

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG



ISO 9001 - 2008

BÙI THỊ THƠM

LUẬN VĂN THẠC SĨ
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hải Phòng - 2017

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

BÙI THỊ THƠM

PHÁT TRIỂN VÀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN DỊCH VỤ THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ THÁI ANH

LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH
CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 60 34 01 02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. PHAN THẾ CÔNG

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp: “Phát triển và đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần dịch vụ thương mại đầu tư Thái Anh” là do tôi tự thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Phan Thế Công. Mọi số liệu và biểu đồ trong luận văn đều do tôi trực tiếp thu thập và được sự đồng ý của Ban Giám đốc công ty Cổ phần dịch vụ thương mại đầu tư Thái Anh.

Để hoàn thành bài luận văn này, tôi chỉ sử dụng những tài liệu được ghi trong tài liệu tham khảo ở cuối luận văn, ngoài ra tôi không sử dụng bất cứ tài liệu nào khác. Nếu có sai sót, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Học viên

CHV. Bùi Thị Thơm

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin được gửi lời cảm ơn đến tất cả quý thầy cô đã giảng dạy trong chương trình đào tạo thạc sĩ Quản trị kinh doanh, trường đại học Dân lập Hải Phòng, những người đã truyền đạt cho tôi những kiến thức hữu ích về quản trị kinh doanh, làm cơ sở cho tôi thực hiện tốt luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn TS. Phan Thế Công đã tận tình hướng dẫn cho tôi trong thời gian thực hiện luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban Giám đốc công ty, phòng nhân sự công ty cổ phần dịch vụ và thương mại đầu tư Thái Anh đã nhiệt tình giúp đỡ tôi trong việc thu thập dữ liệu và tư vấn về tình hình hoạt động của công ty cũng như giúp tôi tiếp cận được thực tế sản xuất kinh doanh tại một doanh nghiệp cụ thể.

Sau cùng tôi xin gửi lời biết ơn sâu sắc đến gia đình đã luôn tạo điều kiện tốt nhất cho tôi trong suốt quá trình học cũng như thực hiện luận văn.

Trong quá trình làm luận văn, do kinh nghiệm và thời gian còn hạn chế nên những biện pháp đưa ra khó tránh được những thiếu sót. Tôi rất mong nhận được sự góp ý của thầy cô để bài luận văn của tôi hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	1
LỜI CẢM ƠN	4
MỤC LỤC.....	1
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT VÀ KÝ HIỆU	4
DANH MỤC BẢNG.....	5
DANH MỤC BIỂU ĐỒ	6
DANH MỤC SƠ ĐỒ	7
MỞ ĐẦU.....	8
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP	17
1.1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP	17
1.1.1. Khái niệm về đào tạo	17
1.1.2. Nội dung về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.....	18
1.2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP	31
1.2.1. Khái niệm về phát triển nhân lực	31
1.2.2. Trách nhiệm phát triển nhân sự	31
1.2.3. Nội dung các hoạt động phát triển nhân lực	32
1.2.4. Các biện pháp phát triển nhân lực.....	35
1.3. KINH NGHIỆM VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP	38
1.3.1. Kinh nghiệm về đào tạo và phát triển nhân lực tại một số công ty nước ngoài.....	38
1.3.2. Kinh nghiệm đào tạo và phát triển nhân lực tại một số công ty trong nước.....	41
1.3.3. Bài học kinh nghiệm cho công ty cổ phần dịch vụ thương mại và đầu tư Thái Anh	42
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ THÁI ANH	44

2.1. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ THÁI ANH	44
2.1.1. Giới thiệu chung về công ty.....	44
2.1.2. Lĩnh vực kinh doanh của công ty.....	46
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của công ty.....	46
2.1.4. Tình hình kinh doanh của công ty.....	49
2.2. THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY	53
2.2.1. Số lượng và cơ cấu lao động tại công ty.....	53
2.2.2. Chất lượng lao động tại công ty.....	57
2.3. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ THÁI ANH.....	59
2.3.1. Công tác xác định nhu cầu đào tạo	59
2.3.2. Công tác tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo.....	62
2.3.3. Các hoạt động khác liên quan đến công tác đào tạo	67
2.3.4. Đánh giá của NLD về hoạt động đào tạo của công ty Thái Anh....	73
2.4. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ THÁI ANH	74
2.4.1. Công tác phong phú, đa dạng hóa công việc	74
2.4.2. Kế hoạch nhân sự kế thừa	75
2.5. ĐÁNH GIÁ VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ THÁI ANH	75
2.5.1. Những kết quả đạt được trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty	75
2.5.2. Hạn chế, khó khăn và nguyên nhân	77
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ THÁI ANH.....	79
3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ THÁI ANH.....	79
3.1.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của công ty trong thời gian tới.....	79
3.1.2. Định hướng quản trị nhân sự của công ty trong thời gian tới.....	81

3.2. GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ THÁI ANH	82
3.2.1. Hoàn thiện công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực và công tác xác định nhu cầu đào tạo và phân tích công việc.	82
3.2.2. Giải pháp về lựa chọn nội dung đào tạo và hình thức đào tạo.....	85
3.2.3. Giải pháp kết hợp đào tạo trong hệ thống các hoạt động nhân sự.....	89
3.2.4 Giải pháp đẩy mạnh công tác phát triển nhân sự	93
3.3. KIẾN NGHỊ VÀ ĐỀ XUẤT	94
3.3.1. Đối với công ty Thái Anh:	94
3.3.2. Kiến nghị với thành phố Hải Phòng:.....	94
KẾT LUẬN	95
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	96
Phụ lục 01: Bản cam kết thực hiện nghĩa vụ của người được cử đi đào tạo... ..	99
Phụ lục 02: Bản mô tả công việc vị trí công nhân may mẫu	101
Phụ lục 03: Bản mô tả công việc vị trí nhân viên kỹ thuật chuyên may.....	103
Phụ lục 04: Nội dung khóa đào tạo Nghiệp vụ Hải quan	105
Phụ lục 05: Chương trình dạy nghề trình độ sơ cấp.....	106

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT VÀ KÝ HIỆU

<i>Chữ viết tắt</i>	<i>Giải thích</i>
CBNV	Cán bộ nhân viên
CP	Chi phí
CP DV & TMĐT	Cổ phần dịch vụ và thương mại đầu tư
CNTT	Công nghệ thông tin
DN	Doanh nghiệp
DT	Doanh thu
ĐT	Đào tạo
ĐT & PT	Đào tạo và phát triển
NLĐ	Người lao động
HĐQT	Hội đồng quản trị
HĐTD	Hội đồng tuyển dụng
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TNHH MTV	Trách nhiệm hữu hạn một thành viên

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Tình hình kinh doanh của công ty 2011-2015.....	50
Bảng 2.2: Số lượng và cơ cấu lao động tại công ty CP DV & TM ĐT Thái Anh.....	52
Bảng 2.3: Phân loại lao động theo trình độ của công ty năm 2011-2015.....	57
Bảng 2.4. Nhu cầu đào tạo của công ty Thái Anh giai đoạn 2011-2015.....	61
Bảng 2.5. Các hình thức đào tạo của công ty Thái Anh giai đoạn 2011- 2015	63
Bảng 2.6: Chi phí đào tạo của công ty Thái Anh giai đoạn 2011-2015	68

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1: Phân loại lao động theo tính chất công việc từ năm 2011 đến năm 2015	53
Biểu đồ 2.3: Phân loại lao động theo giới tính năm 2011-2015	55
Biểu đồ 2.4: Phân loại lao động theo trình độ của công ty năm 2011-2015....	58

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của công ty Thái Anh	47
--	----

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hiện nay, quá trình toàn cầu hóa đang diễn ra mạnh mẽ ở Việt Nam đã đem lại cho các doanh nghiệp nước ra rất nhiều cơ hội nhưng cùng với nó cũng không ít những thách thức. Để có thể tận dụng được những cơ hội cũng như vượt qua được những khó khăn, các doanh nghiệp phải biết phát huy mọi nguồn lực của mình, đặc biệt là nguồn nhân lực. Trong bối cảnh đó, đào tạo và phát triển nhân lực trở thành những khoản đầu tư chiến lược chủ chốt cho sự phát triển của các doanh nghiệp. Sự thành công vượt trội của các doanh nghiệp Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore... là những minh chứng hùng hồn cho thắng lợi của họ khi đầu tư và nguồn nhân lực. Có thể nói rằng, sự cạnh tranh ngay nay giữa các quốc gia hay giữa các doanh nghiệp thực chất là sự cạnh tranh về chất lượng của nguồn nhân lực. Mà chất lượng nguồn nhân lực phụ thuộc chủ yếu vào hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại doanh nghiệp.

Thực tế hiện nay chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp Việt nam, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, còn thấp. Phần lớn đội ngũ nhân lực còn chưa qua đào tạo chuyên môn, thiếu kinh nghiệm cũng như khả năng vận dụng vào thực tiễn. Hầu hết các doanh nghiệp mới chỉ thực hiện các chương trình đào tạo người lao động mà chưa chú ý tới công tác phát triển nguồn nhân lực. Cá biệt, có những doanh nghiệp không hề áp dụng một chương trình đào tạo ngoài doanh nghiệp nào. Nhiều doanh nghiệp chưa có kế hoạch và xác định mục tiêu đào tạo một cách cụ thể hợp lý do những hạn chế về tài chính cũng như hạn chế về khả năng của bộ phận nhân sự. Điều này gây ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của nguồn nhân lực, làm hạn chế khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp. Do vậy, việc nghiên cứu tìm biện

pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp là một vấn đề cần thiết.

Công ty cổ phần dịch vụ và thương mại đầu tư Thái Anh là một doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động chính trong lĩnh vực khai thuê hải quan và may mặc. Trong lĩnh vực kê khai hải quan, tính chuyên nghiệp và kinh nghiệm của các nhân viên thực hiện dịch vụ đóng vai trò quyết định sự thành công và tiện ích của dịch vụ cung ứng. Bên cạnh đó, việc nâng cao trình độ tay nghề của người lao động trực tiếp sẽ giúp làm tăng năng suất lao động trong sản xuất may mặc. Trong thời gian qua, tôi nhận thấy rằng công ty Thái Anh đã thấy được tầm quan trọng của công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực, công ty đã chú trọng đầu tư cho người lao động được tham gia các khoá đào tạo cũng như có những chính sách phát triển nhân lực. Tuy nhiên, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty vẫn còn có những hạn chế như: hình thức đào tạo chưa phong phú, chưa thực sự tập trung vào lực lượng sản xuất trực tiếp, công tác lập kế hoạch đào tạo và đánh giá kết quả đào tạo chưa sát sao... Do vậy, tôi lựa chọn đề tài ***“Phát triển và đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần dịch vụ và thương mại đầu tư Thái Anh”*** để làm rõ những vấn đề còn tồn tại trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và đưa ra một số giải pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty Thái Anh.

2. Tình hình nghiên cứu của đề tài

Phát triển và đào tạo nhân lực là một lĩnh vực được rất nhiều các nhà khoa học cũng như các quản trị gia quan tâm nghiên cứu. Trong cuốn sách “Quản trị nguồn nhân lực”, G.T. Milkovic (2002) đã đưa ra các khái niệm về đào tạo và phát triển, phân tích các quy trình và phương pháp thực hiện và đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực tại doanh nghiệp.

Các vấn đề lý thuyết về đào tạo và phát triển nhân lực đều được nghiên cứu và phân tích sâu trong các giáo trình như “Quản trị nhân lực” (Nguyễn Ngọc Quân, 2012), và “Quản trị nguồn nhân lực” (Trần Kim Dung, 2015).

Vấn đề phát triển và đào tạo triển nhân lực được nhiều nhà nghiên cứu phân tích ở nhiều quy mô khác nhau: quy mô quốc gia, quy mô ngành, quy mô các tập đoàn ...và quy mô tại một doanh nghiệp cụ thể. Tác giả Đặng Xuân Hoan(2015), đã nêu ra yêu cầu đối với phát triển nhân lực Việt Nam trong giai đoạn 2015-2020, phân tích thực trạng và đề xuất các giải pháp phát triển nhân lực Việt Nam nhằm đẩy mạnh công cuộc công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập kinh tế quốc tế. Khi tìm hiểu nội dung của Văn kiện Đại hội Đảng XII Lê Hữu Lập (2016), đã phân tích những hạn chế trong việc đào tạo nhân lực chất lượng cao ở Việt Nam nhìn từ 3 góc độ: đào tạo, sử dụng và đãi ngộ, từ đó đưa ra các giải pháp mang tính đường lối chính sách nhằm phát triển nhân lực chất lượng cao Việt Nam. Ngoài ra, các tác giả cũng nghiên cứu kinh nghiệm đào tạo và phát triển nhân lực của một số nước tiên tiến và rút ra bài học kinh nghiệm cho Việt Nam. Hoàng Chí Cảnh và Trần Vĩnh Hoàng (2013) đã phân tích vấn đề đào tạo và phát triển nhân lực của các nước tiên tiến như Mỹ, Trung Quốc, Nhật, Singapore và rút ra các bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

Đối với bối cảnh doanh nghiệp, cũng có rất nhiều nghiên cứu chung về vấn đề này. Nguyễn Hữu Lam (2010) cho rằng với hệ thống đào tạo và giáo dục hiện nay thì nhân lực đối với các doanh nghiệp đang ở trong tình trạng cung không đủ cầu, chất lượng đào tạo không phù hợp và không đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp cộng với cách tiếp cận của doanh nghiệp không đúng. Thực trạng này đòi hỏi các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển phải chủ động phát triển nguồn nhân lực của mình. Việc đào tạo và phát

triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp cần đi vào thực chất là nâng cao năng lực thực hiện của người lao động nhằm đạt tới các mục tiêu của tổ chức. Trong luận án tiến sĩ của mình, tác giả Đinh Thị Hồng Duyên (2015) tập trung nghiên cứu công tác đào tạo nhân lực của các doanh nghiệp thuộc ngành công nghiệp nội dung số. Luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng, xem xét ảnh hưởng của các yếu tố cá nhân và yếu tố tổ chức đến hiệu quả đào tạo NNL trong các doanh nghiệp thuộc ngành công nghiệp nội dung số. Các nhân tố được nghiên cứu bao gồm: văn hóa học tập liên tục, sự hỗ trợ của người quản lý, nhân thức về năng lực bản thân của người lao động và động lực học tập của người lao động đều có tác động tích cực đến hiệu quả đào tạo. Nguyễn Thị Mai Phương (2015) đã nghiên cứu thực trạng tại các tập đoàn kinh tế lớn như : tập đoàn Dầu khí quốc gia Việt nam, tập đoàn điện lực Việt nam, tập đoàn Điện lực Nhật Bản. Kinh nghiệm cho thấy, việc ĐT & PT nhân lực ở các tập đoàn lớn cần phải xây dựng một cách có kế hoạch chiến lược, chú trọng công tác tuyển dụng, thực hiện đào tạo mới, bồi dưỡng thường xuyên nhân lực và cần phải có chính sách sử dụng , đãi ngộ nhân lực.

Nghiên cứu về công tác phát triển và đào tạo nhân lực tại một doanh nghiệp cụ thể, Nguyễn Đăng Thắng (2013) đã vận dụng lý thuyết vào phân tích và đánh giá thực trạng tại tổng công ty điện lực thành phố Hà Nội. Tác giả đã phân tích chính sách, quy trình và việc thực hiện các hình thức đào tạo ngắn hạn và dài hạn cũng như chính sách phát triển cán bộ của công ty. Từ đó, tác giả đã đề ra các giải pháp như hoàn thiện công tác lập kế hoạch đào tạo và phát triển, nâng cao năng lực quản lý và thực hiện công tác đào tạo và phát triển và biện pháp đảm bảo sự đồng bộ trong các chính sách quản lý nguồn nhân lực. Tuy nhiên những biện pháp mà tác giả đưa ra vẫn tập trung vào đối tượng đào tạo là các nhà quản lý và nhân viên trong khối gián tiếp, ít tập trung vào nâng cao chất lượng nguồn nhân lực sản xuất trực tiếp.

Khi nghiên cứu về vấn đề phát triển và đào tạo nhân lực tại các doanh nghiệp. Một số nhà nghiên cứu nhấn mạnh ảnh hưởng của việc phân tích công việc và xác định nhu cầu đào tạo đến hiệu quả công tác đào tạo. Lê Trọng Khánh Ngân (2012), đã sử dụng bảng câu hỏi khảo sát để tìm hiểu người lao động tại công ty cổ phần TAEKWANG VINA xem họ đánh giá như thế nào về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty, từ đó đã phát hiện ra các vấn đề mà công ty đang gặp phải. Kết quả nghiên cứu cho thấy việc phân tích công việc tại công ty không được thực hiện một cách có hệ thống và cập nhật, việc xác định nhu cầu đào tạo chưa thực sự gắn với chiến lược phát triển của công ty. Điều này dẫn đến chi phí đầu tư cho đào tạo được sử dụng dàn trải nhưng không hiệu quả, không giúp nâng cao được năng lực thực tiễn trong việc giải quyết công việc của đội ngũ nhân lực.

Phát triển và đào tạo nhân lực cần phải được kết hợp trong một hệ thống với các hoạt động nhân sự khác như kế hoạch hóa nguồn nhân lực, đánh giá thực hiện công việc và thù lao lao động... Khi phân tích thực tế tại công ty cổ phần LICOGY 166, Lê Thị Diệu Hằng (2015) đã phát hiện ra những bất cập trong việc bố trí, sắp xếp và đánh giá người lao động sau đào tạo. Ngoài ra, dường như không có mối quan hệ rõ ràng cho thấy người lao động nhận được thù lao tăng đáng kể sau khi hoàn thành quá trình đào tạo. Điều này làm giảm động cơ của người lao động trong quá trình đào tạo và ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả công tác đào tạo.

Nghiên cứu từ một góc độ khác, Trương Thu Hà (2008) khảo sát các vấn đề thường gặp khi xây dựng và thực thi chiến lược phát triển và đào tạo nhân lực trong tổ chức. tác giả nhận thấy ở các doanh nghiệp công tác đào tạo và phát triển thường phải đối mặt với các vấn đề sau đây. Thứ nhất, việc thực hiện ĐT & PT còn chưa phù hợp với hoàn cảnh (một số doanh nghiệp đào tạo

tràn lan, không tính đến hiệu quả của ĐT với tổ chức). Thứ hai, việc xác định nhu cầu ĐT & PT chưa được coi trọng (các chương trình ĐT ít liên quan đến mục tiêu chiến lược của tổ chức). Thứ ba, chương trình ĐT được xây dựng quá tải về nội dung. Và cuối cùng là người học chưa có môi trường thuận lợi trước, trong và sau khi đi học. Chính vì những vấn đề này mà hoạt động ĐT & PT tại các doanh nghiệp chưa thực sự mang lại hiệu quả như là những gì mà lý thuyết đã đưa ra.

Các công trình trên đây đều nghiên cứu các vấn đề liên quan đến cơ sở lý luận về phát triển và đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp, ứng dụng vào phân tích đánh giá thực tiễn doanh nghiệp rồi đề xuất các giải pháp. Các nội dung nghiên cứu thường bao gồm vấn đề xác định nhu cầu đào tạo; vấn đề tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo và các vấn đề về phát triển nhân sự. Trừ một số đề tài nghiên cứu cấp luận án tiến sĩ, các nghiên cứu về đào tạo và phát triển thường chỉ sử dụng các phương pháp phân tích, so sánh, thống kê mô tả và một số phương pháp định tính như phỏng vấn sâu, thảo luận nhóm. Đối với công ty cổ phần dịch vụ và thương mại đầu tư Thái Anh, hiện chưa có công trình nào nghiên cứu sâu công tác đào tạo và phát triển nhân lực của công ty. Vì vậy, đề tài này có các điểm mới sau:

- Khảo sát, phân tích và đánh giá nguồn nhân lực hiện tại của công ty Thái Anh.

- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác phát triển và đào tạo nhân lực của công ty.

- Đề xuất một số giải pháp cụ thể để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển tại công ty của công ty trong giai đoạn từ nay đến năm 2020.

Đề tài hướng vào trả lời các câu hỏi nghiên cứu sau:

- Câu hỏi 1: Số lượng, cơ cấu nguồn nhân lực hiện nay của công ty Thái Anh có phù hợp với các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty không?
- Câu hỏi 2: Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty Thái Anh hiện nay như thế nào?
- Câu hỏi 3: Thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực tại công ty Thái Anh hiện nay như thế nào?
- Câu hỏi 4: Để nâng cao hiệu quả công tác phát triển và đào tạo tại công ty Thái Anh cần thực hiện các biện pháp gì?

3. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của đề tài là

- Nghiên cứu những vấn đề lý luận cơ bản về phát triển và đào tạo nguồn nhân lực.

- Phân tích đánh giá thực trạng công tác triển nhân và đào tạo nhân lực công ty cổ phần dịch vụ và thương mại đầu tư Thái Anh, những tồn tại hạn chế và nguyên nhân.

- Đề xuất biện pháp nâng cao hiệu quả công tác phát triển và đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần dịch vụ và thương mại đầu tư Thái Anh.

4. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là công tác phát triển và đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần dịch vụ và thương mại đầu tư Thái Anh.

b. Phạm vi nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu hoạt động phát triển và đào tạo nhân lực tại công ty CP

DV & TM ĐT Thái Anh trong giai đoạn 2011 đến 2015 và đề xuất biện pháp nâng cao hiệu quả công tác phát triển và đào tạo nhân lực tại công ty đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để hoàn thành mục tiêu nghiên cứu của đề tài, trong luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau: Phương pháp phân tích, tổng hợp, phương pháp thống kê, phương pháp dự báo, phương pháp điều tra khảo sát thực tế, phương pháp so sánh, đối chiếu,... để phân tích đánh giá thực trạng và đưa ra biện pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo tại công ty CP DV & TM ĐT Thái Anh.

Cũng giống như hầu hết các nghiên cứu khác về vấn đề phát triển và đào tạo nhân sự tại một doanh nghiệp cụ thể. Phương pháp nghiên cứu chủ yếu sử dụng trong đề tài là phương pháp phân tích so sánh và thống kê. Về số liệu, đề tài sử dụng số liệu thứ cấp thu thập được từ các báo cáo của công ty Thái Anh trong khoảng thời gian 5 năm (2011- 2015). Sau khi thu thập được các báo cáo cần thiết, tác giả trích xuất các số liệu cần thiết để xây dựng các bảng tương ứng phản ánh biến động về số lượng, cơ cấu, chất lượng lao động cũng như các khía cạnh về tình hình phát triển và đào tạo nhân lực tại công ty. Các số liệu thu thập được phân tích dưới dạng bảng, xem xét chênh lệch tuyệt đối, tương đối và tìm kiếm xu hướng biến động. Ngoài ra, tác giả cũng sử dụng các thông tin thứ cấp thu thập được qua mạng Internet và các số liệu thống kê đã được công bố.

Tác giả cũng đã thực hiện một cuộc điều tra khảo sát với quy mô là toàn bộ 18 người lao động (NLĐ) đang tham gia vào các hoạt động đào tạo được thực hiện tại công ty trong năm 2015. Nội dung điều tra chỉ hướng vào ý kiến đánh giá của NLĐ về hoạt động ĐT được thực hiện tại công ty.

6. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, bài luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển và đào tạo nhân lực của doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng công tác phát triển và đào tạo nhân lực tại công ty CP DV & TM ĐT Thái Anh.

