo của công ty, quỹ đầu tư phát triển, đối tác tài trợ,...Bộ phận chuyên môn phải xác định cụ thể nguồn kinh phí này để kiểm soát tính khả thi của các chương trình đào tạo của DN.

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

1.2.5.1. Xây dựng chương trình đào tạo

Sau khi xác định được nhu cầu, mục tiêu và đối tượng cần được đào tạo, thì những người phụ trách về công việc này cần phải lựa chọn ra một chương trình đào tạo cho phù hợp, chương trình này phải đảm bảo được mục tiêu đặt ra, về nội dung phải phù hợp, về thời gian phải hợp lý. Chương trình đào tạo

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

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

1.2.5.2. Các phương pháp đào tạo

Có nhiều phương pháp để đào tạo NNL. Mỗi phương pháp đều có cách thức thực hiện, ưu nhược điểm riêng mà DN cần cân nhắc để lựa chọn cho phù hợp với điều kiện công việc, đặc điểm về lao động và nguồn tài chính của mình, trình độ và khả năng kèm cặp của giảng viên.

Có 2 nhóm phương pháp đào tạo chủ yếu đang được áp dụng ở các nước và nước ta hiện nay là:

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

- Đào tạo ngoài công việc (Off the Job Training): là cách thức đào tạo trong đó người đào tạo được tách khỏi công việc thực tế của mình.

(Có phụ lục 01: Bảng tổng kết nội dung của các phương pháp đào tạo)

1.2.6. Lựa chọn và đào tạo giáo viên

Chất lượng giảng dạy cao hay thấp của giáo viên là nhân tố quan trọng để quyết định chất lượng đào tạo học viên. Bộ phận đào tạo phải xây dựng cho DN một đội ngũ cán bộ giảng dạy có chất lượng cao để đảm bảo cho việc đào tạo được thành công. Thông thường có thể căn cứ vào những yêu cầu khác nhau mà cán bộ giảng dạy đảm nhiệm những vai trò khác nhau như: giáo viên giảng dạy chuyên ngành, chuyên gia kỹ thuật chuyên ngành, giáo sư và

học giả của viện nghiên cứu khoa học, lãnh đạo chủ quản các ban ngành, chuyên gia tư vấn công tác ở mọi phương diện v.v...Những người này có năng lực, kiến thức, kỹ năng và sở trường ở những phương diện khác nhau, có thể hoàn thành được nhiệm vụ đào tạo.

Có thể lựa chọn giáo viên từ những người đang làm việc trong tổ chức hoặc thuê ngoài. Tổ chức nên kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong tổ chức, việc kết hợp này cho phép người học tiếp cận với những kiến thức mới, đồng thời không xa rời thực tiễn DN. Các giáo viên cần phải được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo chung. Dưới đây là bảng đặc điểm các đối tượng giáo viên:

Bảng 1.1. Đặc điểm các đối tượng giáo viên

Phương án	Trong biên chế của DN	Từ cơ sở đào tạo bên ngoài
Đặc điểm	Là những công nhân lành nghề, những người quản lý có kinh nghiệm trong DN có khả năng tham gia giảng dạy.	Là giảng viên các trường đại học, trung tâm đào tạo...
Ưu điểm	- Tiết kiệm chi phí. - Cung cấp những kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc nhanh. - Sát với thực tế của DN.	- Cung cấp thông tin, kiến thức cập nhật, tiến bộ.
Nhược điểm	- Khó cập nhật những thông tin, kiến thức mới. - Dễ xảy ra tình trạng bắt chước một số phương pháp không tiên tiến của người dạy.	- Khả năng thực hiện công việc thấp do không sát thực với DN. - Chi phí cao.

Nhiều DN ở Việt Nam hiện nay đang lựa chọn việc đào tạo các khóa học bằng chính giáo viên trong công ty là một giải pháp hữu hiệu nhất.

Phương án này giúp công ty tiết kiệm được nhiều chi phí để thuê giáo viên bên ngoài hoặc phải cử đi tham gia các khóa học bên ngoài với giá thành cao. Tuy nhiên, cần phải chú trọng đến việc bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho các giáo viên nội bộ thì mới bảo đảm cho các khóa đào tạo của công ty hiệu quả và đáp ứng nhu cầu đào tạo của công ty.

1.2.7. Sử dụng lao động 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 dành các khoản chi phí cho việc đào tạo, tổ chức mong muốn sử dụng có hiệu quả những NLĐ đã được đào tạo. Từ đó đem lại nhiều lợi ích cho DN như: Tăng NSLĐ, tạo ra sự hài lòng và sự cố gắng của NLĐ...

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

- Tạo cơ hội cho NLĐ sử dụng kiến thức và kỹ năng đã được đào tạo.
- Mở rộng công việc cho NLĐ.
- Trao dần quyền tự chủ trong giải quyết công việc cho NLĐ.
- Khuyến khích, động viên kịp thời NLĐ khi thực hiện nhiệm vụ mới.
- Tăng thù lao lao động cho NLĐ xứng đáng với trình độ mới.

1.2.8. Đánh giá kết quả đào tạo

Sau mỗi khoá đào tạo, cần đánh giá hiệu quả mà chương trình đào tạo đã đạt được cả về mặt số lượng lẫn chất lượng. Hoạt động đào tạo cần được đánh giá để xem xét kết quả thu được là gì và rút ra bài học kinh nghiệm cho những lần tiếp theo. Những người tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo cần trả lời những câu hỏi:

Các hoạt động thực hiện có đạt mục tiêu đặt ra hay không?

NLĐ học được những gì từ chương trình đào tạo?

Những vấn đề gì trong chương trình đào tạo cần được cải thiện, bổ sung hay thay đổi?

Những thay đổi gì (về nội dung, phương pháp, cũng như về chi phí) cần

được thực hiện trong kế hoạch đào tạo tương lai?

Mặt khác, việc đánh giá kết quả hoạt động đào tạo cũng giúp trả lời những câu hỏi mà lãnh đạo DN muốn biết về lợi ích đào tạo. Đó là:

NLĐ có thay đổi gì trong công việc của họ không?

Những vấn đề về kết quả thực hiện công việc trước khi thực hiện hoạt động đào tạo có được giải quyết không?

Chi phí và những nỗ lực bỏ ra cho việc đào tạo có xứng đáng và hợp lý không?

Kết quả cuối cùng mang lại cho DN là gì?

Đánh giá kết quả của đào tạo NNL được đánh giá thông qua các chỉ tiêu định lượng như:

- + Chi phí đào tạo bình quân 1 NLĐ
- + Năng suất lao động
- + Doanh thu và lợi nhuận thu được trên 1 đơn vị chi phí đầu tư đào tạo

Ngoài ra còn biểu hiện qua các chỉ tiêu định tính như làm thay đổi chất lượng công việc hoàn thành sau đào tạo, thay đổi nhận thức của NLĐ, nâng cao ý thức, trách nhiệm với công việc được giao, nâng cao sự thỏa mãn trong lao động,...

1.3. Các yếu tố tác động tới đào tạo NNL trong DN

Trong xu thế hội nhập phát triển và toàn cầu hóa diễn ra từng ngày, DN phải chấp nhận đương đầu với những quy luật và thách thức của nền kinh tế thị trường mang lại. Những thay đổi trên thị trường luôn xuất hiện đòi hỏi DN phải ứng biến linh hoạt và hiệu quả nhằm hạn chế những rủi ro và mang lại cơ hội kinh doanh trên thị trường. Nguồn gốc của sự thay đổi được xuất phát từ các yếu tố thuộc môi trường bên trong và môi trường bên ngoài DN. Môi trường bên ngoài bao gồm các yếu tố như hệ thống GD&ĐT, thị trường lao động, đối thủ cạnh tranh, sự tiến bộ của KHCN, quy định của nhà nước, văn

hóa xã hội, khách hàng và chính quyền/đoàn thể.... Môi trường bên trong bao gồm mục tiêu, chiến lược, chính sách của DN, quan điểm về vấn đề đào tạo NNL của DN, yếu tố tài chính, chất lượng NNL của DN, năng lực của đội ngũ cán bộ chuyên trách đào tạo NNL văn hóa công ty, các cổ đông....

Đào tạo NNL của công ty là một trong những hoạt động quan trọng và nó cũng chịu sự chi phối, tác động và ảnh hưởng từ các yếu tố thuộc môi trường bên trong và bên ngoài nêu trên.

1.3.1. Các yếu tố bên ngoài DN

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

1.3.1.1. Hệ thống GD&ĐT xã hội

Hệ thống GD&ĐT xã hội là một kênh cung cấp phần lớn lực lượng lao động cho DN. Hệ thống giáo dục với đặc thù đào tạo đa ngành, đa cấp như hiện nay nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực, góp phần tạo ra đội ngũ nhân lực có trình độ cung cấp cho thị trường lao động. Cũng chính đội ngũ lao động này sẽ là lực lượng lao động chính trong các DN và là động lực đưa DN đi lên phát triển. Sự tác động này có thể đi theo hai hướng.

Hướng thứ nhất, đó là hệ thống GD&ĐT xã hội ảnh hưởng tới chất lượng đầu vào của NNL trong DN từ đó tác động tới đào tạo.

Hướng tác động thứ hai của hệ thống GD&ĐT xã hội đến đào tạo nhân lực trong DN đó là hệ thống giáo dục đó sẽ ảnh hưởng tới chất lượng đào tạo nhân lực của DN, đồng thời kéo theo hàng loạt sự tăng lên của các chi phí cần chi cho công tác đào tạo NNL.

1.3.1.2. Đối thủ cạnh tranh

Những DN có môi trường làm việc tốt, chính sách nhân sự tốt trong đó chú trọng chất và lượng của công tác đào tạo luôn thu hút được nguồn lao động

hợp lý, chất lượng cao. Trong môi trường cạnh tranh hiện nay, NLĐ sẽ có xu hướng chuyển sang những DN khác mở ra cho họ cơ hội thăng tiến, học tập, đào tạo tốt hơn thậm chí là đối thủ cạnh tranh của DN họ đang làm việc.

1.3.2. Các yếu tố trong DN

1.3.2.1. Mục tiêu, chiến lược, chính sách của DN

Mỗi công ty sẽ đề ra một chính sách riêng đối với đào tạo NNL phù hợp với chiến lược SXKD. Nếu chiến lược của công ty là mở rộng thêm phạm vi và lĩnh vực SXKD thì nhu cầu về đào tạo NNL là tất yếu. Công ty sẽ phải có chính sách đào tạo NNL phù hợp để có được lực lượng lao động phù hợp với chiến lược kinh doanh đề ra. Bên cạnh đó, mỗi công ty cũng sẽ tự xây dựng cho mình những chính sách về đào tạo riêng phù hợp với đặc điểm của công ty. Các chính sách này là kim chỉ nam chứ không phải là luật lệ cứng nhắc. Trường hợp công ty có chính sách đào tạo vừa đủ để NLĐ làm tốt công việc của mình thì đào tạo sẽ dừng lại ở mức độ đáp ứng nhu cầu của công ty và một phần nhu cầu của NLĐ. Nếu công ty khuyến khích và thực hiện chính sách hỗ trợ NLĐ thực hiện các khóa đào tạo bổ trợ để NLĐ phát triển hơn nữa về kiến thức chuyên môn ngoài phạm vi công việc hiện tại của NLĐ thì hoạt động đào tạo sẽ trở nên phong phú hơn.

1.3.2.2. Quy mô, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

Quy mô của doanh nghiệp càng lớn thì công tác đào tạo của doanh nghiệp càng phức tạp và ngược lại.

Cơ cấu tổ chức càng đơn giản thì việc ra quyết định càng nhanh chóng, sự trao đổi thông tin thuận lợi và mức độ gắn kết các bộ phận càng cao. Ngược lại, tổ chức bộ máy càng công kênh, phức tạp thì quản lý càng khó, dẫn đến trong công tác đào tạo tiến trình đào tạo sẽ khó thực hiện một cách đồng bộ và linh hoạt. Ngoài ra sự thay đổi cơ cấu tổ chức cũng ảnh hưởng đến nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp.

Thông thường, quy mô doanh nghiệp cũng tác động lớn tới công tác đào tạo vì các công ty vừa và nhỏ hiện nay chưa chú trọng tới vấn đề đào tạo nhân lực một cách hợp lý do điều kiện tài chính không cho phép, lĩnh vực kinh doanh hẹp, khả năng điều động lao động đi học khó khăn. Bên cạnh đó, doanh nghiệp càng lớn thì càng đòi hỏi phải có đội ngũ nhân viên làm việc chuyên nghiệp hơn và việc đào tạo cũng được mở rộng và nâng cao, các khoá đào tạo sẽ sử dụng những phương pháp hiện đại và tốn kém hơn, người lao động sau đào tạo cũng có cơ hội được nắm giữ những chức vụ quan trọng và lợi ích kinh tế lớn hơn.

1.3.2.3. Kinh phí dành cho đào tạo

Khả năng tài chính của DN ảnh hưởng rõ rệt đến việc thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Để có được một chương trình đào tạo chất lượng cần phải có một nguồn kinh phí dồi dào. Với một nguồn kinh phí hạn hẹp dành cho đào tạo sẽ ảnh hưởng đến cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo, chất lượng giáo viên, phương tiện hỗ trợ cho đào tạo, tài liệu đào tạo... tác động không tốt đến tâm lý của người học. Ngược lại, với môi trường học tập không thuận lợi, thiếu thốn sẽ ảnh hưởng tới kết quả học tập của người học, không khuyến khích được hoạt động đào tạo phát triển.

