

## **PHẦN MỞ ĐẦU**

### **1. Sự cần thiết của chuyên đề**

Trong các yếu tố phát triển nhanh và bền vững của doanh nghiệp, của nền kinh tế thì nguồn nhân lực con người là yếu tố cơ bản, quan trọng nhất. Nguồn nhân lực phát huy được vai trò của nó không phải là do ưu thế về số lượng mà ở chất lượng vì vậy, vấn đề đào tạo nguồn nhân lực đang trở thành vấn đề bức xúc của tất cả các doanh nghiệp,

Nghiên cứu thực trạng nguồn nhân lực của Nông trường EaHô - Phú Lộc thuộc công ty TNHH MTV cao su Krông Buk trong những năm gần đây, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn giữ một vai trò quang trọng. Tuy nhiên, công tác công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong nông trường còn bộc lộ nhiều hạn chế.

Để hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong nông trường nhằm nâng cao trình độ cho người lao động, nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty, tôi đã chọn đề tài “Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Nông trường cao su Ea Hô- Phú Lộc thuộc công ty TNHH MTV cao su Krông Buk” làm chuyên đề tốt nghiệp.

### **2. Mục tiêu nghiên cứu.**

- Đánh giá thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực của nông trường cao su Ea Hô- Phú Lộc nhằm phát hiện những hạn chế, yếu kém của nông trường trong công tác đào tạo và nguyên nhân của nó.

- Tìm kiếm các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của nông trường cao su Ea Hô Phú Lộc thuộc công ty TNHH MTV cao su KRông Buk.

### **3. Đối tượng nghiên cứu và đối tượng khảo sát**

- Đối tượng nghiên cứu của đề tài là là công tác đào tạo nguồn nhân lực tại nông trường cao su Ea Hô- Phú Lộc

- Đối tượng khảo sát là lực lượng cán bộ và công nhân làm việc tại nông trường cao su Ea Hô- Phú Lộc

#### **4. Giới hạn nghiên cứu, phạm vi nghiên cứu**

- Giới hạn nội dung: Đề tài không nghiên cứu toàn bộ chức năng phát triển của quản trị nguồn nhân lực của nông trường mà chỉ giới hạn việc nghiên cứu ở nội dung đào tạo nguồn nhân lực của nông trường

- Phạm vi nghiên cứu: Chuyên đề nghiên cứu công tác đào tạo nguồn nhân lực tại nông trường cao su Ea Hồ- Phú Lộc .

#### **5. Phương pháp nghiên cứu:**

- Phương pháp tiếp cận hệ thống

- Phương pháp duy vật biện chứng.

- Thu thập thông tin bằng phương pháp điều tra thống kê và sử dụng tài liệu thứ cấp của nông trường và công ty.

- Phương pháp biện luận: Phân tích, so sánh, tổng hợp.

#### **6. Kết cấu chuyên đề: Gồm 3 chương**

Chương 1 : cơ sở lý luận của đề tài

Chương 2: Thực trạng về công tác công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của nông trường cao su Ea Hồ- Phú Lộc thuộc công ty TNHH MTV cao su Krông Buk .

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác “đào tạo nguồn nhân lực” của nông trường cao su Ea Hồ- Phú Lộc thuộc công ty TNHH MTV cao su Krông Buk .

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA ĐỀ TÀI

---

### 1.1 Khái niệm đào tạo:

Trong cuộc sống người ta thường hay sử dụng một số từ giáo dục, đào tạo và phát triển. Giáo dục thường được sử dụng trong quá trình dạy và học trong các trường phổ thông. Đào tạo được dùng để chỉ quá trình dạy và học trong các trường đào tạo nghề nghiệp. Rộng hơn, đào tạo được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể hoạt động có hiệu quả hơn chức năng nhiệm vụ của mình.

Đối với các doanh nghiệp, không phải lúc nào cũng tuyển được những người mới có đủ trình độ, kỹ năng phù hợp với những công việc đặt ra. Do đó đào tạo luôn là yêu cầu bức thiết.

