

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THĂNG LONG



**Dương Thành Long**

**NÂNG CAO HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC  
TỔNG CÔNG TY CÔNG NGHIỆP TÀU THỦY**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

*Hà Nội, Năm 2015*

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THĂNG LONG**

---



**Dương Thành Long**

**NÂNG CAO HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TỔNG  
CÔNG TY CÔNG NGHIỆP TÀU THỦY**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**MÃ SỐ: 60340102**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**

**PGS.TS. ĐỒNG XUÂN NINH**

*Hà Nội, Năm 2015*

## MỤC LỤC

Nội dung	Trang
Mục lục	i
Danh mục các thuật ngữ và chữ viết tắt	vi
Danh mục các hình vẽ	vii
Danh mục các bảng	viii
Lời cam đoan	ix
MỞ ĐẦU	1
<b>CHƯƠNG 1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ HIỆU QUẢ VÀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP</b>	6
<b>1.1. Một số khái niệm cơ bản</b>	6
<i>1.1.1. Nguồn nhân lực</i>	6
<i>1.1.2. Đào tạo nguồn nhân lực</i>	8
<b>1.2. Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực</b>	11
<b>1.3. Nội dung của đào tạo nguồn nhân lực</b>	11
<i>1.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo</i>	12
<i>1.3.2. Lập kế hoạch đào tạo</i>	13
<i>1.3.3. Triển khai đào tạo</i>	15
<i>1.3.4. Đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo nguồn nhân lực</i>	15
<b>1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực</b>	15
<b>1.5. Đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực</b>	17
<i>1.5.1. Mục đích của đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực</i>	18
<i>1.5.2. Đánh giá hiệu quả theo các mô hình đào tạo nguồn nhân lực</i>	18
<b>1.6. Một số kinh nghiệm của mô hình đào tạo nguồn nhân lực nước ngoài và bài học cho Việt Nam</b>	25
<i>1.6.1. Mô hình đào tạo nghề kép của Cộng hoà Liên bang Đức</i>	25
<i>1.6.2. Mô hình đào tạo của Indonesia</i>	27

1.6.3. Liên kết đào tạo giữa nhà trường và các doanh nghiệp của Mỹ	28
1.6.4. Bài học kinh nghiệm cho đào tạo nguồn nhân lực của Việt Nam	28
Tóm tắt chương 1	29
<b>CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO VÀ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TỔNG CÔNG TY CÔNG NGHIỆP TÀU THỦY</b>	30
2.1. Tổng quan về Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy	30
2.1.1. Số lượng các doanh nghiệp và đặc điểm phân bố sản xuất của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy	30
2.1.2. Năng lực sản xuất của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy	33
2.1.3. Đánh giá về khả năng cạnh tranh của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy	33
2.2. Thực trạng nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy	35
2.2.1. Qui mô và cơ cấu lao động	35
2.2.2. Năng suất lao động	40
2.2.3. Thu nhập và đời sống của người lao động	41
2.2.4. Mức độ tăng giảm lao động trong ngành	41
2.2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy	42
2.2.6. Nhận xét về nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy	44
2.3. Cung ứng nguồn nhân lực cho Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy từ hệ thống giáo dục đào tạo quốc dân	45
2.3.1. Đào tạo đại học	46
2.3.2. Đào tạo nghề	46
2.3.2.1. Các trường nghề thuộc Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy	46
2.3.2.2. Đào tạo tu nghiệp sinh	53
2.3.3. Nhận xét về hệ thống đào tạo nguồn nhân lực cho công nghiệp tàu thủy	54
2.4. Thực trạng đào tạo và hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của các doanh nghiệp thuộc Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy	56

2.4.1. Nguồn nhân lực của các doanh nghiệp khảo sát	56
2.4.2. Công tác lập kế hoạch đào tạo	59
2.4.3. Tuyển chọn người đưa đi đào tạo	60
2.4.4. Các hình thức đào tạo	60
2.4.5. Lựa chọn nội dung, cơ sở, phương pháp, giáo viên cho chương trình đào tạo	61
2.4.6. Kinh phí cho đào tạo nguồn nhân lực	61
2.4.7. Kiểm tra đánh giá chất lượng đào tạo nguồn nhân lực	62
2.4.8. Sử dụng người lao động sau khi đào tạo	62
2.4.9. Sự liên kết trong đào tạo nguồn nhân lực công nghiệp tàu thủy	62
2.5. Nhận xét chung về đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy	63
Tóm tắt chương 2	65
<b>CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TỔNG CÔNG TY CÔNG NGHIỆP TÀU THỦY</b>	66
3.1. Các cơ sở để định hướng đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy	66
3.1.1. Chiến lược phát triển kinh tế biển của Việt Nam	66
3.1.2. Chiến lược phát triển của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy	69
3.1.2.1. Mục tiêu phát triển	69
3.1.2.2. Định hướng phát triển	69
3.1.3. Dự báo thị trường của Công nghiệp tàu thủy Việt Nam	72
3.1.4. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy	73
3.2. Quan điểm và mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy	74
3.2.1. Quan điểm đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy	74
3.2.1.1. Đào tạo phải gắn liền chất lượng nguồn nhân lực	74
3.2.1.2. Đào tạo gắn với nhu phát triển bền vững của ngành, gắn với tiến bộ của khoa học - công nghệ	75

3.2.1.3. Đào tạo phải là một cách thức để đảm bảo việc làm bền vững cho người lao động, góp phần thoả mãn nhu cầu học hỏi và phát triển của người lao động	75
3.2.1.4. Đào tạo phải là công việc của doanh nghiệp, của các cơ sở đào tạo và của chính bản thân người lao động	75
<b>3.2.2. Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy đến 2020 và những năm tiếp theo</b>	77
<b>3.3. Các nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy</b>	79
<b>3.3.1. Nhóm giải pháp thúc đẩy hoạt động đào tạo của từng doanh nghiệp và từng người lao động thuộc Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy</b>	79
3.3.1.1. Giải pháp đầu tư đào tạo cán bộ chuyên trách hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy	79
3.3.1.2. Giải pháp thúc đẩy từng doanh nghiệp thuộc Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy chủ động xây dựng kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực	79
a. Dự báo nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp	80
b. Xây dựng kế hoạch đào tạo	80
c. Tổ chức thực hiện	81
d. Nguồn kinh phí cho đào tạo	82
e. Tăng cường đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp đóng tàu	82
f. Xây dựng chính sách thưởng phạt trong doanh nghiệp và nâng cao trách nhiệm đối với khâu tuyển dụng đầu vào	85
<b>3.3.2. Nhóm giải pháp củng cố và phát triển hệ thống các cơ sở đào tạo nguồn nhân lực cho Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy</b>	86
3.3.2.1. Các giải pháp ngắn hạn	86
a. Đổi mới mục tiêu, chương trình và phương pháp đào tạo tại các cơ sở đào tạo	86
b. Các cơ sở đào tạo xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp với đối tượng	87
c. Xây dựng giáo trình, đội ngũ giáo viên và tăng cường đầu tư cho cơ sở đào tạo	88
d. Cải tiến công tác kiểm tra, giám sát các cơ sở đào tạo	89
3.3.2.2. Nhóm giải pháp dài hạn	89
<b>3.3.3. Nhóm giải pháp xây dựng mô hình liên kết bền vững giữa doanh nghiệp và các cơ sở đào tạo Công nghiệp tàu thủy</b>	91
3.3.3.1. Phát triển mô hình liên kết bền vững	91
3.3.3.2. Nguyên tắc và điều kiện thực hiện liên kết bền vững giữa doanh nghiệp và cơ sở đào tạo Công nghiệp tàu thủy	92

a. Nguyên tắc	92
b. Điều kiện	92
3.3.3.3. Các giải pháp để phát triển mô hình liên kết bền vững giữa doanh nghiệp và cơ sở đào tạo Công nghiệp tàu thủy ở Việt Nam	93
a. Tạo liên kết đào tạo bền vững giữa các doanh nghiệp đóng tàu với các cơ sở đào tạo	93
b. Xây dựng hệ thống cơ sở đào tạo trong các doanh nghiệp và hệ thống công ty cung ứng lao động đóng tàu	95
c. Tổ chức hệ thống quản lý, giám sát và hỗ trợ liên kết	95
<b>3.4. Những kiến nghị với các cơ quan Nhà nước</b>	97
<i>3.4.1. Thay đổi các chính sách quản lý và hỗ trợ cho ngành đóng tàu phù hợp với qui định của WTO và Tổ chức Hàng hải quốc tế - IMO</i>	97
<i>3.4.2. Kiện toàn bộ phận quản lý đóng tàu</i>	97
<i>3.4.3. Nhanh chóng ban hành các qui định khuyến khích doanh nghiệp đào tạo nguồn nhân lực</i>	98
<b>Tóm tắt chương 3</b>	98
<b>KẾT LUẬN</b>	100
<b>Tài liệu tham khảo</b>	102
<b>Phụ lục</b>	

## DANH MỤC CÁC THUẬT NGỮ VÀ CHỮ VIẾT TẮT

BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CNTT	Công nghiệp tàu thủy
CTy	Công ty
HDI	Chỉ số phát triển nguồn nhân lực (Human Development Index)
ILO	Tổ chức lao động thế giới
IMO	Tổ chức Hàng hải Quốc tế
NNL	Nguồn nhân lực
ROI	Tỷ lệ lợi nhuận ròng so với chi phí (Return On Investment)
SBIC	Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TNHH MTV	Trách nhiệm hữu hạn một thành viên
UNESCO	Tổ chức Giáo dục, Khoa học và Văn hóa của Liên hiệp quốc
UNDP	Chương trình phát triển Liên Hợp Quốc
Vinashin	Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam
WTO	Tổ chức thương mại thế giới (World Trade Organization)



## DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

<b>Tên hình vẽ</b>	<b>Trang</b>
Hình 1.1. Tiến trình đào tạo nguồn nhân lực	12
Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức của SBIC	31
Hình 2.2. Cơ cấu lao động theo trình độ của SBIC tại thời điểm 30/6/2014	39
Hình 2.3. Mô hình hệ thống giáo dục quốc dân	45
Hình 3.1. Lợi ích của các bên tham gia liên kết bền vững	93
Hình 3.2. Trách nhiệm của các bên tham gia liên kết bền vững	94

## DANH MỤC CÁC BẢNG

<b>Tên bảng</b>	<b>Trang</b>
Bảng 1.1. Các yếu tố của giáo dục, đào tạo, phát triển	9
Bảng 1.2. Mô hình đánh giá Kirkpatrick	19
Bảng 2.1. Qui mô và cơ cấu lao động của SBIC (2011 - 30/6/2014)	37
Bảng 2.2. Năng suất lao động (CGT/giờ công)	40
Bảng 2.3. Biến động về lao động từ khi thực hiện tái cơ cấu đến 30/6/2014	42
Bảng 2.4. Thực trạng các trường đào tạo thuộc SBIC tính đến hết năm 2010	47
Bảng 2.5. Các ngành nghề đào tạo tại các trường thuộc SBIC	51
Bảng 2.6. Tổng số học viên thực tế năm 2010	51
Bảng 2.7. Tổng số học viên đã tốt nghiệp tại các trường	52
Bảng 2.8. Quy hoạch các trường Trung cấp nghề của SBIC	52
Bảng 2.9. Kết quả đào tạo tu nghiệp sinh	53
Bảng 2.10. Nguồn nhân lực của các doanh nghiệp được khảo sát (2011 - 30/6/2014)	57
Bảng 3.1. Dự kiến tổng số nhân lực của SBIC sau năm 2015	73

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của tôi. Các số liệu, thông tin trong luận văn là trung thực và có nguồn gốc rõ ràng. Kết quả nghiên cứu trong luận văn là trung thực và chưa có ai công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu khác.

Tác giả

Dương Thành Long

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu, nguồn nhân lực đang trở thành yếu tố cơ bản tạo nên lợi thế cạnh tranh của các quốc gia, của các ngành kinh tế khác nhau và của các doanh nghiệp. Để có được nguồn nhân lực đảm bảo chất lượng, các quốc gia, các tổ chức đều đầu tư cho giáo dục và đào tạo để nâng cao chất lượng lao động. Nguồn nhân lực của một quốc gia không thể đảm bảo chất lượng nếu có một nền giáo dục và đào tạo tụt hậu, một ngành kinh tế, một doanh nghiệp không thể có nguồn nhân lực đảm bảo chất lượng nếu không đầu tư cho hoạt động đào tạo nguồn nhân lực [24].

Việt Nam là một quốc gia biển, xuất phát từ những yêu cầu khách quan và từ thực tiễn của công cuộc xây dựng và bảo vệ tổ quốc, kể từ khi thành lập nước đến nay, Đảng và Nhà nước ta từ lâu đã có chủ trương phải phát triển mạnh ngành công nghiệp tàu thủy (CNTT). Trong sự phát triển của ngành CNTT nước nhà trong quá khứ và thời kỳ tiếp theo sau này, thực tiễn đã chứng minh sự phát triển của Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam (Vinashin) nay là Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy (SBIC) giữ một vai trò, vị trí rất quan trọng, đặc biệt là trong thực hiện chiến lược kinh tế biển và sự nghiệp công nghiệp hóa và hiện đại hóa đất nước [1], [18].

Trong quá trình thành lập và phát triển, SBIC đã được hưởng những cơ chế, chính sách ưu đãi rất lớn với định hướng để phát triển ngành đóng tàu. Tuy nhiên, SBIC đã mắc phải 3 nhóm khuyết điểm, sai phạm, trong đó có nhiều sai phạm nghiêm trọng, đó là: thể chế doanh nghiệp và việc tạo lập hệ thống thành viên trong SBIC; huy động, quản lý và sử dụng vốn; tình hình tài sản, kết quả sản xuất kinh doanh và bảo toàn vốn [1].

Một trong những nguyên nhân dẫn đến kết quả sản xuất kinh doanh yếu kém, thua lỗ nặng của SBIC là do những bất cập trong chính sách về nguồn nhân lực (NNL), đặc biệt là vấn đề đào tạo NNL của SBIC. Điều này dẫn tới việc SBIC thiếu NNL đảm bảo chất lượng cho các chức danh và vị trí công việc như: quản trị cấp cao; quản trị cấp trung; kỹ thuật công nghệ, sản xuất, gia công chế tạo; ... không đáp ứng được các yêu cầu để phát triển một ngành công nghệ cao như CNTT.

Đề tài “**Nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy**” nhằm đưa ra cơ sở lý luận và thực tiễn để thông qua hoạt động đào tạo nguồn nhân lực, SBIC sẽ có nguồn nhân lực với chất lượng đảm bảo để nâng cao năng lực đóng tàu, có thể cạnh tranh tốt trong điều kiện Việt Nam đã gia nhập Tổ chức thương mại thế giới (WTO), đáp ứng được đòi hỏi ngày càng cao và khắt khe của khách hàng,

của Tổ chức Hàng hải Quốc tế (IMO) và đảm bảo việc làm và sự phát triển bền vững của ngành công nghiệp tàu thủy nước nhà.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

Nguồn nhân lực đang trở thành nguồn lực góp phần cơ bản vào việc nâng cao sức cạnh tranh của một quốc gia, một ngành, của bất cứ tổ chức nào nên rất được quan tâm nghiên cứu. Các nghiên cứu về vấn đề đào tạo nguồn nhân lực phục vụ cho yêu cầu phát triển và cạnh tranh thường tập trung nhiều vào vấn đề đào tạo tiền nhiệm sở, và nghiên cứu chung cho nền kinh tế - xã hội, vấn đề đào tạo nguồn nhân lực khi người lao động đã là thành viên của các tổ chức được xem xét ít hơn. Một số hướng nghiên cứu tiêu biểu như sau:

Nghiên cứu thực trạng bồi dưỡng và đào tạo lại người lao động ở Việt Nam nói chung và vấn đề sử dụng người lao động sau đào tạo và bồi dưỡng, trên cơ sở đó chỉ ra tầm quan trọng của bồi dưỡng, đào tạo lại nguồn nhân lực và mối quan hệ tương hỗ với sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo và đề xuất phương hướng giải quyết đồng bộ giữa đào tạo và sử dụng lao động [10], [14], [22], [25], [27].

Nghiên cứu toàn diện và cụ thể về nguồn nhân lực, từ vấn đề đào tạo bồi dưỡng và tạo động lực làm việc cho người lao động, nhấn mạnh tư tưởng phát triển bền vững con người, mỗi con người là một cá nhân độc lập làm chủ quá trình lao động, lấy lợi ích của người lao động làm nguyên tắc cơ bản của quản lý lao động, đến bảo đảm môi trường dân chủ thuận lợi cho tiến hành giao lưu đồng thuận, phát triển nguồn nhân lực bám sát yêu cầu thị trường [5], [11], [13], [17], [26], [29], [31], [34].

Phân tích về thực trạng phát triển, phân bố, sử dụng nguồn lực con người ở Việt Nam, trên cơ sở nguồn nhân lực chung, với một số những tiêu chí nhất định. Việc khai thác hiệu quả nguồn nhân lực con người được đánh giá ở bình diện quốc gia trên cơ sở một số chỉ tiêu như số người làm việc trong nền kinh tế quốc dân, hệ số cơ giã việc làm trong nền kinh tế, mức tiền công bình quân giờ theo trình độ chuyên môn kỹ thuật, tỷ lệ thất nghiệp thành thị, mối quan hệ giữa tiền lương với doanh thu, nộp ngân sách và lợi nhuận,.... Đưa ra một số giải pháp phân bố và sử dụng nguồn nhân lực, phát triển nguồn nhân lực một cách hợp lý. Xây dựng các giải pháp có tính chiến lược, lâu dài theo định hướng sử dụng có hiệu quả nguồn lực con người [6], [15], [21].

Liên quan đến SBIC, có thể kể đến các công trình nghiên cứu về tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao, trong đó có đề cập đến vấn đề đào tạo nguồn nhân lực của SBIC [7], [8], [9], [16].

Đến nay, chưa có đề tài nào nghiên cứu toàn diện về hoạt động và các giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy, cũng

nếu chưa xem xét hoạt động đào tạo như là yếu tố cơ bản để tạo nên khả năng cạnh tranh cho Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy thông qua nguồn nhân lực.

Chính vì vậy, đề tài “**Nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy**” chọn cách tiếp cận hoạt động đào tạo nguồn nhân lực từ góc độ của ngành công nghiệp tàu thủy, hướng tới việc đảm bảo cho ngành nguồn nhân lực đủ về số lượng và mạnh về chất lượng đáp ứng được yêu cầu cạnh tranh và phát triển của doanh nghiệp; đào tạo nguồn nhân lực góp phần đem lại giá trị tăng thêm để gia tăng khả năng cạnh tranh của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy trong cuộc cạnh tranh toàn cầu, đảm bảo việc làm bền vững cho người lao động và sự phát triển bền vững cho ngành và Tổng công ty.

### **3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

Mục đích nghiên cứu của Luận văn là nâng cao hiệu quả đào tạo và xác lập các luận cứ lý luận và thực tiễn cho đề xuất quan điểm và giải pháp để nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy (SBIC) trong giai đoạn sắp tới. Trên cơ sở đó, nhiệm vụ nghiên cứu của Luận văn như sau:

- Hệ thống hoá, làm rõ và đưa ra quan điểm riêng về một số vấn đề lý luận liên quan đến đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp nói chung và của các doanh nghiệp công nghiệp tàu thủy nói riêng.

- Đúc kết các kinh nghiệm liên kết trong đào tạo giữa doanh nghiệp và các cơ sở đào tạo của một số nước để vận dụng vào hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy (SBIC).

- Đánh giá, phân tích thực trạng nguồn nhân lực và thực trạng hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy thời gian qua.

- Đưa ra quan điểm và đề xuất một số giải pháp để nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy đến năm 2020 và những năm tiếp theo.

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

*Đối tượng nghiên cứu của đề tài:*

Đề tài lựa chọn đối tượng nghiên cứu là những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến hiệu quả và nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy.

*Phạm vi nghiên cứu của đề tài:*

- Về nội dung, đề tài tập trung nghiên cứu những vấn đề chủ yếu liên quan đến việc nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy (SBIC).

- Về không gian, nghiên cứu giới hạn trong Công ty mẹ và các đơn vị thành viên của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy (SBIC). Trong đó, thực trạng đào tạo và hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của các doanh nghiệp thuộc SBIC được nghiên cứu điển hình đối với 03 doanh nghiệp gồm: Công ty mẹ của SBIC, Công ty Công nghiệp tàu thủy Bạch Đằng và Công ty Công nghiệp tàu thủy Phà Rừng.

- Về thời gian, các kết quả nghiên cứu từ năm 2010 đến tháng 6/2014, kiến nghị đến năm 2020 và những năm tiếp theo.

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Để phù hợp với nội dung nghiên cứu là nâng cao hiệu quả hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy, đề tài sử dụng các phương pháp sau:

- Phương pháp điều tra, khảo sát; phương pháp phân tích thống kê; phương pháp so sánh, tổng hợp, nhằm nghiên cứu thực trạng nguồn nhân lực và thực trạng đào tạo nguồn nhân lực.

- Phương pháp phân tích định tính và định lượng để đề ra các giải pháp một cách có hệ thống.

### **6. Các đóng góp chính của đề tài**

(1) Hệ thống hóa được những vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo nguồn nhân lực công nghiệp tàu thủy.

(2) Khái quát quá trình hình thành, phát triển của SBIC; phân tích thực trạng nguồn nhân lực, việc làm và cơ chế chính sách đối với nguồn nhân lực của SBIC; khảo sát sự cung ứng nguồn nhân lực cho SBIC từ hệ thống giáo dục đào tạo quốc dân; khảo sát hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp thuộc SBIC; khảo sát sự liên kết trong đào tạo nguồn nhân lực đóng tàu; từ đó tác giả đưa ra những đánh giá, nhận xét chung về đào tạo và hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của SBIC nhằm hình thành những cơ sở thực tiễn quan trọng cho những giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của SBIC.

(3) Từ định hướng chiến lược phát triển SBIC đến 2020 và những năm tiếp theo kết hợp với thực trạng đào tạo và hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của SBIC, đề tài xác định quan điểm, mục tiêu đào tạo và nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của SBIC; đề xuất các giải pháp để gia tăng sự chủ động và tích cực triển khai các hoạt động đào tạo nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của SBIC.

### **7. Kết cấu đề tài**

Với mục đích, phạm vi và phương pháp nghiên cứu nêu trên, nội dung chính của đề tài, ngoài phần mở đầu và kết luận, được cấu trúc thành 03 chương như sau:

Chương 1. Một số vấn đề lý luận về hiệu quả và nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Chương 2. Thực trạng đào tạo và hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy.

Chương 3. Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy.



# CHƯƠNG 1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ HIỆU QUẢ VÀ NÂNG CAO HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP

## 1.1. Một số khái niệm cơ bản

### 1.1.1. Nguồn nhân lực

Từ những năm 1970, thuật ngữ nguồn nhân lực được dùng phổ biến thay cho thuật ngữ nhân sự, sức lao động ở các nước phương Tây và một số nước Châu Á. Ở nước ta, thuật ngữ này bắt đầu được sử dụng rộng rãi từ đầu những năm 1990. Đó là bước phát triển mới cao hơn về tư duy và nhận thức trong nghiên cứu người lao động và trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực [24].

Nguồn nhân lực của một doanh nghiệp được xác định như là tiềm năng của người lao động hoạt động trong doanh nghiệp bao gồm tổng hoà năng lực về thể lực, trí lực, nhân cách của con người đáp ứng yêu cầu do ngành nghề hoạt động của doanh nghiệp đòi hỏi. Toàn bộ tiềm năng đó hình thành năng lực nghề của nguồn nhân lực. Năng lực đó có được thông qua giáo dục, đào tạo và phát triển nghề nghiệp, chăm sóc sức khoẻ... và không ngừng được nâng cao trong quá trình sống và làm việc [24].

Nhiều học giả, cũng như các nhà quản trị cũng thừa nhận rằng những thay đổi trong môi trường kinh doanh hiện đại đã và đang tạo ra những thách thức chưa từng có so với những gì mà trước đây các tổ chức gặp phải. Từ cuối thập niên 90 trở đi, sự biến động của môi trường kinh doanh đã đặt ra yêu cầu nhiều hơn, tập trung mạnh mẽ hơn vào yếu tố con người trong tổ chức. Gần đây, Thomas L.Friedman đã cảnh báo về giai đoạn “san phẳng sân chơi toàn cầu” - cho phép các cá nhân cộng tác và cạnh tranh trên thị trường toàn cầu [12]. Hầu như các nhà nghiên cứu đều thống nhất cho rằng nguồn nhân lực là nguồn tạo lợi thế cạnh tranh bền vững, là nguồn lực quan trọng nhất trong nền sản xuất xã hội, là lợi thế cạnh tranh của các quốc gia.

Nguồn nhân lực với vai trò là nguồn lực con người được nghiên cứu theo nhiều cách tiếp cận khác nhau, có thể tổng hợp theo hai hướng quan điểm sau:

*Quan điểm thứ nhất*, xem nguồn nhân lực như là tác nhân của sự phát triển, là nhân tố của sản xuất tương tự như vốn, tài nguyên, tiến bộ kỹ thuật và công nghệ với mục tiêu làm tăng sản lượng, tăng trưởng kinh tế. Những dấu hiệu đặc trưng của nguồn nhân lực theo khía cạnh này là:

- Về số lượng là số người có sức khoẻ sẽ bổ sung vào lực lượng lao động.
- Về chất lượng là trình độ văn hoá, kỹ năng lao động, được chuẩn bị về phẩm chất đạo đức nghề nghiệp, tâm thế sẵn sàng tham gia lao động vì lợi ích của cá nhân, gia đình, xã hội; mức độ được chuẩn bị về năng lực tổ chức, quản lý, tư duy kinh tế, tư duy

kỹ thuật để có thể hợp tác lao động hiệu quả, thích ứng kịp thời với sự thay đổi yêu cầu lao động xã hội.

Theo cách tiếp cận này các tiêu chí chủ yếu để đánh giá sự phát triển chất lượng nguồn nhân lực là: mức tăng năng suất lao động, mức độ tham gia lao động của nguồn nhân lực, kết cấu lao động, kết cấu ngành nghề trong xã hội, mức thu nhập, khả năng thích ứng với thị trường lao động hiện tại.

*Quan điểm thứ hai*, xem nguồn nhân lực vừa là mục tiêu vừa là động lực của sự phát triển, được UNESCO đưa ra. Quan điểm này xem nguồn nhân lực vừa là nguồn cung cấp đầu vào cho quá trình biến đổi, phát triển sản xuất và dịch vụ, vừa là mục đích của sự phát triển kinh tế xã hội. Trên cơ sở đó các chuyên gia UNDP đưa ra chỉ số phát triển nguồn nhân lực HDI (Human Development Index) để lượng hoá trình độ phát triển nguồn nhân lực:

- Mức thu nhập bình quân/ người tính theo phương pháp sức mua tương đương
- Trình độ học vấn trung bình của người dân.
- Sức khoẻ và dinh dưỡng con người thể hiện qua tuổi thọ trung bình.

Theo quan điểm này, các yếu tố hội tụ nên chất lượng nguồn nhân lực là sự kết hợp các yếu tố kinh tế - văn hoá - xã hội, do đó có rất nhiều khía cạnh của chất lượng nguồn nhân lực không thể đo lường qua những tiêu chí cụ thể như sự phát triển hài hoà của con người với môi trường tự nhiên và xã hội, cá nhân với cộng đồng và sự tự khẳng định của từng cá nhân trong xã hội.

Cho đến nay, chưa có khái niệm chính thức và hoàn chỉnh về nguồn nhân lực của công nghiệp tàu thủy.

Theo thông tư số 06/2005/TT-BLĐTBXH của Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội [2] về phân loại lao động, lao động của công nghiệp tàu thủy bao gồm:

- Công nhân sản xuất chính: là những công nhân trực tiếp thực hiện nhiệm vụ sản xuất theo qui định của quá trình công nghệ nhằm làm biến đổi đối tượng lao động để sản xuất ra sản phẩm đóng tàu. Công nhân sản xuất chính được tiếp tục chia thành:

+ Công nhân trực tiếp: là công nhân trực tiếp điều khiển máy móc thiết bị, tham gia trong dây chuyền công nghệ đóng tàu như: hàn, vò, điện, máy, ống, sơn,...

+ Công nhân trực tiếp khác: công nhân trực tiếp tham gia vào sản xuất, nhưng không trực tiếp điều khiển máy móc, thiết bị, và tham gia trong dây chuyền công nghệ đóng tàu như căn kê kích kéo, gõ gi, phun cát, gò,...

- Công nhân phụ trợ, phục vụ: là những người không trực tiếp thực hiện nhiệm vụ của qui trình công nghệ tàu thủy, nhưng góp phần phục vụ công nhân chính hoàn thành công nghệ sản xuất sản phẩm đóng tàu. Lao động phụ trợ bao gồm những công nhân phụ ở các phân xưởng chính và tất cả công nhân ở các phân xưởng phụ trợ như công

nhân làm ở các kho nguyên liệu, kho thành phẩm, kho trung gian, công nhân vận chuyển, công nhân sửa chữa máy móc thiết bị, công nhân điện nước, tạp vụ, ...

- Lao động quản lý: bao gồm bộ máy lãnh đạo chỉ huy sản xuất, các phòng ban giúp việc và những người phục vụ cho bộ máy lãnh đạo nhằm điều hành sản xuất, duy trì hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

### **1.1.2. Đào tạo nguồn nhân lực**

Có nhiều quan điểm khác nhau liên quan đến các khái niệm đào tạo, phát triển, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

UNESCO sử dụng khái niệm phát triển nguồn nhân lực theo nghĩa hẹp. Đó là làm cho toàn bộ sự lành nghề của dân cư luôn luôn phù hợp trong mối quan hệ với sự phát triển của đất nước. Quan niệm này của UNESCO dẫn đến một số quan điểm cho rằng phát triển nguồn nhân lực của một ngành cần gắn với phát triển sản xuất và chỉ giới hạn phát triển nguồn nhân lực trong phạm vi phát triển kỹ năng lao động và thích ứng với yêu cầu về việc làm.

Tổ chức lao động thế giới (ILO) cho rằng, phải hiểu phát triển nguồn nhân lực theo nghĩa rộng hơn, không chỉ là sự lành nghề của dân cư hoặc bao gồm ngay cả vấn đề đào tạo nói chung (trình độ dân trí, trình độ chuyên môn kỹ thuật) mà còn là phát triển năng lực và sử dụng những năng lực đó của con người để tiến tới có được việc làm hiệu quả, cũng như thoả mãn nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân.

Liên hiệp quốc nghiêng về sử dụng khái niệm phát triển nguồn nhân lực theo nghĩa rộng, bao gồm giáo dục, đào tạo nghề nghiệp và sử dụng tiềm năng con người nhằm thúc đẩy phát triển kinh tế xã hội và nâng cao chất lượng cuộc sống.

Theo Cherrington [30], giáo dục mang tính chất chung, cung cấp cho học viên các kiến thức chung có thể sử dụng vào trong các lĩnh vực khác nhau, đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt, nhằm thực hiện những công việc cụ thể, còn phát triển liên quan đến việc nâng cao khả năng trí tuệ và cảm xúc cần thiết để thực hiện các công việc tốt hơn.

Các tác giả thuộc quan điểm này cho rằng có thể phân biệt giáo dục, đào tạo và phát triển như Bảng 1.1 [24] (trang 9).

Một số học giả trong đó có Blanchard Nick và Thackes James [32] cho rằng việc tách biệt khái niệm đào tạo và phát triển rất dễ dàng gây ra sự nhầm lẫn vì các hoạt động học tập để có được những kiến thức, kỹ năng, thái độ về bản chất là giống nhau và nó không phụ thuộc vào khi nào thì sử dụng những kiến thức, kỹ năng, thái độ này. Đào tạo và phát triển là hai mặt của quá trình học tập và có mối liên hệ chặt chẽ với nhau, trong đó đào tạo là tập hợp các hoạt động còn phát triển là kết quả mong đợi của các hoạt

động này. Thuật ngữ đào tạo và phát triển nên được sử dụng đi kèm với nhau để nhấn mạnh đến việc coi trọng cả quá trình và kết quả học tập. Đề tài ủng hộ quan điểm này và trong những phần tiếp theo của đề tài được gọi chung là đào tạo nguồn nhân lực.

**Bảng 1.1. Các yếu tố của giáo dục, đào tạo, phát triển**

	Giáo dục	Đào tạo	Phát triển
Tập trung	<b>Chuẩn bị bước vào nghề nghiệp</b>	<b>Công việc hiện tại</b>	<b>Công việc tương lai</b>
Phạm vi	<b>Cá nhân</b>	<b>Cá nhân</b>	<b>Cá nhân và tổ chức</b>
Thời gian	<b>Dài hạn</b>	<b>Ngắn hạn</b>	<b>Dài hạn</b>
Mục đích	<b>Cung cấp các kiến thức, kỹ năng, thái độ thích hợp cho cá nhân bước vào nghề hoặc chuyển sang nghề mới</b>	<b>Khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng, thái độ không thích hợp đối với công việc hiện tại</b>	<b>Chuẩn bị các kiến thức, kỹ năng, thái độ thích hợp với các công việc trong tương lai</b>
Nội dung học tập	<b>Tổng hợp, rộng hơn</b>	<b>Cụ thể</b>	<b>Cụ thể</b>

(Nguồn: *Các yếu tố của giáo dục, đào tạo, phát triển* [24])

*Lịch sử phát triển của hoạt động đào tạo nguồn nhân lực.*

Điểm qua lịch sử phát triển của hoạt động đào tạo nguồn nhân lực cho thấy các bước phát triển sau [24]:

- Thứ nhất, hoạt động đào tạo nguồn nhân lực được xem như những chương trình học nghề. Đào tạo nguồn nhân lực hướng đến việc trang bị những kỹ năng thực hiện một công việc cụ thể để người lao động có thể bắt tay vào làm nghề đó.

- Thứ hai, hoạt động đào tạo nguồn nhân lực được xem là các chương trình giáo dục hướng nghiệp. Là hình thức được dùng rộng rãi để cung cấp những kỹ năng nghề nghiệp cụ thể cho học sinh và là một chương trình giáo dục của xã hội.

- Thứ ba, đào tạo nguồn nhân lực dưới dạng xí nghiệp dạy nghề. Để huấn luyện những kỹ năng nghề nghiệp, các doanh nghiệp tổ chức các chương trình đào tạo ngắn hạn và tập trung vào những kỹ năng được thu hẹp cho việc làm một công việc cụ thể.

- Thứ tư, các chương trình đào tạo các công việc đòi hỏi kỹ năng đặc biệt và lao động giản đơn. Khuynh hướng này ra đời dưới tác động của mô hình sản xuất T của Ford (mô hình dây chuyền sản xuất, lắp ráp tự động và liên tục).

- Thứ năm, hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong trào lưu quản trị hướng đến quan hệ con người được xem như một nguồn tác động quan trọng tạo động lực làm việc cho người lao động.

- Thứ sáu, đào tạo nguồn nhân lực trở thành một nghề. Các tổ chức quản lý hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp được thành lập và xây dựng các chuẩn mực nghề nghiệp. Những cơ sở đào tạo xây dựng các khoa, các lớp học ở các cấp độ đại học, cao đẳng... dành riêng cho doanh nghiệp.

- Thứ bảy, từ những năm 1960 - 1970 bắt đầu nổi lên quan niệm phát triển nguồn nhân lực. Hoạt động phát triển nguồn nhân lực được doanh nghiệp (ở vai trò người huấn luyện) trao đổi bàn bạc với người lao động. Đào tạo nguồn nhân lực lúc này hướng đến việc đưa doanh nghiệp trở thành một hệ thống làm việc thành tích cao.

Khi đào tạo nguồn nhân lực trở thành yếu tố để tạo ra lợi thế cạnh tranh, góp phần tạo ra “giá trị tăng thêm”, cần coi trọng việc đánh giá và đo lường hoạt động này. Trong việc đo lường hiệu quả của đào tạo nguồn nhân lực đem lại, các doanh nghiệp đóng tàu cần bắt nhịp với một xu hướng tất yếu ra đời và phát triển mạnh từ cuối những năm 1990 là định chuẩn các hoạt động nguồn nhân lực (benchmarking).

Định chuẩn là một phương pháp qua đó quản trị viên nguồn nhân lực tìm kiếm phương án, cách thức thực hành tốt nhất và so sánh các chi phí liên quan đến hoạt động nguồn nhân lực với những lợi ích thu được bởi những ảnh hưởng của nó. Như vậy, định chuẩn hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của các doanh nghiệp đóng tàu sẽ là quá trình so sánh các chi phí liên quan đến hoạt động đào tạo nguồn nhân lực với những lợi ích thu được bởi những ảnh hưởng của nó và so sánh hoạt động này giữa các tổ chức với nhau. Có nhiều loại định chuẩn mà một doanh nghiệp đóng tàu có thể áp dụng. Định chuẩn nội bộ xảy ra khi doanh nghiệp so sánh hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong một bộ phận của doanh nghiệp mình với các bộ phận khác. Định chuẩn cạnh tranh được thực hiện để so sánh với đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành.

Định chuẩn tổng quát liên quan đến việc so sánh các quy trình đào tạo nguồn nhân lực ở các công ty khác nhau, có thể khác ngành.

Để miêu tả, làm thế nào mà đào tạo nguồn nhân lực đóng góp vào thành công chung của các tổ chức, doanh nghiệp nói chung, yêu cầu đầu tiên là phải xác định phương tiện, cách thức để đánh giá thành tích của hoạt động đào tạo nguồn nhân lực. Đánh giá cần được xem xét trên các khía cạnh:

Sự thoả mãn của khách hàng đối với hoạt động đào tạo nguồn nhân lực. Khách hàng để đánh giá hiệu quả của đào tạo nguồn nhân lực là học viên, sau đó là những người sử dụng trực tiếp các sản phẩm của hoạt động này như nhà quản trị, các hiệp hội, người mua hàng, nhà cung cấp và thậm chí ngay cả cổ đông của công ty.

Mức tác động mà đào tạo nguồn nhân lực đạt được so với sự mong đợi đặt ra. Để đánh giá một cách cụ thể ảnh hưởng của các chương trình đào tạo nguồn nhân lực, phải

xây dựng, phát triển khung chiến lược cho việc đánh giá tính hiệu quả của các dịch vụ cung cấp trong doanh nghiệp.

Lợi ích mà các hoạt động đào tạo nguồn nhân lực đem lại cho doanh nghiệp. Để đánh giá những nỗ lực của hoạt động đào tạo nguồn nhân lực, người ta tiến hành đánh giá về chi phí và lợi ích của hoạt động. Đầu tiên, phải hình dung được các tình huống liên quan đến việc nếu hoạt động này không được tiến hành trong doanh nghiệp sẽ phát sinh tổn kém bao nhiêu. Kế tiếp, cần ước đoán chi phí của việc xây dựng các chương trình đào tạo nguồn nhân lực nhằm giải quyết vấn đề.

So sánh các hoạt động đào tạo nguồn nhân lực với các hoạt động của các đơn vị khác. Đây chính là việc so sánh những tiêu chuẩn dùng để đánh giá hiệu quả đã lựa chọn giữa các doanh nghiệp khác nhau, điển hình trong cùng ngành hoặc so sánh với những doanh nghiệp tốt nhất [21].

### **1.2. Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực**

- Về mặt xã hội, đào tạo nguồn nhân lực là vấn đề sống còn của một đất nước, nó quyết định sự phát triển của xã hội, là một trong những giải pháp để chống lại thất nghiệp, đảm bảo việc làm và phát triển bền vững.

- Về phía 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. Đó là một hoạt động sinh lợi đáng kể.

- Về phía người lao động, đào tạo đáp ứng nhu cầu học tập của người lao động, là một trong những yếu tố tạo nên động cơ lao động tốt, là con đường để người lao động có thể tiến bộ, luôn đáp ứng được yêu cầu công việc.

