

## MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU.....	4
<b>CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>6</b>
<i>1.1.Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Doanh nghiệp.....</i>	<i>6</i>
<i>1.1.1 Khái niệm, vai trò, mục đích, yêu cầu và quan điểm về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....</i>	<i>6</i>
<i>1.1.2.Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....</i>	<i>14</i>
<i>1.1.2.1.Các phương pháp đào tạo trong công việc .....</i>	<i>14</i>
<i>1.1.2.2..Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc.....</i>	<i>15</i>
<i>1.1.2.3..Đào tạo theo kiểu học nghề .....</i>	<i>16</i>
<i>1.1.2.4.Kèm cặp và chỉ bảo .....</i>	<i>16</i>
<i>1.1.2.5.Luân chuyển và thuyên chuyển công việc.....</i>	<i>17</i>
<i>1.1.3.Các phương pháp đào tạo ngoài công việc.....</i>	<i>18</i>
<i>1.1.3.1.Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp .....</i>	<i>18</i>
<i>1.1.3.2. Cử đi học ở các trường chính quy .....</i>	<i>19</i>
<i>1.1.3.3 Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo.....</i>	<i>19</i>
<i>1.1.4. Quá trình đào tạo và phát triển nhân sự .....</i>	<i>21</i>
<i>1.1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....</i>	<i>31</i>
<i>1.1.6. Sự cần thiết của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đối với công ty TNHH YA_AJM Việt Nam.....</i>	<i>34</i>
<b>CHƯƠNG II:THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH YA_AJM VIỆT NAM .....</b>	<b>37</b>
<i>2.1. Khái quát chung về công ty TNHH YA_AJM Việt Nam .....</i>	<i>37</i>
<i>2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty .....</i>	<i>37</i>
<i>2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của doanh nghiệp.....</i>	<i>39</i>

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của công ty.....	39
2.1.3.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức.....	34
2.1.3.2 Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban.....	35
2.1.3.3 Ngành nghề kinh doanh của công ty .....	43
2.1.3.4. Phân tích kết quả kinh doanh của công ty (năm 09 – 10).....	43
2.1.3.5. Những đặc điểm kinh tế - kỹ thuật chủ yếu của công ty TNHH YA_AJM Việt Nam .....	45
2.1.4. Vấn đề nhân sự trong công ty .....	46
<b>2.2. Phân tích thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty TNHH YA_AJM Việt Nam .....</b>	<b>53</b>
2.2.1. Cách xác định nhu cầu đào tạo tại công ty .....	54
2.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo .....	56
2.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo .....	57
2.2.4. Xây dựng chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo .....	59
2.2.5. Phân tích cơ sở vật chất kỹ thuật và nguồn kinh phí đảm bảo cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty.....	61
2.2.6. Lựa chọn và đào tạo giáo viên .....	62
2.2.7. Tổ chức và quản lý công tác đào tạo.....	62
2.2.8. Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty TNHH YA_AJM Việt Nam.....	63
2.2.9. Đánh giá chung về công tác đào tạo và phát triển nhân sự.....	66
<b>CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH YA_AJM VIỆT NAM.....</b>	<b>68</b>
<b>3.1. Quan điểm, định hướng chiến lược, mục tiêu của Công ty TNHH YA_AJM Việt Nam.....</b>	<b>68</b>
3.1.1. Quan điểm, định hướng chiến lược về đào tạo và phát triển.....	68
3.1.2. Mục tiêu đào tạo và phát triển .....	69

<b>3.2. Một số giải pháp đề xuất nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH YA_AJM Việt Nam.....</b>	<b>70</b>
<i>3.2.1. Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực.....</i>	<i>70</i>
<i>3.2.2. Nâng cao hiệu quả công tác phát triển nguồn nhân lực .....</i>	<i>75</i>
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>78</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>79</b>

## LỜI MỞ ĐẦU

Việt Nam là nước đang phát triển, đang trong thời kỳ thực hiện công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Do đó, đặt ra rất nhiều thách thức cho nền kinh tế trong hiện tại cũng như trong tương lai. Một trong những yếu tố quan trọng, then chốt của nền kinh tế đó là trình độ quản lý của cán bộ quản lý và trình độ tay nghề của công nhân sản xuất. Đây là yếu tố quyết định của nền kinh tế một quốc gia vì chúng ta đang trong giai đoạn công nghiệp hoá - hiện đại hoá đất nước, với những máy móc thiết bị tương đối hiện đại đòi hỏi người sử dụng phải có trình độ cao mới đáp ứng được. Vậy để đáp ứng yêu cầu về trình độ chúng ta phải tiến hành công tác đào tạo và phát triển.

Hơn nữa nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực là một trong những vấn đề cốt lõi trong chiến lược phát triển kinh tế xã hội của mỗi quốc gia. Sự đầu tư cho con người thông qua các hoạt động giáo dục, đào tạo được xem là đầu tư có hiệu quả nhất, quyết định khả năng tăng trưởng kinh tế nhanh và bền vững của một doanh nghiệp.

Trong quá trình thực tập, nghiên cứu và tìm hiểu thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh chung của Công ty TNHH YA\_AJM Việt Nam. Qua tìm hiểu thực trạng nguồn nhân lực của Công ty trong những năm gần đây, em nhận thấy công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn luôn giữ một vai trò quan trọng và trở thành công tác thường xuyên được quan tâm đúng mức. Tuy nhiên, với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ, môi trường kinh doanh thay đổi...thì công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong công ty còn bộc lộ những tồn tại, hạn chế. Do vậy làm thế nào để hoàn thiện, nâng cao hơn nữa hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong Công ty nhằm nâng cao trình độ cho người lao động, nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, đáp ứng kịp thời với sự thay đổi. Đây chính là lý do em đã chọn đề tài là: **“Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH YA\_AJM Việt Nam”**.

- Nội dung đề tài được chia làm 3 chương như sau :

**Chương I:** Cơ sở lý luận về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

**Chương II:** Phân tích thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH YA\_AJM Việt Nam

**Chương III:** Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH YA\_AJM Việt Nam

Trong quá trình thực hiện đề tài này em đã nhận được sự quan tâm giúp đỡ của tận tình của cô giáo Ths.Bùi Thị Thanh Nhân đồng thời em cũng nhận được sự quan tâm giúp đỡ, tạo điều kiện của các anh chị trong công ty TNHH YA\_AJM Việt Nam đã tạo điều kiện cho em được tiếp cận với thực tế, thu thập tài liệu, gặp gỡ các phòng ban để hoàn thiện đề tài này.

Do còn nhiều hạn chế về kiến thức và kinh nghiệm nên trong chuyên đề cũng khó tránh khỏi những khiếm khuyết, em mong được các thầy cô giáo chỉ bảo để bài viết của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên

Nguyễn Thị Thu

## **CHƯƠNG I**

### **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

#### **1.1. ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

##### **1.1.1 Khái niệm, vai trò, mục đích, yêu cầu và quan điểm về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

###### **1.1.1.1. Khái niệm**

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực theo nghĩa rộng được hiểu là hệ thống các biện pháp được sử dụng nhằm tác động lên quá trình học tập giúp con người tiếp thu các kiến thức, kỹ năng mới, thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của cá nhân. Đó là tổng thể các hoạt động có tổ chức được thực hiện trong một thời gian nhất định nhằm đem đến sự thay đổi cho người lao động đối với công việc của họ theo chiều hướng tốt hơn.

Theo chiều hướng này, phát triển được phản ánh qua 3 hoạt động: Đào tạo, giáo dục và phát triển:

➤ **Đào tạo:** Được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đối với các doanh nghiệp thì nhu cầu đào tạo không thể thiếu được bởi vì không phải lúc nào các doanh nghiệp cũng tuyển được những người mới có đủ trình độ, kỹ năng phù hợp với những công việc đặt ra.

➤ **Giáo dục:** Được hiểu là các hoạt động học tập để chuẩn bị cho con người bước vào một nghề nghiệp mới, thích hợp hơn trong tương lai.

➤ **Phát triển:** Là các hoạt động học tập vươn ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức.

Nền kinh tế nước ta đang trải qua những thay đổi to lớn thông qua tiến bộ về công nghệ đang làm biến đổi về cơ cấu kinh tế. Đào tạo và phát triển nhân lực trong

doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế trở nên ngày càng quan trọng đối với người lao động, nhằm từng bước phát triển và nâng cao chuyên môn nghiệp vụ của người lao động một cách có hệ thống thông qua quá trình làm việc, trên cơ sở đó đánh giá khả năng của họ một cách toàn diện trong từng giai đoạn, xuất phát từ lợi ích và yêu cầu đó, đòi hỏi mỗi người lao động cần phải có một trình độ đáp ứng yêu cầu công việc và để có đội ngũ nhân viên giỏi, có trình độ và năng lực phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Đào tạo, giáo dục và phát triển đều có điểm tương đồng dùng để chỉ một quá trình tương tự như nhau. Đó là quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, các kỹ năng mới, thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của cá nhân. Đào tạo, giáo dục và phát triển đều sử dụng các phương pháp tương tự nhau nhằm tác động lên quá trình học tập để nâng cao các kiến thức kỹ năng thực hành. Tuy nhiên, đào tạo và phát triển được phân biệt căn cứ vào mục đích của các hoạt động đó.

	Đào tạo	Phát triển
1. Tập trung	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
2. Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân và tổ chức
3. Thời gian	Ngắn hạn	Dài hạn
4. Mục đích	Khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng hiện tại	Chuẩn bị cho tương lai

*1.1.1.2. Lý do, mục đích, tác dụng và vai trò, ý nghĩa của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*

❖ *Lý do:*

- Để đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức, chuẩn bị và bù đắp những chỗ bị thiếu, bị bỏ trống giúp doanh nghiệp hoạt động trôi chảy.

- Để đáp ứng nhu cầu học tập, phát triển của người lao động. Nghiên cứu về nhu cầu của con người ta thấy rằng nhu cầu tự hoàn thiện là nhu cầu cao nhất của con người, theo đó, con người luôn muốn được học tập để tiến bộ, để đạt được tiềm lực của mình và tự tiến hành công việc.

- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chính là đầu tư vào nguồn lực con người, là hoạt động sinh lời đáng kể. Bởi vì con người là một yếu tố rất quan trọng của sản xuất, tác động đến tất cả các yếu tố của quá trình sản xuất. Suy cho cùng con người là yếu tố quyết định đến sự thành hay bại của một doanh nghiệp.

❖ *Mục đích:*

- Giúp doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả nhất nguồn nhân lực hiện có.
- Giúp doanh nghiệp có thể chủ động đáp ứng nhu cầu nhân lực cho chiến lược phát triển dài hạn trên cơ sở yêu cầu của doanh nghiệp.
- Nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình.
- Nâng cao khả năng thích ứng của nhân viên với các công việc trong tương lai.
- Nâng cao khả năng thích ứng của tổ chức với sự thay đổi của môi trường.
- Chuẩn bị đội ngũ các bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.
- Thoả mãn nhu cầu phát triển của nhân viên.

❖ *Tác dụng*

Đối với tổ chức, trước hết nó phục vụ nhu cầu đáp ứng trình độ của công việc đòi hỏi hay nói cách khác là để đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của tổ chức. Đối với một công ty mới thành lập với những máy móc, thiết bị mới, tinh vi đòi hỏi người lao động phải có trình độ mới có thể vận hành được, do đó phải đào tạo cấp bách. Ngược lại, đối với một công ty đã tồn tại lâu đời đã có bản phân tích công việc, mô tả công việc thì vấn đề đào tạo lúc này là đào tạo lại những công



nhân cũ hoặc đào tạo mới cho công nhân mới được tuyển vào hoặc công nhân cũ làm công việc mới.

Ngày nay, cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt giữa các doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp nào mạnh sẽ đứng vững, doanh nghiệp yếu sẽ bị loại trừ. Để đứng vững trên thương trường, để đáp ứng nhu cầu xã hội, doanh nghiệp chỉ còn cách đào tạo người lao động của mình để theo kịp trình độ phát triển nhanh chóng. Tác dụng của đào tạo là giúp doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh cho mình.

Khi người lao động đã đủ trình độ để thực hiện công việc của mình, nó sẽ làm cho năng suất lao động tăng lên cả về số lượng và chất lượng. Người lao động ý thức được hành vi lao động của mình, điều đó sẽ giúp cho doanh nghiệp giảm bớt được số lượng cán bộ giám trong bộ phận giám sát - điều mà mọi tổ chức luôn mong đợi vì nó làm giảm chi phí cho tổ chức.

Còn đối với người lao động, sau khi được đào tạo họ sẽ làm việc tự tin hơn với tay nghề của mình. Trình độ tay nghề của họ được cải tạo và nâng cấp để đáp ứng nhu cầu của công việc.

Việc đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho người lao động tạo ra tính chuyên nghiệp cho họ. Nói tóm lại là người lao động được trang bị thêm kiến thức tạo ra sự thích ứng với công việc hiện tại cũng như trong tương lai. Đào tạo và phát triển lao động không chỉ có tác dụng đối với doanh nghiệp và lao động mà nó còn có tác dụng to lớn đối với nền kinh tế. Một nền kinh tế phát triển là nền kinh tế có ngành công nghiệp phát triển. Vì nó sẽ tạo ra nhiều của cải, vật chất cho xã hội, làm giàu cho xã hội. Và điều quan trọng hơn cả là nó nâng cao trình độ tay nghề cho đội ngũ lao động của cả nước, làm cho nền kinh tế không bị tụt hậu mà theo kịp với thời đại.

❖ *.Vai trò, ý nghĩa:*

- Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngày càng trở nên quan trọng do các nguyên nhân:

+ Việc áp dụng các trang bị công nghệ, kỹ thuật vào trong quá trình sản xuất làm cho lao động thủ công dần dần được thay thế bằng lao động máy móc. Người công nhân cần phải có kiến thức kỹ thuật mới có thể điều khiển, sử dụng tối đa công suất máy móc, thiết bị, đưa ra các kiến nghị cải tiến kỹ thuật, nâng cao các thông số kỹ thuật làm cho máy móc thiết bị phù hợp với các đặc điểm tâm sinh lý của con người.

+ Việc áp dụng máy móc kỹ thuật vào trong quá trình sản xuất khiến cho tỷ trọng thời gian máy làm việc tăng lên trong quỹ thời gian ca. Điều này dẫn đến khả năng mở rộng phạm vi và các chức năng hoạt động của nhân viên, phải biết thêm nghề thứ hai, thứ ba... Vì vậy, nhân viên phải được đào tạo ở diện rộng, có thể thực hiện nhiều nghề, nhiều chức năng khác nhau trong quá trình sản xuất.

+ Sự phát triển của nền sản xuất xã hội, tính chất phức tạp của sản xuất ngày càng tăng, nhiều mặt hàng, sản phẩm mới ra đời để đáp ứng nhu cầu, thị hiếu của khách hàng cũng làm tăng nhu cầu đào tạo.

+ Trong quá trình lao động, nhân viên sẽ tích lũy được các thói quen và kinh nghiệm làm việc nhưng quá trình tự đào tạo này diễn ra lâu với lượng ít. Chỉ có thể thực hiện đào tạo mới có thể nhanh chóng cung cấp một số lượng công nhân viên kỹ thuật cần thiết cho quá trình sản xuất.

- Với những tác dụng như trên thì đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là có ý nghĩa vô cùng to lớn. Đối với một tổ chức thì quan hệ giữa tổ chức và người lao động sẽ được cải thiện, gắn kết với nhau hơn, nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức; tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Và nó còn có ý nghĩa vô cùng lớn đối với doanh nghiệp đó là có thể đạt được mục tiêu tối đa hoá lợi nhuận của mình.

- Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có vai trò, ý nghĩa rất to lớn đối với nền kinh tế xã hội nói chung cũng như đối với các doanh nghiệp, tổ chức và người lao động nói riêng:

+ Đối với doanh nghiệp:

Đào tạo được xem là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu, chiến lược của tổ chức. Chất lượng nguồn nhân lực trở thành lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp. Nó giúp doanh nghiệp giải quyết được các vấn đề về tổ chức, chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận, và giúp cho doanh nghiệp thích ứng kịp thời với sự thay đổi của xã hội. Quá trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực thành công sẽ mang lại những lợi ích sau:

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

+ Đối với người lao động:

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

Được đi đào tạo họ cảm thấy mình có vai trò quan trọng trong tổ chức, từ đó tạo ra một sự gắn bó giữa họ và tổ chức. Điều quan trọng là nó đã tạo động lực làm việc cho người lao động vì nó đã đáp ứng nhu cầu, nguyện vọng phát triển của họ.

Đào tạo và phát triển sẽ tạo cho người lao động cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ và cũng là cơ sở phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

+ Đối với nền kinh tế xã hội:

Giáo dục, đào tạo và phát triển năng lực của người lao động có ảnh hưởng vô cùng to lớn đến sự phát triển kinh tế xã hội của một quốc gia. Đào tạo là cơ sở thế mạnh, là nguồn gốc thành công của các nước phát triển mạnh trên thế giới như Anh, Pháp, Nhật... Sự phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp cũng chính là yếu tố tích cực thúc đẩy nền kinh tế phát triển.

Trong giai đoạn hội nhập này, càng đòi hỏi người lao động phải có trình độ cao, muốn vậy, phải đào tạo và phát triển.

#### *1.1.1.3 Yêu cầu đặt ra khi đánh giá công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*

Việc đánh giá công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp đánh giá được khả năng, kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ, trình độ quản lý của cán bộ nhân viên trước và sau quá trình đào tạo, đem lại hiệu quả kinh tế kết hợp với các hoạt động bổ trợ khác như: hoạt động tài chính, hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, phát hiện ra những sai sót cần được khắc phục, cải tiến trong khoá đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, phục vụ mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Chính vì lẽ đó, các khoá đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp thì khâu đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển là một việc là cần thiết và có ý nghĩa rất quan trọng.

Nhưng thực tế cho thấy, các khoá đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp hiện nay, nhìn chung không được đánh giá tổng quát và cụ thể, chưa đưa ra các chỉ tiêu sát thực tế để đánh giá hiệu quả đào tạo một cách cụ thể và chính xác.

Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp cho chúng ta biết mục tiêu kinh doanh mà doanh nghiệp đạt được qua doanh thu, lợi nhuận, thị phần của doanh nghiệp trên thị trường.

