



ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

ĐỒ KHẮC THÀNH NHÂN

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN CAO SU SA THẦY, TỈNH KON TUM**

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số: 834 01 02

Đà Nẵng - Năm 2020

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. NGUYỄN THỊ BÍCH THU

Phản biện 1: TS. Đoàn Thị Liên Hương

Phản biện 2: TS. Lê Thế Phiệt

Luận văn được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp
Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Trường Đại học Kinh tế, Đại
học Đà Nẵng vào ngày 29 tháng 02 năm 2020

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

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

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Công ty cổ phần cao su Sa Thầy được thành lập từ năm 2007, ngành nghề chính của công ty là trồng, khai thác và chế biến cao su tự nhiên. Công ty đóng quân trên địa bàn khu vực biên giới Việt Nam – Campuchia. Tại đây điều kiện sinh sống và làm việc còn rất nhiều khó khăn, đa số công nhân viên đều là người dân tộc vì vậy trình độ học vấn và nhận thức của người công nhân còn rất thấp. Là một công ty non trẻ trong ngành, nên trình độ và kinh nghiệm của các cấp quản trị chưa nhiều, đặc biệt là bộ phận cán bộ công nhân viên của công ty chưa hiểu rõ về cây cao su, cũng như trình độ tay nghề trong khai thác vào chế biến còn rất kém. Trong khi đó, hoạt động đào tạo nguồn nhân lực hiện nay tại công ty vẫn chưa thực sự phát huy được hiệu quả.

Do vậy, làm thế nào để hoàn thiện và nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực trong công ty nhằm nâng cao khả năng quản lý của cán bộ gián tiếp, nâng cao trình độ tay nghề của người lao động từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp là một vấn đề đang được các cấp quản lý quan tâm. Đây là lý do em chọn đề tài **“Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần cao su Sa Thầy”** làm luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Hệ thống hóa các cơ sở lý luận liên quan đến đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Đánh giá thực trạng về đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần cao su Sa Thầy trong thời gian qua, từ đó tìm ra những tồn tại trong công tác đào tạo nguồn nhân lực.

Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần cao su Sa Thầy trong thời gian tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty cổ phần cao su Sa Thầy.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về nội dung: luận văn tập trung nghiên cứu, đánh giá thực trạng và đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần cao su Sa Thầy.

+ Về mặt không gian: công ty cổ phần cao su Sa Thầy.

+ Về thời gian: phân tích thực trạng công tác đào tạo giai đoạn 2015-2018 và đưa ra các giải pháp từ 2020-2023.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp nghiên cứu tài liệu
- Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp
- Phương pháp tổng hợp
- Phương pháp phân tích.

5. Bố cục đề tài

Nội dung của Luận văn được chia thành 03 chương như sau:

Chương 1: Những vấn đề lý luận cơ bản về nguồn nhân lực và đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần cao su Sa Thầy.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần cao su Sa Thầy.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ ĐÀO TẠO NNL TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 CÁC KHÁI NIỆM VỀ NHÂN LỰC, NNL VÀ ĐÀO TẠO NNL TRONG DOANH NGHIỆP.

1.1.1 Nhân lực và nguồn nhân lực

Nhân lực là nguồn lực của mỗi người, nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực. Thể lực là sức khỏe của thân thể, nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng con người [5, Tr.7].

1.1.2 Đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo là quá trình tự học tập hoặc được học tập của người lao động có thể thực hiện các chức năng nhiệm vụ có hiệu quả hơn trong công tác của họ. Đào tạo là quá trình hoạt động có mục đích, có tổ chức nhằm hình thành và phát triển hệ thống tri thức, kỹ năng, kỹ xảo, thái độ hành vi của mỗi cá nhân tạo tiền đề cho họ có thể thực hiện một cách có năng suất, hiệu quả trong lĩnh vực công tác của họ [6, Tr.175].

1.1.3 Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực

a. Đối với doanh nghiệp

Đào tạo được xem là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu, chiến lược của tổ chức. Chất lượng NNL trở thành lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp, đặc biệt là trong

giai đoạn hiện nay khi thế giới đang dần chuyển sang một phương thức sản xuất mới, hùng hậu hơn trước đây. Nó giúp doanh nghiệp giải quyết được các vấn đề về tổ chức, chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận, và giúp cho doanh nghiệp thích ứng kịp thời với sự thay đổi của xã hội.

b. Đối với người lao động

- Giúp người lao động thực hiện công việc tốt hơn.
- Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới.
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận.
- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.
- Giúp người lao động tránh được sự đào thải.

1.2. QUY TRÌNH ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

1.2.1 Xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo là quá trình thu nhập và phân tích thông tin nhằm làm rõ nhu cầu cần cải thiện kết quả thực hiện công việc và xác định đào tạo hiện tại có phải là giải pháp nâng cao hiệu quả làm việc, khả năng phát triển với từng cán bộ, nhân viên cụ thể.

1.2.2 Xác định mục tiêu đào tạo

Mục tiêu chương trình đào tạo mô tả mục đích và mong muốn kết quả cụ thể của các chương trình đào tạo. Các mục tiêu được sử dụng làm cơ sở cho việc xác định hình thức đào tạo, người giảng dạy, xây dựng chương trình giảng dạy, phương pháp đào tạo.

