

LỜI CẢM ƠN

Sau một thời gian học tập và nghiên cứu, được phép Trường Đại học Lao động – xã hội và dưới sự hướng dẫn tận tình của các thầy giáo, cô giáo, luận văn thạc sỹ ***“Hoàn thiện công tác đào tạo công nhân kỹ thuật tại Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech”*** đã được hoàn tất.

Với lòng biết ơn sâu sắc, tác giả xin gửi lời cảm ơn chân thành đến các thầy cô giáo, đặc biệt là PGS.TS. Nguyễn Tiệp đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ tác giả trong suốt thời gian qua.

Xin trân trọng cảm ơn Ban lãnh đạo và các Phòng ban nghiệp vụ - nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech đã tạo mọi điều kiện giúp đỡ cho tác giả thu thập tài liệu, nghiên cứu nghiệp vụ và hoàn thành luận văn.

Xin cảm ơn các bạn đọc đã quan tâm đến đề tài này, rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các bạn.

TÁC GIẢ

Nguyễn Thị Vân Anh

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU.....	1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TRONG DOANH NGHIỆP	7
1.1. Các khái niệm cơ bản	7
<i>1.1.1. Công nhân kỹ thuật.....</i>	<i>7</i>
<i>1.1.2. Đào tạo.....</i>	<i>8</i>
<i>1.1.3. Đào tạo công nhân kỹ thuật.....</i>	<i>10</i>
1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo công nhân kỹ thuật trong tổ chức	12
1.2.1. Nhân tố khách quan.....	12
<i>1.2.1.1. Hệ thống cơ sở đào tạo</i>	<i>12</i>
<i>1.2.1.2. Thị trường lao động.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.1.3. Hệ thống văn bản pháp luật của nhà nước về dạy nghề.....</i>	<i>14</i>
<i>1.2.1.4. Sự tiến bộ của khoa học công nghệ:</i>	<i>14</i>
1.2.2. Nhân tố chủ quan.....	14
<i>1.2.2.1. Quan điểm của Ban lãnh đạo tổ chức về hoạt động đào tạo</i>	<i>14</i>
<i>1.2.2.2. Bộ phận chuyên trách về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực</i>	<i>15</i>
<i>1.2.2.3. Bản thân người lao động</i>	<i>16</i>
<i>1.2.2.4. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh của tổ chức.....</i>	<i>16</i>
<i>1.2.2.5. Cơ sở vật chất dành cho đào tạo</i>	<i>17</i>
<i>1.2.2.6. Kinh phí dành cho đào tạo</i>	<i>17</i>
<i>1.2.2.7. Các hoạt động quản trị nhân lực khác trong tổ chức.....</i>	<i>18</i>
1.3. Nội dung chương trình đào tạo công nhân kỹ thuật	18
<i>1.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo công nhân kỹ thuật</i>	<i>18</i>
<i>1.3.2. Lập kế hoạch đào tạo.....</i>	<i>22</i>
<i>1.3.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo công nhân kỹ thuật</i>	<i>22</i>

1.3.2.2. Lựa chọn đối tượng đào tạo.....	23
1.3.2.3. Thiết kế nội dung giảng dạy.....	23
1.3.2.4. Lựa chọn hình thức đào tạo công nhân kỹ thuật.....	24
1.3.2.5. Lựa chọn giáo viên	27
1.3.2.6. Lựa chọn thời gian đào tạo	28
1.3.2.7. Dự tính chi phí đào tạo	28
1.3.3. Thực hiện chương trình đào tạo.....	29
1.3.4. Đánh giá hiệu quả đào tạo	31
1.4. Kinh nghiệm đào tạo CNKT tại một số doanh nghiệp.....	35
CHƯƠNG II.....	38
THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI	
NHÀ MÁY SẢN XUẤT PHỤ TÙNG Ô TÔ XE MÁY DETECH	38
2.1. Tổng quan về Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy DETECH.....	38
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Nhà máy DETECH	38
2.1.2. Đặc điểm về bộ máy quản lý của Nhà máy Detech.....	42
2.1.3. Tình hình sản xuất kinh doanh, quy trình công nghệ và máy móc thiết bị.....	44
2.1.3.1. Tình hình sản xuất kinh doanh những năm gần đây	44
2.1.3.2. Quy trình công nghệ và máy móc thiết bị	45
2.1.4. Về đội ngũ lao động của Nhà máy Detech.....	47
2.1.4.1. Đánh giá chung về đội ngũ lao động của nhà máy.....	47
2.1.4.2. Đặc điểm CNKT của Nhà máy Detech	51
2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo CNKT tại Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech.....	53
2.2.1. Nhân tố khách quan.....	53
2.2.2. Nhân tố chủ quan.....	59
2.3. Thực trạng công tác đào tạo công nhân kỹ thuật tại Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy DETECH	66
2.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo.....	66

2.3.2. Lập kế hoạch đào tạo.....	70
2.3.2.1. Xây dựng mục tiêu đào tạo	70
2.3.2.2. Lựa chọn đối tượng đào tạo.....	71
2.3.2.3. Nội dung giảng dạy.....	73
2.3.2.4. Lựa chọn phương pháp đào tạo	74
2.3.2.5. Đội ngũ giáo viên	79
2.3.2.6. Cơ sở vật chất, đầu tư phục vụ cho công tác đào tạo.....	81
2.3.2.7. Kinh phí dành cho đào tạo.....	82
2.3.3. Thực trạng triển khai chương trình đào tạo	86
2.3.4. Đánh giá hiệu quả đào tạo	92
CHƯƠNG III.....	94
MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CÔNG NHÂN	
KỸ THUẬT TẠI NHÀ MÁY SẢN XUẤT PHỤ TÙNG Ô TÔ XE MÁY	
DETECH.....	94
3.1. Phương hướng phát triển của Nhà máy trong thời gian tới	94
3.1.1. Phương hướng phát triển chung.....	94
3.1.2. Phương hướng phát triển cụ thể	95
3.2. Thuận lợi và khó khăn của Nhà máy Detech trong công tác đào tạo công	
nhân kỹ thuật	96
3.2.1. Thuận lợi.....	96
3.2.2. Khó khăn.....	97
3.3. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo công nhân kỹ thuật tại Nhà	
máy DETECH.....	97
3.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo CNKT.....	97
3.3.2. Giải pháp xây dựng kế hoạch đào tạo.....	102
3.3.3. Giải pháp trong tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo.....	109
3.3.4. Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo	109
3.3.5. Một số giải pháp khác	113

KẾT LUẬN.....	117
----------------------	------------

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

CNKT: Công nhân kỹ thuật

ĐT: Đào tạo

TC-HC: Tổ chức – hành chính

THPT: Trung học phổ thông

TCCN: Trung cấp chuyên nghiệp

CN: Công nhân

DANH MỤC BẢNG, SƠ ĐỒ

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1. So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	9
Bảng 1.2 Bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo	33
Bảng 2.1: Báo cáo kết quả kinh doanh của Nhà máy Detech 3 năm 2010 - 2012	44
Bảng 2.2: Bảng số lượng lao động giai đoạn 2008 - 2012	48
Bảng 2.3: Phân loại lao động theo chức danh nghề nghiệp.....	49
Bảng 2.4: Bảng số liệu thể hiện xu hướng biến động về chất lượng lao động của Nhà máy DETECH giai đoạn 2008 - 2012.....	50
Bảng 2.5: Bảng số lượng CNKT giai đoạn 2009 - 2012	51
Bảng 2.6 Công nhân kỹ thuật phân theo độ tuổi năm 2008 – 2012.....	52
Bảng 2.7 Công nhân kỹ thuật phân theo trình độ giai đoạn 2008 -2012 .	53
Bảng 2.8: Khảo sát CNKT về việc xác định nhu cầu đào tạo của Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy DETECH.....	70
Bảng 2.9 Ý kiến công nhân về nội dung được đào tạo.....	74
Bảng 2.10: Kết quả khảo sát ý kiến công nhân về phương pháp kèm cặp hướng dẫn.....	76
Bảng 2.11: Kết quả khảo sát ý kiến công nhân về phương pháp lớp cạnh doanh nghiệp	77
Bảng 2.12: Số lượng CNKT được đào tạo giai đoạn 2008 - 2012.....	79
Bảng 2.13: Kết quả khảo sát ý kiến công nhân về chất lượng giáo viên..	80
Bảng 2.14 Cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo	82
Bảng 2.15: Chi phí đào tạo năm 2012.....	84

Bảng 2.16: Ý kiến công nhân về tổ chức chương trình đào tạo	87
Bảng 2.17: Chương trình đào tạo CNKT năm 2012.....	88
Bảng 2.18: Kết quả đào tạo CNKT qua các năm 2009 – 2012	91
Bảng 2.19: Thăm dò ý kiến Công nhân kỹ thuật về hiệu quả đào tạo CNKT.....	92
Bảng 3.1 So sánh giữa yêu cầu công việc và thực tế làm việc của công nhân.....	100
Bảng 3.2: Mẫu lựa chọn đối tượng đào tạo.....	104
Bảng 3.3 Mẫu phiếu đánh giá khóa học	110
Bảng 3.4: Biểu mẫu so sánh kết quả thực hiện công việc.....	112

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1 Phân tích nhu cầu đào tạo	20
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức Nhà máy Detech	42
Sơ đồ 2.2: Quy trình công nghệ sản xuất khung xe.....	47

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Một trong những yếu tố quyết định đến sự thành công của tổ chức chính là chất lượng đội ngũ nhân viên. Trong sự cạnh tranh khốc liệt của nền kinh tế thị trường, các đối thủ cạnh tranh nhau về mọi mặt thì chất lượng nguồn nhân lực tốt là một yếu tố quan trọng để nâng cao vị thế cạnh tranh.

Nguồn nhân lực chất lượng cao tạo nên lợi thế cạnh tranh cho tổ chức và muốn có được lợi thế đó không còn cách nào khác là tổ chức phải quan tâm tới vấn đề đào tạo nhân viên của mình. Đào tạo là hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong cạnh tranh.

Tác giả đã tham khảo một số đề tài nghiên cứu có liên quan đến đào tạo công nhân kỹ thuật như: đề tài “ Nâng cao năng lực đào tạo CNKT của các trường thuộc Bộ xây dựng từ nay đến năm 2010” (Phạm Xuân Điều, 2006); “Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty dịch vụ viễn thông GPC đến năm 2010”(Trần Thị Thu Hương, 2006); “Phương hướng và giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực của xí nghiệp liên doanh VIETSOVPETRO”(Bùi Ngọc Lâm, 2012) ; “Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Lilama 10” (Đoàn Thị Hà Thanh, 2012); nhưng chưa có đề tài nào nghiên cứu về đào tạo CNKT tại Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech.

Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech là một đơn vị lớn trong lĩnh vực sản xuất phụ tùng ô tô xe máy nên việc nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật là vô cùng cần thiết vì chính họ là người quyết

định số lượng và chất lượng sản phẩm, ảnh hưởng đến uy tín của nhà máy. Tuy nhiên sự quan tâm của lãnh đạo đối với công tác đào tạo công nhân kỹ thuật còn hạn chế, hoạt động đào tạo công nhân kỹ thuật còn tồn tại một số bất cập. Chính sự cấp thiết cũng như sự bất cập trong công tác đào tạo công nhân kỹ thuật tại Nhà máy trong giới hạn phạm vi nghiên cứu đã thúc đẩy em chọn đề tài “***Hoàn thiện công tác đào tạo công nhân kỹ thuật tại Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech***”.

2. Mục đích nghiên cứu.

- Hệ thống hóa kiến thức về đào tạo
- Đánh giá thực trạng công tác đào tạo công nhân kỹ thuật tại Nhà máy sản xuất ô tô xe máy Detech.
- Hoàn thiện hoạt động đào tạo công nhân kỹ thuật tại Nhà máy sản xuất ô tô xe máy Detech

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.

3.1. Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là công tác đào tạo công nhân kỹ thuật tại Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech từ năm 2008 đến 2013

3.2. Phạm vi nghiên cứu

3.2.1 Phạm vi thời gian

Phạm vi thời gian: Giai đoạn 2008 - 2013

3.2.2. Phạm vi không gian

Phạm vi không gian : Đề tài chỉ tiến hành nghiên cứu trong phạm vi đội ngũ công nhân kỹ thuật của Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech từ năm 2008 đến 2013

4. Tổng quan nghiên cứu đề tài

4.1. Nghiên cứu của nước ngoài

Có nhiều nghiên cứu của nước ngoài liên quan đến đào tạo CNKT, tuy nhiên chủ yếu tập trung đề cập đến các vấn đề về cải cách hệ thống dạy nghề, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để giải quyết vấn đề cung nguồn lao động là CNKT của quốc gia trong giai đoạn CNH – HĐH đất nước. Tiêu biểu là các công trình nghiên cứu sau:

- Báo cáo “Cải cách giáo dục và đào tạo nghề” của Ngân hàng thế giới, đã tóm lược được những kinh nghiệm của các nước phân ra các khối khác nhau, như các nước chậm phát triển, các nước phát triển và các nước đang phát triển. Báo cáo đã đưa ra những đề xuất trong việc giải quyết vấn đề cải cách hệ thống giáo dục nghề nghiệp hiện nay phù hợp với nhu cầu của thị trường lao động. Đào tạo cái mà thị trường cần, chất lượng CNKT phải phù hợp với phát triển công nghệ của mỗi nước. Mỗi quốc gia, mỗi nền kinh tế có những điều kiện cụ thể khác nhau, nên có những bài học khác nhau về cải cách hệ thống dạy nghề. Trong đó, báo cáo đề cập đến những chính sách, mô hình khác nhau của các nền kinh tế trong giải quyết mối quan hệ giữa đào tạo và thị trường lao động

- Ngân hàng phát triển Châu Á (ADB) với báo cáo “Giáo dục kỹ thuật và dạy nghề” năm 1990; Báo cáo đã chỉ rõ các chức năng, đặc điểm của hệ thống dạy nghề, các chính sách của các quốc gia trong việc đào tạo nghề. Chỉ ra việc đào tạo nghề đáp ứng các nhu cầu của các khu vực kinh tế khác nhau trong nền kinh tế; một điểm quan trọng của báo cáo này là đã đi sâu vào phân

tích kết cấu hệ thống giáo dục và dạy nghề với kinh nghiệm của nhiều nước có mô hình đào tạo nghề khác nhau

4.2. Một số nghiên cứu trong nước

- Luận án tiến sỹ của Trần Khắc Hoàn (2006) về “Kết hợp đào tạo tại trường và doanh nghiệp nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nghề ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay”. Tác giả cho rằng: cần có sự gắn kết giữa nhà trường và doanh nghiệp trong đào tạo nghề, giúp tương tác, hỗ trợ nhau trong đào tạo giữa giảng dạy lý thuyết và thực hành

- Phạm Xuân Điều (2006) với đề tài “Nâng cao năng lực đào tạo CNKT của các trường thuộc Bộ xây dựng từ nay đến năm 2010”

- Trần Thị Thu Hương (2006) với đề tài “Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty dịch vụ viễn thông GPC đến năm 2010”

- Bùi Ngọc Lân (2012) với đề tài “Phương hướng và giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực của xí nghiệp liên doanh VIETSOVPETRO”

- Đoàn Thị Hà Thanh (2012) với đề tài “Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Lilama 10”

Như vậy, tuy đã có những nghiên cứu đề cập đến đào tạo CNKT, đã chỉ ra được các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo CNKT, đã đề ra và thực hiện các nhiệm vụ nhằm hoàn thiện công tác đào tạo CNKT nhưng chưa có đề tài nào nghiên cứu cụ thể về đào tạo CNKT tại Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech. Tuy nhiên những đề tài trên là nguồn tài liệu tham khảo vô cùng bổ ích cho tác giả trong phần nghiên cứu cơ sở lý luận và giải pháp hoàn thiện bởi có những phần mà các công ty, doanh nghiệp Nhà nước làm rất tốt trong khi Nhà máy thực hiện điều này vẫn còn yếu.

5. Phương pháp nghiên cứu.

- Áp dụng phương pháp phân tích, tổng hợp số liệu, nghiên cứu tài liệu sơ cấp, thứ cấp, phương pháp thống kê, khảo sát, phương pháp điều tra bằng bảng hỏi, phương pháp phỏng vấn sâu

- Thông tin thứ cấp: Các tài liệu, báo cáo về đào tạo mà công ty đang áp dụng

- Thông tin sơ cấp: Sử dụng phiếu điều tra đối với 100 công nhân kỹ thuật; thực hiện phỏng vấn sâu với bộ phận quản lý đào tạo trong công ty.

Điều tra chọn mẫu: Với tổng số CNKT là 411 người (năm 2012), do không đủ điều kiện tiến hành điều tra tất cả số công nhân nên em chọn mẫu là 100 người. Căn cứ vào tình hình thực tế thực hiện công tác đào tạo CNKT tại nhà máy, vào tỷ lệ, cơ cấu CNKT đã qua đào tạo em chia thành 80 phiếu phỏng vấn những công nhân đã tham gia từ một khoá đào tạo trở lên, 20 phiếu phỏng vấn những người chưa từng qua bất kì khoá đào tạo nào. Trong số 80 phiếu phỏng vấn người qua đào tạo thì có 36 phiếu dành cho bộ phận sản xuất và 20 phiếu dành cho bộ phận bảo dưỡng. 24 phiếu còn lại tiến hành phỏng vấn công nhân các ngành nghề khác, có số lượng tương đối lớn, mang tính chất đại diện trong nhà máy

6. Cấu trúc luận văn

Luận văn gồm 3 chương:

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TRONG DOANH NGHIỆP

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI NHÀ MÁY SẢN XUẤT PHỤ TÙNG Ô TÔ XE MÁY DETECH

CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO
TẠO CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI NHÀ MÁY SẢN XUẤT PHỤ TÙNG
Ô TÔ XE MÁY DETECH

CHƯƠNG I

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm cơ bản

1.1.1. Công nhân kỹ thuật

Đào tạo công nhân kỹ thuật là mảng đào tạo chính, mang tính chiến lược trong quá trình đào tạo phát triển nguồn nhân lực kỹ thuật. Do đó biết được khái niệm về công nhân kỹ thuật là quan trọng và cần thiết.

Theo Từ điển thuật ngữ của Bộ Lao động Thương Binh – Xã hội thì:

Công nhân kỹ thuật được hiểu là loại lao động được đào tạo được cấp bằng hoặc chứng chỉ của các bậc đào tạo trong hệ thống giáo dục nghề nghiệp quốc dân thống nhất để có năng lực thực hiện các công việc phức tạp, tạo ra sản phẩm hàng hóa và dịch vụ phục vụ quốc tế dân sinh.

Trong giáo trình kinh tế nguồn nhân lực do PGS.TS Trần Xuân Cầu và PGS.TS Mai Quốc Chánh làm chủ biên cũng đưa ra khái niệm về công nhân kỹ thuật như sau:

Công nhân kỹ thuật là người được đào tạo và được cấp bằng (đối với những người tốt nghiệp các chương trình dạy nghề dài hạn từ 1 đến 3 năm) hoặc chứng chỉ (đối với những người tốt nghiệp các chương trình dạy nghề ngắn hạn dưới 1 năm) của bậc giáo dục nghề nghiệp trong hệ thống giáo dục để có năng lực thực hành – thực hiện các công việc phức tạp do sản xuất yêu cầu. [1. Tr112].

Thực tế có những công nhân có tay nghề rất giỏi, họ có kinh nghiệm làm việc lâu năm nhưng lại không có kiến thức bài bản về lý thuyết mà chủ

yếu là thành thạo về kỹ năng tay nghề những công nhân này muốn trở thành công nhân kỹ thuật cần phải đào tạo thêm và thông qua bài kiểm tra lý thuyết để cấp chứng chỉ công nhân là công nhân kỹ thuật.

Trong luận văn này công nhân kỹ thuật được hiểu như sau:

Công nhân kỹ thuật là những người đã qua đào tạo nghề dưới hai cách thức là đào tạo dài hạn (từ 12 tháng đến 36 tháng) hoặc đào tạo ngắn hạn (dưới 12 tháng) được cấp bằng hoặc chứng chỉ nghề, hoặc những người đã tích lũy kiến thức qua thực tế đạt được trình độ có trình độ tay nghề và được doanh nghiệp tổ chức thi cấp chứng chỉ.

Như vậy CNKT bao gồm:

- Những công nhân đã tốt nghiệp các trường dạy nghề, trung tâm dạy nghề được cấp chứng chỉ, cấp bằng theo quy định của Bộ giáo dục đào tạo.
- Những công nhân tích lũy kinh nghiệm lâu năm được công nhận là CNKT thông qua việc doanh nghiệp tổ chức các lớp bồi dưỡng thêm và tổ chức kỳ thi nâng cao tay nghề về lý thuyết và thực hành cho công nhân và cấp chứng chỉ cho công nhân.

1.1.2. Đào tạo

Theo giáo trình Quản trị nhân lực, trường đại học Kinh tế quốc dân: Đào tạo (hay còn được gọi là đào tạo kỹ năng): được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn. [2. Tr153]

Cũng về vấn đề này, trong Quản trị nhân sự của TS. Nguyễn Hữu Thân lại đưa ra khái niệm về đào tạo như sau: Đào tạo bao gồm các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề hay kỹ năng của một cá nhân đối với công việc hiện hành [3.tr285]

Như vậy các tài liệu đều đưa ra quan điểm thống nhất rằng: Đào tạo là những hoạt động học tập nhằm nâng cao hiệu quả cho công việc hiện tại của người lao động.

Đào tạo khác với phát triển ở chỗ là đào tạo tập trung vào công việc hiện tại với mục đích khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng hiện tại, thời gian đào tạo thường là ngắn hạn và chủ yếu là đào tạo cá nhân. Còn phát triển tập trung cho công việc tương lai với mục đích trang bị những kiến thức kỹ năng để chuẩn bị cho công việc trong tương lai. Thời gian đào tạo thường là đào tạo dài hạn và không chỉ đào tạo cho cá nhân mà còn cho cả tổ chức.

Bảng 1.1. So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

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

Nguồn: Giáo trình Quản trị nhân lực; Trường đại học Kinh tế quốc dân;

TS. Nguyễn Ngọc Quân và Th.S Nguyễn Văn Diễm; NXB Lao động xã hội; 2004

1.1.3. Đào tạo công nhân kỹ thuật

Đào tạo công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp là những hoạt động dạy và học nhằm trang bị những kiến thức, kỹ năng và thái độ nghề nghiệp để nâng cao hiệu quả công việc hiện tại cho công nhân kỹ thuật.

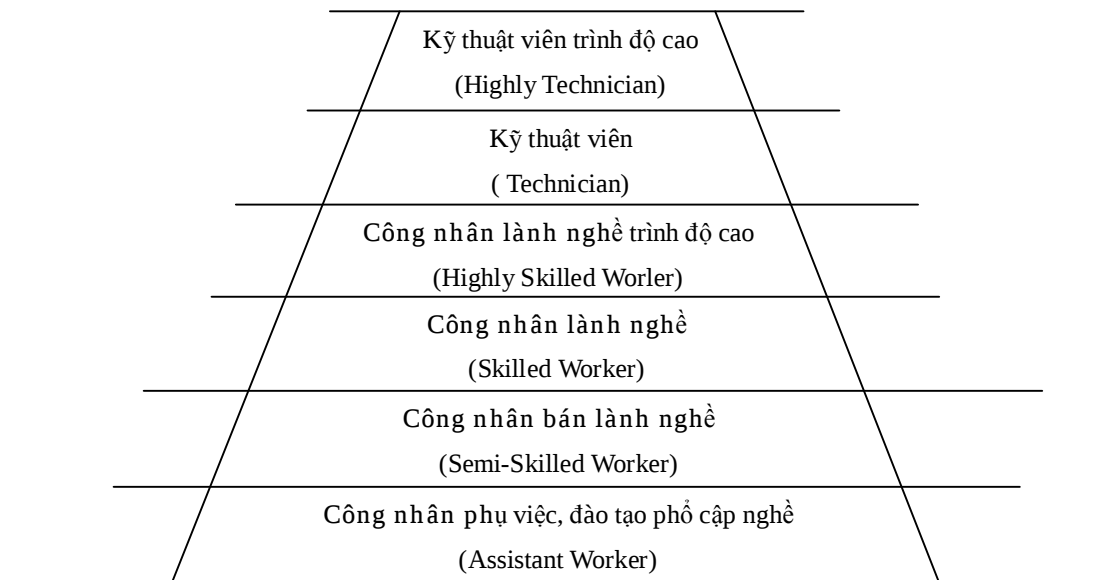
Đào tạo công nhân kỹ thuật bao gồm 3 loại đó là: đào tạo mới, đào tạo lại và bồi dưỡng tay nghề.

Đào tạo mới là đào tạo những người chưa tham gia sản xuất hoặc những người tham gia sản xuất nhưng chưa có trình độ tay nghề .

Đào tạo lại là đào tạo đối với những người đã có nghề, có chuyên môn nhưng do yêu cầu mới của sản xuất và tiến bộ kỹ thuật dẫn đến việc thay đổi cơ cấu ngành nghề, trình độ chuyên môn.

Bồi dưỡng tay nghề là quá trình cập nhật hóa kiến thức còn thiếu hoặc đã lạc hậu, bổ túc nghề, đào tạo thêm hoặc củng cố các kỹ năng nghề nghiệp theo từng chuyên đề và thường được xác nhận bằng một chứng chỉ hay nâng lên bậc cao hơn.

Trong xu thế hội nhập về đào tạo lao động kỹ thuật thực hành của thế giới, việc đào tạo CNKT ở nước ta cần tạo ra bước chuyển mới có tính đột phá. Trong hội thảo khoa học về phát triển lao động kỹ thuật năm 2001 – 2010 của Tổng cục dạy nghề, đã đưa ra cấp trình độ mà CNKT được đào tạo như sau:



- Công nhân phụ việc là những công nhân đào tạo phổ cập nghề (nghề bậc 1), thực hiện những công việc giản đơn của một nghề và thường phụ việc cho công nhân ở bậc cao hơn. Đào tạo công nhân này chủ yếu là kèm cặp, hướng dẫn làm việc thực tế và học ít lý thuyết.

- Công nhân bán lành nghề: Là công nhân được đào tạo ngắn hạn dưới 1 năm, học lý thuyết chuyên môn và chủ yếu là đào tạo thực hành. Công nhân qua đào tạo cấp trình độ này làm được những công việc cơ bản của nghề một cách độc lập.

- Công nhân lành nghề: Là công nhân được đào tạo nghề dài hạn, thời gian đào tạo từ 1 đến 2 năm, đào tạo theo mục tiêu chương trình chuẩn của nhà nước. Sau đào tạo công nhân thực hiện được những công việc phức tạp của một nghề một cách độc lập ; có thể phân tích, giám sát, điều chỉnh quá trình thực hiện công việc; đánh giá được chất lượng sản phẩm; có khả năng phối hợp và hướng dẫn người khác thực hiện.

- Công nhân lành nghề trình độ cao: Là những công nhân được đào tạo

với thời gian từ 2 đến 3 năm, đào tạo theo mục tiêu chương trình chuẩn của nhà nước quy định. Sau đào tạo có thể làm được những công việc có độ phức tạp cao của nghề một cách độc lập và sáng tạo; có thể quản lý, chỉ đạo hoạt động của một tổ, nhóm sản xuất.

- Kỹ thuật viên: Là những người được đào tạo với thời gian từ 2 đến 3 năm, đào tạo theo mục tiêu chương trình chuẩn của Nhà nước quy định. Sau đào tạo nắm vững lý thuyết nghề, có thể làm được các công việc có độ phức tạp cao của nghề một cách độc lập và sáng tạo; có khả năng tiếp thu và tổ chức thực hiện công nghệ sản xuất đảm bảo quy trình và tiêu chuẩn kỹ thuật.

- Kỹ thuật viên trình độ cao: Là những người được đào tạo với thời gian từ 3 năm trở lên, đào tạo theo mục tiêu chương trình chuẩn của nhà nước quy định. Sau đào tạo nắm vững lý thuyết và thực hành nghề ở trình độ cao, có thể làm được các công việc có độ phức tạp rất cao của nghề một cách độc lập và sáng tạo. Tổ chức thực hiện quy trình công nghệ sản xuất đảm bảo năng suất, chất lượng, hiệu quả cao.

1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo công nhân kỹ thuật trong tổ chức

1.2.1. Nhân tố khách quan

Đào tạo công nhân kỹ thuật có thể chịu sự tác động của các nhân tố khách quan bên ngoài tổ chức như: môi trường kinh tế - xã hội và chính trị của đất nước, đối thủ cạnh tranh, sự phát triển khoa học công nghệ...

1.2.1.1. Hệ thống cơ sở đào tạo

Mạng lưới đào tạo của quốc gia ảnh hưởng tới hoạt động đào tạo nguồn nhân lực cho doanh nghiệp. Một mạng lưới đào tạo tốt sẽ giúp cho

doanh nghiệp đào tạo được những nhân viên giỏi, nắm bắt nhanh công việc. Những yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo của cơ sở như hệ thống cơ sở vật chất như phòng học, phương tiện giảng dạy, máy móc công nghệ có hiện đại hay không, chất lượng đội ngũ giáo viên...Hiện nay hệ thống giáo dục đào tạo của Việt Nam đã có những bước phát triển mới đó là số lượng và chất lượng các cơ sở ngày càng tăng, phân bố rộng rãi khắp các vùng , miền trong cả nước sẽ giúp cho doanh nghiệp có nhiều lựa chọn những cơ sở có uy tín, chất lượng và thuận tiện cho việc đào tạo đội ngũ nhân viên. Tuy nhiên cần phải nâng cao hơn nữa chất lượng đào tạo, kịp thời nắm bắt những công nghệ tiên tiến trên thế giới nhằm đào tạo ra nguồn lao động chất lượng cao cung ứng và hỗ trợ cho doanh nghiệp trong hoạt động đào tạo nhân lực.