Để có được những hiệu quả kinh doanh cao, doanh nghiệp cần phải có chiến lược kinh doanh đúng đắn kết hợp với các cá nhân tổ chức khác như nguồn vốn, vật tư kỹ thuật và con người thực hiện công việc sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó doanh nghiệp cần có những chỉ tiêu để so sánh đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, trên cơ sở đó cho ta cách nhìn tổng quát về thực chất đội ngũ cán bộ nhân viên về trình độ học vấn, chuyên môn các tiền năng được khai thác giúp nâng cao tốc độ phát triển sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp, số lượng và chất lượng lao động đã được đáp ứng đến đâu sau các khoá đào tạo, cơ cấu nghề nghiệp và tổ chức được thay đổi hợp lý hay chưa đưa ra các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả đào tạo phát triển sát thực, chính xác.

#### *1.1.1.4. Quan điểm về hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Các nhà khoa học đã xuất phát từ công thức tính toán hiệu quả kinh tế nói chung để tính hiệu quả kinh tế cho việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp thông qua công thức sau:

$$\text{Hiệu quả kinh tế của công tác ĐT và PTNNL} = \frac{\text{Kết quả kinh doanh}}{\text{Tổng chi phí đầu tư cho ĐT và PT}}$$

Từ công thức trên ta thấy rằng sự tăng trưởng, phát triển của doanh nghiệp phụ thuộc nhiều vào kiến thức, trình độ quản lý, chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp. Do vậy nếu đầu tư không đúng mức cho công tác đào tạo và phát triển sẽ ảnh hưởng vô cùng lớn đến chiến lược đào tạo và phát triển cán bộ, nhân viên lâu dài của doanh nghiệp.

Thấy vậy, hiệu quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được hiểu là một chỉ tiêu kinh tế phản ánh quá trình đầu tư cho công tác đào tạo và phát triển

nguồn nhân lực trong doanh nghiệp (doanh thu, lợi nhuận, và lợi ích cá nhân thu được từ phía người đào tạo) khái niệm này có thể được diễn giải như sau:

Một là : Được đào tạo và phát triển mà người đó nhanh chóng nắm bắt được kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, kinh nghiệm ứng dụng vào hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đem lại năng suất cao.

Hai là : Được đào tạo và phát triển tốt người lao động với trình độ của mình sẽ tham gia vào hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp mang lại doanh thu có thể bù đắp được những chi phí kinh doanh và chi phí đào tạo đã bỏ ra mà lợi nhuận vẫn tăng lên so với trước

Ba là: Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực góp phần thực hiện được mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp phù hợp với mục đích đào tạo đề ra.

Bốn là: Đào tạo và phát triển ra được đội ngũ cán bộ, nhân viên kế cận cho sự phát triển của doanh nghiệp.

### ***1.1.2. Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực***

#### *1.1.2.1. Các phương pháp đào tạo trong công việc*

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

Phương pháp này thường được áp dụng bởi chi phí không cao, người học viên có thể nắm bắt ngay bài học. Họ được thực hành ngay những gì mà tổ chức trông mong ở họ sau khoá đào tạo. Phương pháp này tạo điều kiện cho học viên làm việc với những đồng nghiệp tương lai của họ, tạo điều kiện thuận lợi cho công việc sau này, họ có thể bắt chước những hành vi lao động tốt của đồng nghiệp. Hơn nữa, trong khi học, học viên được làm việc và có thu nhập. Tuy nhiên cũng có nhược điểm, đó là lý thuyết không được trang bị đầy đủ, có hệ thống. Và trong khi làm việc cùng với công nhân lành nghề thì học viên có thể bắt chước những

hành vi lao động xấu. Hơn nữa, do thực hành ngay tại nơi làm việc có thể sẽ gây hỏng hóc máy móc, dẫn đến tính trì trệ trong công việc.

- **Ưu điểm:** Không yêu cầu một không gian hay những trang thiết bị riêng biệt đặc thù; học viên được làm việc và có thu nhập trong khi học; học viên có thể nhanh chóng nắm vững được các kỹ năng công việc và đòi hỏi ít chi phí để thực hiện.

- **Nhược điểm:** Lý thuyết được trang bị không có hệ thống; học viên có thể bắt chước những kinh nghiệm, thao tác không tiên tiến của người dạy.

Điều kiện để đào tạo trong công việc đạt được hiệu quả là các giáo viên dạy nghề phải được lựa chọn cẩn thận và phải đáp ứng những yêu cầu chương trình đào tạo về trình độ chuyên môn, mức độ thành thạo công việc và khả năng truyền đạt; quá trình đào tạo phải được tổ chức chặt chẽ và có kế hoạch.

Đào tạo trong công việc bao gồm các phương pháp sau:

#### *1.1.2.2..Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc*

Đây chính là phương pháp đào tạo tại chỗ hay chính tại nơi làm việc. Công nhân học nghề sẽ được phân công làm việc với một công nhân lành nghề, có trình độ, có kinh nghiệm hơn. Người dạy trước tiên sẽ giới thiệu, giải thích về mục tiêu của công việc. Sau đó hướng dẫn tỉ mỉ cho học viên quan sát, trao đổi, học hỏi và cho học viên làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự giám sát chặt chẽ của người dạy. Người học vừa phải học vừa phải quan sát, lắng nghe những lời chỉ dẫn và làm theo cho đến khi thuần thục mới thôi. Trong quá trình học, người học cũng như người dạy đều phải có sự nỗ lực cao, người dạy phải có tay nghề vững chắc, tạo sự tin tưởng về tay nghề của mình đối với học viên, ngoài ra còn phải biết lắng nghe những thắc mắc của người học. Như vậy, phải có sự kết hợp của cả người dạy và người học mới đào tạo ra được học viên có trình độ như mong muốn.

Phương pháp này có ưu điểm là không đòi hỏi phải có một không gian riêng, cũng như máy móc, thiết bị đặc thù để phục vụ cho việc học. Đồng thời

giúp cho viên nắm bắt nhanh kiến thức vì được thực hành ngay sau khi hướng dẫn.

Tuy nhiên, nhược điểm là can thiệp vào tiến trình sản xuất, có thể làm hư hại máy móc, thiết bị do chưa quen việc, chưa quen sử dụng máy móc, thiết bị vừa học.

#### *1.1.2.3..Đào tạo theo kiểu học nghề*

Đây thực chất là phương pháp kèm cặp của công nhân lành nghề đối với người học. Phương pháp này rất phổ biến ở Việt Nam, nó thường được áp dụng cho những công việc thủ công, cần sự khéo léo, tỉ mỉ như thợ may, thợ điện... Chương trình học bắt đầu bằng việc trang bị kiến thức lý thuyết trên lớp sau đó được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề; được trực tiếp thực hiện công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng nghề. Quá trình học có thể kéo dài từ một tới sáu năm tùy theo độ phức tạp của nghề. Trong quá trình học nghề, học viên có thể được trả công bằng một nửa tháng lương của công nhân chính thức và được tăng đến 95% vào lúc gần kết thúc khoá học. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân.

Ưu điểm của phương pháp : Học viên được trang bị kiến thức một cách có hệ thống cả lý thuyết và thực hành. Do đó, chất lượng đào tạo tốt, sau khoá học, học viên có kỹ năng thuần thục. Ngoài ra, phương pháp này còn có ưu điểm là có chỗ học lý thuyết và thực hành riêng, không ảnh hưởng tới công việc đang thực hiện tại doanh nghiệp.

Nhược điểm của phương pháp là tốn kém cả về thời gian và tiền bạc do phải tổ chức lớp học riêng, trang thiết bị riêng cho việc học. Việc đào tạo là toàn diện về kiến thức nên có phần không liên quan trực tiếp đến công việc.

#### *1.1.2.4.Kèm cặp và chỉ bảo*

Phương pháp này dùng để giúp cho các cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và



công việc trong tương lai thông qua sự kèm cặp, chỉ bảo của người quản lý giỏi hơn.

Phương pháp này giúp học viên nhanh chóng lĩnh hội được kiến thức, có điều kiện để làm công việc thật nhưng không thực sự được làm công việc đó một cách đầy đủ và có thể sẽ bắt chước phương pháp, cách thức làm việc không tiên tiến.

Có 3 cách để kèm cặp là:

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

#### *1.1.2.5. Luân chuyển và thuyên chuyển công việc.*

Đối với công nhân sản xuất thì việc luân chuyển và thuyên chuyển công việc là nhằm chống lại sự nhàm chán trong công việc. Có những công việc do thời gian thực hiện một thao tác, động tác quá ngắn làm cho người lao động cảm thấy nhàm chán vì vậy chuyển họ sang làm một công việc khác cùng phân xưởng hoặc khác. Tuy nhiên, phương pháp này chủ yếu dành cho lao động quản lý nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Mục đích của quá trình đào tạo này là giúp người học có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai.

Phương pháp này giúp người học học được nhiều công việc, được làm thật nhiều công việc và tránh được sự nhàm chán. Tuy nhiên, chỉ là luân chuyển và thuyên chuyển nên thời gian làm một công việc hay một vị trí là ngắn dẫn đến không hiểu biết đầy đủ về một công việc.

Luân chuyển và thuyên chuyển công việc có thể thực hiện theo 3 cách:

- Luân chuyển đối tượng đào tạo đến một bộ phận khác với một cương vị không thay đổi.
- Người quản lý được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.
- Luân chuyển người học viên trong nội bộ một lĩnh vực chuyên môn.

### *1.1.3. Các phương pháp đào tạo ngoài công việc*

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

- **Ưu điểm:** người học sẽ có điều kiện học tập một cách tập trung, nỗ lực và sáng tạo.
- **Nhược điểm:** sự chuyển giao kỹ năng thực tế, sử dụng kỹ năng học được vào làm việc thực tế bị hạn chế hơn đào tạo trong công việc.

Đào tạo ngoài công việc bao gồm các phương pháp sau:

#### *1.1.3.1. Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp*

Đây là phương pháp thay vì đào tạo tại nơi làm việc bằng cách mở một lớp học riêng cũng với những máy móc, thiết bị, quy trình làm việc ấy nhưng chỉ phục vụ cho học tập. Phương pháp này áp dụng đối với những nghề tương đối phức tạp hoặc các công việc có tính đặc thù mà phương pháp kèm cặp tại chỗ không đáp ứng được.

Phương pháp này có chương trình học chia làm hai phần: lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết do các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật phụ trách còn phần thực hành thì đến xưởng riêng dưới sự hướng dẫn của kỹ sư hoặc công nhân lành nghề.

Ưu điểm của phương pháp: Học viên được trang bị kiến thức một cách có hệ thống cả lý thuyết lẫn thực hành. Do có xưởng thực hành riêng nên quá trình thực hành của học viên không ảnh hưởng đến công việc sản xuất. Tuy nhiên, phương pháp này đòi hỏi không gian riêng cho học tập dẫn đến chi phí tốn kém cộng thêm việc mua sắm thiết bị riêng cho học tập.

Đối với những nghề tương đối phức tạp, hoặc các công việc có tính đặc thù, thì việc đào tạo bằng kèm cặp không đáp ứng được yêu cầu cả về số lượng và chất lượng. Các doanh nghiệp có thể tổ chức các lớp đào tạo với các phương tiện và thiết bị dành riêng cho học tập.

Trong phương pháp này, chương trình đào tạo bao gồm hai phần: Lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết được giảng dạy tập trung do các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật

phụ trách. Còn phần thực hành thì được tiến hành ở các phân xưởng thực tập do các kỹ sư hoặc công nhân lành nghề hướng dẫn. Phương pháp này giúp cho học viên học tập có hệ thống hơn.

#### *1.1.3.2. Cử đi học ở các trường chính quy*

Với những nghề phức tạp, đòi hỏi trình độ cao, tổ chức có thể cử người lao động đi học ở trường dạy nghề có thể trong vài tháng hoặc lên tới 2-3 năm. Học viên có thể phải tự bỏ tiền ra đi học nếu xét thấy lợi ích to lớn của việc đi học hoặc tổ chức hỗ trợ một phần học phí. Phương pháp này cũng trang bị tương đối đầy đủ kiến thức cả lý thuyết và thực hành cho học viên. Đây là phương pháp đào tạo có hệ thống nhất, mang lại kiến thức toàn diện nhất. Tuy nhiên, chi phí rất tốn kém. Các doanh nghiệp cũng có thể cử người lao động đến học tập ở các trường dạy nghề hoặc quản lý do các Bộ, ngành hoặc do Trung ương tổ chức.

#### *1.1.3.3 Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo*

Phương pháp này áp dụng cho cán bộ quản lý nhiều hơn, các doanh nghiệp có thể định kỳ tổ chức các cuộc hội thảo, hội nghị nhằm trao đổi kiến thức, kinh nghiệm làm việc. Các buổi hội thảo có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với chương trình đào tạo khác. Học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm, qua đó họ học được những kiến thức, kinh nghiệm cần có. Ưu điểm của phương pháp: Đơn giản, dễ tổ chức, không đòi hỏi trang thiết bị riêng, học viên học hỏi được nhiều kinh nghiệm trong công việc cũng như phong cách bày tỏ, thể hiện ý kiến của mình trước đám đông.

Nhược điểm: Tốn nhiều thời gian, phạm vi hẹp.

Ngày nay, công nghệ thông tin đã trở thành phương tiện dạy và học rất tiện dụng, đây là phương pháp hiện đại mà nhiều công ty ở nhiều nước đang sử dụng. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được người lập trình soạn sẵn và ghi lên đĩa mềm chương trình học, học viên chỉ việc mở đĩa qua máy vi tính và làm theo hướng dẫn trong đó. Phương pháp này đòi hỏi người học phải tốn nhiều thời

gian vào tự học và để soạn thảo ra một chương trình thì rất tốn kém, nó chỉ có hiệu quả khi có số lớn học viên tham gia chương trình. Ngoài ra, học viên cũng phải đa năng mới có thể học được.

Ưu điểm của phương pháp này là đào tạo được nhiều kỹ năng mà không cần người dạy. Học viên có thể tự sắp xếp thời gian học cho mình một cách hợp lý, nội dung chương trình học đa dạng nên có nhiều cơ hội lựa chọn và đặc biệt là cung cấp tức thời thông tin phản hồi đối với câu trả lời của người học là đúng hay sai, có đáp án ngay giúp người học giải quyết vướng mắc.

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

- Thiết kế chương trình.
- Mua chương trình.
- Đặt hàng chương trình.

#### *1.1.3.5. Đào tạo theo phương thức từ xa*

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

Phương pháp đào tạo này có ưu điểm nổi bật là người học có thể chủ động bố trí thời gian học tập cho phù hợp với kế hoạch của cá nhân; có thể đảm bảo được chất lượng đào tạo mà không cần đưa giáo viên đến tận người học và do đó tiết kiệm được chi phí đào tạo. Nhược điểm của phương pháp này là thiếu sự trao đổi trực tiếp giữa người học và người dạy, đồng thời các phương tiện cũng phải thiết kế hoặc mua nên cũng phải tính toán cho hợp lý.

#### *1.1.3.6. Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm*

Phương pháp này đào tạo cho cán bộ quản lý cách giải quyết các tình huống có thể xảy ra trong thực tế được mô hình hoá qua các bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý... thông qua các cuộc hội

thảo. Ưu điểm của phương pháp là ngoài học được những kiến thức về thực hành, học viên còn có cơ hội được đào luyện những kỹ năng thực hành, nâng cao khả năng làm việc với con người và ra quyết định. Tuy nhiên, phương pháp này đòi hỏi tốn nhiều công sức, tiền của, thời gian để xây dựng lên các tình huống mẫu.

#### *1.1.3.7. Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ*

Đây là phương pháp đào tạo, huấn luyện cho người lao động cách ra quyết định nhanh chóng trong công việc hàng ngày. Học viên khi vừa tới nơi làm việc sẽ nhận được một loạt các tài liệu, các bản ghi nhớ, các tường trình, báo cáo, dặn dò của cấp trên và các thông tin khác và họ phải có trách nhiệm xử lý nhanh chóng và đúng đắn. Phương pháp này được áp dụng cho cán bộ quản lý, giúp họ nhanh chóng có kỹ năng làm việc và ra quyết định. Nhưng đôi khi có thể gây ra những thiệt hại cho tổ chức và ảnh hưởng tới công việc của bộ phận.

Tùy theo vào nhu cầu đặc điểm nghề cũng như trình độ công nhân mà tổ chức lựa chọn phương pháp phù hợp với nguồn tài chính của mình. Vì mỗi phương pháp đào tạo đều có những ưu điểm và nhược điểm của nó nên tổ chức cần xem xét kỹ trước khi lựa chọn một phương án nào đó.

#### *1.1.3.8. Mô hình hóa hành vi*

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

### ***1.1.4. Quá trình đào tạo và phát triển nhân sự***

Đào tạo và phát triển đóng vai trò quan trọng trong mọi tổ chức nhất là trong giai đoạn hiện nay, khi mà nền kinh tế đang có sự chuyển biến nhanh chóng nhu cầu hội nhập, toàn cầu hoá trở nên cần thiết thì đào tạo và phát triển là một quá trình liên tục, không dứt. Nhà quản trị phải luôn kiểm tra, đánh giá chương trình đào tạo đã đáp ứng nhu cầu và mục tiêu của tổ chức đề ra hay chưa. Ngoài ra, còn đánh giá hiệu quả kinh tế của các chương trình này mang lại bằng cách so sánh kết quả trước và sau khi đào tạo.

➤ *Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.*

Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo – phát triển như sau:



#### 1.1.4.1. Xác định nhu cầu đào tạo

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

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

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

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

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

Nhu cầu đào tạo của mỗi nhân viên là có những điểm khác biệt do kiến thức cơ bản, tiềm năng và hoài bão phát triển của họ không giống nhau. Do vậy các hoạt động đào tạo phải hướng tới việc thiết kế chương trình sao cho đáp ứng được yêu cầu của từng đối tượng. Nhu cầu đào tạo quyết định phương pháp đào tạo. Không có bất kỳ chương trình hay phương thức nào phù hợp với mọi nhu cầu. Các chương trình đào tạo được chọn lựa trên cơ sở dung hoà mong muốn của các cá nhân với mục tiêu của doanh nghiệp, trong đó hiệu quả kinh doanh được đưa ra làm tiêu chí ảnh hưởng có tính quyết định. Nhiều thất bại trong công tác phát triển nhân sự là nhiều doanh nghiệp chưa chú trọng đến hiệu quả đào tạo, không đánh giá được tác động của việc đào tạo tới quá trình thực hiện nhiệm vụ của mỗi nhân viên.