1.3.2.4. Chất lượng NNL hiện tại của DN

NNL trong công ty bao gồm toàn bộ những NLD làm việc trong công ty. Nếu trình độ hiện tại của NNL trong công ty không đáp ứng tốt yêu cầu của công việc thì DN buộc phải đào tạo lại. Còn nếu NNL của DN đã đáp ứng được thì DN nên có kế hoạch đào nâng cao hay đào tạo mới. Nếu năng lực và trình độ của NNL trong DN càng cao, khả năng hoàn thành công việc tốt thì yêu cầu đào tạo ít được đặt ra với doanh nghiệp.

1.3.2.5. Bộ phận phụ trách đào tạo NNL

Con người bao giờ cũng là yếu tố quan trọng trong tổ chức, mọi hoạt động của tổ chức chỉ hoạt động khi có con người, việc đào tạo NNL cũng vậy. Doanh nghiệp cần có một bộ phận chuyên trách về đào tạo NNL có chuyên môn giỏi để có đủ khả năng hoạch định, đưa ra các chiến lược, phương pháp đào tạo hiệu quả. Nếu đội ngũ chuyên trách không được đào tạo đúng chuyên ngành hoặc kinh nghiệm còn ít sẽ tác động xấu tới hiệu quả hoạt động của công tác này. Nhìn chung, tùy thuộc vào trình độ của đội ngũ làm đào tạo mà đào tạo NNL của DN có được tiến hành một cách quy củ và có hiệu quả hay không.

1.3.2.6. Điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ cho đào tạo NNL

Điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ ảnh hưởng rất lớn đến công tác đào tạo NNL trong doanh nghiệp. Công tác phát triển con người tạo các công ty đòi hỏi phải dựa trên nền tảng là điều kiện cơ sở hạ tầng, trang thiết bị phục vụ đào tạo. Các chương trình và phương pháp đào tạo phải ngày càng bắt kịp với các tiến bộ khoa học, không chỉ là đào tạo tại chỗ theo cách truyền thống mà còn phải có các phương tiện hỗ trợ các chương trình đào tạo như radio, máy tính... Bởi vậy khi điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ được đảm bảo thì công tác này mới tiến hành một cách có hiệu quả và ngược lại.

1.4. Kinh nghiệm đào tạo NNL ở một số DN và bài học cho công ty cổ phần may Nam Định

1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo NNL ở một số DN

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

Công ty cổ phần may Hùng Phát Lợi là một công ty hoạt động trong ngành may mặc với SP chủ đạo là quần áo thể thao. Trong những năm qua ngoài việc cố gắng thúc đẩy các hoạt động SXKD, công ty đã và đang chú

trọng tới việc đào tạo và bồi dưỡng năng lực chuyên môn, tạo điều kiện cho NLD đi học và thi tuyển nâng bậc lương.

Về hình thức đào tạo, hiện nay tại công ty cổ phần may Hùng Phát Lợi thì việc đào tạo các cán bộ công nhân làm việc tại xưởng may hay xưởng cắt thì áp dụng phương pháp đào tạo theo kiểu chỉ dẫn tại chỗ, đó là các cán bộ 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.

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

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

Đồng thời, công ty đã và đang chuẩn bị cho NNL trình độ cao trong tương lai bằng cách tạo điều kiện cho những sinh viên có kết quả học tập tốt

về tại đơn vị thực tập sinh. Sau khi hoàn thành khóa học, công ty giữ lại những sinh viên có thành tích học tập tốt.

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

Công ty cổ phần may xuất khẩu Việt Thái là một 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 văn hóa, tay nghề, trình độ áp dụng khoa học kỹ thuật tiên tiến trong sản xuất cho cán bộ công nhân viên trong công ty. Đặc biệt là công ty có những khuyến khích kết hợp với các chính sách hỗ trợ thỏa đáng nhằm nâng cao ý thức tự giác học tập văn hóa của NLĐ như:

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

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

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

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

1.4.2. Bài học kinh nghiệm về đào tạo NNL ở công ty cổ phần may Nam Định

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

- Phải coi việc đào tạo NNL là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu để phát triển chiến lược SXKD của công ty

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

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

- Quan tâm đến việc đào tạo NNL trong tương lai bằng tiếp nhận những sinh viên có kết quả học tập tốt về tại đơn vị thực tập sinh. Sau khi hoàn thành khóa học, công ty giữ lại những sinh viên có thành tích học tập tốt. Cần duy trì và ổn định quỹ đầu tư cho đào tạo.

- Cần duy trì và ổn định quỹ đầu tư cho đào tạo: Để hoàn thành mục tiêu đào tạo NNL, 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 NNL, tránh những lãng phí không cần thiết, mang lại hiệu quả cao cho đào tạo NNL. 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 NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY NAM ĐỊNH

2.1. Tổng quan về công ty cổ phần May Nam Định

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Tên gọi công ty: Công ty cổ phần may Nam Định.

Địa chỉ văn phòng công ty: Lô H1 + H5, đường Phạm Ngũ Lão, khu công nghiệp Hoà Xá, Nam Định, Việt Nam.

Điện thoại : (84 – 350) 384 9627.

Fax: (84 – 350) 384 4951

Website: www.nagaco.com

Email: nagaco@hn.vnn.vn

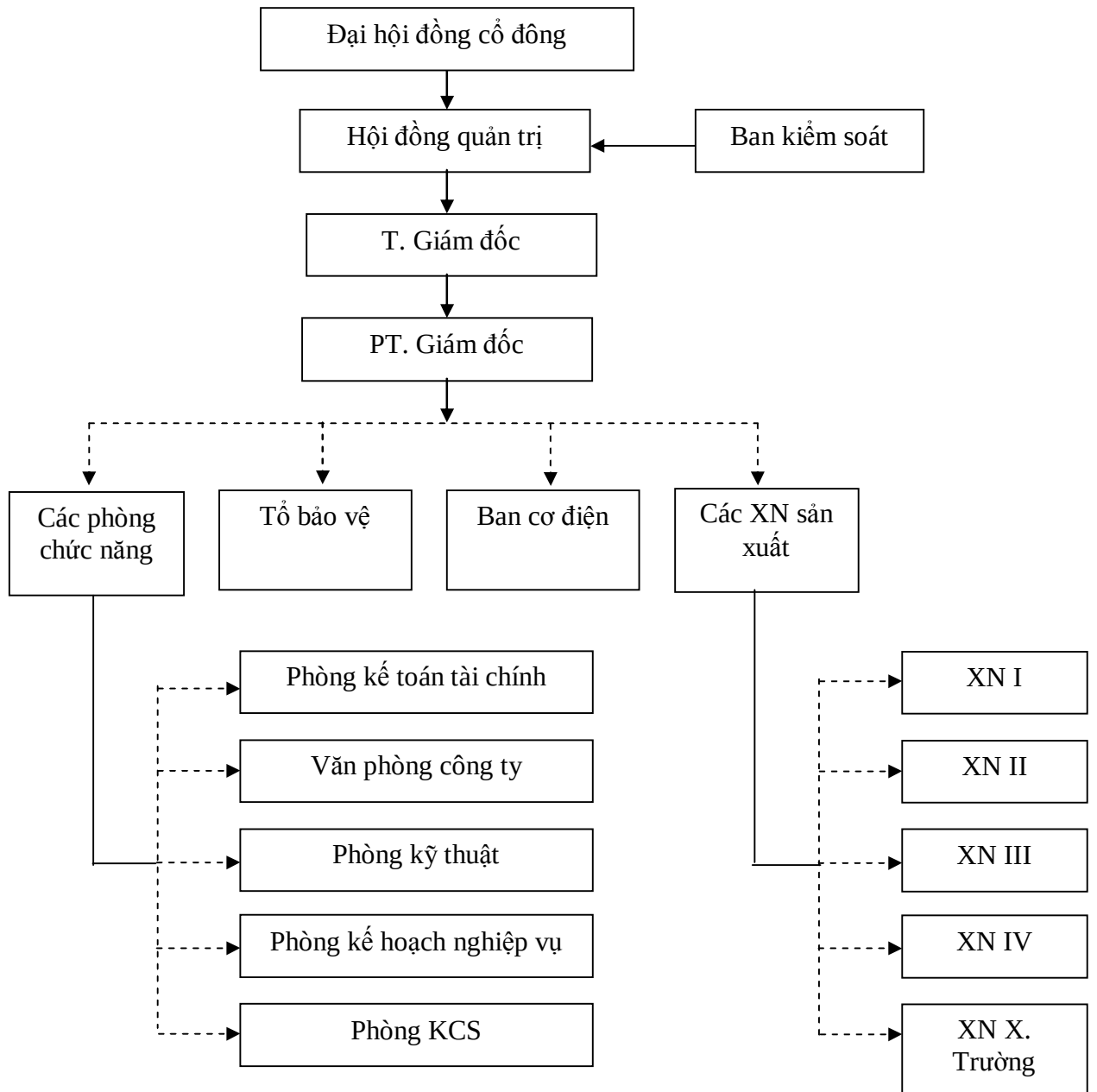
Vốn điều lệ: 12.000.000.000 (mười hai tỷ đồng).

Số cổ phiếu: 1.200.000 cổ phiếu. Trong đó tập đoàn Dệt may Việt Nam sở hữu 360.000 cổ phiếu (30% vốn điều lệ), 840.000 cổ phiếu thuộc quyền sở hữu của cán bộ công nhân viên trong công ty và các cổ đông khác (70% vốn điều lệ).

Công ty cổ phần May Nam Định được thành lập theo Quyết định số 202/2003/QĐ_BCN ngày 28-11-2003. Hiện nay công ty cổ phần May Nam Định có 5 xí nghiệp thành viên với hơn 2000 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, Nhật, Hàn Quốc, Hồng Kông, Đông Âu và các nước EU... Cũng giống như các SP khác, SP may mặc của công ty luôn tuân thủ đúng tiêu chuẩn ISO 9001-2000 nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng cũng như để duy trì và khẳng định vị trí trên thị trường của công ty

2.1.2. Bộ máy tổ chức quản lý

Ø Sơ đồ bộ máy tổ chức:



Ghi chú : —————> Quan hệ trực tuyến

-----> Quan hệ chức năng (Nguồn: Văn phòng công ty)

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức

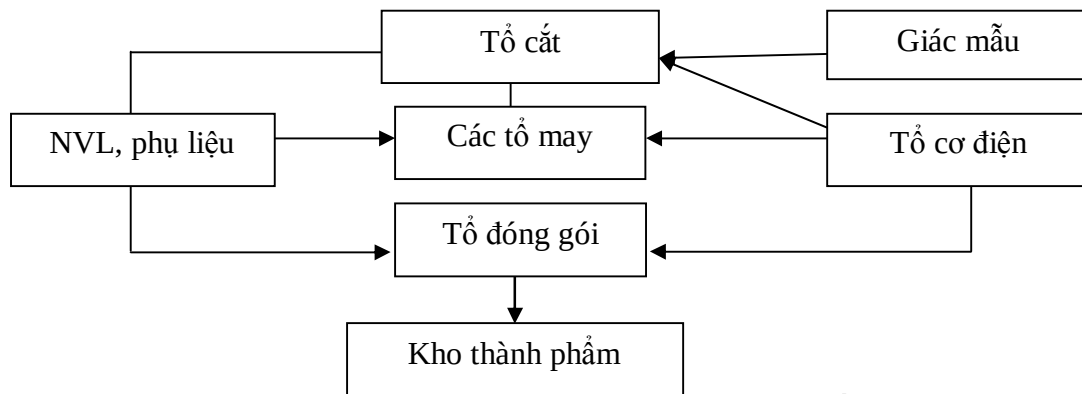
Công ty Cổ phần may Nam Định có tổ chức bộ máy quản lý theo mô hình trực tuyến – chức năng. Các chiến lược, chính sách được họp bàn bởi Đại hội cổ đông đưa ra quyết sách cho Hội đồng quản trị đưa xuống giao cụ thể kế

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, đảm bảo được tính đồng bộ nhất quán, đồng thời phát huy được tính chủ động sáng tạo trong SXKD của cá nhân cũng như các bộ phận công tác nhằm phát huy sức mạnh tổng hợp của đơn vị. Các bộ phận luôn có sự trao đổi thông tin một cách kịp thời, chính xác, để giải quyết các vướng mắc, các vấn đề phát sinh trong quá trình sản xuất. Trong đó, 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. 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 NLĐ 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 Nam Định có 5 Xí nghiệp thành viên. Các xí nghiệp thành viên 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.



(Nguồn: Văn phòng công ty)

Sơ đồ 2.2: Quy trình sản xuất SP chính

Đi đôi với việc nghiên cứu áp dụng kỹ thuật, công nghệ tiên tiến vào sản xuất, công ty luôn chú trọng đến việc mua mới máy móc thiết bị hiện đại, phục vụ quá trình sản xuất, thực hiện công tác sửa chữa, bảo trì, bảo dưỡng định kỳ cho máy móc thiết bị.