Ngoài ra số lượng ngành nghề được đào tạo tại các cơ sở đào tạo nghề cũng ảnh hưởng tới hoạt động dạy nghề tại doanh nghiệp. Thực tế có những ngành nghề doanh nghiệp muốn gửi đào tạo tại các cơ sở nhưng ở đó không có giáo viên có chuyên môn về lĩnh vực đấy để đào tạo, gây khó khăn cho doanh nghiệp.

1.2.1.2. Thị trường lao động

Sự biến động cung cầu trên thị trường lao động ảnh hưởng đến công tác đào tạo CNKT trong doanh nghiệp. Nếu cung lớn hơn cầu việc tuyển dụng lao động sẽ dễ dàng hơn từ đó giúp giảm áp lực cho công tác đào tạo còn cung nhỏ hơn cầu, doanh nghiệp sẽ khó khăn trong vấn đề tuyển dụng lao động, tăng thêm áp lực cho đào tạo. Ngoài ra việc cung lao động nhiều và được đào tạo đúng ngành nghề mà Nhà máy cần thì việc đào tạo cũng sẽ dễ dàng hơn vì họ đã có nền tảng kiến thức, chỉ yếu về kỹ năng do chưa có kinh

nghiệm thực hành và ngược lại nếu cung lao động về những ngành nghề mà Nhà máy cần là ít thì công tác đào tạo sẽ vất vả hơn vì phải đào tạo mới.

1.2.1.3. Hệ thống văn bản pháp luật của nhà nước về dạy nghề

Doanh nghiệp phải căn cứ vào các văn bản pháp luật về đào tạo công nhân kỹ thuật để thực hiện tốt những quy định đó. Các văn bản quy định của nhà nước về đào tạo công nhân kỹ thuật sẽ chi phối việc lên kế hoạch cũng như thực hiện các chương trình đào tạo CNKT Ví dụ như luật dạy nghề, thông tư, nghị định về đào tạo nghề...

1.2.1.4. Sự tiến bộ của khoa học công nghệ:

Khoa học công nghệ càng hiện đại tiên tiến buộc các doanh nghiệp cũng như bản thân người lao động phải phải tự nâng cao trình độ để đáp ứng được yêu cầu sản xuất, bắt kịp với thời đại. Để làm được điều đó không còn cách nào khác phải tăng cường đầu tư cho hoạt động đào tạo từ đó nâng cao trình độ của người lao động để họ có thể nắm vững các thao tác, quy trình của công nghệ khi thực hiện công việc.

Tóm lại, có rất nhiều yếu tố tác động đến công tác đào tạo trong doanh nghiệp, có yếu tố nằm bên trong và yếu tố nằm bên ngoài doanh nghiệp. Các doanh nghiệp cần xem xét các yếu tố ảnh hưởng để từ đó hoàn thiện hơn công tác đào tạo nguồn nhân lực cho tổ chức.

1.2.2. Nhân tố chủ quan

1.2.2.1. Quan điểm của Ban lãnh đạo tổ chức về hoạt động đào tạo

Quan điểm của lãnh đạo tác động trực tiếp tới các hoạt động đào tạo của doanh nghiệp. Lãnh đạo coi kinh phí đào tạo là một nguồn phát sinh chi phí hay là một kênh đầu tư? Nếu coi kinh phí dành cho đào tạo là chi phí của

doanh nghiệp thì sẽ tìm mọi cách để cắt giảm chi phí, các hoạt động đào tạo sẽ không được chú trọng. Nếu coi đào tạo là một khoản đầu tư cho tương lai thì hoạt động đào tạo sẽ được quan tâm đúng mức, tạo điều kiện tốt nhất cho công tác đào tạo được triển khai nhanh chóng. Hiện nay hầu hết các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đã nhận biết được tầm quan trọng của việc đào tạo, những tác động tích cực của hoạt động đào tạo tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp nên họ rất quan tâm đến vấn đề đào tạo và phát triển nhân viên, coi đây là một chiến lược trong quá trình phát triển và cạnh tranh với các tổ chức, doanh nghiệp khác. Tuy nhiên cũng có trường hợp, vì lý do nào đó, nhà quản trị chưa thực sự quan tâm, coi trọng vấn đề này thì công tác ĐT&PT NNL ở tổ chức đó sẽ được thực hiện không thường xuyên, chất lượng và hiệu quả đào tạo thấp, từ đó có thể ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động chung của doanh nghiệp.

1.2.2.2. Bộ phận chuyên trách về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có đạt được hiệu quả như mong muốn hay không một phần phụ thuộc vào bộ phận chuyên trách này. Muốn hoạt động này đạt được hiệu quả thì những cán bộ chuyên trách phải đảm bảo những yêu cầu sau:

Là những người có đủ trình độ chuyên môn, nghiệp vụ để có thể đảm nhận và thực hiện có hiệu quả nhất mọi khâu của công tác này. Họ không chỉ có đủ trình độ chuyên môn mà còn phải có đầy đủ các kiến thức cần thiết khác (như: các kiến thức về khoa học xã hội hay hành vi cư xử) để phục vụ cho công việc của mình.

Là những người hăng say, nhiệt tình và có trách nhiệm trong công

việc. Là những người có ý chí cầu tiến, ham học hỏi tìm tòi để nâng cao năng lực thực hiện công việc. Ngoài ra nếu họ có thêm kinh nghiệm trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thì hoạt động đào tạo của doanh nghiệp sẽ có hiệu quả mà lại tiết kiệm kinh phí.

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

1.2.2.3. Bản thân người lao động

Để lựa chọn đúng đối tượng đào tạo và để kết quả đào tạo được như mong đợi thì yếu tố bản thân người lao động cũng khá quan trọng. Các yếu tố như phẩm chất, đạo đức; năng lực, trình độ, khả năng tiếp thu học hỏi của người lao động; ý chí cầu thị trong học tập, tinh thần ham học hỏi; giới tính, độ tuổi... của bản thân người lao động tác động trực tiếp đến kết quả đào tạo của người học.

1.2.2.4. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh của tổ chức

Hoạt động sản xuất kinh doanh của mỗi tổ chức hay mỗi doanh nghiệp đều mang những đặc điểm riêng, phù hợp với sản phẩm của tổ chức đó. Chẳng hạn, đối với các Ngân hàng hoạt động trong lĩnh vực tiền tệ - tài chính - bảo hiểm thì sản phẩm chính là những dịch vụ được cung cấp cho người sử

dụng, những dịch vụ được tạo ra dựa trên công nghệ và mang tính trí tuệ, sáng tạo cao; đối với doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng thì hoạt động sản xuất của họ chủ yếu là sử dụng máy móc để tạo nên sản phẩm, sản phẩm tạo ra là các mặt hàng tiêu dùng...Như vậy, các doanh nghiệp, tổ chức khác nhau sẽ có nhu cầu đào tạo khác nhau.

1.2.2.5. Cơ sở vật chất dành cho đào tạo

Điều kiện cơ sở vật chất ảnh hưởng rất lớn đến công tác ĐT&PT NNL trong doanh nghiệp. Khi điều kiện cơ sở vật chất được đảm bảo thì công tác đào tạo và phát triển mới tiến hành một cách có hiệu quả và ngược lại.

Một tổ chức biết đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị một cách đúng đắn, hợp lý cho công tác đào tạo thì chắc chắn công tác đào tạo sẽ đạt được hiệu quả cao. Người lao động sẽ có điều kiện thuận lợi để học tập, tích lũy kiến thức, kinh nghiệm trong môi trường của tổ chức. Từ đó cũng tạo ra được thái độ tốt của người lao động đối với nhà máy. Ngược lại, nếu cơ sở vật chất, trang thiết bị cho công tác đào tạo nghèo nàn, lạc hậu thì tất yếu hiệu quả của các chương trình đào tạo đem lại sẽ rất thấp.

1.2.2.6. Kinh phí dành cho đào tạo

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

của người học, không khuyến khích được hoạt động đào tạo phát triển.

1.2.2.7. Các hoạt động quản trị nhân lực khác trong tổ chức

Như chúng ta đã biết, quản trị nguồn nhân lực bao gồm rất nhiều hoạt động, các hoạt động này không tách rời nhau mà chúng luôn hỗ trợ cho nhau, hoạt động này có thể là cơ sở, công cụ để thực hiện các hoạt động khác. Chính vì vậy, công tác đào tạo cũng chịu sự chi phối bởi các hoạt động quản trị nhân lực khác trong tổ chức như: kế hoạch hoá nguồn nhân lực, phân tích công việc, tuyển chọn nhân lực, bố trí nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, quan hệ lao động.

1.3. Nội dung chương trình đào tạo công nhân kỹ thuật

1.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo công nhân kỹ thuật

Nhu cầu lao động được xác định dựa trên phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thực hiện và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng của người lao động.

Xác định nhu cầu đào tạo là quá trình xác định các yêu cầu về kết quả thực hiện công việc và khoảng cách giữa yêu cầu về kết quả thực hiện công việc và kết quả hiện tại, từ đó làm căn cứ để xác định có cần xây dựng một chương trình đào tạo hay không.

Xác định nhu cầu đào tạo phải dựa trên kết quả phân tích 3 khía cạnh sau: Phân tích tổ chức, phân tích công việc và phân tích cá nhân.

* *Phân tích tổ chức*: xác định mức độ phù hợp của đào tạo so với chiến lược phát triển của đơn vị, sự đầy đủ các nguồn lực cho đào tạo, sự ủng hộ của cán bộ quản lý và đồng nghiệp cho các hoạt động đào tạo.

* *Phân tích công việc (còn gọi là phân tích nhiệm vụ, phân tích hoạt*

động): xác định những nhiệm vụ quan trọng, và kiến thức, kỹ năng, và hành vi cần nhấn mạnh trong đào tạo để người lao động có thể hoàn thành nhiệm vụ của họ.

* *Phân tích cá nhân (còn gọi là phân tích con người)*: (1) xác định mức độ hạn chế về kết quả thực hiện do thiếu kiến thức, kỹ năng; do khả năng hạn chế; do thiếu động lực hay do thiết kế công việc chưa hợp lý; (2) xác định ai cần đào tạo, và (3) xác định mức độ sẵn sàng của người lao động cho đào tạo.

Việc xác định nhu cầu phải đi qua ba bước chính:

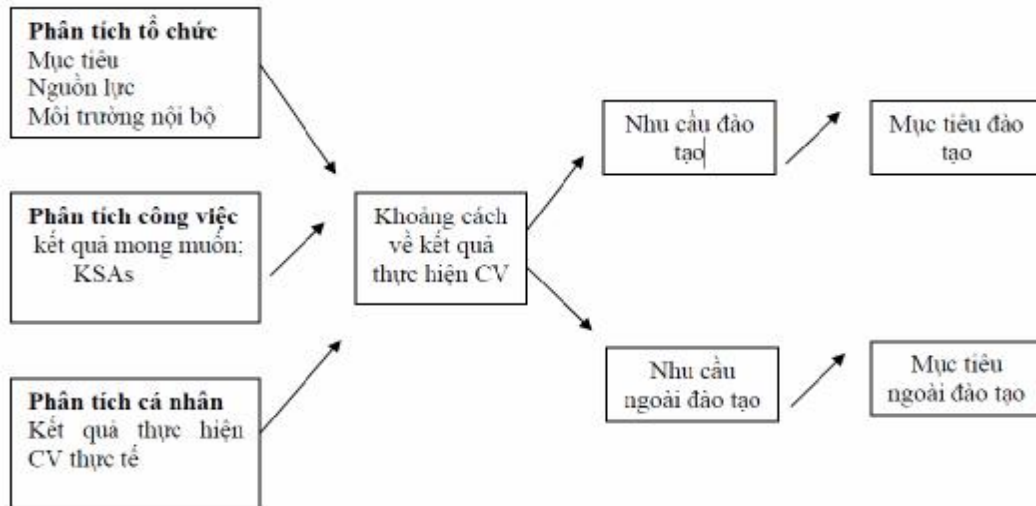
- Xác định khoảng cách trong kết quả công việc. Để xác định khoảng cách trong kết quả công việc cần căn cứ vào bảng phân tích công việc và bản đánh giá kết quả công việc của cá nhân người lao động. Để đảm bảo tính khách quan và tăng thêm độ chính xác cho kết quả đánh giá thì lãnh đạo và nhân viên phải cùng đánh giá. Từ đó nắm được nhân viên còn thiếu những năng lực gì.

- Phân tích nguyên nhân gây ra khoảng cách thông qua các cách thức: tham khảo ý kiến; phân tích các tài liệu, dữ liệu sẵn có, kết quả điều tra của các nghiên cứu trước, các tài liệu có liên quan khác; bảng câu hỏi; phỏng vấn sâu ; thảo luận nhóm nhỏ; hỏi ý kiến các chuyên gia (những người có vị trí quan trọng và/hoặc có những hiểu biết đặc biệt); quan sát trực tiếp; kiểm tra; phân tích công việc...

- Xác định liệu đào tạo có phải là giải pháp phù hợp để bổ sung những năng lực đó hay không và lên danh sách đào tạo bổ sung những năng lực đó cho nhân viên, lưu ý nên xem xét mức độ ưu tiên cho những năng lực nào cần

đào tạo dựa vào tính cấp thiết phải đào tạo để đáp ứng yêu cầu công việc.

Điều này được mô hình hóa qua sơ đồ phân tích nhu cầu đào tạo sau đây:



Sơ đồ 1.1 Phân tích nhu cầu đào tạo

Nguồn: P. Nick Blanchard, James W. Thacker (1999), Effective training: systems, strategies, and practices, trang 129.

Việc đào tạo là rất cần thiết cho tổ chức nhưng không phải cho bất kỳ ai đi đào tạo cũng mang lại kết quả tốt và hơn nữa, nó còn phụ thuộc vào kinh phí bỏ ra. Chính vì vậy phải xác định nhu cầu đào tạo xem khi nào, ở bộ phận nào, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào, bao nhiêu người. Xác định nhu cầu cho công nhân kỹ thuật có các phương pháp sau:

1. Căn cứ vào tổng hao phí thời gian lao động kỹ thuật cần thiết cho từng loại sản phẩm và quỹ thời gian lao động của loại công nhân viên kỹ thuật tương ứng.

$$KT_i = \frac{T_i}{Q_i.H_i}$$

Trong đó:

KT_i : Nhu cầu công nhân viên thuộc nghề i.

T_i : Tổng hao phí thời gian lao động kỹ thuật thuộc nghề i cần thiết để sản xuất.

Q_i : Quỹ thời gian lao động của một công nhân viên kỹ thuật thuộc nghề i.

H_i : Khả năng hoàn thành vượt mức ở kỳ vọng của nhân viên kỹ thuật thuộc nghề i

2. Phương pháp tính toán căn cứ vào số lượng máy móc, thiết bị kỹ thuật cần thiết cho quá trình sản xuất, mức đảm nhiệm của một nhân viên kỹ thuật và hệ số ca làm việc của máy móc thiết bị.

$$KT = \frac{SM \cdot H_{ca}}{N}$$

Trong đó:

SM: Số lượng máy móc thiết bị kỹ thuật cần thiết ở kỳ triển vọng.

H_{ca} : Hệ số ca làm việc của máy móc trang thiết bị.

N: Số lượng máy móc trang thiết bị do công nhân viên kỹ thuật phải tính.

Đây là hai phương pháp thường được sử dụng trong các doanh nghiệp sản xuất. Ngoài ra khi xác định nhu cầu công nhân viên đi đào tạo còn phải dựa vào các dấu hiệu: Sản phẩm mới doanh nghiệp định sản xuất cần phải có kỹ năng gì mới, xem xét thị trường có được mở rộng? Lợi nhuận có giảm? Tình hình thực hiện kế hoạch kỷ luật lao động: có vi phạm? mức độ vi phạm?

1.3.2. Lập kế hoạch đào tạo

1.3.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo công nhân kỹ thuật

Mục tiêu đào tạo là bước đầu tiên và vô cùng quan trọng để xây dựng một chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu thực tế công việc. Xác định mục tiêu đào tạo là xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo bao gồm những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo; Số lượng và cơ cấu học viên; thời gian đào tạo.

Đối với đào tạo công nhân kỹ thuật mục tiêu đào tạo tốt cần phải cụ thể, lượng hoá được, hiện thực, quan sát được và có thời hạn cuối cùng có nghĩa là sau khi đào tạo công nhân phải làm được những công việc đảm bảo tiêu chuẩn như thế nào thông qua kỹ năng mà công nhân có được sau đào tạo? kiến thức của công nhân được nâng lên mức như thế nào sau khi được đào tạo? Hành vi của công nhân sẽ thay đổi như thế nào sau khi kết thúc khóa đào tạo? và thái độ của CNKT đối với công việc? Và để đạt được mục tiêu này sẽ cần thời gian là bao lâu?

Muốn đào tạo kỹ thuật có hiệu quả cần xác định sự cần thiết của nhu cầu và khả năng đào tạo, đặc điểm, cơ cấu và tính chất ngành nghề, yêu cầu kỹ thuật của ngành nghề, từ đó tổ chức các hình thức đào tạo phù hợp.

Tóm lại, xác định mục tiêu đào tạo phải:

- Phải xuất phát từ nhu cầu.
- Mục tiêu phải rõ ràng, cụ thể, phục vụ được cho việc đánh giá.

Nội dung của mục tiêu bao gồm:

- Kỹ năng cụ thể cần đào tạo và trình độ có được sau đào tạo.
- Số lượng và cơ cấu học viên.

- Thời gian đào tạo.

1.3.2.2. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Lựa chọn đúng đối tượng đào tạo vừa tiết kiệm thời gian, chi phí cho doanh nghiệp, vừa mang lại hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp do đó việc lựa chọn đúng đối tượng là vô cùng cần thiết.

Lựa chọn đối tượng đào tạo là lựa chọn người cụ thể để đào tạo dựa trên nghiên cứu và xác định nhu cầu đào tạo và động cơ đào tạo của CNKT, tác dụng của đào tạo đối với CNKT, khả năng nghề nghiệp của từng người yêu cầu công việc, nhu cầu nguyện vọng, của CNKT; năng lực học tập của họ.

1.3.2.3. Thiết kế nội dung giảng dạy

Nội dung đào tạo là hệ thống các môn học và bài học được dạy cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và độ dài thời gian khóa học; thời lượng dành cho mỗi kiến thức, kỹ năng hợp lý; trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp.

Cụ thể xây dựng nội dung đào tạo: Nội dung về kiến thức và kỹ năng. Lưu ý phải bố trí bài giảng theo thứ tự logic, chuẩn bị tài liệu giảng dạy, lập lịch thời gian giảng chi tiết cho từng phần học. Nội dung của công tác đào tạo công nhân kỹ thuật cần được xác định trên cơ sở các yêu cầu đối với đội ngũ công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp nhằm giúp cho họ trang bị những kỹ năng, kiến thức cũng như cập nhập thông tin cần thiết để có năng lực hoàn thành tốt công việc của mình.

Về cơ bản các hoạt động đào tạo CNKT cần bao gồm các nội dung cơ bản sau:

- Các nội dung đào tạo và phát triển mang tính định hướng cho nguồn nhân lực trong tổ chức: Với nội dung này, hoạt động đào tạo chủ yếu là phổ biến thông tin, định hướng và cung cấp kiến thức mới như giải thích cho người lao động về cấu trúc tổ chức mới của tổ chức, hay cung cấp thông tin về tổ chức cho người mới giúp cho người lao động làm quen và hiểu rõ văn hóa của tổ chức, xác định được những giá trị được coi trọng trong tổ chức. Các hoạt động này cũng nhằm làm cho người lao động cập nhật và nhận thức được những cơ hội và thách thức liên quan tới sự phát triển của tổ chức từ đó xác định mục tiêu phát triển cá nhân phù hợp.

- Các nội dung đào tạo mang tính phát triển kỹ năng: Với nội dung này, chủ yếu là cung cấp cho công nhân trong tổ chức các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và kinh nghiệm để họ đạt được các kỹ năng mới khi công việc của họ có sự thay đổi hoặc có sự thay đổi về thiết bị, công nghệ hay các hệ thống tổ chức quản lý mới.

- Các nội dung đào tạo nâng cao chuyên môn: Đây là loại hình đào tạo để tránh kiến thức và kỹ năng bị lạc hậu. Việc đào tạo nhằm phổ biến các kiến thức mới được phát hiện hoặc các kiến thức thuộc lĩnh vực chuyên môn có liên quan tới các ngành có tính đặc thù với nội dung luôn luôn thay đổi theo từng thời kỳ hay giai đoạn lịch sử.

1.3.2.4. Lựa chọn hình thức đào tạo công nhân kỹ thuật

Đào tạo công nhân kỹ thuật được thực hiện dưới các hình thức sau:

- **Đào tạo ở các trường nghề:** Các trường dạy nghề của Nhà nước do các Bộ, Tổng Nhà máy và các Tỉnh quản lý. Các trường dạy nghề có bộ máy quản lý, đội ngũ giáo viên và cơ sở vật chất – kỹ thuật cho thực hiện đào tạo

nghề. Đào tạo CNKT ở các trường dạy nghề có các ưu điểm sau:

- + Học sinh được học tập một cách có hệ thống các kiến thức, kỹ năng, có sự cập nhật nhanh các thành tựu tiến bộ khoa học – công nghệ sản xuất, thành tựu của công nghệ dạy nghề, vì các trường loại này có cơ sở vật chất kỹ thuật đầy đủ hơn, môi trường hợp tác với thế giới trong lĩnh vực đào tạo nghề mở rộng hơn...

- + Đào tạo toàn diện hơn cả về lý thuyết và thực hành, giúp học viên nắm vững các kiến thức cơ bản và kỹ năng thực hành.

Tuy nhiên, đào tạo theo hình thức này đòi hỏi phải có cơ sở vật chất tương đối đầy đủ, đội ngũ cán bộ, giáo viên chuẩn nên chi phí đào tạo khá lớn, thời gian đào tạo dài.

- ***Đào tạo công nhân kỹ thuật tại các trung tâm dạy nghề:*** Là loại hình đào tạo nghề ngắn hạn, phần lớn dưới 1 năm. Đối tượng chủ yếu là lao động phổ cập nghề cho thanh niên và người lao động

Các ưu điểm của hình thức dạy nghề này là:

- + Thu hút được đông đảo người học vì các thủ tục học thường dễ dàng, thời gian hợp lý.

- + Nghề đào tạo đa dạng và thường các trung tâm dạy nghề gắn với giới thiệu việc làm nên hỗ trợ được cho người lao động trong tìm việc làm.

- + Khả năng thích ứng nhanh với nhu cầu thị trường lao động, nhu cầu người học.

- + Chi phí đầu tư đào tạo không lớn.

Tuy nhiên, hạn chế của hình thức đào tạo này hiện nay là quy mô nhỏ, kiến thức lý thuyết ở mức độ thấp, thiếu đội ngũ giáo viên chuyên nghiệp,

thiếu máy móc, thiết bị, phương tiện hiện đại cho thực hành nghề, đào tạo đa số là công nhân bán lành nghề

- **Đào tạo dưới hình thức các lớp cạnh doanh nghiệp:** Các lớp đào tạo nghề cạnh doanh nghiệp thường do các doanh nghiệp tự tổ chức và thực hiện. Mở các lớp đào tạo nghề cạnh doanh nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu công nhân kỹ thuật đang thiếu hụt và nhu cầu CNKT lâu dài của doanh nghiệp. Hình thức đào tạo này không đòi hỏi phải có đủ cơ sở vật chất kỹ thuật riêng, không cần bộ máy chuyên trách mà dựa vào điều kiện sẵn có của doanh nghiệp. Phần lý thuyết do các kỹ sư hoặc công nhân lành nghề hướng dẫn.

Hình thức đào tạo này có ưu điểm:

- + Học viên học lý thuyết tương đối có hệ thống và được trực tiếp tham gia lao động sản xuất tại doanh nghiệp (gắn ngay học với hành).
- + Bộ máy quản lý gọn, chi phí đào tạo không cao. Tuy nhiên, hình thức đào tạo này chỉ có thể thực hiện được ở những doanh nghiệp tương đối lớn

- **Đào tạo tại nơi làm việc:** Các đặc điểm của hình thức đào tạo này là:

- + Đây là hình thức đào tạo trực tiếp, đào tạo thiên về thực hành ngay trong quá trình sản xuất, do doanh nghiệp tổ chức.
- + Những công nhân dạy nghề được chọn từ trong doanh nghiệp và có trình độ văn hóa, trình độ nghề nghiệp và phương pháp sư phạm nhất định.
- + Công nhân học nghề vừa được người huấn luyện chỉ dẫn về lý thuyết và thực hành vừa trực tiếp tham gia vào công việc sản xuất kinh doanh.
- + Hình thức đào tạo này ít tốn kém, công nhân học nghề nắm bắt được công việc nhanh. Trong thời gian đào tạo họ có thể sản xuất ra sản phẩm cho

doanh nghiệp.

Các nhược điểm của hình thức đào tạo này là:

- + Việc trang bị kiến thức lý thuyết thiếu tính hệ thống
- + Người dạy nghề không chuyên trách nên thiếu kinh nghiệm, việc học lý thuyết sẽ khó khăn.
- + Học viên ít được tiếp cận toàn diện các thành tựu kỹ thuật liên quan đến nghề nghiệp của trong nước và trên thế giới.

1.3.2.5. Lựa chọn giáo viên

Có thể lựa chọn các giáo viên từ những người trong biên chế của doanh nghiệp hoặc thuê ngoài (giảng viên của các trường đại học, trung tâm đào tạo...). Để có thể thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp nhất với thực tế tại doanh nghiệp, có thể kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong doanh nghiệp. Việc kết hợp này cho phép người học tiếp cận với kiến thức mới, đồng thời không xa rời thực tiễn tại doanh nghiệp. Các giáo viên cần được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo chung.

Trên cơ sở quy định tiêu chuẩn giáo viên dạy nghề của thông tư số 30/2010/TT-BLĐTBXH ngày 29 tháng 9 năm 2010. Tác giả xin đưa ra 4 tiêu chuẩn lựa chọn giáo viên như sau:

- Có phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp tốt như chấp hành nghiêm chỉnh chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước; Yêu nghề, tâm huyết với nghề; có ý thức giữ gìn phẩm chất, danh dự, uy tín, lương tâm nhà giáo; Có lối sống lành mạnh, văn minh, phù hợp với bản

sắc dân tộc và thích ứng với sự tiến bộ của xã hội. Tác phong làm việc khoa học...

- Về năng lực chuyên môn: Có bằng tốt nghiệp trung cấp nghề trở lên, nắm vững kiến thức nghề được phân công giảng dạy, hiểu biết về thực tiễn sản xuất và những tiến bộ khoa học kỹ thuật, công nghệ mới của nghề. Thực hiện thành thạo các kỹ năng của nghề được phân công giảng dạy; Tổ chức thành thạo lao động sản xuất, dịch vụ nghề được phân công giảng dạy; nắm vững kỹ thuật an toàn, vệ sinh lao động của nghề; có khả năng đánh giá chính xác tay nghề của công nhân.

- Về năng lực sư phạm dạy nghề: có chứng chỉ sư phạm dạy nghề, có kinh nghiệm dạy nghề và khả năng truyền đạt tốt, dễ nghe và dễ hiểu.

- Về năng lực phát triển nghề nghiệp, nghiên cứu khoa học: Có kiến thức, kỹ năng cơ bản về nghiên cứu khoa học và công nghệ.

Tùy từng điều kiện của doanh nghiệp và yêu cầu công việc mà doanh nghiệp xây dựng cụ thể các tiêu chí lựa chọn giáo viên cho phù hợp.

1.3.2.6. Lựa chọn thời gian đào tạo

Các chương trình đào tạo sẽ được tổ chức thực hiện vào thời gian nào, thời điểm nào, ban ngày hay ban đêm, thứ 7 , chủ nhật hay ngày thường ...doanh nghiệp sẽ căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của từng bộ phận để bố trí sắp xếp cho phù hợp.

1.3.2.7. Dự tính chi phí đào tạo

Đây là một trong những vấn đề then chốt trong việc ra quyết định đào tạo.

Những doanh nghiệp có kinh phí giành cho đào tạo người lao động hạn hẹp thì chọn phương pháp đào tạo ít tốn kém nhưng vẫn hiệu quả. Vì để thực hiện được một khoá đào tạo cần phải dự tính rất nhiều chi phí.

- Chi phí cho người dạy.
- Chi phí cho người học.
- Chi phí quản lý.
- Chi phí cho phương tiện dạy và học.

Nếu không dự tính được trước các khoản chi phí này, doanh nghiệp sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong quá trình đào tạo. Do vậy, cần phải dự tính trước.