1.2.3 Lựa chọn đối tượng đào tạo

Lựa chọn đối tượng đào tạo phải dựa trên nhu cầu đào tạo và phải đánh giá được chất lượng lao động, khả năng thực hiện, hoàn thành công việc của từng lao động. Đối tượng đào tạo được chia làm 02 nhóm: thứ nhất là các nhà quản trị, nhân viên điều hành và các

nhân viên đang quy hoạch nguồn, thứ hai là người lao động sản xuất trực tiếp.

1.2.4 Xây dựng nội dung, chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo

Nội dung đào tạo cho người lao động rất toàn diện và đa dạng cho từng đối tượng. Nội dung được chọn phải phù hợp với khả năng của người học, với thời gian cho phép, các nguồn lực sẵn có, tính chuyên môn của đội ngũ giảng viên.

Phương pháp đào tạo bao gồm 2 phương pháp:

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

1.2.5 Dự tính chi phí đào tạo

Chi phí đào tạo là toàn bộ những chi phí phục vụ cho quá trình đào tạo và những chi phí khác liên quan đến quá trình đào tạo.

Việc xác định chi phí đào tạo còn phụ thuộc vào xác định nguồn kinh phí cho đào tạo.

1.2.6 Tổ chức quản lý quá trình đào tạo

Tùy vào đối tượng đào tạo mà chúng ta có thể lựa chọn đội ngũ giảng dạy từ các nguồn khác nhau như: cán bộ nhân viên có nhiều kinh nghiệm trong tổ chức, giáo viên tại các trường chính quy hoặc chuyên gia trong lĩnh vực cần đào tạo...

Thời gian đào tạo nên chọn những thời điểm có thể huy động được tối đa các nguồn lực của công ty.

1.2.7 Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo

Đánh giá kết quả đào tạo là một phần quan trọng trong quá trình đào tạo giúp đánh giá xem kết quả thu được là gì và rút ra bài

học kinh nghiệm cho các lần đào tạo tiếp theo. Đánh giá kết quả đào tạo thường qua 02 giai đoạn:

- Giai đoạn 1: sau khi kết thúc khóa học cần đánh giá kết quả đào tạo về lượng và chất.

- Giai đoạn 2: đánh giá học viên trong quá trình làm việc đã áp dụng những kiến thức, kỹ năng đã được đào tạo vào công việc như thế nào.

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

1.3.1 Các nhân tố môi trường bên ngoài.

- Yếu tố kinh tế, chính trị, pháp luật và văn hóa xã hội.
- Yếu tố khoa học công nghệ.

1.3.2 Các nhân tố thuộc về tổ chức sử dụng lao động.

- Chính sách tuyển dụng của doanh nghiệp.
- Chính sách trả lương thưởng của doanh nghiệp.
- Mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp.
- Chính sách đánh giá thực hiện công việc của doanh nghiệp.

1.3.3 Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động.

- Kỳ vọng về lương và các lợi ích khác.
- Quyết định gắn bó lâu dài với nghề và doanh nghiệp.
- Nhu cầu tự khẳng định, tự hoàn thiện, được tôn trọng và thừa nhận.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CAO SU SA THẦY

2.1 TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN CAO SU SA THẦY

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của công ty

Công ty CP cao su Sa thầy được thành lập từ năm 2007, trực thuộc Tập đoàn công nghiệp cao su Việt Nam – CTCP, với tổng số vốn điều lệ là 740 tỷ đồng. Hoạt động chính của công ty là trồng, chăm sóc, khai thác, chế biến, xuất nhập khẩu cao su thiên nhiên.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức của công ty

Hiện nay cơ cấu tổ chức của Công ty bao gồm: Ban điều hành, 05 phòng ban chuyên môn, 05 Nông trường, 01 nhà máy chế biến.

2.1.3 Đặc điểm về nguồn lực của công ty

a. Quy mô và năng suất của vườn cây

Đến năm 2019, tổng diện tích vườn cây đạt 5.285,88 ha (trong đó: vườn khai thác 3.697,22 ha, vườn KTCB 1.588,66 ha), sản lượng khai thác đạt 5.287,03 tấn.

b. Nguồn nhân lực

Tổng số lao động có xu hướng tăng dần qua các năm, cụ thể là tổng lao động năm 2017 đạt 940 người tăng 5% so với năm 2016 và đến năm 2018 tổng lao động tăng 5,5% so với năm 2017 và đạt 992 người. Phần lớn là lao động là dân tộc thiểu số, tỷ lệ chiếm khoảng 70% tổng số lao động. Cơ cấu tỷ lệ nam nữ không có sự thay đổi lớn qua các năm, tỷ lệ nam thường xấp xỉ vào khoảng 53% đến 56% tổng số lao động.

