

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

HUỲNH THANH HOA

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN MAY TRƯỜNG GIANG, QUẢNG NAM**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng, Năm 2013

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **TS. ĐÀO HỮU HOÀ**

Phản biện 1: **TS. NGUYỄN THỊ BÍCH THU**

Phản biện 2: **PGS.TS. LÊ CÔNG HOA**

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại Học Đà Nẵng vào ngày 30 tháng 03 năm 2013.

** Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại Học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh Tế, Đại học Đà Nẵng.

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp, công tác đào tạo nguồn nhân lực là nhiệm vụ trọng tâm hàng đầu quyết định sự thành bại của một doanh nghiệp; Công ty cổ phần May Trường Giang là một trong những doanh nghiệp may mặc lớn của tỉnh Quảng Nam. Để duy trì sự phát triển trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, Công ty cần có chiến lược phát triển toàn diện, trong đó vấn đề về công tác quản lý, đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực là vấn đề hết sức quan trọng.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Làm rõ cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực nói chung và của doanh nghiệp nói riêng.

Phân tích, đánh giá thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực, đưa ra những giải pháp, đề xuất có tính khả thi, có cơ sở khoa học nhằm đẩy mạnh công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần may Trường Giang.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu của luận văn được xác định là các nội dung, các vấn đề liên quan đến Đào tạo nguồn nhân lực. Nghiên cứu về Công ty cổ phần may Trường Giang, trọng tâm là công tác đào tạo nguồn nhân lực.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện đề tài nghiên cứu này sử dụng dữ liệu thứ cấp từ các nghiên cứu đã có sẵn; Đề tài lấy chủ nghĩa duy vật biện chứng làm cơ sở phương pháp luận, sử dụng phương pháp tập hợp số liệu, bảng biểu, thống kê, phân tích, so sánh đối chiếu, suy luận, khảo sát thực tế tại Công ty.

5. Bố cục đề tài

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tham khảo, luận văn gồm ba chương:

CHƯƠNG 1: Cơ sở lý luận

CHƯƠNG 2: Thực trạng công tác Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần May Trường Giang

CHƯƠNG 3: Một số giải pháp Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần May Trường Giang trong thời gian đến

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

Để thực hiện, đề tài vận dụng các phương pháp tiếp cận thực tế, phương pháp thống kê, phương pháp phân tích và tổng hợp các nguồn tài liệu, các hoạt động thực tiễn tại Công ty cổ phần may Trường Giang cùng với các kiến thức được trang bị. Ngoài ra, trong quá trình nghiên cứu, tác giả đã tham khảo một số tài liệu và công trình nghiên cứu được công bố như sau:

Quản trị nguồn nhân lực, Nxb Thống kê, TP.HCM : Đoàn Gia Dũng, Nguyễn Quốc Tuấn, Đào Hữu Hòa, Nguyễn Thị Loan, Nguyễn Thị Bích Thu, Nguyễn Phúc Nguyên (2006) làm cơ sở lý luận và xây dựng giải pháp cho luận văn.

CHƯƠNG 1

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

1.1. TỔNG QUAN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1. Một số khái niệm

a. Nhân lực

Nhân lực là nguồn lực của mỗi người bao gồm cả thể lực và trí lực, thể lực thể hiện là sức khoẻ, khả năng sử dụng cơ bắp, chân tay.

b. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người, bao gồm cả phẩm chất, trình độ chuyên môn, kiến thức, óc sáng tạo, năng lượng, nhiệt huyết và kinh nghiệm sống của con người.

c. Đào tạo nguồn nhân lực

- Đào tạo nguồn nhân lực là một hoạt động có tổ chức, được thực hiện trong một thời gian nhất định và nhằm đem đến sự thay đổi nhân cách, năng lực của người được đào tạo [4].

1.1.2. Mục đích, ý nghĩa của đào tạo nguồn nhân lực

a. Mục đích của đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực nhằm mục đích nâng cao chất lượng, phát triển nguồn nhân lực đó tại doanh nghiệp, thực chất của vấn đề này là nâng cao năng lực và động cơ của người lao động.

b. Ý nghĩa của đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực là điều kiện quyết định để một doanh nghiệp có thể đi lên trong cạnh tranh.

1.1.3. Vai trò của công tác đào tạo nguồn nhân lực

a. Đối với doanh nghiệp

Đào tạo nguồn nhân lực là để đáp ứng được yêu cầu công việc của tổ chức, nghĩa là đáp ứng được nhu cầu tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

b. Đối với người lao động

Đào tạo nguồn nhân lực sẽ giúp họ nâng cao kiến thức và tay nghề giúp họ làm việc có hiệu quả hơn. Phát huy khả năng đáp ứng sự thay đổi của môi trường làm việc.

