

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

---

**HỨA THỊ HƯƠNG GIANG**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC  
ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI  
CÔNG TY TNHH MTV CAO SU KON TUM**

**Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh  
Mã số : 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng - Năm 2011**

**Công trình được hoàn thành tại  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Thanh Liêm**

**Phản biện 1: PGS.TS. Võ Xuân Tiến**

**Phản biện 2: TS. Nguyễn Văn Hùng**

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 10 tháng 10 năm 2011.

Có thể tìm hiểu Luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng;
- Thư viện Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Công ty TNHH MTV Cao su Kon tum là một trong các đơn vị sản xuất công nghiệp của Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam với trên 2000 lao động. Các hoạt động sản xuất kinh doanh chủ yếu là: Trồng mới, chăm sóc, khai thác, chế biến và tiêu thụ mủ cao su, được giám sát bởi Hội đồng nghiệm thu của Công ty.

Công ty TNHH MTV Cao su Kon tum luôn luôn chú trọng tới công tác đào tạo nguồn nhân lực của tổ chức mình, luôn coi đây là một yếu tố cơ bản dẫn đến sự thành công.

Tuy nhiên, công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty trong những năm qua còn bộc lộ những tồn tại, hạn chế. Do vậy, làm thế nào để nâng cao hơn nữa chất lượng và tiến tới hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH MTV Cao su Kon tum. Đây chính là vấn đề sẽ được bàn tới trong đề tài này.

***“ Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH MTV Cao su Kon Tum”***

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

Thứ nhất, tìm hiểu thực trạng nhu cầu nguồn nhân lực Công ty TNHH MTV Cao Su Kon tum trong thời điểm hiện tại, dự kiến đến năm 2015.

Thứ hai, đánh giá khả năng đào tạo nguồn nhân lực của Công ty đến năm 2010.

Thứ ba, phân tích những vấn đề còn tồn đọng trong việc đào tạo nguồn nhân lực.

Thứ tư, định hướng và giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực Công ty đến năm 2015

### 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Luận văn tập trung nghiên cứu vấn đề đào tạo nguồn nhân lực của Công ty TNHH MTV Cao su Kon tum

- Lấy cơ sở thực tiễn quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, hoạt động đào tạo và nguồn nhân lực cùng các hoạt động hỗ trợ khác để nghiên cứu các mối quan hệ giữa chúng để đưa ra các hình thức và phương pháp đào tạo phù hợp trong phạm vi toàn công ty.

### 4. Luận văn đã sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu:

Đề tài đã sử dụng tổng hợp các phương pháp như

- Phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử

- Các phương pháp toán

- Các phương pháp nghiên cứu quản trị khác

- Phân tích số liệu thống kê mô tả, kết hợp với số liệu khảo sát, báo cáo của doanh nghiệp

Số liệu thứ cấp được lấy từ nội bộ Công ty TNHH MTV Cao su Kon Tum

Số liệu sơ cấp được thu thập thông qua các bài phát biểu của các chuyên gia

ngành cao su, điều tra thực tế lực lượng lao động

## **5. Các đóng góp của luận văn**

- Luận văn đã hệ thống hoá các vấn đề lí luận về nguồn lực, nguồn nhân lực, đào tạo nguồn nhân lực

- Luận văn đã phân tích thực trạng nguồn nhân lực và thực trạng đào tạo nguồn nhân lực và các chính sách thúc đẩy quá trình đó

- Luận văn đã dự báo nhu cầu đào tạo, đề xuất các giải pháp và nội dung cụ thể hoàn thiện công tác đào tạo, các kiến nghị về điều kiện để thực hiện chính sách đào tạo nguồn nhân lực của công ty.

## **6. Kết cấu luận văn**

Luận văn, ngoài phần mở đầu, kết luận, Danh mục tài liệu tham khảo, các phụ lục, đã kết cấu thành 3 chương:

*Chương 1: Tổng quan về nguồn nhân lực và công tác đào tạo nguồn nhân lực trong Doanh nghiệp*

*Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty TNHH MTV Cao su Kon tum*

*Chương 3: Định hướng và giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty TNHH MTV Cao su Kon tum.*

## **CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

### **1.1. KHÁI NIỆM, MỤC TIÊU, VAI TRÒ CỦA ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC**

#### **1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, con nhân lực được hiểu là nguồn nhân lực của mỗi con người mà nguồn nhân lực này gồm có thể lực và trí lực.

Đào tạo và phát triển là các 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 môi trường cạnh tranh.

#### **1.1.2. Mục tiêu của đào tạo nguồn nhân lực**

Mục tiêu chung đào tạo nguồn nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ về công việc

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

Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn.; Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên; Tránh tình trạng quản lý lỗi thời; Giải quyết các vấn đề về tổ chức; Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới; Chuẩn bị cho đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận; Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên; Giảm bớt

sự giám sát vì người lao động được đào tạo là người có khả năng tự giám sát; Tạo ra các lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

## **1.2. TRÌNH TỰ XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC**

### **1.2.1. Xác định nhu cầu và đối tượng đào tạo**

#### *1.2.1.1. Xác định nhu cầu đào tạo*

\* *Phân tích tổ chức:* Phân tích mục tiêu phát triển của tổ chức, Phân tích nhu cầu nguồn nhân lực, Phân tích hiệu suất của tổ chức.

\* *Phân tích nhu cầu công việc* phân tích hai nội dung sau:

- Chức trách công tác của chức vị, bao gồm các nhiệm vụ công tác và mức độ khó dễ của nó.

- Yêu cầu nhận chức của chức vị, nghĩa là những điều kiện tố chất cần có để thực hiện chức trách công tác này, như kiến thức, kỹ thuật và năng lực cần nắm bắt.

\* *Phân tích nhu cầu nhân viên-* Chú trọng lên các chức năng và các đặc tính cá nhân của nhân viên, để xác định ai là người cần thiết được đào tạo và những kiến thức và kỹ năng nào cần được chú trọng trong quá trình đào tạo

*Phương pháp, kỹ thuật phân tích nhu cầu đào tạo:* Phương pháp điều tra, phỏng vấn, Phương pháp phân tích dữ liệu, Phương pháp quan sát hiện trường, Phương pháp trưng cầu ý kiến

Xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực dựa trên cơ sở năng lực là cách tiếp cận căn cứ vào kết quả công việc và hiệu quả công việc đó ra sao của mỗi người lao động, chứ không nặng về đánh giá, xem xét họ dựa trên bằng cấp hay chuyên môn họ được đào tạo.

#### *1.2.1.2. Xác định đối tượng đào tạo*

Những người thích hợp phải là những người phù hợp với mục đích của tổ chức và khả năng của các đối tượng có thể được kết quả đào tạo tốt nhất. Tùy thuộc vào yêu cầu, mục đích và nội dung của các chương trình đào tạo mà tổ chức có thể lựa chọn đối tượng là cá nhân, một nhóm người hay toàn bộ công nhân viên của mình.

### **1.2.2. Xác định mục đích, mục tiêu đào tạo**

\* *Mục đích:*

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn; Cập nhật các kiến thức, kỹ năng mới cho nhân viên; Tránh tình trạng lỗi thời; Giải quyết vấn đề tổ chức; Hướng dẫn cho công nhân viên mới; Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận; Thoải mãn những nhu cầu phát triển cho nhân viên.

\* *Mục tiêu*

- Thứ nhất, những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo.

- Thứ hai, số lượng và cơ cấu học viên cho chương trình đào tạo.
- Thứ ba, thời gian đào tạo.

### **1.2.3. Nội dung và phương pháp đào tạo**

#### **1.2.3.1. Nội dung đào tạo**

Những bước phát triển kỹ năng của con người thông qua đào tạo. Theo đó, khởi đầu ở mức “không biết mình không có kỹ năng”, tiến đến “biết mình không có kỹ năng”, rồi phát triển lên “biết mình có kỹ năng” và sau cùng đạt ngưỡng “không biết mình có kỹ năng”.

#### **1.2.3.2. Các phương pháp đào tạo**

*Đào tạo trong công việc (O.J.T)*

*Đào tạo ngoài công việc*

### **1.2.4. Lựa chọn giáo viên và thời gian đào tạo**

Khi lựa chọn, ta có thể lựa chọn các giáo viên từ những người trong biên chế của tổ chức hoặc ở thuê ngoài (giảng viên của trường đại học, trung tâm đào tạo..)

Thời gian đào tạo được chia làm 2 loại: đào tạo ngắn hạn và dài hạn.

### **1.2.5. Dự tính chi phí đào tạo**

Giá thành đào tạo bao gồm giá thành trực tiếp và giá thành gián tiếp.