1.3.3. Thực hiện chương trình đào tạo

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

Bộ phận người phụ trách đào tạo cần phối hợp với các bộ phận phòng ban chức năng để lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo, lựa chọn thời gian, địa điểm và thời điểm đào tạo thích hợp, thông báo lịch đào tạo và tạo các điều kiện cần thiết để họ tham gia đào tạo và phát triển có hiệu quả. Để thực hiện đào tạo trong công việc có hiệu quả thì bộ phận này cũng phải kết hợp với các bộ phận trong doanh nghiệp tìm ra những nhà quản lý, cán bộ có kinh

nghiệm và sẵn sàng thực hiện đào tạo nhân viên. Trong trường hợp tổ chức khóa đào tạo ngoài công việc thì họ cần giúp giám đốc tìm kiếm các tổ chức, cá nhân cung cấp dịch vụ đào tạo để chọn đơn vị cung cấp đào tạo phù hợp nhất và ký kết hợp đồng. Tiếp theo, cần phối kết hợp với giáo viên/người hướng dẫn trong việc xây dựng chương trình đào tạo/phát triển có mục tiêu học tập phù hợp. Khi khóa học diễn ra cần đảm bảo các điều kiện hậu cần về lớp học, trang thiết bị giảng dạy, bố trí bàn ghế phù hợp với phương pháp giảng dạy, đồ ăn nhẹ giữa giờ họcvv.

Một số nguyên tắc cơ bản khi thực hiện hoạt động đào tạo:

Nguyên tắc đào tạo gồm các nguyên tắc: con người hoàn toàn có năng lực để phát triển, mỗi người đều có giá trị riêng, lợi ích của người lao động và lợi ích của tổ chức có thể kết hợp được với nhau, phát triển nguồn nhân lực và đào tạo người lao động là một sự đầu tư sinh lợi đáng kể ...

Một là, con người hoàn toàn có năng lực để phát triển. Do đó, mọi người trong một tổ chức đều có khả năng phát triển và sẽ cố gắng thường xuyên phát triển như sự tăng trưởng của doanh nghiệp.

Hai là, mỗi người đều có giá trị riêng. Vì vậy, mỗi người là một con người cụ thể, khác với những người khác và đều có khả năng đóng góp những sáng kiến.

Ba là, lợi ích của người lao động và lợi ích của tổ chức có thể kết hợp được với nhau. vì vậy phát triển nguồn nhân lực phải bao gồm:

Động viên, khuyến khích mọi thành viên cố gắng tăng cường sự đóng góp của họ cho tổ chức.

Thu hút và sử dụng tốt những người có đủ năng lực và trình độ.

Đạt được những giá trị lớn nhất, thông qua những sản phẩm của người lao động làm ra để bù lại những chi phí bỏ ra cho đào tạo và phát triển họ.

Mặt khác, những mong đợi của người lao động qua đào tạo và phát triển là: ổn định để phát triển, có những cơ hội thăng tiến, có những vị trí làm việc thuận lợi để đóng góp, cống hiến được nhiều nhất, được cung cấp những thông tin về đào tạo có liên quan đến họ.

Bốn là, phát triển nguồn nhân lực và đào tạo người lao động là một sự đầu tư sinh lợi đáng kể, vì đó là những phương tiện để đạt được sự phát triển tổ chức có hiệu quả nhất.

Ngoài ra trong quá trình thực hiện đào tạo chúng ta cần lưu ý tới đối tượng công nhân là những người lớn tuổi. Đối với những người lớn tuổi chúng ta phải có những phương pháp giảng dạy khác.

1.3.4. Đánh giá hiệu quả đào tạo

Mục đích của đánh giá hiệu quả đào tạo là: Xác định điểm mạnh, điểm yếu của chương trình đào tạo. Đánh giá xem nội dung, việc tổ chức và thực hiện chương trình đào tạo đã tốt chưa. Xác định xem học viên học được cái gì nhiều nhất từ khóa học, để nắm bắt xem người được đào tạo có thỏa mãn với chương trình đào tạo đó hay không, có khả năng áp dụng trở lại các kỹ năng đó vào công việc hay không, có thay đổi hành vi của họ hay không. Xác định những yếu tố cản trở việc áp dụng những điều đã học trong công việc. Xác định lợi ích và chi phí của đào tạo. Một thực tế hiện nay là các tổ chức đều cố gắng cắt giảm chi phí, nếu không đánh giá thì rất khó chứng tỏ rằng việc đào tạo chính là giải pháp cho việc cải thiện kết quả làm việc của nhân viên. Kết

quả là ban quản lý có thể giảm bớt ngân sách giành cho đào tạo trong những lúc đang gặp khó khăn về tài chính.

Có 4 cấp độ để đánh giá hiệu quả đào tạo:

- Phản ứng của người học: thái độ của người học về chương trình đào tạo, người hướng dẫn, phương tiện....Các thước đo phản ứng được thiết kế để đánh giá các quan điểm của người học về chương trình đào tạo. Đến cuối khóa đào tạo, tổ chức yêu cầu người được đào tạo cho biết mức độ thỏa mãn với nhà đào tạo, nội dung, các tài liệu, phương tiện...Nói tóm lại là thu thập thông tin xem người học nghĩ gì về khoá học?

Sự học hỏi: Những thay đổi về kiến thức nơi người học hoặc mức độ kiến thức đạt được sau khi đào tạo. Để đánh giá sự thay đổi của người học sau khi được đào tạo thông qua các bài trắc nghiệm trên giấy, trắc nghiệm kết quả và các bài tập mô phỏng. Để cho kết quả đánh giá chính xác nên kiểm tra mức độ hiểu biết của họ cả trước và sau đào tạo.

Ứng dụng: Đánh giá để trả lời câu hỏi người học có thay đổi hành vi và cách làm của họ trong công việc sau khi đào tạo không?

Hiệu quả của đào tạo đối với tổ chức: tác động đến kết quả kinh doanh của nhà máy. So sánh lợi ích thu được với chi phí đào tạo. Để đánh giá hiệu quả đào tạo một cách chính xác và khách quan, cần có nhiều thành viên tham gia đánh giá. Các bên liên quan trong đánh giá đào tạo bao gồm: Lãnh đạo doanh nghiệp, người phụ trách đào tạo, người quản lý trực tiếp, giảng viên và học viên.

Đánh giá hiệu quả đào tạo có thể tóm tắt qua bảng sau:

Bảng 1.2 Bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo

Cấp độ	Vấn đề cần xem xét	Câu hỏi	Công cụ dùng để kiểm tra
1	Phản ứng	Họ thích khoá học đến mức nào?	Phiếu đánh giá khoá học (cho điểm từng tiêu chí)
2	Học tập	Họ học được những gì?	Bài kiểm tra, Tình huống, bài tập mô phỏng, phỏng vấn, bảng hỏi
3	Ứng dụng	Họ áp dụng những điều đã học vào công việc thế nào?	Đo lường kết quả thực hiện công việc, phỏng vấn cán bộ quản lý trực tiếp
4	Kết quả	Khoản đầu tư vào đào tạo đem lại hiệu quả gì?	Phân tích chi phí/lợi ích

Phương thức đánh giá:

Thí nghiệm kiểm tra: Đó là phương pháp kiểm tra kết quả của chương trình đào tạo áp dụng đối với hai nhóm:- Nhóm được đào tạo- Nhóm kiểm tra (không được đào tạo). Hai nhóm này được đánh giá, so sánh theo số liệu thích hợp như số lượng sản phẩm, chất lượng công việc..... Đối với nhóm được đào tạo, lúc trước và sau giai đoạn làm việc tương ứng với thời gian đào tạo. Theo cách này có thể đánh giá được phạm vi, mức độ ảnh hưởng của quá trình đào tạo đối với thực hiện công việc.

Đánh giá hiệu quả đào tạo bằng định lượng: Để có thể đánh giá hiệu quả đào tạo về mặt định lượng, cần xác định được tổng chi phí đào tạo và lợi ích tăng thêm do kết quả đào tạo hàng năm. Chi phí đào tạo bao gồm các khâu chủ yếu:

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

.- Chi phí đội ngũ cán bộ quản lý trường, cán bộ giảng dạy lý thuyết và thực hành, nhân viên hướng dẫn và học bổng cho học viên (nếu có).

Tổng chi phí được quy về chi phí đồng thời trong đào tạo.- Thời gian thu hồi vốn đào tạo được xác định theo công thức:

$$T = \frac{K}{P}$$

T: Thời gian thu hồi vốn đào tạo

K: Chi phí đồng thời trong đào tạo

P: Lợi ích tăng thêm hàng năm do kết quả đào tạo, xác định bằng khoản chênh lệch giữa lợi ích mang lại cho doanh nghiệp của nhân viên trước và sau đào tạo.

Lấy ý kiến phản ánh của người tham gia khoá đào tạo: Người được đào tạo với tư cách là người tham dự khoá đào tạo sẽ hình thành một số cảm nhận, thái độ và ý kiến về khoá đào tạo ngay trong hoặc sau khoá đào tạo. Đây là cơ sở để đánh giá hiệu quả đào tạo. Các phản ứng của nhân viên đối với khoá đào tạo là: mục tiêu đào tạo hợp lý không, nội dung đào tạo có thiết thực không, phương thức đào tạo có thích đáng không, phương pháp giảng dạy có hiệu quả không, trình độ học thức của giáo sư giảng dạy cao thấp ra sao... Phương thức này có nhược điểm là phản ứng của học viên chịu ảnh hưởng của nhân tố chủ quan, sự đánh giá của học viên khác nhau về cùng một

vấn đề khác nhau do vậy để đánh giá tương đối chính xác phải dùng phản ứng của đại đa số học viên.

Đánh giá sự thay đổi hành vi của người được đào tạo sau khoá đào tạo: Việc đánh giá hành vi công tác của người được đào tạo phải được tiến hành từ 3-6 tháng sau khi họ trở về cương vị làm việc. Những hành vi công tác cần được đánh giá sự thay đổi là thái độ làm việc, tính qui phạm trong hành vi công tác, độ thành thạo trong kỹ năng thao tác, kỹ năng giải quyết vấn đề.

Trong đánh giá hiệu quả đào tạo thì việc đánh giá hiệu quả đào tạo bằng định lượng là vô cùng khó khăn. Hiện nay hầu như các doanh nghiệp mới chỉ dừng lại ở việc đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua các cách thức đánh giá giảng viên và đánh giá học viên dựa trên các bài kiểm tra lý thuyết và thực hành vì để tính được đóng góp của đào tạo là bao nhiêu trong tổng lợi nhuận tăng thêm của doanh nghiệp là rất khó, trong nhiều trường hợp sự tăng thêm của lợi nhuận là do sự thay đổi của nhiều yếu tố khác như thay đổi công nghệ, sử dụng các chính sách khuyến khích tài chính, thay đổi chiến lược kinh doanh, ra sản phẩm mới...cho nên muốn đánh giá được hiệu quả đào tạo các doanh nghiệp phải lập kế hoạch theo dõi sự thay đổi sau đào tạo trong một khoảng thời gian nhất định thì mới có thể có căn cứ để đánh giá được.

1.4. Kinh nghiệm đào tạo CNKT tại một số doanh nghiệp

Qua tham khảo các tài liệu về quản trị nhân lực của các tác giả trong và ngoài nước cộng với sự tìm hiểu của tác giả về công tác đào tạo CNKT của các doanh nghiệp thì hoạt động đào tạo CNKT chủ yếu được tiến hành như sau:

- Công ty cổ phần LISECMCO 5: Là công ty hoạt động trên nhiều lĩnh vực nhưng lĩnh vực chính là chuyên gia công chế tạo nắp hầm hàng tàu. Trong công tác đào tạo CNKT, Công ty lựa chọn đối tượng đào tạo dựa trên các tiêu chí như năng lực, số năm công tác, vị trí làm việc, bậc thợ... để lập danh sách ưu tiên đối tượng được cử đi đào tạo trước thông qua các phương pháp đào tạo như kèm cặp trong sản xuất, đào tạo các cơ sở trong và ngoài nước, hợp tác đào tạo với các đối tác kinh doanh. Công ty cũng lựa chọn kết hợp giáo viên nội bộ và giáo viên thuê ngoài. Đối với giáo viên nội bộ công ty lựa chọn tổ trưởng các tổ sản xuất và phải là đạt thợ bậc 7. Việc đánh giá kết quả đào tạo công ty cũng mới chỉ dừng lại ở việc tổ chức thi lý thuyết và thực hành đối với đào tạo nội bộ và bảng điểm kết quả đào tạo đối với đào tạo bên ngoài.

- Công ty cổ phần LILAMA 10: việc xác định nhu cầu đào tạo CNKT dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty và theo kế hoạch của Tổng Công ty, mà cụ thể là Viện Công nghệ Hàn. Hàng năm, Viện Công nghệ Hàn có gửi văn bản kế hoạch chung về các chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, trong đó có kế hoạch về số lượng, trình độ, ngành nghề cần đào tạo và chi phí đào tạo. Công ty sẽ căn cứ vào bản kế hoạch đó để đề ra kế hoạch cụ thể về từng chỉ tiêu sao cho phù hợp với yêu cầu công việc và điều kiện thực tế của mình; So sánh kết quả đánh giá năng lực của Công nhân kỹ thuật với tiêu chuẩn công nhân kỹ thuật mà công ty xây dựng. Công ty đã tiến hành xây dựng tiêu chuẩn CNKT dựa trên 4 tiêu chí chức trách, hiểu biết, làm được, yêu cầu trình độ. Phương pháp chủ yếu được áp dụng là kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ, các lớp cạnh doanh nghiệp và các trường dạy nghề. Tại

Lilama 10, phương pháp kèm cặp hướng dẫn chủ yếu áp dụng đối với các công nhân mới tuyển dụng và công nhân vừa tiếp nhận vị trí công việc mới. Phương pháp đào tạo các lớp cạnh doanh nghiệp, Công ty đã phối hợp rất tốt với Viện Công nghệ Hàn (thuộc Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam) để tổ chức gửi công nhân vào các lớp học do Viện này tổ chức; Phương pháp đào tạo “các trường dạy nghề”, đối tượng được cử đi học ở các trường nghề chính qui này phải đạt được các điều kiện sau: từ đội phó trở lên, đã làm việc ở công ty từ 10 năm trở lên và cam kết làm việc ở công ty 5 năm nữa. Chi phí cho các khóa học này công ty chỉ trả 100%.

Tác giả cũng tìm hiểu thêm kinh nghiệm đào tạo CNKT của Đức. Ở CHLB Đức, hệ thống đào tạo nghề là sự kết hợp giữa việc học trong một môi trường có sự gần 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.

Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech có thể dựa vào những kinh nghiệm này để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo CNKT của mình.

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI NHÀ MÁY SẢN XUẤT PHỤ TÙNG Ô TÔ XE MÁY DETECH

2.1. Tổng quan về Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy DETECH

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Nhà máy DETECH

Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech là một bộ phận trực thuộc Công ty Cổ Phần Hỗ Trợ và Phát Triển Công Nghệ Detech là Nhà máy được thành lập theo quyết định 86/VKH-QĐ ngày 11/02/1991 của Viện Trưởng Viện Khoa Học Việt Nam nay là Viện Khoa Học và Công Nghệ Việt Nam. Sau hơn 10 năm hoạt động và phát triển, ngày 22 tháng 10 năm 2002 Nhà máy đã được Giám đốc Trung Tâm Khoa học tự nhiên và Công Nghệ Quốc gia ra Quyết định số 1459/2002/QĐ-KHCNQG phê duyệt phương án cổ phần hoá. Từ đầu năm 1999, nhận thấy tiềm năng rất lớn của thị trường Việt Nam, DETECH đã đầu tư xây dựng nhà xưởng, mua sắm máy móc, trang thiết bị để sản xuất, lắp ráp xe hai bánh gắn máy, xe ô tô các loại. Trên diện tích rộng 100.000 m² tại khu công nghiệp Phố Nối, huyện Mỹ Hào, tỉnh Hưng Yên, Nhà máy sản xuất phụ tùng và lắp ráp ô tô, xe máy DETECH được hình thành.

Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy DETECH có chức năng chính là thiết kế, sản xuất phụ tùng, lắp ráp và kinh doanh ô tô và xe gắn máy.

Tên doanh nghiệp: Nhà máy sản xuất phụ tùng Ô tô xe máy DETECH

Tên giao dịch: DETECH MOTOR

Tên viết tắt: DETECH MOTOR

Địa chỉ trụ sở: Khu công nghiệp Phố Nối, Xã Dị Sử, Huyện Mỹ Hào,
Tỉnh Hưng Yên

Là Công ty TNHH một thành viên, hạch toán độc lập

Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0504000006 ngày 25/10/2001 do Sở kế hoạch và đầu tư cấp với tên gọi là Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy, vốn điều lệ là 2.100.000.000 đồng.

Thay đổi lần thứ 2, ngày 23/8/2004 với thay đổi tên gọi Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô, xe máy DETECH, vốn điều lệ 9.000.000.000 đồng, chủ sở hữu là Nhà máy cơ phận hỗ trợ phát triển công nghệ Detech.

Thay đổi lần 3, ngày 19/10/2004 với thay đổi bổ sung ngành nghề kinh doanh: Thiết kế, sản xuất phụ tùng, lắp ráp và kinh doanh ô tô và xe gắn máy.

Ngành nghề kinh doanh : Sản xuất phụ tùng và linh kiện ô tô, xe máy; sản xuất mũ bảo hiểm xe máy; Đại lý mua bán ký gửi hàng hóa (ô tô, xe máy); dịch vụ sửa chữa, bảo hành, bảo trì xe máy; Thiết kế, sản xuất phụ tùng và lắp ráp, kinh doanh ô tô và xe gắn máy.

Tính đến cuối năm 2005, Nhà máy đã đầu tư gần 50 tỷ đồng cho trang thiết bị, máy móc chuyên dụng cho sản xuất ô tô, xe máy. Mặc dù mới chiếm khoảng 3% thị phần trong nước nhưng các sản phẩm xe máy DETECH đã giành được rất nhiều giải thưởng uy tín trong nước như nhãn hiệu tin cậy năm 2002, hàng Việt Nam chất lượng cao năm 2003, 2004 và nhãn hiệu nổi tiếng năm 2005.

Từ năm 1999 Nhà máy đầu tư thiết bị hiện đại và công nghệ tiên tiến xây dựng nhà máy sản xuất phụ tùng và lắp ráp xe gắn máy công suất 40.000 - 50.000 xe/năm với các chủng loại xe từ 100cc đến 110cc.

Năm 2000: Tổng số lượng xe gắn máy Detech bán ra trên toàn quốc đạt 50.000 xe

Năm 2001: Detech đã xây dựng được mạng lưới bán hàng rộng khắp trên toàn quốc với tổng số trên 100 đại lý

Năm 2004 : Nhà máytiến hành đầu tư trang thiết bị để xây dựng xưởng lắp ráp ô tô Detech với công suất 8.000 đến 10.000 xe/năm. Tổng số vốn đầu tư lên đến 25 triệu USD, dự án chia làm 2 giai đoạn : giai đoạn 1 từ 2004 – 2005 với số vốn 10 triệu USD ; giai đoạn 2 từ 2005 – 2007 với số vốn đầu tư 15 triệu USD.

Nhà máyđã một hệ thống dây chuyền sản xuất hiện đại gồm :

- Hệ thống xử lý bề mặt
- Hệ thống sơn điện ly
- Dây chuyền sơn và sấy bề mặt
- Dây chuyền lắp ráp
- Dây chuyền kiểm tra
- Hệ thống đường thử xe

Nhà máy đã chính thức đi vào hoạt động với 3 loại sản phẩm chủ yếu là xe tải 2,5 tấn, xe 4 tấn, xe 900 kg. Dự kiến trong giai đoạn tới Nhà máy sẽ tiến hành sản xuất một số loại xe tải để đáp ứng nhu cầu tiêu dùng trong nước.

Cho đến nay sản phẩm xe máy Detech DT100 và DT110 đã nhận được nhiều giải thưởng:

- Huy chương vàng nhãn hiệu hàng hoá tin cậy tại Hội chợ triển lãm quốc tế hàng hoá có nhãn hiệu được bảo hộ lần thứ I 2003 FEGOT 2003, 2004

- Huy chương vàng tại Hội chợ hàng Việt Nam chất lượng cao

- Cúp vàng Sao Việt tại Hội chợ VIETNAM MOTORSHOW 2003

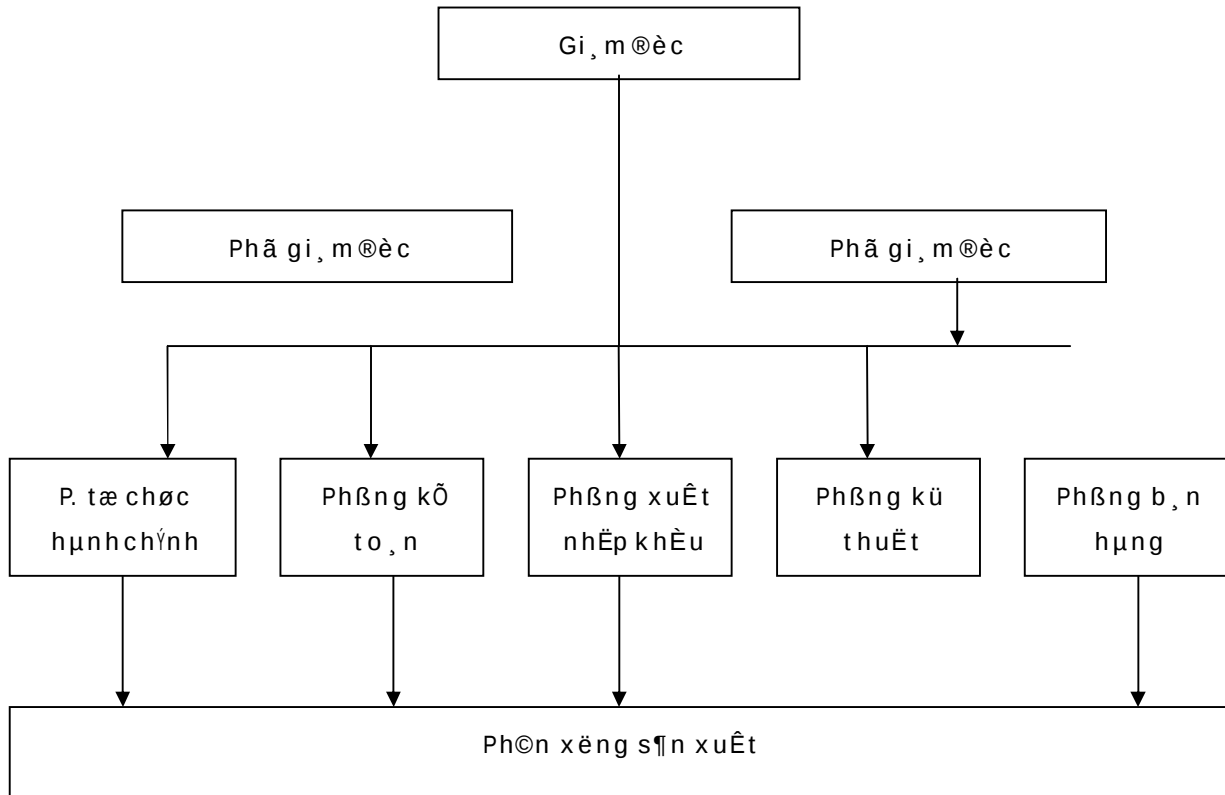
- Nhãn hiệu nổi tiếng năm 2005, 2006

Để không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm nhằm thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, từ năm 2003 Nhà máy đã triển khai xây dựng áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 và được BVQI của Anh đánh giá chấp nhận.

- Năm 2008 được bầu chọn là danh hiệu nổi tiếng

2.1.2. Đặc điểm về bộ máy quản lý của Nhà máy Detech

* Sơ đồ bộ máy quản lý:



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức Nhà máy Detech

* Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban

- *Ban giám đốc*: bao gồm giám đốc và hai phó giám đốc, trong đó giám đốc là người đại diện pháp nhân của Nhà máy chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh và nghĩa vụ đối với nhà nước, là người đứng đầu, điều hành mọi hoạt động của nhà máy. Phó giám đốc là người chịu trách nhiệm điều hành các mảng hoạt động mà giám đốc uỷ quyền.

- *Phòng Tổ chức - hành chính*: Có nhiệm vụ thực hiện truyền đạt thông tin từ ban lãnh đạo Nhà máy tới các phòng ban, phân xưởng và ngược

lại. Trực tiếp thực hiện công tác thuộc bộ phận văn phòng như công tác văn thư, lưu trữ.

- *Phòng bán hàng*: Thực hiện nhiệm vụ lập kế hoạch sản xuất kinh doanh và thực hiện kế hoạch tiêu thụ sản phẩm. Lập báo cáo kết quả tiêu thụ sản phẩm, thị trường cho ban lãnh đạo nhà máy.

- *Phòng kế toán tổng hợp*: Có nhiệm vụ thực hiện công tác kế toán tài chính của nhà máy, thu thập và xử lý thông tin kinh tế phục vụ cho công tác quản lý. Thực hiện đầy đủ chế độ hạch toán, quản lý tài chính, phân tích tình hình hoạt động kinh doanh của nhà máy. Lập báo cáo cho ban lãnh đạo và các cơ quan quản lý cấp trên.

- *Phòng xuất nhập khẩu*: có nhiệm vụ thực hiện mọi công việc liên quan đến xuất nhập khẩu hàng hoá, khai thác thị trường nước ngoài để đề ra kế hoạch sản xuất của nhà máy. Chịu trách nhiệm hoàn thành công việc liên quan đến công tác xuất nhập khẩu của Nhà máy (hợp đồng ngoại, thanh toán quốc tế ...)

- *Phòng kỹ thuật* : Kiểm tra, giám sát về chất lượng, kỹ thuật đầu vào, đầu ra sản phẩm của nhà máy. Với phương châm không đạt chất lượng thì không nhập kho, kiểm tra giám sát tới từng công đoạn sản xuất, lắp ráp của Nhà máy. Chịu trách nhiệm báo cáo cho ban giám đốc, các phòng ban liên quan về tình hình chất lượng sản phẩm của nhà máy.

2.1.3. Tình hình sản xuất kinh doanh, quy trình công nghệ và máy móc thiết bị

2.1.3.1. Tình hình sản xuất kinh doanh những năm gần đây

Bảng 2.1: Báo cáo kết quả kinh doanh của Nhà máy Detech 3 năm 2010 - 2012

ĐVT: Triệu đồng

TT	Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	2011/2010		2012/2011	
					SL	%	SL	%
1	Doanh thu	1.001.856	1.013.900	1.260.526	12.044	1,2	246.626	24,3
2	Các khoản giảm trừ DT	226	258	2.089	32	14,2	1.831	709,7
3	Doanh thu thuần	1.001.630	1.013.642	1.258.436	12.012	1,2	244.794	24,1
4	Giá vốn hàng bán	766.247	753.173	851.827	-13.074	-1,7	98.654	13,1
5	Lợi nhuận gộp	235.383	260.468	406.609	25.085	10,7	146.141	56,1
6	DT tài chính	4.630	5.565	9.566	935	20,2	4.001	71,9
7	CP tài chính	9.015	11.437	31.267	2.422	26,9	19.830	173,4
8	CP bán hàng	10.264	11.039	19.652	775	7,6	8.613	78,0
9	CP QLDN	22.698	36.435	40.672	13.737	60,5	4.237	11,6
10	LN từ HĐKD	198.036	207.120	324.583	9.084	4,6	117.463	56,7
11	LN khác	3.119	3.428	4.039	309	9,9	611	17,8
12	LN trước thuế	201.155	210.549	328.623	9.394	4,7	118.074	56,1
13	Thuế TNDN	52.817	56.257	86.289	3.440	6,5	30.032	53,4
14	LN sau thuế	148.338	154.291	242.333	5.953	4,0	88.042	57,1

(Nguồn: Báo cáo tài chính 2010-2012)

Qua bảng số liệu cho thấy:

Tổng lợi nhuận sau thuế của Nhà máy có sự tăng trưởng vào mỗi năm. Cụ thể: Năm 2011 so với 2010, lợi nhuận sau thuế tăng 5.953 triệu đồng, tương ứng với tỷ lệ tăng 4,0%. Năm 2012 so với 2011 lợi nhuận sau thuế tăng 88.042 triệu đồng, với tỷ lệ tăng 57,1%. Điều này cho thấy sự nỗ lực của Nhà máy trong quá trình tìm kiếm lợi nhuận và Nhà máy đang kinh doanh có hiệu quả.

Doanh thu thuần từ bán hàng và cung cấp dịch vụ tăng đều qua các năm, năm 2011 so với năm 2010 tăng 12.012 triệu đồng, ứng với tỷ lệ tăng 1,2% , năm 2012 so với 2011 tăng 244.794 triệu đồng tương ứng 24,1%. Năm 2012, Nhà máy đã có sự tăng trưởng mạnh về doanh thu, tăng 246.626 triệu đồng, ứng với tỷ lệ tăng 24.3%. Sở dĩ có sự tăng mạnh về doanh thu như vậy là do hoạt động sản xuất kinh doanh của Nhà máy đã đi vào ổn định sau cuộc khủng hoảng kinh tế. Việc tăng doanh thu tạo điều kiện cho việc gia tăng lợi nhuận kinh doanh, đồng thời cũng giúp Nhà máy thu hồi được vốn nhanh. Tuy nhiên, bên cạnh việc tăng doanh thu, Nhà máy vẫn tồn tại các khoản giảm trừ doanh thu, đặc biệt là năm 2010 các khoản giảm trừ doanh thu là 2,089 triệu đồng, tăng 709.7% so với năm 2009. Điều này làm giảm đáng kể doanh thu thuần của nhà máy. Trong thời gian tới Nhà máy cần có biện pháp cụ thể để khắc phục tình trạng này (như tăng cường công tác kiểm soát chất lượng để giảm lượng hàng bán bị trả lại...).