1.2. NỘI DUNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo

Việc đầu tiên, quan trọng nhất của quá trình đào tạo là xác định mục tiêu cho nó. Tức là phải xác định mục đích, yêu cầu của sản phẩm khi quá trình đào tạo kết thúc.

1.2.2. Xác định nhu cầu đào tạo

Để thực hiện mục tiêu, kế hoạch sản xuất kinh doanh đó, doanh nghiệp phải xác định được nhu cầu về đào tạo nguồn nhân lực.

1.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

- Xác định đối tượng đào tạo phải căn cứ vào nhu cầu đào tạo và đánh giá thực trạng chất lượng lao động hiện có, đánh giá việc thực hiện công việc của từng người lao động, dựa vào đó xác định đối tượng cần đào tạo.

1.2.4. Xây dựng chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo

a. Xây dựng chương trình đào tạo

Để chương trình đào tạo có hiệu quả kinh tế cao thì việc lựa

chọn đúng phương pháp đào tạo thích hợp có vai trò hết sức quan trọng.

b. Lựa chọn phương pháp đào tạo

- Đào tạo trong công việc.
- Đào tạo ngoài công việc.

1.2.5. Dự toán chi phí đào tạo

a. Chi phí đào tạo trực tiếp: Thường bao gồm những nội dung sau: Tiền lương cho người được đào tạo; Thù lao cho giảng viên...

b. Chi phí đào tạo gián tiếp: Là chi phí cơ hội đào tạo, nghĩa là những tổn thất vô hình cho tổ chức do nguồn tài nguyên và thời gian vì dùng cho việc đào tạo nên không thể dùng cho hoạt động khác.

1.2.6. Tổ chức thực hiện chương trình đào tạo

Sau khi có đầy đủ kế hoạch đào tạo, doanh nghiệp tiến hành tổ chức thực hiện tiến trình đào tạo. Việc tiến hành thực hiện tiến trình đào tạo được phân rõ trách nhiệm cho một số đối tượng trực tiếp quản lý.

1.2.7. Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo

Đánh giá kết quả đào tạo là xác định chương trình đào tạo có đáp ứng được mục tiêu đã đề ra hay không. Từ đó rút ra bài học kinh nghiệm cho các lần đào tạo tiếp theo. Thông thường được đánh giá qua 2 giai đoạn:

a. Giai đoạn nhận thức: Học viên tiếp thu, học hỏi được gì sau khoá đào tạo.

b. Giai đoạn vận dụng: Học viên áp dụng các kiến thức, kỹ năng đã học vào thực tế công việc như thế nào.

* Đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua chỉ tiêu thời gian thu hồi chi phí đào tạo:

$$Td = Cd / M$$

Cd : Chi phí/người học/khóa học

M : Thu nhập thuần túy của người học trong 1 năm sau đào tạo.

Với giả định chất lượng và thời gian đào tạo như nhau, phương pháp nào có thời gian thu hồi chi phí càng ngắn chứng tỏ hiệu quả kinh tế càng cao.

* Có thể đánh giá qua tiêu chí Năng suất lao động (WT, WL)

$$WT = \frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Tổng số hao phí lao động}}$$

$$\text{hay WL} = \frac{\text{Doanh thu thuần}}{\text{Tổng số lao động}}$$

So sánh WT và WL qua các thời kỳ trước đào tạo và sau đào tạo, hai chỉ tiêu này có giá trị càng cao phản ánh hiệu quả sử dụng lao động càng tốt. Điều này phản ánh trực tiếp hiệu quả của công tác đào tạo.

1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

1.3.1. Nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp

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

Doanh nghiệp nào cũng có những mục tiêu, chiến lược phát triển cho từng giai đoạn phát triển của mình. Những mục tiêu, chiến lược đó sẽ chi phối tất cả mọi hoạt động của doanh nghiệp, từ qui mô sản xuất kinh doanh, cơ cấu tổ chức đến sản phẩm..., trong đó có công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

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

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

c. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Mỗi doanh nghiệp có đặc điểm kinh doanh khác nhau do đó đặc điểm nguồn nhân lực cũng khác nhau.

d. Đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo nguồn nhân lực

Chất lượng của đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển.

e. Nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Số lượng cũng như chất lượng của nguồn nhân lực của doanh nghiệp quyết định đến qui mô, nhu cầu đào tạo.

f. Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Hoạt động đào tạo đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư một khoản chi phí không nhỏ được trích từ nguồn tài chính của doanh nghiệp.