*Giá thành đào tạo trực tiếp* thường bao gồm thù lao cho giảng viên, tiền lương cho người được đào tạo, chi phí giáo trình, tài liệu, địa điểm...

*Giá thành đào tạo gián tiếp*: là giá thành cơ hội đào tạo, nghĩa là những tổn thất vô hình cho tổ chức do nguồn tài nguyên và thời gian vì dùng cho việc đào tạo nên không thể dùng cho hoạt động khác.

### **1.2.6. Đánh giá công tác đào tạo.**

Tiến hành đánh giá hiệu quả đào tạo là công tác cuối cùng trong công tác đào tạo. Việc đánh giá này vừa đo lường được hiệu quả và lợi ích có được trong giai đoạn đào tạo trước, cung cấp tiêu chuẩn và cơ sở cho việc vận dụng thành quả đào tạo một cách có hiệu quả.

#### **1.2.6.1. Người làm công tác đánh giá.**

Việc quy định ai tiến hành đánh giá cũng có ý nghĩa quan trọng nhằm đạt được mục tiêu của đánh giá. Các nhóm đối tượng sau đây thực hiện việc đánh giá: Tự bản thân người lao động, thủ trưởng cơ quan, chuyên gia...

#### **1.2.6.2. Phương thức chính của công tác đánh giá hiệu quả đào tạo**

- Ý kiến phản ánh của người tham gia đào tạo.
- Tổ chức thi sau đào tạo.
- Sự thay đổi hành vi của người được đào tạo sau khoá học..
- Phân tích đầu vào và đầu ra của tổ chức: theo công thức :

Hiệu ích của đầu tư đào tạo = (Hiệu ích đào tạo/ Giá thành đào tạo) \*100

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC Ở CÔNG TY TNHH MTV CAO SU KON TUM**

### **2.1 GIỚI THIỆU KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY TNHH MTV CAO SU KON TUM**

#### **2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển**

Công ty cao su Kontum được thành lập theo quyết định số 84/QĐ-TCCS ngày 17/8/1984 của Tổng Cục cao su Việt Nam nay là Tập Đoàn công nghiệp cao su Việt Nam, với số đăng ký kinh doanh là 1101860.

##### **2.1.1.1. Giai đoạn từ 1984-1995**

Trong suốt giai đoạn này, do thiếu vốn đầu tư trầm trọng nên công ty chỉ trồng được 1.656 ha cao su (bình quân 150 ha/năm), đời sống của người lao động hết sức khó khăn, nhiều người đã xin nghỉ việc hoặc xin chuyển công tác khác.

##### **2.1.1.2. Giai đoạn từ năm 1996 đến nay**

Được sự đầu tư về vốn của Tập đoàn công nghiệp cao su Việt Nam, cùng với sự quan tâm của Đảng - Nhà nước về chính sách phát triển kinh tế trên khu vực Tây nguyên. Công ty cao su Kon tum đã thực hiện phủ xanh trên 7/8 huyện - thị trong tỉnh Kon tum, với tổng diện tích rất lớn, tính đến 31/12/2009 toàn công ty 10.101,08 ha cao su.

#### **2.1.2. Chức năng - nhiệm vụ, cơ cấu bộ máy tổ chức**

##### **2.1.2.1. Chức năng**

Chức năng hoạt động chủ yếu của Công ty TNHH MTV cao su Kontum là:

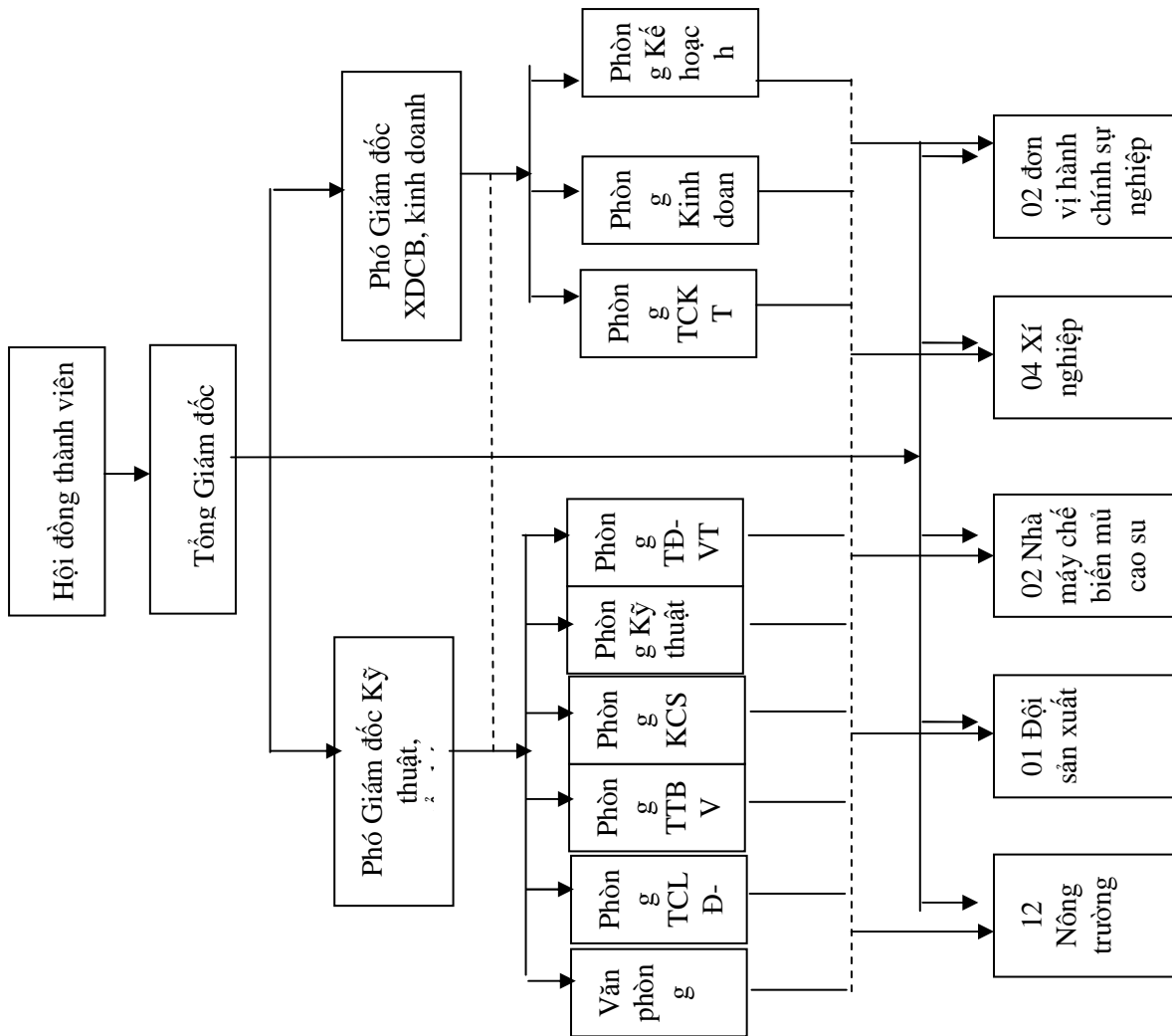
- Xây dựng cơ bản cho công ty và đáp ứng nhu cầu thị trường.
- Sản xuất kinh doanh mủ cao su nguyên liệu.

##### **2.1.2.2. Nhiệm vụ**

- Khai hoang, trồng mới, chăm sóc, khai thác, chế biến và tiêu thụ mủ cao su nguyên liệu

- Sản xuất cây giống cao su phục vụ trồng mới.
- Các dịch vụ khoa học kỹ thuật cao su.
- Xây dựng công nghiệp hóa chất, phân bón và cao su.
- Thương nghiệp bán buôn.

##### **2.1.2.3. Cơ cấu bộ máy tổ chức**



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức

Ghi chú:            Quan hệ trực tuyến     $\longrightarrow$   
                           Quan hệ chức năng         $\dashrightarrow$

### 2.1.3. Đặc điểm lao động tại Công ty

Lao động và chất lượng lao động là vấn đề hết sức quan trọng của mỗi doanh nghiệp. Đặc biệt, với hoạt động sản xuất nông nghiệp của Công ty cao su Kontum lại cần số lượng lao động rất lớn, nhất là lao động trực tiếp và có tay nghề cao. Tổng cán bộ công nhân viên toàn công ty tính đến ngày 31/12/2010 là 2.323 người.