2.1.3.2. Quy trình công nghệ và máy móc thiết bị

Được thành lập từ năm 1991 tại khu công nghiệp Phố nôi – Mỹ Hào – Hưng Yên, Nhà máy có các phân xưởng tham gia sản xuất là:

1. Xưởng gia công nhôm – đúc	6. Xưởng khung
2. Xưởng ép nhựa CNC	7. Xưởng mạ
3. Xưởng sơn	8. Xưởng ô tô
4. Xưởng lắp xe	9. Khối văn phòng
5. Xưởng cơ khí	10. Kho

Trang thiết bị gồm có: 5 máy phay vạn năng, 6 máy tiện vạn năng, 8 máy tiện chuyên dùng cắt ống, 5 máy Taro, 6 máy khoan, 3 máy dập thủy lực, 3 máy cắt dây, còn 1 số máy cũ không dùng do thiếu người

- Máy định tâm: Định tâm bộ phận trục càng để tiến hành mang đi tiện thô

- Máy tiện: Tiện bạc và tiện côn bộ phận trục càng sau khi đã được định tâm

- Máy tiện tinh: Tiện tinh bộ phận trục càng. Trong công việc này bao gồm cả quá trình tiện ren

- Máy mài tinh: Mài tinh bộ phận trục càng để sau đó tiến hành mang đi ép vào bộ phận đầu càng mà Nhà máy đã đặt hàng sẵn.

- Máy cắt: Dùng để cắt các chi tiết như: bạc, các chi tiết của khung, các chi tiết bạc trong ống xả xe máy... Các máy cắt này rất linh hoạt và sản xuất hàng loạt. Quá trình cắt hoàn toàn sử dụng cử hành trình và cơ cấu đồ gá chính xác

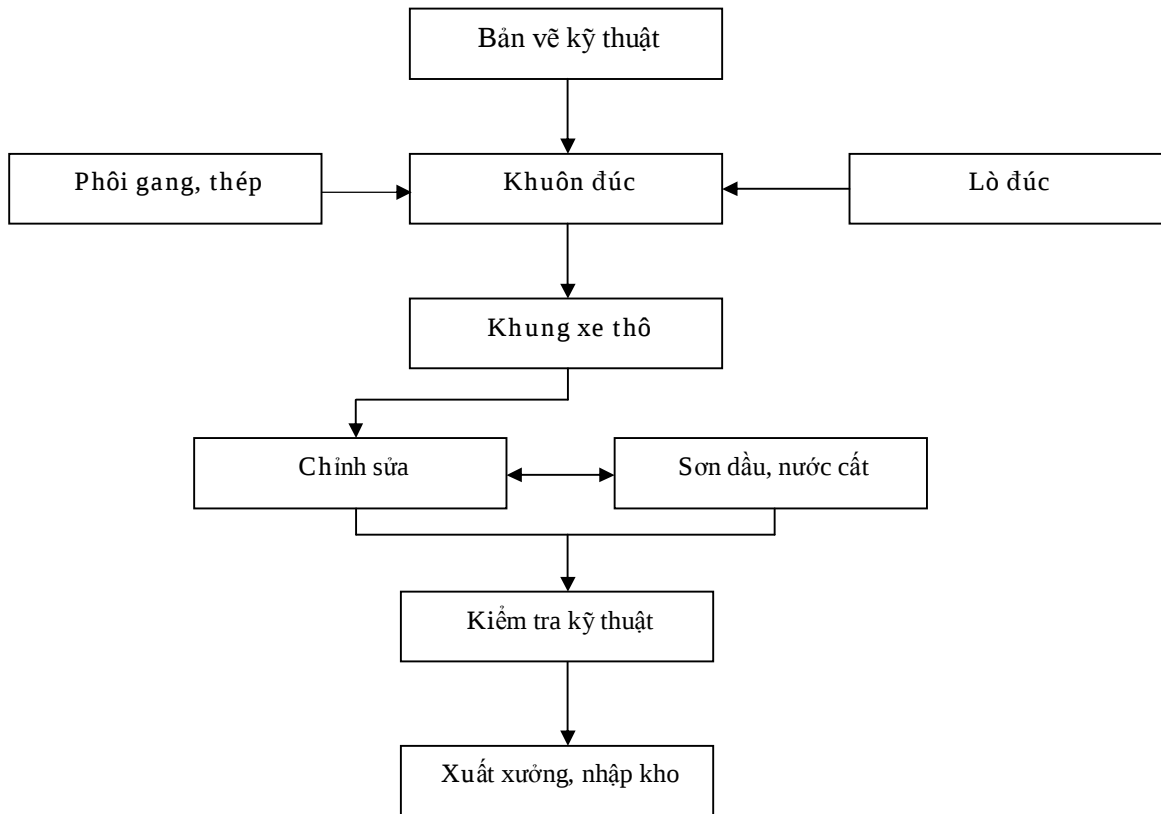
- Máy phay vạn năng: Phay càng chữ A để lắp vào khung xe.

- Máy khoan: Khoan chi tiết mang cá tại vị trí lắp vào càng chữ A

- Máy Taro ren: Chủ yếu Taro ren M10.M6

Quy trình công nghệ sản xuất khung xe được thể hiện trong sơ đồ sau

đây:



Sơ đồ 2.2: Quy trình công nghệ sản xuất khung xe

2.1.4. Về đội ngũ lao động của Nhà máy Detech

2.1.4.1. Đánh giá chung về đội ngũ lao động của nhà máy

Nhà máy Detech là một đơn vị sản xuất lớn với 1986 công nhân viên với cơ cấu phức tạp bao gồm nhiều trình độ, ngành nghề, điều kiện làm việc khác nhau... những yếu tố này buộc Nhà máy phải có chính sách đào tạo phù hợp cho từng đối tượng và ngành nghề khác nhau của mình, từ đó cải thiện kết quả thực hiện công việc của công nhân viên, giúp tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm và năng lực cạnh tranh của Nhà máy trên thị

trường trong giai đoạn hiện nay. Do vậy nghiên cứu và hoàn thiện công tác đào tạo tại Nhà máy Detech là yêu cầu của thực tiễn khách quan.

Dưới đây là các bảng số liệu và biểu đồ thể hiện số lượng, chất lượng và cơ cấu lao động của Nhà máy Detech.

Bảng 2.2: Bảng số lượng lao động giai đoạn 2008 - 2012

Đơn vị tính: Người

Năm	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
LĐ chính thức	1023	1142	1404	1484	1790
LĐ người Nhật	6	6	7	8	9
LĐ thời vụ	129	135	170	166	196
Tổng LĐ	1152	1277	1574	1650	1986
Tỷ lệ tăng tổng LĐ (%)		11	23	5	20

(Nguồn: Báo cáo nhân sự, Phòng Tổ chức – hành chính, Nhà máy Detech)

Chú giải:

- LĐ chính thức bao gồm cả LĐ người Nhật.
- Tổng LĐ = LĐ chính thức + LĐ thời vụ.
- Các chỉ tiêu tỷ trọng tính trên tổng số lao động.

Nhìn chung trong giai đoạn từ năm 2008 đến năm 2012 tổng số lao động của Nhà máy Detech liên tục tăng qua các năm, từ 1152 người (năm 2008) lên 1986 người (năm 2012), tăng trên 1,72 lần, tương ứng với 834 người. Sự tăng lên này xuất phát từ yêu cầu của việc mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh và việc hoàn thiện bộ máy tổ chức của Nhà máy Detech.

Bảng 2.3: Phân loại lao động theo chức danh nghề nghiệp*DVT: Người*

Lao động theo chức danh công việc	Năm									
	2008		2009		2010		2011		2012	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Cán bộ lãnh đạo (TGD, PTGD, GD, PGD trở lên)	6	0,52	6	0,47	6	0,38	6	0,36	6	0,30
Cán bộ quản lý (trưởng, phó phòng và tương đương)	30	2,6	34	2,66	36	2,29	40	2,42	45	2,27
Cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ, nhân viên kinh tế kỹ thuật	125	10,8	134	10,49	141	8,96	139	8,43	159	8,01
Công nhân phục vụ	150	13,02	174	13,63	249	15,82	276	16,73	350	17,62
Công nhân SX	841	73,01	929	72,75	1142	72,55	1189	72,06	1426	71,8
Tổng	1152	100	1277	100	1574	100	1650	100	1986	100

(Nguồn: Báo cáo nhân sự, Phòng Tổ chức – hành chính, Nhà máy Detech)

Thực tế Nhà máy không có văn bản nào quy định tiêu chuẩn công nhân kỹ thuật. Theo bảng theo dõi nhân sự của Nhà máy thì khối công nhân sản xuất là những công nhân trực tiếp làm ra sản phẩm bao gồm công nhân có trình độ lao động phổ thông và công nhân có trình độ trung cấp nghề và cao đẳng nghề. Theo như trong phần cơ sở lý luận đã nghiên cứu thì công nhân kỹ thuật là những công nhân phải được cấp chứng chỉ tại các cơ sở đào tạo nghề được cấp phép hoặc thông qua kỳ thi tay nghề cho công nhân do doanh nghiệp tổ chức. Tuy nhiên ở Nhà máy Detech, không thực hiện tổ chức thi

nâng cao tay nghề và cấp chứng chỉ cho công nhân do đó trong phạm vi nghiên cứu của đề tài tác giả lựa chọn công nhân kỹ thuật theo tiêu chuẩn trình độ từ trung cấp nghề trở lên.

- *Chất lượng nguồn nhân lực của nhà máy*

Bảng 2.4: Bảng số liệu thể hiện xu hướng biến động về chất lượng lao động của Nhà máy DETECH giai đoạn 2008 - 2012

Đơn vị tính: %

ST T	Nội dung		Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
1	Trình độ học vấn và trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao nhất	Tốt nghiệp THCS	0	0	0	0	0
		Tốt nghiệp THPT	60	61,3	59,2	58,8	56,3
		Tốt nghiệp TC	13,8	13,1	13,3	13,4	14,7
		Tốt nghiệp hệ CĐ	10,7	10,1	11,3	11,4	12,3
		Tốt nghiệp hệ ĐH	11,5	10,8	12,0	12,4	12,7
		Tốt nghiệp Thạc sỹ trở lên	4,0	4,7	4,2	4,0	4,0
Tổng			100	100	100	100	100
2	Số năm kinh nghiệm	Dưới 01 năm	17,7	20,6	27,1	13,2	15,18
		Từ 01 đến dưới 03 năm	23	21,2	23,2	25,9	26,4
		Từ 03 đến dưới 05 năm	24,7	22,00	24,1	24,7	25,02
		Từ 05 đến dưới 07 năm	18	17,5	13,6	18,9	16,8
		Từ 07 đến dưới 10 năm	12,8	13,7	7,6	13,5	12,6
		Từ 10 năm trở lên	3,8	5,00	4,4	3,8	4,0
Tổng			100	100	100	100	100

(Nguồn: Báo cáo nhân sự, Phòng Tổ chức – hành chính, Nhà máy Detech)

Về trình độ văn hóa và trình độ chuyên môn nghiệp vụ thì Nhà máy Detech không có bất cứ người lao động nào có trình độ văn hóa thấp hơn

12/12, tỷ lệ này chiếm đa số trong tổng số cán bộ công nhân viên toàn nhà máy (56.3%) và chủ yếu rơi vào đối tượng người lao động là công nhân. Đối tượng lao động quản lý có trình độ cao hơn và khá đồng đều, đặc biệt lao động tốt nghiệp Thạc sỹ trở lên chiếm tới 4% trong tổng số lao động. Đây là điều kiện mà hiện tại không nhiều doanh nghiệp ở Việt Nam đạt được và do đó nó trở thành thế mạnh của Nhà máy Detech. Đây là điều kiện thuận lợi để Nhà máy có thể tận dụng được đội ngũ kỹ thuật giỏi phục vụ cho hoạt động đào tạo CNKT.

2.1.4.2. Đặc điểm CNKT của Nhà máy Detech

- Số lượng công nhân kỹ thuật

Công nhân kỹ thuật nằm trong khối công nhân sản xuất và có trình độ từ trung cấp nghề trở lên.

Bảng 2.5: Bảng số lượng CNKT giai đoạn 2009 - 2012

Đơn vị tính: Người

Năm	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Số lượng	198	226	307	327	411
Tỷ lệ %	16	17,7	19,5	19,82	20,69

(Nguồn: Báo cáo nhân sự, Phòng Tổ chức – hành chính, Nhà máy Detech)

Nhìn chung số lượng CNKT của Nhà máy không nhiều nhưng xu hướng CNKT ngày càng tăng qua các năm do đó việc đào tạo CNKT cũng thuận lợi và dễ đào tạo bằng nhiều phương pháp khác nhau.

- CNKT phân theo độ tuổi

Bảng 2.6 Công nhân kỹ thuật phân theo độ tuổi năm 2008 – 2012

CNKT phân theo độ tuổi	Năm									
	2008		2009		2010		2011		2012	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
18-30	93	46,97	112	49,56	132	43	141	43,12	197	47,93
31-45	70	35,36	76	33,63	104	33,88	113	34,56	135	32,85
>45	35	17,67	38	16,81	71	23,12	73	22,32	79	19,22
Tổng	198	100	226	100	307	100	327	100	411	100

(Nguồn: Tổng hợp từ bản theo dõi nhân sự, Phòng Tổ chức – hành chính, Nhà máy Detch)

Đội ngũ CNKT của Nhà máy có tuổi đời tương đối trẻ, tập trung nhiều nhất trong độ tuổi 18 – 30; năm 2008 là 46,97%, năm 2009 là 49,56%, năm 2010 là 43%, năm 2011 là 43,12%, năm 2012 là 47,93%. Ngoài ra công nhân có tuổi đời từ 31 đến 45 trong Nhà máy cũng chiếm tỷ lệ cao thứ 2 và không có sự biến động nhiều qua các năm. Và chiếm tỷ lệ thấp nhất là công nhân có tuổi đời trên 45. Điều này cũng là hợp lý vì Nhà máy có thời gian thành lập cũng chưa phải là lâu dài (22 năm), hơn nữa lao động của Nhà máy cũng được tuyển dụng thường xuyên để thay thế cho lao động nghỉ việc, khối lượng lao động nghỉ việc hằng năm cũng tương đối lớn, trung bình 100 CN/ năm (tính từ năm 2008 – 2010).

Với đặc thù là đội ngũ CNKT trẻ về tuổi đời rất thuận lợi cho phát triển công tác đào tạo của Nhà máy vì lao động trẻ tuổi có nhu cầu học tập lớn hơn và khả năng tiếp thu công nghệ mới cũng nhanh hơn nhưng đồng thời khả năng thay đổi công việc của họ cũng lớn hơn do đó Nhà máy cần quan tâm đào tạo đội ngũ CNKT này nhằm mục đích vừa nâng cao chất lượng CNKT,

vừa tạo sự gắn bó lâu dài của họ với nhà máy, điều này mang lại lợi ích không nhỏ cho Nhà máy trong giai đoạn đang gặp khó khăn trong vấn đề tuyển dụng CNKT có tay nghề cao.

- *CNKT phân theo trình độ*

Bảng 2.7 Công nhân kỹ thuật phân theo trình độ giai đoạn 2008 -2012

CNKT phân theo trình độ	2008		2009		2010		2011		2012	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Tổng số CNKT	198	100	226	100	307	100	327	100	411	100
Trung cấp nghề	103	52,02	117	51,77	148	48,21	154	52,9	173	42,1
Cao đẳng nghề	95	47,97	109	48,23	159	51,79	173	47,1	238	57,9

Nguồn: Tổng hợp từ “Theo dõi nhân sự năm 2008 – 2012”. Phòng Tổ chức – hành chính

Qua bảng trên, ta thấy: đối với CNKT có trình độ trung cấp thì xu hướng giảm dần, còn đối với trình độ cao đẳng có xu hướng tăng dần, điều này cho thấy trình độ CNKT của Nhà máy cũng ngày càng được chú trọng. CNKT có trình độ cao thì việc đào tạo sẽ thuận lợi hơn.

2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo CNKT tại Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech

2.2.1. Nhân tố khách quan

2.2.1.1. Hệ thống cơ sở đào tạo

Với đội ngũ CNKT mà nhà máy Detech đang sử dụng chủ yếu là công nhân tốt nghiệp các ngành nghề cơ khí, vận hành máy móc thiết bị, điện những ngành nghề này hiện nay có rất nhiều cơ sở đào tạo có uy tín từ trước đến nay, ví dụ như đối với khối các trường đại học thì có: Trường đại học Bách khoa Hà Nội, Trường đại học Giao thông vận tải, Trường đại học Công

ng nghiệp Hà Nội; ngoài ra còn có các trường cao đẳng và trung cấp nghề tại Hà Nội cũng giảng dạy nghề này, ví dụ như: Cao đẳng công nghiệp Hà Nội, Cao đẳng bách khoa, Cao đẳng giao thông vận tải, trung cấp Kinh tế Kỹ thuật Hà Nội...Như vậy nhà máy rất thuận lợi trong việc lựa chọn các cơ sở uy tín để có thể gửi công nhân đi đào tạo, đồng thời thuận lợi cho việc tuyển dụng được lao động có tay nghề và được đào tạo bài bản.

Hiện nay, theo số liệu thống kê của Tổng cục Thống kê – Bộ Lao động Thương Binh xã hội, đến năm 2012 cả nước có 294 trường TCCN và hơn 230 trường cao đẳng và đại học có đào tạo TCCN và hơn 700 trung tâm dạy nghề. Tổng chỉ tiêu tuyển sinh bậc học này trong cả nước năm học 2010 - 2011 là hơn 460.000. Trong số chỉ tiêu đó, có gần 390.000 thuộc hệ đào tạo chính quy, gần 100.000 dành cho hệ vừa học vừa làm. Đối tượng xét tuyển khá đơn giản đó là đối tượng đã dự thi tốt nghiệp THPT, bỏ túc THPT nhưng chưa đủ điều kiện để được công nhận tốt nghiệp khi đăng ký dự tuyển vào TCCN, tiêu chí xét tuyển là điểm tổng kết các môn học lớp 12 hoặc điểm tổng kết các môn học ba năm học THPT, bỏ túc THPT của thí sinh là 5,0 trở lên. Như vậy tạo cơ hội lớn cho những đối tượng có nhu cầu đi học nghề. Chất lượng tại các cơ sở dạy nghề ngày càng được nâng cao. Số lượng giảng viên là tiến sỹ, thạc sỹ, kỹ sư ngày càng tăng, ngành nghề đào tạo ngày càng được mở rộng (có thể tham khảo danh mục nghề trong Thông tư số 17 /2010/TT-BLĐTBXH ngày 04 tháng 6 năm 2010 của Bộ trưởng Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội). Tuy nhiên cần phải nâng cao hơn nữa chất lượng đào tạo thông qua việc trang bị những phòng thực hành hiện đại hơn mới đáp ứng được yêu cầu công

việc khi ra trường vì hiện nay khi CNKT ra trường làm việc vẫn chưa đáp ứng được luôn công việc mà hầu hết doanh nghiệp vẫn phải đào tạo lại.

Nhìn chung hệ thống đào tạo nghề phát triển nhanh về số lượng và chất lượng ngày được nâng cao tuy nhiên vẫn chưa đáp ứng được ngay yêu cầu công việc. Hiện nay đội ngũ CNKT mà công ty sử dụng chủ yếu là nghề cơ khí, vận hành máy, hàn, điện công nghiệp, lái xe. Đa phần những công nhân mới được tuyển dụng công ty đều phải đào tạo thêm và thậm chí là đào tạo lại. Một số nghề công ty muốn thuê giáo viên ngoài về đào tạo nhưng hiện nay các cơ sở nghề của Việt Nam chưa đáp ứng được vì họ chưa được tiếp cận với những máy móc và công nghệ hiện đại như vậy do đó công ty buộc phải nhờ chuyên gia từ Nhật Bản sang đào tạo.

2.2.1.2. Thị trường lao động

Theo số liệu của tổng cục dạy nghề hiện nay hệ thống các trường dạy nghề trong cả nước (từ Sơ cấp đến Cao đẳng dạy nghề) đào tạo khoảng 6,5 triệu lao động, trong đó đào tạo khoảng 25 đến 30% lao động tay nghề kỹ thuật cao (bậc trung cấp, cao đẳng) trong đó chủ yếu là đào tạo các nghề Gò hàn bậc cao, cơ khí, lắp ráp, xây dựng dân dụng, công nghệ thông tin, điện-điện tử, các ngành nghề lĩnh vực công nghiệp đóng tàu, lọc- hóa dầu...với số lượng như vậy thị trường lao động cung ứng cho những ngành nghề này là rất lớn.

Cũng theo kết quả điều tra lao động nhanh của 4327 doanh nghiệp sản xuất công nghiệp, số lao động 7 tháng đầu năm 2011 trong doanh nghiệp ước tính tăng 1%, trong đó khu vực doanh nghiệp nhà nước tăng 0,3 %, doanh nghiệp ngoài nhà nước tăng 1,3 %. Trong các ngành công nghiệp, lao động

ngành công nghiệp chế biến, chế tạo tăng 1,1 %, ngành khai thác tăng 0,3 %, lao động ngành điện, nước tương đối ổn định.[7] Như vậy cầu lao động hằng năm vẫn tăng lên.

Tuy nhiên, thị trường lao động vẫn chưa thoát khỏi sự mất cân đối về cung cầu, vẫn mang đậm tính chất cục bộ, khiến nhiều địa phương và doanh nghiệp gặp khó khăn trong tuyển dụng lao động, kể cả lao động phổ thông. Trong khi đó, không ít tỉnh lại có tình trạng dư cung, đang đối mặt với tỉ lệ thất nghiệp cao. Kết quả khảo sát của Cục Việc làm cũng cho thấy, tình hình tuyển dụng lao động của các doanh nghiệp trong cả nước đang rất khó khăn, khả năng đáp ứng nhu cầu tuyển dụng của các địa phương rất khác nhau và có sự chênh lệch khá lớn. Cụ thể, trong khi nhu cầu tuyển dụng ở Thanh Hoá đáp ứng khoảng 90%, Hà Nội khoảng 78,8%, Bắc Ninh 50%...thì cũng có nhiều địa phương còn gặp khó khăn như Hà Nam chỉ đáp ứng được 11% nhu cầu tuyển dụng, Vĩnh Phúc là 12%, Kiên Giang 14%, Bình Dương 20% và Đà Nẵng là 30%....Xét theo lĩnh vực ngành nghề, thiếu hụt lao động trầm trọng trong ngành công nghiệp chế biến, khoa học và công nghệ, những ngành yêu cầu cần có kỹ thuật tương đối cao. 26% doanh nghiệp ngành công nghiệp chế biến cho biết gặp khó khăn khi tuyển dụng và rất khó khăn trong tìm kiếm lao động có kỹ năng nghề nghiệp. Áp lực thiếu hụt lao động có kỹ năng dẫn đến các ngành này phải tăng lương để giữ và thu hút lao động. Ví dụ ngành chế biến đã tăng thu nhập tới 163% nhưng vẫn chưa cải thiện được là bao tình trạng thiếu hụt lao động.

2.2.1.3. Hệ thống văn bản pháp luật của Nhà nước về dạy nghề

Hiện nay có nhiều văn bản về dạy nghề mà công ty cần quan tâm như:

- **Luật dạy nghề:** Quy định quyền và nghĩa vụ của các doanh nghiệp trong lĩnh vực đào tạo nghề cho công nhân như sau:

+ *Về quyền*

Được thành lập trung tâm dạy nghề, trường trung cấp nghề, trường cao đẳng nghề để đào tạo nhân lực trực tiếp trong sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp và cho xã hội.

Được tổ chức dạy nghề cho người lao động để làm việc cho doanh nghiệp; được Nhà nước hỗ trợ khi tiếp nhận người tàn tật, khuyết tật vào học nghề và làm việc cho doanh nghiệp.

Được liên doanh, liên kết với cơ sở dạy nghề để tổ chức dạy nghề cho người lao động; tổ chức nghiên cứu, sản xuất, ứng dụng, chuyển giao công nghệ theo quy định của Luật này và quy định khác của pháp luật có liên quan.

Được cơ quan quản lý nhà nước về dạy nghề, cơ sở dạy nghề mời tham gia hội đồng thẩm định chương trình, giáo trình dạy nghề; giảng dạy, hướng dẫn thực tập nghề và đánh giá kết quả học tập của người học nghề; tham gia xây dựng tiêu chuẩn kỹ năng nghề, đánh giá kỹ năng nghề quốc gia đối với những nghề liên quan đến hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp.

Được trừ để tính thu nhập chịu thuế theo quy định của pháp luật đối với các khoản chi phí sau đây:

a) Các khoản đầu tư, chi phí hợp lý của doanh nghiệp để duy trì hoạt động của cơ sở dạy nghề trực tiếp phục vụ cho sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp;

b) Chi phí dạy nghề của doanh nghiệp cho người lao động được tuyển dụng vào làm việc cho doanh nghiệp.

+ *Nghĩa vụ:*

Cung cấp thông tin về ngành nghề, nhu cầu đào tạo và sử dụng lao động của doanh nghiệp cho cơ quan quản lý nhà nước về dạy nghề.

Tiếp nhận người học nghề đến tham quan, thực tập kỹ năng nghề tại doanh nghiệp thông qua hợp đồng với cơ sở dạy nghề.

Trả công cho người học nghề khi họ trực tiếp hoặc tham gia làm ra sản phẩm cho doanh nghiệp. Mức tiền công do hai bên thỏa thuận.

+ *Nghĩa vụ của doanh nghiệp trong việc đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kỹ năng nghề và đào tạo lại nghề cho người lao động của doanh nghiệp*

Xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kỹ năng nghề cho người lao động của doanh nghiệp để đáp ứng nhu cầu sử dụng nhân lực và đổi mới công nghệ trong sản xuất, kinh doanh.

Tạo điều kiện cho người lao động của doanh nghiệp vừa làm, vừa học để nâng cao trình độ kỹ năng nghề.

Đào tạo lại nghề cho người lao động khi chuyển sang làm công việc khác của doanh nghiệp. Chi phí đào tạo lại và tiền lương, tiền công cho người lao động trong thời gian học nghề do doanh nghiệp chi trả.

- **Thông tư** của Bộ Lao động Thương binh – Xã hội số 10/ LĐ – TT ngày 30/9/1986 về hướng dẫn thực hiện chế độ bồi dưỡng và nâng bậc nghề công nhân.

...

Như vậy theo quy định của pháp luật các doanh nghiệp phải chủ động tổ chức đào tạo nâng cao tay nghề và tổ chức thi nâng bậc nghề cho công

nhân. Về vấn đề tổ chức thi nâng bậc và cấp chứng chỉ cho công nhân thì công ty chưa thực hiện được.

2.2.2. Nhân tố chủ quan

2.2.2.1. Quan điểm của lãnh đạo Nhà máy về đào tạo CNKT

Mọi tổ chức đều thừa nhận rằng đào tạo là một công cụ quản trị quan trọng trong việc xây dựng và phát triển đội ngũ công nhân viên. Tuy nhiên từ việc nhận thức và đi đến hành động xây dựng chính sách về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tương xứng thì không phải tổ chức nào cũng làm được.

Trong công tác đào tạo nguồn nhân lực, ban lãnh đạo của nhà máy Detech coi đào tạo là một khoản chi phí, bởi thế quan điểm của lãnh đạo là cố gắng tiết kiệm chi phí dành cho đào tạo bằng cách tận dụng nguồn nhân lực có trình độ cao của công ty để đào tạo CNKT điều này thể hiện ở việc kế hoạch đào tạo CNKT chủ yếu là đào tạo theo hình thức kèm cặp hướng dẫn, rất ít công nhân được đào tạo tại các trung tâm dạy nghề bên ngoài. Trong nội quy đào tạo của công ty cũng không có điều khoản nào hỗ trợ chi phí cho công nhân tự học tập nâng cao trình độ và công ty chỉ chi trả cho những chương trình đào tạo mà công ty cung cấp. Kinh phí dành cho đào tạo vẫn rất ít chủ yếu là tập trung cho lao động quản lý chứ công nhân thì hầu như là không có. Vì thế, nhìn chung công tác đào tạo CNKT tại Nhà máy Detech chưa được lãnh đạo công ty quan tâm đúng mức.

2.2.2.2. Bộ phận chuyên trách về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Theo văn bản quy định về hoạt động đào tạo của Nhà máy Detech thì phòng Tổ chức – hành chính là phòng chịu trách nhiệm về hoạt động đào tạo. Vào quý IV hàng năm, phòng Tổ chức – hành chính có trách nhiệm điều tra

nhu cầu đào tạo trong Nhà máy làm căn cứ để xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo hàng năm. Phòng Tổ chức – hành chính có trách nhiệm lập ngân sách cho các hoạt động đào tạo trong Nhà máy nhằm đảm bảo yêu cầu thống nhất trong công tác đào tạo.