Lực lượng lao động gián tiếp của công ty ngày càng nâng cao về chuyên môn, nghiệp vụ. Tỷ lệ lao động gián tiếp có trình độ từ đại học trở lên luôn chiếm tỷ lệ cao trong tổng số lao động gián tiếp. Các nhân viên luôn phấn đấu học tập nâng cao trình độ do công ty cử đi học hoặc tự túc đi học. Chất lượng làm việc của nhân viên gián tiếp luôn được cải thiện qua từng năm, giúp cho bộ máy quản lý ngày càng quản lý khoa học và hiệu quả hơn.

c. Nguồn lực tài chính

Tổng nguồn vốn và tổng tài sản của công ty tăng đều qua các năm, từ năm 2016 là 820,09 tỷ đồng, đến năm 2017 tăng lên thành 875,22 tỷ và đến năm 2018 đạt 901,69 tỷ. Tỷ lệ vốn chủ sở hữu trên tổng nguồn vốn của công ty luôn duy trì ở mức cao, năm 2016 tỷ lệ này đạt 74,3% đến năm 2018 đạt 73,3%, cho thấy được độ tự chủ tài chính và khả năng bù đắp tổn thất bằng vốn chủ sở hữu của công ty là cao.

Từ năm 2016 đến nay, công ty vẫn duy trì mức tăng trưởng về doanh thu, hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty bắt đầu có lãi. Doanh thu năm 2016 của công ty đạt 27,3 tỷ đồng, đến năm 2017 đạt 67,4 tỷ đồng tăng 246% so với năm 2016, và đến năm 2019 thì doanh thu tăng 199% so với năm 2018 đạt 134,3 tỷ đồng.

2.2 THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY

2.2.1 Thực trạng đánh giá nhu cầu đào tạo

Công tác xác định nhu cầu đào tạo của công ty chủ yếu dựa trên kế hoạch cần đào tạo hàng năm từ các nông trường, nhà máy, phòng ban chuyên môn để xác định nhu cầu đào tạo cho năm tới. Xác định nhu cầu đào tạo qua phương pháp này đôi khi dẫn đến kết

quả không được chính xác. Nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực tăng giảm không ổn định qua các năm, tỷ lệ công nhân trực tiếp được đào tạo thực tế so với nhu cầu đào tạo có xu hướng giảm đều qua các năm. Công nhân trực tiếp năm 2015 có tỷ lệ người được đào tạo so với nhu cầu đạt 94%, đến năm 2016 giảm còn 92% và đến năm 2018 thì chỉ đạt 81%.

2.2.2 Thực trạng xác định mục tiêu đào tạo.

Các mục tiêu đào tạo của công ty còn mang tính chủ quan, không xuất phát từ việc phân tích yêu cầu công việc, đánh giá các nguồn lực hiện có, mục tiêu chung của tổ chức, chiến lược kinh doanh... và chưa được cụ thể hóa thành các tiêu chuẩn. Điều này làm cho người giảng dạy cũng như người được đào tạo không biết được các yêu cầu, tiêu chuẩn cụ thể cần phải đạt được sau đào tạo, làm cho người dạy và cả người được đào tạo không tích cực trong quá trình đào tạo, dẫn đến mong muốn của tổ chức khó mà đạt được.

2.2.3 Lựa chọn đối tượng đào tạo.

- Đối với đối tượng là lao động gián tiếp:

+ Bồi dưỡng lý luận cao cấp cho lãnh đạo: tiêu chuẩn là Đảng viên, có bằng đại học, nếu trình độ thấp hơn thì phải có bằng trung cấp lý luận chính trị, độ tuổi từ 40 trở lên và đang giữ chức vụ lãnh đạo trong công ty. Cán bộ được chọn phải có đạo đức tốt và không trong g thời gian bị kỷ luật.

+ Đào tạo kỹ năng, chuyên môn: đối tượng là các chuyên viên đang làm việc tại các phòng ban, nông trường, nhà máy có trình độ chuyên môn liên quan đến nội dung của khóa đào tạo mà có tên trong danh sách nhu cầu đào tạo do các phòng ban đề xuất và không trong thời gian bị kỷ luật.

- Đối với đối tượng là lao động trực tiếp.

Hàng năm dựa trên nhu cầu lao động cho vườn cây khai thác mở mới và công nhân chế biến mà các nông trường, nhà máy chế biến sẽ lựa chọn trong danh sách công nhân đăng ký được đào tạo. Căn cứ vào quá trình đã làm việc trước đó mà cán bộ quản lý ở đơn vị sẽ lựa chọn những công nhân có những đặc điểm: cần cù, thật thà, siêng năng, ham học hỏi và có trách nhiệm với công việc... để đề xuất vào danh sách đào tạo của công ty.

2.2.4 Thực trạng việc xác định nội dung chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo.

a. Nội dung chương trình đào tạo.

Đối với đào tạo ngoài công ty, nội dung chương trình đào tạo sẽ do các cơ sở đào tạo thiết kế xây dựng. Đối với đào tạo do công ty tổ chức thì nội dung chương trình đào tạo sẽ do các phòng ban chuyên môn có liên quan phụ trách.

b. Lựa chọn phương pháp đào tạo

- Đối với cán bộ gián tiếp, quản lý:

Đào tạo trong công việc thường sử dụng các phương pháp: lớp cạnh doanh nghiệp, kèm cặp và chỉ bảo, luân chuyển và thuyên chuyển công việc.