Bảng 2.1: Một số trang thiết bị máy móc của công ty

Đơn vị tính: Chiếc

TT	Máy móc thiết bị	Số lượng	Năm sản xuất	Nước sản xuất
1	Máy may hai kim	200	2000	Nhật Bản, Đài Loan
2	Máy may một kim	2500	2003	Nhật Bản, Đài Loan
3	Máy vắt sổ	100	2000	Đài Loan
4	Máy đính cúc	50	2000	Mỹ
5	Máy vi tính	60	2003	Nhật Bản
6	Máy in	25	2003	Đức
7	Máy cắt	20	1999	Đức
8	Máy may trang trí	70	2004	Đài Loan
9	Máy đi bộ	35	2001	Mỹ
10	Bàn là hơi	1100	2001	Nhật Bản
11	Máy thừa khuy	200	2000	Đài Loan

(Nguồn: Văn phòng công ty)

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

2.1.4. Kết quả hoạt động SXKD của công ty

Bảng 2.2: Kết quả hoạt động SXKD của công ty giai đoạn 2012 - 2015

Đơn vị tính: Tỷ VNĐ

STT	Chỉ tiêu	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	112,56	110,36	134	124
2	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	30,24	31,15	36	35
3	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	15,12	17,8	18	20
4	Lợi nhuận khác	0,1865	0,3836	0,222	0,431
5	Lợi nhuận trước thuế	15,96	17,8	19	20
6	Lợi nhuận sau thuế	13,776	14,249	16,4	16,01

(Nguồn: Văn phòng công ty)

Để phân tích sự biến động về kết quả hoạt động kinh doanh của công ty giai đoạn 2012 – 2015 sử dụng bảng dưới đây:

Bảng 2.3: Biến động kết quả hoạt động SXKD của công ty qua các năm*Đơn vị tính: %*

STT	Chỉ tiêu	Tỷ lệ % chênh lệch		
		Năm 2013/2012	Năm 2014/2013	Năm 2015/2014
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	-1,95	21,42	-7,46
2	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	3,01	15,57	-2,78
3	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	17,72	1,12	11,11
4	Lợi nhuận khác	105,70	-42,13	94,14
5	Lợi nhuận trước thuế	11,53	6,74	5,26
6	Lợi nhuận sau thuế	3,43	15,10	-2,38

(Nguồn Văn phòng công ty)

- Tổng doanh thu của năm 2014 tăng so với năm 2013 là 21,42% tương ứng với 23,64 tỷ VNĐ, năm 2015 giảm so với năm 2014 là 7,46% tương ứng là tăng 10 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 năm 2015 giảm so với năm 2014 là 2,38% (tương ứng giảm 0,39 tỷ VNĐ), trong khi năm 2014 tăng so với năm 2013 là 15,10% (tương ứng tăng 2,15 tỷ VNĐ) và năm 2013 tăng 3,43% (tương ứng tăng 0,47 tỷ VNĐ).

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.

2.2. Thực trạng đào tạo NNL của công ty cổ phần may Nam Định

2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo

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

- Các đơn vị thành viên đề nghị: vào tháng 1 hàng năm, các đơn vị thành viên trong công ty sẽ xác định nhu cầu đào tạo của đơn vị mình dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, tình hình lực lượng lao động thực tế... sau đó gửi phiếu yêu cầu đào tạo theo mẫu lên văn phòng công ty (BMĐT-01/ Phụ lục).

- Người lao động đề nghị: khi người lao động có nhu cầu và khả năng tham gia các khoá học nâng cao trình độ chuyên môn sẽ tự nộp đơn trình bộ phận quản lý công tác đào tạo tại doanh nghiệp để được xem xét và cử đi học theo đúng yêu cầu và khả năng.

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 2.4: Nhu cầu đào tạo của công ty qua các năm

Đơn vị tính: Người

TT	Bộ phận	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1	Cán bộ quản lý	10	11	11	12
2	Công nhân	184	195	201	210
3	Nhân viên khác	6	5	6	7
Tổng		200	211	218	228

(Nguồn: Văn phòng công ty)

Nhìn vào số liệu bảng trên, ta thấy nhu cầu đào tạo của công ty qua các năm có xu hướng tăng, chủ yếu là đào tạo cho đối tượng công nhân. 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:

Thực tế việc xác định nhu cầu đào tạo tại các bộ phận trong công ty có sự tham gia trực tiếp của các cán bộ quản lý trực tiếp tại đơn vị đó, nên khi hỏi về công ty này tác giả đã phát tổng 75 phiếu điều tra, và thu về kết quả như sau:

Bảng 2.5: Kết quả khảo sát về xác định nhu cầu đào tạo tại các đơn vị trong công ty

Câu hỏi: Công việc xác định nhu cầu đào tạo tại đơn vị anh/chị được xác định:		
Phương án	Thường xuyên	Không thường xuyên
Số lượng trả lời (người)	96	0
Tỷ lệ % trả lời (%)	100	0

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy 100% số người được hỏi cho rằng công tác xác định nhu cầu đào tạo tại các đơn vị trong công ty được tiến hành thường xuyên, điều này hoàn toàn phù hợp với chủ trương của công ty đưa ra. Công việc xác định nhu cầu đào tạo luôn được quan tâm cho phù hợp với các nhiệm vụ sản xuất kinh doanh đề ra.

Tuy nhiên, việc phổ biến các nhu cầu đào tạo của công ty tới người lao động tại các bộ phận cần phải làm tốt hơn nữa, nhiều người lao động là nhân viên trực thuộc các phòng ban cũng như người lao động là công nhân trực tiếp tham gia sản xuất tại các xí nghiệp còn cho rằng chưa thường xuyên được phổ biến về các kế hoạch đào tạo của công ty, nhưng tỷ lệ này chiếm tỷ lệ nhỏ. Trong 244 người được hỏi khi tác giả khảo sát điều tra dưới dạng câu hỏi:”

Anh/chị có được phổ biến thường xuyên về các kế hoạch đào tạo lao động của công ty, của bộ phận mình hay không?” thì có tới 168 người (chiếm 70,9 %) được phổ biến thường xuyên, 66 người (chiếm 29,1%) không được phổ biến thường xuyên.

Như vậy, công ty cần đẩy mạnh hơn nữa việc phổ biến các nhu cầu đào tạo tới từng 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 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 phòng ban phân xưởng đầy đủ: tên khoá học, số lượng người dự kiến đào tạo, thời gian, địa điểm dự kiến đào tạo, mục tiêu đào tạo là sẽ cung cấp những kiến thức, kỹ năng gì, đối tượng theo học là ai, trình độ như thế nào...?

Ví dụ như trong khoá học về “Nâng cao trình độ quản lý của các tổ trưởng sản xuất thuộc các xí nghiệp thành viên của công ty” thì phải thông báo rõ mục tiêu đào tạo là: cung cấp các phương pháp quản lý, các kỹ năng điều hành, phân công công việc, tạo động lực cho công nhân tại các phân xưởng..., đối tượng tham gia khóa học là các tổ trưởng của các phân xưởng.

Bảng 2.6: Bảng mục tiêu và thời gian thực hiện mục tiêu đào tạo của công ty

Đối tượng	Các loại hình đào tạo	Thời gian hoàn thành	Mục tiêu đào tạo
Công nhân trực tiếp sản xuất	Đào tạo nâng bậc	Hàng năm (tháng 6 & tháng 12)	100% đạt yêu cầu nâng bậc
	Đào tạo mới	Hàng năm	Nắm vững được kiến thức và kỹ năng sau khi được đào tạo
	Sử dụng trang thiết bị mới	Quý II/2016	Sử dụng thành thạo và an toàn máy móc thiết bị mới.
	Đào tạo an toàn lao động	Quý III/2016	Sau khi được đào tạo, giảm thiểu được tối đa số vụ tai nạn lao động
Cán bộ, nhân viên trong công ty	Nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ	Hàng năm	Cán bộ nhân viên phải nắm được kiến thức, kỹ năng liên quan đến công việc.
	Đào tạo tin học	Quý IV/2016	Đảm bảo cán bộ nhân viên ứng dụng kiến thức, phần mềm quản lý để vận dụng vào công việc có hiệu quả
	Đào tạo ngoại ngữ	Quý IV/2016	Có thể áp dụng được vào thực tế công việc hoặc làm việc được với chuyên gia nước ngoài.

(Nguồn: Văn phòng 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.

Theo điều tra của tác giả bằng câu hỏi điều tra:” Để đáp ứng công việc trong tương lai, nhân viên của các anh/chị cần phải được tập trung bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?- dành cho đối tượng lao động quản lý; và câu hỏi điều tra:” Để đáp ứng công việc trong tương lai, anh/chị mong muốn cần phải được tập trung bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?”dành cho đối tượng lao động công nhân trực tiếp sản xuất và phục vụ, cả người quản lý các bộ phận và người công nhân trực tiếp sản xuất đều đặt mục tiêu đào tạo trong tương lai là bổ sung kiến thức chuyên môn sâu trong các công việc, tiếp đến là kỹ năng làm việc theo nhóm, hiểu biết về pháp luật kinh doanh, sau đó mới ưu tiên bổ sung kiến thức ngoại ngữ, vi tính. Đây xuất phát từ yêu cầu thực tế công việc tại công ty, có thể cho thấy bản thân người lao động đều ý thức được nhiệm vụ, trách nhiệm với công việc của họ, từ đó tìm ra những điểm còn hạn chế trong năng lực để khắc phục thông qua công tác đào tạo.

Bảng 2.7: Kết quả khảo sát về ưu tiên mục tiêu đào tạo

Nội dung	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp	
	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
1. Chuyên môn sâu	46	47,92	190	77,87
2. Kỹ năng làm việc theo nhóm	20	20,83	27	11,07
3. Ngoại ngữ, vi tính	16	16,67	20	8,20
4. Hiểu biết pháp luật kinh doanh	14	14,58	7	2,87
Tổng	96	100	244	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

2.2.3. 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 NLĐ 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 NLĐ; Nhu cầu, động cơ đào tạo của NLĐ; Tác dụng của đào tạo với NLĐ...

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

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

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

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

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

- Đào tạo ngoại ngữ: là những cán bộ thường xuyên làm việc với các đối tác, khách hàng nước ngoài, có ít nhất 2 năm công tác, ưu tiên cho những người dưới 30 tuổi và có năng khiếu ngoại ngữ.

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

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

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

- Đào tạo sử dụng trang thiết bị, máy móc mới: Áp dụng cho 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 2.8: Thực tế số lượt người được đào tạo của công ty qua các năm

Đơn vị tính: Người, %

T T	Bộ phận	Năm 2012			Năm 2013			Năm 2014			Năm 2015		
		Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ	Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ	Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ	Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ
1	Cán bộ quản lý	10	8	80	11	8	73	11	8	73	12	9	75
2	Công nhân	184	158	86	195	174	89	201	179	89	210	182	87
3	Nhân viên khác	6	4	67	5	3	60	6	4	67	7	5	71
Tổng		200	170	85	211	185	87	218	191	88	228	196	86

(Nguồn: Văn phòng công ty)

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

Cũng qua bảng trên ta thấy, đối với cán bộ quản lý ít được quan tâm hơn trong kế hoạch đào tạo của công ty (đáp ứng nhu cầu khoảng 75%). Trong khi đó, công ty luôn chú trọng đào tạo nâng cao trình độ, kỹ năng tay nghề cho công nhân tại các phân xưởng (đáp ứng nhu cầu khoảng 88%). Nguyên nhân của hiện tượng này là do công ty chuyên về sản xuất do đó số công nhân chiếm đa số, nhu cầu đào tạo bộ phận này cũng lớn. Mặt khác, công nhân sản xuất cần được quan tâm đào tạo bởi họ là người trực tiếp sản xuất ra SP, tay nghề là rất quan trọng, việc đào tạo sẽ tạo ra hiệu quả sản xuất cao hơn.

Nhân viên khác là những người làm công tác bảo vệ, lao công... phục vụ cho quá trình SXKD của công ty chiếm số lượng ít và công việc cũng đơn giản do đó việc đào tạo không cần quá chú trọng, nếu có cũng chỉ là những cuộc tập huấn ngắn hạn để họ hoàn thành tốt hơn công việc của mình.

Kết quả khảo sát 96 lao động gián tiếp và 244 lao động trực tiếp sản xuất trong công ty về tần suất của các khóa đào tạo cho kết quả ở bảng sau:

Bảng 2.9: Kết quả khảo sát về tần suất tham gia các khóa đào tạo

Nội dung	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp	
	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
1. Thường xuyên tham gia	14	14,58	134	54,92
2. Một năm một lần	26	27,08	97	39,75

3. Nhiều năm một lần	45	46,88	9	3,69
4. Chưa bao giờ	11	11,46	4	1,64
Tổng	96	100	244	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 và theo một nhóm đối tượng nhất định. Việc xác định đối tượng đào tạo của công ty còn thiếu sự phân loại về đặc tính, tính chất của NLĐ. Nhiều khóa học được tổ chức có sự tham gia của cả những NLĐ mới tham gia công ty, NLĐ đã làm việc lâu năm và những NLĐ 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, tỷ lệ ở lao động gián tiếp 11,46% cao hơn lao động trực tiếp sản xuất (1,64%). 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.