Đào tạo đề cập đến việc:

- Học các kiến thức liên quan đến một lĩnh vực cụ thể.
- Dạy các kỹ năng thực hành nghề nghiệp
- Mục đích: Để người học lĩnh hội và nắm vững những tri thức, kỹ năng, nghề nghiệp một cách có hệ thống để chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và khả năng đảm nhận được một công việc nhất định.

Khái niệm đào tạo thường có nghĩa hẹp hơn khái niệm giáo dục, thường đào tạo đề cập đến giai đoạn sau, khi một người đã đạt đến một độ tuổi nhất định, có một trình độ nhất định.

Phát triển nguồn nhân lực được hiểu là quá trình nâng cao, hoàn thiện nhân lực cả về thể lực, trí lực và tâm lực.

Phát triển nguồn lực con người là quá trình liên tục từ giáo dục phổ thông đến đào tạo nghề nghiệp trong nhà trường và đào tạo trong môi trường làm việc.

Đào tạo, giáo dục và phát triển đều có điểm tương đồng dùng để chỉ một quá trình tương tự như nhau. Đó là quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức các kỹ năng

mới, thay đổi các quan điểm hay hành vi nâng cao khả năng thực hiện các công việc của cá nhân. Đào tạo, giáo dục và phát triển đều sử dụng các phương pháp tương tự nhau nhằm tác động lên quá trình học tập để nâng cao các kiến thức, kỹ năng thực hành.

Tuy nhiên, đào tạo và phát triển được phân biệt căn cứ vào mục đích của các hoạt động đó.

**Bảng 1.1 So sánh sự khác biệt giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

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

## **1.2 Mục đích đào tạo**

- Giúp doanh nghiệp có nguồn nhân lực có chất lượng tương thích với trình độ công nghệ và tính chất công việc hiện có của doanh nghiệp.

- Giúp doanh nghiệp có thể chủ động đáp ứng nhu cầu nhân lực cho chiến lược phát triển dài hạn trên cơ sở yêu cầu của doanh nghiệp.

- Giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình.

- Nâng cao khả năng thích ứng của nhân viên với công việc tương lai.

- Đào tạo giúp cho con người có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cấp quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

- Chuẩn bị cho nhân viên các điều kiện để phát triển và thăng tiến.

### **1.3 Đối tượng đào tạo**

Đối tượng đào tạo bao gồm:

- Các nhà quản trị
- Các nhân viên

(Người lao động trực tiếp sản xuất và thực hiện dịch vụ)

### **1.4 Nội dung đào tạo**

Một: đào tạo, hướng dẫn công việc nhằm cung cấp cho nhân viên các thông tin, kiến thức mới và các chỉ dẫn cho nhân viên mới tuyển về công việc và doanh nghiệp giúp họ mau chóng thích nghi công việc và doanh nghiệp..

Hai: Bổ sung kiến thức, huấn luyện kỹ năng nhằm giúp cho nhân viên có đủ kiến thức và kỹ năng thực hiện công việc theo đúng yêu cầu và chất lượng.

Ba: Đào tạo kỹ thuật an toàn lao động nhằm hướng dẫn nhân viên cách thức thực hiện an toàn, nhằm ngăn ngừa các trường hợp tai nạn lao động.

Bốn: Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật giúp cho đội ngũ cán bộ chuyên môn kỹ thuật luôn được cập nhật kiến thức kỹ năng mới.

Năm: Giảm bớt sự giám sát vì người lao động được đào tạo là người có khả năng tự giám sát công việc nhiều hơn do hiểu rõ quy trình hiểu rõ công việc

Sáu: Đào tạo và phát triển các năng lực quản trị giúp cho các nhà quản trị làm quen với các phương pháp làm việc mới, nâng cao kỹ năng thực hành, làm giàu kinh nghiệm tổ chức quản lý.

### **1.5 Phương pháp đào tạo**

#### **1.5.1. Phương pháp đào tạo nhân viên**

##### *a) Đào tạo tại nơi làm việc*

Đào tạo tại nơi làm việc là phương pháp đào tạo được sử dụng rộng rãi nhất. Nhân viên nhiều kinh nghiệm hoặc giám sát viên sẽ chỉ dẫn nhân viên mới hoặc trình độ thấp hơn về công việc và những thủ thuật nghề nghiệp ngay tại nơi làm việc thực tế.