Chương 3: Một số biện pháp nâng cao hiệu quả công tác phát triển và đào tạo nhân lực tại công ty CP DV & TM ĐT Thái Anh.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN VÀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP

1.1.1. Khái niệm về đào tạo

Đào tạo được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình. (Milkovic, G.T (2002))

Đào tạo nguồn nhân lực là quá trình thúc đẩy phát triển nguồn lực con người tri thức, phát triển các kỹ năng và các phẩm chất lao động mới, thúc đẩy sáng tạo thành tựu khoa học – công nghệ mới, đảm bảo sự vận động tích cực của các ngành nghề, lĩnh vực và toàn xã hội. Quá trình đào tạo làm biến đổi nguồn lực cả về số lượng, chất lượng và cơ cấu nhằm phát huy, khơi dậy những tiềm năng con người, phát triển toàn bộ và từng bộ phận trong cấu trúc nhân cách, phát triển cả năng lực vật chất và năng lực tinh thần, tạo dựng và ngày càng nâng cao, hoàn thiện về đạo đức và tay nghề, cả về tâm hồn và hành vi từ trình độ chất lượng này đến trình độ chất lượng khác cao hơn hoàn thiện hơn, đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu nhân lực cho công nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước.

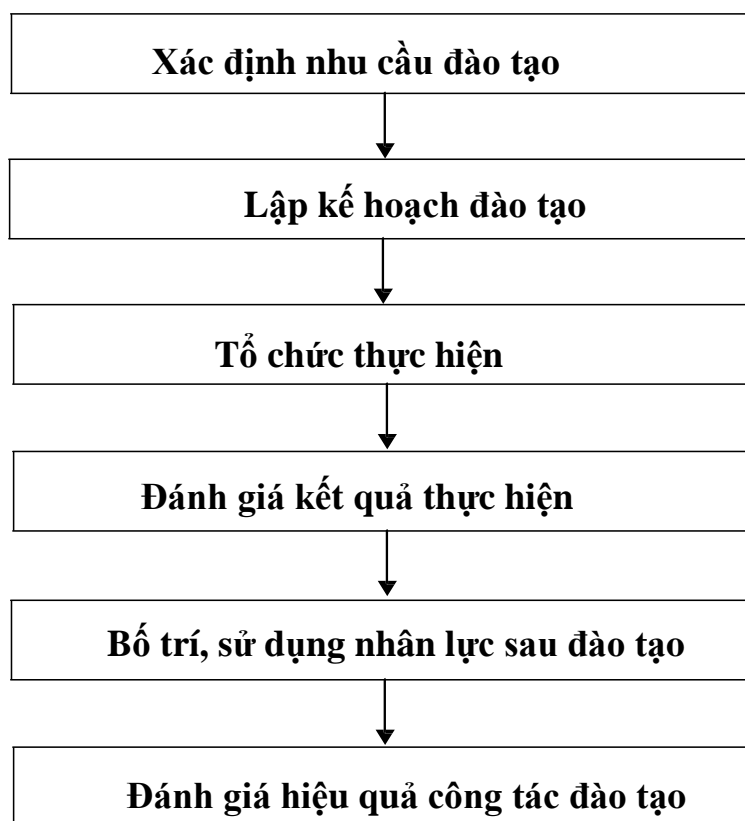
Tóm lại, công tác đào tạo nguồn nhân lực được hiểu “Là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, đây là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh”. Do đó, trong các tổ chức, công tác đào tạo và phát triển cần phải được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch.

1.1.2. Nội dung về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

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

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

Sơ đồ 1.1: Quy trình đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp



a. Xác định nhu cầu đào tạo

Việc xác định nhu cầu đào tạo cần thực hiện các phân tích sau đây

*) Phân tích doanh nghiệp.

Phân tích tình hình doanh nghiệp trước hết cần phân tích mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp trong thời gian tới, tập trung hoạt động lĩnh vực nào để có kế hoạch đào tạo, xác định nhu cầu và mục tiêu cho thích hợp cả về số lượng và chất lượng, cụ thể cho từng phòng ban cũng như toàn công ty.

Cần chú ý phân tích các mặt của hoạt động nhân lực như công tác tuyển dụng, tuyển dụng cán bộ mới, tình hình năng suất lao động những thành tựu và hạn chế ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng và xác định rõ các nguồn lực mà doanh nghiệp dành cho hoạt động đào tạo như ngân sách, thời gian, chuyên môn, trình độ để dự tính chương trình và kinh phí đào tạo phù hợp.

*) Phân tích công việc:

Phân tích công việc nhằm làm rõ bản chất của từng công việc, phát triển và khẳng định các danh mục nhiệm vụ của người lao động, yêu cầu họ phải thực hiện hoạt động nào tại sao phải thực hiện, thực hiện như thế nào, nhận dạng rõ các kiến thức kinh nghiệm mà người lao động cần để thực hiện công việc. Qua đó sẽ có chương trình, kế hoạch đào tạo phù hợp với công việc.

*) Phân tích nhân viên

Đánh giá thực hiện công việc từ đó phát hiện những thành tích cũng như những mặt còn yếu kém của người lao động, để có hình thức và chương trình nội dung đào tạo phù hợp, mục đích đáp ứng một cách tốt nhất yêu cầu của công việc.

Thông qua đánh giá thực hiện công việc, tạo điều kiện cho người lao động nêu ra nguyện vọng đào tạo của bản thân, từ đó xem xét và tạo điều kiện cho hoạt động đào tạo phù hợp với người học, nâng cao hiệu quả học tập.

Căn cứ vào những phân tích trên, doanh nghiệp cần xác định nhu cầu đào tạo cho các nội dung sau:

*) *Xác định nhu cầu đào tạo công nhân:*

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

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

- Xác định danh sách những công nhân cần đào tạo.

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

Để xác định nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý cần tiến hành một số bước quan trọng sau:

- So sánh kiến thức thực tế của các cán bộ quản lý với yêu cầu về các kiến thức, kỹ năng, trình độ được nêu trong bản mô tả công việc và bản mô tả đối với người thực hiện công việc.

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

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

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

b. Lập kế hoạch đào tạo

+ *Xác định mục tiêu đào tạo*

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

- Những kỹ năng cụ thể cần đào tạo, trình độ kỹ năng có được sau đào tạo

- Số lượng và cơ cấu học viên thời gian đào tạo

- Một mục tiêu đào tạo tốt cho phép việc đánh giá, chấm điểm công bằng, việc xác định chương trình đào tạo phù hợp giữa nội dung và mục tiêu sao cho hiệu quả khuyến khích người lao động tự đánh giá vì họ biết phải đạt được những gì, mong muốn đào tạo tốt hơn

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

+ *Xác định đối tượng đào tạo*

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

- Những người lao động có nhu cầu được đào tạo
- Những người lao động được cử tham gia học tập do doanh nghiệp có nhu cầu.
- Những người lao động có khả năng tiếp thu

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

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

+ *Xây dựng chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo*

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

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

+ *Các hình thức đào tạo.*

***) Đào tạo trong công việc:**

Đào tạo trong công việc là hình thức đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ được học những kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế công việc dưới sự hướng dẫn trực tiếp của người lao động lành nghề hơn. Nhóm này gồm các hình thức như:

Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc:

Quá trình đào tạo bắt đầu từ sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ theo từng bước về cách thực hiện các thao tác tác nghiệp. Người học sẽ nắm bắt được các kỹ năng công việc qua quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy.

Đào tạo theo kiểu học nghề:

Trong hình thức này, chương trình đào tạo bắt đầu từ việc học lý thuyết ở trên lớp.

Sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài tháng đến một vài năm, được thực hiện công việc cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng nghề nghiệp.

Kèm cặp chỉ bảo:

Hình thức này thường được dùng để giúp 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. Có ba cách để kèm cặp là:

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

Luân chuyển công việc:

Luân chuyển công việc là hình thức chuyển người lao động từ công việc này sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực trong tổ chức. Những kiến thức và kinh nghiệm thu được trong quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai. Có thể luân chuyển công việc theo ba cách:

- Đưa học viên tới bộ phận khác nhưng vẫn làm công việc cũ để họ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho việc thực hiện công việc.
- Đưa học viên tới bộ phận khác với cương vị công tác khác.

- Học viên được bố trí luân chuyển công việc trong nội bộ một lĩnh vực chuyên môn.

Hình thức luân chuyển công việc thường chủ yếu được áp dụng để đào tạo cán bộ quản lý.

***) Đào tạo ngoài công việc:**

Đào tạo ngoài công việc là hình thức đào tạo trong đó người học được tách khỏi công việc thực tế. Các hình thức gồm:

Mở các lớp cạnh doanh nghiệp:

Đối với những nghề tương đối phức tạp hoặc các công việc có tính đặc thù và việc đào tạo bằng kèm cặp không đáp ứng được cả về số lượng và chất lượng. Các doanh nghiệp có thể tổ chức các lớp đào tạo với các thiết bị, phương tiện dành riêng cho đào tạo. Trong hình thức này, chương trình đào tạo gồm có hai phần: Lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết được giảng tập trung do các cán bộ, kỹ sư phụ trách. Còn phần thực hành, thì được tiến hành ở các xưởng thực tập do các kỹ sư và công nhân lành nghề hướng dẫn. Hình thức này chủ yếu để đào tạo công nhân trực tiếp sản xuất và công nhân kỹ thuật.

Gửi người đi học ở các trường lớp chính quy:

Các doanh nghiệp cũng có thể gửi người đến học tập tại các trường lớp chính quy do Bộ, ngành hoặc Trung ương tổ chức với kinh phí của doanh nghiệp đài thọ và phải cam kết sau khi hoàn thành khoá học phải là việc cho doanh nghiệp trong một thời gian nhất định. Hình thức này được áp dụng để đào tạo cán bộ quản lý và các kỹ sư công nghệ. Trong hình thức này, người học sẽ được trang bị tương đối đầy đủ cả kiến thức lý thuyết và kỹ năng thực hành. Tuy nhiên hình thức này đòi hỏi phải tốn nhiều thời gian và kinh

phí đào tạo.

Các bài giảng, hội nghị, thảo luận:

Các bài giảng, hội nghị, thảo luận có thể được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc ở một cơ sở bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Trong các buổi thảo luận, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó học được những kiến thức, kinh nghiệm cần thiết.

Đào tạo theo kiểu chương trình hoá với sự trợ giúp của máy tính:

Đây là hình thức đào tạo kỹ năng hiện đại ngày nay mà nhiều doanh nghiệp nước ngoài áp dụng rộng rãi. Trong hình thức này, các chương trình đào tạo được cài sẵn trong máy vi tính, người học sẽ học ngay trên máy. Máy sẽ trả lời các thắc mắc cũng như kiểm tra các kiến thức của học viên.

Đào tạo với sự trợ giúp của các phương tiện nghe nhìn:

Đây là hình thức đào tạo kỹ năng thực hiện công việc thông qua việc sử dụng các phương tiện nghe nhìn như: Đĩa video, cassette, film... Hình thức này có ưu điểm là nó có nhiều hình ảnh minh hoạ thực tế, có thể chiếu đi chiếu lại, có thể ngừng lại để giải thích.

+ Dự tính chi phí đào tạo

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

Các khoản chi phí này bao gồm: các khoản chi phí cho người học, chi phí

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

+ *Lựa chọn và đào tạo người dạy*

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

Đối với giáo viên là nguồn từ bên ngoài: Công ty cần xem xét, đánh giá một cách chính xác nhất về đội ngũ này, công ty cũng nên tham khảo từ nhiều nguồn khác nhau để có được thông tin đầy đủ, đảm bảo tin cậy.

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

c. Tổ chức thực hiện

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

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

d. Đánh giá kết quả đào tạo

**) Đánh giá từ phía giảng viên:*

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

- Mức độ nắm vững kiến thức được truyền thụ của các học viên
- Mức độ chuyên cần của học viên, mức độ tập trung chú ý, mức độ
- Hưng phấn và mức độ hiểu bài của học viên trong quá trình học tập.

Đánh giá giảng viên về chương trình đào tạo:

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

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

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

**) Đánh giá từ phía học viên:*

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

e. Bố trí, sử dụng nhân lực sau đào tạo

Việc bố trí sử dụng hiệu quả nhân lực sau đào tạo mới thực sự phát huy sức mạnh và ý nghĩa của quá trình đào tạo. Để sử dụng hiệu quả nhân lực sau đào tạo, tổ chức cần lưu ý những vấn đề sau:

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

f. Đánh giá hiệu quả đào tạo

Theo Trần Kim Dung (2015), việc đánh giá hiệu quả đào tạo của chương trình đào tạo thường được đánh giá qua hai giai đoạn:

- Giai đoạn 1: học viên tiếp thu, học hỏi được gì sau khóa đào tạo?
- Giai đoạn 2: học viên áp dụng các kiến thức kỹ năng đã học được vào trong thực tế để thực hiện công việc như thế nào?

Những tiêu chí chính có thể sử dụng để đánh giá hiệu quả đào tạo gồm: sự thay đổi năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động so với trước khi đào tạo.

+) Đối với công nhân trực tiếp sản xuất: các chỉ tiêu đánh giá có thể sử dụng là:

- Hệ số hoàn thành mức của cá nhân người lao động so với trước khi đào tạo.
- Số công nhân có sáng kiến cải tiến kỹ thuật so với trước khi đào tạo.

+) Đối với bộ phận gián tiếp sản xuất: các tiêu chí là:

• Tỷ lệ công việc được hoàn thành đúng hoặc trước thời hạn với chất lượng so với trước khi đào tạo.

• Tỷ lệ lao động có thể hoàn thành những công việc mới sau đào tạo.

• Số lượng tỷ lệ lao động sau đào tạo được mở rộng công việc hoặc đảm đương tốt các vị trí công việc mới

• Tỷ lệ lao động có sáng kiến thay đổi về lề lối và cách thức làm việc.

• Tỷ lệ lao động có chất lượng công việc cao hơn hẳn so với trước khi đào tạo.

Để đánh giá hiệu quả đào tạo các tổ chức có thể sử dụng thêm tiêu chí:

• Tỷ lệ tăng doanh thu và lợi nhuận của tổ chức sau đào tạo.

• Tỷ lệ tăng tiền lương và thu nhập của người lao động sau đào tạo.

+) Tiêu chí đánh giá định lượng hiệu quả đào tạo

Theo Trần Kim Dung (2015), đào tạo cũng là một hình thức đầu tư, giống như khi đầu tư vào việc cải tiến, nâng cao trình độ trang bị kỹ thuật và mở rộng sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp cần tính toán đến hiệu quả của việc đầu tư. Do đó, khi thực hiện các chương trình đào tạo, các doanh nghiệp nên có dự tính đánh giá hiệu quả đào tạo về mặt định lượng thông qua việc so sánh, phân tích tổng chi phí và tổng lợi ích do đào tạo mang lại.

Chi phí vật chất trong đào tạo bao gồm các khoản:

- Chi phí cho các phương tiện vật chất, kỹ thuật cơ bản như xây dựng trường sở, trang bị kỹ thuật, nguyên vật liệu, tài liệu sử dụng trong quá trình giảng dạy.

- Chi phí cho đội ngũ cán bộ quản lý và đội ngũ giảng viên.

- Học bổng hoặc tiền lương trả cho nhân viên trong thời gian đi học (nếu có).

- Chi phí cơ hội do nhân viên tham dự các khóa đào tạo, không thực hiện được các công việc thường ngày của họ.

Khi quá trình đào tạo kéo dài nhiều năm, tổng chi phí đào tạo cần được quy về giá trị hiện thời. Lợi ích bằng tiền do đào tạo mang lại được xác định bằng khoản chênh lệch giữa lợi ích hàng năm do nhân viên mang lại cho doanh nghiệp lúc trước và sau đào tạo.

Thông thường, nếu coi hoạt động đào tạo như một dự án, có thể sử dụng hai cách tính chi phí- hiệu quả của đào tạo như sau:

*Chỉ số giá trị hiện tại thuần (Net Present Value – NPV).

* Hệ số hoàn vốn nội tại (Internal rate of return – IRR)

Tuy nhiên trong thực tế, các doanh nghiệp thường dễ xác định các khoản chi phí trong đào tạo nhưng lại rất khó xác định được các lợi ích bằng tiền do đào tạo mang lại. Do vậy các chỉ tiêu này ít khi được sử dụng để đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo.

1.2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP

1.2.1. Khái niệm về phát triển nhân lực

Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của công nhân viên để biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức đó. Phát triển nhân lực không bao gồm đào tạo mà còn có cả sự nghiệp và kinh nghiệm (George T. Milkovich và Jhon W. Boudreau (2012)).

Phát triển có thể được hiểu là các hoạt động nhằm chuẩn bị cho công nhân viên theo kịp với sự thay đổi và phát triển của cơ cấu tổ chức. Theo Nguyễn Hữu Thân (2006), để có khả năng tồn tại trong cuộc cạnh tranh ngày càng khốc liệt, để có khả năng hội nhập toàn cầu và đạt được định hướng viễn cảnh, công ty cần phát triển nhân lực của mình mới có khả năng đáp ứng được mọi tình huống.

1.2.2. Trách nhiệm phát triển nhân sự

Theo Nguyễn Hữu Thân (2006), trách nhiệm phát triển nhân sự cần được đảm bảo theo nguyên tắc từ dưới lên. Trước tiên, từng nhân viên phải chịu trách nhiệm cho sự phát triển con người của chính mình, sau đó trách nhiệm mới mới thuộc cấp trên trực tiếp và của những người trách nhiệm cao nhất của doanh nghiệp. Trưởng bộ phận nhân sự phải tự giới hạn mình trong vai trò của người xây dựng phát triển mô hình, người điều phối và người tư vấn.

Đối tượng chính của các phương pháp phát triển nhân sự theo quan điểm tổng thể bao gồm tất cả các nhân viên ở tất cả các cấp chứ không phải giống như ở một số doanh nghiệp lớn, chỉ giới hạn ở việc phát triển cấp quản trị. Phương pháp chỉ chú trọng phát triển cấp quản trị là mô hình gây lãng phí

tiềm năng và tài nguyên nhân sự. Trước tiên ta phải tìm hiểu các giai đoạn của chu kỳ ảnh hưởng đến nghề nghiệp.

✓ Giai đoạn tăng trưởng: hình thành từ lúc mới sinh đến lúc 14 tuổi, ở giai đoạn này mỗi cá nhân tự phát triển tư duy bằng cách nhận dạng và tiếp xúc với người khác. Các cuộc tiếp xúc này đóng góp vào việc phát triển nhân cách. Cuối giai đoạn này thiếu niên bắt đầu nghĩ một cách thực tế về các loại nghề nghiệp và tạo cho mình bản sắc riêng.

✓ Giai đoạn khám phá bắt đầu từ 15 đến 25 tuổi. Trong giai đoạn này mỗi cá nhân nỗ lực khám phá các ngành nghề khác nhau. Họ nỗ lực tìm kiếm xem ngành nghề nào phù hợp với sở thích và khả năng của mình. Những nỗ lực tìm kiếm này được hình thành và khám phá qua giáo dục, các hoạt động vui chơi giải trí và làm việc. Cuối giai đoạn này họ dường như đã tìm được một nghề phù hợp.

✓ Giai đoạn lập thân kéo dài từ 25 đến 44 tuổi đây là giai đoạn quan trọng của cuộc đời làm việc. Người may mắn tìm được một công việc phù hợp và tạo dựng được một công việc lâu dài.

✓ Giai đoạn duy trì kéo dài từ 45 đến 65 tuổi họ di chuyển từ giai đoạn ổn định nghề nghiệp sang giai đoạn duy trì hưởng thụ nghề nghiệp của mình.

✓ Giai đoạn suy thoái đây là giai đoạn về hưu giai đoạn điều chỉnh giảm quyền lực và trách nhiệm.

1.2.3. Nội dung các hoạt động phát triển nhân lực

Theo Nguyễn Thị Mai Phương (2015), phát triển nhân lực bao gồm các nội dung sau:

- *Một là, tạo ra sự chuyển biến về số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực, đáp ứng yêu cầu sản xuất - kinh doanh*

Số lượng nhân lực phản ánh quy mô nhân lực của DN và thường được xem xét cùng với cơ cấu và chất lượng nhân lực. Điều đó được xác định bởi yêu cầu SXKD của DN.

Cơ cấu nhân lực là tổng thể các thành phần, bộ phận quan hệ hữu cơ, phản ánh tỷ trọng nhân lực theo từng tiêu thức nghiên cứu trong nguồn lực của DN như cơ cấu nhân lực theo độ tuổi, cơ cấu nhân lực theo các công đoạn trong quá trình SXKD, cơ cấu nhân lực theo tính chất công việc...

Đôi khi việc bố trí nhân lực chỉ đáp ứng những mục tiêu cấp thiết trước mắt, đạt được hiệu quả công việc tại thời điểm đó, nhưng sau đó, doanh nghiệp sẽ dần dần gặp phải vấn đề nhân lực vừa thừa, vừa thiếu, chỗ thừa, chỗ thiếu, tức là sự bất hợp lý về cơ cấu.

PTNL cần thường xuyên xem xét, đánh giá nhân lực hiện tại, so sánh với mục tiêu phát triển để xác định nhu cầu PTNL về số lượng và bảo đảm cơ cấu hợp lý, đáp ứng yêu cầu SXKD của DN ở mỗi giai đoạn.

Chất lượng nhân lực được đánh giá thông qua sức khỏe (thể lực); trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, trình độ lành nghề và các năng lực, phẩm chất cá nhân (ý thức tổ chức kỷ luật, tính hợp tác, ý thức trách nhiệm, sự chuyên tâm...). Chất lượng nhân lực chính là mức độ đáp ứng công việc trong từng khâu của quá trình SXKD của người lao động với yêu cầu công việc của DN, tránh tình trạng nhân lực không được bố trí theo đúng trình độ chuyên môn, ảnh hưởng đến năng suất lao động (NSLĐ).

DN sẽ thành công nếu mọi nhân viên đều có đủ sức khỏe, những kỹ năng cần thiết, làm việc bằng cả tài năng và tâm huyết của mình để hoàn thành công việc theo đúng yêu cầu, mục tiêu của doanh nghiệp. Một số nhân viên có thể có trình độ chuyên môn cao nhưng chưa có ngay được những kỹ năng áp dụng vào công việc thì cần cho họ tham gia vào các khóa đào tạo phù

hợp để nâng cao chất lượng nhân lực, đáp ứng yêu cầu phát triển của DN. Chất lượng nhân lực là một trong những yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh và sự thành công của FN, nên cần đặc biệt chú trọng đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên để không ngừng nâng cao chất lượng.

- *Hai là, nâng cao trình độ nghề nghiệp và cải thiện đời sống cho nhân lực*

PTNL tại DN nhìn từ góc độ cá nhân được phản ánh rõ nét nhất ở việc nâng cao trình độ nghề nghiệp và cải thiện đời sống cho nhân lực, thông qua các hoạt động nhằm phát triển kiến thức, kỹ năng, năng lực cho người lao động. Nói cách khác, đó chính là đào tạo chuyên môn kỹ thuật và bồi dưỡng nâng cao kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ; kiến thức chính trị, xã hội... cho người lao động, đáp ứng tốt yêu cầu SXKD của DN.