- *Cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo:*

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

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

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

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

#### **b. 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 về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm đối với người thực hiện công việc. Từ đó tiến hành các chương trình đào tạo phù hợp.

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

- Liệt kê các nhiệm vụ công việc chính
- Xác định mức độ thường xuyên thực hiện các nhiệm vụ, công việc
- Tiêu chuẩn mẫu thực hiện công việc
- Điều kiện thực hiện công việc.
- Các kỹ năng và kiến thức cần thiết giảng dạy cho nhân viên
- Nhiệm vụ sẽ được học cách thực hiện tốt nhất “tại” hay “ngoài” nơi làm việc.

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

<b>Lý do đào tạo</b>	<b>Bối cảnh nảy sinh nhu cầu đào tạo</b>	<b>Kết cục</b>
Luật pháp Thiếu các kỹ năng cơ bản	Người lao động cần đào tạo điều gì? Phân tích tổ chức Nảy sinh nhu cầu đào tạo có thứ tự ưu tiên.	Người học cần học điều gì? Ai cần đào tạo? Loại hình đào tạo?
Thực hiện nhiệm vụ tới	Sự ủng hộ và hỗ trợ của giới quản lý và đồng sự	Tần số đào tạo?



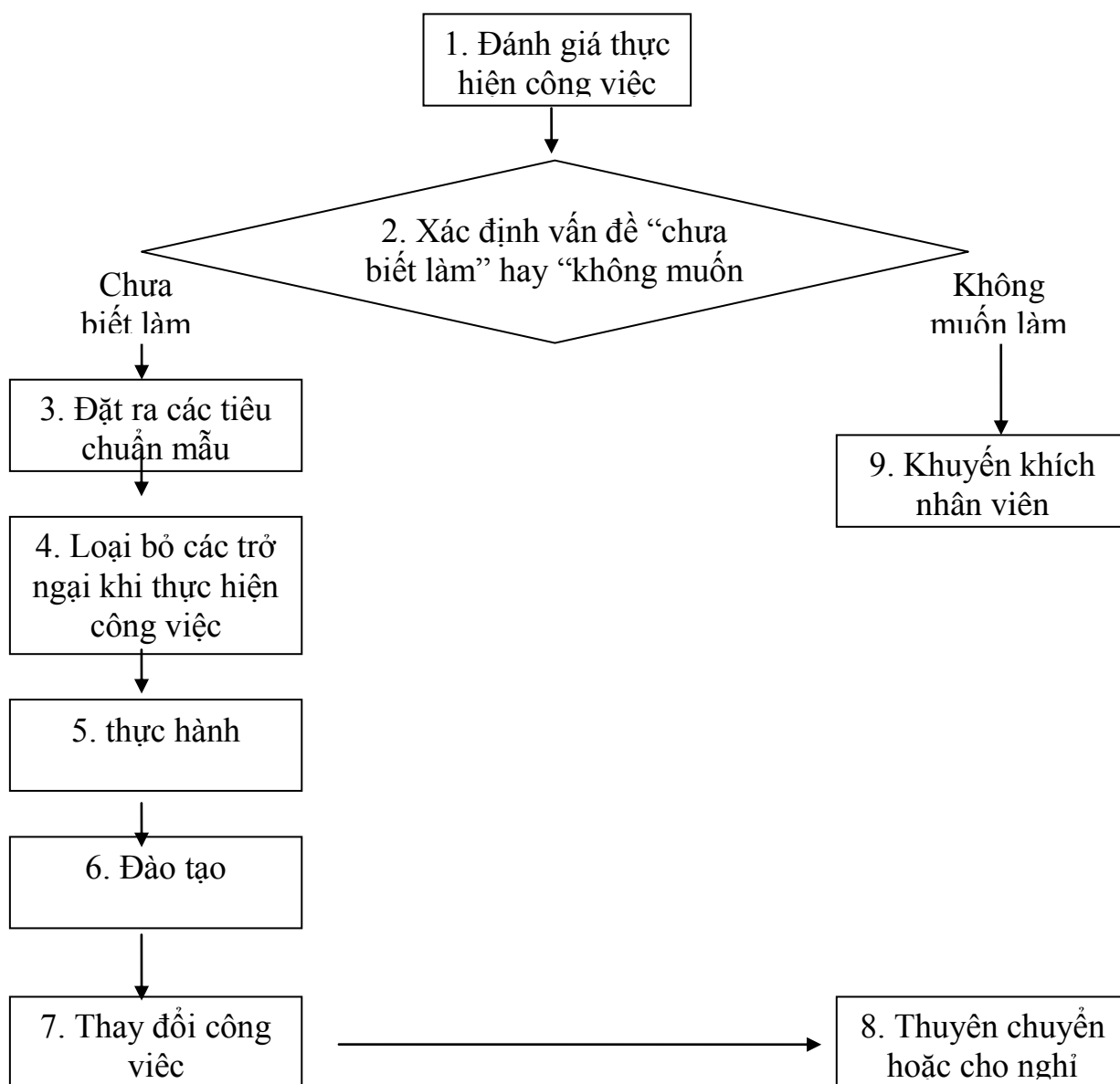
<p>Công nghệ mới Đòi hỏi của khách hàng</p>	<p>Chiến lược của tổ chức đi đến đâu, nhằm mục tiêu gì? Các nguồn lực cho đào tạo: Ngân sách, thời gian, chuyên môn, trình độ</p>	<p>Đào tạo hay thực hiện thông qua các hình thức khác như tuyển lựa, thiết kế lại công việc?</p>
<p>Tiêu chuẩn thực hiện cao hơn</p>	<p>Phân tích con người Đặc tính cá nhân: Kiến thức, kỹ năng và thái độ. Đầu vào, đầu ra</p>	
<p>Công việc mới, sản phẩm mới</p>	<p>Kết cục: ảnh hưởng, năng suất, chất lượng Phân tích nhiệm vụ Chọn công việc để phân tích Phát triển danh mục các nhiệm vụ. Khẳng định danh mục các nhiệm vụ. Nhận dạng kiến thức, kỹ năng thái độ cần thiết cho việc thực hiện thành công mỗi nhiệm vụ</p>	

[Nguồn: <http://bkeps.com/thong-tin/phat-trien-mo-hinh-dao-tao-trong-doanh-nghiep-tren-mo-hinh-he-thong.html>]

### c. Phân tích thực hiện công việc:

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

Quá trình phân tích thực hiện công việc gồm các bước sau:



**d.** Ngoài ra, còn có thể sử dụng các thông tin khác để xác định nhu cầu đào tạo:

- Theo báo cáo của viên giám thị.
- Theo yêu cầu quản trị.
- Căn cứ vào thành tích, chỉ tiêu cá nhân đạt được.
- Trách nhiệm kiến thức.
- Bản câu hỏi điều tra.

Kết quả thực hiện mức lao động.

#### *1.1.4.2. Xác định mục tiêu đào tạo*

Là xác định các kết quả cần đạt được của hoạt động đào tạo. Bao gồm:

+ Những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo

+ Số lượng và cơ cấu học viên

+ Thời gian đào tạo

Việc xác định mục tiêu đào tạo sẽ góp phần nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và là cơ sở để đánh giá trình độ chuyên môn của người lao động trong mỗi công ty, tổ chức. Các mục tiêu đào tạo phải rõ ràng, cụ thể và có thể đánh giá được.

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

Là lựa chọn người cụ thể để đào tạo, dựa trên:

- Nghiên cứu nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động
- Tác dụng của đào tạo đối với người lao động
- Triển vọng nghề nghiệp của từng người

Việc lựa chọn người để đào tạo đảm bảo phải đào tạo đúng người cần đào tạo, tức là phải lựa chọn người đúng khả năng, nguyện vọng học tập... để tránh tình trạng đào tạo nhầm đối tượng, làm tổn thất về thời gian và chi phí không cần thiết.

#### *1.1.4.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo*

Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và các bài học cần được dạy, cho thấy những kiến thức, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn các phương pháp đào tạo phù hợp.

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

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

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

#### *1.1.4.5. Xác định chi phí đào tạo*

Chi phí đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo, bao gồm các chi phí cho việc học, chi phí cho việc đào tạo.

- Những chi phí về học tập: là những chi phí phải trả trong quá trình người lao động học việc, bao gồm: Những khoản tiền cho người lao động trong khi học việc, chi phí nguyên vật liệu dùng cho học tập, giá trị hàng hoá bán do gia công không đúng khi thực tập, giá trị sản lượng bị giảm xuống do hiệu quả làm việc thấp của học sinh học nghề...

- Những chi phí về đào tạo: Bao gồm: Tiền lương của những người quản lý trong thời gian họ quản lý bộ phận học việc; tiền thù lao cho giáo viên hay những nhân viên đào tạo và bộ phận giúp việc của họ; những dụng cụ giảng dạy như: Máy chiếu phim, tài liệu, sách báo, bài kiểm tra, chương trình học tập,...

Doanh nghiệp phải tính toán để xác định chi phí đào tạo cho hợp lý và có hiệu quả.

#### *1.1.4.6. Lựa chọn và đào tạo giáo viên*

Doanh nghiệp có thể lựa chọn giáo viên theo 2 phương án sau:

- Lựa chọn những công nhân lành nghề, những người quản lý có kinh nghiệm trong doanh nghiệp tham gia giảng dạy. Phương án này vừa tiết kiệm chi phí vừa cung cấp cho học viên những kỹ năng thực hiện công việc có tính sát với

thực tế của doanh nghiệp. Tuy nhiên cũng còn những hạn chế như: khó cập nhật những thông tin, kiến thức mới đồng thời có thể ảnh hưởng đến công việc mà người được chọn làm giáo viên đảm nhiệm.

➤ Lựa chọn giáo viên từ cơ sở đào tạo bên ngoài ( giảng viên của các trường đại học, trung tâm đào tạo...). Theo phương án này có thể cung cấp những kiến thức, những thông tin cập nhật theo kịp được sự tiến bộ của ngành nghề. Tuy nhiên phương án này có nhược điểm là khả năng thực hiện thấp, không sát thực với doanh nghiệp, chi phí thường cao.

Trước khi đào tạo cho học viên thì cũng cần phải đào tạo sơ qua cho giáo viên để họ hiểu được mục tiêu của chương trình đào tạo, biết được đối tượng đào tạo của họ là ai và hiểu rõ một số những thông tin cơ bản về tổ chức.

#### *1.1.4.7. Thiết lập quy trình đánh giá*

➤ Các giai đoạn đánh giá:

- Giai đoạn 1: Xác định mục tiêu đặt ra có đạt hay không?(Có 2 phương pháp )

+ Phương pháp 1: Kiểm tra kiến thức, kinh nghiệm của học viên sau khóa học.

+ Phương pháp 2: Dùng phiếu đánh giá.

Giai đoạn 2: Tiến hành thu thập thông tin về kết quả học tập của các học viên sau đào tạo.

Đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo đó là việc kiểm tra xem sau khi đào tạo các học viên đã áp dụng các kiến thức đã học được vào trong thực tế để thực hiện công việc như thế nào? Hoặc có thể thống kê năng suất lao động, sự chuyển chuyên trong công việc...

➤ Các phương pháp đánh giá:

- Phân tích thực nghiệm:

Chọn hai nhóm thực nghiệm, ghi lại kết quả thực hiện công việc của mỗi nhóm lúc trước khi áp dụng chương trình đào tạo. Chọn một nhóm tham gia vào quá trình đào tạo, còn nhóm kia vẫn thực hiện công việc bình thường. Sau thời gian đào tạo ghi lại kết quả thực hiện về cả số lượng và chất lượng giữa hai nhóm:

nhóm đã được đào tạo và nhóm không được đào tạo. Phân tích, so sánh kết quả thực hiện công việc giữa hai nhóm với chi phí đào tạo sẽ cho phép xác định mức độ hiệu quả của chương trình đào tạo.

- Đánh giá hiệu quả đào tạo theo 4 vấn đề cơ bản:

• Phản ứng: Cần đánh giá phản ứng của học viên đối với chương trình đào tạo. Họ có thích chương trình hay không? Nội dung chương trình có phù hợp với nội dung công việc thực tế hay không?...

• Hành vi: hành vi của người được đào tạo có thay đổi gì do kết quả tham dự khoá học hay không?

• Học thuộc: Kiểm tra xem các học viên đã nắm vững những nguyên tắc, kỹ năng, các vấn đề theo yêu cầu của khoá đào tạo chưa?

• Mục tiêu: Đây là vấn đề cơ bản, quan trọng nhất. Kết quả cuối cùng của học viên có đạt được mục tiêu đào tạo hay không?

➤ Đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo nói chung:

Đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo thông qua chất lượng lao động.

Đánh giá chất lượng lao động của doanh nghiệp sau đào tạo xem trình độ lao động được nâng lên như thế nào và đã đáp ứng được đến đâu yêu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Việc đánh giá này thông qua các chỉ tiêu như: sự thực hiện công việc, sự chênh lệch về năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, sự hoàn thành nhiệm vụ được giao,... của người lao động sau khi được đào tạo với trước khi được đào tạo .

➤ Đánh giá bằng cách lượng hóa hiệu quả công tác đào tạo và phát triển:

• Bước 1: Xác định tổng chi phí đầu tư cho nguồn nhân lực

Bao gồm:

- Tổng tiền lương trả cho người lao động và các khoản thu nhập khác của người lao động có tính chất lương được tính vào chi phí sản xuất kinh doanh ( W )

- Tổng tiền thưởng ( R )

- Tổng chi phí cho phúc lợi và dịch vụ ( B )
- Tổng chi phí cho đào tạo và phát triển ( K )

Như vậy tổng chi phí đầu tư cho nguồn nhân lực ( T ) là:

$$T = W + R + B + K$$

- Bước 2: Tính tỷ lệ chi phí đào tạo trong tổng chi phí đầu tư cho nguồn nhân lực ( S )

$$S = \frac{K}{T} \times 100\%$$

### ***1.1.5. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP***

#### ***1.1.5.1 Các nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp***

- Mục tiêu, chiến lược, chính sách của doanh nghiệp.

Mỗi một doanh nghiệp đều có những mục tiêu, chiến lược riêng cho từng giai đoạn phát triển. Những mục tiêu chiến lược này chi phối tất cả mọi hoạt động của doanh nghiệp trong đó có hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Khi doanh nghiệp mở rộng quy mô sản xuất, thay đổi cơ cấu tổ chức, công nghệ,... thì người lao động cần phải được đào tạo lại để có những kiến thức, kỹ năng phù hợp với những thay đổi đó.

Chính sách, triết lý quản lý, những tư tưởng, quan điểm của người quản lý cấp cao của tổ chức về cách quản lý con người trong tổ chức cũng ảnh hưởng rất lớn đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- 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 trong doanh nghiệp.

- Lực lượng lao động hiện tại của doanh nghiệp.

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

Cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật và sự bùng nổ thông tin thì trình độ của người lao động ngày càng nâng cao, khả năng nhận thức của họ ngày càng tốt hơn. Điều này sẽ làm ảnh hưởng đến cách nhìn nhận, thái độ của nhân viên đối với công việc, quyền hạn và sự tham gia của mỗi người trong doanh nghiệp. Nó cũng làm thay đổi những đòi hỏi thoả mãn, hài lòng với công việc cũng như phần thưởng đối với họ.

Nếu trước kia mong muốn của người đi làm chỉ giản đơn là có việc làm ổn định và mức lương đủ sống thì ngày nay nhu cầu của họ đã đa dạng, phong phú hơn nhiều đặc biệt là nhu cầu tinh thần.

Tiền lương là thu nhập chính của người lao động, đó là công cụ quan trọng để thu hút lực lượng lao động là vũ khí cạnh tranh mạnh mẽ, ngoài ra tiền thưởng cũng có vai trò quan trọng trong việc kích thích thi đua, tăng năng suất lao động.

Tuy nhiên tiền lương, tiền thưởng không phải là mục đích duy nhất của nhân viên. Họ còn cần:

- Có công việc phù hợp với năng lực chuyên môn, các điều kiện làm việc phải thuận lợi, có chế độ nghỉ ngơi hợp lý.

- Được cung cấp đầy đủ thông tin, được tôn trọng và lắng nghe ý kiến đề xuất của họ.

- Có cơ hội học hành và thăng tiến, có tương lai trong nghề nghiệp.



Vì vậy quản trị nhân sự có hiệu quả hay không tùy thuộc vào việc nắm bắt và thoả mãn được nhu cầu chính đáng của nhân viên hay không? Song vẫn phải đảm bảo được mục tiêu của doanh nghiệp đề ra.

+ Cơ cấu lao động theo độ tuổi, giới tính:

Về độ tuổi, nếu một doanh nghiệp có cơ cấu lao động trẻ hơn doanh nghiệp kia thì nhu cầu đào tạo sẽ có khả năng cao hơn doanh nghiệp kia. Điều này xuất phát từ đặc điểm tâm lý của người lao động là càng lớn tuổi thì nhu cầu học tập càng giảm đi.

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

- Tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp:

Nếu doanh nghiệp làm ăn phát đạt thì doanh nghiệp đó sẽ có điều kiện thuận lợi để đầu tư cho hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Ngược lại nếu doanh nghiệp đó làm ăn thua lỗ thì kinh phí cho đào tạo có thể phải cắt giảm.

- Điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ cho đào tạo và phát triển:

Điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ ảnh hưởng rất lớn đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Bởi vì khi điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ được đảm bảo thì công tác đào tạo và phát triển mới tiến hành một cách có hiệu quả, và ngược lại.

#### *1.1.5.2. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp*

Môi trường pháp lý của doanh nghiệp: Không chỉ riêng hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực mà tất cả các hoạt động của doanh nghiệp đều bị giới hạn bởi những khuôn khổ pháp lý do Nhà nước quy định, phải đảm bảo không bị trái pháp luật.

- Môi trường kinh tế, môi trường chính trị cũng ảnh hưởng tới công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Khi nền kinh tế phát triển, môi trường chính trị

ổn định thì người lao động thường có nhu cầu đào tạo lớn và công tác đào tạo cũng không bị ảnh hưởng lớn.

- Sự tiến bộ của khoa học công nghệ: Khoa học công nghệ càng hiện đại tiên tiến kéo theo trình độ của người lao động phải được nâng lên để có thể nắm vững các thao tác, quy trình của công nghệ khi thực hiện công việc.

- Thị trường của doanh nghiệp: Thị trường rộng, hàng hoá bán nhiều, doanh thu tăng, lợi nhuận tăng dần từ đó nó sẽ quyết định đến nguồn kinh phí trích vào quỹ đào tạo và phát triển.