Thực tế cho thấy:

- Đào tạo nguồn nhân lực là điều kiện quyết định để một dân tộc, một tổ chức có thể đi lên trong cạnh tranh.

- Nếu làm tốt công tác đào tạo nguồn nhân lực sẽ đem lại nhiều tác dụng cho xã hội và cho các tổ chức:

+ Trình độ tay nghề người thợ nâng lên, từ đó mà nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

+ Nâng cao chất lượng thực hiện công việc.

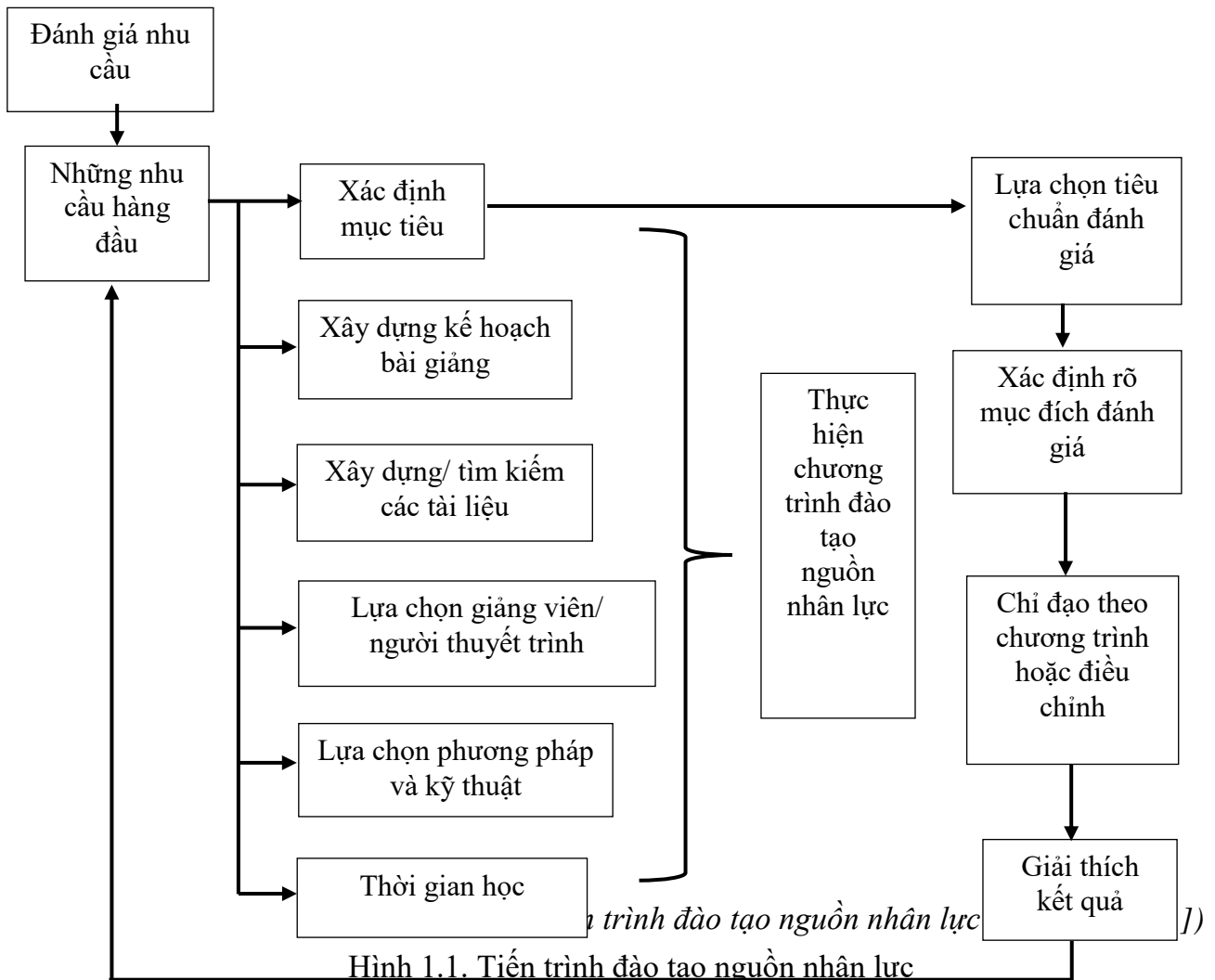
+ Giảm bớt tai nạn lao động do người lao động nắm nghề nghiệp tốt hơn và có thái độ tốt hơn.

+ Giảm bớt sự giám sát vì người lao động được đào tạo là người có khả năng tự giám sát công việc nhiều hơn do hiểu rõ qui trình, hiểu rõ công việc.

+ Nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức.

### **1.3. Nội dung của đào tạo nguồn nhân lực**

Tiến trình đào tạo nguồn nhân lực gồm bốn giai đoạn như trên Hình 1.1 [24], [28], [31] (trang 12) xác định nhu cầu, lập kế hoạch, thực hiện và đánh giá.



### 1.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Cần phải đánh giá nhu cầu để loại trừ những chương trình đào tạo không thích hợp, để nhận biết những nhu cầu đào tạo còn chưa được đáp ứng và xác định mục tiêu đào tạo cho các chương trình được xây dựng.

Xác định nhu cầu đào tạo là xác định khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào, bao nhiêu người.

Đỉnh điểm của giai đoạn đánh giá là thiết lập các mục tiêu, cụ thể hóa mục đích đào tạo và năng lực mà người học phải có sau khi hoàn tất chương trình đào tạo.

Đánh giá nhu cầu đào tạo được xác định sau khi tiến hành phân tích doanh nghiệp đóng tàu, công việc và nhiệm vụ, và cá nhân người lao động.

Phân tích doanh nghiệp để có sự hiểu biết tổng thể về doanh nghiệp. Đánh giá nhu cầu ở mức độ doanh nghiệp đòi hỏi sự đánh giá rộng lớn về hiệu quả của toàn doanh nghiệp và các nhu cầu duy trì doanh nghiệp.

Phân tích công việc nhằm xác định các kỹ năng và hành vi cần thiết cho người lao động thực hiện tốt công việc. Phân tích công việc chú trọng xem người lao động cần làm gì để thực hiện công việc tốt.

Phân tích cá nhân chú trọng đến các năng lực và đặc tính cá nhân của người lao động, sử dụng để xác định ai là người cần thiết được đào tạo, những kỹ năng, kiến thức nào cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo. Phân tích người lao động đòi hỏi phải đánh giá đúng khả năng của cá nhân và kỹ năng nghề nghiệp của họ. Đối tượng đào tạo được chia làm 2 nhóm:

- Thứ nhất là các nhà quản trị và nhân viên điều hành. Với các nhà quản trị lại chia ra thành các nhà quản trị và cán bộ nguồn (nhà quản trị trong tương lai).

- Thứ hai là công nhân trực tiếp sản xuất.

Đối tượng đào tạo sẽ tạo thành đặc điểm của học viên - một yếu tố ảnh hưởng không nhỏ đến việc thiết kế một chương trình đào tạo.

Số lượng học viên là một điều quan trọng cần cân nhắc khi chọn chương trình đào tạo. Phần lớn các chương trình đào tạo có hiệu quả nếu có ít học viên.

Khả năng của học viên cũng phải được cân nhắc. Chương trình đào tạo cần được trình bày ở mức mà học viên có thể hiểu được. Khi khả năng của học viên dao động lớn thì có thể trở thành vấn đề khó khăn cho đào tạo.

Sự khác nhau của từng học viên về nhu cầu đào tạo cũng là một điều quan trọng phải cân nhắc khi hoạch định hoặc chọn chương trình đào tạo. Các chương trình đào tạo có hiệu quả sẽ tính đến các khả năng khác nhau của học viên, kinh nghiệm và động cơ của học viên.

### ***1.3.2. Lập kế hoạch đào tạo***

Giai đoạn thứ hai của đào tạo nguồn nhân lực bao gồm việc lập chương trình đào tạo nguồn nhân lực hoặc sự can thiệp. Sự can thiệp bao gồm một số dạng của chương trình đào tạo nguồn nhân lực. Các hoạt động của giai đoạn này là:

- Lựa chọn các mục tiêu đặc biệt của chương trình
- Phát triển một kế hoạch bài học phù hợp cho chương trình.
- Trang bị các phương tiện phù hợp cho giảng viên sử dụng.
- Xác định đối tượng sẽ tham gia vào chương trình.
- Lựa chọn phương pháp phù hợp nhất hoặc những phương pháp để dẫn chương trình.
- Lập danh mục chương trình.



Xác định mục tiêu là bước chuyên nhu cầu được xác định bởi việc phân tích tổ chức, cá nhân và công việc thành các mục tiêu đo lường được. Các mục tiêu này là cơ sở để định hướng các nỗ lực đào tạo.

### *Các hình thức và phương pháp đào tạo*

Các hình thức đào tạo và kèm theo đó là các phương pháp đào tạo tương ứng có thể phân loại như sau:

+ Hình thức đào tạo kèm cặp công việc: dùng để dạy kỹ năng thực hiện công việc cho cả nhà quản trị và công nhân. Phương pháp đào tạo thường được sử dụng cho hình thức này là người học nắm được kỹ năng qua quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử dưới sự chỉ bảo trực tiếp của những công nhân, kỹ sư, người quản lý giỏi, có kinh nghiệm hơn.

+ Hình thức đào tạo theo kiểu học nghề: chương trình bắt đầu bằng học lý thuyết trên lớp, sau đó học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề. Phương pháp này nhằm để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân.

+ Hình thức đào tạo tại chỗ: đào tạo lý thuyết thường do các kỹ sư giảng tập trung và thực hành được tiến hành ngay ở các xưởng do các kỹ sư hoặc công nhân lành nghề hướng dẫn.

+ Hình thức đào tạo chính qui: người học sẽ được trang bị đầy đủ cả kiến thức lý thuyết lẫn kỹ năng thực hành. Học viên tập trung theo trường lớp, với một chương trình đào tạo được xây dựng công phu, học dưới sự giảng dạy của giảng viên chuyên trách và chịu sự giám sát chặt chẽ thông qua các kỳ sát hạch của nhà trường.

+ Hình thức đào tạo thông qua hội nghị, hội thảo: có thể tại doanh nghiệp hoặc cơ sở bên ngoài, tổ chức riêng hoặc kết hợp các chương trình đào tạo khác. Trong các buổi giảng bài giáo viên cung cấp những thông tin cập nhật và thảo luận chuyên sâu vào từng chủ đề.

+ Hình thức đào tạo thông qua luân phiên công việc: sử dụng phương pháp chuyển người quản lý từ công việc này sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau.

+ Hình thức đào tạo trong phòng thí nghiệm, sử dụng các phương pháp:

\* Mô phỏng: Phương pháp này các dụng cụ đào tạo được mô phỏng hệt như trong thực tế.

\* Diễn kịch: là phương pháp sử dụng các tình huống hoặc vấn đề nan giải có thực hay hư cấu sau đó phân vai một cách tự nhiên cho các học viên nhập vai để giải quyết vấn đề.

\* Trò chơi kinh doanh: là phương pháp mô phỏng các tình huống kinh doanh hiện hành. Người học giữ các vai khác nhau trong doanh nghiệp để xử lý vấn đề.

\* Mô hình hóa hành vi: Sử dụng băng video được soạn thảo đặc biệt để minh họa cho các học viên thấy các nhà quản trị giỏi đã xử sự như thế nào trong các tình huống khác nhau.

+ Hình thức đào tạo từ xa: với hình thức này có thể đảm bảo chất lượng đào tạo mà không cần đưa giáo viên đến với người học, tiết kiệm được chi phí đào tạo nhưng có yêu cầu trang bị hạ tầng công nghệ thông tin và các phương pháp giảng dạy hiện đại.

### ***1.3.3. Triển khai đào tạo***

Mục đích của giai đoạn phân tích nhu cầu và lập kế hoạch là để thực hiện hiệu quả hoặc điều chỉnh các chương trình đào tạo nguồn nhân lực. Điều đó có nghĩa là chương trình hoặc những điều chỉnh có thể được thực hiện hoặc bổ sung, để sử dụng những điều kiện và phương pháp phù hợp nhất. Thông thường, triển khai một chương trình đào tạo nguồn nhân lực có thể có nhiều nhiệm vụ khó khăn, như thực hiện chương trình như kế hoạch đã đề ra, tạo ra điều kiện kích thích sự học tập, và giải quyết các vấn đề có thể nảy sinh.

### ***1.3.4. Đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo nguồn nhân lực***

Giai đoạn này đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo nguồn nhân lực. Đây là một hoạt động quan trọng nhưng thường không được đề ý đến. Đánh giá là giai đoạn cuối cùng, nhưng việc đánh giá phải được đưa vào kế hoạch khi xác định các mục tiêu, và phải là một phần của việc phân tích các nhu cầu kế tiếp để hoạch định các chương trình tương lai.

Các chỉ tiêu, tiêu chí đánh giá hiệu quả của một chương trình đào tạo nguồn nhân lực được trình bày cụ thể trong Mục 1.5 của Luận văn.

## **1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực**

- Chính sách và biện pháp về đào tạo NNL: Chính sách phát triển NNL bao gồm hầu hết những giải pháp tác động đến quá trình tăng cường năng lực của từng con người và tổ chức, quản lý, sử dụng có hiệu quả nguồn năng lực đó cho phát triển. Đó là những lĩnh vực và chính sách về điều tiết dân số, sức khỏe và dinh dưỡng, giáo dục và đào tạo, việc làm và thu nhập, nâng cao mức sống vật chất và tinh thần của nhân dân vv...

- Nguồn và chất lượng đầu vào của NNL: Ở nước ta hiện nay, giáo dục phổ thông là nền tảng sẽ tạo ra nguyên liệu cho giáo dục đào tạo NNL, giáo dục chuyên nghiệp và dạy nghề trực tiếp tạo ra NNL. Giáo dục phổ thông có ảnh hưởng lớn đối với đào tạo NNL cả về số lượng và chất lượng đầu vào, do đó ảnh hưởng đến quy mô và chất lượng đào tạo NNL. Thực tế cho thấy nếu số lượng học sinh phổ thông có nguyện vọng dự thi vào các trường nghề, THCN và cao đẳng, đại học quá ít hoặc quá nhiều với trình độ học lực thấp sẽ không chỉ gây khó khăn cho việc tuyển lựa sinh viên vào các trường mà còn

ảnh hưởng đến việc tiếp thu kiến thức, rèn luyện kỹ năng nghề và phương pháp học tập tự nghiên cứu để nắm bắt được tri thức mới, nâng cao trình độ tay nghề.

- Điều kiện cơ sở vật chất và khả năng tài chính ở các cơ sở đào tạo: Cơ sở đào tạo NNL đều phải dựa trên những điều kiện cơ sở vật chất nhất định để cho các hoạt động giảng dạy trong các trường đào tạo NNL, thực hiện được cần có sự hỗ trợ rất lớn về tài chính và những điều kiện vật chất. Ngoài nguồn lực tài chính dùng để trả lương cho đội ngũ cán bộ giảng dạy và quản lý trong các trường, còn cần một lượng không nhỏ để xây dựng mở mang trường lớp, các thiết bị văn phòng, máy tính, dụng cụ vật tư kỹ thuật cho thí nghiệm thực hành, các thiết bị phục vụ cho hoạt động giảng dạy có chất lượng cao, giáo trình và tài liệu cho sinh viên học và tham khảo.

- Trình độ đội ngũ giáo viên giảng dạy và cán bộ quản lý: Các mục tiêu của giáo dục đào tạo sẽ không thực hiện được nếu không có đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý đủ mạnh. Chất lượng của đội ngũ giáo viên là yếu tố quyết định chất lượng sản phẩm giáo dục đào tạo, mặc dù lấy người học làm trung tâm của đào tạo. Mọi sự bất cập về số lượng, chất lượng, trách nhiệm của người thầy so với yêu cầu đào tạo đều có ảnh hưởng đến kết quả đào tạo. Đối với sinh viên, tấm gương về đạo đức, nhân cách, tài năng của người thầy có tác dụng rất lớn đối với việc hình thành nhân cách, tài năng của họ. Muốn có trò giỏi (NNL có chất lượng) ắt phải có thầy giỏi, bởi trong thực tế người thầy không thể cho học sinh của mình cái mà mình chưa có được. Trình độ chuyên môn của thầy yếu dẫn tới việc truyền tải tri thức và tay nghề cho sinh viên không đầy đủ, thậm chí còn sai lệch, học sinh thông minh nhưng không có thầy giỏi dẫn dắt thì sự thông minh ấy không thể trở thành nhân tài được. Vì vậy phải xây dựng đội ngũ giáo viên đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, có trách nhiệm và lương tâm nghề nghiệp, đồng thời phải chú trọng việc nâng cao trình độ giáo viên trong các trường, tạo điều kiện cho họ được cập nhật với các tri thức khoa học hiện đại và phát triển đội ngũ giáo viên tài năng. Trong các nhà trường để hoạt động đào tạo đạt được kết quả, ngoài đội ngũ cán bộ giảng dạy không thể thiếu đội ngũ cán bộ quản lý với năng lực, trình độ, trách nhiệm cao trong bộ máy quản lý hành chính. Thực tế cho ta thấy mọi hoạt động trong nhà trường cần được tiến hành một cách đồng bộ và thống nhất. Vì vậy cần phải có hệ thống quản lý từ Ban giám hiệu đến các phòng, ban chức năng để thực hiện các công việc từ quản lý con người đến quản lý và điều hành các hoạt động giáo dục rèn luyện ý thức đạo đức cho sinh viên, cũng như hoạt động giảng dạy, hoạt động phục vụ cho giảng dạy, hạch toán thu chi, mua sắm và vận hành, bảo quản các trang thiết bị, cơ sở vật chất... Một bộ phận nào đó trong hệ thống trên bị trục trặc hay suy yếu đều ảnh hưởng và gây ách tắc tới hoạt động của các bộ phận khác, do đó ảnh hưởng tới việc nâng cao chất lượng đào tạo và tăng chi phí đào tạo NNL. Nhưng việc thực hiện tốt các hoạt động trong hệ thống

trên lại phụ thuộc vào trình độ năng lực và ý thức trách nhiệm của chính những con người được quyền phân công và sử dụng đội ngũ cán bộ, giáo viên trong nhà trường. Cho nên phải có đội ngũ cán bộ quản lý có năng lực trình độ phù hợp với công việc và ý thức trách nhiệm cao.

- Chương trình, nội dung, hình thức và phương pháp đào tạo: Đây cũng là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo. Xây dựng chương trình và nội dung phù hợp với từng đối tượng được đào tạo, phù hợp với các hình thức và phương pháp đào tạo sẽ giúp cho các học viên tiếp nhận được nguồn thông tin, kiến thức một cách hiệu quả.

- Chất lượng của chuyển dịch cơ cấu kinh tế và trình độ trang thiết bị kỹ thuật-công nghệ trong sản xuất kinh doanh: Chuyển dịch cơ cấu kinh tế và đào tạo NNL có quan hệ chặt chẽ với nhau. Việc chuyển dịch cơ cấu kinh tế, cơ cấu đầu tư, thực hiện quy hoạch phát triển trên các vùng lãnh thổ sẽ tạo ra nhu cầu lớn cho thu hút lao động, đòi hỏi phải chuyển dịch cơ cấu lao động và tổ chức điều chỉnh phân bố lao động. Việc xây dựng những công trình kinh tế lớn của quốc gia, mở mang và nâng cấp hệ thống hạ tầng cơ sở vật chất, xây dựng và phát triển các khu kinh tế với những mô hình thích hợp ở các vùng chậm phát triển, tăng cường các hoạt động đầu tư nước ngoài và liên doanh liên kết rộng với các cơ sở kinh tế địa phương... đều tạo khả năng thu hút nguồn lao động lớn và đặt ra yêu cầu lớn về đào tạo NNL.

- Thị trường lao động: Việc hình thành và quản lý tốt thị trường lao động hiện nay có vai trò quan trọng đối với đào tạo và sử dụng NNL. Nó cung cấp thông tin cho đào tạo NNL để có thể cung ứng nhu cầu nhân lực cả về quy mô, cơ cấu, chất lượng cho công nghiệp hóa, hiện đại hóa đồng thời thông qua thị trường lao động, các cơ quan đơn vị kinh tế có điều kiện để tuyển chọn lao động theo yêu cầu của mình. Thông qua thị trường lao động, người lao động tìm được công việc phù hợp với trình độ chuyên môn và sở trường của mình. Do đó cho phép nâng cao hiệu quả sử dụng NNL; xác lập được quan hệ cung-cầu lao động, giảm dần sự mất cân đối giữa đào tạo và sử dụng, khắc phục được tình trạng lãng phí trong đào tạo và sử dụng NNL.

### **1.5. Đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực**

Theo Randy L. Desimone và cộng sự, đánh giá đào tạo nguồn nhân lực được xem là “một tập hợp mang tính hệ thống để mô tả và đánh giá các thông tin cần thiết để đưa ra các quyết định đào tạo hiệu quả liên quan đến lựa chọn, sự chấp nhận, đánh giá, và sửa đổi của các hoạt động đào tạo khác nhau” [31].

#### ***1.5.1. Mục đích của đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực***

Đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực sẽ giúp:

- Xác định một chương trình có hoàn thành mục tiêu đặt ra hay không.

- Nhận biết điểm mạnh và điểm yếu của các chương trình đào tạo nguồn nhân lực, nhờ vậy có thể hướng dẫn cách thức thay đổi như yêu cầu đặt ra.
- Xác định tỷ lệ chi phí - lợi ích của một chương trình đào tạo nguồn nhân lực.
- Nhận biết những người tham dự nào đã nhận được lợi ích nhiều nhất hoặc ít nhất từ chương trình.
- Củng cố những quan điểm đã có ở người tham dự.
- Thu thập dữ liệu giúp cho việc marketing các chương trình sau này.
- Xác định chương trình có thích hợp hay không.
- Lập cơ sở dữ liệu để giúp các nhà quản trị trong việc ra quyết định.
- Cán bộ đào tạo nguồn nhân lực chứng minh sự đóng góp của hoạt động này cho doanh nghiệp, do đó có thể huy động và duy trì các nguồn tài trợ cho chúng trong quá trình dự thảo ngân sách, và cả khi doanh nghiệp ở vào những giai đoạn khó khăn.
- Xây dựng sự tín nhiệm với các nhà quản trị cấp cao và những người khác trong doanh nghiệp.
- Thoả mãn nhà quản trị có thâm niên, người thường muốn biết những lợi ích của các chương trình đào tạo nguồn nhân lực.

### **1.5.2. Đánh giá hiệu quả theo các mô hình đào tạo nguồn nhân lực**

Có nhiều mô hình và cơ cấu đánh giá đào tạo nguồn nhân lực khác nhau. Randy L. Desimone liệt kê các mô hình và cơ cấu của đánh giá đào tạo như sau [24], [31]:

- Cơ cấu đánh giá Kirkpatrick được Kirkpatrick đưa ra năm 1967 và tiếp tục điều chỉnh vào những năm 1987 và 1994 đánh giá đào tạo theo 4 mức độ: Phản ứng, kiến thức, hành vi làm việc và kết quả. Mô hình đánh giá Kirkpatrick được thừa nhận và áp dụng rất rộng rãi, được tóm tắt ở Bảng 1.2 (trang 19).
- Mô hình CIPP do Galvin đề xuất năm 1983 đánh giá đào tạo theo 4 mức độ: phạm vi (context), đầu vào (Input), quá trình (Process) và sản phẩm (Product). Phạm vi của đào tạo chính là việc phân tích nhu cầu. Đầu vào của đào tạo bao gồm khảo sát các nguồn lực sẵn sàng cho đào tạo, như là ngân sách và các danh mục liệt kê. Quá trình quản lý chương trình đào tạo để phản hồi về việc thực hiện. Và sản phẩm hay kết quả là sự thành công trong thực hiện các mục tiêu của chương trình.

Bảng 1.2. Mô hình đánh giá Kirkpatrick

Mức độ đánh giá	Dạng đánh giá	Phương pháp và công cụ đánh giá
-----------------	---------------	---------------------------------

1. Phản ứng	Phản ứng của người tham gia Ý kiến của người tham gia, thích hay không thích	Bản hỏi đánh giá vào cuối đợt huấn luyện Hỏi ý kiến những người tham gia huấn luyện, được thực hiện bởi lãnh đạo công ty.
2. Kiến thức	<p>Thay đổi của người tham gia</p> <p>Những thay đổi bất kỳ của nhân viên, có khả năng làm tăng hiệu quả công việc:</p> <p>Nhận được những hiểu biết cận kề (như là kết quả học tập)</p> <p>Trạng thái tích cực</p> <p>Nâng cao động cơ làm việc</p> <p>Thay đổi tư duy (vượt qua được tư duy dập khuôn)</p> <p>Nâng cao tính đoàn kết nhóm</p>	<p>Tự phân tích, tự đánh giá của người tham gia, người huấn luyện về những thay đổi trong trạng thái, suy nghĩ, trong những giải thích của họ được trình bày trong các bản hỏi đánh giá.</p> <p>Quan sát của người huấn luyện- tư vấn trong thời gian học tập, phân tích thay đổi của người tham gia qua người huấn luyện ở cuối khóa đào tạo và mô tả của họ trong bản thống kê kết quả tiến hành huấn luyện.</p> <p>Các bài tập kiểm tra ở cuối hoặc trong thời gian huấn luyện về mức độ nắm vững và vận dụng những hiểu biết đã nhận được (nhóm hoặc cá nhân, viết, miệng, dưới dạng đóng vai).</p> <p>Quan sát của người lãnh đạo doanh nghiệp về những thay đổi của người tham gia huấn luyện sau khi đào tạo.</p> <p>Các đo lường định lượng.</p>
3. Hành vi.	<p>Những thay đổi hành vi ở nơi làm việc</p> <p>Sự vận dụng có hệ thống những hiểu biết nhận được trong huấn luyện.</p>	<p>Quan sát của người lãnh đạo doanh nghiệp về công việc của các cộng sự, đã qua đào tạo (tại nơi làm việc). Tập hợp dữ liệu cho nhận xét bao gồm những mô tả các ví dụ của hành vi hiệu quả và không hiệu quả trong khi thực thi các trách nhiệm theo vị trí nắm giữ, mô tả được lưu giữ trong hồ sơ cá nhân của từng nhân viên.</p> <p>Phân tích bản hỏi khách hàng hoặc phân tích tính cách được thay đổi được ghi trong quyển khiếu nại và kiến nghị.</p> <p>Sử dụng mô hình/công thức <math>M - I = R</math> (R - Nhu cầu, M - Sự cần thiết, I - khả năng).</p> <p>Mức độ thường xuyên thăng chức</p>

<p>4. Kết quả</p>	<p>Thay đổi của kết quả hoạt động trong doanh nghiệp</p> <p>Thay đổi của các chỉ số định tính:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mức độ tăng sự hài lòng của đối tác</li> <li>- Danh tiếng của doanh nghiệp</li> <li>- Sự tốt lên của bầu không khí tâm lý</li> <li>- Mức độ giảm bớt sự lưu chuyển cán bộ</li> </ul> <p>Thay đổi các chỉ số định lượng:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doanh số bán</li> <li>- Thị phần</li> <li>- Tổng lợi nhuận</li> <li>- Tỷ suất lợi nhuận ...</li> </ul>	<p>Bản hỏi khách hàng</p> <p>Nghiên cứu theo đặt hàng về danh tiếng của công ty.</p> <p>Các quan sát cá nhân của người lãnh đạo đối với doanh nghiệp.</p> <p>Tỷ lệ di chuyển nhân lực sau đào tạo.</p>
-------------------	---	--

(Nguồn: Mô hình đánh giá Kirkpatrick [24], [31])

- Mô hình CIRO do Warr và các đồng sự đưa ra năm 1970, đánh giá đào tạo theo 4 mức độ: Phạm vi (Context), đầu vào (Input), phản ứng (Reaction), và kết quả (Outcome). Khác với CIPP, CIRO nhấn mạnh đến phản ứng của người dạy như là một nguồn thông tin để hoàn thiện chương trình đào tạo.

- Mô hình do Brinkerhoff đưa ra năm 1987, đánh giá đào tạo theo 6 giai đoạn:

\* Mục tiêu đặt ra (Goal setting): Cần cái gì?

\* Thiết kế chương trình (Program design): Sẽ làm gì để thoả mãn nhu cầu?

\* Thực hiện chương trình (Program implementation): những gì đang làm có tập trung để thực hiện chương trình không?

\* Các kết quả trực tiếp (Immediate outcome): Những người tham gia chương trình đào tạo học được gì?;

\* Các kết quả trung gian hoặc tác động đến thói quen (Intermediate or usage outcome): Những người tham gia có sử dụng những gì họ học được không?

\* Những ảnh hưởng và những sự hữu ích (Impact and Worth): Chúng có đem lại sự khác biệt đáng kể cho doanh nghiệp không?

Có thể thấy, mô hình của Brinkerhoff đề xuất một chu trình nối tiếp các bước, vấn đề được nhận biết trong bước này có thể được tạo ra bởi những gì xảy ra ở bước trước đó.

- Cách tiếp cận hệ thống do Bushnell đưa ra năm 1990, đánh giá đào tạo theo bốn khuynh hướng hành động: Đầu vào; Quá trình; Đầu ra và Kết quả.

\* Đầu vào: những gì xét vào nỗ lực đào tạo? Chúng gồm có những tiêu chí thực hiện như bằng cấp của giáo viên và khả năng của người học.

\* Quá trình: việc lập kế hoạch, thiết kế, triển khai và thực hiện chương trình đào tạo nguồn nhân lực.

\* Đầu ra: Những phản ứng của giáo viên, những hiểu biết và kỹ năng thu nhận được và sự thay đổi trong hành vi làm việc.

\* Kết quả: ảnh hưởng lên doanh nghiệp, lợi nhuận, năng suất và sự hài lòng của người tiêu dùng.

Bushnell nêu rõ sự đo lường để đánh giá có thể tìm thấy giữa mỗi giai đoạn cũng tốt như giữa cả bốn hành động trong quá trình thì có thể đảm bảo rằng chương trình được thiết kế tốt và đạt được mục tiêu của chương trình.

- Kraiger, Ford và Salas năm 1993 dựa vào sơ đồ phân loại trong đó chỉ rõ 3 loại kết quả của học tập (nhận thức, kỹ năng nền tảng, cảm xúc) để đề xuất tài liệu và quá trình đo lường đánh giá phù hợp cho từng loại kết quả.

- Mô hình do Kaufman và Keller đưa ra năm 1994, đánh giá đào tạo theo 5 mức độ: Khả năng và phản ứng (Enabling and Reaction); Sự tiếp nhận (Acquisition); Sự ứng dụng (Application); Đầu ra của doanh nghiệp (Organization outputs); và kết quả của xã hội (Societal Outcomes).

- Holton năm 1996 đề nghị nhận diện năm loại biến số và mối quan hệ giữa chúng: các ảnh hưởng thứ cấp, các yếu tố động cơ, các yếu tố môi trường, các kết quả, các yếu tố năng lực/có khả năng.

- Năm 1996, Phillip đưa ra mô hình gồm năm mức độ đánh giá: Phản ứng và lập kế hoạch hành động, kiến thức, ứng dụng hiểu biết vào công việc, kết quả kinh doanh, hoàn vốn đầu tư.

Các kết quả nghiên cứu đã cho thấy rằng các mức tiêu chí đều có liên quan, nhưng thường theo cách phức tạp và chúng thường phụ thuộc vào những yếu tố ngoài môi trường đào tạo như những kỳ vọng, học vấn, kiến thức đã có của học viên, sự tự nguyện của học viên. Những tiêu chí phù hợp nhất là những tiêu chí có thể thu thập được với chi phí vừa phải và có ý nghĩa lớn nhất đối với những người ra quyết định chủ chốt. Tiêu chí này hiện nay gồm cả chi phí và lợi ích của việc đào tạo.

- Phương pháp luận ROI (Return On Investment - Tỷ lệ lợi nhuận ròng so với chi phí) hay hệ thống đánh giá hiệu quả của các dự án đào tạo nguồn nhân lực [24], [35]. Về cơ bản phương pháp ROI khẳng định rằng bất kỳ quá trình đào tạo nguồn nhân lực nào cũng cần được đánh giá theo các mức độ sau:



### *Mức độ thứ nhất - “Phản ứng của người tham gia”*

Ở bước này cần thu thập thông tin về chính những người tham gia chương trình học đánh giá như thế nào về lợi ích của nó. Để phục vụ cho mục tiêu này người ta dùng những bản hỏi và đưa cho người tham gia khoá học hoặc chương trình học ngay sau khi kết thúc việc học tập.

Trong bản hỏi phải đề cập đến các vấn đề:

- \* Các kiến thức và kỹ năng học được có ích lợi cho công việc thực tế không.
- \* Người học có thấy hứng thú với các chương trình học không.
- \* Mức độ khó hiểu/dễ hiểu của tài liệu được phát và cá nhân giảng viên.

Nếu nhà quản trị hoạt động đào tạo nguồn nhân lực không tiến hành bước này, thì có thể coi đó như là dấu hiệu của sự không chuyên nghiệp.

Tuy nhiên, đánh giá ở mức độ thứ nhất ít có kết quả thực tế vì khoá học có thể rất được các học viên thích thú, còn ý nghĩa thực chất của nó thì không có, hoặc ngược lại.

Chính vì thế khi đánh giá đào tạo không nên dừng lại ở mức độ này, đồng thời cũng không được bỏ qua nó.

### *Mức độ thứ hai- “Những hiểu biết nhận được”*

Ở mức độ này nhiệm vụ là đánh giá hiểu biết mà người học nhận được qua khoá huấn luyện. Để đánh giá mức độ này người ta dùng những bài kiểm tra chuyên biệt được chuẩn bị sẵn, các bản hỏi và các bài tập, mục đích là định lượng sự tiến bộ trong hiểu biết sau khoá huấn luyện của người học. Thông qua kiểm tra, các học viên nhận được điểm. Các dạng thi kiểm tra có thể có ba loại:

- \* Các câu hỏi kiểm tra do những người đại diện nhóm đào tạo, người tổ chức lớp học đưa ra.
- \* Các câu hỏi kiểm tra do chính các thành viên trong nhóm được đào tạo đưa ra.
- \* Các câu hỏi để kiểm tra được đưa ra bởi các chuyên gia trong lĩnh vực đó.

### *Mức độ thứ ba - “Hành vi”*

Đây là mức độ rất phức tạp, ở mức độ này cần tiến hành một số bước:

\* Trước hết, cần trả lời câu hỏi : “Những người tham gia lớp học cần làm gì hoặc phát triển các chương trình gì ở nơi làm việc, để sử dụng những hiểu biết và kỹ năng học được”.

\* Xây dựng kế hoạch hành động của mỗi thành viên khoá đào tạo. Nhiệm vụ quan trọng nhất của những người tổ chức đào tạo là làm sao kiểm soát việc thực hiện kế hoạch đó của mỗi nhân viên. Lúc này, cần tạo mối liên hệ giữa bộ phận nguồn nhân lực hoặc đào tạo với những người lãnh đạo trực tiếp, họ là những người sẽ kiểm soát các kế hoạch hành động này.

\* Xác định khoảng thời gian mà sau đó doanh nghiệp sẽ đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo đã được thực hiện.

#### *Mức độ thứ tư - “Kết quả”*

Ở mức độ này doanh nghiệp xác định, các chỉ số kinh doanh của doanh nghiệp mình đã thay đổi như thế nào. Các chỉ số này đã được lựa chọn ngay từ khi thiết kế chương trình đào tạo.

Danh sách các chỉ số kinh tế không chỉ giới hạn ở số lượng bán, lợi nhuận, và chi phí. Nó có thể bao gồm cả những yếu tố như năng suất, thực hiện công việc phụ hàng ngày, thời gian vắng mặt tại nơi làm việc, số lần gọi điện có kết quả trong ngày... Quan trọng là chọn được chính các chỉ số, mà chương trình đào tạo đã tạo được ảnh hưởng lớn nhất và không quá nhỏ (nghĩa là phải đạt mức yêu cầu) cho doanh nghiệp.

Thực tế cho thấy, có nhiều nhân tố khác ngoài đào tạo, cả bên ngoài và bên trong ảnh hưởng đến các chỉ số kinh tế. Tuy nhiên, phân biệt ảnh hưởng của chính chương trình huấn luyện lên chỉ số lựa chọn là hoàn toàn có thể. Để làm điều đó cần sử dụng những bảng hỏi chuyên biệt, thu thập ý kiến của các chuyên gia và quan sát nhân viên trong suốt toàn bộ thời gian đánh giá hiệu quả của đào tạo.

Cần tiến hành đo lường các chỉ số được lựa chọn trước khi đào tạo, để đánh giá sự chuyển biến của nó. Nên chọn những chỉ số có số liệu thống kê được thu thập, lưu giữ và có đủ để phân tích.

#### *Mức độ thứ năm - “Đánh giá hiệu quả”*

Ở mức độ này sẽ đánh giá xem đầu tư cho chương trình đào tạo có hiệu quả như thế nào? Để trả lời các câu hỏi đó, biến đổi trong các chỉ số kinh tế, được liệt kê ở mức bốn, cần phải đo lường hàng ngày và tổng hợp lại.

Tính toán chi phí bỏ ra để tiến hành đào tạo, lợi ích mà nó mang lại được và tiến hành đánh giá hiệu quả của đầu tư cho đào tạo nguồn nhân lực.

$$ROI = ((\text{thu nhập của đào tạo mang lại} - \text{chi phí}) / \text{Chi phí}) \times 100\%$$

Không phải lúc nào cũng nhất định phải đo lường cả năm mức độ, trong một số trường hợp chỉ cần đến mức 3 là đủ (Nhưng không được thấp hơn). Còn nếu doanh nghiệp đi đến cùng, đến mức độ đo lường ROI, thì rất cần thiết phải thực hiện công việc thật cẩn thận và kỹ lưỡng theo tất cả các mức độ.

Qua phân tích, đánh giá và tổng hợp các mô hình và cơ cấu đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực ở trên, có thể thấy phương pháp ROI cơ bản là vẫn dựa trên nền tảng của phương pháp Kirkpatrick. Các phương pháp này mang tính tổng quát cao, hàm chứa nội dung của các phương pháp khác như: phương pháp đánh giá đào tạo theo 4 mức độ: phạm vi (context), đầu vào (Input), quá trình (Process) và sản phẩm (Product) của CIPP do Galvin; phương pháp đánh giá đào tạo theo 4 mức độ: Phạm vi (Context), đầu vào

(Input), phản ứng (Reaction), và kết quả (Outcome) của CIRO do Warr; phương pháp đánh giá đào tạo theo 6 giai đoạn: mục tiêu đặt ra, thiết kế chương trình, thực hiện chương trình, các kết quả trực tiếp, các kết quả trung gian, những ảnh hưởng và những sự hữu ích của Brinkerhoff; phương pháp đánh giá đào tạo theo bốn khuynh hướng hành động: đầu vào; quá trình; đầu ra và kết quả của Bushnell; phương pháp đánh dựa trên 3 loại kết quả của học tập (nhận thức, kỹ năng nền tảng, cảm xúc) của Kraiger, Ford và Salas; phương pháp đánh giá đào tạo theo 5 mức độ: khả năng và phản ứng, sự tiếp nhận, sự ứng dụng, đầu ra của doanh nghiệp, kết quả của xã hội của Kaufman và Keller; mô hình gồm năm mức độ đánh giá: Phản ứng và lập kế hoạch hành động, kiến thức, ứng dụng hiểu biết vào công việc, kết quả kinh doanh, hoàn vốn đầu tư của Phillip.