*b) Phương pháp tình huống*

Nhà quản trị mô tả một tình huống xảy ra tại doanh nghiệp hoặc tổ chức cụ thể, đề nghị nhân viên tìm cách xử lý. Nhà quản trị yêu cầu nhân viên nghiên cứu tình huống để nhận diện, phân tích vấn đề, đề xuất các giải pháp và chọn lựa giải pháp tốt nhất để thực hiện nó. Nếu có sự tương tác giữa nhà quản trị và người học việc thì việc học sẽ có kết quả hơn.

*c) Phương pháp đóng vai.*

Phương pháp đóng vai là phương pháp tương tự như đóng kịch, mỗi người được ấn định một vai trò cụ thể trong một tình huống cụ thể và được yêu cầu thể hiện vai diễn đó trong mối tương tác với người khác. Việc đóng vai sẽ được thu băng video và được tái phân tích như là một phần của tình huống phát sinh để các bên cùng phân tích hoàn thiện vai diễn.

*d) Kỹ thuật giỏ*

Người tham gia được cung cấp các vật liệu (bảng ghi nhớ điển hình hoặc bảng mô tả các công việc phải làm) bao gồm những bộ phận điển hình thư từ và danh bạ điện thoại của nhà quản trị. Người học phải xử lý các tình huống chẳng hạn như: Xác định sự thiếu hàng trong kho, phàn nàn từ khách hàng, tìm báo cáo từ cấp trên, xác định lịch công tác... Để tạo ra hứng thú, các vật liệu cho kỹ thuật này phải thực tiễn, liên quan đến công việc và có khả năng ra quyết định.

*đ) Trò chơi quản trị*

Trò chơi quản trị nhấn mạnh việc phát triển kỹ năng giải quyết vấn đề. Trong thủ tục trò chơi quản trị được vi tính hoá, nhóm người tham gia được yêu cầu ra một loạt các quyết định quản trị. Trong một trò chơi, lấy ví dụ, người tham gia được yêu cầu ra quyết định về các vấn đề liên quan chẳng hạn như giá sản phẩm, mua nguyên vật liệu, kế hoạch

sản xuất, vay nợ tài chính, marketing, và chi phí. Khi mỗi người trong đội ra quyết định, sự tương tác của các quyết định này được tính toán (bằng tay hoặc bằng máy) tương ứng với mô hình.

e) *Mô hình hành vi.*

Đây là phương pháp học thông qua quan sát và tưởng tượng. Phương pháp này được tiến hành bằng cách sử dụng một băng video được soạn thảo đặc biệt để minh họa cho các học viên thấy các nhà quản trị giỏi đã xử sự như thế nào trong các tình huống khác nhau. Đồng thời, cũng qua đó mà tạo điều kiện cho các học viên rèn luyện kỹ năng giao tiếp của mình. Các học viên học tập bằng cách quan sát và rút ra kết luận để vận dụng trong công tác của mình.

g) *Chương trình định hướng ngoài trời*

Một phương pháp mới được biết đến nhiều là định hướng ngoài trời hoặc cuộc sống thực, chương trình định hướng và vào hành động. Khả năng lãnh đạo, làm việc nhóm và đối diện nguy hiểm là ưu tiên hàng đầu trong chương trình định hướng ngoài trời. Thả bè trôi sông, leo núi, truy tìm ban đêm, ganh đua nhóm, thi bơi thuyền, và các bài tập giải quyết vấn đề là những loại phổ biến của đào tạo ngoài trời.

