

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**NGUYỄN THỊ NGA**

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

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**HÀ NỘI - 2023**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**NGUYỄN THỊ NGÀ**

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

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. TRẦN TẤN HÙNG**

**HÀ NỘI - 2023**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan luận văn về đề tài “**Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Cao su Bình thuận**” là công trình nghiên cứu cá nhân của tôi, được thực hiện dưới sự hướng dẫn khoa học của TS. Trần Tấn Hùng. Các số liệu được sử dụng và phân tích trong luận văn, những kết luận nghiên cứu là do tôi tự tìm hiểu, phân tích một cách khách quan, trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và chưa được công bố dưới bất kỳ hình thức nào.

Tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về lời cam đoan này.

**Tác giả luận văn**

**Nguyễn Thị Nga**

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành đề tài luận văn và kết thúc khóa học, với tình cảm chân thành, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới Trường Đại học Lao động – Xã hội đã tạo điều kiện cho tôi có môi trường học tập tốt trong suốt thời gian tôi học tập và nghiên cứu tại Trường.

Tôi xin gửi lời cảm ơn đến Thầy TS. Trần Tấn Hùng đã giúp đỡ tôi nhiệt tình trong suốt quá trình nghiên cứu và trực tiếp hướng dẫn tôi hoàn thành đề tài luận văn tốt nghiệp này.

Tôi xin chân thành cảm ơn đến Ban Giám đốc công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận đã tạo điều kiện để việc thu thập số liệu cùng những nghiên cứu cần thiết liên quan đến đề tài luận văn tốt nghiệp được thuận lợi.

Đồng thời, tôi xin bày tỏ lòng cảm ơn đến các Thầy, Cô trong các Phòng ban của Trường đã giúp đỡ, tạo điều kiện cho tôi trong suốt quá trình học tập và hoàn thành luận văn này.

Trong quá trình thực hiện do còn nhiều hạn chế về lý luận, kinh nghiệm cũng như thời gian nghiên cứu còn hạn chế, luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Tác giả rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

**Tác giả luận văn**

**Nguyễn Thị Nga**

## MỤC LỤC

|   |     |
|---|-----|
| LỜI CAM ĐOAN .....  |     |
| LỜI CẢM ƠN .....  |     |
| MỤC LỤC.....  |     |
| DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT .....   | I   |
| DANH MỤC CÁC BẢNG.....  | II  |
| DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ .....  | III |
| MỞ ĐẦU.....   | 1   |
| CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP..... | 7   |
| 1.1. CÁC KHÁI NIỆM .....  | 7   |
| 1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực .....   | 7   |
| 1.1.2. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực.....   | 8   |
| 1.1.3. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực .....   | 9   |
| 1.2. MỤC TIÊU VÀ VAI TRÒ CỦA ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC.....                              | 11  |
| 1.2.1. Mục tiêu của đào tạo nguồn nhân lực .....                                      | 11  |
| 1.2.2. Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực .....                                       | 12  |
| 1.3. CÁC HÌNH THỨC ĐÀO TẠO nguồn NHÂN LỰC .....                                       | 14  |
| 1.3.1. Đào tạo mới khi bắt đầu làm việc .....   | 14  |
| 1.3.2. Đào tạo trong khi làm việc.....  | 14  |
| 1.3.3. Đào tạo cho công việc tương lai .....  | 15  |
| 1.4. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC.....                                      | 15  |
| 1.4.1. Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn .....   | 16  |
| 1.4.2. Phương pháp nghiên cứu tình huống .....  | 17  |
| 1.4.3. Phương pháp thực tập.....  | 17  |

|  |    |
|--|----|
| 1.4.4. Phương pháp đào tạo dưới hình thức luân chuyển và thuyên chuyển công việc .....   | 17 |
| 1.4.5. Phương pháp đào tạo theo hình thức mở các trường lớp cạnh tổ chức   | 18 |
| 1.5. NỘI DUNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP .....   | 19 |
| 1.5.1. Cơ sở triển khai công tác đào tạo nguồn nhân lực.....   | 19 |
| 1.5.2. Trách nhiệm của các bộ phận trong việc lập kế hoạch đào tạo nhân lực .....  | 21 |
| 1.5.3. Quy trình công tác đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp .....  | 22 |
| 1.6. CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP .....   | 35 |
| 1.6.1 Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp .....  | 35 |
| 1.6.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp.....  | 36 |
| 1.7. KINH NGHIỆM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI MỘT SỐ DOANH NGHIỆP VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO CÔNG TY TNHH MTV CAO SU BÌNH THUẬN..... | 39 |
| 1.7.1. Kinh nghiệm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp .....  | 39 |
| 1.7.2. Bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH MTV cao su Bình Thuận ...  | 41 |
| CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MTV CAO SU BÌNH THUẬN.....  | 43 |
| 2.1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY .....   | 43 |
| 2.1.1. Thông tin chung .....   | 43 |
| 2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển.....   | 43 |
| 2.1.3 Đặc điểm nguồn nhân lực ngành cao su Việt Nam.....   | 46 |
| 2.1.4. Cơ cấu bộ máy tổ chức.....  | 48 |
| 2.1.5. Chính sách chất lượng.....  | 52 |

|  |    |
|--|----|
| 2.1.6. Tình hình hoạt động kinh doanh .....  | 52 |
| 2.1.7. Đặc điểm về nguồn nhân lực.....   | 54 |
| 2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MTV CAO SU BÌNH THUẬN.....                | 57 |
| 2.2.1. Mục tiêu đào tạo nhân lực.....  | 57 |
| 2.2.2. Các hình thức đào tạo nhân lực.....   | 58 |
| 2.2.3. Các phương pháp đào tạo nhân lực .....  | 60 |
| 2.2.4. Quy trình đào tạo nhân lực.....   | 61 |
| 2.3. CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TNHH MTV CAO SU BÌNH THUẬN ..... | 75 |
| 2.3.1. Các yếu tố bên ngoài công ty .....  | 75 |
| 2.3.2 Các yếu tố bên trong công ty .....   | 76 |
| 2.4. ĐÁNH GIÁ VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TNHH MTV CAO SU BÌNH THUẬN.....               | 78 |
| 2.4.1. Kết quả đạt được trong công tác đào tạo nguồn nhân lực.....   | 78 |
| 2.4.2. Hạn chế công tác đào tạo nguồn nhân lực .....   | 81 |
| 2.4.3. Nguyên nhân .....   | 84 |
| CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MTV CAO SU BÌNH THUẬN ..... | 85 |
| 3.1. PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY.....  | 85 |
| 3.1.1. Phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2023-2025 ..                                   | 85 |
| 3.1.2. Phương hướng, mục tiêu công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty giai đoạn 2023-2025.....         | 86 |
| 3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC.....   | 87 |
| 3.2.1. Cải tiến quy trình đào tạo nguồn nhân lực.....  | 87 |
| 3.2.2. Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirpatrick....                             | 94 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.2.3. Nâng cao trình độ chuyên môn cho cán bộ công nhân viên phụ trách công tác đào tạo nhân lực..... | 97  |
| 3.2.4. Gắn kết nội dung đào tạo nguồn nhân lực với quá trình chuyên đổi số trong Công ty.....          | 98  |
| 3.2.5. Thực hiện đánh giá hiệu quả sau đào tạo.....  | 102 |
| 3.2.6. Gắn công tác đào tạo nguồn nhân lực với công tác quy hoạch, bố trí sử dụng sau đào tạo.....     | 103 |
| KẾT LUẬN.....  | 104 |
| DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....   | 107 |
| PHỤ LỤC.....   |     |



I

**DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT**

| <b>TT</b> | <b>CHỮ VIẾT TẮT</b> | <b>DIỄN GIẢI</b>      |
|-----------|---------------------|-----------------------|
| 1         | BGD                 | Ban Giám đốc          |
| 2         | CBCNV               | Cán bộ công nhân viên |
| 3         | CN                  | Công nhân             |
| 4         | KTV                 | Kỹ thuật viên         |
| 5         | NVKD                | Nhân viên kinh doanh  |
| 6         | TC-CD               | Trung cấp – Cao đẳng  |
| 7         | THPT                | Trung học phổ thông   |

## II

### DANH MỤC CÁC BẢNG

|  |     |
|--|-----|
| Bảng 2.1: Cơ cấu lao động theo giới tính .....                           | 54  |
| Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo tuổi.....                                 | 55  |
| Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo bộ phận .....                             | 56  |
| Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn.....                  | 57  |
| Bảng 2.5: Các hình thức đào tạo của công ty giai đoạn 2019-2022 .....    | 58  |
| Bảng 2.6: Đối tượng đào tạo giai đoạn 2019-2022.....                     | 63  |
| Bảng 2.7: Các khóa đào tạo của công ty giai đoạn 2019-2022.....          | 65  |
| Bảng 2.8: Thang điểm và xếp loại cho môn học.....                        | 66  |
| Bảng 2.9: Kết quả đánh giá sau đào tạo năm 2022 .....                    | 67  |
| Bảng 2.10: Kết quả đánh giá “Hiệu quả của khóa học”.....                 | 68  |
| Bảng 2.11: Kết quả đánh giá “Mục tiêu của khóa học”.....                 | 70  |
| Bảng 2.12: Kết quả đánh giá “Cơ sở vật chất” .....                       | 71  |
| Bảng 2.13: Kết quả đánh giá “Giáo viên” .....                            | 72  |
| Bảng 2.14: Kết quả đánh giá “Phương pháp dạy” .....                      | 73  |
| Bảng 2.15: Kết quả nhận được của người học khi tham gia khóa học .....   | 74  |
| Bảng 3.1: Kế hoạch đào tạo năm 2023 .....                                | 92  |
| Bảng 3.2: Nội dung khóa học “Kỹ thuật viên phòng thí nghiệm cao su”..... | 93  |
| Bảng 3.3: Chương trình đào tạo nhân lực gắn với chuyên đổi số.....       | 101 |

### III

## DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

|  |    |
|--|----|
| Hình 1.1. Quy trình đào tạo nhân lực.....                          | 22 |
| Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty.....             | 48 |
| Hình 2.2: Quy trình đào tạo của Công ty .....                      | 61 |
| Hình 3.1: Quy trình đào tạo đề xuất.....                           | 88 |
| Hình 3.2: Phiếu đề xuất nhu cầu đào tạo nhân lực của Công ty ..... | 90 |

## MỞ ĐẦU

### 1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI

Những năm vừa qua, Việt Nam đang trong tiến trình hội nhập quốc tế sâu rộng. Sự du nhập của các tập đoàn đa quốc gia vào Việt Nam dần trở nên phổ biến, đặt ra nhiều thách thức cho các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Để tồn tại và phát triển, mỗi doanh nghiệp, mỗi tổ chức luôn phải tìm mọi cách nhằm nâng cao vị thế của mình. Trong đó, một phương thức nổi bật để thúc đẩy năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp chính là đầu tư vào phát triển nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực được xem là yếu tố quan trọng nhất trong quá trình vận hành và phát triển của mỗi tổ chức. Với sự phát triển không ngừng của công nghệ thông tin cùng sự thay đổi về khoa học kỹ thuật như hiện nay đòi hỏi các tổ chức phải sở hữu một nguồn nhân lực chất lượng cao và có những phương thức để sử dụng nhân lực một cách hiệu quả nhất. Nhận thức được điều quan trọng cấp thiết này, các doanh nghiệp luôn cố gắng tìm mọi cách để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để tạo lợi thế cạnh tranh và đứng vững trên thị trường thông qua việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Trong nền kinh tế tại Việt Nam, một trong những lĩnh vực đang phát triển và đem lại nhiều giá trị kinh tế không thể không nói đến lĩnh vực về sản xuất cao su. Theo số liệu thống kê của Tổng cục Hải quan Việt Nam, xuất khẩu cao su năm 2020 đạt 1,75 triệu tấn, trị giá 2,38 tỷ USD, tăng 2,9% về lượng và tăng 3,6% về trị giá so với năm 2019. Giá bình quân xuất khẩu cao su của Việt Nam năm 2020 ở mức 1.363 USD/tấn, tăng 0,7% so với năm 2019. Ngoài ra, chỉ số xuất khẩu cao su Việt Nam tháng 1/2021 tăng mạnh 25,9% so với cùng kỳ năm trước, theo báo cáo từ Cục Xuất khẩu, Bộ Công Thương. Trong 10 ngày giữa tháng 1/2021 giá cao su trên thị trường

châu Á tăng do các nhà đầu tư kỳ vọng về sự phục hồi nền kinh tế vững chắc của Trung Quốc. Tại sàn SHFE Thượng Hải, ngày 18/1/2021, giá cao su RSS3 giao kỳ hạn tháng 3/2021 giao dịch ở mức 14.775 NDT/tấn (tương đương 2,28 USD/tấn), tăng 0,1% so với 10 ngày trước đó và tăng 15,6% so với cùng kỳ năm 2020. Những tín hiệu này dự báo triển vọng tích cực trong tương lai cho các doanh nghiệp cao su Việt Nam. Tuy vậy, theo giới chuyên môn sẽ còn nhiều thách thức khi tình hình xuất khẩu bị hạn chế trong bối cảnh thị trường thiếu container để vận chuyển và giảm giá cao su trên thế giới. Bên cạnh đó, xuất khẩu sang thị trường lớn nhất - Trung Quốc có dấu hiệu chậm lại do nước này đã mua mạnh trong những quý cuối cùng của năm 2020.

Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận là một trong những đơn vị sản xuất công nghiệp của Tập đoàn Cao su Việt Nam. Công ty hiện đang có hơn 1000 lao động. Các hoạt động sản xuất và kinh doanh chủ yếu là trồng, chăm sóc, khai thác và chế biến mủ cao su. Công ty luôn chú trọng đến chất lượng nguồn nhân lực và coi đây là một yếu tố cơ bản dẫn đến sự thành công. Tuy nhiên, do chưa có nhiều kinh nghiệm trong công tác đào tạo nên Công ty vẫn còn gặp phải khó khăn nhất định. Nguồn nhân lực được đào tạo vẫn chưa đạt hiệu quả cao nhất. Công tác đào tạo chưa được hoàn thiện và áp dụng hiệu quả. Nhận thấy được sự cần thiết của đào tạo nguồn nhân lực và ý nghĩa của vấn đề này, tác giả đã đi sâu tìm hiểu và lựa chọn đề tài: “Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận” làm đề tài nghiên cứu cho luận văn của mình, với mục đích mang những kiến thức đã được học áp dụng vào một vấn đề mà thực tiễn đòi hỏi. Bên cạnh đó cũng muốn tìm hiểu lợi ích của đào tạo đến công tác quản lý lao động và chiến lược sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận.

## 2. TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI

Qua quá trình học tập, nghiên cứu tích lũy kiến thức và theo dữ liệu tìm kiếm của tác giả tại các thư viện, các website cho thấy có rất nhiều công trình nghiên cứu, các đề tài, bài viết nói về đào tạo nguồn nhân lực. Điều này chứng minh rằng đào tạo nguồn nhân lực đang ngày càng được quan tâm trong các doanh nghiệp, trở thành đề tài luôn nóng hổi trên các diễn đàn thông tin và nghiên cứu quốc tế. Trong thời gian gần đây cũng đã có một số đề tài và bài viết nghiên cứu về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại các tổ chức, doanh nghiệp như:

Trong cuốn sách “Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng NNL tài năng”- năm 2005- Tác giả: Trần Văn Tùng – NXB Thế giới, Hà Nội. Tác giả đã trình bày những kinh nghiệm trong việc phát hiện, đào tạo và sử dụng tài năng khoa học công nghệ, SXKD, quản lý của Mỹ, Anh, Pháp, Đức, Nhật Bản, Hàn Quốc... công trình nghiên cứu của tác giả có ý nghĩa thực tiễn to lớn đối với người ta trong việc phát hiện, đào tạo, sử dụng tài năng khoa học – công nghệ phục vụ công nghệ phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Muốn làm được điều đó, thực tiễn đặt ra là Việt Nam cần đổi mới chính sách đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn tài năng hiện có.

“Đào tạo NNL – làm sao để khỏi ném tiền qua cửa sổ” - 2007 của Business Edge. Cuốn sách thảo luận về những vấn đề cơ bản liên quan đến hoạt động đào tạo trong doanh nghiệp dưới góc nhìn của nhà quản lý. Mục đích giúp nhà quản lý có thêm kiến thức và sự tự tin để xác định khi nào đào tạo, quyết định đào tạo ai, đào tạo cái gì, chuẩn bị những bước quan trọng trong quá trình đào tạo là không lãng phí, lập một kế hoạch đào tạo phù hợp với nguồn lực của DN vừa và nhỏ.

Theo nghiên cứu của Đào Thị Hữu (2017), giải pháp để đẩy mạnh đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH MTV cao su Krong Buk thì doanh

nghiệp cần hoàn thiện vấn đề xác định nhu cầu đào tạo, xác định mục tiêu đào tạo, lựa chọn đối tượng đào tạo, hoàn thiện nội dung kiến thức đào tạo, hoàn thiện lựa chọn phương pháp đào tạo, sử dụng hiệu quả kinh phí đào tạo, lựa chọn và đào tạo giáo viên, tăng cường công tác đánh giá kết quả đào tạo, có chính sách trong và sau đào tạo.

Nghiên cứu của Bùi Thị Kim Quyên (2010), để hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Cao su Đà Nẵng thì Công ty cần Hoàn thiện công tác lập kế hoạch đào tạo, Xác định rõ mục tiêu đào tạo, Xác định nhu cầu đào tạo, Đa dạng hóa phương pháp đào tạo, Hoàn thiện các chỉ tiêu, phương pháp đánh giá hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực.

Nghiên cứu “Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Cao su Kon Tum” của tác giả Hứa Thị Hương Giang (2011) đã tổng hợp các vấn đề liên quan đến công tác đào tạo tại doanh nghiệp và các lý luận thực tiễn liên quan đến công tác đào tạo.

Tuy nhiên, đối với Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận thì chưa có bài nghiên cứu nào về đề tài này. Đề tài luận văn có nhiều tính mới, có tính cấp thiết cao xét từ nhiều yếu tố, phương diện. Luận văn đánh giá thực trạng công tác đào tạo và đưa ra các giải pháp để hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại công ty.

### **3. MỤC ĐÍCH VÀ NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU**

#### **3.1. Mục đích nghiên cứu**

Nghiên cứu hướng đến hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận.

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Hệ thống cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp;

- Phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận; từ đó đưa ra những hạn chế và kết quả đạt được trong công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty;

- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực cho Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận

## **4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU**

### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu: hoàn thiện các hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận.

### **4.2. Phạm vi nghiên cứu**

Về nội dung: nghiên cứu hoạt động đào tạo và giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận.

Về không gian: Tại Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận.

Về mặt thời gian: Các số liệu thu thập thực tế từ năm 2019 đến năm 2022.

## **5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

Để thực hiện đề tài, tác giả sử dụng chủ yếu các phương pháp nghiên cứu:

- Phương pháp thu thập thông tin, số liệu: Tổng hợp thông tin về công ty, số liệu kết quả hoạt động sản xuất – kinh doanh, tài liệu liên quan đến công tác đào tạo nguồn nhân lực trong công ty.

- Phương pháp thống kê, phân tích:

+ Tổng hợp, phân tích một cách có hệ thống các dữ liệu thống kê, kế thừa những kết quả nghiên cứu của các công trình nghiên cứu khoa học đã có.

+ Tổng hợp, phân tích, xử lý các số liệu thống kê thứ cấp của Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận như: tài liệu giới thiệu về công ty, các báo cáo tài chính, báo cáo thường niên về công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty.



- Phương pháp điều tra xã hội học: Xây dựng phiếu hỏi để điều tra khảo sát lấy ý kiến đối với cán bộ, công nhân viên Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận về công tác đào tạo nguồn nhân lực.

Cụ thể sẽ tiến hành khảo sát các bộ phận: Số phiếu phát ra 340 phiếu, số phiếu thu về là 318 phiếu

- Phương pháp chuyên gia: Phương pháp này sẽ tham vấn các chuyên gia về đào tạo nguồn nhân lực.

- Phương pháp so sánh: Trong quá trình nghiên cứu, tác giả đã đối chiếu số liệu thu thập qua các năm về công tác tổ chức công tác đào tạo để đưa ra đánh giá tổng quát và chính xác nhất về công tác đào tạo nguồn nhân lực trong Công ty.

## **6. NHỮNG ĐÓNG GÓP MỚI CỦA LUẬN VĂN**

Dựa vào thực trạng và hạn chế của công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận, tác giả đã đề xuất những giải pháp để nâng cao chất lượng đội ngũ CBCNV trong Công ty và hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận, giúp Công ty có thể duy trì và phát triển nguồn nhân lực trong giai đoạn 2023-2025.

Ngoài ra, luận văn còn là tài liệu tham khảo hữu ích cho các công ty cao su hoặc các công ty khác quan tâm đến việc hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực, mong muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

## **7. KẾT CẤU CỦA LUẬN VĂN**

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận, luận văn có kết cấu gồm 3 chương.

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1. CÁC KHÁI NIỆM

#### *1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực*

Theo Lê Thanh Hà (2020), nguồn nhân lực của tổ chức là nguồn lực của toàn thể cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức. Sức mạnh của tập thể lao động vận dụng vào việc đạt được những mục tiêu chung của tổ chức, trên cơ sở đó đạt được những mục tiêu riêng của mỗi thành viên.

Trong mỗi doanh nghiệp, nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng, không thể thiếu quyết định đến sự thành bại của doanh nghiệp. Do đó, nhà quản lý cần phải quan tâm, bồi dưỡng nguồn nhân lực của mình để đảm bảo nguồn nhân lực đủ mạnh cả về chất và lượng, đảm bảo cho sự phát triển của doanh nghiệp không chỉ ở hiện tại mà trong cả tương lai.

Theo tổ chức quốc tế ILO định nghĩa: Nguồn nhân lực của một quốc gia là toàn bộ những người trong độ tuổi lao động có khả năng tham gia lao động.

Theo Đoàn Thị Yến (2019), Nguồn nhân lực là yếu tố hàng đầu quyết định sự phát triển của mỗi quốc gia, mỗi ngành, mỗi doanh nghiệp. Nguồn nhân lực cùng với các nguồn lực khác tạo ra của cải vật chất, tinh thần cho doanh nghiệp, ngành, xã hội.

### ***1.1.2. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực***

Theo Mathis và Jackson (2007), khái niệm Quản trị nguồn nhân lực được hiểu là việc thiết lập các hệ thống chính thức trong một tổ chức, nhằm đáp ứng hiệu quả việc sử dụng tài năng của con người trong quá trình thực hiện mục tiêu của tổ chức đó.

Như vậy, quản trị nguồn nhân lực sẽ bao gồm tất cả những quyết định và hoạt động quản lý tác động đến mối liên hệ giữa doanh nghiệp và đội ngũ người lao động. Đây là công việc liên quan đến chiêu mộ, duy trì, phát triển, sử dụng, và cung cấp tiện nghi cho nguồn nhân lực nhằm bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu doanh nghiệp về cả mặt số lượng và chất lượng.

Về cơ bản ta có thể chia chức năng của quản trị nguồn nhân lực thành 3 nhóm chính:

- Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực: Nhóm chức năng này có nhiệm vụ chính là thu hút, sàng lọc và lựa chọn các ứng viên tiềm năng và có năng lực dựa trên các tiêu chí khách quan cho một công việc cụ thể. Mục tiêu của quá trình này là thu hút những ứng viên đủ tiêu chuẩn và khuyến khích những ứng viên không đủ tiêu chuẩn tự chọn không tham gia. Trước khi bắt đầu quá trình tuyển dụng, các doanh nghiệp phải thực hiện các kế hoạch nhân sự phù hợp và nên phân loại số lượng nhân viên mà họ sẽ cần. Dự báo về nhân viên phải phụ thuộc vào ngân sách hàng năm của doanh nghiệp, các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của doanh nghiệp. Quá trình tuyển dụng và lựa chọn là rất quan trọng đối với mọi tổ chức vì nó làm giảm chi phí của những sai lầm như thu hút nhân viên không đủ năng lực, không có động lực và trình độ kém. Sa thải ứng viên không đủ tiêu chuẩn và tuyển dụng nhân viên mới lại là một quá trình tốn kém.

- Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Đào tạo và phát triển là chức năng không thể thiếu của quản trị nguồn nhân lực. Đó là nỗ lực nâng cao kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để cải thiện hiệu suất làm việc ở hiện tại hoặc tương lai của nhân viên thông qua giáo dục, bồi dưỡng và nâng cao kỹ năng hoặc kiến thức kỹ thuật công nghệ, trình độ lành nghề của một người trong một chủ đề cụ thể.

- Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực: Nhóm chức năng này chú trọng đến hai vấn đề chính đó là kích thích động viên và quan hệ lao động. Chức năng kích thích động viên bao gồm các hoạt động liên quan đến khích lệ, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc nhiệt tình, hăng say. Chức năng quan hệ lao động bao gồm các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc.

Nội dung của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp gồm: hoạch định nhân lực, phân tích công việc, công tác tuyển dụng nhân lực, công tác bố trí và sử dụng nhân lực, công tác đào tạo và phát triển nhân lực, đánh giá thực hiện công việc...

### ***1.1.3. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực***

Theo Idalberto Chiavenato (2011), đào tạo là một phương tiện phát triển các kỹ năng của con người để họ có thể làm việc hiệu quả hơn, sáng tạo và đổi mới hơn, để họ đóng góp tốt hơn đến các mục tiêu của tổ chức và ngày càng trở nên có giá trị. Do đó, đào tạo là một nguồn hữu ích, vì nó cho phép mọi người đóng góp một cách hiệu quả vào kết quả của doanh nghiệp.

Theo John P Wilson (1999), đào tạo là một quá trình được lên kế hoạch để sửa đổi hành vi thái độ, kiến thức hoặc kỹ năng thông qua học hỏi kinh nghiệm để đạt được hiệu suất hiệu quả trong một hoạt động hoặc phạm vi hoạt động. Mục đích của nó, trong hoàn cảnh làm việc, là phát triển khả năng của cá nhân và để thỏa mãn các nhu cầu hiện tại và tương lai của tổ chức.

Theo Michael Armstrong (2006) thì đào tạo là việc sử dụng các hoạt động chỉ dẫn được hoạch định để thúc đẩy học tập.

Theo Lê Thanh Hà (2020), đào tạo là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình.

Đào tạo trong doanh nghiệp có 4 dạng: Đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao.

Đào tạo mới là việc tiến hành đào tạo cho những cá nhân chưa qua đào tạo với mục tiêu chính là giúp cho người lao động có trình độ chuyên môn – kỹ thuật nhất định đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức. Trong nhiều trường hợp, do không thể tuyển được lao động có trình độ chuyên môn nghề nghiệp phù hợp trên thị trường lao động hoặc do một số nguyên nhân khác, tổ chức buộc phải tiến hành đào tạo mới.

Đào tạo lại là việc đào tạo cho người lao động đã qua đào tạo song chuyên môn không phù hợp với công việc đảm nhận. Việc đào tạo được tiến hành khi:

- Do một số nguyên nhân, tổ chức tuyển người vào vị trí công việc không phù hợp với chuyên môn được đào tạo. Để người lao động có thể thực hiện tốt công việc được giao, cần phải đào tạo lại.

- Do thu hẹp sản xuất hoặc do sắp xếp tinh giản bộ máy, người lao động trở thành lao động dôi dư và được chuyển sang làm công việc khác, cần phải đào tạo lại cho người lao động để họ đảm đương được công việc mới.

- Do đầu tư kỹ thuật – công nghệ mới, người lao động cần được đào tạo lại để có thể làm chủ kỹ thuật và công nghệ mới này.

Đào tạo bổ sung là việc đào tạo cho người lao động các kiến thức và kỹ năng cần thiết nhằm khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng, qua đó giúp họ hoàn thành tốt công việc được giao. Để thực hiện đào tạo bổ sung,

người ta thường căn cứ vào tiêu chuẩn cấp bậc công nhân hoặc tiêu chuẩn chức danh công việc hoặc bản mô tả và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc để xác định các kiến thức và kỹ năng mà người lao động còn thiếu, từ đó xây dựng chương trình đào tạo và rèn luyện kỹ năng thích hợp giúp người lao động đáp ứng với yêu cầu của công việc được giao.

Đào tạo nâng cao là việc đào tạo nhằm giúp cho người lao động có kiến thức và kỹ năng ở trình độ cao hơn, qua đó giúp cho người lao động hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ được giao với năng suất và hiệu quả cao hơn.

William G. Torpey (1957) định nghĩa đào tạo nguồn nhân lực là “quá trình phát triển các kỹ năng, kiến thức và thái độ của nhân viên nhằm mục đích nâng cao năng lực của nhân viên để chuẩn bị đảm nhận các vị trí quan trọng trong tương lai”.

## **1.2. MỤC TIÊU VÀ VAI TRÒ CỦA ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC**

Theo Lê Thanh Hà (2020), đào tạo đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp và người lao động.

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

Mục tiêu của đào tạo nhân lực là nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và thái độ lao động của người lao động, qua đó giúp tổ chức sử dụng có hiệu quả tối đa nguồn nhân lực hiện có nhằm thực hiện tốt các mục tiêu được đặt ra trong hiện tại cũng như tương lai của tổ chức. Cụ thể hơn, mục tiêu của đào tạo nhân lực là giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình để thực hiện tốt hơn công việc được giao, làm việc tự giác hơn, có thái độ lao động tốt hơn và nâng cao khả năng thích ứng của họ đối với công việc trong tương lai.

Đào tạo nguồn nhân lực luôn được coi là một nội dung quan trọng trong chính sách quản trị nhân lực của tổ chức.

Thứ nhất, do nhu cầu của sự tồn tại và phát triển, tổ chức buộc phải tạo ra một đội ngũ lao động có đủ các kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao, đồng thời phải chuẩn bị đủ lực lượng cần thiết để thực hiện các mục tiêu phát triển của mình trong tương lai. Điều đó chỉ có thể có được nếu thực hiện tốt khâu đào tạo.

Thứ hai, người lao động luôn có nhu cầu phát triển, nếu không đáp ứng nhu cầu đó, sự hài lòng đối với công việc sẽ giảm, đó tình trạng bỏ việc sẽ gia tăng và năng suất làm việc sẽ giảm. Vì vậy, đào tạo được coi như là một giải pháp tất yếu để đáp ứng nhu cầu phát triển của người lao động, đồng thời cũng là một biện pháp quan trọng để tạo động lực làm việc cho nhân viên .

Thứ ba, để tạo lập và nâng cao lợi thế cạnh tranh với các tổ chức khác, tổ chức buộc phải có đủ các nguồn lực cần thiết, trong đó, nguồn lực quan trọng có ý nghĩa quyết định là nguồn lực con người. Điều đó sẽ có được nếu tổ chức có chiến lược đào tạo đúng đắn. Vì vậy, đào tạo được coi như là một giải pháp có tính chiến lược để tạo lập và nâng cao lợi thế cạnh tranh của tổ chức.

Đào tạo nguồn nhân lực luôn đóng một vai trò quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức và cá nhân người lao động.

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

#### **Đối với tổ chức**

Đào tạo giúp nâng cao uy tín, hiệu quả và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Bởi mọi khía cạnh làm nên sự khác biệt cho doanh nghiệp như công nghệ, sản phẩm, dịch vụ,... đều phải có sự điều khiển của con người. Nhân sự giỏi sẽ là mũi nhọn tiên phong, là cái khiên vững chắc cho doanh nghiệp trước thị trường đầy biến động.

Đào tạo giúp người lao động nâng cao năng suất lao động và chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc được giao. Nhờ đó, giá thành sản phẩm sẽ hạ,

khả năng bán hàng hóa và dịch vụ sẽ tốt hơn, thị trường tiêu thụ sản phẩm sẽ được mở rộng và tổ chức có nhiều cơ hội để nâng cao lợi nhuận.

Hơn nữa, thông qua đào tạo, khả năng tự tiến hành công việc một cách độc lập và tự giác của người lao động sẽ tăng, tổ chức sẽ giảm bớt được chi phí lao động cho việc giám sát quá trình làm việc của người lao động.

Ngoài ra, nhờ có đào tạo, tổ chức sẽ duy trì và nâng cao được chất lượng nguồn nhân lực, sẽ có đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao. Điều đó sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao được tính ổn định và tính năng động trong các hoạt động, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật và quản lý vào trong hoạt động của doanh nghiệp.

### **Đối với người lao động**

Đào tạo giúp người lao động nâng cao năng suất lao động và chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc được giao, người lao động được hưởng thù lao lao động cao hơn và có uy tín với đồng nghiệp

Nhờ có đào tạo, mức độ hài lòng của người lao động đối với công việc sẽ tăng, người lao động sẽ gắn bó hơn với doanh nghiệp.

Thông qua đào tạo, người lao động sẽ có tính chuyên nghiệp cao hơn, các nhu cầu và nguyện vọng phát triển sẽ được đáp ứng tốt hơn.

Đào tạo sẽ tạo ra được sự thích ứng của người lao động đối với công việc trong hiện tại cũng như tương lai, tạo cho họ có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc, nâng cao tính sáng tạo của họ đối với công việc. Nói cách khác, đào tạo đóng vai trò quan trọng trong việc tạo “thương hiệu cá nhân” cho người lao động, giúp họ có chỗ đứng và vị thế vững chắc trên thị trường lao động với mức giá công lao động cao.



### **1.3. CÁC HÌNH THỨC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC**

Theo Lê Thanh Hà (2020), trong doanh nghiệp có các hình thức đào tạo sau: Đào tạo mới khi bắt đầu làm việc, Đào tạo trong khi làm việc, Đào tạo cho công việc tương lai.