Phương pháp Kirkpatrick và phương pháp ROI cho phép doanh nghiệp dễ tiếp cận và dễ thực hiện. Nội dung của 2 phương pháp này có thể được tổng hợp và tóm tắt gồm những mức độ đánh giá như sau:

1. Phản ứng của người tham gia:

- Phản ứng của người tham gia
- Ý kiến của người tham gia

2. Kiến thức thu nhận được:

- Thay đổi của người tham gia
- Những thay đổi có khả năng làm tăng hiệu quả công việc: nhận được những hiểu biết cần kẽ (như là kết quả học tập); trạng thái tích cực; nâng cao động cơ làm việc; thay đổi tư duy (vượt qua được tư duy dập khuôn); nâng cao tính đoàn kết nhóm...

3. Thay đổi về hành vi:

- Những thay đổi hành vi ở nơi làm việc
- Sự vận dụng có hệ thống những hiểu biết nhận được trong huấn luyện

4. Đánh giá kết quả:

- Thay đổi của kết quả hoạt động trong doanh nghiệp
- Thay đổi của các chỉ số định tính: mức độ tăng sự hài lòng của đối tác; danh tiếng của doanh nghiệp; sự tốt lên của bầu không khí tâm lý; mức độ giảm bớt sự lưu chuyển cán bộ ...

- Thay đổi các chỉ số định lượng: doanh số bán; thị phần; tổng lợi nhuận; tỷ suất lợi nhuận ...

5. Đánh giá hiệu quả

- Tính toán chi phí bỏ ra để tiến hành đào tạo, xác định lợi ích mà nó mang lại

- Đánh giá hiệu quả của đầu tư cho đào tạo nguồn nhân lực thông qua chỉ số: ROI = ((thu nhập của đào tạo mang lại - chi phí) / Chi phí) X 100%.

## **1.6. Một số kinh nghiệm của mô hình đào tạo nguồn nhân lực nước ngoài và bài học cho Việt Nam**

Trong phần này, một số mô hình đào tạo nguồn nhân lực của nước ngoài được trình bày để rút ra kinh nghiệm cho đào tạo nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp Việt Nam [24].

### ***1.6.1. Mô hình đào tạo nghề kép của Cộng hoà Liên bang Đức***

Hệ thống đào tạo nghề kép là mô hình đào tạo ở CHLB Đức, được thế giới công nhận là mô hình đào tạo tiên tiến, với mục đích chính là phát triển một lực lượng lao động chất lượng cao với quy mô ngày càng tăng.

Ở CHLB Đức, hệ thống đào tạo nghề là sự kết hợp giữa việc học trong một môi trường có sự gắn gũi với thực tế sản xuất của công ty và một cơ sở có năng lực chuyên môn về sư phạm và nghiệp vụ dạy nghề của các trường nghề. Theo đó, các công ty tập trung vào việc cung cấp các kiến thức và kỹ năng thực tế, đặc biệt là kiến thức và kỹ năng phù hợp với công nghệ sản xuất của công ty, còn các nhà trường cung cấp khối kiến thức lý thuyết về cơ bản nhiều hơn. Do phát triển trên hai nền tảng kết hợp như vậy, nên hệ thống đào tạo nghề này còn gọi là hệ thống đào tạo nghề kép.

Bộ luật đào tạo nghề năm 1969 áp dụng ở CHLB Đức được coi là nền tảng cơ bản của sự phát triển hệ thống đào tạo nghề kép. Bộ luật này đã đưa ra các điều lệ chi tiết và tích cực, nhấn mạnh trách nhiệm của xã hội đối với việc đào tạo nghề. Đồng thời bảo đảm cho các nhóm xã hội quan tâm đến đào tạo nghề, chủ yếu giới chủ sử dụng lao động và người lao động, có ảnh hưởng mang tính quyết định đến hệ thống đào tạo nghề và khả năng tổ chức đào tạo của toàn đất nước. Ngoài ra, Bộ luật này còn là cơ sở pháp lý cho hệ thống đào tạo kép thành hệ thống tiêu chuẩn chất lượng nghề chủ chốt ở CHLB Đức.

Tên mô hình đào tạo nghề kép còn gắn liền với cơ chế quản lý hệ thống đào tạo nghề ở Đức. Chính quyền Bang chịu trách nhiệm quản lý trường nghề và Chính phủ Liên bang chịu trách nhiệm quản lý đào tạo nghề tại công ty. Việc dạy nghề tại công ty đều do các công ty trực tiếp tổ chức, song việc kiểm soát lại do Công đoàn cùng với sự tham gia của các quan sát viên và hội đồng công nhân tại công ty thực hiện. Trên thực tế, công đoàn tham gia vào mọi công đoạn của hệ thống đào tạo kép trong công ty, từ quá trình lựa chọn học sinh cho đến duy trì một chương trình học hiện đại, kiểm soát chất lượng và bảo vệ công nhân khỏi nguy cơ như bị trả lương thấp hoặc không được đào tạo đầy đủ.

Hệ thống đào tạo nghề kép được điều chỉnh bởi nhu cầu cung cấp vị trí đào tạo của các công ty. Các công ty là người quyết định số lượng công nhân được đào tạo và đào tạo theo chuyên ngành nào. Công ty được quyền tự do lựa chọn các ứng cử viên được

tham gia đào tạo. Tuy nhiên, trong việc thực hiện những chức năng như vậy, công ty phải tuân thủ hàng loạt những quy chế do Chính phủ Liên bang đặt ra với sự tư vấn của các đoàn thể xã hội.

Sau khi tốt nghiệp trung học phổ thông bắt buộc, theo quy định của Chính phủ CHLB Đức, học sinh có thể tham gia vào học nghề ở lứa tuổi 15-18. Tham gia vào hệ thống đào tạo nghề, học sinh có thể lựa chọn hình thức đào tạo toàn bộ tại trường hoặc hệ thống đào tạo nghề kép. Tiêu chuẩn được lựa chọn vào hệ thống đào tạo nghề kép phụ thuộc vào chất lượng học nghề của học sinh. Các học sinh tham gia hệ thống này, được dạy các kỹ năng cơ bản cho ngành nghề đã chọn và sau đó được đào tạo chuyên sâu. Học sinh có thể theo học ngành của mình 3 ngày tại công ty, những ngày còn lại học tại trường nghề hoặc học sinh có thể sử dụng nhiều thời gian hơn tại công ty và cũng có thể tham gia học ngoài giờ tại trường nghề. Hiện nay, trong chương trình học của hệ thống đào tạo nghề kép thì các môn chuyên ngành chiếm 60% và các môn phổ thông chiếm 40%.

Chi phí đào tạo thường do Chính quyền bang trả cho phần học tại trường theo chương trình. Còn các công ty trả chi phí trực tiếp cho việc đào tạo thực hành tại công ty. Thông thường, các công ty chi trung bình 2-3% tổng quỹ tiền lương của họ cho đào tạo ban đầu.

Sau khi tốt nghiệp từ hệ thống đào tạo nghề kép, phần lớn học sinh xin được việc làm ngay. Thông thường, các học sinh theo học các khóa đào tạo nghề trong các công ty lớn có cơ hội việc làm lớn hơn so với học sinh theo học các khóa đào tạo trong các công ty nhỏ. Khoảng 80% học sinh tốt nghiệp học nghề trong các công ty lớn được ở lại làm việc tại công ty đã đào tạo. Nhờ chất lượng đào tạo của hệ thống đào tạo nghề kép, cơ hội việc làm của các học sinh tốt nghiệp không được công ty đào tạo thuê vẫn cao. Hơn nữa, thường xuyên diễn ra quá trình trao đổi giữa hãng tổ chức đào tạo và hãng không tổ chức đào tạo, nên việc điều chỉnh về các quyết định đào tạo và sử dụng được diễn ra theo điều kiện thị trường lao động.

Một yếu tố chủ chốt tạo ra hiệu quả cao của hệ thống đào tạo nghề kép ở Đức là chất lượng cao, chế độ đãi ngộ tốt là các động cơ khuyến khích mạnh của giáo viên trong cả hai bộ phận, tại trường nghề và tại công ty. Khả năng cung cấp các giáo viên có chất lượng cao là một tiêu chuẩn chính yếu, cho phép các hãng thực hiện quá trình đào tạo trong hệ thống đào tạo kép. Các giáo viên đào tạo tại doanh nghiệp được lựa chọn từ các xưởng và phòng làm việc của công ty và phải có ít nhất 5 năm kinh nghiệm làm việc. Họ còn phải là những người có đủ năng lực sư phạm và chuyên môn để tham gia giảng dạy. Các yêu cầu chuyên môn là một chứng chỉ thợ chính thức của ngành cộng với 1,5 năm đào tạo thêm tại các lớp học buổi tối của trường kỹ thuật và kỳ thi tốt

nghiệp, xác nhận trình độ về cả chuyên môn lẫn sự phạm. Đối với những người được lựa chọn làm giáo viên, họ có quyền lợi đi kèm là được chuyển hẳn từ vị trí sản xuất như là “công nhân cỏ xanh” sang vị trí làm việc của tầng lớp nhân viên cổ trắng, với 20 giờ dạy trong một tuần, thay cho thời gian cao gấp đôi khi làm việc tại nơi sản xuất. Những quyền lợi này là động cơ thực sự cho phép lớp trẻ tham gia đội ngũ giảng dạy tại hệ thống đào tạo nghề kép.

### **1.6.2. Mô hình đào tạo của Indonesia**

Tại Indonesia, chuẩn danh mục các nghề được đưa ra bởi Bộ Văn hoá và Giáo dục, được xác định rõ ràng trong sự phối hợp với các ngành sản xuất. Chuẩn kỹ năng và nghề được sử dụng thống nhất trong các trường công và tư thục.

Các trung tâm đào tạo nghề bao gồm các chương trình đào tạo theo hệ thống và không theo hệ thống, các chương trình dạy nghề và các chương trình đáp ứng nhu cầu đào tạo khác.

Các chương trình đào tạo theo hệ thống nhằm mục đích trang bị kiến thức và kỹ năng với các mức độ theo các chương trình sẵn có trong hệ thống các trung tâm đào tạo nghề khác nhau cho những người đang tìm việc hoặc đang làm việc.

Các chương trình đào tạo phi hệ thống nhằm vào việc đào tạo lực lượng lao động cụ thể là lao động ở khu vực nông thôn, nơi mà đang rất cần nhu cầu đào tạo cơ bản.

Trong chương trình này, các học viên theo đuổi một kỹ năng riêng biệt để nâng cao năng suất lao động. Không giống như chương trình đào tạo theo hệ thống, yêu cầu về bằng cấp của học viên trong chương trình đào tạo phi hệ thống này thích ứng với nhu cầu của họ (trình độ cơ bản).

Trong các chương trình này việc đào tạo có thể được thực hiện ở các trung tâm đào tạo nghề hoặc ở tại các địa phương nơi có học viên bằng cách sử dụng chương trình đào tạo lưu động (MTU). Thời lượng đào tạo chương trình phi hệ thống có thể rải rác từ 3 đến 6 tháng và mỗi cuối chương trình, học viên được trao chứng chỉ tham dự khoá học.

Năm 1994, với sự hỗ trợ của Chương trình hợp tác kỹ thuật của Đức, ở Indonesia bắt đầu giới thiệu chương trình dạy nghề song hành thực tiễn.

Các chương trình dạy nghề nhằm mục đích đào tạo cho lực lượng lao động ở các cấp độ khác nhau trong doanh nghiệp và thời gian tối đa của chương trình đào tạo là 3 năm với sự kết hợp quản lý bởi các đơn vị đào tạo và các công ty.

Từ năm 1995, với sự hỗ trợ của Ngân hàng Thế giới, Indonesia đã thực thi dự án phát triển kỹ năng liên quan đến việc thành lập trung tâm đào tạo cho tổ hợp công ty (Ví dụ: một số các trung gian giữa nhu cầu đào tạo của các công ty và những đơn vị đào tạo). Loại hình này được hiểu như những chiếc cầu nối thu hẹp khoảng cách giữa nhu

cầu đào tạo tức thì của các công ty và hệ thống đào tạo của khu vực nhà nước và tư nhân hiện đang cung cấp.

Những chương trình này nhằm mục đích đào tạo các nhân viên của công ty phù hợp với nhu cầu của công ty; việc đào tạo được hoàn thành hoặc ở các trung tâm đào tạo nghề hoặc tại công ty. Chứng nhận kỹ năng và thời lượng của chương trình đào tạo được xác định bởi sự thoả thuận của hai bên là trung tâm đào tạo và công ty tương xứng.

### ***1.6.3. Liên kết đào tạo giữa nhà trường và các doanh nghiệp của Mỹ***

Mô hình liên kết giữa nhà trường và các doanh nghiệp bên ngoài. Có thể kể đến hình thức giữa công ty và nhà trường ký với nhau một khế ước cung cấp nhu cầu và bảo đảm việc làm cho các sinh viên tốt nghiệp. Năm 1982, gần 200 công ty, xí nghiệp của Boston (Mỹ) ký với trường quốc lập Boston bản “Khế ước Boston” nổi tiếng để giải quyết việc sinh viên chán học vì tìm việc làm khó khăn. Trong đó, cam kết đến năm 1989, tất cả những học sinh trung học có năng lực học tập và có trình độ toán học sau khi tốt nghiệp đều có thể tìm được một công việc thích hợp trong vùng.

Mô hình liên kết dạy nghề giữa nhà trường và các cơ sở của doanh nghiệp được thành lập trong nhà trường. Các doanh nghiệp có thể thu nạp cơ sở đào tạo để cơ sở trực tiếp cung cấp cho doanh nghiệp những nhân viên hoặc công nhân hợp qui cách. Gọi “thu nạp” nghĩa là công ty cung cấp tài chính cho cơ sở đào tạo và đưa ảnh hưởng của mình sâu trong nội bộ cơ sở đào tạo. Các cơ sở phải bồi dưỡng và huấn luyện cho doanh nghiệp những nhân viên hoặc công nhân mới, phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thay vì bỏ tiền ra để tự thực hiện các chương trình đào tạo, thì thực hiện thu nạp các cơ sở đào tạo và biến nó thành nơi bồi dưỡng và huấn luyện phục vụ cho công ty mình.

Mô hình liên kết dạy nghề giữa doanh nghiệp và trường nghề thành lập tại doanh nghiệp. Nhiều công ty, có sức hút và tầm nhìn xa, trực tiếp mở mang các loại hình đào tạo để phục vụ cho sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và trở thành đối thủ có sức cạnh tranh mạnh mẽ đối với các cơ sở đào tạo truyền thống. Ở Mỹ, họ gọi là “giảng đường công ty”. Các kế hoạch huấn luyện và giáo dục được mở trong nội bộ xí nghiệp thật rộng rãi. Công ty và các hiệp hội đứng ra cấp học hàm và học vị cho học viên.

Các tác giả Trung Quốc kết luận rằng “công ty đại học đang mọc lên như nấm, từ nước Mỹ đến Châu Âu rồi tiến tới toàn thế giới. Những công ty đại học với những hình thức khác nhau và sự ra đời của xí nghiệp hóa trường đại học, báo trước xu thế quan trọng của sự phát triển giáo dục” [4].

### ***1.6.4. Bài học kinh nghiệm cho đào tạo nguồn nhân lực của Việt Nam***

Từ kinh nghiệm của các nước có thể rút ra bài học kinh nghiệm cho việc đào tạo nguồn nhân lực ở Việt Nam nói chung và cho công nghiệp tàu thủy như sau:

- Đào tạo nguồn nhân lực cần có sự chủ động từ cả phía doanh nghiệp và cơ sở đào tạo.

- Nhà nước đóng vai trò khởi động cho sự liên kết, và hỗ trợ cho liên kết phát triển bằng cơ chế và các chính sách hỗ trợ liên kết.

- Cần có cơ chế giám sát chất lượng đào tạo nguồn nhân lực cũng như chất lượng liên kết bằng sự đánh giá và kiểm soát của các cơ quan chính quyền và các bên hữu quan theo tiêu chuẩn chất lượng chung. Các doanh nghiệp và cơ sở đào tạo cũng đồng thời tự đánh giá để tự giám sát chất lượng hoạt động của mình.

### **Tóm tắt chương 1**

Chương này đã hệ thống hoá, làm rõ nội hàm của đào tạo nguồn nhân lực, phân tích vai trò và nội dung của đào tạo nguồn nhân lực, phân tích những yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực, luận giải việc vận dụng cách thức đánh giá hiệu quả đầu tư để đánh giá hiệu quả đầu tư cho đào tạo của doanh nghiệp. Kinh nghiệm liên kết trong đào tạo giữa doanh nghiệp và cơ sở đào tạo của một số nước như CHLB Đức, Mỹ, Indonesia là bài học cho đào tạo nguồn nhân lực ở Việt Nam nói chung và của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy nói riêng.



## CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO VÀ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TỔNG CÔNG TY CÔNG NGHIỆP TÀU THỦY

### 2.1. Tổng quan về Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy

#### 2.1.1. Số lượng các doanh nghiệp và đặc điểm phân bố sản xuất của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy

Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy (Shipbuilding Industry Corporation - SBIC) được thành lập theo Quyết định số 3990/QĐ-BGTVT ngày 06/12/2013 của Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải.

Cơ cấu quản lý, điều hành của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy bao gồm: Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc, các Phó tổng giám đốc, Kiểm soát viên, Kế toán trưởng và bộ máy giúp việc.

Cơ cấu tổ chức Công ty mẹ - Tổng công ty gồm:

- Ban Kiểm soát nội bộ: do Hội đồng thành viên quyết định thành lập; có nhiệm vụ giúp Hội đồng thành viên trong việc kiểm tra, giám sát các hoạt động điều hành của Tổng giám đốc và của người đại diện phần vốn góp của Tổng công ty ở doanh nghiệp khác.

Công ty mẹ vừa hoạt động sản xuất kinh doanh vừa quản lý điều hành Tổng công ty gồm:

- Các Ban chuyên môn, nghiệp vụ:

Bộ máy giúp việc là các Ban chuyên môn, nghiệp vụ có chức năng tham mưu, giúp việc Hội đồng thành viên, Tổng giám đốc Tổng công ty trong quản lý, điều hành công ty mẹ và hệ thống các công ty thành viên; Tổng công ty có 9 ban chuyên môn, nghiệp vụ.

- Nhà máy đóng tàu;

- Các đơn vị hạch toán phụ thuộc:

+ Trung tâm tư vấn thiết kế công nghiệp tàu thủy;

+ Trung tâm hợp tác lao động với nước ngoài;

+ Tạp chí Công nghiệp tàu thủy;

- Các Chi nhánh và Văn phòng đại diện.

Trong quá trình hoạt động, Tổng công ty có thể điều chỉnh bộ máy giúp việc cho phù hợp với yêu cầu thực tế.

Các đơn vị thành viên, công ty liên doanh liên kết gồm:

a) Doanh nghiệp thành viên tổng công ty bao gồm:

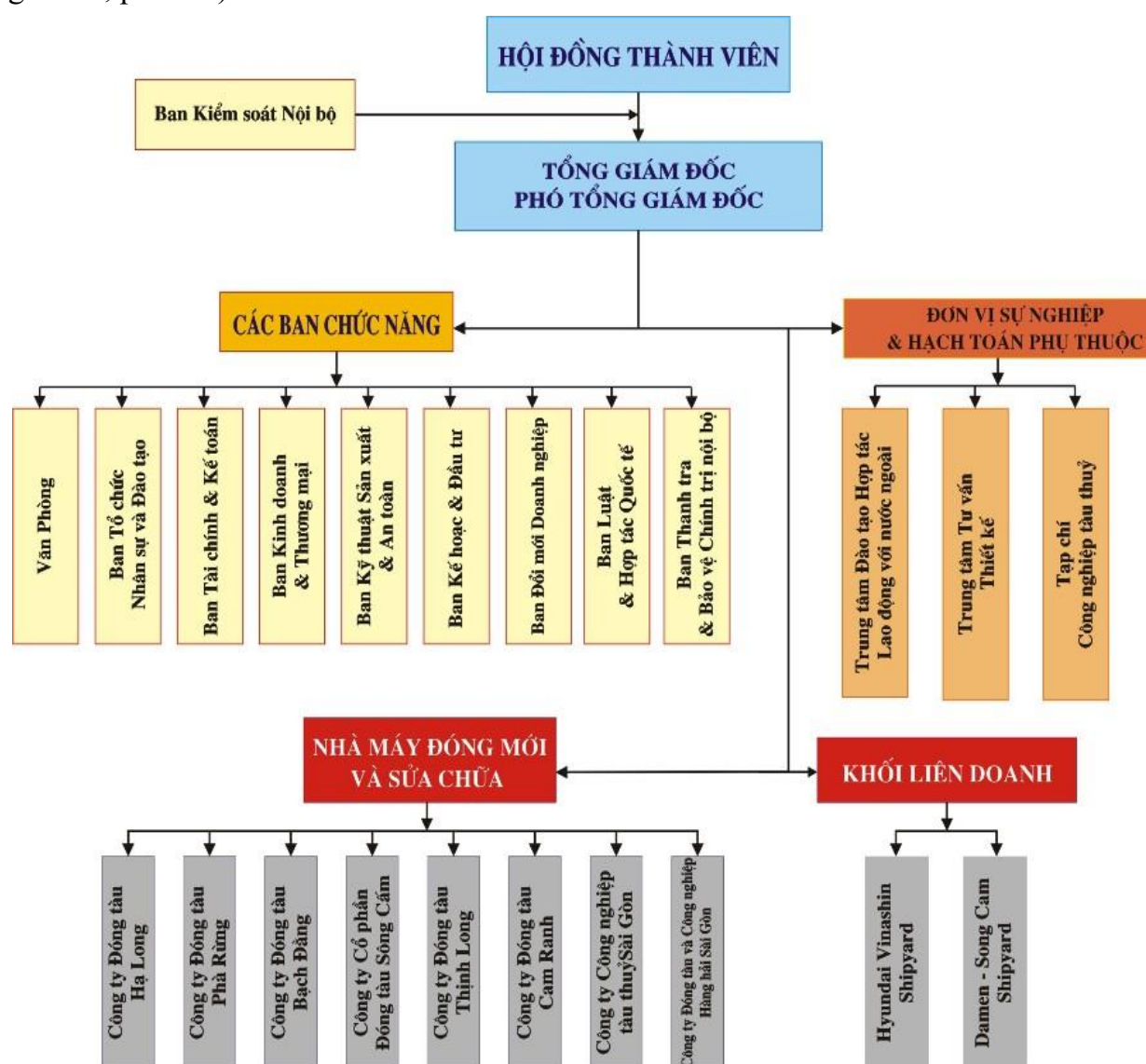
- Các doanh nghiệp do Tổng công ty trực tiếp nắm giữ 100% vốn điều lệ, hoặc quyền chi phối đối với doanh nghiệp đó (công ty con).

- Các doanh nghiệp do công ty con trực tiếp nắm giữ 100% vốn điều lệ, hoặc quyền chi phối đối với doanh nghiệp đó.

b) Tổng công ty có thể có các công ty liên kết và công ty tự nguyện tham gia liên kết.

Cụ thể, theo Quyết định số 3990/QĐ-BGTVT ngày 06/12/2013 của Bộ Giao thông vận tải về việc Ban hành Điều lệ tổ chức và hoạt động của SBIC, SBIC có 03 đơn vị hạch toán phụ thuộc; 08 công ty con; 69 doanh nghiệp trong diện cổ phần hóa, bán, chuyển nhượng vốn, chuyển giao, sáp nhập; 165 doanh nghiệp thực hiện bán, giải thể, phá sản. Danh sách cụ thể được trình bày trong phần Phụ lục của Luận văn.

Sơ đồ tổ chức của SBIC được thể hiện trên Hình 2.1 (trong đó không bao gồm các doanh nghiệp trong diện cổ phần hóa, bán, chuyển nhượng vốn, chuyển giao, sáp nhập, giải thể, phá sản).



(Nguồn: Điều lệ tổ chức và hoạt động của SBIC)

Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức của SBIC

Đặc điểm phân bố sản xuất của 08 công ty con chủ lực của SBIC như sau:

*Về đóng mới tàu thủy:*

Tổng công ty tổ chức đóng mới các sản phẩm theo hướng tập trung, chuyên môn hóa các dòng sản phẩm tại các đơn vị như sau:

- Công ty TNHH một thành viên Đóng tàu Hạ Long và Công ty TNHH một thành viên Đóng tàu Cam Ranh: Đóng mới các loại tàu có trọng tải tới 70.000 DWT;
- Công ty TNHH một thành viên Đóng tàu Phà Rừng: Đóng mới các loại tàu có trọng tải tới 40.000DWT;
- Công ty TNHH một thành viên Đóng tàu Bạch Đằng: Đóng mới các loại tàu có trọng tải tới 30.000DWT;
- Công ty TNHH một thành viên Công nghiệp tàu thủy Sài Gòn, Công ty TNHH một thành viên Đóng tàu và Công nghiệp hàng hải Sài Gòn: Đóng mới các tàu dịch vụ kỹ thuật dầu khí, phà khách, tàu khách và tàu chở hàng có trọng tải đến 25.000DWT;
- Công ty TNHH một thành viên Đóng tàu Thịnh Long: Đóng mới các loại tàu kiểm ngư, tàu cá, tàu chở hàng có trọng tải tới 25.000DWT;
- Công ty cổ phần Đóng tàu Sông Cấm: Đóng mới các loại tàu kéo, tàu cứu nạn, xuồng cao tốc, tàu khách, tàu du lịch.

*Về sửa chữa tàu thủy:*

- Công ty TNHH một thành viên Đóng tàu Phà Rừng: sửa chữa tàu có trọng tải đến 40.000 DWT, phần đầu đạt khoảng 30 - 35 lượt tàu/năm, giá trị sửa chữa tàu đạt từ 15 - 20% so với giá trị đóng mới;
- Công ty TNHH một thành viên Đóng tàu Bạch Đằng: sửa chữa tàu có trọng tải đến 30.000 DWT, phần đầu đạt khoảng 25 - 30 lượt tàu/năm, giá trị sửa chữa tàu đạt từ 10 - 15% so với giá trị đóng mới;
- Công ty TNHH một thành viên Đóng tàu Hạ Long và Công ty TNHH một thành viên Đóng tàu Cam Ranh: Sửa chữa các tàu có trọng tải đến 70.000DWT, phần đầu đạt mục tiêu 25 - 30 lượt tàu/năm;
- Công ty TNHH một thành viên Công nghiệp tàu thủy Sài Gòn, Công ty TNHH một thành viên Đóng tàu và Công nghiệp hàng hải Sài Gòn: Sửa chữa tàu dịch vụ dầu khí, phà khách và tàu hàng có trọng tải đến 25.000DWT, phần đầu đạt 20 - 25 lượt tàu/năm;
- Công ty TNHH một thành viên Đóng tàu Thịnh Long: Sửa chữa các loại tàu kiểm ngư, tàu cá, tàu chở hàng có trọng tải tới 25.000DWT;
- Công ty cổ phần Đóng tàu Sông Cấm: Sửa chữa các loại tàu kéo, tàu cứu nạn, xuồng cao tốc, tàu khách, tàu du lịch.

### **2.1.2. Năng lực sản xuất của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy**

Là đơn vị chiếm khoảng 80% năng lực đóng và sửa chữa tàu thủy của Việt Nam, năng lực sản xuất của SBIC tập trung vào các dòng sản phẩm thị trường có nhu cầu lớn, đóng hàng loạt (seri) và phù hợp với năng lực của Tổng công ty và đảm bảo hiệu quả sản xuất kinh doanh như sau:

- Tàu hàng rời trọng tải đến 70.000DWT: 10 chiếc/năm.
- Tàu chở hàng tổng hợp: các loại tàu có trọng tải tới 30.000 DWT: 30 chiếc/năm.
- Tàu container: hướng đến các dòng tàu container đến 3000TEU: 30 chiếc/năm.
- Tàu chở ô tô: tới 7.000 xe: 20 chiếc/năm.
- Tàu chở dầu sản phẩm: có trọng tải tới 50.000 DWT; các tàu chở hóa chất nhẹ đến 20.000 DWT, tàu chở khí đến 10.000m<sup>3</sup>...: 50 chiếc/năm.
- Các tàu chuyên dụng khác: tàu chở xi măng, nhựa đường có trọng tải đến 25.000m<sup>3</sup>. . . : 30 chiếc/năm.
- Các tàu công trình, tàu dịch vụ dầu khí, tàu kéo đến 10.000HP, tàu hút bùn đến 5.000m<sup>3</sup>/h; tàu kiểm ngư, tàu cá công suất lớn và hiện đại (tàu cá mẹ, tàu dịch vụ nghề cá), tàu cá phục vụ ngư trường Việt Nam, tàu tuần tra phục vụ an ninh quốc phòng, hải đảo, tàu tìm kiếm cứu nạn... và phương tiện vận tải thủy nội địa.
- Sản xuất và sửa chữa kết cấu thép cho các công trình giao thông, nhà máy công nghiệp...
- Sửa chữa các loại tàu thủy, phương tiện nổi và công trình thủy.

Tổng số tàu giao được hàng năm bình quân có thể đạt từ 120 - 140 tàu/năm, tương ứng với tổng trọng tải từ 1.800.000 - 2.000.000 DWT/năm với tỷ lệ nội địa hóa đạt 60 - 70%.

### **2.1.3. Đánh giá về khả năng cạnh tranh của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy**

Từ năm 2008, khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế thế giới đã tác động mạnh đến ngành vận tải biển, ngành đóng tàu và ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của SBIC (trước ngày 06/12/2013 là Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam - Vinashin). Tính đến 30 tháng 6 năm 2010, các chủ tàu đã hủy hợp đồng và các thỏa thuận đóng tàu với SBIC trị giá gần 10 tỷ USD trên tổng số 12 tỷ USD.

Sản xuất kinh doanh của SBIC đình trệ, nhiều nhà máy phải ngừng hoạt động, chậm giao hàng, bị chủ tàu phạt, hủy hợp đồng. Việc làm thiếu, thu nhập của người lao động giảm. Cán bộ, công nhân viên không yên tâm công tác. Nội bộ mất đoàn kết. Khoảng 17.000 lao động chuyển hoặc bỏ việc, 5.000 người mất việc.

Công tác quản lý của SBIC và các đơn vị thành viên bộc lộ nhiều hạn chế, yếu kém, sai phạm. Trong thời gian ngắn, SBIC đã đầu tư mở rộng quy mô quá nhanh kể cả vay vốn thương mại để đáp ứng các hợp đồng và thỏa thuận đóng tàu đã ký và hình

thành quá nhiều công ty con, công ty cháu, công ty liên kết không liên quan đến ngành nghề kinh doanh chính trái với quy hoạch đã được phê duyệt.

Tình hình tài chính của SBIC rất khó khăn. Dư nợ tăng nhanh do lãi từ các khoản nợ vay và lãi suất vay vốn ngày càng cao. Các tổ chức tài chính từ chối cung cấp tín dụng. SBIC thiếu vốn trầm trọng cho sản xuất kinh doanh, mất cân đối dòng tiền. Chính phủ, các Bộ, ngành, địa phương liên quan đã cố gắng giúp SBIC khắc phục khó khăn, duy trì sản xuất kinh doanh nhưng tình hình vẫn tiếp tục xấu đi và đến năm 2010, SBIC thực chất đã lâm vào tình trạng phá sản.

Mặc dù hết sức khó khăn và đã thua lỗ nhưng để giảm bớt thiệt hại, từ năm 2010 đến nay SBIC vẫn phải tiếp tục thực hiện các hợp đồng đóng tàu đã ký.

Năm 2010, bàn giao 64 tàu với tổng giá trị hợp đồng là 597 triệu USD, trong đó: 28 tàu xuất khẩu với tổng giá trị hợp đồng là 279 triệu USD; 36 tàu trong nước với tổng giá trị hợp đồng là 318 triệu USD. Lỗ 7.794 tỷ đồng trong đó lỗ do lãi vay và chênh lệch tỷ giá là 7.126 tỷ đồng.

Năm 2011, bàn giao 74 tàu với tổng giá trị hợp đồng là 525 triệu USD, trong đó: 24 tàu xuất khẩu với tổng giá trị hợp đồng là 220 triệu USD và 50 tàu trong nước với tổng giá trị hợp đồng là 305 triệu USD. Sửa chữa tàu biển đạt 250 tỷ đồng. Lỗ 9.277 tỷ đồng trong đó lỗ do lãi vay và chênh lệch tỷ giá là 7.931 tỷ đồng.

Năm 2012, bàn giao 32 tàu, trong đó: 14 tàu xuất khẩu với giá trị hợp đồng là 90 triệu USD, 18 tàu trong nước với giá trị hợp đồng 55 triệu USD. Tổng giá trị sản lượng bao gồm cả sửa chữa 6.053 tỷ đồng. Lỗ 6.741 tỷ đồng trong đó lỗ do lãi vay chênh lệch tỷ giá là 4.429 tỷ.

Nhằm giảm lỗ, giảm thiệt hại, SBIC đã tập trung: Hoàn thiện bàn giao 42 tàu xuất khẩu với tổng số tiền thu về là 5.061 tỷ đồng, trả nợ ngân hàng 2.924 tỷ đồng, giảm nghĩa vụ bảo lãnh hoàn ứng là 4.092 tỷ đồng.

Hoàn thiện bàn giao 82 tàu trong nước thu về số tiền 1.252 tỷ đồng, giảm nghĩa vụ bảo lãnh hoàn ứng 66 tỷ đồng. Hoàn thiện 16 tàu chờ bán để giảm thiệt hại với giá trị thu về dự kiến 5.198 tỷ đồng, giảm thiệt hại 2.034 tỷ đồng.

Nếu không thực hiện các hợp đồng đóng tàu đã ký kết thì 03 năm 2010 - 2012 số lỗ sẽ còn tăng thêm ít nhất 10.000 tỷ đồng. Ngoài việc thực hiện các hợp đồng đóng tàu đã ký, SBIC đã cố gắng tìm kiếm hợp đồng đóng tàu mới, mở rộng công tác sửa chữa tàu biển trên nguyên tắc không lỗ để duy trì sản xuất và bảo đảm công ăn việc làm cho người lao động. Hiện nay Công ty Cổ phần đóng tàu Sông Cẩm đã ký kết các hợp đồng đóng tàu cho Damen - Hà Lan đủ việc làm đến hết năm 2016, mặc dù thời gian qua thị trường đóng tàu gặp khó khăn nhưng kết quả kinh doanh luôn có lãi và tăng trưởng

nhanh. Công ty TNHH MTV Công nghiệp tàu thủy Sài Gòn đang tuyển dụng thêm lao động để đảm bảo tiến độ thi công các đơn hàng đã ký kết từ năm 2012 - 2013.

Như vậy, khả năng cạnh tranh của SBIC tại thời điểm này là rất kém, trong bối cảnh các đối thủ cạnh tranh trực tiếp từ Trung Quốc được bù lỗ từ Chính phủ liên tục hạ giá thành đóng mới và sửa chữa tàu thủy trong khi bản thân SBIC thiếu vốn, thiếu đơn hàng, thiếu công nghệ tiên tiến, thiếu công nghiệp phụ trợ và đặc biệt là thiếu nguồn nhân lực đủ chất lượng cho một ngành công nghệ cao như Công nghiệp tàu thủy, từ thiếu khả năng quản trị chuyên nghiệp, thiếu chuyên gia hàng đầu về kỹ thuật công nghệ đến thiếu kỹ thuật viên và công nhân lành nghề,... Trong khi đó, yếu tố cạnh tranh từ nguồn nhân lực cũng là một hạn chế của SBIC (được trình bày cụ thể trong Mục 2.2.5).

Sau khi hoàn thành tái cơ cấu theo Quyết định số 3990/QĐ-BGTVT ngày 06/12/2013 của Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải (Phụ lục), tổng số doanh nghiệp của SBIC thực hiện cổ phần hóa, bán, chuyển nhượng vốn, chuyển giao, sáp nhập là 69 doanh nghiệp và tổng số doanh nghiệp thực hiện bán, giải thể và phá sản là 165 doanh nghiệp. Tại những doanh nghiệp này, hoạt động đào tạo nguồn nhân lực sẽ không thể tiến hành. Đối với 8 doanh nghiệp lớn được giữ lại theo Quyết định trên, tình hình SXKD cũng gặp nhiều bất lợi nên đầu tư cho hoạt động đào tạo NNL và nâng cao hiệu quả đào tạo NNL cũng như thu hút, giữ gìn và phát triển NNL chất lượng cao cũng gặp nhiều khó khăn.

## **2.2. Thực trạng nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy**

### **2.2.1. Quy mô và cơ cấu lao động**

Cơ cấu lao động theo trình độ qua các năm 2011, 2012, 2013 và đến thời điểm 30/6/2014 của SBIC được thể hiện trên Bảng 2.1 (trang 37).

Trong đó, quy mô và cơ cấu lao động của SBIC tính đến hết ngày 30/6/2014 như sau:

- Tổng số lao động là 17.999 người.
- Lao động nữ gồm 4.426 người chiếm 24,6%.
- Lao động có trình độ trên đại học gồm 138 người, chiếm 0.77%; trình độ đại học gồm 4.417 người, chiếm 24.5%; trình độ cao đẳng và trung cấp gồm 2.004 người, chiếm 11.1%; công nhân bậc cao (từ bậc 4 trở lên) gồm 4.026 người, chiếm 22.4%; công nhân bậc thấp gồm 5.923 người, chiếm 32.9% và lao động chưa qua đào tạo gồm 1.576 người, chiếm 8.99%.
- Lao động gián tiếp gồm 4.555 người, chiếm 25.3% và lao động trực tiếp gồm 13.444 người, chiếm 74.7%.
- Lao động trong khối khoa học công nghệ và đào tạo là 61 người, chiếm 0.34%.

Có thể thấy rằng, với đặc thù là một ngành công nghiệp nặng, tỉ lệ lao động nữ chỉ chiếm dưới một phần tư tổng số lao động. Về tỉ lệ lao động gián tiếp chiếm đến 25.3% là quá cao so với tiêu chuẩn chung của ngành đóng tàu thế giới là khoảng từ 10 - 13%, điều này thể hiện trình độ quản lý thấp, hoặc việc sử dụng cán bộ quản lý còn chưa phù hợp. Về tỉ lệ lao động có trình độ trên đại học là 0.77% là quá thấp so với tiêu chuẩn chung của ngành đóng tàu thế giới là khoảng từ 5 - 7%. Về tỉ lệ công nhân bậc cao là 22.4% cũng là quá thấp so với tiêu chuẩn chung của ngành đóng tàu thế giới là khoảng từ 40 - 45%. Trong khi đó, tỉ lệ lao động chưa qua đào tạo là 8.99% là quá cao so với tiêu chuẩn chung của ngành đóng tàu thế giới là 0%.