Đào tạo ngoài công việc: cử đi học nâng cao các lớp bồi dưỡng chính trị, các chứng chỉ nghiệp vụ, bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý... tham gia các buổi hội thảo, chuyên đề, đi tham quan học tập các công ty trong ngành.

- Đối với công nhân trực tiếp: phương pháp đào tạo là giảng dạy các lý thuyết căn bản, sau đó ra vườn cao su để hướng dẫn thực tế theo kiểu cầm tay chỉ việc, người thật việc thật. Vì đa số lao động

gián tiếp là người dân tộc thiểu số, có trình độ thấp nên việc hiểu các lý thuyết được giảng dạy là rất khó, người lao động phải thấy tận mắt, được ví dụ cụ thể thì mới có thể hiểu và nhớ được.

2.2.5 Thực trạng về kinh phí cho đào tạo

Chi phí đào tạo cán bộ gián tiếp có xu hướng tăng qua các năm, và ngày càng tăng mạnh. Năm 2015 và 2016 chi phí đào tạo cho cán bộ gián tiếp rất thấp chỉ khoảng dưới 24 triệu, đến năm 2017 thì chi phí tăng mạnh đạt 116,6 triệu và năm 2018 đạt 225,5 triệu. Đối với chi phí đào tạo cho công nhân trực tiếp tăng giảm không ổn định mà tỷ lệ thuận theo số lượng công nhân được đào tạo trong năm. Năm 2015 chi phí đào tạo dành cho công nhân trực tiếp là 116 triệu, đến năm 2016 thì giảm còn 68,2 triệu, nhưng qua năm 2017 thì tăng mạnh đạt 404,7 triệu và giảm xuống 288,1 triệu ở năm 2018.

2.2.6 Thực trạng tổ chức và quản lý quá trình đào tạo

- Quản lý quá trình đào tạo: đối với các lớp đào tạo liên quan đến kỹ thuật, vườn cây sẽ do phòng kỹ thuật nông nghiệp quản lý và chịu trách nhiệm. Còn những lớp đào tạo còn lại sẽ do phòng tổ chức lao động tiền lương phụ trách quản lý.

- Đội ngũ giáo viên giảng dạy các lớp đào tạo do công ty tự đào tạo chủ yếu những cán bộ có kinh nghiệm đứng lớp, tuy nhiên cũng có một số cán bộ mới ra trường, nắm chắc lý thuyết nhưng kinh nghiệm thực tiễn chưa nhiều nên khi đứng lớp đôi khi vẫn chưa thể giải thích thấu đáo cho các học viên hiểu chính xác vấn đề.

- Tài liệu học tập: tài liệu và thiết bị phục vụ học tập còn nhiều hạn chế về số lượng và chất lượng. Hầu hết các giáo trình đang giảng dạy trong nội bộ là theo truyền thống, sử dụng những giáo trình cũ, chưa biên soạn và cập nhật mới.

2.2.7 Đánh giá kết quả đào tạo

Sau mỗi khóa đào tạo tại công ty, công ty đều tổ chức đánh giá kết quả đào tạo nhằm đánh giá tổng thể về năng lực tổ chức đào tạo, bồi dưỡng đào tạo, mức độ tiếp thu và khả năng vận dụng những kiến thức đã được đào tạo vào trong công việc thực tế. Đánh giá này chỉ mang tính thời điểm lúc kết thúc khóa học, hiệu quả của việc đào tạo sau khi kết thúc khóa học thì chưa được quan tâm. Do đó công ty rất khó đánh giá được chất lượng đào tạo, mức độ thiết thực và nhận thấy những tồn tại của khóa đào tạo trước để rút kinh nghiệm cho lần sau.

Công tác đánh giá sau đào tạo của công ty không dựa trên một mô hình nào mà căn cứ vào kinh nghiệm tổ chức các khóa đào tạo trước đây và căn cứ vào bằng cấp, chứng chỉ của khóa học. Nhìn chung công ty chưa xây dựng các chỉ tiêu đánh giá một cách cụ thể, việc đánh giá hiệu quả về mặt định lượng chưa được chú trọng, việc đánh giá của công ty chỉ dừng lại ở mức đánh giá định tính.

2.3 NHẬN XÉT CHUNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CAO SU SA THẦY

2.3.1 Những điểm mạnh

- Công ty đã chú trọng đến công tác đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ cho cán bộ nhân viên gián tiếp, bên cạnh đó nhân viên gián tiếp và các cấp quản lý cũng đã tích cực tự học tập, nâng cao trình độ chuyên môn để phục vụ cho công việc hàng ngày, giúp nâng cao chất lượng công việc.

- Một số bộ phận công nhân trực tiếp luôn có tinh thần ham học hỏi, có sự cố gắng trong việc rèn luyện, nâng cao tay nghề.

- Phần lớn lao động gián tiếp có tâm huyết với nghề, có tính cầu tiến và tinh thần ham học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

- Hàng năm công ty đã tự tổ chức được các lớp đào tạo về tay nghề cao, chế biến mù, an toàn vệ sinh lao động....từ đó tiết kiệm được các chi phí thuê giáo viên, giáo án, thiết bị dạy học từ bên ngoài.