Để thực hiện nhiệm vụ này phòng Tổ chức – hành chính đã cử một cán bộ được đào tạo về chuyên ngành Quản trị nhân sự phụ trách công việc này. Về trình độ chuyên môn như vậy là phù hợp và năng lực thực hiện công việc thì cán bộ này cũng được trưởng bộ phận đánh giá là khá tốt, có trách nhiệm trong công việc. Tuy nhiên cán bộ này còn phải kiêm nhiệm cả công việc khác như phụ trách về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp cho người lao động và hỗ trợ cán bộ tuyển dụng cho nên công tác đào tạo không được đầu tư nhiều thời gian do đó còn sơ sài và chưa khoa học.

Qua phỏng vấn cán bộ chuyên trách công tác đào tạo thì do được giao phụ trách nhiều công việc nên không đủ thời gian đầu tư cho việc lên kế hoạch đào tạo nên chủ yếu nhân viên chuyên trách này tiếp nhận nhu cầu đào tạo và danh sách đào tạo từ các phòng ban là chính, sau đó cân đối và lên kế hoạch.

Như vậy trách nhiệm chính trong việc lên kế hoạch và triển khai chương trình đào tạo là thuộc về phòng Tổ chức – hành chính. Trưởng phòng Tổ chức – hành chính có trách nhiệm giám sát, đôn đốc, kiểm tra tiến độ và phê duyệt chương trình đào tạo trong thẩm quyền cho phép. Theo quy định của Nhà máy với những chương trình đào tạo có kinh phí dưới 10 triệu do trưởng phòng Tổ chức – hành chính phê duyệt, những chương trình đào tạo có

kinh phí từ 10 triệu đến 20 triệu thì do Phó Giám đốc hành chính phê duyệt, những chương trình từ hơn 20 triệu phải do Giám đốc phê duyệt.

Các trưởng bộ phận phối hợp với phòng Tổ chức – hành chính trong việc xác định nhu cầu đào tạo của bộ phận và phối hợp triển khai thực hiện đào tạo đồng thời báo cáo kết quả đào tạo về phòng Tổ chức – hành chính. Giám đốc là người có thẩm quyền phê duyệt và chịu trách nhiệm cao nhất về công tác đào tạo tại nhà máy.

Qua việc phân định trách nhiệm của cá nhân và đơn vị trong công tác đào tạo thấy rằng Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy có sự phân công rõ ràng về nhiệm vụ, trách nhiệm của các bên, không có sự chồng chéo, tạo điều kiện thuận lợi cho công tác lập kế hoạch và triển khai công tác đào tạo nói chung và đào tạo CNKT nói riêng. Tuy nhiên trong bộ máy thực hiện nhiệm vụ đào tạo của Nhà máy còn có bất cập đó là Nhà máy chỉ có một cán bộ làm công tác đào tạo và không chuyên trách dẫn đến công tác đào tạo chưa được đầu tư đúng mức và chưa chủ động trong việc nâng cao hiệu quả công việc

2.2.2.3. Các hoạt động Quản trị nhân lực khác trong tổ chức

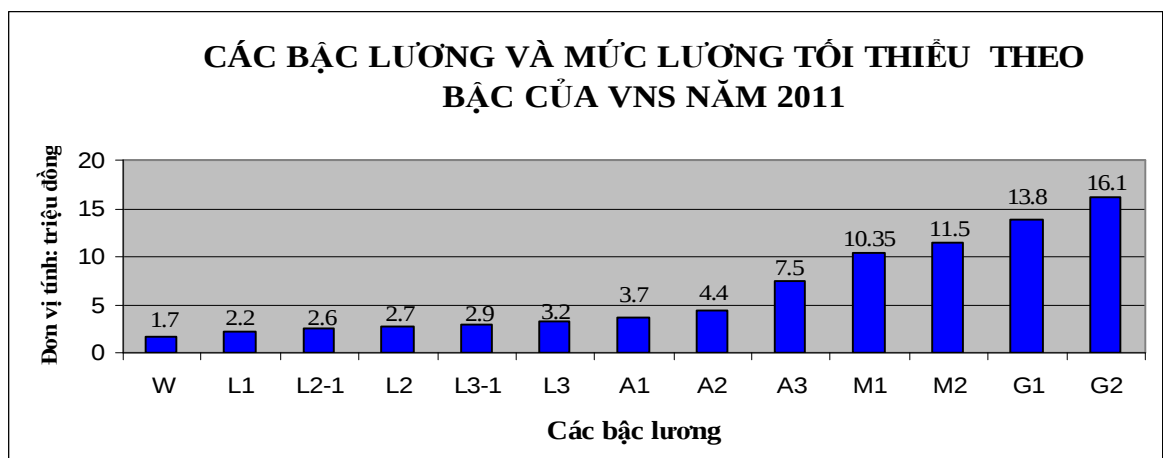
- Công tác tuyển dụng

Thực tế công ty VNS cũng đang gặp khó khăn trong vấn đề tuyển dụng lao động, địa thế của doanh nghiệp được đặt trong khu công nghiệp Phố Nối – Hưng Yên, rất gần với các khu công nghiệp lớn khác như khu công nghiệp Sài Đồng; khu công nghiệp Phú Thị, khu công nghiệp Thăng Long II... và hàng loạt các doanh nghiệp lớn như tổng công ty Dệt may 10, công ty gốm sứ Inax, tập đoàn Sumitomo của Nhật Bản...đây đều là các khu công nghiệp và doanh nghiệp sản xuất đang trên đà phát triển với quy mô không nhỏ nên nhu

cầu về nguồn nhân lực rất lớn và không ngừng gia tăng cả về số lượng lẫn chất lượng. Do đó theo các cán bộ chuyên trách công tác tuyển dụng thì hiện nay nhà máy đang phải đối đầu với việc cạnh tranh để có thể tuyển dụng được lực lượng lao động có chất lượng tốt nhất, phù hợp nhất với các yêu cầu. Hiện nay nhu cầu tuyển dụng của nhà máy là lao động có trình độ kỹ thuật, tốt nghiệp trung cấp chuyên nghiệp, cao đẳng, điều này cũng là một trong những khó khăn mà Nhà máy đang gặp phải

- Chính sách lương

Hiện nay tiền lương và thưởng cho CNKT của công ty được đánh giá là chưa cao và chưa mang lại hiệu quả khích lệ đối với CNKT. Đối với toàn bộ công nhân viên của công ty thì chỉ có một hệ thống thang lương duy nhất, thang lương gồm 13 bậc, không phân chia theo nhóm, chỉ bao gồm một nhóm trong một ngạch duy nhất, được áp dụng cho tất cả cán bộ công nhân viên công ty, không bao gồm lao động thời vụ và được xây dựng như sau:



Biểu đồ 2.4: Các bậc lương và mức lương tối thiểu bậc năm 2011

Nguồn: Quy chế trả lương – Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech.

Đối với CNKT thì được hưởng lương từ bậc L2-1 đến bậc A1. Sau 1 hoặc 2 năm công nhân sẽ được nâng bậc lương. Với những trường hợp nâng cấp vượt bậc, hoặc nâng bậc trước thời hạn sẽ do Ban lãnh đạo xem xét quyết định cụ thể.

Công ty thực hiện tính lương theo thời gian làm việc chứ không tính lương theo sản phẩm. Điều này tác động đến nhu cầu học tập của công nhân. Với cách tính lương theo thời gian làm việc đối với CNKT không khuyến khích được người lao động nâng cao chất lượng tay nghề để nâng cao năng suất lao động. Điều này tác động đến động lực học tập cá nhân của công nhân, thực tế ở công ty công nhân hầu như chưa chủ động nâng cao trình độ tay nghề.

Ngoài ra mức lương này chưa khuyến khích được CNKT gắn bó với nhà máy do đó hằng năm số công nhân nghỉ việc của Nhà máy tương đối lớn, chỉ tính riêng trong năm 2010 tổng số lao động chấm dứt hợp đồng lao động là 207 người, chiếm 12.81% tổng số lao động bình quân trong năm. Trong đó, bao gồm 186 lao động chính thức với 150 người là công nhân trực tiếp sản xuất, 30 người là lao động quản lý và 6 người là công nhân phục vụ các phân xưởng, lần lượt chiếm 72.46%, 14.49%, 2.9% tổng số lao động rời công ty trong năm 2010. Đây là những con số báo động làm phát sinh nhiều khoản chi phí mới, đặc biệt là chi phí tuyển dụng và chi phí đào tạo mà hiệu quả có thể không cao do phải mất thời gian để người lao động làm quen với công việc và rèn luyện các kỹ năng cần thiết khác, khiến cho năng suất và chất lượng công việc được hoàn thành có thể không cao so với lao động trước đó.

- Đánh giá thực hiện công việc

Nhà máy Detech thực hiện đánh giá thực hiện công việc theo trình tự sau: Tổ trưởng, tổ phó tổ chức họp bình bầu A, B, C tại bộ phận mình sau đó lập danh sách kết quả bình bầu gửi cho trưởng bộ phận để xem xét xếp loại lại. Sau đó trưởng các bộ phận sẽ gửi lên phòng Tổ chức - Hành chính để tổng hợp, quyết định cuối cùng sẽ là do giám đốc hành chính quyết định.

Căn cứ để đánh giá được quy định cụ thể trong văn bản “ Quy định về đánh giá thi đua, bình bầu khen thưởng” cụ thể như sau:

Loại A là những cán bộ công nhân viên có thành tích tốt, có những cải tiến đóng góp nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm chi phí, tiết kiệm nguyên nhiên vật liệu, có ý thức đạo đức tốt, chăm chỉ làm việc, không vi phạm nội quy của Nhà máy.

Loại B là những cán bộ công nhân viên hoàn thành công việc mức độ khá, có ý thức đạo đức tốt, chăm chỉ làm việc, thực hiện tốt 2S, không vi phạm nội quy của Nhà máy.

Loại C⁺⁺ là những cán bộ công nhân viên hoàn thành công việc mức độ khá nhưng chưa đạt mức xếp loại B.

Loại C⁺ là những cán bộ công nhân viên có thời gian làm việc từ đủ 07 tháng đến dưới 12 tháng, đang nghỉ chế độ thai sản, nghỉ việc riêng, nghỉ ốm, đi học tiếng Nhật nửa ngày hoặc đi đào tạo nước ngoài, thời gian nghỉ ảnh hưởng tới công việc phải bố trí người khác đảm nhận phần việc của người nghỉ.

Loại C là những cán bộ công nhân viên có thành tích trung bình trong công việc, hoàn thành công việc được giao ở mức độ bình thường.

Loại C⁻ là những cán bộ công nhân viên có vi phạm nội quy, quy định công ty ở mức độ nhắc nhở, hoặc xử lý thẻ trắng, chưa hoàn thành tốt công việc được giao, chưa có ý thức vươn lên.

Loại D⁺ là những cán bộ công nhân viên có thời gian làm việc chưa đủ 06 tháng, nghỉ việc riêng, nghỉ ốm dài ngày, đi học tập hoặc làm việc tại nước ngoài, đi học tiếng Nhật nửa ngày... làm ảnh hưởng tới sự bố trí, sắp xếp sản xuất của bộ phận công tác.

Loại D là những cán bộ công nhân viên thường xuyên bị nhắc nhở, thường xuyên không hoàn thành công việc, không cố gắng vươn lên trong công việc.

Loại D⁻ là những cán bộ công nhân viên chưa hoàn thành công việc được giao, thường xuyên bị nhắc nhở, vi phạm nội quy định công ty, bị xử lý thẻ ở mức độ phạt thẻ vàng, ý thức đạo đức chưa tốt, tiếp tục vi phạm trong khi đã bị xử lý kỷ luật. (Nhận 01 thẻ vàng trong quý bình bầu hoặc nhận 01 thẻ vàng quý trước và 01 thẻ trắng của quý tiếp theo xếp loại D⁻ do không có ý thức vươn lên).

Loại E là những cán bộ công nhân viên chưa hoàn thành công việc được giao, ý thức đạo đức kém, không có ý thức cố gắng vươn lên, tiếp tục vi phạm trong thời gian bị xử lý kỷ luật, vi phạm nội quy định, bị xử lý kỷ luật ở mức độ. (Nhận 1 thẻ vàng và 02 thẻ trắng trong vòng 1 quý hoặc nhận 02 thẻ vàng liên tiếp trong vòng 1 năm - xếp loại E).

Loại F là những cán bộ công nhân viên luôn không hoàn thành công việc được giao, ý thức đạo đức kém, vi phạm nghiêm trọng nội quy, quy định công ty ở mức độ phải xử lý thẻ đỏ. Những cán bộ công nhân viên nào xếp

loại F sẽ bị chấm dứt hợp đồng lao động. (Nhận 2 thẻ vàng và 03 thẻ trắng trong vòng 1 năm hoặc nhận 03 thẻ vàng liên tiếp trong vòng 1 năm - xếp loại F).

Cách tính kết quả bình quân cả năm:

Các tiêu chuẩn nêu trên được dùng để đánh giá người lao động theo tháng hoặc quý. Do đó, để tính kết quả xếp loại bình quân theo năm công ty xây dựng thang điểm quy đổi như sau: xếp loại A = 8 điểm, B = 7 điểm, C⁺⁺ = 6 điểm, C⁺ = 5 điểm, C = 5 điểm, C⁻ = 4 điểm, D⁺ = 3 điểm, D = 2 điểm, D⁻ = 1 điểm, E = 0 điểm, F = -1 điểm.

Xếp loại bình quân năm = Tổng điểm số quy đổi của 4 quý chia cho 4, sau đó quy đổi trở lại theo thang điểm trên (8 điểm xếp loại A, 7 điểm xếp loại B...), làm tròn từ 0.75 điểm.

Như vậy việc đánh giá kết quả của Nhà máy có ưu điểm: Cách tính toán dễ hiểu, công nhân có thể tự tính toán được kết quả của mình. Nhưng cách đánh giá này nó thể hiện nhiều hạn chế đó là các tiêu chí đánh giá không định lượng được, việc đánh giá chủ yếu là từ ý kiến chủ quan của người đánh giá. Như vậy sẽ ảnh hưởng đến kết quả lựa chọn đối tượng đào tạo lại của nhà máy.

2.3. Thực trạng công tác đào tạo công nhân kỹ thuật tại Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy DETECH

2.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Trong công tác đào tạo, xác định nhu cầu đào tạo là bước vô cùng quan trọng. Việc xác định đúng đối tượng đào tạo sẽ tiết kiệm thời gian và chi phí cho doanh nghiệp. Thực tế thấy rằng, Nhà máy Detech chưa thực hiện tốt

việc xác định nhu cầu đào tạo tại nhà máy.

Nhà máy thực hiện việc xác định nhu cầu đào tạo CNKT dựa trên căn cứ sau:

- Đề xuất của trưởng bộ phận dựa trên:

+ Kết quả bình bầu A, B, C hàng quý trưởng các bộ phận lập danh sách đào tạo lại. Quy định tiêu chuẩn bình bầu được Nhà máy quy định như sau: Hàng tháng, các tổ tiến hành xếp loại thành viên trong tổ. Cuối mỗi quý tổ trưởng sẽ tiến hành tổng kết xếp loại của công nhân và lập danh sách gửi trưởng bộ phận. Nếu công nhân nào xếp loại D, E thì thuộc đối tượng phải đào tạo lại.

+ Đánh giá tình hình thực tế của bộ phận, năng lực chuyên môn của CNKT bộ phận mình, qua đó đề xuất nhu cầu đào tạo của bộ phận gửi về phòng Tổ chức – hành chính trong ngày 31/12 hàng năm.

+ Ý kiến của công nhân các bộ phận. Những công nhân nào thấy còn yếu kỹ năng nào, có thể đề xuất với tổ trưởng để được đào tạo thêm.

- Kế hoạch mở rộng sản xuất kinh doanh hoặc sản xuất sản phẩm mới của nhà máy, hoặc kế hoạch khai thác và sử dụng có hiệu quả trang thiết bị, công nghệ hiện đại, trưởng các bộ phận lựa chọn đối tượng đào tạo, lập danh sách gửi phòng Tổ chức – hành chính

- Kế hoạch đào tạo do phòng Tổ chức – hành chính đề xuất

Đó là các chương trình đào tạo bắt buộc như: đào tạo an toàn lao động, đào tạo chất lượng... thì toàn bộ công nhân phải được đào tạo. Phòng Tổ chức – hành chính gửi thông báo lịch đào tạo tới các phòng ban để các phòng ban bố trí công việc, sắp xếp lao động hợp lý để phân công công nhân

đi học.

Đối với các chương trình đào tạo có sự lựa chọn đối tượng đào tạo như: đào tạo cải tiến, đào tạo ISO, đào tạo chuyển giao công nghệ mới, đào tạo sản phẩm mới...phòng Tổ chức – hành chính sẽ thông báo số lượng, thời gian, địa điểm học cho từng bộ phận, sau đó các trưởng bộ phận sẽ lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo

- Phê duyệt của giám đốc

Riêng đối với hoạt động đào tạo ở nước ngoài là do giám đốc lập chỉ tiêu hàng năm, sau đó phân bổ về các bộ phận. Các bộ phận sẽ tự lựa chọn đối tượng để đào tạo. Quản lý bộ phận hoặc cán bộ được phân công sẽ lập bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo và gửi cho cán bộ chuyên trách đào tạo.

Như vậy, việc xác định nhu cầu đào tạo CNKT đã có những ưu điểm như căn cứ vào kết quả thực hiện công việc của công nhân theo đánh giá xếp loại A, B, C hàng tháng và dựa trên ý kiến đề xuất của các trưởng bộ phận nên việc xác định nhu cầu đào tạo cho kết quả khá tốt, tuy nhiên vẫn còn hạn chế như:

Xác định nhu cầu đào tạo không căn cứ vào phân tích công việc. Cho đến thời điểm hiện nay Nhà máy đã có bề dày 22 năm nhưng Nhà máy vẫn chưa thực hiện được phân tích công việc. Việc xác định nhu cầu đào tạo dựa trên sự phân tích công việc sẽ cho kết quả chính xác hơn vì bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc sẽ cho chúng ta biết được công nhân còn thiếu kiến thức, kỹ năng gì từ đó xác định đúng đối tượng cần đào tạo.

Trong quá trình xác định nhu cầu các trưởng phòng, tổ trưởng cũng

không tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến việc phải đào tạo lại công nhân để xác định liệu đào tạo có phải là giải pháp phù hợp mà chủ yếu là dựa vào ý kiến chủ quan của tổ trưởng, căn cứ vào tiêu chuẩn sản phẩm nếu tổ trưởng thấy công nhân nào sản xuất ra nhiều sản phẩm hỏng thì tiến hành lập danh sách cho đi đào tạo lại.

Bộ phận chịu trách nhiệm về công tác đào tạo chưa chủ động xác định nhu cầu đào tạo CNKT của nhà máy, chủ yếu mới dừng ở việc tổng hợp và lập danh sách đào tạo từ các phòng ban, điều này thể hiện ở chỗ từ trước tới nay chưa bao giờ thực hiện một chương trình khảo sát nhu cầu đào tạo của CNKT.

Khảo sát ý kiến CNKT về việc xác định nhu cầu đào tạo của Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech, tác giả thu được kết quả như sau:

Bảng 2.8: Khảo sát CNKT về việc xác định nhu cầu đào tạo của Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy DETECH

STT	Nội dung	Kết quả	
		Số lượng (người)	%
1	Được cử đi đào tạo là do có nhu cầu được đào tạo	0/100	0
2	Được cử đi đào tạo do đề xuất của cán bộ quản lý trực tiếp tại đơn vị	83/100	83
3	Được cử đi đào tạo do Giám đốc phê duyệt	0/100	0
4	Được cử đi do phòng Tổ chức – hành chính đề xuất chương trình	17/100	17
5	Tổng	100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

2.3.2. Lập kế hoạch đào tạo

Như đã phân tích ở trên, công tác lập kế hoạch đào tạo là trách nhiệm thuộc phòng Tổ chức – hành chính. Các trưởng bộ phận đề xuất và lập danh sách đào tạo của bộ phận mình gửi cho phòng Tổ chức – hành chính (cụ thể là cán bộ chuyên trách đào tạo) vào ngày 31/12 hàng năm. Theo mẫu quy định của Nhà máy thì việc lên kế hoạch phải làm rõ những vấn đề sau: Các nội dung cần đào tạo, số lượng người tham dự, đơn vị thực hiện đào tạo, phương pháp đào tạo, địa điểm đào tạo, phương tiện hỗ trợ, thời gian đào tạo, thời điểm tiến hành đào tạo và kinh phí dự kiến. Cụ thể như sau:

2.3.2.1. Xây dựng mục tiêu đào tạo

Tùy từng chương trình đào tạo mà xác định mục tiêu. Đối với đào tạo

nội bộ thì giáo viên tự xây dựng mục tiêu đào tạo, còn đối với đào tạo bên ngoài thì phòng Tổ chức – hành chính sẽ phối hợp với đơn vị cung ứng đào tạo để xây dựng mục tiêu đào tạo nhưng mục tiêu của những chương trình này thì cũng khó định lượng và quan sát được ví dụ như mục tiêu đào tạo ISO là ý thức được, hỗ trợ được...

Ví dụ: Mục tiêu đào tạo chương trình ISO TS16949

- Người phụ trách ISO của từng bộ phận phải nắm vững quy trình ISO
- Sau khi kết thúc chương trình đào tạo công nhân có thể có ý thức thực hiện các quy định trong quy trình ISO tại các công đoạn sản xuất.
- Có khả năng hỗ trợ các bộ phận khác thực hiện quy trình ISO trong nhà máy.

Nhìn chung, mục tiêu đào tạo mà Nhà máy xây dựng khá là chung chung, chưa chi tiết và cụ thể vì thế công nhân không nắm được yêu cầu của từng kỹ năng thao tác mà mình phải thực hiện và tiêu chuẩn sản phẩm cuối cùng

2.3.2.2. *Lựa chọn đối tượng đào tạo*

Tùy từng chương trình đào tạo mà việc lựa chọn đối tượng đào tạo cũng khác nhau, nhưng chủ yếu việc lựa chọn đối tượng đào tạo là do trưởng bộ phận đề xuất. Cụ thể là:

- Đối với đào tạo lại tay nghề thì trưởng bộ phận sẽ lập danh sách những công nhân chưa đáp ứng được yêu cầu công việc và những công nhân mới được phân công về bộ phận. Việc xác định đối tượng này căn cứ vào đề xuất của tổ trưởng, nếu tổ trưởng thấy công nhân nào còn yếu thì tiến hành đào tạo lại.

- Đối với chương trình đào tạo theo kế hoạch của Nhà máy như đào tạo an toàn lao động, đào tạo nhận thức cải tiến thì toàn thể công nhân viên của Nhà máy phải tham dự. Các trưởng bộ phận căn cứ vào kế hoạch sản xuất của bộ phận mình từ đó cắt cử luân phiên công nhân tham gia khóa đào tạo.

- Đối với chương trình cử đào tạo bên ngoài như đào tạo ISO, đào tạo cải tiến, đào tạo tiếng Nhật... thì phòng Tổ chức – hành chính sẽ gửi số lượng người được tham gia về từng bộ phận, sau đó trưởng bộ phận sẽ tiến hành lập danh sách cử đi đào tạo.

Nhìn chung việc lựa chọn đối tượng đào tạo của Nhà máy đã có những ưu điểm như dựa vào đề xuất của trưởng bộ phận thông qua tham khảo ý kiến của tổ trưởng, đây là kênh thông tin quan trọng góp phần lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo vì tổ trưởng là những người nắm được yêu cầu công việc và là người trực tiếp giám sát, hướng dẫn công nhân, do đó họ nắm được công nhân của bộ phận mình phụ trách ai làm được và ai chưa làm được, việc lựa chọn đối tượng đào tạo của họ là xuất phát từ yêu cầu công việc.

Tuy nhiên, vẫn còn mặt hạn chế đó là Nhà máy chỉ sử dụng kênh này là kênh duy nhất để lựa chọn đối tượng đào tạo CNKT, điều này hạn chế kết quả lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo, Nhà máy cần có thêm thông tin từ nhiều phía đó là công nhân trực tiếp làm việc, vì bản thân họ là người hiểu rõ nhất mình còn yếu những kỹ năng gì và củng cố kỹ năng đó như thế nào. Để làm được điều này cũng không phải là khó, hàng năm nên thiết kế các phiếu đánh giá công việc và gửi đến từng công nhân từ đó làm căn cứ lựa chọn đúng đối tượng được đào tạo. Ngoài ra Nhà máy cũng không có kế hoạch hay hình thức tiến hành theo dõi quá trình học tập của công nhân để đánh giá xem kết

quả học tập của những lần trước như thế nào? Liệu họ có khả năng để đào tạo tiếp được hay không? Khả năng học tập của họ đến đâu? Từ đó có kế hoạch đào tạo hay luân chuyển công việc khác phù hợp hơn. Đối với những chương trình đào tạo nâng cao hay bổ trợ thêm kiến thức cho CNKT, Nhà máy không quy định tiêu chí lựa chọn đối tượng đi đào tạo. Điều này có thể dẫn đến mất cân bằng trong lựa chọn đối tượng vì khó tránh khỏi ý kiến chủ quan và thiên vị của trưởng bộ phận và tổ trưởng. Như vậy thì sẽ có những công nhân chưa được đi đào tạo lần nào trong khi có những công nhân được cử đi đào tạo nhiều lần. Đó là lý do khiến công nhân phần nào chưa hài lòng về công tác lựa chọn đối tượng đi đào tạo của nhà máy. Nhà máy nên tiến hành xây dựng và ban hành biên bản phổ biến cho toàn thể công nhân viên được biết, việc lựa chọn đối tượng đào tạo cần căn cứ vào nghiên cứu, xác định nhu cầu đào tạo và động cơ đào tạo của CNKT, tác dụng của đào tạo với CNKT, khả năng nghề nghiệp của từng người, yêu cầu công việc, nhu cầu, nguyện vọng của CNKT, năng lực học tập của họ

2.3.2.3. Nội dung giảng dạy

Nội dung đào tạo sẽ được xây dựng cho từng chương trình đào tạo cụ thể:

Đối với đào tạo ngoài thì giáo viên của các cơ sở đào tạo tự xây dựng nội dung đào tạo, không có quy định chuẩn nào cho nội dung đào tạo của họ. Nhà máy, mà cụ thể là Phó giám đốc hành chính và trưởng phòng Tổ chức – hành chính sẽ xem xét và bổ sung hoặc thay đổi nội dung nếu thấy cần thiết và thông báo cho bên cơ sở đào tạo.

Đối với đào tạo nội bộ thì giáo viên phối hợp với các phòng chức năng

xây dựng nội dung và thường áp dụng cho các chương trình đào tạo chất lượng, đào tạo an toàn lao động...còn đối với giáo viên đào tạo theo hình thức kèm cặp, hướng dẫn thì giáo viên được cung cấp sẵn tài liệu sẵn có và dựa vào kinh nghiệm bản thân để xây dựng nên nội dung cần đào tạo.

Nội dung đào tạo có thể là nâng cao kiến thức hiện tại cho công nhân hoặc đào tạo cho công việc hiện tại. Ngoài ra công nhân mới trước khi phân công công việc thì được đào tạo định hướng, với một số công nhân giỏi thì được Nhà máy cho đi học thêm tiếng Nhật.

Theo số liệu khảo sát của tác giả thì đa phần công nhân đều đánh giá nội dung đào tạo phù hợp với thực tiễn công việc, còn 7% công nhân có ý kiến nội dung đào tạo chưa phù hợp với công việc phần lớn là xuất phát từ những chương trình đào tạo bên ngoài do Nhà máy chưa quan tâm đến việc kiểm định nội dung đào tạo từ bên ngoài.

Bảng 2.9 Ý kiến công nhân về nội dung được đào tạo

Câu hỏi: Anh (chị) đánh giá như thế nào về nội dung được đào tạo?		
Đáp án	Số lượng (người)	%
Phù hợp	93	93
Không phù hợp	7	7
Tổng	100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

2.3.2.4. Lựa chọn phương pháp đào tạo

Việc lựa chọn phương pháp đào tạo thông thường theo ý kiến đề xuất của trưởng các bộ phận. Hiện nay ở Nhà máy thực hiện đào tạo CNKT thông qua kèm cặp hướng dẫn, mở các lớp cạnh doanh nghiệp và đào tạo thông qua các trung tâm đào tạo nhưng chủ yếu vẫn là hình thức kèm cặp hướng dẫn và

mở các lớp cạnh doanh nghiệp vì những phương pháp này ít tốn kém chi phí đồng thời công nhân trong quá trình học vẫn có thể thực hiện được công việc, không làm gián đoạn quá trình sản xuất.

- Phương pháp kèm cặp hướng dẫn

Tại Nhà máy Detech phương pháp này áp dụng cho việc đào tạo công nhân mới tuyển dụng, công nhân mới tiếp nhận vị trí công việc mới. Nhà máy sử dụng phương pháp này nhằm tiết kiệm chi phí đồng thời tận dụng được đội ngũ công nhân nhiều kinh nghiệm.

Công nhân mới sau khi được đào tạo định hướng sẽ được phân về các bộ phận, các bộ phận chịu trách nhiệm phân công người hướng dẫn, lên kế hoạch hướng dẫn và kiểm tra khả năng đáp ứng công việc sau khi được đào tạo. Thông thường nhiệm vụ này được giao cho tổ trưởng. Nếu công nhân đạt thì sẽ được kí hợp đồng chính thức, công nhân nào chưa đạt thì sẽ được đào tạo lại trong vòng 1 tuần, nếu đạt yêu cầu thì tuyển dụng chính thức còn nếu vẫn không đạt được yêu cầu thì báo cáo với phòng Tổ chức – hành chính để chuyển công việc khác hoặc chấm dứt hợp đồng.