Bảng 2.1. Qui mô và cơ cấu lao động của SBIC (2011 - 30/6/2014)

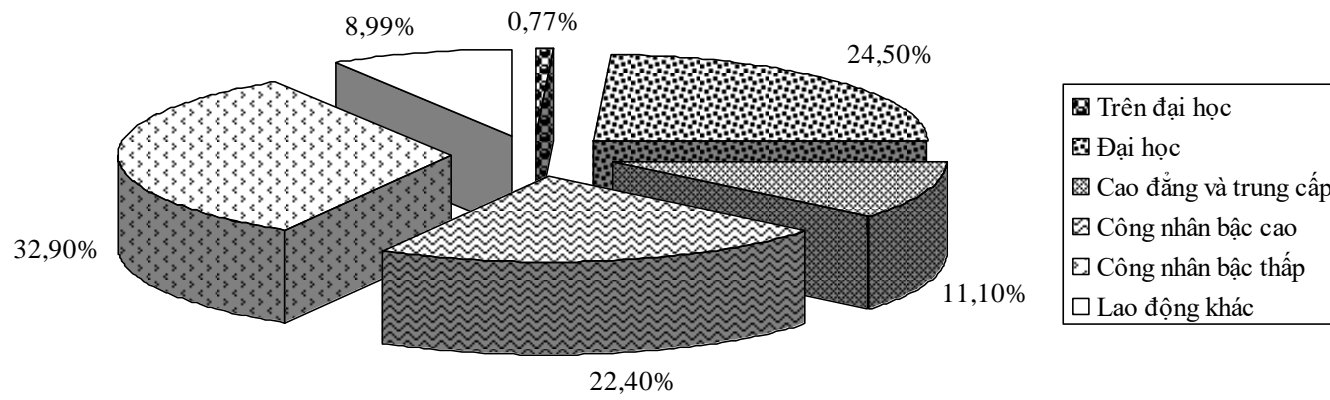
Đơn vị: người

STT	Tên các đơn vị	Tổng số LD đến	Trên đại học		Đại học		Cao đẳng		Trung học chuyên nghiệp		Công nhân kỹ thuật									Lao động phổ thông	
			Tổng số	Nữ	Tổng số	Nữ	Tổng số	Nữ	Tổng số	Nữ	Tổng số	Nữ	Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5	Bậc 6	Bậc 7	Tổng số	Nữ
<b>Năm 2011</b>																					
	TOÀN TỔNG CÔNG TY	34,044	174	38	6,947	2,054	541	147	2,059	674	21,729	2,940	2,012	5,017	7,673	4,302	1,335	883	507	2,594	264
I	KHỐI ĐÓNG MỚI VÀ SỬA CHỮA TÀU THỦY	24,048	31	2	4,308	1,124	458	133	1,024	453	16,274	2,454	1,522	4,177	5,771	2,247	1,233	844	480	1,953	234
II	KHỐI CÔNG NGHIỆP PHỤ TRỢ ĐÓNG VÀ SỬA CHỮA TÀU	4,264	92	20	1,736	679	76	12	491	138	1,575	307	354	520	453	169	45	15	19	294	27
III	KHỐI KHOA HỌC CÔNG NGHỆ VÀ ĐÀO TẠO	402	45	14	247	74	7	2	33	14	22	2	0	0	2	6	1	7	6	48	0
IV	KHỐI CÔNG TY LIÊN DOANH, LIÊN KẾT	5,330	6	2	656	177	0	0	511	69	3,858	177	136	320	1,447	1,880	56	17	2	299	3
<b>Năm 2012</b>																					
	TOÀN TỔNG CÔNG TY	28,533	175	39	6,188	1,827	732	191	1,834	567	17,749	2,077	1,614	3,324	6,394	3,919	1,274	782	442	1,855	446
I	KHỐI ĐÓNG MỚI VÀ SỬA CHỮA TÀU THỦY	19,574	37	4	3,417	943	432	142	754	375	13,662	1,874	1,354	2,818	4,715	2,501	1,148	717	409	1,272	304
II	KHỐI CÔNG NGHIỆP PHỤ TRỢ ĐÓNG VÀ SỬA CHỮA TÀU	3,953	93	23	1,907	639	184	23	476	125	921	101	185	220	251	159	53	29	24	372	84
III	KHỐI KHOA HỌC CÔNG NGHỆ VÀ ĐÀO TẠO	317	39	10	227	68	11	4	16	5	9	0	0	0	3	1	3	1	1	15	5



IV	KHỐI CÔNG TY LIÊN DOANH, LIÊN KẾT	4,689	6	2	637	177	105	22	588	62	3,157	102	75	286	1,425	1,258	70	35	8	196	53
<b>Năm 2013</b>																					
	TOÀN TỔNG CÔNG TY	22,826	140	31	4,950	1,462	586	153	1,467	454	14,199	1,662	1,291	2,659	,5115	3,135	1,019	626	354	1,484	357
I	KHỐI ĐÓNG MỚI VÀ SỬA CHỮA TÀU THỦY	15,659	30	3	2,734	754	346	114	603	300	10,930	1,499	1,083	2,254	3,772	2,001	918	574	327	1,018	243
II	KHỐI CÔNG NGHIỆP PHỤ TRỢ ĐÓNG VÀ SỬA CHỮA TÀU	3,162	74	18	1,526	511	147	18	381	100	737	81	148	176	201	127	42	23	19	298	67
III	KHỐI KHOA HỌC CÔNG NGHỆ VÀ ĐÀO TẠO	254	31	8	182	54	9	3	13	4	7	0	0	0	2	1	2	1	1	12	4
IV	KHỐI CÔNG TY LIÊN DOANH, LIÊN KẾT	3,751	5	2	510	142	84	18	470	50	2,526	82	60	229	1,140	1,006	56	28	6	157	42
<b>Thời điểm 30/6/2014</b>																					
	TOÀN TỔNG CÔNG TY	17,999	138	33	4,417	1,508	567	164	1,437	491	9,864	1,803	684	1,815	3,424	2,601	731	425	269	1,576	427
I	KHỐI ĐÓNG MỚI VÀ SỬA CHỮA TÀU THỦY	10,657	35	5	2,301	762	351	115	642	332	6,301	1,627	503	1,414	1,940	1,307	616	365	241	1,027	331
II	KHỐI CÔNG NGHIỆP PHỤ TRỢ ĐÓNG VÀ SỬA CHỮA TÀU	2,915	92	26	1,481	565	120	24	343	102	601	74	110	122	141	138	45	25	20	278	47
III	KHỐI KHOA HỌC CÔNG NGHỆ VÀ ĐÀO TẠO	61	5	0	48	16	6	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IV	KHỐI CÔNG TY LIÊN DOANH, LIÊN KẾT	4,366	6	2	587	165	90	21	450	57	2,962	102	71	279	1,343	1,156	70	35	8	271	49

(Nguồn: SBIC [19])



(Nguồn: phân tích của tác giả)

Hình 2.2. Cơ cấu lao động theo trình độ của SBIC tại thời điểm 30/6/2014

### 2.2.2. Năng suất lao động

Năng suất lao động thường được hiểu như một tiêu chuẩn so sánh để định lượng một công việc tại một nhà máy chế tạo. Trong trường hợp của ngành đóng tàu, các giá trị sau thường có liên quan đến năng suất:

1. Sản lượng đóng mới tính bằng tấn đăng ký GT (gross tons), tấn đăng ký bù CGT (compensated gross tons) và trọng lượng vỏ HS (Hull Steel Weight).

2. Số nhân công sử dụng (toàn bộ nhân công của nhà máy hoặc số nhân công của riêng các bộ phận sản xuất – đóng mới và sửa chữa hoặc chỉ số nhân công đóng mới. Tuy nhiên trong các cách phân loại trên đều có kể đến các bộ phận quản lý, thiết kế, kinh doanh)

3. Số giờ công (số giờ công – người.giờ- của bộ phận thiết kế và sản xuất)

Năng suất được tính theo các cách sau:

a. Sản lượng đóng mới/số nhân công (đo bằng = GT/người, CGT/người)

b. Sản lượng đóng mới/giờ công (đo bằng = CGT/giờ công)

c. Trọng lượng vỏ trên triền/số nhân công (đo bằng = HS/người)

Trong phần này, luận văn trình bày về năng suất lao động của SBIC theo chỉ tiêu CGT/giờ công (Bảng 2.2) và có so sánh với năng suất lao động của các cường quốc trong ngành đóng tàu [18], [33]. Trong đó, số liệu của SBIC được tính dựa trên số lao động có việc.

Bảng 2.2. Năng suất lao động (CGT/giờ công)

Năm	Trung Quốc	Nhật Bản	Hàn Quốc	SBIC
2000	0.009	0.045	0.071	Không có số liệu
2001	0.010	0.048	0.077	Không có số liệu
2002	0.011	0.051	0.082	Không có số liệu
2003	0.011	0.055	0.088	Không có số liệu
2004	0.012	0.058	0.093	Không có số liệu
2005	0.013	0.061	0.099	Không có số liệu
2006	0.014	0.064	0.105	Không có số liệu
2007	0.015	0.067	0.110	0.007
2008	0.015	0.071	0.116	0.007
2009	0.016	0.074	0.121	0.008
2010	Không có số liệu	Không có số liệu	Không có số liệu	0.008
2011	Không có số liệu	Không có số liệu	Không có số liệu	0.008
2012	Không có số liệu	Không có số liệu	Không có số liệu	0.009
2013	Không có số liệu	Không có số liệu	Không có số liệu	0.009

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ [18], [33])

### **2.2.3. Thu nhập và đời sống của người lao động**

Đến hết tháng 6/2014, trong tổng số 17.999 lao động toàn SBIC, có hơn 6.000 lao động không có việc làm chiếm tỷ lệ cao (trên 30%) so với tổng số lao động. Riêng khối đóng mới và sửa chữa tàu thủy đã có hơn 4.000 lao động không có việc làm; dự kiến tỷ lệ lao động thiếu việc làm sẽ tăng thêm vào thời gian tới khi các sản phẩm dở dang đã hoàn thiện và bàn giao. Đây là một áp lực rất lớn đối với các doanh nghiệp của SBIC trong việc tìm kiếm việc làm, trả lương và thực hiện chế độ chính sách đối với người lao động. Riêng đối với các đơn vị đang đầu tư dở dang, các đơn vị đang thực hiện thủ tục giải thể, phá sản hoặc hoàn thiện hồ sơ để bán chuyển đổi thì 100% không có việc làm, chỉ duy trì lực lượng lao động bảo vệ vật tư tài sản, nhà máy thiết bị và một số cán bộ quản lý để hoàn thiện thủ tục hồ sơ pháp lý phục vụ công việc tái cơ cấu (Công ty TNHH MTV Thép Cái Lân Vinashin, Công ty TNHH MTV Điện Cái Lân, Công ty TNHH MTV Đóng tàu Đà Nẵng, Công ty TNHH MTV Thương mại và du lịch Vinashin Quảng Bình,...). Thu nhập bình quân toàn Tổng công ty đạt rất thấp, khoảng 3 triệu đồng/người/tháng do hầu hết lao động hưởng lương cơ bản do thua lỗ trong sản xuất kinh doanh.

Tính đến thời điểm 30/6/2014, toàn SBIC còn nợ lương, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ chính sách khác đối với người lao động là: 547.625.256.930 đồng, trong đó:

- Về tiền lương: 183.488.513.004 đồng.
- Về BHXH, BHYT, BHTN: 352.476.317.384 đồng.
- Trợ cấp thôi việc của người lao động đã chấm dứt hợp đồng lao động: 11.341.013.192 đồng.
- Tiền lương của người lao động đã có quyết định nghỉ việc hưởng chế độ hưu trí nhưng chưa giải quyết được chế độ hưu trí (số liệu tính đến 6/2012 của 33 đơn vị báo cáo về SBIC): 359.413.350 đồng.

Ngoài ra, do nợ tiền BHXH kéo dài, dẫn đến cơ quan BHXH tại các địa phương còn nợ chưa thanh toán cho người lao động các chế độ ngắn hạn như thai sản, ốm đau, tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp.

### **2.2.4. Mức độ tăng giảm lao động trong ngành**

Lao động của SBIC (trước ngày 06/12/2013 là Tập đoàn công nghiệp tàu thủy Việt Nam) đã giảm trong giai đoạn tái cơ cấu từ tháng 7/2010 đến 30/4/2013 (từ khi có Quyết định số 926/QĐ-TTg ngày 18/6/2010 của Thủ tướng Chính phủ điều một số doanh nghiệp của SBIC sang Tập đoàn dầu khí và Tổng công ty hàng hải Việt Nam), cụ thể:

- Năm 2010 giảm: 12.904 lao động (trong đó điều chuyển sang Vinaline và Tập đoàn Dầu khí Việt Nam theo Quyết định số 926/QĐ-TTg ngày 18/6/2010 của Thủ tướng Chính phủ là 6.162 lao động, số còn lại giảm tự nhiên, chấm dứt Hợp đồng lao động).

- Năm 2011 giảm: 10.130 lao động (trong đó đã giải quyết và trả trợ cấp theo quy định đối với gần 300 lao động mất việc làm của Công ty TNHH MTV Đóng tàu Đà Nẵng số còn lại giảm tự nhiên).

- Năm 2012 giảm: 5.571 lao động.

- Năm 2013 giảm: 8.005 lao động.

- Lao động tại thời điểm 30/6/2014: 17.999 người.

Số lao động trong các đơn vị thuộc SBIC luôn luôn có biến động (giảm lớn), bình quân năm 2010, toàn SBIC giảm trên 1.000 lao động/01 tháng; năm 2011 và năm 2012, bình quân toàn SBIC giảm gần 500 lao động/01 tháng. Số lao động giảm trong thời gian vừa qua chủ yếu là lao động trực tiếp (công nhân và kỹ sư) có tay nghề cao, có thâm niên lâu năm trong lĩnh vực đóng, sửa chữa tàu và một số lao động quản lý (trưởng, phó phòng ban nghiệp vụ tại các đơn vị và công ty mẹ SBIC).

Bảng 2.3. Biến động về lao động từ khi thực hiện tái cơ cấu đến 30/6/2014

TT	Thời điểm	Tổng số lao động (người)	Có việc làm (người)	Không có việc làm		Số lao động giảm (người)
				Số lượng (người)	Tỷ lệ %	
1	Năm 2010	46.532	39.513	7.019	15.08	12.904
2	Năm 2011	36.402	32.631	3.771	10.36	10.130
3	Năm 2012	30.831	24.948	5.883	19.08	5.571
4	Năm 2013	22.826	16.580	6.246	27.36	8.005
5	Thời điểm 30/6/2014	17.999	11.981	6.018	33.44	4.827

(Nguồn: SBIC)

### 2.2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy

Toàn cầu hóa đã tác động đến đào tạo nguồn nhân lực theo nhiều cách khác nhau. So với trước đây, ngày nay các doanh nghiệp cần phải bổ sung nhiều hơn các kỹ năng cho đội ngũ nhân viên của mình để thích ứng với các cơ hội và thách thức do toàn cầu hóa và sự thay đổi công nghệ tạo ra. Thái độ, kiến thức và các kỹ năng của lực lượng lao động trong từng doanh nghiệp sẽ quyết định chất lượng đến các sản phẩm và dịch vụ.

Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy gồm:

- Chính sách và chiến lược đào tạo nguồn nhân lực: đây là yếu tố quan trọng để SBIC thực hiện mục tiêu có được NNL với chất lượng, số lượng và cơ cấu phù hợp cho

tổ chức của mình. Hiện tại, SBIC chưa có chiến lược dài hạn về nhân lực, phát triển nghề nghiệp cho người lao động, chưa có chiến lược đào tạo, bồi dưỡng về kiến thức, kỹ năng và thái độ cho người lao động cũng như chưa chủ động tạo dựng nhân lực chất lượng cao từ chính nguồn nhân lực của mình. Đề án Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam (nay là SBIC) ra đời năm 2012 [19] đã nhanh chóng bị lỗi thời và không thể thực hiện được do xác định sai mục tiêu, quan điểm, định hướng và giải pháp thực hiện.

- Chính sách đãi ngộ: việc sử dụng và trọng dụng nhân tài của SBIC chưa dựa trên năng lực thực sự của nhân sự để bố trí và đãi ngộ. Chính sách lương bổng và quản lý còn chịu nhiều ràng buộc bởi các quy định đối với Doanh nghiệp nhà nước nên chưa tạo được sức cạnh tranh đối với các doanh nghiệp có chính sách tốt hơn.

- Hình ảnh doanh nghiệp: thương hiệu của SBIC trên thị trường đã rất xấu, SBIC không còn là niềm tự hào, hãnh diện của cán bộ khi được làm việc tại đó. Chính vì điều này nên hiện nay hầu hết các sinh viên trẻ đều không muốn theo học ngành kỹ thuật tàu thủy tại các trường đại học có đào tạo ngành này.

- Tăng trưởng, đổi mới công nghệ: đây là nhân tố ảnh hưởng lớn đến việc đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng và thái độ cho đội ngũ nhân viên nhằm cập nhật cũng như làm chủ các công nghệ sản xuất mới, đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao trong nền sản xuất hiện đại và chịu cạnh tranh toàn cầu. Hiện tại, ngành đóng tàu Việt Nam nói chung và SBIC nói riêng mới chỉ dừng lại ở mức gia công, lắp ráp với giá trị gia tăng rất thấp. Tất cả các bản thiết kế của thể hệ tàu hiện đại và các sản phẩm công nghệ cao trong một con tàu đều phải nhập khẩu. Vì vậy, cơ hội được đào tạo để làm chủ công nghệ mới của các lao động SBIC là hết sức khó khăn.

- Khả năng tài chính của doanh nghiệp: Đây chính là điều kiện đảm bảo quan trọng để thúc đẩy hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong từng giai đoạn. Hiện tại tình hình SXKD của SBIC hết sức khó khăn nên nguồn kinh phí dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực không được đảm bảo.

- Năng lực tư vấn của bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực: đây là bộ phận trực tiếp thực hiện, triển khai các chiến lược nguồn lực trong đó có đào tạo nguồn nhân lực của SBIC và DN thành viên. Vì vậy, nhận thức, khả năng, thẩm quyền và động lực làm việc,... của bộ phận này sẽ ảnh hưởng lớn đến việc nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực tại SBIC.

- Ngoài ra, các yếu tố bên ngoài cũng ảnh hưởng không nhỏ đến đào tạo nguồn nhân lực của SBIC như: thị trường đóng tàu trong nước và quốc tế; khuynh hướng đảm bảo việc làm bền vững cho người lao động [23]; tính cạnh tranh nguồn nhân lực chất

lượng cao giữa các ngành nghề trong xã hội; yếu tố thể chế, luật pháp; sự thay đổi và mức độ cạnh tranh công nghệ,...

### **2.2.6. Nhận xét về nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy**

Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy (SBIC) đã thu hút một lượng tương đối lớn lao động với các đặc điểm (theo số liệu lao động đến 30/6/2014 – Bảng 2.1):

- Đa số là lao động có trình độ dưới cao đẳng, tổng số là 12.877 người, chiếm khoảng 72% tổng số lao động.

- Trình độ học vấn trung bình chủ yếu là đã tốt nghiệp Phổ thông trung học, Trung học cơ sở, tổng số là 11.440 người, chiếm khoảng 64% tổng số lao động.

- Trình độ tay nghề thấp (từ công nhân bậc 3 trở xuống), tổng số là 7.499 người, chiếm khoảng 66% tổng số công nhân và lao động phổ thông.

- Năng suất lao động rất thấp, như thể hiện trên Bảng 2.2.

- Chủ yếu là lao động nam, tổng số là 13.573 người, chiếm khoảng 75% tổng số lao động.

- Lao động trực tiếp đa số tuổi đời còn rất trẻ, tỷ lệ chưa có gia đình cao.

- Mức độ tập trung lao động trong một số doanh nghiệp thấp. Nếu không có sự liên kết tốt giữa các doanh nghiệp trong hoạt động đào tạo thì chi phí sẽ tăng cao và tính hiệu quả sẽ giảm.

- Nguồn nhân lực lao động trong SBIC đang có sự tích tụ lớn ở các công ty đóng tàu lớn, là một lợi thế cho hoạt động đào tạo nguồn nhân lực, nhất là trong liên kết giữa các doanh nghiệp trong đào tạo nguồn nhân lực. Tuy nhiên một lượng tích tụ quá lớn lao động đóng tàu sẽ tạo nên những bất ổn định xã hội khi có biến động lao động.

- Thu nhập của người lao động trong ngành đóng tàu hiện tại ở mức rất thấp (khoảng 3 triệu đồng/người/tháng), đồng thời tăng chậm so với mức tăng lương chung của xã hội, khiến cho thu nhập thực tế ngày càng thấp đi. Đây cũng là một yếu tố làm giảm tính hấp dẫn của ngành.

- Nguồn nhân lực hiện nay không đáp ứng được yêu cầu phát triển của ngành cả về chất lượng và cơ cấu lao động.

- SBIC đang còn ở mức gia công cao, sản xuất theo thiết kế, đơn hàng của đối tác nên nguồn nhân lực hầu như tập trung cho khâu quản lý sản xuất và trực tiếp sản xuất. Thiếu trầm trọng lực lượng cán bộ thiết kế kỹ thuật. Cán bộ quản lý thì non yếu về kiến thức kinh doanh, nhất là kinh doanh quốc tế.

Với nguồn nhân lực như vậy SBIC đang đối diện với tình trạng:

- Lao động công nghiệp tàu thủy:

- + Có đời sống thấp, mức độ ổn định cuộc sống không cao,

- + Đang góp phần tạo mất ổn định xã hội.

Toàn ngành công nghiệp giảm tính cạnh tranh do:

- + Nguồn nhân lực thiếu và yếu,
- + Không thu hút được lao động.

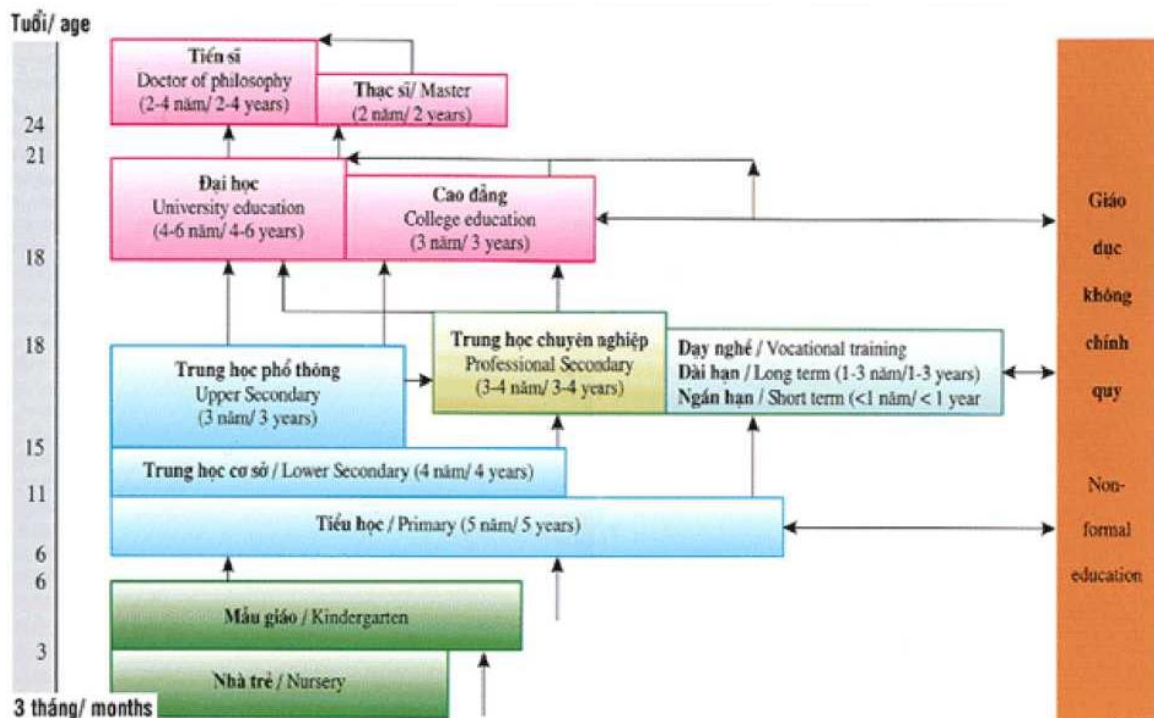
SBIC đang đứng trước nguy cơ không đạt được mục tiêu dịch chuyển trong chuỗi giá trị đóng tàu toàn cầu do không đủ nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đặt ra.

### 2.3. Cung ứng nguồn nhân lực cho Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy từ hệ thống giáo dục đào tạo quốc dân

Giáo dục và đào tạo được quan tâm và coi trọng, một trong những yếu tố có thể thấy là khoản chi cho sự nghiệp giáo dục và đào tạo trong tổng chi ngân sách Nhà nước của Việt Nam luôn ở mức cao. Tuy vậy thời gian qua, giáo dục đào tạo cũng còn nhiều bất cập, yếu kém, gây ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực chung của quốc gia.

Để khắc phục, hệ thống giáo dục và đào tạo Việt Nam đang trong quá trình cải tổ nhằm đáp ứng yêu cầu của xã hội, đáp ứng yêu cầu của chính các doanh nghiệp. Chính phủ và Bộ Giáo dục và Đào tạo tiến hành đổi mới trong các cơ sở đào tạo, và tạo sự liên kết, hợp tác đào tạo giữa nhà trường và các doanh nghiệp. Chính phủ đang dự kiến sẽ có những chế độ khuyến khích đối với các doanh nghiệp tham gia đào tạo và ưu đãi cho các trường thành lập trong doanh nghiệp.

Hệ thống đào tạo nghề, cao đẳng và đại học cung cấp nguồn nhân lực cho công nghiệp tàu thủy nằm trong hệ thống giáo dục quốc dân của Việt Nam được Bộ Giáo dục và Đào tạo thể hiện trong mô hình hệ thống giáo dục quốc dân (Hình 2.3).



(Nguồn: Mô hình hệ thống giáo dục quốc dân [24])

Hình 2.3. Mô hình hệ thống giáo dục quốc dân



### **2.3.1. Đào tạo đại học**

Hiện có 6 trường đào tạo nhân lực ở trình độ Kỹ sư ngành đóng tàu (4,5-5 năm): Trường Đại học Hàng hải; Trường Đại học Giao thông vận tải Thành phố Hồ Chí Minh; Trường Đại học Bách khoa Hà Nội; Trường Đại học Bách khoa Thành phố Hồ Chí Minh; Đại học Nha Trang và Đại học Bách khoa Đà Nẵng với tổng quy mô đào tạo khoảng 1400 kỹ sư/năm.

### **2.3.2. Đào tạo nghề**

Đào tạo nghề theo 3 cấp trình độ (cao đẳng nghề, trung cấp nghề, sơ cấp nghề) và đào tạo tu nghiệp sinh ngành đóng tàu chủ yếu được thực hiện tại các trường nghề thuộc SBIC và tại các nhà máy đối tác của SBIC ở nước ngoài [19].

#### **2.3.2.1. Các trường nghề thuộc SBIC**

Thông tin cơ bản của các trường nghề thuộc SBIC tính đến hết năm 2010 được thể hiện trên Bảng 2.4.

Bảng 2.4. Thực trạng các trường đào tạo thuộc SBIC tính đến hết năm 2010

STT	TÊN TRƯỜNG	ĐỊA CHỈ	NĂM T/L	CƠ CẤU G/V		TRÌNH ĐỘ G/V			CƠ SỞ VẬT CHẤT				TÌNH HÌNH TÀI CHÍNH (đvt: tỉ đồng)						GHI CHÚ
				Cơ hữu	Thỉnh giảng	Trên đại học	Đại học	Khác	Diện tích đất (ha)	Diện tích đã xây dựng (ha)	Số phòng học	Xưởng thực hành	Tổng thu 2010	Tổng chi	Còn	Vay nợ			
																Từ Tập đoàn	Từ VFC	Từ nguồn khác	
1	Trường cao đẳng nghề Vinashin	Đường Hải Triều - Quán Toan - Hải Phòng	2007	82	10	10	60	22	9,2	2,6	18 (05: 100hs/p/b 13: 50hs/p/b)	04 (02 lớn 02 nhỏ)	6,5	6,3	0,2	2	38	0	Hệ thống cơ sở vật chất tương đối hoàn chỉnh: khu Hiệu bộ, giảng đường, ký túc xá, phòng thực hành, nhà xưởng thực tập, nhà ăn tập thể... Trường đã có sổ đo khu đất của trường, tiếp tục mở rộng 9.2 ha.
2	Trường trung cấp nghề CNTT II	Đường 16 - khu phố 3 - P. Hiệp Bình Chánh - Q. Thủ Đức - TP. HCM	2007	8	0	0	6	2	0,8	0,4	08 (50hs/p/b) (50hs/phòng/ uôi)	0							Đã xây dựng xong khu giảng đường, nhà hiệu bộ, ký túc xá... tổng mức đầu tư 32 tỷ, đã giải ngân 8 tỷ (vốn ngân sách). Trường nằm trong khuôn viên của nhà máy
3	Trường trung cấp nghề CNTT III	396 Điện Biên Phủ - Đà Nẵng	2006	27	3	4	16	10	5,1		08 (50hs/p/b)	01	1,397	1,311	0,086	0	10	0	Trường đang đi thuê địa điểm, đã có đất và sổ đo. Đã có dự án xây dựng nhưng chưa có kinh phí để đầu tư.

STT	TÊN TRƯỜNG	ĐỊA CHỈ	NĂM T/L	CƠ CẤU G/V		TRÌNH ĐỘ G/V			CƠ SỞ VẬT CHẤT				TÌNH HÌNH TÀI CHÍNH (đvt: tỉ đồng)					GHI CHÚ	
				Cơ hữu	Thỉnh giảng	Trên đại học	Đại học	Khác	Diện tích đất (ha)	Diện tích đất xây dựng (ha)	Số phòng học	Xưởng thực hành	Tổng thu 2010	Tổng chi	Còn	Vay nợ			
																Từ Tập đoàn	Từ VFC		Từ nguồn khác
4	Trường trung cấp nghề CNTT IV	Tổ dân phố số 9 - Thị trấn Thịnh Long - Hải Hậu - Nam Định	2006	10	10	0	18	2	2	0,4	16 (15: 50hs/p/b 01: 200hs/p/b)	0	0,18	0,18	0,08	0	Mọi hoạt động của nhà trường đều nằm trên đất của Công ty CP CNTT Hoàng Anh.		
5	Trường trung cấp nghề CNTT V	02 đường Thanh Niên - P. Quang Trung - Quy Nhơn	2007	17	10	2	24	1	-	-	05 (50hs/p/b)	01 (30hs/a)				0	Trường đang đi thuê địa điểm, mới có đất và BQL dự án xây dựng trường, thiếu kinh phí. Tổng mức đầu tư là 60 tỷ (vốn vay), đã xin đất, chưa có phương án đền bù và giải phóng mặt bằng		
6	Trường trung cấp nghề CNTT VII	Xã Tiên Phong - Huyện Yên Dũng - Bắc Giang	2007	4	7	1	7	3	-	-	01	01	0,141	0,241	-	0	Trường nằm trong khuôn viên 3 ha đất của trường (Đã có sổ đỏ). Dự án đầu tư xây dựng trường có tổng mức 49 tỷ, đã nghiệm thu giai đoạn 1 được 18 tỷ. Đang xây dựng khu giảng đường với 15 phòng học và một nhà hiệu bộ 03 tầng.		

STT	TÊN TRƯỜNG	ĐỊA CHỈ	NĂM T/L	CƠ CẤU G/V		TRÌNH ĐỘ G/V			CƠ SỞ VẬT CHẤT				TÌNH HÌNH TÀI CHÍNH (đvt: tỉ đồng)					GHI CHÚ	
				Cơ hữu	Thỉnh giảng	Trên đại học	Đại học	Khác	Diện tích đất (ha)	Diện tích đã xây dựng (ha)	Số phòng học	Xưởng thực hành	Tổng thu 2010	Tổng chi	Còn	Vay nợ			
																Từ Tập đoàn	Từ VFC		Từ nguồn khác
7	Trường trung cấp nghề CNTT Bạch Đằng	Số 3 Phan Đình Phùng - Hải Phòng	2006	23	20	0	33	10			14 (10: 50hs/p/b 04: 70hs/p/b)	10	2,6	2,6	0,3	0	Đầu tư xây dựng nhà 3 tầng làm văn phòng và phòng học - đầu tư 6 tỷ bằng vốn tự có. Trường nằm trong khuôn viên của nhà máy		
8	Trường trung cấp nghề CNTT Phà Rồng	Thị trấn Minh Đức - Thủy Nguyên - Hải Phòng	2007	33	70	2	72	29			41 (36: 40hs/p/b 4: 100hs/p/b 1: 300hs/p/b)	02	3,566	2,183	1,8	0	Tổng mức đầu tư 76.75 tỷ, đã giải ngân 26.031 tỷ, nhà hiệu bộ, thư viện, giảng đường, 1 xưởng...		
9	Trường trung cấp nghề CNTT Đà Nẵng	563 Điện Biên Phủ - Đà Nẵng	2007	Không có số liệu												Trường đang đi thuê địa điểm. Việc học và thực tập của học sinh đều nằm trên đất của nhà máy.			
10	Trường trung cấp nghề CNTT Huế	321 Huỳnh Thúc Kháng - TP. Huế	2007	6	2	0	6	2			06 (50hs/p/b)	0	0,6			0	6000m2 (6 lớp) Đã đăng ký với sở LĐT&XH mở lớp 150 học viên, hết tháng sẽ kết thúc (năm trong Công ty thủy sản Vinashin)		
11	Trường trung cấp nghề CNTT Hậu Giang	G3-23 đường số 10 khu đô thị Phú An - Q. Cái Răng - Cần Thơ	2007	10	-	-	-				-	0	0,8	0,8	-	0	Thuê địa điểm dạy học. Đã ký với Sở lao động hợp đồng 136 học viên.		

STT	TÊN TRƯỜNG	ĐỊA CHỈ	NĂM T/L	CƠ CẤU G/V		TRÌNH ĐỘ G/V			CƠ SỞ VẬT CHẤT				TÌNH HÌNH TÀI CHÍNH (đvt: tỉ đồng)					GHI CHÚ	
				Cơ hữu	Thỉnh giảng	Trên đại học	Đại học	Khác	Diện tích đất (ha)	Diện tích đã xây dựng (ha)	Số phòng học	Xưởng thực hành	Tổng thu 2010	Tổng chi	Còn	Vay nợ			
																Từ Tập đoàn	Từ VFC		Từ nguồn khác
12	Trường trung cấp nghề CNTT Thái Bình	455 đường Trần Lãm - TP Thái Bình	2007	Không có số liệu													Thuê địa điểm 350 triệu đồng/năm.		
13	Trường trung cấp nghề CNTT Nha Trang		2009	Không có số liệu													Mới thành lập tháng 7/2009, chưa hoàn thiện cơ sở vật chất.		
14	Trường trung cấp nghề CNTT VI	Số 1027 Phạm Thế Hiển - Q. 8 - TP. HCM	2007	Không có số liệu													Hiệu trưởng đã chuyển đi, bộ máy không còn ai, không có cơ sở hạ tầng. Nợ công ty mẹ 1.5 tỷ		

(Nguồn: SBIC [19])

Các trường nghề của SBIC đang đào tạo 10 nghề chủ yếu với các hệ cao đẳng, hệ trung cấp và hệ sơ cấp, trong đó tập trung chủ yếu là hệ dài hạn (đào tạo 12 - 24 tháng) chiếm 90% số lượng đào tạo (Bảng 2.5).

Tổng số học viên học tập tại các trường theo các 3 cấp trình độ Cao đẳng nghề (CĐN), Trung cấp nghề (TCN), Sơ cấp nghề (SCN) tính đến hết năm 2010 được thể hiện trên Bảng 2.6.

Tổng số học viên đã tốt nghiệp tại các trường đến hết năm 2010 được thể hiện trên Bảng 2.7.

Quy hoạch mạng lưới các trường nghề của SBIC được thể hiện trên Bảng 2.8.

Bảng 2.5. Các ngành nghề đào tạo tại các trường thuộc SBIC

STT	NGHỀ	STT	NGHỀ
1	Công nghệ chế tạo vỏ tàu thủy	6	Điện dân dụng
2	Máy tàu thủy	7	Điện công nghiệp
3	Lắp ráp ống tàu thủy	8	Lắp đặt ống công nghệ
4	Điện tàu thủy	9	Kế toán doanh nghiệp
5	Hàn	10	Vẽ kỹ thuật

(Nguồn: SBIC [19])

Bảng 2.6. Tổng số học viên thực tế năm 2010

TT	TÊN TRƯỜNG	TỔNG SỐ			GHI CHÚ
		CĐN	TCN	SCN	
1	Trường CĐN Vinashin	300	400	150	
2	Trường TCN CNTT II	0	0	0	Ngừng tuyển sinh
3	Trường TCN CNTT III	88	649	0	Hệ cao đẳng liên kết
4	Trường TCN CNTT IV	0	90	0	
5	Trường TCN CNTT V	30	50	0	Hệ cao đẳng liên kết
6	Trường TCN CNTT VI	Ngừng tuyển sinh			
7	Trường TCN CNTT VII	43			
8	Trường TCN CNTT Bạch Đằng	0	359	0	
9	Trường TCN CNTT Phà Rừng	0	200	0	
10	Trường TCN CNTT Đà Nẵng	Xin bán			

TT	TÊN TRƯỜNG	TỔNG SỐ			GHI CHÚ
		CĐN	TCN	SCN	
11	Trường TCN CNTT Thái Bình	Xin bán			
12	Trường TCN CNTT Hậu Giang	150			
13	Trường TCN CNTT Huế	0	243	0	
14	Trường TCN CNTT Nha Trang	Giải thể			
<b>Tổng số</b>		<b>418</b>	<b>2.184</b>	<b>150</b>	<b>2.752</b>

(Nguồn: SBIC [19])

Bảng 2.7. Tổng số học viên đã tốt nghiệp tại các trường

TT	TÊN TRƯỜNG	TỔNG SỐ			GHI CHÚ
		CĐN	TCN	SCN	
1	Trường CĐN Vinashin	300	5.000	3.00	
2	Trường TCN CNTT II	0	1.000	340	
3	Trường TCN CNTT III	100	2.455	413	Cao đẳng liên kết
4	Trường TCN CNTT IV	0	558	555	
5	Trường TCN CNTT V	0			
6	Trường TCN CNTT VI	0	47	0	
7	Trường TCN CNTT VII	0	78	30	
8	Trường TCN CNTT Bạch Đằng	0	6.284	1.850	
9	Trường TCN CNTT Phà Rừng	0	1.600	1.200	
10	Trường TCN CNTT Đà Nẵng	0	2.165	645	
11	Trường TCN CNTT Thái Bình	0	1.030	150	
12	Trường TCN CNTT Hậu Giang	0	150	0	
13	Trường TCN CNTT Huế	0			
14	Trường TCN CNTT Nha Trang	Mới thành lập nên chưa tuyển sinh			
<b>Tổng số</b>		<b>400</b>	<b>20.367</b>	<b>8.183</b>	<b>28.950</b>

(Nguồn: SBIC [19])

Bảng 2.8. Quy hoạch các trường Trung cấp nghề của SBIC

TT	Tên Trường	Quy hoạch
1	Trường Cao đẳng nghề Vinashin	Chuyển giao cho Đại học Hàng hải
2	Trường Trung cấp nghề CNTT II	Trực thuộc Công ty TNHH MTV Đóng tàu và CNHH Sài Gòn
3	Trường Trung cấp nghề CNTT III	Bán

<b>TT</b>	<b>Tên Trường</b>	<b>Quy hoạch</b>
4	Trường Trung cấp nghề CNTT IV	Giải thể
5	Trường Trung cấp nghề CNTT V	Giải thể
6	Trường Trung cấp nghề CNTT VI	Giải thể
7	Trường Trung cấp nghề CNTT VII	Giải thể
8	Trường Trung cấp nghề CNTT Bạch Đằng	Trực thuộc Cty CNTT Bạch Đằng
9	Trường Trung cấp nghề CNTT Phà Rừng	Trực thuộc Cty CNTT Phà Rừng
10	Trường Trung cấp nghề CNTT Đà Nẵng	Bán
11	Trường Trung cấp nghề CNTT Thái Bình	Bán
12	Trường Trung cấp nghề CNTT Hậu Giang	Giải thể
13	Trường Trung cấp nghề CNTT Huế	Giải thể
14	Trường Trung cấp nghề CNTT Nha Trang	Giải thể

(Nguồn: SBIC [19])

#### 2.3.2.2. Đào tạo tu nghiệp sinh

Hiện tại, công tác đào tạo tu nghiệp sinh được thực hiện tại Trung tâm hợp tác lao động với nước ngoài với các ngành nghề: hàn vôi, hàn ống, lắp ráp, mộc, sơn, điện cho đối tác chủ yếu là Nhật Bản. Các lao động của các đơn vị thành viên trong SBIC được Trung tâm đưa đi đào tạo tại 03 nhà máy của Nhật thuộc hai hãng đóng tàu lớn là USC và IHI.