#### ***1.3.1. Đào tạo mới khi bắt đầu làm việc***

Khi mới bắt đầu nhận việc, phần lớn người lao động chưa quen với công việc, vì vậy, tổ chức cần đào tạo họ. Việc đào tạo này có mục đích:

- Giúp người lao động làm quen với công việc;
- Giúp người lao động nắm vững cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ, đặc điểm hoạt động sản xuất – kinh doanh và công tác, các mối quan hệ của tổ chức;
- Giúp người lao động trang bị thêm những kiến thức và kỹ năng cần thiết để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

#### ***1.3.2. Đào tạo trong khi làm việc***

Đào tạo trong khi làm việc là hình thức đào tạo nhằm giúp cho người lao động làm tốt hơn chức trách và nhiệm vụ được giao. Mục tiêu của hình thức đào tạo này là:

- Giúp người lao động khắc phục các thiếu sót về kiến thức và kỹ năng để hoàn thành tốt hơn chức trách, nhiệm vụ được giao với chức danh công việc đảm nhận;
- Giúp người lao động lĩnh hội các kiến thức và kỹ năng mới đặt ra do sự thay đổi của kỹ thuật, công nghệ và yêu cầu mới của tổ chức.

Hình thức này được áp dụng trong trường hợp:

- Chỉ dẫn trong công việc;
- Tổ chức các lớp đào tạo cho người lao động;
- Gửi người lao động đi học ở các lớp chuyên sâu phục vụ cho công việc.

### **1.3.3. Đào tạo cho công việc tương lai**

Đào tạo cho công việc tương lai là việc đào tạo phục vụ cho các mục tiêu phát triển trong tương lai của tổ chức hoặc của người lao động. Hình thức đào tạo này gồm:

- Đào tạo phục vụ cho mục tiêu và định hướng phát triển của tổ chức: là việc đào tạo cho người lao động những kiến thức và kỹ năng mà trong tương lai, người lao động cần phải có kiến thức và kỹ năng đó thì tổ chức mới thực hiện được mục tiêu đặt ra cho tương lai.

- Đào tạo phục vụ cho mục tiêu phát triển trong tương lai của người lao động: là hình thức đào tạo trong đó tổ chức sẽ đào tạo cho người lao động những kiến thức và kỹ năng cần thiết để người lao động trong tương lai có thể giữ vị trí quan trọng hơn, phù hợp với nguyện vọng của họ. Hình thức này giúp cho người lao động:

- Người lao động được đề bạt vào vị trí quản lý cao hơn;
- Nâng ngạch, bậc cho người lao động;
- Thuyên chuyển người lao động đến vị trí công việc có tính trách nhiệm cao hơn, tiền lương cao hơn;
- Mở rộng trách nhiệm, quyền hạn, nhiệm vụ cho người lao động, kèm theo đó là việc tăng lương tương xứng.

## **1.4. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC**

Theo Lê Thanh Hà (2020), trong doanh nghiệp thường sử dụng các phương pháp đào tạo: Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn; phương pháp nghiên cứu tình huống; phương pháp thực tập; phương pháp đào tạo dưới hình thức luân chuyển và thuyên chuyển công việc; phương pháp đào tạo theo hình thức mở các trường lớp cạnh tổ chức.

### ***1.4.1. Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn***

Phương pháp kèm cặp tại nơi làm việc là phương pháp đào tạo mà trong đó người được kèm cặp được một người lao động khác hoặc người quản lý có trình độ, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm cao trực tiếp hướng dẫn thực hiện công việc, chỉ bảo cho người lao động cách làm, hướng dẫn cho người lao động cách sửa chữa sai sót nhằm giúp người lao động này có thể độc lập thực hiện công việc được giao với kết quả tốt.

Cách tiến hành phương pháp: Người kèm cặp sẽ thực hiện sẽ thực hiện các công việc:

- Hướng dẫn chi tiết cách thực hiện công việc cho người lao động
- Làm mẫu để người lao động theo dõi, học tập và hiểu rõ hơn về cách tiến hành công việc, người kèm cặp có thể vừa làm, vừa hướng dẫn, giải thích.
- Quan sát người lao động làm việc, chỉ cho người lao động các sai sót và hướng dẫn cách khắc phục.
- Tư vấn cho người lao động cách thức tiếp cận giải quyết công việc có hiệu quả.
- Giám sát, kiểm tra quá trình rèn luyện của người lao động

Đối tượng áp dụng của phương pháp này là: công nhân, nhân viên hoặc cán bộ quản lý, nhân viên cấp cao

Ưu điểm của phương pháp: người học có thể nắm bắt nhanh kiến thức được truyền thụ, nắm vững các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc, thời gian đào tạo ngắn, kinh phí đào tạo ít và trong thời gian học tập có thể hoàn thành một khối lượng công việc nhất định.

Nhược điểm của phương pháp: người được đào tạo không nắm bắt được kiến thức một cách vững chắc, bên cạnh việc tiếp thu được sở trường còn tiếp thu luôn cả sở đoản của người kèm cặp.

#### ***1.4.2. Phương pháp nghiên cứu tình huống***

Phương pháp nghiên cứu tình huống là phương pháp đào tạo mà khi thực hiện nó, người làm công tác đào tạo đưa ra các tình huống thực tế, người được đào tạo sẽ giải quyết các tình huống đó. Những vấn đề vướng mắc sẽ được giảng viên giải thích rõ ràng.

Ưu điểm của phương pháp: chất lượng đào tạo cao, người học sau khi kết thúc khóa đào tạo có thể nhanh chóng xử lý công việc một cách bài bản và sáng tạo; thích hợp đào tạo cán bộ lãnh đạo và cán bộ quản lý.

Nhược điểm của phương pháp: thời gian đào tạo khá dài, kinh phí đào tạo khá tốn kém.

#### ***1.4.3. Phương pháp thực tập***

Phương pháp thực tập là phương pháp đào tạo được thực hiện dưới hình thức trước hết đào tạo về mặt lý thuyết, sau đó đưa người lao động đến quan sát quá trình làm việc hoặc phụ giúp những người lao động khác thực hiện nhiệm vụ, qua đó học việc từ những người lao động này.

Ưu điểm của phương pháp là giúp người lao động hiểu hơn về thực tiễn, nắm vững hơn về lý thuyết và gắn được lý thuyết với thực tiễn. Nó thường thích hợp với người học là người mới qua một quá trình đào tạo lý luận, chưa được rèn luyện nhiều về thực tiễn đối với những vấn đề đã được đặt ra trong lý luận.

#### ***1.4.4. Phương pháp đào tạo dưới hình thức luân chuyển và thuyên chuyển công việc***

Đây là phương pháp đào tạo chủ yếu dành cho người quản lý, theo đó nhà quản lý được chuyển từ vị trí công việc này sang vị trí công việc khác với mục tiêu chủ yếu là cung cấp cho họ kinh nghiệm làm việc ở các vị trí khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện những công việc có vị trí và trách

nhệm cao hơn trong tương lai . Việc chuyển đổi vị trí làm việc này có thể được thực hiện theo 3 cách:

- Cách 1: Chuyển nhà quản lý đến cương vị quản lý ở một bộ phận khác trong tổ chức với chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn tương đương.

- Cách 2: Chuyển đối tượng được đào tạo đến một bộ phận cùng chuyên môn.

- Cách 3: Chuyển đối tượng được đào tạo đến nhận vị trí công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.

Phương pháp này thường được áp dụng ở các công ty Nhật Bản với mục tiêu chủ yếu là đào tạo đội ngũ lao động đa kỹ năng. Với nhiều tổ chức, đây là phương pháp dùng để đào tạo những lao động trước khi để họ vào vị trí cao hơn trong tổ chức.

Phương pháp này có ưu điểm là tạo được sự linh hoạt trong sử dụng lao động, giảm bớt được sự nhàm chán trong công việc, tạo được sự phát triển cho người lao động. Tuy nhiên, nhược điểm của nó là nếu không có quy định rõ ràng về luân chuyển, thuyên chuyển, cũng như định rõ trách nhiệm đối với những người ra quyết định luân chuyển, thuyên chuyển, rất có thể sẽ xảy ra trường hợp lợi dụng sự thuyên chuyển, luân chuyển để đưa những người không trong êkíp làm việc đi nơi khác, gây mất đoàn kết nội bộ. Hơn nữa , những người được luân chuyển, thuyên chuyển rất có thể sẽ gặp khó khăn khi đến nơi làm việc mới do chưa quen người, quen việc.

Tính chuyên môn hoá trong công việc do cơ chế luân tuyền, thuyên chuyển cũng sẽ giảm.

#### ***1.4.5. Phương pháp đào tạo theo hình thức mở các trường lớp cạnh tổ chức***

Đây là phương pháp đào tạo được áp dụng với các tổ chức quy mô lớn, cần tuyển nhiều lao động song những lao động được tuyển cần bổ sung thêm nhiều kiến thức và kỹ năng do tổ chức có những đặc điểm đặc thù về nghề

nghiệp mà những lao động trên thị trường chưa được đào tạo những kiến thức và kỹ năng đó. Đối tượng đào tạo chủ yếu là công nhân. Theo phương pháp này, người ta mở các lớp cạnh tổ chức dành cho những lao động mới tuyển. Chương trình đào tạo được chia thành 2 phần: lý thuyết và thực hành .

Phần lý thuyết có thể do các kỹ sư, các nhà quản lý đang làm việc trong tổ chức đảm nhận hoặc mời giảng viên từ bên ngoài đảm nhận.

Phần thực hành được tiến hành ngay tại tổ chức do các kỹ sư, công nhân lành nghề hướng dẫn.

Phương pháp này có ưu điểm là gắn chặt lý thuyết với thực hành, kiến thức được đào tạo có hệ thống và đầy đủ. Người được đào tạo tiếp thu kiến thức và rèn luyện kỹ năng nhanh chóng, có thể làm việc ngay với hiệu suất cao sau khi kết thúc quá trình đào tạo.

Nhược điểm của phương pháp này là cần đầu tư trang thiết bị riêng cho học tập và đào tạo khá tốn kém.

## **1.5. NỘI DUNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

### ***1.5.1. Cơ sở triển khai công tác đào tạo nguồn nhân lực***

#### ***1.5.1.1. Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trong dài hạn***

Nhiều doanh nghiệp xây dựng kế hoạch chiến lược kinh doanh trong khuôn khổ ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Công tác đào tạo nguồn nhân lực cần lập kế hoạch dựa vào chiến lược kinh của doanh nghiệp trong dài hạn

Ví dụ là các kỹ năng của nhân viên và thái độ của họ, kinh nghiệm vận hành thiết bị sản xuất hoặc các vấn đề về chất lượng sản phẩm cũng là những mối quan tâm hàng đầu. Các khóa đào tạo nhân viên, bảo dưỡng thiết bị và sửa lỗi chất lượng sẽ được thực hiện, tăng cường chương trình kiểm soát chất lượng của doanh nghiệp. Những giải pháp này tạo tiền đề cho việc giải quyết các vấn đề một cách toàn diện hơn trong dài hạn. Lập kế hoạch dài hạn hướng

đến vấn đề cạnh tranh của doanh nghiệp trong môi trường xã hội, kinh tế và chính trị và phát triển các chiến lược để thích ứng và tác động đến vị trí của doanh nghiệp nhằm đạt được các mục tiêu dài hạn. Nó đưa ra phương hướng các khoản chi tiêu vốn lớn như mua thiết bị, cơ sở vật chất, nguồn kinh phí đào tạo, thực hiện các chính sách và thủ tục phù hợp với mục tiêu của ban quản lý cấp cao.

#### *1.5.1.2. Kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của doanh nghiệp*

Hàng năm, trên cơ sở yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, yêu cầu đổi mới và nâng cao chất lượng lao động, các phòng nghiệp vụ doanh nghiệp lập kế hoạch nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng (xác định rõ từng lĩnh vực cụ thể: Đối tượng, số lượng, chuyên môn nghiệp vụ, ngành nghề... dự kiến đào tạo) báo cáo lãnh đạo doanh nghiệp xem xét để xây dựng kế hoạch tổng thể trong toàn doanh nghiệp và thông báo để các Chi nhánh, các phòng nghiệp vụ tổ chức thực hiện.

#### *1.5.1.3. Quy chế đào tạo của doanh nghiệp*

Dựa vào Quy chế đào tạo của doanh nghiệp để xác định phạm vi và đối tượng đào tạo

Trong quy chế đào tạo sẽ quy định các nguyên tắc, nội dung, hình thức đào tạo chủ yếu; các chính sách, chế độ và quy trình tổ chức thực hiện công tác đào tạo của doanh nghiệp

Ví dụ: Quy chế đào tạo sẽ quy định áp dụng đối với các đối tượng là người lao động (nhân viên, quản lý...) đang làm việc tại công ty, có hợp đồng lao động không xác định thời hạn, hoặc hợp đồng lao động xác định thời hạn từ đủ 12 tháng trở lên hoặc các đối tượng khác (nếu có, tùy từng trường hợp cụ thể và theo quyết định của Giám đốc công ty).

Ngoài ra, dựa vào quy chế đào tạo để xác định lĩnh vực, nội dung đào tạo chủ yếu; Các hình thức đào tạo chủ yếu; Nội dung và đối tượng đào tạo

- Lĩnh vực, nội dung đào tạo chủ yếu
- + Các khóa học/khoá đào tạo: bao gồm các khóa đào tạo bổ sung, nâng cao kiến thức, kỹ năng, bằng cấp, chức danh, chứng chỉ hành nghề.
- + Các chương trình hội nghị, hội thảo, tham quan, giao lưu, tìm hiểu công nghệ mới.
- Các hình thức đào tạo chủ yếu: Đào tạo theo kế hoạch/đào tạo đột xuất, Đào tạo nội bộ/đào tạo bên ngoài, Đào tạo dài hạn/đào tạo ngắn hạn, Đào tạo tập trung, Đào tạo trong nước, Đào tạo thường xuyên
- Nội dung và đối tượng đào tạo
- + Đào tạo thường xuyên áp dụng đối với tất cả các nhân viên Công ty nhằm mục đích nâng cao kiến thức, nghiệp vụ, am hiểu các sản phẩm dịch vụ của Công ty. Nội dung đào tạo phụ thuộc vào từng phòng ban
- + Đối tượng đào tạo là nhân viên, quản lý các bộ phận khi cần nâng cao kỹ năng, nghiệp vụ theo yêu cầu của Ban Giám đốc, Trưởng Bộ phận.
- + Đối tượng đào tạo là nhân viên, quản lý các bộ phận được Ban Giám đốc, Trưởng Bộ phận tín nhiệm đề cử cho các chương trình đào tạo về công nghệ mới, tham gia các chương trình hội thảo khoa học, các sản phẩm mới.
- + Đối tượng là nhân viên, quản lý có nhu cầu tự đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ phù hợp với nhu cầu công việc hiện đang đảm nhận.

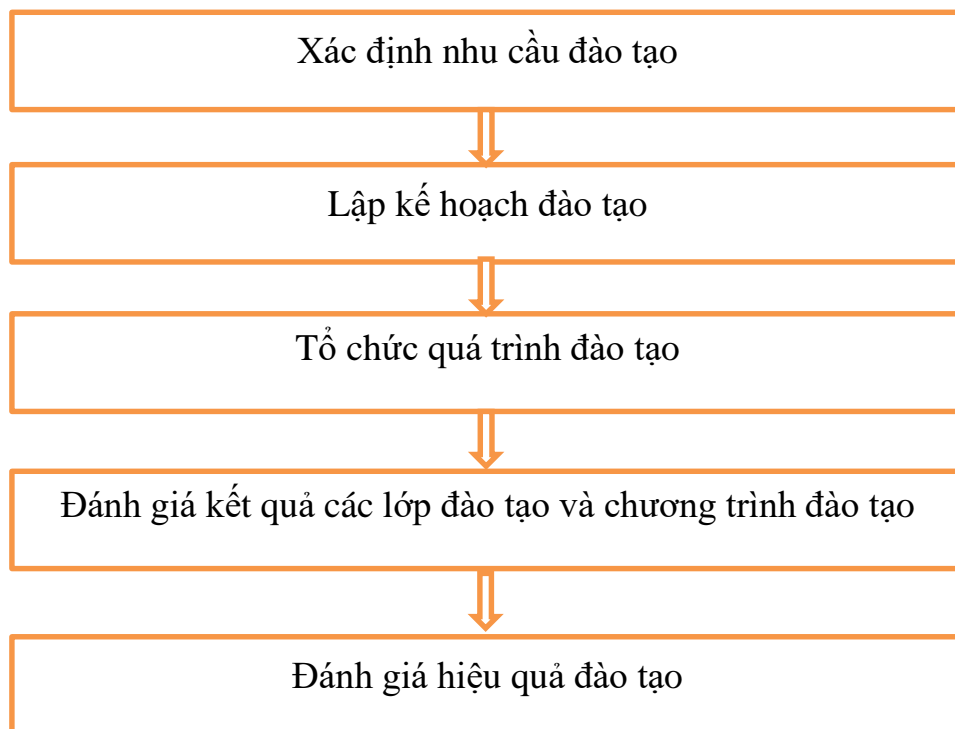
### ***1.5.2. Trách nhiệm của các bộ phận trong việc lập kế hoạch đào tạo nhân lực***

Kế hoạch đào tạo là một văn bản liệt kê tất cả những công việc cần làm để tổ chức thực hiện khóa đào tạo tốt nhất. Bộ phận phụ trách đào tạo cần phối hợp với các bộ phận, phòng ban chức năng để lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo, thông báo lịch đào tạo và tạo các điều kiện cần thiết để họ tham gia đào tạo và phát triển có hiệu quả.



Công tác xây dựng chương trình đào tạo thường được thực hiện bởi cấp quản lý của công ty. Sau khi xác định rõ nhu cầu, đối tượng và mục tiêu chương trình đào tạo, người phụ trách công tác đào tạo sẽ xây dựng nên một chương trình đào tạo hoàn chỉnh. Lãnh đạo bộ phận phụ trách đào tạo và người phụ trách công tác đào tạo thống nhất kế hoạch chi tiết cho chương trình đào tạo. Về chương trình đào tạo phải bao gồm được những môn học, bài giảng mà thông qua đó thể hiện những kỹ năng kiến thức mà người lao động sẽ được tiếp thu sau mỗi khóa học.

### 1.5.3. Quy trình công tác đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp



*Nguồn: Lê Thanh Hà (2020)*

#### Hình 1.1. Quy trình đào tạo nhân lực

##### 1.5.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Việc xác định nhu cầu đào tạo có thể được chia thành 2 nội dung: Xác định những ai cần đào tạo và xác định những kiến thức và kỹ năng nào cần đào tạo.

### ***Xác định nhu cầu đào tạo về số lượng***

Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo về số lượng có thể phân thành 2 loại. Xác định nhu cầu đào tạo công nhân và xác định nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý.

- Xác định nhu cầu đào tạo công nhân

Để xác định nhu cầu đào tạo công nhân có thể tiến hành qua một số bước sau:

Bước 1: Xác định số công nhân cần thiết cho từng khâu, từng mắt xích công việc và trình độ tương ứng của công nhân trong kỳ kế hoạch.

Bước 2: Xác định nhu cầu đào tạo công nhân ở từng bậc thợ

Bước 3: Xác định danh sách những công nhân cần đào tạo.

- Xác định nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý thừa hành phục vụ

Để xác định nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý, cần tiến hành một số khâu công việc sau:

+ So sánh kiến thức và kỹ năng thực tế của các cán bộ quản lý với yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, trình độ được nêu trong bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc hoặc tiêu chuẩn chức danh cán bộ quản lý thừa hành phục vụ. Đưa những người thiếu các kiến thức và kỹ năng cần thiết vào danh sách những người cần đào tạo bổ sung .

+ Xác định số người cần tuyển thêm ở các bộ phận và các chức danh công việc cần tuyển thêm. Danh mục các chức danh cần tuyển thêm được lấy từ kế hoạch số lượng nhân lực của tổ chức. Những người cần tuyển thêm này sẽ nằm trong danh sách cán bộ nhân viên cần đào tạo theo hình thức đào tạo khi mới bắt đầu nhận việc.

+ Dựa trên mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức, xác định trong năm kế hoạch phải đào tạo thêm những kiến thức và kỹ năng gì để đạt

được mục tiêu và chiến lược phát triển đó. Đồng thời, lựa chọn những cá nhân cần thiết để tiến hành đào tạo trong năm kế hoạch .

Thông thường, khi xác định nhu cầu đào tạo, số lượng cán bộ cần đào tạo có thể rất nhiều, do vậy, tổ chức cần sắp xếp danh sách này theo thứ tự ưu tiên. Những người cần đào tạo bổ sung để thực hiện tốt công việc được giao phải được ưu tiên đào tạo trước, những nội dung đào tạo chủ yếu phục vụ định hướng phát triển trong tương lai có thể đào tạo sau hoặc phân bổ chỉ tiêu đào tạo theo nhiều năm.

Dựa trên khả năng chi tiêu tài chính cho đào tạo, khả năng huy động cơ sở vật chất cho đào tạo, đội ngũ giảng viên có thể mời hoặc huy động và danh sách trên, sẽ xác định được danh sách những người cần đào tạo trong năm.

#### ***Xác định các kiến thức, kỹ năng cần đào tạo***

Để xác định các kiến thức và kỹ năng cần đào tạo, cần thực hiện các khâu công việc sau:

#### ***Đối với việc đào tạo nhân viên mới***

Tổ chức sẽ xem xét xây dựng chương trình đào tạo chung cho nhân viên mới dựa trên những yêu cầu tối thiểu về kiến thức dành cho nhân viên mới. Danh mục các kiến thức và kỹ năng chung cần đào tạo cho bộ phận quản trị nhân lực chủ trì xây dựng, chủ yếu bao gồm các nội dung sau:

Giới thiệu chung về tổ chức (mô hình tổ chức, văn hoá tổ chức, chức năng, nhiệm vụ của tổ chức và của các bộ phận, quy trình công nghệ của tổ chức, điều lệ tổ chức, các khách hàng mục tiêu, thị trường tiêu thụ sản phẩm...).

- Giới thiệu các quy định, nội quy, quy chế hoạt động của tổ chức.
- Một số vấn đề chung khác.

Ngoài ra, căn cứ vào đề nghị của các bộ phận có tuyển dụng lao động trong năm kế hoạch, tổ chức sẽ xác định các kiến thức và kỹ năng cần đào tạo thêm cho từng chức danh công việc tuyển dụng.

***Đối với việc đào tạo trong khi làm việc***

Từ việc quan sát, đánh giá các kiến thức và kỹ năng trên thực tế của những lao động trong danh sách cần đào tạo, so sánh với tiêu chuẩn chức danh mà người lao động đang đảm nhận (gồm tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân, tiêu chuẩn chức danh viên chức quản lý thừa hành phục vụ hoặc bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc), xác định rõ:

Những người lao động trong danh sách đào tạo thiếu những kiến thức và kỹ năng gì? Hoặc cần bổ sung những kiến thức và kỹ năng gì để người lao động đáp ứng yêu cầu công việc?

Những kiến thức và kỹ năng gì tuy người lao động đã có nhưng ở trình độ thấp, cần phải đào tạo thêm để người lao động có thể thực hiện công việc với hiệu quả cao hơn?

- Liệt kê một danh sách các kiến thức và kỹ năng cần đào tạo cho từng người lao động trong danh sách cần đào tạo.

***Đối với đào tạo phục vụ cho mục tiêu phát triển.***

Với việc đào tạo hướng tới việc đạt được các mục tiêu phát triển trong tương lai của tổ chức, tổ chức cần nghiên cứu xác định:

- Để đạt được mục tiêu phát triển của tổ chức trong từng giai đoạn, người lao động cần phải được đào tạo thêm những kiến thức và kỹ năng gì? Người lao động làm việc ở bộ phận nào cần được đào tạo những kiến thức và kỹ năng đó?

- Những kiến thức và kỹ năng nào cần được đào tạo ngay? Những kiến thức và kỹ năng nào có thể đào tạo sau?

- Người lao động làm việc ở vị trí nào cần được đào tạo trước? Người lao động làm việc ở vị trí nào có thể đào tạo sau?

- Giai đoạn nào cần đào tạo kiến thức và kỹ năng đó? Thời điểm nào là thời hạn cuối cùng phải đào tạo?

Với việc đào tạo cho người lao động được dự kiến bổ nhiệm hoặc thăng tiến trong công việc, tổ chức cần đào tạo cho người lao động để họ đáp ứng được các yêu cầu và tiêu chuẩn của chức danh công việc dự kiến sẽ bổ nhiệm hoặc phân công. Muốn vậy, cần:

So sánh kiến thức, kỹ năng và các yêu cầu đối với chức danh công việc dự kiến trong tương lai với các kiến thức, kỹ năng, yêu cầu đối với chức danh công việc hiện tại. Từ đó xác định những kiến thức và kỹ năng cần đào tạo bổ sung để người lao động đáp ứng được yêu cầu đối với chức danh công việc dự kiến sẽ phân công (hoặc bổ nhiệm) trong tương lai.

- Xác định kiến thức nào, kỹ năng nào cần đào tạo trước; kiến thức nào và kỹ năng nào có thể đào tạo sau.

#### 1.5.3.2. Lập kế hoạch đào tạo

Để lập kế hoạch đào tạo, cần dựa trên một số căn cứ nhất định. Những căn cứ cần được sử dụng để lập kế hoạch đào tạo là:

- Kế hoạch sản xuất - công tác trong năm kế hoạch của tổ chức.

Từ kế hoạch sản xuất - công tác của tổ chức trong năm kế hoạch, nếu phát hiện một số nội dung công việc đòi hỏi các kiến thức, kỹ năng mà người lao động trong tổ chức chưa có, cần phải đưa vào kế hoạch đào tạo những kiến thức và kỹ năng mới đó.

- Những kiến thức và kỹ năng cần đào tạo

Tổ chức cần phải xác định rõ, cần phải đào tạo cho người lao động nào với những kiến thức và kỹ năng gì? Chỉ khi nào xác định được những kiến thức và kỹ năng cần đào tạo, tổ chức mới có thể xác định nội dung chương trình đào tạo và lên được trình tự các nội dung kiến thức cần đào tạo, chuẩn bị được các tài liệu đào tạo và xác định được cần mời ai làm giảng viên.

- Số lượng người cần đào tạo và có thể huy động cho đào tạo

Người cần được đào tạo là người thiếu một số kiến thức và kỹ năng cần thiết phục vụ cho nhu cầu công việc hoặc là người mà theo quan điểm của tổ chức, nếu được đào tạo sẽ có năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động tốt hơn, phục vụ tốt hơn cho sự phát triển trong tương lai của tổ chức.

Để xác định số lượng người cần đào tạo, trước hết, cần phân tích ai là người cần được đào tạo và mức độ cấp bách của việc đào tạo người đó như thế nào. Trong số những người cần được đào tạo, có những người cần phải được đào tạo ngay, có những người có thể đào tạo sau. Từ kết quả xác định này, tổ chức sẽ sắp xếp được thứ tự ưu tiên đào tạo đối với những người cần được đào tạo.

Mặt khác, cần xác định số người cần đào tạo có thể huy động tham gia các lớp đào tạo. Trong mỗi thời điểm, ở từng đơn vị trong tổ chức chỉ có thể huy động được một số người đi học, không thể huy động toàn bộ nhân viên trong đơn vị đi học bởi đơn vị đó vẫn phải thực hiện các công việc được giao. Chẳng hạn, bộ phận quản trị nhân lực có 5 nhân viên đều có nhu cầu đi học song trưởng bộ phận này xác định chỉ có thể cử đi được 2 nhân viên vì bộ phận này có rất nhiều việc.

- Kinh phí

Tài chính là vấn đề có tính quyết định đến việc đào tạo ai, đào tạo nội dung gì và quy mô đào tạo như thế nào. Khi lập kế hoạch đào tạo, tổ chức phải xác định rõ khả năng chi tài chính cho đào tạo là bao nhiêu. Căn cứ trên nguồn tài chính chi cho đào tạo, người lập kế hoạch đào tạo sẽ lựa chọn nên mở những lớp đào tạo nào, cử ai đi học, v.v ...

- Đội ngũ giáo viên

Khi đã xác định được các nội dung kiến thức và kỹ năng cần đào tạo, cần phải xác định:

+ Có thể huy động người nào trong tổ chức tham gia giảng dạy. Người tham gia giảng dạy phải là người giỏi về chuyên môn cần đào tạo và có khả năng truyền thụ kiến thức, hướng dẫn và kèm cặp người khác.

+ Với những nội dung kiến thức và kỹ năng nào cần mời chuyên gia bên ngoài vào giảng dạy? Nên mời ở đâu và mời ai? Vào thời điểm nào có thể mời được.

- Thời gian và địa điểm có thể tiến hành đào tạo

Để xác định được thời gian có thể tiến hành đào tạo, cần xác định:

+ Nên mở các lớp đào tạo vào thời điểm nào để có thể huy động được số học viên cần đào tạo theo kế hoạch. Do mật độ công việc của các đơn vị trong tổ chức vào các thời điểm khác nhau là khác nhau nên khi lập kế hoạch đào tạo, nên lựa chọn thời điểm đào tạo là thời điểm có mức độ bận việc ít nhất để có thể huy động được các học viên cần đào tạo.

+ Thời điểm nào có thể mời hoặc huy động được các giảng viên cần thiết.

Kết hợp cả 2 loại thời gian trên, người lập kế hoạch đào tạo có thể xác định được thời gian có thể mở lớp đào tạo .

Về địa điểm đào tạo, tổ chức có thể xác định mở lớp đào tạo ngay trong tổ chức (nếu tổ chức có đủ địa điểm học đáp ứng các nhu cầu học tập) hoặc thuê ngoài.

- Cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo

Người lập kế hoạch đào tạo cũng cần xác định rõ, cần chuẩn bị những điều kiện gì để tiến hành lớp học. Những vấn đề cần chuẩn bị là:

+ Tài liệu, sách, giáo trình, các tư liệu học tập khác dành cho học viên.

Những tài liệu, sách, giáo trình, ... nào là quan trọng nhất, bắt buộc phải cung cấp cho học viên? Những tài liệu nào nên cung cấp thêm?

+ Các phương tiện phục vụ giảng dạy cần thiết cho lớp học. Chẳng hạn, giấy màu, băng dính, giấy A4, bảng lật, máy projector, ...

+ Những điều kiện vật chất khác (ví dụ: nước, trái cây, khánh tiết...).

### 1.5.3.3. Tổ chức quá trình đào tạo

#### **Với chương trình đào tạo nhân viên mới**

Thông thường, các kiến thức và kỹ năng chung sẽ được đưa vào chương trình đào tạo chung, còn các kiến thức và kỹ năng đặc thù theo nghề và theo từng chức danh công việc do bộ phận có tuyển dụng lao động trực tiếp thực hiện.

Thời gian bắt đầu đào tạo nhân viên mới là thời gian ngay sau khi tuyển dụng nhân viên mới.

Cách thức tổ chức quá trình đào tạo nhân viên mới phụ thuộc vào cách thức tổ chức quá trình tuyển mộ, tuyển chọn. Theo đó :

- Nếu tổ chức thực hiện tuyển mộ, tuyển chọn theo đợt, kết thúc đợt tuyển chọn tổ chức tuyển được một loạt nhân viên mới, khi đó:

+ Chương trình đào tạo chung do tổ chức thực hiện. Tổ chức sẽ mở lớp đào tạo dành riêng cho tất cả các nhân viên mới. Giảng viên cho các lớp này được chọn từ tổ chức. Địa điểm đào tạo được của ngay tại tổ chức

+ Việc đào tạo riêng cho từng chức danh do bộ phận phụ trên được hành đã thực hiện, chủ yếu dưới hình thức kèm cặp và chỉ dẫn công việc.

- Nếu tổ chức thực hiện việc tuyển mộ, tuyển chọn không theo đợt (tuyển ngay vào thời điểm có nhu cầu hoặc tuyển vào thời điểm có người nộp đơn xin việc...). Cách thức tổ chức quá trình đào tạo được thực hiện như sau:

+ Phương án 1: Giao cho bộ phận phụ trách nhân viên mới thực hiện đào tạo cả chương trình chung và chương trình riêng. Chương trình đào tạo chung do lãnh đạo bộ phận hoặc lãnh đạo trực tiếp phụ trách, việc đào tạo theo chương trình riêng (dành cho chức danh công việc mà nhân viên mới đảm nhận) do người quản lý trực tiếp hoặc một nhân viên có kinh nghiệm thực hiện theo hình thức kèm cặp, chỉ dẫn công việc.



+ Phương án 2: Chương trình đào tạo nhân viên mới được thực hiện theo cách: Trước hết, các bộ phận đào tạo nhân viên mới của mình theo chương trình đào tạo riêng (có thể theo hình thức kèm cặp tại nơi làm việc và chỉ dẫn công việc), chương trình chung sẽ được tổ chức thực hiện vào thời điểm thích hợp khi có đủ các nhân viên mới được tuyển nhằm tiết kiệm chi phí. Những chương trình đào tạo này thường được thực hiện mỗi năm một lần.

### **Với chương trình đào tạo nhân viên trong khi đang làm việc**

Việc đào tạo nhân lực trong khi đang làm việc được thực hiện theo trình tự sau:

(1) Phân nhóm các kiến thức – kỹ năng cần đào tạo. Lập ra một danh sách những người cần đào tạo chung một loại kiến thức và kỹ năng.

(2) Xác định phương án tập hợp các kiến thức, kỹ năng cần đào tạo vào chung một chương trình đào tạo để tổ chức lớp. Những kiến thức và kỹ năng được lựa chọn ghép chung vào cùng một chương trình đào tạo là:

Những kiến thức và kỹ năng được lựa chọn ghép chung vào cùng một chương trình đào tạo là:

Những kiến thức và kỹ năng có liên quan chặt chẽ với nhau để tạo sự logic của chương trình đào tạo.

- Đảm bảo đủ số người cần đào tạo cần thiết để mở một lớp học.

- Đảm bảo thời gian cần thiết để đào tạo nằm trong khoảng thời gian cho phép. Thông thường, một lớp học chủ được tổ chức tối đa không quá 1 tuần. Với một số tổ chức, việc tổ chức các lớp học thường hạn định chỉ trong khoảng thời gian 2 ngày. Trong trường hợp không tập hợp đủ số người để tổ chức lớp học có thể kết hợp với các tổ chức khác để mở lớp học hoặc gửi đi đào tạo ở các cơ sở đào tạo .