- Môi trường bên ngoài doanh nghiệp là tổng thể các yếu tố liên quan đến các điều kiện lao động. Có thể hiểu là một nền văn hoá được hình thành và phát triển cùng với quá trình vận hành của tổ chức, đó là triết lý kinh doanh, các tập quán thói quen truyền thống, phong cách sinh hoạt, nghệ thuật ứng xử. Tất cả các yếu tố này tạo ra một bầu không khí, một bản sắc tinh thần đặc trưng riêng cho từng doanh nghiệp. Những vấn đề này ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản trị nhân sự và tùy từng điều kiện môi trường mà nhà quản trị áp dụng phong cách quản trị riêng với nhân viên của mình.

### ***1.1.6. SỰ CẦN THIẾT CỦA CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC ĐỐI VỚI CÔNG TY TNHH YA\_AJM VIỆT NAM***

#### ***1.1.6.1. Cơ sở hình thành nhu cầu đào tạo và phát triển.***

Bất kể một tổ chức nào trước khi đi vào hoạt động cũng phải có bản phân tích công việc. Nó là công cụ cơ bản của quản trị nguồn nhân lực, được sử dụng là cơ sở cho việc thực hiện công việc của nhà quản trị như: công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động. Nó giúp cho người lao động hiểu rõ hơn công việc của mình: họ phải làm như thế nào, tại sao lại phải làm như vậy, từ đó họ thực hiện công việc tốt hơn. Chính đây là yếu tố tạo động lực rất tốt cho người lao động.

Khi tổ chức tuyển người lao động mới thì họ chưa thể có đủ trình độ như yêu cầu của công việc đòi hỏi. Vì vậy, cần phải đào tạo họ theo đúng yêu cầu của bản phân tích công việc.

Đối với những lao động cũ được đánh giá là có trình độ thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc thì cũng phải đưa đi đào tạo để nâng cao trình độ.

Tóm lại, bản mô tả công việc là liệt kê chi tiết về nhiệm vụ hay trách nhiệm của công việc. Còn bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện liệt kê các yêu cầu cần phải có của công việc đối với người thực hiện. Hai bản này đóng vai trò như một bản tham chiếu để đối chiếu, so sánh tình hình thực hiện công việc thực tế của người lao động với yêu cầu đề ra. Từ đó, xuất hiện nhu cầu đào tạo để đáp ứng yêu cầu của công việc.

*1.1.6.2 .Khoa học công nghệ phát triển đòi hỏi công nhân sản xuất phải có trình độ cao mới đáp ứng được nhu cầu*

Ngày nay, khoa học công nghệ trong nước cũng như trên thế giới phát triển như vũ bão. Những cái cũ, lạc hậu sẽ bị loại trừ thay bằng cái mới và hiện đại hơn rất nhiều. Vì vậy, nước nào mà không chịu làm mới hay không theo kịp thì sẽ bị tụt hậu, bỏ xa rất nhiều.

Sự phát triển đó đã ảnh hưởng trực tiếp đến các doanh nghiệp với những máy móc, công nghệ hiện đại đòi hỏi người lao động cũng phải đạt được một trình độ nhất định mới có thể sử dụng được. Doanh nghiệp không muốn bị tụt hậu thì phải đáp ứng những nhu cầu trên. Và khi đó, nhu cầu đào tạo xuất hiện. Những công nhân trước kia chỉ quen làm những công việc đòi hỏi trình độ thấp, dựa vào kinh nghiệm giờ không còn thích hợp nữa, vì vậy, phải cho họ đi đào tạo để có khả năng tiếp cận với cái mới, tiến tới sử dụng những cái mới. Đào tạo ở đây trở thành nhu cầu cấp thiết.

*1.1.6.3. Xuất phát từ mục tiêu kinh tế của Tổ chức là tối đa hoá lợi nhuận cũng như tạo động lực cho người lao động*

Xã hội càng phát triển, cạnh tranh càng mạnh. Các nhà sản xuất tìm mọi cách để đưa doanh nghiệp của mình lên một vị thế cạnh tranh nhất định. Hệ thống truyền thông cũng rất hiện đại nên mọi thông tin được truyền đi rất nhanh. Vì vậy mà doanh nghiệp nào không cập nhật thông tin thường xuyên, doanh nghiệp đó không nắm bắt được những cái mới, không đổi mới theo tức khắc sẽ bị đào thải. Sức mạnh của cạnh tranh là vô địch, những sản phẩm mới liên tục được tạo ra với những tính năng ngày càng hiện đại đã tạo ra một sự cạnh tranh, một môi trường cạnh tranh rất mạnh mẽ. Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong nước với nhau và cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài.

Đứng trước sức ép cạnh tranh như vậy, doanh nghiệp không thể ngồi nhìn thế giới đổi thay mà họ buộc phải tìm cách chạy đua cùng sự thay đổi đó. Và để tăng tốc độ cho mình thì doanh nghiệp phải đào tạo lại đội ngũ lao động lạc hậu của mình thành một đội ngũ lao động tiên tiến thích ứng với những công nghệ hiện đại để đáp ứng với tốc độ cạnh tranh trên thị trường. Doanh nghiệp nào chiếm được vị thế cạnh tranh cao trên thị trường thì lợi nhuận càng cao. Và vậy, để đạt được lợi nhuận cao doanh nghiệp cần nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí... Máy móc công nghệ hiện đại đòi hỏi người sử dụng được phải có trình độ cao và nó cũng làm giảm thiểu được lượng lao động, do đó giảm được chi phí, tăng lợi nhuận.

Chúng ta đều biết, mục tiêu của các doanh nghiệp là tối đa hoá lợi nhuận, mà yếu tố quyết định đến lợi nhuận là tăng năng suất lao động. Để tăng năng suất lao động thì có nhiều yếu tố trong đó có đổi mới công nghệ nhưng khi đổi mới công nghệ thì doanh nghiệp phải đào tạo lại, đào tạo nâng cao trình độ tay nghề cho người sử dụng lao động để ứng dụng công nghệ mới đó một cách có hiệu quả.

Một trong những yếu tố làm tăng năng suất lao động đó là động lực của người lao động. Vì động lực lao động của người lao động được tạo ra xuất phát từ hai nhu

cầu: vật chất và tinh thần. Khi nhu cầu về vật chất không còn quan trọng nữa họ sẽ có nhu cầu về mặt tinh thần. Họ muốn khẳng định mình, muốn tổ chức thấy tầm quan trọng của họ trong tổ chức. Do đó, họ có nhu cầu được đưa đi đào tạo để nâng cao trình độ. Tổ chức muốn đạt được mục tiêu của mình thì phải nắm bắt được nhu cầu của người lao động để tạo động lực lao động cho họ.

Như vậy, đào tạo vừa đáp ứng nhu cầu nâng cao trình độ cho người lao động để luôn theo kịp với sự cạnh tranh khốc liệt của thị trường vừa đáp ứng nhu cầu tạo động lực cho người lao động.

#### *1.1.6.4. Tác động của quá trình toàn cầu hoá kinh tế*

Toàn cầu hoá kinh tế là xu hướng không thể đảo ngược của kinh tế thế giới hiện tại. Toàn cầu hoá kinh tế ảnh hưởng không chỉ đến kinh tế của một nước mà còn ảnh hưởng đến rất nhiều lĩnh vực kinh tế-xã hội khác, trong đó có lĩnh vực đào tạo. Để hội nhập với nền kinh tế thế giới chúng ta cần phải bắt nhịp chung với các tri thức nhân loại. Tức là chúng ta phải có một hệ thống đào tạo phù hợp để đào tạo lao động kỹ thuật vừa nắm vững lý thuyết, vừa có kỹ năng, kỹ xảo nghề nghiệp và có khả năng thích ứng với sự thay đổi của công nghệ. Nâng cao chất lượng đào tạo là yêu cầu sống còn đối với các tổ chức để bắt kịp trình độ đào tạo của các nước phát triển cũng như để đáp ứng nhu cầu lao động trình độ cao với nhiều phẩm chất mới đặt ra của thị trường lao động không chỉ trong nước mà cả khu vực. Vậy, đào tạo là vấn đề được đặt lên hàng đầu đối với mỗi doanh nghiệp.

## **CHƯƠNG II:**

### **THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH YA\_AJM VIỆT NAM**

#### **2.1. Khái quát chung về công ty TNHH YA\_AJM Việt Nam**

##### ***2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty***

- Tên doanh nghiệp : Công ty TNHH YA –AJM Việt Nam

- Địa chỉ : Cụm công nghiệp An Đồng, Nam Sách, Hải Dương
- Loại hình doanh nghiệp: DN với 100 % vốn đầu tư nước ngoài

Tập đoàn YA là một tập đoàn lớn mạnh của Hàn Quốc. Ra đời và phát triển hơn 50 năm qua, YA thực sự là một địa chỉ tin cậy và quen thuộc của nhiều bạn hàng trên thế giới về các sản phẩm dệt may. Tập đoàn có trụ sở đặt tại rất nhiều nước như : Thái Lan, Campuchia, Hàn Quốc...

Qua nhiều lần khảo sát, tập đoàn YA đã lựa chọn Việt Nam là điểm đến lý tưởng cho kế hoạch mở rộng thị trường và đẩy mạnh hoạt động kinh doanh của mình trong lĩnh vực sản xuất hàng dệt may.

Đầu tư cho các ngành công nghiệp và giao thông vận tải hiện nay đang là một trong những ưu tiên hàng đầu của chính phủ Việt Nam để phát triển kinh tế xã hội. Hơn nữa, với những chính sách thông thoáng mà tỉnh Hải Dương đang áp dụng và ngày càng hoàn thiện đã tạo điều kiện thuận lợi cho quyết định thành lập công ty TNHH YA – AJM Việt Nam và quá trình xây dựng cũng như vận hành nhà máy tại Cụm công nghiệp An Đồng, Nam Sách, Hải Dương.

Được Ủy ban Nhân dân Tỉnh Hải Dương thẩm định và cấp Giấy phép Đầu tư số 03/GP-HD ngày 03/03/2006, công ty đã bắt tay vào việc phát triển mặt hàng may mặc của mình.

Tổng số vốn đầu tư và vốn điều lệ của công ty theo quy định trong Giấy phép đầu tư tương ứng là 1.500.000 USD và 300.000 USD.

Các cổ đông của công ty là Young An International Co., Ltd và AJM Internation Sports Promotion với tỷ lệ vốn góp lần lượt là 75% và 25%.

Hiện nay, Công ty YA – AJM Việt Nam có 715 lao động .Và vốn điều lệ là 300.000 USD như theo quy định trong giấy phép đầu tư.

Tuy mới ra nhập thị trường Việt Nam nhưng nhờ nhận được sự giúp đỡ từ Chính phủ Việt Nam cũng như tỉnh Hải Dương, công ty đã sớm đi vào ổn định hoạt động và bước đầu có những kết quả khả quan.

## **2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của doanh nghiệp**

### *2.1.2.1. Chức năng*

Công ty TNHH YA\_AJM Việt Nam được thành lập nhằm cung cấp cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ với chất lượng ngày càng cao và tiện ích nhất trong lĩnh vực sản phẩm là hàng dệt may. Đưa công ty trở thành thương hiệu mạnh trong lĩnh vực dệt may trên Thế Giới.

### *2.1.2.2. Nhiệm vụ*

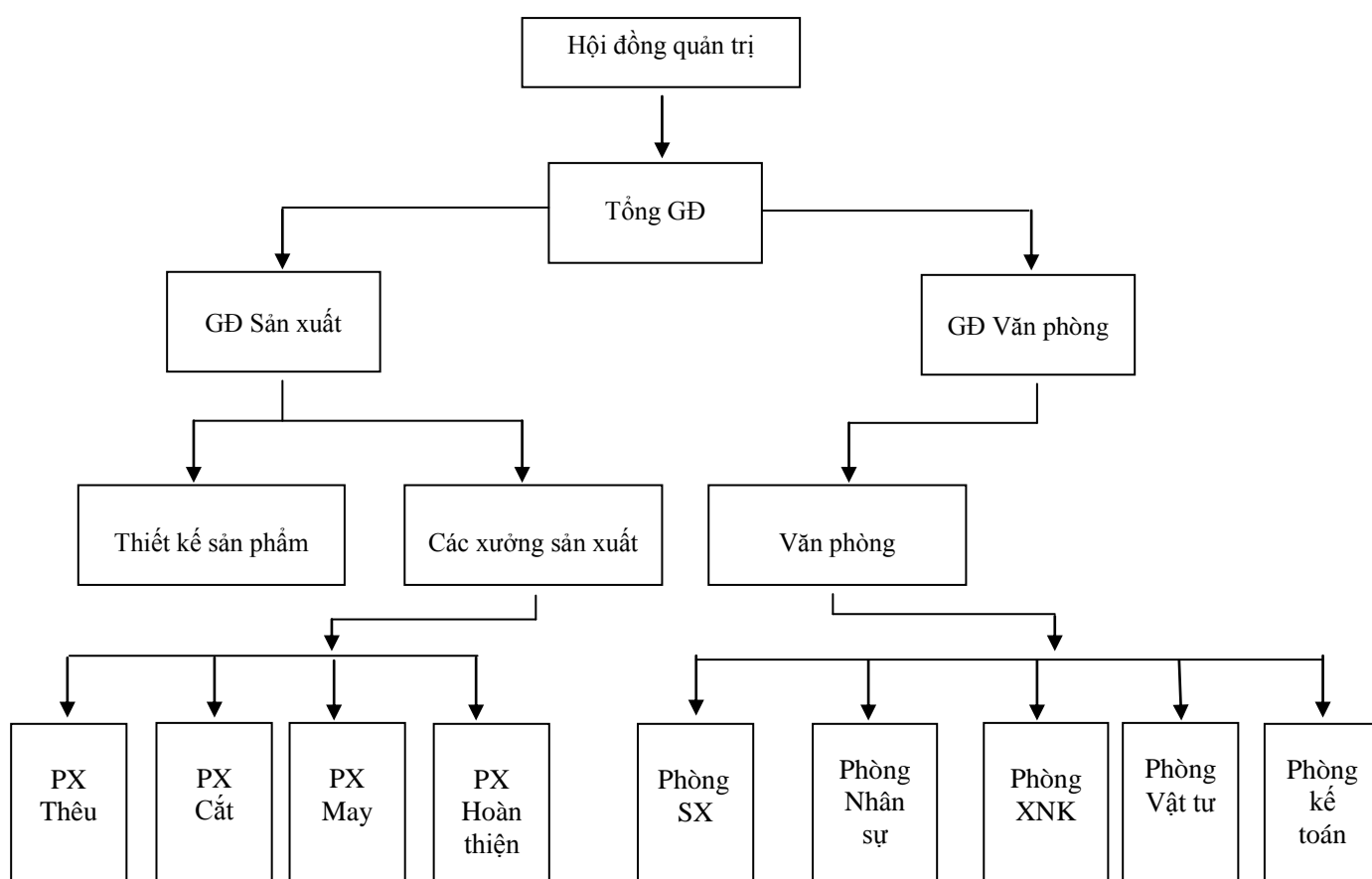
Tổ chức thực hiện tốt các nhiệm vụ kinh doanh, chấp hành nghiêm chỉnh các luật kinh doanh, thực hiện đúng chế độ đã quy định và chịu sự quản lý của các cơ quan ban ngành tại Hải Dương \_ Việt Nam

Hợp tác với các đơn vị trong ngành và địa phương để thực hiện nhiệm vụ kinh doanh. Phát triển đơn vị theo chức năng, quyền hạn được phép. Phối hợp giúp đỡ lẫn nhau giữa các đơn vị trực thuộc Công ty đang làm tại địa bàn hoặc các tỉnh lân cận.

Tạo lập một môi trường làm việc mang lại hiệu quả cao nhất nhằm phát huy một cách toàn diện tài năng và mục tiêu nghề nghiệp của cán bộ công nhân viên Công ty, từ đó thỏa mãn đầy đủ những nhu cầu của khách hàng, đem lại lợi nhuận cao nhất cho Công ty, đồng thời cống hiến nhiều nhất cho xã hội.

## **2.1.3. Cơ cấu tổ chức của công ty**

### *2.1.3.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức*



### *2.1.3.2. Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban*

#### **➤ Hội đồng quản trị:**

- Là cơ quan có quyền lực cao nhất của công ty, giám sát hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Quyết định chiến lược phát triển của công ty và phương án đầu tư của công ty.



- Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức Giám đốc, Phó giám đốc, kế toán trưởng của công ty.

- Quyết định cơ cấu tổ chức, quy chế quản lý nội bộ công ty, quyết định thành lập công ty con, lập chi nhánh, văn phòng đại diện

➤ **Tổng Giám đốc:**

- Là người có quyền điều hành cao nhất, là đại diện pháp nhân của công ty  
- Quyết định mọi vấn đề liên quan tới hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày của công ty.

- Được quyền quyết định các hợp đồng mua, bán, cho vay và các hợp đồng khác có giá trị nhỏ hơn 10% giá trị tài sản được ghi trong sổ kế toán của công ty.

- Tổ chức thực hiện các quyết định của Hội đồng quản trị.

- Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lý trong công ty, trừ các chức danh do Hội đồng quản trị bổ nhiệm.

- Kiến nghị phương án bố trí cơ cấu tổ chức, quản lý nội bộ của công ty.

➤ **Giám đốc sản xuất và giám đốc văn phòng** : là người giúp Tổng giám đốc, chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc. Ban giám đốc có nhiệm vụ điều hành tổ chức chung, lãnh đạo và chỉ đạo các phòng ban trong việc tổ chức sản xuất kinh doanh.

➤ **Phòng Nhân sự** : có nhiệm vụ quản lý về mặt nhân sự, quản lý lao động và hồ sơ về công nhân viên đảm bảo an ninh nội bộ.

- Chịu trách nhiệm về công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu không ngừng về khả năng quản lý của hệ thống chất lượng, góp phần nâng cao năng lực hoạt động và hiệu quả tổ chức của công ty.

- Thiết lập các chính sách về nguồn lực dựa trên quyết định sản xuất kinh doanh của công ty như: Tổ chức tuyển dụng đội ngũ CBCNV, Soạn thảo hợp đồng tuyển dụng, Phân tích, đánh giá đội ngũ lao động toàn công ty, Phối hợp và ra các quy chế về tiền lương, thưởng, phụ cấp...

➤ **Phòng vật tư** : có nhiệm vụ lập kế hoạch tác nghiệp để nắm tình hình sản xuất hàng ngày, quản lý và tiếp nhận vật tư, cân đối vật tư, quan hệ và ký hợp đồng với nhà cung cấp.