- Tại hãng đóng tàu USC: hợp đồng được thực hiện từ năm 1999 đến nay có giá trị 05 năm một lần đàm phán và ký kết lại, hợp đồng mới nhất được ký ngày 05/6/2010. Theo đó mỗi năm hãng sang tuyển lao động hai lần cho hai nhà máy là TSU và ARIAKE, số lượng, ngành nghề do phía bạn yêu cầu theo từng lần tuyển dụng. Đây là hợp đồng hợp tác trực tiếp giữa SBIC và hãng USC với điều kiện hai bên có đạt được giao dịch thương mại trong quá khứ từ 240 tỷ VNĐ trở lên hoặc có trao đổi thương mại thường xuyên hàng năm. Hiện nay SBIC đang giao cho Công ty TNHH MTV Công nghiệp tàu thủy Thanh Hóa thực hiện phần gia công cơ khí cho hãng.

- Tại hãng đóng tàu IHI: trung tâm thực hiện việc cung ứng lao động theo từng chương trình hợp tác liên Chính Phủ thông qua Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội và Hiệp hội phát triển nguồn nhân lực quốc tế của Nhật Bản. Chương trình hợp tác được thực hiện từ năm 2006 cho đến nay. Mỗi năm tuyển 02 lần sang làm việc tại nhà máy đóng tàu Kure.

Kết quả đào tạo tu nghiệp sinh trong những năm qua được tóm tắt trên Bảng 2.9.

Bảng 2.9. Kết quả đào tạo tu nghiệp sinh

<b>TT</b>	<b>NĂM</b>	<b>SỐ LƯỢNG NGHỀ</b>	<b>SỐ LƯỢNG NGƯỜI</b>
1	1999	6	52
2	2000	6	103
3	2001	4	46



TT	NĂM	SỐ LƯỢNG NGHỀ	SỐ LƯỢNG NGƯỜI
4	2002	4	45
5	2003	6	102
6	2004	5	68
7	2005	5	116
8	2006	5	155
9	2007	5	155
10	2008	5	129
11	2009	5	115
12	2010	4	89
13	2011	4	94
14	2012	4	85
<b>Tổng số</b>			<b>1.354</b>

(Nguồn: SBIC [19])

### 2.3.3. Nhận xét về hệ thống đào tạo nguồn nhân lực cho công nghiệp tàu thủy

#### Về đào tạo đại học

Phần lớn các cơ sở đào tạo kỹ sư đóng tàu của chúng ta hiện nay số giảng viên có học vị, học hàm quá ít chiếm khoảng 5-10% số giảng viên, nhiều cơ sở đào tạo không có giáo sư, nhiều bộ môn không có tiến sĩ. Trong khi đó số giảng viên có học vị, học hàm chủ yếu làm công tác quản lý, ít tham gia giảng dạy và nghiên cứu khoa học.

Phần lớn giảng viên trong các trường Đại học ít tham gia nghiên cứu khoa học (NCKH), một số không nhỏ giáo viên kinh nghiệm thực tế không nhiều nên ảnh hưởng rõ rệt tới chất lượng đào tạo. Một số cơ sở đào tạo Đại học coi công tác NCKH giống như các phong trào, làm để lấy thành tích thi đua nên kết quả NCKH hầu như không có tác dụng hỗ trợ đối với công tác đào tạo và không gắn với thực tế sản xuất.

Số sinh viên một lớp học chuyên ngành hay học ngoại ngữ quá đông, điều kiện học tập không đảm bảo. Chất lượng sinh viên đầu vào ngành đóng tàu nói chung không cao, không đồng đều, ý thức học tập hạn chế.

Giáo trình, tài liệu học tập chưa đầy đủ, nhiều giáo viên chưa đủ kinh nghiệm và khả năng viết giáo trình. Kinh phí cho viết giáo trình thấp. Không có phần mềm thiết kế để học tập, không có vật tư, thiết bị, mô hình để tập gia công chế tạo, tháo lắp, sửa chữa; thực tập tại các cơ sở sản xuất hạn chế. Kiến thức thực tế của sinh viên sau khi ra trường nói chung là yếu kém.

Tỷ lệ thời lượng học lý thuyết và học thực hành và tỷ lệ kinh phí cấp cho học lý thuyết và học thực hành chưa hợp lý. Phần lớn giáo viên lên lớp phải giảng theo phương pháp thuyết trình mà không áp dụng được các phương pháp giảng dạy nào khác. Chưa có sự hợp tác tốt giữa các viện nghiên cứu, các cơ sở sản xuất với các cơ sở đào tạo Đại học nên công tác NCKH, thực hành, thực tập hầu như tách rời với công tác đào tạo,

chưa tận dụng được các trang thiết bị sử dụng trong sản xuất phục vụ cho công tác đào tạo.

Công tác đào tạo thạc sĩ và tiến sĩ hiện nay trong các cơ sở đào tạo Đại học thường đào tạo theo dạng không tập trung nên tiến độ không đảm bảo và chất lượng không cao.

Lương thực tế của giáo viên quá thấp so với mặt bằng giá cả hiện nay nên giáo viên chưa chuyên tâm với công tác đào tạo và nghiên cứu khoa học. Môi trường xã hội hiện nay tác động rất tiêu cực đến đội ngũ giáo viên và chất lượng đào tạo sinh viên ngành đóng tàu.

#### *Về đào tạo nghề*

Các trường nghề của SBIC được thành lập dựa trên nhu cầu phát triển các cơ sở đóng tàu tại các cụm công nghiệp đóng tàu trong cả nước, do vậy hầu hết đều thành lập mới, chỉ có 02 trường được nâng cấp từ trường nghề cũ của nhà máy là Phà Rừng và Bạch Đằng. Do vậy hầu hết các trường nghề của SBIC đều chưa đạt được các chuẩn quốc gia của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội về dạy nghề. Một số trường: Đà Nẵng, Phà Rừng, Bạch Đằng,... được đầu tư sớm và có sự hỗ trợ của Công ty mẹ hoặc của SBIC đã có được cơ sở vật chất tương đối hoàn thiện về phòng học và xưởng thực hành nhưng các hệ thống phòng học chuyên ngành chưa được đầu tư đúng yêu cầu, không đáp ứng được việc học và theo đúng chương trình khung của Bộ. Hầu hết các trường đều đang trong giai đoạn đầu của dự án, không đủ điều kiện để đào tạo.

Giai đoạn những năm 2005 - 2009 ngành công nghiệp đóng tàu đang phát triển, nhu cầu nhân lực rất lớn nên số lượng tuyển sinh hàng năm rất cao, hầu hết đều đạt và vượt chỉ tiêu của SBIC và của Sở Lao động Thương binh và Xã hội giao. Tuy vậy, do chất lượng giáo viên cũng như cơ sở vật chất kém nên hầu hết các trường đều dựa vào các cơ sở đóng tàu lớn để thực hiện việc đào tạo thực hành tại nhà máy, do vậy chỉ tập trung đào tạo các nghề: Vở, Hàn, Máy do thiếu sự kiểm soát nên chất lượng không đồng đều và không đạt yêu cầu thực tế. Các đơn vị tiếp nhận đều phải mất nhiều công sức đào tạo lại. Chất lượng học sinh và giáo viên đều kém hơn nhiều so với các trường trung cấp chuyên nghiệp cùng địa bàn, có chăng chỉ hơn được các trung tâm dạy nghề. Giai đoạn 2009 đến nay do khủng hoảng kinh tế toàn cầu, đặc biệt do sự xa sút của ngành đóng tàu, hàng loạt các công ty đóng tàu thiếu việc làm, tiền lương thấp và không ổn định cùng với sự bùng nổ thông tin bất lợi về SBIC đã làm giảm sút nhanh chóng nguồn lao động theo học các nghề Đóng tàu nói riêng và nghề Công nghiệp nặng nói chung. Hầu hết các trường nghề công nghiệp đều rất khó tuyển sinh dẫn đến sự cạnh tranh rất mạnh giữa các trường đào tạo nghề trong cả nước và đặc biệt là tại các tỉnh thành phố lớn. Với sự yếu thế về uy tín, về sự hỗ trợ của nhà nước với các trường thuộc doanh nghiệp, về cơ sở vật chất và năng lực tuyển sinh nên việc tuyển sinh rất khó khăn, đặc biệt với các

loại hình đào tạo dài hạn. Các trường nghề trong toàn SBIC chưa có sự gắn kết chia sẻ, hỗ trợ nhau trong công tác tuyển sinh cũng như đào tạo. SBIC trong những năm gần đây cũng thiếu sự quan tâm hỗ trợ cho khối trường do thiếu hụt tài chính và khủng hoảng thừa lao động, chưa có sự lãnh đạo tập trung để tìm ra giải pháp tháo gỡ mang tính hệ thống và chiến lược dài hơi, các trường đều đang tự tìm kiếm các giải pháp tình thế để tự duy trì hoạt động và giữ đội ngũ cán bộ giáo viên giỏi. Nếu tình trạng này tiếp tục kéo dài, chắc chắn sẽ có sự xa sút rất lớn về chất lượng cũng như số lượng các trường nghề của SBIC.

Với các trường nghề trực thuộc các đơn vị thành viên, mặc dù đã tạo được các cơ chế riêng hỗ trợ cho nhà trường trong đào tạo thực hành và ưu tiên tuyển dụng khi ra trường, nhưng vẫn rất khó khăn trong tuyển sinh do số tồn đọng của học sinh cũ ra trường chưa được tuyển dụng và sự lo ngại của người học về giá trị pháp lý của bằng nghề do trường thuộc doanh nghiệp đào tạo. Hiện tại ngoài công tác đào tạo lại cho Cán bộ công nhân viên trong đơn vị, các trường đều tập trung đào tạo ngắn hạn, đào tạo bổ sung nghề và cấp chứng chỉ Hàn quốc tế. Đối với các nghề có lợi nhuận cao, dễ đào tạo nghề như: ngoại ngữ, công nghệ thông tin... chưa thể cạnh tranh được với các trung tâm.

Có thể nói, trừ các nghề đặc thù riêng của ngành, đòi hỏi đầu tư lớn và chi phí học tập cao như: Hàn, Vở, Óng, Làm sạch và sơn,... thì các trường nghề của SBIC còn nhiều yếu kém so với hệ thống đào tạo nghề nói chung của cả nước.

#### **2.4. Thực trạng đào tạo và hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của các doanh nghiệp thuộc Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy**

Để đánh giá hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của các doanh nghiệp thuộc SBIC, ngoài việc tham khảo ý kiến đánh giá của các chuyên gia, tác giả tiến hành khảo sát và phỏng vấn về hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của 03 doanh nghiệp thuộc SBIC, bao gồm:

- Công ty mẹ SBIC.

- Công ty TNHH MTV Đóng tàu Bạch Đằng (CTy Bạch Đằng), gồm 14 doanh nghiệp thành viên (công ty cháu).

- Công ty TNHH MTV Đóng tàu Phà Rừng (CTy Phà Rừng), gồm 12 doanh nghiệp thành viên (công ty cháu).

2 Công ty trên đều là doanh nghiệp TNHH MTV do SBIC sở hữu 100% (công ty con).

##### **2.4.1. Nguồn nhân lực của các doanh nghiệp khảo sát**

Nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp khảo sát tính đến thời điểm 30/6/2014 được thể hiện ở Bảng 2.10. Trong đó:

- Tổng số lao động: 3.866 người.

- Số lao động trực tiếp: 3.015 người. Số lao động gián tiếp: 851 người.

Bảng 2.10. Nguồn nhân lực của các doanh nghiệp được khảo sát (2011 – 30/6/2014)

Đơn vị: người

TT	Tên các đơn vị	Tổng số LĐ	Trên đại học		Đại học		Cao đẳng		Trung học chuyên nghiệp		Công nhân kỹ thuật							Lao động khác			
			Tổng số	Nữ	Tổng số	Nữ	Tổng số	Nữ	Tổng số	Nữ	Tổng số	Nữ	Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5	Bậc 6	Bậc 7	Tổng số	Nữ
<b>Năm 2011</b>																					
1	Công ty mẹ	349	44	9	258	104	4	2	9	8	19	0	2	4	4	9	0	0	0	15	4
2	CTy Bạch Đằng	3,814	9	0	717	250	42	20	115	66	2,717	443	66	522	873	427	394	250	185	214	0
3	CTy Phà Rừng	4,420	6	0	761	210	0	0	152	58	3,236	187	233	745	1,312	440	290	153	63	265	67
<b>Tổng số</b>		<b>8583</b>	<b>59</b>	<b>9</b>	<b>1736</b>	<b>564</b>	<b>46</b>	<b>22</b>	<b>276</b>	<b>132</b>	<b>5972</b>	<b>630</b>	<b>301</b>	<b>1271</b>	<b>2189</b>	<b>876</b>	<b>684</b>	<b>403</b>	<b>248</b>	<b>494</b>	<b>71</b>
<b>Năm 2012</b>																					
1	Công ty mẹ	314	40	9	231	97	3	2	6	6	22	0	1	5	3	13	0	0	0	12	3
2	CTy Bạch Đằng	3,307	8	0	593	230	64	29	104	57	2,319	401	56	340	772	423	349	226	153	219	1
3	CTy Phà Rừng	3,754	4	0	682	198	24	16	99	46	2,760	217	140	501	1,185	520	223	129	62	185	3
<b>Tổng số</b>		<b>7375</b>	<b>52</b>	<b>9</b>	<b>1506</b>	<b>525</b>	<b>91</b>	<b>47</b>	<b>209</b>	<b>109</b>	<b>5101</b>	<b>618</b>	<b>197</b>	<b>846</b>	<b>1960</b>	<b>956</b>	<b>572</b>	<b>355</b>	<b>215</b>	<b>416</b>	<b>7</b>
<b>Năm 2013</b>																					
1	Công ty mẹ	271	44	12	186	95	3	2	6	6	22	0	0	4	5	13	0	0	0	10	3

2	CTy Bạch Đằng	1,876	7	1	373	192	45	16	92	40	1,220	328	41	264	357	296	176	54	32	139	0
3	CTy Phà Rừng	2,118	4	0	504	187	23	15	77	46	1,288	151	13	295	407	274	113	124	62	222	3
	<b>Tổng số</b>	<b>4265</b>	<b>55</b>	<b>13</b>	<b>1063</b>	<b>474</b>	<b>71</b>	<b>33</b>	<b>175</b>	<b>92</b>	<b>2530</b>	<b>479</b>	<b>54</b>	<b>563</b>	<b>769</b>	<b>583</b>	<b>289</b>	<b>178</b>	<b>94</b>	<b>371</b>	<b>6</b>
	<b>Đến 30/6/2014</b>																				
1	Công ty mẹ	257	44	12	185	95	3	2	6	6	18	0	0	4	5	9	0	0	0	1	0
2	CTy Bạch Đằng	1.828	7	1	373	192	45	16	92	40	1.207	328	41	252	357	296	176	54	31	104	0
3	CTy Phà Rừng	1.781	4	0	488	176	21	15	72	42	1.051	151	13	295	292	185	91	113	62	145	3
	<b>Tổng số</b>	<b>3866</b>	<b>55</b>	<b>13</b>	<b>1046</b>	<b>463</b>	<b>69</b>	<b>33</b>	<b>170</b>	<b>88</b>	<b>2276</b>	<b>479</b>	<b>54</b>	<b>551</b>	<b>654</b>	<b>490</b>	<b>267</b>	<b>167</b>	<b>93</b>	<b>250</b>	<b>3</b>

(Nguồn: SBIC)

- Số lao động nam giới: 2.787 người, chiếm 72%. Số lao động nữ giới: 1.079 người, chiếm 28%. Đây là tỉ lệ phù hợp với một ngành công nghiệp như đóng tàu.

Tổng số lao động hiện tại của SBIC là 17.999 người. Tuy nhiên, theo mô hình sau tái cơ cấu (hết năm 2015), SBIC chỉ còn Công ty mẹ và 08 công ty con với tổng số lao động là 6.113 người.

Với qui mô mẫu được chọn, chưa thể đại diện cho toàn SBIC để cho phép luận giải tổng quát với toàn SBIC. Nhưng trong phạm vi mẫu đã chọn có thể cho phép nhận định rằng:

Lực lượng lao động gián tiếp của các doanh nghiệp trên 22%, so với tiêu chuẩn chung của ngành đóng tàu thế giới là khoảng từ 10 - 13% của lao động trực tiếp là tương đối cao. Điều đó có thể do trình độ quản lý thấp, hoặc việc sử dụng cán bộ quản lý còn chưa phù hợp.

Là ngành sử dụng nhiều lao động, trong khi đó tỷ lệ cán bộ có trình độ đại học cao gấp 15 lần cán bộ có trình độ cao đẳng, đây là một tỷ lệ chưa phù hợp.

Thợ bậc 4 trở lên mới chỉ đạt 26.3% là một tỷ lệ thấp so với yêu cầu nâng cao chất lượng và sản xuất các đơn hàng đóng tàu công nghệ cao (khoảng 45%) để nâng cấp trong chuỗi giá trị đóng tàu. Tỷ lệ thợ bậc 1 và bậc 2 khá cao, do các doanh nghiệp phải nhận người lao động vào và đào tạo từ đầu.

Số lượng cán bộ công nhân viên (CBCNV) có trình độ từ cao đẳng trở lên là 1.170 người, chiếm tỉ lệ 30%. Số CBCNV có trình độ đại học trở lên là 1.101 người, chiếm tỉ lệ 28%. Số CBCNV có trình độ trên đại học là 55 người, chiếm tỉ lệ 1.4%. Điều này cho thấy đội ngũ lao động có trình độ cao của các doanh nghiệp được khảo sát chiếm tỉ lệ khá cao. Tuy nhiên tỉ lệ CBCNV có trình độ sau đại học lại quá thấp so với yêu cầu của một ngành công nghệ cao như ngành đóng tàu, cả về quản lý và kỹ thuật, công nghệ.

Như vậy, chất lượng nguồn đầu vào của hoạt động đào tạo tại SBIC là không cao.

#### ***2.4.2. Công tác lập kế hoạch đào tạo***

Các công ty tiến hành khảo sát có sự phân tầng khá rõ ràng:

Công ty mẹ SBIC và các Công ty mẹ của 02 CTy được khảo sát đều có kế hoạch đào tạo theo các năm và có các cán bộ chuyên trách về đào tạo.

Các công ty cháu (số lao động trên 300 trở lên) có sự chủ động hơn trong kế hoạch đào tạo. Có 10/26 công ty cháu (38.5%) có kế hoạch đào tạo cho một năm tiếp theo, đây cũng là các doanh nghiệp có cán bộ chuyên trách về hoạt động đào

tạo và phát triển nguồn nhân lực. Có 6 công ty cháu (23%) có kế hoạch đào tạo cho ba năm tiếp theo.

Các doanh nghiệp vừa và nhỏ hầu như đều chưa có kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực cụ thể. Kế hoạch đào tạo của các doanh nghiệp đều dựa vào nhu cầu hiện tại, thiếu thì cho đi đào tạo và kế hoạch đào tạo thường xây dựng theo năm chứ chưa có dự báo một cách khoa học nhu cầu về nguồn nhân lực cả về chất lượng và số lượng trong tương lai để lập kế hoạch đào tạo dài hạn. Các doanh nghiệp này đều chỉ có cán bộ bán chuyên trách hoặc chưa có cán bộ phụ trách đào tạo và phát triển. Do không có kết quả phân tích công việc một cách chi tiết nên các doanh nghiệp gặp nhiều lúng túng trong khâu dự báo nhu cầu đào tạo dẫn đến bỏ qua việc lập kế hoạch đào tạo.

Với câu hỏi về các giải pháp đào tạo đối với công nhân, đa số câu trả lời là “doanh nghiệp tự đào tạo”. Điều này cũng phản ánh một thực tế là các cơ sở đào tạo chưa đáp ứng được nhu cầu cung cấp lao động, đồng thời chương trình và nội dung, phương pháp dạy ở các cơ sở đào tạo chưa đáp ứng được yêu cầu đào tạo nâng cao tay nghề công nhân của các doanh nghiệp. Một số cán bộ lãnh đạo cho rằng công nhân cần phải tự nâng cao tay nghề của mình, tay nghề nâng cao thì năng suất lao động tăng và họ sẽ có thu nhập cao hơn.

#### ***2.4.3. Tuyển chọn người đưa đi đào tạo***

Khảo sát việc chọn người đưa đi đào tạo của các doanh nghiệp cho thấy, kể cả trong các doanh nghiệp có kế hoạch đào tạo đều cho rằng chưa hoàn toàn có cơ sở đáng tin cậy vì thiếu một hệ thống mô tả công việc rõ ràng. Việc đánh giá hiệu quả công việc của cán bộ, nhân viên ở các doanh nghiệp có tính chính xác chưa cao cũng làm hạn chế hiệu quả cử người đi học.

Đôi khi, việc lựa chọn người đi học còn mang nhiều cảm tính, bị các quan hệ cá nhân chi phối dẫn đến hiệu quả sử dụng sau đào tạo không cao. Tuyển chọn người đưa đi đào tạo không chính xác làm giảm đi tính động viên thúc đẩy người lao động trong công việc cũng như trong học tập. Có những trường hợp người được đi đào tạo nằm trong độ tuổi chuẩn bị nghỉ chế độ.

Các doanh nghiệp khảo sát trong năm 2013 đã đào tạo mới 265 lao động đóng tàu, chiếm 65% lao động đóng tàu tuyển mới.

#### ***2.4.4. Các hình thức đào tạo***

Đối với cán bộ quản lý ở các doanh nghiệp đã thực hiện các hình thức đào tạo là:

Cho đi học các trường lớp chính qui như các trường Đại học Kinh tế, các Khoa đào tạo chuyên ngành công nghiệp tàu thủy tại các trường, các trung tâm liên kết đào tạo về quản lý kinh tế, kỹ thuật. Hình thức này nếu do cá nhân tự đề xuất xin đi, các doanh nghiệp chỉ tạo điều kiện về thời gian và hỗ trợ một phần kinh phí, nếu là các lớp do doanh nghiệp phối hợp với các trường tổ chức thì được hỗ trợ hoàn toàn kinh phí đào tạo;

Cử cán bộ lãnh đạo đi học về lý luận chính trị tại các trường chính trị. Với hình thức này, công ty lựa chọn đưa đi, đối tượng đi học chủ yếu là lãnh đạo chủ chốt, các trưởng phòng;

Cử cán bộ đi học các lớp chuyên đề của ngành, mở các lớp chuyên đề và mời chuyên gia về giảng; Cử cán bộ lãnh đạo đi học các lớp đào tạo kỹ năng quản lý doanh nghiệp;

Tổ chức các đợt tham quan học tập kinh nghiệm ở các công ty bạn...

Nhìn chung, hình thức đào tạo khá phong phú, tuy nhiên số lượng đào tạo chưa nhiều, thường mới chỉ tập trung ở một số cán bộ đầu đàn, chưa có sự liên kết đào tạo với nước ngoài để học hỏi những kinh nghiệm quản lý và kỹ thuật mới.

Với đội ngũ công nhân kỹ thuật, các doanh nghiệp thường cử đi học ở các trường, các lớp chuyên đề của ngành. Tuy nhiên, theo các doanh nghiệp số lượng đào tạo được vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu.

Đối với công nhân đóng tàu, hình thức đào tạo chủ yếu là đào tạo tại chỗ thông qua sự kèm cặp của công nhân bậc cao, có kinh nghiệm. Hàng năm các công ty tổ chức thi nâng bậc thợ: thợ bậc 1 lên bậc 2 một năm thi một lần; thợ bậc 2 lên bậc 3 hai năm thi một lần, thợ bậc 4 năm năm thi một lần.

Công nhân mới được tuyển dụng thì sẽ được đào tạo hội nhập trong vòng 3 tháng.

Giữa các công ty sự phối hợp đào tạo chưa nhiều, chủ yếu là một công ty đứng ra tổ chức lớp học cho cán bộ công nhân viên của mình và mời các công ty khác cử người đến học cùng để chia sẻ chi phí.

#### ***2.4.5. Lựa chọn nội dung, cơ sở, phương pháp, giáo viên cho chương trình đào tạo***

Do nguồn kinh phí có hạn và chi phí đào tạo được tính theo các qui định khá cứng nhắc nên các doanh nghiệp thường có xu hướng muốn đào tạo tại chỗ, để giảm bớt chi phí ăn ở, đi lại và cũng là để phù hợp với đặc điểm của người lao động.



Với các lớp liên kết với bên ngoài, thông thường doanh nghiệp chỉ chọn được cơ sở đào tạo còn phương pháp và giáo viên do cơ sở đào tạo quyết định.

#### **2.4.6. Kinh phí cho đào tạo nguồn nhân lực**

Thông thường doanh nghiệp chỉ đầu tư kinh phí cho các đối tượng được cử đi học. Các CBCNV thuộc Công ty mẹ có thêm nguồn hỗ trợ kinh phí đào tạo đối với các lớp do Công ty mẹ mở nên thường có thuận lợi trong đào tạo hơn các công ty con và cháu. Công ty nào cán bộ lãnh đạo chưa coi đào tạo là một khoản đầu tư lâu dài thì kinh phí đầu tư cho đào tạo càng eo hẹp.

Thông thường doanh nghiệp tài trợ từ 50% đến 100% học phí đối với các CBCNV đã làm việc từ hai, ba năm trở lên. Đối với cán bộ công nhân viên mới vào làm việc, chưa đủ thời gian như qui định nếu cho đi học doanh nghiệp chỉ tài trợ khoảng 30% kinh phí. Số còn lại cá nhân chịu. Cá nhân phải cam kết sau khi học sẽ phục vụ cho doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp nhỏ và vừa vốn ít, chủ yếu là vốn tự có và vốn vay nên khả năng đầu tư cho đào tạo hạn hẹp. Đó cũng là một nguyên nhân khiến các doanh nghiệp này ít quan tâm đến vấn đề đào tạo.

Các doanh nghiệp được khảo sát đều không có biện pháp mở rộng hoạt động đào tạo (xin tài trợ, tìm kiếm các khóa học miễn phí, đàm phán với các đối tác cung cấp thiết bị, công nghệ dành cho doanh nghiệp các khóa bồi dưỡng kiến thức,...).

#### **2.4.7. Kiểm tra đánh giá chất lượng đào tạo nguồn nhân lực**

Công ty mẹ của 02 CTy và 5 Công ty cháu (23%) có đánh giá sự thay đổi hành vi của nhân viên sau khi đào tạo. Trong các doanh nghiệp, việc kiểm tra, đánh giá chất lượng đào tạo chưa được coi trọng, chủ yếu chỉ được đánh giá trên sự hài lòng của người học. Các tiêu chuẩn đánh giá đưa ra còn mơ hồ khó định lượng. Đặc biệt, với những đối tượng tự xin đi học ở các trường lớp bên ngoài thì công tác kiểm tra, đánh giá hầu như không được quan tâm.

Từ đó dẫn tới việc, CBCNV sau khi được đào tạo chưa được sử dụng một cách hợp lý khiến tính động viên thúc đẩy của công tác đào tạo bị giảm đi nhiều.

#### **2.4.8. Sử dụng người lao động sau khi đào tạo**

Vấn đề sử dụng người lao động trong các doanh nghiệp sau khi đào tạo còn nhiều bất cập. Có trường hợp người lao động sau khi đào tạo được phân công công tác không đúng với chuyên ngành được đào tạo, khiến họ không phát huy được những gì học được dẫn tới chán nản và từ đó cũng góp phần tạo thêm trong tư tưởng người lao động coi thường việc đào tạo và tự đào tạo. Có trường hợp cho đi đào tạo

xong thì cho về hưu. Có những trường hợp người lao động sau khi được đưa đi đào tạo thì tìm cách xin chuyển đi nơi khác, chuyển vùng gây thiệt hại cho doanh nghiệp dẫn tới tư tưởng của một số cán bộ lãnh đạo không muốn đưa người lao động đi đào tạo vì sợ mất người.

Theo số liệu các doanh nghiệp cung cấp thì số lao động sau khi đi đào tạo không được phân công công việc phù hợp là 25%, trong đó đa số là lao động gián tiếp. Điều này cũng tương xứng với việc doanh nghiệp chọn người đi học còn theo cảm tính, chủ quan, có khi chỉ dựa vào mỗi nguyện vọng của cá nhân.

#### ***2.4.9. Sự liên kết trong đào tạo nguồn nhân lực công nghiệp tàu thủy***

Đầu mối liên kết các doanh nghiệp đóng tàu trong hoạt động đào tạo nguồn nhân lực là Ban Tổ chức nhân sự và Đào tạo thuộc Công ty mẹ SBIC. Ngoài ra, SBIC còn có Trung tâm Hợp tác đào tạo lao động với nước ngoài, đây là một đầu mối quan trọng trong liên kết đào tạo giữa các doanh nghiệp thuộc SBIC với các đối tác nước ngoài.

Nhìn chung, các hình thức đào tạo và dạng liên kết đào tạo của các doanh nghiệp trong ngành như sau:

Thứ nhất, thường gặp nhất là các doanh nghiệp “đặt hàng” với các cơ sở đào tạo những chương trình đào tạo theo đặc thù của công ty, hoặc các cơ sở đào tạo mở các lớp đào tạo và gửi giấy mời cho các doanh nghiệp cử người tham dự.

Các dạng lớp học được mở là lớp tại chức, lớp đào tạo ngắn hạn. Các lớp tại chức thường liên kết với các Khoa đào tạo chuyên ngành Công nghiệp tàu thủy ở các trường. Các lớp ngắn hạn, chủ yếu dành cho đối tượng là các cán bộ quản lý, kỹ thuật hàn, vỏ, máy, sơn,...

Thứ hai, các trường đào tạo liên kết với các doanh nghiệp hoặc thông qua các cơ sở đào tạo trong các doanh nghiệp để xây dựng các chương trình đào tạo cho doanh nghiệp, hoặc kết hợp với doanh nghiệp đào tạo đội ngũ giảng viên cập nhật kiến thức mới và sát với thực tế doanh nghiệp. Trường đào tạo liên kết với doanh nghiệp hoặc cơ sở đào tạo trong các doanh nghiệp chủ yếu để mở các lớp đại học, cao đẳng tại chức hoặc các khoá cập nhật kiến thức ngắn hạn cho cán bộ, nhân viên của ngành. Với hình thức này các cơ sở đào tạo đã phân nhiều đổi mới để phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp. Tuy nhiên, sự đổi mới của đào tạo so với yêu cầu đổi mới của doanh nghiệp vẫn còn chưa theo kịp. Một phần, như đã phân tích ở trên, là do đội ngũ cán bộ giảng dạy của các trường còn thiếu kinh nghiệm thực tế và chưa kịp thời cập nhật theo sự thay đổi nhanh chóng của ngành đóng tàu.

Từ thực tế đó, xuất hiện hình thức liên kết trở ngược lại là các cơ sở đào tạo liên kết với doanh nghiệp để gửi cán bộ giảng dạy đến học hỏi ở doanh nghiệp, cập nhật kiến thức thực tế và nắm bắt được những đòi hỏi mới phát sinh của ngành. Tuy nhiên, hình thức này mới chỉ triển khai mạnh thời gian gần đây.

Thứ ba, các doanh nghiệp đóng tàu mạnh như CTy Bạch Đằng, CTy Phà Rừng đã thành lập các trường đào tạo trực thuộc là Trường Trung cấp nghề Công nghiệp tàu thủy Bạch Đằng (thuộc CTy Bạch Đằng), Trường Trung cấp nghề Công nghiệp tàu thủy Phà Rừng (thuộc CTy Phà Rừng). Số liệu thống kê cũng cho thấy đây là hai CTy có tỷ lệ di chuyển lao động ra khỏi công ty ở mức thấp so với toàn ngành, liên tục các năm đều dưới 15%.

### **2.5. Nhận xét chung về đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy**

Chất lượng nguồn nhân lực yếu, không đáp ứng được nhu cầu hiện tại cũng như đòi hỏi trong tương lai của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy hiện nay bắt nguồn từ những lý do sau:

*Thứ nhất*, nguồn nhân lực cung cấp cho công tác tuyển chọn không đảm bảo chất lượng.

Các doanh nghiệp thuộc SBIC thường phải tuyển những người chưa đáp ứng được yêu cầu công việc của doanh nghiệp. Việc đào tạo để nhân viên mới có đủ kỹ năng để đảm nhiệm công việc dồn lên các doanh nghiệp.

Chưa có một hệ thống đào tạo có hiệu quả để các doanh nghiệp có thể cử người đến học.

Thông tin về các chương trình đào tạo, các khóa đào tạo không đến doanh nghiệp.

*Thứ hai*, công tác đào tạo nguồn nhân lực của chính các doanh nghiệp còn nhiều bất cập, chưa đáp ứng được yêu cầu đặt ra cho doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp vẫn còn lúng túng trong việc xác định cần đào tạo cái gì, có thể gửi người đi đào tạo ở các cơ sở đào tạo nào. Từ đó dẫn tới tình trạng thụ động, trông chờ các cơ sở đào tạo, hoặc chờ Công ty mẹ tổ chức. Các doanh nghiệp ít chủ động đề xuất mở lớp theo nhu cầu của doanh nghiệp. Việc xây dựng chương trình đào tạo, lựa chọn đối tượng đào tạo, lựa chọn cơ sở đào tạo, phương pháp đào tạo ... vẫn còn chưa có tính khoa học.

Công tác đào tạo vẫn còn mang tính nhất thời, chưa thực sự trở thành một kế hoạch lâu dài, chưa thành một khâu của chiến lược phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Một số cán bộ lãnh đạo vẫn chưa nhận thức sâu sắc rằng chất lượng của nguồn nhân lực là một yếu tố cạnh tranh mạnh của doanh nghiệp trong cơ chế thị trường, yếu tố con người là một trong những yếu tố quan trọng nhất tạo nên sự phồn vinh cho một doanh nghiệp nên chưa tích cực ủng hộ vấn đề đào tạo trong doanh nghiệp. Nhất là khi bị vấn đề tài chính chi phối thì họ thường gạt bỏ những chương trình đào tạo.

Một bộ phận cán bộ công nhân viên còn chưa nhận thức đầy đủ về sự cần thiết phải nâng cao trình độ, tay nghề nên còn thờ ơ, chưa thực sự cố gắng và tận dụng những điều kiện đã có để tự học tập nâng cao trình độ của bản thân.

Kinh phí đầu tư cho đào tạo còn thấp. Sự hỗ trợ của các cấp cho công tác đào tạo của các doanh nghiệp cũng còn ở mức thấp và chưa đồng đều với các loại hình doanh nghiệp

Việc đánh giá, sử dụng cán bộ, công nhân sau khóa đào tạo còn chưa hợp lý nên không động viên được người lao động tích cực học tập.

*Thứ ba*, thiếu một sự liên kết giữa các doanh nghiệp và giữa các doanh nghiệp đóng tàu với cơ sở đào tạo.

Các doanh nghiệp đào tạo lẻ tẻ, rời rạc, không tạo thành được một kế hoạch đào tạo tổng thể. Việc đầu tư cho công tác đào tạo trong các doanh nghiệp không đồng đều.

Liên kết giữa các cơ sở doanh nghiệp đóng tàu và các cơ sở đào tạo đang do các doanh nghiệp chủ động là chính, với các dạng liên kết thịnh hành là các doanh nghiệp chủ động đặt hàng với các cơ sở đào tạo để các cơ sở đào tạo thực hiện các chương trình đào tạo theo nhu cầu của doanh nghiệp, hoặc các doanh nghiệp đứng ra tổ chức các cơ sở đào tạo để vừa cung cấp lao động cho doanh nghiệp mình vừa mở rộng loại hình kinh doanh. Dạng thứ hai đang có khuynh hướng phát triển mạnh trong những năm trở lại đây.

Liên kết giữa doanh nghiệp và cơ sở đào tạo còn thiếu sự phối hợp đồng bộ giữa các bên, chưa có tính lâu dài và bền vững, chưa hướng đến sự phát triển lâu dài của ngành mà mới mang tính chất phối hợp giải quyết tình huống, vì lợi ích của riêng từng doanh nghiệp.

## **Tóm tắt chương 2**

Trong chương này, tác giả đã giới thiệu tổng quan về Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy; đã tiến hành phân tích, đánh giá thực trạng nguồn nhân lực (bao gồm cả những yếu tố về qui mô và cơ cấu lao động, chất lượng lao động, năng suất lao động, thu nhập và đời sống của người lao động, mức độ tăng giảm lao động); phân tích thực trạng cung ứng nguồn nhân lực cho Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy từ hệ thống giáo dục quốc dân cũng như từ các cơ sở đào tạo trong SBIC; phân tích thực trạng đào tạo cũng như nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của SBIC trong thời gian qua.

Sự đổi mới toàn diện và đồng bộ trong hoạt động giáo dục, đào tạo của hệ thống giáo dục quốc dân, sự hỗ trợ mạnh mẽ cho mối liên kết đào tạo theo nhu cầu doanh nghiệp tạo ra một cơ hội lớn. Tận dụng những cơ hội và khắc phục những yếu điểm, đào tạo nguồn nhân lực của công nghiệp tàu thủy cần hướng đến sự liên kết bền vững trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Đó là mô hình đầu tư xây dựng và phát triển dài hạn. Từng bước tiến tới liên kết bền vững cần:

- Trong ngắn hạn là tạo sự chủ động của doanh nghiệp, doanh nghiệp cần có khả năng đánh giá đầu tư cho hoạt động đào tạo nguồn nhân lực, củng cố và nâng cao chất lượng hoạt động của các cơ sở đào tạo, xây dựng hệ thống thông tin về nhu cầu và khả năng đào tạo.

- Trong dài hạn triển khai thành lập các trường trong doanh nghiệp, các cơ sở chuyên đào tạo và cung ứng nhân lực đóng tàu, và SBIC cần điều phối đồng bộ và kiểm soát chương trình đào tạo nguồn nhân lực cho toàn ngành.

## CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TỔNG CÔNG TY CÔNG NGHIỆP TÀU THỦY

### 3.1. Các cơ sở để định hướng đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy

#### 3.1.1. Chiến lược phát triển kinh tế biển của Việt Nam

Có thể khẳng định, tiềm năng tài nguyên biển và vùng ven biển của nước ta có ý nghĩa rất quan trọng đối với sự nghiệp phát triển đất nước.

Trước hết là dầu khí với trữ lượng khoảng từ 3 đến 4 tỉ tấn dầu qui đổi, cùng các loại khoáng sản có giá trị khác như than, sắt, ti tan, cát thủy tinh. Bên cạnh đó là nguồn lợi hải sản với chủng loại rất phong phú, đa dạng, có tổng trữ lượng khoảng từ 3 đến 4 triệu tấn.

Dọc bờ biển có hơn 100 địa điểm có thể xây dựng cảng, trong đó có nhiều nơi có thể xây dựng cảng trung chuyển quốc tế; có nhiều đảo có tiềm năng phát triển kinh tế tổng hợp. Ngoài ra, biển nước ta còn có 125 bãi biển lớn, nhỏ nông thoải, nước trong và sạch, nắng ấm quanh năm, không khí trong lành với cảnh quan đẹp... là điều kiện lý tưởng để xây dựng các khu nghỉ mát, nghỉ dưỡng, du lịch cao cấp.

Tuy nhiên, một số vùng biển nước ta thường xảy ra thiên tai với cường độ lớn và tần suất cao làm ảnh hưởng đến sản xuất và đời sống của nhân dân vùng ven biển cũng như trong việc khai thác tiềm năng kinh tế biển.

Bên cạnh đó, quy mô phát triển kinh tế biển nước ta còn khá nhỏ, manh mún, chưa tương xứng với tiềm năng; cơ cấu ngành, nghề chưa hợp lý, mới chỉ phát triển trên một diện hẹp; chưa chuẩn bị đủ các điều kiện cần thiết để đủ sức vươn ra vùng biển quốc tế.

Trong khai thác, đánh bắt, chế biến nguồn lợi kinh tế biển vẫn đang chủ yếu là sản xuất nhỏ; với hệ thống hạ tầng còn thiếu thốn, yếu kém, chưa đồng bộ; cùng với đang thiếu những cảng biển lớn với dịch vụ hậu cần quy mô, hệ thống những cơ sở nghiên cứu khoa học công nghệ biển, các cơ sở dự báo thiên tai từ biển đang bộc lộ những yếu kém, bất cập v.v...