2.2.4. Thực trạng xác định kinh phí đào tạo và cơ sở vật chất phục vụ đào tạo

2.2.4.1 Thực trạng xác định nguồn 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 nhà máy.

Đối với tất cả các chương trình đào tạo do công ty tổ chức, công ty chịu hoàn toàn chi phí do đó

Hàng năm, công ty dự trù kinh phí đào tạo bằng cách:

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

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

Bảng 2.10: Tình hình sử dụng kinh phí đào tạo của công ty qua các năm

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1	Chi phí đào tạo kế hoạch	Triệu đồng	611,4	623,5	632	679,2
2	Chi phí đào tạo thực tế	Triệu đồng	601,7	615	628	677
3	Tình hình sử dụng	%	98,41	98,63	99,37	99,68
4	Chi phí đào tạo bình quân 01 lao động	Triệu đồng/ lượt người	1,1	1,5	1,9	2,1

(Nguồn: Văn phòng công ty)

Ta thấy kinh phí đào tạo của công ty nhìn chung ổn định nhưng chưa cao do đó hàng năm công ty phải sử dụng hầu như toàn bộ và tình hình sử dụng ngày càng đạt tới con số tối đa kinh phí đào tạo. Điều này cũng cho thấy nhu cầu đào tạo của NLĐ trong công ty hàng năm là khá cao. Chi phí đào tạo bình quân năm 2012 tăng từ 1,1 triệu đồng lên 2,1 triệu đồng (tăng 91%) cho thấy đào tạo NNL đang từng bước được sự quan tâm của ban lãnh đạo Công ty. Thời gian tới công ty cần chú trọng vấn đề cân bằng giữa nhu cầu đào tạo và kinh phí đào tạo.

Bảng 2.11: Nguồn kinh phí NLĐ tham gia đào tạo

STT	Tiêu chí	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp	
		SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
1	Công ty chi trả toàn bộ	63	65,63	206	84,43
2	Công ty chi trả một phần	25	26,04	38	15,57
3	Bản thân người được đào tạo tự chi trả	8	8,33	0	0,00
	Tổng	96	100	244	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Đa phần chi phí đào tạo là do công ty chi trả toàn bộ, đối với NLĐ 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 NLĐ 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.

2.2.4.2. 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...Các phân xưởng có trang bị máy móc cần thiết cho công nhân có điều kiện thực hành. Tại các bộ phận tại công ty có trang bị các máy

móc hiện đại để NLD làm việc và phục vụ việc kèm cặp tại chỗ như: máy vi tính, máy fax...

Tuy nhiên các phòng học đã cũ, thiết bị còn sơ sài, phòng học tập trung chỉ có tại 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 để giảng dạy. Thông qua khảo sát lao động gián tiếp và lao động trực tiếp, kết quả thu được ở 2 đối tượng để đánh giá về cơ bản là bình thường, 2%lao động gián tiếp vẫn cho rằng rất kém, 6,07%lao động trực tiếp cho rằng rất kém

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

STT	Tiêu chí	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp	
		SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
1	Tốt	31	32,29	39	15,98
2	Bình thường	52	54,17	139	56,97
3	Kém	11	11,46	49	20,08
4	Rất kém	2	2,08	17	6,97
Tổng		96	100	244	100

(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.

2.2.5. Thực trạng xây dựng nội dung chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

2.2.5.1. Thực trạng xây dựng nội dung chương trình đào tạo

Việc xây dựng nội dung đào tạo 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. Nội dung các chương trình đào tạo cũng 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 NLĐ về nội dung được đào tạo

Chỉ tiêu	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp	
	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
1. Hoàn toàn phù hợp	46	47,92	175	71,72
2. Phù hợp một phần	37	38,54	47	19,26
3. Không liên quan đến công việc	13	13,54	22	9,02
Tổng	96	100	244	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Theo số liệu khảo sát của tác giả thì còn 13.54% lao động gián tiếp và 9.02 lao động trực tiếp cho biết những gì họ học không liên quan đến công việc của họ. Đây thực sự là một vấn đề trong việc xây dựng nội dung các khóa huấn luyện người lao động của công ty.

2.2.5.2. Thực trạng lựa chọn phương pháp đào tạo

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

- Đào tạo trong công việc: phương pháp này thường được công ty áp dụng tại các phân xưởng là chủ yếu với những hình thức cụ thể như kèm cặp, học nghề, chỉ dẫn công việc. Những lao động lành nghề, có kinh nghiệm sẽ hướng dẫn nhưng công nhân mới, chưa có tay nghề cao thực hiện các công việc cụ thể.

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

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

Bên cạnh đó, các hình thức đào tạo ngoài công việc và trong công việc được thực hiện song song và xen kẽ với nhau. Công nhân được cử đi học tại

các trường chính quy đồng thời cũng được kèm cặp chỉ bảo tại các phân xưởng để hoàn thiện kiến thức lý thuyết cũng như nâng cao tay nghề thực hành.

Bảng 2.14: Phương pháp đào tạo trong giai đoạn 2012 - 2015

Đơn vị tính: Người, %

TT	CHỈ TIÊU	2012		2013		2014		2015	
		SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ
1	Đào tạo trong công việc	106	62,5	118	63,95	140	73,17	162	82,56
	Kèm cặp, chỉ dẫn công việc	106	62,45	118	63,95	140	73,17	162	82,56
2	Đào tạo ngoài công việc	64	37,6	67	36,05	51	26,82	34	17,44
	Tổ chức lớp cạnh DN	40	23,44	44	23,87	31	15,99	17	8,61
	Cử đi học các trường chính quy	24	14,11	23	12,18	19	9,73	12	6,27
	Hội thảo, hội nghị tại công ty	0	0	0	0	2	1,11	5	2,55
Tổng		170	100	185	100	191	100	196	100

(Nguồn: Văn phòng công ty)

Công ty luôn chú trọng phương pháp đào tạo trong công việc. Do đặc điểm SXKD ngành may nên việc kèm cặp, chỉ bảo trên thực tế công việc là hết sức quan trọng. Nhờ được điều này, tỷ trọng của phương pháp này tăng qua các năm (năm 2012 chiếm 62,5% đến năm 2015 đã tăng lên 82,56%). Phương pháp này công ty chủ yếu áp dụng cho đội ngũ công nhân.

Đối với phương pháp đào tạo ngoài công việc, công ty có các lớp học cạnh DN, cử người đi học ở các trường chính quy, hai phương pháp này có xu hướng giảm trong 4 năm qua. Các khoá 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 không tuyển mộ được nhiều công nhân sản xuất. Mặt khác, để đáp ứng được tiến độ công việc tại công ty cũng như đảm bảo tình hình hoạt động sản xuất không bị gián đoạn, lại có thể tiết kiệm thời gian, chi phí, công ty đã quyết định giảm các khoá học ngoài công việc nên công ty duy trì và phát triển việc kèm cặp, chỉ bảo công việc như đã nêu trên.

Riêng phương pháp hội nghị, hội thảo tại công ty đã được ban lãnh đạo chú trọng hơn, năm 2014 phương pháp này mới được thực sự đưa vào tiến hành tại công ty với số học viên 2 người, đến năm 2015 đã lên tới 5 người. Điều này cho thấy công ty đã có những cải tiến việc tổ chức các khoá học để tiếp cận với các phương pháp đào tạo mới. Song tỷ trọng của phương pháp này còn nhỏ do chủ yếu đào tạo các cán bộ quản lý hành chính và quản lý kinh tế của công ty.

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

2.2.6. Thực trạng lựa chọn đội ngũ giáo viên giảng dạy

Đội ngũ giáo viên giảng dạy gồm có 2 thành phần: giáo viên trong biên chế công ty và giáo viên ngoài 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... để nhận nhiệm vụ giảng dạy này. 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 là phải là lao động của công ty: thường 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 NLĐ và chi phí đào tạo phù hợp. Một số trường đã được công ty liên kết đào tạo trong địa bàn thành phố như: trường ĐH Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp, trường CĐ nghề Công nghiệp Dệt May, trường CĐ Kinh tế Kỹ thuật Vinatex.

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 2.15: Đánh giá của NLĐ về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên đào tạo

Chỉ tiêu	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp	
	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)
1. Tốt	21	21.88	68	27.87
2. Bình thường	54	56.25	123	50.41
3. Kém	17	17.71	35	14.34
4. Rất kém	4	4.17	18	7.38
Tổng	96	100	244	100

(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 Nam Định 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 lãnh đạo 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 NNL của công ty.

2.2.7. 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.

Đối với những cán bộ quản lý sau khi đã hoàn thành xong những khóa đào tạo nâng cao sẽ tiếp tục đảm nhiệm vị trí cũ của mình hay được đề bạt vào những vị trí cao hơn trong công ty để phù hợp với năng lực và trình độ hiểu biết của họ.

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

Bảng 2.16: Đánh giá của NLD về ứng dụng các kiến thức đã học vào công việc

Chỉ tiêu	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp	
	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)
1. Áp dụng hoàn toàn vào công việc	41	42.71	131	53.69
2. Áp dụng một phần vào công việc	49	51.04	90	36.89

3. Không áp dụng được vào công việc	6	6.25	23	9.43
Tổng	96	100	244	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Người lao động trực tiếp và gián tiếp đa phần đều cho rằng áp dụng hoàn toàn kiến thức vào công việc (trên 50% số người được hỏi), nhưng vẫn còn 9.43% lao động trực tiếp và 6,25% lao động gián tiếp 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.

2.2.8. Đánh giá kết quả đào tạo NNL tại công ty cổ phần May Nam Định

2.2.8.1. Số lượng đào tạo

Bảng 2.17: Đánh giá kết quả qua số lượng đào tạo qua các năm

TT	CHỈ TIÊU	ĐVT	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1	Số lượng người được đào tạo. Trong đó:	Người	170	185	191	196
1.1	Đào tạo trong công việc	Người	106	118	140	162
1.2	Đào tạo ngoài công việc	Người	64	67	51	34
2	Tổng chi phí cho đào tạo. Trong đó:	Trđ	187	277,5	362,9	411,6
2.1	Chi phí đào tạo trong công việc	Trđ	74,8	111	145,16	164,64
2.2	Chi phí đào tạo ngoài công việc	Trđ	112,2	166,5	217,74	246,96
3	Chi phí đào tạo BQ/ người (2/1)	Trđ/người	1,1	1,5	1,9	2,1

(Nguồn: Văn phòng công ty)

Ta thấy, 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 quá 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 2.18: Các loại hình đào tạo trong giai đoạn 2012 - 2015

TT	CHỈ TIÊU	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
		SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Đào tạo mới	36	21,01	39	21,32	42	21,99	44	22,45
2	Đào tạo lại, đào tạo nghề mới	54	31,65	56	30,27	56	29,32	55	28,06
3	Đào tạo nâng cao	80	47,34	89	48,29	93	48,69	97	49,49
Tổng		170	100	185	100	191	100	196	100

(Nguồn: Văn phòng công ty)

Có thể là do chất lượng tuyển chọn tại khâu tuyển dụng ngày càng tăng lên đã giúp cho công ty giảm được nhu cầu đào tạo lại cũng như chuyển

hướng nghề nghiệp cho người lao động tại công ty, tuy nhiên đào tạo mới lại có xu hướng tăng do phải tìm và lựa chọn đối tượng lao động phổ thông để tiếp nhận

2.2.8.2. Chất lượng đào tạo

Bảng 2.19: Tổng kết kết quả kiểm tra cuối khoá giai đoạn 2012 – 2015

TT	Xếp loại	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
		SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Giỏi	3	1,98	4	2,01	5	2,43	19	9,86
2	Khá	143	83,87	155	83,86	171	89,54	166	84,91
3	Trung bình	22	13,21	25	13,34	15	8,03	1797	917
4	Trượt	2	0,94	1	0,79	0	0	0	0
Tổng		170	100	185	100	191	100	196	100

(Nguồn: Văn phòng công ty)

Qua bảng số liệu nhận thấy 4 năm vừa qua 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 2012 và năm 2013 có học viên không tốt nghiệp được các khoá học song chiếm tỷ lệ nhỏ 0,94% và 0,79%. Đến năm 2014 và 2015, 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 2012 là 1,98%, năm 2013 là 2,01%, năm 2014 tăng lên 2,43% nhưng đến năm 2015 đã tăng lên tới 9,86%). 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

bất 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 2012- 2015 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 2.20: Năng suất lao động bình quân của NLD giai đoạn 2012 -2015

STT	Chỉ tiêu	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1	NSLĐ BQ/ người (trđ/người)	6,888	6,893	7,523	7,116
2	Doanh thu trên 1 đơn vị chi phí đào tạo	102,33	73,573	70,526	59,048
3	Lợi nhuận trên 1 đơn vị chi phí đào tạo	12,524	9,499	8,632	7,624

(Nguồn: Văn phòng công ty)

Nhìn vào bảng trên ta thấy, 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 “*Anh/chị đánh giá như thế nào về năng lực của người lao động trong đơn vị sau khi tham gia các khóa học huấn luyện*”?- đối với lao động gián tiếp và “*Sau khóa học anh/chị có thấy năng lực của mình được nâng cao không?*” – đối với công nhân trực tiếp sản xuất và lao động phục vụ cho quá trình sản xuất, thu được kết quả như sau:

Bảng 2.21: Khả năng làm việc sau các khóa đào tạo năm 2015

TT	MỨC ĐỘ	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp	
		SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Tốt hơn nhiều	11	11,5	21	8,61
2	Tốt hơn	42	43,8	114	46,72
3	Tốt hơn ít	38	39,6	98	40,16
4	Không thay đổi	5	5,2	11	4,51
Tổng		96	100	244	100

(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 5,2% ý kiến của lao động gián tiếp và 4,51% ý kiến của lao động trực tiếp 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 2.22: Mức độ hài lòng về chương trình đào tạo

TT	MỨC ĐỘ	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp	
		SL (Người)	Tỷ lệ (%)	SL (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Rất hài lòng	17	17.7	48	19.67

2	Hài lòng	44	45.8	114	46.72
3	Không hài lòng	35	36.5	82	33.61
Tổng		96	100	244	100

(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 36.55% ý kiến của lao động gián tiếp, 33.61% ý kiến của lao động trực tiếp 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.