### 1.5.2 Phương pháp đào tạo nhà quản trị

#### 1.5.2.1 Đào tạo tại nơi làm việc cho nhà quản trị

a) *Kèm cặp và hướng dẫn:*

Một phương pháp tốt nhất và được sử dụng rộng rãi nhất để đào tạo nhà quản lý trẻ là được nhà quản lý giỏi, kinh nghiệm hướng dẫn. Quản trị cấp trên làm những ví dụ sinh động mà các nhà quản trị thực hiện. Người hướng dẫn cũng trả lời câu hỏi và lý giải tại sao phải làm như thế. Một kỹ thuật mà cấp trên có thể sử dụng là tạo Hội nghị ra quyết định với người được đào tạo.

b) *Tập sự quản trị*

Khi một người quyết định là sẽ được đề bạt cho một công việc cụ thể, sự chuẩn bị sẽ được tiến hành trong giai đoạn ngắn trước khi đề bạt cương vị mới là người đó học công việc mới, thực hiện một số nhiệm vụ mới trong khi vẫn thực hiện các nhiệm vụ cũ.

c) *Luân chuyển công việc.*

Luân chuyển nhân viên hoặc cấp quản trị từ công tác này sang công tác khác nhằm mục đích cung cấp cho họ những kiến thức và kinh nghiệm rộng hơn. Kiến thức thu được trong quá trình luân chuyển công việc này rất cần thiết cho họ sau này để đảm nhiệm các công việc khác ở vị trí cao hơn. Ngoài mục đích trên, phương pháp này còn tạo ra sự hứng thú cho cán bộ, nhờ sự thay đổi công việc nên tránh được sự nhàm chán trong công việc, ngoài ra nó còn đảm bảo cho cán bộ trở thành người đa năng, đa dụng để đối phó với những tình huống thay đổi sau này.

**1.5.2.2 Đào tạo ngoài nơi làm việc**

a) *Thảo luận bài giảng*

Đây là phương pháp đào tạo bằng cách sử dụng các tài liệu đã được biên soạn sẵn một cách kỹ lưỡng dưới hình thức một cuốn sách giáo khoa hoặc một cuốn băng.

Phương pháp giảng dạy này dựa vào sự tự nghiên cứu của học viên mà không cần sự can thiệp của giảng viên.

Học viên đọc một cuốn sách hay nghe một đoạn băng sau đó họ phải trả lời các câu hỏi đã có sẵn. Khi trả lời xong học viên đã có thể biết được tính chính xác trong các câu trả lời của mình bằng việc kiểm tra đối chiếu với đáp án có sẵn ngay trong sách hay trong đoạn băng tiếp theo.

Nếu các câu trả lời là đúng thì học viên sẽ tiếp tục đi vào nghiên cứu phần tiếp theo, nếu câu trả lời là sai, khi đó học viên sẽ quay lại để nghiên cứu lại phần vừa học.

b) *Giảng dạy nhờ máy vi tính*

Các học viên sẽ được học ngay trên máy vi tính và được trả lời ngay những thắc mắc của mình nhờ những chương trình máy tính đã được chuẩn bị từ trước.



Phương pháp này đồng thời còn cho phép kiểm tra kiến thức của các học viên, cho các học viên biết họ còn thiếu các kiến thức và kỹ năng nào, họ cần phải tham khảo tài liệu gì.

Vướng mắc lớn nhất của phương pháp này là đòi hỏi trang bị kỹ thuật rất tốn kém đồng thời phải xây dựng được một phần mềm phục vụ cho công tác đào tạo thường là rất mất thời gian và chi phí cao.

## **1.6 Hình thức đào tạo**

### **1.6.1 Tự đào tạo – nhà quản lý tạo điều kiện cho nhân viên tự học**

Việc giao nhiệm vụ vượt quá khả năng đòi hỏi nhân viên phải tự nâng cao năng lực. Phương pháp này đòi hỏi người nhân viên phải vượt ra khỏi những gì đã biết, tự học hỏi thêm những kỹ năng mới để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

*Một số yêu cầu:*

Biết chọn người và biết cách giao nhiệm vụ vượt quá khả năng một cách hợp lý.  
Giao nhiệm vụ phù hợp với năng lực của ứng viên

Khuyến khích đúng cách để nhân viên sẵn sàng nhận nhiệm vụ. Nhà quản lý có thể dựa vào các nhu cầu khác nhau của từng nhân viên để tạo động lực thực thi cho họ: Lương bổng, vị trí công tác, tương lai nghề nghiệp.

Sẵn sàng hỗ trợ khi cần thiết để họ không nhận thấy mình bị cô lập với những thử thách khó khăn. Cần trợ giúp và cung cấp các công cụ cần thiết để những nhân viên đang nhận nhiệm vụ vượt quá năng lực có nhiều cơ may thành công hơn.