Trong quá trình thực hiện đào tạo, trưởng các bộ phận có trách nhiệm báo cáo tiến độ cho phòng Tổ chức – hành chính. Thông thường công nhân mới sẽ được tiến hành trong 1 tháng và được công nhân có kinh nghiệm làm việc từ 5 năm trở lên hướng dẫn. Tùy từng mức độ yêu cầu của công việc mà 1 công nhân lành nghề có thể hướng dẫn 1 đến 3 công nhân mới. Giáo viên sẽ được cung cấp tài liệu hướng dẫn và dựa vào kinh nghiệm bản thân để hướng dẫn công nhân thực hiện theo trình tự tài liệu cung cấp

Theo điều tra của tác giả thì 100% công nhân mới đều được đào tạo

bằng hình thức này. Và theo đánh giá của công nhân thì sau khi đào tạo công nhân hầu hết là nắm bắt được công việc, như vậy phương pháp này tỏ ra có hiệu quả đối với thực tiễn yêu cầu công việc.

Bảng 2.10: Kết quả khảo sát ý kiến công nhân về phương pháp kèm cặp hướng dẫn

Ý kiến công nhân	Số lượng (người)	%
Đáp ứng tốt yêu cầu công việc (không phải đào tạo lại)	79	79
Đáp ứng yêu cầu công việc ở mức bình thường (phải hướng dẫn thêm)	13	13
Không đáp ứng được yêu cầu công việc (đã phải đào tạo lại)	8	8
Tổng	100	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

- Phương pháp các lớp cạnh doanh nghiệp

Giáo viên đào tạo là những kỹ sư lành nghề của nhà máy, các giáo viên mời bên ngoài kết hợp với công nhân giàu kinh nghiệm của Nhà máy để tiến hành mở các lớp đào tạo. Đối với các phương pháp này thì tùy từng chương trình đào tạo để lựa chọn đối tượng đào tạo và xác định thời gian đào tạo.

Các bộ phận có liên quan phối hợp với phòng Tổ chức – hành chính để tổ chức các lớp đào tạo. Cụ thể là:

+ Đối với đào tạo về an toàn lao động thì do Ban an toàn lao động phụ trách xây dựng nội dung và bố trí thời gian đào tạo cho phù hợp với kế hoạch sản xuất của các bộ phận.

+ Đối với đào tạo cải tiến thì do bộ phận snap của Nhà máy tiến hành,

phối hợp với chuyên gia từ Nhật Bản để tổ chức đào tạo.

+ Đối với đào tạo chuyên môn kỹ thuật: Phối hợp chuyên gia Nhật Bản, kỹ sư của nhà máy, bên cung ứng thiết bị máy móc (đối với công nhân vận hành thường được kết hợp với hình thức kèm cặp hướng dẫn bởi công nhân lành nghề) và bộ phận sản xuất có liên quan.

+ Đào tạo ISO do ban ISO phối hợp với tập đoàn BVQI, là tập đoàn chuyên tư vấn và xây dựng quy trình ISO phụ trách đào tạo.

Theo số liệu khảo sát của tác giả thì số công nhân được đào tạo theo phương pháp này là 67 người, chiếm 67% trong tổng số CNKT được điều tra. Công nhân đánh giá cao về hiệu quả của phương pháp này. Theo đánh giá của công nhân thì phương pháp này vừa giúp họ có kiến thức lý thuyết vừa có kiến thức thực hành, phương pháp giảng dạy của các chuyên gia được đánh giá là dễ hiểu vì thông qua máy chiếu, hình ảnh và các video nên tiếp thu khá dễ, phù hợp với công nhân đồng thời lại được thực hành luôn ở xưởng nên nắm bắt công việc khá nhanh

Bảng 2.11: Kết quả khảo sát ý kiến công nhân về phương pháp lớp cạnh doanh nghiệp

Ý kiến công nhân	Số lượng (người)	%
Đáp ứng tốt yêu cầu công việc (không phải đào tạo lại)	56	83,58
Đáp ứng yêu cầu công việc ở mức trung bình (phải hướng dẫn thêm)	8	11,94
Không đáp ứng được yêu cầu công việc (đã phải đào tạo lại)	3	4,48
Tổng	67	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

- Gửi đi đào tạo ở các cơ sở bên ngoài

Một số các chương trình đào tạo được Nhà máy ký kết với các trung tâm, cơ sở bên ngoài để gửi CNKT đi đào tạo. Hiện nay chủ yếu là Nhà máy đang áp dụng phương pháp này đối với đào tạo công nhân vận hành cầu trục và đào tạo tiếng Nhật do trung tâm Đông Đô thực hiện đào tạo. Theo số liệu khảo sát thì có 12/100 CNKT được gửi đi đào tạo bên ngoài và 100% công nhân sau khi đào tạo về đều thực hiện được công việc. Đối với chương trình đào tạo tiếng Nhật kết quả sẽ được trung tâm gửi phòng Tổ chức – hành chính sau khi kết thúc khóa đào tạo và tiến hành cấp chứng chỉ.

Nhìn chung, các phương pháp đào tạo CNKT của Nhà máy thực sự phát huy được hiệu quả, hầu hết công nhân nắm bắt được công việc. Tuy nhiên Nhà máy cần chú trọng thêm phương pháp gửi công nhân đi đào tạo tại các trường chính quy về đào tạo nghề thông qua việc xây dựng quy chế cụ thể về việc hỗ trợ thêm kinh phí cho những công nhân có mong muốn được đi học nâng cao trình độ, đây cũng là nguyện vọng của nhiều công nhân trong nhà máy. Thực tế thấy rằng, việc gửi công nhân đi học tại các trung tâm không được Nhà máy chú trọng, chủ yếu áp dụng cho những công việc Nhà máy không có khả năng đào tạo nhằm tiết kiệm chi phí, các chương trình học do bên cung ứng đào tạo tự xây dựng và thời gian đào tạo theo yêu cầu của nhà máy.

Tóm lại trong giai đoạn 2008 – 2012, Nhà máy đã tiến hành đào tạo CNKT với số lượng ngày càng tăng, với nhiều hình thức đào tạo khác nhau đặc biệt Nhà máy chú trọng tới kèm cặp và mở các lớp cạnh doanh nghiệp còn cơ sở ngoài trong 4 năm từ 2008 đến 2011 lần lượt chiếm 8,3%; 6,05%;

5,91%; 5,288% (không kể đào tạo định hướng). Chương trình đào tạo ngày càng sát với thực tế công việc và đạt được kết quả khá tốt. Cụ thể như sau:

Bảng 2.12: Số lượng CNKT được đào tạo giai đoạn 2008 - 2012

Đơn vị tính: Người

Phương pháp đào tạo	Năm									
	2008		2009		2010		2011		2012	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Kèm cặp hướng dẫn	64		87	36,1	112	29,47	145	32,95	234	37,5
Lớp cạnh doanh nghiệp	86		134	55,6	245	64,47	269	61,14	357	57,21
Các cơ sở đào tạo bên ngoài	18		20	8,3	23	6,05	26	5,91	33	5,28
Tổng	168		241	100	380	100	440	100	624	100

Nguồn: tổng hợp từ bảng “Theo dõi kế hoạch đào tạo năm 2008 - 2012”, phòng Tổ chức – hành chính, nhà máy Detech

2.3.2.5. Đội ngũ giáo viên

Đối với đào tạo nội bộ: giáo viên là những kỹ sư lành nghề của nhà máy, Công nhân có kinh nghiệm. Theo tìm hiểu của tác giả thì Nhà máy không có văn bản nào quy định tiêu chuẩn lựa chọn giáo viên mà chủ yếu là do trưởng bộ phận lựa chọn tùy nhiên thông thường những người được chọn phải là những người có kinh nghiệm làm việc trên 5 năm, trình độ trung cấp nghề trở lên, thường xuyên hoàn thành nhiệm vụ và ý thức kỷ luật tốt.

Đối với đào tạo bên ngoài: Giáo viên do bên cung ứng đào tạo lựa chọn dựa trên yêu cầu của Nhà máy về trình độ, chuyên môn, kinh nghiệm giảng dạy.

Nhà máy chỉ thực hiện đánh giá chất lượng của giáo viên bên ngoài còn giáo viên nội bộ Nhà máy không tiến hành đánh giá. Nội dung đánh giá giảng viên là tác phong đào tạo, kỹ năng truyền đạt, phương pháp đào tạo, công tác chuẩn bị đào tạo, kiến thức đào tạo và kết quả đào tạo. Sau khóa đào tạo phòng tổ chức hành chính sẽ phát phiếu đánh giá giảng viên cho công nhân và sau đó tập hợp kết quả phiếu đánh giá giảng viên để báo cáo với ban giám đốc.

Theo số liệu khảo sát của tác giả, công nhân đánh giá về giáo viên như sau:

Bảng 2.13: Kết quả khảo sát ý kiến công nhân về chất lượng giáo viên

Câu hỏi phần II	Tiêu chí đánh giá	Thang điểm				
		5	4	3	2	1
1	Kiến thức	34	46	20	0	0
2	Phương pháp giảng dạy	14	12	36	27	11
3	Kỹ năng thực hành	54	46	0	0	0
4	Thái độ giảng dạy	31	37	31	1	0
6	Nội dung giảng dạy	89	11	0	0	0
7	Tài liệu giảng dạy	76	24	0	0	0

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Trong đó quy định mức độ thang điểm như sau:

5: Rất tốt

4: Khá

3: Trung bình

2: Yếu

1: Kém

Như vậy công nhân đánh giá rất cao kiến thức và kỹ năng thực hành của giáo viên, điều này cũng là hợp lý vì giáo viên mà nhà máy lựa chọn đều là những giáo viên giàu kinh nghiệm và đây chính là điều mà nhà máy đã làm được. Tuy nhiên vẫn còn có những giáo viên bị đánh giá có kiến thức trung bình là 20 người chiếm 20% tổng số người điều tra và chủ yếu là rơi vào giáo viên nội bộ, điều này là do nhà máy không thực hiện đánh giá giáo viên nội bộ và cũng không có văn bản quy định tiêu chuẩn giáo viên nội bộ mà chủ yếu do trưởng bộ phận phân lựa chọn dựa trên ý kiến chủ quan và kết quả làm việc, thời gian công tác của công nhân điều này có thể dẫn đến sai sót trong việc lựa chọn đúng giáo viên có trình độ. Nội dung giảng dạy được đánh giá là phù hợp với thực tiễn và tài liệu giảng dạy được chuẩn bị rất tốt. Tuy nhiên theo số liệu khảo sát như trên thấy rằng phương pháp giảng dạy còn hạn chế do giáo viên không được đào tạo về phương pháp sư phạm và thái độ giảng dạy còn chưa nhiệt tình, điều này một phần là do trong chính sách của nhà máy chưa có chế độ đãi ngộ cho giáo viên nội bộ mà nhà máy đưa vào nhiệm vụ. Điều này làm giảm nhiệt tình của giáo viên khi tham gia giảng dạy và hướng dẫn. Nhà máy nên xem xét để xây dựng chế độ đãi ngộ hợp lý cho giáo viên nội bộ.

2.3.2.6. Cơ sở vật chất, đầu tư phục vụ cho công tác đào tạo

Hiện tại Nhà máy cũng đầu tư cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo như phòng học, trang thiết bị hỗ trợ cho giảng dạy như máy chiếu, bảng, máy tính và được đánh giá là phục vụ tốt cho hoạt động đào tạo. Cụ thể về trang bị phòng học như sau:

Bảng 2.14 Cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo

Cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo	Số lượng	Chất lượng
Phòng học	3	Bàn ghế được trang bị tốt Sức chứa khoảng 90 người
Máy chiếu	3	Hoạt động tốt
Máy tính	3	Hoạt động tốt
Bảng	6	3 Bảng từ 3 Bảng ghim
Micro	3	Hoạt động tốt
Điều hòa	3	Hoạt động tốt

Công nhân được thực hành ngay tại xưởng làm việc của Nhà máy và hiện tại Nhà máy có 8 xưởng làm việc và 1 phòng thí nghiệm đều được trang bị các thiết bị máy móc hiện đại.

2.3.2.7. Kinh phí dành cho đào tạo

Kinh phí đào tạo do cán bộ chuyên trách về đào tạo dự tính và báo cáo với trưởng phòng TC - HC phê duyệt. Nguồn kinh phí đào tạo CNKT là do Nhà máy trích từ doanh thu để chi cho hoạt động đào tạo và hạch toán vào chi phí. Nhà máy không có quỹ cho hoạt động đào tạo. Thông thường chuyên viên đào tạo sẽ lập bản chi phí đào tạo dựa trên việc xác định nhu cầu đào tạo từ các bộ phận và kế hoạch đào tạo của nhà máy, đưa lên trưởng phòng TC - HC phê duyệt. Do đó việc duyệt chi phí đào tạo Nhà máy khá cân nhắc. Nhà máy không lên kế hoạch tính toán cụ thể chi phí đào tạo cho hằng năm. Tùy vào tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mà Nhà máy tiến hành lập kế hoạch đào tạo và việc tính toán chi phí đào tạo sẽ dựa trên bản kế hoạch đào tạo hằng năm của nhà máy. Bản kế hoạch đào tạo đó được cán bộ

đào tạo của Nhà máy trình lên trưởng phòng HCNS và giám đốc hành chính hoặc tổng giám đốc để phê duyệt. Nhìn chung kinh phí đào tạo hằng năm cũng không có sự biến động nhiều vì Nhà máy chủ yếu là đào tạo nội bộ, ít tốn kém chi phí nên việc lập kinh phí đào tạo cũng không quá khó khăn và phức tạp.

Đối với tất cả các chương trình đào tạo do Nhà máy tổ chức, Nhà máy chịu hoàn toàn chi phí do đó Nhà máy quy định cụ thể quyền và trách nhiệm của công nhân cũng như nhân viên khi tham gia khóa đào tạo. Cụ thể như sau:

- Học viên có trách nhiệm tham gia khóa học đầy đủ theo chương trình đã được phê duyệt và thực hiện các công việc liên quan đến khóa học như chuẩn bị bài, làm bài tập, làm bài kiểm tra theo yêu cầu.

- Học viên phải luôn có mặt tại địa điểm học đúng giờ, ít nhất 10 phút trước khi bắt đầu buổi học, nhận tài liệu, ký tên điểm danh đầy đủ sau mỗi buổi học.

- Học viên đi muộn 02 lần hoặc không điểm danh đầy đủ sẽ được tính là một buổi nghỉ học không lý do.

- Học viên nghỉ học không có lý do nhiều hơn 20% tổng số buổi học sẽ bị gạch tên khỏi danh sách tham gia khóa đào tạo và bị xử lý kỷ luật theo quy định về xử lý kỷ luật tại Điều 10 quy định này.

- Học viên nghỉ học có lý do phải có đơn xin nghỉ học có xác nhận của lãnh đạo đơn vị gửi về phòng HCNS trước buổi học. Trường hợp ốm đau đột xuất phải có giấy chứng nhận của bệnh viện, bác sĩ.

- Học viên không sử dụng điện thoại di động, các thiết bị điện tử cầm tay, không ăn quà vặt và không giải quyết các công việc khác trong khi học.

- Kết thúc khóa học, học viên có trách nhiệm hoàn tất và gửi bản đánh giá khóa học theo yêu cầu của phòng Tổ chức – hành chính.

Bảng 2.15: Chi phí đào tạo năm 2012

TT	Nội dung đào tạo	số người tham dự	Đơn vị đào tạo	Kinh phí đào tạo	Số lượng giáo viên/ngày	Tổng kinh phí
1	Đào tạo 5 công cụ ISO/TS	20	BVQI or WQA	\$550/day	3 ngày	1650 \$
2	Đào tạo đánh giá viên nội bộ ISO/TS	7	BVQI	\$300/per	1 người	300\$
3	Đào tạo nhận thức ISO 14001:2004	25	BVQI	\$300/day	3 ngày	900\$
4	Đào tạo đánh giá viên nội bộ ISO14001	7	BVQI	\$150/per	1 người	150\$
5	Đào tạo tiếng Nhật	50	TT tiếng Nhật Đông Đô	\$5000/year		5000
6	Tổng					8000\$

Nguồn: Theo dõi kế hoạch đào tạo năm 2012, Phòng Tổ chức – hành chính,

Nhà máy Detech

Nhìn vào bản chi phí đào tạo năm 2012 chúng ta thấy rằng kinh phí chi cho đào tạo của Nhà máy thấp. Năm 2012 kinh phí đào tạo của Nhà máy là 8000 USD tương đương 160 triệu VND, với nguồn kinh phí này hoàn toàn nằm trong khả năng của Nhà máy và cũng ảnh hưởng không nhiều đến lợi nhuận của nhà máy.

Việc thực hiện chi phí như hiện nay thì cũng có những ưu điểm đó là

Nhà máy không phải tính toán cân đối quỹ đào tạo cho hằng năm, cân nhắc xem liệu quỹ đào tạo có đủ để chi cho hoạt động đào tạo hay không bởi vì không có thừa hay thiếu quỹ? Nhưng nó lại dẫn đến tình trạng thiếu chủ động trong việc lên kế hoạch tính toán chi phí của nhà máy. Nhà máy nên tiến hành lập quỹ đào tạo để cán bộ chuyên trách về đào tạo chủ động hơn trong chi tiêu cho đào tạo.

Nhìn chung, việc lên kế hoạch đào tạo của Nhà máy được các bộ phận liên quan và phòng TC - HC thực hiện rất nghiêm túc, có sự phối hợp giữa giáo viên, phòng ban liên quan và phòng TC - HC trong việc tiến hành xây dựng mục tiêu đào tạo, nội dung đào tạo, phương pháp đào tạo, thời gian đào tạo và lựa chọn đối tượng đào tạo. Bên cạnh những thành công đã đạt được, công tác lên kế hoạch đào tạo còn một số điểm hạn chế, cụ thể như sau:

- + Công nhân chưa được định hướng để xác định mục tiêu đào tạo của cá nhân từ đó làm giảm hiệu quả của việc xây dựng mục tiêu đào tạo.
- + Việc lựa chọn phương pháp đào tạo chưa quan tâm tới ý kiến công nhân.
- + Việc lựa chọn giáo viên chưa có tiêu chí cụ thể và chưa có đánh giá giáo viên nội bộ nên ảnh hưởng đến chất lượng lựa chọn giáo viên.
- + Nhà máy chưa có văn bản nào về tiêu chí lựa chọn đối tượng đào tạo mà chủ yếu dựa vào ý kiến đề xuất của tổ trưởng và trưởng bộ phận.
- + Vai trò của phòng TC – HC trong việc lập kế hoạch đào tạo còn mờ nhạt và thiếu chủ động.
- + Kinh phí đào tạo theo quan điểm của lãnh đạo Nhà máy là hạn chế tối đa nên các quy định về chi kinh phí đào tạo chặt chẽ và công nhân không

được hỗ trợ kinh phí đào tạo nếu tự ý đi học, Nhà máy cũng không tạo điều kiện về thời gian nếu công nhân học tập ngoài chương trình mà Nhà máy cung cấp. Điều này dẫn đến kinh phí chi cho đào tạo CNKT của Nhà máy ít là điều tất yếu.

2.3.3. Thực trạng triển khai chương trình đào tạo

Đối với trường hợp đào tạo nội bộ, các bộ phận sẽ chịu trách nhiệm tổ chức khoá đào tạo cho bộ phận mình. Kết thúc khoá đào tạo, trưởng bộ phận sẽ ký xác nhận kết quả đào tạo và gửi tới điều phối viên đào tạo và các bộ phận chịu trách nhiệm lưu giữ kết quả đào tạo.

Đối với trường hợp đào tạo bên ngoài: Điều phối viên đào tạo có trách nhiệm tổ chức các hoạt động đào tạo từ bên ngoài:

- Lập chương trình đào tạo cụ thể và thông báo cho học viên
- Sắp xếp địa điểm: Chuẩn bị tài liệu và các điều kiện hậu cần khác.
- Liên hệ với giảng viên (Trong trường hợp giảng viên là người Việt Nam). Trong trường hợp giảng viên là người nước ngoài Ban giám đốc có trách nhiệm liên hệ với giảng viên, trước khi tiến hành hợp đồng đào tạo phải đánh giá giảng viên hoặc đơn vị cung ứng đào tạo
- Yêu cầu giảng viên theo dõi học viên tham dự khoá đào tạo của từng học viên theo phiếu theo dõi học viên tham gia đào tạo.
- Nếu có kế hoạch cử đi đào tạo ở nước ngoài, thời gian gửi kế hoạch phải trước 3 tháng trở lên.
- Nhận giấy mời và chương trình đào tạo từ bên ngoài.
- Xin cấp hộ chiếu và Visa cho học viên, mua vé máy bay cho học viên.

- Chuẩn bị những tài liệu liên quan (nếu có).

Nhìn chung việc triển khai công tác đào tạo được Nhà máy thực hiện khá tốt, không làm gián đoạn quá trình sản xuất của bộ phận, tạo điều kiện cho các bộ phận chủ động trong việc tiến hành đào tạo theo nhiệm vụ sản xuất của bộ phận mình như chủ động về thời gian, chủ động về lựa chọn người kèm cặp hướng dẫn, chủ động cắt cử người tham gia các khóa học theo kế hoạch đào tạo định kỳ của Nhà máy do việc được thông báo trước. Cơ sở vật chất đảm bảo tốt cho tiến hành đào tạo. Việc bố trí thời gian cũng như công tác thông báo lịch đào tạo, chuẩn bị tài liệu cũng được cán bộ phụ trách đào tạo thực hiện chu đáo. Và đặc biệt là có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận trong việc thực hiện kế hoạch đào tạo. Tuy nhiên vai trò của phòng nhân sự trong việc triển khai kế hoạch đào tạo nội bộ hầu như là không có điều này là do nhân lực làm về đào tạo chỉ có 1 người nên không thể đảm đương hết công việc. Theo kết quả khảo sát của tác giả thì công tác tổ chức đào tạo của Nhà máy được thực hiện rất tốt, hầu hết công nhân đều đánh giá ở thang điểm tốt và khá. Cụ thể như sau:

Bảng 2.16: Ý kiến công nhân về tổ chức chương trình đào tạo

Câu hỏi phần II	Tiêu chí đánh giá	Thang điểm				
		5	4	3	2	1
1	Cơ sở vật chất	87	13	0	0	0
2	Bố trí thời gian	90	10	0	0	0
3	Địa điểm đào tạo	64	36	0	0	0
4	Thông báo thông tin	57	37	6	0	0
6	Chuẩn bị tài liệu	88	12	0	0	0
7	Phục vụ đào tạo: ăn,	78	22	0	0	0

	uống...					
--	---------	--	--	--	--	--

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Trong đó quy định mức độ thang điểm như sau:

5: Rất tốt

4: Khá

3: Trung bình

2: Yếu

1: Kém

Về chương trình đào tạo: Các chương trình đào tạo CNKT của Nhà máy được thay đổi thường xuyên tùy thuộc vào nhu cầu đào tạo theo đề xuất của trưởng bộ phận, tuy nhiên có những chương trình được duy trì đào tạo thường xuyên như đào tạo về an toàn lao động, đào tạo nhận thức cải tiến, đào tạo chất lượng sản phẩm, đào tạo định hướng cho công nhân mới. Năm 2012 Nhà máy đã tiến hành triển khai những chương trình đào tạo sau:

Bảng 2.17: Chương trình đào tạo CNKT năm 2012

TT	Nội dung đào tạo	Số lượng tham dự	Hình thức đào tạo		
			Kèm cặp	Lớp cạnh DN	Gửi đi đào tạo
1	Đào tạo định hướng	CN mới	0	x	0
2	Đào tạo chuyên môn				
	<i>Bộ phận bảo dưỡng</i>	40			
	Đào tạo chuyên sâu về quy trình bảo dưỡng thiết bị máy móc cơ bản	2	0	x	0
	Tính toán lắp đặt, đi dây điện an toàn	2	x	0	0
	Đọc bản vẽ kỹ thuật	2	x	0	0

	Tiếng anh kỹ thuật chuyên ngành	2	0	x	0
	Đào tạo vận hành máy móc thiết bị nâng cao	16	0	x	0
	Đào tạo cơ bản và chuyên sâu về kiểm tra, theo dõi thông số, tình trạng hoạt động của máy	14	0	x	0
	Đào tạo về quy trình bảo dưỡng thiết bị máy móc	2	0	x	0
	Bộ phận sản xuất	143	0		0
	Đào tạo vận hành máy và kiểm tra sản phẩm	30	0	x	0
	Đào tạo kiến thức về thiết bị phụ tùng ô tô, xe máy và tiêu chuẩn	37	0	x	
	Đào tạo cải tiến	20	0	x	0
	Đào tạo ISO	12	0	0	x
	Đào tạo nâng cao chất lượng sản phẩm	16	0	x	0
	Đào tạo vận hành các loại xe và cầu trục	7	0	0	x
	Đào tạo đọc bản vẽ	1	x	0	0
	Đào tạo tiếng Nhật	17	0	0	x
	Đào tạo lập trình trên mastercam, lập chương trình 2D	3	x	0	0
3	Đào tạo nâng cao	7	0	0	0
	Thổi bụi	1	x	0	0
	Vit Inlens	2	x	0	0
	Cắt gate	1	x	0	0
	Kiểm tra cuối	1	x	0	0
	Phun sơn Blackpaint	2	x	0	0

4	<i>Đào tạo định kỳ</i>	434			
	Đào tạo an toàn lao động	222	0	x	0
	Đào tạo chất lượng sản phẩm	123	0	x	0
	Đào tạo nhận thức cải tiến	89	0	x	0
5	Tổng	624			

Nguồn: Theo dõi đào tạo năm 2011- Phòng Tổ chức – hành chính, Nhà máy Detech

Trong đó: Được đào tạo được ký hiệu là x

Không được đào tạo được ký hiệu là 0

Sau mỗi chương trình đào tạo Nhà máy sẽ tiến hành đánh giá sau khoá học:

- Đối với đào tạo nội bộ sau khóa học Nhà máy tiến hành đánh giá kết quả đào tạo thông qua làm bài kiểm tra (mini-test). Đề bài do giảng viên chuẩn bị. Kết quả bài thi sẽ được phòng hành chính lưu trữ cùng kết quả tổng kết khóa học còn đối với các bài kiểm tra khóa đào tạo tại bộ phận, bài kiểm tra lưu tại bộ phận. Việc đánh giá kết quả đào tạo là do người hướng dẫn trực tiếp sẽ tiến hành đánh giá đạt hay không đạt theo 5 tiêu chí sau:

1. Đi đủ
2. Chăm chỉ
3. Kỹ năng học hỏi
4. Tuân thủ cấp trên
5. Đạo đức

Với mỗi tiêu chí thì điểm tối đa là 10 điểm. Công nhân phải đạt được từ 35 điểm trở lên và không có điểm nào dưới 7 thì được đánh giá là đạt yêu cầu. Việc cho điểm này tùy thuộc vào người hướng dẫn và họ cũng cho điểm một cách ách chừng.

- Đối với đào tạo bên ngoài đánh giá thông qua kết quả khóa học hoặc

bằng cấp chứng chỉ xác nhận kết quả khoá học. Việc đào tạo bên ngoài cho kết quả khá tốt. Ví dụ như đào tạo ISO TS của Nhà máy năm 2011 có 39 người tham gia thì chỉ có 6 / 39 người không đạt yêu cầu, tỷ lệ đạt là 84,62%.

Bảng 2.18: Kết quả đào tạo CNKT qua các năm 2009 – 2012

Kết quả đào tạo	2009		2010		2011		2012	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1. Đào tạo nội bộ	221	100	357	100	414	100	591	100
Đạt	156	70,59	266	74,51	319	77,05	488	82,57
Không đạt	65	29,41	91	24,49	95	22,95	103	17,43
2. Đào tạo bên ngoài	20	100	23	100	26	100	33	100
Đạt	17	85	19	82,61	24	92,31	30	91
Không đạt	3	15	4	17,39	2	7,69	3	9
3. Tổng	241	100	380	100	440	100	624	100
Đạt	173	72	285	75	343	78	518	83
Không đạt	68	28	95	25	97	22	106	17

Nguồn: Báo cáo kết quả đào tạo năm 2009 – 2012.

Như vậy sau khi đào tạo tỷ lệ công nhân đạt theo tiêu chí như trên là khá cao và tăng dần qua các năm. Năm 2009 là 72%, năm 2010 là 75%, năm 2012 là 83%. Tuy kết quả này chưa phản ánh hết được hiệu quả của chương trình đào tạo nhưng nhìn chung các chương trình đào tạo được đánh giá là đều xuất phát từ nhu cầu thực tiễn công việc, có cải thiện công việc của công nhân. Công nhân hầu hết đều nắm được kiến thức và kỹ năng sau khi được đào tạo. Nhà máy không chỉ tiến hành đào tạo cho công việc hiện tại mà còn có những chương trình đào tạo nâng cao cho công nhân. Đặc biệt Nhà máy rất quan tâm đến vấn đề đào tạo an toàn lao động cho công nhân. Tuy nhiên một số chương trình đào tạo nếu đào tạo theo hình thức lớp cạnh doanh nghiệp sẽ hiệu quả hơn nhưng do số lượng tham dự quá ít nên Nhà máy sử dụng hình thức kèm cặp như đào tạo một số chương trình ở bộ phận bảo dưỡng.