1.3.2. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp

a. Nhân tố thuộc thị trường lao động

Các nhân tố thuộc thị trường lao động như: số lượng và chất lượng lực lượng lao động trên thị trường lao động, tình hình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của toàn xã hội...

b. Sự tiến bộ của khoa học công nghệ

Cùng sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật, chất lượng của nguồn nhân lực ngày càng được nâng cao, nhu cầu được đào tạo của người lao động ngày càng cao.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN MAY TRƯỜNG GIANG

2.1. TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN MAY TRƯỜNG GIANG

2.1.1. Khái quát về Công ty Cổ phần (CP) May Trường Giang

a. Quá trình hình thành và phát triển Công ty cổ phần May Trường Giang

Tên công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN MAY TRƯỜNG GIANG

b. Chức năng và nhiệm vụ

* Chức năng: Công ty Cổ Phần May Trường Giang hoạt động chủ yếu dựa trên các hợp đồng gia công chế biến xuất khẩu mặc hàng may mặc

* Nhiệm vụ: Sản xuất và kinh doanh theo đúng ngành nghề đăng ký, thực hiện các kế hoạch do cấp trên đề ra; Chăm lo đời sống vật chất tinh thần cho cán bộ công nhân viên trong công ty.

c. Lĩnh vực kinh doanh, các sản phẩm và thị trường.

Lĩnh vực kinh doanh của Công ty: Thiết kế sản xuất, gia công hàng may mặc gia dụng xuất khẩu sang các nước Mỹ, EU, Nhật, Đài Loan và sản xuất kinh doanh hàng may mặc nội địa. Sản phẩm của Công ty là may gia công các sản phẩm chính như: Áo Jacket, Áo đi mưa, Áo trượt tuyết, Áo Ghilê...

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty

a. Số cấp quản lý: Hiện tại Công ty có 3 cấp quản lý: Cấp cao: Ban giám đốc; Cấp Trung: Các phòng ban, bộ phận trực thuộc Ban giám đốc; Cấp cơ sở : Các phân xưởng sản xuất

b. Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận

* Hội đồng quản trị.

* Giám đốc

* Phó giám đốc

* Các phòng ban, bộ phận của công ty

2.1.3. Quy trình sản xuất sản phẩm của Công ty

Quy trình sản xuất sản phẩm chia làm 3 giai đoạn như sau

* **Giai đoạn (I):** Khâu sản xuất phụ, chuẩn bị cho khâu sản xuất chính.

* **Giai đoạn (II):** Bao gồm nhiều công đoạn sản xuất khác nhau để tạo ra sản phẩm cuối cùng. Đây là giai đoạn sản xuất chính,

* **Giai đoạn (III):** Bao gồm các công đoạn ủ thành phẩm, xếp bỏ bao, đóng vào thùng và chuyển vào kho thành phẩm.

2.1.4. Tình hình thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty

- Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh 3 năm từ 2009-2011 như sau:

Các chỉ tiêu, chỉ số về kinh tế, lao động như doanh thu và lợi nhuận, cổ tức, lương của người lao động của Công ty qua các năm đều tăng một cách ổn định, đảm bảo sự phát triển bền vững.

2.2. THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TRONG NHỮNG NĂM QUA

2.2.1. Số lượng lao động

Lực lượng lao động của Công ty trong những năm qua luôn duy trì số lượng lớn và ổn định qua các năm không có sự chênh lệch nào đáng kể, cơ cấu lao động giữa trực tiếp và gián tiếp, nam và nữ có sự chênh lệch tương đối lớn so với các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh khác nhưng phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp may gia công.

2.2.2. Chất lượng nguồn nhân lực

Lao động phổ thông lành nghề (tương đương bậc 1/7)	271	30,9%	240	27,5%	205	23,3%
Công nhân bậc 2/7, 3/7	416	48,09%	419	48,56%	420	48,37%
Công nhân bậc 4/7 trở lên	115	13,3%	130	15%	156	17,8%
Lao động từ TCCN trở lên	63	7,28%	82	8,95%	96	11,17%
Lao động bỏ việc	41	4,8%	49	5,62%	38	4,33%

Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính

- Trình độ chuyên môn: Tỷ lệ lao động có trình độ từ trung cấp trở lên trong thời gian qua là rất thấp chiếm tỷ lệ chưa đến 10%; Trình độ tay nghề của lực lượng công nhân trực tiếp sản xuất tại các phân xưởng chưa cao số lượng công nhân có tay nghề bậc cao (từ bậc 4/7 trở lên) tương đối ít.

- Tình trạng biến động lao động, lao động bỏ việc trong Công ty bình quân qua các năm 5% .

2.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty may Trường Giang

a. Đặc điểm về tính chuyên môn hóa, tiêu chuẩn hóa

- Do đặc thù quy trình sản xuất của ngành may theo dây chuyền nên tính chuyên môn hóa rất cao.