Sẵn sàng chấp nhận thất bại của nhân viên.

### **1.6.2 Doanh nghiệp tự đào tạo nhân viên**

#### **1.6.2.1 Huấn luyện nhân viên mới.**

Mục đích của công tác đào tạo hội nhập môi trường là giúp nhân viên mới cảm thấy tự tin khi hoà nhập với môi trường mới, nhanh chóng thích nghi với công việc chung

và giúp doanh nghiệp có chính sách hỗ trợ hợp lý đối với sự phát triển trong tương lai của họ.

Việc tiến hành đào tạo nhân viên mới cần chú ý đến các vấn đề sau:

- Lựa chọn những nhân viên cũ có kinh nghiệm chuyên môn và hiểu biết hoạt động doanh nghiệp.

- Xây dựng quan hệ tương tác cá nhân từ buổi đầu nhân viên làm quen với môi trường mới. Có thể giới thiệu họ với những người giám sát trực tiếp và các đồng nghiệp khác dưới hình thức một cuộc trò chuyện thân mật. Đồng thời, nên thông báo trước với tên tuổi, hình ảnh, chức vụ của họ để nhân viên cũ biết và chào đón.

- Giúp cho nhân viên mới có một bức tranh tổng quan về doanh nghiệp, bao gồm: Lịch sử thành lập và hoạt động của công ty, các quy định nguyên tắc, chính sách, đối với nhân viên, chức năng của các phòng ban.

Tiến hành đào tạo nghiệp vụ chuyên môn và những kỹ năng cơ bản như: Giao tiếp, làm việc nhóm,... tạo điều kiện cho nhân viên tiếp xúc và trao đổi thêm kinh nghiệm ở những công việc liên quan đến phạm vi mà họ đảm trách hoặc tìm hiểu công việc của các phòng ban khác để họ nắm bắt được tình hình hoạt động chung của doanh nghiệp .

Hoạch định cho tương lai bằng cách tìm hiểu những tiềm năng, nguyện vọng công tác của nhân viên mới (Đôi khi quá trình tuyển dụng chưa đủ điều kiện làm rõ), từ đó chuẩn bị để giúp phát triển nghề nghiệp và định hướng đầu tư cho họ có hiệu quả hơn.

#### **1.6.2.2 Kèm cặp trong quá trình làm việc.**

Các nhà quản trị cũng cần đào tạo nhân viên đương nhiệm để chia sẻ gánh nặng công tác của họ. Nhiều doanh nghiệp cũng đã lựa chọn phương án trực tiếp hướng luyện cho nhân viên dưới hai hình thức: Nhà quản lý trực tiếp kèm cặp hoặc cử nhân viên có kinh nghiệm hướng dẫn những người không vững vàng.

Ưu điểm của phương án này là công tác huấn luyện được tiến hành thường xuyên, duy trì liên tục, không gián đoạn; doanh nghiệp tận dụng được nguồn lực nội bộ; điều

kiện hướng luyện linh hoạt theo từng tình huống kinh doanh: việc dạy- học diễn ra theo một chu trình tuần hoàn “lý luận- Thực tiễn”

Một số doanh nghiệp bố trí một nhân sự có trình độ cao hướng dẫn một nhân viên còn yếu kém giúp người này, một mặt học được nhiều kỹ năng và kỹ xảo nghiệp vụ từ đồng nghiệp, mặt khác anh ta có thể làm việc tự tin vì được sẵn sàng cố vấn nếu có vấn đề. Đối với nhân viên giàu kinh nghiệm, kèm cặp người khác chính là một sự khẳng định đối với công việc của họ, cho họ một cảm giác về vai trò quản lý.

Đa số nhà quản lý chọn cách tự mình kèm cặp nhân viên.

Nội dung và quy trình kèm cặp

- Xác định công việc.
- Hướng dẫn lý thuyết.
- Làm mẫu.
- Thực hiện thử thực hiện.
- Thảo luận.