➤ **Phòng xuất nhập khẩu:**

- Có nhiệm vụ tham mưu cho giám đốc chiến lược và kế hoạch xuất nhập khẩu các sản phẩm, tổ chức triển khai hoạt động xuất nhập khẩu của công ty.

- Giữ vị trí trọng yếu trong hoạt động của công ty vì toàn bộ nguyên vật liệu đầu vào được nhập khẩu và toàn bộ sản phẩm của công ty đều xuất khẩu.

- Thông qua nghiệp vụ xuất nhập khẩu, phòng có chức năng củng cố và phát triển với đối tác của công ty, với khách hàng quốc tế, góp phần tích cực vào việc nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty trên thị trường thế giới, cải thiện vị trí của công ty, cũng như góp phần vào việc nâng cao vị thế của Việt Nam trên trường quốc tế.

- Xử lý các tài liệu liên quan đến xuất nhập khẩu, giúp Giám đốc giải quyết kịp thời, chính xác các vấn đề phát sinh trong hoạt động xuất nhập khẩu của công ty.

➤ **Các phân xưởng sản xuất** : có nhiệm vụ sản xuất theo từng công đoạn nguyên vật liệu, sản phẩm nhập kho theo đúng quy trình công nghệ mà công ty đặt ra; gồm 4 phân xưởng : phân xưởng thêu, phân xưởng cắt, phân xưởng may và phân xưởng hoàn thiện.

➤ **Phòng kế toán:**

- Là bộ phận quan trọng giúp Giám đốc nắm rõ thực lực tài chính của công ty trong quá khứ, hiện tại và tương lai và là nơi cung cấp kịp thời, đầy đủ cơ sở dữ liệu về tài chính giúp Giám đốc ra các quyết định về tài chính.

- Phân tích đánh giá hoạt động tài chính của công ty để tìm ra các biện pháp sử dụng nguồn tài chính một cách có hiệu quả nhất.

- Chịu trách nhiệm trực tiếp về tính trung thực của báo cáo tài chính cũng như những chứng từ tài chính - kế toán

#### *2.1.3.3. Ngành nghề kinh doanh của công ty*

Công ty TNHH YA\_AJM Việt Nam là một công ty sản xuất hàng dệt may sản phẩm chủ yếu của công ty là mũ. Công nghệ sản xuất phức tạp vì phải gia công nhiều chi tiết khác nhau, đòi hỏi sự chính xác về khuôn mẫu.

Sản xuất kinh doanh các loại mũ nón khác nhau đa dạng về chủng loại. Khối lượng công việc ngày càng nhiều đã đòi hỏi công ty phải thường xuyên đầu tư và đổi mới quy trình công nghệ nâng cao nghiệp vụ tay nghề của cán bộ công nhân viên mới đáp ứng được nhiệm vụ được giao.

#### *2.1.3.4. Phân tích kết quả kinh doanh của công ty (năm 08 – 09 – 10)*

Công ty YA – AJM Việt Nam là công ty với 100 % vốn đầu tư nước ngoài kinh doanh hàng dệt may. Công ty sản xuất và tiêu thụ các sản phẩm hàng dệt may cùng các mặt hàng liên quan như : sản xuất áo sơ mi, áo Jacket, quần áo bò, quần áo trẻ em, ...

Nhìn chung, các sản phẩm hàng dệt may hiện nay đang là một trong những mặt hàng có sức tiêu thụ mạnh trên thế giới với nhu cầu không ngừng tăng cao ở cả các nước phát triển như Mỹ, Nhật, EU,... và các nước đang phát triển như Việt Nam. Tốc độ phát triển kinh tế xã hội là một trong những đòn bẩy quan trọng đưa ngành công nghiệp dệt may đến gần hơn với người tiêu dùng.

Hoạt động chính của công ty là sản xuất mũ nón và các sản phẩm may mặc khác phục vụ cho xuất khẩu.

#### **Kết quả kinh doanh của Công ty giai đoạn 2008 - 2010**

Công ty TNHH YA – AJM Việt Nam mới chính thức đi vào hoạt động sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực dệt may kể từ năm 2006. Trong giai đoạn năm 2008 – 2010, dù Công ty chưa có lợi nhuận cao nhưng bước đầu cũng có những kết quả khả quan.

Một số chỉ tiêu cần xem xét được thể hiện trong bảng dưới đây:

**Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty  
TNHH YA\_AJM Việt Nam**

**BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH**

*Cho năm tài chính kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2010*

MẪU B 02-DN

CHỈ TIÊU	Mã số	2010		2009	
		VND	USD Tương đương	VND	USD Tương đương
<b>1. Doanh thu bán hàng</b>	<b>01</b>	<b>106,187,999,146</b>	<b>5,608,916</b>	<b>63,766,615,262</b>	<b>3,554,240</b>
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	02	-	-	-	-
<b>3. Doanh thu thuần về bán hàng (10=01-02)</b>	<b>10</b>	<b>106,187,999,146</b>	<b>5,608,916</b>	<b>63,766,615,262</b>	<b>3,554,240</b>
4. Giá vốn hàng bán	11	87,494,471,747	4,621,512	54,650,689,325	3,046,134
<b>5. Lợi nhuận gộp về bán hàng</b>	<b>20</b>	<b>18,693,527,399</b>	<b>987,404</b>	<b>9,115,925,937</b>	<b>508,106</b>
6. Doanh thu hoạt động tài chính	21	1,922,231,448	101,533	1,705,654,980	95,070
7. Chi phí tài chính	22	6,286,879,383	332,077	1,637,755,110	91,286
- Trong đó: Chi phí lãi vay	23	1,315,830,067	69,503	1,234,507,371	68,809
8. Chi phí bán hàng	24	3,153,910,004	166,591	667,920,377	37,229
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	25	7,486,195,257	395,425	5,698,828,917	317,643
<b>10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh (30 = 20+(21-22)-(24+25))</b>	<b>30</b>	<b>3,688,774,203</b>	<b>194,844</b>	<b>2,817,076,513</b>	<b>157,018</b>
11. Thu nhập khác	31	421,179,533	22,247	4,193,268,772	233,725
12. Chi phí khác	32	559,056,198	29,530	2,495,172,055	139,077
<b>13. (Lỗ)/Lợi nhuận khác (40=31-32)</b>	<b>40</b>	<b>(137,876,665)</b>	<b>(7,283)</b>	<b>1,698,096,717</b>	<b>94,648</b>
<b>14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (50=30+40)</b>	<b>50</b>	<b>3,550,897,538</b>	<b>187,561</b>	<b>4,515,173,230</b>	<b>251,666</b>
15. Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành	51	-	-	-	-
16. Thu nhập thuế thu nhập doanh nghiệp hoãn lại	52	835,179,095	44,115	-	-
<b>17. Lợi nhuận sau thuế (60=50-51+52)</b>	<b>60</b>	<b>4,386,076,633</b>	<b>231,676</b>	<b>4,515,173,230</b>	<b>251,666</b>

[Nguồn : Phòng tài chính kế toán]

Từ số liệu trên ta có:

**Bảng 1. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh**

Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	Chênh lệch	
			+/-	%
Doanh thu thuần ( Triệu đồng / năm)	63,767	106,188	42,421	66.52
Lợi nhuận ( Triệu đồng / năm)	2,818	3,689	871	30.9
Số lao động	666	715	49	17%

Qua số liệu trên ta thấy doanh thu của công ty năm 2010 tăng 42,421 triệu đồng, tương ứng với 66.52% so với năm 2009; lợi nhuận năm 2010 tăng 871 triệu đồng, tương ứng với 30.9% so với năm 2009. Doanh thu tăng thể hiện một phần sự cố gắng của tập thể cán bộ công nhân viên trong công ty trong hoạt động sản xuất kinh doanh và sự năng động của ban lãnh đạo công ty trong việc tích cực tìm kiếm thị trường, đầu tư mở rộng sản xuất.. Bên cạnh kết quả kinh doanh ta thấy số lao động năm 2010 số lao động tăng 49 người so với năm 2009. Có thể thấy cùng với quy mô sản xuất kinh doanh ngày càng được mở rộng, đồng thời cũng đòi hỏi số lượng lao động của công ty ngày càng tăng.

Đây thực sự là kết quả đáng mừng đối với Công ty TNHH YA – AJM Việt Nam và hứa hẹn những thành tựu khả quan hơn nữa trong tương lai khi công ty đã thực sự đi vào guồng máy hoạt động kinh doanh.

#### *2.1.3.5. Những đặc điểm kinh tế - kỹ thuật chủ yếu của công ty TNHH YA\_AJM Việt Nam*

##### *2.1.3.5.1. Sản phẩm và thị trường tiêu thụ*

- Công ty TNHH YA\_AJM Việt Nam chủ yếu xuất khẩu mũ sang thị trường Châu Âu và Châu Mỹ
- Sản lượng mũ xuất khẩu của công ty chỉ chiếm tỷ trọng rất nhỏ trong tổng sản lượng xuất khẩu của cả nước.

- Trong những năm gần đây, công ty đã cố gắng đa dạng thị trường xuất khẩu của mình. Từ việc tập trung xuất khẩu vào các nước Châu Âu và Châu Mỹ (Năm 2008 hơn 70% sản lượng xuất sang Châu Âu, Châu Mỹ) nay đã chuyển dần sang một số nước Châu Á và Nam Phi, đây là những thị trường ít cạnh tranh hơn Châu Âu và Châu Mỹ (Năm 2009 xuất sang Châu Âu, Châu Mỹ chỉ còn 60%).

Do đặc điểm của công ty là chuyên nhận gia công theo đơn đặt hàng nên sản phẩm của công ty được bán trực tiếp cho doanh nghiệp nước ngoài.

#### *2.1.3.5.2. Cơ sở vật chất kỹ thuật*

Sự phát triển như vũ bão của khoa học kỹ thuật đã đặt cho Công ty đứng trước một thử thách mới là nếu không đầu tư, đổi mới công nghệ sản xuất thì Công ty sẽ bị tụt hậu do năng suất lao động thấp, chất lượng sản phẩm không đảm bảo. Chính vì vậy trong những năm qua, Công ty đã tiến hành đầu tư mua sắm hàng loạt máy móc thiết bị tiên tiến hiện đại như máy khâu, máy giặt là cao cấp, máy may hiện đại,... Đồng thời hệ thống máy móc thiết bị văn phòng cũng được đầu tư trang bị đầy đủ như hệ thống thiết bị liên lạc, FAX, điện thoại, hệ thống máy Vi tính, máy Foto vv.. đảm bảo đáp ứng yêu cầu của công tác quản lý điều hành sản xuất nhanh, kịp thời, đạt hiệu quả.

#### *2.1.4. Vấn đề nhân sự trong công ty*

##### *2.1.4.1. Cơ cấu lao động.*

Lao động là yếu tố đầu vào rất quan trọng đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào. Để tìm hiểu về tình hình lao động của công ty ta có thể tìm hiểu cơ cấu lao động theo: độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn.

➤ *Cơ cấu lao động theo giới tính:*

#### **Bảng 2. Cơ cấu lao động công ty theo giới tính**

Đơn vị : Số lượng: người, Tỷ trọng: %

Chỉ	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
-----	----------	----------	----------

tiêu	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số người	Tỷ trọng (%)
Nam	180	30,5	200	30,03	210	29,37
Nữ	410	69,49	466	69,96	505	70,62
Tổng	590	100	666	100	715	100

[Nguồn: Phòng nhân sự]

Qua bảng trên ta thấy:

- Tỷ lệ lao động nam chênh lệch qua các năm như sau 2008 đạt tỉ trọng là 30,5%, năm 2009 đạt tỉ trọng 30,03%, năm 2010 đạt tỉ trọng 29,37%, như vậy ta thấy rằng sự chênh lệch là không đáng kể.

- Tỷ lệ lao động nữ chênh lệch qua các năm như sau năm 2008 đạt tỉ trọng là 69.49%, năm 2009 đạt tỉ trọng là 69.96%, năm 2010 đạt tỉ trọng là 70.62% ta thấy rằng tỉ lệ lao động nữ tăng rõ rệt qua các năm.

- Điều này cho thấy rằng là do tính chất sản xuất kinh doanh của công ty nên lao động nữ là chủ yếu.

- Vì công việc có tính chất cần cù, kiên nhẫn, gò bó về thời gian cho nên lao động nữ là phù hợp

➤ *Cơ cấu lao động theo độ tuổi:*

Đội ngũ lao động trực tiếp của công ty chủ yếu là lao động trẻ, có tuổi đời từ 18 đến 35. Đây có thể coi là một điểm mạnh của công ty.

Với một đội ngũ công nhân trẻ, khỏe mạnh, sẽ làm nền tảng vững chắc cho công ty.

### **Bảng 3. Cơ cấu lao động theo độ tuổi**

Đơn vị : Số lượng: người, Tỷ trọng: %

Độ tuổi	Số lượng		Chênh lệch	
	Năm 2009	Năm 2010	+/-	Tỷ trọng
Từ 18 – 25	235	240	5	2.12
Từ 26 – 30	260	272	12	4.61
Từ 31 - 35	171	203	32	18.71

[Nguồn :Phòng Nhân sự]

Qua bảng số liệu trên ta thấy số lao động trong công ty gần như phân bố đều cho các độ tuổi, độ tuổi dưới từ 26 – 30 chiếm số lượng nhiều nhất, năm 2009 là 260 người, năm 2010 là 272 người ,tăng 12 người so với năm 2009 đạt 4.61% .Độ tuổi từ 18 - 25 tuổi và từ 31- 35 tuổi đạt tỷ trọng tương ứng là 2.12% và 18.17 % . Có thể thấy công ty có một đội ngũ lao động trẻ, có sức khỏe, năng động, sáng tạo và thích nghi với nền kinh tế thị trường hiện nay. Nhìn chung cơ cấu lao động theo độ tuổi của công ty là khá phù hợp, đặc biệt là sự phát triển của ngành cơ khí hiện nay.

Điểm mạnh của công ty là có đội ngũ lao động trẻ tuổi, năng động, nhiệt tình trong công việc sẽ giúp cho công ty đẩy mạnh sản xuất.

➤ *Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn:*

**Bảng 4.Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn**

Đơn vị : Số lượng: người,Tỷ trọng: %

Trình độ	Số người		Chênh lệch	
	Năm 2009	Năm 2010	+/-	Tỷ trọng(%)
Đại học, cao đẳng	30	37	7	23.33
Trung cấp	10	14	4	40
THPT	626	664	38	6.07

[Nguồn :Phòng Nhân sự]



Qua bảng số liệu trên ta thấy:

Lao động phổ thông của công ty chiếm số lượng lớn nhất: năm 2009 là 626 người; năm 2010 là 664 người tăng 6.07% so với năm 2009. Lao động phổ thông chiếm số lượng lớn là do đặc điểm ngành may mặc, phần lớn là công nhân trực tiếp sản xuất.

Số lượng lao động có trình độ đại học, cao đẳng, trung cấp của công ty không nhiều. Năm 2009 có 30 người có trình độ đại học, năm 2010 có 37 người tăng 23.33 %; năm 2009 có 10 người có trình độ trung cấp, năm 2010 có 14 người tăng 40%. Mặc dù số lượng tăng không đáng kể nhưng đã cho thấy trình độ của người lao động trong công ty ngày càng cao.

Những người có trình độ Đại học, cao đẳng chủ yếu là nhân viên văn phòng, năm 2010 số người có trình độ đại học tăng lên. Còn lao động trực tiếp (công nhân trực tiếp sản xuất) của công ty là lao động phổ thông, đây cũng là đặc điểm chung của các công ty Dệt may ở Việt Nam.

Công ty đã có sự tăng lên cả về số lượng và chất lượng, điều đó chứng tỏ công ty đã có sự tăng trưởng về cơ cấu, quy mô.

Do lao động chủ yếu của công ty là trình độ THPT nên công ty cần có những chính sách nâng cao việc đào tạo tay nghề của người lao động.

➤ *Cơ cấu lao động theo tính chất lao động :*

**Bảng 5: Cơ cấu lao động theo tính chất lao động**

Đơn vị :Số lượng: người, Tỷ trọng: %

Trình độ	Số lượng		Chênh lệch	
	Năm 2009	Năm 2010	+/-	Tỷ trọng(%)
Lao động trực tiếp	626	664	38	6.07
Lao động gián tiếp	40	51	11	27.5

[Nguồn :Phòng Nhân sự]

Qua bảng số liệu trên ta thấy lao động trực tiếp năm 2009 có 626 người, năm 2010 lao động trực tiếp là 664 người tăng lên 38 người, tương ứng với 6.07% so với năm 2009. Như vậy cùng với việc mở rộng quy mô sản xuất, số lượng lao động trực tiếp cũng tăng lên để đáp ứng việc sản xuất kinh doanh của công ty. Năm 2010, công ty mở rộng thêm phân xưởng cắt, may, thêu. Bên cạnh đó, số lượng lao động gián tiếp năm 2010 lại tăng lên 11 người so với năm 2009 do tính chất công việc ngày càng cao.

Có thể thấy do tính chất ngành là may mặc nên lượng lao động trực tiếp luôn chiếm số lượng nhiều hơn lao động gián tiếp tại công ty. Lao động gián tiếp bao gồm: cán bộ công nhân viên làm các công việc chuyên môn tại các phòng ban nghiệp vụ, xí nghiệp như: phòng nhân sự, phòng sản xuất, phòng tài chính kế toán, phòng vật tư, phòng xuất nhập khẩu. Lao động trực tiếp gồm lực lượng bảo vệ, lao công, phục vụ, công nhân – lao động trực tiếp tại các phân xưởng.