#### 2.1.3.1. Lao động tại các phòng ban Công ty

Nhìn vào số liệu trong bảng ta thấy trình độ chuyên môn nghiệp vụ của các cán bộ nhân viên đang làm việc tại các phòng ban cơ bản đã được đào tạo và được Công ty sắp xếp đúng chuyên ngành đã được đào tạo. Từ đó phát huy hết khả năng của người lao động

**Bảng 2.1 : Lao động gián tiếp tại các phòng ban Công ty năm 2008-2010**

Phòng ban	Chuyên môn nghề được đào tạo						
	Kinh tế LĐ	TCK T	Kỹ sư XD	Kỹ sư NN	QTK D	KS Sinh hóa	Luật, thanh tra
Tổ chức LDXH	6						



Tài chính kế toán		7					
Kế hoạch XD CB			6				
Kỹ thuật				12			
Kinh doanh TM					5		
KCS						5	
Thanh tra bảo vệ							5
<b>Tổng cộng</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

Nguồn: Phòng Tổ chức LĐ

### 2.1.3.2. Cơ cấu lao động theo đối tượng

**Bảng 2.2: Phân loại theo đối tượng lao động năm 2008-2010**

Năm \ Chỉ tiêu	2008		2009		2010	
	SL	%	SL	%	SL	%
Lao động trực tiếp	1.723	84,50	1.783	82,50	1.872	80,50
Lao động gián tiếp	316	15,50	376	17,50	451	19,50
<b>Tổng cộng</b>	<b>2.039</b>	<b>100%</b>	<b>2.159</b>	<b>100%</b>	<b>2.323</b>	<b>100%</b>

### 2.1.3.3. Cơ cấu lao động theo giới tính

**Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính năm 2008-2010**

Năm \ Chỉ tiêu	2008		2009		2010	
	SL	%	SL	%	SL	%
Lao động nam	898	44	972	45	1.069	46
Lao động nữ	1.141	56	1.187	55	1.254	54
<b>Tổng cộng</b>	<b>2.039</b>	<b>100%</b>	<b>2.159</b>	<b>100%</b>	<b>2.323</b>	<b>100%</b>

Nguồn Phòng tổ chức LĐ-XH Công ty.

### 2.1.3.4. Cơ cấu lao động theo trình độ

**Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ năm 2008-2010**

Năm \ Chỉ tiêu	2008		2009		2010	
	SL	%	SL	%	SL	%
Đại học	114	5,59	127	5,88	187	8,05
Cao đẳng – T. Cấp	204	10,00	218	10,09	223	9,60
Lao động phổ thông	230	11,28	210	9,72	209	9,00
Lao động kỹ thuật	1.491	73,13	1.604	74,30	1.704	73,35
<b>Tổng</b>	<b>2.039</b>	<b>100%</b>	<b>2.159</b>	<b>100%</b>	<b>2.323</b>	<b>100%</b>

Lao động tại Công ty cao su Kontum hầu hết đã được đào tạo. Tỷ lệ lao động phổ thông rất thấp so với tổng số lao động và có xu hướng giảm dần. Điều này chứng tỏ rằng Công ty rất quan tâm đến trình độ tay nghề của công nhân và có kế hoạch đào tạo để nâng cao trình độ tay nghề cho công nhân.

### 2.1.3.5. Cơ cấu lao động theo độ tuổi

**Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo độ tuổi năm 2008-2010**

Năm Chỉ tiêu	2008		2009		2010	
	SL	%	SL	%	SL	%
Từ 18 đến 25 tuổi	361	17,70	412	19,08	508	21,86
Từ 26 đến 35 uổi	1.419	69,61	1.466	67,91	1.518	65,36
Từ 36 đến 45 tuổi	145	7,11	164	7,60	174	7,50
Từ 46 đến 55 tuổi	65	3,18	71	3,28	81	3,48
Từ 56 đến 60 tuổi	49	2,40	46	2,13	42	1,80
Tổng	2.039	100%	2.159	100%	2.323	100%

*Nguồn Phòng Tổ chức LĐ-XH Công ty*

Về cơ cấu lao động theo độ tuổi: tỷ lệ lao động trong độ tuổi từ 26-35 là rất lớn, tỷ lệ này qua các năm đều chiếm trên 65%. Ở độ tuổi này người lao động có sức khỏe tốt và đã tích lũy được một số kinh nghiệm nên năng suất vườn cây tăng lên. Mặt khác cho thấy Công ty đã có sự trẻ hóa đội ngũ lao động, lao động trong độ tuổi gần nghỉ hưu chiếm tỷ lệ rất thấp.

#### **2.1.4. Đặc điểm về nguồn vốn kinh doanh của Công ty**

**Bảng 2.6: Nguồn vốn kinh doanh Công ty năm 2008 - 2010**

*Đơn vị tính: nghìn đồng*

TT	Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
I	Vốn	326.001.138	422.063.118	509.873.395
1	Vốn chủ sở hữu	251.087.530	351.924.205	382.249.076
2	Nguồn kinh phí và quỹ khác	74.913.608	70.138.913	127.624.319
II	Nợ phải trả	269.387.970	319.333.052	375.458.208
1	Nợ ngắn hạn	94.578.107	104.320.497	173.972.746
2	Nợ dài hạn	174.809.863	215.012.555	201.485.462
	Cộng	595.389.108	741.396.170	885.331.603

*Nguồn: Báo cáo tài chính kế toán*

Nguồn vốn kinh doanh của Công ty tương đối lớn và tăng dần qua các năm. Điều này chứng tỏ hàng năm Công ty đã mở rộng thêm quy mô sản xuất kinh doanh, mà cụ thể là Công ty đã đầu tư sang các lĩnh vực khác ngoài ngành nghề truyền thống như: nhà hàng, khách sạn, siêu thị,...

#### **2.1.5. Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty giai đoạn 2008-2010**

##### **2.1.5.1. Tình hình tiêu thụ mủ của Công ty**

Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh là kết quả mong đợi sau cùng của quá trình sản xuất của doanh nghiệp, từ kết quả này Công ty sẽ hạch toán lỗ - lãi.

##### **2.1.5.2. Doanh thu và lợi nhuận**

Lợi nhuận là chỉ tiêu mà bất kỳ doanh nghiệp kinh doanh nào cũng phải

quan tâm, bởi vì lợi nhuận là khoản thu được mà sau khi doanh nghiệp đã trừ đi các chi phí bỏ ra cộng với các khoản đã trích nộp ngân sách Nhà nước, có lợi nhuận Công ty mới có nguồn để tái mở rộng sản xuất

**Bảng 2.8 : Kết quả SXKD và lợi nhuận năm 2008-2010**

*Đơn vị tính: nghìn đồng*

STT	Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
1	Tổng doanh thu	292.896.433	407.192.568	431.301.507
2	Tổng chi phí	218.809.627	309.111.370	319.193.342
3	Lợi nhuận	74.086.806	98.081.198	112.108.165
4	Thuế thu nhập doanh nghiệp	20.744.025	27.462.735	28.027.041
5	Lợi nhuận sau thuế	53.342.780	70.618.463	84.081.123

*Nguồn Phòng Tài chính kế toán Công ty.*

Hầu hết các chỉ tiêu doanh thu và lợi nhuận năm sau cao hơn năm trước. Điều đó khẳng định sản xuất phát triển và Công ty hoạt động có hiệu quả.

## **2.2. TRÌNH TỰ XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY**

### **2.2.1. Xác định nhu cầu và đối tượng đào tạo**

#### **2.2.1.1. Xác định nhu cầu đào tạo**

#### **2.2.1.2. Xác định đối tượng đào tạo**

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

- Công ty TNHH MTV CAO SU KON TUM luôn thống kê số lao động sẽ về hưu, nghỉ mất sức hay chuyển chuyên công tác trong thời gian tới để có kế hoạch đào tạo người thay vào vị trí thiếu đó. Công tác này được thực hiện bởi phòng Hành chính-Tổ chức của công ty mà Trưởng phòng là người tham mưu và điều hành.

- Tiêu chí về chất lượng cán bộ trong mỗi phòng ban: như đã đề cập ở phần phân tích kỹ thuật đào tạo thì ta thấy việc xác định chất lượng nhân viên chủ yếu được thực hiện bởi trưởng phòng nên không mang tính chính xác cao.

### **2.2.3. Nội dung và phương pháp đào tạo**

#### **2.2.3.1. Nội dung đào tạo**

Thực tế ở công ty, sau khi xác định được nhu cầu đào tạo và lựa chọn được đối tượng đào tạo công ty đã xác định được cần đào tạo những kỹ năng những nội dung phải truyền đạt đến người học. từ đó lựa chọn giáo viên, và nội dung sẽ do giáo viên soạn thảo, sau đó được thông qua cán bộ phòng nhân sự, cán bộ phòng nhân sự căn cứ vào mục tiêu khóa học để đưa ra quyết định có đồng ý với nội dung hay không.