2.3.4. Đánh giá hiệu quả đào tạo

Tại Nhà máy hiện nay quá trình đánh giá hiệu quả đào tạo gần như không được thực hiện, các kết quả đào tạo mang lại cho CNKT đi học như: Thay đổi hành vi thực hiện công việc, CNKT học được gì từ khoá đào tạo, chi phí hợp lý hay không, kết quả công việc sau đào tạo có gì khác so với trước khi đào tạo ...chưa được xem xét, đánh giá. Bộ phận phụ trách công tác đào tạo chỉ xem xét CNKT có đạt được các văn bằng, chứng chỉ mang lại từ khoá đào tạo, còn đối với công việc của CNKT sau khi đào tạo vẫn không thực hiện được thì có thể cho đi đào tạo tiếp hoặc chuyển công việc khác. Theo kết quả điều tra của tác giả thì còn khá nhiều công nhân chưa thật hài lòng về hoạt động đào tạo CNKT của nhà máy, cụ thể như sau:

Bảng 2.19: Thăm dò ý kiến Công nhân kỹ thuật về hiệu quả đào tạo CNKT

Stt	Câu hỏi	Số người trả lời					
		Có		Không		Không có ý kiến	
		SL (người)	%	SL (người)	%	SL (người)	%
1	Ông bà có hài lòng về chương trình đào tạo của Nhà máy không?	74	74	20	20	6	6
2	Có nâng cao kiến thức, nhận thức của ông/bà không?	80	80	20	20	0	0
3	Có nâng cao được NSLĐ hoặc hiệu suất công việc sau đào tạo không?	78	20	78	20	2	2

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Như vậy vẫn còn nhiều vấn đề về đào tạo mà công nhân chưa khiến cho công nhân hài lòng (có đến 20/100 người trả lời là không hài lòng –

chiếm 20%). Nguyên nhân của việc người công nhân chưa thật sự hài lòng về các chương trình đào tạo của Nhà máy là những chương trình và nội dung đào tạo chưa thực sự cải thiện công việc của họ và có 20% công nhân cho rằng kiến thức của họ không được nâng lên sau đào tạo, có 20% công nhân cho rằng không nâng cao năng suất sau khi được đào tạo điều này là do việc lựa chọn đối tượng đào tạo còn thiếu chính xác, nội dung đào tạo chủ yếu dựa vào kinh nghiệm làm việc của công nhân lành nghề .

CHƯƠNG III

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI NHÀ MÁY SẢN XUẤT PHỤ TÙNG Ô TÔ XE MÁY DETECH

3.1. Phương hướng phát triển của Nhà máy trong thời gian tới

3.1.1. Phương hướng phát triển chung

Kết thúc năm tài chính hàng năm, Nhà máy DETECH luôn xác định rõ ràng cho mình mục tiêu phát triển trong tương lai. Theo đó, mục tiêu chung của Nhà máy DETECH cho giai đoạn tiếp sau là:

- Tiếp tục nghiên cứu nhu cầu của thị trường và khả năng của khách hàng để xây dựng chiến lược phát triển của nhà máy, xây dựng kế hoạch dài hạn và hàng năm về sản xuất, kinh doanh.
- Tổ chức nâng cao năng suất lao động, áp dụng tiến bộ kỹ thuật, cải tiến công nghệ chất lượng sản phẩm phù hợp với thị hiếu của khách hàng, mở rộng thị phần trong nước, đưa Nhà máy ngày càng phát triển, có uy tín và làm ăn hiệu quả hơn nữa.
- Bảo vệ doanh nghiệp, bảo vệ môi trường, giữ gìn trật tự an ninh chính trị và trật tự an toàn xã hội theo quy định của pháp luật.
- Luôn thực hiện đầy đủ mọi cam kết trong hợp đồng kinh tế đã ký kết với các đối tác trong và ngoài nước. Quản lý toàn diện, đào tạo và phát triển đội ngũ công nhân viên của Nhà máy theo hướng chăm lo đời sống, tạo điều kiện phát triển và thăng tiến.

3.1.2. Phương hướng phát triển cụ thể

Ngoài ra, cũng từ những cuộc khảo sát và nghiên cứu thị trường của mình, Nhà máy DETECH đã xác định được nhu cầu của thị trường Việt Nam về các phương tiện di chuyển và vận tải. Do vậy, từ tháng 8 năm 2012, Nhà máy đã xúc tiến việc lập kế hoạch và triển khai dự án mở rộng lĩnh vực hoạt động của nhà máy. Theo đó, hiện tại Nhà máy DETECH đã bắt tay vào xây dựng và chuẩn bị đưa vào hoạt động một nhà máy mới, nằm trong khuôn viên đất thuộc sở hữu của nhà máy, với nhiệm vụ lắp ráp một số loại ô tô và xe máy nhằm phục vụ trực tiếp nhu cầu của người tiêu dùng Việt Nam.

Với những kế hoạch lớn như vậy nên ngay từ đầu năm 2012, Nhà máy DETECH đã tiến hành cải cách lại hệ thống nhân sự, tuyển mộ thêm nhiều công nhân và đào tạo tay nghề cho họ để đáp ứng các yêu cầu của quá trình sản xuất.

Với những phương hướng phát triển như vậy trong thời gian tới hoạt động sản xuất - kinh doanh của Nhà máy DETECH sẽ có những sự thay đổi và bước tiến đáng kể. Đó là sự mở rộng của dây chuyền sản xuất sang một lĩnh vực khác, sự thay đổi của hệ thống sản phẩm, sự thay đổi trong mua bán nguyên vật liệu đầu vào, trong sản xuất, trong tìm kiếm và xây dựng thị trường tiêu thụ. Tất cả những sự thay đổi này sẽ kéo theo sự thay đổi và phát triển của tất cả các nghiệp vụ quản lý, điều hành, trong đó có nghiệp vụ quản trị nhân sự. Điều này trước hết sẽ đặt ra thách thức lớn đối với Nhà máy DETECH khi mà số lượng lao động tăng lên, ngành nghề hoạt động được mở rộng cũng là khi đánh dấu sự gia tăng về số lượng và mức độ phức tạp của các nghiệp vụ quản trị nhân sự mà Nhà máy phải giải quyết định kỳ.

Ngoài ra việc mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh sang một lĩnh vực khác sẽ đem đến cơ hội phát triển lớn trên một phân đoạn thị trường mới đối với Nhà máy DETECH. Nếu thành công Nhà máy DETECH sẽ chiếm lĩnh được một thị trường còn khá mới mẻ và đầy tiềm năng ở Việt Nam về lắp ráp ô tô, tạo cho Nhà máy DETECH một thương hiệu và chỗ đứng mới trên thị trường. Nhưng việc làm này cũng khiến Nhà máy DETECH phải đương đầu với những khó khăn lớn cạnh tranh và tìm kiếm khách hàng trên một phân đoạn thị trường hoàn toàn mới mẻ, nhất là sau khi hội nhập kinh tế quốc tế, nền kinh tế Việt Nam đang có sự tham gia đầu tư và xâm nhập thị trường mạnh mẽ của các tập đoàn kinh tế lớn có cùng lĩnh vực hoạt động với lĩnh vực hoạt động mới này của Nhà máy DETECH.

Phương hướng phát triển trong ngắn hạn và dài hạn sẽ tác động và làm ảnh hưởng hoặc làm thay đổi các nội dung liên quan của chính sách đào tạo CNKT tại Nhà máy DETECH trong thời gian tới đây. Theo đánh giá sơ bộ của bộ phận tuyển dụng thì Nhà máy trong thời gian tới sẽ cần tuyển thêm khoảng 500 công nhân nhưng chủ yếu là công nhân lắp ráp nên chỉ cần tuyển lao động phổ thông, công nhân kỹ thuật chiếm khoảng 20% chủ yếu là công nhân sửa chữa ô tô và xe máy. Như vậy với số lượng tuyển tương đối lớn như hiện nay ảnh hưởng đến công tác đào tạo CNKT, tăng sức ép về bố trí thời gian đào tạo và giáo viên hướng dẫn sao cho hợp lý. Điều này cần có sự tính toán và chuẩn bị trước để công tác đào tạo thực sự mang lại hiệu quả.

3.2. Thuận lợi và khó khăn của Nhà máy Detech trong công tác đào tạo công nhân kỹ thuật

3.2.1. Thuận lợi

Do đặc điểm công việc, máy móc, thiết bị của Nhà máy được trang bị hiện đại nên ngay từ khâu tuyển chọn công nhân, Nhà máy đã tuyển những người có trình độ tay nghề cao nên việc đào tạo đơn giản hơn tức là đào tạo nhanh hơn, đỡ tốn chi phí hơn.

Đội ngũ công nhân lành nghề trong Nhà máy đóng đảo giúp cho công tác đào tạo bằng phương pháp chỉ dẫn công việc được thuận lợi với nguồn giáo viên từ bên trong.

3.2.2. Khó khăn

Công nghệ máy móc ngày càng hiện đại đòi hỏi trình độ công nhân ngày càng cao. Nhà máy muốn chiếm vị thế trên thị trường cũng như có đủ sức cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế thì công tác đào tạo ngày càng trở nên cần thiết. Do đó, đòi hỏi một khoản chi phí rất lớn cho đào tạo. Hiện nay, sự quan tâm của ban bộ lãnh đạo đối với công tác đào tạo còn chưa đáp ứng được so với tầm quan trọng của công tác đào tạo tại nhà máy, kinh phí dành cho đào tạo là chưa cao nên dẫn đến còn một số hạn chế tồn tại ảnh hưởng đến công tác đào tạo và hiệu quả đào tạo CNKT tại Nhà máy Detech

3.3. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo công nhân kỹ thuật tại Nhà máy DETECH

Từ quá trình phân tích, đánh giá những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân trong công tác đào tạo CNKT của Nhà máy DETECH, kết hợp với việc tổng kết các ý kiến từ cuộc phỏng vấn, tác giả xin đưa ra một số giải pháp cơ bản để hoàn thiện công tác này như sau:

3.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo CNKT

- Lựa chọn đối tượng tham gia xác định nhu cầu đào tạo:

Đối tượng tham gia xác định nhu cầu đào tạo cho CNKT cần lựa chọn những người hiểu biết về Công việc và quá trình thực hiện công việc của CNKT được xác định. Vì thông qua quá trình thực hiện công việc năng lực thực tế của CNKT mới được thể hiện, đồng thời họ cũng là người hiểu rõ nhất những nguyên nhân dẫn đến kết quả thực hiện công việc của CNKT. Từ đó qua quá trình thu thập thông tin cán bộ chuyên trách công tác đào tạo mới có cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo. Đó là:

+ Tổ trưởng phụ trách trực tiếp công nhân.

+ Sự tham gia của công nhân được xác định nhu cầu đào tạo: Chính người được xác định nhu cầu hiểu rõ nhất những khó khăn trong quá trình thực hiện công việc của họ là do đâu. Tuy nhiên, họ cũng không dễ nói ra những khó khăn và thiếu sót của họ vì sợ ảnh hưởng đến quyền lợi cá nhân. Vì vậy, khi bố trí các thành viên tham gia xác định nhu cầu không thể bỏ qua ý kiến cá nhân người được xác định nhu cầu nhưng phải lưu ý định hướng tư tưởng và nêu rõ lợi ích của công tác đào tạo, đồng thời phải sử dụng phương pháp phù hợp, khách quan để thu thập được thông tin từ người được xác định.

+ Cán bộ chuyên trách công tác đào tạo vì họ có năng lực chuyên môn về lĩnh vực quản lý đào tạo nên họ sẽ là người thiết lập phương pháp, thu thập, phân tích và tổng hợp để xác định cần đào tạo cái gì và cho ai.

Quy trình xác định nhu cầu đào tạo CNKT

Bước 1: Xác định khoảng cách trong kết quả công việc. Để xác định khoảng cách trong kết quả công việc cần căn cứ vào bảng phân tích công việc và bản đánh giá tình hình công việc của cá nhân người lao động (khoảng cách

năng lực = Năng lực cần có – năng lực hiện có). Từ đó nắm được nhân viên còn thiếu những năng lực gì.

Việc đánh giá này có thể sử dụng các kỹ thuật sau:

- Phỏng vấn cá nhân: Tùy từng chương trình đào tạo mà sử dụng phương pháp này. Với một khối lượng công nhân lớn, cộng với quy mô rộng cán bộ đào tạo không thể tiến hành phỏng vấn trực tiếp CNKT được mà thông qua tổ trưởng để thực hiện phương pháp này. Việc phỏng vấn không đòi hỏi phải tổ chức chính thức mà có thể được tiến hành một cách không chính thức như qua trao đổi thảo luận ở ngoài giờ làm việc. Từ đó tổ trưởng báo cáo với trưởng bộ phận về công nhân cần được đào tạo.

- Sử dụng bảng câu hỏi điều tra: Phiếu câu hỏi điều tra sẽ cho công nhân có cơ hội thể hiện mong muốn đào tạo của mình mà không e ngại hay lo sợ điều gì. Phiếu điều tra này có thể dùng để kết hợp điều tra về các hoạt động nhân sự khác có liên quan đến đào tạo. Nếu thiếu kế phiếu điều tra tốt thì có thể thu được các dữ liệu cần thiết và tổng hợp số liệu đó một cách nhanh chóng.

(mẫu phiếu ở phần phụ lục 1)

Cách thức tiến hành: Cán bộ đào tạo chọn thời gian và địa điểm nào đó thuận lợi (không phải trong giờ làm việc); đồng thời giải thích mục đích của việc điều tra cho cán bộ để giúp họ hiểu và hợp tác với công việc điều tra..

- Quan sát thực hiện công việc của công nhân:

Muốn xác định được đúng đối tượng đào tạo thì trước tiên các tổ trưởng quan sát công việc đang thực hiện của công nhân một cách kỹ lưỡng và có hệ thống. Cố gắng xác định tất cả các bước công việc được thực hiện để

hoàn thành công việc. Nếu tổ trưởng đã có một tài liệu mô tả một cách chi tiết về các nhiệm vụ của công việc (bản phân tích công việc) thì có thể dùng nó như một tài liệu hướng dẫn để xác định những điểm khác nhau giữa thực tế làm việc của nhân viên và yêu cầu cần hoàn thành.

Như vậy các tổ trưởng sẽ phối hợp giữa quan sát và phỏng vấn để xác định nhu cầu đào tạo cho công nhân. Sau đó tổ trưởng phải chỉ ra sự khác nhau giữa yêu cầu của công việc với thực tế làm việc và những thiếu sót về kỹ năng của công việc mà người cán bộ thực hiện. Cán bộ đào tạo có thể sử dụng bảng sau đây để ghi chép lại quan sát của mình:

Bảng 3.1 So sánh giữa yêu cầu công việc và thực tế làm việc của công nhân

Tên của nhân viên:

Người theo dõi và ghi chép:

Vị trí / phòng ban:

Ngày:

Các yêu cầu của công việc	Kết quả thực tế	Khoảng cách đáp ứng yêu cầu công việc	Đề xuất tổ trưởng
Các nhiệm vụ được yêu cầu:			
Các kỹ năng cần thiết cho công việc	Những kỹ năng hiện có	Các kỹ năng còn thiếu hoặc cần phải hoàn thiện	
Các kiến thức cần có cho công việc	Các kiến thức và hiểu biết hiện có của công nhân	Các kiến thức và hiểu biết cần hoàn thiện	

		hay còn thiếu	
Các tiêu chuẩn phải đạt được	Tiêu chuẩn đã đạt được	Tiêu chuẩn chưa đạt được	

- Nghiên cứu các tài liệu sẵn có: Các báo cáo và ghi chép về quản lý cũng cung cấp các dữ liệu quan trọng cho việc xác định nhu cầu đào tạo. Cán bộ đào tạo liệt kê tất cả các tài liệu và những ghi chép có sẵn tại Nhà máy, kiểm tra xem những tài liệu nào trong số đó có thể giúp nhận ra được nhu cầu đào tạo của nhân viên. Một số tài liệu sử dụng rất hữu ích như:

+ Các báo cáo và ghi chép về quản lý: Hãy xem xét các số liệu về năng suất lao động, lợi nhuận, doanh thu, tinh thần thái độ làm việc, tỉ lệ di chuyển lao động và việc vi phạm kỷ luật lao động của cán bộ, nhân viên. Hãy đặt sự chú ý vào các thông tin có thể trả lời các câu hỏi sau: có những vấn đề gì trong lĩnh vực này? vì sao lại nảy sinh vấn đề đó? ai là nguyên nhân của vấn đề đó? vấn đề đó nảy sinh bao nhiêu lần...

+ Các báo cáo đánh giá và kiểm tra: Xem xét các số liệu về việc vi phạm kỷ luật, không đáp ứng tiêu chuẩn về kết quả công việc, những sự tranh chấp và không hoàn thành nhiệm vụ. Một lần nữa hãy chú ý đến các thông tin để trả lời các câu hỏi: Vấn đề gì đang xảy ra? Nguyên nhân của vấn đề đó là gì? Có bao nhiêu lần xảy ra vấn đề đó?...

+ Các ghi chép nhân sự: Hãy tìm kiếm các thông tin về những tranh chấp trong nội bộ, tỷ lệ cán bộ ra khỏi Nhà máy, số lần vắng mặt, các hình thức kỷ luật lao động, sự chậm trễ... Hãy kiểm tra lại nếu các ghi chép này

không chỉ rõ số lần vi phạm hoặc xảy ra, lý do xảy ra hiện tượng đó và mức độ nghiêm trọng của hiện tượng đó.

+ Các báo cáo về chi phí và kinh doanh: Xem xét các số liệu về việc tăng chi phí, những phàn nàn của khách hàng, sự lãng phí,... Cố gắng thu thập các dữ liệu để trả lời các câu hỏi: Vấn đề gì đã xảy ra? Ai là nguyên nhân của vấn đề xảy ra? Vấn đề đó xảy ra như thế nào / Số lần diễn ra vấn đề đó?...

Bước 2: Sau đó tiến hành tìm hiểu nguyên nhân và nếu nguyên nhân xuất phát từ tay nghề của công nhân còn yếu thì đề xuất trưởng phòng cho đào tạo lại, nếu nguyên nhân từ các vấn đề khác như chế độ, thời gian làm việc, điều kiện làm việc... thì có thể đề nghị với trưởng bộ phận xem xét.

Bước 3: Xác định liệu đào tạo có phải là giải pháp phù hợp để bổ sung những năng lực đó hay không và lên danh sách đào tạo bổ sung những năng lực đó cho nhân viên, lưu ý nên xem xét mức độ ưu tiên cho những năng lực nào cần đào tạo dựa vào tính cấp thiết phải đào tạo để đáp ứng yêu cầu công việc.

Như vậy thông qua phân tích này có thể nắm được danh sách công nhân cần phải đào tạo.

3.3.2. Giải pháp xây dựng kế hoạch đào tạo

- Xây dựng mục tiêu đào tạo

Nhà máy cần chú ý đến xây dựng mục tiêu đào tạo, đối với CNKT các mục tiêu phải cụ thể, rõ ràng có thể quan sát và định lượng được. Và đặc biệt Nhà máy cần hướng dẫn và khuyến khích mỗi công nhân phải tự xác định mục tiêu đào tạo của cá nhân để trong quá trình đào tạo công nhân thấy mình còn yếu về kỹ năng gì và muốn đạt được kỹ năng đó ở mức độ như thế nào thì có

thể yêu cầu luôn giáo viên hướng dẫn để đạt được kỹ năng đó như vậy việc đào tạo mới thực sự hiệu quả. Để khuyến khích công nhân nhận rõ tầm quan trọng của xây dựng mục tiêu cá nhân Nhà máy phải có những hỗ trợ định hướng cho công nhân, yêu cầu công nhân phải xác định mục tiêu cho bản thân. Điều này thực tế Nhà máy chưa làm được dẫn đến tình trạng một bộ phận không nhỏ học viên không biết hoặc không cần biết đến mục tiêu đào tạo của bản thân là gì, làm giảm hiệu quả chung của công tác đào tạo. Vì vậy, trong thời gian tới, Nhà máy cần đặc biệt quan tâm lưu ý tới vấn đề này.

Về cách thức xác định mục tiêu đào tạo. Phòng TC – HC của Nhà máy phải tiến hành phối hợp với các phòng ban, các trưởng bộ phận và giáo viên (cả nội bộ và bên ngoài), nếu cần thiết thì lấy thêm ý kiến học viên để tiến hành xây dựng mục tiêu đào tạo cho cụ thể về các kỹ năng mà công nhân cần phải có sau khóa đào tạo nhằm xác định được mục tiêu phù hợp với yêu cầu của tổ chức và khả năng của người học. Sau khi đã thống nhất, bộ phận nhân sự cũng cần có văn bản nêu rõ mục tiêu đào tạo để công nhân nắm rõ và phấn đấu thực hiện. Đồng thời, nó có thể được xem như thỏa thuận cam kết ngầm về kết quả đào tạo giữa Nhà máy và cán bộ công nhân viên, sẽ rất có giá trị cho các hoạt động quản lý về đào tạo nói riêng và quản lý nhân sự nói chung.

- Lựa chọn đối tượng đào tạo

Việc lựa chọn đúng đối tượng đào tạo rất quan trọng vì nó quyết định đến chi phí đào tạo của Nhà máy và hiệu quả của chương trình đào tạo vì nhiều chương trình đào tạo đòi hỏi cao khả năng tiếp thu của người học. Như đã phân tích ở chương 2, hiện nay việc lựa chọn đối tượng đào tạo là do

trưởng các bộ phận tự lựa chọn đối tượng đào tạo rồi đề xuất lên cấp trên. Điều này sẽ dễ gây ra tình trạng lựa chọn không chính xác, người cần được đào tạo thì không được đào tạo, người không cần đào tạo thì lại được đào tạo, nguyên nhân: do khả năng về công việc này bị hạn chế và do sự chủ quan, thiếu công bằng của Trưởng bộ phận. Để tránh tình trạng này khi lựa chọn người cụ thể để đào tạo, Bộ phận phụ trách về đào tạo cần phối hợp với trưởng bộ phận xây dựng các tiêu chí để lựa chọn các đối tượng đào tạo.

Tác giả tiến hành xây dựng tiêu chí lựa chọn đối tượng đào tạo cho CNKT, có thể áp dụng cho các chương trình đào tạo. Tùy vào yêu cầu của các chương trình đào tạo mà Nhà máy xác định mức độ yêu cầu cao hay thấp.

Bảng 3.2: Mẫu lựa chọn đối tượng đào tạo

Nội dung đào tạo:

Bộ phận:

Người lựa chọn:

Chức vụ:

Đơn vị:

Tiêu chí lựa chọn đối tượng đào tạo	Mức độ yêu cầu
Chức vụ	
Trình độ	
Kinh nghiệm	
Sức khỏe	
Giới tính	
Độ tuổi	
Tính cấp thiết cần đào tạo	

Ngoài ra khi lựa chọn đối tượng để cử đi đào tạo có thể căn cứ vào yếu tố nữa là số theo dõi đào tạo. Trường các bộ phận sẽ biết được cụ thể từng công nhân trong đơn vị mình còn thiếu kỹ năng, kiến thức gì để cử đi đào tạo. Do vậy, khi thiết kế đề kiểm tra cần phải thật cụ thể, sát với công việc thực tế người lao động làm việc hàng ngày và phải tổng quát được tất cả các kiến thức, kỹ năng của từng vị trí công việc. Mặt khác, Nhà máy cũng nên chú trọng đến việc cử công nhân đi đào tạo một cách đồng đều, tránh trường hợp có những người được đào tạo nhiều lần, trong khi có những người chưa được đào tạo bao giờ.

- Lựa chọn phương pháp đào tạo

Các phương pháp đào tạo tại Nhà máy DETECH chưa thực sự mang lại hài lòng cho CNKT. Qua khảo sát thực tế nhiều công nhân mong muốn Nhà máy quan tâm đến phương pháp gửi đi học tại các trường dạy nghề và công nhân sẵn sàng chi trả một phần chi phí đào tạo. Qua thực tế công việc tại Nhà máy DETECH, đối với các khóa đào tạo dài hạn công nhân có thể theo học các loại hình đào tạo tại chức bởi không ảnh hưởng tới công việc của công nhân; còn đối với các khóa đào tạo ngắn hạn, để học viên lĩnh hội kiến thức đạt hiệu quả cao, cũng như tạo sự chú tâm, tránh phân tán nên áp dụng hình thức học tập tập trung.

Về phương pháp đào tạo, luận văn xin đưa ra một số kiến nghị sau:

Đối với phương pháp kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ, cần sớm có cơ chế ghi nhận và đãi ngộ phù hợp đối với các cán bộ được giao nhiệm vụ chỉ dẫn, kèm cặp trong công việc. Nhiệm vụ chỉ dẫn, kèm cặp phải được phân công cụ thể thành văn bản, trong đó quyền lợi cũng phải đi đôi với trách nhiệm, cán

bộ hướng dẫn sẽ chịu trách nhiệm liên đới về kết quả thực hiện công việc của người được kèm cặp.

Đối với phương pháp các lớp cạnh doanh nghiệp, ngoài việc phối hợp với các Nhà máy thuộc tập đoàn Nhà máy Detech nên phối hợp với các tổ chức khác để có sự so sánh, đánh giá và học hỏi kinh nghiệm từ tổ chức đó.

Đối với phương pháp gửi đi học tại các cơ sở đào tạo nên tăng cường hơn nữa vì hầu như là Nhà máy chưa quan tâm đến phương pháp này trong khi công nhân họ lại có nhu cầu. Lãnh đạo Nhà máy cần nhận thức được rằng đào tạo không chỉ xuất phát từ yêu cầu công việc, từ những chuyển biến nhanh chóng trong mọi mặt hoạt động của Nhà máy DETECH (như việc tiếp nhận các công nghệ mới cũng như việc cập nhật các máy móc thiết bị công nghệ hiện đại) mà còn là vấn đề gắn chặt với lợi ích, nguyện vọng và sự thỏa mãn cá nhân của người lao động trong công việc.

- Lựa chọn nội dung đào tạo

Nhà máy DETECH cần chủ động hơn nữa và phối hợp xây dựng nội dung chương trình đào tạo. Bộ phận phụ trách về đào tạo và các cán bộ xuất sắc, có kinh nghiệm của Nhà máy cần phối hợp với cơ sở đào tạo và giáo viên trong việc xây dựng nội dung đào tạo, lựa chọn kiến thức, kỹ năng cần đào tạo, tài liệu học tập... Nội dung chương trình đào tạo nên được xây dựng chi tiết, và có thể gửi cho các học viên trước khi bắt đầu khóa học để học viên chủ động hơn trong quá trình học tập đồng thời cũng là cách để tham khảo, lấy ý kiến của học viên về đánh giá nội dung đào tạo.

Về số lượng của các chương trình đào tạo: nên tăng cường thêm các chương trình đào tạo nhằm mở ra cho công nhân những vị trí công việc mới

dựa trên cơ sở định hướng phát triển của Nhà máy kết hợp với nguyện vọng cá nhân của công nhân. Ngoài ra, đào tạo hỗ trợ theo đề xuất của các Trưởng bộ phận, các chương trình đào tạo phát sinh khác khi có nhu cầu.

- Lựa chọn và đào tạo giáo viên

Trước hết, để nâng cao chất lượng giáo viên và hiệu quả đào tạo cần phải thực hiện đánh giá giáo viên. Theo quy định của Nhà máy thì giáo viên nội bộ không phải đánh giá như vậy sẽ dẫn đến tình trạng những giáo viên không đảm bảo tiêu chuẩn vẫn thực hiện đào tạo. Theo khảo sát của tác giả thì có khá nhiều công nhân đánh giá giáo viên không trả lời hết các thắc mắc của học viên. Như vậy việc đánh giá giáo viên giúp Nhà máy khắc phục được những khuyết điểm đó thông qua việc phản hồi với giáo viên để họ tìm cách khắc phục hạn chế đó, hoặc đối với những giáo viên không đạt tiêu chuẩn cần thay thế. Ngoài ra cần xây dựng tiêu chí lựa chọn giáo viên nội bộ dựa vào những tiêu chí như:

1. Trình độ chuyên môn
2. Kinh nghiệm làm việc
3. Kinh nghiệm giảng dạy
4. Nghiệp vụ sư phạm
5. Đạo đức nghề nghiệp
6. Tác phong làm việc và ý thức kỷ luật
7. Kết quả thực hiện công việc

Đối với mỗi chương trình đào tạo bộ phận phụ trách về đào tạo phải thực hiện thu thập thông tin, và có báo cáo đánh giá cụ thể về trình độ chuyên môn, khả năng sư phạm của giáo viên. Từ đó, quyết định xem liệu giáo viên

đó có phù hợp với mục tiêu đào tạo, điều kiện cụ thể của Nhà máy và khóa học hay không, có nên để giáo viên đó tiếp tục giảng dạy hay không. Đối với chương trình này Nhà máy có thể thông báo tới nhiều cơ sở đào tạo và thực hiện bỏ thầu để có thể lựa chọn được chương trình đào tạo chất lượng cao mà chi phí hợp lý.