#### 2.1.4.2. Phân bổ nhân sự trong công ty

**Bảng 6 :Phân bổ lao động theo phòng ban chức năng**

Đơn vị : số lượng : người

Các phòng ban	2008	2009	2010	Tăng (giảm) số lượng	
				08/09	09/10
Phòng sản xuất	8	9	9	1	0
Phòng nhân sự	6	6	7	0	1
Phòng kế toán	6	7	8	1	1
Phòng xuất nhập khẩu	5	5	6	0	1
Phòng vật tư	5	5	6	0	1
Phân xưởng may	190	219	233	29	14
Phân xưởng thêu	95	113	120	18	7

Phân xưởng cắt	156	178	195	22	17
Phân xưởng hoàn thành	119	123	131	4	8

[Nguồn : phòng nhân sự]

- Việc quản lý lao động thuộc phạm vi, trách nhiệm của phòng nhân sự . Trong công ty việc phân bổ nhân sự do Ban Giám Đốc quyết định và phòng nhân sự thi hành quyết định đó
- Ban Giám Đốc công ty gồm có: một Tổng Giám đốc và hai Giám đốc phụ trách về văn phòng và phân xưởng. Ban Giám Đốc công ty đều có trình độ đại học và tùy theo trình độ và năng lực từng người mà quyết định phân bổ vào từng các nhiệm vụ khác nhau.
- Ở các phòng ban chức năng việc phân bổ nhân sự được thực hiện như sau (lấy số liệu năm 2010):
  - Phòng sản xuất:* gồm có 9 người trưởng phòng và phó phòng phải là người có trình độ đại học và trình độ chuyên môn cao. Các nhân viên trong phòng cũng phải có trình độ từ trung cấp trở lên, sử dụng máy vi tính thành thạo. Bởi vì phòng sản xuất chịu trách nhiệm chính về các quy cách và chất lượng của sản phẩm trong quá trình sản xuất.
  - Phòng kế toán:* gồm có 8 người kế toán trưởng phải là người đã tốt nghiệp đại học chuyên ngành về tài chính kế toán. Còn các nhân viên trong phòng phải có trình độ về nghiệp vụ kế toán, biết sử dụng máy vi tính thành thạo. Phòng này có nhiệm vụ tham mưu cho Ban Giám Đốc tổ chức thực hiện tốt hạch toán kinh tế...thông qua việc đưa ra các biện pháp sử dụng hợp lý tiền vốn, vật tư, thiết bị trong sản xuất kinh doanh.
  - Phòng vật tư:* gồm có 6 người phụ trách công tác mua sắm vật tư phục vụ cho quá trình sản xuất và việc tiêu thụ sản phẩm hàng hoá trên thị trường. Trưởng phòng vật tư phải là người có trình độ đại học, phải hiểu biết về thị trường đồng thời cũng phải hiểu biết về công nghệ sản xuất kinh doanh của công ty. Các nhân

viên trong phòng vật tư phải biết sử dụng máy vi tính, thành thạo nghiệp vụ kinh doanh, am hiểu thị trường về lĩnh vực mà công ty đang kinh doanh.

-*Phòng nhân sự* : gồm có 7 người đảm trách các công việc như tiền lương, tiền thưởng, nhân sự, đời sống của các cán bộ công nhân viên... Trưởng phòng nhân sự là người có trình độ đại học và được tập huấn về trình độ quản lý nhân sự nói chung. Các nhân viên trong phòng phải có nghiệp vụ hành chính, hiểu rõ về hệ thống tiền lương và cách tính lương hiện hành của Nhà nước.

-*Phòng xuất nhập khẩu* : gồm có 6 người Có nhiệm vụ tham mưu cho giám đốc chiến lược và kế hoạch xuất nhập khẩu các sản phẩm, tổ chức triển khai hoạt động xuất nhập khẩu của công ty. Trưởng phòng xuất nhập khẩu phải là người có trình độ đại học, thành thạo máy tính, tiếng anh giao tiếp tốt. Xử lý các tài liệu liên quan đến xuất nhập khẩu, giúp Giám đốc giải quyết kịp thời, chính xác các vấn đề phát sinh trong hoạt động xuất nhập khẩu của công ty.

-*ở các phân xưởng sản xuất*: việc phân bổ nhân sự tuy không đòi hỏi các nhân sự phải có trình độ đại học nhưng nó cũng có một vài tiêu chuẩn riêng ở các phân xưởng sản xuất như: phân xưởng may, phân xưởng cắt, phân xưởng thêu, phân xưởng hoàn thiện .

Đứng đầu các phân xưởng là các quản đốc phân xưởng chịu trách nhiệm chính về chất lượng sản phẩm mà doanh nghiệp sản xuất ra, do vậy quản đốc phải là người có trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm và thâm niên công tác. Quản đốc chính là nhà quản trị cấp cơ sở là người trực tiếp quản lý công nhân làm việc vì vậy quản đốc phải là người trung thực, vô tư, công bằng để tránh không khí ghen tị lẫn nhau giữa các công nhân trong cùng một phân xưởng.

Các công nhân trong cùng phân xưởng là người trực tiếp làm ra các sản phẩm, thường thì lực lượng lao động trong các phân xưởng là các lao động lành nghề hay là các lao động phổ thông.

#### *2.1.4.3. Việc sử dụng và quản lý nhân sự trong công ty*

- Do mỗi phân xưởng thực hiện một công đoạn khác nhau của quá trình sản xuất mũ nên công việc có mức độ phức tạp khác nhau, môi trường làm việc cũng khác nhau nên công nhân sản xuất được quản lý theo từng phân xưởng. Mỗi phân xưởng được chia làm các tổ, đội khác nhau. Mỗi phân xưởng có một danh sách lao động dùng để theo dõi số lao động của phân xưởng mình.

Mặt khác, công ty còn theo dõi lao động theo thời hạn của hợp đồng lao động. Trong hợp đồng nêu rõ quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động với công ty cũng như quyền lợi và nghĩa vụ của công ty đối với từng lao động. Hợp đồng lao động do phòng nhân sự quản lý.

- Đánh giá kết quả sử dụng lao động: Phòng nhân sự chịu trách nhiệm xem xét, đánh giá kết quả làm việc của người lao động từ đó đưa ra các kiến nghị như: có cần bồi dưỡng thêm nghiệp vụ chuyên môn gì hay không, bố trí lao động như vậy đã hợp lý chưa.

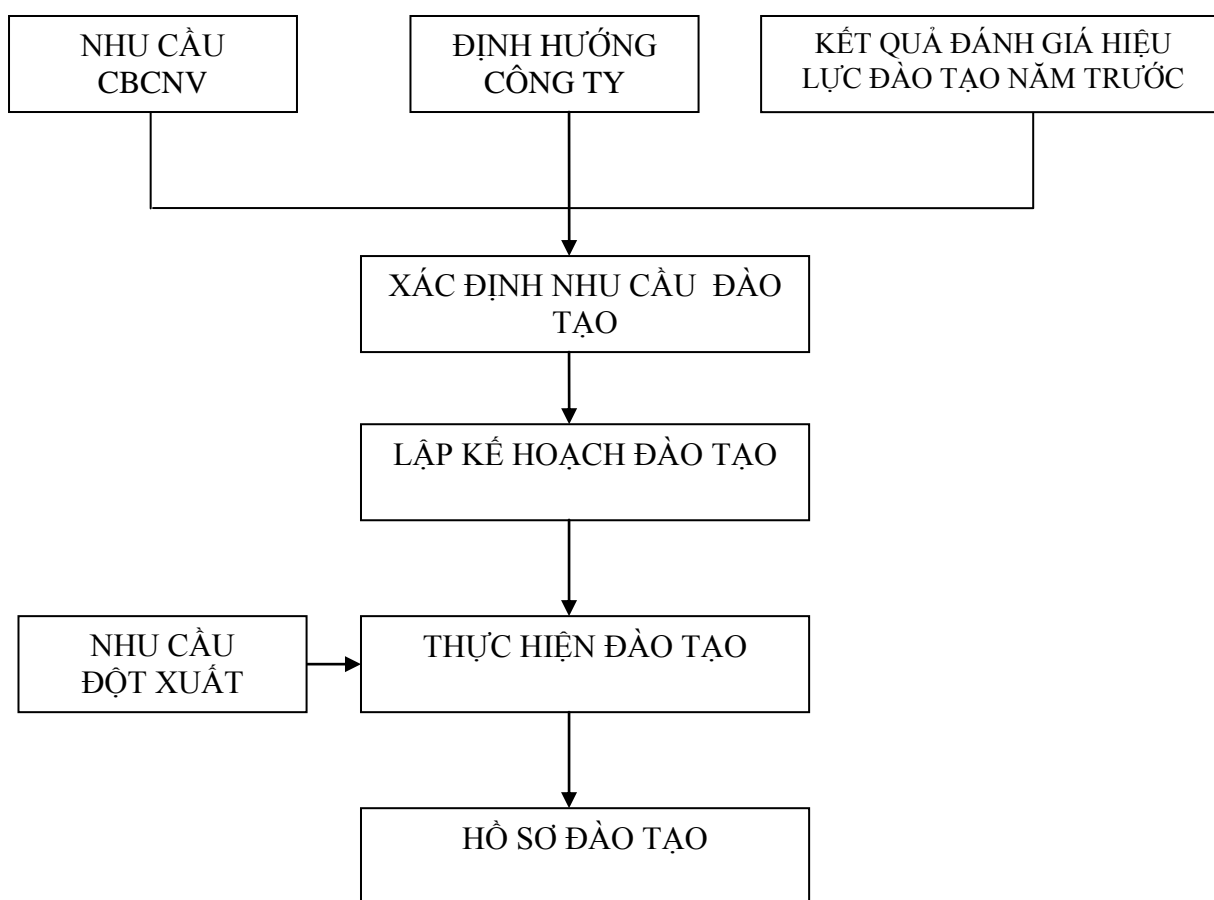
- Để động viên tinh thần cho cán bộ công nhân viên trong công ty thì công ty có những chương trình giao lưu văn nghệ, chương trình bốc thăm trúng thưởng nhân dịp cuối năm, cho mọi người đi du lịch tham quan, nghỉ mát.

- Ngoài ra, với những công nhân trực tiếp sản xuất thì người có kinh nghiệm sẽ giúp đỡ nhưng người mới, học hỏi giúp đỡ nhau trong công việc.

- Với những cán bộ văn phòng công ty tạo điều kiện cho những nhân viên có nhu cầu đi học để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

## **2.2. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH YA\_AJM VIỆT NAM**

Quy trình thực hiện công tác đào tạo nhân sự của công ty:



### **2.2.1. Cách xác định nhu cầu đào tạo tại công ty**

- Hàng năm dựa theo kế hoạch sản xuất kinh doanh của năm đó, kế hoạch hóa nguồn nhân lực, tình hình lực lượng lao động thực tế... để xác định nhu cầu đào tạo thực tế

- Vào quý một hàng năm, người phụ trách có liên quan cần xác định các nhu cầu đào tạo chung cho nhân viên của bộ phận mình quản lý gửi cho Trưởng phòng nhân sự/Người được uỷ quyền. Nhu cầu đào tạo có thể được xác định trên các cơ sở :

- + Nhân viên mới tuyển dụng
- + Yêu cầu trình độ
- + Các yêu cầu xuất phát từ hành động khắc phục và phòng ngừa
- + Kết quả của xem xét lãnh đạo

Ngoài các nhu cầu đào tạo được xác định như trên, Người phụ trách có liên quan có thể đưa ra các nhu cầu đào tạo đột xuất khi thấy cần thiết để đáp ứng được yêu cầu.

Đối với nhân viên mới tuyển dụng theo hợp đồng dài hạn, trong vòng 6 tháng kể từ ngày tuyển dụng phải được đào tạo các nội dung chủ yếu sau đây:

- + Các quy định nội quy của Công ty
- + Cơ cấu tổ chức của Công ty
- + Chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng
- + Hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001-2000 của Công ty

Đối với công nhân mới tuyển dụng theo hợp đồng ngắn hạn, thời vụ cho các dự án, trong vòng 2 tháng kể từ ngày tuyển dụng cần phải được đào tạo các nội dung chủ yếu sau đây:

- + Các quy định nội quy của Công ty
- + Chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng
- + Hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001- 2000 của Công ty
- + Các yêu cầu về kỹ thuật khi thấy cần thiết
- Căn cứ số lượng, chất lượng lao động hiện có; khối lượng, mức độ phức tạp của công việc, đặc điểm thiết bị máy móc; yêu cầu kỹ năng và trình độ cần thiết để lên kế hoạch đào tạo sao cho phù hợp.

Nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp qua 3 năm gần đây ngày càng tăng thể hiện qua bảng dưới đây:

**Bảng 7 : Nhu cầu đào tạo**

Chỉ tiêu	Năm		
	2008	2009	2010
Nhu cầu đào tạo và phát triển	194	213	286
Số người được đào tạo và phát triển	145	189	260
Tỷ lệ phần trăm được đào tạo và	74.74	88.73	91

phát triển (%)			
----------------	--	--	--

[Nguồn : phòng nhân sự]

Từ bảng trên ta thấy nhu cầu đào tạo của Công ty luôn cao hơn số người được đào tạo là do các nguyên nhân như: phải hoãn việc học để thực hiện nhiệm vụ mới tại cơ sở mới; bị điều động nhận nhiệm vụ khác; hạn chế về trình độ văn hoá...

Nhu cầu đào tạo tăng nhanh trong năm 2010 là do Công ty đã xây dựng, hoàn thiện tiêu chuẩn về đào tạo, yêu cầu cán bộ công nhân viên chức học tập, nâng cao trình độ tay nghề...

### **2.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo**

Từ nhu cầu đào tạo, công ty 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.

Dưới đây là bảng mục tiêu đào tạo cho các đối tượng cần được đào tạo của Công ty:

**Bảng 8: Mục tiêu đào tạo**

Đối tượng.	Các loại hình đào tạo.	Yêu cầu, mục tiêu đặt ra.
Công nhân trực tiếp sản xuất	Đào tạo nâng cao tay nghề	100% đạt yêu cầu tay nghề cao.
	Đào tạo mới	Nắm vững được kiến thức và kỹ năng sau khi được đào tạo.
	Đào tạo sử dụng trang thiết bị công nghệ mới	Nắm vững nguyên lý chuyển động, cấu tạo của máy, sử dụng thành thạo và an toàn máy móc thiết bị mới.
	Đào tạo an toàn lao động	Sau khi được đào tạo, giảm thiểu được tối đa số vụ tai nạn lao động.
Cán bộ, nhân viên trong	Nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ	CBNV phải nắm vững được kiến thức, kỹ năng liên quan đến công việc.



Công ty.	Đào tạo tin học	Sau khoá học đảm bảo CBNV ứng dụng kiến thức, phần mềm quản lý để vận dụng vào công việc có hiệu quả.
	Đào tạo ngoại ngữ.	Có thể áp dụng được vào thực tế công việc hoặc làm việc được với chuyên gia nước ngoài.

*[Nguồn: phòng nhân sự]*

Như vậy, ở mỗi chương trình đào tạo, Công ty đều đặt ra những yêu cầu, mục tiêu cụ thể tương ứng với mỗi nội dung đào tạo. Việc đặt ra mục tiêu cụ thể cho từng đối tượng và áp dụng cho từng loại hình đào tạo đã khiến cho việc tổ chức thực hiện và đánh giá hiệu quả được tốt hơn. Tuy nhiên, những mục tiêu này còn chưa cụ thể. Những yêu cầu đối với học viên cũng chỉ theo ý kiến chủ quan của người xây dựng và chưa được sử dụng một cách thực sự có hiệu quả vào công tác đánh giá hiệu quả đào tạo. Mục tiêu là cái đích mà khi thực hiện một hoạt động nào đó cần phải đạt được. Do vậy, đây cũng chính là một hạn chế của công tác đào tạo.

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

Sau khi nhu cầu đào tạo được xác định, 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 kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty, đồng thời phải chọn đúng đối tượng cần tiến hành đào tạo.

Căn cứ vào hồ sơ nhân viên và trình độ chuyên môn nghiệp vụ hiện tại của họ để xác định xem ai còn thiếu bằng cấp, chứng chỉ thì thuộc diện đào tạo.

Nhìn chung công tác lựa chọn đối tượng đào tạo của Công ty TNHH YA\_AJM Việt Nam khá bài bản, các tiêu chuẩn lựa chọn được quy định cụ thể và rõ ràng.

**Bảng 9 : Câu hỏi về nhu cầu đào tạo**

<b>BẢNG CÂU HỎI VỀ NHU CẦU ĐÀO TẠO</b>	
<b>“ Nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, phòng nhân sự, Công ty TNHH YA_AJM Việt Nam, 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 ”:</b>	
Họ và tên: ( Có thể có hoặc không )	Nam ( Nữ ):
Tuổi:	Chức danh công việc:
Bộ phận:	Trình độ học vấn:
Thâm niên công tác:	Trình độ chuyên môn:
<b>Câu 1:</b> Các kiến thức, kỹ năng mà anh ( chị ) đã được đào tạo?	
Chuyên ngành:.....	
Tốt nghiệp trường: .....	
<b>Câu 2:</b> Anh ( chị ) có cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại?	
* Rất hài lòng.	* Bình thường.
* Hài lòng	* Không hài lòng
<b>Câu 3:</b> Anh ( chị ) có muốn được đào tạo thêm không?	
* Rất muốn	* Bình thường
* Muốn	* Không muốn
<b>Câu 4:</b> Ngành nghề mà anh ( chị ) muốn được đào tạo là gì?	
.....	
<b>Câu 5:</b> Để nâng cao hiệu quả trong công việc, anh ( chị ) mong muốn được đào tạo thêm những kiến thức, kỹ năng gì?	
.....	
<b>Câu 6:</b> Anh ( chị ) muốn được đào tạo thêm nhằm mục đích gì?	
* Thực hiện tốt hơn công việc hiện tại	
* Tăng lương	
* Thăng tiến	
* Học hỏi thêm	
<b>Câu 7:</b> Anh ( chị ) muốn được đào tạo vào thời điểm nào:.....	
	Trong bao
lâu:.....	
<b>Câu 8:</b> Anh ( chị ) mong muốn được Công ty hỗ trợ nguồn kinh phí là:	
* 100%	* 50%
* 75%	* 25%
Ý kiến khác:	
.....	
<b>“ Xin chân thành cảm ơn sự cộng tác, giúp đỡ của Anh ( chị )!”</b>	

#### **2.2.4. Xây dựng chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo**

##### *Xây dựng chương trình đào tạo*

[Nguồn : phòng nhân sự]

Để xây dựng chương trình đào tạo thì phòng nhân sự phải phối hợp với các phòng ban khác trong công ty chủ động lập kế hoạch đào tạo cho cán bộ công nhân viên trong công ty.

Chương trình đào tạo của công ty được lập có những nội dung sau:

- Số lượng đào tạo bao nhiêu?
- Phương pháp đào tạo
- Chi phí đào tạo cụ thể như thế nào?

- Địa điểm đào tạo
- Lựa chọn giáo viên như thế nào?
- Thời gian đào tạo
- Phương tiện dùng trong đào tạo
- Cán bộ trực tiếp phụ trách, cán bộ giúp đỡ
- Hội đồng đánh giá kết quả đào tạo

Phòng tổ chức lao động lập chương trình đào tạo, sau đó trình Giám đốc Công ty ký duyệt và làm công văn thông báo cho các đơn vị thành viên trực thuộc thực hiện theo kế hoạch được giao.