- Quy trình sản xuất sản phẩm may mặc được tiêu chuẩn hóa một cách chi tiết nên thuận lợi trong việc tính toán xây dựng định mức lao động ở từng công đoạn sản xuất sản phẩm.

b. Quan điểm của Công ty về đào tạo nguồn nhân lực

**. Đào tạo nguồn nhân lực phải phục vụ cho mục tiêu của doanh nghiệp và người lao động*

**. Đào tạo nguồn nhân lực phải nâng cao hiệu quả công tác sản xuất kinh doanh*

**. Nâng cao hiệu quả của quá trình đào tạo nguồn nhân lực.*

2.3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY TRƯỜNG GIANG

2.3.1. Thực trạng kết quả đào tạo tại công ty qua các năm

Tình hình đào tạo nguồn nhân lực cụ thể năm 2009 tổng số lượt người được đào tạo bồi dưỡng là 247 lượt người, năm 2010 đào tạo bồi dưỡng được 261 lượt người và năm 2011 đào tạo bồi dưỡng 412 lượt người.

2.3.2. Thực trạng công tác thực hiện tiến trình đào tạo tại Công ty

a. Thực trạng công tác xác định mục tiêu đào tạo

Việc xác định mục tiêu vẫn chưa được chú trọng phân tích kỹ lưỡng dựa trên cơ sở những tiêu chuẩn cần có của từng chức danh trong tương lai và khả năng hiện có của học viên.

b. Thực trạng công tác xác định nhu cầu đào tạo.

- Đối với nhóm lao động gián tiếp: Dựa vào nhu cầu cán bộ chuyên môn trong từng bộ phận Công ty cử cán bộ theo học các lớp học dài hạn cũng như các lớp nghiệp vụ ngắn hạn.

- Đối với nhóm lao động trực tiếp: nhu cầu đào tạo nâng cao tay nghề, bậc thợ là nhu cầu thường xuyên của công ty.

c. Thực trạng việc xây dựng nội dung chương trình đào tạo

Những năm qua, nội dung kiến thức đào tạo tại Công ty tương đối ít chưa xứng với quy mô của đơn vị.

d. Các phương pháp đào tạo Công ty đã áp dụng

Phương pháp đào tạo được áp dụng phù hợp với đặc điểm của từng đối tượng học viên, đáp ứng với yêu cầu phát triển nghề nghiệp của NLĐ.

e. Kinh phí, chính sách đối với người được đào tạo

- Kinh phí đào tạo: Kinh phí đào tạo hằng năm được trích từ quỹ đầu tư phát triển của Công ty.

f. Thực trạng về công tác tổ chức và quản lý đào tạo

****Tổ chức quản lý đào tạo***

Căn cứ vào kế hoạch được duyệt, nội dung lớp học được thiết kế cùng việc xác định nhu cầu đào tạo và các vấn đề có liên quan.

**** Đội ngũ giáo viên giảng dạy***

Giáo viên giảng dạy có thể là những người có kinh nghiệm trong Công ty hoặc thuê các chuyên gia, báo cáo viên ở ngoài.

****. Hệ thống tài liệu giảng dạy***

Tài liệu, thiết bị dùng cho giảng dạy của Công ty còn hạn chế rất nhiều, thiếu về số lượng, chất lượng chưa đảm bảo.

g. Đánh giá kết quả đào tạo

Để đánh giá kết quả của công tác đào tạo Công ty dựa và các căn cứ đánh giá như sau:

- Đối với cán bộ công nhân viên được cử đi học tại các trường thì căn cứ vào kết quả đào tạo sau khóa học để đánh giá trình độ năng lực của họ; Đối đào tạo theo kiểu kèm cặp, chỉ dẫn tại Công ty thì công tác đánh giá kết quả đào tạo thông qua việc thi sát hạch cả về lý thuyết, thực hành và tác phong công nghiệp sau mỗi khóa học.

2.3.3. Đánh giá chung công tác đào tạo NNL của Công ty

a. Những kết quả đạt được

- Thực hiện tốt mục tiêu yêu cầu của Công ty về việc tổ chức đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực, đảm bảo số lượng, chất lượng đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Học viên vận dụng kiến thức, kỹ năng đã học vào thực tiễn công việc.

- Thực hiện tốt mục tiêu tăng năng suất lao động, giảm giờ làm việc.

b. Những tồn tại hạn chế của công tác đào tạo NNL tại Công ty

- Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo còn hạn chế, mang nặng tính chủ quan của nhà quản lý.

- Công ty đánh giá hiệu quả đào tạo bằng phương pháp định tính chỉ dựa vào các yếu tố về kết quả học tập, khả năng nhận thức và vận dụng vào thực tế sản xuất tại đơn vị là chưa đủ.

c. Nguyên nhân của những hạn chế

*. *Nguyên nhân khách quan:* Các cơ sở đào tạo các ngành nghề liên quan đến dệt may tại địa phương còn quá ít, chất lượng còn hạn chế, máy móc thiết bị lỗi thời, Quy mô sản xuất của Công ty còn nhỏ.