#### **2.2.3.2. Các phương pháp đào tạo công ty áp dụng**

+ Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc

Đây cũng là phương pháp mà công ty thường áp dụng dùng để dạy các kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết các công nhân sản xuất và kể cả một số công việc quản lý.

**Bảng 2.10: Tình hình đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc (2008-2010)**

STT	Nội dung	ĐVT	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
1	Công nhân lai thác	Người	70	50	50
2	Công nhân trồng mới	Người	70	50	150
3	Công nhân khai thác	Người	1.950	1.800	1.000
-	Đào tạo mới	Người	1.600	1.250	900
-	Đào tạo lại	Người	350	550	100
-	Tỷ lệ đào tạo lại/TSDT KT	%	17,8%	30,5%	10%

\* *Ưu điểm:* Phương pháp này là giúp cho quá trình lĩnh hội kiến thức và kỹ năng cần thiết được dễ dàng hơn; Chi phí đào tạo thấp, không cần phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập.

\* *Nhược điểm:* Can thiệp trực tiếp vào vườn cây dễ làm hư hỏng vườn cây trong quá trình đào tạo.

+ *Luân chuyển và thuyên chuyển công việc:*

Luân chuyển và thuyên chuyển công việc thường xuyên là phương pháp mà công ty TNHH MTV cao su Kon Tum thường sử dụng.

**Bảng 2.11: Tình hình bổ nhiệm, luân chuyển cán bộ quản lý (2008-2010)**

STT	Nội dung	ĐVT	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
1	Bổ nhiệm, luân chuyển, Giám đốc, phó giám đốc các đơn vị thành viên	Người	8	5	4
2	Luân chuyển, thuyên chuyển tổ trưởng sản xuất	Người	12	16	17
Tổng cộng		Người	20	21	21

\* *Ưu điểm:* Cán bộ quản lý được làm thật nhiều công việc, học tập thật sự, mở rộng kỹ năng làm việc của người học.

\* *Nhược điểm:* Cán bộ được luân chuyển không hiểu biết đầy đủ về một công việc, thời gian ở lại một công việc hay một vị trí làm việc quá ngắn nên khi hiểu biết, nắm bắt được công việc thì lại luân chuyển đi làm công việc mới.

*Để nâng cao kiến thức cho người lao động Công ty TNHH MTV CAO SU KON TUM sử dụng chủ yếu Đào tạo ngoài công việc:*

+ *Liên kết đào tạo giữa Doanh nghiệp với các trường*

\* *Ưu điểm:* Sau đào tạo Công ty có một nguồn nhân lực phù hợp với nhu cầu của đơn vị.

\* *Nhược điểm:* Chi phí đào tạo cao.

+ Công ty cử đi đào tạo:

Là phương pháp mà Công ty cử người lao động đến học tập ở các trường dạy nghề của ngành cao su, trường nghiệp vụ quản lý cán bộ thuộc Bộ nông nghiệp và phát triển nông thôn, các trường đại học trong và ngoài tỉnh.

**Bảng 2.13: Tình hình đào tạo theo phương pháp Công ty cử đi đào tạo (2008-2010)**

STT	Nội dung	ĐVT	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
1	Thạc sỹ	Người	2	3	3
2	Đại học Chuyên ngành kế toán doanh nghiệp	Người	50	40	38
3	ĐH Kinh tế Chuyên ngành QTKD	Người	50	40	40
4	Đại học nông nghiệp	Người	4	4	6
5	Cử nhân chính trị	Người	13	15	10
6	Trung cấp chính trị	Người	20	10	7
7	Đại học ngoại ngữ	Người	5	-	-
8	Cử nhân tin học	Người	2	-	-
9	Bác sỹ đa khoa	Người	-	-	-
10	Công nhân chế biến mủ cao su	Người	60	90	150
11	Nghiệp vụ quản lý	Người	2	10	10
12	Tập huấn nghiệp vụ kiểm tra chất lượng sản phẩm	Người	10	10	10
13	Tập huấn nghiệp vụ đầu tư xây dựng cơ bản, kế toán, lao động tiền lương,...	Người	5	15	75
14	Tập huấn nghiệp vụ về công tác bảo vệ	Người	60	60	30
15	Tập huấn nghiệp vụ về công tác dân quân tự vệ	Người	150	2	120
16	Tập huấn nghiệp vụ về công tác an toàn vệ sinh lao động	Người	210	150	273
17	Tập huấn nghiệp vụ về công tác pháp luật lao động	Người	210	150	273
18	Bồi dưỡng nghiệp vụ cho cán bộ tổ đội	Người	40	-	125
19	Bồi dưỡng kiến thức quốc phòng – an ninh	Người	3	3	3

*Nguồn: Phòng Tổ chức Công ty*

\* *Ưu điểm:* Phương pháp này không can thiệp (ảnh hưởng) tới việc thực hiện công việc của người khác, bộ phận.

\* *Nhược điểm:* Tốn kém nhiều về thời gian và kinh phí.

+ *Tham quan, học tập kinh nghiệm quản lý nước ngoài:*(xem bang2.14)

\* *Ưu điểm:* Học hỏi được nhiều kinh nghiệm tiên tiến của nước ngoài.

\* *Nhược điểm:* Tồn kém về kinh phí.

#### **2.2.4. Lựa chọn giáo viên và thời gian đào tạo**

Giáo viên đào tạo cũng có thể là ở nội bộ, họ là những cán bộ giàu kinh nghiệm trong công tác, các khóa đào tạo dài hạn giáo viên thường được thuê ngoài

*Thời gian đào tạo*

Đối với công nhân hàng năm công ty vẫn thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo ngắn hạn

*Các khoá đào tạo ngắn hạn gồm:*

- Đào tạo cạo mủ; Nghiệp vụ quản lý; Tập huấn nghiệp vụ về công tác pháp luật lao động; Tập huấn nghiệp vụ kiểm tra chất lượng sản phẩm; Công nhân chế biến mủ cao su; Tập huấn nghiệp vụ đầu tư xây dựng cơ bản; Tập huấn nghiệp vụ về công tác an toàn vệ sinh lao động; Tập huấn nghiệp vụ về công tác dân quân tự vệ; Bồi dưỡng nghiệp vụ cho cán bộ tổ đội; Đào tạo ngoại ngữ: số lượng người tham gia các khoá đào tạo ngoại ngữ chỉ chiếm 9.3% tổng số lượt người tham gia các khoá đào tạo cơ bản trong giai đoạn này. Các khoá học tiếng anh chủ yếu là do cán bộ trẻ mới vào được cử đi đào tạo nâng cao trình độ; Đào tạo, đào tạo nâng cao nghiệp vụ cho các cán bộ trẻ về các kiến thức liên quan đến ngành cao su

*Các khoá đào tạo dài hạn:* Theo hình thức đào tạo này hàng năm Công ty TNHH MTV CAO SU KON TUM có một số cán bộ đi học và chủ yếu là tự đề xuất và tự tham gia. Các cán bộ này chủ yếu được đào tạo ở các trường chuyên nghiệp như kinh tế Huế, đại học nông nghiệp I Hà Nội. Khoá đào tạo chính trị cao cấp: mỗi năm cử 2 đến 4 người cán bộ đi học khoá học này

#### **2.2.5. Chi phí đào tạo**

- *Chi phí cho hoạt động đào tạo trong công việc:*

- *Chi phí cho hoạt động đào tạo ngoài công việc:*

+ *Công ty cử đi học:*

+ *Tham quan, học tập kinh nghiệm quản lý nước ngoài:*

- *Tổng chi phí cho hoạt động đào tạo của doanh nghiệp giai đoạn 2008-2010*

**Bảng 2.19: Tổng hợp chi phí cho hoạt động đào tạo 2008-2010**

STT	Nội dung	ĐVT	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
1	Chỉ dẫn công việc	Trđ	746,70	812,50	1.072,50
2	Đào tạo liên kết	Trđ	240,00	300,00	300,00
3	Công ty cử đi học	Trđ	726,65	747,20	976,90
4	Tham quan học tập	Trđ	20,00	90,00	90,00
Tổng cộng		Trđ	1.733,35	1.949,70	2.439,40