2.3. Các yếu tố tác động tới đào tạo NNL trong công ty

2.3.1. Các yếu tố bên ngoài công ty

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

2.3.1.1 Hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội

Hệ thống CSDN phát triển rộng khắp trên 10 huyện/thành phố (với 38 cơ sở dạy nghề) đảm bảo công tác đào tạo, nâng cao tay nghề cho lao động tại địa phương, góp phần cung cấp nguồn lao động có tay nghề, kỹ thuật cho các khu công nghiệp nói chung và cho công ty cổ phần may Nam Định nói riêng. Do đó, chất lượng NNL đầu vào của doanh nghiệp là khá cao, giảm thiểu được chi phí đào tạo của doanh nghiệp.

2.3.1.2. Đối thủ cạnh tranh

Là địa phương có truyền thống phát triển ngành dệt may, tại tỉnh Nam Định có nhiều doanh nghiệp trong và ngoài nước hoạt động trong lĩnh vực may mặc. Do đó, tính cạnh tranh của các doanh nghiệp rất cao. Chính vì vậy để tồn tại và phát triển trên thị trường, công ty cần phải nhận thức được lợi ích của đào tạo nguồn nhân lực với mục tiêu nâng cao chất lượng NNL

2.3.2. Các yếu tố trong công ty

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

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

+ Các bộ phận khác: Cũng tham gia vào công tác đào tạo với nhiệm vụ xác định nhu cầu đào tạo của đơn vị mình theo mẫu phiếu xác định nhu cầu đào tạo (BMĐT-01/ Phụ lục), gửi về văn phòng công ty theo mẫu phiếu yêu cầu đào tạo (BMĐT-02a/ phụ lục) hoặc phiếu yêu cầu đào tạo đột xuất (BMĐT-02b/ Phụ lục), 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 (BMĐT-10a/ Phụ lục).

Ta thấy, đào tạo NNL 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 NNL. 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.

2.3.2.2. *Chất lượng NNL hiện tại của công ty*

Bảng 2.23: Cơ cấu NNL giai đoạn 2012-2015

Chỉ tiêu	2012		2013		2014		2015	
	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
1. Theo đối tượng								
Lao động trực tiếp	1838	91,92	1893	91,58	1996	91,57	2026	90,03
Lao động gián tiếp	119	5,97	126	6,10	133	6,11	150	6,67
Lao động phục vụ	42	2,11	48	2,32	51	2,32	74	3,3
2. Theo giới tính								
Nữ	1651	82,56	1716	83,02	1811	83,08	1870	83,11
Nam	349	17,44	351	16,98	369	16,92	380	16,89
3. Theo độ tuổi								
≤ 30	462	23,09	489	23,68	616	28,27	795	35,34
31 - 40	483	24,15	510	24,68	601	27,57	527	23,44
41 - 50	557	27,87	598	28,95	544	24,97	364	16,17
51 - 60	492	24,59	469	22,69	418	19,19	338	15
≥ 60	6	0,3	2	0,09	0	0	0	0
4. Theo thâm niên								
≤10 năm	940	47,01	941	45,53	913	4,89	900	40
11 - 20 năm	367	18,37	406	19,63	589	27,03	700	31,11
21 - 30 năm	559	27,96	584	28,26	599	27,46	633	28,12
> 30 năm	133	6,66	136	6,58	79	3,62	16	0,72
5. Theo trình độ								
Trên đại học	0	0	0	0	2	0,09	2	0,09
Đại học	20	0,98	22	1,06	38	1,74	46	2,04

Cao đẳng	60	3,01	65	3,14	83	3,81	94	4,18
Trung cấp	130	6,51	129	6,24	102	4,68	96	4,27
Công nhân kỹ thuật	80	4,02	78	3,77	77	3,53	73	3,24
Phổ thông	1710	85,48	1773	85,78	1878	86,15	1939	86,18
6. Theo ngành nghề cụ thể								
-Cán bộ quản lý	94	4,71	96	4,63	97	4,44	104	4,61
+ CBQL hành chính	10	0,49	11	0,53	14	0,65	15	0,67
+ CBQL kinh tế	28	1,38	29	1,42	34	1,57	39	1,72
+ CB khác	57	2,84	55	2,68	48	2,22	50	2,22
- Công nhân	1842	92,08	1923	93,05	2033	93,24	2071	92,06
+ CN vật tư	92	4,61	96	4,63	101	4,65	104	4,61
+ CN kỹ thuật	129	6,43	135	6,53	143	6,54	145	6,44
+ CN cắt	287	14,37	231	11,16	244	11,19	249	11,06
+ CN may	1098	54,89	1212	58,63	1281	58,76	1305	58
+ CN hoàn thành	236	11,78	250	12,1	264	12,1	269	11,95
- Nhân viên khác	64	3,21	48	2,32	51	2,32	75	3,33
Tổng	2000	100	2067	100	2180	100	2250	100

(Nguồn: Văn phòng công ty)

Qua bảng số liệu trên ta thấy:

- Cơ cấu NNL theo đối tượng: Ta thấy quy mô NNL của công ty tăng qua các năm trong giai đoạn 2012-2014. Năm 2015 tăng so với năm 2014 là

3,21 %, năm 2014 tăng so với năm 2013 là 5,47%. Lao động trực tiếp luôn chiếm tỷ trọng lớn nhất, luôn lớn hơn 90% , điều này là phù hợp với điều kiện SXKD của một DN thuộc ngành may luôn đòi hỏi lực lượng sản xuất trực tiếp lớn, song cũng đặt ra thách thức đối với công ty để duy trì lực lượng lao động trực tiếp phù hợp với các nhiệm vụ SXKD ngày càng lớn và khó khăn hơn.

- Cơ cấu NNL theo đối tượng theo giới tính: Số lao động nữ luôn chiếm tỷ trọng hơn 80% và có xu hướng tăng qua các trong giai đoạn 2012 – 2015. Đây là một khó khăn trong việc đào tạo NNL của công ty vì việc tham gia vào các chương trình học của lao động nữ có nhiều hạn chế hơn như bị tác động lớn từ hoàn cảnh gia đình, việc thai sản hoặc nhu cầu muốn đi học của họ cũng không cao bằng của nam giới.

- Cơ cấu NNL theo đối tượng theo độ tuổi: Cơ cấu lao động của công ty cổ phần May Nam Định là cơ cấu lao động trẻ. Số lao động ở độ tuổi dưới 30 chiếm số lượng ngày càng nhiều (năm 2012 là 23,09% đến năm 2013 đã tăng lên 23,68%, năm 2014 chiếm 28,27%, năm 2015 chiếm 35,34%). Mặt khác, lao động có độ tuổi từ 51 – 60 ngày càng giảm (năm 2012 chiếm 24,59%, tương ứng là 492 người đến năm 2013 đã giảm xuống còn 22,69% tương ứng với 469 người, năm 2014 chiếm 19,19% tương ứng 418 người, năm 2015 còn 15% tương ứng 338 người). Độ tuổi 41 – 50 cũng có xu hướng giảm trong 2 năm gần đây, độ tuổi 31 – 40 có sự biến động tăng giảm khác nhau qua các năm.

- Cơ cấu NNL theo đối tượng theo thâm niên:

Số lượng lao động có thâm niên dưới 10 năm chiếm tỷ lệ lớn xong có xu hướng giảm (năm 2012 chiếm tỷ trọng 47,01% đến năm 2013 giảm xuống còn 45,53%, năm 2014 chiếm 41,89%, năm 2015 chiếm 40%). Điều này là do trong những năm gần đây công ty không tuyển được nhiều công nhân mới. Đồng thời, nền kinh tế phát triển, các công ty cạnh tranh càng nhiều, do đó, lực lượng lao động dưới 10 năm mang tư tưởng tìm kiếm những công việc mới ở công ty khác.

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

Đối với lao động có thâm niên trên 30 năm luôn chiếm tỷ lệ nhỏ trong tổng số lao động (năm 2012 chiếm 6,66% đến năm 2013 chiếm 6,58%, năm 2014 chiếm 3,62%, năm 2015 chiếm 0,72%). Đội ngũ này lại ít có nhu cầu học tập nâng cao trình độ do lý do tuổi tác nhưng lại là nguồn giáo viên quan trọng đáp ứng được yêu cầu giảng dạy tại nơi làm việc. Điều này đòi hỏi cần phải có những chính sách duy trì bộ phận này để làm đào tạo đội ngũ kế cận cho công ty.

- Cơ cấu NNL theo đối tượng theo trình độ:

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

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

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

Nhìn chung, quy mô lao động thuộc nhóm công nhân có sự biến động nhỏ qua các năm. Trong đó, lực lượng lao động thuộc các dây chuyền may chiếm tỷ trọng cao nhất (chiếm trên 50%), các bộ phận khác chiếm tỷ trọng

thấp và có sự biến động nhỏ qua các năm. Điều này cho thấy việc đào tạo được chú trọng vào đào tạo công nhân may, đồng thời, các bộ phận công nhân khác sẽ được đào tạo với số lượng phù hợp và tập trung vào nâng cao chất lượng.

Bộ phận cán bộ quản lý chiếm tỷ trọng nhỏ trong cơ cấu lao động của công ty (dưới 5%). Trong đó, cán bộ quản lý hành chính và cán bộ quản lý kinh tế có xu hướng tăng, bên cạnh đó, cán bộ khác lại có xu hướng giảm. Tuy chiếm tỷ lệ nhỏ song bộ phận cán bộ quản lý là lực lượng quan trọng nắm vai trò điều hành các hoạt động cũng như là bộ mặt đại diện của công ty khi tham gia các hoạt động chung của ngành, của Nhà nước cũng như khi liên kết làm ăn với các đối tác, do đó công ty cần có chính sách đào tạo nâng cao kiến thức quản lý, kỹ năng thực hiện các công việc tại các phòng ban cũng như kỹ năng đối nội, đối ngoại cho bộ phận cán bộ quản lý.

2.4. Đánh giá chung về đào tạo NNL tại công ty cổ phần May Nam Định

2.4.1. Kết quả đã 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 NNL của công ty cổ phần May Nam Định đã đạt được những kết quả đáng khích lệ sau:

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

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

- Chất lượng của NNL cũng vì thế mà phát triển qua từng năm. Tuy mặt bằng trình độ của công ty chưa cao, nhưng đa số rơi vào bộ phận 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.

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

- Nguồn kinh phí dành cho đào tạo ngày càng lớn và được huy động từ tất cả các nguồn. Mặt khác, việc sử dụng quỹ đào tạo cũng được thực hiện theo nguyên tắc tiết kiệm và phân bổ phù hợp đã đem lại kết quả rất khả quan.

- Sau khi đào tạo, 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. Hạn chế và nguyên nhân

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

- Công việc phổ biến nhu cầu đào tạo còn chưa được sâu sát, thường xuyên, liên tục, đặc biệt là tại các bộ phận trực tiếp sản xuất. Khi có nhu cầu đào tạo, công ty phải mất thời gian, công sức để tìm kiếm và xem xét từng

trường hợp do quá trình lưu trữ hồ sơ cá nhân được lưu trong máy tính của cán bộ phụ trách đào tạo tại văn phòng công ty quản lý và lưu trữ trong hồ sơ bằng giấy tờ. Việc xác định nhu cầu còn mang nhiều tính chủ quan, chưa thực sự khoa học.

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

- Phương pháp đào tạo của công ty những năm gần đây không phong phú mà chủ yếu là đào tạo trong công việc dễ gây ra tình trạng không cập nhật được kiến thức mới, kỹ năng mới mà còn có thể bắt chước một số cách thức làm việc không hiệu quả của người hướng dẫn. Điều này là do những năm gần đây quy mô lao động của công ty giảm vì công ty không tuyển thêm nhiều nhân công mới đặc biệt là công nhân sản xuất. Do đó, để đáp ứng được các hoạt động SXKD tại công ty, công ty không thể cử nhiều người đi học ở ngoài công ty vì sẽ làm ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện kế hoạch đã đặt ra. Chi phí cho các khóa đào tạo hiện công ty cũng phụ thuộc nhiều vào ngân sách của chính công ty nên cũng có những hạn chế nhất định khi sử dụng các phương pháp đào tạo sử dụng giáo viên bên ngoài.

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

- Một hạn chế nữa của đào tạo NNL 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 NLĐ và công việc của họ, cũng

chưa tìm hiểu xem NLD có ưu thích và hợp với điều kiện học tập, cách giảng dạy... không?