2.3.2 Những điểm yếu

- Công tác xác định nhu cầu đào tạo vẫn còn sai lệch nhiều so với thực tế.

- Mục tiêu đào tạo của công ty còn mang tính chủ quan, không xuất phát từ việc phân tích yêu cầu công việc, đánh giá các nguồn lực hiện có, mục tiêu chung của tổ chức, chiến lược kinh doanh...và chưa được cụ thể hóa thành các tiêu chuẩn cụ thể.

- Việc lựa chọn và đề xuất cán bộ đi học vẫn còn mang tính chủ quan, thiếu công bằng.

- Kinh phí dành cho đào tạo vẫn chưa nhiều.

- Giáo án, tài liệu dùng cho đào tạo trong doanh nghiệp chưa có cập nhật, thay đổi mới.

- Lực lượng nhân viên của công ty đứng lớp giảng dạy tại các lớp do công ty tổ chức thường chưa có kinh nghiệm sư phạm, chất lượng giảng dạy chưa cao.

- Các phương pháp đào tạo hiện tại của công ty chưa được phong phú và đa dạng, phần lớn là chọn phương pháp truyền thống. Trình độ học vấn cũng như nhận thức của đa số người lao động còn rất thấp, chưa thể tiếp cận công nghệ, kỹ thuật tiên tiến, gây ra rất nhiều khó khăn trong việc đào tạo.

- Công tác đánh giá kết quả đào tạo chỉ mang tính thời điểm lúc kết thúc khóa học, hiệu quả của việc đào tạo sau khi kết thúc khóa học thì chưa được quan tâm.

2.3.3 Nguyên nhân tồn tại

- Là một công ty còn non trẻ trong ngành, nên lực lượng cán bộ nhân viên cũng như quản lý trong công ty chưa có nhiều kinh nghiệm trong việc lập kế hoạch, tổ chức, thực hiện và đánh giá các chương trình đào tạo.

- Công ty chưa nhận thức đúng về tầm quan trọng của đào tạo nguồn nhân lực vì vậy công ty chưa thật sự chú trọng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực. Công ty chưa có chiến lược về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong dài hạn.

- Đội ngũ cán bộ giảng dạy của công ty phần lớn là các chuyên viên của các phòng ban chuyên môn, chưa qua đào tạo sư phạm, chủ yếu là dựa trên cơ sở tự học và đúc kết kinh nghiệm làm việc.

- Trong giai đoạn hiện nay, giá mủ cao su trong và ngoài nước còn rất thấp, doanh thu của công ty những năm gần đây chưa nhiều, nguồn kinh phí dành cho đào tạo cũng vì thế mà bị eo hẹp.

- Trên 70% người lao động của công ty là dân tộc thiểu số, vì vậy trình độ và nhận thức của người lao động còn rất thấp. Khả năng nhận thức cũng như tiếp cận, học hỏi những khoa học công nghệ mới còn rất kém, dẫn đến chất lượng đào tạo không cao.

- Nhóm lao động từ độ tuổi trên 40 thiếu năng động, không nhanh nhạy, có tính ù lỳ, ngại học hỏi. Trong khi nhóm lao động ở độ tuổi trẻ thì chưa nhận thức đầy đủ về trách nhiệm và quyền lợi khi tham gia đào tạo để nâng cao trình độ, tay nghề của mình để phát

triển trong tương lai. Với nhận thức và tâm lý như vậy đã làm ảnh hưởng đến quá trình và kết quả đào tạo của người lao động.

- Mức lương của người lao động còn khá thấp, vì vậy trong thời gian đào tạo một số người lao động không toàn tâm toàn ý vào việc học, người lao động thường bỏ học để đi làm nương rẫy hoặc làm những công việc khác để kiếm thêm thu nhập, dẫn đến kết quả đào tạo thấp.

- Vì số lượng cán bộ gián tiếp, quản lý của công ty không nhiều. Nên mỗi khi được cử đi học, tập huấn thì các cán bộ này thường vừa học vừa phải lo hoàn thành công việc tại cơ quan, để hoạt động sản xuất không bị trì trệ. Đa số các cán bộ đi học cũng mang nặng tính bằng cấp, ít quan tâm đến kỹ năng, trình độ chuyên môn, nên việc áp dụng những gì đã được đào tạo vào trong công việc thực tế là rất ít, chưa cải thiện được chất lượng công việc.

CHƯƠNG 3
GIẢI PHÁP GIÚP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
CAO SU SA THẦY

3.1 CĂN CỨ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

**3.1.1 Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến công tác đào tạo
nguồn nhân lực tại doanh nghiệp**

a. Nguồn lao động tại khu vực Tây Nguyên

Thống kê, giai đoạn 2011 - 2018, tỷ lệ lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao của vùng Tây Nguyên chỉ tăng từ 11% lên 14%. Có khoảng 86% số lao động là lao động phổ thông, không có chuyên môn kỹ thuật, làm các nghề đơn giản; năng lực làm việc, ý thức kỷ luật lao động, tác phong lao động công nghiệp còn thấp nên chưa đáp ứng được yêu cầu của người sử dụng lao động.

b. Sự thay đổi trong môi trường kinh tế

Cuộc chiến thương mại giữa Mỹ và Trung Quốc chắc chắn sẽ có tác động trực tiếp đến ngành cao su của Việt Nam. Ngày 13/9/2018, chính quyền của Tổng thống Mỹ quyết định tiếp tục áp thuế với tổng giá trị 189 tỉ USD đối với các mặt hàng nhập khẩu từ Trung Quốc, bao gồm cả các mặt hàng đồ gỗ và các bộ phận của ô tô.