*Nguồn phòng tài chính kế toán Cty.*

**- Tỷ trọng chi phí đào tạo/tổng chi phí của doanh nghiệp**

**Bảng 2.20: Tỷ trọng chi phí đào tạo/tổng chi phí**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Tổng chi phí (triệu đồng)		218.809,627	309.111,370	319.193,342
Chi phí đào tạo (triệu đồng)		1.733,35	1.949,70	2.439,40
Tỷ trọng chi phí đào tạo/tổng chi phí (%)		0,79	0,63	0,76

*Nguồn: Phòng TCKT Công ty.*

**- Tỷ trọng chi phí đào tạo/tổng doanh thu của doanh nghiệp**

**Bảng 2.21: Tỷ trọng chi phí đào tạo/tổng doanh thu**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Tổng doanh thu (triệu đồng)		292.896,433	407.192,568	431.301,507
Chi phí đào tạo (triệu đồng)		1.733,350	1.949,700	2.439,400
Tỷ trọng chi phí đào tạo/tổng doanh thu (%)		0,59	0,47	0,56

*Nguồn: Phòng TCKT Công ty*

Chi phí đào tạo chiếm tỷ lệ rất ít so với tổng doanh thu của Công ty. Con số này năm 2008 chiếm khoảng 0,59%, song giảm xuống còn 0,56% năm 2010, điều này không có nghĩa là chi phí cho công tác đào tạo giảm mà nguyên nhân là do doanh thu năm 2010 tăng 1,47 lần so với năm 2008, trong khi đó chi phí đào tạo năm 2010 so với năm 2008 chỉ tăng 1,4 lần

**2.2.6. Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo**

Cuối năm, Công ty tổ chức đánh giá hiệu quả kinh tế của chương trình đào tạo. So sánh chi phí bỏ ra với lợi ích thu về, đánh giá năng suất lao động có tăng hay giảm.

**\* Người làm công tác đánh giá.**

Công tác đánh giá trong Công ty rất sơ sài, việc đánh giá được giao cho nhóm sau:

- Mỗi nhân viên sẽ tự đánh giá về kết quả của mình sau khoá học cũng như là chất lượng của chương trình đào tạo. Tuy nhiên việc đánh giá chỉ dừng lại ở việc điền vào bản xin ý kiến về khoá học chứ chưa có mẫu cụ thể.

- Trưởng phòng, tổ trưởng, đội trưởng là người trực tiếp đánh giá thái độ và kỹ năng làm việc của nhân viên sau khi nhân viên đó được cử đi tham gia một khoá đào tạo.

- Cuối cùng là Trưởng phòng Hành chính- Tổ chức, người chịu trách nhiệm chính về nhân sự sẽ tổng hợp lại và đánh giá kết quả đào tạo, từ đó rút kinh nghiệm cho đợt đào tạo sau.

\* **Phương thức đánh giá:** các chương trình đào tạo phát triển cán bộ trong Công ty là rất đa dạng và phong phú với nhiều hình thức. Công ty đã rất cố gắng trong việc tạo điều kiện cho đội ngũ cán bộ tham gia nhiều khóa học khác nhau nhằm nâng cao kiến thức. Tuy nhiên, các chương trình đào tạo vẫn chưa thu được kết quả như mong muốn do chưa xuất phát từ mục tiêu đào tạo.

Để có được đánh giá chung về đào tạo của Koruco, tại Phụ lục 1 đã thu thập ý kiến của 100 CB và 100 người công nhân trực tiếp sản xuất trong Công ty, kết quả được trích dẫn dưới đây:

**Bảng 2.22: Nhận xét về đào tạo của 200 CBCNV trong Koruco**

Câu hỏi	Số người đánh giá theo các mức độ				
	1	2	3	4	5
Bạn có kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công	8	9	92	41	50
Bạn được tham gia những chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc	11	25	66	72	26
Nhìn chung công tác đào tạo trong Công ty là có hiệu quả tốt	51	75	47	12	15

Như vậy chỉ có 27 người trong tổng số 200 người được hỏi ý kiến (chiếm tỷ lệ 13,50%) đồng ý hoặc rất đồng ý khi cho rằng công tác đào tạo trong Công ty có hiệu quả tốt.

## **2.2.7. Đánh giá chung hoạt động đào tạo của Công ty TNHH MTV cao su Kontum**

### **2.2.7.1. Ưu điểm**

- Công ty áp dụng rất nhiều hình thức đào tạo, điều này giúp công ty chủ động được nguồn nhân lực.
- Phương pháp đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc có ưu điểm nổi bật là giúp cho quá trình lĩnh hội kiến thức và kỹ năng cần thiết được dễ dàng, chi phí đào tạo thấp, không cần phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập
- Đối với phương pháp đào tạo theo kiểu liên kết đào tạo thì sau đào tạo Công ty có một nguồn nhân lực phù hợp, đáp ứng nhu cầu Công ty.
- Không can thiệp tới việc thực hiện công việc của người khác, bộ phận khác.
- Công ty thực hiện chính sách luân chuyển, bổ nhiệm cán bộ làm cho đội ngũ cán bộ quản lý được làm thật nhiều công việc, học tập thật sự, mở rộng kỹ năng làm việc của người học.

### **2.2.7.2. Tồn tại**

- Hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại công ty hiện nay chưa được quan tâm đúng mức thể hiện:
- *Bộ máy tổ chức công kênh*, cơ chế quản lý và hoạt động cứng nhắc, kém linh hoạt, nhân lực lớn nhưng năng suất không cao



- Công ty chưa là thương hiệu tốt trên thị trường. Thương hiệu là điều tự hào là niềm hãnh diện của nhân viên khi được làm việc trong công ty. Sau khi chuyển sang hình thức TNHH MTV, việc tái cơ cấu lại giúp công ty giảm đi một số nhân viên không phù hợp trong giai đoạn mới.
- Đội ngũ lao động chưa thật sự tinh nhuệ, năng suất lao động chưa cao, hiện nay công ty chưa có quy trình sử dụng nhân sự minh bạch.
- Do đặc thù là sản xuất nông nghiệp nên sản xuất mang tính chất thời vụ, kéo theo lao động cũng mang tính chất thời vụ dẫn đến có khoảng thời gian công nhân không có việc làm.
- Do đóng chân trên địa bàn chủ yếu các lao động là người dân tộc, nên việc tiếp thu các công nghệ mới, kỹ năng, kỹ thuật mới còn hạn chế.
- Nhận thức về hội nhập, cạnh tranh và phát triển của đại đa số CBCNV đặc biệt là một số cán bộ chủ chốt chưa đầy đủ
- Thiếu chiến lược phát triển nguồn nhân lực công ty chưa có chiến lược dài hạn về nhân lực.

## **CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP ĐỂ HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MTV CAO SU KON TUM**

### **3.1. QUAN ĐIỂM VÀ MỤC TIÊU**

#### **3.1.1. Quan điểm, mục tiêu và xu hướng phát triển ngành cao su**

Định hướng cho sự phát triển của ngành cao su Việt Nam tới năm 2020 bao gồm chuyển đổi sản xuất cao su nguyên liệu và định hướng phát triển sản xuất cao su công nghiệp, xuất khẩu cao su thành phẩm kết hợp với cao su nguyên liệu.

Trong giải pháp thị trường, một trong những cân đối quyết định sự phát triển bền vững là chính sách quy hoạch phát triển toàn diện ngành để có chiến lược cung ứng bền vững.

#### **3.1.2. Quan điểm mục tiêu phát triển của công ty TNHH MTV cao su Kon Tum**

##### **3.1.2.1. Quan điểm**

##### **3.1.2.2. Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực**

### **3.2. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY**

#### **3.2.1. Định hướng phát triển chung**

Thực hiện phát triển các ngành hàng có liên quan đến sản phẩm cao-su thiên nhiên lẫn nguyên liệu gỗ cao-su. Trước hết là việc phát triển các sản phẩm mà công ty có thể tiếp cận nhanh về kỹ thuật, công nghệ như: sản phẩm gỗ dân dụng, gỗ nguyên liệu, bao bì, sản phẩm tiêu dùng từ nguyên liệu cao-su

Liên doanh, liên kết với các đơn vị trong và ngoài ngành, các trung tâm nghiên

cứ ứng dụng, các trường đại học,... có tiềm năng kinh nghiệm về quản lý, công nghệ để phát triển ngành nghề mới.

Định hướng phát triển của công ty từ năm 2011 đến năm 2013 là đưa 9.341 ha cao su vào kinh doanh, chế biến đến đâu tiêu thụ hết đến đó. Trên cơ sở nền là sản xuất cao su

### 3.2.2. Định hướng về phát triển nguồn nhân lực

Đối với khối lao động trực tiếp, tổ chức sắp xếp lại công nhân sản xuất tại vườn cây theo hướng giảm dần độ tuổi bình quân xuống còn 35 tuổi (đến năm 2015), nâng cao tay nghề cho công nhân trực tiếp (tổ chức trong các mùa cây cao-su rụng lá, nghỉ cạo), tổ chức thường xuyên các hội thi tay nghề, tuyên dương thợ giỏi.