Đặc biệt, công tác hợp tác quốc tế về biển còn nhiều hạn chế, trong khi tranh chấp giữa các nước liên quan đến biển Đông còn diễn ra phức tạp.

Theo dự báo của Liên hợp quốc, đến năm 2025, thế giới sẽ mất đi 70 triệu héc ta đất canh tác do bị ngập mặn hay bị chìm trong nước biển. Do đó, những dự án

chiến lược khai thác biển, biến biển cả thành nơi phát triển nông nghiệp đang được các quốc gia và các nhà khoa học quan tâm nghiên cứu, xây dựng.

Là một quốc gia có biển, đảo, Việt Nam cũng không nằm ngoài nguy cơ này, nên hết sức quan tâm đến việc xây dựng chiến lược phát triển biển.

#### *Định hướng chiến lược biển Việt Nam đến năm 2020*

Với những nhận định quan trọng trên, Hội nghị lần thứ tư ban Chấp hành Trung ương Đảng (khoá X) đã có quan điểm chỉ đạo về định hướng chiến lược biển Việt Nam đến năm 2020, thể hiện rõ trên các luận điểm sau.

Một là, nước ta phải trở thành quốc gia mạnh về biển, làm giàu từ biển trên cơ sở phát huy mọi tiềm năng từ biển, phát triển toàn diện các ngành, nghề biển với cơ cấu phong phú, hiện đại, tạo ra tốc độ phát triển nhanh, bền vững, hiệu quả cao với tầm nhìn dài hạn.

Hai là, kết hợp chặt chẽ giữa phát triển kinh tế - xã hội với bảo đảm quốc phòng - an ninh, hợp tác quốc tế và bảo vệ môi trường; kết hợp giữa phát triển vùng biển, ven biển, hải đảo với phát triển vùng nội địa theo hướng công nghiệp hoá, hiện đại hoá.

Ba là, khai thác mọi nguồn lực để phát triển kinh tế - xã hội, bảo vệ môi trường biển trên tinh thần chủ động, tích cực mở cửa, phát huy đầy đủ và có hiệu quả các nguồn lực bên trong; tranh thủ hợp tác quốc tế, thu hút mạnh các nguồn lực bên ngoài theo nguyên tắc bình đẳng, cùng có lợi, bảo vệ vững chắc độc lập, chủ quyền và toàn vẹn lãnh thổ của đất nước.

Trên tinh thần đó, Đảng ta đã xác định rõ mục tiêu và định hướng chiến lược phát triển kinh tế biển đến năm 2020 và tầm nhìn xa hơn.

#### *Chiến lược phát triển kinh tế biển*

Mục tiêu tổng quát là đến năm 2020, phấn đấu đưa nước ta trở thành quốc gia mạnh về biển, làm giàu từ biển, bảo đảm vững chắc chủ quyền, quyền chủ quyền quốc gia trên biển, đảo, góp phần quan trọng trong sự nghiệp công nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá, làm cho đất nước giàu mạnh.

Mục tiêu cụ thể là xây dựng và phát triển toàn diện các lĩnh vực kinh tế, xã hội, khoa học - công nghệ, tăng cường củng cố quốc phòng, an ninh. Phấn đấu đến năm 2020, kinh tế trên biển và ven biển đóng góp khoảng 53 – 55% tổng GDP của cả nước.

Giải quyết tốt các vấn đề xã hội, cải thiện một bước đáng kể đời sống nhân dân vùng biển và ven biển; có thu nhập bình quân đầu người cao gấp 2 lần so với thu nhập bình quân chung của cả nước.

Cùng với xây dựng một số thương cảng quốc tế có tầm cỡ khu vực, hình thành một số tập đoàn kinh tế mạnh, sẽ xây dựng một số khu kinh tế mạnh ở ven biển; xây dựng cơ quan quản lý nhà nước tổng hợp thống nhất về biển có hiệu lực, hiệu quả; mở rộng hợp tác quốc tế trong các lĩnh vực về biển.

Trên cơ sở đó, Hội nghị lần thứ tư Ban chấp hành Trung ương Đảng (khoá X) đã có những định hướng chiến lược sát đúng và cụ thể về phát triển kinh tế biển đến năm 2020 trên một số lĩnh vực quan trọng dưới đây.

Về kinh tế - xã hội: Đẩy mạnh công tác điều tra cơ bản về tài nguyên biển và bảo vệ môi trường biển; phát triển khoa học - công nghệ biển; xây dựng kết cấu hạ tầng biển gắn với phát triển mạnh các ngành dịch vụ; xây dựng tuyến đường ven biển, trong đó có một số đoạn cao tốc và các tuyến vận tải cao tốc trên biển.

Hình thành một số lĩnh vực kinh tế mạnh gắn với xây dựng các trung tâm kinh tế đề ra biển, làm động lực thúc đẩy sự phát triển của đất nước. Đến năm 2020, phát triển thành công, có bước đột phá về kinh tế biển, ven biển gồm: khai thác, chế biến dầu khí; kinh tế hàng hải; khai thác và chế biến hải sản; phát triển du lịch biển và kinh tế hải đảo; xây dựng các khu kinh tế, các khu công nghiệp tập trung và khu chế xuất ven biển gắn với phát triển các khu đô thị ven biển.

Trước mắt, sẽ tập trung đầu tư phát triển du lịch biển, xây dựng cảng biển, phát triển công nghiệp đóng tàu, phát triển những ngành dịch vụ mũi nhọn như vận tải biển, các khu kinh tế ven biển; tạo các điều kiện cần thiết bảo đảm an ninh, an toàn cho người dân hoạt động, sinh sống trên biển, đảo và ở những vùng thường bị thiên tai.

Về chiến lược quốc phòng, an ninh, đối ngoại: Phát huy sức mạnh tổng hợp, giữ vững độc lập, chủ quyền, quyền chủ quyền, quyền tài phán, toàn vẹn lãnh thổ, lãnh hải, vùng trời Tổ quốc.

Kết hợp chặt chẽ các hình thức, biện pháp đấu tranh chính trị, ngoại giao, pháp lý, kinh tế, quốc phòng trong quản lý vùng trời, bảo vệ biển, đảo của Tổ quốc gắn với thế trận an ninh nhân dân. Xây dựng lực lượng vũ trang, nòng cốt là hải quân, không quân, cảnh sát biển, biên phòng, dân quân tự vệ biển mạnh, làm chỗ dựa vững chắc cho ngư dân và các thành phần kinh tế sản xuất và khai thác tài nguyên biển.



Sớm xây dựng chính sách đặc biệt để thu hút và khuyến khích mạnh mẽ nhân dân ra đảo định cư lâu dài và làm ăn dài ngày trên biển, phát triển kinh tế kết hợp làm nhiệm vụ bảo vệ vùng biển của Tổ quốc.

Về phát triển khoa học - công nghệ biển: Xây dựng tiềm lực khoa học - công nghệ biển đáp ứng yêu cầu sự nghiệp đổi mới, phục vụ hiệu quả quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

Đẩy mạnh nghiên cứu và hợp tác quốc tế trong lĩnh vực ứng dụng khoa học - công nghệ, phục vụ công tác điều tra cơ bản, dự báo thiên tai và khai thác tài nguyên biển; nhanh chóng nâng cao tiềm lực khoa học - công nghệ cho nghiên cứu và khai thác tài nguyên biển, đáp ứng được yêu cầu giai đoạn phát triển mới của đất nước.

Về xây dựng kết cấu hạ tầng biển: Phát triển mạnh hệ thống cảng biển quốc gia, xây dựng đồng bộ một số cảng đạt tiêu chuẩn khu vực và quốc tế, đặc biệt chú trọng các cảng nước sâu ở cả ba miền của đất nước, tạo những cửa mở lớn vươn ra biển thông thương với thế giới.

Tăng cường đầu tư chiều sâu, cải tiến đồng bộ và hiện đại hoá cơ sở vật chất kỹ thuật, sớm khắc phục tình trạng lạc hậu về trình độ kỹ thuật - công nghệ các cảng; tăng nhanh năng lực bốc xếp hàng hoá, giảm thiểu tối đa chi phí, bảo đảm có sức cạnh tranh cao trong hội nhập kinh tế quốc tế.

Sớm hoàn chỉnh khai thác có hiệu quả hệ thống sân bay ven biển, xây dựng tuyến đường ven biển và đường cao tốc Bắc - Nam trên biển vv...

### ***3.1.2. Chiến lược phát triển của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy***

Chiến lược phát triển của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy đến năm 2020, tầm nhìn đến 2030 với tư cách là một trong đơn vị nòng cốt để thực hiện chiến lược phát triển kinh tế biển quốc gia như sau [1], [3], [18], [19], [20]:

#### **3.1.2.1. Mục tiêu phát triển**

- Mục tiêu chung: Sớm ổn định sản xuất kinh doanh của Tổng công ty, từng bước củng cố uy tín, thương hiệu, giảm lỗ, có lãi, trả được nợ, tích lũy và phát triển. Tập trung vào lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính là đóng mới và sửa chữa tàu. Xây dựng Tổng công ty làm nòng cốt của ngành công nghiệp đóng và sửa chữa tàu biển, là ngành mũi nhọn để phát triển kinh tế hàng hải và thực hiện chiến lược biển Việt Nam đến năm 2020 và những năm tiếp theo.

- Mục tiêu cụ thể:

\* Giai đoạn 1 (2013 - 2015): Hoàn thành tái cơ cấu Tổng công ty, ổn định sản xuất kinh doanh, củng cố uy tín, thương hiệu, giảm lỗ, có lãi, trả được nợ, tích lũy và phát triển. Phần đầu đạt tốc độ tăng trưởng về sản lượng là 10 - 20%/năm, về doanh thu là 10 - 15%/năm, số lượng tàu bàn giao từ 65 - 120 chiếc/năm, tương ứng với tổng trọng tải từ 500.000 - 1.200.000 Dwt/năm, tỷ lệ nội địa hóa đạt 50%.

\* Giai đoạn 2 (2016 - 2020): Phần đầu tổng sản lượng tăng trưởng bình quân từ 10-15%/năm, Doanh thu tăng trưởng bình quân 10-15%/năm. Lợi nhuận tăng bình quân 5- 10%/năm. Số tàu giao được hàng năm bình quân đạt từ 120 - 140 tàu/năm, tương ứng với 1.800.000 - 2.000.000 Dwt/năm, tỷ lệ nội địa hóa đạt 60 - 70 %.

### 3.1.2.2. Định hướng phát triển

- Về sản phẩm và đơn vị thành viên:

\* Sản phẩm đóng mới và sửa chữa: Tập trung vào các dòng sản phẩm thị trường có nhu cầu lớn, đóng hàng loạt (seri) và phù hợp với năng lực của Tổng công ty và đảm bảo hiệu quả sản xuất kinh doanh như sau: Tàu hàng rời (Bulk carrier): hướng đến các dòng tàu Handy, Handymax, Supramax. . . Tàu chở hàng tổng hợp: các loại tàu có trọng tải tới 34.000 Dwt. Tàu container: hướng đến các dòng tàu container feeder đến 2.800TEU. Tàu chở ô tô: hướng đến các dòng tàu từ 3.500 - 7.000 xe. Tàu chở dầu thô: hướng đến các dòng tàu Aframax trọng tải 110.000 Dwt. Tàu chở dầu sản phẩm: hướng đến các dòng tàu có trọng tải tới 80.000 Dwt; các tàu chở hóa chất nhẹ đến 20.000 Dwt, tàu chở khí đến 10.000m<sup>3</sup>... Các tàu chuyên dụng khác: tàu chở xi măng, bitument có trọng tải đến 10.000m<sup>3</sup>. . . Các tàu công trình, tàu kéo đến 10.000HP, tàu hút bùn đến 5.000m<sup>3</sup>/h; tàu kiểm ngư, tàu cá công suất lớn và hiện đại (tàu cá mẹ, tàu dịch vụ nghề cá), tàu cá phục vụ ngư trường Việt Nam, tàu tuần tra phục vụ an ninh quốc phòng, hải đảo, tàu tìm kiếm cứu nạn... và phương tiện vận tải thủy nội bộ. Dàn khoan biển và các tàu dịch vụ; kết cấu thép cho các công trình giao thông, nhà máy công nghiệp... Sửa chữa tàu biển: có khả năng sửa chữa đồng bộ tất cả các loại tàu trọng tải đến 400.000 Dwt.

\* Về định hướng đóng mới tại đơn vị: Tổng công ty tổ chức đóng mới theo hướng tập trung, chuyên môn hóa các dòng sản phẩm tại các đơn vị như sau:

Công ty TNHH MTV Đóng tàu Hạ Long: chuyên đóng mới các gam tàu chở ô tô đến 7.000 xe, tàu hàng tổng hợp từ 20.000 Dwt đến 70.000 Dwt, tàu container từ 1.000-2.800 TEU, hướng vào thị trường xuất khẩu.

Công ty TNHH MTV Đóng tàu Phà Rừng: chuyên đóng mới các gam tàu hóa chất, tàu dầu, tàu hàng rời cỡ trung bình từ 10.000 Dwt đến 35.000 Dwt, chủ yếu hướng vào thị trường xuất khẩu.

Công ty TNHH MTV Đóng tàu Bạch Đằng: chuyên đóng mới các gam tàu chở khí hóa lỏng, tàu container đến 1.700 Teu, tàu hàng từ 6.500 tấn đến 30.000 Dwt, hướng vào thị trường trong nước và xuất khẩu.

Công ty cổ phần Đóng tàu Sông Cấm: chuyên đóng các tàu kéo công suất đến 7.000HP, tàu tìm kiếm cứu nạn, tuần tra biển, tàu hàng đến 4.000 Dwt phục vụ xuất khẩu.

Công ty TNHH MTV Đóng tàu Thịnh Long: chuyên đóng mới các gam tàu hàng từ 3.000 Dwt đến 25.000 Dwt phục vụ nhu cầu trong nước và hướng tới thị trường xuất khẩu.

Công ty TNHH MTV Đóng tàu Cam Ranh: chuyên đóng mới các loại tàu hàng đến 20.000 Dwt đến 50.000 Dwt phục vụ nhu cầu trong nước và xuất khẩu.

Công ty TNHH MTV Công nghiệp tàu thủy Sài Gòn: chuyên đóng mới các loại tàu hàng đến 22.500 Dwt, tàu khách, phà khách chạy sông, ven biển phục vụ nhu cầu trong nước và xuất khẩu.

Công ty TNHH MTV Đóng tàu & CNHH Sài Gòn: chuyên đóng mới các loại tàu hàng đến 12.500 Dwt phục vụ nhu cầu trong nước và xuất khẩu.

\* Về định hướng sửa chữa tại các đơn vị:

Công ty TNHH MTV Đóng tàu Phà Rừng: sửa chữa tàu có trọng tải đến 15.000 Dwt, phần đầu đạt khoảng 30 - 35 lượt tàu/ năm, giá trị sửa chữa tàu đạt từ 15 - 20% so với giá trị đóng mới.

Công ty TNHH MTV Đóng tàu Bạch Đằng: sửa chữa tàu có trọng tải đến 10.000 Dwt, phần đầu đạt khoảng 25 - 30 lượt tàu/năm, giá trị sửa chữa tàu đạt từ 10 - 15% so với giá trị đóng mới.

Công ty TNHH MTV Đóng tàu Cam Ranh: sửa chữa các tàu lớn có trọng tải đến 50.000 Dwt, các tàu nước ngoài, phần đầu đạt mục tiêu 25 - 30 lượt tàu/năm.

Công ty TNHH MTV Công nghiệp tàu thủy Sài Gòn: sửa chữa tàu đến 22.500 Dwt, phần đầu đạt 20 - 25 lượt tàu/năm.

Công ty TNHH MTV Đóng tàu & CNHH Sài Gòn: sửa chữa tàu đến 25.000 Dwt, phần đầu đạt từ 30 - 40 lượt tàu/năm.

- Phát triển khoa học công nghệ, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phục vụ ngành công nghiệp đóng tàu của Tổng công ty.

Đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu khoa học công nghệ xây dựng được đội ngũ cán bộ quản lý, nghiên cứu khoa học từ Tổng công ty tới các đơn vị thành viên. Tăng cường nghiên cứu khoa học hướng vào mục tiêu ứng dụng cho thực tế sản xuất tại các Công ty, Nhà máy đóng tàu, hướng vào cải tiến, đổi mới quản lý gắn với thực tế sản xuất kinh doanh trong toàn Tổng công ty để mang lại hiệu quả cao ...

Phát triển cơ sở vật chất và tuyển dụng nguồn nhân lực chất lượng cao để các công ty đóng tàu có đủ năng lực thiết kế công nghệ đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Đầu tư phát triển:

\* Giai đoạn từ năm 2013 - 2020:

Tập trung đầu tư hoàn thiện các nhà máy đóng, sửa chữa tàu trọng điểm tại khu vực Bắc, Trung, Nam đáp ứng được nhu cầu đóng, sửa chữa tàu của ngành công nghiệp tàu thủy.

Đầu tư hoàn thiện các khu công nghiệp phụ trợ đảm bảo đủ điều kiện, tiêu chuẩn để sản xuất các loại thép tấm đóng tàu thông dụng, xích neo, lắp ráp máy tàu thủy, sản xuất các trang thiết bị trên boong, thiết bị hàng hải...

\* Giai đoạn từ năm 2020 - 2030: Đầu tư theo chiều sâu vào các nhà máy, cơ sở công nghiệp và đào tạo nhằm nâng cao công suất, hiệu quả khai thác của các nhà máy phù hợp với tiềm năng, quy mô của nhà máy và đáp ứng nhu cầu thị trường.

- Đẩy mạnh hợp tác và hội nhập quốc tế, nâng cao năng lực cạnh tranh, hướng mạnh về đóng tàu xuất khẩu.

### ***3.1.3. Dự báo thị trường của Công nghiệp tàu thủy Việt Nam***

Những tín hiệu bước đầu phục hồi của vận tải biển (thông qua chỉ số vận tải hàng khô BDI có dấu hiệu tăng thời điểm tháng 4/2010), đã tác động tới các chuyên gia ngành đóng tàu khi đưa ra dự báo về triển vọng của ngành đóng tàu biển. Thông thường thị trường đóng tàu sẽ hồi phục chậm hơn ngành vận tải biển khoảng 2 năm. Do vậy, thời điểm 2010, hầu hết các dự báo thị trường ngành đóng tàu đều có thể hồi phục vào năm 2013 và vượt qua khủng hoảng ở giai đoạn 2013 - 2015 [3].

Tuy nhiên, trên thực tế, thị trường đóng tàu không phục hồi mà tiếp tục đi xuống, do phần lớn thị trường đóng tàu phụ thuộc vào phân khúc sản phẩm tàu vận tải biển, đặc biệt là tàu vận chuyển hàng khô. Tập đoàn Công nghiệp nặng Hyundai báo cáo lãi ròng quý II năm 2012 giảm 83% so với cùng kỳ 2010, đơn đặt hàng đóng tàu giảm tới 63%, trong đó đơn đặt hàng ngoại giảm tới gần 80%. Tập đoàn

Công nghiệp Samsung cũng công bố lãi ròng giảm 74% trong quý II năm 2012. Trong 03 năm vừa qua sản lượng đóng tàu của các nhà máy đóng tàu trên thế giới đã gia tăng kỷ lục và đạt đỉnh vào năm 2011 (với sản lượng 100,9 triệu GT tương đương 162,5 triệu DWT), tuy nhiên số lượng hợp đồng đóng mới trong 3 năm đã giảm rất nhanh, năm 2011 tổng trọng tải của các hợp đồng đóng tàu mới chỉ còn 55,2 triệu GT, giảm 50% so với sản lượng đạt được. Như vậy, sản lượng năm 2012 và những năm tiếp theo sẽ rất thấp, theo dự báo của Hiệp hội Đóng tàu Nhật Bản (SAJ), nhu cầu đóng mới sau khi đạt đỉnh vào năm 2010 (khoảng 98 triệu GT) sẽ giảm mạnh xuống mức khoảng 51 triệu GT và đi ngang đến giai đoạn 2024 - 2026 mới tăng lên khoảng 61 triệu GT và tiếp tục duy trì ở mức này. Tuy nhiên, theo dự báo của Clarksons năm 2010, giai đoạn 2012 - 2019 thị trường đóng tàu biển sẽ có 03 kịch bản (mức thấp 36,3 triệu GT, mức trung bình 52,4 triệu GT và mức tăng trưởng là 73 triệu GT), giai đoạn 2012 - 2015 tiếp tục suy giảm sâu và giai đoạn 2016 - 2019 bắt đầu tăng trưởng.

Vào thời điểm 2010, SBIC tập trung hoàn thiện những đơn hàng đã ký kết và các đơn hàng chuyển giao sang Vinalines, dự kiến hết năm 2012 mới hoàn thành. Tuy không ký được các hợp đồng đóng mới, xuất khẩu, nhưng cũng theo dự báo của một số chuyên gia, sau năm 2013 SBIC kỳ vọng sẽ ký kết được các đơn hàng mới cả trong nước và quốc tế.

Theo quy hoạch phát triển vận tải biển Việt Nam đến năm 2020 và định hướng đến năm 2030 (Quyết định số 1601/QĐ-TTg ngày 15/10/2009), tổng trọng tải đội tàu hàng vận tải biển Việt Nam đến năm 2020 là 11,8 - 13,2 triệu DWT, trong đó: tàu hàng bách hóa tổng hợp 3,84 - 4,45 triệu DWT; tàu hàng rời 2,70 - 3,11 triệu DWT; tàu container 1,49 - 1,71 triệu DWT; tàu dầu thô 1,92 - 2,21 triệu DWT; tàu dầu sản phẩm 1,69 - 1,77 triệu DWT; nhu cầu bổ sung đội tàu hàng vận tải biển Việt Nam đến năm 2020 là 3,8 - 4,9 triệu DWT; nhu cầu bổ sung thêm sức chở đội tàu khách du lịch, tàu khách ven biển ra đảo khoảng 14.000 ghé.

Trên cơ sở phân tích các dự báo thị trường đóng tàu trong và ngoài nước, các doanh nghiệp đóng tàu của SBIC kỳ vọng có thể nhận được đơn hàng đóng mới khoảng 500 - 800 nghìn tấn tàu/năm cho giai đoạn 2015 - 2020, với điều kiện các doanh nghiệp phải thiết lập được năng lực sản xuất vững chắc, quản trị tiên tiến, hiệu quả, đảm bảo cạnh tranh, đồng thời được hưởng các hỗ trợ của Nhà nước về thị trường, cơ chế tài chính (để đạt được các mục tiêu trên, SBIC phải thực sự quyết tâm thực hiện trong thời gian tối thiểu từ 3 đến 5 năm). Các doanh nghiệp của SBIC

phải nghiên cứu thị trường đóng, gia công các tổng đoạn hoặc vỏ tàu cho một số nhà máy trong và ngoài nước, chuyển dịch, khôi phục lại thị trường sửa chữa tàu vốn là lĩnh vực truyền thống của nhiều nhà máy nhưng trong giai đoạn vừa qua đã chuyển dịch trọng tâm sang lĩnh vực đóng tàu.

#### **3.1.4. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy**

Tính đến hết ngày 30/6/2014, tổng số lao động của SBIC là 17.999 người. Trong đó, tổng số lao động của Công ty mẹ và 08 công ty con theo mô hình sau tái cơ cấu (hết năm 2015) là 6.113 người.

Dự kiến tổng số nhân lực của SBIC từ năm 2016 là khoảng 8.000 người với cơ cấu lao động theo trình độ được thể hiện trên Bảng 3.1 [20].

Bảng 3.1. Dự kiến tổng số nhân lực của SBIC sau năm 2015

Chỉ tiêu	Tổng số lao động	Trên đại học	Đại học	Cao đẳng và Trung cấp	Công nhân bậc cao	Công nhân bậc thấp	Lao động khác
Số lượng	8.000	160	2.000	800	2.400	2.400	240
Tỉ lệ (%)	100	2	25	10	30	30	3

(Nguồn: Đề án Tái cơ cấu lao động SBIC [20])

Tổng số lao động này sẽ giữ ổn định đến năm 2020, trong đó số lao động tuyển mới hàng năm dự kiến khoảng 10% với yêu cầu tiệm cận dần đến cơ cấu lao động có trình độ cao của các doanh nghiệp đóng tàu tiên tiến trên thế giới. Sau năm 2020, dự kiến thị trường hàng hải quốc tế phục hồi hoàn toàn và bước sang giai đoạn phát triển mạnh mẽ, tổng số lao động hàng năm của SBIC sẽ tăng khoảng 10% mỗi năm.

Như vậy, từ nay đến hết năm 2015, số lao động của SBIC giảm khoảng 10.000 người. Đây là những lao động trong các doanh nghiệp thực hiện bán, giải thể, phá sản và là những lao động dôi dư, không có việc làm tại các doanh nghiệp trong mô hình được giữ lại của SBIC.

### **3.2. Quan điểm và mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy**

#### **3.2.1. Quan điểm đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy**

Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực quan trọng nhất tạo nên sự phát triển bền vững của kinh tế xã hội cũng như của một doanh nghiệp. Đào tạo có vai trò quyết định đến chất lượng nguồn nhân lực, nó hướng đến việc giúp người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng và nhiệm vụ, thoả mãn hơn đối với đời sống lao động.

Trên cơ sở đó, tác giả xác định quan điểm đào tạo nguồn nhân lực của Tổng Công ty công nghiệp tàu thủy bao gồm:

#### 3.2.1.1. Đào tạo phải gắn liền chất lượng NNL

Cần nhìn nhận rằng, đối với SBIC hiện nay, chất lượng nguồn nhân lực giữ vai trò quyết định đối với sự phát triển của SBIC. Để SBIC đạt được mục tiêu dịch chuyển trong chuỗi giá trị đóng tàu toàn cầu sang hướng chất lượng - công nghệ - thương hiệu, nguồn nhân lực từ các cấp độ quản lý, chuyên môn nghiệp vụ đến công nhân cần phải đạt được trình độ cao.

Hiện nay SBIC sử dụng nhiều lao động, tuy nhiên nguồn nhân lực hiện nay của SBIC vừa thiếu về lượng vừa yếu về chất. Để nâng cao chất lượng của đội ngũ lao động hiện tại, SBIC cần có quá trình đào tạo lại và liên tục đào tạo cập nhật kiến thức mới cho toàn bộ đội ngũ lao động sau một khoảng thời gian nhất định. Ngoài ra, hoạt động giáo dục đào tạo và dạy nghề để chuẩn bị cung ứng lao động bổ sung mới cho SBIC cũng cần phải đưa ra thị trường những sản phẩm nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu phát triển của công nghiệp tàu thủy.

Song song với đầu tư đổi mới công nghệ, chỉ có thông qua đào tạo nguồn nhân lực, SBIC mới có thể nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng và giảm giá thành của sản phẩm nhờ vậy nâng cao năng lực cạnh tranh trên cả thị trường quốc tế và nội địa.

Khi tay nghề, trình độ của người lao động được nâng cao, người lao động làm việc với năng suất và chất lượng cao hơn, họ cảm thấy làm chủ nghề nghiệp hơn và có thu nhập cao hơn để đảm bảo đời sống, khi đó họ sẽ yên tâm gắn bó với nghề và tự hào về nghề nghiệp của mình. Chỉ khi nào nghề đóng tàu là nghề đảm bảo đời sống ổn định, chất lượng cuộc sống tốt thì mới có thể thu hút và giữ chân được người lao động. Đó là yếu tố để tạo nên sự phát triển bền vững cho SBIC nói riêng, cũng như công nghiệp tàu thủy nói chung.

#### 3.2.1.2. Đào tạo gắn với nhu cầu phát triển bền vững của ngành, gắn với tiến bộ của khoa học - công nghệ

Việt Nam đang hướng đến xây dựng một nền kinh tế phát triển bền vững. Đó là nền kinh tế đạt đến trình độ công nghiệp hoá - hiện đại hoá, nhưng vẫn đảm bảo chất lượng cuộc sống cho con người, đảm bảo sự ổn định xã hội và bảo vệ môi trường.

Chính vì vậy, đào tạo nguồn nhân lực của SBIC phải đảm bảo cho nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu của công nghệ và yêu cầu đổi mới công nghệ. Công nghiệp tàu thủy sử dụng chủ yếu lao động từ các vùng nông thôn, vì thế có thể coi công nghiệp tàu thủy là ngành hỗ trợ cho sự chuyển đổi cơ cấu kinh tế từ ngành nông nghiệp sang ngành công nghiệp. Khi đó, đào tạo nguồn nhân lực cũng là một cách thức để chuyển đổi lao động nông nghiệp sang lao động công nghiệp cho xã hội. Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực không chỉ đào tạo kỹ năng, tay nghề đóng tàu mà còn là quá trình huấn luyện tác phong công nghiệp cho người nông dân để họ có đủ khả năng tham gia vào lĩnh vực công nghiệp, cụ thể là công nghiệp đóng tàu. Với vai trò là cầu nối giữa nông nghiệp và công nghiệp, giữa nông thôn và thành thị đào tạo nguồn nhân lực của công nghiệp đóng tàu cần phải có các hình thức đào tạo linh hoạt, cũng như lựa chọn địa điểm đào tạo hợp lý để góp phần đảm bảo lao động cho công nghiệp đóng tàu.

3.2.1.3. Đào tạo phải là một cách thức để đảm bảo việc làm bền vững cho người lao động, góp phần thoả mãn nhu cầu học hỏi và phát triển của người lao động

Tại Việt Nam, Khung Hợp tác Quốc gia về Xúc tiến Việc làm Bền vững (2006 - 2010) được ký kết vào ngày 12 tháng 7 năm 2006. Một khung chiến lược được xây dựng trong đó Chính phủ, tổ chức đại diện cho người lao động và tổ chức đại diện cho người sử dụng lao động nhất trí cùng phối hợp để đạt được mục tiêu về việc làm bền vững cho tất cả mọi người tại Việt Nam.

Đào tạo nguồn nhân lực của SBIC hướng đến việc tạo dựng cho người lao động làm việc trong ngành công nghiệp đóng tàu khả năng lao động với kỹ năng, trình độ và kiến thức cao để có năng suất lao động cao, đảm bảo thu nhập và đời sống cho người lao động. Đồng thời, cũng cần hướng đến việc tạo ra sự thoả mãn nhu cầu học hỏi và phát triển của người lao động, thông qua đó giúp họ yên tâm, yêu nghề và gắn bó với nghề.

3.2.1.4. Đào tạo phải là công việc của doanh nghiệp, của các cơ sở đào tạo và của chính bản thân người lao động



Cần thoát khỏi quan niệm cho rằng đào tạo nguồn nhân lực là vai trò và trách nhiệm của Chính phủ. Quan niệm đó khiến các doanh nghiệp thụ động trông chờ vào nguồn nhân lực được cung ứng sẵn ra thị trường lao động, thụ động đợi các cơ quan, cơ sở có chức năng đào tạo nguồn nhân lực đến mời tham gia các chương trình đào tạo. Doanh nghiệp đóng tàu phải chủ động đi tìm kiếm các cơ sở đào tạo có thể đáp ứng được yêu cầu cung cấp hoặc đào tạo được nguồn nhân lực như doanh nghiệp đang cần. Doanh nghiệp đóng tàu cần phải chủ động được nguồn cung ứng lao động, chủ động đào tạo lại nguồn nhân lực để nguồn nhân lực của doanh nghiệp luôn đáp ứng được với sự thay đổi và yêu cầu của sản xuất kinh doanh. Các cơ sở đào tạo nguồn nhân lực đóng tàu cần nhận thức rõ nếu đào tạo nguồn nhân lực đóng tàu được gắn chặt với các cơ sở sử dụng lao động thì nguồn nhân lực được đào tạo ra sẽ có ích cho xã hội vì có thể tham gia ngay vào hoạt động lao động, kinh doanh. Cơ sở đào tạo nguồn nhân lực đóng tàu không phải là đào tạo chung chung, rồi mặc nguồn nhân lực được mình đào tạo ra đưa- vào thị trường lao động thiếu chất lượng và làm gia tăng mức thất nghiệp của xã hội. Chất lượng đào tạo của cơ sở đào tạo đóng tàu sẽ được khẳng định bằng chính sự chấp nhận nguồn nhân lực của các doanh nghiệp đóng tàu. Người lao động là người chủ động tiếp nhận các chương trình đào tạo. Nhất là những người lao động đã tham gia vào hoạt động của ngành, đã hiểu công việc, cần chủ động hiểu và nắm bắt những yêu cầu công việc trong tương lai để từ đó chủ động yêu cầu người đào tạo cung cấp cho mình những kiến thức, kỹ năng phù hợp. Người học lúc đó cũng có thể coi là người đại diện cho doanh nghiệp trong việc kiểm tra và đánh giá các chương trình đào tạo. Các cấp chính quyền đóng vai trò là người kiểm soát các hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thông qua việc qui định các tiêu chuẩn đánh giá đào tạo và tiến hành giám sát để đảm bảo các tiêu chuẩn được tuân thủ chặt chẽ; đưa ra các chính sách để khuyến khích đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Phải lấy hiệu quả làm thước đo cơ bản để đánh giá hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của SBIC.

Trong nền kinh tế thị trường, lợi thế cạnh tranh của một ngành, một doanh nghiệp có được là nhờ những giá trị tăng thêm mà từng hoạt động của doanh nghiệp, của ngành đem lại. Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công nghiệp đóng tàu cũng chỉ nên tiến hành khi nó đem lại giá trị tăng thêm và góp phần vào việc gia tăng lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp đóng tàu và cho ngành

công nghiệp đóng tàu nói chung. Vì vậy, hiệu quả là tiêu chuẩn, là thước đo cơ bản được dùng để đánh giá kết quả hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của SBIC.

Hiệu quả của hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của công nghiệp đóng tàu cần được nhận thức là hiệu quả tổng hợp bao gồm hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội. Hiệu quả kinh tế được xem xét dưới góc độ lợi nhuận mà hoạt động đem lại so với chi phí đầu tư cho hoạt động. Hiệu quả xã hội là việc gia tăng sự gắn bó và thỏa mãn của người lao động với nghề, nâng cao hình ảnh của ngành công nghiệp, góp phần đảm bảo sự ổn định và phát triển bền vững của xã hội, nâng cao hình ảnh của Việt Nam trên trường quốc tế trong việc đảm bảo việc làm bền vững cho người lao động.

### ***3.2.2. Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy đến 2020 và những năm tiếp theo***

*Với cán bộ quản lý*

Dựa vào công việc mà kỹ năng quản trị hướng đến, cán bộ quản lý của công nghiệp đóng tàu cần được đào tạo và phát triển:

- Kỹ năng kỹ thuật bao gồm: Khả năng kiểm soát kế hoạch hoạt động, tổ chức công việc; Khả năng sử dụng máy tính.

- Kỹ năng giao tiếp: Khả năng phân công sắp xếp công việc; khả năng động viên, khuyến khích; khả năng giao tiếp, quan hệ; khả năng ngoại ngữ; khả năng trình bày, diễn giải.

- Kỹ năng tư duy: Khả năng tổng hợp tư duy chiến lược; khả năng dự tính lập kế hoạch, ra quyết định.

Nhìn chung, đội ngũ cán bộ quản lý cấp cao cần là những người nắm bắt được khuynh hướng: những người này là những nhà chiến lược, biết thị trường đang cần gì, khuynh hướng thế giới như thế nào để đáp ứng và tạo ra bản sắc riêng của SBIC. Những người quản lý cấp trung và cấp giám sát cần biết quản lý và điều chỉnh khuynh hướng đi đúng, để không mất đi tài năng của nguồn nhân lực đóng tàu.

Cụ thể là:

- Đối với cán bộ quản lý kinh tế, hành chính (tổng số khoảng 500 người):

Chỉ tiêu định lượng	Chỉ tiêu định tính
---------------------	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- 30% cán bộ quản lý được đào tạo sau đại học, số còn lại đều có trình độ đại học và cao đẳng. Tỷ lệ trình độ cao đẳng trở lên trong toàn ngành đạt khoảng 10%.</li> <li>- 80% cán bộ quản lý cấp cao và cấp trung được qua đào tạo lý luận chính trị trung và cao cấp.</li> <li>- 20-30% được đào tạo về quản lý hành chính.</li> <li>- 90% có trình độ ngoại ngữ tối thiểu bằng B của một ngoại ngữ, khuyến khích học các ngoại ngữ của các nước doanh nghiệp có quan hệ làm ăn.</li> <li>- 90% sử dụng thành thạo máy vi tính.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cung cấp một hệ thống kiến thức đầy đủ, bài bản về nền kinh tế thị trường, kiến thức về quản lý và các kỹ năng quản lý, kinh doanh trong lĩnh vực đồng tàu.</li> <li>- Bồi dưỡng về quan điểm sản xuất kinh doanh đồng tàu trong giai đoạn mới.</li> <li>- Biết cách tiếp cận và xử lý thông tin, để kinh doanh có hiệu quả, biết đánh giá thị trường và lĩnh vực doanh nghiệp đang kinh doanh.</li> <li>- Có kiến thức toàn diện về tâm lý-xã hội để làm việc tốt với con người.</li> </ul>
---	---

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

• Đối với cán bộ chuyên môn (tổng số khoảng 2000 người)

Chỉ tiêu định lượng	Chỉ tiêu định tính
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 90% được đào tạo qua các khoá học chính qui.</li> <li>- 30% - 40% được tiếp cận với thực tế thị trường ở nước ngoài.</li> <li>- 100% có trình độ ngoại ngữ tối thiểu bằng B của một ngoại ngữ.</li> <li>- 100% sử dụng thành thạo máy vi tính.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đội ngũ chuyên gia marketing có khả năng phân tích và nắm bắt nhu cầu thị trường, phát triển sản phẩm mới theo nhu cầu thị trường, xây dựng hệ thống phân phối trong và ngoài nước, tuyên truyền quảng bá cho thương hiệu và sản phẩm, xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với cộng đồng.</li> <li>- Đội ngũ thiết kế kỹ thuật và công nghệ chuyên nghiệp, có khả năng gắn kết với sản xuất, đạt trình độ quốc tế.</li> <li>- Đội ngũ cán bộ công nghệ hàn, vỏ, sơn,... có mức độ tích lũy kỹ thuật cao, có khả năng làm chủ công nghệ hiện đại.</li> </ul>

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

• Đối với công nhân lao động (tổng số khoảng 5500 người)

Chỉ tiêu định lượng	Chỉ tiêu định tính
---------------------	--------------------

<p><b>Công nhân chính (hàn, vẽ, máy, điện, sơn, ống,...):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Công nhân bậc 1 chiếm khoảng 35%,</li> <li>- Công nhân bậc 2 chiếm 30-35%.</li> <li>- Công nhân bậc 3 chiếm 30-35%.</li> <li>- Công nhân bậc 4 trở lên đạt 2530%.</li> </ul> <p><b>Công nhân khác:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Công nhân đạt từ bậc 2 trở lên.</li> <li>- Tỷ lệ thợ bậc 5 trở lên đạt 45 - 50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có tay nghề vững vàng, nắm vững khoa học- công nghệ tiên tiến.</li> <li>- Đóng được nhiều chủng loại tàu, đặc biệt là các gam tàu công nghệ cao.</li> <li>- Công nhân thao tác nhanh, năng suất cao nhưng phải đảm bảo các yêu cầu kỹ thuật, có khả năng sử dụng nhiều loại máy móc và kiểm soát kỹ thuật tốt.</li> <li>- Trong quá trình học hỏi công nhân phải biết tự học hỏi nâng cao tay nghề.</li> </ul>
---	---

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

*Về thời gian đào tạo và phát triển chia thành 3 giai đoạn:*

Từ nay đến 2017: Tăng cường hoạt động đào tạo và phát triển để khắc phục nhanh chóng tình trạng thiếu hụt lao động chất lượng cao, kết hợp với đào tạo phát triển cán bộ quản lý cấp cao.