Cải thiện đời sống cho nhân lực tại DN được thể hiện ở việc nâng cao đời sống vật chất, tinh thần, bảo đảm công ăn việc làm thường xuyên, sắp xếp công việc phù hợp với năng lực của từng cá nhân đến việc đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao giá trị của người lao động sau khi họ được tuyển dụng vào làm việc, lao động trong điều kiện an toàn, thu nhập gia tăng và bảo đảm môi trường lao động tốt, công tác an sinh xã hội được quan tâm.

Bảo đảm chính sách tiền lương, tiền thưởng phù hợp, tức là bảo đảm quyền lợi chính đáng của người lao động tại tập đoàn. Đây là những khoản thu nhập chính, quyết định đến chất lượng sống của người lao động, đến khả năng chi trả các dịch vụ và do đó quyết định cả việc người lao động gắn bó hay không gắn bó với tập đoàn.

Bảo đảm đầy đủ các chính sách của Nhà nước về BHYT, BHXH cho người lao động; xây dựng các chính sách về nhà ở, đào tạo; chăm lo, tạo điều kiện cho người lao động được tham gia các hoạt động văn hóa, thể thao, tham

quan, du lịch... nhằm nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của nhân lực trong DN.

- *Ba là, nâng cao năng lực lao động*

Năng suất lao động là yếu tố hàng đầu quyết định đến số lượng, chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp. Đây cũng là yếu tố quyết định đến việc thực hiện chiến lược SXKD, tăng trưởng và phát triển trong cả ngắn hạn và dài hạn. Bởi vì, theo lý thuyết kinh tế học, năng suất cận biên luôn luôn có xu hướng giảm dần, giả sử trong điều kiện các yếu tố khác không đổi. Vì vậy, để DN luôn phát triển bền vững thì cần phải luôn thay đổi các yếu tố của trong quá trình sản xuất, trong đó đặc biệt chú ý tới PTNL để tăng NSLĐ, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động

1.2.4. Các biện pháp phát triển nhân lực

Theo Nguyễn Hữu Thân (2006), các biện pháp phát triển nhân sự bao gồm:

- ❖ Kế hoạch phát triển nhân sự

Phong phú hóa công việc và đa dạng hóa công việc, các biện pháp chuyển công việc ra ngoài và dự phòng chuyển nhân viên ra ngoài của từng chức năng hoặc của cả bộ phận. Tiếp nhận lại những nhân viên cũ quay trở về theo nguyện vọng của họ. Hình thành những nhóm dự án đa chức năng hoặc đa quốc gia ở xí nghiệp hoặc vượt ra khỏi phạm vi xí nghiệp hoặc hình thành những nhóm công tác một phần tự quản. Những kế hoạch này cần được gắn với kế hoạch phát triển nhân sự và được hỗ trợ thông qua việc đào tạo gắn liền với công việc và ngoài chỗ làm việc cũng như thông qua mô hình cố vấn và huấn luyện có chủ đích.

- ❖ Kế hoạch nhân sự kế thừa

Việc này được đưa ra bàn với lãnh đạo ở cấp trên và ông ta lại tiếp tục đánh giá các trưởng bộ phận của mình. Qui trình như vậy được tiến hành tương tự lên các cấp ở trên. Người phụ trách nhân sự điều phối những cuộc họp này và cuối cùng trình cho người lãnh đạo doanh nghiệp chương trình nhân sự tổng thể đã được phối hợp để lãnh đạo thông qua. Một điều quan trọng nhất là xác định hướng phát triển của từng nhân viên, sau đó từng bước hoạch định và thực hiện các biện pháp khai thác và kích thích. Để hằng năm có thể giữ được cách nhìn khái quát về mức năng suất và tìm năng năng khiếu của toàn thể nhân viên, người ta có thể sử dụng những tiền đề của phương pháp phân tích ma trận đã được thường xuyên áp dụng trong môn quản trị học và kinh tế vĩ mô.

❖ Môi trường của công ty

Môi trường của công ty cũng góp phần quan trọng trong công tác phát triển nhân sự tại công ty nó giúp công ty giữ chân được nhân viên, cũng như phát triển nguồn nhân lực cho công ty một cách chắc chắn hơn,

❖ Chính sách của công ty

Lương bổng, đãi ngộ vừa là một chi phí tốn kém vừa là một loại tài sản. chi phí tốn kém phản ánh qua chi phí lao động, tuy nhiên nó cũng là một loại tài sản vì nó thúc đẩy nhân viên nỗ lực, thúc đẩy nhân viên làm việc có năng suất hơn. Giúp nhân viên cải tiến công tác, gia tăng năng suất và tỷ lệ người lao động bỏ việc ít hơn.

Án định các loại phụ cấp của mỗi công ty là khác nhau, tùy theo chiến lược cạnh tranh cũng như kinh doanh của công ty. Nhà quản trị đề ra chính sách trả tiền phụ cấp rõ ràng và thực tế các khoản như: tiền làm việc phụ trội, tiền nghỉ hè, tiền sai biệt do được bố trí làm theo ca không được thuận lợi so với sinh hoạt hằng ngày. Để quyết định trả lương kích thích lao động đạt hiệu

quả cao nhất thì kế hoạch này cần phải phù hợp với công việc và đơn giản dễ tính cũng như dễ quản trị. Kế hoạch phải khuyến khích về mặt tài chính một cách hiệu quả và đồng thời phải có một mức lương ổn định, đảm bảo không được tăng hay hạ tiêu chuẩn, cần phải thiết lập được mức thang lương kích thích đối với các công việc khác nhau, để tạo nên mức chênh lệch lương và tiền phụ cấp có thể so sánh được với các công việc được trả lương thuần túy.

Điều chỉnh lương theo chi phí sinh hoạt lạm phát, giảm phát thường phá vỡ mức lương của công ty. Để duy trì mức lợi tức của công ty thì công ty thường chấp nhận nguyên tắc điều chỉnh lương theo mức gia tăng chi phí sinh hoạt để duy trì hiệu năng lao động và tinh thần nhân viên.

Ngoài các khoản do luật pháp quy định, các công ty tại nước phát triển cũng như một số công ty liên doanh hoặc 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam còn áp dụng một số hình thức phúc lợi tự nguyện nhằm khuyến khích nhân viên làm việc, an tâm công tác và gắn bó nhiều hơn với công ty. Đó là chương trình bảo hiểm y tế, chương trình bảo vệ sức khỏe, các loại dịch vụ, các chương trình trả tiền trợ cấp độc hại và trợ cấp nguy hiểm và các trợ cấp khác.

Nếu tuyển mộ và lựa chọn nhân viên là cả một quá trình thì chính sách lương bổng là chiến lược kích thích lao động và động viên những người đó nhằm duy trì, củng cố, và phát triển lực lượng lao động làm việc mãi mãi cho công ty. Chính sách lương bổng phải là một chính sách linh động, uyển chuyển, phù hợp với hoàn cảnh xã hội, với khả năng của từng công ty. Chúng ta không thể và cũng không nên áp dụng công thức lương bổng một cách máy móc có tính cách thống nhất cho mọi xí nghiệp. Có công ty áp dụng khoán theo sản phẩm thì năng suất lao động cao giá thành hạ. Nhưng công ty khác lại thất bại nếu áp dụng chế độ này, mà phải áp dụng chế độ lương theo giờ cộng với tiền thưởng. Do tính chất đa dạng trong việc trả lương, vì vậy nhiều công

ty phối hợp các phương pháp trả lương cho phù hợp với khung cảnh kinh doanh của mình.

❖ **Bầu không khí văn hóa của công ty**

Nó ảnh hưởng rất lớn đến cách tuyển chọn nhân viên, đến thái độ giữa cấp trên và cấp dưới, đến hành vi công tác, đến việc đánh giá nhân viên và do đó nó ảnh hưởng trực tiếp đến việc sắp xếp lương bổng và đãi ngộ như vậy nó ảnh hưởng gián tiếp đến công tác phát triển nguồn nhân lực của công ty vì nếu bầu không khí văn hóa không được tốt nhân viên trong công ty sẽ rời khỏi công ty vì họ cho rằng công ty không tạo điều kiện làm việc tốt cho họ. Vì bầu không khí văn hóa doanh nghiệp tạo những nét đặc thù cá biệt gồm cả hướng nội lẫn hướng ngoại và cung cấp cho mỗi thành viên trong doanh nghiệp một hành lang cho phong cách làm việc và ứng xử nhất định.

1.3. KINH NGHIỆM VỀ PHÁT TRIỂN VÀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP

1.3.1. Kinh nghiệm về phát triển và đào tạo phát triển nhân lực tại một số công ty nước ngoài

a. Kinh nghiệm tại tập đoàn Danone

Tập đoàn Danone đứng đầu thế giới về sản phẩm sữa tươi, thứ hai thế giới về sản phẩm nước uống đóng chai và các loại bánh ngọt, ngũ cốc, với các nhãn mác như Dannon, Evian, Aqua... Đây là một tập đoàn kinh doanh khổng lồ, với 29000 nhân viên. Hoạt động đào tạo tại tập đoàn được thực hiện một cách có chiến lược, bao phủ toàn bộ các cấp nhân viên, từ quản lý tới nhân viên hành chính, từ quản đốc tới công nhân. Đây cũng chính là bí quyết để đội ngũ nhân lực của tập đoàn ngày càng vững mạnh hơn (Nguyễn Thùy Linh, 2013).

Tại tập đoàn Danone, các chương trình đào tạo được tổ chức theo từng nhóm chuyên môn như mua hàng, nhân lực, marketing... và phổ biến tới các nhân viên của các công ty thành viên thông qua hình thức E-learning. Đối với đội ngũ lãnh đạo, từ năm 2001, tập đoàn tổ chức chương trình “Odyssee” nhằm nâng cao, thu hút, phát triển nhân tài của tập đoàn, phát triển kỹ năng lãnh đạo ở tất cả các cấp, từ tổng giám đốc tới trưởng nhóm. Đối với đội ngũ lao động trực tiếp, tập đoàn tổ chức các chương trình đào tạo dành riêng cho từng nhóm đối tượng, từ quản đốc tới công nhân. Một số chương trình được liên kết với các cơ sở đào tạo có uy tín. Để phát triển các cá nhân, tập đoàn khuyến khích thực hiện chương trình “năng lực và phân loại năng lực”. Đây là chương trình áp dụng các biện pháp cho phép xác định năng lực và đánh giá tối ưu tùy theo nhu cầu tổ chức hiện tại và tương lai (Nguyễn Thùy Linh, 2013).

b. Kinh nghiệm tại các công ty Nhật Bản

Theo Ladanov và Pronicov (1991), ở Nhật Bản, việc đào tạo và bồi dưỡng cho nhân công của các công ty bắt đầu từ các khoá học nhập môn nhằm cung cấp cho họ những kiến thức cơ sở về nghề nghiệp, mục đích các hoạt động của công ty, tìm hiểu những quá trình sản xuất. Những nhân viên mới được tuyển vào đều phải trải qua hai giai đoạn: Giáo dục tổng quát và đào tạo chuyên môn. Trong giai đoạn đào tạo chuyên môn: Thợ cả dạy cho thợ trẻ cấp trên dạy cho cấp dưới. Khoảng từ 3- 5 năm, công nhân và kỹ sư của công ty đều được đào tạo lại một lần. Họ học chương trình nâng cao tay nghề hoặc học nghề khác tại trường đào tạo của công ty. Trong quá trình sản xuất, họ được luân chuyển làm tất cả các nhiệm vụ trong dây chuyền sản xuất, các công việc này trái với nghề chính của họ (thường chiếm từ 5-10% nhân sự của công ty). Cách làm như vậy thì công nhân giỏi một nghề và biết nhiều nghề để trong quá trình làm việc họ có thể hiểu những yêu cầu của các

vị trí khác nên có thể đáp ứng tốt những yêu cầu của các vị trí khác trong dây truyền sản xuất. Và họ có thể thay thế lẫn nhau nếu có sự cố xảy ra.

Hàng năm công ty đều tổ chức huấn luyện về chất lượng cho tất cả mọi cán bộ công nhân viên nhằm nâng cao nhận thức về chất lượng sản phẩm, dịch vụ của công ty. Ngoài ra công ty còn huấn luyện cho mọi người các phương pháp kiểm tra chất lượng để họ có thể kiểm tra mọi sản phẩm của công ty nhằm phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn, đặc biệt công ty còn tổ chức nhiều hình thức hoạt động nhằm thúc đẩy chất lượng.

Công ty khuyến khích nhân viên phấn đấu học thêm các bằng cấp ở các trường đại học, trường dạy nghề ngoài giờ làm việc bằng các biện pháp khuyến khích, hỗ trợ. Ví dụ: như ngày đi học được nghỉ trước giờ mà vẫn được hưởng nguyên lương, ngoài ra còn được trợ cấp 1 nửa hoặc 1/3 học phí. Và khi tốt nghiệp bằng cấp gì thì được đối xử bình đẳng như những người đã tốt nghiệp bằng cấp đó. Nếu có nhiều bằng cấp chuyên môn sẽ được hưởng quyền lợi cao hơn.

Đối với các nhà quản trị: trước khi được bổ nhiệm vào các chức vụ lãnh đạo, các nhà quản trị được gửi đi đào tạo tại các trường quản trị của công ty, của quốc gia hoặc đi tu nghiệp ở nước ngoài. Các trường này chủ yếu đào tạo về chính trị, hệ tư tưởng kinh tế ứng dụng và phong cách tìm hiểu về con người. ở đó, phương pháp học chủ yếu là tự học, tự rèn luyện. Nhà trường thường tổ chức các buổi seminar để học viên đối thoại với các nhà chính trị, các nhà kinh doanh lớn, các bộ trưởng, các nhà báo nổi tiếng. Nhờ đó mà họ trở thành những con người năng động sáng tạo. Những ai tốt nghiệp sẽ được thăng chức, ai không vượt qua được sẽ được trả về công ty, và có khi xin nghỉ việc vì bị chê cười hoặc bị sa thải.

1.3.2. Kinh nghiệm đào tạo và phát triển nhân lực tại một số công ty trong nước

a. Kinh nghiệm tại công ty cổ phần Sông Đà

Theo Lê Thị Diệu Hằng (2015), tại công ty cổ phần sông Đà, Ban giám đốc đã đưa ra Nghị quyết “Xây dựng và phát triển nguồn nhân lực con người Sông Đà mạnh về mọi mặt, đủ về số lượng với trình độ học vấn và tay nghề cao, có năng lực quản lý, có năng lực sáng tạo và ứng dụng công nghệ mới, lao động với năng suất, chất lượng và hiệu quả ngày càng cao hơn”. Để thực hiện Nghị quyết này, công đã đầu tư cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trình độ cao trong tương lai bằng các phương pháp sau:

- Kết hợp giữa đào tạo mới, đào tạo lại, vừa tổ chức tuyển dụng theo yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và mô hình tổ chức quản lý của công ty.
- Thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo cho đội ngũ cán bộ quản lý các dự án, cán bộ làm công tác tư vấn giám sát.
- Kết hợp với các trường Đại học Thủy Lợi, Trường Đại học Xây Dựng, Trường Đại học Mở Địa chất và Trường đào tạo bồi dưỡng cán bộ xây dựng
- Liên tục mở các lớp đào tạo kỹ sư tư vấn giám sát tại các công trường của Công ty.
- Khuyến khích, tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên tự học tập để nâng cao trình độ tay nghề. Đẩy mạnh phong trào kèm cặp kỹ sư, cử nhân và công nhân kỹ thuật mới ra trường trong toàn công ty.

b. Kinh nghiệm tại công ty cổ phần may Trường Giang

Công ty cổ phần may Trường Giang là một doanh nghiệp sản xuất và gia công các sản phẩm xuất khẩu may mặc và nội địa. Vị trí địa lý của công ty nằm ở giữa miền Trung, nơi không được thiên nhiên ưu đãi, lại thiếu sự ưu ái của Nhà nước trong quá trình đầu tư, phát triển. Nhưng với sự nhạy bén trước

những đổi thay trong môi trường kinh doanh, công ty đã từng bước phát triển vững mạnh trong sân chơi hội nhập kinh tế quốc tế. Công ty đã được Chủ tịch nước tặng Huân chương Lao động hạng Nhì năm 2001, được Mạng lưới Doanh nghiệp Việt nam – Bộ Công thương chứng nhận là “Doanh nghiệp Việt Nam uy tín – chất lượng”. Một trong những bí quyết để công ty có được những thành công trên là công ty đã đẩy mạnh hoạt động đào tạo nguồn nhân lực, từng bước xây dựng nguồn nhân lực trở thành một nguồn tài nguyên quý giá của công ty trong quá trình phát triển. Theo Huỳnh Thanh Hoa (2013), do tỷ lệ lao động có tay nghề bậc cao (từ bậc 4 trở lên) tại các phân xưởng sản xuất của công ty không cao (chiếm khoảng 18%), nên công ty rất chú trọng đào tạo tay nghề cho đối tượng công nhân sản xuất trực tiếp. Công ty thường xuyên tổ chức đào tạo nâng cao tay nghề, nâng cao bậc thợ cho các công nhân. Các hoạt động đào tạo thường được thiết kế sao cho công nhân có thể ứng dụng ngay kiến thức đã học vào thực tiễn công việc của họ, do vậy đã mang lại kết quả rất tốt, góp phần lớn vào việc nâng cao năng suất lao động tại công ty.

1.3.3. Bài học kinh nghiệm cho công ty cổ phần dịch vụ thương mại và đầu tư Thái Anh

Qua nghiên cứu kinh nghiệm của các công ty trên ta có thể việc đầu tư vào hoạt động phát triển và đào tạo nhân lực mang lại cho các công ty các ích lợi về mặt nhân sự do chuẩn bị sẵn được nguồn nhân lực dự trữ để kịp thời bù đắp bổ sung làm cho doanh nghiệp hoạt động trôi chảy. Đội ngũ nhân viên có nhiều triển vọng để phát triển và công ty có thêm nhiều nhân viên giỏi việc. Ngoài ra, các lợi ích về tài chính sẽ nhanh chóng gia tăng do hạn chế được những sai sót trong khi làm việc, thời gian hoàn thành công việc sẽ nhanh hơn, tiến độ làm việc cũng đảm bảo hơn. Trình độ tay nghề của nhân viên

được nâng cao làm giảm chi phí cho doanh nghiệp khi phải thuê mướn người bên ngoài.

Tại các công ty sản xuất kinh doanh các sản phẩm hàng hóa dịch vụ, hoạt động phát triển và đào tạo nhân lực cần phải được lập kế hoạch, xác định các hình thức đào tạo phù hợp cho các đối tượng nhân sự khác nhau. Có thể chia các hoạt động này dành cho hai loại đối tượng: đội ngũ lao động trực tiếp và đội ngũ lao động gián tiếp. Kinh nghiệm tại các công ty trên cho thấy hoạt động đào tạo đối với đội ngũ lao động trực tiếp thường được tổ chức dưới hình thức đào tạo tại chỗ (đào tạo trong công việc), nhằm giúp học viên nhanh chóng nắm bắt các kiến thức và kỹ năng được đào tạo và ứng dụng ngay được vào công việc của mình. Đối với đội ngũ lao động gián tiếp, các hình thức đào tạo có thể đa dạng linh hoạt hơn, thậm chí có trường hợp có thể áp dụng hình thức đào tạo E-learning, vốn là một hình thức đào tạo hiện đại giúp tiết kiệm chi phí và thời gian đào tạo. Nếu điều kiện tài chính và thời gian cho phép, việc cử nhân viên tham gia các khóa học ở các trường cũng mang lại hiệu quả khá cao.

Ngoài ra, hoạt động đào tạo muốn đạt hiệu quả cao cũng cần phải được thực hiện trong mối quan hệ với các hoạt động nhân sự khác như thu hút, đãi ngộ nhân sự và thiết kế công việc. Những kinh nghiệm này sẽ được xem xét ứng dụng để nâng cao hiệu quả hoạt động công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty Thái Anh.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN VÀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ THÁI ANH

2.1. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ THÁI ANH

2.1.1. Giới thiệu chung về công ty

Công ty cổ phần dịch vụ và thương mại đầu tư Thái Anh, tên giao dịch là THAI ANH INTRASECO, có trụ sở tại địa chỉ số 437 đường Đà Nẵng, phường Đông Hải 1, quận Hải An, Hải Phòng, Việt Nam.

Tel: 0312.058979 Fax: 0313.672519 Email: thaianhgarment@vnn.vn

Công ty thành lập năm 2002, đăng ký kinh doanh số 0200450415 do sở kế hoạch đầu tư Hải Phòng cấp.

Vào thời điểm thành lập công ty, Thái Anh là một trong những doanh nghiệp đầu tiên và duy nhất cung cấp dịch vụ đại lý Hải quan (theo luật mới ban hành được gọi là khai thuế Hải quan) tại Hải Phòng. Tại thời điểm đó, dịch vụ đại lý hải quan còn là một lĩnh vực khá mới, nhưng lại đóng một vai trò vô cùng quan trọng đối với nền kinh tế. Nhờ có loại hình dịch vụ này, doanh nghiệp giảm được rất nhiều chi phí và thời gian cho việc thông quan hàng hóa. Không những vậy, nhiều doanh nghiệp không nắm vững về hệ thống các thủ tục, luật lệ và chính sách thương mại thường xuyên được cập nhật; nên sự tồn tại của một đại lý hải quan là vô cùng quan trọng đối với doanh nghiệp. Đại lý hải quan không chỉ đóng vai trò một nhà tư vấn và làm dịch vụ đại lý, mà còn góp phần tạo nên tính hệ thống cho vòng quay kinh tế.

Năm 2008, Thái Anh đã đăng kí 130 hợp đồng gia công, tiếp nhận giải quyết khoảng trên 180.000 bộ hồ sơ các loại; trong đó bao gồm trên 54.000 bộ

tờ khai chuyển tiếp nhờ kiểm hóa, trên 90.000 tờ khai mở tại cửa khẩu và trên 36.000 tờ khai hàng máy bay. Cũng trong năm 2008 này, Thái Anh đã tiến hành làm thí điểm thủ tục xuất nhập khẩu tại Chi cục Hải quan điện tử Hải Phòng. Đây là một bước phát triển mới trong công đoạn làm thủ tục Hải quan cho hàng hóa xuất nhập khẩu, và cũng là một hướng đi mới cho đại lý khai thuê hải quan Thái Anh và các doanh nghiệp có hàng xuất nhập khẩu. Doanh thu từ dịch vụ khai thuê hải quan năm 2008 của Thái Anh là trên 33 tỷ đồng. Là một doanh nghiệp tiên phong, Thái Anh nhanh chóng tìm được nhiều bạn hàng và trở thành một tên tuổi được nhiều doanh nghiệp tin cậy. Từ các mối quan hệ tốt với bạn hàng, sau ba năm kể từ khi đại lý hải quan đi vào hoạt động, Thái Anh đã mở rộng lĩnh vực hoạt động sang sản xuất hàng dệt may xuất khẩu. Một nhà máy may đã được xây dựng tại thị trấn An Lão, Hải Phòng và đi vào hoạt động từ tháng 8 năm 2005.