### **1.6.3 Doanh nghiệp tổ chức các khoá đào tạo tập trung.**

Doanh nghiệp có thể tổ chức các chương trình đào tạo tập trung thông qua các địa chỉ đào tạo chuyên nghiệp. Hình thức đào tạo này đem đến cho doanh nghiệp một đội ngũ giảng viên có trình độ chuyên môn trong công tác giảng dạy. Bên cạnh đó các nhân viên được đào tạo tập trung với chất lượng tương đối đồng đều, có thể hình thành các chuẩn mực trong quy trình làm việc. Các khoá đào tạo sẽ giúp các nhân viên làm việc nhất quán, tập trung: tăng cường tinh thần làm việc với đội nhóm...

Để đạt được điều đó, doanh nghiệp phải chọn cho mình một địa chỉ đào tạo đáng tin cậy dựa trên các tiêu chí: chương trình học, danh sách giảng viên, lĩnh vực chuyên môn, danh sách khách hàng của dịch vụ, ý kiến phản hồi từ các khách hàng. Việc chọn dịch vụ đào tạo không nên dựa trên mức học phí thấp; cần tránh các chương trình học

nặng tính hàn lâm; giảng viên có trình độ học thuật cao nhưng thiếu tinh thần làm việc, không cập nhật nắm bắt được các vấn đề thời sự...

## **1.7 Xây dựng kế hoạch đào tạo và thực hiện kế hoạch đào tạo**

### **1.7.1 Lập kế hoạch đào tạo .**

Trên cơ sở so sánh dự báo nguồn nhân lực trong các kế hoạch ngắn hạn, trung hạn và dài hạn với nguồn lực sẵn có, doanh nghiệp sẽ xây dựng các kế hoạch nguồn nhân lực nhằm giúp doanh nghiệp điều chỉnh, thích nghi với các yêu cầu mới.

Trong kế hoạch nguồn nhân lực, kế hoạch đào tạo đóng vai trò rất quan trọng. Nó phản ánh qua điểm sử dụng, giữ chân và phát triển nhân sự và thể hiện tính chủ động trong việc phát huy và phát triển nguồn nội lực của doanh nghiệp .

### **Quy trình xây dựng kế hoạch đào tạo gồm**

- Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực
- Đánh giá nhu cầu đào tạo
- Xây dựng kế hoạch đào tạo của từng bộ phận
- Xây dựng kế hoạch đào tạo của toàn doanh nghiệp

### **Nội dung của kế hoạch đào tạo gồm**

- Đối tượng đào tạo
- Mục tiêu đào tạo
- Nội dung đào tạo cụ thể
- Hình thức đào tạo
- Phương pháp đào tạo
- Đối tượng tham gia đào tạo
- Thời gian đào tạo
- Địa điểm đào tạo

- Chi phí đào tạo
- Phân công tổ chức, chỉ đạo thực hiện

### **Đánh giá nhu cầu đào tạo**

Đây là một công việc rất khó khăn và phức tạp. Theo quan điểm marketing: đào tạo là dịch vụ, hàng hoá đặc biệt. Nội dung đào tạo phải xuất phát từ mục đích đào tạo của doanh nghiệp và nhu cầu cần đào tạo của người học. Do vậy, đánh giá đào tạo là trả lời được câu hỏi:

- doanh nghiệp cần đào tạo đối tượng nào.
- Họ làm ở bộ phận chuyên môn nghiệp vụ và cấp bậc quản trị nào?
- Số lượng bao nhiêu.
- Họ cần đào tạo và bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng cụ thể gì.

\* Cấp độ đào tạo: đào tạo mới hay đào tạo lại; bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng hay nâng cao trình độ; để hội nhập công việc hay củng cố nghiệp vụ hay phát triển nghề nghiệp, địa vị...

Để trả lời câu hỏi trên, phòng nhân sự không chỉ tham khảo ý kiến của nhà quản trị cấp cao, của các nhà quản trị các cấp mà còn phải điều tra trực tiếp mong muốn, nguyện vọng của đối tượng đào tạo.

Phương pháp đánh giá đào tạo thường được sử dụng là phiếu điều tra, phiếu tham khảo chuyên gia và bảng câu hỏi.

Nội dung điều tra, phỏng vấn thường dựa trên 3 trụ cột phản ánh năng lực của người lao động.