- Dự tính chi phí đào tạo

Thực tế thấy rằng NHÀ MÁY DETECH chưa chú trọng đầu tư cho đào tạo CNKT, kinh phí đầu tư ít cho nên cần đầu tư nhiều hơn nữa cho đào tạo để công nhân có cơ hội học tập nâng cao trình độ. Điều này không chỉ nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên mà còn tăng sự gắn bó của công nhân đối với tổ chức góp phần tác động ngược trở lại làm tiết kiệm chi phí tuyển dụng và đào tạo công nhân mới cho nhà máy. Tuy nhiên Nhà máy cần quy định rõ quyền lợi và trách nhiệm của học viên khi được công nhân tạo điều kiện học tập nâng cao trình độ. Quy định ràng buộc chặt chẽ nhưng thủ tục cấp kinh phí thì phải được đơn giản hóa, tạo thuận lợi cho công nhân/đơn vị xin kinh phí. Đây không chỉ là cách thức sử dụng hiệu quả chi phí đào tạo mà còn giúp tăng cường sự gắn bó giữa cán bộ với Nhà máy, khuyến khích hoạt động tự đào tạo. Qua đó, Nhà máy cũng có thể kiểm soát được hoạt động tự đào tạo của công nhân.

Bên cạnh nguồn kinh phí nội bộ, Nhà máy nên tiếp tục thu hút nguồn tài trợ từ các đối tác và các tổ chức trong và ngoài nước đóng góp vào quỹ đào tạo vì mục tiêu hợp tác cùng phát triển. Đồng thời, việc mở rộng quan hệ liên kết đào tạo cũng rất cần thiết để góp phần tiết kiệm chi phí. Và Nhà

máy cần tiến hành lập quỹ đào tạo để cán bộ chuyên trách về đào tạo chủ động trong việc lập kế hoạch.

3.3.3. Giải pháp trong tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo

Việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo hiện nay do cán bộ phụ trách về đào tạo thực hiện và còn một số hạn chế như phân tích trong chương 2, nguyên nhân là do chỉ có một cán bộ thực hiện quá nhiều công việc, bên cạnh đó còn hỗ trợ các công việc khác. Theo đề xuất của tác giả, Nhà máy nên bổ sung thêm một cán bộ phụ trách công tác này nữa và phân rõ trách nhiệm cho 2 cán bộ đào tạo là một cán bộ phụ trách Đào tạo và phát triển khối Cán bộ chuyên môn và một cán bộ phụ trách Đào tạo và phát triển khối Công nhân kỹ thuật, tuy nhiên hai cán bộ này vẫn hỗ trợ cho nhau.

Khi giải pháp này được thực hiện thì việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo phát triển của Nhà máy sẽ trôi chảy hơn và đạt kết quả cao hơn.

3.3.4. Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo

Như đã phân tích ở chương 2 thực trạng đánh giá hiệu quả đào tạo của Nhà máy còn rất yếu kém. Trước tiên muốn xây dựng được tiêu chuẩn để đánh giá hiệu quả đào tạo cán bộ lãnh đạo Nhà máy cần nhận thức lại tầm quan trọng của việc đánh giá và bản chất của hoạt động đánh giá hiệu quả đào tạo. Theo nhận định của tác giả thì kể cả cán bộ chuyên môn về đào tạo cũng còn hiểu mơ hồ về đánh giá hiệu quả đào tạo. Đơn cử như coi việc đánh giá giáo viên là đánh giá hiệu quả đào tạo. Cần phải hiểu đánh giá hiệu quả của một chương trình đào tạo phải dựa trên các mặt sau:

(1) Đánh giá mức phản ứng của người học.

Bộ phận chuyên trách công tác đào tạo tổ chức đánh giá hiệu quả đào tạo bằng cách thu thập các thông tin từ các công nhân được đào tạo bằng cách phỏng vấn công nhân đi học, phát phiếu thu thập thông tin...Sau đó tổng hợp ý kiến của người học để rút ra các kinh nghiệm thiết thực cho khoá đào tạo tiếp theo. Tác giả gợi ý mẫu phiếu sau để đánh giá phản ứng của công nhân đi học đối với khoá học.

Bảng 3.3 Mẫu phiếu đánh giá khóa học

Tên khóa học:

Thời gian:

Địa điểm:

Giảng viên:

Xin vui lòng khoanh tròn mức đánh giá cho các câu hỏi dưới đây:

1	2	3	4	5
= Kém	= Trung bình	= Khá	= Tốt	= Rất tốt

I. Công tác phục vụ và chuẩn bị hoạt động đào tạo

Nội dung	Đánh giá				
Mức độ phù hợp giữa nội dung và mục tiêu của khóa học?	1	2	3	4	5
Mức độ cân đối giữa lý thuyết và thực hành	1	2	3	4	5
Tính phù hợp của tài liệu đào tạo	1	2	3	4	5
Tính phù hợp của thời gian đào tạo	1	2	3	4	5
Tính phù hợp của địa điểm tổ chức đào tạo	1	2	3	4	5

II. Giai đoạn thực hiện:

Quá trình đào tạo và phương pháp của giảng viên	Đánh giá				
Chất lượng bài giảng của giảng viên	1	2	3	4	5
Chất lượng tài liệu đào tạo	1	2	3	4	5
Mức độ tham gia của học viên	1	2	3	4	5
Mức độ cung cấp thông tin mới	1	2	3	4	5
Tính phù hợp của phương pháp đào tạo	1	2	3	4	5
Khả năng trả lời câu hỏi của học viên	1	2	3	4	5

III. Mong muốn của học viên

Bạn muốn tìm hiểu thêm về nội dung đào tạo nào?

1.

2.

Ngoài khóa đào tạo này, khóa đào tạo nào sẽ giúp ích cho công việc của bạn?

1.

2.

Bạn có ý kiến hoặc kiến nghị nào khác?

1.

2.

Đánh giá chung của bạn về khóa học này?

Đánh giá				
1	2	3	4	5

(2) Đánh giá mức độ học hỏi của công nhân tham gia khoá học.

Để đánh giá sự thay đổi của công nhân sau khi được đào tạo cần đánh giá công nhân trước khi đào tạo để có căn cứ so sánh. Mức độ học hỏi của công nhân khi tham gia khóa học trước hết thể hiện qua kết quả các bài kiểm tra, bài thi cuối khoá và mức độ đánh giá của các bằng cấp, chứng chỉ mà công nhân đạt được. Sau đó, mức độ học hỏi thể hiện qua việc áp dụng các kiến thức, kỹ năng học được vào trong quá trình thực hiện công việc. Cùng với quá trình so sánh kết quả thực hiện công việc bộ phận chuyên trách công tác đào tạo cần phối hợp với lãnh đạo trực tiếp công nhân được đào tạo để thu thập thêm thông tin về việc áp dụng các kiến thức, kỹ năng được đào tạo thông qua quá trình phỏng vấn đánh giá thực hiện công việc.

Bảng 3.4: Biểu mẫu so sánh kết quả thực hiện công việc

Trước khi đào tạo		Sau khi đào tạo	
Nhiệm vụ	Kết quả	Nhiệm vụ	Kết quả
.....			

(3) Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo đối với nhà máy.

Để đánh giá được hiệu quả mang lại cho Nhà máy, Bộ phận chuyên trách công tác đào tạo nên lưu giữ kết quả đánh giá thực hiện công việc. Sau đó thống kê, phân tích lợi ích thu được do kết quả công tác đào tạo mang lại từ hiệu quả tăng lên: Doanh số, lợi nhuận có tăng lên do tác động của công tác đào tạo. Thống kê số vụ tai nạn do lỗi của công nhân thiếu kiến thức và kỹ năng mang lại, đồng thời đánh giá xem có phải những kiến thức, kỹ năng đã

được đào tạo. Từ đó, so sánh với chi phí đào tạo mà Nhà máy bỏ ra để xem xét hiệu quả đào tạo đối với nhà máy.

Tuy nhiên, để đánh giá hiệu quả thông qua các chỉ tiêu trên chỉ mang tính chất tương đối vì hiệu quả kinh doanh của Nhà máy còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác: Thiên tai, biến động kinh tế, chính trị, khủng hoảng kinh tế... Vì vậy, chỉ khi các yếu tố khách quan được cho là ổn định thì kết quả mang lại từ công tác đào tạo mang lại cho Nhà máy mới xác định được cụ thể.

3.3.5. Một số giải pháp khác

- Đối với CNKT:

+ Tạo động lực cho CNKT chủ động nâng cao trình độ (Các chế độ lương, thưởng; tạo môi trường làm việc tốt; chính sách đãi ngộ hợp lý...)

+ Nhà máy cần thực hiện kiêm nhiệm công việc để có thể thay thế nhau khi có người đi học.

+ Giáo dục để người công nhân hiểu được lợi ích mà chương trình đào tạo mang lại từ đó họ có tinh thần tự nguyện tham gia chương trình đào tạo của Nhà máy và có thái độ học tập nghiêm túc trong quá trình đào tạo mang lại kết quả cao.

- Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên

+ Đối với đội ngũ giáo viên thuộc Nhà máy thì tăng cường đầu tư để phát triển đội ngũ giáo viên đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, có trình độ sư phạm và có kỹ năng tay nghề, nhất là trình độ thực hành; thực hiện luân phiên bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho giáo viên theo chu kỳ.

+ Xây dựng đội ngũ giáo viên và đổi mới phương pháp đào tạo đáp ứng được chương trình đào tạo mới, phù hợp với những kỹ thuật và công

nghệ tiên tiến. Ngoài trình độ chuyên môn nghiệp vụ, để có thể tiếp cận được các thông tin về các công nghệ hiện đại, Nhà máy cần phải chú trọng đến việc nâng cao trình độ ngoại ngữ và tin học cho đội ngũ giáo viên.

+ Đổi mới nội dung chương trình là một trong những nguồn lực để nâng cao chất lượng đào tạo nghề. Do đó Nhà máy thực hiện đổi mới nội dung chương trình đào tạo theo định hướng của thị trường, mềm dẻo, nâng cao kỹ năng thực hành năng lực thích ứng với những biến đổi của công nghệ và thực tế sản xuất.

+ Đổi mới và hiện đại hoá phương pháp dạy và học, ứng dụng công nghệ thông tin để phát huy được năng lực của của giáo viên, tăng cường tính chủ động và tích cực của học viên.

- Đối với Nhà máy Detech

+ Nhà máy phải thực hiện tốt công tác phân tích công việc để từ đó phục vụ cho công tác tuyển dụng của nhà máy. Bởi ngay từ giai đoạn tuyển dụng Nhà máy phải tuyển chọn, xem xét kỹ trình độ công nhân đã đáp ứng yêu cầu của công việc chưa. Nếu Nhà máy thực hiện tốt công tác tuyển chọn thì sẽ chọn ra được những công nhân có trình độ như mong muốn. Khi đó Nhà máy sẽ không mất thêm chi phí đào tạo do tuyển chọn người chưa đạt so với yêu cầu đưa ra.

+ Thành lập ra một đội chuyên kiểm tra, giám sát, đôn đốc các học viên tham gia chương trình đào tạo của nhà máy. Đội này sẽ giám sát chặt chẽ từng bước trong quá trình học tập của các học viên xem mức độ tiến bộ của từng người. Trong quá trình giám sát đó, đội này sẽ phải thường xuyên nhắc

nhờ, kiểm tra, khuyến khích học viên thực hiện tốt chương trình đào tạo nhằm đạt được kết quả cao sau khi đào tạo.

+ Nhu cầu đào tạo có thể do tổ chức cũng có thể do nhu cầu của người lao động muốn được nâng cao tay nghề, nâng cao vị trí và vai trò của mình trong tổ chức. Tuy nhiên, không phải lúc nào người lao động cũng nhận thấy được lợi ích của chương trình đào tạo mang lại. Do đó, họ không tự nguyện tham gia hoặc tham gia không nhiệt tình chương trình đào tạo của Nhà máy dẫn đến kết quả đào tạo không đạt được như mong muốn. Từ đó Nhà máy phải đưa ra những chương trình, những chính sách nhằm khuyến khích người lao động để họ tự nguyện tham gia vào chương trình đào tạo như: tài trợ hoàn toàn chi phí cho đào tạo, ngoài ra còn được hưởng lương hàng tháng. Sau khi đi đào tạo về, khi trình độ được nâng cao lên thì Nhà máy nâng cấp, thăng chức cho họ phù hợp với trình độ mà họ đã đạt được.

+ Nguồn lực con người là quan trọng nhất của nhà máy. Muốn phát triển được Nhà máy thì trước hết phải phát triển nguồn nhân lực. Do đó, đòi hỏi Nhà máy phải bỏ ra một lượng chi phí phù hợp để đào tạo và phát triển, hàng năm Nhà máy nên bỏ ra ít nhất 15% quỹ đầu tư phát triển của Nhà máy dành cho đào tạo và phát triển.

+ Khi xác định nhu cầu đào tạo, cần phải xác định rõ trình độ cần có của người lao động cho công việc sắp tới, số lượng người là bao nhiêu. Muốn vậy, Nhà máy phải thường xuyên kiểm tra, đánh giá tay nghề cho người lao động bằng cách tổ chức thi tay nghề cho người lao động. Từ đó xác định trình độ hiện có, so sánh với trình độ cần có trong tương lai. Khi đó sẽ xác định được nhu cầu trình độ cần đào tạo số lượng người cần được đào tạo.

+ Để tăng thêm hiệu quả của chương trình đào tạo, nhà máy cần chú ý đến vấn đề bố trí sử dụng sau đào tạo. Việc bố trí sử dụng lao động sau đào tạo giúp Nhà máy tránh lãng phí nguồn lực, khuyến khích nâng cao tinh thần học tập của công nhân....

KẾT LUẬN

Nền kinh tế nước ta đã trải qua những thay đổi to lớn thông qua những tiến bộ về công nghệ làm biến đổi về cơ cấu kinh tế. Đào tạo nguồn nhân lực và đặc biệt là đội ngũ công nhân kỹ thuật trong các doanh nghiệp sản xuất đang trở nên ngày càng quan trọng, quyết định thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Đội ngũ công nhân kỹ thuật có trình độ cao thì càng có khả năng giành thắng lợi trong hoạt động sản xuất kinh doanh, và là mục tiêu cạnh tranh của các doanh nghiệp.

Nhận thấy tầm quan trọng của hoạt động đào tạo công nhân kỹ thuật, Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech đã dần chú trọng hơn đến công tác này và ngày càng muốn hoàn thiện công tác này hơn nữa, nhằm nâng cao khả năng và trình độ của người lao động, đáp ứng nhu cầu phát triển sản xuất, nhu cầu nâng cao trình độ của người lao động. Với những kết quả đạt được trong thời gian vừa qua có thể thấy chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật đã được đào tạo đã đem lại những kết quả đáng kể cho nhà máy, chính vì vậy hoạt động này cần phải được tăng cường và hoàn thiện hơn nữa trong tương lai để đảm bảo thành công dài hạn và phát triển bền vững cho nhà máy.

Trong bài viết này em đã tìm hiểu và nghiên cứu thực trạng công tác đào tạo công nhân kỹ thuật của Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech, qua đó tìm ra những tồn tại và nguyên nhân của nó, em đã đưa ra được một số kiến nghị, giải pháp nhằm giúp Nhà máy thực hiện được tốt hơn công tác đào tạo nguồn nhân lực kỹ thuật của mình.

Mong nhận được sự đóng góp và giúp đỡ của thầy cô giáo.

Em xin chân thành cảm ơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Từ điển Thuật ngữ của Bộ Lao động-Thương binh và Xã hội
2. PGS.TS Trần Xuân Cầu, PGS.TS Mai Quốc Chánh (2008), Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
3. ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2007), Giáo trình Quản trị nhân lực, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
4. TS. Nguyễn Hữu Thân (2006), Quản trị nhân sự, Nhà xuất bản Thống kê.
5. PGS. TS. Nguyễn Tiếp (2005), Giáo trình Nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
6. Luật dạy nghề. 2006
7. Website: <http://www.hvct.edu.vn/nhu-cau-lao-dong-trong-nuoc-tang-cao-trong-7-thang-dau-nam-2011>.
8. Một số luận văn thạc sỹ liên quan đến công tác đào tạo công nhân kỹ thuật. như đề tài:
 “Hoàn thiện công tác Đào tạo và phát triển cho công nhân sản xuất tại nhà máy lắp ráp và xây dựng số 1 Hà Nội” (Đặng Thị Hải. 2004)
 “Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại nhà máy dịch vụ viễn thông GPC đến năm 2010”(Trần Thị Thu Hương.2005)
 “Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Nhà máy cổ phần Lilama 10” (Đoàn Thị Hà Thanh. 2010).
9. Các tài liệu của nhà máy Detech: Nội quy đào tạo nhà máy, bản theo dõi kế hoạch đào tạo nhà máy từ năm 2008 đến 2011, quy chế lương, quy chế đánh giá thực hiện công việc, quy chế tuyển dụng....

PHỤ LỤC 1**MẪU PHIẾU ĐIỀU TRA NHU CẦU ĐÀO TẠO****Họ và tên:****Chức danh công việc:****Bộ phận công tác:****Chức vụ đảm nhận:**

Nhằm giúp phòng Tổ chức – Hành chính xác định chính xác đối tượng đào tạo. Mong ông / bà vui lòng trả lời những câu hỏi sau.

1. Công việc hiện tại của ông/bà có phù hợp với chuyên ngành được đào tạo không ?

☐ Có☐ Không

2. Kết quả thực hiện của ông/bà như thế nào không? (nếu trung bình và yếu, ông/ bà vui lòng trả lời câu thứ 3)

☐ Rất tốt☐ Trung bình☐ Yếu

3. Lý do ông / bà chưa thực hiện tốt công việc? (nếu là do tay nghề yếu xin trả lời tiếp câu số 4 - 5)

☐ Do tay nghề yếu☐ Do sắp xếp công việc chưa phù hợp☐ Do mâu thuẫn cá nhân nên không phối hợp tốt công việc với người khác☐ Do tiêu chuẩn thực hiện công việc không rõ ràng☐ Do điều kiện làm việc không thuận lợi☐ Lý do khác:

.....

.....

4. Ông / bà yếu những kỹ năng hay kiến thức gì?

.....

.....

.....

5. Ông / bà muốn được đào tạo theo phương pháp nào?

- ☐ kèm cặp hướng dẫn
- ☐ Mở lớp tại doanh nghiệp
- ☐ Gửi đi trung tâm dạy nghề

6. Trước đây ông / bà đã được đào tạo về kiến thức, kỹ năng đó chưa? (Nếu có vui lòng trả lời câu thứ 7 - 8)

- ☐ Có ☐ Không

7. Ông / bà được đào tạo bằng phương pháp nào?

- ☐ kèm cặp hướng dẫn
- ☐ Mở lớp tại doanh nghiệp
- ☐ Gửi đi trung tâm dạy nghề

8. Lý do vì sao ông / bà vẫn không thực hiện được công việc?

- ☐ Do giáo viên giảng khó hiểu
- ☐ Do thời gian đào tạo quá ngắn
- ☐ Do phương pháp đào tạo không phù hợp
- ☐ Do khả năng tiếp thu kém
- ☐ Lý do khác

.....

.....

.....

9. Ông / bà có kiến nghị gì không để nâng cao tay nghề hiện tại của ông / bà?

.....

.....

.....

Xin cảm ơn sự hợp tác của ông / bà.

**BẢNG HỎI THU THẬP THÔNG TIN
VỀ CÔNG TÁC CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CÔNG NHÂN KỸ THUẬT CỦA
NHÀ MÁY TNHH VIỆT NAM STANLEY**

Kính thưa Ông/Bà!

Bảng hỏi này nhằm thu thập thông tin phục vụ nghiên cứu đề tài ***“Hoàn thiện công tác đào tạo công nhân kỹ thuật tại Nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Detech”***.

Rất mong nhận được sự hợp tác và ủng hộ của Ông/Bà thông qua việc cung cấp các thông tin và trả lời các câu hỏi dưới đây. Tất cả thông tin cung cấp đều được giữ kín và sử dụng để phân tích tổng hợp trong đề tài.

Sự hợp tác của Ông/Bà sẽ giúp chúng tôi rất nhiều trong quá trình hoàn thành đề tài.

Xin trân trọng cảm ơn quý Ông/Bà!

PHẦN 1: NHỮNG THÔNG TIN CÁ NHÂN

1. Họ và tên (Có thể ghi hoặc không ghi):

2. Điện thoại liên hệ:.....

3. Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

4. Tuổi:.....

5. Bộ phận công tác:

6. Thời gian công tác: (Chọn 1 phương án phù hợp)

☐ Ít hơn 5 năm ☐ 10 – <15 năm ☐ 20- < 25 năm
☐ 5 – < 10 năm ☐ 15- < 20 năm ☐ 25 năm trở lên

7. Bậc lương: (Chọn 1 phương án phù hợp)

☐ bậc 1 ☐ bậc 2 ☐ bậc 3 ☐ bậc 4 ☐ bậc 5

8. Trình độ chuyên môn: (Chọn 1 phương án phù hợp)

☐ Sơ cấp nghề ☐ Trung cấp nghề ☐ Cao đẳng nghề ☐ Đại học

PHẦN 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI NHÀ MÁY SẢN XUẤT PHỤ TÙNG Ô TÔ XE MÁY DETECH

I. Chương trình đào tạo

1. Ông/bà có được tham gia đào tạo trong thời gian từ năm 2008 đến nay không?

(Chọn 1 phương án phù hợp)

- ☐ có (Xin trả lời tiếp câu số 2) ☐ không (Chuyển tiếp trả lời câu hỏi phần giải pháp)

2. Tại nhà máy xác định nhu cầu đào tạo như thế nào? (Có thể chọn nhiều hơn 1 phương án)

- ☐ Ông bà được cử đi đào tạo do ông bà yêu cầu được đào tạo
- ☐ Ông bà được cử đi đào tạo do đề xuất của cán bộ quản lý trực tiếp tại đơn vị ông/bà.
- ☐ Ông bà được cử đi đào tạo do giám đốc phê duyệt
- ☐ Ông bà được cử đi do phòng TC-HC đề xuất chương trình
- ☐ Khác (Vui lòng ghi cụ thể)

3. Các chương trình đào tạo mà ông/bà đã được tham gia tại nhà máy?

.....

.....

.....

4. Thời gian đào tạo? (Có thể chọn nhiều hơn 1 phương án)

- ☐ < 1 tháng ☐ 1 – 2 tháng ☐ > 2 tháng – 3 tháng ☐ > 3 tháng

5. Nội dung đào tạo

- ☐ Đào tạo chuyên môn cho công việc hiện tại
- ☐ Đào tạo nâng cao chuyên môn
- ☐ Đào tạo chuyên môn mới

6. Tài liệu đào tạo

- ☐ Giáo viên tự thiết kế nội dung
- ☐ Giáo viên chuẩn bị và có sự tham gia của người học

- ☐ Được giao sẵn nội dung
- ☐ Phối hợp với bên ngoài trong việc thiết kế nội dung
- ☐ Khác (Vui lòng ghi cụ thể)
-
-

7. Phương pháp đào tạo? (Có thể chọn nhiều hơn 1 phương án)

- ☐ Kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ (vui lòng trả lời câu 7.1)
- ☐ Các lớp cạnh doanh nghiệp(vui lòng trả lời câu 7.2)
- ☐ Các trường dạy nghề(vui lòng trả lời câu 7.3)

7.1 sau khi được kèm cặp ông bà:

- ☐ Đáp ứng tốt yêu cầu công việc ☐ Phải hướng dẫn thêm ☐ phải đào tạo lại

7.2 sau khi tham gia học các lớp cạnh doanh nghiệp ông bà:

- ☐ Đáp ứng tốt yêu cầu công việc ☐ Phải hướng dẫn thêm ☐ phải đào

tạo lại

7.3 sau khi tốt nghiệp các trường dạy nghề ông/ bà:

- ☐ Đáp ứng tốt yêu cầu công việc ☐ Phải hướng dẫn thêm ☐ phải đào

tạo lại

8. Giảng viên giảng dạy? (Có thể chọn nhiều hơn 1 phương án)

- ☐ giáo viên nội bộ ☐ Giáo viên hợp tác trong tập đoàn ☐ Giáo viên thuê ngoài

9. Chi phí đào tạo? (Chọn 1 phương án phù hợp)

- ☐ Nhà máy chi trả 100%
- ☐ Nhà máy hỗ trợ một phần (cụ thể:%)

II. Giáo viên giảng dạy

Câu hỏi	Tiêu chí đánh giá	Thang điểm				
		5	4	3	2	1
1	Kiến thức					
2	Phương pháp giảng dạy					
3	Kỹ năng thực hành					
4	Thái độ giảng dạy					
6	Nội dung giảng dạy					
7	Tài liệu giảng dạy					
8	Khả năng trả lời các câu hỏi của người học					

III. Cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo

1. Địa điểm đào tạo? (Có thể chọn nhiều hơn 1 phương án)

☐ Tại nhà máy

☐ Ngoài nhà máy

Câu hỏi	Tiêu chí đánh giá	Thang điểm				
		5	4	3	2	1
1	Chất lượng phòng học					
2	Phương tiện hỗ trợ giảng dạy					
3	Chất lượng xưởng thực hành					

IV. Bộ phận làm công tác phục vụ đào tạo

Câu hỏi	Tiêu chí đánh giá	Thang điểm				
		5	4	3	2	1
1	Thái độ làm việc					
2	Chuẩn bị tài liệu cho người học					
3	Thông báo thời gian học					
4	Công tác chuẩn bị phòng học, phương tiện					

Trong đó quy định mức độ thang điểm như sau:

5: Rất tốt

4: Khá

3: Trung bình

2: Yếu

1: Kém

V. Đánh giá hiệu quả đào tạo

1. Sau khi đào tạo kết quả thực hiện công việc của ông bà như thế nào?

- ☐ Đáp ứng tốt TCCV (tỷ lệ sản phẩm xấu $\leq 1\%$)
- ☐ Đáp ứng yêu cầu TCCV (tỷ lệ sản phẩm xấu 1 – 2%)
- ☐ Chưa đáp ứng TCCV (tỷ lệ sản phẩm xấu 3 – 5%)
- ☐ Đáp ứng yếu yêu cầu TCCV (tỷ lệ sản phẩm xấu $>5\%$)

2. Ông / bà đánh giá như thế nào về nội dung được đào tạo?

- ☐ Phù hợp
- ☐ Không phù hợp

3. Thời gian đào tạo có thích hợp không?

- ☐ Có
- ☐ Không
- ☐ Không có ý kiến

4. Ông / bà có hài lòng về lựa chọn đối tượng đào tạo không?

- ☐ Hài lòng
- ☐ Không hài lòng

5. Có nâng cao kiến thức, nhận thức của ông/bà không?

- ☐ Có
- ☐ Không
- ☐ Không có ý kiến

6. Khả năng áp dụng kiến thức và kỹ năng đã được đào tạo vào công việc thực tế?

☐ Kém ☐ Trung bình ☐ Khá ☐ Tốt

7. Có nâng cao được NSLĐ< hoặc hiệu suất công việc sau đào tạo không?

- ☐ Có
☐ Không
☐ Không có ý kiến

8. Ông/bà có hài lòng về chương trình đào tạo mà nhà máy thực hiện không?

- ☐ Hài lòng
☐ Không hài lòng

Tại sao? (vui lòng ghi nguyên nhân hài lòng/không hài lòng)

.....

VI. Mong muốn của ông/ bà trong đào tạo

1 Ông bà đánh giá như thế nào về khả năng thực hiện công việc hiện tại

- . ☐ Thực hiện tốt công việc
☐ Cần hướng dẫn thêm
☐ Phải đào tạo lại

2 Có mong muốn được tiếp tục đào tạo không?

- ☐ Có
☐ Không

3. Nội dung đào tạo gì

- ☐ Củng cố kiến thức chuyên môn
☐ Nâng cao kiến thức chuyên môn
☐ Khác (vui lòng ghi cụ thể)

.....

4. Có phục vụ cho công việc hiện tại của ông/ bà không?

- ☐ Có
☐ Không

5. Ông/ bà muốn đào tạo theo phương pháp nào?

- ☐ Kèm cặp, hướng dẫn
- ☐ Lớp cạnh doanh nghiệp
- ☐ Trường chính quy

6. Thời gian đào tạo

- ☐ < 1 năm
- ☐ 1 năm
- ☐ 2 – 3 năm

7. Giảng viên đào tạo

- ☐ Trong nhà máy
- ☐ Ngoài nhà máy

8. Ông . Bà có sẵn sàng chi trả cho phí đào tạo không?

- ☐ có
- ☐ không
- ☐ Một phần (vui lòng ghi cụ thể)

.....

VII. Bố trí sử dụng lao động sau đào tạo

1. Công việc của ông/ bà có phù hợp với chuyên ngành ông/ bà được đào tạo không?

- ☐ Có
- ☐ Không

2 Sau thời gian đào tạo công việc của Ông/Bà có thay đổi không?

- ☐ Có
- ☐ Không

Nếu chọn phương án “**Có**” vui lòng trả lời tiếp câu hỏi.2.

Nếu chọn phương án “**Không**” vui lòng trả lời tiếp câu hỏi 3

3. Việc thay đổi công việc đó Ông/Bà có hài lòng không?

- ☐ Hài lòng
- ☐ Không hài lòng

Tại sao? (vui lòng ghi nguyên nhân hài lòng/không hài lòng)

.....

.....

.....

4. Nhà máy hàng năm có tổ chức đánh giá nhân viên và định hướng nghề nghiệp không?

- ☐ Có
- ☐ Không

PHẦN 3: NHỮNG GIẢI PHÁP ĐỀ XUẤT NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI NHÀ MÁY SẢN XUẤT PHỤ TÙNG Ô TÔ XE MÁY DETECH

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Ông/Bà!