Nhà máy bắt đầu với việc gia công lại cho các đơn vị trong nước. Không những đơn giá gia công thấp, mà hơn nữa, nhà máy lại không chủ động được đơn hàng. Đây là khó khăn lớn nhất đối với bất kì một nhà máy nào. Nhưng bằng sự nỗ lực của đội ngũ cán bộ công nhân viên và sự hỗ trợ đặc biệt của Ngân hàng Phát triển Việt Nam, nhà máy đã vượt qua giai đoạn khó khăn. Thái Anh đã kí hợp đồng trực tiếp xuất khẩu hàng sang các thị trường lớn như EU, Mỹ, Nhật Bản; và các khách hàng gia công xuất khẩu lớn như Seident, Itochu, Acent...và các khách hàng sản xuất xuất khẩu như Fishman & Tobin. Sản lượng hàng hóa của Thái Anh đã lên đến 1 triệu sản phẩm một năm, tương ứng với mức doanh thu gần 40 tỷ đồng. Cho đến nay, công ty Thái Anh đồng thời hoạt động sản xuất hàng may mặc xuất khẩu, khai thuê Hải quan và cung cấp dịch vụ vận tải trong đó hoạt động sản xuất hàng may mặc xuất khẩu là hoạt động chính mang lại doanh thu cho công ty.

2.1.2. Lĩnh vực kinh doanh của công ty

Theo giấy chứng nhận đăng kí kinh doanh, công ty Cổ phần Thương mại Dịch vụ Đầu tư Thái Anh đã đăng kí nhiều lĩnh vực, bao gồm: dịch vụ đại lý Hải quan, dịch vụ vận tải, sản xuất hàng may mặc và da giày, mua bán cầm cố bất động sản,...

Tuy nhiên, trên thực tế, công ty Cổ phần Thương mại Dịch vụ Đầu tư Thái Anh tập trung hoạt động trong ba lĩnh vực chính: dịch vụ khai thuê hải quan, sản xuất hàng may mặc xuất khẩu và dịch vụ vận tải.

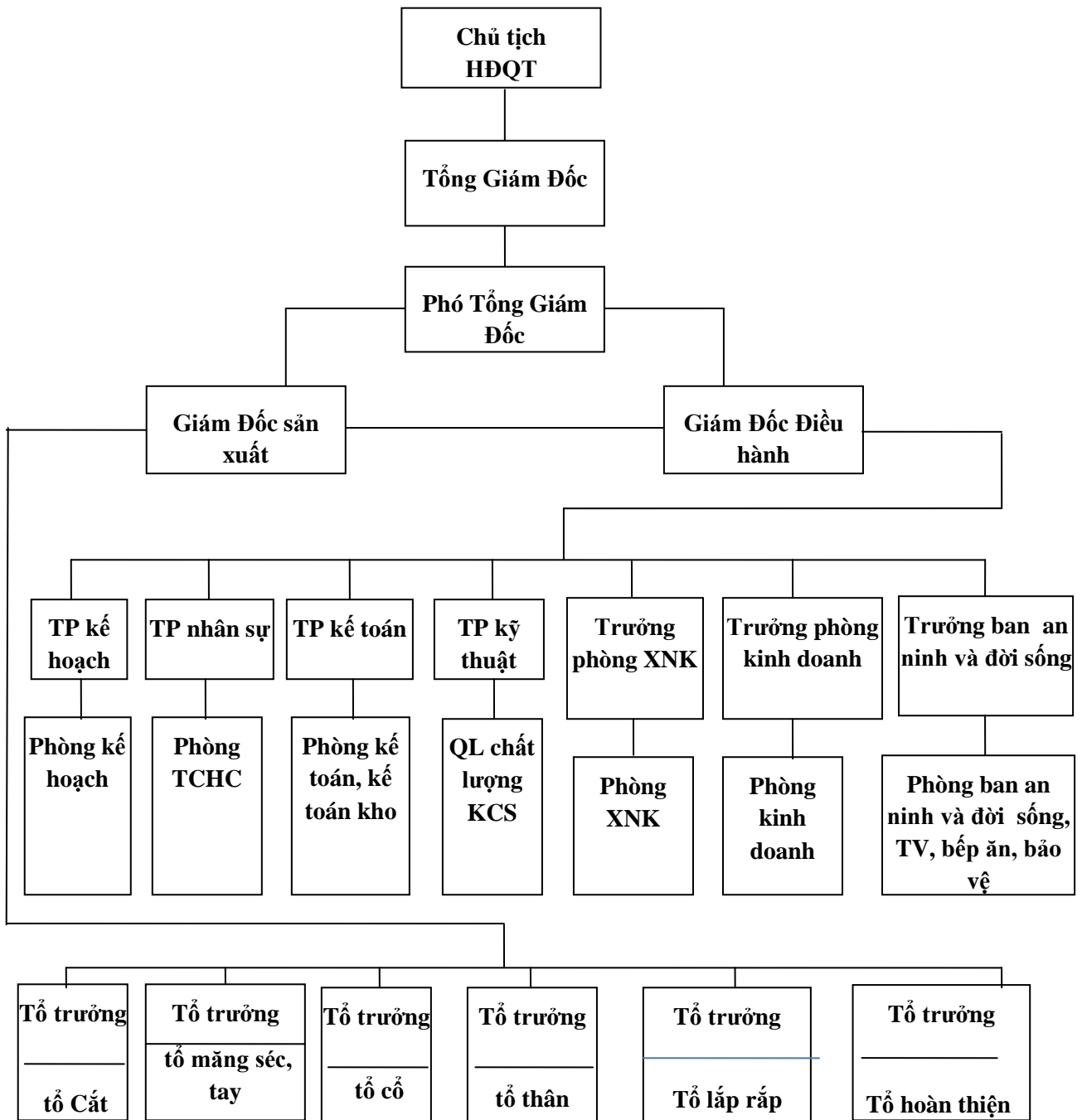
Dịch vụ khai thuê hải quan do văn phòng đại diện của Thái Anh đảm nhiệm (địa chỉ số 437 Đà Nẵng, quận Ngô Quyền, thành phố Hải Phòng). Trách nhiệm của một đại lý khai thuê hải quan, theo mẫu hợp đồng ủy thác của Tổng cục hải quan, là tất cả những hoạt động cụ thể đã được hai bên thỏa thuận trong hợp đồng ủy thác để làm thủ tục cho lô hàng xuất nhập khẩu. Khách hàng thân thiết của dịch vụ khai thuê hải quan Thái Anh phần lớn là các doanh nghiệp sản xuất hàng dệt may xuất khẩu; chính vì vậy dịch vụ này hỗ trợ rất nhiều cho nhà máy may của Thái Anh.

Nhà máy sản xuất hàng may mặc xuất khẩu mặc dù mới đi vào hoạt động, nhưng được sự hợp tác của các khách hàng truyền thống và liên kết với các doanh nghiệp cùng ngành, nhà máy may của Thái Anh luôn có nhiều đơn hàng. Các phương tiện vận tải của Thái Anh vừa đảm bảo phục vụ cho nhu cầu vận tải của nhà máy và đại lý Hải quan, vừa cung cấp dịch vụ cho các doanh nghiệp khác.

Có thể nói, ba lĩnh vực hoạt động của Thái Anh là một hệ thống hoàn chỉnh, bổ trợ cho nhau. Như vậy, Thái Anh có thể tự đảm nhiệm từ khâu nhập khẩu nguyên phụ liệu, sản xuất, vận chuyển, làm thủ tục Hải quan đến khâu thuê tàu và thanh toán. Đây là một lợi thế đặc biệt của Thái Anh.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của công ty

Cơ cấu tổ chức của công ty CP DV & TM ĐT Thái Anh được thể hiện trong sơ đồ 2.1 như dưới đây:



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của công ty Thái Anh

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính, công ty Thái Anh)

* **Hội đồng quản trị có quyền và nhiệm vụ sau:** quyết định chiến lược của công ty cũng như các phương án đầu tư cho công ty. HĐQT ra quyết định về các giải pháp để phát triển thị trường tiếp thị cũng như việc cập nhật, thay đổi công nghệ trong sản xuất của công ty. HĐQT là bộ phận cao nhất quyết định cơ cấu tổ chức, quy chế quản lý nội bộ công ty. HĐQT có thể ra quyết định thành lập công ty con, lập chi nhánh, văn phòng đại diện cũng như việc góp vốn, mua cổ phần của các doanh nghiệp khác. Hàng năm, HĐQT phải trình báo quyết toán tài chính lên đại hội đồng cổ đông, cũng như thực hiện việc quyết định giá chào bán cổ phiếu và trái phiếu của công ty. HĐQT còn có thể kiến nghị việc tổ chức lại hoặc giải thể công ty trong trường hợp cần thiết.

* **Tổng giám đốc:** Tổng giám đốc là một thành viên của hội đồng quản trị là người đại diện theo pháp luật của công ty, là người điều hành các hoạt động hàng ngày của công ty, chịu trách nhiệm trước hội đồng quản trị về quyền, nhiệm vụ được giao. Tổng giám đốc có quyền quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động hàng ngày của công ty, tổ chức thực hiện các quyết định của HĐQT, tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh và phương án đầu tư của công ty, kiến nghị phương án bố trí cơ cấu tổ chức, quy chế quản lý nội bộ công ty. Tổng giám đốc có quyền 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, quyết định lương, phụ cấp đối với người lao động trong công ty, kể cả cán bộ quản lý thuộc thẩm quyền bổ nhiệm của giám đốc.

* **Phó tổng giám đốc:** là người giúp việc cho tổng giám đốc, chịu trách nhiệm trước tổng giám đốc. Phó tổng giám đốc là người trực tiếp điều hành các hoạt động sản xuất của nhà máy cũng như điều hành khối văn phòng.

* **Phòng kinh doanh:** có nhiệm vụ lập các kế hoạch kinh doanh và triển khai thực hiện, thiết lập, giao dịch trực tiếp với hệ thống khách hàng, hệ

thống nhà phân phối, thực hiện các hoạt động bán hàng tới khách hàng nhằm mang lại doanh thu cho doanh nghiệp, phối hợp với các bộ phận kế toán, phân phối, sản xuất,...nhằm mang đến các dịch vụ đầy đủ cho khách hàng.

* **Phòng tài chính kế toán:** có nhiệm vụ thu thập, tổng hợp và xử lý các số liệu thông tin về công tác tài chính kế toán, tham mưu cho giám đốc về hiệu quả của dòng vốn kinh doanh cũng như trong việc lựa chọn và quyết định các phương án kinh doanh.

* **Phòng kế hoạch:** bao gồm bộ phận kế hoạch sản xuất. Là bộ phận tham mưu giúp Giám đốc trong lĩnh vực xây dựng và theo dõi kế hoạch sản xuất kinh doanh; kế hoạch đầu tư của công ty; quản lý đầu tư xây dựng cơ bản, và quản lý theo dõi công tác hợp đồng kinh tế.

* **Phòng tổ chức hành chính:** có nhiệm vụ quản lý toàn bộ nhân lực con người trong Công ty thực hiện chính sách của Đảng, Nhà nước đối với cán bộ công nhân viên đảm bảo quyền lợi cho công nhân, sắp xếp bố trí thay đổi nhân lực sao cho phù hợp với tay nghề và sức khỏe của từng người.

* **Phòng kỹ thuật:** là bộ phận tham mưu giúp Giám đốc trong lĩnh vực lĩnh vực quản lý kỹ thuật và công nghệ sản xuất; quản lý toàn bộ hệ thống máy móc, thiết bị tại các dây chuyền sản xuất; kiểm soát và bảo đảm chất lượng sản phẩm; nghiên cứu, đề xuất và xử lý các sự cố kỹ thuật liên quan đến quá trình sản xuất.

* **Phòng xuất nhập khẩu:** quản lý điều hành thực hiện các hoạt động đối ngoại, phân tích, mở rộng thị trường và giới thiệu sản phẩm, khai thác nội địa và nhập khẩu để cung cấp nguyên vật liệu, hàng hóa phục vụ SXKD và quản lý các hoạt động xuất khẩu các sản phẩm do công ty sản xuất.

2.1.4. Tình hình kinh doanh của công ty

Kết quả kinh doanh của công ty Thái Anh từ năm 2011 đến năm 2015 được tổng hợp trong bảng 2.1 dưới đây:

Bảng 2.1: Tình hình kinh doanh của công ty 2011-2015

(Đơn vị: triệu đồng)

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Chênh lệch (\pm)				So sánh (%)			
							2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014
1	Tổng doanh thu	32.061	46.278	51.829	59.726	68.646	14.217	5.551	7.896	8.920	144	112	115	115
	- DT thuần về bán hàng và dịch vụ	32.061	46.278	51.829	59.726	68.646	14.217	5.551	7.896	8.920	144	112	115	115
	- DT hoạt động tài chính	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Tổng chi phí	30.103	43.412	48.641	56.096	64.586	13.308	5.229	7.454	8.490	144	112	115	115
	- CP quản lí DN	2.885	4.165	4.664	5.375	6.278	1.279	499	710	902	144	112	115	117
	- CP sản xuất	24.045	34.708	38.872	44.794	51.484	10.662	4.163	5.922	6,690	144	112	115	115
	- CP tài chính	126	142	181	252	312.021	15	38	71	59	113	127	139	124
	- CP bán hàng	1.923	2.776	3.109	3.583	4.108	853	333	473	525	144	112	115	115
	- CP khác	1.122	1.619	1.814	2.090	2.402	497	194	276	312	144	112	115	115
3	Tổng LN trước thuế	1.957	2.865	3.187	3.629	4.060	908	321	442	430	146	111	114	112
4	Thuế	489	716	796	907	893	227	80	442	-14	146	111	114	98
5	Lợi nhuận sau thuế	1.468	2.149	2.390	2.722	3.166	681	241	331	444	146	111	114	116

(Nguồn: Báo cáo tài chính công ty CP DV & TM ĐT Thái Anh 2011-2015)

Qua bảng số liệu 2.1 ta thấy, tình hình sản xuất của công ty trong 5 năm trở lại đây có tiến triển tốt. Cụ thể là, lợi nhuận tăng đều và liên tục qua các năm: trong đó lợi nhuận sau thuế của công ty năm 2012 tăng gần 700 triệu đồng so với năm 2011, tương ứng với 46%, năm 2013 tăng gần 250 triệu đồng so với năm 2012, tương ứng với 11%, năm 2014 tăng hơn 330 triệu đồng so với năm 2013, tương ứng với 14%, năm 2015 tăng gần 450 triệu đồng so với năm 2014, tương ứng với 16%. Năm 2013 doanh thu không còn tăng nhiều như năm 2012 do có nhiều cạnh tranh trên thị trường cũng như khủng hoảng. Nhưng sau đó công ty đã ổn định lại, tuy mức doanh thu không còn được như năm 2011 nhưng vẫn tăng đều qua các năm. Trong thời kỳ khủng hoảng như hiện nay nhưng Thái Anh vẫn giữ được mức doanh thu khá ổn định đó là do công ty có uy tín cao và mối quan hệ thân thiết với các bạn hàng, mặt hàng của công ty thì khá được ưa chuộng. Bên cạnh đó công ty luôn cải tiến dây chuyền sản xuất hiện đại và chú trọng chất lượng sản phẩm nên phẩm chất sản phẩm và mẫu mã được cải tiến rất vừa lòng khách hàng. Đồng thời công ty có kinh nghiệm trong lĩnh vực xuất nhập khẩu nên việc khai quan và vận chuyển nhanh, đáp ứng nhu cầu kịp thời của bạn hàng cũng như giảm chi phí xuất nhập khẩu.

Bảng 2.2: Số lượng và cơ cấu lao động tại công ty CP DV & TM ĐT Thái Anh

Đơn vị: người

Năm	2011		2012		2013		2014		2015	
Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
Tổng số lao động	387,00	100,00	419	100,00	479	100,00	561	100,00	562	100,00
1.Theo TCCV										
LĐ trực tiếp	302	78.00	331	79.00	389	81.00	456	81.00	467	83.00
LĐ gián tiếp	85	22.00	88	21.00	90	19.00	105	19.00	95	17.00
2.Theo giới tính										
+Nam	152	40.00	169	41.00	226	48.00	265	47.00	263	48.00
+Nữ	235	60.00	250	59.00	253	52.00	296	53.00	299	52.00
3.Theo độ tuổi.										
<30	140	36.30	147	35.20	172	36.00	192	34.20	190	33.80
30<45	179	46.20	176	42.00	211	43.90	247	44.10	256	45.50
>45	68	17.50	96	22.80	95	19.90	122	21.70	116	20.70

(Nguồn: Báo cáo nhân sự công ty Thái Anh năm 2011-2015)

2.2. THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY

2.2.1. Số lượng và cơ cấu lao động tại công ty

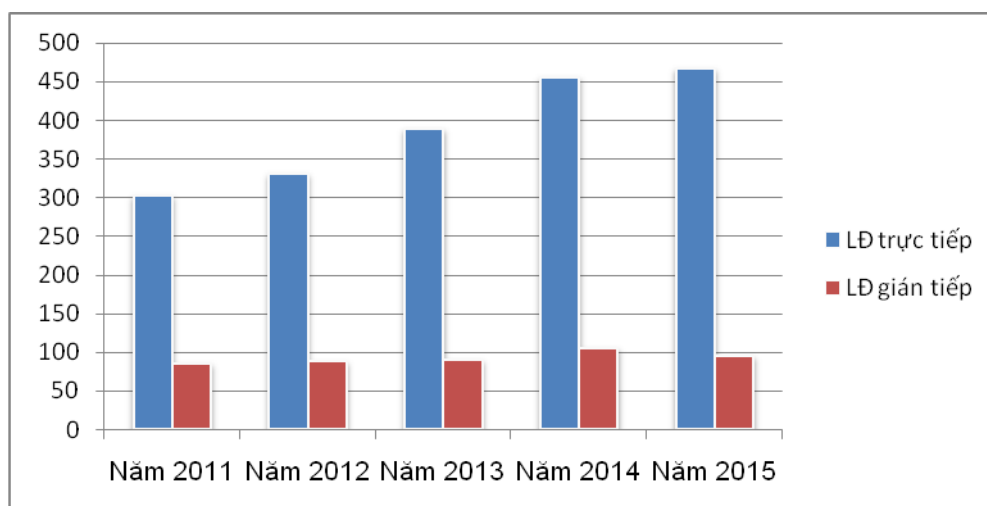
Trong giai đoạn năm 2011- 2015, tình hình lao động tại công ty có nhiều biến động, được thể hiện trong bảng 2.2. Qua bảng số liệu trên ta thấy:

***) Về tổng số lao động:**

Tổng số lao động nhân sự của công ty từ năm 2011 đến năm 2014 có biến động lớn về số lượng do trong thời gian này công ty mở rộng sản xuất, phát triển kinh doanh, đặc biệt là năm 2013, số lao động tuyển thêm tăng gấp hơn 2 lần so với 2012. Từ năm 2014 đến năm 2015 số lượng nhân viên không thay đổi nhiều nhưng số lượng tuyển dụng vẫn lớn do có một bộ phận lớn công nhân thời vụ xin nghỉ việc. Vì vậy công ty vẫn phải lên kế hoạch tuyển dụng nhân sự bù đắp cho số công nhân nghỉ việc này.

***) Về cơ cấu lao động theo loại hình lao động:**

Biểu đồ 2.1: Phân loại lao động theo tính chất công việc từ năm 2011 đến năm 2015



Vì đặc thù của công ty là sản xuất gia công may mặc nên số lượng lao động của công ty chủ yếu là lao động trực tiếp. Điều này là hợp lý với công ty và các doanh nghiệp may mặc khác. Số lượng lao động gián tiếp của công ty

tập trung chủ yếu ở các bộ phận chức năng chiếm một tỷ trọng tương đối nhỏ.
Cụ thể:

Năm 2013 số lượng lao động gián tiếp là 90 người chiếm 18,67% tổng số lao động. Năm 2014 số lượng lao động gián tiếp là 105 người chiếm 18,58% tổng số lao động, tăng 15 người so với năm 2012.

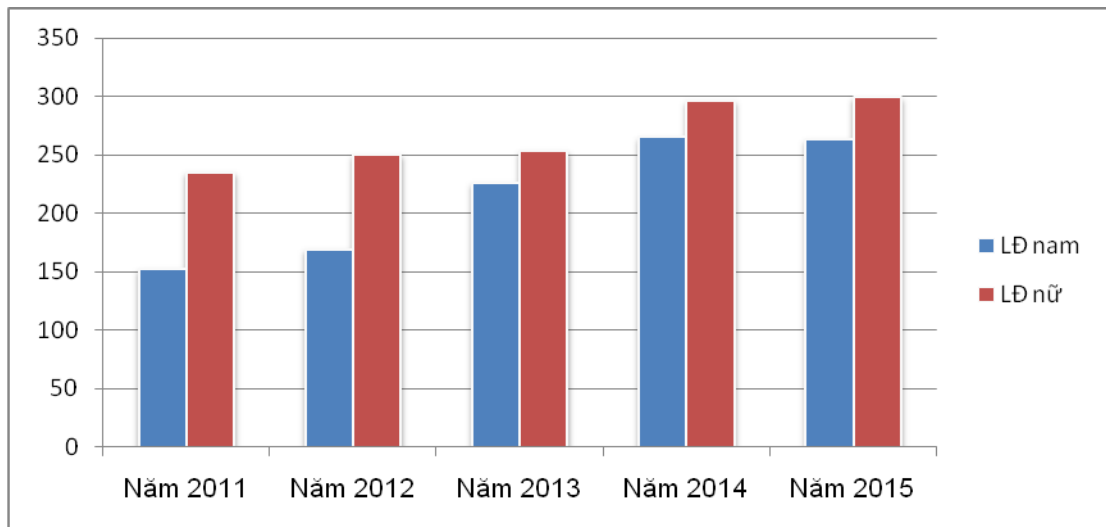
Năm 2015 số lượng lao động gián tiếp là 95 người chiếm 16,7% tổng số lao động và giảm 10 người tương đương giảm 9,52% so với năm 2013. Điều này cho thấy công ty đang mở rộng quy mô sản xuất mà lực lượng lao động gián tiếp lại giảm, có thể các ứng viên tham gia tuyển dụng chưa đáp ứng được yêu cầu của công việc đặt ra.

Số lượng lao động trực tiếp các năm 2014, 2015 đều tăng so với năm trước. Điều này cho thấy rõ lao động trực tiếp của công ty đang tăng khá nhanh phù hợp với mục tiêu mở rộng sản xuất của công ty, cần thêm nguồn lao động trực tiếp sản xuất ra sản phẩm.

***) Về cơ cấu lao động theo giới tính:**

Do đặc thù Công ty Thái Anh là công ty may nên đặc điểm nhân sự cũng phù hợp với đặc điểm công ty, đó là lượng lao động nữ chiếm tỷ trọng lớn hơn. Cơ cấu lao động theo giới tính được thể hiện bằng biểu đồ sau

Biểu đồ 2.3: Phân loại lao động theo giới tính năm 2011-2015



Qua biểu đồ 2.3 ta thấy tỷ lệ chênh lệch lao động giữa nam và nữ là không lớn. Năm 2011 và 2012 số lượng lao động nam chiếm lần lượt là 40 và 41% số lao động toàn doanh nghiệp, trong đó năm 2013 số lao động nam tăng 17 người tương đương với 11%. Năm 2013, số lượng lao động nam chiếm 47% trên tổng số lao động toàn công ty, tăng 57 người. Năm 2014, số lượng lao động nam chiếm 48%, tăng 17% so với năm 2013. Năm 2015, lao động nam chiếm 47%, so với năm 2014 chỉ tăng có 1 người, chiếm 0,37%.