(3) Mở lớp học

### **Với chương trình đào tạo phục vụ cho mục tiêu phát triển**

Cách tiến hành tương tự như đối với chương trình đào tạo nhân viên đang làm việc.

#### *1.5.3.4. Đánh giá kết quả các lớp đào tạo và chương trình đào tạo*

Việc đánh giá kết quả đào tạo được thực hiện trong quá trình đào tạo, bao gồm:

#### **Đánh giá từ phía giảng viên**

Giảng viên có thể đánh giá kết quả đào tạo thông qua các tiêu chí đánh giá sau:

- Mức độ nắm vững kiến thức được truyền thụ của các học viên

Thông thường, giảng viên thường đánh giá theo tiêu chí điểm, theo đó giảng viên sẽ dựa trên mục tiêu và nội dung đào tạo để ra đề thi, đề kiểm tra nhằm đánh giá mức độ nắm vững các kiến thức và kỹ năng của học viên. Khung điểm để đánh giá thường từ 0 - 10, theo đó:

- + Nếu học viên đạt 9 - 10 điểm : đạt loại xuất sắc;
- + Nếu học viên 8 - < 9 điểm ; đạt loại giỏi;
- + Nếu học viên đạt 7 - < 8 điểm ; đạt loại khá;
- + Nếu học viên đạt 6 - < 7 điểm: đạt loại trung bình khá;
- + Nếu học viên đạt 5 - < 6 điểm: đạt loại trung bình;
- + Điểm dưới 5 : Không đạt.

Việc đánh giá theo cách chấm điểm này phụ thuộc vào chất lượng đề thi, kiểm tra và mức độ khó dễ của đề thi, kiểm tra. Chất lượng đề phụ thuộc vào việc đề thi, kiểm tra đó có bám sát mục tiêu đào tạo hay không và có tính phân loại cao hay không. Mặt khác, đề thi cũng cần đảm bảo tính vừa sức để có thể phân loại.

- Mức độ chuyên cần của học viên, mức độ tập trung chú ý, mức độ hưng phấn và mức độ hiểu bài của học viên trong quá trình học tập.

Giảng viên có thể đánh giá thông qua mức độ đi học đầy đủ, mức độ tuân thủ kỷ luật học tập (tình trạng đi muộn về sớm, nói chuyện riêng, ..) để đánh giá bổ sung về chất lượng lớp học.

- Đánh giá của giảng viên về chương trình đào tạo

Giảng viên có thể được yêu cầu đánh giá về chương trình đào tạo với tư cách là một chuyên gia. Trong đánh giá này của giảng viên cần đề cập đến:

+ Nội dung đào tạo nào là cần thiết hoặc rất cần thiết

+ Nội dung đào tạo nào là không cần thiết dành cho lớp học

+ Cần điều chỉnh, sửa đổi hoặc bổ sung các chương trình đào tạo như thế nào

Tổ chức có thể căn cứ vào các đánh giá đó của giảng viên để điều chỉnh, sửa đổi, bổ sung chương trình đào tạo cho phù hợp

Ngoài ra, giảng viên có thể tham gia đánh giá về công tác tổ chức phục vụ lớp học để giúp tổ chức thực hiện các khóa đào tạo sau được hiệu quả hơn.

### **Đánh giá từ phía người quản lý lớp**

Người quản lý lớp có thể đánh giá từ sự quan sát của mình về giảng viên và học viên. Các tiêu chí đánh giá chủ yếu là:

- Mức độ nghiêm túc của giảng viên trong quá trình giảng dạy

- Mặc độ nghiêm túc và nhiệt tình của học viên trong quá trình học tập

Tuy nhiên, ý kiến này chỉ được sử dụng để các nhà quản lý tham khảo và góp ý cho giảng viên nếu thấy cần thiết.

### **Đánh giá từ phía học viên**

Sau khi kết thúc khoá đào tạo, cần có các đánh giá của học viên về khâu tổ chức lớp, tài liệu học tập, các dịch vụ dành cho học viên (như ăn uống, trà nước trong giờ giải lao...), nội dung giảng, phương pháp giảng dạy, dự kiến áp dụng kiến thức sau đào tạo, các đề xuất và các nhận xét khác.

Việc đánh giá này thường được thực hiện thông qua một phiếu đánh giá. Phiếu đánh giá thường được thiết kế dựa trên các mục tiêu đánh giá và được sử dụng phục vụ cho việc điều chỉnh trương trình đào tạo, quản lý giảng viên, điều chỉnh khâu tổ chức phục vụ lớp học.

#### *1.5.3.5. Đánh giá hiệu quả đào tạo*

Theo Worthen và Senders, đánh giá là sự xác định chính thức về chất lượng, hiệu quả, hay giá trị của một chương trình đào tạo, một mô hình, một quá trình, mục tiêu hay chương trình học. Bruce Tuckman cho rằng, đánh giá là phương tiện xác định xem chương trình đào tạo có đáp ứng các mục đích của nó.

Việc đánh giá hiệu quả đào tạo được tiến hành dựa trên các tiêu chí đánh giá. Những tiêu chí chính có thể được sử dụng để đánh giá hiệu quả đào tạo gồm:

#### ***Sự thay đổi năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động so với trước khi đào tạo***

Sự thay đổi kiến thức, kỹ năng của người lao động sau khi đào tạo thường được thể hiện trong kết quả thực hiện công việc. Các chỉ tiêu đánh giá được áp dụng tùy thuộc vào loại lao động được đào tạo.

- Với công nhân trực tiếp sản xuất, các chỉ tiêu đánh giá có thể sử dụng là:
  - + Hệ số hoàn thành mức của cá nhân người lao động so với trước khi đào tạo
  - + Tỷ lệ % sản phẩm đạt chất lượng tốt (loại 1) tăng lên so với trước khi đào tạo
  - + Tỷ lệ % hàng xấu, hàng hỏng giảm đi so với trước khi đào tạo
  - + Số công nhân có sáng kiến cải tiến kỹ thuật so với trước khi đào tạo
- Với bộ phận gián tiếp sản xuất, các tiêu chí có thể sử dụng là:

+ Tỷ lệ công việc được hoàn thành đúng hoặc trước thời hạn với chất lượng cao so với trước khi đào tạo

+ Tỷ lệ lao động có thể hoàn thành những công việc mới sau đào tạo

+ Số lượng, tỷ lệ lao động sau đào tạo được mở rộng công việc hoặc đảm đương tốt các vị trí công việc mới

+ Tỷ lệ lao động có sáng kiến thay đổi lề lối và cách thức làm việc

+ Tỷ lệ lao động có chất lượng công việc cao hơn hẳn so với trước khi đào tạo

- Để đánh giá hiệu quả đào tạo, tổ chức có thể sử dụng thêm tiêu chí

+ Tỷ lệ tăng doanh thu và lợi nhuận của tổ chức sau đào tạo

+ Tỷ lệ tăng tiền lương và thu nhập của người lao động sau đào tạo

***Sự thay đổi thái độ và hành vi lao động so với trước khi đào tạo***

Đào tạo ngoài việc tác động đến kiến thức, kỹ năng, qua đó tăng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động còn tác động đến thái độ và hành vi của người lao động theo hướng tích cực. Sự thay đổi thái độ và hành vi của người lao động theo hướng tích cực lại có tác động đến việc nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả thực hoàn công việc của từng cá nhân, đồng thời có tác động làm giảm đi sự bỏ việc của nhân viên.

Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá mức độ thay đổi hành vi của người lao động sau đào tạo gồm :

- Mức độ nhiệt tình của người lao động tăng lên so với trước khi đào tạo (có thể phỏng vấn người quản lý trực tiếp để xác định)

- Tỷ lệ lao động có cách tiếp cận mang tính chuyên nghiệp hơn so với trước khi đào tạo

- Sự thay đổi thái độ của người lao động khi nhận việc và thực hiện công việc so với trước khi đào tạo (nhận việc với thái độ vui vẻ hơn, thoải

mặc hơn, tự tin hơn hoặc khi thực hiện công việc có tính cầu thị cao hơn, tự tin hơn..).

## **1.6. CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

Trong xu thế hội nhập phát triển và toàn cầu hóa diễn ra từng ngày, doanh nghiệp phải chấp nhận đương đầu với những quy luật và thách thức của nền kinh tế thị trường mang lại. Những thay đổi trên thị trường luôn xuất hiện đòi hỏi doanh nghiệp phải ứng biến linh hoạt và hiệu quả nhằm hạn chế những rủi ro mang lại và mang cơ hội kinh doanh trên thị trường.

Nguồn gốc của sự thay đổi được xuất phát từ các yếu tố thuộc môi trường bên trong và môi trường bên ngoài doanh nghiệp.

### ***1.6.1 Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp***

Trong rất nhiều các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài tác động vào doanh nghiệp thì một số yếu tố điển hình sau đây chi phối nhiều, mạnh mẽ đến đào tạo nguồn nhân lực của một doanh nghiệp:

#### ***1.6.1.1 Môi trường văn hóa giáo dục***

Môi trường văn hóa trong và ngoài doanh nghiệp có ảnh hưởng ít nhiều đến công tác đào tạo của doanh nghiệp. Nếu tất cả mọi người trong xã hội đều coi trọng việc học tập, nâng cao trình độ hiểu biết thì số lượng lao động mong muốn được học tập nâng cao trình độ sẽ nhiều hơn từ đó làm cho kết quả lao động đạt hiệu quả cao.

Nếu hệ thống giáo dục – đào tạo tốt nó sẽ cung cấp cho doanh nghiệp những lao động có chất lượng cao, có trình độ kỹ năng thực hiện công việc thì doanh nghiệp sẽ đào tạo ít và kết quả đào tạo sẽ có hiệu quả cao hơn. Và ngược lại nếu hệ thống giáo dục và đào tạo không phát triển, lực lượng lao động tuyền vào trong doanh nghiệp có trình độ không cao lúc đó doanh nghiệp sẽ tốn nhiều chi phí và chất lượng và kết quả đào tạo cũng không cao.

### *1.6.1.2 Đối thủ cạnh tranh*

Những doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt, chính sách nhân sự tốt trong đó chú trọng chất lượng của công tác đào tạo nguồn nhân lực luôn thu hút được nguồn lao động có trình độ chuyên môn và tay nghề cao. Trong môi trường hiện nay, người lao động luôn có xu thế chuyển sang những doanh nghiệp tạo cho họ có cơ hội thăng tiến, học tập, đào tạo tốt, thậm chí là chuyển sang một doanh nghiệp là đối thủ của doanh nghiệp họ đang làm việc.

### *1.6.1.3 Môi trường công nghệ*

Nền kinh tế thế giới đang phát triển có tốc độ cao với sự phát triển khoa học kỹ thuật. Để tiến theo kịp sự phát triển của thế giới, các doanh nghiệp phải có chiến lược đào tạo con người nắm bắt được những thành tựu mới nhất của công nghệ, sử dụng công nghệ với hiệu quả cao. Mặt khác người lao động để duy trì để duy trì được công việc cuộc sống của mình phải không ngừng nâng cao tay nghề học tập nâng cao trình độ để đáp ứng được với yêu cầu của công việc. Từ đó làm cho kết quả đào tạo và phát triển của doanh nghiệp đạt hiệu quả cao với sự cố gắng của cả doanh nghiệp và người lao động.

## **1.6.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp**

### *1.6.2.1. Mục tiêu, chiến lược, chính sách của doanh nghiệp*

Mỗi công ty sẽ đề ra một chính sách riêng đối với đào tạo nguồn nhân lực phù hợp với chiến lược sản xuất kinh doanh và hoạt động của họ. Nếu chiến lược của công ty là mở rộng thêm phạm vi và lĩnh vực sản xuất kinh doanh thì nhu cầu về đào tạo nguồn nhân lực là một yếu tố cần thiết và quan trọng. Công ty sẽ phải có chính sách đào tạo nguồn nhân lực phù hợp để có được lực lượng lao động phù hợp với chiến lược kinh doanh và hoạt động sản xuất đã được đề ra. Bên cạnh đó, mỗi công ty cũng sẽ tự xây dựng cho mình những chính sách về đào tạo riêng phù hợp với đặc điểm của công ty. Trường hợp công ty có chính sách đào tạo tốt để người lao động hoàn thành tốt công

việc của mình thì đào tạo sẽ dừng lại ở mức độ đáp ứng nhu cầu của công ty và một phần nhu cầu của người lao động. Nếu công ty khuyến khích và thực hiện chính sách hỗ trợ người lao động thực hiện các khóa đào tạo bổ trợ để người lao động phát triển hơn nữa về kiến thức chuyên môn ngoài phạm vi công việc hiện tại của người lao động thì hoạt động đào tạo sẽ trở nên phong phú và khuyến khích được người lao động trong doanh nghiệp tham gia nhiệt tình vào công tác này hơn.

#### *1.6.2.2. Quy mô, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp*

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

Thông thường, quy mô doanh nghiệp cũng tác động lớn tới công tác đào tạo vì các công ty vừa và nhỏ hiện nay chưa chú trọng tới vấn đề đào tạo nhân lực một cách hợp lý do điều kiện tài chính không cho phép, lĩnh vực kinh doanh hẹp, khả năng điều động lao động đi học khó khăn. Bên cạnh đó, doanh nghiệp càng lớn thì càng đòi hỏi phải có đội ngũ nhân viên làm việc chuyên nghiệp hơn và việc đào tạo cũng được mở rộng và nâng cao, các khóa đào tạo sẽ sử dụng những phương pháp hiện đại và tốn kém hơn, người lao động sau đào tạo cũng có cơ hội được nắm giữ những chức vụ quan trọng và lợi ích kinh tế lớn hơn.

#### *1.6.2.3. Chất lượng nguồn nhân lực hiện tại của doanh nghiệp*

Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm toàn bộ những người lao động làm việc trong công ty. Nếu trình độ hiện tại của người lao động trong



công ty không đáp ứng tốt yêu cầu của công việc thì doanh nghiệp buộc phải đào tạo lại. Còn nếu người lao động của doanh nghiệp đã đáp ứng được thì doanh nghiệp nên có kế hoạch đào nâng cao hay đào tạo mới. Nếu năng lực và trình độ của người lao động trong doanh nghiệp càng cao, khả năng hoàn thành công việc tốt thì yêu cầu đào tạo ít được đặt ra với doanh nghiệp.

#### *1.6.2.4. Bộ phận phụ trách đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp*

Con người bao giờ cũng là yếu tố quan trọng trong một tổ chức, mọi hoạt động của tổ chức chỉ hoạt động khi có con người, thì việc đào tạo nguồn nhân lực cũng vậy. Doanh nghiệp cần có một bộ phận chuyên trách về đào tạo nguồn nhân lực có chuyên môn giỏi để có đủ khả năng hoạch định, đưa ra các chiến lược, phương pháp đào tạo hiệu quả. Nếu đội ngũ chuyên trách không được đào tạo đúng chuyên ngành hoặc kinh nghiệm còn ít sẽ tác động xấu tới hiệu quả hoạt động của công tác này.

#### *1.6.2.5. Điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ cho đào tạo nguồn nhân lực*

Điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ ảnh hưởng rất lớn đến công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Công tác phát triển con người tại các doanh nghiệp đòi hỏi phải dựa trên nền tảng là điều kiện cơ sở hạ tầng, trang thiết bị phục vụ đào tạo. Các chương trình và phương pháp đào tạo phải ngày càng bắt kịp với các tiến bộ khoa học, không chỉ là đào tạo tại chỗ theo cách truyền thống mà còn phải có các phương tiện hỗ trợ các chương trình đào tạo như radio, máy tính... Bởi vậy khi điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ được đảm bảo thì công tác này mới tiến hành một cách có hiệu quả và ngược lại.

## **1.7. KINH NGHIỆM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI MỘT SỐ DOANH NGHIỆP VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO CÔNG TY TNHH MTV CAO SU BÌNH THUẬN**

### ***1.7.1. Kinh nghiệm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp***

#### ***1.7.1.1. Kinh nghiệm của Công ty TNHH MTV Tổng công ty Cao su Đồng Nai***

Công ty TNHH MTV tổng công ty Cao su Đồng Nai là một công ty hoạt động trong ngành sản xuất và chế biến cao su, lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính: Trồng, chăm sóc, khai thác, chế biến và xuất khẩu cao su thiên nhiên. Trong những năm gần đây, ngoài việc cố gắng thúc đẩy các hoạt động sản xuất kinh doanh, công ty đã và đang chú trọng tới việc đào tạo, bồi dưỡng nâng cao tay nghề cho cán bộ công nhân viên, tạo điều kiện cho người lao động đi học, tham gia các lớp bồi dưỡng ngắn hạn, dài hạn, các lớp liên kết thực hành giữa các đơn vị trong và ngoài công ty.

Về hình thức đào tạo, hiện nay tại công ty TNHH MTV Tổng công ty cao su Đồng Nai thì việc đào tạo công nhân tại các nông trường, xưởng chế biến thì áp dụng phương pháp đào tạo theo kiểu thực hành, kèm cặp chỉ dẫn, đó là công nhân của công ty sẽ được tham gia các lớp thực hành ngắn hạn ở đó công nhân sẽ được quan sát thực hành trực tiếp và có cán bộ chỉ dẫn ra được những cái ưu nhược điểm để từ đó công nhân có thể rút ra được bài học đối với mình, với ngành chế biến và khai thác mủ cao su thì đây là một phương pháp khá hiệu quả vì sẽ làm cho học viên ghi nhớ được cách làm việc một cách nhanh chóng, mang tính thực tiễn và ít tốn chi phí. Những người dạy công nhân mới này thì chủ yếu là cán bộ nội bộ trong công ty họ là những người có trình độ tay nghề cao và có trình độ hiểu biết nhất định về lĩnh vực khai thác chế biến mủ lĩnh vực mà công ty đang hoạt động.

Với xu thế hội nhập hiện nay, mặc dù là công ty sản xuất đặc thù những yêu cầu của thị trường luôn đòi hỏi phải luôn luôn cập nhật những kiến thức, yêu cầu mới khắc khe của khách hàng nên cán bộ công nhân làm việc tại các nông trường, xưởng chế biến, cũng cần được đào tạo nâng cao tay nghề để đáp ứng được trình độ tay nghề, hay sẽ được đào tạo khi công ty nhập các trang thiết bị máy móc mới. Đặc biệt, tài công ty còn cho cán bộ công nhân đi đào tạo không chỉ để học hỏi kiến thức mà còn nâng cao tay nghề cũng như bậc thợ nhằm cải thiện hơn đời sống.

Đối với khối lao động gián tiếp tại công ty, cụ thể đối với những lao động có nguyện vọng học lên cao đẳng, đại học hoặc cao hơn nữa thì công ty luôn tạo điều kiện tốt nhất về mặt kinh phí và thời gian để tham gia học tập nâng cao trình độ hoàn thành tốt nhiệm vụ của công ty yêu cầu.

Hàng năm trong việc xây dựng công đào tạo nguồn nhân lực tại công ty, Ban Giám đốc công ty luôn phê duyệt kế hoạch đào tạo, và kinh phí đào tạo nhân lực của công ty, nhằm thu hút những nhân viên tích cực tham gia đào tạo.

Đồng thời, công ty có và đang chuẩn bị cho nguồn nhân lực trình độ cao trong tương lai bằng cách đào điều kiện cho những sinh viên có kết quả học tập tốt có nhu cầu muốn thực tập tại công ty. Sau khi hoàn thành quá trình thực tập, công ty sẽ có chính sách giữ lại những sinh viên có kết quả cao để làm việc tại công ty.

#### *1.7.1.2. Bài học kinh nghiệm Công ty TNHH MTV Cao su Dầu Tiếng*

Công ty TNHH MTV Cao su Dầu Tiếng chuyên trồng, sản xuất, kinh doanh cao su thiên nhiên từ năm 1975 đến nay. Công ty luôn chú trọng đến vấn đề đào tạo nâng cao trình độ văn hóa, tay nghề, trình độ áp dụng khoa học kỹ thuật trong sản xuất nông nghiệp cho cán bộ công nhân viên trong công ty. Cụ thể, công ty luôn có những khuyến khích kết hợp với các chế độ chính

sách thỏa đáng nhằm nâng cao ý thức tự giác học tập văn hóa của người lao động như:

- Quyền lợi của công nhân, nhân viên đi học, về mặt thời gian không bị trừ hoặc bị tính thêm giờ làm, công tác, nếu học ngoài giờ thì luôn được công ty hỗ trợ về mặt vật chất, tinh thần tùy theo hình thức tham gia học và điều kiện cụ thể của công ty.

- Trong quá trình học tập, nếu công nhân, nhân viên đạt kết quả học tập tốt, có những thành tích nổi bật thì đưa vào quy chế khen thưởng để thưởng kể cả có những trường hợp đột xuất cho công nhân viên có thành tích học tập tốt.

- Công ty thường xuyên có những chính sách trợ cấp khó khăn cho công nhân viên đi học để tạo điều kiện cho họ tích cực học tập và đạt kết quả cao trong quá trình học tập, từ đó cũng nhằm động viên anh chị em công nhân viên khác tham gia học tập.

- Đối với những trường hợp nhân viên lười học không muốn nâng cao trình độ tay nghề hoặc vi phạm nội quy học tập thì tùy thuộc vào mức độ vi phạm để xem xét kỷ luật, nhưng mục đích chính vẫn là giáo dục, động viên công nhân viên trong công ty khắc phục mà phấn đấu học tập vươn lên.

### ***1.7.2. Bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH MTV cao su Bình Thuận***

Bộ phận phụ trách đào tạo nên phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty, các vấn đề liên quan đến đào tạo như: phương pháp đào tạo, hình thức đào tạo, quy trình đào tạo, xác định nhu cầu, mục tiêu đào tạo, kế hoạch đào, nội dung/chương trình đào tạo, đánh giá kết quả đào tạo... Trên cơ sở thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực sẽ đưa ra những hạn chế tồn tại trong công tác đào tạo nguồn nhân lực. Từ đó, bộ phận phụ trách đào tạo sẽ đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo tại công ty TNHH MTV cao su Bình Thuận: phương pháp đào tạo và hình thức đào tạo

có đang dạng không, có phù hợp với đối tượng đào tạo không? Quy trình đào tạo phù hợp chưa? Xác định nhu cầu, mục tiêu đào tạo, kế hoạch đào, nội dung/chương trình đào tạo đã hợp lý chưa, nếu chưa hợp lý thì cần điều chỉnh nội dung như thế nào? Công ty có tiến hành đánh giá kết quả đào tạo không? Có tiêu chí cụ thể để đánh giá kết quả đào tạo không? Cần xây dựng tiêu chí nào để đánh giá kết quả đào tạo?

Nguồn nhân lực trong lĩnh vực ngành cao su cần được đáp ứng các nhu cầu đào tạo đảm bảo cung cấp nhân sự có năng lực và tay nghề cao. Vì vậy, hàng năm Công ty nên liên kết với trung tâm mở nhiều khóa học khác nhau với nhiều môn học và thời lượng khác nhau đáp ứng những mục tiêu quan trọng về nguồn nhân lực lĩnh vực cao su trong nước trong tương lai:

- Nâng cao năng lực cạnh tranh về kỹ thuật và quản lý
- Chuyển giao công nghệ cạnh tác cụ thể của từng địa điểm thông qua các chương trình vùng.
- Nâng cao kỹ năng kinh doanh thông qua các chương trình nâng cao năng lực/phát triển lãnh đạo.
- Giải quyết tình trạng thiếu kỹ năng/khoảng cách kỹ năng trong các vai trò công việc khác nhau trong lĩnh vực trồng cao su, chế biến và sản xuất sản phẩm thông qua các chương trình phát triển kỹ năng/nâng cao năng lực.
- Tổ chức thực hiện các chương trình nâng cao trình độ của giảng viên thông qua việc có mặt tại các Tổ chức quốc gia và quốc tế có uy tín.
- Cập nhật năng lực kỹ thuật/quản lý của chuyên viên cao quản lý bán hàng hiệu quả
- Tham gia chương trình đào tạo quốc tế để được chia sẻ kiến thức và kỹ năng.

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MTV CAO SU BÌNH THUẬN**

#### **2.1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY**

##### ***2.1.1. Thông tin chung***

Tên tiếng Việt: Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận

Tên tiếng Anh: Binh Thuan Rubber Company Limited

Tên viết tắt: Binh Thuan Rubber

Loại hình công ty: Nhà sản xuất

Thị trường chính: Toàn quốc, Quốc tế

Lĩnh vực chính: Cao su thiên nhiên

Chứng chỉ: ISO 9001:2015

Hoạt động chính: Trồng – Sơ chế – Kinh doanh – Xuất khẩu cao su thiên nhiên

Sản phẩm chính: RSS, SVR

Địa chỉ: Số 06 Võ Thị Sáu, Khu phố 9, Thị trấn Đức Tài, Huyện Đức Linh, Tỉnh Bình Thuận

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

Ngày 6/8/1984, Ủy ban nhân dân tỉnh Thuận Hải ra quyết định thành lập Công ty Cao su Thuận Hải trên cơ sở nâng cấp Trạm kinh tế kỹ thuật Cao su huyện Đức Linh và chịu sự quản lý vĩ mô của Ủy ban nhân dân tỉnh.

Năm 1997, Lãnh đạo của ngành cao su và địa phương đã thống nhất sáp nhập Công ty Cao su Bình Thuận vào Tổng Công ty Cao su Việt Nam. Ngày 13/7/1998, Chủ tịch Hội đồng Quản trị Tổng Công ty Cao su Việt Nam ra quyết định thành lập Công ty Cao su Bình Thuận, mở ra cho công ty một thời

kỳ mới đầy triển vọng. Đến nay, từ 30 hecta ban đầu, Công ty đã có được 4.500 hecta cao su đứng, trong đó đã đưa vào khai thác 3.960 ha. Công ty hiện có 4 nông trường chuyên trồng, khai thác mủ cao su và 1 nhà máy chế biến mủ với 4 dây chuyền sản xuất bao gồm: dây chuyền sản xuất mủ tờ công suất 9.000 tấn/năm, dây chuyền sản xuất mủ cốm công suất 7.000 tấn/năm đủ để chế biến mủ cao su của công ty và các tiểu điền cao su trong vùng.

Công ty đứng trên địa bàn hội đủ các yếu tố thiên thời, địa lợi, và nhân hòa, thuận lợi cho trồng mới và khai thác mủ cao su, sản lượng mủ của Công ty hàng năm tăng, thuận lợi về giao thông để vận chuyển xuất khẩu cao su.

Công ty là đơn vị chủ lực của tỉnh Bình Thuận về kỹ thuật trồng, khai thác và chế biến mủ cao su, đồng thời cung cấp các dịch vụ cho cao su tiểu điền.

Trong xu thế phát triển và hội nhập, Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận chú trọng trong khâu xuất nhập khẩu cao su, phát triển thêm diện tích trồng mới, liên doanh, liên kết với các đối tác trong và ngoài nước để trồng, khai thác và chế biến mủ cao su...

Trải qua 43 năm xây dựng và phát triển với không ít những khó khăn, thử thách, những bước thăng trầm, đến nay, Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận đã ngày càng lớn mạnh và vững bước đi lên.

Cao su Bình Thuận hiện có 7 đơn vị trực thuộc, gồm: 04 nông trường trồng và khai thác cao su; 01 nhà máy chế biến mủ với trang thiết bị hiện đại; 01 phòng khám đa khoa; 01 nhà trẻ 2/9. Cơ quan công ty có 8 phòng nghiệp vụ; tổng số NLĐ bình quân toàn công ty là 1.400 người.

Hiện nay, tổng diện tích công ty đang quản lý là 4.500 ha trên địa bàn 2 huyện Đức Linh, Tánh Linh tỉnh Bình Thuận. Công ty có 3.764,4 ha cao su đang khai thác, năng suất, sản lượng mỗi năm tăng cao. Liên tiếp bảy năm liền (2012 – 2018), Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận là thành thành

viên “Câu lạc bộ 2 tấn” của VRG. Đây là đơn vị duy nhất khu vực Duyên hải miền Trung nhận được vinh dự này. CB.CNVC có thu nhập ổn định, đời sống không ngừng được cải thiện, nâng cao.

Trước những thành quả đạt được trong quá trình xây dựng và phát triển, Công ty đã vinh dự đón nhận nhiều phần thưởng cao quý của Đảng, Nhà nước, các Bộ, ngành trung ương và địa phương cho các tập thể và cá nhân: 5 Huân chương Lao động hạng ba, 6 bằng khen của Thủ tướng Chính phủ, hàng chục kỷ niệm chương, cờ thi đua, bằng khen của Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn, Bộ Tài Chính, Bộ Công an, Tổng Liên đoàn lao động Việt Nam, Trung ương Đoàn TNCS Hồ Chí Minh, Tập đoàn CN Cao su Việt Nam, Công đoàn Cao su Việt Nam, Ủy ban Nhân dân tỉnh Bình Thuận, Liên đoàn Lao động tỉnh Bình Thuận...

Qua từng giai đoạn gây dựng và phát triển với bao thử thách, gian nan đến nay, Công ty Cao su Bình Thuận đã tạo được một vị thế mạnh trong ngành cao su cả nước nói chung và trong VRG nói riêng. Để có được những thành quả như hiện nay, phải kể đến công sức phấn đấu của cán bộ công nhân viên trong toàn công ty. Bên cạnh đó, công ty có đội ngũ quản lý năng động, có trình độ cùng lực lượng đông đảo công nhân có tay nghề giỏi đã góp phần gia tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh trong đơn vị.

Công ty luôn quan tâm chú trọng nâng cao hiệu quả sử dụng đất, thông qua chuyển đổi mô hình thành dịch vụ – công nghiệp – nông nghiệp, thực hiện chủ trương phát triển khu công nghiệp trên đất cao su và nông nghiệp công nghệ cao.

Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận phát triển đã góp phần tích cực thay đổi diện mạo kinh tế – văn hóa – xã hội tại địa phương. Hàng trăm km đường giao thông các loại được Công ty thiết lập nối liền các xã, thị trấn hai huyện Đức Linh, Tánh Linh không chỉ phục vụ hoạt động sản xuất kinh



doanh của Công ty, mà còn phục vụ hoạt động của các cơ quan, doanh nghiệp trong vùng, đời sống dân sinh của nhân dân địa phương. Những hoạt động và việc làm trách nhiệm của Công ty đã đóng góp hiệu quả vào công cuộc xây dựng nông thôn mới. Sự phát triển của Công ty cũng đã góp phần trong việc xây dựng địa phương vững mạnh.

Công ty đã giải quyết việc làm cho hàng ngàn lao động; tổng nộp ngân sách Nhà nước lên tới hàng trăm tỷ đồng mỗi năm. Công ty là doanh nghiệp tích cực tham gia các hoạt động xã hội. Những hoạt động đó đã tạo nên bức tranh tươi đẹp và ấm áp nghĩa tình của công ty với nhân dân địa phương, từ đó xây dựng được mối quan hệ đoàn kết gắn bó tình nghĩa, cộng đồng trách nhiệm với các cấp chính quyền.

### ***2.1.3 Đặc điểm nguồn nhân lực ngành cao su Việt Nam***

Hiện nay, khó khăn mà ngành cao su đang gặp phải khi diện tích thu hẹp do tái canh cây cao su nên buộc cắt giảm nhân công, tiết giảm chi phí và ưu tiên vốn cho đầu tư kiến thiết vườn cây. Dự báo trong vài năm tới diện tích cao su cho khai thác mũ sẽ giảm trầm trọng. Mặt khác, lợi nhuận từ trồng cao su không cao và những rủi ro do thiên tai nên người dân không mặn mà đầu tư. Ngoài ra, còn phải kể đến nguồn nhân lực đáp ứng cho ngành trồng, khai thác cao su thiếu vì đặc thù công việc phải “thức khuya dậy sớm”, môi trường độc hại mà thu nhập không cao nên hầu hết lao động trẻ tìm kiếm một ngành nghề khác có thu nhập cao hơn và ít rủi ro.

Đào tạo là một trong những chức năng quan trọng vì sự phát triển kỹ năng của nguồn nhân lực sự phát triển của ngành cao su trong nước. Nhiệm vụ của việc đào tạo nhân lực trong ngành cao su quốc gia là cập nhật kiến thức kỹ thuật và kỹ năng của từng phân đoạn trong chuỗi giá trị ngành cao su, những yếu tố cần thiết cho sự bền vững và tăng trưởng của nó. Phát triển chuyên môn trên tất cả các khía cạnh của việc trồng trọt, chế biến và sản xuất

sản phẩm cao su.

Phát triển nguồn nhân lực bằng cách cung cấp đào tạo công nghệ hiện đại và kỹ năng cho nhân viên tham gia vào ngành công nghiệp cao su thiên nhiên Việt Nam bao gồm các lĩnh vực trồng, chế biến, sản xuất sản phẩm, tiếp thị và tiêu thụ cao su. Phát triển tinh thần kinh doanh và nâng cao khả năng tuyển dụng cũng là những lĩnh vực cần được ưu tiên.

Nguồn nhân lực trong lĩnh vực ngành cao su cần được đáp ứng các nhu cầu đào tạo đảm bảo cung cấp nhân sự có năng lực và tay nghề cao. Vì vậy, hàng năm các doanh nghiệp nên liên kết với trung tâm mở nhiều khóa học khác nhau với nhiều môn học và thời lượng khác nhau đáp ứng những mục tiêu quan trọng về nguồn nhân lực lĩnh vực cao su trong nước trong tương lai:

- Cập nhật năng lực cạnh tranh về kỹ thuật và quản lý của tất cả các bên liên quan trong ngành cao su.

- Nâng cao năng lực cạnh tranh về chất lượng chi phí trong tất cả các lĩnh vực.