Việt Nam cung cao su thiên nhiên cho Trung Quốc trong bối cảnh ngành sản xuất lốp xe của nước này có thể bị thu hẹp do chính sách thuế mới của Chính phủ Mỹ sẽ có thể làm giảm cầu cao su thiên nhiên từ thị trường Trung Quốc, từ đó tác động đến lượng xuất khẩu từ Việt Nam.

c. Thị trường cao su trên thế giới

Nghiên cứu của Ngân hàng Thế giới (trích từ Báo cáo của Tập đoàn Cao su 2017) cho thấy xu hướng cung-cầu thế giới về cao su thiên nhiên có đặc điểm sau:

+ Nguồn cung cao su trên thế giới sẽ giảm, do các quốc gia có nguồn cung cao su lớn đã có chính sách hạn chế sản lượng.

+ Các quốc gia sản xuất cao su hợp tác quản lý nguồn cung để cân đối với thị trường.

+ Ngành sản xuất ô tô của Trung Quốc phục hồi, làm tăng cầu tiêu thụ cao su.

+ Lượng cao su tồn kho trên thế giới đang trong xu hướng giảm.

d. Sự phát triển của khoa học – công nghệ

Trong thời đại công nghệ thì cần tiếp tục đầu tư cho công tác nghiên cứu khoa học công nghệ chuyên ngành cao su, đào tạo nguồn nhân lực, đầu tư trang thiết bị; đẩy mạnh công tác chuyển giao kỹ thuật và khuyến nông để đưa nhanh và cập nhật các tiến bộ kỹ thuật cho các thành phần trồng cao su trong cả nước

3.1.2 Mục tiêu, định hướng đào tạo nguồn nhân lực của Công ty cổ phần cao su Sa Thầy trong thời gian tới.

- Đối với lực lượng công nhân khai thác trực tiếp, tổ chức sắp xếp lại lao động trực tiếp, nâng cao tay nghề cho công nhân trực tiếp nhằm nâng cao sản lượng, Đảm bảo công nhân nhận vườn cây đều có tay nghề giỏi, phấn đấu sản lượng của công ty được vào câu lạc bộ 2 tấn của Tập đoàn công nghiệp cao su Việt Nam.

- Đối với công nhân chế biến, thường xuyên tổ chức tập huấn, nâng cao tay nghề cho công nhân. Từ đó nâng cao chất lượng sản phẩm, tạo thương hiệu cho sản phẩm của công ty, mang thương hiệu

của công ty đến với các thị trường trong và ngoài nước và đặc biệt phải luôn đảm bảo an toàn về lao động.

- Đối với lực lượng lao động gián tiếp, rà soát thực hiện triệt để trong toàn công ty, đảm bảo tỷ lệ lao động gián tiếp và cấp quản lý trên tổng số lao động không quá 10%. Phần đầu nâng cao trình độ của lao động trên đại học đạt trên 90% trên tổng số lao động gián tiếp. Tiếp tục nâng cao năng lực quản lý, đặc biệt là quản lý điều hành cấp cao.

- Liên doanh, liên kết với các đơn vị trong và ngoài ngành, các trung tâm nghiên cứu ứng dụng, các trường đại học...có tiềm năng để nâng cao, phát triển và ứng dụng công nghệ vào trong quản lý và sản xuất kinh doanh.

3.2 CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CAO SU SA THẦY

3.2.1 Hoàn thiện công tác đánh giá nhu cầu đào tạo

Việc phân tích công việc, và phân tích nhân viên còn rất sơ sài, chỉ dựa vào đánh giá chủ quan. Do đó, để hoàn thiện việc xác định nhu cầu đào tạo, Công ty cần chú ý những điều sau:

- Thực hiện đánh giá, phân tích công ty dựa trên tình hình sản xuất kinh doanh hiện tại và kế hoạch dài hạn sắp tới của công ty. Xác định được nhu cầu lao động cần thiết tại mỗi thời điểm là bao nhiêu người? Yêu cầu về trình độ, kỹ năng, tay nghề của mỗi vị trí ra sao?

- Tiến hành phân tích tác nghiệp nhằm xác định những năng lực, kiến thức, kỹ năng gì mà nhân viên cần có để thực hiện tốt công việc.

- Tiến hành phân tích nhân viên, công tác này đang là điểm yếu nhất trong xác định nhu cầu đào tạo vì vậy trước hết phải nhanh chóng thực hiện bổ sung trong việc đánh giá cán bộ nhân viên phù hợp với công tác xác định nhu cầu đào tạo.