Số lượng lao động nữ năm 2011 chiếm 60%, năm 2012 chiếm 59%, năm 2013 chiếm 52,28%, năm 2014 là 52,39% tổng số lao động trong năm 2014. Còn năm 2015 chiếm 52,55%, tương ứng với năm trước là 1,01%. Số lượng lao động trong năm 2015 của công ty đã tăng cả về số lao động nữ lẫn lao động nam nhưng chiếm ưu thế hơn vẫn là lao động nữ. Đây là đặc điểm của các doanh nghiệp may mặc nói chung.

***) Về cơ cấu lao động theo độ tuổi:**

Công ty sở hữu một đội ngũ lao động trẻ tuổi (khoảng 80% số lao động có tuổi đời dưới 40). Đây có thể được coi là một điểm mạnh của lực lượng lao động của công ty. Phần lớn lao động trong độ tuổi này đang trong giai đoạn sung sức, khả năng lao động tốt. Ngoài ra, họ có khả năng học tập, tiếp thu kiến thức nhanh. Hơn nữa, sau khi đào tạo xong thì họ cũng có thời gian làm việc và gắn bó lâu dài, cống hiến hết sức mình cho công ty.

2.2.2. Chất lượng lao động tại công ty

Cơ cấu lao động theo trình độ của công ty Thái Anh được thể hiện trong bảng 2.3 sau đây:

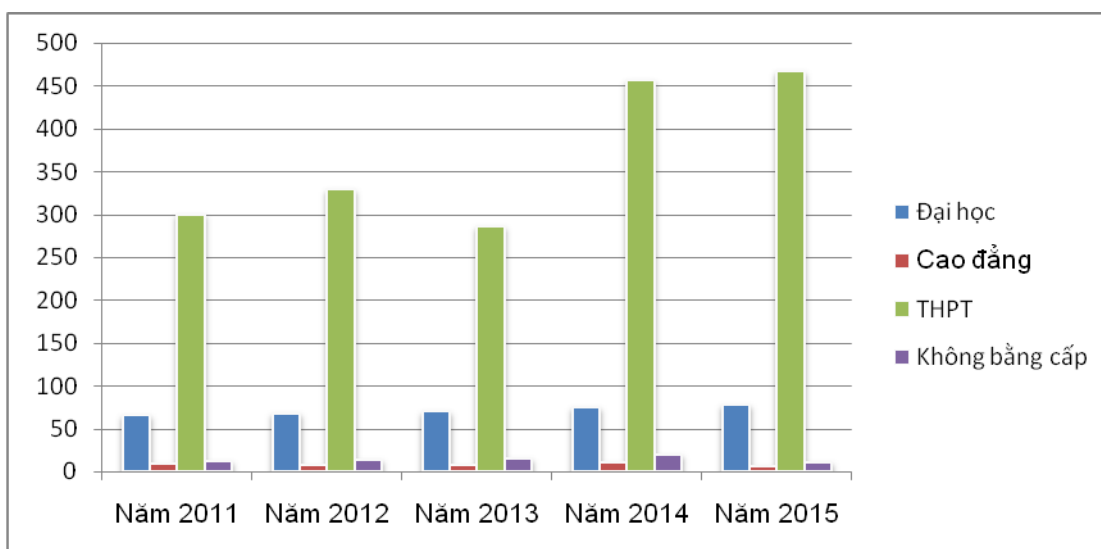
Bảng 2.3: Phân loại lao động theo trình độ của công ty năm 2011-2015

Đơn vị: người

Chỉ tiêu	2011		2012		2013		2014		2015	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ%	Số lượng (người)	Tỷ lệ %	Số lượng (người)	Tỷ lệ%	Số lượng (người)	Tỷ lệ%	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
Đại học	66	17.05	68	16.23	70	14.61	75	13.37	78	13.88
Cao đẳng	9	2.33	8	1.91	8	1.67	10	1.78	6	1.07
THPT	300	77.52	329	78.52	386	80.58	456	81.28	467	83.10
NV phục vụ (không bằng cấp)	12	3.10	14	3.34	15	3.13	20	3.57	11	1.96
Tổng số lao động	387	100	419	100	479	100	561	100	562	100

(Nguồn: Báo cáo nhân sự công ty Thái Anh năm 2011-2015)

Biểu đồ 2.4: Phân loại lao động theo trình độ của công ty năm 2011-2015



Qua bảng phân loại lao động của công ty ta thấy chất lượng lao động của công ty chưa cao, thể hiện ở các mặt sau:

Số lượng nhân viên (chủ yếu là nhân viên gián tiếp, nhân viên quản lý) có trình độ đại học tăng đều qua các năm, từ 66 và 68 người năm 2011 và 2012, đến 70 người năm 2013, 75 người năm 2014 và lên 78 người năm 2015, tăng 3 người. Tuy nhiên, về tỷ trọng loại lao động này luôn giảm, năm 2011 đạt 17,5 %, giảm đến năm 2015 chỉ còn 14%. Một phần nhân lực quản lý chỉ có trình độ cao đẳng, có thể không đáp ứng tốt các yêu cầu về quản lý trong công ty.

Lực lượng công nhân lao động phổ thông chưa qua đào tạo chiếm tỷ trọng khá lớn và tăng đều qua các năm, đạt 467 người năm 2015. Hầu hết những lao động này chưa hề được đào tạo bài bản về tay nghề làm việc trong ngành may mặc mà chủ yếu làm việc bằng những kỹ năng được rèn luyện qua kinh nghiệm. Vì vậy công ty cần đặc biệt chú ý vào việc nâng cao trình độ tay nghề của khối lao động này khi xác định nhu cầu đào tạo.

Với đặc điểm về trình độ chuyên môn và tay nghề như trên, để thực sự phát huy được hiệu quả hoạt động của nguồn nhân lực, nâng cao năng suất lao động, công ty cần phải có một chiến lược đào tạo và phát triển nhân sự hiệu quả và đúng hướng.

2.3. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ THÁI ANH

2.3.1. Công tác xác định nhu cầu đào tạo

Theo quy định của công ty, việc xác định nhu cầu đào tạo căn cứ vào chiến lược phát triển, nhu cầu đào tạo và phát triển được xác định từ các bộ phận trên cơ sở chức năng nhiệm vụ và những đòi hỏi về trình độ, khả năng đáp ứng công việc cụ thể của người nhân viên bao gồm:

- Nhu cầu đào tạo và phát triển được xác định từ vị trí các tổ chức đoàn thể và nhu cầu cá nhân: Theo quy định của Công ty, khi các tổ chức đoàn thể hoặc cá nhân trong Công ty có nhu cầu đào tạo và phát triển phải trình lên lãnh đạo Công ty và đều được xem xét giải quyết.

- Nếu người có nhu cầu đào tạo mà được Công ty cử đi học thì sẽ được Công ty trả học phí và cho hưởng lương với mức 100% sau đó cam kết sau khi hoàn thành khóa học phải làm việc cho Công ty trong một thời gian nhất định.

- Nếu người có nhu cầu đào tạo mà không phù hợp với nhu cầu của Công ty (không được Công ty cử đi học) thì tùy theo đối tượng cụ thể và tùy từng trường hợp mà có thể được hưởng 50% học phí và 50% lương cho việc đi học.

- **Tổ chức cán bộ:** Là một doanh nghiệp tư nhân cho nên việc bổ nhiệm, đề bạt đội ngũ lãnh đạo, quản lý thì dựa vào trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Dựa trên công tác quy hoạch cán bộ mà Công ty xác định nhu cầu đào tạo đội ngũ cán bộ để bổ sung cho những năm tiếp theo.

- **Nhu cầu đào tạo và phát triển** được xác định khi có sự thay đổi về công nghệ máy móc thiết bị và công việc mới. Khi có sự thay đổi kỹ thuật thì tất yếu phải đòi hỏi sự thích nghi trình độ nhân viên để đáp ứng sự thay đổi đó. Công ty sẽ căn cứ vào những thay đổi thực tế đó để xác định nhu cầu và lập kế hoạch đào tạo nhân viên nhằm nâng cao trình độ cho nhân viên giúp họ nắm bắt kịp thời và nhạy bén với những thay đổi trong kinh doanh của Công ty.

- **Nhu cầu đào tạo và phát triển** được xác lập theo thời gian nhất định: việc xác lập định kỳ là mỗi năm một lần đối với các đối tượng lao động làm việc tại các vị trí quan trọng nhưng có thể xác lập một cách bất thường chỉ có những thay đổi đột ngột ở Công ty.

Tuy nhiên, trên thực tế, việc xác định nhu cầu đào tạo tại công ty lại chủ yếu dựa vào khả năng làm việc của nhân viên trong công ty, dựa vào công tác quy hoạch cán bộ và do thực trạng tuyển dụng mới nhiều công nhân may chưa có kinh nghiệm và tay nghề. Trong khi đó, để có thể xác định đúng nhu cầu đào tạo thì cần phải thực hiện các phân tích trên cả 3 khía cạnh: phân tích tổ chức; phân tích tác nghiệp và phân tích con người.

Bảng 2.4. Nhu cầu đào tạo của công ty Thái Anh giai đoạn 2011-2015

Bộ phận	2011		2012		2013		2014		2015	
	Số lượng	Lý do	Số lượng	Lý do	Số lượng	Lý do	Số lượng	Lý do	Số lượng	Lý do
Phòng kế hoạch	1	Quy hoạch								
Phòng nhân sự					1	Nâng cao nghiệp vụ			1	Quy hoạch
Phòng kế toán			1	Quy hoạch						
Phòng kỹ thuật	1	Quy hoạch			1	Nâng cao trình độ chuyên môn				
Phòng xuất nhập khẩu							1	Trình độ ngoại ngữ thấp	1	Trình độ ngoại ngữ thấp
Phòng kinh doanh			1	Hiệu quả làm việc thấp	1	Quy hoạch			1	Trình độ ngoại ngữ thấp
Tổ cắt	5	Đào tạo nhân viên mới	8	Đào tạo nhân viên mới	5	Đào tạo nhân viên mới	10	Đào tạo nhân viên mới	2	Đào tạo nhân viên mới
Tổ mẫn séc	3	Đào tạo nhân viên mới	7	Đào tạo nhân viên mới	6	Đào tạo nhân viên mới	5	Đào tạo nhân viên mới	3	Đào tạo nhân viên mới
Tổ cổ	2	Đào tạo nhân viên mới	7	Đào tạo nhân viên mới	7	Đào tạo nhân viên mới	9	Đào tạo nhân viên mới	2	Đào tạo nhân viên mới
Tổ thân	2	Đào tạo nhân viên mới	7	Đào tạo nhân viên mới	8	Đào tạo nhân viên mới	11	Đào tạo nhân viên mới	3	Đào tạo nhân viên mới
Tổ lắp ráp	2	Đào tạo nhân viên mới	5	Đào tạo nhân viên mới	8	Đào tạo nhân viên mới	16	Đào tạo nhân viên mới	4	Đào tạo nhân viên mới
Tổ hoàn thiện	4	Đào tạo nhân viên mới	4	Đào tạo nhân viên mới	4	Đào tạo nhân viên mới	8	Đào tạo nhân viên mới	1	Đào tạo nhân viên mới
Ban an ninh										
Tổng	18		40		41		60		18	

Số liệu bảng trên cho thấy nhu cầu hoạt động đào tạo và phát triển của công ty có thể phân làm hai nhóm:

Đối với khối lao động văn phòng: Số lượng đào tạo còn ít, chủ yếu hướng vào công tác quy hoạch cán bộ. Trong 5 năm qua, chỉ có 11 nhân viên khối này được tham gia vào hoạt động đào tạo, trong đó có đến 5/11 người được đào tạo do quy hoạch làm cán bộ quản lý. Việc đào tạo nâng cao trình độ và nghiệp vụ chuyên môn là rất hữu ích. Điều này thể hiện rất rõ việc xác định nhu cầu đào tạo chưa gắn kết với các chiến lược, mục tiêu dài hạn của công ty.

Đối với khối lao động trực tiếp: số lượng đào tạo lớn nhưng tất cả đều là đào tạo nhân viên mới. Hoạt động đào tạo này mới dừng lại ở mức khắc phục các hạn chế của công tác tuyển dụng, vì với số lượng công nhân may tuyển hàng năm khá lớn, công ty khó có thể tuyển dụng được các nhân viên may có kinh nghiệm. Công ty không có bất cứ một hoạt động đào tạo chuyên sâu về bồi dưỡng nâng cao trình độ tay nghề cho lực lượng lao động này. Với tình hình đào tạo phát triển nhân lực như hiện nay, sẽ rất khó để công ty có một lực lượng lao động trực tiếp có trình độ tay nghề cao, gắn kết với công việc.

2.3.2. Công tác tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo.

Hình thức tổ chức thực hiện các hoạt động đào tạo tại công ty được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.5. Các hình thức đào tạo của công ty Thái Anh giai đoạn 2011-2015

	2011		2012		2013		2014		2015	
Bộ phận	Số lượng	Hình thức ĐT	Số lượng	Hình thức ĐT	Số lượng	Hình thức ĐT	Số lượng	Hình thức ĐT	Số lượng	Hình thức ĐT
Phòng kế hoạch	1	Cử đi học lớp thứ 7,CN								
Phòng nhân sự					1	Cử đi học lớp thứ 7,CN			1	Luân chuyển
Phòng kế toán			1	Cử đi học lớp thứ 7,CN						
Phòng kỹ thuật	1	Cử đi học lớp thứ 7,CN			1	Cử đi học lớp thứ 7,CN				
Phòng xuất nhập khẩu							1	Cử đi học lớp buổi tối	1	Cử đi học lớp buổi tối
Phòng kinh doanh			1	Kèm cặp chỉ bảo	1	Cử đi học lớp thứ 7,CN			1	Cử đi học lớp buổi tối
Tổ cắt	5	Kèm cặp chỉ bảo	8	Kèm cặp chỉ bảo	5	Kèm cặp chỉ bảo	10	Kèm cặp chỉ bảo	2	Kèm cặp chỉ bảo
Tổ mĂNG séc	3	Kèm cặp chỉ bảo	7	Kèm cặp chỉ bảo	6	Kèm cặp chỉ bảo	5	Kèm cặp chỉ bảo	3	Kèm cặp chỉ bảo
Tổ cỔ	2	Kèm cặp chỉ bảo	7	Kèm cặp chỉ bảo	7	Kèm cặp chỉ bảo	9	Kèm cặp chỉ bảo	2	Kèm cặp chỉ bảo
Tổ thân	2	Kèm cặp chỉ bảo	7	Kèm cặp chỉ bảo	8	Kèm cặp chỉ bảo	11	Kèm cặp chỉ bảo	3	Kèm cặp chỉ bảo
Tổ lắp ráp	2	Kèm cặp chỉ bảo	5	Kèm cặp chỉ bảo	8	Kèm cặp chỉ bảo	16	Kèm cặp chỉ bảo	4	Kèm cặp chỉ bảo
Tổ hoàn thiện	4	Kèm cặp chỉ bảo	4	Kèm cặp chỉ bảo	4	Kèm cặp chỉ bảo	8	Kèm cặp chỉ bảo	1	Kèm cặp chỉ bảo
Ban an ninh										
Tổng	18		40		41		60		18	

Qua bảng 2.5 ta thấy:

*) **Đối với khối lao động văn phòng:** công ty chủ yếu áp dụng hình thức cử nhân viên di học các lớp vào buổi tối hoặc vào thứ 7, chủ nhật. Hình thức này có ưu điểm là nhân viên được đào tạo có tính hệ thống và vẫn tham gia làm việc được trong quá trình đào tạo.

Một nhân viên phòng nhân sự trong quá trình quy hoạch làm phó phòng được luân chuyển các vị trí khác nhau trong phòng nhân sự. Đây cũng có thể được xem là một biện pháp phát triển nhân viên có hiệu quả do nhân viên tích lũy được nhiều kinh nghiệm khi làm việc ở các vị trí khác nhau liên quan đến công tác nhân sự. Tuy nhiên, việc thực hiện luân chuyển như vậy có thể gây ra những xáo trộn cho công việc của bản thân họ cũng như các nhân viên khác. Hơn nữa, cũng cần phải xem xét năng lực trình độ của nhân viên đó có phù hợp với vị trí phó phòng sau khi được đào tạo hay không.

Cá biệt có một nhân viên ở phòng kinh doanh do hiệu quả làm việc chưa tốt được đào tạo theo kiểu kèm cặp chỉ bảo bởi phó phòng kinh doanh. Cách đào tạo này cần phải được hoạch định rõ thời gian kèm cặp, vấn đề đánh giá kết quả làm việc trong quá trình đào tạo. Nếu thực sự kết quả làm việc không có cải thiện thì cần phải nghĩ đến các biện pháp điều chỉnh khác.

*) **Đối với khối lao động trực tiếp:** công ty chỉ tổ chức một hoạt động đào tạo duy nhất là kèm cặp chỉ bảo các nhân viên mới. Về bản chất, khi tuyển các công nhân mới, công ty thường giao cho tổ trưởng vào tổ phó các tổ sản xuất trực tiếp đào tạo các nhân viên mới cho họ quen với công việc cũng như quy trình làm việc và bầu không khí văn hóa của công ty. Điểm đặc biệt của hình thức đào tạo này là việc kèm cặp chỉ dẫn được thực hiện theo định kỳ trong những tháng đầu. Tùy vào tổ sản xuất cụ thể và trình độ tay nghề của công nhân may mới tuyển, các công nhân mới thường được đào tạo như vậy

trong khoảng 2-4 tháng sau khi được tuyển, thông thường 1 tuần họ thường được tham gia 3-5 buổi đào tạo do các công nhân có kinh nghiệm hướng dẫn. Các buổi đào tạo cũng có thể được tổ chức thành lớp riêng hoặc đào tạo ngay tại vị trí làm việc, nơi mà người hướng dẫn thực hiện các thao tác cụ thể theo tiêu chuẩn mẫu. Nếu tổ chức thành lớp riêng, các buổi đào tạo được thực hiện theo trình tự sau:

Trình tự thực hiện quá trình đào tạo nhân viên mới tại công ty:

Bước 1- Chuẩn bị: Trước khi tổ chức các buổi đào tạo, điều quan trọng mà công ty thường làm là đưa ra mục tiêu cũng như lý do tích cực của khóa đào tạo. Giải thích cho học viên hiểu vì sao họ được chọn để đào tạo. Phát triển hình thức, đặt các câu hỏi khuyến khích, cố gắng tìm xem những gì người học đã biết có liên quan đến công việc. Giải thích toàn bộ công việc và liên hệ với những gì học viên đã biết. Cố gắng ở mức cao nhất đưa học viên vào điều kiện làm việc bình thường. Cho học viên làm quen với các trang bị dụng cụ, công cụ cách thức tiếp xúc khách hàng khi làm việc.

Bước 2- Thao tác mẫu: Giải thích cho học viên các yêu cầu về số lượng và chất lượng công việc. Thực hiện mẫu công việc ở tốc độ bình thường. Thực công việc ở tốc độ chậm vài lần, giải thích từng bước thực hiện. Giải thích các phần khó và những chỗ dễ mắc lỗi trong khi thực hiện công việc. Thực hiện lại công việc ở tốc độ chậm vài lần, giải thích kỹ những điều chủ yếu. Yêu cầu học viên giải thích từng bước khi bạn thực hiện lại công việc ở tốc độ chậm.

Bước 3- Làm thử: Yêu cầu học viên thực hiện công việc vài lần ở tốc độ chậm, vừa làm vừa giải thích từng bước thực hiện. Sửa lỗi cho học viên khi cần thiết, hoặc bổ sung uốn nắn một số công việc, thao tác khi học viên thực hiện công việc trong những lần đầu tiên. Thực hiện công việc lại ở tốc độ

bình thường. Yêu cầu học viên thực hiện công việc, dần dần tăng tốc độ và kỹ năng thực hiện. Để cho học viên phát huy cao khả năng độc lập trong khi thực hiện công việc, nhưng phải luôn quan sát họ làm việc.

Bước 4- Tự thực hiện: Chỉ định người giúp đỡ học viên khi học viên cần có sự giúp đỡ trong quá trình thực hiện công việc. Dần dần giảm bớt sự giám sát kiểm tra việc thực hiện công việc. Chỉ cho học viên phương pháp làm việc tốt nhất và sửa cho họ những sai sót. Tránh để cho các sai sót này trở thành thói quen. Khen ngợi, khi học viên làm tốt. Khuyến khích học viên cho đến khi họ đạt được các tiêu chuẩn mẫu về số lượng và chất lượng.

Không thể phủ nhận rằng hình thức đào tạo này đóng vai trò tích cực trong việc khắc phục tình trạng khó tuyển công nhân may lành nghề do công ty tuyển công nhân may với số lượng lớn và mức lương mà công ty trả chưa mang tính cạnh tranh. Các công nhân tham gia quá trình đào tạo này vẫn được trả lương và tiếp cận tốt với công việc. Tuy nhiên thực trạng đào tạo công nhân may của công ty tồn tại hai vấn đề lớn sau đây:

- Một là, những người được giao đào tạo nhân viên mới mặc định là tổ trưởng, tổ phó của bộ phận. Họ có thể giỏi về kỹ năng tay nghề nhưng không thực sự giỏi về cách truyền đạt. Việc chỉ thực hiện đào tạo theo kiểu này sẽ không có tính hệ thống, các nhân viên được đào tạo rất khó đáp ứng được với sự thay đổi trong công việc. Người học cũng dễ dàng mắc phải các nhược điểm của người dạy.

- Hai là, việc đào tạo theo kiểu chỉ bảo kèm cặp như vậy chỉ thích hợp với đào tạo công nhân mới. Có thể coi là một hoạt động đào tạo định hướng sau quá trình tuyển dụng, việc công ty không có một hoạt động đào tạo nào khác dành cho khối lao động sản xuất sẽ không thể nâng cao trình độ tay nghề của toàn bộ lao động khối sản xuất. Điều này sẽ ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của công ty về lâu dài.

2.3.3. Các hoạt động khác liên quan đến công tác đào tạo

a) Cơ sở vật chất

Hiện tại, các hoạt động đào tạo nhân viên khối văn phòng chủ yếu được thực hiện dưới hình thức cử đi học ở các lớp bên ngoài doanh nghiệp. Công ty chỉ tổ chức thực hiện đào tạo cho công nhân mới tại công ty với hình thức kèm cặp chỉ bảo trực tiếp. Các buổi đào tạo được tổ chức dưới hai hình thức:

- Tổ chức thành các buổi đào tạo do các công nhân có trình độ tay nghề cao và kinh nghiệm làm việc lâu năm tại công ty hướng dẫn cho các công nhân mới.

- Đào tạo ngay tại vị trí làm việc, nơi mà người hướng dẫn thực hiện các thao tác cụ thể theo tiêu chuẩn mẫu và công nhân mới thực hiện công việc dưới sự kèm cặp chỉ bảo.

Tuy nhiên, hầu hết các thiết bị phục vụ cho đào tạo đã cũ, hệ thống các máy may, dụng cụ, vật liệu phục vụ cho học tập còn thiếu. Số lượng công nhân mới cần phải đào tạo là khá lớn, cán bộ phụ trách đào tạo không thường xuyên kiểm tra các trang thiết bị phục vụ lớp học chính vì thế gây ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo.