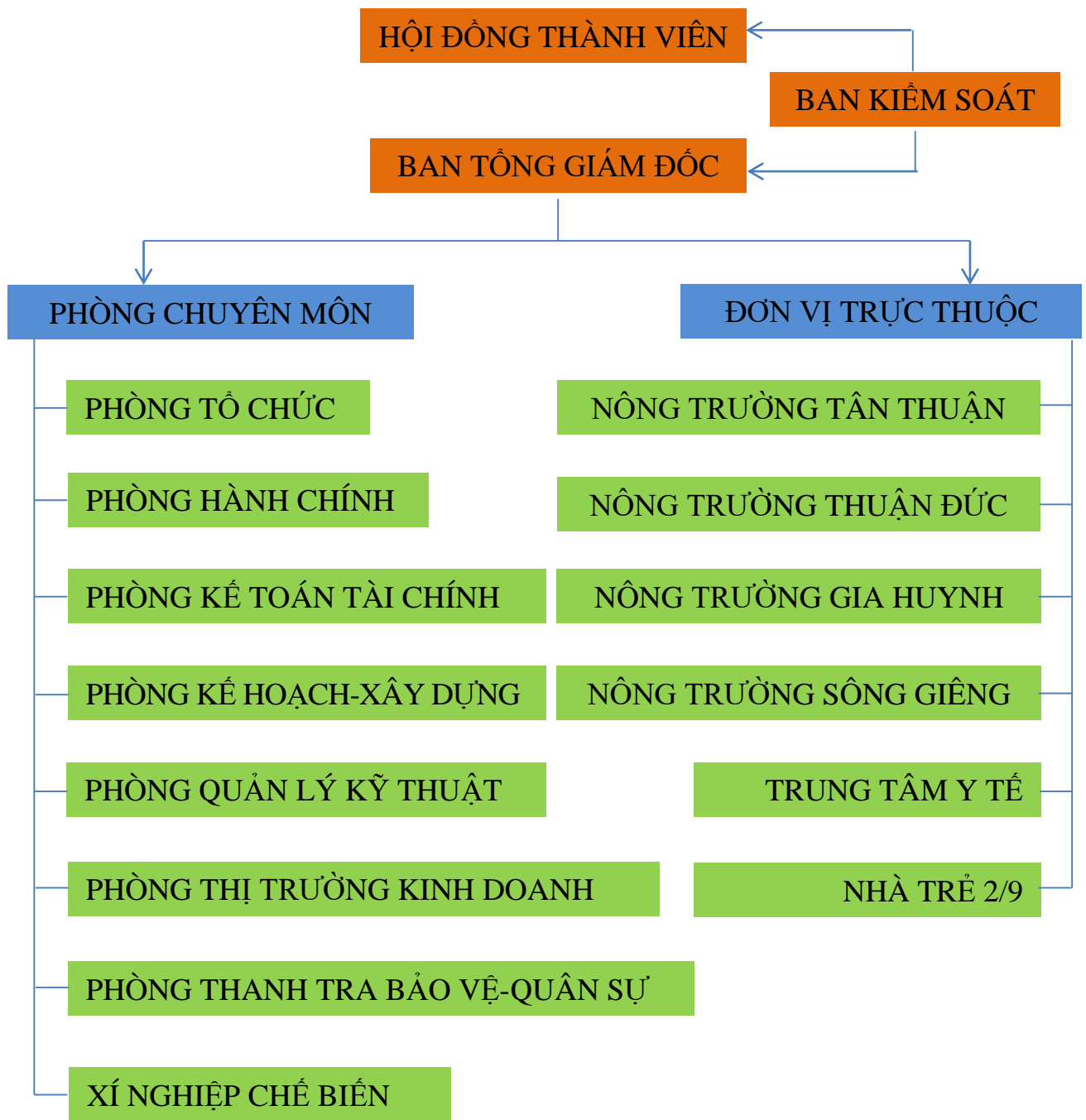
- Chuyển giao công nghệ cạnh tác cụ thể của từng địa điểm thông qua các chương trình vùng.

- Nâng cao kỹ năng kinh doanh của các cụm khác nhau trong lĩnh vực chưa được tổ chức như Hiệp hội sản xuất cao su, Hiệp hội hợp tác tiếp thị cao su, Nhóm chế biến và sản xuất sản phẩm cao su, cụm công nghiệp...thông qua các chương trình nâng cao năng lực/phát triển lãnh đạo.

- Giải quyết tình trạng thiếu kỹ năng/khoảng cách kỹ năng trong các vai trò công việc khác nhau trong lĩnh vực trồng cao su, chế biến và sản xuất sản phẩm thông qua các chương trình phát triển kỹ năng/nâng cao năng lực.

- Khuyến khích các hoạt động tạo thu nhập bổ sung trong các đồn điền cao su.

### 2.1.4. Cơ cấu bộ máy tổ chức



*Nguồn: Phòng Tổ chức*

**Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty**

**\* Hội đồng thành viên**

**Kiểm soát viên:** Kiểm soát viên chuyên trách, Kiểm soát viên kiêm nhiệm

**Ban Tổng Giám đốc, gồm:** Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc Thiết bị, Phó Tổng giám đốc Hành chính - Tài chính. Có chức năng, nhiệm vụ:

Ban Tổng Giám đốc có nhiệm vụ quản lý, điều hành chiến lược kinh doanh, định hướng phát triển, xây dựng mối quan hệ với các đối tác, phân công nhiệm vụ cho các phòng ban theo chức năng và kiểm tra hoạt động hợp tác của công ty.

Mỗi bộ phận có chức năng khác nhau. Để tăng hiệu quả, tiết kiệm thời gian và chi phí, tất cả các bộ phận phải liên kết, hợp tác chặt chẽ và hỗ trợ nhau trong quá trình làm việc.

Công ty gồm 07 phòng nghiệp vụ và các đơn vị trực thuộc với chức năng tham mưu đề xuất các biện pháp và thực hiện nhiệm vụ chuyên môn nhằm hoàn thành nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của công ty.

**\* Phòng Hành chính**

- Thực hiện công tác hành chính văn phòng, giải quyết công việc theo chức năng nhiệm vụ được giao.

- Phụ trách các mặt hoạt động của văn phòng công ty phục vụ cho công tác điều hành sản xuất kinh doanh và công tác đối nội - đối ngoại của Công ty.

**\* Phòng Tổ chức**

- Thực hiện cơ cấu tổ chức bộ máy, công tác tổ chức cán bộ - đào tạo, đảm bảo yêu cầu về nguồn nhân lực có đủ trình độ chuyên môn nghiệp vụ thực hiện tốt công việc theo chức năng nhiệm vụ được giao.

- Phụ trách các mặt hoạt động của phòng.

**\* Phòng Kế toán tài chính**

- Thực hiện công tác tài chính kế toán, xây dựng hệ thống tài chính kế toán phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty đạt hiệu quả,

đúng quy định của pháp luật theo chức năng nhiệm vụ được giao.

- Phụ trách các mặt hoạt động của phòng.

**\* Phòng Kế hoạch – Xây dựng cơ bản**

Thực hiện công tác kế hoạch, đầu tư đáp ứng chiến lược phát triển của công ty, đúng quy định của pháp luật theo chức năng nhiệm vụ được giao: Lập kế hoạch và chiến lược đầu tư, kinh doanh cung ứng vật tư, quản lý hàng hóa phục vụ cho sản xuất hiệu quả nhất, đảm bảo đúng quy trình và đảm bảo các yêu cầu tiêu chuẩn của hệ thống quản lý.

- Phụ trách các mặt hoạt động của phòng.

**\* Phòng Quản lý kỹ thuật**

***Nhiệm vụ quản lý chất lượng***

- Kiểm tra chất lượng sản phẩm theo chức năng nhiệm vụ được giao. Kiểm tra, giám sát chất lượng sản phẩm một cách toàn diện từ khâu nguyên liệu tại nông trường, quá trình vận chuyển nguyên liệu về nhà máy, quá trình chế biến, đóng gói bao bì, lưu kho và giao hàng cho khách hàng và chịu trách nhiệm đánh giá xác nhận chất lượng sản phẩm của Công ty.

- Phụ trách các mặt hoạt động của phòng, theo dõi công tác chất lượng trong hệ thống ISO 9001, áp dụng và duy trì hệ thống chất lượng phòng thử nghiệm theo tiêu chuẩn ISO/IEC 17025 và ISO 14001.

***Nhiệm vụ kỹ thuật nông nghiệp***

Thực hiện công tác kỹ thuật nông nghiệp: Quản lý vườn cây; công tác trồng, chăm sóc, khai thác mủ cao su trong toàn Công ty, công tác quản lý đất đai và công tác quản trị rừng FSC theo chức năng nhiệm vụ được giao.

***Nhiệm vụ kỹ thuật công nghiệp***

Thực hiện công tác kỹ thuật công nghiệp và xây dựng cơ bản theo chức năng nhiệm vụ được giao. Kiểm tra máy móc thiết bị và giám sát hoạt động

xây dựng cơ bản, đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả, đúng quy trình theo yêu cầu tiêu chuẩn của hệ thống.

**\* Phòng Thanh tra Bảo vệ - Quân sự**

- Thực hiện công tác thanh tra bảo vệ; tổ chức điều hành mọi hoạt động của lực lượng bảo vệ, thực hiện tốt công tác phòng cháy chữa cháy (PCCC), phòng chống thiên tai thảm họa nhằm bảo vệ tốt tài sản của Công ty theo chức năng nhiệm vụ được giao.

- Phụ trách các mặt hoạt động của phòng.

**\* Phòng Thị trường kinh doanh**

- Thực hiện công tác kinh doanh xuất khẩu, xây dựng chiến lược thị trường kinh doanh bền vững, chiến lược sản phẩm phù hợp với yêu cầu thị trường, chính sách giá cả tối ưu, đạt hiệu quả nhất theo chức năng nhiệm vụ được giao.

- Phụ trách các mặt hoạt động của phòng.

**\* Các đơn vị trực thuộc: Gồm**

- Nông trường Tân Thuận
- Nông trường Thuận Đức
- Nông trường Gia Huynh
- Nông trường Sông Giêng
- Xí nghiệp Chế biến.
- Trung tâm y tế
- Nhà trẻ 2/9.

**\* Tổ chức chính trị - đoàn thể**

- Đảng uỷ: Đề ra các chỉ thị, nghị quyết để lãnh đạo, chỉ đạo công ty hoàn thành tốt các chỉ tiêu, kế hoạch; Xây dựng Đảng bộ công ty đạt trong sạch, vững mạnh.

- Công đoàn: Cùng chính quyền tham gia quản lý, giám sát việc thực hiện các chỉ tiêu, kế hoạch được giao; bảo vệ quyền lợi hợp pháp, chính đáng cho người lao động.

- Đoàn thanh niên: Rèn luyện thế hệ trẻ tiên phong trong các phong trào thi đua lao động sản xuất và đào tạo lực lượng kế thừa.

### **2.1.5. Chính sách chất lượng**

Hướng tới sự phát triển bền vững, Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận cam kết thực hiện nghiêm túc các quy trình quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015, đảm bảo chất lượng sản phẩm, giải quyết thỏa đáng, kịp thời mọi kiến nghị, thắc mắc của khách hàng.

Với đội ngũ cán bộ, công nhân viên nhiệt tình, năng động, sáng tạo và hiếu khách, chúng tôi tin tưởng quý khách hàng sẽ được làm hài lòng. Công ty sẵn sàng đón nhận mọi sự hợp tác, chia sẻ, góp ý xây dựng của khách hàng để đảm bảo sản phẩm ngày càng hoàn thiện, phục vụ tốt hơn nữa nhu cầu của quý khách. Chất lượng sản phẩm là yếu tố sống còn và phát triển của đơn vị. Vì vậy, với Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận “Cao su là chất lượng - Cao su là cuộc sống”.

### **2.1.6. Tình hình hoạt động kinh doanh**

Trong khi nhiều doanh nghiệp lao đao vì ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 thì Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận khá thành công trong thực hiện “mục tiêu kép” vừa phòng chống dịch vừa sản xuất và lợi nhuận cao hơn một số năm trước...

Thống kê sơ bộ cho thấy năm 2021 lợi nhuận tạm tính của công ty là trên 50 tỷ đồng, nộp ngân sách 31,1 tỷ đồng. Đây là con số “khá đẹp” trong bối cảnh chung nhiều doanh nghiệp bị ngưng trệ sản xuất vì đại dịch Covid-19, hoặc đạt lợi nhuận đạt thấp, thậm chí là không có doanh thu. Tuy nhiên, với Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận, bên cạnh lợi nhuận thu được,

thực hiện trách nhiệm nộp thuế đầy đủ cho Nhà nước là nâng thu nhập cho đời sống cán bộ, công nhân viên đã chứng minh sự thành công trong thực hiện nhiệm vụ “mục tiêu kép”. Lý giải cho điều này ông Nguyễn Văn Thanh – Tổng Giám đốc Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận phân tích: Tình hình thời tiết các tháng đầu năm 2021 tương đối thuận lợi cho công tác khai thác mủ và chăm sóc vườn cây. Mùa mưa đến sớm đã tạo điều kiện để công ty bước vào mùa khai thác sớm, góp phần đảm bảo hoàn thành tốt các chỉ tiêu kế hoạch sản lượng được giao. Mặt khác, thị trường tiêu thụ mủ cao su tương đối thuận lợi, sản lượng tiêu thụ nhiều, giá bán cao góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh cho công ty. Bên cạnh thuận lợi, công ty cũng gặp không ít khó khăn khi tình hình dịch Covid-19 diễn biến phức tạp, gây hạn chế trong di chuyển và công tác của người lao động. Lao động khai thác tiếp tục nghỉ việc nhiều (từ đầu năm đến nay 89 người) gây khó khăn cho việc bố trí sản xuất. Công ty phải tăng cường tuyển dụng lao động, đồng thời chuyển chế độ cạo sang D4, D5 ở một số vườn cây phù hợp.

Để đạt được những kết quả khả quan, công ty đã tuân thủ chỉ đạo của Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam, kịp thời có những quyết sách khai thác, mua bán linh hoạt, phù hợp với diễn biến của thị trường và điều kiện thực tế của đơn vị. Công ty luôn chú trọng nâng cao chất lượng chế biến mủ thành phẩm và xây dựng thương hiệu. Đồng thời, cải tiến dây chuyền chế biến nhằm sản xuất mủ đạt chất lượng và phù hợp nhu cầu khách hàng. Trong năm, công ty đã chế biến được 12.650/11.150 tấn kế hoạch, đạt 113,5%. Đó là nhờ toàn công ty khai thác được 5.650/5.650 tấn kế hoạch, đạt 100%. Đồng thời cũng tích cực triển khai các hoạt động thu mua, tìm kiếm các khách hàng tiềm năng, giá mủ trên thị trường được cải thiện nên sản lượng thu mua đạt 6.000/5.000 tấn kế hoạch, đạt 120%. Trong năm, ước tiêu thụ được 11.650/10.650 tấn kế hoạch, đạt 109,4%. Doanh thu đạt 447,3 tỷ đồng, vượt



kế hoạch do thanh lý một số vườn cây. Lợi nhuận tạm tính trên 50 tỷ đồng, nộp ngân sách 31,1 tỷ đồng.

Công ty luôn xác định thi đua là động lực thúc đẩy sản xuất - kinh doanh phát triển. Do vậy, lãnh đạo công ty phối hợp Ban Chấp hành Công đoàn công ty tổ chức ký giao ước thi đua với các đơn vị trực thuộc và phát động các phong trào thi đua. Cụ thể, năm 2021 phát động phong trào thi đua nước rút sớm hơn 1 tháng so với phát động của Tập đoàn (nước rút 4 tháng cuối năm) phấn đấu hoàn thành vượt mức kế hoạch SXKD năm 2021 trong tình hình khó khăn hiện nay. Cùng với đó là các phong trào luyện tay nghề thi thợ giỏi, thâm canh vườn cây, phong trào nói không với tiêu cực, không lấy cắp mũ dưới bất kỳ hình thức nào, phong trào tận thu mũ tốt và nâng cao chất lượng sản phẩm, phong trào an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ... đã mang lại hiệu quả thiết thực cho công ty.

Kết thúc năm 2021, đề ghi nhận và biểu dương thành tích đã đạt được, công ty được Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam đề nghị tặng cờ thi đua Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước tại doanh nghiệp.

### 2.1.7. Đặc điểm về nguồn nhân lực

**Bảng 2.1: Cơ cấu lao động theo giới tính**

| Giới tính | Năm 2020            |              | Năm 2021            |              | Năm 2022            |              |
|-----------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
|           | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) |
| Nam       | 751                 | 76,39        | 723                 | 74,61        | 687                 | 72,93        |
| Nữ        | 232                 | 23,66        | 246                 | 25,39        | 255                 | 27,07        |
| Tổng      | 983                 | 100          | 969                 | 100          | 942                 | 100          |

*Nguồn: Phòng Tổ chức*

Tình hình lao động của công ty năm 2022 có xu hướng giảm nhẹ so với các năm trước. Năm 2022 Công ty có 687 lao động là nam (chiếm 72,93%) và

255 lao động là nữ (chiếm 27,07%). Công ty có sự chênh lệch giới tính vì ở các nông trường và xưởng chế biến có số lượng lao động là nam chiếm tỷ lệ rất cao trong tổng số lao động của Công ty.

**Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo tuổi**

| Độ tuổi          | Năm 2020            |              | Năm 2021               |              | Năm 2022               |              |
|------------------|---------------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|
|                  | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số<br>lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số<br>lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) |
| Dưới 30<br>tuổi  | 705                 | 71,72        | 677                    | 69,87        | 652                    | 69,21        |
| Từ 30-45<br>tuổi | 157                 | 15,97        | 181                    | 18,68        | 180                    | 19,11        |
| Trên 45<br>tuổi  | 121                 | 12,3         | 111                    | 11,45        | 110                    | 11,68        |
| Tổng             | 983                 | 100          | 969                    | 100          | 942                    | 100          |

*Nguồn: Phòng Tổ chức*

Năm 2022 Công ty có 652 lao động dưới 30 tuổi (chiếm 69,21%), 180 lao động từ 30 đến 45 tuổi (chiếm 19,11%), còn lại là lao động trên 45 tuổi (chiếm 11,68%). Công ty có lượng lao động trẻ dưới 30 tuổi chiếm tỷ lệ cao vì phần lớn lao động làm ở các nông trường và xưởng chế biến, làm việc trong điều kiện nặng nhọc nên cần lao động trẻ và có sức khỏe tốt.

**Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo bộ phận**

| <b>Bộ phận</b>                   | <b>Năm 2020</b>         |                  | <b>Năm 2021</b>         |                  | <b>Năm 2022</b>         |                  |
|----------------------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|
|                                  | <b>Số lượng (người)</b> | <b>Tỷ lệ (%)</b> | <b>Số lượng (người)</b> | <b>Tỷ lệ (%)</b> | <b>Số lượng (người)</b> | <b>Tỷ lệ (%)</b> |
| Ban Tổng giám đốc                | 3                       | 0.31             | 3                       | 0,31             | 3                       | 0,32             |
| Hội đồng thành viên              | 3                       | 0.31             | 3                       | 0,31             | 3                       | 0,32             |
| Ban kiểm soát                    | 2                       | 0.20             | 2                       | 0,21             | 2                       | 0,21             |
| Phòng Kế toán tài chính          | 9                       | 0.92             | 9                       | 0,93             | 10                      | 1,06             |
| Phòng Kế hoạch – Xây dựng        | 10                      | 1.02             | 7                       | 0,72             | 9                       | 0,96             |
| Phòng Thị trường kinh doanh      | 21                      | 2.14             | 17                      | 1,75             | 20                      | 2,12             |
| Phòng Hành chính                 | 10                      | 1.02             | 12                      | 1,24             | 14                      | 1,49             |
| Phòng Tổ chức                    | 7                       | 0.71             | 7                       | 0,72             | 8                       | 0,85             |
| Phòng Quản lý kỹ thuật           | 19                      | 1.93             | 17                      | 1,75             | 16                      | 1,70             |
| Phòng Thanh tra bảo vệ - Quân sự | 95                      | 9.66             | 98                      | 10,11            | 101                     | 10,72            |
| Xí nghiệp chế biến               | 231                     | 23.50            | 224                     | 23,12            | 203                     | 21,55            |
| Nông trường (4 nông trường)      | 510                     | 51.88            | 512                     | 52,84            | 497                     | 52,76            |
| Trung tâm y tế                   | 12                      | 1.22             | 12                      | 1,24             | 11                      | 1,17             |
| Nhà trẻ 2/9                      | 51                      | 5.19             | 46                      | 4,75             | 45                      | 4,78             |
| <b>Tổng</b>                      | <b>983</b>              | <b>100</b>       | <b>969</b>              | <b>100</b>       | <b>942</b>              | <b>100</b>       |

*Nguồn: Phòng Tổ chức*

**Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn**

| Trình độ    | Năm 2020            |              | Năm 2021            |              | Năm 2022            |              |
|-------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
|             | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) |
| THPT        | 479                 | 48,72        | 465                 | 47,99        | 437                 | 46,39        |
| TC-CD       | 267                 | 27,16        | 279                 | 28,79        | 275                 | 29,19        |
| Đại học     | 236                 | 24,00        | 224                 | 23,12        | 228                 | 24,21        |
| Sau đại học | 1                   | 0,12         | 1                   | 0,10         | 2                   | 0,21         |
| Tổng        | 983                 | 100          | 969                 | 100          | 942                 | 100          |

*Nguồn: Phòng Tổ chức*

Số lượng lao động có trình độ THPT chiếm tỷ lệ cao nhất là 48,72%, tiếp theo là lao động có trình độ TC-CD với tỷ lệ 29,19%, trình độ đại học chiếm tỷ lệ 24,21 %, trình độ sau đại học chiếm tỷ lệ thấp nhất chiếm 0,21%.

## **2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MTV CAO SU BÌNH THUẬN**

### **2.2.1. Mục tiêu đào tạo nhân lực**

Đáp ứng yêu cầu phát triển nguồn nhân lực phục vụ cho hoạt động sản xuất – kinh doanh của Công ty.

Đào tạo nâng bậc: Nâng cao kiến thức về quản lý, chuyên môn, có thể điều hành tốt hoạt động sản xuất – kinh doanh của Công ty

Đào tạo kỹ năng: Bổ sung, trau dồi các kỹ năng liên quan tới công việc hiện tại và tương lai. Ứng dụng vào công việc thực tế để nâng cao hiệu quả làm việc hơn.

Đào tạo tin học: Thành thạo các kỹ năng tin học văn phòng, ứng dụng các phần mềm quản lý vào thực hiện công việc sao cho có hiệu quả nhất.

Đào tạo ngoại ngữ: Rèn luyện kỹ năng giao tiếp tiếng Anh... ứng dụng vào công việc giao tiếp khách hàng.

### 2.2.2. Các hình thức đào tạo nhân lực

Công ty có 3 loại hình đào tạo

- Đào tạo bên trong (đào tạo nội bộ): là quá trình Công ty tự tổ chức đào tạo, tập huấn nhằm nâng cao chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ cho đội ngũ CBCNV Công ty. Đối với nơi đào tạo bên trong, Công ty phân công cán bộ, nhân viên của Công ty đã được đào tạo và có kinh nghiệm đảm nhiệm công tác đào tạo hoặc các đơn vị chỉ định những cán bộ, công nhân có kinh nghiệm, kỹ năng tốt hướng dẫn cụ thể cho người lao động.

- Đào tạo bên ngoài: Việc đào tạo được cung cấp bởi nơi đào tạo bên ngoài, do Công ty hợp đồng đào tạo các trường, trung tâm về dạy tại Công ty; hoặc cử cán bộ, nhân viên đi đào tạo tại các trường, trung tâm bên ngoài.

- Đào tạo hội nhập: Người lao động khi đăng ký dự tuyển lao động phải được giới thiệu các nội dung cơ bản của Công ty qua nhiều hình thức như: Tổng quan về lịch sử hình thành, phát triển của Công ty cùng thành tựu đã đạt được; Cơ cấu tổ chức - Ban lãnh đạo Công ty; Quy chế hoạt động của Công ty, Nội quy lao động, thoả ước lao động tập thể; An toàn vệ sinh lao động; các quy định, quy trình và biện pháp an toàn vệ sinh lao động, bảo hộ lao động; các sản phẩm - dịch vụ; cách thức tương tác, mối liên hệ, kỷ luật làm việc giữa các cấp và các đơn vị trực thuộc Công ty; các quy định, chính sách, khen thưởng, phúc lợi xã hội, môi trường làm việc, quy trình, thao tác thực hiện công việc ...của Công ty trước khi được thu tuyển. (Phụ lục 1)

**Bảng 2.5: Các hình thức đào tạo của công ty giai đoạn 2019-2022**

| STT | Hình thức đào tạo          | Thời gian học     |
|-----|----------------------------|-------------------|
| 1   | Đào tạo hội nhập           | 3 ngày            |
| 2   | Đào tạo bồi dưỡng, kỹ năng | Tùy theo khóa học |
| 3   | Đào tạo chuyên loại        | Tùy theo khóa học |
| 4   | Đào tạo định kỳ            | Tùy theo khóa học |

*Nguồn: Phòng Tổ chức*

**Đào tạo hội nhập** (đối với nhân viên mới): Theo quy định của Công ty, khi nhân viên/công nhân mới vào công ty làm (được phân công làm việc ở phòng ban, xưởng, nông trường, công ty trực thuộc) thì sẽ được cử đào tạo hội nhập với mục đích cung cấp các kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng, phương pháp làm việc cho nhân viên mới tuyển theo từng chức danh nhân viên, cung cấp cho người học những kiến thức về công ty, ngành, công việc để làm cơ sở tiếp thu tốt nội dung chương trình đào tạo, huấn luyện nghiệp vụ chuyên môn. Việc xây dựng các khoá đào tạo hội nhập này để bù đắp số lượng nhân viên đã nghỉ việc từ trước.

**Đào tạo bồi dưỡng, kỹ năng** (đối với cán bộ cấp quản lý và giám sát): Mục đích của hình thức đào tạo này là cung cấp các kiến thức, nâng cao về kỹ năng quản lý và nâng cao trình độ nghiệp vụ, áp dụng cho đối tượng là cấp quản lý, giám sát.

**Đào tạo chuyển loại** (đối với nhân viên đang làm việc): Mục đích của hình thức đào tạo này là để đáp ứng đủ số lượng, cơ cấu, chức danh nguồn nhân lực phục vụ cho quá trình khai thác, đào tạo, huấn luyện nghiệp vụ chuyên môn nhân viên có chứng chỉ chuyên môn ít nhất một nghiệp vụ theo chương trình đào tạo huấn luyện ban đầu và được người sử dụng lao động huấn luyện chuyển loại nghiệp vụ chuyên môn khác. Loại hình đào tạo này áp dụng cho nhân viên đang đi làm tại một vị trí công việc từ trước nhưng do sự thay đổi về tình hình sản xuất của Công ty mà luân chuyển cho họ sang một vị trí khác có cùng đặc điểm mà đang thiếu người hoặc thăng chức cho họ sang một vị trí cao hơn.

**Đào tạo định kỳ** (đối với nhân viên đang làm việc): nhằm đáp ứng các yêu cầu bổ sung những kiến thức mới, các quy chế và quy định có liên quan cho nhân viên, cập nhật kiến thức chuyên môn cho nhân viên để có đủ năng

lực làm việc, huấn luyện nhắc lại các kiến thức và kỹ năng đã được học, đồng thời duy trì bằng cấp, các chứng chỉ đào tạo theo quy định của Công ty.

### **2.2.3. Các phương pháp đào tạo nhân lực**

**Đào tạo trực tiếp:** với mục đích để người lao động có khả năng làm việc hiệu quả nên công ty đã tiến hành các hình thức đào tạo trực tiếp như kèm cặp chỉ dẫn, luân chuyển công việc, mở các lớp đào tạo nâng cao tay nghề. Đối tượng áp dụng đối với phương pháp này là đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên mới, giúp cho công ty tốn ít chi phí cũng như giúp nhân viên nắm bắt nhanh quy trình làm việc.

**Cử đi đào tạo tại các lớp bên ngoài:** để theo kịp với sự phát triển của khoa học kỹ thuật cũng như nền kinh tế đổi mới, với mục tiêu nâng cao hơn nữa chất lượng đội ngũ nhân viên để nâng cao khả năng cạnh tranh của Công ty với các Công ty khác đòi hỏi nguồn lực thuộc khối quản trị phải biết lĩnh hội những tri thức mới. Chính vì vậy, Công ty sẽ cử một số nhân viên đi đào tạo bên ngoài nhằm tiếp thu những kiến thức mới, nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng.

**Mời giảng:** nhằm mục đích phục vụ cho nhu cầu giảng dạy đối với các khóa học mà thiếu giáo viên thì Công ty sẽ tiến hành mời giáo viên từ bên ngoài về để giảng dạy. Việc mời giảng viên từ bên ngoài giúp cho nhân viên góp phần trao đổi, học hỏi kiến thức cũng như kinh nghiệm với giáo viên.

**Đào tạo online:** Hiện nay, Công ty đã triển khai và thực hiện đào tạo nguồn nhân lực của mình qua hệ thống E-learning nhằm cung cấp kiến thức cho nhân viên.

Công ty đa dạng về các phương pháp đào tạo. Nội dung đào tạo và chương trình đào tạo gắn liền với yêu cầu, tính chất của công việc. Công ty chủ yếu sử dụng các phương pháp đào tạo cũ theo kiểu truyền thống và kết

hợp công nghệ đào tạo online vừa ứng dụng công nghệ theo xu hướng đào tạo hiện đại vừa tiết kiệm chi phí thời gian đi lại của học viên và giáo viên.

#### 2.2.4. Quy trình đào tạo nhân lực

Công ty xây dựng quy trình đào tạo giai đoạn 2019-2022 như sau:

| <b>Trách nhiệm</b>                 | <b>Quy trình đào tạo</b> | <b>Đầu ra</b>   |
|------------------------------------|--------------------------|---|
| Thủ trưởng đơn vị<br>Phòng Tổ chức | Đề xuất đào tạo          | Danh sách CBCNV đào tạo   |
| Ban Tổng Giám đốc<br>Phòng Tổ chức | Tổ chức đào tạo          | Khóa học được thực hiện theo kế hoạch   |
| Thủ trưởng đơn vị<br>Phòng Tổ chức | Đánh giá kết quả đào tạo | -Kết quả đào tạo được trao đổi với các bên liên quan<br>-Chỉ đạo của giám đốc văn phòng/ trung tâm/ Chánh văn phòng về công tác đào tạo |
| Phòng Tổ chức                      | Thu hồi đào tạo          | Thu hồi học phí, chi phí ăn, ở, đi lại nếu có   |

*Nguồn: Phòng Tổ chức*

**Hình 2.2: Quy trình đào tạo của Công ty**



### **Bước 1: Đề xuất đào tạo**

Xác định nhu cầu đào tạo là bước quan trọng ảnh hưởng đến công tác đào tạo của công ty. Thủ trưởng các đơn vị xem xét khả năng, trình độ, kiến thức nghề nghiệp, tay nghề, kinh nghiệm làm việc, hiệu quả công việc ... của công nhân viên và yêu cầu công tác thực tế tại đơn vị, xác định nhu cầu đào tạo (nếu có) trong những trường hợp sau:

- Thu nhận nhân viên mới
- Thay đổi vị trí làm việc của công nhân viên
- Áp dụng công nghệ mới / quy trình sản xuất mới / thiết bị mới ...
- Phân công nhiệm vụ mới ...
- Người lao động chưa đáp ứng được yêu cầu công việc, cần tiếp tục đào tạo lại

Khi có nhu cầu đào tạo, các đơn vị xây dựng kế hoạch đào tạo trong năm theo mẫu (phụ lục 1) hoặc có văn bản đề xuất cụ thể gửi về Phòng Tổ chức để tổng hợp xem xét.

- Nếu kế hoạch đào tạo của đơn vị chưa phù hợp với yêu cầu chung của Công ty, Phòng Tổ chức sẽ hướng dẫn để đơn vị xem xét điều chỉnh lại cho phù hợp.

- Nếu kế hoạch đào tạo của các đơn vị phù hợp, phòng Tổ chức sẽ tổng hợp đưa vào kế hoạch đào tạo năm của Công ty trình Ban Tổng Giám đốc Công ty xem xét và phê duyệt (biểu mẫu trình bày theo phụ lục 1)

Trong trường hợp có nhu cầu đào tạo đột xuất, đơn vị có văn bản gửi về Phòng Tổ chức để thẩm định và thực hiện các thủ tục về đào tạo theo quy định.

### ***Xác định địa điểm đào tạo***

Đào tạo tại doanh nghiệp: giáo viên chính là cán bộ, nhân viên, công nhân có kinh nghiệm tại công ty, công ty không mời giảng viên bên ngoài vào giảng dạy.

Đào tạo ở bên ngoài doanh nghiệp: Công ty cử nhân viên đi học tại các lớp được mở tại trung tâm vào giờ hành chính, buổi tối.

### ***Lựa chọn hình thức đào tạo***

Doanh nghiệp tự đào tạo nhân viên mới

Công ty lựa chọn nhân viên cũ có kinh nghiệm lâu năm và có trình độ để hướng dẫn hoặc kèm cặp những nhân viên được đào tạo.

Công ty tổ chức các khóa học (liên kết với các trung tâm mở khóa học)

Công ty thường xuyên liên kết với một số giáo viên tại trung tâm đào tạo để tổ chức khóa học cho các nhân viên bồi dưỡng năng lực tại công ty

### ***Lựa chọn đối tượng được đào tạo***

Trong một tổ chức thì việc xác định những đối tượng đi đào tạo là rất quan trọng nhằm xác định đúng người cần đào tạo, đồng thời tạo sự công bằng trong việc lựa chọn đối tượng đào tạo Công ty.

**Bảng 2.6: Đối tượng đào tạo giai đoạn 2019-2022**

| <b>STT</b> | <b>Đối tượng được đào tạo</b>        | <b>Số lượng<br/>(lượt người)</b> |
|------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| 1          | Vị trí chủ chốt                      | 7                                |
| 2          | Vị trí quản lý                       | 12                               |
| 3          | Nhân viên phòng nghiệp vụ chuyên môn | 48                               |
| 4          | Công nhân cũ                         | 166                              |
| 5          | Nhân viên/công nhân mới              | 85                               |

*Nguồn: Phòng Tổ chức*

### ***Lựa chọn giáo viên***

Đào tạo tại Công ty: giáo viên là những người sẽ làm cùng với học viên để chỉ bảo cho những nhân viên mới, những người yếu kém có nhu cầu được đào tạo để truyền cho họ những kinh nghiệm làm việc mà giáo viên đã tích lũy được từ trước.