Giai đoạn 2017 đến 2020: Duy trì hoạt động đào tạo và phát triển đáp ứng yêu cầu phát triển của SBIC. Tăng cường đào tạo và phát triển cán bộ quản lý cấp cao. Đào tạo và phát triển và đào tạo lại tính chuyên nghiệp của cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ và thiết kế kỹ thuật, công nghệ. Đào tạo và phát triển công nhân kỹ thuật trình độ cao.

Giai đoạn 2020 - tầm nhìn 2030. Đào tạo và phát triển đồng bộ nhà quản trị có tầm nhìn viễn cảnh và chiến lược cho doanh nghiệp, cán bộ quản lý các cấp và đội ngũ chuyên môn nghiệp vụ có trình độ cao, có tính chuyên nghiệp và công nhân có tay nghề cao.

### **3.3. Các nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của SBIC**

#### **3.3.1. Nhóm giải pháp thúc đẩy hoạt động đào tạo của từng doanh nghiệp và từng người lao động thuộc SBIC**

Để hoạt động đào tạo nguồn nhân lực phát huy hiệu quả cao, chương trình đào tạo cần được tính toán từ hai phía: kế hoạch đào tạo của doanh nghiệp và một hệ thống cơ sở đào tạo đủ sức đáp ứng với yêu cầu của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp là người sử dụng lao động, cần quan tâm đến đời sống người lao động và đảm bảo hiệu quả kinh doanh của mình. Doanh nghiệp cần có sự chủ động trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, chủ động phân tích nhu cầu, lập kế hoạch và triển khai đào tạo. Tất cả những điều đó, doanh nghiệp sẽ chủ động và tích cực thực hiện nếu biết rõ mình đang đầu tư cho cái gì và mức sinh lợi của nó. Hay nói cách khác doanh nghiệp cần biết đánh giá hiệu quả đầu tư cho đào tạo. Để làm được điều đó doanh nghiệp cần có cán bộ đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên nghiệp.

3.3.1.1. Giải pháp đầu tư đào tạo cán bộ chuyên trách hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy

Các doanh nghiệp thuộc SBIC cần nhanh chóng đào tạo lại, hoặc tuyển mới các cán bộ chuyên trách, hoặc cán bộ phụ trách đào tạo nguồn nhân lực.

Cán bộ phụ trách đào tạo nguồn nhân lực phải được trang bị những kiến thức và hiểu biết sâu sắc về các hoạt động quản trị nguồn nhân lực chứ không chỉ riêng hoạt động đào tạo nguồn nhân lực để họ xây dựng những chương trình, kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có sự tích hợp với các hoạt động quản trị nguồn nhân lực khác như đãi ngộ, đánh giá thành tích, phát triển nghề nghiệp... Họ phải được tuyển chọn và huấn luyện để đảm bảo đạt được tiêu chuẩn của người làm hoạt động đào tạo nguồn nhân lực. Cán bộ đào tạo nguồn nhân lực còn cần phải được đào tạo để có hiểu biết về tất cả các lĩnh vực hoạt động của Tổng công ty.

3.3.1.2. Giải pháp thúc đẩy từng doanh nghiệp thuộc Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy chủ động xây dựng kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực

Trên cơ sở xem xét chỉ tiêu sản xuất kinh doanh đã được đề ra, các dự án đầu tư của doanh nghiệp trong thời gian sắp tới, kế hoạch mở rộng thị trường và tình hình tài chính của công ty, bộ phận phụ trách đào tạo của phòng tổ chức sẽ lập kế hoạch đào tạo và phát triển theo các bước như sau:

*a. Dự báo nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp*

Để doanh nghiệp có sự chủ động và lập kế hoạch đào tạo và phát triển trong vòng vài năm tới, dự báo nhu cầu đào tạo và phát triển cần được tính trước ba đến năm năm.

*b. Xây dựng kế hoạch đào tạo*

Mục tiêu đặt ra là phải đào tạo kỹ năng cho người lao động và năng lực quản lý cho cán bộ quản lý đáp ứng được với yêu cầu đòi hỏi trong giai đoạn mới, đáp ứng được nhu cầu cạnh tranh trong xu thế hội nhập khu vực và thế giới.

Cụ thể là, khắc phục những yếu kém còn tồn tại; đào tạo về năng lực quản lý, bồi dưỡng về tư tưởng nhận thức cho đội ngũ cán bộ quản lý, nâng cao trình độ chuyên môn và tin học để đáp ứng xu thế mở cửa hội nhập với bên ngoài. Đối với công nhân trực tiếp sản xuất mục tiêu hàng đầu là xóa bỏ công nhân tay nghề bậc 1, tăng số lượng công nhân tay nghề bậc cao tối thiểu công nhân bậc 4 trở lên phải chiếm 20%, tăng gấp rưỡi so với hiện nay; công nhân bậc 3 chiếm 30 - 35%.

#### *Lựa chọn đối tượng đào tạo*

\* Đối với công nhân: Với công nhân trực tiếp sản xuất, đối tượng đào tạo nâng bậc là những công nhân qua đánh giá theo tiêu chuẩn đặt ra có tay nghề khá giỏi ở các bậc thấp hơn. Đối tượng đào tạo sẽ lấy theo điểm xếp hạng từ trên xuống. Tất cả các công nhân sản xuất đều có được khả năng tham gia đào tạo nâng bậc.

\* Đối với cán bộ quản lý: doanh nghiệp dựa vào hồ sơ nhân viên và sơ đồ dự trữ cán bộ quản lý để xem xét năng lực về mọi mặt, tuổi tác và các yếu tố khác tiến hành cho điểm theo các yếu tố tùy thuộc nội dung cần đào tạo - phát triển và xem xét cử người đi học.

#### *Hình thức, phương pháp, cơ sở đào tạo*

\* Đối với công nhân trực tiếp sản xuất:

Do đặc thù của ngành đóng tàu, sản xuất trực tiếp hàn, vỏ, điện, máy, ống, sơn,... có các tính chất khác nhau.

Qua phân tích hệ thống đào tạo nghề và do đặc thù của công nhân sản xuất trực tiếp có thể thấy:

Hình thức đào tạo thích hợp cho công nhân hàn, vỏ, điện, máy, ống, sơn,... bậc thấp và trung bình là huấn luyện tại các trường lớp, với công nhân hàn, vỏ, điện, máy, ống, sơn,... bậc cao doanh nghiệp huấn luyện bằng hình thức kèm cặp tại nơi làm việc với sự hỗ trợ của phương tiện nghe nhìn, hoặc có kế hoạch sắp xếp để đưa đi đào tạo tại các trường lớp, các cơ sở sản xuất có kinh nghiệm.

Hình thức đào tạo cho công nhân các nghề khác bậc thấp và trung bình là kèm cặp tại nơi làm việc kết hợp với các lớp huấn luyện lý thuyết tổ chức trong doanh nghiệp để công nhân có điều kiện tiếp xúc và học hỏi từ thực tế và từ quy mô hoạt động của doanh nghiệp. Đối với công nhân bậc cao có thể nâng cao khả năng công nghệ thông qua huấn luyện tại các lớp học và học hỏi kinh nghiệm của các cơ sở sản xuất có kinh nghiệm.

\* Với cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn:

Các doanh nghiệp có được thuận lợi là trên địa bàn có các trường đào tạo cán bộ quản lý, đào tạo về trình độ lý luận chính trị chính quy, các doanh nghiệp sẽ đưa cán bộ của mình đi đào tạo tại những cơ sở này. Hình thức đào tạo này cho phép cán bộ vừa đi học mà vẫn không cần tách rời khỏi công việc. Doanh nghiệp tạo điều kiện về thời gian để cán bộ đi học. doanh nghiệp khuyến khích cán bộ tự đi học thêm ngoài giờ, nhất là ngoại ngữ và vi tính, có chế độ động viên khuyến khích học lý.

Ngoài ra, các doanh nghiệp đưa cán bộ, nhất là cán bộ cấp cao đi tu nghiệp ở nước ngoài, nhằm tiếp thu kiến thức và tìm hiểu thị trường, muốn vậy thì doanh nghiệp đẩy mạnh học ngoại ngữ.

Đối với cán bộ chuyên môn trong lĩnh vực thiết kế kỹ thuật và công nghệ cần có sự liên kết mạnh mẽ trong đào tạo nguồn nhân lực với các nước có nền công nghệ thiết kế kỹ thuật và công nghệ đóng tàu phát triển để tranh thủ nắm bắt kinh nghiệm của nước bạn.

Doanh nghiệp thường xuyên cử cán bộ quản lý có kinh nghiệm kèm cặp, giúp đỡ các cán bộ trẻ, nhất là những cán bộ có năng lực; luân chuyển công tác để họ tiếp cận với nhiều công việc, nhiều lĩnh vực khác nhau.

Tổ chức các cuộc tham quan các đơn vị bạn có thành tích sản xuất kinh doanh tốt, hình thức này cũng có thể mở rộng cho cả công nhân coi đây như một hình thức khen thưởng.

Tăng cường đầu tư đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật, đội trưởng sản xuất,...

### *c. Tổ chức thực hiện*

Đối với công nhân trực tiếp sản xuất, thời gian tổ chức đào tạo theo phương pháp kèm cặp tại chỗ là những lúc trái vụ, đơn hàng ít. Thông thường trong những thời gian này công nhân có thể nghỉ làm hoặc đi làm một cách cầm chừng không liên tục, và được hưởng 70% lương trong thời gian ngừng việc. Trong quá trình đào tạo công nhân cũng đồng thời tạo ra sản phẩm.

Quá trình đào tạo có thể như sau:

Người hướng dẫn sẽ là những công nhân tay nghề bậc cao (bậc 4 trở lên) hoặc đội ngũ kỹ thuật viên của công ty - những người có tay nghề cao, am hiểu kỹ thuật đóng tàu và am hiểu công việc. Tùy theo khả năng chuyên môn mà mỗi người sẽ hướng dẫn tối đa 7 công nhân ở bậc thấp.

Đối với công nhân đưa đi đào tạo ở trường lớp, doanh nghiệp sẽ dành thời gian phù hợp, nhưng cố gắng gửi họ đi trong thời gian công việc nhàn rỗi. Riêng đối với công nhân hàn, vỏ, điện, máy, ống, son,..., các doanh nghiệp cần liên kết để mở lớp trong doanh nghiệp tại các doanh nghiệp có qui mô và công nghệ hiện đại đáp ứng yêu cầu của đào tạo và phát triển tay nghề công nhân.

Qua thời gian đào tạo công nhân nào đạt yêu cầu sẽ cho vào dây chuyền chính.

Trong thời gian công nhân nghỉ giải lao công ty có thể dùng các phương tiện nghe nhìn phát các chương trình đào tạo kỹ thuật hàn, vỏ, điện, máy, ống, son,... cho công nhân.

### *d. Nguồn kinh phí cho đào tạo*

Về kinh phí dành cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, tham khảo từ một số nguồn cho thấy:

Xét theo đặc trưng chủ yếu của các trình độ kinh tế [13]: trong nền kinh tế sức người, tầm quan trọng của giáo dục, đào tạo và phát triển là nhỏ, tỷ lệ kinh phí dành cho hoạt động này thường dưới 1% GDP; trong nền kinh tế tài nguyên, tầm quan trọng của giáo dục, đào tạo và phát triển là lớn, tỷ lệ kinh phí dành cho hoạt động này bắt đầu tăng lên 2 - 3% GDP; trong nền kinh tế tri thức, tầm quan trọng của

giáo dục, đào tạo và phát triển là rất lớn, tỷ lệ kinh phí dành cho hoạt động này chiếm 6 - 8% GDP. Hiện tại, Việt Nam đang đề cập đến nền kinh tế tri thức. Trong đó, công nghiệp tàu thủy là ngành công nghiệp sử dụng công nghệ cao.

Bộ GD-ĐT cũng đã thông báo từ tháng 9/2008 về cơ chế chuyên biệt quy định mức học phí cho các ngành nghề đào tạo gắn với doanh nghiệp, tạo động lực thắt chặt mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhà trường và sẽ đề xuất Chính phủ dành ra 2 - 3% chi phí sản xuất để doanh nghiệp góp vốn đào tạo nghề.

Như vậy, hàng năm Chính phủ nên yêu cầu doanh nghiệp đóng tàu trích khoảng 1% - 2% doanh thu nộp vào Quỹ đào tạo. Khi doanh nghiệp thực hiện kế hoạch đào tạo sẽ được hoàn trả khoản kinh phí đã nộp này và được hỗ trợ thêm tỷ lệ phần trăm tương ứng theo kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực của ngành đóng tàu.

Đồng thời doanh nghiệp đóng tàu chủ động dành khoảng 6 - 8% quỹ lương để chi cho đào tạo nguồn nhân lực, coi đây là chi phí đầu tư cho sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

Tăng cường hình thức doanh nghiệp và người lao động cùng đào tạo.

*e. Tăng cường đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp đóng tàu*

Thường xuyên đánh giá, so sánh những công nhân và cán bộ được qua đào tạo với những người chưa qua đào tạo.

Lập hệ thống bảng câu hỏi dành cho các đối tượng sử dụng lao động qua đào tạo và bản thân người được đào tạo và cả những người quan tâm đến chương trình đào tạo của doanh nghiệp để đánh giá chất lượng đào tạo. Mỗi năm nên tổ chức khảo sát, đánh giá một lần. Công ty thường xuyên thống kê trình độ tay nghề bình quân, các kết quả đào tạo và thông báo cho công nhân và cán bộ biết, thông báo kết quả của những người vừa qua đào tạo, đồng thời nêu lên các chỉ tiêu về trình độ trong những năm tới. Đánh giá nên tuân thủ qui trình đánh giá một dự án đầu tư.

*Tổ chức hệ thống thông tin phục vụ cho đánh giá*

Đánh giá hoạt động đào tạo nguồn nhân lực chỉ có thể tiến hành được khi có hệ thống thông tin phục vụ cho hoạt động đánh giá.

Thông tin đánh giá trong các doanh nghiệp đóng tàu có thể chia thành hai nguồn: thông tin khảo sát trong quá trình đánh giá và thông tin được cung cấp từ các hoạt động khác.

Trước hết cần kể đến thông tin về đánh giá nhân viên. Thông tin này cần bao gồm:

Khả năng, trình độ, các khóa huấn luyện đã qua của nhân viên, những năng lực đã bộc lộ và khả năng phát triển các năng lực. Đồng thời, cần có thông tin về mong ước phát triển (hay kế hoạch nghề nghiệp) của chính bản thân người nhân viên.

Thành tích công tác của nhân viên bao gồm năng suất, chất lượng công việc. Trong thông tin về thành tích công tác cần đánh giá kèm theo cả biểu hiện hành vi của nhân viên trong công việc. Những



thông tin đánh giá thành tích cần được tiến hành thu thập theo phương pháp đánh giá 360<sup>0</sup> (đánh giá từ bản thân người lao động, từ người lãnh đạo trực tiếp, từ đồng nghiệp, từ cấp dưới (nếu có), từ khách hàng).

Tiếp đến, cần có thông tin về các hoạt động khác trong công ty bao gồm:

- Kết quả và hiệu quả hoạt động của các lĩnh vực khác.
- Kết quả và hiệu quả kinh doanh của toàn công ty và từng bộ phận.

Cuối cùng là thông tin về thị trường lao động bên ngoài, đặc biệt là mảng cung ứng dịch vụ đào tạo nguồn nhân lực. Ở khía cạnh này bộ phận đào tạo của các doanh nghiệp đóng tàu phải có các thông tin về định chuẩn đào tạo nguồn nhân lực trong ngành.

#### *Đánh giá hoạt động đầu tư cho đào tạo nguồn nhân lực*

Đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực sẽ cung cấp thông tin để các doanh nghiệp đóng tàu điều chỉnh và ra các quyết định đào tạo nguồn nhân lực nối tiếp, đồng thời là căn cứ để dự đoán và ra các quyết định đào tạo nguồn nhân lực sau này. Giai đoạn này sẽ đánh giá những nội dung sau:

\* Phản ứng của người tham gia:

Trước hết cần xem xét sự thoả mãn của người tham gia ở hai khía cạnh giảng viên và nội dung chương trình đào tạo nguồn nhân lực. Ở hai khía cạnh này có thể sử dụng các gợi ý từ các phương pháp đánh giá để thiết lập các bản hỏi. Do xét đến sự thoả mãn của người học nên bản hỏi sẽ xét theo kỳ vọng của họ đối với chương trình.

Căn cứ trên nội dung cơ bản được đề xuất sau đây, các chương trình đào tạo sẽ thêm, bớt hoặc thay đổi câu chữ cho phù hợp với từng chương trình.

\* Thay đổi của người tham gia:

Những thay đổi bất kỳ của nhân viên, có khả năng làm tăng hiệu quả công việc như là trạng thái tích cực, nâng cao động cơ làm việc, thay đổi tư duy, vượt qua được tư duy dập khuôn, nâng cao tính đoàn kết nhóm ...

\* Những thay đổi hành vi ở nơi làm việc:

Thể hiện sự vận dụng có hệ thống những hiểu biết nhận được trong huấn luyện; Nếu hiểu biết không được vận dụng thì tại sao? Phương pháp có thể sử dụng là quan sát, phỏng vấn, xem xét các tài liệu.

\* Thay đổi của các kết quả hoạt động trong tổ chức:

Bước này đánh giá việc học viên vận dụng những gì học được có tác dụng đến tổ chức không; Nếu không thì tại sao. Thay đổi của tổ chức cần được đánh giá trên các yếu tố:

- Thay đổi của các chỉ số định tính:
- + Mức độ tăng sự hài lòng của đối tác
- + Danh tiếng của tổ chức.

+ Sự tốt lên của bầu không khí tâm lý.

+ Sự giảm bớt sự lưu chuyển cán bộ.

- Thay đổi các chỉ số định lượng :

+ Doanh số bán.

+ Thị phần.

+ Tổng lợi nhuận.

+ Tỷ suất lợi nhuận ...

Để đo lường các chỉ số trên có thể dùng các nhóm đối chứng để so sánh với các nhóm được đào tạo hoặc sử dụng các bản hỏi chuyên biệt.

\* Tính toán tỷ suất sinh lợi bình quân

Đào tạo nguồn nhân lực có thể được xem xét như một cách đầu tư và nên được phân tích bằng những mô hình đầu tư áp dụng cho những trường hợp mua sắm trang thiết bị mới, đầu tư vào những nhà máy mới, hay cam kết tài trợ cho các chương trình marketing mới như một số nhà nghiên cứu đã đề nghị. Thực tế, Chính phủ cũng đã bắt đầu xem xét việc cho phép các doanh nghiệp tính chi phí đào tạo nguồn nhân lực như những khoản đầu tư.

Để việc đo lường các giá trị của đầu tư đào tạo có thể thể hiện bằng các đơn vị định lượng, cần tập trung xử lý những khía cạnh thành tích tính bằng tiền.

Đồng thời để khắc phục việc khó đoán chắc có bao nhiêu phần trong kết quả tính bằng tiền cần quy cho chương trình đào tạo cần thiết kế chặt chẽ bước nghiên cứu và cung cấp thông tin đánh giá.

Tính toán chi phí cho đào tạo bao gồm:

- Chi phí trực tiếp cho đào tạo

+ Chi phí cho trang thiết bị đào tạo

+ Chi phí cho cơ sở vật chất

+ Chi phí cho vật tư phục vụ học tập

+ Chi phí cho nhân sự tham gia

- Chi phí cơ hội.

Để tính toán thu nhập do đào tạo đem lại có thể có hai cách:

Cách thứ nhất là tính toán sơ lược (có thể dựa trên nghiên cứu kết quả của nhóm đào tạo và nhóm đối chứng):

Thu nhập do đào tạo đem lại = Thu nhập sau đào tạo - Thu nhập không có đào tạo.

Cách thứ hai là cách tiến hành phân tích từng mục:

- Thu nhập do đào tạo đem lại khi doanh số bán tăng.

- Thu nhập do đào tạo đem lại khi năng suất cao hơn.

- Thu nhập do đào tạo đem lại khi sai sót được giảm bớt.

- Thu nhập do đào tạo đem lại khi giữ lại được khách hàng.
- Thu nhập do đào tạo đem lại khi giữ được nhân viên.
- Thu nhập do đào tạo đem lại khi giảm bớt được sự vắng mặt của nhân viên.
- Thu nhập do đào tạo đem lại khi giảm bớt giám sát hoặc các hiệu ứng khác.

Tính toán lợi nhuận do đào tạo đem lại:

Tổng lợi nhuận trên vốn đầu tư đào tạo = Thu nhập do đào tạo - Chi phí cho đào tạo.

#### *f. Xây dựng chính sách thưởng, phạt trong doanh nghiệp và nâng cao chất lượng đối với khâu tuyển dụng đầu vào*

Chế độ tiền lương các doanh nghiệp phải thiết kế công bằng và hợp lý phù hợp với sự đóng góp của công nhân viên. Các doanh nghiệp nghiên cứu đưa ra chính sách lương khuyến khích lao động, để kích thích mạnh mẽ việc nâng cao chất lượng và năng suất lao động của từng cá nhân.

#### *Xây dựng chính sách thưởng, phạt trong doanh nghiệp*

Các doanh nghiệp đóng tàu thiết lập một chính sách khen thưởng mang tính chất động viên kích thích người lao động. Để hỗ trợ cho hoạt động đào tạo, những tiêu chuẩn khen thưởng cần hướng vào việc khuyến khích người lao động tham gia học tập và áp dụng những kiến thức học được vào công việc như: Thưởng cho những cán bộ công nhân viên có sáng kiến kỹ thuật, tìm ra các phương pháp làm việc mới, nâng cao chất lượng, tiết kiệm được nguyên phụ liệu, thời gian và vẫn đáp ứng yêu cầu kỹ thuật....

Ngoài ra cần quan tâm đến chế độ chính sách đối với lao động nữ, tổ chức tham quan đối với những cán bộ công nhân viên có thành tích xuất sắc.

Bên cạnh các hình thức khen thưởng công ty cần thực hiện phạt đối với các cán bộ công nhân viên không hoàn thành kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực, vi phạm kỷ luật, không hoàn thành nhiệm vụ, lãng phí nguyên vật liệu ...

#### *Nâng cao chất lượng đối với khâu tuyển dụng đầu vào*

Doanh nghiệp cần nâng cao chất lượng tuyển dụng đầu vào. Thực hiện nghiêm ngặt qui trình tuyển chọn để tuyển chọn đúng người đáp ứng được yêu cầu công việc. Tránh tuyển chọn người không phù hợp do nể nang, do các tác động bên ngoài. Để tuyển dụng nhân viên được tốt đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng một hệ thống mô tả công việc rõ ràng, trong đó qui định quyền hạn, trách nhiệm của các chức danh tuyển chọn. Hệ thống mô tả công việc chính là cơ sở quan trọng để đưa ra các yêu cầu về năng lực, trình độ, kinh nghiệm của người được tuyển dụng và là cơ sở để đánh giá, lựa chọn ứng cử viên thích hợp nhất cho vị trí cần tuyển chọn.

### ***3.3.2. Nhóm giải pháp củng cố và phát triển hệ thống các cơ sở đào tạo nguồn nhân lực cho Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy***

Nhóm giải pháp này hướng tới khả năng đảm bảo để hệ thống đào tạo có thể góp sức cùng doanh nghiệp đóng tàu đào tạo lại và đào tạo nâng cao tay nghề cho người lao động trong các doanh nghiệp. Có thể chia thành nhóm giải pháp ngắn hạn và lâu dài.

#### ***3.3.2.1. Các giải pháp ngắn hạn***

Trước mắt, thực hiện các giải pháp hướng đến thay đổi và mở rộng các cơ sở với phương thức hiện nay:

##### ***a. Đổi mới mục tiêu, chương trình và phương pháp đào tạo tại các cơ sở đào tạo***

Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực cho công nghiệp tàu thủy là trang bị cho người lao động những kiến thức và kỹ năng cần thiết để người lao động có thể thực hiện tốt công việc và đáp ứng được yêu cầu phát triển của doanh nghiệp và xã hội.

Đào tạo phải đảm bảo các yêu cầu: kiến thức, kỹ năng, lương tâm nghề nghiệp theo mục tiêu giáo dục nghề nghiệp trong Luật Giáo dục đã được Quốc hội thông qua ngày 02/11/1999. Cụ thể là, tăng cường phát triển cá nhân học sinh và ý thức trách nhiệm của họ đối với sự phát triển của ngành đóng tàu trên nguyên tắc ý thức hệ quốc gia; phát triển kỹ năng sáng tạo nghề nghiệp và năng lực đáp ứng nhu cầu của các doanh nghiệp ở các mức độ khác nhau từ sơ đẳng đến cấp độ cao; chuyển tải những kiến thức, kỹ thuật cơ bản của đóng tàu cho phép sinh viên tiếp tục học qua thực tế cuộc sống, và có thể cho phép các cá nhân nâng dần cấp độ học trong giới hạn năng lực của họ.

Xây dựng nội dung chương trình sát với cấp độ đào tạo, phù hợp với đối tượng học viên và nhu cầu thực tế của doanh nghiệp. Phải đào tạo không chỉ lý thuyết mà cả kỹ năng thực hành cho người lao động.

##### ***b. Các cơ sở đào tạo xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp với đối tượng***

###### ***Đào tạo cán bộ quản lý***

Phương châm đào tạo là kết hợp ngắn hạn với dài hạn, kết hợp đào tạo trong nước với đào tạo ở nước ngoài, kết hợp đào tạo chính qui, tại chức, bằng hai... với các lớp không chính qui như các lớp cập nhật lại, đào tạo lại, chuyên đề ...

###### ***\* Các lớp ngắn hạn***

Mục tiêu là đào tạo cán bộ quản lý cao cấp.

Đối tượng: chủ yếu là các giám đốc, phó giám đốc để bổ sung, cập nhật các vấn đề về quản lý và công nghệ mới.

Hình thức học tập bao gồm:

Một là báo cáo chuyên đề kết hợp với thảo luận trao đổi kinh nghiệm giữa học viên và các nhà quản lý giỏi có thực tế và kinh nghiệm quản lý trong và ngoài nước.

Hai là tham quan học hỏi kinh nghiệm của các doanh nghiệp trong và ngoài nước.

\* Các lớp dài hạn

Mục tiêu là đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý trẻ nhằm cung cấp cán bộ nguồn cho ngành.

Đối tượng là các cán bộ quản lý trẻ đáp ứng các điều kiện: có trình độ đại học, có năng khiếu quản lý, cam kết phục vụ lâu dài cho ngành, độ tuổi nhỏ hơn 35.

Hình thức học tập: Học tập trung dài hạn. Trong hai năm đầu: đào tạo cơ bản để đạt trình độ thạc sỹ kỹ thuật hoặc kinh tế, sau đó đi thực tế tại các doanh nghiệp đóng tàu tiên tiến từ 6 tháng đến 1 năm.

Kết thúc khóa học, sẽ lựa chọn các học viên có khả năng phát triển để giao nhiệm vụ tập sự làm cán bộ quản lý và sẽ đề nghị đề bạt chính thức là cán bộ quản lý phục vụ cho các cơ sở mới thành lập nếu họ chứng tỏ được năng lực quản lý.

\* Đào tạo cán bộ công nghệ trình độ đại học

Mục tiêu là cung cấp cán bộ kỹ thuật và công nghệ cho các doanh nghiệp đóng tàu hiện có và sẽ đầu tư xây dựng mới trong thời gian tới.

Đối tượng là công nhân, cán bộ kỹ thuật trung cấp, con em trong ngành đã đạt tốt nghiệp lớp 12 có nguyện vọng phục vụ lâu dài trong ngành.

Hình thức học tập: Đào tạo trong nước là chính, kết hợp với gửi đi đào tạo, thực tập ở nước ngoài.

Những học sinh trung bình và khá được tuyển chọn theo yêu cầu của Bộ Giáo dục và Đào tạo để đưa vào học hệ đại học tại chức trong nước.

Những học sinh xuất sắc thì sẽ đi học ở nước ngoài theo chương trình hợp tác quốc tế của Tổng công ty.

\* Các lớp cập nhật kiến thức

Trên thế giới, ngành đóng tàu có xu hướng ngày càng tạo ra những sản phẩm mới, chất lượng cao, một số công nghệ rất mới khác với công nghệ truyền thống. Trang thiết bị đóng tàu không ngừng đổi mới, hiện đại hóa gắn với sự phát triển của

tin học và điều khiển học. Như vậy, việc cập nhật các kiến thức về công nghệ mới, thiết bị mới cho các cán bộ của ngành là việc cần làm thường xuyên.

Đối với lĩnh vực quản lý kinh tế, tài chính... việc cập nhật các chủ trương, chính sách cũng như các biện pháp nghiệp vụ cũng cần được quan tâm kịp thời .

Dự kiến sau chu kỳ 3 năm, các kỹ sư công nghệ tàu thủy cần tham gia các khóa ngắn hạn đào tạo lại về chuyên ngành của mình với hình thức đào tạo ngắn hạn theo chuyên đề đối với các đối tượng cán bộ kỹ thuật, công nghệ, nghiệp vụ.

#### *Đào tạo công nhân*

Đối với công nhân trong doanh nghiệp ưu tiên cho phương pháp đào tạo tại nơi làm việc, kết hợp với các phương tiện hỗ trợ để đào tạo trong thời gian nghỉ của công nhân và thời gian rỗi việc như đã nêu ở trên.

Đối với nguồn công nhân đào tạo mới để cung cấp cho doanh nghiệp sẽ xây dựng hệ thống đào tạo nghề có sự liên kết bền vững với doanh nghiệp.

Phương pháp giảng dạy nên đặt người học làm trung tâm. Kết hợp phương pháp truyền thống với các phương pháp hiện đại. Tăng cường sử dụng các phương tiện kỹ thuật để hỗ trợ cho công tác giảng dạy. Xây dựng những chương trình đào tạo bằng phương tiện nghe nhìn đạt tiêu chuẩn để cung cấp đồng loạt cho các doanh nghiệp, hỗ trợ doanh nghiệp chủ động trong tự đào tạo. Cơ sở đào tạo cần trở thành cầu nối liên kết giữa các doanh nghiệp trong nước với các cơ sở đào tạo đóng tàu ở nước ngoài, đặc biệt là các cơ sở đào tạo tay nghề công nghệ cao.

#### *c. Xây dựng giáo trình, đội ngũ giáo viên và tăng cường đầu tư cho cơ sở đào tạo*

Tạo mọi điều kiện để đội ngũ giáo viên có điều kiện học tập nâng cao tay nghề chuyên môn.

Thu hút đội ngũ sinh viên được đào tạo từ các trường lớp chính qui về đóng tàu, tốt nghiệp khá, giỏi về làm giảng viên.

Có chế độ đãi ngộ hợp lý để giáo viên yên tâm công tác và cống hiến lâu dài.

Đầu tư xây dựng, cải tạo và xây mới các phòng học và phòng thực hành đảm bảo 100% phòng học, phòng thực hành đạt chất lượng tốt.

Đầu tư trang bị mới máy móc, thiết bị thực hành và dụng cụ giảng dạy.

#### *d. Cải tiến công tác kiểm tra, giám sát các cơ sở đào tạo*

Tổ chức kiểm tra chặt chẽ các cơ sở đào tạo. Chỉ những cơ sở có đầy đủ điều kiện và liên kết được ít nhất là với một cơ sở sản xuất thì mới được phép đào tạo học viên cho công nghiệp đóng tàu.

Có các chính sách hợp lý để thu hút học sinh vào học các ngành thuộc các chuyên ngành đóng tàu. Song song với những điều đó, tăng cường tuyên truyền về ngành nghề trong cộng đồng để thu hút người học, tuyên truyền để làm tăng thêm lòng tự hào của người lao động, từ đó gia tăng mức độ gắn bó với ngành. Đây là hoạt động song hành và phối hợp giữa cơ sở đào tạo và doanh nghiệp đóng tàu.

#### 3.3.2.2. Nhóm giải pháp dài hạn

Với hệ thống đào tạo như hiện nay, nguồn nhân lực chủ yếu đào tạo và được cung ứng từ hệ thống giáo dục quốc dân, trong khi đó hệ thống này đào tạo nguồn nhân lực cho công nghiệp đóng tàu đang mang tính đơn lẻ, rời rạc, không theo một chương trình chung và thiếu sự thu hút nguồn tài chính hỗ trợ từ quỹ hỗ trợ đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nông thôn của quốc gia. Do đó, cần có bước đột phá, xây dựng mới hệ thống đào tạo hướng đến sự thống nhất về chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho công nghiệp đóng tàu.

Nghiên cứu xây dựng Viện Nghiên cứu đào tạo Đóng tàu:

Viện nghiên cứu và cung ứng chương trình đào tạo nguồn nhân lực các cấp độ từ sơ cấp, trung cấp, cao đẳng, đại học và sau đại học về đóng tàu, đảm bảo các chương trình đào tạo phù hợp với tiêu chuẩn đào tạo quốc gia và quốc tế.

Viện trực thuộc sự quản lý của Bộ Giao thông vận tải, đồng thời chịu sự quản lý của Bộ Giáo dục và Đào tạo và Bộ Lao động, Thương binh - Xã hội.

Viện hoạt động như một đơn vị tự chủ về tài chính: khảo sát nghiên cứu thị trường đóng tàu Việt Nam và thế giới, khảo sát nhu cầu của các cơ sở sản xuất kinh doanh đóng tàu, lựa chọn các cơ sở đào tạo đáp ứng được yêu cầu của chương trình đào tạo để cho phép các cơ sở đó đào tạo theo chương trình của Viện, kiểm tra đánh giá và chịu trách nhiệm về chất lượng đào tạo, đào tạo giảng viên, cấp bằng cho học viên. Bằng cấp do Viện cấp sẽ được chấp nhận ở Việt Nam và quốc tế do đảm bảo các tiêu chuẩn khắt khe của hệ thống giáo dục đào tạo quốc gia và quốc tế đặt ra.

Các cơ sở đào tạo được Viện lựa chọn sẽ chịu trách nhiệm tuyển sinh, đào tạo và quản lý học viên trong suốt quá trình đào tạo theo chương trình của Viện. Viện chịu trách nhiệm phát triển các cơ sở đào tạo đóng tàu ở nông thôn để thu hút nguồn vốn đầu tư của Chính phủ cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nông thôn và đồng thời hỗ trợ ngành đóng tàu trong việc thu hút lao động nhân rời cho chuyển đổi kinh tế ở nông thôn đến với ngành đóng tàu. Các cơ sở đào tạo phải đảm bảo chất lượng đào tạo theo yêu cầu của Viện và đồng thời chịu sự giám sát chất lượng đào tạo của hệ thống giám sát và đánh giá chất lượng đào tạo của Bộ Giáo dục và

Đào tạo, và hệ thống giám sát và đánh giá chất lượng dạy nghề của Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội. Trong trường hợp cơ sở đào tạo không đạt yêu cầu sẽ bị đình chỉ hoạt động theo qui chế kiểm soát của Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội . Nếu có số cơ sở đào tạo không đạt yêu cầu ở mức cam kết thì Viện sẽ bị đình chỉ chức năng đào tạo.

Do tách bạch việc xây dựng chương trình đào tạo, kiểm tra đánh giá chất lượng đào tạo với khâu triển khai đào tạo nên các chương trình đào tạo luôn được nghiên cứu và điều chỉnh phù hợp với xu hướng phát triển của ngành đóng tàu của thế giới. Các chương trình đào tạo trong cơ chế hoạt động này sẽ được lan tỏa rộng khắp nhờ sự tích cực và chủ động của Viện trên cương vị một tổ chức kinh doanh. Các cơ sở đào tạo có thể do các cơ sở sản xuất đứng ra thành lập hoặc góp vốn để trở thành cổ đông. Từ đó, góp phần đẩy mạnh việc hình thành hệ thống cơ sở đào tạo trong các doanh nghiệp đóng tàu ở tất cả các cấp độ. Các cơ sở đào tạo lúc này là thành viên của công ty, được sự hỗ trợ và đầu tư của công ty, đồng thời cũng chịu sự chi phối và quản lý của công ty.

Cách vận hành hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Viện sẽ tạo thành mối liên kết giữa Nhà nước, cơ sở đào tạo và doanh nghiệp đóng tàu thông qua lợi ích kinh tế.

Doanh nghiệp đóng tàu khi tiến hành ký kết hợp đồng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực với cơ sở đào tạo hoặc qua Viện sẽ trả mức phí đào tạo theo thoả thuận kinh tế giữa hai bên.

Các khoản đóng góp của doanh nghiệp cho đào tạo sẽ được bổ sung vào quỹ hỗ trợ đào tạo nguồn nhân lực quốc gia. Các doanh nghiệp nếu thực hiện đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thông qua hợp đồng với cơ sở đào tạo, hoặc tự đào tạo sẽ được quỹ hoàn lại và có thể hỗ trợ thêm kinh phí tùy theo mức độ đào tạo và phát triển được nguồn nhân lực đáp ứng được những yêu cầu của phát triển quốc gia.

Quỹ này cũng được dùng để hỗ trợ cho các cơ sở đào tạo đóng tàu, đặc biệt là những cơ sở có đào tạo nguồn nhân lực nông thôn hoặc các đối tượng được sự quan tâm của chính sách quốc gia.

Như vậy có thể thấy rõ vai trò của Nhà nước trong việc thúc đẩy sự phát triển mối quan hệ liên kết giữa cơ sở đào tạo và doanh nghiệp đóng tàu.

***3.3.3. Nhóm giải pháp xây dựng mô hình liên kết bền vững giữa doanh nghiệp và các cơ sở đào tạo Công nghiệp tàu thủy***



### 3.3.3.1. Phát triển mô hình liên kết bền vững

Liên kết bền vững là liên kết tồn tại lâu dài, các bên cùng có lợi và cùng thỏa mãn nhu cầu, đạt được mục tiêu phát triển, đồng thời thỏa mãn các bên hữu quan.

Như vậy liên kết bền vững giữa doanh nghiệp đóng tàu và cơ sở đào tạo là mối liên kết phải giải quyết được các vấn đề như: đảm bảo hoạt động đào tạo bền vững của cơ sở đào tạo; đảm bảo hoạt động kinh doanh bền vững của doanh nghiệp thông qua việc có được nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu; các mối liên kết phù hợp với luật pháp và xã hội, góp phần tạo ổn định xã hội; thỏa mãn nhu cầu của người học và người lao động để họ gắn bó lâu dài với ngành đóng tàu.

Một mô hình liên kết phải đảm bảo bốn thành tố của mô hình liên kết gồm: Mục tiêu, tính chất, nội dung và cơ chế vận hành quản lý. Đối với mô hình liên kết bền vững giữa doanh nghiệp đóng tàu và cơ sở đào tạo có đòi hỏi cụ thể như sau:

- Mục tiêu: Mô hình liên kết phải thỏa mãn mục tiêu phát triển bền vững của cả cơ sở đào tạo và doanh nghiệp đóng tàu. Cụ thể, cơ sở đào tạo tạo lập được qui mô và chất lượng đào tạo, thu hút được những học viên đáp ứng yêu cầu, bố trí được việc làm sau khi ra trường hướng đến thực hiện sứ mệnh mà cơ sở đào tạo đặt ra. Doanh nghiệp đóng tàu có đủ số lượng lao động có tay nghề cao nhờ vậy mở rộng được qui mô, đạt năng suất và chất lượng sản phẩm, dịch vụ, tạo được lợi thế cạnh tranh, thực hiện được sứ mệnh của công ty đối với người tiêu dùng, với người lao động, với xã hội và các đối tượng liên quan.

- Tính chất: mô hình liên kết bền vững giữa doanh nghiệp đóng tàu và cơ sở đào tạo đảm bảo tính pháp lý cao, tính tự nguyện, tự giác và tính có trách nhiệm. Điều đó được đảm bảo bởi cơ chế chính sách trong quản lý thuộc về các cấp có thẩm quyền, và lâu dài hơn là bởi văn hóa tổ chức của các bên tham gia liên kết.