Hơn nữa không có đội ngũ cán bộ riêng chuẩn bị, hỗ trợ lớp học như cung cấp văn phòng phẩm sắp xếp bàn ghế... do đó, quá trình đào tạo còn gặp phải những trở ngại và gây gián đoạn. Đây là một hạn chế ảnh hưởng không nhỏ tới hiệu quả hoạt động đào tạo tại công ty.

b) Kinh phí dành cho hoạt động đào tạo

Kinh phí dành cho hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực của công ty được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.6: Chi phí đào tạo của công ty Thái Anh giai đoạn 2011-2015

Đơn vị: triệu đồng

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Chênh lệch (\pm)				So sánh (%)			
							2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014
1	Tổng chi phí ĐT khối văn phòng	5	5	15	5	10	0	10	-10	5	100	300	33	200
2	Chi phí vật chất													
3	Chi phí đãi ngộ													
4	Chi phí khác	5	5	15	5	10	0	10	-10	5	100	300	33	200
5	Tổng chi phí ĐT công nhân sản xuất	45	64	87	102	39	19	28	10	-63	142	144	111	38
6	Chi phí vật chất	9	15	28	33	9	6	13	5	-24	167	187	118	27
7	Chi phí giảng viên	30	40	50	60	24	10	15	5	-36	133	138	109	40
8	Chi phí giảng viên bình quân tháng	2.5	3.33	4.16	5	2.5								
9	Chi phí khác	6	9	9	9	6	3	0	0	-3	150	100	100	67
10	Tổng chi phí ĐT	50	69	105	107	49	19	38	0	-58	138	155	100	46
11	Tổng chi phí ĐT/Doanh thu (%)	0.16	0.15	0.21	0.18	0.07								
11	Chi phí bình quân 1LĐ (đồng/người)	129,199	164,678	223,382	190,731	87,189								

Nguồn: Báo cáo tình hình đào tạo nhân viên của công ty Thái Anh các năm 2011-2015

Qua bảng trên ta thấy chi phí dành cho công tác đào tạo của công ty còn khá hạn chế. Do hoạt động đào tạo nhân viên khối văn phòng ở công ty được thực hiện dưới hình thức cử nhân viên đi học các lớp ngoài doanh nghiệp. Hiện nay, các lao động được cử đi học đều chọn tham gia các khóa học vào buổi tối hoặc thứ 7, chủ nhật nên họ vẫn tham gia thực hiện đầy đủ các công việc của họ và hưởng 100% lương. Công ty chỉ hỗ trợ cho họ 50% tiền học phí, với mức bình quân 5 triệu đồng/ người /1 năm. Mức hỗ trợ này được đưa ra từ năm 2011 đến nay vẫn chưa thay đổi. Có thể nói khoản hỗ trợ này là đang là rất thấp do học phí các trường đào tạo gần đây đều tăng. Ngoài học phí, khi tham gia các khóa học ngoài doanh nghiệp, các học viên còn phải mất các chi phí về tài liệu, sách vở, quỹ lớp, chi phí đi lại... Khoản hỗ trợ thấp như vậy có thể là một nguyên nhân dẫn đến tình trạng các lao động khối văn phòng của công ty không mặn mà với việc tham gia các khóa đào tạo bên ngoài.

Đối với các khoản chi phí dành cho hoạt động đào tạo công nhân sản xuất, phần chi phí chính vẫn là chi phí dành để trả cho giảng viên (chủ yếu là các tổ trưởng, tổ phó, các công nhân có kinh nghiệm lâu năm trong các tổ). Tuy nhiên, nếu tính khoản chi phí dành cho tất cả các giảng viên trung bình theo tháng thì chỉ đạt từ 2.5 triệu (năm 2011, 2015) hoặc cao hơn một chút và đạt cao nhất là 4.2 triệu năm 2014 thì thấy con số này là quá thấp so với số lượng công nhân mới mà họ đào tạo. Chi phí vật chất cũng khá thấp vì việc đào tạo công nhân may đòi hỏi phải có những vật liệu và phụ liệu cụ thể để công nhân có thể thực hành ngay các thao tác.

Có thể nói chi phí mà công ty dành cho hoạt động đào tạo là chưa tương xứng với nhu cầu và quy mô đào tạo nhân viên của công ty. Theo Lê Quân (2011), mức bình quân ngân sách đào tạo người lao động của các doanh

nghiệp Việt Nam là 389.000 đồng/người. Mặc dù con số này được đưa ra từ năm 2011, nhưng các con số tương ứng của công ty trong giai đoạn 2011-2015 mới chỉ đạt mức cao nhất là 223.382 đồng/người, còn thấp rất xa hơn so với mức mà báo cáo đưa ra. Một trong những lý do mà báo cáo trên nêu ra mức chi phí đào tạo thấp là do các doanh nghiệp thường có xu hướng “săn” người từ công ty khác thay vì tự đào tạo. Điều này lại càng cho thấy ngân sách dành cho đào tạo của công ty cần phải tăng cao hơn nữa do trong điều kiện hiện tại công ty rất khó tuyển được lao động tay nghề cao mà chủ yếu chỉ tuyển được công nhân phổ thông chưa qua đào tạo nghề.

Xem xét từ một góc độ khác, bài báo cáo của Lê Quân (2011) cũng nêu ra rằng về trung bình, chi phí đào tạo phát triển nhân viên chiếm 0,2 – 0,3 % doanh thu của doanh nghiệp. Tỷ lệ này tại công ty chỉ đạt cao nhất là 0,2 % vào năm 2013, các năm còn lại đều rất thấp, đặc biệt đến năm 2015 tỷ lệ này giảm xuống chỉ còn 0,07%. Điều này phản ánh phần nào sự đầu tư chưa đúng mức của công ty Thái Anh vào công tác đào tạo phát triển nhân viên.

c) Đánh giá hiệu quả đào tạo

Việc đánh giá hiệu quả đào tạo của công ty gần như không được chú trọng. Thứ nhất, lực lượng lao động khối văn phòng tham gia các khóa học ngoài doanh nghiệp. Do vậy đến khi hết thời hạn đào tạo, nhân viên chỉ cần xuất trình bằng cấp chứng chỉ của khóa học tương ứng là được coi hoàn thành quá trình đào tạo. Trừ một số nhân viên được xác định mục đích đào tạo phục vụ cho công tác quy hoạch cán bộ, việc phân công công việc cho các nhân viên sau khi hoàn thành quá trình đào tạo không có sự thay đổi rõ rệt. Gần như không có một sự đánh giá chính thức và rõ ràng nào về hiệu quả làm việc của các nhân viên sau khi kết thúc quá trình đào tạo có thay đổi không, mức độ hợp lý của các khóa học mà họ đã lựa chọn tham gia là như thế nào?

Thứ hai, trong công tác đào tạo công nhân may, do số lượng công nhân cần phải đào tạo khá lớn, việc đào tạo chỉ dừng ở chỗ hướng dẫn và giúp công nhân mới học nghề tùy theo vị trí bộ phận của họ, giúp họ hòa nhập, bắt quen với công việc, giúp họ “*làm được việc*”. Quá trình đào tạo chỉ được diễn ra vào thời gian đầu sau tuyển dụng và thường kết thúc sau khi họ hoàn thành các bài thực hành tại chỗ do các tổ trưởng (tổ phó) đánh giá, cho rằng họ đã có thể làm việc. Sự đánh giá này mang bản chất một chiều và rất chủ quan, không có phản hồi thông tin từ người được đào tạo. Hiệu quả đào tạo từ bộ phận này được ngầm hiểu là mức độ hoàn thành công việc (chủ yếu thể hiện ở sản lượng công việc hoàn thành) của các nhân viên trong quá trình làm việc sau này. Tuy nhiên, mức độ hoàn thành công việc của các công nhân may còn phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố khác chứ không phải chỉ phụ thuộc vào hoạt động đào tạo.

Việc đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo cũng khó thực hiện vì một lý do hầu hết công nhân được đào tạo sau này đều trở thành nhân viên trong tổ sản xuất của người kèm cặp, hướng dẫn họ, vì vậy rất khó để biết nhận xét thực sự của họ về mức độ hữu ích của hoạt động đào tạo này với họ.

d) Các chế độ đãi ngộ nhân viên

- Đối với khối lao động văn phòng: như đã phân tích ở trên, hầu hết nhân viên đều lựa chọn các khóa học ngoài giờ nên họ vẫn hoàn thành 100% công việc của mình và hưởng 100% lương. Ngoài 5 triệu đồng hỗ trợ đào tạo, họ không được hưởng một khoản đãi ngộ nào khác. Đối với các nhân viên thuộc diện quy hoạch, sau khi hoàn thành quá trình đào tạo, 100% được bổ nhiệm vào vị trí phó phòng hoặc trưởng phòng. Cùng với sự thay đổi trong công việc, thu nhập của họ gia tăng đáng kể, vì vậy những nhân viên này đều hài lòng với việc tham gia đào tạo, coi việc được đào tạo như là một bước

trong quá trình thăng tiến nghề nghiệp của họ. Nhưng đối với các nhân viên không thuộc diện quy hoạch, các kỹ năng kiến thức học được có giúp cải tiến hiệu quả làm việc nhưng vị trí làm việc của họ không thay đổi nên không có sự gia tăng đáng kể về thu nhập vì với khối văn phòng hiện nay công ty vẫn trả lương theo hình thức trả lương theo thời gian.

- Đối với lực lượng lao động trực tiếp: các công nhân mới tuyển tham gia vào quá trình đào tạo vẫn được hưởng lương. Tuy nhiên, với khối lao động này công ty trả lương theo sản phẩm. Nên việc trả thù lao cho đối tượng lao động tham gia đào tạo là sự kết hợp của hai hình thức:

- Tiền lương theo sản phẩm: nếu trong quá trình tham gia đào tạo họ vẫn làm việc và làm ra sản phẩm (việc đào tạo không diễn ra 100% thời gian)

- Tiền lương theo thời gian: nếu công nhân chỉ tham gia vào quá trình đào tạo mà không tạo ra sản phẩm thì sẽ được hưởng mức lương thời gian dành cho lao động thử việc tùy vị trí, bộ phận.

Với cam kết của công ty từ lúc thông báo tuyển dụng là công nhân không có tay nghề sẽ được đào tạo và vẫn hưởng lương. Kết hợp với hoạt động đào tạo, các đãi ngộ này giúp công ty tuyển dụng được số lượng lớn công nhân hàng năm. Tuy nhiên, mức lương mà công ty trả cho công nhân tham gia vào hoạt động thử việc là không cao (thường bằng với mức lương tối thiểu vùng), do vậy về chất lượng tuyển dụng công nhân không có sự biến chuyển. Nếu cứ tiếp tục như vậy thì gánh nặng cho hoạt động đào tạo và phát triển đội ngũ lao động của công ty sẽ ngày càng lớn.

2.3.4. Đánh giá của NLD về hoạt động đào tạo của công ty Thái Anh.

Bảng 2.7: Kết quả khảo sát về công tác đào tạo tại Công ty Thái Anh

(1: hoàn toàn không đồng ý; 2: không đồng ý; 3: không có ý kiến; 4: đồng ý; 5: hoàn toàn đồng ý)

Đơn vị: %

	Nội dung	1	2	3	4	5
	Nhận xét về huấn luyện, đào tạo và thăng tiến					
1	Anh/Chị được giới thiệu và định hướng công việc rõ ràng trong ngày làm việc đầu tiên			7	83	10
2	Anh/Chị thấy hoạt động ĐT định hướng rất có ích cho việc hòa nhập với công việc				83	17
3	Anh/Chị được tham gia những chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc			17	64	19
4	Việc tham gia các khóa huấn luyện, đào tạo là cơ hội để nâng cao tay nghề giúp thăng tiến trong tương lai		12	58	20	10
5	Nhìn chung, công tác đào tạo tại Công ty đạt hiệu quả tốt		15	25	44	16

(Nguồn: Khảo sát thực tế CBNV tại công ty Thái Anh)

Với những kết quả khảo sát thu được cho thấy: 60% CBNV được hỏi cho rằng nhìn chung, công tác ĐT tại Công ty đạt hiệu quả tốt, đặc biệt 93% số người được hỏi có tham gia hoạt động ĐT định hướng và tất cả đều cho rằng hoạt động ĐT định hướng giúp cho họ tiếp cận với công việc dễ dàng hơn. Tuy nhiên, chỉ có 30% số người được hỏi cho rằng việc tham gia các khóa huấn luyện đào tạo là cơ hội nâng cao tay nghề giúp thăng tiến trong tương lai.

2.4. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ THÁI ANH

2.4.1. Công tác phong phú, đa dạng hóa công việc

Hiện nay, công tác phát triển nhân viên theo hình thức phong phú và đa dạng hóa công việc của công ty gần như chưa hề được chú trọng, thực hiện. Đối với đội ngũ lao động trực tiếp, đặc biệt là công nhân ngành may, thực trạng này cũng là phổ biến. Do đặc thù của quy trình sản xuất ngành may theo dây chuyền nên tính chuyên môn hóa rất cao. Do vậy ngay từ việc sắp xếp, bố trí cơ cấu tổ chức cũng như tổ chức các hoạt động đào tạo, tuyển dụng, công ty đều thực hiện theo xu hướng chuyên môn hóa sâu. Quy trình sản xuất ngành may được tiêu chuẩn hóa một cách chi tiết đến từng bộ phận, vị trí công việc theo các công đoạn như: cắt, măng séc, thân... Vì vậy việc thực hiện đa dạng hóa công việc theo chức năng đối với công nhân sản xuất trực tiếp là khó khăn và không hợp lý.

Tuy nhiên, đối với đội ngũ lao động gián tiếp, công ty cũng không có chủ trương phát triển nhân viên theo hình thức này. Đây có thể coi là một hạn chế của công ty vì đội ngũ lao động gián tiếp làm việc ở các phòng ban chức năng có thể áp dụng biện pháp phong phú hóa công việc theo chức năng. Ví dụ một số vị trí tại phòng kinh doanh và phòng xuất nhập khẩu có thể thực hiện luân chuyển định kỳ hoặc theo lộ trình để nâng cao năng lực, kinh nghiệm và động cơ làm việc cho nhân viên. Biện pháp này cũng sẽ giúp cho công ty chủ động hơn trong các tình huống thiếu hụt nhân sự mà công ty chưa thể tuyển kịp.

Ngoài ra, ở tất cả các vị trí nhân viên của các bộ phận gián tiếp, công ty chưa nghiên cứu xây dựng khung năng lực cho các vị trí. Do vậy, khi nhận xét đánh giá về năng lực làm việc nhân viên, không có đủ căn cứ tiêu chuẩn để

xác định năng lực nhân viên đang ở mức độ nào. Điều này gây khó khăn cho công tác lập kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực. Đối với bản thân người lao động, họ sẽ khó xác định được mục tiêu phát triển bản thân mình, do vậy cũng sẽ ảnh hưởng không tốt tới động cơ làm việc của người lao động.

2.4.2. Kế hoạch nhân sự kế thừa

Về kế hoạch nhân sự kế thừa, cũng giống như đa số doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ khác, công ty chưa có kế hoạch quy hoạch nhân sự rõ ràng thành một lộ trình. Việc đề bạt thăng tiến tại công ty chủ yếu thực hiện theo tình huống do thực tiễn phát sinh. Thực tế này cũng xuất phát từ đội ngũ nhân lực hiện nay của công ty còn chưa mạnh, do hoạt động tuyển dụng và chế độ đãi ngộ của công ty chưa đủ sức hấp dẫn để thu hút các nhân tài về làm việc tại công ty.

2.5. ĐÁNH GIÁ VỀ CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN VÀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ THÁI ANH

2.5.1. Những kết quả đạt được trong công tác phát triển và đào tạo nguồn nhân lực tại công ty

Qua những phân tích ở trên, có thể thấy công tác phát triển và đào tạo tại công ty Thái Anh đã có được những kết quả sau:

+ Đối với khối lao động văn phòng:

- Việc kết hợp công cụ đào tạo như là một bước cho quá trình phát triển sự nghiệp của nhân viên mang lại hiệu ứng tốt. Các nhân viên tham gia vào quá trình đào tạo về cơ bản tích lũy được những kỹ năng kiến thức cần thiết, giúp họ thích ứng với công việc và vị trí mới. Bản thân họ nhận thức rõ “con đường” thăng tiến của mình, nên tích cực tham gia quá trình đào tạo và đều hoàn thành đúng hạn. Công ty có được một lực lượng cán bộ quản lý cấp

cơ sở với chi phí đào tạo khá thấp. 100% các nhân viên sau đào tạo tiếp tục gắn bó làm việc với công ty. Điều đó cho thấy, đào tạo là một yếu tố tích cực làm tăng động lực làm việc và sự gắn kết của nhân viên với công ty.

- Với chi phí bỏ ra không cao, các nhân viên không nằm trong quá trình quy hoạch tham gia vào hoạt động đào tạo cũng thể hiện sự cải thiện rõ nét trong hiệu quả công việc. Đặc biệt là đối với các nhân viên tham gia các lớp đào tạo về ngoại ngữ, hỗ trợ rất tốt cho công việc của họ.

- Các hoạt động đào tạo đều được lựa chọn sao cho không ảnh hưởng đến công việc hiện tại của nhân viên vì vậy không xảy ra những xáo trộn trong quá trình đào tạo và sau đào tạo. Người lao động có mức thu nhập ổn định khi tham gia đào tạo, thu nhập đó có cải thiện sau quá trình đào tạo nên một phần nào đó cũng tạo động lực cho họ. Cách tổ chức hoạt động đào tạo như vậy có ưu điểm giúp công ty đảm bảo được vấn đề nhân sự từ bên trong và bên ngoài.

+ Đối với khối lao động sản xuất trực tiếp

- Kết quả đạt được rõ rệt của hoạt động đào tạo đối với khối lao động này là đã bổ sung, khắc phục được những tồn tại do công tác tuyển dụng gây ra. Do công ty không tuyển được lao động có tay nghề hoặc đã qua đào tạo, việc đào tạo tại chỗ đóng vai trò mang tính quyết định trong việc hòa nhập người lao động vào vị trí. 100% những công nhân may mới tuyển của công ty trong giai đoạn 2011- 2015 đều được dt tại chỗ trước khi thực sự bắt đầu làm việc. Nhờ kết hợp giữa tuyển dụng và đào tạo, công ty đã giải quyết được nhu cầu về nhân lực may mặc gia tăng rất nhanh đặc biệt năm 2013, 2013, 2014 khi mà các công ty may mặc khác cũng khan hiếm công nhân nên việc tuyển dụng thực sự khó khăn. Cũng do việc kết hợp linh hoạt giữa bố trí đào tạo và sản xuất, quá trình đào tạo tại chỗ diễn ra song song , không làm ảnh hưởng

đến tiến độ sản xuất. Người lao động mới vẫn có thu nhập cơ bản khi được đào tạo. Một số người lao động sau khi đào tạo nắm bắt công việc khá nhanh, do vậy đạt năng suất làm việc cao dẫn đến có thu nhập cao hơn mức trung bình so với lao động cùng vị trí, thậm chí ở các công ty may mặc khác trong vùng. Khoảng 80% đối tượng lao động được tuyển dụng và đào tạo gắn bó với công ty.

- Một kết quả tích cực của việc tổ chức đào tạo tại chỗ là các tổ trưởng, tổ phó sản xuất trực tiếp có những thuận lợi và dễ dàng hơn trong quá trình quản lý các công nhân của mình sau này do họ biết được trình độ tay nghề của nhân viên mình trong quá trình đào tạo. Ngoài ra, các tổ trưởng tổ phó và các công nhân được lựa chọn thực hiện công tác đào tạo đều nỗ lực nâng cao trình độ tay nghề bản thân để có thể hoàn thành tốt cả hai nhiệm vụ là đào tạo, quản lý tổ sản xuất và hoàn thành nhiệm vụ tác nghiệp của mình.

2.5.2. Hạn chế, khó khăn và nguyên nhân

Bên cạnh những kết quả trên, công tác phát triển và đào tạo nhân lực của công ty Thái Anh vẫn còn những khó khăn và tồn đọng sau:

+ Việc xác định nhu cầu đào tạo chưa gắn với chiến lược kinh doanh của công ty, chưa thực hiện đầy đủ phân tích tổ chức, phân tích cá nhân và phân tích công việc. Công tác đào tạo gần như là biện pháp hỗ trợ cho các hoạt động nhân sự khác là quy hoạch nhân sự và công tác tuyển dụng.

+ Nội dung đào tạo đang thực hiện không đảm bảo nâng cao trình độ tay nghề của người lao động, do vậy sẽ ảnh hưởng đến chiến lược phát triển nguồn nhân lực của công ty về lâu dài. Ngay cả hoạt động đào tạo nghề tại chỗ cũng chưa thực sự hiệu quả vì số lượng công nhân mới phải đào tạo là quá lớn trong khi các điều kiện hỗ trợ còn hạn chế.

+ Nguồn kinh phí, cơ sở vật chất dành cho hoạt động đào tạo phát triển còn quá hạn hẹp, đây là một hạn chế chính về nguồn lực. Như đã phân tích ở trên, ngân sách dành cho hoạt động đào tạo của công ty còn rất khiêm tốn, không tương xứng với nhu cầu và quy mô đào tạo.

+ Hoạt động đào tạo chưa được gắn kết với các hoạt động khác về các khía cạnh: đánh giá hiệu quả đào tạo, sắp xếp người lao động sau đào tạo, đãi ngộ người lao động trong và sau quá trình đào tạo, đánh giá năng lực làm việc nhân viên sau đào tạo.

+ Đặc biệt đối với đội ngũ lao động trực tiếp, còn bỏ trống hoàn toàn các hoạt động đào tạo nâng cao tay mang tính chuyên sâu. Các hoạt động đào tạo đang thực hiện khó có thể đánh giá được hiệu quả do không có quy định nào về chứng chỉ hay kết quả cần thiết sau đào tạo. Ngoài ra, việc đào tạo tại chỗ mang nặng tính kinh nghiệm của người hướng dẫn, thiếu hẳn tính lý thuyết và hệ thống vì vậy những học viên được đào tạo khó tiếp cận xa và sâu hơn để có thể nâng cao tay nghề của mình sau này.

+ Hoạt động phát triển nhân viên theo hình thức phong phú và đa dạng hóa công việc còn chưa được thực hiện. Kế hoạch nhân sự kế thừa chưa được chú trọng.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN VÀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ THÁI ANH

3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ THÁI ANH

3.1.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của công ty trong thời gian tới

Từ khi thành lập cho đến nay, công ty Cổ phần thương mại dịch vụ đầu tư Thái Anh luôn luôn coi mục tiêu quan trọng nhất là đáp ứng được nhu cầu của tất cả các bạn hàng. Việc thực hiện mục tiêu đó trong thời kì khủng hoảng hiện nay quả thực là một thách thức lớn đối với Thái Anh. Các bạn hàng càng ngày càng khắt khe hơn, yêu cầu Thái Anh cũng phải thường xuyên đổi mới chính mình. Trong tình hình đó, chiến lược phát triển của Thái Anh đã được xác định rõ như sau:

Trước mắt, Thái Anh vẫn tiếp tục khai thác những thị trường và bạn hàng truyền thống như Mỹ, Châu Âu, Nhật Bản. Đó là những nguồn đơn hàng dồi dào và có quan hệ tốt với công ty trong nhiều năm qua. Với tình trạng khó khăn chung hiện nay, việc mở rộng thị trường ra những khu vực có tỷ trọng xuất nhập khẩu với Việt Nam không cao là một con đường khó khăn. Tuy nhiên, Thái Anh vẫn đặt ra một mục tiêu cho những năm tới là thiết lập được mối quan hệ với các thị trường mới như Châu Phi, Canada, Úc... Thái Anh cho rằng đó là con đường duy nhất để mở rộng quy mô của doanh nghiệp. Để thực hiện được điều đó, Thái Anh không ngừng cải thiện mối quan hệ với các khách hàng cũ và mới, thường xuyên quan tâm đến hệ thống cơ sở vật chất: thay thế máy móc công nghệ cũ, hiện đại hoá hệ thống thông tin trong nội bộ công ty...nhằm có đủ tiềm lực để có thể tiếp nhận số lượng đơn hàng lớn hơn.