Các lớp bồi dưỡng tại trung tâm thì giáo viên do trung tâm lựa chọn, những giáo viên này là người đã có nhiều năm giảng dạy và được công ty tin tưởng.

### **Bước 2: Tổ chức đào tạo**

- Căn cứ kế hoạch đào tạo chung của Công ty và kế hoạch đào tạo của từng đơn vị, trên cơ sở quy hoạch của các đơn vị đã được Công ty phê duyệt, thủ trưởng các đơn vị có liên quan phối hợp với Phòng Tổ chức để liên hệ nơi đào tạo phù hợp hoặc tổ chức đào tạo nội bộ tại Công ty.

- Tổng hợp danh sách, xây dựng kế hoạch, chương trình đào tạo, kinh phí trình Ban Tổng Giám đốc Công ty xem xét, phê duyệt.

- Tuỳ theo tính chất, nội dung, thời gian đào tạo, người được đào tạo có thể được yêu cầu ký kết hợp đồng đào tạo (*phụ lục 1*), bản cam kết sau đào tạo (*phụ lục 1*) với Công ty và lưu giữ tại Phòng Tổ chức để theo dõi.

Tuỳ theo từng khóa học, học viên sẽ được cung cấp nội dung cụ thể chương trình đào tạo cũng như tài liệu học tập. Ví dụ khóa đào tạo “Bồi dưỡng kiến thức nông nghiệp” gồm kiến thức: quy trình kỹ thuật, Công tác bảo vệ thực vật, kinh nghiệm ứng dụng phần mềm Excel vào quản lý số liệu vườn cây.

Công ty phối hợp với trung tâm đào tạo và giáo viên trao đổi để đưa ra các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và thái độ học tập. Phương pháp đào tạo sẽ được thiết kế và đề xuất sao cho phù hợp với khóa học, đối tượng học. Với cách thiết kế khóa học, nội dung học và phương pháp học cho thấy Công ty rất chú trọng đến công tác đào tạo, có tư duy hiện đại cùng tầm nhìn bao quát.

Kinh phí đào tạo: Kinh phí đào tạo dành cho công tác đào tạo nguồn nhân lực chủ yếu được trích từ nguồn kinh phí đào tạo của Công ty. Đối với khóa học, chương trình đào tạo mà người lao động của Công ty được cử đi học sẽ do Công ty chi trả 100% học phí và tạo thời gian học. Riêng đối với những khóa đào tạo từ nhu cầu của người lao động thì người lao động tự chi trả học phí, Công ty chỉ tạo điều kiện là thời gian để tham gia khóa học.

**Bảng 2.7: Các khóa đào tạo của công ty giai đoạn 2019-2022**

| <b>TT</b>                          | <b>Khóa đào tạo</b>                               | <b>Thời lượng học</b> |
|------------------------------------|---|-----------------------|
| <b>Dành cho các phòng, ban</b>     |   |                       |
| 1                                  | Phương pháp phát triển khả năng lãnh đạo          | 3 ngày                |
| 2                                  | Chiến lược công ty                                | 2 ngày                |
| 3                                  | Xây dựng hệ thống quản lý công ty                 | 2 ngày                |
| 4                                  | Quản trị nhân lực dành cho lãnh đạo               | 1 ngày                |
| 5                                  | Quản trị Marketing dành cho lãnh đạo              | 1 ngày                |
| 6                                  | Nghiệp vụ kế toán nâng cao                        | 4 ngày                |
| 7                                  | Kỹ năng giải trình quyết toán thuế                | 3,5 ngày              |
| 8                                  | Nghệ thuật tuyển dụng hiệu quả                    | 3 ngày                |
| 9                                  | Phân tích, xây dựng và quản trị đào tạo hiệu quả  | 3 ngày                |
| 10                                 | Lập kế hoạch bán hàng và tiếp cận khách hàng mới  | 2 ngày                |
| 11                                 | Xây dựng giải pháp chăm sóc khách hàng hiệu quả   | 2,5 ngày              |
| 12                                 | Thiết kế và quản trị chiến lược marketing         | 2,5 ngày              |
| 13                                 | Kỹ năng giao tiếp hiệu quả                        | 1,5 ngày              |
| 14                                 | Tin học văn phòng nâng cao                        | 8 ngày                |
| <b>Dành cho xưởng, nông trường</b> |   |                       |
| 15                                 | Học đại học chuyên ngành cao su                   | 4 năm                 |
| 16                                 | Bồi dưỡng kiến thức nông nghiệp                   | 3 ngày                |
| 17                                 | Tập huấn kiến thức chuyên ngành Nông - Lâm nghiệp | 12 ngày               |
| 18                                 | Kỹ thuật thu hoạch mủ cao su                      | 3 ngày                |
| 19                                 | Kỹ thuật viên phòng thí nghiệm cao su             | 5 ngày                |
| 20                                 | Giới thiệu cao su và chế biến cao su              | 4 ngày                |
| 21                                 | Quản lý trồng cao su bền vững                     | 5 ngày                |
| 22                                 | An toàn kỹ thuật điện                             | 1 ngày                |
| 23                                 | An toàn kỹ thuật sử dụng máy móc thiết bị         | 1 ngày                |
| 24                                 | Kỹ thuật cắt xén vật liệu                         | 1 ngày                |

*Nguồn: Phòng Tổ chức*

### ***Bước 3: Đánh giá kết quả đào tạo***

- Sau khi kết thúc chương trình đào tạo, học viên (người được đào tạo) có trách nhiệm nộp lại 01 bản sao bằng cấp hoặc giấy chứng nhận khóa học sau khi hoàn tất chương trình cho đơn vị quản lý và 01 bản sao cho Phòng Tổ chức để theo dõi.

- Thủ trưởng đơn vị có trách nhiệm đánh giá việc thực hiện công việc của người lao động sau khi được đào tạo, nếu chưa đáp ứng được yêu cầu công việc sau đào tạo thì có đề nghị tổ chức đào tạo lại theo quy định hoặc chuyển công tác khác phù hợp với khả năng của người lao động, đồng thời gửi 01 bản đánh giá về Phòng Tổ chức và giữ 01 bản lưu tại đơn vị để theo dõi (*Phụ lục 1*).

**Bảng 2.8: Thang điểm và xếp loại cho môn học**

| <b>TT</b> | <b>Môn học</b> | <b>Thang điểm</b> | <b>Xếp loại</b> |
|-----------|----------------|-------------------|-----------------|
| 1         | Lý thuyết      | Dưới 60 điểm      | Không đạt       |
|           |                | Từ 61 - 70 điểm   | Trung bình      |
|           |                | Từ 71 - 80 điểm   | Khá             |
|           |                | Từ 81 – 90 điểm   | Giỏi            |
|           |                | Từ 91 – 100 điểm  | Xuất sắc        |
| 2         | Thực hành      | Dưới 50 điểm      | Không đạt       |
|           |                | Từ 51 - 70 điểm   | Trung bình      |
|           |                | Từ 71 - 80 điểm   | Khá             |
|           |                | Từ 81 – 90 điểm   | Giỏi            |
|           |                | Từ 91 – 100 điểm  | Xuất sắc        |

*Nguồn: Phòng Tổ chức*

**Bảng 2.9: Kết quả đánh giá sau đào tạo năm 2022**

| <b>Tổng số đào tạo</b> | <b>Kết quả đạt</b> | <b>Kết quả không đạt</b> |
|------------------------|--------------------|--------------------------|
| Số lượng: 318 (người)  | 286                | 32                       |
| Tỷ lệ: 100 (%)         | 89,9               | 10,1                     |

*Nguồn: Phòng Tổ chức*

Để đánh giá hiệu quả về khóa học, tác giả đã tiến hành khảo sát 318 người lao động tham các khóa đào tạo.

Mức độ đánh giá từ 1 đến 5 với Mức 1: Rất không đồng ý; Mức 2: Không đồng ý; Mức 3: Không ý kiến; Mức 4: Đồng ý; Mức 5: Rất đồng ý.

**Bảng 2.10: Kết quả đánh giá “Hiệu quả của khóa học”**

Đơn vị tính: %

| <b>Nội dung</b>   | <b>Mức 1</b> | <b>Mức 2</b> | <b>Mức 3</b> | <b>Mức 4</b> | <b>Mức 5</b> |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Đáp ứng được mong đợi và nhu cầu học tập của tôi.   | 3,46         | 4,72         | 8,18         | 63,21        | 20,44        |
| Thông tin được trình bày ở mức độ học tập thích hợp cho giai đoạn này trong sự nghiệp của tôi.      | 4,09         | 5,35         | 7,55         | 64,47        | 18,55        |
| Thiết kế chương trình hiệu quả.   | 5,66         | 6,6          | 7,55         | 65,09        | 15,09        |
| Khóa học giúp tôi tăng cường kết nối với các đồng nghiệp.   | 4,09         | 5,66         | 7,55         | 79,56        | 3,14         |
| Tôi đã học được các kỹ năng và lý thuyết sẽ giúp tôi có chiến lược và hiệu quả hơn trong công việc. | 5,03         | 5,97         | 7,86         | 68,55        | 12,58        |
| Khóa học đã cung cấp cho tôi những ý tưởng và nguồn lực mới.  | 5,66         | 4,72         | 8,18         | 74,21        | 7,23         |
| Tôi muốn giới thiệu chương trình này cho các đồng nghiệp mới.                                       | 5,35         | 5,35         | 8,81         | 72,64        | 7,86         |
| Thời lượng của khóa học vừa đủ  | 3,14         | 5,66         | 9,12         | 69,50        | 12,58        |

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Bảng 2.10 cho thấy:

Tất cả nội dung câu hỏi thì kết quả trên 80% (tổng tỷ lệ của mức 4 và mức 5) học viên đánh giá khóa học đạt hiệu quả.

Nội dung “Đáp ứng được mong đợi và nhu cầu học tập của tôi” có 83,65% rất đồng ý và đồng ý; 8,18% không có ý kiến; 8,18% rất không đồng ý và không đồng ý.

Nội dung “Thông tin được trình bày ở mức độ học tập thích hợp cho giai đoạn này trong sự nghiệp của tôi” có 83,02% rất đồng ý và đồng ý; 7,55% không có ý kiến; 9,43% rất không đồng ý và không đồng ý.

Nội dung “Khóa học giúp tôi tăng cường kết nối với các đồng nghiệp.” có 82,70% rất đồng ý và đồng ý; 7,55% không có ý kiến; 9,75% rất không đồng ý và không đồng ý.

Với nội dung “Thời lượng của khóa học vừa đủ” có 82,08% rất đồng ý và đồng ý; 9,12% không có ý kiến; 8,81% rất không đồng ý và không đồng ý, có nghĩa là khóa học có thời lượng chưa phù hợp cần điều chỉnh lại.

Nội dung “Khóa học đã cung cấp cho tôi những ý tưởng và nguồn lực mới” có 81,45% rất đồng ý và đồng ý; 8,18% không có ý kiến; 10,38% rất không đồng ý và không đồng ý.

Nội dung “Tôi đã học được các kỹ năng và lý thuyết sẽ giúp tôi có chiến lược và hiệu quả hơn trong công việc” có 81,13% rất đồng ý và đồng ý; 7,86% không có ý kiến; 11,01% rất không đồng ý và không đồng ý.

Nội dung “Tôi muốn giới thiệu chương trình này cho các đồng nghiệp mới làm từ thiện” có 80,50% rất đồng ý và đồng ý; 8,81% không có ý kiến; 10,69% rất không đồng ý và không đồng ý.

Nội dung “Thiết kế chương trình hiệu quả” có 80,19% rất đồng ý và đồng ý; 7,55% không có ý kiến; 12,26% rất không đồng ý và không đồng ý.



**Bảng 2.11: Kết quả đánh giá “Mục tiêu của khóa học”**

Đơn vị tính: %

| <b>Nội dung</b>   | <b>Mức 1</b> | <b>Mức 2</b> | <b>Mức 3</b> | <b>Mức 4</b> | <b>Mức 5</b> |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Phù hợp với đối tượng học.  | 1,57         | 6,92         | 6,60         | 79,56        | 5,35         |
| Phù hợp với mục tiêu.   | 2,52         | 4,72         | 7,23         | 77,36        | 8,18         |
| Nâng cao kiến thức trong cùng lĩnh vực.                               | 3,46         | 5,66         | 10,06        | 62,58        | 18,24        |
| Phát triển kỹ năng trong lĩnh vực.                                    | 5,35         | 5,97         | 8,49         | 61,32        | 18,87        |
| Thông tin có thể được áp dụng vào thực tế.                            | 4,40         | 6,29         | 6,92         | 61,64        | 20,75        |
| Thông tin có thể góp phần đạt được các mục tiêu cá nhân, nghề nghiệp. | 4,72         | 6,60         | 8,18         | 62,26        | 18,24        |

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Khảo sát 318 học viên đánh giá về mục tiêu của khóa học (Bảng 2.11). Tất cả nội dung câu hỏi kết quả trên 80% (rất đồng ý và đồng ý) học viên đánh giá khóa học đạt mục tiêu đề ra. Tuy nhiên vẫn còn một số học viên cho rằng khóa học chưa đạt mục tiêu đề ra.

Nội dung “Phù hợp với mục tiêu” có 85,53% rất đồng ý và đồng ý; 7,23% không có ý kiến; 7,23% rất không đồng ý và không đồng ý.

Nội dung “Phù hợp với đối tượng học” có 84,91% rất đồng ý và đồng ý; 6,6% không có ý kiến; 8,49% rất không đồng ý và không đồng ý.

Nội dung “Thông tin có thể được áp dụng vào thực tế” có 82,39% rất đồng ý và đồng ý; 6,6% không có ý kiến; 8,49% rất không đồng ý và không đồng ý.

Nội dung “Nâng cao kiến thức trong cùng lĩnh vực” có 80,82% rất đồng ý và đồng ý; 10,06% không có ý kiến; 9,12% rất không đồng ý và không đồng ý.

Nội dung “Thông tin có thể góp phần đạt được các mục tiêu cá nhân, nghề nghiệp” có 80,50% rất đồng ý và đồng ý; 11,32% không có ý kiến; 8,18% rất không đồng ý và không đồng ý.

Nội dung “Phát triển kỹ năng trong lĩnh vực. có 80,19% rất đồng ý và đồng ý; 11,32% không có ý kiến; 8,49% rất không đồng ý và không đồng ý.

**Bảng 2.12: Kết quả đánh giá “Cơ sở vật chất”**

Đơn vị tính: %

| <b>Cơ sở vật chất</b>   | <b>Mức 1</b> | <b>Mức 2</b> | <b>Mức 3</b> | <b>Mức 4</b> | <b>Mức 5</b> |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Địa điểm và vị trí phòng học tốt.   | 3,77         | 6,92         | 7,55         | 72,33        | 9,43         |
| Thiết bị học đầy đủ và được sử dụng hiệu quả.                                 | 4,72         | 8,18         | 6,60         | 74,53        | 5,97         |
| Các tài liệu rất hữu ích và sẽ là tài liệu tham khảo hữu ích trong tương lai. | 5,35         | 7,86         | 5,97         | 65,41        | 15,41        |

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Bảng 2.12 cho thấy hơn 80% học viên (rất đồng ý và đồng ý) đánh giá cao cơ sở vật chất: Địa điểm và vị trí phòng học tốt, thiết bị học đầy đủ và được sử dụng hiệu quả, các tài liệu rất hữu ích và sẽ là tài liệu tham khảo hữu ích trong tương lai.

**Bảng 2.13: Kết quả đánh giá “Giáo viên”**

Đơn vị tính: %

| <b>Nội dung</b>  | <b>Mức 1</b> | <b>Mức 2</b> | <b>Mức 3</b> | <b>Mức 4</b> | <b>Mức 5</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Nội dung được giáo viên trình bày có tổ chức.                  | 5,97         | 4,4          | 8,49         | 67,61        | 13,52        |
| Nội dung được giáo viên trình bày rõ ràng và hiệu quả.         | 6,6          | 4,09         | 7,86         | 68,24        | 13,21        |
| Giáo viên thể hiện kiến thức cơ bản về chủ đề.                 | 7,86         | 3,77         | 7,55         | 80,19        | 0,63         |
| Sử dụng thời gian trong lớp có hiệu quả.                       | 7,23         | 3,46         | 8,18         | 77,99        | 3,14         |
| Giáo viên có phong cách trình bày hấp dẫn                      | 5,35         | 4,72         | 6,6          | 74,21        | 9,12         |
| Giáo viên đã tạo ra một môi trường học tập bình đẳng hiệu quả. | 5,03         | 5,35         | 6,29         | 73,27        | 10,06        |

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Bảng 2.13 cho thấy, hơn 80% ý kiến (rất đồng ý, đồng ý) nhận xét tốt về giáo viên, trong đó: 83,33% rất đồng ý và đồng ý “Giáo viên có phong cách trình bày hấp dẫn” và “Giáo viên đã tạo ra một môi trường học tập bình đẳng hiệu quả”; có 81,45% ý kiến rất đồng ý và đồng ý “Nội dung được giáo viên trình bày rõ ràng và hiệu quả”, có 81,13% ý kiến rất đồng ý và đồng ý “Nội dung được giáo viên trình bày có tổ chức”, có 80,82% ý kiến rất đồng ý và đồng ý “Giáo viên thể hiện kiến thức cơ bản về chủ đề”. Tuy nhiên vẫn còn một số học viên đánh giá không tốt về giáo viên.

**Bảng 2.14: Kết quả đánh giá “Phương pháp dạy”**

Đơn vị tính: %

| <b>Nội dung</b>                                | <b>Mức 1</b> | <b>Mức 2</b> | <b>Mức 3</b> | <b>Mức 4</b> | <b>Mức 5</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Nội dung trình bày được làm rõ.                | 3,77         | 5,66         | 4,72         | 68,87        | 16,98        |
| Phương pháp giảng dạy phù hợp với chủ đề.      | 4,09         | 5,97         | 3,46         | 79,25        | 7,23         |
| Có kết hợp lý thuyết, thực tế và có thực hành. | 4,4          | 6,6          | 5,66         | 76,10        | 7,23         |

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Khảo sát 318 học viên đánh giá về phương pháp dạy (Bảng 2.14). Tất cả nội dung thì kết quả trên 80% (rất đồng ý và đồng ý) học viên đánh giá tốt về phương pháp dạy của giáo viên. Tuy nhiên vẫn còn một số học viên đánh giá không tốt về phương pháp dạy.

Cụ thể với nội dung “Phương pháp giảng dạy phù hợp với chủ đề” có 10,06% (rất đồng ý và đồng ý) học viên không đồng ý hay câu hỏi “Có kết hợp lý thuyết, thực tế và có thực hành” có 11,01% (rất đồng ý và đồng ý) học viên không đồng ý. Điều này cho thấy, trong quá trình dạy, một số giáo viên chỉ dạy lý thuyết, thiếu bài tập thực hành hay chưa vận dụng kiến thức, tình huống thực tế nên học viên chưa hài lòng trong cách dạy của giáo viên.

**Bảng 2.15: Kết quả nhận được của người học khi tham gia khóa học**

Đơn vị tính: %

| <b>Kết quả của việc tham dự khóa học này, tôi nhận thấy</b>  | <b>Mức 1</b> | <b>Mức 2</b> | <b>Mức 3</b> | <b>Mức 4</b> | <b>Mức 5</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Tôi đã đạt được một hoặc nhiều ý tưởng cụ thể mà tôi có thể thực hiện trong lĩnh vực thực hành của mình. | 5,03         | 8,18         | 5,03         | 76,73        | 5,03         |
| Tôi đã học được một cách tiếp cận mới để thực hành.  | 5,97         | 5,35         | 4,72         | 72,64        | 11,32        |
| Khóa học giúp tôi làm công việc tốt hơn.   | 2,52         | 5,66         | 5,35         | 74,53        | 11,95        |
| Tôi không thấy tác động của khóa học này đối với công việc của mình.                                     | 2,2          | 4,09         | 5,03         | 86,79        | 1,89         |
| <b>Khi tham dự khóa học, tôi cho rằng</b>  | <b>Mức 1</b> | <b>Mức 2</b> | <b>Mức 3</b> | <b>Mức 4</b> | <b>Mức 5</b> |
| Tôi có thể cập nhật thêm các kỹ năng.  | 1,57         | 4,4          | 4,09         | 68,87        | 21,07        |
| Tôi đã đạt được các kỹ năng mới và/hoặc nâng cao.  | 2,52         | 5,03         | 4,72         | 73,90        | 13,84        |
| Tôi có kiến thức tốt hơn để dựa vào đó đưa ra các quyết định/hoạt động của tôi khi làm việc              | 2,83         | 5,66         | 5,97         | 77,04        | 8,49         |
| Tôi đang xem lại quan điểm của mình đối với (các) chủ đề được trình bày.                                 | 3,77         | 5,97         | 6,92         | 78,30        | 5,03         |
| Trình bày chủ đề là phù hợp, nhưng tôi vẫn chưa thấy phù hợp quan điểm của mình.                         | 4,72         | 6,29         | 6,92         | 65,09        | 16,98        |

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Bảng 2.15, cho thấy hơn 80% (rất đồng ý và đồng ý) học viên cho rằng đã tiếp nhận được kiến thức và kỹ năng của khóa học mang lại.

Kết quả khảo sát đánh giá của người học về khóa học cho thấy, có 92,14% người cho rằng khóa học có giá trị và cần thiết cho công việc của họ. Tuy nhiên có 75,79% người học cho rằng cần xây dựng nội dung học từng buổi học và xem xét lại thời lượng học cũng như bố trí thời gian cho người lao động để họ có thể thuận lợi hoàn thành công việc tại đơn vị (Phụ lục 2).

#### ***Bước 4: Thu hồi đào tạo***

Trong trường hợp người lao động không thực hiện đúng theo các yêu cầu đã ký kết trong hợp đồng đào tạo (*phụ lục 1*), bản cam kết sau đào tạo (*phụ lục 1*) với Công ty; Phòng Tổ chức phối hợp đơn vị quản lý trực tiếp lao động ra thông báo thu hồi đào tạo (bao gồm học phí, chi phí ăn, ở, đi lại nếu có).

### **2.3. CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TNHH MTV CAO SU BÌNH THUẬN**

#### ***2.3.1. Các yếu tố bên ngoài công ty***

Trong rất nhiều các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài tác động vào doanh nghiệp thì một số yếu tố điển hình sau đây chi phối mạnh mẽ đến đào tạo nguồn nhân lực của công ty cụ thể:

##### ***2.3.1.1 Hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội***

Hệ thống hoạt động của Công ty Cao su Bình Thuận hiện có 7 đơn vị trực thuộc (với 04 nông trường trồng và khai thác cao su, 01 nhà máy chế biến mủ, 01 phòng khám đa khoa, và 01 nhà trẻ) quy mô hoạt động của công ty trải dài trên địa bàn 2 huyện là Đức Linh và Tân Linh với số lượng cán bộ công nhân viên hơn 1000 người, vì vậy công ty luôn chú trọng việc đào tạo nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng tay nghề của người lao động trong công ty và góp phần cung cấp nguồn lao động có tay nghề tại địa phương. Do đó, chất

lượng nguồn nhân lực đầu vào của công ty khá cao, để giảm thiểu được chi phí đào tạo của công ty.

### *2.3.1.2. Đối thủ cạnh tranh*

Là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực trồng và chế biến mủ cao su thuộc Tập đoàn cao su Việt Nam, hiện nay có rất nhiều doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này. Do đó tính cạnh tranh của các doanh nghiệp rất cao. Chính vì vậy để tồn tại và phát triển tốt được trên thị trường, công ty cần phải nhận thức được lợi ích của đào tạo nguồn nhân lực với mục tiêu nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực.

### *2.3.2 Các yếu tố bên trong công ty*

#### *2.3.2.1 Cơ sở vật chất kỹ thuật của công ty*

Yếu tố đầu tiên tác động trực tiếp tới chất lượng công tác đào tạo nguồn nhân lực chính là cơ sở vật chất kỹ thuật của Công ty. Mọi hoạt động trong quá trình đào tạo và phát triển đều cần các trang thiết bị cần thiết để phục vụ tổng hợp, phân tích, xử lý, tính toán các số liệu, văn bản, tài liệu liên quan. Cụ thể, các trang thiết bị cần phải có là các thiết bị văn phòng cơ bản như máy tính, laptop, máy photo, máy in, máy chiếu.... và các thiết bị liên lạc, trao đổi thông tin như máy fax, điện thoại. Đặc biệt trong thời đại 4.0 hiện tại, mạng Internet là thứ chắc chắn phải có và đảm bảo hoạt động ổn định xuyên suốt quá trình diễn ra công tác đào tạo & phát triển nhân sự của doanh nghiệp.

#### *2.3.2.2 Cán bộ phụ trách về đào tạo trong công ty*

Con người bao giờ cũng là yếu tố quan trọng trong tổ chức, mọi hoạt động của tổ chức chỉ hoạt động được khi có con người.

Công ty cần có một bộ phận chuyên trách về công tác đào tạo có chuyên môn giỏi để có đủ khả năng hoạch định, đưa ra các chiến lược, phương pháp đào tạo hiệu quả. Bộ phận này sẽ trực tiếp giám sát và đánh giá các khóa đào tạo trong tổ chức, báo cáo lên lãnh đạo, ban giám đốc, có những

quyết định về những mặt đạt được và còn tồn tại trong công tác đào tạo nguồn nhân lực.

Đội ngũ cán bộ này gồm có những người quản lý chuyên trách, kiêm nhiệm về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có kiến thức quản trị nhân sự, quản trị kinh doanh, nắm vững kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty, tình hình kinh doanh, tài chính, nắm vững các thông tin về thị trường lao động, biến động trong thị trường, trung tâm đào tạo, các tổ chức khoa học công nghệ.

### *2.3.2.3 Quy định của tổ chức liên quan tới đào tạo và phát triển*

Các quy định, quy chế là một phần không thể thiếu trong mỗi tổ chức, đó là công cụ để nhà quản lý quản lý các hoạt động của các cá nhân, các phòng ban của tổ chức. Công tác đào tạo và những cán bộ nhân viên làm công tác này chịu sự giám sát, quản lý của cán bộ lãnh đạo thông qua các quy định, quy chế.

Quy định và quy chế liên quan tới công tác đào tạo nguồn nhân lực như Quy chế quản lý và sử dụng các nguồn kinh phí đào tạo, quy định về nguồn của chi phí đào tạo nhằm sử dụng có hiệu quả và đúng mục đích, hiệu quả các nguồn kinh phí đào tạo nguồn nhân lực, các quy định, quy chế liên quan đến quyền lợi và nghĩa vụ và trách nhiệm của cán bộ làm công tác đào tạo cùng với những người được tham gia đào tạo.

Như vậy, hoạt động đào tạo chịu sự giám sát, chỉ đạo, quản lý của Ban giám đốc Công ty trong việc đề ra các chính sách nhân sự hợp lý, tạo điều kiện về cơ sở vật chất, chi phí, con người thuận lợi cho hoạt động đào tạo nguồn nhân lực được diễn ra thuận lợi. Ban Giám đốc là những người sẽ nhận thức tầm quan trọng của đào tạo để có những biện pháp giúp nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực.



## **2.4. ĐÁNH GIÁ VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TNHH MTV CAO SU BÌNH THUẬN**

### ***2.4.1. Kết quả đạt được trong công tác đào tạo nguồn nhân lực***

#### ***Về hình thức đào tạo nhân lực***

Công ty có 4 hình thức đào tạo gồm đào tạo hội nhập; đào tạo bồi dưỡng, kỹ năng; đào tạo chuyên loại, đào tạo định kỳ. Tùy theo đối tượng đào tạo, công ty đã lựa chọn hình thức đào tạo phù hợp. Bốn hình thức đào tạo của Công ty hướng đến 2 đối tượng đào tạo là đào tạo cho nhân viên mới và đào tạo cho nhân viên cũ (đang làm việc và đã có kỹ năng).

Đối tượng đào tạo là nhân viên mới: Công ty lựa chọn hình thức đào tạo hội nhập. Những nhân viên mới lần đầu đi làm hoặc đã làm việc nhưng chưa có nhiều kinh nghiệm hay kỹ năng làm việc. Mục đích đào tạo đã giúp cho những lao động chưa có trình độ và kinh nghiệm làm việc bổ sung kiến thức và kỹ năng làm việc. Họ sẽ được đào tạo lại từ đầu, từ những kiến thức cơ bản nhất để hiểu nhiệm vụ và áp dụng vào công việc hiệu quả.

Đối tượng đào tạo là nhân viên cũ: Công ty lựa chọn hình thức đào tạo là đào tạo bồi dưỡng, kỹ năng; đào tạo chuyên loại, đào tạo định kỳ. Mục đích đào tạo đã giúp cho những nhân viên đã có trình độ, kỹ năng nhưng cần thay đổi vị trí làm việc hoặc do yêu cầu của công việc cao hơn. Họ được đào tạo để phù hợp với nhiệm vụ mới và có thể thực hiện công việc đó một cách tốt nhất.

#### ***Về phương pháp đào tạo nhân lực***

Năm 2022, Công ty đã áp dụng 4 phương pháp đào tạo gồm đào tạo trực tiếp, cử đi đào tạo tại các lớp bên ngoài, mời giảng, đào tạo online. Tùy theo đối tượng đào tạo, chương trình đào tạo, Công ty đã rất linh hoạt trong việc lựa chọn phương pháp đào tạo để giúp cho người học dễ dàng tiếp thu kiến thức và kỹ năng khi tham gia khóa đào tạo cũng như vận dụng được trong công việc được phân công.

Sự lựa chọn Phương pháp đào tạo trực tiếp, mời giảng, đào tạo online đã đã giúp cho Công ty tiết kiệm chi phí thuê giáo viên, chi phí đi lại của người học, thời gian học, địa điểm học... Ví dụ:

Khi áp dụng phương pháp Đào tạo trực tiếp: là phương pháp do đội ngũ quản lý kèm cặp trực tiếp nhân viên/công nhân trong môi trường làm việc. Đây là một cách thức đào tạo truyền thống đem lại kết quả nhanh chóng và có lợi cho cả nhân viên, cấp quản lý, người kèm cặp và doanh nghiệp. Giáo viên là người lao động của Công ty, giáo viên và người học sẽ học tại công ty, hạn chế thời gian đi lại, địa điểm học là nơi làm việc.

Khi áp dụng phương pháp mời giảng, đào tạo online: Công ty muốn triển khai các chương trình đào tạo nội bộ tổng thể với sự có mặt của tất cả các nhân viên trong công ty trong một khoảng thời gian ngắn. Trong buổi đào tạo nội bộ này, Công ty đã chuyên gia bên ngoài, các đối tác của công ty để chia sẻ và đối thoại trực tiếp với nhân viên. Phương pháp này tạo ra môi trường giúp nhân viên xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp với nhau và các cơ hội phối hợp làm việc với đối tác hiệu quả hơn, được những chuyên gia đầu ngành có kinh nghiệm và có kỹ năng phù hợp với mục tiêu đào tạo mà doanh nghiệp đặt ra. Ngoài ra giúp cho nhân viên công ty hạn chế thời gian và chi phí đi lại.

Phương pháp cử đi đào tạo tại các lớp bên ngoài giúp người học: Những nhân viên được cử đi tham gia các khóa đào tạo chuyên sâu, workshop đã được rèn luyện kỹ năng công việc. Trong số nhân viên được cử đi đào tạo sẽ có nhân viên tiềm năng có khả năng tiếp thu và truyền đạt tốt và sau đó tạo điều kiện giúp cho Công ty tổ chức các buổi học cho những nhân sự này truyền đạt thông tin, kiến thức mà mình đã học cho nhân viên khác còn lại trong công ty. Đây cũng là một giải pháp đào tạo nội bộ giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí mà vẫn đảm bảo hiệu quả, Công ty chỉ cần bỏ ra một khoản

ngân sách nhỏ để bồi dưỡng kiến thức cho một nhân sự mà vẫn có thể đảm bảo cho nhân sự thuộc một phòng ban có thể tiếp cận và học hỏi những kiến thức chuyên môn ấy. Đồng thời, cách thức này cũng giúp cho doanh nghiệp sắp xếp và tối ưu thời gian làm việc cho nhân sự một cách đáng kể.

### ***Về công tác lập kế hoạch đào tạo nhân lực***

Được sự quan tâm, hỗ trợ và chỉ đạo của Ban Tổng giám đốc, việc lập kế hoạch đào tạo được thực hiện nhanh chóng với nội dung kế hoạch chi tiết, rõ ràng, có sự liên kết giữa các đơn vị với các bộ phận liên quan. Vì vậy, bộ phận phụ trách kế hoạch đào tạo đã hoàn thành được những nội dung trong kế hoạch đào tạo: xác định được mục tiêu đào tạo, nhu cầu đào tạo, đối tượng đào tạo, phương pháp đào tạo, hình thức đào tạo, khóa đào tạo, chương trình/nội dung đào tạo, thời lượng đào tạo, kinh phí đào tạo. Công ty chủ động trong việc thiết kế trước nội dung, chương trình đào tạo trước khi tiến hành đào tạo. Cấp quản lý luôn luôn bám sát vào tình hình thực tế của đơn vị để đề xuất nhu cầu đào tạo cho đơn vị mình. Công tác bảo vệ trước Ban Tổng Giám đốc để ra quyết định duyệt ngân sách cho chi phí đào tạo rõ ràng và thuyết phục.

### ***Về thực hiện tiến trình đào tạo nhân lực***

Công ty thực hiện đúng theo 4 bước của quy trình đào tạo gồm: đề xuất đào tạo, tổ chức đào tạo, đánh giá kết quả đào tạo, thu hồi đào tạo.

Việc xây dựng các chương trình, khoá đào tạo có nội dung gắn với công việc thực tế giúp người lao động dễ dàng tiếp thu và có những kiến thức cũng như là kỹ năng làm việc đem lại hiệu quả cao...