Đối với khối lao động gián tiếp, rà soát thực hiện triệt để định biên trong toàn công ty, bảo đảm tỷ lệ lao động quản lý trên tổng số lao động không quá 10%; tiếp tục nâng cao năng lực quản lý, đặc biệt là quản lý điều hành cấp cao.

### 3.2.3. Một số chỉ tiêu đào tạo năm 2011-2013

**Bảng 3.1: Một số chỉ tiêu đào tạo (2011-2013)**

TT	Nội dung đào tạo	ĐVT	2011	2012	2013
I	Đào tạo trong công việc				
1	Tập huấn công nhân trồng mới	Người	120	180	200
2	Đào tạo công nhân lai thấp	Người	50	70	100
3	Đào tạo, đào tạo lại công nhân khai thác	Người	800	870	900
4	Bổ nhiệm, luân chuyển cán bộ	Người	15	12	10
II	Đào tạo ngoài công việc				
1	Thạc sỹ	Người	5	7	10
2	Đại học chuyên ngành kế toán DN	Người	50	50	50
3	Đại học chuyên ngành QTKD	Người	50	50	50
4	Đại học nông nghiệp	Người	10	15	20
5	Cử nhân chính trị	Người	10	12	15
6	Trung cấp chính trị	Người	7	9	12
7	Bác sỹ chuyên đa khoa	Người	2	2	2
8	Công nhân chế biến mủ	Người	150	200	300
9	Nghiệp vụ quản lý	Người	10	12	15
10	Nghiệp vụ kiểm tra chất lượng SP	Người	10	10	15
11	Nghiệp vụ đầu tư xây dựng cơ bản	Người	3	5	7
12	Nghiệp vụ bảo vệ	Người	80	100	150
13	Nghiệp vụ an toàn VSLĐ	Người	250	300	350
14	Nghiệp vụ về pháp luật lao động	Người	250	300	350
15	Nghiệp vụ cán bộ tổ đội sản xuất	Người	300	350	400

### 3.3. XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MTV CAO SU KON TUM

#### 3.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo và đối tượng đào tạo

##### a. Áp dụng xác định nhu cầu đào tạo theo khe hở năng lực cho cán bộ lãnh đạo

Bước 1: Trước hết xác định giá trị cốt lõi của Koruco:

- Chính sách của Koruco:

- Tập trung chủ lực là kinh doanh mủ cao su
- Hướng tới SXKD đa ngành.

- Mục tiêu của Koruco:

- Nâng cao hoạt động kinh doanh mủ: chất lượng mủ...
- Tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu quả kinh doanh thương mại
- Hợp tác tốt với khâu phân xuất khẩu, đảm bảo cung ứng hàng kịp thời với đối tác

Bước 2: Xác định danh sách các năng lực cần có cho các cấp lãnh đạo

Dựa trên các giá trị cốt lõi trên, lấy ý kiến của tất cả các trưởng phòng ban, đơn vị trong Koruco để lập ra danh sách các năng lực cần có của các cấp lãnh đạo và được chia thành bốn nhóm ( xem bảng 3.2.tr 66-67, cuốn toàn văn)

Như vậy có rất nhiều năng lực khác nhau chưa đạt được tỷ lệ năng lực 100%. Nhưng vì nguồn lực (Ngân sách, thời gian,...) dành cho đào tạo có hạn, nên không thể đào tạo cho tất cả các năng lực có khe hở (tỷ lệ năng lực nhỏ hơn 100%).

**Bảng 3.3: Xác định khe hở năng lực cho vị trí “Cán bộ lãnh đạo”**

Năng lực	Mức độ quan trọng	Thành thạo yêu cầu	Thành thạo thực tế	Điểm năng lực	Điểm năng lực thực	Tỷ lệ năng lực
<b>I. Năng lực phát triển chiến lược</b>						
1. Chính trị	3	4	4	12	12	100
2. Hiểu biết bên trong và bên ngoài	3	5	4	15	12	80%
3. Tâm nhìn chiến lược	3	4	3	12	9	75%
4. Quyết đoán, dám chịu trách	3	4	3	12	9	75%
5. Tổ chức	3	4	3	12	9	75%
6. Xử lý kỷ luật	3	4	4	12	12	100
<b>II. Năng lực làm việc chuyên môn</b>						
7. Lập kế hoạch	2	3	3	6	6	100
8. Ra quyết định	3	4	3	12	9	75%
9. Phân tích vấn đề	2	2	2	4	4	100
10. Giải quyết vấn đề	3	4	3	12	9	75%
11. Tác động đến NNL	3	4	2	12	6	50%
12. Quản lý công nghệ	3	3	3	9	9	100
13. Kiểm soát	3	4	3	12	9	75%
14. Uy tín	3	4	3	12	9	75%

15. Năng động, sáng tạo	2	4	2	8	4	50%
<b>III. Năng lực làm việc với người</b>						
16. Giao tiếp	2	3	3	6	6	100
17. Ảnh hưởng	3	4	3	12	9	75%
18. Tiếp thu	2	3	2	6	4	67%
19. Hợp tác	2	2	2	4	4	100
20. Hỗ trợ	2	4	4	8	8	100
21. Làm việc nhóm	3	3	3	9	9	100
22. Quản lý xung đột	3	4	3	12	9	75%
23. Đàm phán	3	4	3	12	9	75%
<b>IV. Năng lực phát triển cá nhân</b>						
24. Tích cực	3	4	3	12	9	75%
25. Cầu tiến	3	4	2	12	6	50%
26. Linh hoạt	3	4	2	12	6	50%
27. Lạc quan	3	3	3	9	9	100
28. Trung thực	3	4	4	12	12	100

Nguồn: Tổng hợp trên cơ sở ý kiến của các trưởng phòng ban, đơn vị trong Koruco

+ **Cầu tiến:** Vấn đề này được hiểu vì có nhiều cán bộ lãnh đạo đã lớn tuổi, sức ỳ ngày càng lớn, trước những đòi hỏi của tình hình mới họ rất ngại phải học tập nâng cao trình độ, đặc biệt là học ngoại ngữ, tin học.

+ **Linh hoạt:** Biết rằng KORUCO chịu sự chi phối và tác động của rất nhiều văn bản từ phía Nhà nước, Ngành cao su nhưng không vì thế sẽ trói buộc tính linh hoạt của cán bộ lãnh đạo Công ty.

**b. Áp dụng xác định nhu cầu đào tạo theo khe hở năng lực cho đội ngũ công nhân trực tiếp sản xuất**

**Bảng 3.4: Xác định khe hở năng lực cho vị trí “Công nhân trực tiếp sản xuất”**

Năng lực	Mức độ quan trọng	Thành thạo yêu cầu	Thành thạo thực tế	Điểm năng lực yêu	Điểm năng lực thực	Tỷ lệ năng lực
<b>I. Năng lực phát triển chiến lược</b>						
1. Chính trị	1	2	2	2	2	100
2. Hiểu biết bên trong và bên ngoài	2	2	2	4	4	100
3. Tâm nhìn chiến lược	1	2	2	2	2	100
4. Quyết đoán, dám chịu trách	1	2	2	2	2	100
5. Tổ chức	1	2	2	2	2	100
6. Xử lý kỷ luật	1	2	2	2	2	100
<b>II. Năng lực làm việc chuyên môn</b>						
7. Lập kế hoạch	2	2	2	4	4	100
8. Ra quyết định	2	2	2	4	4	100
9. Phân tích vấn đề	2	2	2	4	4	100
10. Giải quyết vấn đề	2	2	2	4	4	100
11. Tác động đến>NNL	2	2	2	4	4	100
12. Quản lý công nghệ	2	2	2	4	4	100

13. Kiểm soát	2	2	2	4	4	100
14. Uy tín	3	4	2	12	6	50%
15. Năng động, sáng tạo	3	3	2	9	6	67%

<b>III. Năng lực làm việc với người</b>						
16. Giao tiếp	2	2	2	4	4	100
17. Ảnh hưởng	2	2	2	4	4	100
18. Tiếp thu	3	5	3	15	9	60%
19. Hợp tác	3	4	3	12	9	75%
20. Hỗ trợ	2	2	2	4	4	100
21. Làm việc nhóm	3	4	3	12	9	75%
22. Quản lý xung đột	1	2	2	2	2	100
23. Đàm phán	1	2	2	2	2	100
<b>IV. Năng lực phát triển cá nhân</b>						
24. Tích cực	3	4	3	12	9	75%
25. Cầu tiến	3	5	3	15	9	60%
26. Linh hoạt	2	2	2	4	4	100
27. Lạc quan	2	3	3	6	6	100
28. Trung thực	3	3	3	9	9	100

Nguồn: Tổng hợp trên cơ sở ý kiến của các trưởng phòng ban, đơn vị trong Koruco

- Theo Bảng 3.5, Koruco cần tập trung đào tạo các kỹ năng: Uy tín; năng động, sáng tạo; tiếp thu và cầu tiến. Theo đó, cần trang bị cho công nhân trực tiếp sản xuất: Các kiến thức bổ sung chuyên môn; Kỹ năng phục hồi, ngăn ngừa sai lầm; Kỹ năng quan sát; Khả năng phát hiện nguyên nhân chính của hành vi con người,...