Hiện nay, Thái Anh mới chỉ sử dụng chưa hết 50% khuôn viên của cơ sở hạ tầng. Việc mở rộng nhà máy là điều tất yếu trong tương lai.

Về hoạt động khai thuê Hải quan và hoạt động vận tải, chiến lược phát triển của Thái Anh cũng tương tự, có nghĩa là cải thiện hệ thống phương tiện cũng như nhân sự. Việc phát triển đồng thời ba hoạt động chính của công ty: sản xuất hàng may mặc, dịch vụ khai thuê Hải quan và dịch vụ vận tải là mấu chốt để công ty tận dụng được hiệu quả nguồn lực của mình.

Hiện nay, nhà máy sản xuất hàng may mặc vẫn là trung tâm của Thái Anh, và nhiệm vụ chính của hai dịch vụ còn lại vẫn là hỗ trợ cho nhà máy. Trong tương lai, Thái Anh hướng đến việc phát triển cả ba nhân tố trên với quy mô lớn tương đương nhau. Đối với đại lý Hải quan, nhiệm vụ đó không hề quá sức; bởi vì nhu cầu của các doanh nghiệp về đại lý Hải quan rất lớn. Đối với dịch vụ vận tải, để xây dựng nhân tố này thành một lĩnh vực độc lập với quy mô lớn, Thái Anh cần phải đầu tư thêm nhiều thời gian và chi phí.

Trong tương lai, Thái Anh phấn đấu trở thành một thương hiệu lớn, tìm được chỗ đứng cho mình không chỉ trong thị trường hàng gia công hàng may mặc xuất khẩu mà còn hướng tới thị trường thời trang nội địa. Cụ thể:

Bảng 3.1: Phương hướng phát triển trong thời gian tới của công ty

Chỉ tiêu	2016	2017	2018	2019	2020
Sản phẩm tiêu thụ tháng (sản phẩm)	250.000- 270.000	270.000- 300.000	300.000- 320.000	320.000- 350.000	350.000- 380.000
Doanh thu tháng (tỷ đồng)	4,0 - 4,3	4,3 - 4,5	4,5 - 4,7	4,7 - 5	5 - 5,2
Doanh thu năm (tỷ đồng)	48 - 51	51 - 54	54 - 56	56 - 58	58 - 60

(Nguồn: Báo cáo kế hoạch công ty CP DV & TM ĐT Thái Anh năm 2015)

3.1.2. Định hướng quản trị nhân sự của công ty trong thời gian tới

Công ty Thái Anh định hướng trong thời gian tới sẽ tiếp tục nâng cao chất lượng lao động. Đội ngũ lao động không chỉ đổi mới về tư duy kỹ thuật, nâng cao tay nghề trình độ chuyên môn mà còn hoạt động với tinh thần trách nhiệm cao, có sức bật, đưa ra được những sáng kiến cải tiến, góp phần thay đổi mẫu mã chất lượng sản phẩm, phục vụ nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Để thực hiện định hướng này, công ty cần có chiến lược đào tạo và phát triển nhân sự mang tính chuyên sâu.

Công ty cũng đảm bảo đủ công ăn việc làm cho cán bộ công nhân viên trong công ty, không để tình trạng nhân viên ngồi không. Công ty phấn đấu tăng mức thu nhập cho người lao động để họ có thể ổn định cuộc sống, yên tâm công tác, gắn bó với công việc. Đồng thời thay đổi các quản lý để thúc đẩy người lao động làm việc có hiệu quả cao hơn. Tạo dựng cho người lao động có ý thức tổ chức kỷ luật, vệ sinh lao động, tác phong công nghiệp. Ngoài ra công ty có các biện pháp chăm lo và đảm bảo các điều kiện an toàn lao động cho công nhân, tạo môi trường điều kiện làm việc hợp lý cho họ.

Công tác tiền lương sẽ có sự đổi mới hợp lý làm sao cho vừa thực tế với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty vừa bảo đảm được theo chế độ, khắc phục tình trạng mất cân đối mức thu nhập giữa lao động ở khối phân xưởng và lao động ở các phòng ban.

3.2. GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN VÀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI ĐẦU TƯ THÁI ANH

3.2.1. Hoàn thiện công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực và công tác xác định nhu cầu đào tạo và phân tích công việc.

Đào tạo phải căn cứ vào chiến lược phát triển kinh doanh của công ty, phù hợp với từng vị trí công việc đảm bảo yêu cầu không làm gián đoạn kinh doanh. Để làm được điều này công ty cần xây dựng một số nội dung sau:

Lập bản kế hoạch hoá nguồn nhân lực: Kế hoạch nguồn nhân lực sẽ xác định được nhu cầu đào tạo, cần đào tạo bao nhiêu người với những kỹ năng trình độ như thế nào. Trên cơ sở đó sẽ xác lập kế hoạch đào tạo và phát triển một cách chi tiết, cụ thể. Việc lập bản kế hoạch hoá nguồn nhân lực phải gồm 4 giai đoạn:

- Giai đoạn 1: Phân tích tình hình sử dụng nguồn nhân lực và dự đoán nguồn cung về nguồn nhân lực.
- Giai đoạn 2: Dự đoán về nhu cầu nhân lực.
- Giai đoạn 3: Cân đối cung và cầu lao động.
- Giai đoạn 4: Xây dựng các giải pháp để thực hiện

Qua việc phân tích tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh và đặc điểm nguồn nhân lực của công ty ở trên, công ty TNHH Thái Anh nên lựa chọn theo đuổi chiến lược “Chi phí thấp”. Theo Nguyễn Thị Hoài Anh (2012), khi theo đuổi chiến lược kinh doanh này thì chiến lược quản trị nhân sự nên tập trung vào:

- Chú trọng nguồn bên trong

- Tìm kiếm nhân viên có tính chuyên nghiệp
- Chuyên môn hoá
- Đào tạo theo hướng chuyên sâu
- Đánh giá thành tích: chú trọng sự tuân thủ các chuẩn mực về hành vi trong công việc
- Trả lương hướng vào sự trung thành

Việc xác định rõ chiến lược nhân sự như vậy sẽ giúp định hướng công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty theo hướng chuyên sâu mà đối tượng chính phải là lực lượng lao động sản xuất trực tiếp. Khi xây dựng các giải pháp để thực hiện kế hoạch hóa nguồn nhân lực, công ty cũng cần luôn luôn xem xét các yếu tố có hệ thống và tính quá trình trong việc quản trị nguồn nhân lực dưới các góc độ thu hút; đào tạo và phát triển; duy trì nguồn nhân lực để xác định mức độ, vai trò của hoạt động đào tạo và phát triển đóng góp vào việc thực hiện các mục tiêu và chiến lược của công ty. Từ đó, có căn cứ để phân bổ nguồn kinh phí cho hoạt động đào tạo và phát triển sau này.

Xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực là bước đầu tiên và cũng là bước quan trọng nhất trong quy trình đào tạo nguồn nhân lực của công ty. Vì vậy, khi thực hiện hoạt động này không tốt sẽ gây ra những hậu quả khó khắc phục và lãng phí. Ở trên đã phân tích, việc xác định nhu cầu đào tạo ở công ty còn mắc phải những thiếu sót, chủ yếu dựa vào việc phân tích tổ chức. Trong khi đó, để có thể xác định đúng nhu cầu đào tạo thì cần phải thực hiện các phân tích sau:

- Phân tích tổ chức: công ty đã thực hiện như đã trình bày ở trên.
- Phân tích tác nghiệp (phân tích công việc).

- Phân tích con người

Việc phân tích công việc và phân tích cá nhân người lao động rất quan trọng. Phân tích công việc để xác định được các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Khi đã xác định được các yêu cầu và kỹ năng cần thiết mà người lao động cần phải có, kết hợp với việc phân tích người lao động về trình độ và đánh giá sự thực hiện công việc thực tế để xác định những khoảng cách còn tồn tại đối với mỗi người lao động. Sau khi xác định được khoảng cách, phải xem xét tìm ra nguyên nhân chính khiến họ chưa hoàn thành công việc được giao. Đó là thiếu kiến thức, kỹ năng hay do vấn đề động lực lao động, điều kiện làm việc...nếu xác định nguyên nhân là do thiếu kiến thức kỹ năng thì đào tạo chính là giải pháp. Ta sẽ xác định được những kiến thức, kỹ năng cần đào tạo là gì? Những ai cần được đào tạo? Nếu là do nguyên nhân khác Công ty cũng cần có những biện pháp để giải quyết nhằm mang lại hiệu quả làm việc tốt hơn. Đối với những người đã làm tốt công việc của mình thì cũng cần xem xét khả năng phát triển của họ trong tương lai để có kế hoạch đào tạo họ để chuẩn bị đảm nhận những công việc có yêu cầu cao hơn.

Vậy, để thực hiện được những điều trên, Công ty cần thực hiện tốt các vấn đề về quản trị nhân sự đặc biệt trong việc phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc.

Trước hết, hoàn thiện khâu phân tích công việc trong công ty: hiện nay công ty mới chỉ có bản phân công nhiệm vụ cho mỗi cá nhân. Bản phân công nhiệm vụ này mang tính chất của một bản mô tả công việc. Ngoài ra, chưa có bản yêu cầu thực hiện công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc. Đây là một thực trạng chung của các doanh nghiệp vừa, nhỏ và siêu nhỏ. Tuy nhiên, việc xây dựng một hệ thống các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn

công việc của tất cả các vị trí công việc trong công ty là một quá trình đòi hỏi thời gian, nỗ lực và các vấn đề về tài chính. Do đặc thù của công ty kinh doanh trong 3 lĩnh vực chính là sản xuất hàng may mặc xuất khẩu, khai thuê Hải quan và cung cấp dịch vụ vận tải trong đó hoạt động sản xuất hàng may mặc xuất khẩu là hoạt động chính mang lại doanh thu cho công ty. Chúng tôi đề xuất công ty nên tập trung vào Phân tích công việc của lực lượng lao động trong lĩnh vực sản xuất hàng may xuất khẩu. Sau đó sẽ nghiên cứu hoạch định quá trình phân tích công việc để xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc cho các vị trí khác.

Một số bản mô tả công việc được đề xuất như sau:

- a. Bản mô tả công việc vị trí công nhân may mẫu (xem phụ lục 02)
- b. Bản mô tả công việc vị trí công nhân kỹ thuật chuyên may (xem phụ lục 03)

Do đặc điểm công nhân may cần số lượng lớn, nên trong công tác tuyển dụng công ty không yêu cầu tuyển công nhân có tay nghề. Vì vậy, đối với các công nhân chưa có tay nghề và chưa có kinh nghiệm, công ty cần phải tổ chức các hoạt động đào tạo với nội dung đào tạo phù hợp hướng vào nâng cao tay nghề và sự tuân thủ trong công việc của họ.

3.2.2. Giải pháp về lựa chọn nội dung đào tạo và hình thức đào tạo

Như đã nhấn mạnh ở giải pháp trên, công ty nên lựa chọn các nội dung đào tạo và hình thức đào tạo phù hợp với đặc điểm nguồn nhân lực và chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty. Các nội dung đào tạo có thể được chia theo hai nhóm:

a) Đào tạo nhân viên khối văn phòng:

Việc đào tạo nhân viên khối văn phòng hiện nay chủ yếu phục vụ công tác quy hoạch cán bộ, chưa căn cứ trên chiến lược sản xuất kinh doanh. Công ty cần xác định rõ tập trung nội dung đào tạo có trọng điểm. Trong 3 lĩnh vực hoạt động chính của công ty là dịch vụ khai thuê hải quan, sản xuất hàng may mặc xuất khẩu và dịch vụ vận tải, nội dung đào tạo nên hướng vào hai nhóm:

- Dịch vụ kê khai hải quan: Hiện nay hoạt động kê khai hải quan của công ty do các nhân viên phòng Xuất nhập khẩu thực hiện. Công việc này đòi hỏi nhân viên phải có kiến thức và kỹ năng, kinh nghiệm liên quan đến hải quan, xuất nhập khẩu và nghiệp vụ ngoại thương. Nếu tuyển dụng được các nhân viên có được kiến thức và kinh nghiệm như vậy thì việc đào tạo và phát triển nhân lực sẽ thuận lợi hơn. Tuy nhiên, trên thực tế, phòng Xuất nhập khẩu của công ty có 6 nhân viên thì chỉ có 2 nhân viên tốt nghiệp đại học đúng chuyên ngành: 1 người chuyên ngành ngoại thương và 1 người chuyên ngành logistic. Hiện hai người này đang được bổ nhiệm làm trưởng phòng và phó phòng. Còn lại 4 người thì 3 người tốt nghiệp đại học chuyên ngành kinh tế nói chung và 1 người chỉ có bằng cao đẳng. Với thực trạng nhân lực như vậy, công ty cần cân nhắc đào tạo nội dung liên quan đến hải quan, xuất nhập khẩu và nghiệp vụ ngoại thương cho các nhân viên này. Hiện nay trên thị trường có rất nhiều khóa học về các nội dung này, công ty có thể gửi nhân viên đi tham gia các khóa học này trong thời gian ngắn hạn tại trung tâm Logistic thuộc Đại học Hàng hải Việt Nam tại Hải Phòng. Ngoài ra, có thể cho nhân viên tham gia vào các khóa đào tạo nhân viên Nghiệp vụ khai hải quan mà chúng tôi đề xuất (xem phụ lục 04).

- Dịch vụ vận tải: Hiện nay hoạt động vận tải của công ty đang thực hiện vừa đảm bảo phục vụ cho nhu cầu vận tải của nhà máy và đại lý Hải

quan, vừa cung cấp dịch vụ cho các doanh nghiệp khác. Nhân sự phục vụ cho dịch vụ này chủ yếu là các lái xe. Trên thị trường Hải phòng hiện nay, việc tuyển dụng các lái xe có kinh nghiệm là không quá khó. Trên thực tế đội ngũ lái xe của công ty đều có trình độ khá tốt đủ để đáp ứng yêu cầu công việc. Vì vậy, việc đào tạo các lái xe có thể chỉ được thực hiện dưới hình thức bổ túc kiến thức thực tiễn tại công ty do các lái xe có kinh nghiệm lâu năm đào tạo cho các lái xe.

b) Đào tạo nhân viên trực tiếp sản xuất (công nhân may)

Hiện nay, công ty đang thực hiện duy nhất một hoạt động đào tạo theo kiểu kèm cặp trực tiếp cho các công nhân mới. Hoạt động này đang được thực hiện có hiệu quả nên tiếp tục được duy trì như một hoạt động đào tạo định hướng sau tuyển dụng.

Tuy nhiên, để nâng cao trình độ tay nghề của đội ngũ lao động trực tiếp, công ty nên thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực trở thành nguồn lực mạnh và bền vững, công ty nên tổ chức chương trình đào tạo một cách có hệ thống theo hướng chuyên sâu. Đối tượng hướng tới đầu tiên của công ty nên là các công nhân cốt lõi (những người chịu trách nhiệm ở các vị trí trọng yếu trong dây chuyền sản xuất, các trưởng phó các bộ phận sản xuất trực tiếp). Để thực hiện được chương trình đào tạo này, công ty sẽ phải bỏ ra một khoản chi phí bao gồm chi phí đầu tư trực tiếp vào hoạt động đào tạo và chi phí gián tiếp do công nhân không thể tham gia vào lao động trong quá trình đào tạo.

Tùy thuộc vào kế hoạch sản xuất và tình hình nhân sự, công ty có thể lựa chọn một trong các phương pháp sau:

1. Tổ chức lớp cạnh doanh nghiệp

Do số lượng tổ trưởng, tổ phó các bộ phận trực tiếp của công ty là khá lớn (6 tổ sản xuất, mỗi tổ có 1 tổ trưởng, 2 tổ phó), công ty có thể tổ chức lớp đào tạo công ty đề nâng cao trình độ tay nghề cho các lao động này. Chương trình đào tạo nên tập trung đúng vào công việc của học, dưới đây chúng tôi xin đề xuất một chương trình đào tạo có tính hệ thống, việc hoàn thành chương trình đào tạo này công nhân có thể được cấp chứng chỉ sơ cấp nghề may. Nội dung chương trình cụ thể được trình bày ở phụ lục 05

2. Cử công nhân đi học

Chương trình đào tạo trên có thể được tổ chức thực hiện tại công ty nếu số lượng học viên là lớn, công ty có thể bố trí được thời gian và địa điểm đào tạo hợp lý. Nếu không có đủ các yếu tố trên, tùy vào điều kiện tài chính và nhân sự, sản xuất, công ty có thể lần lượt gửi nhân viên đi học tập trung chương trình học này tại Trường Cao đẳng Công nghiệp Dệt may Hà Nội hoặc tại trường Cao đẳng nghề Bắc Nam tại Hải Phòng. Tương tự, tại các trường đào tạo này có các khóa học nâng cao tay nghề chuyên sâu được thiết kế theo các chuyên ngành cụ thể, hoặc trường có cung cấp các khóa học được thiết kế phù hợp với đặc điểm sản xuất của từng công ty đặt hàng, công ty có thể gửi công nhân tham gia các khóa học này. Chi phí cụ thể của việc tổ chức các khóa học này phụ thuộc vào tiến độ, số lượng học viên, hình thức tổ chức. Trường hợp đơn giản nhất là cử lao động đến trường học thì học phí là 6 triệu đồng/1 học viên.

Việc đào tạo công nhân tham gia học lấy chứng chỉ sơ cấp nghề vừa nâng cao trình độ tay nghề chuyên môn của lực lượng lao động trực tiếp tại công ty, vừa giúp gia tăng sự gắn kết của nhân viên với công ty. Với mức chi phí đào tạo như trên, công ty có thể đài thọ 50%, với những ràng buộc và đãi ngộ cụ thể. Kinh phí cho hoạt động đào tạo này nên được coi là một khoản

đầu tư vì đây là một hoạt động đào tạo mang lại hiệu quả rất tốt trong tiến trình xây dựng nguồn nhân lực của công ty.

3.2.3. Giải pháp kết hợp đào tạo trong hệ thống các hoạt động nhân sự

Để nâng cao hiệu quả hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực, cần chú ý rằng đào tạo phải được kết hợp trong một hệ thống các hoạt động nhân sự, bao gồm việc đảm bảo nhân sự từ bên ngoài và bên trong nội bộ, đánh giá, khen thưởng ...

Đối với công ty Thái Anh, để hoạt động đào tạo và phát triển thực sự trở thành một công cụ hiệu quả trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực của công ty, cần phải thực hiện một số biện pháp sau:

a) Gia tăng ngân sách dành cho hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực

Như đã phân tích ở chương 2, ngân sách dành cho hoạt động đào tạo của công ty còn rất khiêm tốn, không tương xứng với nhu cầu và quy mô đào tạo. Đây là hạn chế chính về nguồn lực dẫn đến thực trạng cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ cho đào tạo chưa đáp ứng được nhu cầu, đãi ngộ cho giảng viên và học viên trong quá trình đào tạo đều chưa thỏa đáng, không tạo được động lực cho nhân viên khối văn phòng tham gia vào quá trình đào tạo. Hạn chế về ngân sách cũng cản trở việc đa dạng hóa nội dung và hình thức đào tạo. Cần phải coi các khoản kinh phí dành cho đào tạo và phát triển nhân lực là một khoản đầu tư chiến lược chứ không phải chỉ là các khoản phí tổn như hiện nay. Vì rõ ràng trong điều kiện thị trường lao động may mặc khó tuyển lao động có tay nghề cao như hiện nay thì việc có được một lực lượng lao động chuyên nghiệp chỉ có thể đạt được thông qua công cụ đào tạo hướng vào chuyên sâu như đã phân tích ở giải pháp trên. Để xác định mức ngân sách, nếu không thể đạt mức cao là 0,3% doanh thu thì công ty cũng nên cố

gắng đầu tư ở mức Chi phí cho hoạt động đào tạo và phát triển đạt 0,2% doanh thu hàng năm của công ty.

Việc gia tăng kinh phí sẽ tạo nguồn lực để đầu tư các trang thiết bị phục vụ cho đào tạo. Với số lượng công nhân viên cần được dt tại chỗ khá lớn, công ty lại có khuôn viên rộng, có thể tính đến việc xây dựng các phòng học riêng và mua một số thiết bị phục vụ cho công tác giảng dạy như giáo trình, tài liệu., máy móc.. để chương trình đào tạo và bồi dưỡng nhân lực tại chỗ được tiến hành thuận lợi, có hiệu quả cao. Sự đầu tư này làm tiền đề để công ty tổ chức kiểu đào tạo “tổ chức lớp cạnh doanh nghiệp”.

Ngoài ra, cũng cần phải nghiên cứu xây dựng định mức hợp lý về việc hỗ trợ học viên trong quá trình đào tạo và định mức thù lao của giảng viên để gia tăng động lực cho cả người học và người dạy.

b) Tổ chức đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo

Công tác kiểm tra đánh giá kết quả sau đào tạo và bồi dưỡng có ảnh hưởng lớn tới việc thực hiện đào tạo và bồi dưỡng thành công hay thất bại. Nhân viên tham gia khóa đào tạo thực sự có đạt được những thành công như mong đợi hay không, điều này phụ thuộc vào chương trình kiểm tra và đánh giá sau đào tạo của nhà quản trị. Việc đo lường kết quả sau đào tạo thường gặp phải một số khó khăn nhất định. Công tác đánh giá sau đào tạo của công ty phải được thực hiện một cách nghiêm túc mới có thể thúc đẩy nhân viên tham gia đào tạo có hiệu quả, tránh tình trạng tham gia lấy lệ và thực hiện đào tạo một cách chông chéo.

Công ty cần xác định rõ đối tượng tham gia kiểm soát, đánh giá và quyền hạn cũng như trách nhiệm của các đối tượng này trong quá trình đánh giá nhân viên sau đào tạo. Đây phải là những người có trình độ và chuyên

môn phù hợp, hiểu biết rõ về nội dung chương trình đào tạo, có tinh thần trách nhiệm, công tư phân minh.

Đánh giá nhân viên sau đào tạo phải được tiến hành dưới nhiều hình thức. Trước tiên phải xác định nhân viên có tiếp thu và rèn luyện trong quá trình đào tạo và bồi dưỡng hay không thông qua kiểm tra cuối khóa, hoặc tốt nhất là áp dụng các chương trình đào tạo có cấp chứng chỉ sở cấp nghề như gợi ý ở trên sẽ giúp việc đánh giá dễ dàng lượng hóa hơn. Thực hiện công tác đánh giá nghiêm túc sau đào tạo sẽ khuyến khích nhân viên rèn luyện trong quá trình đào tạo, đồng thời thúc đẩy họ luôn luôn cố gắng trong công việc sau khi trở về vị trí công tác, giúp quá trình làm việc được thuận lợi và hiệu quả.

c) Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng

Một trong những khó khăn và thách thức đối với công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiện nay của công ty là do hiệu quả công tác tuyển dụng quá thấp. Tuyển dụng chỉ đáp ứng yêu cầu về số lượng, chất lượng tuyển dụng thì rất thấp. Hầu hết các lao động trực tiếp được tuyển trong giai đoạn 2011-2015 đều là lao động phổ thông chưa qua đào tạo. Điều này ngoài nguyên nhân do khan hiếm lao động tay nghề trên thị trường lao động, còn do nguyên nhân đến thuần túy từ công tác tuyển dụng như vấn đề tuyển mộ, tuyển chọn. Công ty cần xem xét thay đổi chiến lược tuyển dụng để thu hút được lao động tay nghề cao. Để thực hiện được điều này, điều quan trọng là chế độ đãi ngộ nhân sự của công ty cần phải được cải thiện.