Công ty có xây dựng kế hoạch đào tạo nên ở bước “tổ chức đào tạo”, công ty chủ động hơn việc hợp tác với trung tâm đào tạo để mở lớp đào tạo/khoá đào tạo, mời giáo viên. Nhiều công ty khác không lập kế hoạch đào tạo không rõ ràng, chi tiết, đến khi thực hiện thì bị lúng túng và có sai sót.

Công ty đã linh hoạt trong việc lựa chọn các phương pháp đào tạo phù hợp với từng đối tượng đào tạo và phương hướng phát triển nhân lực, tình hình sản xuất-kinh doanh của công ty. Khi tổ chức khóa đào tạo tại trung tâm đào tạo thì Công ty lựa chọn giáo viên là chuyên gia, cấp quản lý có tay nghề cũng như kinh nghiệm lâu năm để truyền đạt giảng dạy, hướng dẫn trực tiếp cho người học giúp họ dễ tiếp thu kiến thức và nhanh chóng hoà nhập vào môi trường làm việc. Đồng thời, đối với chương trình đào tạo tại Công ty thì Công ty sử dụng người lao động có kinh nghiệm và cán bộ quản lý trực tiếp dạy cho người học giúp Công ty tiết kiệm được một phần chi phí vì Công ty không cần phải đi thuê giáo viên ngoài.

Vì vậy, công tác đào tạo đã đáp ứng được nguồn nhân lực trong quá trình sản xuất - kinh doanh của công ty.

#### **2.4.2. Hạn chế công tác đào tạo nguồn nhân lực**

##### ***Về hình thức đào tạo nhân lực***

Công ty có 4 hình thức đào tạo gồm đào tạo hội nhập; đào tạo bồi dưỡng, kỹ năng; đào tạo chuyển loại, đào tạo định kỳ. Đối với hình thức đào tạo hội nhập, Công ty chưa chia rõ đối tượng đào tạo cụ thể. Vì vậy, cần phân ra đối tượng đào tạo là nhân viên viên mới, công nhân mới. Đối tượng nào cần được đào tạo về kiến thức, đối tượng nào cần đào tạo về kỹ năng? Do đó sẽ khó thiết kế khóa học, chương trình và nội dung học, phương pháp đào tạo.

##### ***Về phương pháp đào tạo nhân lực***

Công ty có 4 phương pháp đào tạo gồm đào tạo trực tiếp, cử đi đào tạo tại các lớp bên ngoài, mời giảng, đào tạo online. Tùy theo đối tượng đào tạo, chương trình đào tạo, Công ty sẽ lựa chọn phương pháp đào tạo để giúp cho người học dễ dàng tiếp thu kiến thức và kỹ năng khi tham gia khóa đào tạo cũng như vận dụng được trong công việc được phân công. Mỗi phương pháp đào tạo sẽ có ưu điểm cũng như nhược điểm.

Phương pháp đào tạo trực tiếp, mời giảng, đào tạo online đã giúp cho Công ty tiết kiệm chi phí thuê giáo viên, chi phí đi lại của người học, thời gian học, địa điểm học... Tuy nhiên, để áp dụng được phương pháp mời giảng, Công ty tốn nhiều thời gian và chi phí vì cần phải mời được những chuyên gia đầu ngành có kinh nghiệm và có kỹ năng phù hợp với mục tiêu đào tạo mà doanh nghiệp đặt ra. Hay để áp dụng phương pháp đào tạo trực tiếp, mà người trong nội bộ công ty chưa thể đảm nhiệm (không có thời gian hay thiếu kinh nghiệm) thì công ty lại phải mất thêm thời gian để tìm kiếm những chuyên gia bên ngoài.

Phương pháp đào tạo online giúp công ty tiết kiệm thời gian và chi phí đi lại nhưng hiệu quả mang lại cho mục tiêu đào tạo không cao vì phương pháp này thiếu sự tương tác trực tiếp giữa giáo viên và học viên, học viên thiếu hứng thú học.

### ***Về công tác lập kế hoạch đào tạo nhân lực***

Kế hoạch đào tạo được công ty xây dựng đầy đủ, rõ ràng, chi tiết. Tuy nhiên một số nội dung trong kế hoạch chưa được thực hiện tốt.

Việc xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu dựa vào cán bộ quản lý trực tiếp bộ phận đề xuất, chưa dựa vào mục tiêu phát triển của Công ty và mục đích công việc, chưa dựa vào nhu cầu đào tạo của người lao động (có muốn đào tạo hay không? muốn đào tạo kiến thức, kỹ năng nào?)

Khóa học đào tạo cũng như nội dung chương trình đào tạo được xác định cụ thể và gửi đến học viên để dễ theo dõi. Tuy nhiên, một số khóa đào tạo và nội dung đào tạo, thời lượng đào tạo, giáo viên... chưa phù hợp, còn nhiều bất cập vì công ty phụ thuộc vào trung tâm tư vấn, thiếu sự đề xuất (đặt hàng) của công ty nên một số nội dung đào tạo chưa sát với yêu cầu về kiến thức và kỹ năng mà công việc yêu cầu, giáo viên thiếu kinh nghiệm thực tế.

Một số khóa đào tạo có thời lượng không phù hợp, quá ngắn hoặc quá dài, đôi khi khóa đào tạo diễn ra không giống với thời lượng đề xuất trong kế hoạch.

Kinh phí đào tạo chưa được dự trù trước mà chủ yếu thanh toán theo hợp đồng với trung tâm đào tạo. Ngoài ra, kinh phí dành cho chương trình đào tạo cho nhân viên mới chiếm tỷ trọng lớn (đào tạo bổ sung cho nguồn lực thiếu và thay thế cho lao động nghỉ việc).

Nội dung của khóa học chưa được chuẩn bị và kiểm tra kỹ, chủ yếu dựa vào nội dung của trung tâm đào tạo xây dựng. Vì vậy, nội dung học chưa gắn với thực tế, chưa đáp ứng yêu cầu trong công việc của người lao động.

### ***Về thực hiện tiến trình đào tạo nhân lực***

Công ty thực hiện đúng theo 4 bước của quy trình đào tạo gồm: đề xuất đào tạo, tổ chức đào tạo, đánh giá kết quả đào tạo, thu hồi đào tạo.

Công tác đánh giá hiệu quả đào tạo chưa được thực hiện bài bản còn mang tính chủ quan, chưa xác định được các nhân tố ảnh hưởng tích cực và tiêu cực đến hiệu quả công tác đào tạo, chưa có tiêu chí rõ ràng trong việc đánh giá hiệu quả đào tạo. Công ty chưa có phương pháp, tiêu chí rõ ràng trong việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo, nội dung đánh giá còn chung chung.

Công tác đánh giá khả năng làm việc của người lao động sau khi được đào tạo chỉ do cán bộ quản lý đánh giá chủ quan. Vì vậy, công ty khó xác định việc tham gia đào tạo của người lao động có thật sự làm tăng năng suất lao động và hiệu quả làm việc của người lao động hay không?

Công ty cần xây dựng lại tiến trình đào tạo, bổ sung và xác định rõ nhiệm vụ công việc từng bước, bộ phận phụ trách từng bước. Bước đề xuất đào tạo nên sửa lại là mục tiêu và nhu cầu đào tạo.

Bước “đánh giá kết quả đào tạo” gồm 2 nội dung đánh giá chương trình đào tạo (người học thực hiện) đánh giá người học sau đào tạo (người quản lý của người học thực hiện).

### **2.4.3. Nguyên nhân**

#### ***Bộ phận phụ trách công tác đào tạo thiếu về số lượng và chất lượng.***

Hiện nay, công ty chỉ có hai cán bộ công nhân viên phụ trách đào tạo để đảm nhiệm toàn bộ việc lên kế hoạch đào tạo (xác định nhu cầu đào tạo, hình thức đào tạo, phương pháp đào tạo, chương trình/khóa học đào tạo...), đánh giá đào tạo và đánh giá nhân viên viên sau đào tạo. Trong khi công ty có gần một nghìn người lao động, có nhiều khóa đào tạo nên cán bộ phụ trách không thể đảm nhận hết lượng công việc cho công tác đào tạo. Bên cạnh đó, cán bộ phụ trách đào tạo thiếu kiến thức và kinh nghiệm trong công tác đào tạo nên công tác đào tạo tại công ty chưa thực hiện tốt.

#### ***Hiệu quả đào tạo không cao vì giáo viên***

Tận dụng giáo viên nội bộ là cán bộ quản lý các bộ phận nên có những buổi học Công ty phải cho nghỉ, không tổ chức được vì cán bộ quản lý dạy bận đi công tác, đi họp nên thời lượng và chất lượng các buổi học không đạt yêu cầu đặt ra.

#### ***Kinh phí đào tạo có giới hạn***

Vì kinh phí có hạn nên nhiều lớp học công ty chỉ mời giáo viên nội bộ, không thể mời chuyên gia bên ngoài để về hướng dẫn và chia sẻ kinh nghiệm thực tế đặc biệt trong lĩnh vực ngành cao su ở Việt Nam càng rất khó mời chuyên gia. Thêm vào đó, các trung tâm không mở được nhiều lớp học lĩnh vực cao su, thiết kế các buổi học cho lĩnh vực cao su cũng chưa phù hợp nhưng công ty cũng không đủ kinh phí để “đặt hàng” các khóa học phù hợp với nhu cầu của công ty.

## **CHƯƠNG 3**

### **GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN**

### **CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC**

### **TẠI CÔNG TY TNHH MTV CAO SU BÌNH THUẬN**

#### **3.1. PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY**

##### ***3.1.1. Phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2023-2025***

Trong khi nhiều doanh nghiệp lao đao vì ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 thì Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận khá thành công trong thực hiện “mục tiêu kép” vừa phòng chống dịch vừa sản xuất và lợi nhuận cao hơn một số năm trước.

Thống kê năm 2021, lợi nhuận của công ty là trên 50 tỷ đồng/năm, nộp ngân sách 31,1 tỷ đồng. Đây là kết quả khá tốt trong bối cảnh chung nhiều doanh nghiệp bị ngưng trệ sản xuất vì đại dịch Covid-19, hoặc đạt lợi nhuận đạt thấp, thậm chí là không có doanh thu. Tuy nhiên, với Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận, bên cạnh lợi nhuận thu được, thực hiện trách nhiệm nộp thuế đầy đủ cho Nhà nước là nâng thu nhập cho đời sống cán bộ, công nhân viên đã chứng minh sự thành công trong thực hiện nhiệm vụ “mục tiêu kép”.

Thị trường tiêu thụ mủ cao su tương đối thuận lợi, sản lượng tiêu thụ nhiều, giá bán cao góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh cho công ty. Bên cạnh thuận lợi, công ty cũng gặp không ít khó khăn khi tình hình dịch Covid-19 diễn biến phức tạp, gây hạn chế trong di chuyển và công tác của người lao động. Lao động khai thác tiếp tục nghỉ việc nhiều gây khó khăn cho việc bố trí sản xuất. Vì vậy, Công ty sẽ tăng cường tuyển dụng lao động, đồng thời chuyển chế độ cạo sang d4, d5 ở một số vườn cây phù hợp.



Để đạt được những kết quả khả quan, công ty đã tuân thủ chỉ đạo của Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam, kịp thời có những quyết sách khai thác, mua bán linh hoạt, phù hợp với diễn biến của thị trường và điều kiện thực tế của đơn vị. Công ty luôn chú trọng nâng cao chất lượng chế biến mủ thành phẩm và xây dựng thương hiệu. Đồng thời, cải tiến dây chuyền chế biến nhằm sản xuất mủ đạt chất lượng và phù hợp nhu cầu khách hàng.

Kế hoạch cho các năm sắp tới, Công ty sẽ chế biến được khoảng 13.000 tấn. Đồng thời cũng tích cực triển khai các hoạt động thu mua, tìm kiếm các khách hàng tiềm năng, ước lượng tiêu thụ được theo số lượng chế biến là 13.000 tấn (đạt 100%). Doanh thu đạt 450 tỷ đồng.

### ***3.1.2. Phương hướng, mục tiêu công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty giai đoạn 2023-2025***

Với phương châm “Nguồn nhân lực là tài sản quý giá” là yếu tố then chốt giúp Công ty phát triển, vận hành ổn định. Mỗi học viên sẽ được đào tạo bài bản, rèn luyện chuyên môn, phát triển bản thân và cải thiện những điểm hạn chế bằng chính sự tận tâm, uy tín và sáng tạo trong công tác đào tạo.

Tổ chức các khóa học đào tạo kỹ năng làm việc của cán bộ nhân viên là hướng tới sự phát triển bền vững của Công ty. Việc tổ chức và tham gia lớp bồi dưỡng cũng là dịp để Công ty nắm bắt tình hình thực tiễn tại các đơn vị, đồng thời trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm công tác cho các học viên, giúp tháo gỡ những vướng mắc, khó khăn để từ đó phối hợp hiệu quả hơn trong công việc.

Chính vì vậy, nhân viên cần phải chủ động hơn nữa trong việc tiếp cận với tri thức, công nghệ, tự trau dồi kiến thức xã hội để nắm bắt và đáp ứng kịp thời mong đợi của từng đối tượng khách hàng, giữ chân được khách hàng và đem lại lợi thế cạnh tranh cho Công ty.

Công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực có chất lượng và chuyên môn cao luôn được Công ty chú trọng bởi đây là hoạt động góp phần đáp ứng

nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh trong thị trường cao su vươn tầm phát triển thành công hơn. Vì vậy, Ban Tổng giám đốc Công ty cần quan tâm trong việc trau dồi kiến thức, nghiệp vụ vững chắc cho tất cả người lao động, cập nhật những thông tin trong ngành cao su, kiến thức xã hội để hoàn thành tốt công tác đào tạo, thực hiện kỷ luật trong đào tạo.

### **3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC**

#### **3.2.1. Cải tiến quy trình đào tạo nguồn nhân lực**

Quy trình đào tạo gồm hệ thống các bước liên kết chặt chẽ với nhau, nhằm mục đích cải thiện kỹ năng, thái độ, hành vi của cá nhân hay tập thể. Cán bộ phụ trách đào tạo thường theo sát các bước trong quy trình đào tạo nhằm mục đích tạo ra chương trình đào tạo hiệu quả.

#### **Mục tiêu giải pháp**

Trong bối cảnh phát triển xã hội và yêu cầu phát triển của các doanh nghiệp hiện nay, quy trình đào tạo được áp dụng để bổ sung hoặc nâng cao kiến thức của nguồn nhân lực và đem lại hiệu quả cao hơn trong công việc. Đây là hoạt động thường xuyên và quen thuộc với rất nhiều công ty, đào tạo nhân sự mới, đào tạo kỹ năng cơ bản giúp ích cho hoạt động của công ty, thậm chí là đào tạo theo tháng, theo tuần với những chủ đề phù hợp và được nhân viên quan tâm. Tóm lại, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cho công ty là mục tiêu của quy trình đào tạo nhân viên. Vì vậy, việc thực hiện đủ các bước và nội dung từng bước trong quy trình đào tạo đúng và kịp thời sẽ giúp cho việc thực hiện công tác đào tạo nhân lực hoàn thiện hơn, kế hoạch hóa được nguồn nhân lực, giúp người lao động nâng cao kỹ năng, kiến thức để thực hiện công việc, đáp ứng đủ số lượng và chất lượng lao động mà công ty đề ra.

#### **Căn cứ đề xuất giải pháp**

Hiện nay, một số nội dung trong quy trình đào tạo chưa được quy định cụ thể, rõ ràng nên việc thực hiện công tác đào tạo còn nhiều thiếu sót.

### Nội dung giải pháp

Công tác đào tạo trong những năm gần đây đang được đánh giá đúng vị trí và tầm quan trọng. Quy trình đào tạo của Công ty cần xác định rõ tên từng bước thực hiện cũng như nội dung thực hiện từng bước. Vì vậy, cần bổ sung nội dung chi tiết hơn trong quy trình đào tạo.

| <b>Trách nhiệm</b>   | <b>Quy trình đào tạo</b>  | <b>Đầu ra</b>  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thủ trưởng đơn vị</li> <li>- Phòng Tổ chức</li> <li>- Cán bộ phụ trách đào tạo</li> </ul> | <div style="border: 2px solid orange; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Mục tiêu và nhu cầu đào tạo</div> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mục tiêu đào tạo</li> <li>- Nhu cầu đào tạo</li> <li>- Kế hoạch đào tạo</li> <li>- Danh sách CBCNV đào tạo</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ban Tổng Giám đốc</li> <li>- Phòng Tổ chức</li> <li>- Cán bộ phụ trách đào tạo</li> </ul> | <div style="border: 2px solid orange; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Tổ chức đào tạo</div>             | Khóa học được thực hiện theo kế hoạch  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thủ trưởng đơn vị</li> <li>- Phòng Tổ chức</li> <li>- Cán bộ phụ trách đào tạo</li> </ul> | <div style="border: 2px solid orange; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Đánh giá kết quả đào tạo</div>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kết quả đánh giá của người học về chương trình đào tạo.</li> <li>- Kết quả đánh giá của quản lý trực tiếp cho nhân viên được cử đi đào tạo</li> <li>- Chỉ đạo của ban lãnh đạo</li> </ul> |
| Phòng Tổ chức  | <div style="border: 2px solid orange; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Thu hồi đào tạo</div>             | Thu hồi học phí, chi phí ăn, ở, đi lại nếu có  |

*Nguồn: Tác giả xây dựng*

**Hình 3.1: Quy trình đào tạo đề xuất**

## **Bước 1: Mục tiêu và nhu cầu đào tạo**

### **Xác định mục tiêu đào tạo**

Công ty nên xác định mục tiêu đào tạo chung của Công ty và mục tiêu đào tạo riêng theo từng đối tượng đào tạo. Mỗi vị trí công việc đều có những đặc thù và yêu cầu riêng. Do đó, khi triển khai các chương trình đào tạo nhân lực, Cán bộ phụ trách cần xem xét trình độ hiện tại của từng nhân viên và yêu cầu thực tế từ công việc để xây dựng nội dung phù hợp. Vậy nên, việc áp dụng một chương trình đào tạo mẫu cho nhân viên sẽ không mang lại hiệu quả cao, thay vào đó, ban lãnh đạo nên nghiên cứu năng lực đội ngũ nhân sự và đưa ra chiến lược đào tạo thích hợp. Cụ thể đối tượng lao động gián tiếp và lao động trực tiếp sẽ có đòi hỏi yêu cầu đào tạo khác nhau.

Minh họa: Mục tiêu đào tạo đối với vị trí “Công nhân thu hoạch mủ cao su” là kỹ năng thu hoạch mủ cao với năng suất cao.

Vì vậy, cũng là người lao động mới nhưng “Công nhân thu hoạch mủ cao su” cần được hướng dẫn nhiều về kỹ năng và kinh nghiệm thực tế hơn là kiến thức. (minh họa Phụ lục 3)

### **Đề xuất nhu cầu đào tạo**

Trước khi xác định nhu cầu đào tạo cho từng đối tượng của Công ty, Ban lãnh đạo cần phải xác định nhu cầu đào tạo của Công ty mình. Nhu cầu đào tạo này có thể phát sinh từ nhiều khía cạnh khác nhau từ mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của Công ty có thể là nâng cao chất lượng dịch vụ của Công ty. Từ đó xác định nhu cầu đào tạo của Công ty là những đối tượng nào, bộ phận nào, số lượng bao nhiêu, cần đào tạo những nội dung gì nhằm hoàn thành được kế hoạch của Công ty.

Công ty nên thực hiện công tác phân tích công việc, có đầy đủ bản mô tả công việc để giúp công ty xác định được các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc đó, đánh giá hiệu quả công việc, đánh giá kết

quả thực hiện công việc của người lao động. Từ đó giúp xác định được trình độ hiện có của người lao động, so sánh giữa trình độ hiện có của người lao động với yêu cầu công việc, nhận thấy khoảng cách năng lực còn thiếu từ đó đặt ra mục tiêu cần đạt được sau khoá học. Thông qua phân tích công việc, Công ty có những cơ sở để xây dựng chương trình đào tạo.

| <b>PHIẾU XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO TẠI CÔNG TY</b>   |                      |
|---|----------------------|
| Họ và tên:  | Chức danh công việc: |
| Giới tính:  | Bộ phận:             |
| Tuổi:   | Trình độ học vấn:    |
| Thâm niên công tác:   | Trình độ chuyên môn: |
| Câu 1: Anh/Chị có cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại của mình không?<br>.....                                   |                      |
| Câu 2: Để nâng cao hiệu quả trong công việc, Anh/Chị mong muốn mình được đào tạo thêm kiến thức, kỹ năng gì?<br>..... |                      |
| Câu 3: Ngành nghề mà Anh/Chị mong muốn mình được đào tạo thêm là gì?<br>.....   |                      |
| Người đề xuất<br>(ký tên)   |                      |

*Nguồn: Tác giả xây dựng*

**Hình 3.2: Phiếu đề xuất nhu cầu đào tạo nhân lực của Công ty**

Ngoài ra, việc xác định nhu cầu đào tạo cũng cần phải dựa trên nguyện vọng của người lao động. Chính bản thân người lao động sẽ hiểu rõ được những kiến thức và kỹ năng còn thiếu sót. Công ty có thể xây dựng bảng khảo

sát cho nhân viên để biết được nhu cầu thật sự của nhân viên cũng như các kỹ năng cần thiết. Công ty có thể áp dụng bảng khảo sát như sau:

### **Xây dựng kế hoạch đào tạo nội bộ**

Sau khi xác định nhu cầu đào tạo thì công việc tiếp theo cần làm là xây dựng kế hoạch. Một bản kế hoạch thông thường bao gồm các nội dung sau:

- Tên của chương trình đào tạo
- Các mục tiêu cần đạt sau chương trình
- Đối tượng tham gia huấn luyện
- Nhân sự, phòng ban phụ trách
- Nội dung và hình thức đào tạo nhân sự
- Phân bổ thời gian, tài chính và địa điểm
- Các điều kiện ràng buộc khác cần chú ý

Bản kế hoạch càng chi tiết thì thành công của khóa đào tạo càng cao. Chính vì vậy, người phụ trách đào tạo nên xây dựng một bản kế hoạch chi tiết, cụ thể và dễ dàng triển khai, đo lường.

Trong quá trình lập kế hoạch, cán bộ phụ trách cần quan tâm đến văn hóa của doanh nghiệp để tìm đối tác và lên nội dung đào tạo phù hợp. Người phụ trách đào tạo cần có những nội dung truyền thông về chương trình đào tạo: lợi ích, giảng viên là ai, vì sao nên tham gia khóa đào tạo này... để tránh tình trạng nhân viên không tham gia tích cực vì cho rằng những buổi đào tạo không có ích và làm họ mất thời gian nghỉ ngơi.

Vì vậy, cần xây dựng kế hoạch đào tạo cụ thể cho mỗi năm (minh họa “Kế hoạch đào tạo năm 2023”).

Theo kết quả khảo sát ở chương 2 thì nhiều học viên không hài lòng với nội dung đào tạo và thời lượng đào tạo nên cán bộ cần phối hợp với trung tâm đào tạo trong việc xây dựng nội dung chương trình đào tạo và thời lượng, bên cạnh đó cũng cần xác định đối tượng đào tạo cụ thể (minh họa: Nội dung

khóa học “ Kỹ thuật viên phòng thí nghiệm cao su”; nội dung khóa học “Quản lý trồng cao su bền vững”, nội dung khóa học “Giới thiệu cao su và chế biến cao su”-Phụ lục 3).

**Bảng 3.1: Kế hoạch đào tạo năm 2023**

| <b>TT</b>   | <b>Nội dung đào tạo</b>               | <b>Số người</b> | <b>Thời lượng học</b> | <b>Đơn giá (đồng)</b> | <b>Tổng kinh phí (đồng)</b> | <b>Đối tượng</b>                                    |
|---|---------------------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|---|
| 1   | Kỹ thuật thu hoạch mủ cao su          | 10              | 3 ngày                | 1.500.000             | 15.0000.000                 | CN nông trường (cũ và mới)                          |
| 2   | Kỹ thuật viên phòng thí nghiệm cao su | 2               | 5 ngày                | 3.000.000             | 6.000.000                   | Nhân viên phòng thí nghiệm                          |
| 3   | Giới thiệu cao su và chế biến cao su  | 3               | 4 ngày                | 4.000.000             | 12.000.000                  | - Kỹ sư<br>- KTV;<br>- NVKD;<br>- GD xưởng chế biến |
| 4   | Quản lý trồng cao su bền vững         | 4               | 5 ngày                | 3.500.000             | 14.000.000                  | - BGD nông trường<br>- CN nông trường               |
| Tổng chi phí đào tạo: 47.000.000 đ (Bốn mươi bảy triệu đồng). |                                       |                 |                       |                       |                             |   |

*Nguồn: Tác giả xây dựng*

**Bảng 3.2: Nội dung khóa học “Kỹ thuật viên phòng thí nghiệm cao su”**

| Ngày học | Nội dung  |
|----------|---|
|          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đối tượng: Nhân viên phòng thí nghiệm</li> <li>- Thời lượng học: 5 ngày</li> <li>- Mục tiêu: Hệ thống lý thuyết và các bài tập trong phòng thí nghiệm về hóa học cao su, trộn cao su, thử nghiệm cao su và chế biến cao su.</li> </ul>   |
| Ngày 1   | Tập trung vào lý thuyết và hóa học cao su trung gian, bao gồm các loại hợp chất, thành phần cơ bản và công thức, cân thành phần cao su nâng cao, trộn trong máy nghiền và trộn bên trong. Các bài tập trong phòng thí nghiệm sẽ bao gồm thực hiện cân và trộn thành phần. Các đội tham gia sẽ cân nguyên liệu và trộn nhiều loại công thức cao su.  |
| Ngày 2   | Tập trung vào thử nghiệm cao su trung cấp, bao gồm thử nghiệm lưu biến, độ cứng, độ bền kéo và ngâm nước, đồng thời hiểu được hệ thống phân loại cao su và thử nghiệm ASTM / SAE. Các bài tập trong phòng thí nghiệm sẽ bao gồm thực hiện thao tác đúc tấm và chạy các bài kiểm tra tiêu chuẩn ASTM / SAE. Những người tham gia sẽ trộn các hợp chất cao su, tấm khuôn và chạy các bài kiểm tra máy đo lưu biến. Thử nghiệm ngâm sẽ được bắt đầu đối với một số hợp chất khác nhau. |
| Ngày 3   | Học viên sẽ được dạy để hiểu các đặc tính khác nhau của các loại polymer khác nhau. Các bài tập trong phòng thí nghiệm sẽ bao gồm máy nghiền và trộn bên trong tối thiểu ba lô công thức khác nhau. Học viên sẽ trộn và lập biểu đồ các đặc tính khác nhau của ít nhất ba loại polyme.  |
| Ngày 4   | Kiểm tra độ cứng và máy đo lưu biến cơ bản và trung gian,   |



|        |  |
|--------|--|
|        | cũng như giải thích về máy đo lưu biến và kiểm tra độ cứng. Các bài tập trong phòng thí nghiệm sẽ bao gồm máy đo lưu biến trung gian và thử nghiệm độ bền kéo trên một số hợp chất khác nhau. Những người tham gia sẽ chạy các bài kiểm tra độ cứng trên các hợp chất khác nhau. |
| Ngày 5 | Giải thích các kết quả từ thử nghiệm ngâm; Các bài tập trong phòng thí nghiệm sẽ bao gồm thay đổi thể tích chạy, thay đổi độ cứng và kiểm tra độ bền kéo của các mẫu từ các thử nghiệm ngâm.   |

*Nguồn: Tác giả xây dựng*

### **3.2.2. Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo theo mô hình Kirkpatrick**

Mô hình Kirkpatrick là một phương pháp đánh giá kết quả của các chương trình đào tạo và học tập được công nhận trên toàn cầu. Nó đánh giá cả các phương pháp đào tạo chính thức và không chính thức và đánh giá chúng dựa trên 4 cấp độ tiêu chí: phản ứng, học tập, hành vi và kết quả.

Mô hình đánh giá Kirkpatrick bao gồm 4 cấp độ: Phản ứng, Học tập, Hành vi, Kết quả

#### **Mục tiêu giải pháp**

Để tìm hiểu mức độ hài lòng, ý kiến đánh giá của người học về khoá đào tạo mà người lao động đã tham gia, công ty sử dụng bảng hỏi với nội dung của khoá học, môi trường cũng như là chất lượng giáo viên đã phù hợp và sát với yêu cầu của công việc thực tế hay chưa, từ đó rút kinh nghiệm và có sự điều chỉnh phù hợp cho các khoá đào tạo tiếp theo.

#### **Căn cứ đề xuất giải pháp**

Công ty chưa có hệ thống đánh giá hiệu quả của học viên sau khi được đào tạo các mục tiêu đánh giá chỉ dừng lại ở việc đánh giá thông qua bảng điểm, chưa đánh giá ở nhiều khía cạnh khác nhau.

### **Nội dung giải pháp**

Việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo của Công ty sau các chương trình đào tạo chỉ dựa vào ý kiến của người hướng dẫn, thông qua bảng điểm, chứng chỉ, văn bằng nên chưa đảm bảo tính chính xác. Vì vậy, Công ty cần xây dựng mô hình đánh giá, bổ sung các hình thức đánh giá khác như phản hồi của học viên, đánh giá thông qua nhận xét của giáo viên, ảnh hưởng của công tác đào tạo đến hoạt động sản xuất - kinh doanh của công ty. Công ty có thể tham khảo mô hình đánh giá của Donald Kirkpatrick theo 4 cấp độ:

#### ***Đánh giá theo hình thức ở cấp độ 1: Đánh giá thông qua phản hồi của học viên***

Với mục đích đánh giá phản hồi từ phía học viên về khóa học và giáo viên giảng dạy để xác định xem là khóa học đã thực sự phù hợp với nhu cầu thực tế hay chưa. Chính vì vậy, việc đánh giá này sẽ phải được thực hiện cuối mỗi khóa học, học viên sẽ bày tỏ ý kiến của mình về các khía cạnh khác nhau của khóa học cũng như là giáo viên giảng dạy môn học.

Sau mỗi chương trình đào tạo, Công ty sử dụng phiếu khảo sát để khảo sát về phản ứng của học viên khi khóa học vừa kết thúc. Những nội dung được đánh giá bao gồm đánh giá về: hiệu quả của khóa học, mục tiêu đào tạo, nội dung và các phương pháp giảng dạy, từ đó thu thập các phản hồi của nhân viên về khóa học, đưa ra được những điểm nổi bật của chương trình, những hạn chế cần được khắc phục để khóa học sau diễn ra tốt hơn.

Tác giả đã xây dựng bảng khảo sát để khảo sát về phản ứng của học viên khi khóa học vừa kết thúc.

*(Minh họa “Đánh giá tổng thể chương trình đào tạo”- Phụ lục 3)*

#### ***- Đánh giá theo hình thức ở cấp độ 2: Đánh giá qua kết quả kiểm tra***

Để đánh giá chất lượng cũng như năng lực của học viên, tính phù hợp của nội dung và hình thức đào tạo, học viên cần được đánh giá thông qua hình

thức làm bài kiểm tra sau mỗi khóa học. Đối với từng khóa học Công ty cần đưa ra những nội dung câu hỏi của đề kiểm tra lý thuyết, thực hành phải nằm trong nội dung đào tạo, phù hợp với chuẩn kiến thức và kỹ năng được quy định trong chương trình đào tạo và đáp ứng được yêu cầu đánh giá, phân loại trình độ kiến thức, kỹ năng của học viên.

*(Minh họa Bài kiểm tra khóa học “Kỹ thuật thu hoạch mù cao su” - Phụ lục 3)*

***Đánh giá theo hình thức ở cấp độ 3: Đánh giá mức độ áp dụng các kiến thức, kỹ năng đã học vào công việc***

Để đánh giá việc vận dụng kiến thức, kỹ năng của học viên đã được đào tạo vào công việc thực tế, thủ trưởng đơn vị và cán bộ giám sát cần giám sát việc thực hiện công việc hằng ngày của người lao động sau khi đào tạo. Để đánh giá chính xác công tác đào tạo ngoài phương pháp đánh giá thông qua kết quả học tập và phản ánh của giáo viên, Công ty nên áp dụng phương pháp so sánh 2 nhóm đối tượng: một nhóm không tham gia quá trình đào tạo và một nhóm tham gia quá trình đào tạo để rút ra được các chỉ tiêu liên quan đến quá trình thực hiện công việc, mức độ thành thạo để tổng kết, xem xét đối chứng kết quả. Công ty sử dụng phiếu khảo sát để có thể so sánh lượng kiến thức họ đã được học có áp dụng được vào công việc hằng ngày hay chưa, cần bổ sung hay cập nhật thêm kiến thức gì để cải thiện đào tạo tốt hơn. Việc thực hiện công tác này nên tổ chức từng quý kể từ khi khóa học kết thúc.

*(Minh họa Phần 3 “Đánh giá của người học về kết quả nhận được” và Phần 4 “Câu hỏi khác và ý kiến đóng góp” Phụ lục 3)*

***Đánh giá theo hình thức ở cấp độ 4: Đánh giá hiệu quả đào tạo***

Nhằm đánh giá hiệu quả của đào tạo thông qua ảnh hưởng của nó đến kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Ở hình thức này, Công ty sẽ phải mất nhiều thời gian để thu thập, sắp xếp và phân tích các dữ liệu. Vì việc đánh

giá ở mức độ này không chỉ tập trung vào từng cá nhân mà tập trung vào ảnh hưởng chung của quá trình đào tạo đối với tổ chức nên việc đánh giá ở mức độ này rất khó và chi phí thì lại rất cao. Công ty có thể phân tích báo cáo kết quả cuối năm, so sánh với chi phí đào tạo đã bỏ ra, so sánh với mục tiêu đặt ra. Việc đánh giá ở cấp độ này rất khó vì vậy thường mất khoảng từ 2-3 năm để thu thập dữ liệu. Tuy nhiên, Công ty có thể sử dụng cách tính chi phí, hiệu quả đào tạo theo Trần Kim Dung (2018) như sau:

Chi phí vật chất trong đào tạo bao gồm các khoản:

- Chi phí cho các phương tiện vật chất, kỹ thuật cơ bản như xây dựng trường sở, trang bị kỹ thuật, nguyên vật liệu, tài liệu sử dụng trong quá trình giảng dạy.
- Chi phí cho đội ngũ cán bộ quản lý và đội ngũ giảng viên.
- Học bổng hoặc tiền lương trả cho nhân viên trong thời gian đi học.
- Chi phí cơ hội do nhân viên tham dự các khoá đào tạo, không thực hiện được các công việc thường ngày của họ.