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

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

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

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY NAM ĐỊNH

3.1. Phương hướng phát triển của công ty cổ phần may Nam Định trong thời gian tới

3.1.1. Kế hoạch phát triển chung của công ty

3.1.1.1. Khách hàng, thị trường, SP

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

3.1.1.2. Nâng cao chất lượng NNL

Cán bộ quản lý, điều hành DN 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, xí nghiệp 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.

3.1.1.3. Cải thiện điều kiện làm việc, tăng thu nhập cho NLĐ

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.

3.1.1.4. 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.

3.1.1.5. Văn hoá DN

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 thực hiện đào tạo NNL của công ty

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

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

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

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 SXKD dài hạn.

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

Từng bước hoàn thiện đào tạo NNL của công ty sao cho phù hợp với tình hình SXKD đang ngày càng phát triển và những thay đổi mang tính vũ bão như hiện nay để từ đó hoàn thành xuất sắc mọi mục tiêu đã đặt ra trong năm 2016 cũng như định hướng đến năm 2020 nhằm khẳng định vị thế của mình trên thị trường nội địa và thế giới.

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo NNL tại công ty

3.2.1. Nâng cao chất lượng đội ngũ phụ trách đào tạo NNL

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

- Cần phải thành lập một 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.

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

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

- Trước tiên, việc xác định nhu cầu phải sát với thực tế điều kiện từng giai đoạn, từng bộ phận của công ty để đảm bảo số lượng được đào tạo không quá chênh lệch với kế hoạch cũng như xảy ra tình trạng bộ phận này đào tạo thừa, bộ phận kia đào tạo thiếu khiến việc học tập của NLĐ nói riêng và hiệu quả sản xuất của công ty nói chung bị ảnh hưởng. Để thực hiện được điều

này, việc tìm hiểu nhu cầu phải được chia nhỏ cho từng bộ phận và đẩy mạnh việc quán triệt ngay từ các cấp cơ sở.

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

Lịch sử giáo dục của nhân viên: chỉ tiêu này phản ánh lịch sử học tập của một nhân viên từ học trung học đến đại học hoặc sau đại học. Thông qua lịch sử học tập này, bộ phận nhân sự sẽ có thêm thông tin cần thiết để khảo sát năng lực tiềm năng của mỗi nhân viên.

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

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

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

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

Các kinh nghiệm ở vị trí công việc khác công việc đang đảm nhận: Nhân viên sẽ liệt kê ra các kinh nghiệm họ có được trong các vị trí công việc khác. Khi công ty có nhu cầu phát triển nhân viên lên nắm giữ một vị trí nào đó, công ty sẽ có cơ sở dữ liệu để lựa chọn các ứng viên phù hợp vào vị trí

này thông qua hồ sơ chỉ tiêu đã khảo sát. Trên thực tế, nhiều nhân viên được tuyển vào vị trí A nhưng kinh nghiệm trước đó ở vị trí B của họ rất phong phú và bài bản. Khi công ty có nhu cầu phát triển 1 nhân viên nắm giữ vị trí B thì chỉ tiêu này sẽ giúp công ty có cái nhìn toàn cảnh về ứng viên hơn để lựa chọn nhân viên phù hợp.

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

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

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

4	Các kỹ năng đã được đào tạo	Thời gian	Nơi đào tạo	Chứng chỉ (nếu có)
	...			
5	Các khóa học/ chương trình đào tạo đang quan tâm	Nơi đào tạo	Mong muốn từ khóa học	
	...			
6	Kinh nghiệm ở vị trí công việc khác công việc đang đảm nhận	Thời gian	Nơi công tác	Ghi chú
	...			

(Nguồn: Tác giả tự thiết kế)

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

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

- Công tác phân tích công việc và đánh giá hiệu quả làm việc của NLĐ 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 NLĐ trong hiện tại để xác định được đối tượng và nội dung cần đào tạo. Việc phân tích công việc cần phải dựa trên bản mô tả riêng cho từng công việc chứ không được dựa vào những kỹ năng, trình độ chung chung. Để đánh giá chính xác kết quả thực hiện công việc thì công ty có thể thực hiện tốt công việc xác định phương pháp, thời gian và chu kỳ đánh giá thích hợp từng công việc

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

Như đã phân tích ở phần thực trạng, hiện nay công ty đang chủ yếu sử dụng các phương pháp kèm cặp, chỉ bảo đối với công nhân trực tiếp sản xuất và phương pháp cử người đi học tại các trung tâm, các trường đối với các cán bộ quản lý, 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:

- Đối với công nhân sản xuất: công ty phải giảm lượng lao động phổ thông bằng cách tổ chức thêm nhiều lượt người đi đào tạo tại các lớp cạnh DN hoặc liên kết với các trường trong địa bàn 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.

- Đối với cán bộ quản lý: công ty trong những năm gần đây đã áp dụng phương pháp đào tạo mới là hội thảo, hội nghị, song còn chiếm tỷ trọng quá nhỏ. Trong thời gian tới, công ty có thể tổ chức thêm nhiều buổi hội nghị để thảo luận về các vấn đề ở nhiều lĩnh vực do cán bộ trong công ty có kinh nghiệm, trình độ cao hướng dẫn hoặc có thể mời những chuyên gia về quản lý hành chính, quản lý kinh tế và các chuyên gia đầu ngành dệt may về hội thảo. Đặc biệt trong đó không chỉ có sự góp mặt của các lãnh đạo cấp cao mà phải

có sự tham gia của cả các lãnh đạo cấp cơ sở để họ có thể trao đổi những sáng kiến cải tiến, những kinh nghiệm tổ chức sản xuất từ đó các bộ phận khác có thể học hỏi và ban lãnh đạo công ty có thể tạo điều kiện thuận lợi hơn cho công việc của họ.

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 NLĐ 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 NNL 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 hoạ 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 NLĐ. 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.

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

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

- Về chương trình đào tạo:

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

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

- Về đối tượng đào tạo:

Hiện nay, do điều kiện sản xuất của công ty đòi hỏi cần nhiều lao động trực tiếp do đó, việc đào tạo chủ yếu tập trung vào đối tượng này. Đội ngũ cán bộ quản lý trong những năm qua tuy rằng đã được quan tâm bồi dưỡng hơn nhưng vẫn còn chiếm tỷ trọng quá nhỏ so với tổng số cán bộ. Do đó, công ty cần phải chú trọng đào tạo bộ phận này trong thời gian tới với những biện pháp như sau:

+ Thường xuyên cử cán bộ đi học tại các trường chính quy, tham gia các cuộc nghiên cứu khoa học từ cấp công ty đến ngành để họ tiếp cận với các kiến thức, kỹ năng quản lý và điều hành mới như kiến thức về quản trị nhân lực, chiến lược kinh doanh cũng như các kỹ năng về giao tiếp, ngoại ngữ, tin học....

+ Nâng cao trình độ ngoại ngữ cho cán bộ các phòng ban và các cán bộ cơ sở để họ có thể giao tiếp hoặc làm việc với chuyên gia nước ngoài một cách dễ dàng để chuẩn bị cho việc mở rộng thị trường, hợp tác với các nước trên thế giới cũng như tạo thuận lợi cho việc cử người đi học ở nước ngoài bất kỳ lúc nào.

+ Đào tạo và bổ sung kiến thức tin học cho cán bộ nhân viên của công ty bằng việc tạo điều kiện cho họ tham gia vào các khoá học cấp chứng chỉ hoặc các khoá đào tạo của các trung tâm tin học lớn về khả năng sử dụng máy tính, khai thác và sử dụng Internet, quản trị mạng và lập trình viên... tạo điều kiện thuận lợi cho việc sử dụng các phần mềm xử lý thông tin, số liệu mới.

+ Tăng cường bồi dưỡng kỹ năng giao tiếp, tổ chức sắp xếp công việc, kỹ năng lập kế hoạch, kỹ năng phát hiện và giải quyết vấn đề... cho cán bộ nhân viên trong công ty bằng việc tổ chức các khoá học theo các phương pháp mới như mô hình hoá hành vi, huấn luyện theo mô hình mẫu.

+ Mở rộng các hình thức học tập thường xuyên cho cán bộ quản lý đặc biệt là đào tạo từ xa. Thực hiện việc đào tạo và đào tạo lại cán bộ quản lý cho phù hợp với tình hình công ty. Đối với đội ngũ cán bộ đủ khả năng đảm đương chuyên môn nghiệp vụ và trong tương lai có khả năng là chủ chốt của công ty, cần có kế hoạch cung cấp tài liệu, cập nhật thông tin, kiến thức, sử dụng các hình thức đào tạo ngắn hạn... để họ có điều kiện học tập, nâng cao lại vừa có đủ điều kiện đảm bảo công tác. Có kế hoạch đào tạo đội ngũ kế cận, xây dựng đội ngũ am hiểu KHCN đóng vai trò chủ chốt trong nghiên cứu khoa học, đào tạo ở trình độ cao, có khả năng tư vấn cho sự nghiệp phát triển công ty để thực hiện các mục tiêu chiến lược về đào tạo phải có bước đi cụ thể có hiệu quả.

+ Đặc biệt, công ty cũng cần đào tạo kiến thức chuyên môn khái quát thuộc ngành may cho cán bộ quản lý thông qua các cuộc hội thảo giữa cán bộ

phòng ban và cán bộ các xí nghiệp để từ đó việc quản lý và ra các chính sách của cán bộ có thể phù hợp và sát với điều kiện sản xuất.

3.2.5. Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên

- Đối với giáo viên là 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 NLD được mở mang tầm hiểu biết.

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

Như phân tích ở trên ta thấy nguồn kinh phí dành cho công tác đào tạo NNL 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 NNL đối với người lao động trong toàn công ty.

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

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

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

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

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

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

3.2.8. Hoàn thiện khâu đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo NNL

Qua phân tích, ta thấy khâu đánh giá hiệu quả đào tạo của công ty vẫn còn những thiếu sót đó chính là việc công ty mới dừng lại ở việc xem xét kết quả học tập, chứng chỉ, văn bằng tốt nghiệp của NLĐ sau đào tạo mà chưa quan tâm tới NLĐ có ưa thích khoá học không, có hài lòng về cách giảng dạy hoặc điều kiện học tập không? Để thực hiện tốt hơn công tác này, công ty cần quan tâm hơn nữa tới sự phản hồi của học viên sau khoá học. Cụ thể:

- Có thể thu thập thông tin từ học viên sau khoá học vào các phiếu điều tra hoặc phỏng vấn trực tiếp họ ngay trong và sau khoá học để học có thể nêu lên ý kiến của mình, từ đó bộ phận phụ trách đào tạo sẽ lên kế hoạch chỉnh sửa và hoàn thiện công tác đào tạo cho phù hợp. Đồng thời cũng thu thập thông tin từ cán bộ quản lý trực tiếp của học viên để có thể đánh giá khách quan hiệu quả của các khóa đào tạo của công ty. Để thực hiện được, Công ty cần phải xây dựng hai **Bảng tổng hợp đánh giá các chỉ tiêu dành cho cán bộ quản lý và Bảng đánh giá sau khóa học dành cho các học viên** với các chỉ tiêu được lượng hóa theo mức độ: Kém (1 điểm), Trung bình (2 điểm), Khá (3 điểm), Tốt (4 điểm), Rất tốt (5 điểm).

Sau khi có kết quả đánh giá của từng học viên và cán bộ quản lý, bộ phận Nhân sự cần phải tiến hành phân tích đánh giá, tổng hợp kết quả với bảng đánh giá các chỉ tiêu phù hợp.

Bảng 3.2 và Bảng 3.3 dưới đây chỉ ra cách thức đánh giá các chỉ tiêu cho một khóa đào tạo do công ty tổ chức của cán bộ quản lý và học viên. Căn cứ vào tổng điểm trung bình, người đánh giá sẽ xác định được chất lượng chương trình đào tạo ngay sau khi khóa học kết thúc.