3.2.2 Hoàn thiện việc xác định mục tiêu đào tạo

Để nâng cao chất lượng của các khóa đào tạo, công ty phải xác định mục tiêu cụ thể cho các khóa đào tạo. Các mục tiêu đó phải rõ ràng, chính xác và có tính khả thi, tức là các nguồn lực để thực hiện mục tiêu đó như con người, thời gian, tiền bạc... phải nằm trong khả năng đáp ứng của công ty

Mục tiêu đào tạo nên được xây dựng cho tất cả các chương trình đào tạo, ngoài những mục tiêu chung cho toàn bộ công tác đào tạo nguồn nhân lực thì phải có những mục tiêu riêng cho từng chương trình đào tạo, cho từng khóa đào tạo. Những mục tiêu này có thể phải thay đổi trong quá trình thực hiện để phù hợp với từng thời điểm.

3.2.3 Hoàn thiện việc xác định đối tượng đào tạo

- Đối với bộ phận người lao động trực tiếp: cần theo dõi, xem xét, đánh giá để lựa chọn những người có tính siêng năng, cẩn thận, có trách nhiệm với công việc và muốn gắn bó lâu dài với công ty để tham gia đào tạo tay nghề cao và chế biến. Nếu vì thực trạng thiếu lao động nhận vườn cây mà không lựa chọn đối tượng phù hợp để đào tạo, đào tạo đại trà sẽ dẫn đến một số lao động không đạt tiêu chuẩn khi cạo vườn cây một thời gian sẽ làm giảm chất lượng vườn cây, ảnh hưởng đến chu kỳ khai thác sau này của vườn cây.

- Đối với cán bộ gián tiếp: cần quy hoạch cụ thể từng người căn cứ vào năng lực, tuổi tác của họ. Công ty sẽ xác định những nhân

viên có tiềm năng, ghi lại những điểm mạnh điểm yếu của họ, từ đó xem xét sự cần thiết của công việc mà chọn đối tượng tham gia đào tạo cho hợp lý. Bên cạnh đó cần loại bỏ sự ưu tiên, thiên vị xuất phát từ các mối quan hệ cũng như cảm tính cá nhân của các cấp lãnh đạo với nhân viên cấp dưới.

3.2.4 Hoàn thiện công tác xác định nội dung chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo.

a. Hoàn thiện nội dung chương trình đào tạo

Dựa trên khung năng lực đã xây dựng và kết quả đánh giá để xác định được những kiến thức, kỹ năng nào còn thiếu hụt, tầm quan trọng của những kiến thức, kỹ năng đó đối với công việc hiện tại. Từ đó lựa chọn ra được những kiến thức, kỹ năng nào cần được đào tạo và xác định được các nội dung cần đào tạo. Tùy vào nhu cầu đào tạo mà Công ty có những nội dung đào tạo khác nhau.

b. Hoàn thiện công tác lựa chọn phương pháp đào tạo

Mạnh dạng đầu tư, xúc tiến việc hiện đại hóa đào tạo theo hướng trang bị, ứng dụng công nghệ tin học vào trong giảng dạy để thay thế dần cho phương pháp giảng dạy truyền thống.

Tăng cường bố trí các cán bộ lãnh đạo Nông trường, các trợ lý kỹ thuật, tổ trưởng có trình độ cao, nhiều kinh nghiệm và có khả năng giảng dạy để tham gia vào các khóa đào tạo tại công ty với tư cách là trợ giảng, giảng viên thực hành.

Khuyến khích, tuyên truyền hình thức tự học của người lao động, NLD trong công ty có thể tự học trên nền tảng tự nghiên cứu tài liệu về công nghệ có sẵn của công ty.

Thường xuyên tổ chức các buổi báo cáo chuyên đề, chia sẻ kinh nghiệm ở các nông trường.

Tổ chức các buổi nói chuyện, chia sẻ kinh nghiệm từ các chuyên gia đầu ngành cho các cấp quản lý, phòng ban, chuyên viên.

3.2.5 Hoàn thiện công tác lập và quản lý dự toán kinh phí đào tạo

Trong thời gian tới Công ty cần tìm kiếm thêm các nguồn kinh phí khác, tăng cường thêm quỹ đào tạo góp phần giúp cấp lãnh đạo mạnh dạn hơn trong việc hoạch định và thực hiện các khóa đào tạo.

Công ty cần có một cơ chế, chính sách đào tạo như lương, chi phí hỗ trợ khi tham gia đào tạo, sử dụng nhân viên sau đào tạo, đầu tư cho cơ sở vật chất, đội ngũ thực hiện công tác đào tạo.

Ngoài việc hỗ trợ người lao động trong vấn đề đào tạo thì công ty cũng cần có các ràng buộc đối với người lao động, cần có cam kết phục vụ, làm việc gắn bó lâu dài với công ty.

3.2.6 Hoàn thiện công tác tổ chức quản lý quá trình đào tạo

Vấn đề cần cải thiện trong công tác tổ chức quản lý quá trình đào tạo hiện nay tại công ty là trình độ, chất lượng sư phạm của đội ngũ giảng dạy tại công ty. Đối với giảng viên tham gia các lớp do đơn vị tổ chức cần thực hiện những nội dung sau:

- Xây dựng bộ tiêu chuẩn đối giảng viên giảng dạy.
- Cử các đối tượng là giảng viên của đơn vị tham gia lớp nghiệp vụ sự phạm.