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

Đào tạo và nâng cao trình độ lành nghề cho cán bộ công nhân viên mới chỉ là yếu tố quan trọng ban đầu. Nhân viên có năng lực, điều đó chưa có nghĩa là họ làm việc tốt. Vậy làm thế nào để nhân viên trung thành

với công ty, làm việc tận tụy hết mình và luôn cố gắng tìm tòi sáng tạo để đạt năng suất, chất lượng và hiệu quả cao hơn? Đó là khoa học và nghệ thuật lãnh đạo của các quản trị gia. Tạo động lực sẽ làm cho người lao động trở nên hưng phấn, hăng hái hơn trong công việc, họ có ý thức hoàn thiện mình hơn. Để làm được điều này, công ty nên áp dụng các hình thức sau:

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

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

Tăng cường công tác thưởng phạt đối với người lao động: Thưởng cho những ai hoàn thành tốt chương trình đào tạo, có kết quả học tập cao, có những sáng kiến mang lại lợi ích cho công ty, tạo cơ hội thăng tiến cho người được đào tạo như đề bạt, tăng lương...Nhưng ngược lại để nâng cao được hiệu quả đào tạo, những ai không hoàn thành chương trình đào tạo thì sẽ bị giảm tiền thưởng trong tháng hoặc cuối năm, có thể hủy bỏ tư cách được đào tạo đối với những người không muốn được đào tạo.

Hàng năm công ty nên tổ chức các cuộc thi như xây dựng ý tưởng kinh doanh, kỹ năng bán hàng...đạt doanh thu cao nhằm tác động tích cực đến tinh thần học tập, sáng tạo của người lao động trong công ty.

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

3.2.4 Giải pháp đẩy mạnh công tác phát triển nhân sự

Như đã phân tích ở phần 2.4, hoạt động phát triển nhân sự dưới hình thức phong phú và đa dạng hóa công việc ở công ty chưa hề được chú trọng. Công ty cần phải có kế hoạch cụ thể cho việc luân chuyển nhân viên các bộ phận gián tiếp để giúp phát triển sự nghiệp và kinh nghiệm của nhân viên. Việc phong phú và đa dạng hóa công việc theo chức năng có thể được thực hiện trong phạm vi nội bộ đơn vị. Ví dụ hiện phòng kế toán đang có 4 nhân viên, trưởng phòng có thể phân công công việc sao cho các nhân viên có thể được luân chuyển lần lượt qua các mảng kế toán kho, kế toán thuế, kế toán tiền lương, kế toán tổng hợp...Sau một quá trình luân chuyển các nhân viên sẽ được bố trí làm việc ổn định ở vị trí mà nhân viên thực hiện công việc tốt nhất. Cách thức này sẽ giúp cho nhân viên tích lũy kinh nghiệm tốt nhất và cũng giúp cho công ty giải quyết tình trạng bị động khi có tình huống thiếu hụt nhân sự xảy ra. Để phát triển các nhân viên cấp quản lý, việc phong phú hóa công việc có thể vượt ra khỏi phạm vi bộ phận, ví dụ luân chuyển nhân viên giữa phòng Kinh doanh và phòng Xuất nhập khẩu.

Ngoài ra, công ty cũng cần phải nghiên cứu xây dựng khung năng lực cho các vị trí cấp quản trị từ cấp cơ sở đến cấp cao. Về kế hoạch nhân sự kế thừa, công ty cần có định hướng quy hoạch các cán bộ trẻ theo một lộ trình rõ ràng nhằm nâng cao động cơ làm việc của CBNV.

3.3. KIẾN NGHỊ VÀ ĐỀ XUẤT

Để các giải pháp trên có tính khả thi, có thể áp dụng và đem lại hiệu quả như mong muốn, Đề tài khuyến nghị một số vấn đề sau:

3.3.1. Đối với công ty Thái Anh:

- Công ty cần nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của đào tạo và phát triển nhân lực tại chỗ, coi sự nghiệp đào tạo và phát triển nhân lực là sự nghiệp chung, trong đó doanh nghiệp có vai trò ngày càng quan trọng.

- Đổi mới tư duy về đào tạo và phát triển nhân lực, tăng tỷ lệ đầu tư cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực, đẩy mạnh đào tạo tại chỗ, đồng thời có chính sách cử cán bộ chủ chốt đi đào tạo tại các trường trong nước và nước ngoài.

- Hình thành đội ngũ đào tạo viên tại doanh nghiệp và áp dụng quy trình đào tạo, bồi dưỡng tại doanh nghiệp; nghiên cứu áp dụng các mô hình mới về phát triển và đào tạo nhân lực đang được áp dụng có hiệu quả tại một số doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài.

- Tích cực hỗ trợ kinh phí đào tạo cho cán bộ, nhân viên khi tham gia học tập, bồi dưỡng.

3.3.2. Kiến nghị với thành phố Hải Phòng:

- Chỉ đạo các cơ quan chức năng xây dựng qui định sử dụng lao động qua đào tạo trong các doanh nghiệp cổ phần trên địa bàn thành phố Hải Phòng.

- Có cơ chế phù hợp nhằm tạo điều kiện cho các doanh nghiệp cổ phần hợp tác đầu tư với nước ngoài trong lĩnh vực đào tạo và phát triển nhân lực.

- Hỗ trợ tổ chức tư nhân hoặc Nhà nước đứng ra thành lập bộ phận xúc tiến tuyển dụng lao động có chất lượng cao cho các doanh nghiệp cổ phần trên địa bàn thành phố, bộ phận này có nhiệm vụ kết nối người lao động với người tuyển dụng.

KẾT LUẬN

Việt Nam là một nước được biết đến là một nền kinh tế đang phát triển năng động với lợi thế là về nguồn lao động dồi dào và giá nhân công rẻ. Trong quá trình hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế thế giới, sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp Việt Nam phụ thuộc rất lớn vào nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Chính vì vậy đầu tư cho phát triển và đào tạo nguồn nhân lực đã trở thành hoạt động đầu tư có tính chiến lược của doanh nghiệp.

Nhận thức được tầm quan trọng của nguồn nhân lực, trong thời gian qua công ty CPDVTM & ĐT Thái Anh đã chú trọng vào hoạt động phát triển và đào tạo nguồn nhân lực. Công ty đã tổ chức đào tạo và phát triển cả đội ngũ lao động trực tiếp và đội ngũ lao động gián tiếp. Hoạt động phát triển và đào tạo nguồn nhân lực thực sự đã giúp công ty vượt qua những khó khăn trong những giai đoạn mà nhu cầu nhân lực phát sinh đột biến, việc tuyển công nhân không mang lại chất lượng nhân sự như mong muốn.

Đề tài này đã xem xét phân tích hoạt động phát triển và đào tạo nguồn nhân lực của công ty Thái Anh trong giai đoạn 2011-2015 ở các khía cạnh khác nhau, đánh giá những thành tựu và những mặt tồn tại của hoạt động này. Từ đó, tác giả đã đề xuất 3 nhóm giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động phát triển và đào tạo nguồn nhân lực của công ty trong thời gian tới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Các báo cáo tài chính, báo cáo nhân sự, báo cáo kế hoạch của công ty CPTM&DV Thái Anh năm 2011-2015
- Đặng Xuân Hoan (2015), *Phát triển nguồn nhân lực Việt Nam giai đoạn 2015-2020 đáp ứng yêu cầu đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế*, Tạp chí Tổ chức Nhà nước. Truy cập ngày 3/1/2017, từ liên kết
http://tcnn.vn/Plus.aspx/vi/News/125/0/1010070/0/19077/Phat_trien_nguon_nhan_luc_Viet_Nam_giai_doan_2015_2020_dap_ung_yeu_cau_day_manh_cong_nghiep_hoa
- George T. Milkovich và Jhon W. Boudreau (2012), *Quản trị nguồn nhân lực*, Vũ Trọng Hùng dịch, NXB Thống kê, Hà Nội.
- Đinh Thị Hồng Duyên (2015), *Đào tạo nhân lực trong các doanh nghiệp thuộc ngành công nghiệp nội dung số Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân
- Hoàng Chí Cảnh và Trần Vĩnh Hoàng (2013), *Đào tạo và phát triển nhân lực ở một số nước và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam*, Tạp chí Phát triển và Hội nhập, số 12, tháng 9-10/2013, trang 78-82
- Huỳnh Thanh Hoa (2013) “*Đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần may Trường Giang, Quảng Nam*”, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Đà Nẵng.
- Lê Quân (2011), *"Thực trạng quản trị nhân sự tại doanh nghiệp Việt Nam"*, Báo cáo trình bày tại Ngày hội Nhân sự Việt Nam 2011
- Lê Thị Diệu Hằng (2015), “*Công tác đào tạo nguồn nhân lực ở công ty cổ phần LICOGI 166*”, luận văn thạc sĩ, Đại học Lao động – Xã hội.
- Lê Trọng Khánh Ngân (2012), *Một số giải pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần TAEKWANG VINA*, truy cập lần cuối ngày 5/10/2016, từ liên kết <https://lib.lhu.edu.vn/ViewFile/10790>.

- Lê Hữu Lập (2016) *Đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao*, Báo Nhân dân điện tử, truy cập ngày 5/1/2017, từ liên kết <http://nhandan.org.vn/theodong/item/29260702-dao-tao-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao.html>
- Ladanov và Pronicov (1991), *Tuyển chọn và quản lý công nhân viên ở Nhật Bản*, Nxb Sự thật, Hà Nội.
- Nguyễn Hữu Lam (2010) *Phát triển nhân lực trong các doanh nghiệp Việt Nam*, Bài trình bày trong hội thảo “Future of Vietnamese-Japanese Bilateral Economic and Human Resources Exchange” được tổ chức bởi Đại học Kinh tế TP.HCM và Kansai Keizai Doyukai - Nhật bản. Ngày 10/03/2010.
- Nguyễn Đăng Thắng (2013), “*Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty điện lực thành phố Hà nội*”, Luận văn thạc sĩ, Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông
- Nguyễn Thị Mai Phương (2015), *Kinh nghiệm phát triển nhân lực của một số tập đoàn kinh tế*, Tạp chí Lý luận chính trị online, số ngày thứ sáu, 9/10/2015.
- Nguyễn Hữu Thân (2006), *Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản thống kê
- Nguyễn Thùy Linh (2013) “*Hoàn thiện chính sách đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty Viglacera*” Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Lao động – Xã hội
- Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân
- Nguyễn Thị Hoài Anh (2012), *Tích hợp chiến lược quản trị nguồn nhân lực*, Truy cập ngày 25/11/2016], từ liên kết: doc.edu.vn
- Trần Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản giáo dục
- Trương Thị Thu Hà (2008), *Một số vấn đề thường gặp khi xây dựng và thực thi chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức*,

Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Khoa học xã hội và nhân văn 24,
trang 74-80.

**Phụ lục 01: Bản cam kết thực hiện nghĩa vụ của người được cử đi
đào tạo**

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do Hạnh phúc.**

....., ngày.....tháng.....năm.....

**BẢN CAM KẾT THỰC HIỆN NGHĨA VỤ
CỦA NGƯỜI ĐƯỢC CỬ ĐI ĐÀO TẠO**

Tôi là:..... Sinh ngày.....
Số CMND..... Cấp ngày..... Nơi cấp.....
Nơi đăng ký hộ khẩu thường trú:.....
Nơi ở hiện nay:.....
Điện thoại.....
Đơn vị:.....
Được công ty Thái Anh cử tham gia khóa đào tạo.....
Ngành học:..... Chuyên ngành.....
Thời gian từ:..... Do (cơ sở đào tạo).....
Tổ chức tại địa chỉ:.....
Họ và tên người liên lạc trong trường hợp cần thiết :.....
Quan hệ với người được cử đi đào tạo..... Điện thoại.....
Địa chỉ:.....

Sau khi nghiên cứu quy chế cử người đi đào tạo, bồi dưỡng của công ty CP DV & TM ĐT Thái Anh ban hành kèm theo Quyết định số.../QĐ- Thái anh ngày..... của Giám đốc Công ty CP DV & TM ĐT Thái Anh và các quy định khác của nhà nước, tôi xin cam kết thực hiện đầy đủ nghĩa vụ của người được cử đi đào tạo. Cụ thể như sau:

1. Chấp hành đầy đủ mọi quy định của cơ sở đào tạo, các quy định của pháp luật có liên quan và quy định của tổng công ty. Hoàn thành nhiệm vụ do giám đốc giao tại quyết định số /QĐ-Thái Anh ngày..... về việc cử cán bộ đi tham dự khóa đào tạo.....

2. Tiếp tục làm việc tại đơn vị sau khi hoàn thành khóa học tối thiểu là..... năm (theo quy định cụ thể của đơn vị, nhưng không dưới 3 năm).

3. Nếu không thực hiện hoặc thực hiện không đúng và không đầy đủ các nội dung đã cam kết trên thì tôi phải bồi hoàn kinh phí đào tạo được quy định tại quy chế của người đi đào tạo, bồi dưỡng của công ty

4. Trong trường hợp tôi không thực hiện đúng quy định của quy chế và những nghĩa vụ trong bản cam kết, đơn vị cử người đi đào tạo có quyền:

a, Giữ lại hồ sơ lý lịch gốc, sổ bảo hiểm và không xác nhận các giấy tờ cần thiết khác.

b, Thông báo tới các cơ quan có liên quan để phối hợp giải quyết, đó là: cơ quan làm việc mới, chính quyền địa phương nơi cư trú, cơ quan làm việc ngoài có liên quan.

c, Đề nghị bộ công an và bộ ngoại giao can thiệp trong việc cấp hộ chiếu hoặc cơ quan có thẩm quyền của phía nước ngoài để buộc tôi phải về nước thực hiện các nghĩa vụ tài chính (nếu đang ở nước ngoài)

d, Yêu cầu tòa án giải quyết theo pháp luật hiện hành

Tôi cam đoan đã đọc đủ và hiểu rõ các nội dung trên và tự nguyện ký vào bản cam kết này. Nếu thực hiện sai tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm trước công ty và pháp luật.

Cam kết được lập thành 02 bản có giá trị như nhau. 01 bản lưu tại đơn vị trực tiếp quản lý sử dụng cán bộ công nhân viên và 01 bản do người cam kết cầm.

XÁC ĐỊNH CỦA ĐƠN VỊ

(Ký tên và ghi rõ họ tên)

NGƯỜI CAM KẾT

(Ký tên và ghi rõ họ tên)

Phụ lục 02: Bản mô tả công việc vị trí công nhân may mẫu

I. Mô tả công việc vị trí Công nhân may mẫu

Nhiệm vụ/trách nhiệm của Công nhân may mẫu bao gồm:

1. Nhận hàng từ tổ trưởng tổ may mẫu;
2. Kiểm tra mẫu bì, mẫu vải, so sánh với hình ảnh thiết kế;
3. Báo thiếu cho các bộ phận liên quan (thiếu ở mẫu bì thì báo bộ phận thiết kế mẫu dập, thiếu ở mẫu vải thì báo bộ phận cắt vải...), đảm bảo có đủ các chi tiết để may mẫu;
4. Thực hiện may mẫu theo yêu cầu. Đảm bảo may lên sản phẩm đáp ứng đúng ý tưởng thiết kế;
5. Ghi lại những thay đổi, sự ăn khớp trong quá trình may mẫu;
6. Chỉnh sửa sản phẩm may theo lệnh chỉnh sửa của KCS (nếu có) với sự hướng dẫn của tổ trưởng tổ may mẫu;
7. Tham gia đề xuất, góp ý cải tiến quy trình, kỹ thuật may mẫu với Tổ trưởng đảm bảo công tác may mẫu đạt hiệu quả;
8. Hàng tháng điền bảng đánh giá kết quả thực hiện công việc của cá nhân;
9. Tham gia họp tổ, họp phòng định kỳ và đột xuất theo quy định;
10. Lập các báo cáo chuyên môn định kỳ và đột xuất theo yêu cầu của Tổ trưởng;
11. Thực hiện một số công việc khác do Tổ trưởng tổ may mẫu yêu cầu. (Chuyên may những mẫu thiết kế quần,áo,váy,juyp,thời trang cao cấp). công việc cụ thể sẽ trao đổi khi phỏng vấn Nhanh nhẹn hoạt bát, ham học hỏi;
12. Ưu tiên các ứng viên có kinh nghiệm trong lĩnh vực may thời trang công sở.

Dựa trên các nhiệm vụ trên, nhân viên nhân sự có thể xây dựng bảng nhiệm vụ chi tiết hàng ngày, hàng tuần, quy trình và hướng dẫn làm việc. Bản mô tả công việc chuẩn cần trích dẫn, phụ thuộc vào bản chức năng nhiệm vụ của phòng ban liên quan.

II. Tiêu chuẩn công việc Công nhân may mẫu

Tiêu chuẩn công việc của Công nhân may mẫu bao gồm: bằng cấp, đào tạo, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng, tố chất sau đây:

1. Số năm kinh nghiệm: không yêu cầu. Công nhân may nếu chưa có tay nghề sẽ được công ty đào tạo và vẫn được hưởng lương.
2. Yêu cầu bằng cấp: Không yêu cầu
3. Ưu tiên ứng viên có kinh nghiệm may mẫu túi, ví da
4. Yêu cầu độ tuổi: 25- 39 tuổi
5. Có tư cách đạo đức tốt. Chăm chỉ, nhiệt tình cẩn thận trong công việc.

Phụ lục 03: Bản mô tả công việc vị trí nhân viên kỹ thuật chuyên may

I. Mô tả công việc vị trí nhân viên kỹ thuật chuyên may:

Nhiệm vụ/trách nhiệm của nhân viên kỹ thuật chuyên may bao gồm:

- Kiểm tra mẫu để đảm bảo đúng thông số kỹ thuật của sản phẩm
- Kiểm tra mẫu bao gồm mã hàng, hướng dẫn may, kỹ thuật, chất lượng, thông số và nhận xét mẫu.
- Hướng dẫn công nhân vào chuyên, giải chuyên, bố trí sắp xếp công đoạn may khi vào mã hàng mới.
- Phê duyệt thông số kỹ thuật và chất lượng sản phẩm mẫu.
- Nhận biết và xử lý vấn đề mẫu. Ví dụ: Kỹ thuật và thông số,...
- Thảo luận các nhận xét của khách hàng và phân cải thiện với phòng mẫu, xưởng sản xuất và bộ phận Merchandiser.
- Tư vấn kỹ thuật và hỗ trợ cho xưởng sản xuất, khách hàng và nhân viên
- Kiểm soát kỹ thuật cho xưởng sản xuất và nhân viên Merchandiser.
- Tư vấn mức độ/ dung sai cho phép cho xưởng sản xuất.
- Thảo luận quy trình sản xuất và các khó khăn gặp phải với Merchandiser.
- Thực hiện các công việc khác theo sự chỉ đạo của ban lãnh đạo công ty.

II. Tiêu chuẩn công việc nhân viên kỹ thuật chuyên may

Tiêu chuẩn công việc của nhân viên kỹ thuật chuyên may bao gồm: bằng cấp, đào tạo, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng, tố chất sau đây:

- Trình độ cấp III hoặc tương đương trở lên và được đào tạo về kỹ thuật/ may mặc/ quần áo là một lợi thế.

- Có ít nhất 2 năm kinh nghiệm ở vị trí kỹ thuật chuyên trong công ty may mặc

- Có kiến thức về kỹ thuật hàng may mặc. Ưu tiên cho những ứng viên tốt nghiệp trung cấp, cao đẳng, đại học công nghệ may.

- Nhanh nhẹn, năng động, xử lý vấn đề tốt. Làm việc chặt chẽ với Giám đốc nhà máy để cải tiến năng suất.

- Có tinh thần làm việc nhóm và khả năng làm việc độc lập

Phụ lục 04: Nội dung khóa đào tạo Nghiệp vụ Hải quan

1. Thời gian đào tạo: 1.5 tháng.

2. Nội dung

Phần 1: Pháp luật về Hải quan (Luật và các văn bản hướng dẫn thi hành về: Luật hải quan, Luật Quản lý thuế, các luật về thuế, chính sách quản lý liên quan đến hàng hóa xuất khẩu, nhập khẩu, quá cảnh, phương tiện vận tải xuất cảnh, nhập cảnh, quá cảnh và quy trình thủ tục hải quan và các điều ước quốc tế mà Việt Nam là thành viên hoặc đã ký kết tham gia).

Phần 2: Kỹ thuật nghiệp vụ ngoại thương (giao nhận, vận tải, thanh toán quốc tế và dịch vụ logistic).

Phần 3: Kỹ thuật nghiệp vụ hải quan (phân loại hàng hóa, xuất xứ hàng hóa, sở hữu trí tuệ, trị giá hải quan).

Phần 4: Hải quan điện tử và các chương trình phần mềm ứng dụng của ngành Hải quan.

3. Chứng chỉ : Kết thúc khóa học, học viên đạt yêu cầu được cấp chứng nhận đã hoàn thành các học phần khóa đào tạo nghiệp vụ khai Hải quan. Đây là điều kiện để tham dự kỳ thi chứng chỉ nghiệp vụ hải quan của Tổng cục Hải quan.

4. Phương thức học: Học thứ 7 và CN hàng tuần (Học cả ngày).

5. Học phí : 3.000.000 đồng (bao gồm cả tài liệu và VAT).

Phụ lục 05: Chương trình dạy nghề trình độ sơ cấp

Tên nghề: May công nghiệp

Trình độ đào tạo: Sơ cấp nghề

Đối tượng tuyển sinh: Tốt nghiệp trung học cơ sở hoặc tương đương

Số lượng môn học, mô đun đào tạo bắt buộc: 05

Bằng cấp sau khi tốt nghiệp: Chứng chỉ sơ cấp nghề May công nghiệp

1. Thời gian của khóa học và thời gian thực học

- Thời gian đào tạo: 3 tháng
- Thời gian học tập: 13 tuần
- Thời gian thực học: 400 giờ
- Thời gian ôn và kiểm tra kết thúc khoá học: 40 giờ

2. Phân bố thời gian thực học

Thời gian học các môn học, mô đun đào tạo nghề là 400 giờ trong đó:

- Thời gian học lý thuyết: 49 giờ
- Thời gian học thực hành: 351 giờ

3. Danh mục các môn học, mô đun đào tạo, thời gian và phân bố thời gian

Mã MH, MĐ	Tên môn học, mô đun	Thời gian đào tạo (giờ)			
		Tổng số	Trong đó		
			Giờ LT	Giờ TH	Kiểm tra
MH 01	Thiết bị may	30	10	18	02
MH 02	Vật liệu may	20	09	10	01
MĐ 03	Kỹ thuật may 1	135	15	115	5

MĐ 04	Kỹ thuật may 2	135	15	115	5
MĐ 05	Thực tập may dây chuyên	80	0	80	0
Tổng cộng		400	49	338	13