**Bảng 3.5 : Năng lực cần đào tạo bổ sung**

Năng lực	Vị trí			
	Cán bộ lãnh đạo	Nhân viên gián tiếp	Kỹ sư kỹ thuật	Công nhân
<b>I. Năng lực phát triển chiến lược tổ chức</b>				
4. Quyết đoán, dám chịu trách nhiệm	O			
<b>II. Năng lực làm việc chuyên môn</b>				
11. Tác động đến NNL	O			
14. Uy tín				O
15. Năng động, sáng tạo				O
18. Tiếp thu				O
21. Làm việc nhóm	O			
24. Tích cực				O
25. Cầu tiến	O			

Ghi chú: O: Cần đào tạo bổ sung (Ví dụ minh họa)

### 3.3.2. Xác định mục tiêu cho đào tạo

Sau khi phân tích được nhu cầu đào tạo thì cần phải chuyển nhu cầu đó thành mục tiêu hành động. Mục tiêu này cần phải: phải cụ thể: nêu rõ được những gì cần đạt được một cách rõ ràng, phải được lượng hoá bằng những con số cụ thể, Mục tiêu phải gắn với giới hạn thời gian thực hiện, Mục tiêu phải khả thi.

### 3.3.3. Nội dung và lựa chọn phương pháp đào tạo

#### 3.3.3.1. Nội dung đào tạo

Chương trình giảng dạy cần phải lên kế hoạch trước

Xây dựng chương trình đào tạo chuẩn cho từng chức danh công việc tại cơ sở như sau:

**Bảng 3.8: đào tạo chuyên biệt cần thực hiện đối với nhân viên KORUCO**

<b>Đối tượng</b> <b>Nội dung</b>	<b>Công nhân</b>	<b>Kỹ thuật viên</b>	<b>Kỹ sư</b>	<b>Nhân viên VP</b>	<b>Quản lý</b>	<b>Nội dung đào tạo</b>
Định hướng	x	x	x	x	x	Yêu cầu đào tạo chung
Kỹ thuật cơ bản	x	x	x			
Công việc	x	x	x	x		Yêu cầu đào tạo theo từng phòng ban
Công việc được phân công	x	x	x	x	x	
Đào tạo nâng cao	I	I	I	I	I	

*Nguồn: Tổng hợp trên cơ sở tham khảo ý kiến phòng tổ chức lao động*

*Ghi chú:* x: bắt buộc / yêu cầu      I: nếu cần thiết

#### 3.3.3.2 Phương pháp đào tạo

Ngoài những phương pháp công ty đang áp dụng, đề xuất thêm một số phương pháp khác như:

- *Đào tạo đa công việc:* Đào tạo đa công việc sẽ được áp dụng cho những nhân viên đã có chứng nhận công việc hiện tại và được yêu cầu đào tạo công việc khác để linh động trong sắp xếp nhân lực.

- *Đào tạo bổ sung:* Đào tạo bổ sung được tiến hành với mục đích bổ sung những thay đổi nhỏ trong tiêu chuẩn hoặc thao tác của công việc hiện tại.

- *Tái đào tạo:* Tái đào tạo sẽ được áp dụng cho những nhân viên tạm thời nghỉ việc quá thời gian cho phép đã được qui định trong yêu cầu của từng phòng ban hoặc cho những nhân viên không có cơ hội thực hiện công việc trong một khoảng thời gian dài quá qui định.

- *Đào tạo kỹ năng kém:* Đào tạo kỹ năng kém được xác định và yêu cầu bởi cấp trên của những nhân viên cần được đào tạo và được thực hiện bởi phòng ban liên quan. Đào tạo kỹ năng kém được áp dụng cho những trường hợp sau: Những nhân viên không đạt yêu cầu trình độ qui định, Những nhân viên không đạt tái chứng nhận lần đầu

### **3.3.4. Dự tính về chi phí đào tạo**

Ngoài kinh phí đào tạo do tập đoàn cấp, nên công ty cần phải lập ra một quỹ đào tạo riêng mà quỹ đó có thể huy động từ các nguồn sau:

- Trích một phần kinh phí hoạt động của công ty do tập đoàn cấp.
- Đóng góp của cán bộ CNV thông qua các quỹ. Thường cuối năm
- Trích từ kinh phí hoạt động kinh doanh khác của công ty.

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

- Để đạt được những hiệu quả đào tạo, doanh nghiệp phải chọn cho mình một địa chỉ đào tạo đáng tin cậy.

- Giáo viên đào tạo có thể lấy từ nhiều nguồn khác nhau, vì vậy tùy theo loại hình đào tạo, đối tượng đào tạo và nguồn kinh phí cho hoạt động này mà lựa chọn nguồn giáo viên cho công tác giảng dạy từ các nguồn sau:

- + Các giáo viên từ trong trường đại học.
- + Các cán bộ có kinh nghiệm tại công ty.
- + Các tổ chức trong nước và quốc tế.

Nếu sử dụng đội ngũ giáo viên giàu kinh nghiệm cần chú ý đến đào tạo họ về trình độ sư phạm, kỹ năng truyền đạt.

Liên kết, hợp tác với các cơ sở đào tạo trong và ngoài nước để đa dạng hóa các hình thức đào tạo, xây dựng chương trình đào tạo chuẩn, nâng cao chất lượng đào tạo:

- Đào tạo chuyên viên quản lý, vận hành các hệ thống nhà máy chế biến, các hệ thống máy móc tại các xí nghiệp sản xuất

- Hỗ trợ một số cơ sở đào tạo trang thiết bị thực hành nhằm nâng cao chất lượng thực hành cho học viên của Công ty.

- Tổ chức các đoàn tham quan, học hỏi và trao đổi kinh nghiệm về quản lý ở một số nước phát triển.

### **3.3.6. Đánh giá chương trình đào tạo**

\* Gợi ý về người làm công tác đánh giá: Việc quy định ai tiến hành đánh giá cũng có ý nghĩa quan trọng nhằm đạt được mục tiêu của đánh giá.

\* Gợi ý về lựa chọn thời điểm đánh giá: vì thời điểm đánh giá là một trong những vấn đề nhạy cảm củ công tác đánh giá

- Đánh giá sau khi hoàn thành một công việc cụ thể.
- Đánh giá thường kì ( 6 tháng hay hàng năm).
- Đánh giá khi có cơ hội thăng tiến ( nếu có thể).

\* Gợi ý về phương pháp đánh giá: đánh giá kết quả đào tạo có thể dùng những cách sau đây:

- Phương pháp so sánh với mục tiêu đã định nhằm xác định mức độ hoàn thành công việc; mức độ đạt được mục tiêu đào tạo của cá nhân.

- Phương pháp cho điểm, xếp hàng theo tiêu chí: cho phép đánh giá hành vi của cán bộ sau khi tham gia khoa đào tạo như tốc độ, hiệu quả xử lý công việc chuyên môn, khả năng giao tiếp, ra quyết định...

\* Chứng nhận và tái chứng nhận cấp thẻ chứng nhận sau khi đào tạo

### **3.4. ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC**

#### **3.4.1. Đổi mới việc xây dựng kế hoạch đào tạo**

\* Xây dựng kế hoạch đào tạo là một trong những nhiệm vụ của tổ chức.

\* Đánh giá hiện trạng nguồn nhân lực trong Công ty để xác định các đặc điểm và tính chất các nhóm cần đào tạo: Nhóm cán bộ lãnh đạo, quản lý; Nhóm chuyên môn nghiệp vụ; Nhóm kỹ thuật; Nhóm kinh doanh dịch vụ khách hàng; Nhóm hành chính; Nhóm công nhân lao động trực tiếp

\* Hoạch định các hình thức đào tạo hợp lý theo đặc điểm và tính chất công việc của từng nhóm đào tạo nêu trên: Đào tạo tập trung; Đào tạo theo địa chỉ sử dụng; Đào tạo theo hình thức vừa học vừa làm; Đào tạo, bồi dưỡng ngắn ngày; Đào tạo thông qua Hội nghị, hội thảo, tham quan, khảo sát ...