*. *Nguyên nhân chủ quan:*

- Công ty chưa xây dựng chi tiết bảng mô tả công việc đối với từng chức danh, công việc cụ thể làm cơ sở, định hướng cho đào tạo.

- Chưa đánh giá được hiệu quả đào tạo trong thời gian qua vì thế khi xây dựng thiết kế chương trình đào tạo còn thiếu khoa học.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM ĐẨY MẠNH CÔNG TÁC ĐÀO TẠO TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY TRƯỜNG GIANG

3.1. CƠ SỞ TIÊN ĐỀ CHO VIỆC XÂY DỰNG GIẢI PHÁP

3.1.1. Dự báo về thời cơ và thách thức

a. Thời cơ

- * *Mở rộng và phát triển thị trường xuất khẩu*
- * *Mở rộng và phát triển thị trường nội địa.*
- * *Tiếp cận được với nguồn thông tin, tri thức và khoa học - kỹ thuật - công nghệ mới.*

a. Những thách thức chủ yếu

- * *Cường độ cạnh tranh gia tăng.*
- *Cạnh tranh về giá; Cạnh tranh về chất lượng; Cạnh tranh về*
mốt.

* *Sự biến động của thị trường lao động*

3.1.2. Mục tiêu chiến lược phát triển của Công ty

a. Mục tiêu chung

- * *Nâng cao năng lực sản xuất, đổi mới hình thức sản xuất*
- * *Giải quyết việc làm, nâng cao đời sống cho nhân dân địa*
phương.

b. Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực của Công ty trong thời gian đến.

- Một là, từ năm 2013 đến cuối năm 2017 hoàn thiện trình độ chuyên môn, trình độ quản lý cho đội ngũ làm công tác quản lý.

- Hai là, đến cuối 2017 hoàn thành đào tạo trình độ kỹ thuật viên cho cán bộ kỹ thuật tại các phân xưởng.

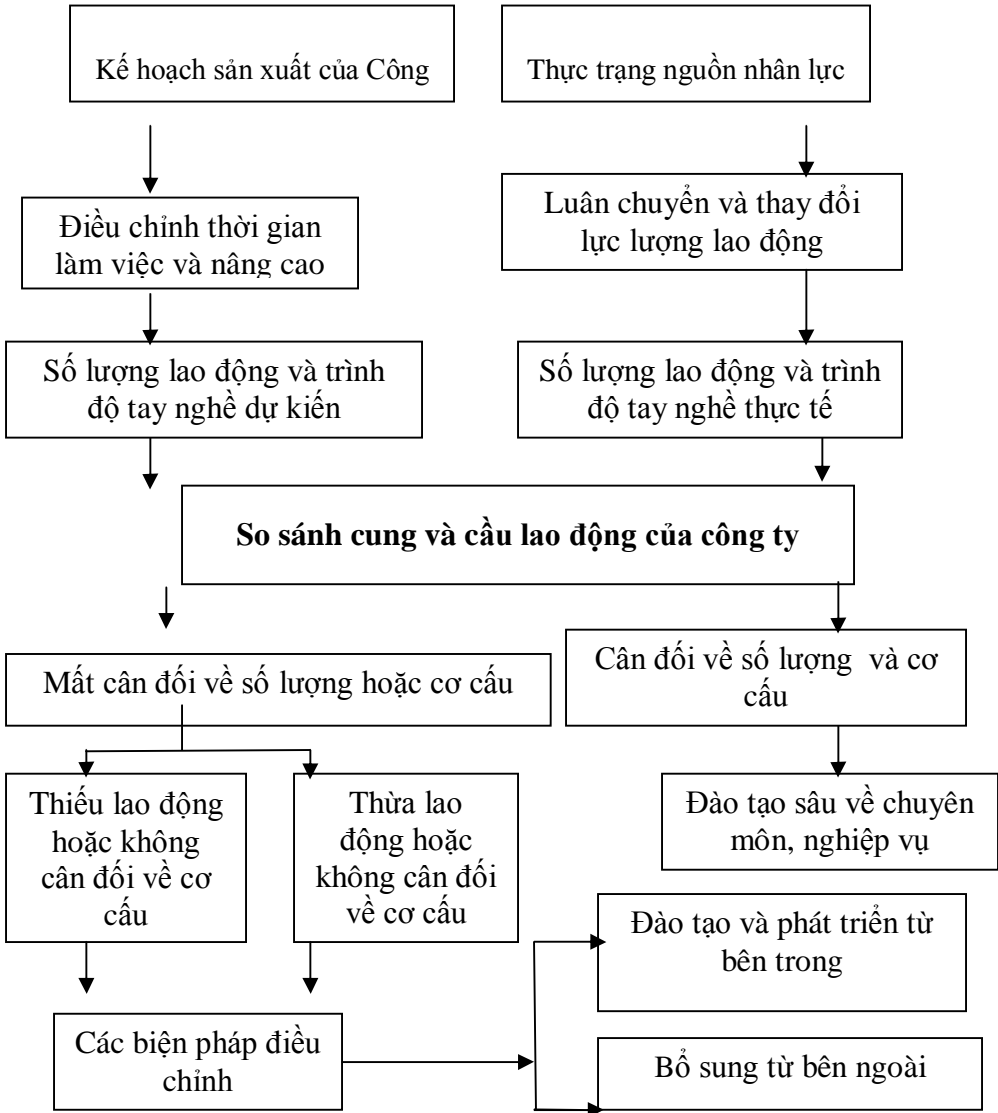
- Ba là, thường xuyên tổ chức đào tạo lực lượng lao động trực tiếp sản xuất. Hàng năm Công ty xây dựng kế hoạch đào mới cho công nhân trực tiếp sản xuất tại các phân xưởng, để bù đắp cho lực lượng lao động nghỉ việc