- Kiến thức.
- Kỹ năng.
- Thái độ.

Riêng đối với các nhà quản trị, ngoài kiến thức và kỹ năng chuyên môn, khi điều tra đánh giá nhu cầu chúng ta còn quan tâm tới các kiến thức về kỹ năng và quản lý lãnh đạo .

### **Lựa chọn phương pháp, phương tiện và đối tượng tham gia tác đào tạo (Giảng viên)**

Để xây dựng được một chương trình đào tạo cần lựa chọn phương pháp, phương tiện đào tạo và đội ngũ giáo viên cho phù hợp với mục tiêu và đối tượng đào tạo .

Có rất nhiều phương pháp đào tạo và phát triển được sử dụng tùy vào từng điều kiện, hoàn cảnh cụ thể.

Một chương trình đào tạo không thể triển khai có hiệu quả nếu thiếu những giáo viên có khả năng.

Đội ngũ giáo viên có thể từ các nguồn.

+ Nguồn bên ngoài: Mời các chuyên gia, các nhà quản lý có kinh nghiệm.

+ Nguồn bên trong: Cán bộ có kinh nghiệm thực tiễn tại đơn vị. Quan trọng là phải chọn đúng người và cung cấp cho họ những thông tin cần thiết.

### **Dự tính chi phí đào tạo.**

Chi phí đào tạo có chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp. Chi phí đào tạo bao gồm:

- Những chi phí về học tập- những chi phí phải trả trong quá trình người lao động học việc của họ như:

+ Những khoản tiền cho người lao động trong khi học việc.

+ Chi phí về nguyên vật liệu dùng trong học tập

- Giá trị bán hàng hoá do gia công không đúng khi thực tập, giá trị sản lượng bị giảm xuống do hiệu quả làm việc thấp do học viên học nghề.

- Những chi phí khi đào tạo :

- + Tiền lương của những người quản lý trong thời gian họ quản lý bộ phận học việc.
- + Tiền thù lao cho giáo viên, cán bộ đào tạo và bộ phận giúp việc.
- + Chi phí bất biến và chi phí khả biến của một trung tâm đào tạo (chiếu sáng, thông gió)
- + Chi phí cho dụng cụ giảng dạy như: Máy chiếu phim, tài liệu, sách, bài kiểm tra, chương trình học tập.
- + Những khoản phải trả thù lao cho cố vấn, cho các tổ chức liên quan và bộ phận bên ngoài khác .

### **1.7.2 Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo**

- \* Liên hệ và kết hợp với các cơ sở đào tạo thiết kế nội dung chương trình đào tạo cho phù hợp với từng đối tượng và mục tiêu của từng chương trình và đối tượng; thống nhất phương pháp, hình thức, thời gian, địa điểm, phương tiện và kinh phí đào tạo
- \* Tổ chức lớp học, khoá học: thông báo chiêu sinh; hội trường, điều kiện sinh hoạt của học viên và đưa đón, ăn nghỉ của giảng viên; khai giảng, bế giảng.
- \* Theo dõi quá trình dạy và học.

### **1.7.3 Đánh giá công tác đào tạo**

- \* Đánh giá trước đào tạo: Xác định đối tượng, nội dung chương trình.
- \* Đánh giá trong quá trình đào tạo: Kết quả học tập và kết quả đào tạo giảng dạy.
- \* Đánh giá sau quá trình đào tạo (Đánh giá kết quả thu được do ảnh hưởng của kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm thu được trong khoá học)

## CHƯƠNG 2:

### THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NÔNG TRƯỜNG CAO SU EAHỒ- PHÚ LỘC

---

#### 2.1 Tổng quan về nông trường

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

Nông trường cao su EaHồ - Phú Lộc, là đơn vị hạch toán báo sổ trực thuộc Công ty TNHH một thành viên cao su Krông Búk

- Địa điểm trụ sở chính: Thôn Lộc Tân – Xã Phú Lộc - Huyện Krông Năng – Tỉnh Đắk Lắk. Được thành lập theo Quyết định số 09/TCCB – QĐ, ngày 8 tháng 2 năm 1984 của Tổng cục cao su Việt Nam (nay là Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt nam). Nông trường được thành lập lại theo quyết định số: 1850/ QĐ- TCQL ngày 16 tháng 11 năm 2005 của Hội Đồng Quản trị Tổng Công Ty cao su Việt Nam ; với nhiệm vụ chính là trồng, chăm sóc, khai thác và bảo vệ sản phẩm cao su.