\* Phối hợp với các cơ sở đào tạo để xây dựng các danh mục ngành nghề cần đào tạo, chương trình đào tạo sao cho phù hợp và sát thực với công việc tại cơ sở.

\* Chọn lọc đối tượng đào tạo; tổ chức giám sát việc đào tạo; đánh giá chất lượng đào tạo thông qua sự phản ánh 2 chiều từ người lao động và người sử dụng lao động.

#### **3.4.2. Tăng cường ngân sách cho hoạt động đào tạo**

Cần tăng cường chi phí cho việc đào tạo những năng lực cần thiết theo sự phân tích khe hở đào tạo để tránh lãng phí.

#### **3.4.3. Đẩy mạnh hoạt động đào tạo cho công nhân sản xuất trực tiếp**

Bộ phận sản xuất là nơi trực tiếp đem lại kết quả kinh doanh cho doanh nghiệp. Do đó việc đào tạo cho công nhân trực tiếp sản xuất là rất cần thiết và cấp bách.

Xây dựng đội ngũ cán bộ đầu đàn tại cơ sở ; Đưa một số chương trình đào tạo chuẩn; Đầu tư xây dựng bộ phận đào tạo đơn vị, trang bị cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy và học phù hợp với thực tế sản xuất kinh doanh từng đơn vị

#### **3.4.4. Áp dụng công nghệ mới trong hoạt động đào tạo**

Sự phát triển như vũ bão của công nghệ thông tin tạo ra áp lực phải sử dụng lượng thông tin rất lớn cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

#### **3.4.5. Nâng cao trình độ đội ngũ cán bộ quản lý phụ trách công tác đào tạo**

\* Đối với Ban lãnh đạo công ty: Cần phải quan tâm hơn nữa đến công tác đào tạo phát triển cán bộ.

\* Đối với cán bộ phụ trách công tác đào tạo: để tạo ra sự chuyển biến mạnh mẽ



trong hoạt động đào tạo, ban lãnh đạo công ty cần quan tâm hơn tới đội ngũ cán bộ đào tạo.

\* Đối với những nhân viên kỹ thuật tại nông trường nên thực hiện luân chuyển luân phiên giữa các công trường: Các nhà lãnh đạo trực tuyến tại văn phòng nên tạo cơ hội cho các nhân viên tại văn phòng được hoán đổi vị trí cho nhau.

### 3.4.6. Lương bổng và đãi ngộ

Cải tiến chế độ thù lao và đãi ngộ đảm bảo tính công bằng và duy trì được nguồn nhân lực bên trong và thu hút bên ngoài công ty

**Bảng 3.9 : Bảng hệ số hoàn thành công tác theo thành tích công tác (Đề xuất)**

HSHTCT	0,8	0,9	1	1,1	1,2
Thành tích	kém	Yếu	Trung bình	Tốt	Xuất sắc

Công thức tính lương hiện tại của công ty:

$$TTN = LCB + PCCV + PCTN + PCGT + PCLĐg + PCĐH + PCKV + PCK$$

$$TTN = (LCB + PCCV + PCTN + PCKV) \times HSHTCT + PCGT + PCLĐg + PCĐH + PCLĐ + PCK$$

- Việc nâng lương nên thực hiện phụ thuộc vào năng lực công tác và đóng góp của nhân viên cho hoạt động của công ty. Nâng lương không phụ thuộc vào thời gian công tác theo thâm niên như đang thực hiện hiện nay tại công ty. Nếu thực hiện tốt các giải pháp đã nêu sẽ tạo sự kích thích cho mọi người nỗ lực phấn đấu hơn trong công tác và nâng cao chất lượng công việc

### 3.4.7. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

- Tạo dựng nhân lực cao cấp nên quan tâm hàng đầu. Người lãnh đạo cần nhắc nhở người tài cố gắng không làm tổn mối hòa khí trong nội bộ công ty.
- Hàng năm công ty nên duy trì tổ chức các chuyến du lịch cho toàn thể nhân viên. Đây không chỉ là lời cảm ơn của công ty đến nhân viên mà còn làm cho mọi người trong công ty nâng cao tinh thần tập thể, có cơ hội gắn bó thông cảm lẫn nhau.
- Nhiều nhà quản lý thường tỏ ra không thích đối thoại trực tiếp với nhân viên vì lý do thiếu thời gian hoặc những lý do khác. Nhưng đây lại là việc rất quan trọng, vì thông qua đối thoại trực tiếp nhà quản lý mới đưa được các thông điệp của tổ chức và cá nhân của mình tới nhân viên một cách hữu hiệu.

## KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

### I. Kết luận:

Trong kế hoạch 5 năm mục tiêu ngành cao su là tăng năng suất và đi đôi với phát triển quy mô diện tích. Như vậy, mục tiêu phát triển nguồn nhân lực đến năm 2015 đáp ứng yêu cầu nhân lực của công ty nhằm đạt mục tiêu phát triển và mở rộng diện tích quy mô sản xuất kinh doanh đến 2015

Để thực hiện mục tiêu đó, trước mắt Công ty TNHH MTV CAO SU KON TUM

cần có chính sách thu hút lao động hợp lý, tổ chức đào tạo lại lao động hiện tại, hỗ trợ các chương trình đào tạo ngắn hạn và quan trọng là thực hiện được liên kết giữa doanh nghiệp và nhà trường, hiện nay đã có trường Cao đẳng công nghiệp cao su, đào tạo riêng cho ngành cao su, công ty nên đưa người lao động được đi đào tạo tại trường hoặc kết hợp với trường để tổ chức các khoa đào tạo sao cho hiệu quả.

Về lâu dài, công ty cần có hướng đổi mới phương pháp đào tạo, nhất là đào tạo công nhân trực tiếp sản xuất, tăng cường hợp tác quốc tế trong đào tạo để nắm bắt được công nghệ sản xuất hiện đại.

## **II. Kiến nghị:**

### **1. Đối với Tập đoàn công nghiệp cao su Việt Nam:**

Hàng năm có chỉ đạo, tập huấn, hướng dẫn kịp thời cho các đơn vị thành viên trong ngành trong công tác lập kế hoạch đào tạo.

### **2. Đối với UBND Tỉnh Kontum:**

Cần đầu tư, sửa chữa, nâng cấp Trung tâm hướng nghiệp dạy nghề của Tỉnh, các trung tâm giáo dục thường xuyên tại các huyện để từ đó mọi người lao động trong tỉnh đều có thể có điều kiện theo học dễ dàng.

### **3. Đối với công ty TNHH MTV cao su Kon Tum**

- Chương trình và nội dung đào tạo phải được xây dựng trước tiên dựa trên cơ sở chiến lược DN và chiến lược phát triển NNL, thứ đến là dựa trên cơ sở kế hoạch kinh doanh hàng năm.

- Mặc dù nội dung chương trình đào tạo được thiết kế trên cơ sở kế hoạch chiến lược và phục vụ chiến lược, song trước khi quyết định một chương trình đào tạo cụ thể DN cần khảo sát nhu cầu đào tạo của DN, của học viên – đối tượng của chương trình đào tạo - cả về nội dung, phương pháp, thời lượng, thời gian, địa điểm, phương tiện và thậm trí cả đối tượng tham gia đào tạo

- Trong đào tạo ngắn hạn cần trọng kỹ năng thực hành hơn là tri thức hàn lâm; cân đối thời gian đào tạo với khối lượng nội dung chương trình nhằm hạn chế tình trạng “cưỡi ngựa xem hoa”.

- Nếu có thể được, nên kết hợp giữa giảng viên mời ngoài với các nhà quản trị và chuyên môn có trình độ cao trong DN (với tư cách là trợ giảng, hay đồng giảng viên) trong các chương trình đào tạo kỹ năng thực hành nghiệp vụ.

- Phương pháp lấy người học làm trung tâm là phương pháp phù hợp với đào tạo người lớn tuổi.

- Cần coi trọng đào tạo kiến thức và kỹ năng quản trị, nghệ thuật lãnh đạo cho quản trị cấp trung và cấp cơ sở, đặc biệt là quản trị gia cấp cơ sở.

- Liên kết giữa các DN trên cùng một địa bàn trong công tác đào tạo là một hướng đi nhằm đa mục tiêu