- Nội dung: Nội dung hoạt động của mô hình liên kết sẽ phong phú và đa dạng theo mối quan hệ giữa cơ sở đào tạo và doanh nghiệp đóng tàu. Tuy nhiên, nội dung hoạt động phải đảm bảo tính liên tục, kế thừa và ngày càng phát triển.

Đối với hoạt động đào tạo ở các cơ sở đào tạo phải đảm bảo phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp, học viên phải vững cả lý thuyết và thực hành, có sự chuẩn bị sẵn sàng về tinh thần cống hiến cho doanh nghiệp đóng tàu, cho sự phát triển chung của toàn xã hội với hiệu quả cao và chi phí thấp.

Đối với hoạt động sử dụng lao động ở các doanh nghiệp đóng tàu phải đảm bảo tạo điều kiện cho người lao động sau khi được học tập có thể cống hiến hết khả năng của mình, đem những điều học được góp phần vào sự phát triển của doanh

nghiệp, tạo ra lợi thế cạnh tranh và giá trị tăng thêm cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Sự bền vững còn thể hiện ở các hoạt động của cơ sở đào tạo và doanh nghiệp đóng tàu luôn hướng đến người học và người lao động để họ có được đời sống vật chất và tinh thần tốt, từ đó đảm bảo sự gắn bó lâu dài của người lao động với nghề.

Liên kết bền vững còn hướng đến việc tạo ra hiệu ứng tốt trong xã hội đối với ngành đóng tàu, và góp phần tạo sự ổn định xã hội. Liên kết bền vững cũng bao gồm cả việc giữa cơ sở đào tạo và các doanh nghiệp đóng tàu có quá trình thông tin thông suốt và kịp thời về yêu cầu và khả năng của các bên.

- Cơ chế vận hành quản lý: tuân thủ nguyên tắc hợp tác, bình đẳng cùng có lợi, cộng với tính tự giác và trách nhiệm của các bên. Liên kết bền vững là liên kết được ký kết trên cơ sở văn bản có giá trị pháp qui, phù hợp với văn hóa tổ chức của các bên tham gia để các bên đều tuân thủ và tự nguyện thoải mái khi thực hiện liên kết.

3.3.3.2. Nguyên tắc và điều kiện thực hiện liên kết bền vững giữa doanh nghiệp và cơ sở đào tạo Công nghiệp tàu thủy

*a. Nguyên tắc*

Đảm bảo mối quan hệ mang tính tất yếu, qui luật giữa cung - cầu, mối quan hệ biện chứng giữa người cung ứng dịch vụ và người sử dụng dịch vụ.

Các bên tham gia liên kết đều tự nguyện, bình đẳng, cùng có lợi và chia sẻ trách nhiệm.

Liên kết đảm bảo được mục tiêu của cả cơ sở đào tạo, doanh nghiệp và người lao động. Sự liên kết phải đảm bảo mục tiêu đào tạo đề ra, không làm ảnh hưởng tới qui trình đào tạo, tính chất giáo dục của cơ sở đào tạo; đảm bảo tiến độ sản xuất, cung ứng dịch vụ của doanh nghiệp thông qua việc đáp ứng kịp thời và đảm bảo chất lượng về nguồn nhân lực; đồng thời phải đảm bảo nâng cao đời sống người lao động - người học cả về vật chất và tinh thần.

Liên kết phải đảm bảo tính khả thi, phù hợp với điều kiện thực tế của doanh nghiệp, cơ sở đào tạo và người lao động - người học.

*b. Điều kiện*

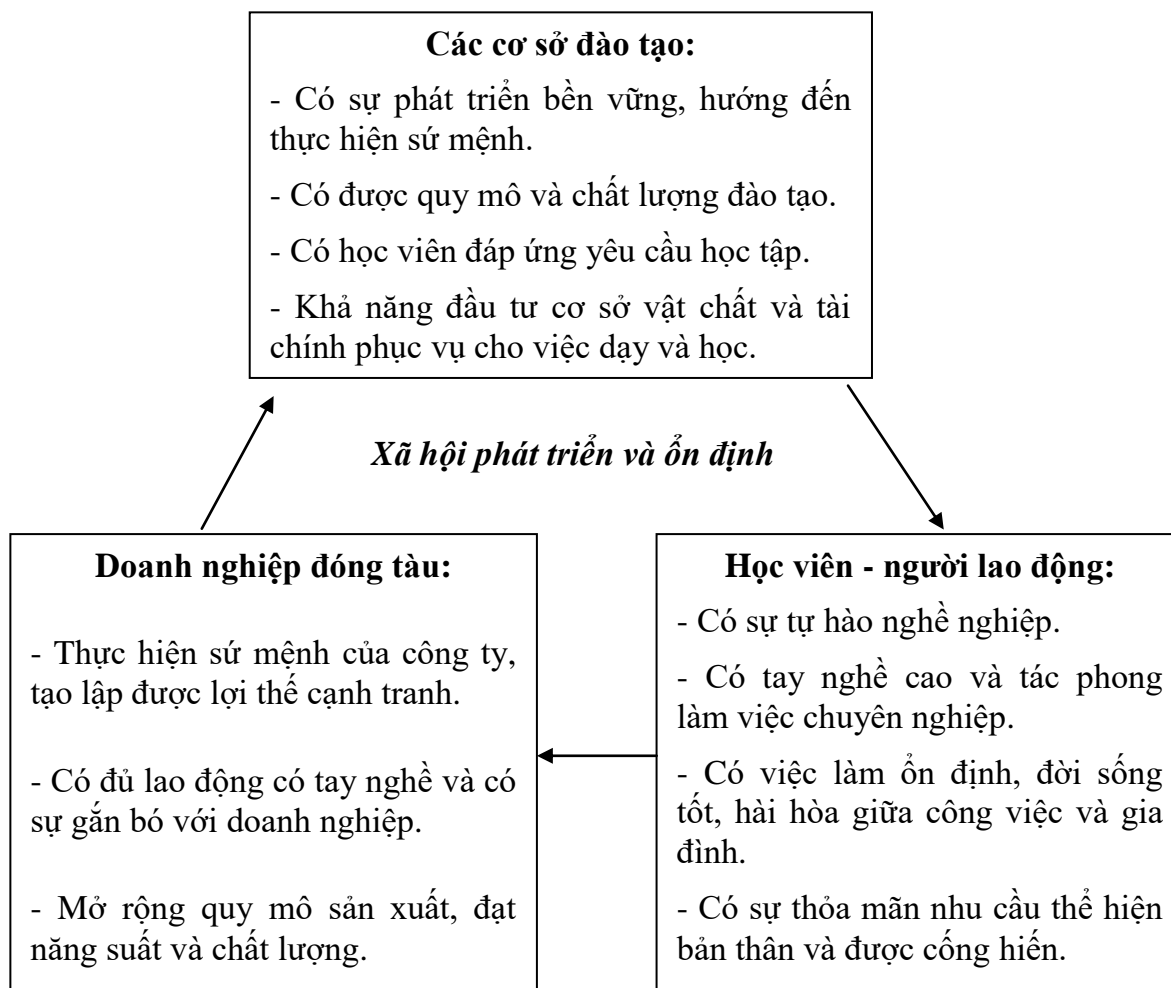
Mô hình liên kết bền vững cần được đảm bảo bởi một số điều kiện sau đây:

Ở tầm vĩ mô cần có các chủ trương chính sách qui định các khung chuẩn về liên kết trong đào tạo giữa cơ sở đào tạo và doanh nghiệp đóng tàu.

Có sự quản lý điều hành, phối hợp từ cấp Nhà nước đến địa phương. Cần bổ sung trong luật và văn bản các qui định, hướng dẫn chi tiết về hoạt động liên kết.

Doanh nghiệp cũng như cơ sở đào tạo phải có chiến lược rõ ràng trong hoạt động của mình và có chiến lược liên kết phù hợp với đặc điểm của tổ chức.

Thúc đẩy được sự nhiệt tình và coi trọng sự liên kết của các bên liên quan. Trách nhiệm của các bên trong mối quan hệ liên kết có thể mô hình hoá như Hình 3.1 và 3.2.



Hình 3.1. Lợi ích của các bên tham gia liên kết bền vững.

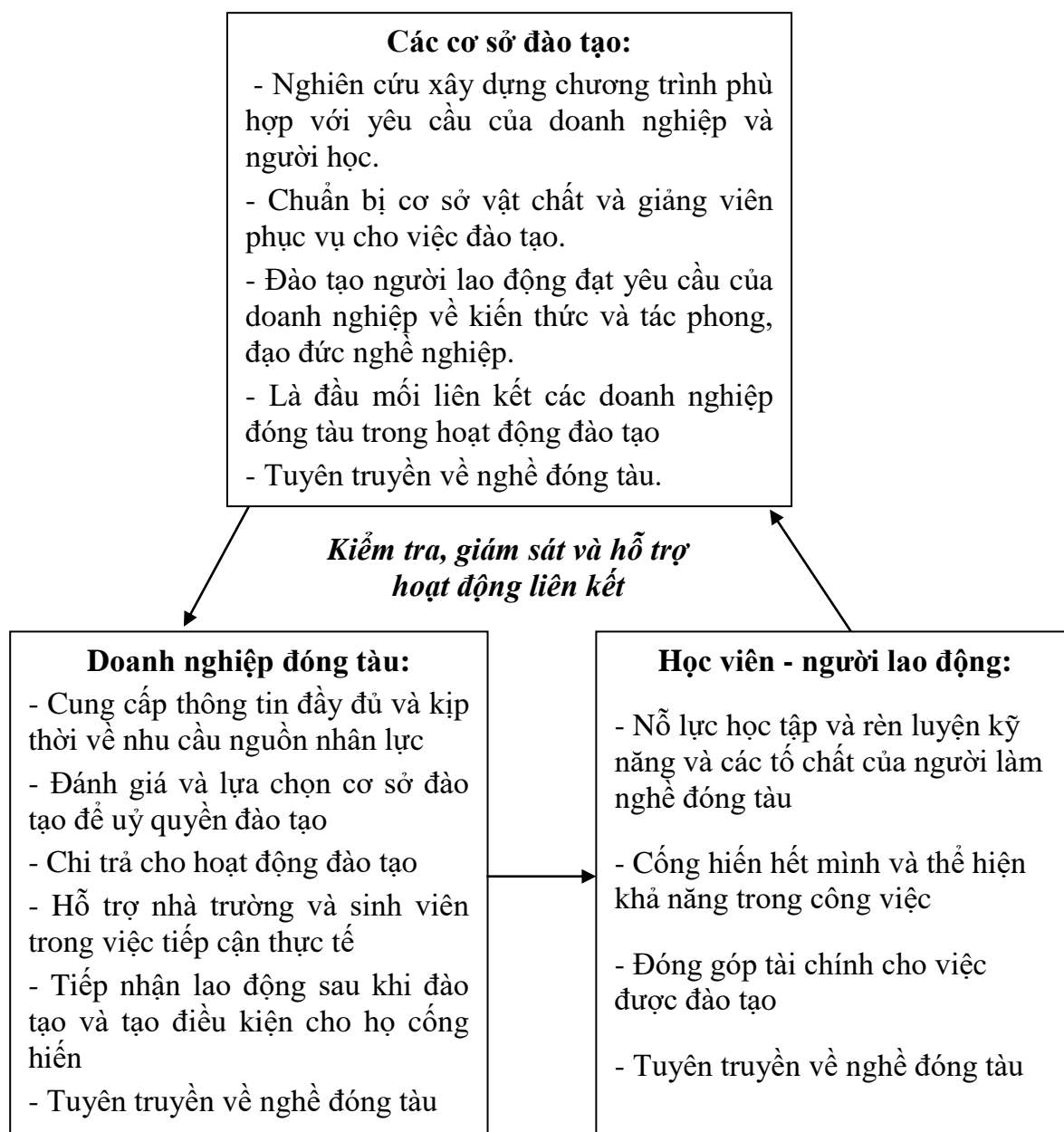
3.3.3.3. Các giải pháp để phát triển mô hình liên kết bền vững giữa doanh nghiệp và cơ sở đào tạo Công nghiệp tàu thủy ở Việt Nam

a. Tạo liên kết đào tạo bền vững giữa các doanh nghiệp đóng tàu với các cơ sở đào tạo

Để tham gia vào liên kết bền vững, các doanh nghiệp đóng tàu sẽ:

- Xác định rõ phương hướng phát triển và từ đó nhận định rõ nhu cầu về nguồn nhân lực cho doanh nghiệp cả về số lượng và chất lượng. Xác lập các yêu cầu: tăng cường việc liên kết với nước ngoài trong đào tạo các cán bộ ngành đóng tàu, đặc biệt là đội ngũ thiết kế kỹ thuật và công nghệ; tập trung đào tạo cán bộ quản

lý và cán bộ trong các bộ phận kinh doanh thương mại; thường xuyên và định kỳ đào tạo lại đội ngũ lao động hiện có. Doanh nghiệp cung cấp các thông tin về nhu cầu của mình cho các cơ sở đào tạo (có thể ưu tiên cho các cơ sở đào tạo mà mình hướng đến) theo nguyên tắc cụ thể và cập nhật thường xuyên.



Hình 3.2. Trách nhiệm của các bên tham gia liên kết bền vững.

- Các doanh nghiệp đóng tàu coi đầu tư cho đào tạo là một khoản đầu tư dài hạn. Tính toán hoạt động đào tạo của doanh nghiệp như tính một dự án đầu tư, và đánh giá lựa chọn cẩn thận các cơ sở sẽ cung ứng nguồn nhân lực cho mình. Thực hiện đánh giá, kiểm tra các cơ sở đào tạo như đối với một nguồn cung cấp yếu tố

đầu vào cho doanh nghiệp. Thực hiện nghĩa vụ hỗ trợ và chi trả để các cơ sở đào tạo đầu tư và phát triển hoạt động của mình.

- Các doanh nghiệp hợp tác và phối hợp với nhau trong đào tạo và sử dụng các cơ sở đào tạo làm đầu mối liên kết để tăng qui mô các lớp đào tạo và giảm chi phí giúp các doanh nghiệp đóng tàu có số lượng lao động không lớn cũng thường xuyên được thụ hưởng các chương trình đào tạo.

- Xây dựng các chương trình nguồn nhân lực khác như hệ thống đánh giá, khen thưởng, thù lao và đãi ngộ, chuẩn bị điều kiện để người học được vận dụng những gì đã học được vào trong công việc và cống hiến cho công ty.

*b. Xây dựng hệ thống cơ sở đào tạo trong các doanh nghiệp và hệ thống công ty cung ứng lao động đóng tàu*

Đẩy mạnh việc hình thành hệ thống cơ sở đào tạo trong các doanh nghiệp đóng tàu ở tất cả các cấp độ. Các cơ sở đào tạo lúc này là thành viên của công ty, được sự hỗ trợ và đầu tư của công ty, đồng thời cũng chịu sự chi phối và quản lý của công ty.

Tiến tới thành lập hệ thống công ty cung ứng lao động đóng tàu. Do tính chất hoạt động của ngành đóng tàu ít nhiều mang tính mùa vụ, và mức độ về nhu cầu lao động tùy thuộc vào đơn hàng, do đó nếu xây dựng được hệ thống công ty cung ứng lao động thì mức độ linh hoạt trong sử dụng lao động sẽ tăng lên, hỗ trợ được cho các doanh nghiệp trong lúc nhu cầu lao động tăng cao, giảm bớt mức độ nhàn rỗi của lao động khi doanh nghiệp có ít đơn hàng. Và như vậy có thể đảm bảo mức độ ổn định cao về tiền lương của người lao động, khiến họ an tâm và gắn bó hơn với nghề. Trong những kỳ trái vụ của đóng tàu, các công ty cung ứng sẽ đầu tư đào tạo lại đội ngũ lao động. Nhờ qui mô lớn và đào tạo tập trung, chuyên môn hoá cao hiệu quả đào tạo sẽ tăng lên. Giải pháp này sẽ hỗ trợ cho việc liên kết các doanh nghiệp đóng tàu của SBIC để tăng qui mô, nâng cao thêm năng lực cạnh tranh của Tổng công ty.

*c. Tổ chức hệ thống quản lý, giám sát và hỗ trợ liên kết*

Tổ chức hệ thống quản lý, giám sát và hỗ trợ liên kết bền vững cần có sự phối hợp của các cơ quan có liên quan, phân cấp thành hệ thống quản lý, giám sát và hỗ trợ liên kết cấp Trung ương và cấp địa phương.

*Hệ thống quản lý, giám sát và hỗ trợ liên kết cấp Trung ương*

Cơ quan chính phủ và Bộ Giao thông vận tải thành lập bộ phận quản lý nhà nước về kinh tế đối với ngành đóng tàu để thống nhất quản lý tất cả các tổ chức

hành chính sự nghiệp, các doanh nghiệp đóng tàu thuộc SBIC. Đây là điều kiện cần phải có trước tiên để thực hiện đầy đủ chức năng quản lý ngành đóng tàu thống nhất về mặt nhà nước, trong đó thể hiện rõ vai trò hỗ trợ kinh tế - kỹ thuật ngành cho tất cả các doanh nghiệp thuộc mọi qui mô và thành phần kinh tế trong cả nước, không phân biệt loại hình doanh nghiệp.

*Hệ thống quản lý, giám sát và hỗ trợ liên kết cấp địa phương*

Các Sở Ban ngành địa phương cùng với các đối tượng liên quan sẽ phối hợp để tạo thành hệ thống quản lý, giám sát và hỗ trợ liên kết ở cấp địa phương. Hoạt động của hệ thống cấp địa phương nhằm tạo sự kết nối với hoạt động ở cấp trung ương trong hoạch định và triển khai các hoạt động.

*Hệ thống quản lý, giám sát và hỗ trợ liên kết cấp cơ sở*

Tham gia vào hệ thống quản lý, giám sát và hỗ trợ cấp cơ sở bao gồm các doanh nghiệp và các cơ sở đào tạo đóng tàu, phối hợp với đại diện của người lao động trong các doanh nghiệp đóng tàu, đại diện của người học trong các cơ sở đào tạo, các chuyên gia trong các tổ chức hoặc mời từ bên ngoài.

Việc phân công, phân cấp, phân quyền cần được xác định rõ giữa cơ quan quản lý trung ương và cơ quan quản lý kinh tế địa phương ngành đóng tàu.

Hệ thống quản lý, giám sát và hỗ trợ các cấp thực hiện nhiệm vụ của quản lý kinh tế - kỹ thuật toàn bộ ngành đóng tàu thuộc SBIC thông qua các hoạt động như:

- Hoạch định chiến lược và chính sách phát triển ngành đóng tàu.
- Hoạch định các kế hoạch quản lý các đơn vị sản xuất kinh doanh, hành chính sự nghiệp của ngành.
- Hoạch định các chính sách hỗ trợ cho các đơn vị thuộc ngành.
- Tổ chức phối hợp các hoạt động giữa các đơn vị có mối quan hệ với nhau trong ngành công nghiệp và ngành hữu quan.
- Thực hiện sự phân công, phân cấp, phân quyền quản lý ngành đóng tàu giữa trung ương và địa phương.
- Thực hiện những hỗ trợ cần thiết cho các tổ chức trong ngành như: cung cấp thông tin về thị trường, tạo điều kiện để các doanh nghiệp và các cơ sở đào tạo hợp tác với nhau...
- Giải quyết các tranh chấp xảy ra trong quá trình liên kết.

Đối với công tác đào tạo, tổ chức phối hợp các đơn vị đào tạo thành hệ thống dạy nghề thống nhất. Xây dựng danh mục nghề và chuẩn kỹ năng đối với các nghề đóng tàu, để các cơ sở đào tạo, các doanh nghiệp và bộ phận giám sát có căn cứ

chung cho việc đánh giá, lựa chọn liên kết. Hoạch định các chính sách hỗ trợ về chương trình nội dung đào tạo, cơ sở vật chất, phương pháp giảng dạy phù hợp nhu cầu về số lượng, chất lượng các loại hình lao động để cung cấp sức lao động các doanh nghiệp đóng tàu. Là đầu mối phối hợp với các trường đại học trong và ngoài nước để đào tạo cán bộ quản lý và cán bộ đại học chuyên ngành đóng tàu. Đề xuất các chính sách hỗ trợ, khuyến khích thu hút cán bộ công nhân viên trong ngành và con em họ theo học các lớp đào tạo dưới nhiều dạng khác nhau : dài hạn chính qui, tại chức ...với chính phủ nhằm tạo đội ngũ phục vụ và gắn bó lâu dài với ngành. Nguyên tắc cơ bản trong hoạt động quản lý cần hướng đến là hỗ trợ các cơ sở đào tạo đóng tàu trở thành các cơ sở “tự thân, tự quản lý”, các doanh nghiệp đóng tàu trở thành “chủ động, tự giám sát”.

### **3.4. Những kiến nghị với các cơ quan Nhà nước**

Để hoàn thành mục tiêu tái cơ cấu tổng thể của SBIC đến hết năm 2015, Chính phủ, Bộ Giao thông vận tải và các bộ ngành liên quan cần có sự hỗ trợ, tạo điều kiện về cơ chế, chính sách,... mang tính đặc thù cho SBIC. Những hỗ trợ này cũng góp phần nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của SBIC.

#### ***3.4.1. Thay đổi các chính sách quản lý và hỗ trợ cho ngành đóng tàu phù hợp với qui định của WTO và Tổ chức Hàng hải quốc tế - IMO***

Nhà nước hỗ trợ từ vốn ngân sách, vốn ODA đối với các dự án qui hoạch phát triển đóng mới và sửa chữa tàu thủy, đầu tư cho xử lý môi trường, qui hoạch các cụm công nghiệp phụ trợ cho ngành tàu thủy, đào tạo và nghiên cứu của các trường, viện nghiên cứu chuyên ngành tàu thủy.

Miễn giảm thuế giá trị gia tăng đối với nguyên liệu cho doanh nghiệp đóng tàu để sản xuất sản phẩm tàu thủy xuất khẩu hoặc nội địa.

Ưu tiên cho các dự án đóng tàu được vay vốn đầu tư phát triển, cho các doanh nghiệp đóng tàu được vay ưu đãi hỗ trợ đóng tàu xuất khẩu.

Thực hiện tốt các hoạt động ngoại giao sẽ giúp các doanh nghiệp đóng tàu mở rộng được quan hệ thương mại với các nước, mở đường cho các doanh nghiệp SBIC tham gia vào thị trường thế giới. Nó cũng giúp các doanh nghiệp có thể liên kết hợp tác với các doanh nghiệp đóng tàu nước ngoài.

#### ***3.4.2. Kiện toàn bộ phận quản lý đóng tàu***

Cơ quan chính phủ và Bộ Giao thông vận tải kiện toàn Cục Hàng hải, bộ phận quản lý nhà nước đối với ngành đóng tàu với các hoạt động như:

- Hoạch định chiến lược và chính sách phát triển ngành đóng tàu.

- Hoạch định các kế hoạch quản lý các đơn vị sản xuất kinh doanh, hành chính sự nghiệp của ngành.
- Hoạch định các chính sách hỗ trợ cho các đơn vị thuộc ngành.
- Tổ chức phối hợp các hoạt động giữa các đơn vị có mối quan hệ với nhau trong ngành công nghiệp và ngành hữu quan.
- Thực hiện sự phân công, phân cấp, phân quyền quản lý ngành đóng tàu giữa trung ương và địa phương.
- Thực hiện những hỗ trợ cần thiết cho các tổ chức trong ngành như: cung cấp thông tin về thị trường, tạo điều kiện để các doanh nghiệp trong và ngoài ngành đóng tàu hợp tác với nhau...

Đối với công tác đào tạo, bộ phận quản lý đóng tàu tổ chức phối hợp các đơn vị đào tạo thành hệ thống dạy nghề thống nhất, phối hợp với các bộ ngành liên quan hoạch định các chính sách hỗ trợ về chương trình nội dung đào tạo, cơ sở vật chất, phương pháp giảng dạy phù hợp nhu cầu về số lượng, chất lượng các loại hình lao động để cung cấp lao động cho các doanh nghiệp đóng tàu thuộc SBIC. Bộ phận quản lý đóng tàu sẽ là cơ quan đầu mối phối hợp với các trường đại học trong và ngoài nước để đào tạo cán bộ quản lý và cán bộ đại học chuyên ngành đóng tàu. Bộ phận quản lý đóng tàu sẽ đề xuất các chính sách hỗ trợ, khuyến khích thu hút cán bộ công nhân viên trong ngành và con em họ theo học các lớp đào tạo dưới nhiều dạng khác nhau: dài hạn chính qui, tại chức ... nhằm tạo đội ngũ phục vụ và gắn bó lâu dài với ngành. Làm trọng tài phân xử các vấn đề phát sinh và tranh chấp trong liên kết đào tạo.

#### ***3.4.3. Nhanh chóng ban hành các qui định khuyến khích doanh nghiệp đào tạo nguồn nhân lực***

Chính phủ và các Bộ, Ngành cần nhanh chóng ban hành các qui định khuyến khích các doanh nghiệp đầu tư cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Cụ thể là:

- Thành lập Quỹ đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Qui định về mức đóng góp tài chính cho Quỹ đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Qui định hỗ trợ tài chính cho doanh nghiệp có tham gia đào tạo nguồn nhân lực, đặc biệt là đào tạo lao động từ nông thôn.
- Qui định cho phép doanh nghiệp trích lợi nhuận hoặc quỹ lương để đầu tư cho hoạt động đào tạo nguồn nhân lực và xem đó là khoản đầu tư hợp lý như các hoạt động đầu tư cho tài sản khác.



- Nghiên cứu và đưa ra qui định cách tính trình độ nguồn nhân lực của doanh nghiệp thông qua hoạt động đào tạo. Xem đó là tiêu chuẩn để khen thưởng, tôn vinh và xếp loại các doanh nghiệp.

### **Tóm tắt chương 3**

Trong chương này, sau khi xem xét các yếu tố tiền đề cho hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của SBIC gồm chiến lược phát triển kinh tế biển của Việt Nam, chiến lược phát triển của SBIC, dự báo thị trường đóng tàu trong và ngoài nước, quan điểm và mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực của SBIC được xác định theo hướng đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu cạnh tranh và phát triển bền vững của Tổng công ty, góp phần vào sự phát triển bền vững kinh tế xã hội, thoả mãn nhu cầu học hỏi và việc làm bền vững của người lao động, với sự phối hợp đồng bộ của cả doanh nghiệp, cơ sở đào tạo và người lao động, trên cơ sở coi trọng hiệu quả đào tạo xem đó như hiệu quả đầu tư.

Các nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của SBIC được đưa ra trong chương này tập trung vào: (1) Nhóm giải pháp thúc đẩy hoạt động đào tạo của từng doanh nghiệp và từng người lao động thuộc SBIC; (2) Nhóm giải pháp củng cố và phát triển hệ thống các cơ sở đào tạo nguồn nhân lực cho Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy; (3) Nhóm giải pháp xây dựng mô hình liên kết bền vững giữa doanh nghiệp và các cơ sở đào tạo Công nghiệp tàu thủy.

Ngoài ra, trong chương này, luận văn cũng đưa ra những kiến nghị với các cơ quan Nhà nước như: (1) Thay đổi các chính sách quản lý và hỗ trợ cho ngành đóng tàu phù hợp với qui định của WTO và Tổ chức Hàng hải quốc tế - IMO; (2) Kiện toàn bộ phận quản lý đóng tàu; (3) Nhanh chóng ban hành các qui định khuyến khích doanh nghiệp đào tạo nguồn nhân lực.

## KẾT LUẬN

Trên cơ sở xác định rõ mục tiêu, đối tượng nghiên cứu cùng với việc sử dụng phương pháp luận và phương pháp nghiên cứu phù hợp, tác giả đã giải quyết được những nội dung cơ bản đặt ra trong luận văn và thu được những kết quả chủ yếu như sau:

1. Đã hệ thống hóa được những vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo nguồn nhân lực doanh nghiệp. Thứ nhất là khái niệm đào tạo nguồn nhân lực, thứ hai là vai trò của đào tạo nguồn nhân lực, thứ ba là nội dung của đào tạo nguồn nhân lực, thứ tư là các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực, thứ năm là đánh giá hiệu quả đầu tư cho đào tạo nguồn nhân lực, thứ sáu là một số mô hình đào tạo nguồn nhân lực và mô hình liên kết trên thế giới gồm: mô hình đào tạo nghề kép của Cộng hòa Liên bang Đức, mô hình đào tạo của Indonesia, liên kết đào tạo giữa nhà trường và các doanh nghiệp của Mỹ, từ đó rút ra được kinh nghiệm cho đào tạo nguồn nhân lực của Việt Nam nói chung và cho nguồn nhân lực đóng tàu nói riêng.

2. Đề tài cũng đã khái quát tổ chức, năng lực sản xuất và khả năng cạnh tranh của SBIC; phân tích thực trạng nguồn nhân lực, việc làm và biến động lao động của SBIC; khảo sát sự cung ứng nguồn nhân lực cho SBIC từ hệ thống giáo dục đào tạo quốc dân; khảo sát hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp thuộc SBIC; nghiên cứu thực trạng đào tạo và hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của các doanh nghiệp thuộc SBIC (được nghiên cứu điển hình đối với 03 doanh nghiệp gồm: Công ty mẹ SBIC, Công ty TNHH MTV Đóng tàu Bạch Đằng và Công ty TNHH MTV Đóng tàu Phà Rồng) cũng như khảo sát sự liên kết trong đào tạo nguồn nhân lực đóng tàu; từ đó đưa ra những nhận xét chung về đào tạo và hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của SBIC:

*Thứ nhất*, nguồn nhân lực cung cấp cho công tác tuyển chọn không đảm bảo chất lượng. Các doanh nghiệp thuộc SBIC thường phải tuyển những người chưa đáp ứng được yêu cầu công việc của doanh nghiệp làm tăng gánh nặng về đào tạo nhân viên mới.

*Thứ hai*, công tác đào tạo nguồn nhân lực của chính các doanh nghiệp còn nhiều bất cập, chưa đáp ứng được yêu cầu đặt ra cho doanh nghiệp. Các doanh nghiệp vẫn còn lúng túng trong việc xác định nội dung đào tạo, cơ sở đào tạo. Công tác đào tạo vẫn còn mang tính nhất thời, chưa thực sự trở thành một kế hoạch lâu dài, chưa thành một khâu của chiến lược phát triển nguồn nhân lực của doanh

ng nghiệp. Kinh phí đầu tư cho đào tạo còn thấp. Sự hỗ trợ của các cấp cho công tác đào tạo của các doanh nghiệp cũng còn ở mức thấp và chưa đồng đều với các loại hình doanh nghiệp. Việc đánh giá, sử dụng cán bộ, công nhân sau khóa đào tạo còn chưa hợp lý nên không động viên được người lao động tích cực học tập.

*Thứ ba*, thiếu một sự liên kết giữa các doanh nghiệp và giữa các doanh nghiệp đóng tàu với cơ sở đào tạo. Các doanh nghiệp đào tạo lẻ tẻ, rời rạc, không tạo thành được một kế hoạch đào tạo tổng thể. Việc đầu tư cho công tác đào tạo trong các doanh nghiệp không đồng đều. Liên kết giữa doanh nghiệp và cơ sở đào tạo còn thiếu sự phối hợp đồng bộ giữa các bên, chưa có tính lâu dài và bền vững, chưa hướng đến sự phát triển lâu dài của ngành mà mới mang tính chất phối hợp giải quyết tình huống, vì lợi ích của riêng từng doanh nghiệp.

3. Từ định hướng chiến lược phát triển SBIC đến 2020 và những năm tiếp theo bao gồm các dự báo về thị trường và nguồn nhân lực, đề tài đã xác định quan điểm, mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực của SBIC; đề xuất các nhóm giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của SBIC:

*Thứ nhất*, nhóm giải pháp thúc đẩy hoạt động đào tạo của từng doanh nghiệp và từng người lao động thuộc Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy gồm: các giải pháp đầu tư đào tạo cán bộ chuyên trách hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy; các giải pháp thúc đẩy từng doanh nghiệp thuộc Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy chủ động xây dựng kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực

*Thứ hai*, nhóm giải pháp củng cố và phát triển hệ thống các cơ sở đào tạo nguồn nhân lực cho Tổng công ty Công nghiệp tàu thủy gồm: (1) các giải pháp ngắn hạn như đổi mới mục tiêu, chương trình và phương pháp đào tạo tại các cơ sở đào tạo; các cơ sở đào tạo xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp với đối tượng; xây dựng giáo trình, đội ngũ giáo viên và tăng cường đầu tư cho cơ sở đào tạo; cải tiến công tác kiểm tra, giám sát các cơ sở đào tạo. (2) Giải pháp dài hạn với việc nghiên cứu xây dựng Viện Nghiên cứu đào tạo Đóng tàu.

*Thứ ba*, nhóm giải pháp xây dựng mô hình liên kết bền vững giữa doanh nghiệp và các cơ sở đào tạo Công nghiệp tàu thủy gồm: tạo liên kết đào tạo bền vững giữa các doanh nghiệp đóng tàu với các cơ sở đào tạo; xây dựng hệ thống cơ sở đào tạo trong các doanh nghiệp và hệ thống công ty cung ứng lao động đóng tàu; tổ chức hệ thống quản lý, giám sát và hỗ trợ liên kết.

Ngoài ra, đề tài cũng như đưa ra những kiến nghị với các cơ quan Nhà nước nhằm tạo môi trường và điều kiện phù hợp để đào tạo nguồn nhân lực như thay đổi các chính sách quản lý và hỗ trợ cho ngành đóng tàu phù hợp với qui định của WTO và Tổ chức Hàng hải quốc tế - IMO; kiện toàn bộ phận quản lý đóng tàu; nhanh chóng ban hành các qui định khuyến khích doanh nghiệp đào tạo nguồn nhân lực nhằm duy trì, tái cấu trúc và phát triển SBIC trong thời gian tới.

Hướng phát triển của đề tài có thể là nghiên cứu chuyên sâu cho hoạt động đào tạo nguồn nhân lực quản trị cấp cao, nguồn nhân lực chất lượng cao của SBIC.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### 1. Các tài liệu Tiếng Việt

[1] Bộ Chính trị (2010), *Kết luận số 81-KL/TW ngày 06/8/2010 của Bộ Chính trị về Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam*, Hà Nội.

[2] Bộ Lao động Thương binh và Xã hội (2004), *Thông tư số 06/2005/TT-BLĐTBXH ngày 05 tháng 01 năm 2005 hướng dẫn phương pháp xây dựng định mức lao động trong các công ty nhà nước theo Nghị định số 206/2004/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2004 của Chính phủ*, Hà Nội.

[3] Chính phủ (2010), *Quyết định số 2108/QĐ-TTg ngày 18/11/2010 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án tái cơ cấu Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam và Đề án kèm theo*, Hà Nội.

[4] Công trình tập thể của các tác giả Trung Quốc (1998), *Dự báo thế kỷ 21*, NXB Thống kê, Hà Nội.

[5] Đỗ Minh Cương, Mạc Văn Tiến (2004), *Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam lý luận và thực tiễn*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

[6] Nguyễn Hữu Dũng (2003), *Sử dụng hiệu quả nguồn lực con người ở Việt Nam*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

[7] Chu Đình Động (2013), "Tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực QTCC của Tập đoàn Vinashin - thực trạng qua điều tra xã hội học và những vấn đề đặt ra", *Tạp chí Khoa học Thương mại*, (56), tr.61-67.

[8] Chu Đình Động (2013), "Nâng cao chất lượng lao động góp phần tái cơ cấu thành công Vinashin", *Tạp chí Kinh tế dự báo*, (9), tr.41-43.

[9] Chu Đình Động (2013), *Tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.

[10] Nguyễn Minh Đường (1995), *Vấn đề bồi dưỡng và đào tạo lại các loại hình lao động nhằm đáp ứng nhu cầu của sự phát triển kinh tế xã hội*, Đề tài Khoa học Công nghệ cấp nhà nước KX-07-14, Hà Nội.

[11] Pavlov Feliko (2004), *Các chuẩn giáo dục và chất lượng lực lượng lao động, Vấn đề con người, nguồn nhân lực, giáo dục, đào tạo, lao động và việc làm*, Viện Thông tin khoa học xã hội, Hà Nội.

[12] Thomas L. Friedman (2005), *Thế giới phẳng*, NXB Trẻ, Hà Nội.

[13] GS.VS Phạm Minh Hạc (2003), *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào Công nghiệp hóa - Hiện đại hóa*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

[14] Đoàn Văn Khái (2005), *Nguồn lực con người trong quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá ở Việt Nam*, NXB Lý luận Chính trị, Hà Nội.

[15] Khoa Quản trị kinh doanh Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng (2006), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.

[16] Nguyễn Thị Bích Loan, Chu Đình Động (2013), "Phát triển chiến lược nguồn nhân lực QTCC của các công ty thuộc Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam (Vinashin) - Thực trạng qua nghiên cứu điển hình và những vấn đề đặt ra", *Tạp chí Khoa học Thương mại*, (53-54), tr.76-82.

[17] George T. Milkovich, John W. Boudreau (2002), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.

[18] Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam (2012), *Đề án Chiến lược phát triển đến năm 2020, tầm nhìn 2030*, Hà Nội.

[19] Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam, *Đề án Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đến 2020, tầm nhìn 2030*, Hà Nội.

[20] Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam, *Đề án Tái cơ cấu lao động – Tháng 6/2013*, Hà Nội.

[21] Lê Trung Thành (2005), *Hoàn thiện mô hình đào tạo và phát triển cán bộ quản lý cho các doanh nghiệp thuộc sở hữu Nhà nước tại Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

[22] Phạm Quý Thọ (2003), *Thị trường lao động Việt Nam - Thực trạng và các giải pháp phát triển*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

[23] Thông tấn xã Việt Nam (2006), *ILO hợp tác xúc tiến việc làm bền vững tại Việt Nam*, Hà Nội.

[24] Nguyễn Thị Bích Thu (2008), *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công nghiệp dệt may Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Đà Nẵng, Đà Nẵng.

[25] Phan Chính Thức, Những giải pháp phát triển đào tạo nghề góp phần đáp ứng nhu cầu nhân lực cho sự nghiệp Công nghiệp hóa - Hiện đại hóa, Luận án Tiến sĩ Giáo dục học, Trường Sư phạm Hà Nội, Hà Nội.

[26] Văn Tình, Lê Hoa (2003), *Đo lường năng suất tại doanh nghiệp*, NXB Thế Giới, Hà Nội.

[27] Viện nghiên cứu Chiến lược và Chính sách Công nghiệp - Bộ Công thương (2005), *Chiến lược phát triển nguồn nhân lực công nghiệp phục vụ Công nghiệp hóa - Hiện đại hóa đến 2015, tầm nhìn 2020*, Hà Nội.

[28] Trần Văn Xuyên (2004), *Xây dựng mô hình liên kết dạy nghề giữa Nhà trường và doanh nghiệp*, Đề tài cấp bộ, Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội, Hà Nội.

## **2. Các tài liệu Tiếng Anh**

[29] Curtis W. Cook, Phillip L.Hunsaker (2001), *Management Organizational Behavior, Third Edition*, McGraw-Hill, NewYork.

[30] Cherrington David (1995), *The Management of Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey.

[31] Randy L. Desimone, Jon M. Werner, David M. Harris (2002), *Human resource development, third edition*, Thomson, Singapore.

[32] James E. Driskell, Carolun Copper & Aidan Moran (1994), “Does Mental Practice Enhance Performance?”, *Journal of Applied Psychology*, 79, 481-492.

[33] Liping Jiang, Siri Pettersen Strandenes (2011), *Assessing the cost competitiveness of China’s Shipbuilding Industry*, University of Southern Denmark, Denmark.

[34] Blanchard Nick, Thackes James (1999), *Effective training: systems, strategies and practices*, Prentice Hall, NewYork.

## **3. Các tài liệu khác**

[35] [Trực tuyến] <http://www.trainings.ru> [Truy cập: 10/8/2014].