*Các phương pháp đào tạo và phát triển tại công ty TNHH YA\_AJM Việt Nam*

Hiện nay, Công ty áp dụng một số loại hình đào tạo và phát triển như sau:

- Đào tạo mới
- Đào tạo lại
- Đào tạo nâng cao
- Bồi dưỡng nghiệp vụ

Các phương pháp đào tạo được sử dụng tại Công ty:

➤ Đào tạo tại chỗ: Với mục đích để người lao động có khả năng làm việc hiệu quả trong từng công việc cụ thể, Công ty đã tiến các hành hình thức đào tạo tại chỗ như: Dạy kèm, luân chuyển công việc, mở các lớp đào tạo nâng cao tay nghề cho công nhân tại các phân xưởng của Công ty.

➤ Gửi đi đào tạo tại các trường chính quy: Công ty thường cử các cán bộ quản lý cấp cao đi học. Ngoài ra Công ty còn cử cán bộ công nhân viên đi học tại các trường chính quy của Nhà nước như: Trường Đại học Kinh tế Quốc Dân, Học viện Hành chính Quốc gia, Đại học Luật,...Hình thức này thường áp dụng đối với các nhân viên văn phòng, cán bộ chuyên môn và cán bộ lãnh đạo Công ty.

➤ Dự các cuộc hội nghị, hội thảo: Công ty sẽ cử những người cần thiết tham gia vào các cuộc hội thảo, hội nghị nhằm học hỏi, nắm bắt được những thông tin cần thiết để từ đó rút ra kinh nghiệm.

Hiện nay Công ty ngày càng chú trọng việc đào tạo nâng cao tay nghề, kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ cho công nhân. Hàng năm Công ty thực hiện tổ chức các cuộc thi như chọn thợ giỏi, thi nâng cao tay nghề,... đã khuyến khích được người lao động tích cực tự nâng cao tay nghề chuyên môn của mình để có cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, đồng thời tăng được số công nhân có tay nghề giỏi lên cao.

#### ***2.2.5. Phân tích cơ sở vật chất kỹ thuật và nguồn kinh phí đảm bảo cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty.***

- Việc trang bị cơ sở vật chất kỹ thuật cho công tác đào tạo ở Công ty TNHH YA\_AJM Việt Nam khá đầy đủ và hiện đại

- Nguồn kinh phí đào tạo: Huy động chủ yếu từ 2 nguồn sau:.

- Nguồn 1: Do công ty tự bỏ ra. Nguồn này được trích từ quỹ đào tạo – phát triển mà hàng năm Công ty trích 2% lợi nhuận cho quỹ này.

- Nguồn 2: Người lao động tự nguyện bỏ tiền ra học nhằm nâng cao trình độ chuyên môn của mình để tạo cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

Hàng năm công ty dự tính chi phí đào tạo bằng cách:

+ Với hình thức gửi người đi đào tạo tại các trường chính quy, hay thuê giáo viên ngoài về dạy tại Công ty thì Công ty liên hệ với các trường, các giáo viên đó và qua đó dự tính được chi phí đào tạo cần thiết.

+ Với hình thức đào tạo tại Công ty và các đơn vị trực thuộc thì căn cứ vào quy định của Công ty về chi phí đào tạo cho cán bộ kiêm chức và chi phí tiền lương trả cho công nhân trong thời gian học tập sẽ xác định được chi phí đào tạo theo hình thức này.

Trong thực tế, việc lập kế hoạch và quản lý kinh phí đào tạo của Công ty được thực hiện tương đối tốt. Công ty đã chủ động trong việc dự tính chi phí, phân bổ chi phí cho từng khâu đào tạo, từng nội dung đào tạo một cách cụ thể, chi tiết, tạo điều kiện cho các chương trình đào tạo được thực hiện dễ dàng hơn.

- Do việc phân bổ chi phí hợp lí nên chế độ đãi ngộ về lương, thưởng cho lao động được đi đào tạo là tốt
- Lao động đi đào tạo tại chức sẽ được hưởng nguyên lương ,đào tạo tại chỗ sẽ được hưởng 80% lương cứng .Sau khi đi đào tạo trở về lao động sẽ được cân nhắc có được thăng tiến, đề bạt vào các vị trí cao hơn hay không

#### **2.2.6. Lựa chọn và đào tạo giáo viên**

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

Đối với hình thức đào tạo gửi đi các trường chính quy thì công ty sẽ quan tâm nhất vào việc lựa chọn các trường có uy tín, tiếp đó là lựa chọn trường thuận lợi cho việc đi lại học tập của cán bộ công nhân viên và sau cùng là chi phí học tập thấp nhất.

Trong những năm qua công tác lựa chọn giáo viên của Công ty còn hạn chế. Bên cạnh đó, đội ngũ giáo viên chưa được tham gia các lớp đào tạo nghiệp vụ sư phạm mà chỉ được đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ. Điều này gặp khó khăn trong việc truyền đạt cho học viên.

#### **2.2.7. Tổ chức và quản lý công tác đào tạo**

Công tác này được công ty quy định rõ trong trách nhiệm của các phòng trong công ty. Đặc biệt đối với Phòng nhân sự của Công ty có những trách nhiệm sau:

- Xây dựng kế hoạch, dự trù kinh phí đào tạo; dự kiến phân bổ chi tiêu đào tạo. Tổ chức hướng dẫn, kiểm tra, đôn đốc các đơn vị thực hiện các kế hoạch đã được phê duyệt.
- Tập hợp các đề nghị của các đơn vị, đề xuất trình lãnh đạo Công ty duyệt các đối tượng thuộc diện đào tạo hàng năm. Thực hiện các thủ tục cử cán bộ, viên chức đi đào tạo, bồi dưỡng tại các trường trong và ngoài Công ty.

- Theo dõi, tổng hợp báo cáo kết quả đào tạo, bồi dưỡng định kỳ tháng, quý, năm với lãnh đạo Công ty.
- Phối hợp cùng các phòng để thực hiện các hoạt động thi đua, khen thưởng, kỷ luật và kiểm tra việc thực hiện chế độ, chính sách đào tạo, bồi dưỡng tại đơn vị.
- Chăm lo xây dựng đội ngũ giáo viên kiêm chức về lý luận, chuyên môn, nghiệp vụ, giảng dạy tay nghề tại Công ty, đơn vị.
- Tập hợp đề xuất báo cáo Tổng Giám đốc Công ty xem xét quyết định thu tiền bồi dưỡng kinh phí đào tạo, bồi dưỡng đối với cán bộ công nhân viên bỏ việc, chuyển khỏi Công ty vì lý do cá nhân khi chưa đủ thời gian phục vụ trong Công ty quy định.

#### ***2.2.8. Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty TNHH YA\_AJM Việt Nam***

- *Các căn cứ đánh giá.*
    - Đối với cán bộ công nhân viên được cử đi học tại các trường chính quy thì Công ty căn cứ vào bảng điểm kết quả đào tạo sau khóa học của họ để đánh giá trình độ năng lực của họ.
    - Đối với công nhân được đào tạo theo kiểu kèm cặp tại Công ty thì Công ty đánh giá kết quả đào tạo thông qua việc thi sát hạch cả về lý thuyết, thực hành và tác phong công nghiệp sau mỗi khóa học.
- Qua đó ta thấy việc đánh giá hiệu quả đào tạo của Công ty được thực hiện khá tốt.
- Ngoài ra việc đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực còn được thực hiện thông qua phiếu đánh giá hiệu quả đào tạo

#### **Bảng 10: Phiếu đánh giá hiệu quả đào tạo**

**PHIẾU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO**

1. Anh/chị hiện đang làm việc ở bộ phận:

.....

2. Theo anh /chị, tham gia các khóa đào tạo trong công ty là:

\* Rất có ích

\* Bình thường

\* Lãng phí

Lý do:

.....

3. Đánh giá của anh/chị về các phương pháp đào tạo được áp dụng trong các khóa học

\* Rất phù hợp

\* Phù hợp

\* Bình thường

\* Không phù hợp

\* Rất không phù hợp

4. Đánh giá của anh/chị về giáo viên giảng dạy trong các khóa đào tạo:

\* Rất tốt

\* Chư nhiệt tình

\* Chuyên môn nghề thấp

\* Không quan tâm

\* Ý kiến khác, cụ

thể:.....

5. Đánh giá của anh/chị về các vấn đề sau của chương trình đào tạo.

Nội dung	Mức độ			
	Kém	Trun g bình	Khá	Tốt
Ý nghĩa thực tiễn				
Giúp ích cho công việc đang làm				
Mức độ hiệu quả trong sử dụng thời gian				
Rõ ràng, dễ hiểu				
Tài liệu học tập được trang bị				
Cơ sở vật chất và trang bị phục vụ khóa học				
Khả năng vận dụng những kiến thức được học vào công việc thực tế				

6. Những gì anh/chị muốn được học thêm từ khóa học?

.....

[Nguồn : Phòng nhân sự]



Hiệu quả cụ thể của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

**Bảng 11: Hiệu quả công tác đào tạo nhân sự**

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
1. Số lượng người được đào tạo	Người	145	189	260
2.Số lượng đạt yêu cầu	Người	90	120	185
3. Tỷ lệ đạt yêu cầu	%	62.06	63.49	71.15
4. Tỷ lệ khá giỏi	%	40,2	52,4	60,5
5. Tổng chi phí cho đào tạo	Trđ	216,520	284,635	395,256
6. Chi phí đào tạo bình quân/người	Trđ	1,493	1,506	1,520

*( Nguồn: Báo cáo công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Công ty TNHH YA\_AJM Việt Nam)*

Nhìn vào bảng ta thấy số lượng người được đào tạo qua các năm liên tục tăng, điều này cho thấy Công ty ngày càng chú trọng đến công tác đào tạo và phát triển cho cán bộ công nhân viên.

- Chất lượng đào tạo: qua bảng trên ta thấy chất lượng đào tạo của Công ty ngày càng tăng, thể hiện: Tỷ lệ đạt yêu cầu luôn ở mức tăng dần, tỷ lệ khá giỏi tăng hàng năm, cụ thể: năm 2008 là 40,2%, năm 2009 là 52,4%, và năm 2010 là 60,5%.

- Hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty còn được biểu hiện qua sự tăng lên của năng suất lao động. Điều này được thể hiện cụ thể qua bảng dưới đây:

**Bảng 12: Năng suất lao động**

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
1. NSLĐ bình quân của 1 lao động	Tr.đ/người	134,17	139,15	211,45
2. TNBQ đầu người	-	1,60	1,75	1,95
3. Tỷ lệ tăng NSLĐ	%		+ 3,71	+ 51,96
4. Tỷ lệ tăng thu nhập	%		+ 9,375	+ 11,43

( Nguồn: Phòng tài chính kế toán )

Nhìn vào bảng ta thấy nhờ có công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực mà trình độ năng lực tay nghề chuyên môn của người lao động được nâng lên đáng kể góp phần làm tăng NSLĐ bình quân của 1 lao động qua các năm. Đặc biệt so với năm 2009 thì NSLĐ bình quân 1 lao động trong năm 2010 tăng lên một cách đáng kể, cụ thể tăng từ 139,15 (triệu đồng / người) lên 211,45 ( triệu đồng / người ), tương ứng tăng 51,96%. Kết quả tăng lên đáng kể này là do trong năm 2010 Công ty đã tiến hành phương thức sản xuất kinh doanh mới; máy móc thiết bị được trang bị mới, hiện đại; lực lượng lao động được đào tạo mới và đào tạo lại một cách bài bản đã làm cho trình độ tay nghề của lực lượng lao động được nâng lên đáng kể. Điều này tạo điều kiện cho việc phát triển sản xuất hiệu quả hơn, doanh thu của Công ty cũng tăng lên đáng kể. Do đó TNBQ đầu người trong năm 2010 tăng lên 11,43% so với năm 2009.

### **2.2.9.Nhận xét chung về công tác đào tạo và phát triển nhân sự**

#### **2.2.9.1.Những kết quả đạt được**

- Việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo được công ty thực hiện khá tốt ,công ty có quy định rõ trách nhiệm đánh giá đối với các phòng ban,có căn cứ đánh giá đối với cán bộ công nhân viên đi đào tạo
- Việc trang bị cơ sở vật chất kĩ thuật cho công tác đào tạo khá đầy đủ và hiện đại
- Việc lập kế hoạch và quản lí kinh phí đào tạo của công ty được thực hiện khá tốt
- Công ty đã chủ động trong việc dự tính chi phí, phân bổ chi phí đào tạo

- Chế độ đãi ngộ lao động đi đào tạo được công ty quan tâm và có những chính sách ưu tiên thích hợp.
- Công tác lựa chọn đối tượng đi đào tạo của công ty khá bài bản, các tiêu chuẩn lựa chọn được quy định cụ thể rõ ràng.
- Công ty ngày càng quan tâm tới việc trả lương, thưởng cho cán bộ, công nhân viên; các chính sách lương thưởng được công ty áp dụng theo các tiêu chuẩn tích cực nhằm tạo ra động lực kích thích thi đua sản xuất.

#### *2.2.9.2. Những tồn tại, hạn chế, nguyên nhân*

- Trình độ tay nghề của công nhân còn thấp, chủ yếu là lao động phổ thông nên tư duy tác phong làm việc ở một số bộ phận còn lạc hậu, tính tự giác của người lao động chưa cao
- Việc xác định nhu cầu đào tạo và số lượng lao động được đi đào tạo là không cân bằng do nhiều lao động phải hoãn việc học để thực hiện nhiệm vụ mới, bị điều động nhận nhiệm vụ khác.
- Lao động trong công ty còn hạn chế về trình độ ngoại ngữ, tin học nên việc áp dụng khoa học công nghệ còn gặp khó khăn. Đặc biệt là đội ngũ lãnh đạo còn hạn chế về trình độ quản lý, hiểu biết về pháp luật các chế độ chính sách của nhà nước
- Việc lựa chọn đào tạo giáo viên của công ty còn hạn chế học chưa được đào tạo đầy đủ về nghiệp vụ sư phạm nên việc truyền đạt cho học viên còn gặp nhiều khó khăn.

#### *2.2.9.3. Những thuận lợi và khó khăn*

##### *➤ Thuận lợi*

- Ban lãnh đạo công ty luôn đặt công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực lên hàng đầu.
- Cán bộ công nhân viên trong công ty đều là những người có tư tưởng “cầu tiến”, ham học hỏi.
- Cơ sở hạ tầng và mặt bằng sản xuất của công ty khá tốt.

➤ *Khó khăn*

- Địa bàn hoạt động của công ty nằm ở huyện nhỏ không phải thành phố lớn nên vấn đề đào tạo còn gặp khó khăn
- Do trình độ của người lao động chủ yếu là lao động phổ thông nên tư duy, tác phong làm việc ở một số bộ phận còn lạc hậu, tính tự giác của người lao động chưa cao
- Đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty cũng còn nhiều yếu kém

### **CHƯƠNG III**

## **MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH YA\_AJM VIỆT NAM.**

### **3.1. Quan điểm, định hướng chiến lược, mục tiêu của Công ty TNHH YA\_AJM Việt Nam**

#### **3.1.1. Quan điểm, định hướng chiến lược về đào tạo và phát triển**

Để thực hiện có hiệu quả thời kỳ công nghiệp hoá - hiện đại hoá, theo chủ trương của Đảng và nhà nước ta, đẩy mạnh công tác giáo dục – đào tạo để góp phần tích cực hoàn thành sự nghiệp công nghiệp hoá- hiện đại hoá đất nước, coi giáo dục – đào tạo là quốc sách hàng đầu, ngành may mặc nước ta cần có nhiều nguồn lực như:

Thống nhất quản lý công tác đào tạo – huấn luyện trong toàn ngành, xây dựng nề nếp đào tạo – huấn luyện phân cấp quản lý công tác đào tạo – huấn luyện, thống nhất quản lý việc cấp bằng, chứng chỉ trong toàn ngành theo luật định. Xây dựng kế hoạch đào tạo – phát triển nguồn nhân lực trong toàn ngành, đáp ứng yêu cầu

của sự nghiệp công nghiệp hoá - hiện đại hoá đất nước và hiện đại hoá ngành xây dựng Việt Nam, đề phù hợp với trình độ phát triển của khu vực và thế giới, tập trung chỉ yếu vào đào tạo nhân lực có tri thức ( trong đó bao gồm tri thức quản lý nhà nước, quản lý xã hội, quản lý doanh nghiệp, quản lý nhân lực có tri thức khoa học và công nghệ) và đào tạo lao động có tay nghề chuyên môn nhiệm vụ cao là lực lượng tham gia trực tiếp và dây chuyền sản xuất. Nâng cao năng lực của cán bộ đào tạo, tăng cường công tác thành tra, kiểm tra chuyên môn trong lĩnh vực đào tạo huấn luyện.

Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực cho toàn công ty đến năm 2015, có định hướng đến năm 2020, trong đó có kế hoạch đào tạo – huấn luyện. Ban tổ chức cán bộ lao động, chủ trì xây dựng chiến lược này, sớm trình phê duyệt thực hiện.

Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát của các phòng ban chức năng cho việc thực hiện công tác đào tạo – huấn luyện trong công ty.

### ***3.1.2. Mục tiêu đào tạo và phát triển***

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 may mặc là một ngành công nghiệp đòi hỏi chuyên môn hoá, đồng bộ hoá cao. Xuất phát từ mục tiêu chung của ngành là: phát triển nhanh, vững chắc, an toàn và hiệu quả các lĩnh vực hoạt động đưa ngành may mặc trở thành ngành kinh tế mũi nhọn, góp phần thúc đẩy sự phát triển kinh tế xã hội của đất nước, hoà nhập với trình độ phát triển của ngành xây dựng trong khu vực và trên thế giới. Từ nay cho đến năm 2015 phấn đấu tiếp cận với trình độ phát triển về công nghiệp như các nước trong khối ASEAN và khu vực.

Trước mục tiêu chung đó yêu cầu đặt ra đối với công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực từ nay đến 2015 là xây dựng, phát triển đội ngũ cán bộ – nhân viên của ngành có đủ phẩm chất chính trị, năng lực chuyên môn và trình độ ngữ đáp ứng các yêu cầu về tổ chức quản lý và sản xuất kinh doanh, nâng cao trình độ ngang tầm với quốc tế, hoà nhập với khu vực.