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MAY TRƯỜNG GIANG

3.2.1. Hoàn thiện Quy trình đào tạo nguồn nhân lực của Công ty

a. Hoàn thiện việc xác định nhu cầu đào tạo

- Tiến hành phân tích công việc nhằm xác định nhu cầu đào tạo theo định hướng phát triển của công ty
- Xây dựng tiến trình xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực.



b. Hoàn thiện phương pháp đánh giá đào tạo

Công ty cần xây dựng đánh giá đào tạo bằng phương pháp định lượng

+ Phân tích lợi ích - chi phí. Trong quá trình đánh giá kết quả sau đào tạo, tổ chức đánh giá kết quả đào tạo, bồi dưỡng thông qua việc tổ chức các cuộc kiểm tra kiến thức, kỹ năng, trình độ tay nghề trước và sau khi đào tạo. Hiệu quả kinh tế của khóa đào tạo được đo lường bằng cách so sánh chi phí đào tạo và kết quả thu được từ đào tạo có thể đánh giá thông qua chỉ tiêu thu hồi chi phí đào tạo như đã nêu ở chương 1

+ Tỷ lệ lợi ích đào tạo

Tỷ lệ lợi ích đầu tư của việc đào tạo là chỉ tiêu định lượng được sử dụng để đo lường hiệu quả đào tạo:

+ Tính và phân tích giá trị hiện thời (NPV).

Lợi ích đào tạo

Tỷ lệ lợi ích đầu tư cho đào tạo = $\frac{\text{Lợi ích đào tạo}}{\text{Chi phí đào tạo}}$ x 100%

Chi phí đào tạo

Với chi phí cơ hội (r) cụ thể, Công ty cần xác định giá trị của tổng thể lợi ích gia tăng do kết quả của đào tạo lớn hơn hay bằng tổng chi phí bỏ ra trong quá trình đào tạo, theo công thức:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{(B_t - C_t)}{(1 + r)^t}$$

Trong đó:

B_t - Lợi ích gia tăng do kết quả của đào tạo ở năm t

C_t - Chi phí tăng thêm do đào tạo ở năm t.

Nếu $NPV > 0$ thì Công ty nên áp dụng chương trình đào tạo.

3.2.2. Đẩy mạnh đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty giai đoạn 2013-2017

a. Đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty

*. *Xác định nhu cầu đào tạo*

Để xác định được Tiêu chuẩn năng lực, kỹ năng theo vị trí công việc tác giả dựa vào Bảng định nghĩa năng lực (phụ lục 3.1) và bảng mô tả công việc của từng vị trí công việc, thực tế cùng chức danh vị trí công tác nhưng nhiệm vụ khác nhau nên mức độ về năng lực chuyên môn yêu cầu khác nhau. Có bảng tổng hợp sau:

Bảng 3.7. Bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo cán bộ quản lý giai đoạn 2013-2017

Stt	Nội dung	Từ mức 1 lên mức 2	Từ mức 1 lên mức 3	Từ mức 2 lên mức 3	Từ mức 2 lên mức 4	Từ mức 3 lên mức 4	Từ mức 4 lên mức 5	Tổng cộng theo kỹ năng
1	Trình độ chuyên môn	5	0	21	0	13	4	43
2	Trình độ tin học	16	7	15	4	26	0	68
3	Trình độ ngoại ngữ	11	12	18	0	0	0	24
4	Năng lực hoạch định và điều hành điều hành	30	0	26	0	12	5	73
5	Năng lực làm việc nhóm	0	32	44	0	16	2	94
6	Năng lực tự quản	21	8	27	0	12	6	74
	Tổng cộng theo cấp độ	83	59	151	4	79	17	393

*. Tiến hành đào tạo

- Đào tạo trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ quản lý
- Đào tạo trình độ tin học
- Đào tạo kỹ năng làm việc nhóm

* Dự kiến kinh phí đào tạo, Kế hoạch đào tạo.