Bảng 3.2: Bảng tổng hợp đánh giá các chỉ tiêu dành cho cán bộ quản lý

CT	Mức điểm	1	2	3	4	5	Ghi chú		
CT1	Chương trình ĐT&PTNNL của công ty đáp ứng (ĐU) nhu cầu công việc như thế nào?	SL1	..	..	..	SL5			
CT2	Mức độ hài lòng về các hình thức đào tạo được công ty tổ chức?	SL1	..	..	..	SL5			
CT3	Mức độ hài lòng về nội dung chương trình đào tạo?	SL1	..	..	..	SL5			
CT4	Mức độ tin tưởng với bộ phận thực hiện ĐT?	SL1	..	..	..	SL5			
CT5	Mức độ hài lòng về mức kinh phí dành cho ĐT?	SL1	..	..	..	SL5			
CT6	Chất lượng giảng dạy chung của các giáo viên thực hiện chương trình ĐT?	SL1	..	..	..	SL5			
CT7	Công tác đánh giá chất lượng hoạt động ĐT&PTNN của công ty?	SL1	..	..	..	SL5			
		CT1	CT2	CT3	CT4	CT5	CT6	CT7	Tổng điểm trung bình (T)
	Điểm trung bình của mỗi chỉ tiêu (An)	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	

(Nguồn: Học viên tự thiết kế)

Trong đó:

CT: Chỉ tiêu (CT1 là chỉ tiêu thứ 1)

SLn: Số lượng học viên lựa chọn mức điểm n tương ứng cho chỉ tiêu CT

$$A1 = (SL1 \times 1 + \dots + SL5 \times 5) / (SL1 + \dots + SL5)$$

$$T = (A1 + \dots + A7) / 7$$

Bảng 3.3: Bảng tổng hợp đánh giá các chỉ tiêu dành cho học viên

CT	Mức điểm	1	2	3	4	5	Ghi chú		
CT1	Mục tiêu khóa học là đáp ứng yêu cầu	SL1	..	..	..	SL5			
CT2	Trình độ kiến thức là phù hợp	SL1	..	..	..	SL5			
CT3	Nhiệt tình của giảng viên và khả năng thu hút sự quan tâm của học viên?	SL1	..	..	..	SL5			
CT4	Phương pháp giảng dạy của giảng viên?	SL1	..	..	..	SL5			
CT5	Nội dung khóa học đáp ứng kỳ vọng của tôi	SL1	..	..	..	SL5			
CT6	Chất lượng của phần thực hành nếu có (bài tập, thảo luận, tình huống)	SL1	..	..	..	SL5			
CT7	Tài liệu đào tạo có tốt không	SL1	..	..	..	SL5			
CT8	Chất lượng phòng học	SL1	..	..	..	SL5			
		CT1	CT2	CT3	CT4	CT5	CT7	CT 8	Tổng điểm trung bình (T)
	Điểm trung bình của mỗi chỉ tiêu (An)	A1	A2	A3	A4	A5	A7	A8	

(Nguồn: Học viên tự thiết kế)

Trong đó:

CT: Chỉ tiêu (CT1 là chỉ tiêu thứ 1)

SLn: Số lượng học viên lựa chọn mức điểm n tương ứng cho chỉ tiêu CT

$$A1 = (SL_1 \times 1 + \dots + SL_5 \times 5) / (SL_1 + \dots + SL_5)$$

$$T = (A1 + \dots + A8) / 8$$

- Ngoài ra, công ty cần sử dụng các phương pháp đánh giá như: dựa vào phản ứng, sự thay đổi hành vi thái độ, kết quả học tập, kết quả làm việc của học viên, thái độ làm việc sau khi đào tạo, tình thần đoàn kết, làm việc nhóm của NLD một cách linh hoạt tùy vào từng đối tượng.

Trong đó, để đánh giá hiệu quả đào tạo của các cán bộ quản lý công ty nên sử dụng tiêu thức sự phản ứng của học viên vì các khoá học đào tạo chủ yếu trong thời gian rất ngắn dưới 1 tuần và thường là các buổi tập huấn, hội thảo do đó không thể dựa vào kết quả học tập, bảng điểm, chứng chỉ.

Đối với công nhân sản xuất thì phương pháp đánh giá phù hợp là dựa vào kết quả làm việc của học viên. Để xác định sự thay đổi về hiệu quả làm việc trước và sau khoá đào tạo công ty có thể sử dụng phương pháp chụp ảnh hoặc dựa vào số liệu thống kê kết quả làm việc. Tuy nhiên đối với hình thức đào tạo tập trung dài hạn của công nhân thì ngoài phương pháp trên công ty còn có thể sử dụng phương pháp đánh giá kết quả học tập của NLD qua các kỳ kiểm tra cuối các khoá học.

- Cán bộ quản lý trực tiếp tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLD sau khoá học và so sánh với kết quả làm việc của chính họ trước khi đào tạo, để xem những kiến thức, kỹ năng được đào tạo có vận dụng vào công việc để nâng cao kết quả thực hiện công việc hay không, sự thành thạo kỹ năng của NLD có được cải thiện không, những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng của NLD sau khóa học đã được khắc phục chưa? Tiến hành so sánh những người đã được đào tạo và những người chưa được đào tạo để thấy được sự chênh lệch.

- Công ty cần phải có các buổi tổng kết định kỳ về công tác đào tạo NNL của công ty. Thành phần tham gia buổi tổng kết có thể bao gồm cấp lãnh đạo công ty, cán bộ thực hiện chương trình đào tạo, trưởng các phòng ban. Nội dung buổi họp cần phải có bản báo cáo của bộ phận nhân sự về công tác đào tạo NNL trong thời gian qua. Thông qua báo cáo của bộ phận này, các bên tham gia sẽ cùng nhìn vào những hoạt động thực tế, những kết quả đạt được và chưa được trong thời gian qua để có thể phản biện, đóng góp ý kiến xây dựng giúp công tác này ngày càng hiệu quả hơn nữa. Buổi tổng kết phải xác lập được mục tiêu phương hướng thực hiện trong thời gian tiếp theo.

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

Việc sử dụng nguồn lao động sau khi đào tạo là rất quan trọng và cũng rất phức tạp. Công ty cần chú trọng tới vấn đề này vì nếu sử dụng hợp lý nguồn lực này sẽ tạo ra một tác dụng to lớn đối với việc thúc đẩy các hoạt động SXKD của công ty. NNL 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 NNL đã được đào tạo:

- Những NLĐ 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 NLĐ đã được đào tạo.

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

KẾT LUẬN

Phát huy những thành tích đạt được sau hơn 20 năm đổi mới, Việt Nam đang tiếp tục thực hiện chiến lược đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, từng bước hội nhập với khu vực thế giới. Điều đó đặt ra những yêu cầu đổi mới các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Công ty Cổ phần may Nam Định nói riêng cần phải quan tâm đến công tác đào tạo NNL, tạo tiền đề cho Công ty phát triển trong thời gian tới khi mà môi trường cạnh tranh trong lĩnh vực dệt may ngày càng gay gắt. Luận văn *“Đào tạo NNL tại công ty cổ phần may Nam Định”* đã đặt ra mục tiêu là đề ra được các giải pháp cần thiết, hữu hiệu nhất để hoàn thiện đào tạo NNL thời gian tới. Sau một thời gian nghiên cứu khẩn trương, nghiêm túc và hết sức cố gắng, đối chiếu với mục đích nghiên cứu, luận văn đã hoàn thành và đạt được kết quả như sau:

Chương 1: Luận văn đã hệ thống hoá khá đầy đủ, rõ ràng các vấn đề lý luận về đào tạo NNL. Đồng thời, nêu lên sự cần thiết phải đào tạo NNL trong các doanh nghiệp dệt may nói chung và Công ty Cổ phần may Nam Định nói riêng.

Chương 2: Thông qua các số liệu khảo sát, thu thập tài liệu tại Công ty, tác giả đã mô tả, đánh giá được thực trạng về đào tạo NNL tại Công ty Cổ phần may Nam Định. Đồng thời, tác giả cũng chỉ ra những thành tích đạt được, những mặt còn tồn tại, những nguyên nhân cần phải khắc phục để tiếp tục hoàn thiện đào tạo NNL tại Công ty Cổ phần may Nam Định trong thời gian tới.

Chương 3: Tác giả đã nêu lên phương hướng, mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh và đào tạo NNL tại Công ty Cổ phần may Nam Định trong thời gian tới. Trên cơ sở đó, tác giả đã đưa ra được 10 giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo NNL tại Công ty Cổ phần may Nam Định trong thời gian tới. Những giải pháp đưa ra trong luận văn có tính khả thi vì chúng dựa trên sự

kết hợp chặt chẽ giữa thực tiễn với nghiên cứu lý luận chung về cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường.

Luận văn đã được thực hiện với sự nỗ lực cố gắng rất cao tuy nhiên, do thời gian nghiên cứu có giới hạn và được thực hiện trong khi tác giả vẫn phải đảm bảo hoàn thành công tác chuyên môn, nhất là trong bối cảnh ngành dệt may đang đứng trước nhiều cơ hội và khó khăn thử thách khi Việt Nam gia nhập WTO, 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 Nam Định trong thực tế sắp tới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bùi Tôn Hiến(2009), *Việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam*.
2. Business Edge(2007), “Đào tạo NNL – làm sao để khởi ném tiền qua cửa sổ”.
3. Công ty cổ phần may Nam Định, *Báo cáo triển khai phương hướng, kế hoạch phát triển của công ty năm 2012-2015*.
4. Công ty cổ phần may Nam Định, *Báo cáo về tài chính năm 2012-2015*.
5. Công ty cổ phần may Nam Định, *Báo cáo công tác đào tạo NNL của công ty cổ phần may Nam Định*.
6. Đỗ Minh Cương – TS. Mạc Văn Tiến đồng chủ biên (2004), “*Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam – lý luận và thực tiễn*”.
7. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà nội
8. Nguyễn Minh Đường (2005), “*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*”.
9. Nguyễn Duy Hà, *Đào tạo Nguồn nhân lực cho Doanh nghiệp*, <http://www.bacninhbusiness.gov.vn/Index.aspx?new=264&item=19&ba=19&dao-cao-nguon-nhan-luc-cho-doanh-nghiep.html>
10. Nguyễn Hữu Thân (2001), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống Kê.
11. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
12. Trần Văn Tùng (2005), “*Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng NNL tài năng*”.

13. Trần Văn Tùng, Lê Ái Lâm (1996), Phát triển nguồn nhân lực – Kinh nghiệm thế giới và thực tiễn nước ta, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

14. Thái Bá Cần (2004), “ *Đề xuất phương pháp đánh giá chất lượng đào tạo với đánh giá hiệu quả trong (đánh giá bằng cấp, kết quả điểm); đánh giá hiệu quả ngoài (thời gian có việc làm, thành công nghề nghiệp)*”.

15. Trần Kim Dung (2003), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Thống kê, Hà Nội.

16. Trang web: <http://voer.edu.vn/>, Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong quản trị nguồn nhân lực, <http://voer.edu.vn/m/dao-tao-va-phat-trien-nguon-nhan-luc-trong-quan-tri-nguon-nhan-luc/f4ea636b>

PHỤ LỤC 01

BẢNG TỔNG KẾT NỘI DUNG CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO TRONG VÀ NGOÀI CÔNG VIỆC

STT	Phương pháp	Cách tiến hành	Ưu điểm	Nhược điểm	Đối tượng	
					NQL	CN
I	ĐÀO TẠO TRONG CÔNG VIỆC					
1.	Đào tạo theo chỉ dẫn công việc	Người dạy giới thiệu và giải thích mục tiêu công việc, chỉ dẫn tỉ mỉ từng bước quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử tới khi thành thạo.	- Lĩnh hội kiến thức và kỹ năng cần thiết dễ dàng hơn. - Không cần phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập	- Can thiệp vào sự tiến hành công việc. - Làm hư hỏng các trang thiết bị.	Áp dụng	Áp dụng
2.	Đào tạo theo kiểu học nghề	Đầu tiên, học lý thuyết sau đó làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề cho tới khi thành thạo.	-Không ảnh hưởng tới việc thực hiện công việc thực tế. - Việc học được dễ dàng hơn. - Học viên được trang bị	- Mất nhiều thời gian. - Đắt. - Có thể không liên quan trực tiếp tới công việc.	Không áp dụng	Áp dụng

			một lượng khá lớn các kiến thức và kỹ năng.			
3.	Kèm cặp và chỉ bảo	Người quản lý giỏi kèm cặp, chỉ bảo các kiến thức, kỹ năng cho công việc hiện tại, tương lai.	- Lĩnh hội các kỹ năng, kiến thức cần thiết khá dễ dàng. - Có điều kiện làm thử các công việc thật.	- Không thực sự được làm công việc đó một cách đầy đủ. - Có thể lây nhiễm phương pháp, cách thức làm việc không tiên tiến.	Không áp dụng	Áp dụng
4.	Luân chuyển và chuyển chuyển	Chuyển người quản lý từ công việc này sang công việc khác.	- Được làm nhiều công việc. - Học tập thật sự. - Mở rộng kỹ năng làm việc ở nhiều lĩnh vực.	- Không hiểu biết đầy đủ về một công việc. - Thời gian ở lại một công việc quá ngắn.	Áp dụng	Áp dụng
II	ĐÀO TẠO NGOÀI CÔNG VIỆC					
1.	Tổ chức các lớp cạnh DN	Học lý thuyết ở các lớp, thực hành tại các xưởng với sự hướng	- Trang bị đầy đủ và có hệ thống kiến thức lý thuyết và thực hành.	- Cần có các phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập.	Không áp dụng	Áp dụng

		dẫn của kỹ sư lành nghề.		- Tốn kém.		
2.	Cử người đi học ở trường chính quy	Cử người đến học tại các trường dạy do các bộ, ngành, trung ương tổ chức.	- Không ảnh hưởng tới việc thực hiện công việc chung. - Trang bị đầy đủ và có hệ thống kiến thức lý thuyết và thực hành. - Không đắt khi cử nhiều học viên.	- Tốn kém khi cử ít học viên.	Áp dụng	Áp dụng
3.	Bài giảng, hội nghị hay thảo luận	Học viên thảo luận nhóm theo từng chủ đề tại các buổi hội nghị trong và ngoài DN.	- Đơn giản, dễ tổ chức. - Không đòi hỏi phương tiện trang thiết bị riêng.	- Tốn nhiều thời gian. - Phạm vi hẹp.	Áp dụng	Không áp dụng
4.	Kiểu chương trình hoá với sự trợ giúp của máy tính	Người học thực hiện theo chương trình đào tạo viết trên đĩa mềm máy tính.	- Có thể sử dụng đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần người dạy Học viên có điều kiện	- Tốn kém, nó chỉ hiệu quả về chi phí khi tổ chức cho một số lượng lớn học	Áp dụng	Áp dụng