Lợi ích bằng tiền do đào tạo mang lại được xác định bằng khoản chênh lệch giữa lợi ích hằng ngày cho nhân viên mang lại cho Công ty lúc trước và sau đào tạo.

### ***3.2.3. Nâng cao trình độ chuyên môn cho cán bộ công nhân viên phụ trách công tác đào tạo nhân lực***

#### **Mục tiêu giải pháp**

Giúp công ty có nguồn nhân lực để xây dựng hệ thống quy định về đào tạo của công ty; Cán bộ phụ trách đào tạo hoàn thành công việc được giao trong việc xây dựng và vận hành hệ thống đào tạo, chương trình đào tạo (nội dung, cách thức thực hiện)

### **Căn cứ đề xuất giải pháp**

Dựa vào năng lực của cán bộ phụ trách đào tạo để quyết định cán bộ phụ trách đào tạo cần được đào tạo kiến thức, kỹ năng nào, thời gian đào tạo ngắn hay dài? Ví dụ: nếu cán bộ phụ trách tốt nghiệp chuyên ngành không đúng với yêu cầu công việc thì Công ty cử cán bộ tham gia khóa đào tạo dài hạn (4 năm) học đại học với chuyên ngành như Quản trị nhân lực hoặc cử cán bộ tham gia khóa đào tạo ngắn hạn, khóa học

### **Nội dung giải pháp**

Xây dựng kế hoạch đào tạo: Xác định số lượng đào tạo, lựa chọn khóa học và thời lượng, thiết kế nội dung đào tạo phù hợp.

(Minh họa Xây dựng chương trình khóa học “Xây dựng và vận hành hệ thống đào tạo nội bộ” Phụ lục 3)

### **3.2.4. Gắn kết nội dung đào tạo nguồn nhân lực với quá trình chuyển đổi số trong Công ty**

#### **Mục tiêu giải pháp**

Việc chuyển đổi số là yêu cầu cấp thiết trong thời đại cách mạng công nghiệp lần thứ 4. Việc sử dụng công nghệ thông tin trong công tác triển khai, quản lý, điều hành sản xuất – kinh doanh của Công ty và các đơn vị thành viên cần được phát triển mạnh mẽ và rộng rãi. Chuyển đổi số sẽ góp phần làm cho hoạt động quản trị, điều hành, tiết giảm chi phí, đảm bảo hoạt động đầu tư, sản xuất – kinh doanh của Công ty đạt kết quả ngày càng cao.

Xây dựng hệ thống quản trị tập trung của Công ty trên nền tảng công nghệ 4.0. Các đơn vị trong Công ty có chiến lược, kế hoạch và xây dựng đội ngũ cán bộ có năng lực, kỹ năng đáp ứng mục tiêu chuyển đổi số, ứng dụng công nghệ số sáng tạo đáp ứng được mục tiêu chuyển đổi số của từng đơn vị thành viên trong Công ty. 100% đơn vị lĩnh vực cao su triển khai ứng dụng

công nghệ số phù hợp với tình hình của đơn vị, đăng ký mã QR code đảm bảo truy suất nguồn gốc sản phẩm.

Công ty đẩy mạnh ứng dụng 100% công nghệ số vào quản trị và vận hành với mục tiêu chất lượng, hiệu quả, tạo vị thế, phát triển bền vững và luôn tăng trưởng.

### **Căn cứ đề xuất giải pháp**

Ứng dụng công nghệ số để tập trung chuyển đổi mô hình sản xuất - kinh doanh nhằm nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm và tạo ra hiệu quả tối ưu cho việc điều hành đơn vị phát triển bền vững và duy trì tăng trưởng. Xây dựng đội ngũ cán bộ có năng lực cao đáp ứng mục tiêu chuyển đổi số tại các đơn vị trong toàn ngành và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho cán bộ học hỏi, đào tạo, cập nhật kiến thức để nắm bắt kịp xu thế phát triển của công nghệ số của thế giới. Do đó cần tập trung nâng cao chất lượng đội ngũ lập trình viên, kỹ sư công nghệ thông tin, nhân viên thiết kế, nhân viên kỹ thuật.

### **Nội dung giải pháp**

*Xây dựng, thiết kế các chương trình đào tạo cho người lao động gắn với quá trình chuyển đổi số*

Xây dựng, thiết kế các chương trình đào tạo cho người lao động như đội ngũ lập trình viên, kỹ sư công nghệ thông tin, nhân viên thiết kế, nhân viên kỹ thuật... về kiến thức, kỹ năng giúp họ có được các kỹ năng kỹ thuật cũng như sự kết hợp năng lực số (ví dụ như phân tích dữ liệu lớn, mạng bảo mật, truyền thông xã hội) với các kỹ năng mềm để cải thiện khả năng đáp ứng, thay thế linh hoạt giữa các nghề nghiệp.

Quá trình đào tạo thường được phân chia thành 3 cấp độ để có thể dễ dàng đánh giá và phát triển trong tương lai.

- Cơ bản: Các kỹ năng số cơ bản cung cấp nền tảng cho việc sử dụng công nghệ. Ở mức độ này, bao gồm việc sử dụng bàn phím, màn hình điều

khuyến để hoàn thiện các thao tác cơ bản; cài đặt và sử dụng các ứng dụng và các giao dịch trên Internet như điện thông tin, gửi và thực hiện tìm kiếm thông tin cần thiết.

- Trung cấp: Các kỹ năng trung cấp cho phép mọi người sử dụng công nghệ số theo những cách có ý nghĩa và có lợi hơn. Ngược lại với các kỹ năng cơ bản phổ biến hơn trong tất cả ngành nghề, một người sẽ cần các bộ kỹ năng trung cấp khác nhau tùy thuộc vào mục tiêu và nhu cầu nghề nghiệp của họ.

- Nâng cao: Các chuyên gia sử dụng các kỹ năng chuyên môn cao, nâng cao trong các nghề như lập trình máy tính, phát triển phần mềm, khoa học dữ liệu và quản lý mạng. Giống như các kỹ năng trung cấp, các kỹ năng nâng cao và các công việc yêu cầu chúng liên tục được phát triển về số lượng cũng như chất lượng để đạt được hiệu quả cao nhất.

### ***Chuyển đổi số trong hoạt động đào tạo nhân lực***

Chuyển đổi số trong đào tạo là sự thay đổi về văn hóa của Công ty - văn hóa học tập và phát triển. Đây không chỉ là cách cải tạo phương pháp đào tạo truyền thống mà còn tạo nên môi trường học tập, trao đổi chủ động để đáp ứng và thích nghi những thay đổi theo thời gian của thị trường.

Chuyển đổi số là tích hợp khóa đào tạo cùng với tài nguyên dạy học thành một hệ thống E-Learning cho Công ty. Vì vậy thay vì áp dụng nhiều phần mềm và cơ sở dữ liệu khác nhau, chuyển đổi số giúp tập hợp tất cả các dữ liệu về đào tạo nhân sự của công ty vào một hệ thống giúp hỗ trợ hoạt động đào tạo được dễ dàng hơn. Chuyển đổi số tuy là bước đi nhỏ nhưng mang lại lợi ích quản lý đào tạo lớn. Chuyển đổi số không phải chuyển đổi một bộ phận hay đơn vị chức năng mà nó bao gồm mọi lĩnh vực của doanh nghiệp và có thể dẫn đến đổi mới quy trình và tính hiệu quả của đào tạo nhân sự.

Những tài liệu trong khóa học sẽ được hiển thị ở dạng tài liệu số dưới nhiều hình thức: Video, slideshow, excel, hình ảnh, gamification... Vì vậy,

khi nội dung khóa học được số hóa sẽ đem lại những trải nghiệm mới thú vị dành cho người lao động. Khi chuyển đổi số trong đào tạo doanh nghiệp, nhân viên có thể tự chủ nhiều hơn về thời gian học và có thể tự lên lộ trình học cho mình, mỗi người đều có thể tự học và đạt kết quả cao nhất.

Vì vậy, cần xác định mục tiêu đào tạo với từng đối tượng đào tạo cụ thể, thiết kế chương trình đào tạo phù hợp.

**Bảng 3.3: Chương trình đào tạo nhân lực gắn với chuyển đổi số**

| <b>Mục tiêu</b>  | <b>Đối tượng đào tạo</b>  | <b>Chương trình đào tạo</b>                                     |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Phát triển nguồn nhân lực toàn diện;</li> <li>- Đào tạo các kỹ năng công nghệ thông tin, công nghệ số;</li> <li>- Ứng dụng công nghệ số trong toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.</li> </ul> | Tất cả người lao động   | Chương trình đào tạo ngắn hạn, đào tạo lại công nghệ thông tin. |
| Đào tạo kỹ năng mềm, đào tạo ngoại ngữ đạt chuẩn quốc tế   | Nhân viên kinh doanh,<br>Nhân viên phụ trách đào tạo<br>Nhân viên kỹ thuật                | Chương trình đào tạo ngoại ngữ, kỹ năng mềm.                    |
| Chiến lược phát triển nguồn nhân lực Công nghệ thông tin   | Lập trình viên,<br>Kỹ sư công nghệ thông tin,<br>Nhân viên thiết kế<br>Nhân viên kỹ thuật |   |

*Nguồn: Tác giả xây dựng*



### **3.2.5. Thực hiện đánh giá hiệu quả sau đào tạo**

#### **Mục tiêu giải pháp**

Sau quá trình đào tạo, Công ty cần đánh giá hiệu quả sau đào tạo của người lao động để kiểm tra kiến thức, kỹ năng và thái độ của người lao động sau đào tạo được cải thiện hoặc được nâng cao hay không?

#### **Căn cứ đề xuất giải pháp**

Dựa vào mục tiêu đào tạo nhân lực và kế hoạch đào tạo của Công ty theo từng khóa học, đối tượng học.

#### **Nội dung giải pháp**

Tiến hành đánh giá hiệu quả đào tạo của người lao động sau khi đào tạo thông qua thực hiện công việc tại nơi làm việc.

Minh họa: Dựa vào mục tiêu và kế hoạch đào tạo kỹ năng giúp nhân viên cộng tác tốt trong công việc nên Công ty tổ chức khóa đào tạo “Kỹ năng làm việc nhóm”

Nội dung học:

- Tìm hiểu tầm quan trọng của tinh thần đồng đội tại nơi làm việc;
- Thực hành lắng nghe tích cực và giao tiếp;
- Nâng cao kỹ năng giải quyết xung đột;
- Tăng cường mối quan hệ giữa các cá nhân với các thành viên trong nhóm.

Hình thức thực hiện: Đào tạo do giáo viên hướng dẫn và tổ chức hoạt động cho nhóm thực hành trên lớp

Công ty sẽ thực hiện đánh giá thực tế: Công ty sẽ giao cho các nhóm thực hiện kế hoạch sản xuất-kinh doanh với thời gian 1 tuần, các nhóm làm việc cùng nhau để hoàn thành bản kế hoạch và thực hiện một bài thuyết trình cho kế hoạch đó. Sau đó, Công ty sẽ đánh giá kỹ năng làm việc nhóm của các nhóm.

### ***3.2.6. Gắn công tác đào tạo nguồn nhân lực với công tác quy hoạch, bố trí sử dụng sau đào tạo***

#### **Mục tiêu giải pháp**

Công ty cần có kế hoạch quy hoạch, bố trí sử dụng nhân lực sau đào tạo đối với những người lao động tham gia chương trình đào tạo để giúp người lao động có thể vận dụng những kiến thức, kỹ năng trong công việc vừa tạo động lực làm việc cho người lao động vừa giúp Công ty duy trì được nguồn nhân lực.

#### **Căn cứ đề xuất giải pháp**

Công ty lập kế hoạch quy hoạch, bố trí sử dụng người lao động sau đào tạo như đào tạo chéo, luân chuyển công việc, cho người lao động xây dựng kế hoạch chương trình phát triển nghề nghiệp.

#### **Nội dung giải pháp**

Thực hiện đào tạo chéo - là một phương pháp mà nhân viên có thể tích lũy kinh nghiệm quản lý, ngay cả khi chỉ trong thời gian ngắn. Ví dụ, khi trưởng đơn vị vắng mặt ở văn phòng, việc giao cho người “phụ trách” có thể giúp họ học các kỹ năng và khả năng cần thiết để thực hiện chức năng đó một cách thích hợp. Hoặc thông qua việc luân chuyển công việc, đó là sự di chuyển có hệ thống của nhân viên từ công việc này sang công việc khác trong Công ty, nhân viên có thể thu được nhiều kinh nghiệm và để giúp cho họ thăng tiến trong tương lai.

## KẾT LUẬN

Trong bối cảnh đẩy mạnh hội nhập kinh tế quốc tế, con người là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp vươn tầm cạnh tranh trên thị trường. Nhân sự càng tài năng, chuyên môn cao, kỹ năng mềm giỏi, doanh nghiệp sẽ càng vững mạnh. Vì thế, việc đào tạo, phát triển nguồn nhân lực có vai trò vô cùng quan trọng đối với sự bền vững của doanh nghiệp. Đặc biệt công tác đào tạo hiệu quả sẽ giúp cho doanh nghiệp nâng cao tối đa năng suất và hiệu quả công việc, người lao động được đào tạo chuyên sâu phát triển tư duy, có cách nhìn mới giúp tăng hiệu suất công việc và tạo điều kiện cho doanh nghiệp áp dụng công nghệ – kỹ thuật mới vào vận hành công việc.

Chương 1 của luận văn đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, đào tạo nguồn nhân lực trong hoạt động sản xuất, kinh doanh cao su, sự cần thiết và vai trò trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong lĩnh vực cao su. Đồng thời nghiên cứu một số kinh nghiệm về công tác đào tạo nguồn lực tại một số doanh nghiệp như: Công ty TNHH MTV Tổng công ty cao su Đồng Nai, Công ty TNHH MTV Cao su Dầu Tiếng, ... nhằm rút ra các bài học kinh nghiệm có thể áp dụng cho Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận.

Chương 2 luận văn tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng nguồn nhân lực và công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận. Qua đó tác giả có những góc nhìn khách quan, cụ thể về những mặt đạt được cũng như những hạn chế đang còn tồn tại trong công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận

Từ sự phân tích cơ sở lý luận đánh giá thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực của tại Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận trên những mặt đạt được và những hạn chế đã chỉ ra được ở chương 2, tác giả đã đưa ra

các cơ sở bao gồm: phương hướng, mục tiêu nhu cầu cũng như chiến lược phát triển của Công ty đến năm 2025; từ đó đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận hy vọng sẽ góp phần vào sự phát triển, nâng cao uy tín, chất lượng thương hiệu của công ty trong thời gian tới.

Như vậy luận văn có sự vận dụng các lý luận khoa học cơ bản vào thực tiễn đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### **Tiếng Việt**

1. Trần Kim Dung (2018), Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội.
2. Business Edge (2007), Đào tạo nguồn nhân lực – Làm sao để khởi ném tiền qua cửa sổ, Nhà xuất bản Trẻ, Tp.Hồ Chí Minh
3. Hứa Thị Hương Giang (2011), “Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Cao su Kon Tum”, Luận văn thạc sĩ, ĐH Đà Nẵng.
4. Lê Thanh Hà (2020), Giáo trình Quản trị nhân lực (tập 1), Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
5. Đào Thị Hữu (2017), “Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV cao su Krong Buk”, Luận văn Thạc sĩ, ĐH Đà Nẵng.
6. Giới thiệu chung về Công ty TNHH MTV,
7. Bùi Thị Kim Quyên (2010), “Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty CP cao su Đà Nẵng”, Luận văn thạc sĩ, ĐH Đà Nẵng.
8. Trần Văn Tùng (2005), Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn nhân lực tài năng, Nhà xuất bản Thế giới, Hà Nội.
9. Đoàn Thị Yến (2019), *Giáo trình Hoạch định nhân lực*, Nhà xuất bản Trường Đại học Lao động Xã hội.
10. <https://www.binhthuanrubber.com/gioi-thieu>, truy cập ngày 15/05/2022.

### **Tiếng Anh**

11. John P. Wilson (1999), *Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations*.

12. Michael Armstrong (2006), *Human Resource Development*, Publisher: Cengage Learning, England.

13. Michael Armstrong (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Publisher: Cengage Learning, England.

14. Robert L. Mathis, John Jackson (2007), *Human Resource Management*, Publisher: Cengage Learning, England.

15. Idalberto Chiavenato (2011), *Administración de Recursos Humanos*, Publisher: Van Nostrand, America.

16. William G Torpey (1957), *Public personnel management*, Publisher: Van Nostrand, England.

## **PHỤ LỤC**

### **PHỤ LỤC 1**

#### **I. CÁC VĂN BẢN CỦA CÔNG TY**

#### **CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**

#### **Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**

#### **BẢN CAM KẾT**

Tôi tên là : ....., sinh ngày ..... tháng ..... năm .....

Số CMND: ....., cấp ngày ..... tại .....

Hộ khẩu thường trú : .....

Địa chỉ đang ở: .....

Đăng ký dự tuyển vào vị trí.....

Tôi xin cam kết trước khi được tuyển dụng, bản thân tôi đã được Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận đào tạo hội nhập thông qua một số nội dung sau:

1. Được giới thiệu tổng quan về sự hình thành và phát triển của Tổng Công ty.
2. Hệ thống cơ cấu tổ chức của Tổng Công ty.
3. Nội quy lao động, Thỏa ước lao động tập thể, các chế độ, chính sách, phúc lợi xã hội của Tổng Công ty.
4. Nghĩa vụ và quyền lợi của người sử dụng lao động và người lao động (Hợp đồng lao động của Tổng Công ty)
5. Các quy định, quy trình và biện pháp an toàn vệ sinh lao động, bảo hộ lao động của Tổng Công ty.
6. Các quy định, quy trình, thao tác trong thực hiện công việc và quy định về bồi thường, xử lý kỷ luật của Tổng Công ty.

....., ngày ... tháng ... năm...

**NGƯỜI CAM KẾT**

**TẬP ĐOÀN CNCS VIỆT NAM**  
**CÔNG TY TNHH MTV CAO SU BÌNH THUẬN**

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**  
**Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**

**ĐƠN VỊ:** .....

\_\_\_\_\_

*Bình Thuận, ngày ... tháng ... năm ...*

**KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO NĂM .....**

| Stt | Nội dung đào tạo | Số người | Số ngày | Đơn giá (đồng) | Tổng kinh phí (đồng) | Ghi chú |
|-----|------------------|----------|---------|----------------|----------------------|---------|
|     |                  |          |         |                |                      |         |
|     |                  |          |         |                |                      |         |
|     |                  |          |         |                |                      |         |
|     |                  |          |         |                |                      |         |
|     |                  |          |         |                |                      |         |
|     |                  |          |         |                |                      |         |
|     |                  |          |         |                |                      |         |

Tổng chi phí đào tạo : .....

Viết bằng chữ : .....

**NGƯỜI THỰC HIỆN**

**THỦ TRƯỞNG ĐƠN VỊ**



ĐƠN VỊ:.....

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

*Bình Thuận, ngày ... tháng ... năm ...*

## ĐÁNH GIÁ HỌC VIÊN SAU ĐÀO TẠO

---

1. Đối với:.....

2. Nội dung, thời gian đã đào tạo:.....

.....

3. Công việc chính được giao trước khi đào tạo

.....

4. Công việc chính được giao sau đào tạo:.....

.....

.....

5. Mốc thời gian đánh giá:.....

6. Nội dung đánh giá:

- Kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao: (cần phân tích sâu kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao để kết luận mức độ hoàn thành nhiệm vụ: Tốt, khá, trung bình hoặc không đáp ứng yêu cầu công việc)

.....

- Những phát huy sáng kiến, cải tiến để nâng cao hiệu quả công việc:

.....

- Ảnh hưởng của cá nhân tới kết quả công việc chung của tập thể:

.....

**NGƯỜI ĐÁNH GIÁ**

**XÁC NHẬN CỦA ĐƠN VỊ**

TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP CAO SU VN  
CÔNG TY TNHH MTV CAO SU BÌNH THUẬN

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM  
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Bình Thuận, ngày      tháng      năm

## HỢP ĐỒNG ĐÀO TẠO

Chúng tôi, một bên là Ông/Bà:.....

Sinh ngày : .....

Quốc tịch: Việt Nam

Số CMND: ....., cấp ngày ..... tại Công an tỉnh

.....

Địa chỉ thường trú: .....

Chức vụ : .....

Điện thoại:

Đại diện cho: Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận

Địa chỉ :

Sau đây gọi là “**Bên A**”

Và một bên là Ông/Bà: .....

Quốc tịch: Việt Nam

Sinh ngày, tháng, năm: .....tại .....

Nghề nghiệp: .....

Địa chỉ thường trú: .....

Số CMND: ....., cấp ngày ....., nơi cấp Công an tỉnh

.....

Sau đây gọi là “**Bên B**”

Thỏa thuận ký kết hợp đồng đào tạo và cam kết làm đúng những điều khoản sau đây:

### ĐIỀU 1: KHÓA HỌC ĐÀO TẠO

Bên A đồng ý cử và Bên B đồng ý tham gia khóa đào tạo như sau:

- Tên khóa học: .....

- Do .....tổ chức.

- Địa điểm tổ chức: .....

- Thời gian đào tạo: .....

## **ĐIỀU 2: TRÁCH NHIỆM CỦA BÊN A**

2.1. Tạo điều kiện cho ông/bà ..... được theo học lớp  
..... tại .....

2.2. Có trách nhiệm giải quyết các chế độ có liên quan theo quy định chung của Tổng Công ty trong thời gian ông/bà ..... đi học.

2.3. Về tiền lương, các khoản Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, Bảo hiểm thất nghiệp ... vẫn được giải quyết tại đơn vị.

## **ĐIỀU 3: TRÁCH NHIỆM CỦA BÊN B**

3.1. Tham dự đầy đủ và thực hiện nghiêm chỉnh các quy định của khoá đào tạo.

3.2. Tuân thủ nội quy, quy định của cơ sở đào tạo, chịu trách nhiệm cá nhân trong trường hợp vi phạm kỷ luật, hoặc các vi phạm khác và có trách nhiệm bồi thường thiệt hại trong trường hợp làm hư hỏng hoặc làm mất dụng cụ, thiết bị và các tài sản khác tại nơi đào tạo.

3.3. Ngay khi kết thúc khóa học phải tiến hành làm việc tại Bên A và Bên B cam kết tiếp tục làm việc cho Bên A sau khi hoàn thành khoá đào tạo .....năm.

3.4. Sau khi được đào tạo, bên B phải làm việc cho Bộ phận mình đang làm việc. Trong trường hợp bên B muốn được chuyển sang Bộ phận/Đơn vị khác của Bên A thì phải được sự đồng ý bằng văn bản của Bên A.

## **ĐIỀU 4: TRÁCH NHIỆM HOÀN TRẢ CHI PHÍ ĐÀO TẠO**

4.1. Trong thời gian thực hiện cam kết làm việc tại bên A theo quy định tại khoản 3.3 Điều 3 của hợp đồng đào tạo này, Bên B có nghĩa vụ hoàn trả lại cho Bên A toàn bộ chi phí trong thời gian đi học (bao gồm các khoản: chi phí đào tạo, tiền lương, phụ cấp, các khoản đóng Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế,

bảo hiểm thất nghiệp...) và phải chịu lãi suất (theo Ngân hàng) về chi phí suốt quá trình học (trừ trường hợp đặc biệt như bị tai nạn lao động nặng hoặc bệnh nặng, không thể theo học mà có giấy chứng nhận của Cơ quan Y tế có thẩm quyền) trong trường hợp sau:

- Bên B không hoàn thành khóa đào tạo vì bất kỳ lý do nào;
- Bên B đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động trái luật;
- Hợp đồng lao động giữa bên A với bên B hết hạn, bên A có quyền ký kết hoặc không ký kết hợp đồng lao động mới với Bên B: trường hợp bên A đề nghị ký kết hợp đồng lao động mới nhưng bên B không đồng ý ký kết và không tiếp tục làm việc tại bên A khi Bên B chưa hoàn thành thời gian làm việc tối thiểu quy định tại Khoản 3.3 Điều 3 thì bên B phải hoàn trả toàn bộ chi phí đào tạo cho bên A; trường hợp bên A không đồng ý gia hạn hợp đồng lao động mới thì bên B không phải hoàn trả chi phí đào tạo cho bên A.
- Bên B bị xử lý kỷ luật sa thải theo quy định của pháp luật;
- Bên A và bên B thỏa thuận chấm dứt Hợp đồng lao động, trừ trường hợp các bên thỏa thuận không bồi thường chi phí đào tạo.

4.2. Nếu hợp đồng lao động giữa bên A và bên B là hợp đồng lao động không xác định thời hạn, bên B đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động có thông báo trước cho bên A 45 ngày nhưng chưa làm việc tại bên A theo đúng thời gian đã cam kết theo Hợp đồng đào tạo thì bên B phải hoàn trả lại toàn bộ chi phí đào tạo cho bên A.

4.3. Khi phát sinh các căn cứ hoàn trả chi phí đào tạo, bên B phải hoàn trả toàn bộ chi phí đào tạo quy định tại khoản 4.1 Điều 4 trong vòng 01 tháng (30 ngày) kể từ ngày xảy ra hành vi quy định tại khoản 4.1 và 4.2 trên.

## **ĐIỀU 5: ĐIỀU KHOẢN CHUNG**

5.1. Hai bên tự nguyện cam kết tuân thủ và thực hiện nghiêm chỉnh các điều khoản ghi tại Hợp đồng đào tạo này.

5.2. Những vấn đề về lao động không ghi trong hợp đồng đào tạo thì áp dụng theo quy định của nội quy lao động và pháp luật lao động;

5.3. Mọi tranh chấp phát sinh trong quá trình thực hiện Hợp đồng này sẽ được hai bên cùng nhau bàn bạc, thoả thuận giải quyết. Trường hợp các bên không đạt được sự thoả thuận thống nhất thì tranh chấp sẽ được đưa ra Toà án có thẩm quyền để giải quyết.

5.4. Hợp đồng đào tạo này có hiệu lực kể từ ngày ký cho đến hết thời hạn cam kết làm việc của bên B cho bên A sau khi kết thúc khoá đào tạo trở về theo quy định tại Điều 3 của hợp đồng đào tạo này.

5.5. Hợp đồng đào tạo này được lập thành bốn (04) bản, bên A giữ 02 bản, bên B giữ 01 bản, ..... (nơi bên B công tác) giữ 01 bản. Các bản có giá trị như nhau và có hiệu lực kể từ thời điểm ký kết, đóng dấu hợp đồng đào tạo.

Hợp đồng này làm tại Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận.

**Người Lao Động**

**TỔNG GIÁM ĐỐC**

-----  
Bình Thuận, ngày... tháng... năm...

**BẢN CAM KẾT**

Tôi tên là : ....., sinh ngày ..... tháng ..... năm

Số CMND : ....., cấp ngày ..... tại .....

Số Bảo hiểm xã hội số : .....

Hiện đang công tác tại :.....

Chức vụ hiện nay :.....

Được đơn vị và Công ty Cao su Bình Thuận cử đi học lớp .....

.....

Tôi xin cam kết nếu vi phạm một trong các nội dung sau đây, tôi xin bồi hoàn lại toàn bộ chi phí và tiền lương mà Tổng Công ty đã chi trả trong thời gian tôi đi học:

1. Tiếp tục làm việc cho Tổng Công ty sau khi hoàn thành khóa đào tạo là 05 năm.
2. Không hoàn thành chương trình học vì bất cứ lý do nào.
3. Vi phạm kỷ luật bị Nhà trường buộc thôi học, hoặc tự ý bỏ học.
4. Vi phạm kỷ luật lao động bị xử lý hình thức kỷ luật “sa thải” hoặc “buộc thôi việc”
5. Đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động.

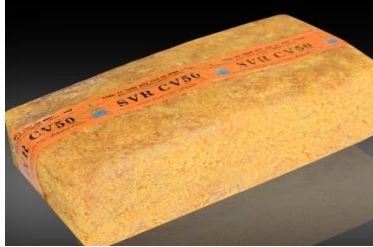
**XÁC NHẬN**

**NGƯỜI CAM KẾT**

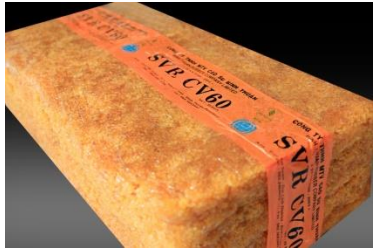
**CỦA THỦ TRƯỞNG ĐƠN VỊ**

## II. THÔNG TIN CỦA CÔNG TY

Các sản phẩm của công ty: Sản phẩm chính của công ty là RSS, SVR



[CAO SU SVR CV50](#)



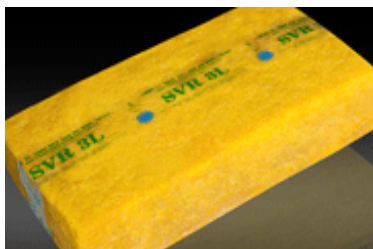
[CAO SU SVR CV60](#)



[CAO SU TỜ XÔNG KHỐI \(RSS\)](#)



[CAO SU KHỐI SVR 10](#)



[CAO SU KHỐI SVR 3L](#)

## PHỤ LỤC 2

### PHIẾU KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ KHÓA HỌC

*Xin chào Quý Anh/Chị!*

Nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực, Công ty tiến hành khảo sát ý kiến về Đánh giá khóa học và kết quả học của cán bộ công nhân viên của Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận.

*Quý Anh/Chị vui lòng dành ít thời gian và trả lời các câu hỏi trong phiếu khảo sát dưới đây. Sự hỗ trợ của Quý Anh/Chị có ý nghĩa rất lớn đối với kết quả đánh giá khóa học.*

Vui lòng đánh dấu “X” hoặc khoanh tròn vào ô tương ứng thể hiện mức độ đồng ý của Quý Anh/Chị.

Mức độ đồng ý từ 1 đến 5 có ý nghĩa như sau:

Mức 1: Hoàn toàn không đồng ý; Mức 2: Không đồng ý; Mức 3: Không ý kiến; Mức 4: Đồng ý; Mức 5: Hoàn toàn đồng ý.

#### PHẦN I: ĐÁNH GIÁ TỔNG THỂ CHƯƠNG TRÌNH

| Hiệu quả của khóa học  | 1.Rất không đồng ý       | 2.Không đồng ý           | 3.Không ý kiến           | 4.Đồng ý                 | 5.Rất đồng ý             |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Đáp ứng được mong đợi và nhu cầu học tập của tôi.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Thông tin được trình bày ở mức độ học tập thích hợp cho giai đoạn này trong sự nghiệp của tôi. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Thiết kế chương trình hiệu quả.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



|   |                                  |                          |                          |                          |                            |
|---|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Khóa học giúp tôi tăng cường kết nối với các đồng nghiệp.   | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Tôi đã học được các kỹ năng và lý thuyết sẽ giúp tôi có chiến lược và hiệu quả hơn trong công việc. | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Khóa học đã cung cấp cho tôi những ý tưởng và nguồn lực mới.  | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Tôi muốn giới thiệu chương trình này cho các đồng nghiệp mới.                                       | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Thời lượng của khóa học vừa đủ  | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| <b>Mục tiêu của khóa học</b>  | <b>1. Hoàn toàn không đồng ý</b> | <b>2. Không đồng ý</b>   | <b>3. Không ý kiến</b>   | <b>4. Đồng ý</b>         | <b>5. Hoàn toàn đồng ý</b> |
| Phù hợp với đối tượng học.  | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Phù hợp với mục tiêu.   | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Nâng cao kiến thức trong cùng lĩnh vực.   | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Phát triển kỹ năng trong lĩnh vực.  | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Thông tin có thể được áp  | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |

|   |                                 |                          |                          |                          |                            |
|---|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| dụng vào thực tế.   |                                 |                          |                          |                          |                            |
| Thông tin có thể góp phần đạt được các mục tiêu cá nhân, nghề nghiệp.         | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| <b>Cơ sở vật chất</b>   | <b>1.Hoàn toàn không đồng ý</b> | <b>2.Không đồng ý</b>    | <b>3.Không ý kiến</b>    | <b>4.Đồng ý</b>          | <b>5.Hoàn toàn đồng ý</b>  |
| Địa điểm và vị trí phòng học tốt.   | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Thiết bị học đầy đủ và được sử dụng hiệu quả.                                 | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Các tài liệu rất hữu ích và sẽ là tài liệu tham khảo hữu ích trong tương lai. | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| <b>Giáo viên</b>  | <b>1.Hoàn toàn không đồng ý</b> | <b>2.Không đồng ý</b>    | <b>3.Không ý kiến</b>    | <b>4.Đồng ý</b>          | <b>5. Hoàn toàn đồng ý</b> |
| Nội dung được giáo viên trình bày có tổ chức.                                 | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Nội dung được giáo viên trình bày rõ ràng và hiệu quả.                        | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Giáo viên thể hiện kiến thức cơ bản về chủ đề.                                | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |

|  |                                  |                          |                          |                          |                           |
|--|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Sử dụng thời gian trong lớp có hiệu quả.   | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| Giáo viên có phong cách trình bày hấp dẫn  | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| Giáo viên đã tạo ra một môi trường học tập bình đẳng hiệu quả.   | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| <b>Phương pháp dạy</b>   | <b>1. Hoàn toàn không đồng ý</b> | <b>2.Không đồng ý</b>    | <b>3.Không ý kiến</b>    | <b>4.Đồng ý</b>          | <b>5.Hoàn toàn đồng ý</b> |
| Nội dung trình bày được làm rõ.  | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| Phương pháp giảng dạy phù hợp với chủ đề.  | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| Có kết hợp lý thuyết, thực tế và có thực hành.   |                                  |                          |                          |                          |                           |
| <b>PHẦN II: KẾT QUẢ NHẬN ĐƯỢC CỦA NGƯỜI HỌC</b>  |                                  |                          |                          |                          |                           |
| <b>Kết quả của việc tham dự khóa học này, tôi nhận thấy</b>  | <b>1. Hoàn toàn không đồng ý</b> | <b>2.Không đồng ý</b>    | <b>3.Không ý kiến</b>    | <b>4.Đồng ý</b>          | <b>5.Hoàn toàn đồng ý</b> |
| Tôi đã đạt được một hoặc nhiều ý tưởng cụ thể mà tôi có thể thực hiện trong lĩnh vực thực hành của mình. | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |
| Tôi đã học được một  | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  |

|   |                                  |                          |                          |                          |                            |
|---|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| cách tiếp cận mới để thực hành.   |                                  |                          |                          |                          |                            |
| Khóa học giúp tôi làm công việc tốt hơn.  | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Tôi không thấy tác động của khóa học này đối với công việc của mình.                        | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| <b>Khi tham dự khóa học, tôi cho rằng</b>   | <b>1. Hoàn toàn không đồng ý</b> | <b>2. Không đồng ý</b>   | <b>3. Không ý kiến</b>   | <b>4. Đồng ý</b>         | <b>5. Hoàn toàn đồng ý</b> |
| Tôi có thể cập nhật thêm các kỹ năng.   | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Tôi đã đạt được các kỹ năng mới và/hoặc nâng cao.   | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Tôi có kiến thức tốt hơn để dựa vào đó đưa ra các quyết định/hoạt động của tôi khi làm việc | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Tôi đang xem lại quan điểm của mình đối với (các) chủ đề được trình bày.                    | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |
| Trình bày chủ đề là phù hợp, nhưng tôi vẫn chưa thấy phù hợp quan điểm của mình.            | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   |

### PHẦN III: CÂU HỎI

Chương trình có giá trị không?  Có  Không

Bạn thích điều gì nhất về khóa học?