Để đáp ứng nhu cầu về cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ, công ty TNHH YA\_AJM Việt Nam cần có kế hoạch đào tạo từ nay đến năm 2015 khoảng 850 người, trong đó có 100 cán bộ chuyên môn có trình độ cao đẳng, đại học trở lên và 750 cán bộ nhân viên có trình độ trung học chuyên nghiệp và thợ lao động có tay nghề cao.

Đối với đào tạo đại học, cần ưu tiên tập trung cho các lĩnh vực kỹ thuật chuyên ngành, kinh tế công nghiệp quản trị kinh doanh, tài chính kế toán, luật, ... Đối với trung học chuyên nghiệp và thợ có tay nghề cần tập trung cho các lĩnh vực đào tạo phù hợp với kế hoạch sản xuất kinh doanh dài hạn.

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

Đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài, nâng cao trình độ năng lực cho cán bộ công nhân viên trong toàn công ty... để ngày càng nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty.

### **3.2. Một số giải pháp đề xuất nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH YA\_AJM Việt Nam.**

#### **3.2.1. Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực**

##### **3.2.1.1. Lí do chọn giải pháp**

- Hoạt động đào tạo của công ty không được phản ánh thực chất. Đội ngũ các cán bộ quản lý của công ty không được quy hoạch và đào tạo có hệ thống
- Công ty còn thiếu công nhân có tay nghề cao. Đội ngũ lao động giỏi kẻ cận chưa được chuẩn bị để thay thế đội ngũ lao động có nhiều kinh nghiệm đã lớn

tuổi. Kiến thức về pháp luật, về tổ chức bộ máy, về quản lý nhân sự, về quản lý tài chính còn nhiều hạn chế. Phần lớn cán bộ quản lý trong công ty còn bị hạn chế về trình độ ngoại ngữ, kỹ năng sử dụng và ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý trong công ty.

### *3.2.1.2. Nội dung của giải pháp.*

#### **Xác định nhu cầu đào tạo.**

Việc đào tạo tại chức phải có quy hoạch, căn cứ theo yêu cầu thực tế của công việc tại từng đơn vị, bộ phận có tính đến khả năng phát triển công việc sau này. Hội đồng đào tạo công ty không thể chỉ căn cứ vào nhu cầu của người lao động và khả năng bố trí sản xuất của đơn vị để làm căn cứ xét học tại chức. Công tác quy hoạch phải được tiến hành từ cấp quản trị thấp nhất đến cấp cao nhất và phải được thực hiện hàng năm, quan tâm đến việc đánh giá, phát hiện năng lực và triển vọng cán bộ từ cấp cơ sở. Đối với đội ngũ cán bộ quản lý trong diện quy hoạch, cần phải có chương trình đào tạo cụ thể, có chế độ sát hạch nghiêm túc, trước khi đề bạt phải lựa chọn được những cán bộ thực sự có đủ phẩm chất và năng lực quản lý để đưa vào nguồn kế cận, dự bị. Để có được kết quả này, cần từng bước thử thách, giao nhiệm vụ từ đơn giản đến phức tạp cho đối tượng cán bộ, công nhân viên. Quy hoạch cán bộ phải thực hiện theo hướng “động” tức là quy hoạch một chức danh cho nhiều người và một người cho nhiều chức danh, Ban giám đốc công ty cùng với bộ phận phụ trách công tác nhân lực thường xuyên theo dõi, đánh giá để điều chỉnh quy hoạch cho phù hợp với tình hình thực tiễn. Cần sử dụng chính sách luân chuyển cán bộ quản lý để đào tạo đội ngũ cán bộ khoa học đa dạng thích ứng sự thay đổi của môi trường, chú trọng tới đội ngũ cán bộ trẻ đã được đào tạo cơ bản về chuyên môn nghiệp vụ.

Khi nhập mới máy móc thiết bị, công ty cần chọn một số lao động suất sắc đi đào tạo về quy trình hoạt động, cách vận hành máy, biện pháp an toàn khi sử dụng máy, ..., cho họ thực hành một thời gian. Sau khi đã làm quen được với máy móc thiết bị mới, công ty bắt đầu cử họ hướng dẫn từng nhóm lao động. Nếu máy

móc ở dạng phức tạp, công ty nên tạo điều kiện cho công nhân thực hành ngoài giờ khoảng 1 đến 2 tiếng. Trong thời gian này, cán bộ quản lý cần giám sát chặt chẽ việc học tập, thực hành của người lao động. Tùy vào độ phức tạp của máy móc, sau một thời gian, công ty tiến hành kiểm tra. Nếu lao động nào thực hiện tốt việc học tập, công ty sẽ tăng 50% tiền thưởng, ngược lại nếu không nghiêm túc sẽ bị trừ 50% tiền thưởng.

Đối với khối lao động trẻ mới ra trường thường chỉ được đào tạo trên lý thuyết, không được thực hành, làm quen với công việc nhiều. Trước hết, công ty cần chuẩn bị sẵn những tài liệu liên quan đến công việc và doanh nghiệp để nhân viên có thể hình dung được những công việc sẽ phải làm, tổ chức buổi huấn luyện kỹ năng cho họ. Công ty nên chọn những nhân viên cũ có kinh nghiệm làm thầy dạy những kỹ năng cần nắm bắt cho nhân viên mới, cho nhân viên mới tham gia các buổi đào tạo kỹ năng của phòng, phân xưởng họ làm việc hoặc phòng ban, phân xưởng có liên quan. Giúp nhân viên làm thử công việc của họ một vài lần, phổ biến những thông tin cơ bản. Không nên bắt nhân viên mới phải nhớ tất cả thông tin, nhiệm vụ và kỹ năng cần thiết ngay trong ngày mới vào. Để tránh tình trạng nhân viên cũ không có tinh thần hợp tác, không hướng dẫn nhân viên mới, công ty nên có phụ cấp thêm cho họ, đồng thời đưa ra mục tiêu, số lượng, chất lượng công việc nhân viên cũ hướng dẫn cho nhân viên mới. Công ty nên cử người giám sát việc nhân viên cũ giúp đỡ người mới hòa nhập vào công ty. Nếu công việc đó hoàn thành tốt, cả người hướng dẫn và người mới đều được thưởng. Nếu không hoàn thành mà do người hướng dẫn không có tinh thần, trách nhiệm thì người hướng dẫn sẽ bị trừ lương tùy mức độ lỗi gây ra.

#### **Nâng cao hiệu quả các hình thức đào tạo.**

- Đào tạo tại chỗ:
- + Bồi dưỡng, xây dựng đội ngũ chuyên gia làm công tác đào tạo tại các phân xưởng. Muốn làm tốt công tác đào tạo, bồi huấn, trước hết phải bắt đầu từ



người thầy, phải xây dựng được đội ngũ chuyên gia đào tạo, cách thức tiến hành như sau:

Lựa chọn tại mỗi phân xưởng một công nhân giỏi, có thể là tổ trưởng, là người có kinh nghiệm. Công ty hợp đồng với các trung tâm đào tạo thực hành chuyên ngành may mặc của công ty để đào tạo những cá nhân được lựa chọn theo một chương trình đã được lựa chọn. Ngoài ra, có thể tổ chức thêm khoá học chuyên đề về phương pháp sư phạm cho những người này. Sau khi được đào tạo, các chuyên gia này sẽ trở thành những người kiêm nhiệm phụ trách việc đào tạo tại phân xưởng. Công ty cần vận dụng chế độ đãi ngộ thoả đáng cho các cá nhân này.

+ Xây dựng lại chương trình đào tạo bồi huấn thường xuyên và bồi dưỡng nâng cao tay nghề cho sát thực tế với yêu cầu nhiệm vụ sản xuất của mỗi phân xưởng trong công ty, chú trọng nâng cao kỹ năng thực hành cho người lao động. Để nâng cao chất lượng công tác đào tạo cần thay đổi chương trình đào tạo cho phù hợp. Công ty phải xây dựng lại giáo trình đào tạo thống nhất toàn công ty, trong đó đặc biệt phải xây dựng các bài học thực hành là chủ yếu, nội dung phải cập nhật các tiến bộ kỹ thuật, công nghệ hiện đại. Với hình thức đào tạo này, không thể đào tạo cùng một lúc nhiều người theo kiểu “đại trà”, mà nên áp dụng chiến thuật “vết dầu loang”, cụ thể như sau: giáo viên hướng dẫn kèm cặp tại chỗ cho hai hoặc ba người công nhân được lựa chọn. Những công nhân này sau khi đã được đào tạo nắm vững kỹ năng, thành thạo nghề nghiệp sẽ được giao nhiệm vụ kèm cặp, hướng dẫn cho những người khác với hình thức một kèm một.

- Đào tạo thoát ly.

Phương thức và nội dung đào tạo phù hợp là công ty cần gửi các cán bộ quản lý đi đào tạo về quản lý hành chính nhà nước, lý luận chính trị tại học viện hành chính quốc gia, học cao học. Để đảm bảo các yêu cầu này, công ty hỗ trợ về mặt kinh phí, tạo điều kiện về thời gian cho cán bộ quản lý theo học các lớp đào tạo chuyên ngành mà cán bộ quản lý đã được đào tạo tại bậc đại học và phục vụ

cho công việc hiện nay. Nhằm trang bị kiến thức thực tiễn, bổ sung kinh nghiệm quản lý cho nhân lực lãnh đạo, cần thường xuyên tổ chức cho đội ngũ cán bộ đi tham quan giao lưu học hỏi với các công ty cùng khối ngành ở trong và ngoài nước, đặc biệt là các những đơn vị đã triển khai thực hiện các công nghệ sản xuất hiện đại và đạt được hiệu quả cao.

Công ty cần có quyết định ràng buộc về kinh tế đối với các trường hợp được đi học tại chức, cao học, trong đó ưu tiên sắp xếp vị trí cao hơn hoặc chế độ nâng lương sớm hơn đối với người sau khi đi học trở về cống hiến cho đơn vị; phạt kinh tế đối với những người không trở về làm việc, ngoài thù lao được hưởng và học phí trong thời gian học tập, phải tính đến chi phí người khác phải tăng cường độ lao động làm thay và chi phí cơ hội cho việc tuyển dụng và đào tạo lao động.

**Bảng 13 : Đối với công nhân viên sau khi được đào tạo**

<b>Hệ đào tạo</b>	<b>Thời gian học</b>	<b>Phạt kinh tế (nếu bỏ việc)(đồng)</b>
Cao học	5 năm	100.000.000
Đại học	4 năm	80.000.000
Cao đẳng	3 năm	30.000.000
Trung cấp	2 năm	10.000.000

Qua bảng trên ta thấy được rằng, để đào tạo được một cán bộ giỏi có trình độ chuyên môn không phải là dễ vì vậy mỗi cán bộ được đi đào tạo về có trách nhiệm của mình trước công ty.

**Bảng 14 : Dự kiến nhu cầu đào tạo và chi phí đào tạo năm 2011**

*ĐVT: Số lượng: Người, Chi phí: Nghìn đồng*

Hình thức đào tạo	Thời gian	Số lượng	Chi phí đào tạo	
			Chi phí bình quân/tháng	Tổng chi phí
<b>1. Đào tạo tại chỗ</b>		<b>60</b>	<b>3.500</b>	<b>10.000</b>
Lao động trực tiếp	3 tháng	40	3.000	9.000
Lao động phục vụ	2 tháng	20	500	1.000
<b>2. Đào tạo thoát ly</b>		<b>50</b>	<b>13.000</b>	<b>68.000</b>
Lao động trực tiếp	6 tháng	25	5.000	30.000
Lao động phục vụ	6 tháng	15	3.000	18.000
Lao động gián tiếp	4 năm	10	5.000	20.000
<b>Tổng chi phí</b>			<b>16.500</b>	<b>78.000</b>

➤ Dự kiến kết quả đạt được:

Sau khi biện pháp được đưa vào thực hiện, công ty sẽ đạt được mục tiêu: nâng cao trình độ chuyên môn cho lao động gián tiếp và trình độ tay nghề cho lao động trực tiếp. Cán bộ quản lý ngoài kinh nghiệm còn có trình độ quản lý chuyên môn, cập nhật kịp thời các kỹ năng cần thiết. Từ đó có thể nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và chất lượng sản phẩm, dịch vụ trên thị trường.

### **3.2.2. Nâng cao hiệu quả công tác phát triển nguồn nhân lực**

#### **3.2.2.1. Lý do chọn biện pháp**

- Công tác phát triển nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp đứng vững trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, Công ty phải đổi mới thiết bị, dây chuyền công nghệ. Do đó đòi hỏi trình độ tổ chức quản lý kinh tế, kỹ thuật của cán bộ quản lý, trình độ tay nghề của công nhân ngày càng phải được nâng cao

- Công ty muốn phát triển tốt về nguồn nhân lực thì phải quan tâm nghiên cứu cơ chế đào tạo cho các lao động trẻ, coi đây là sự đầu tư cơ bản cho công ty.
- Công ty cần đưa ra các chính sách phát triển lực lượng nhân tài quản lý giỏi.

### *3.2.2.2. Nội dung của biện pháp*

#### *❖ Đa dạng hoá công việc*

- Một trong những giải pháp hàng đầu để thực hiện chương trình phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là tăng cường hợp tác; liên kết giữa các trường đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp và các trung tâm dạy nghề với các đơn vị sản xuất, tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn thành phố nhằm nâng cao tính tương thích giữa đào tạo và sử dụng lao động. Đây sẽ là cơ sở khoa học cho việc dự báo về nhu cầu lao động trong từng giai đoạn, thậm chí cả từng năm.
- Công ty phải tổ chức phục vụ nơi làm việc ngày càng được hoàn thiện và luôn tạo ra một bầu không khí thoải mái, tâm lý tích cực trong toàn Công ty để người lao động có thêm động lực mới. Công ty đặc biệt quan tâm hơn nữa đến mọi chính sách cho người lao động và đặc biệt là công tác tiền lương, tiền thưởng nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động thu hút lao động có tay nghề cao và luôn phải gắn lợi ích của lao động với hiệu quả kinh doanh của Công ty. Công ty thực hiện tốt công tác thực hiện hợp đồng lao động, nội quy kỷ luật lao động mang tính chất chặt chẽ

#### *❖ Thuyên chuyên công việc*

- Chức năng và giá trị của phát triển nguồn nhân lực là: Làm cho các nguồn lực tiềm năng của con người trở nên có ích; Biến đổi năng lượng của con người trở nên có hiệu suất cao; Nâng cao hiệu quả làm việc; Tạo ra những tài năng thật sự; Tăng cường trình độ năng lực của họ; và cuối cùng là một doanh nghiệp vừa và nhỏ nhưng lại có nguồn nhân lực tốt, có năng lực, khả năng.
- Phát triển nguồn nhân lực là nền tảng cho sự phát triển của doanh nghiệp và tạo dựng lên một doanh nghiệp vững mạnh, thành công.

- Đối với công nhân sản xuất thì việc luân chuyển và thuyên chuyển công việc là nhằm chống lại sự nhàm chán trong công việc. Có những công việc do thời gian thực hiện một thao tác, động tác quá ngắn làm cho người lao động cảm thấy nhàm chán vì vậy chuyển họ sang làm một công việc khác cùng phân xưởng hoặc khác. Tuy nhiên, phương pháp này chủ yếu dành cho lao động quản lý nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Mục đích của quá trình đào tạo này là giúp người học có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai.

Phương pháp này giúp người học học được nhiều công việc, được làm thật nhiều công việc và tránh được sự nhàm chán. Tuy nhiên, chỉ là luân chuyển và thuyên chuyển nên thời gian làm một công việc hay một vị trí là ngắn dẫn đến không hiểu biết đầy đủ về một công việc.

Luân chuyển và thuyên chuyển công việc có thể thực hiện theo 3 cách:

- Luân chuyển đối tượng đào tạo đến một bộ phận khác với một cương vị không thay đổi.
- Người quản lý được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.
- Luân chuyển người học viên trong nội bộ một lĩnh vực chuyên môn.

## **KẾT LUẬN**

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là nhiệm vụ chiến lược trong việc nâng cao chất lượng nguồn lực con người. Hiện nay với xu thế toàn cầu hoá chất lượng nguồn nhân lực chính là tiêu chí quan trọng để đánh giá trình độ phát triển của mỗi quốc gia. Nguồn nhân lực có trình độ tay nghề cao chính là một lợi thế cạnh tranh của quốc gia đó trên thị trường thế giới. Để có được nguồn nhân lực chất lượng cao thì công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần được chú trọng và đầu tư đúng mức.

Trong chương 1, khóa luận đã nêu được cơ sở lí luận về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Chương 2 phân tích, đánh giá thực trạng, kết quả đạt được, những tồn tại hạn chế nguyên nhân của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty. Chương 3 luận văn đề ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH YA\_AJM Việt Nam. Các giải pháp gồm có:

- Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực
- Nâng cao hiệu quả công tác phát triển nguồn nhân lực

Qua thời gian thực tập, tìm hiểu và thực hiện đề tài này ở Công ty TNHH YA\_AJM Việt Nam, em nhận thấy công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có vai trò quan trọng tác động đến việc tồn tại của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt như hiện nay.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn cô giáo Ths.Bùi Thị Thanh Nhân và các anh chị trong Công ty đã nhiệt tình giúp đỡ em hoàn thành đề tài này.

## **DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO**

### Sách:

1. Lê Thanh Tâm; Ngô Kim Thanh.(2003). Giáo trình quản trị doanh nghiệp. NXB Lao động xã hội.
2. Ngô Hoàng Thy.(2004). Đào tạo nguồn nhân lực. NXB Trẻ.
4. ThS.Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS.Nguyễn Ngọc Quân.(2004). Quản trị nhân lực. NXB Lao Động-Xã Hội.

### Internet:

1. Đánh giá nhu cầu đào tạo như thế nào  
[www.business.gov.vn/advice.aspx?id=210](http://www.business.gov.vn/advice.aspx?id=210) - 27k
2. Đào tạo và huấn luyện nhân viên  
[www.unicom.com.vn/forum/Default.aspx?g=posts&t=191](http://www.unicom.com.vn/forum/Default.aspx?g=posts&t=191) - 21k
3. Đào tạo theo yêu cầu công việc  
<http://irv.moi.gov.vn/sodauthang/nghiencuutraodoi/2005/5/14253.ttvn>
4. Xây dựng chương trình đào tạo  
<http://tamly.hnue.edu.vn/modules.php?name=News&file=article&sid=17>