			học hỏi cách giải quyết các tình huống thực tế mà hi phí lại giảm hơn nhiều. - Cung cấp cho mọi học viên mọi cơ hội học tập linh hoạt, nội dung học tập đa dạng và tùy chọn của cá nhân, và đặc biệt là cung cấp tức thời những phản hồi đối với câu trả lời của người đọc là đúng hay sai và sai ở chỗ nào thông qua hệ thống lời giải có sẵn trong chương trình.	viên. - Yêu cầu nhân viên đa năng để vận hành.		
5.	Đào tạo từ xa	Đào tạo thông qua phương tiện trung gian	- Lượng thông tin lớn, cập nhật trong nhiều lĩnh	- Chi phí cao. - Đầu tư cho việc	Áp dụng	Áp dụng

		như sách báo, VCD, Internet...	vực khác nhau. - Học viên chủ động kế hoạch học tập. - Đáp ứng được nhu cầu học tập của các học viên ở xa trung tâm đào tạo.	chuẩn bị bài giảng rất lớn. - Thiếu sự trao đổi trực tiếp.		
6.	Theo kiểu phòng thí nghiệm	Đào tạo thông qua bài tập tình huống, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý...	- Đào tạo song song kiến thức lý thuyết và kỹ năng thực hành. - Nâng cao khả năng/ kỹ năng làm việc với con người cũng như ra quyết định	Tốn nhiều công sức, thời gian, tiền của để xây dựng lên các tình huống mẫu -Đòi người xây dựng lên những tình huống mẫu không những giỏi lý thuyết mà còn phải giỏi thực hành.	Áp dụng	Áp dụng
7.	Mô hình ứng xử	Sử dụng các băng video được soạn thảo	- Nâng cao các kỹ năng thực tế.	- Đòi hỏi tình huống sát thực tế.	Áp dụng	Không áp

		đặc biệt để minh họa xem các nhà quản trị đã hành xử thế nào trong các tình huống khác nhau và để phát triển các kỹ năng giao tiếp	- Thú vị. - Không tốn kém.	- Thời gian chuẩn bị nhiều. - Dễ dẫn đến tranh cãi.		dụng
--	--	--	-------------------------------	--	--	------

(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân- Quản trị nhân sự - NXB Thống Kê 2001; Tài liệu giảng dạy của giáo sư Jean Ladouceur ĐHTH Moncton, Ca-na-da và Tài liệu đào tạo của dự án đào tạo từ xa Đại học KTQD)

PHỤ LỤC 02

BẢNG HỎI VỀ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY NAM ĐỊNH

(Áp dụng đối với lao động quản lý)

Kính gửi: Quý anh/chị đang làm việc tại Công ty cổ phần may Nam định.

Để phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài “Đào tạo NNL tại Công ty cổ phần may Nam định”. 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 ĐTNNL tại công ty. Mỗi câu hỏi xin anh/chị vui lòng chọn một phương án trả lời phù hợp nhất và đánh dấu “X” vào trước câu trả lời đó.

Tôi xin cam kết không sử dụng thông tin phiếu điều tra sai mục đích.

Xin trân trọng cảm ơn quý anh/chị!

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

☐ Thường xuyên ☐ Không thường xuyên

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

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

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

- ☐ Thường xuyên tham gia
- ☐ Một năm một lần
- ☐ Nhiều năm một lần
- ☐ Chưa bao giờ

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

- ☐ Công ty trả hoàn toàn
- ☐ Công ty trả một phần
- ☐ Người lao động tự chi trả

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

- ☐ Tốt
- ☐ Bình thường
- ☐ Kém
- ☐ Rất kém

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

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

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

- ☐ Tốt
- ☐ Bình thường
- ☐ Kém
- ☐ Rất kém

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

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

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

- ☐ Tốt hơn rõ rệt
- ☐ Tốt hơn ít
- ☐ Không thay đổi
- ☐ Không biết

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

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

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

Người lập bảng hỏi

PHỤ LỤC 03
BẢNG HỎI VỀ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN MAY NAM ĐỊNH

(Áp dụng đối với lao động trực tiếp sản xuất và phục vụ)

Kính gửi: Quý anh/chị đang làm việc tại Công ty cổ phần may Nam định.

Để phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài “Đào tạo NNL tại Công ty cổ phần may Nam định”. 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 tNNL tại công ty. Mỗi câu hỏi xin anh/chị vui lòng chọn một phương án trả lời phù hợp nhất và đánh dấu “X” vào trước câu trả lời đó.

Tôi xin cam kết không sử dụng thông tin phiếu điều tra sai mục đích.

Xin trân trọng cảm ơn quý anh/chị!

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

☐ Thường xuyên ☐ Không thường xuyên

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

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

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

☐ Thường xuyên tham gia
☐ Một năm một lần
☐ Nhiều năm một lần
☐ Chưa bao giờ

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

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

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

- ☐ Tốt
- ☐ Bình thường
- ☐ Kém
- ☐ Rất kém

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

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

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

- ☐ Tốt
- ☐ Bình thường
- ☐ Kém
- ☐ Rất kém

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

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

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

- ☐ Tốt hơn rõ rệt
- ☐ Tốt hơn ít
- ☐ Không thay đổi
- ☐ Không biết

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

- ☐ Rất hài lòng
- ☐ Hài lòng
- ☐ Không hài lòng

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

Người lập bảng hỏi

PHỤ LỤC 04

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA LAO ĐỘNG QUẢN LÝ

TT	Câu hỏi	Phương án trả lời	Lao động quản lý	
			SL (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Công việc xác định nhu cầu đào tạo tại đơn vị anh/chị được xác định.	Thường xuyên	96	100
		Không thường xuyên	0	0
2	Để đáp ứng công việc trong tương lai, nhân viên của các anh/chị cần phải được tập trung bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?	Chuyên môn sâu	46	47,92
		Kỹ năng làm việc theo nhóm	20	20,83
		Ngoại ngữ, vi tính	16	16,67
		Hiểu biết pháp luật kinh doanh	14	14,58
3	Anh/chị có thường xuyên tham gia các khóa đào tạo của công ty không?	Thường xuyên tham gia	14	14,58
		Một năm một lần	26	27,08
		Nhiều năm một lần	45	46,88
		Chưa bao giờ	11	11,46
4	Nguồn kinh phí đào tạo người lao động được công ty lấy từ đâu?	Công ty trả hoàn toàn	63	65,63
		Công ty trả một phần	25	26,04
		Người lao động tự chi trả	8	8,33
	Đánh giá của anh/chị về cơ	Tốt	31	32,29

5	sở vật chất phục vụ đào tạo	Bình thường	52	54,17
		Kém	11	11,46
		Rất kém	2	2,08
6	Anh/chị đánh giá thế nào về nội dung các chương trình đào tạo so với yêu cầu của công việc hiện tại người lao động đang đảm nhận?	Hoàn toàn phù hợp	46	47,92
		Phù hợp một phần	37	38,54
		Không liên quan đến công việc	13	13,54
7	Anh/chị đánh giá thế nào về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên tham gia các khóa đào tạo của công ty?	Tốt	21	21,88
		Bình thường	54	56,25
		Kém	17	17,71
		Rất kém	4	4,17
8	Anh/chị đánh giá thế nào về việc người lao động áp dụng kiến thức, kỹ năng được học vào công việc của họ?	Áp dụng hoàn toàn vào công việc	41	42,71
		Áp dụng một phần vào công việc	49	51,04
		Không áp dụng được vào công việc	6	6,25
9	Anh/chị đánh giá như thế nào về năng lực của người lao động trong đơn vị sau khi tham gia các khóa học huấn luyện?	Tốt hơn rõ rệt	11	11,5
		Tốt hơn	42	43,8
		Tốt hơn ít	38	39,6
		Không thay đổi	5	5,2
10	Anh/chị có hài lòng về công tác đào tạo của công ty?	Rất hài lòng	17	17,7
		Hài lòng	44	45,8
		Không hài lòng	35	36,5

PHỤ LỤC 05
BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP
SẢN XUẤT

TT	Câu hỏi	Phương án trả lời	Lao động trực tiếp	
			SL (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Anh/chị có được phổ biến thường xuyên về các kế hoạch đào tạo lao động của công ty, của bộ phận mình hay không?	Thường xuyên	168	70,9
		Không thường xuyên	66	29,1
2	Để đáp ứng công việc trong tương lai, anh/chị mong muốn cần phải được tập trung bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?	Chuyên môn sâu	190	77,87
		Kỹ năng làm việc theo nhóm	27	11,07
		Ngoại ngữ, vi tính	20	8,20
		Hiểu biết pháp luật kinh doanh	7	2,87
3	Anh/chị có thường xuyên tham gia các khóa đào tạo của công ty không?	Thường xuyên tham gia	134	54,92
		Một năm một lần	97	39,75
		Nhiều năm một lần	9	3,69
		Chưa bao giờ	4	1,64
4	Nguồn kinh phí đào tạo người lao động được công ty lấy từ đâu?	Công ty trả hoàn toàn	206	84,43
		Công ty trả một phần	38	15,57
		Người lao động tự chi trả	0	0,00
5	Đánh giá của anh/chị về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo	Tốt	39	15,98
		Bình thường	139	56,97

		Kém	49	20,08
		Rất kém	17	6,97
6	Nội dung anh/chị được đào tạo có phù hợp với công việc hiện tại của anh/chị hay không?	Hoàn toàn phù hợp	175	71,72
		Phù hợp một phần	47	19,26
		Không liên quan đến công việc	22	9,02
7	Anh/chị đánh giá thế nào về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên tham gia các khóa đào tạo của công ty?	Tốt	68	27,87
		Bình thường	123	50,41
		Kém	35	14,34
		Rất kém	18	7,38
8	Anh/chị đánh giá thế nào về việc người lao động áp dụng kiến thức, kỹ năng được học vào công việc của họ?	Áp dụng hoàn toàn vào công việc	131	53,69
		Áp dụng một phần vào công việc	90	36,89
		Không áp dụng được vào công việc	23	9,43
9	Sau khóa học anh/chị có thấy năng lực của mình được nâng cao không?	Tốt hơn rõ rệt	21	8,61
		Tốt hơn	114	46,72
		Tốt hơn ít	98	40,16
		Không thay đổi	11	4,51
10	Anh/chị có hài lòng về công tác đào tạo của công ty?	Rất hài lòng	48	19,67
		Hài lòng	114	46,72
		Không hài lòng	82	33,61

PHỤ LỤC 06

PHIẾU XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO (BMĐT-01)

**CÔNG TY CỔ PHẦN
MAY NAM ĐỊNH
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 Nam Định 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

Bình thường

Hài lòng

Không hài lòng

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

Rất muốn

Bình thường

Muốn

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 07

PHIẾU YÊU CẦU ĐÀO TẠO (BMĐT-02A)

**CÔNG TY CỔ PHẦN
MAY NAM ĐỊNH**
Văn phòng công ty

PHIẾU YÊU CẦU ĐÀO TẠO NĂM

<i>Họ và tên:..... Chức vụ:.....</i>						
<i>Bộ phận:..... Đơn vị:</i>						
TT	Nội dung đào tạo yêu cầu	Đối tượng	Hình thức đào tạo	Thời gian dự kiến	Chi phí dự kiến	Ghi chú

..., Ngày ... tháng ... năm
GIÁM ĐỐC

..., Ngày ... tháng ... năm
CHÁNH VĂN PHÒNG

..., Ngày ... tháng ... năm
TRƯỞNG BỘ PHẬN

PHỤ LỤC 08

PHIẾU YÊU CẦU ĐÀO TẠO ĐỢT XUẤT (BMĐT-02B)

**CÔNG TY CỔ PHẦN
MAY NAM ĐỊNH
Văn phòng công ty**

PHIẾU YÊU CẦU ĐÀO TẠO ĐỢT XUẤT

Họ và tên:	Chức vụ:
Bộ phận:	Đơn vị:
Đề xuất cử cán bộ đi học ☐ Cá nhân tự đề xuất ☐	<u>Danh sách đề cử tham gia:</u>
Đào tạo: Trong nước ☐ Nước ngoài ☐ Địa điểm: Thời gian: Từ: đến	
<u>Loại hình đào tạo:</u> Khóa đào tạo nghiệp vụ ☐ Khóa đào tạo bổ sung kiến thức ☐ Khóa đào tạo quản lý ☐ Khóa đào tạo chuyên đề ☐	<u>Nguồn thông tin:</u> Quảng cáo trực tiếp ☐ Báo chí ☐ Mạng Internet ☐ Giới thiệu ☐
<u>Nội dung cụ thể:</u>	
<u>Ý kiến lãnh đạo:</u> Ngày tháng năm TRƯỞNG BỘ PHẬN	<u>Ý kiến đề xuất:</u> Ngày tháng năm NGƯỜI ĐỀ XUẤT

<u>Ý kiến phê duyệt:</u> <i>Ngày tháng năm</i> GIÁM ĐỐC	<u>Ý kiến phê duyệt:</u> <i>Ngày tháng năm</i> CHÁNH VĂN PHÒNG
--	---