Những khía cạnh nào của khóa đào tạo có lợi nhất?

Nếu khóa học được tổ chức lại, điều gì nên bỏ qua hoặc thay đổi?

## PHỤ LỤC 3

### I. Nội dung đào tạo vị trí “Công nhân thu hoạch mủ cao su”

| Tiêu chí         | Nội dung  |
|------------------|---|
| <b>Kiến thức</b> | <b>Công việc trước và sau khi cạo mủ từng cây</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Trước khi cạo, phải bóc mủ dây, mủ chén, sửa lại kiềng, máng, úp chén trên kiềng. Cạo xong, ngửa chén lên và dẫn mủ chảy vào chén rồi mới qua cạo cây khác.</li><li>- Hướng đi cạo theo những cây kế cận nhau, sau mỗi lần cạo phải đổi đầu cạo.</li><li>- Sau khi trút mủ xong đặt chén mủ lại vị trí cũ để hứng mủ chảy trề, tránh trút sót mủ.</li></ul>   |
| <b>Kiến thức</b> | <b>Lưu ý</b> <p>Cạo mủ được tiến hành đều đặn theo đúng nhịp độ d2 hoặc d3 (không cạo d2 lẫn lộn với d3).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Cạo hết cây, không bỏ sót cây.</li><li>- Thường xuyên làm vệ sinh cho cây cạo, vệ sinh dụng cụ, sửa lại miệng cạo, bôi thuốc mỡ cho các vết cạo phạm, bôi phòng bệnh mặt cạo vào mùa mưa.</li><li>- Khi nghỉ cạo tận thu hết mủ tạp, mủ đất, thu máng, thu kiềng, chén úp dưới gốc cây. Quét dọn, gom lá vào giữa hàng cây.</li><li>- Tuyệt đối không đốt lá khô trong vườn cao su.</li></ul> |
| <b>Kiến thức</b> | <b>Sử dụng chất kích thích</b> (cho vườn cây cạo d3, d4 và vườn cây chuẩn bị thanh lý tái canh. Không sử dụng chất kích thích cho vườn cây cạo d1 hoặc d2) <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Loại chất kích thích và nồng độ sử dụng</b></li></ul> Loại hóa chất kích thích mủ được sử dụng có hoạt chất là ethephon (acid 2- chloroethyl phosphonic).   |

|                  |  |
|------------------|--|
|                  | <p>Nồng độ hoạt chất sử dụng là 2,5% a.i cho cây nhóm I và II; 5% a.i. cho các vườn cây nhóm III và vườn cây cạo tận thu trước khi thanh lý.</p> <p><b>- Thời vụ áp dụng kích thích mủ, thời điểm bôi:</b></p> <p>Ở Đông Nam bộ và Tây Nguyên, bôi chất kích thích vào các tháng 5, 6, 7, 10, 11 và 12. Bôi chất kích thích trước nhất cạo kế tiếp 24 giờ – 48 giờ. Không bôi khi cây còn ướt hoặc lúc trời sắp mưa. Tuyệt đối không được bôi trong mùa khô, mùa rụng lá.</p> <p><b>- Phương pháp bôi chất kích thích mủ:</b></p> <p>+ Bôi trên vỏ tái sinh (Pa: Panel application): Sau khi khuấy đều chất kích thích, dùng cọ nhỏ bôi một băng rộng 1 cm, mỏng đều trên vỏ tái sinh tiếp giáp với miệng cạo. Phương pháp này áp dụng cho miệng cạo ngửa.</p> <p>+ Phương pháp bôi trên miệng cạo không bóc lớp mủ dây (La: Lace application): Sau khi khuấy đều chất kích thích, dùng cọ nhỏ bôi một lớp mỏng đều ngay trên miệng cạo. Phương pháp này áp dụng cho miệng cạo úp.</p> |
| <b>Kiến thức</b> | <p><b>Tiêu chuẩn cây được sử dụng chất kích thích</b></p> <p>Bôi chất kích thích cho những cây sinh trưởng bình thường, kỹ thuật cạo tốt. Không bôi chất kích thích cho những cây bị bệnh nấm hồng gây cụt ngọn, cây bị bệnh loét sọc miệng cạo nặng, cây đã rụng hết lá do bệnh rụng lá mùa mưa, cây có dấu hiệu khô miệng cạo hoặc những cây quá nhỏ.</p>  |
| <b>Kiến thức</b> | <p><b>Tiêu chuẩn vườn cây sử dụng chất kích thích mủ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nếu hàm lượng cao su khô (DRC) của vườn cây dưới 25% thì không sử dụng chất kích thích.</li> <li>- Nếu tỷ lệ cây khô miệng cạo toàn phần cao hơn lần kiểm kê trước</li> </ul>  |

|                  |   |
|------------------|---|
|                  | đó theo mức quy định sau thì không nên bôi chất kích thích: Năm cạo 1 – 10: > 3 % Năm cạo 10 – 20: > 10 %.  |
| <b>Kiến thức</b> | <p><b>An toàn lao động khi sử dụng chất kích thích</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tránh để chất kích thích dính trên da, mắt. Trong trường hợp bị dính chất kích thích vào da phải rửa ngay bằng xà phòng và nước ấm. Nếu bị dính chất kích thích vào mắt phải rửa mắt ngay nhiều lần bằng nước sạch.</li> <li>- Sau khi sử dụng phải hủy bỏ bao bì đựng chất kích thích, không sử dụng lại.</li> <li>- Khi bôi chất kích thích cho miệng cạo cao, phải mang kính phòng hộ để tránh thuốc rơi vào mắt.</li> </ul>   |
| <b>Kỹ năng</b>   | <p><b>Kỹ thuật cạo dao kéo trên miệng cạo ngựa</b></p> <p><b>1. Cầm dao và tư thế đứng</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tay phải cầm cán dao và cung cấp lực chính để kéo dao cạo. Khi nâng cán dao lên hoặc hạ cán dao xuống sẽ điều chỉnh mức độ dày dăm cạo. Áp cán dao vào thân cây hoặc dang ra khỏi thân cây sẽ điều chỉnh độ sâu cạo mủ.</li> <li>- Tay trái cầm sóng dao để giữ thẳng bằng.</li> <li>- Tư thế đứng: Hai bàn chân hơi dẹt ra một góc 90 độ là tốt để trọng lượng phân bố đều trên hai chân.</li> </ul> <p><b>2. Lấy vuông hậu</b></p> <p>Đặt dao trên miệng cách ranh hậu khoảng 2 – 3 cm, đẩy ngược dao lên phía trên đến ranh hậu. Tay phải hạ cán dao xuống để lấy vuông hậu.</p> <p><b>3. Cạo nhát chuẩn</b></p> <p>Sau khi lấy vuông hậu xong, cạo một nhát chuẩn dài 4 – 5 cm để định đúng vị trí dao bảo đảm độ hao dăm và độ sâu cạo mủ.</p> |



|                       |   |
|-----------------------|---|
|                       | <p><b>4. Thao tác cạo và di chuyển</b></p> <p>Đó là sự phối hợp nhịp nhàng giữa tay và chân.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Khi cạo mũ cần kéo dao dứt khoát làm đứt ngọt lớp dăm cạo. Áp má dao sát vào vỏ tái sinh bên trên để tạo lòng máng trên miệng cạo.</li> <li>- Hai chân đứng ở vị trí miệng hậu, chân trái phía trước. Khi cạo dần dần chuyển trọng tâm về chân phải, sau đó chân trái bước lui vòng theo đằng sau gót chân phải. Lúc này trọng tâm đặt ở chân trái, tiếp theo bước chân phải và trở lại tư thế ban đầu. Bước chân liên tục theo tư thế trên đến khi cạo xong miệng cạo.</li> </ul> <p><b>5. Thu dao</b></p> <p>Khi cạo tới miệng tiền, tay trái hơi ấn sâu vào, đồng thời tay phải vừa áp cán dao vào thân cây vừa nâng ngược dao lên để tạo mang cá (vuông tiền).</p>  |
| <p><b>Kỹ năng</b></p> | <p><b>Kỹ thuật cạo miệng úp</b></p> <p><b>1. Thao tác cầm dao và tư thế đứng</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tay phải cầm phía dưới cán dao, dùng để điều chỉnh độ hao dăm, độ sâu vết cắt và cung cấp lực chính để đẩy.</li> <li>- Tay trái để ngửa cầm phía trên cán dao để điều chỉnh thẳng bằng.</li> <li>- Vị trí của 2 tay trên cán dao tùy thuộc vào độ cao miệng cạo và lưu ý tránh nâng khuỷu tay phải quá cao để gây mỏi tay và vai.</li> <li>- Khi bắt đầu cạo, đứng trước miệng tiền, trọng lượng phân bố đều trên hai chân, hai bàn chân cách nhau khoảng 25 – 30 cm, góc giữa 2 bàn chân <math>\approx 90^\circ</math>, chân trái đặt hơi chệch về phía thân cây.</li> </ul> <p><b>2. Lấy vuông tiền</b></p> <p>Đặt mũi dao ngay miệng tiền, lưỡi dao song song với đường miệng cạo, nhắc nhẹ tay phải lên, khẽ nhấn mũi dao vào vỏ để bấm vuông</p> |

tiền.

### **3. Thao tác cạo và di chuyển**

- Sau khi bấm vuông tiền, hạ cánh tay phải xuống để lưỡi dao trở lại song song với đường miệng cạo. Điều chỉnh cánh tay phải để cắt một lớp dăm đúng độ dày quy định (1,5 – 2,0 mm).

- Đẩy lưỡi dao dần từ dưới lên để cắt vỏ cạo.

- Trong khi cạo, má dao hướng dẫn phải hơi nghiêng tạo thành một góc khoảng 100 với mặt vỏ tái sinh, sống dao phải luôn tựa vào đáy lòng máng để duy trì độ sâu và độ dày dăm. Để đạt được điều này, chân cần phải di chuyển nhịp nhàng với tay cạo để thân người lúc nào cũng ngang với mũi dao.

- Trước tiên trọng tâm dồn trên hai chân, sau đó theo sự di chuyển của mũi dao, trọng tâm từ từ chuyển sang chân trái. Để di chuyển thân người, bước chéo chân phải về phía sau chân trái, từ từ dồn trọng tâm từ chân trái sang chân phải. Khi trọng tâm hoàn toàn dồn trên chân phải, bước chân trái sang ngang vừa tầm như tư thế bắt đầu cạo. Cứ như thế di chuyển cho đến khi mũi dao đạt đến miệng hậu. Khi di chuyển luôn giữ đều khoảng cách giữa người và thân cây.

- Trong trường hợp miệng cạo còn thấp, hơi khuỵu gối, hạ thấp thân người, mắt luôn nhìn phía trong lòng máng để kiểm soát đường cạo.

### **4. Thu dao (lấy vuông hậu)**

Khi mũi dao đến miệng hậu, hơi nâng tay phải lên và lắc dao ra phía ngoài để lấy vuông hậu.

## II. Kế hoạch đào tạo năm 2023

| TT  | Nội dung đào tạo                      | Số người | Thời lượng học | Đơn giá (đồng) | Tổng kinh phí (đồng) | Đối tượng   |
|---|---------------------------------------|----------|----------------|----------------|----------------------|---|
| 1   | Kỹ thuật thu hoạch mủ cao su          | 10       | 3 ngày         | 1.500.000      | 15.00000.000         | Công nhân nông trường (cũ và mới)                             |
| 2   | Kỹ thuật viên phòng thí nghiệm cao su | 2        | 5 ngày         | 3.000.000      | 6.000.000            | Nhân viên phòng thí nghiệm                                    |
| 3   | Giới thiệu cao su và chế biến cao su  | 3        | 4 ngày         | 4.000.000      | 12.000.000           | - Kỹ sư<br>- Kỹ thuật viên;<br>- NVKD;<br>- GD xưởng chế biến |
| 4   | Quản lý trồng cao su bền vững         | 4        | 5 ngày         | 3.500.000      | 14.000.000           | - Ban giám đốc nông trường<br>- Công nhân nông trường         |
| Tổng chi phí đào tạo: 47.000.000 đ (Bốn mươi bảy triệu đồng). |                                       |          |                |                |                      |   |

### III. Nội dung khóa học “Kỹ thuật viên phòng thí nghiệm cao su”

| Ngày học | Nội dung  |
|----------|---|
|          | <ul style="list-style-type: none"><li>- Đối tượng: Nhân viên phòng thí nghiệm</li><li>- Thời lượng học: 5 ngày</li><li>- Mục tiêu: Hệ thống lý thuyết và các bài tập trong phòng thí nghiệm về hóa học cao su, trộn cao su, thử nghiệm cao su và chế biến cao su.</li></ul>   |
| Ngày 1   | Tập trung vào lý thuyết và hóa học cao su trung gian, bao gồm các loại hợp chất, thành phần cơ bản và công thức, cân thành phần cao su nâng cao, trộn trong máy nghiền và trộn bên trong. Các bài tập trong phòng thí nghiệm sẽ bao gồm thực hiện cân và trộn thành phần. Các đội tham gia sẽ cân nguyên liệu và trộn nhiều loại công thức cao su.  |
| Ngày 2   | Tập trung vào thử nghiệm cao su trung cấp, bao gồm thử nghiệm lưu biến, độ cứng, độ bền kéo và ngâm nước, đồng thời hiểu được hệ thống phân loại cao su và thử nghiệm ASTM / SAE. Các bài tập trong phòng thí nghiệm sẽ bao gồm thực hiện thao tác đúc tấm và chạy các bài kiểm tra tiêu chuẩn ASTM / SAE. Những người tham gia sẽ trộn các hợp chất cao su, tấm khuôn và chạy các bài kiểm tra máy đo lưu biến. Thử nghiệm ngâm sẽ được bắt đầu đối với một số hợp chất khác nhau. |
| Ngày 3   | Học viên sẽ được dạy để hiểu các đặc tính khác nhau của các loại polymer khác nhau. Các bài tập trong phòng thí nghiệm sẽ bao gồm máy nghiền và trộn bên trong tối thiểu ba lô công thức khác nhau. Học viên sẽ trộn và lập biểu đồ các đặc tính khác nhau của ít nhất ba loại polyme.  |

|        |  |
|--------|--|
| Ngày 4 | Kiểm tra độ cứng và máy đo lưu biến cơ bản và trung gian, cũng như giải thích về máy đo lưu biến và kiểm tra độ cứng. Các bài tập trong phòng thí nghiệm sẽ bao gồm máy đo lưu biến trung gian và thử nghiệm độ bền kéo trên một số hợp chất khác nhau. Những người tham gia sẽ chạy các bài kiểm tra độ cứng trên các hợp chất khác nhau. |
| Ngày 5 | Giải thích các kết quả từ thử nghiệm ngâm; Các bài tập trong phòng thí nghiệm sẽ bao gồm thay đổi thể tích chạy, thay đổi độ cứng và kiểm tra độ bền kéo của các mẫu từ các thử nghiệm ngâm.   |

#### IV. Nội dung khóa học “Quản lý trồng cao su bền vững”

| Ngày học | Nội dung  |
|----------|---|
|          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đối tượng: Ban giám đốc nông trường, công nhân nông trường</li> <li>- Thời lượng học: 5 ngày</li> <li>- Mục tiêu: Xây dựng kiến thức và giải pháp cho các hệ thống canh tác có khả năng phục hồi và bền vững.</li> </ul> |
| Ngày 1   | Khám phá cách thực hiện các tiêu chuẩn trong nước và quốc tế, bao gồm FSC và GAP, thăm đồn điền cao su để tìm hiểu thực tế  |
| Ngày 2   | Tìm hiểu nguyên tắc và tiêu chuẩn của nông nghiệp phát triển bền vững và trồng cao su, đa dạng thực vật trong đồn điền cao su và nông lâm kết hợp cao su.   |
| Ngày 3   | Tìm hiểu về tình hình các bệnh mới xuất hiện trên các đồn điền cao su và các phương pháp trồng trừ sâu bệnh.  |
| Ngày 4   | Kỹ năng khi tham gia phòng thí nghiệm về quản lý đất và phân bón để trồng cao su bền vững   |
| Ngày 5   | Thảo luận và trao đổi ý kiến  |

## V. Nội dung khóa học “Giới thiệu cao su và chế biến cao su”

| Ngày học | Nội dung   |
|----------|--|
|          | <ul style="list-style-type: none"><li>- Đối tượng: Nhân viên mới tham gia vào ngành (kỹ sư, kỹ thuật viên, nhân viên kinh doanh, quản lý nhà máy)</li><li>- Thời lượng học: 4 ngày</li><li>- Mục tiêu: Hệ thống lý thuyết và các bài tập trong phòng thí nghiệm về hóa học cao su, trộn cao su, thử nghiệm cao su và chế biến cao su.</li></ul>  |
| Ngày 1   | Ngày đầu tiên sẽ giới thiệu về hóa học cao su, bao gồm các loại hợp chất, các thành phần và công thức cơ bản. Cân thành phần cao su, trộn máy nghiền và trộn bên trong sẽ được kiểm tra. Các bài tập trong phòng thí nghiệm sẽ bao gồm các bài trình diễn về cân và trộn thành phần. Các đội tham gia sẽ cân các thành phần và trộn một mẻ.  |
| Ngày 2   | Ngày thứ hai sẽ bao gồm phần giới thiệu về thử nghiệm cao su, bao gồm thử nghiệm lưu biến, độ cứng, độ bền kéo và ngâm nước. Các bài tập trong phòng thí nghiệm sẽ bao gồm trình diễn thiết bị thử nghiệm và đúc tấm cao su. Các đội tham gia sẽ trộn hợp chất cao su, tấm khuôn và chạy các bài kiểm tra máy đo lưu biến.   |
| Ngày 3   | Ngày thứ ba sẽ tập trung vào các nguyên tắc cơ bản của các phương pháp chế biến cao su, bao gồm quá trình gia công, ép đùn, nén và ép phun. Các sản phẩm cao su khác nhau và các phương pháp chế biến liên quan của chúng sẽ được kiểm tra. Các bài tập trong phòng thí nghiệm sẽ bao gồm việc các nhóm thực hiện các bài kiểm tra độ bền kéo trên các mẫu được cắt ra từ các tấm của họ. Trình diễn kỹ thuật thử nghiệm ngâm sử dụng dung môi trường nở cao để chỉ ra sự thay đổi tính chất cao su sau khi tiếp xúc với chất lỏng sẽ được cung cấp. |
| Ngày 4   | Trình bày và hướng dẫn thực hành về thiết bị chế biến cao su phòng thí nghiệm, bao gồm máy ép nén, máy ép phun...  |

## **VI. PHIẾU KHẢO SÁT KHÓA ĐÀO TẠO**

### **PHIẾU KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ KHÓA HỌC**

*Xin chào Quý Anh/Chị!*

Nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực, Công ty tiến hành khảo sát ý kiến về Đánh giá khóa học và kết quả học của cán bộ công nhân viên của Công ty TNHH MTV Cao su Bình Thuận.

*Quý Anh/Chị vui lòng dành ít thời gian và trả lời các câu hỏi trong phiếu khảo sát dưới đây. Sự hỗ trợ của Quý Anh/Chị có ý nghĩa rất lớn đối với kết quả đánh giá khóa học.*

#### **PHẦN 1: THÔNG TIN CÁ NHÂN**

Anh/chị vui lòng đánh dấu “X” vào phần thông tin bên dưới để phục vụ cho việc phân loại và trình bày các dữ liệu thống kê.

- 1. Giới tính:**  Nam  Nữ
- 2. Bộ phận làm việc (Ban/Phòng/Xưởng...):** .....
- 3. Nhóm tuổi**
- Từ 20-25 tuổi  Từ 26-30 tuổi  Từ 31 tuổi trở lên
- 4. Trình độ chuyên môn**
- THPT  Cao đẳng  Đại học  Sau đại học
- 5. Thâm niên công tác**
- Dưới 1 năm  Từ 3 năm - dưới 5 năm
- Từ 1 năm – dưới 3 năm  Từ 5 năm trở lên

#### **PHẦN 2: ĐÁNH GIÁ TỔNG THỂ CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO**

Vui lòng đánh dấu “X” hoặc khoanh tròn vào ô tương ứng thể hiện mức độ đồng ý của Quý Anh/Chị.

Mức độ đồng ý từ 1 đến 5 có ý nghĩa như sau:

Mức 1: Hoàn toàn không đồng ý; Mức 2: Không đồng ý; Mức 3: Không ý kiến; Mức 4: Đồng ý; Mức 5: Hoàn toàn đồng ý

| <b>Hiệu quả khóa học</b>   | <b>Mức 1</b>             | <b>Mức 2</b>             | <b>Mức 3</b>             | <b>Mức 4</b>             | <b>Mức 5</b>             |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Đáp ứng được mong đợi và nhu cầu học tập của tôi.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Thông tin được trình bày ở mức độ thích hợp trong giai đoạn này của công việc.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Thiết kế chương trình hiệu quả.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Khóa học giúp tôi tăng cường kết nối với các đồng nghiệp.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tôi học được các kỹ năng và lý thuyết sẽ giúp tôi có chiến lược và hiệu quả trong công việc. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Khóa học đã cung cấp cho tôi những ý tưởng và nguồn lực mới.                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tôi muốn giới thiệu chương trình này cho các đồng nghiệp mới làm.                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Thời lượng của khóa học vừa đủ   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Mục tiêu của khóa học</b>   | <b>Mức 1</b>             | <b>Mức 2</b>             | <b>Mức 3</b>             | <b>Mức 4</b>             | <b>Mức 5</b>             |
| Phù hợp với đối tượng học.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Phù hợp với mục tiêu.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nâng cao kiến thức trong cùng lĩnh vực.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Phát triển kỹ năng trong lĩnh vực.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Thông tin có thể được áp dụng vào thực tế.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Thông tin có thể góp phần đạt được   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



|   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| các mục tiêu cá nhân, nghề nghiệp.  |                          |                          |                          |                          |                          |
| <b>Cơ sở vật chất</b>   | <b>Mức 1</b>             | <b>Mức 2</b>             | <b>Mức 3</b>             | <b>Mức 4</b>             | <b>Mức 5</b>             |
| Địa điểm và vị trí phòng học tốt.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Thiết bị học đầy đủ và được sử dụng hiệu quả.                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tài liệu rất hữu ích và sẽ là tài liệu tham khảo hữu ích trong tương lai. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Giáo viên</b>  | <b>Mức 1</b>             | <b>Mức 2</b>             | <b>Mức 3</b>             | <b>Mức 4</b>             | <b>Mức 5</b>             |
| Nội dung được giáo viên trình bày có tổ chức.                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nội dung được giáo viên trình bày rõ ràng và hiệu quả.                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Giáo viên thể hiện kiến thức cơ bản về chủ đề.                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sử dụng thời gian trong lớp có hiệu quả.                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Giáo viên có phong cách trình bày hấp dẫn.                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Giáo viên đã tạo ra một môi trường học tập bình đẳng hiệu quả.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Phương pháp dạy</b>  | <b>Mức 1</b>             | <b>Mức 2</b>             | <b>Mức 3</b>             | <b>Mức 4</b>             | <b>Mức 5</b>             |
| Nội dung trình bày được làm rõ.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Phương pháp phù hợp với chủ đề.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Có kết hợp lý thuyết, thực tế và có thực hành.                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## **VII. BÀI KIỂM TRA**

### ***BÀI KIỂM TRA***

#### ***KHÓA HỌC “KỸ THUẬT THU HOẠCH MỦ CAO SU”***

*Ngày kiểm tra: .....*

*Nơi kiểm tra:.....*

*Số Câu hỏi: 02 câu*

*Số trang: 02 trang*

*Thời gian làm bài : 30 phút*

*Họ và tên :*

*Mã nhân viên :*

*Đơn vị :*

*Điểm :*

*Họ và tên/chữ ký giáo viên chấm bài kiểm tra*

.....

*Họ và tên/chữ ký Thủ trưởng quản lý*

.....

| <b>Câu 1 (3 điểm):</b> Anh/chị cho biết những lưu ý trước và sau khi cạo mũ cao su. |   |             |            |
|---|---|-------------|------------|
| <b>Câu 2 (7 điểm):</b> Anh/chị cho biết những câu sau đúng hay sai?                 |   |             |            |
| <b>STT</b>  | <b>Nội dung</b>   | <b>Đúng</b> | <b>Sai</b> |
| <b>1</b>  | Có 2 phương pháp bôi chất kích thích mũ cao su là: Bôi trên vỏ tái sinh, Phương pháp bôi trên miệng cạo không bóc lớp mũ dây.   |             |            |
| <b>2</b>  | Bôi chất kích thích cho những cây bị bệnh nấm hồng gây cụt ngọn, cây bị bệnh loét sọc miệng cạo nặng, cây đã rụng hết lá do bệnh rụng lá mùa mưa, cây có dấu hiệu khô miệng cạo hoặc những cây quá nhỏ.     |             |            |
| <b>3</b>  | Nếu hàm lượng cao su khô (DRC) của vườn cây dưới 25% thì không sử dụng chất kích thích mũ cao su.   |             |            |
| <b>4</b>  | - Khi bôi chất kích thích cho miệng cạo cao, phải mang kính phòng hộ để tránh thuốc rơi vào mắt.  |             |            |
| <b>5</b>  | Khi cạo mũ cần kéo dao dứt khoát làm đứt ngọt lớp dăm cạo, Áp má dao sát vào vỏ tái sinh bên trên để tạo lòng máng trên miệng cạo.  |             |            |
| <b>6</b>  | Khi bắt đầu cạo, đứng trước miệng tiên, trọng lượng phân bổ đều trên hai chân, hai bàn chân cách nhau khoảng 35 – 40 cm, góc giữa 2 bàn chân $\approx 90^\circ$ , chân trái đặt hơi chệch về phía thân cây. |             |            |
| <b>7</b>  | Đặt mũi dao ngay miệng tiên, lưỡi dao song song với đường miệng cạo, nhắc nhẹ tay phải lên, khẽ nhấn mũi dao vào vỏ để bám vuông tiên.  |             |            |

**CHÚC ANH/CHỊ LÀM BÀI TỐT**

### VIII. “Đánh giá của người học về kết quả nhận được”

#### PHẦN 3: ĐÁNH GIÁ CỦA NGƯỜI HỌC VỀ KẾT QUẢ NHẬN ĐƯỢC

Vui lòng đánh dấu “X” hoặc khoanh tròn vào ô tương ứng thể hiện mức độ đồng ý của Quý Anh/Chị.

Mức độ đồng ý từ 1 đến 5 có ý nghĩa như sau:

Mức 1: Hoàn toàn không đồng ý; Mức 2: Không đồng ý; Mức 3: Không ý kiến; Mức 4: Đồng ý; Mức 5: Hoàn toàn đồng ý

| <b>Kết quả của việc tham dự khóa học này, tôi nhận thấy</b>         | <b>Mức 1</b> | <b>Mức 2</b> | <b>Mức 3</b> | <b>Mức 4</b> | <b>Mức 5</b> |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Tôi có kiến thức tốt hơn để đưa ra các quyết định khi làm việc.     |              |              |              |              |              |
| Tôi đã đạt được các kỹ năng mới và/hoặc nâng cao.                   |              |              |              |              |              |
| Tôi đã học được một cách tiếp cận mới để thực hành.                 |              |              |              |              |              |
| Khóa học giúp tôi làm việc tốt hơn.                                 |              |              |              |              |              |
| Chủ đề phù hợp nhưng không phù hợp với nhu cầu của tôi.             |              |              |              |              |              |
| Tôi không thấy tác động của khóa học này đối với công việc của tôi. |              |              |              |              |              |

### IX. “Câu hỏi khác và ý kiến đóng góp”

#### PHẦN 4: CÂU HỎI KHÁC VÀ Ý KIẾN ĐÓNG GÓP

|   |
|---|
| Khóa học có giá trị không? <input type="checkbox"/> Có <input type="checkbox"/> Không |
| Anh/chị thích điều gì nhất về khóa học?<br>.....                                      |
| Những nội dung nào của khóa học có lợi nhất?  |

|  |
|--|
| .....  |
| Nếu khóa học được tổ chức lại, điều gì nên bỏ qua hoặc thay đổi? |
| .....  |

**X. Xây dựng chương trình khóa học “Xây dựng và vận hành hệ thống đào tạo nội bộ”**

| <b>Ngày học</b> | <b>Nội dung</b>  |
|-----------------|--|
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đối tượng: Cán bộ phụ trách đào tạo</li> <li>- Thời lượng học: 7 ngày</li> <li>- Mục tiêu: Xây dựng và vận hành hệ thống đào tạo nội bộ</li> </ul>  |
| Ngày 1          | <p><b>Phần 1: Tổng quan về đào tạo và phát triển</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Khái niệm, định nghĩa về đào tạo và phát triển</li> <li>- Phân biệt giữa đào tạo và phát triển</li> <li>- Tổng quan về hệ thống đào tạo nội bộ tại doanh nghiệp</li> <li>- Thuận lợi và khó khăn của doanh nghiệp khi xây dựng hệ thống đào tạo nội bộ tại doanh nghiệp</li> </ul> |
| Ngày 2          | <p><b>Phần 2: Phân tích vai trò và tầm quan trọng của đào tạo phát triển trong doanh nghiệp</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp hoạt động</li> <li>- Nâng cao năng lực đội ngũ, phát triển tổ chức</li> <li>- Tối ưu nguồn lực nhân sự, tối đa năng lực nhân sự</li> <li>- Tăng hiệu quả kinh doanh</li> </ul>       |
| Ngày 3          | <p><b>Phần 3: Chu trình triển khai đào tạo thực tế tại doanh nghiệp và cách thức/Phương pháp</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Phân tích nhu cầu đào tạo và phương pháp/cách thức</li> <li>- Xây dựng kế hoạch đào tạo &amp; một số điểm cần lưu ý</li> <li>- Xây dựng hệ thống giáo trình, tài liệu và một số điểm cần lưu ý</li> </ul>                              |

|        |   |
|--------|---|
|        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cách thức/phương pháp để tổ chức đào tạo</li> <li>- Cách thức/phương pháp để đánh giá, đo lường hiệu quả đào tạo</li> </ul>  |
| Ngày 4 | <p><b>Phần 4: Xây dựng và quản trị chiến lược đào tạo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Phân tích thực trạng đào tạo tại doanh nghiệp</li> <li>- Xây dựng bản đồ chiến lược đào tạo</li> <li>- Quản trị các mục tiêu đào tạo và đo lường, đánh giá</li> <li>- Thiết lập kế hoạch hành động để triển khai chiến lược đào tạo</li> </ul>   |
| Ngày 5 | <p><b>Phần 5: Xây Dựng và quản trị hệ thống đào tạo nội bộ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoạch định hệ thống đào tạo nội bộ (xây dựng khung chương trình, quy chế - quy trình đào tạo, quy hoạch giảng viên nội bộ...);</li> <li>- Tổ chức, vận hành hệ thống đào tạo nội bộ (plan - do - check - action...);</li> <li>- Tạo động lực, xây dựng văn hóa học tập;</li> <li>- Đo lường, kiểm soát, đánh giá hiệu quả đào tạo (báo cáo đào tạo, đo lường hiệu quả đào tạo...).</li> </ul> |
| Ngày 6 | <p><b>Phần 6: Ứng dụng khung năng lực trong công tác đào tạo và phát triển</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Khung năng lực là gì?</li> <li>- Tầm quan trọng của Khung lực trong công tác đào tạo phát triển</li> <li>- Quy trình triển khai xây dựng Khung năng lực</li> <li>- Liên kết Khung năng lực với công tác đào tạo phát triển &amp; quy hoạch kế thừa</li> </ul>   |
| Ngày 7 | <p><b>Phần 7: Tổng Kết</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Một số lưu ý khi xây dựng và quản trị hệ thống đào tạo nội bộ</li> <li>- Bài học kinh nghiệm từ thực tế các doanh nghiệp.</li> </ul>  |