- Kế hoạch đào tạo chuyên môn nghiệp vụ được thực hiện như sau: Do mỗi cấp độ đào tạo về chuyên có thời gian đào tạo trung bình là 2 năm, để đến cuối 2017 hoàn thành đào tạo chuyên môn cho từng vị trí công tác thì chúng ta có thể chia ra mỗi năm đào tạo 20- 25% và tổng hợp kế hoạch, kinh phí đào tạo chuyên môn cho cán bộ quản lý như sau:

**Bảng 3.8 Bảng tổng hợp kinh phí đào tạo chuyên môn
(2013-2017)**

Đơn vị tính: triệu đồng

STT	Nội dung đào tạo	Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017	
		SL	KP	SL	KP	SL	KP	SL	KP	SL	KP
1	Sau đại học	1	24	1	48	1	48	1	48	0	24
2	CĐ- ĐH	3	72	3	144	3	144	2	116	2	96
3	TCCN - CĐ	5	120	4	216	4	192	4	192	4	192
4	PTTH- TCCN	2	48	2	96	1	72	1	24	0	0
Tổng cộng		11	264	10	504	9	456	7	380	6	302

- Đối với các lớp đào tạo kỹ năng, năng lực chuyên môn, năng lực quản lý ngắn hạn thì kinh phí đào tạo được tính bao gồm chi phí học tập cho từng kỹ năng, tài liệu học tập và một số chi phí khác, bình quân mỗi mức kỹ năng được đào tạo có chi phí khoảng 500.000 đồng/ người. Do thời gian đào tạo là ngắn hạn dưới 6 tháng, căn cứ vào phân tích ở phần trên Công ty có thể lập kế hoạch tập trung đào tạo trong những năm đầu từ 2013- 2015 và chia ra như sau:

Bảng 3.9. Bảng tổng hợp kinh phí đào tạo kỹ năng năng lực chuyên môn

Đơn vị tính: triệu đồng

STT	Nội dung đào tạo	Năm 2013		Năm 2014	
		SL	KP	SL	KP
1	Tin học	38	19	30	15
2	Ngoại ngữ	23	11.5	18	09
3	Năng lực hoạch định và điều hành	17	8.5	56	28
4	Năng lực làm việc nhóm	18	9	76	38
5	Năng lực tự quản	18	9	56	28
	Tổng cộng	114	57	236	118

b. Đào tạo nâng cao trình độ kỹ năng nghề, kỹ năng mềm và ý thức tác phong công nghiệp cho đội ngũ công nhân của Công ty

*. *Xác định nhu cầu cầu đào tạo*

- Đào tạo kỹ năng nghề nghiệp cho lực lượng lao động mới;

Chúng ta có được nhu cầu đào tạo mới về chuyên môn nghiệp vụ cho lực lượng lao động trực tiếp sản xuất như sau:

Bảng 3.10: Bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo tay nghề công nhân tại công ty

STT	Nội dung đào tạo	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
1	Quy mô về lao động	964	1060	1167	1283	1412
2	Đào tạo bù đắp cho nghỉ việc	48	53	58	64	70
3	Đào tạo bổ sung nhằm mở rộng quy mô sản xuất	96	106	116	128	140
	Tổng cộng	144	159	174	192	210

- Đào tạo nâng cao trình độ kỹ năng mềm và ý thức tác phong lao động công nghiệp cho đội ngũ công nhân của Công ty.

Bảng 3.11: Bảng tổng hợp kết quả đánh giá ý thức tác phong lao động công nghiệp cho đội ngũ công nhân của Công ty hiện tại

Đơn vị		Số lượng Công nhân	Mức kiến thức yêu cầu cần đạt	SL. Thực tế đạt Mức 1	SL. Thực đạt Mức 2	SL cần đào tạo
Phân Xưởng may Số lượng 561	Tổ 1	60	2	25	35	25
	Tổ 2	56	2	27	29	27
	Tổ 3	60	2	34	24	34
	Tổ 4	52	2	28	24	28
	Tổ 5	52	2	23	29	23
	Tổ 6	56	2	28	28	28
	Tổ 7	60	2	34	26	34
	Tổ 8	56	2	19	37	19
	Tổ 9	56	2	25	31	25
	Tổ 10	52	2	26	26	26
Phân Xưởng Hoàn thiện Số lượng 210	Tổ 1	76	2	32	44	32
	Tổ 2	69	2	34	35	34
	Tổ 3	65	2	30	15	30
Tổng cộng		771		365	406	365

Tác giả xây dựng bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng kiến thức kỹ năng cho công nhân lao động như sau:

Bảng 3.12: Bảng tổng hợp kỹ năng làm việc nhóm hiện tại của Công nhân

Đơn vị		Số lượng	Mức kỹ năng yêu cầu cần	SL. Thực tế đạt	SL. Thực đạt Mức 2	SL. Thực tế đạt Mức 3	SL cần đào tạo
Phân Xưởng may	Tổ 1	60	3	20	15	25	35
	Tổ 2	56	3	17	19	20	36
	Tổ 3	60	3	14	20	26	34
	Tổ 4	52	3	21	16	15	37
	Tổ 5	52	3	13	19	20	32
	Tổ 6	56	3	15	21	20	36
	Tổ 7	60	3	20	24	26	34
	Tổ 8	56	3	12	17	27	29
	Tổ 9	56	3	18	18	20	36
	Tổ	52	3	16	15	21	31
Phân Xưởng Hoàn thiện	Tổ 1	76	3	21	24	31	45
	Tổ 2	69	3	15	22	32	27
	Tổ 3	65	3	12	15	38	27
Tổng cộng		771		215	235	321	450

*. Xác định nội dung và phương pháp đào tạo

- Đối với đào tạo kỹ năng nghề cho lực lượng lao động mới:

- Đào tạo nâng cao trình độ kỹ năng làm việc nhóm và ý thức tác phong lao động công nghiệp cho công nhân:

c. Dự kiến kinh phí đào tạo.

*** Đối với đào tạo kỹ năng nghề cho lực lượng lao động mới:**

Từ số liệu trên và nhu cầu đào tạo được xác định tại bảng 3.11 ta có thể tổng hợp kinh phí đào tạo như sau:

Bảng 3.13: Bảng tổng hợp chi phí tạo kỹ năng nghề cho công nhân tại công ty giai đoạn 2013 – 2107

Đơn vị tính: Triệu đồng

TT	Năm	Nhu cầu đào tạo (người)	Học phí/ người	Thành tiền	Hỗ trợ chi phí học tập/ người	Thành tiền	Chi phí khác/ người	Thành tiền	Tổng chi phí
1	Năm 2013	144	01	144	1,5	216	0,2	28,8	388,8
2	Năm 2014	159	01	159	1,5	238,5	0,2	31,8	429,3
3	Năm 2015	174	01	174	1,5	261	0,2	34,8	469,8
4	Năm 2016	192	01	192	1,5	288	0,2	38,4	518,8
5	Năm 2017	210	01	210	1,5	315	0,2	4,2	529,2

* Đối với Đào tạo nâng cao trình độ kỹ năng làm việc nhóm và ý thức tác phong lao động công nghiệp cho công nhân:

Tổng hợp kết quả nhu cầu đào tạo 2 nội dung này ta có 6 lớp (3 lớp phổ biến kiến thức và 3 lớp đào tạo kỹ năng làm việc nhóm) với 815 học viên

- Chi phí chi trả cho giảng viên/ báo cáo viên: 2.000.000 đồng / lớp

- Chi phí tài liệu và bồi dưỡng cho học viên 200.000 đồng / người.

- Chi phí khác : 1.000.000/ đồng lớp

Ta có bảng tổng hợp chi phí bồi dưỡng nâng cao ý thức tác phong lao động công nghiệp và kỹ năng làm việc nhóm cho Công nhân năm 2013 như sau:

STT	Nội dung chi phí	Số lượng	Đơn giá	Chi phí
1	Chi phí chi trả cho giảng viên	6 lớp	01	6
2	Chi phí bồi dưỡng cho học viên	815 người	0,2	17,3
4	Chi phí khác	6 lớp	01	6
	Tổng cộng			29,3

KẾT LUẬN

1. Luận văn đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực tại đơn vị, doanh nghiệp.

2. Trên cơ sở đưa ra và phân tích một cách có hệ thống thực trạng nguồn nhân lực và hoạt động đào tạo nhân lực cho Công ty, luận văn đã nêu bật được những thành công và kết quả, hạn chế và tồn tại, những nguyên nhân trong công tác đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực của Công ty làm cơ sở để đưa ra giải pháp đẩy mạnh công tác Đào tạo nguồn nhân lực cho Công ty.

3. Trên cơ sở đề án chiến lược phát triển của Công ty nhiệm kỳ III giai đoạn 2013-2017. Công ty xây dựng phương hướng hoạt động kinh doanh của đơn vị cho từng thời kỳ và từng năm là căn cứ để định hướng hoạt động đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý, kỹ thuật viên, công nhân trong thời gian đến, qua những nhận xét rút ra từ lý luận và thực tiễn về đào tạo và bồi dưỡng, luận văn đã đề xuất một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện, nâng cao chất lượng hoạt động đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực cho Công ty.