- Ưu tiên cho các đối tượng giảng dạy này được tham gia đào tạo các lớp bồi dưỡng và cập nhật chuyên môn và các lớp đào tạo chuyên sâu thông qua các lớp đào tạo, hội thảo trong nước và nước ngoài để vừa để bổ sung kiến thức vừa nâng cao khả năng ngoại ngữ; Xem xét chế độ thù lao phù hợp và đúng quy định với lực lượng giảng dạy tạo động lực cho sự cố gắng của họ.

3.2.7 Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả đào tạo

Trong thời gian tới công ty cần quan tâm hơn công tác đánh giá sau đào tạo với các nội dung sau:

- Về tiêu chí đánh giá:
 - + Những điểm mạnh và điểm yếu của chương trình đào tạo
 - + Đối tượng tham gia đào tạo có đáp ứng
 - + Những vấn đề, hạn chế trong thực hiện công việc trước khi tham gia chương trình đào tạo có được giải quyết không, chất lượng và hiệu suất làm việc có được cải thiện hay không.
- Quy trình đánh giá
 - * Đánh giá sau khi hoàn thành khóa đào tạo
 - + Tổ chức kiểm tra cuối khóa đào tạo: xem xét mức độ tiếp thu của người học đối với chương trình nội dung đào tạo thông qua các bài kiểm tra.
 - + Sau khi kết thúc khóa đào tạo, phòng Tổ chức lao động cần phải tổng hợp, đánh giá khóa đào tạo từ người tham gia đào tạo. Công ty có thể sử dụng bảng câu hỏi đánh giá khóa học của học viên.
 - * Theo dõi đánh giá sau đào tạo

+ Lãnh đạo trực tiếp của các học viên tiếp tục có sự theo dõi, kiểm tra quá trình vận dụng kiến thức đã đào tạo vào thực tế công việc của các học viên.

+ Hàng năm tổ chức kiểm tra kiến thức chuyên môn thông qua các bài kiểm tra. Đây là phương pháp vừa kiểm tra kiến thức áp dụng kiến thức đã học và thực tế làm việc vừa có thể đánh giá được những thiếu hụt về kiến thức của nhân viên gián tiếp. Bên cạnh đó công ty cũng thường xuyên tổ chức kiểm tra, đánh giá tay nghề, kỹ thuật của công nhân trực tiếp để đưa ra các hình thức khen thưởng, xử phạt, và có thể là chấm dứt hợp đồng với các công nhân có tay nghề yếu để đảm bảo chất lượng vườn cây và chất lượng sản phẩm.

3.2.8 Chính sách trong và sau đào tạo

- Nhân viên sau đào tạo phải được Công ty bố trí thực hiện các công việc phù hợp với năng lực, trình độ, kỹ năng của họ.

- Tăng cường công tác thưởng phạt vật chất đối với người lao động: có phần thưởng cho những nhân viên hoàn thành tốt khoá đào tạo, có kết quả học tập cao, sau đào tạo có những sáng kiến, cải tiến mang lại lợi ích cho Công ty.

- Nhân viên đạt thành tích tốt sau đào tạo tạo cơ hội thăng tiến như đề bạt, tăng lương. Ngược lại, để nâng cao hiệu quả đào tạo, những nhân viên không hoàn thành tốt chương trình đào tạo sẽ bị cắt giảm khoản thưởng tháng hoặc thưởng năm.

KẾT LUẬN

Trong kế hoạch của Công ty cổ phần cao su Sa Thầy trong giai đoạn 2020 – 2023 là tăng sản lượng khai thác, tăng số lượng và chất lượng sản phẩm. Để thực hiện được kế hoạch đó, trước mắt công ty cần có chính sách thu hút lao động hợp lý, tổ chức đào tạo lực lượng lao động hiện tại, hỗ trợ các chương trình đào tạo ngắn hạn và thực hiện được liên kết thêm nhiều trường và cơ sở đào tạo lớn. Về lâu dài công ty cần có hướng đổi mới phương pháp đào tạo, nhất là đào tạo lực lượng công nhân lao động, sản xuất trực tiếp, tăng cường hợp tác quốc tế trong đào tạo để nắm bắt được công nghệ sản xuất hiện đại.

Đề tài luận văn khá phức tạp về lý luận và thực tiễn, tuy nhiên do hạn chế về kiến thức, khả năng và hiểu biết thực tế nên luận văn chưa thực sự hoàn chỉnh và còn nhiều thiếu sót, hi vọng nhận được những đánh giá, góp ý của các thầy cô. Qua đây, học viên cũng xin gửi lời cảm ơn đến các thầy cô giáo của Trường đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng đã tham gia giảng dạy trong toàn khóa học. Một lần nữa, tác giả xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc nhất đến cô giáo TS. Nguyễn Thị Bích Thu đã tận tình hướng dẫn và giúp đỡ tác giả hoàn thành luận văn./.