Trong những ngày đầu thành lập Nông trường gặp nhiều khó khăn, thiếu thốn cơ sở vật chất, dân cư thưa thớt, nghèo nàn lạc hậu, tình hình chính trị bất ổn. Tuy nhiên với sự phấn đấu bền bỉ của cán bộ công nhân lao động, Dưới sự chỉ đạo, quan tâm sâu sát của Lãnh đạo Công ty, Nông trường đã từng bước đi lên, không ngừng nâng cao năng suất chất lượng vườn cây, lao động, đời sống người lao động từng bước được cải thiện đã góp phần tích cực vào sự phát triển chung của Công ty và Tập đoàn công nghiệp cao su Việt Nam, góp phần đẩy nhanh tốc độ phát triển kinh tế, xã hội trên địa bàn, đặc biệt chú trọng là người đồng bào dân tộc Êđê tại địa phương đồng thời làm tốt công tác dân sinh trên địa bàn doanh nghiệp đóng chân.

##### 2.1.2 Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý.

- Nông trường đang quản lý diện tích cao su kinh doanh là: 1.226,12 ha

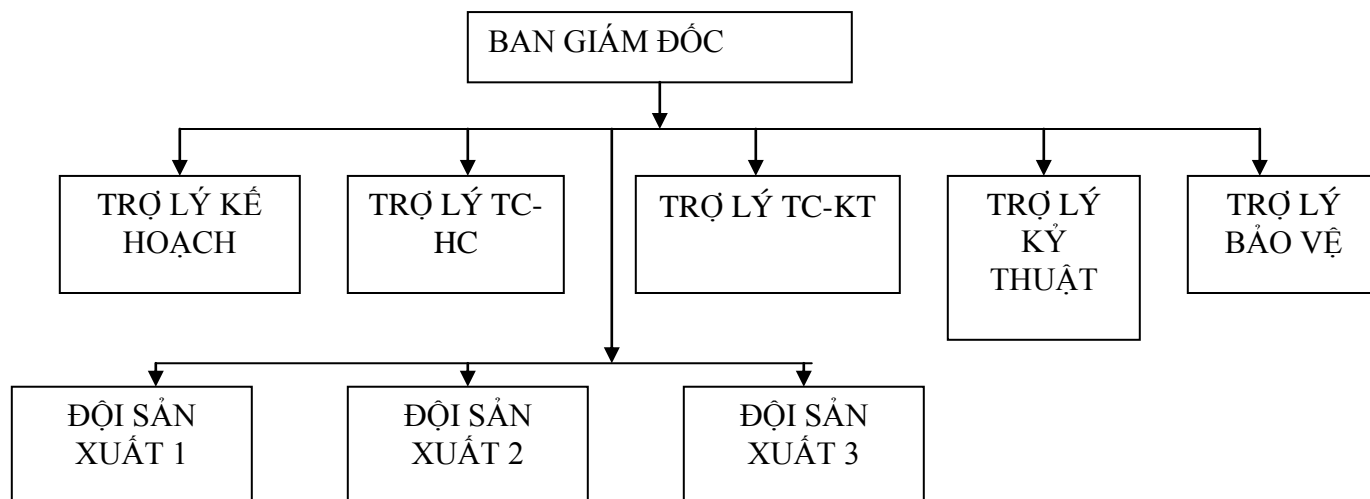
- Tổng số CBCNVC- LĐ: 544 người



Trong đó:

- + Lao động nữ: 310 người chiếm 56,9%
  - + Lao động là đồng bào dân tộc thiểu số tại chỗ: 116 người, chiếm 22,17%
  - Trình độ chuyên môn nghiệp vụ:
    - + Đại học: 06 người; Trung cấp: 10 người
  - **Ban Giám đốc Nông trường:**
    - + Gồm 01 Giám đốc và 01 Phó giám đốc.
  - **Các bộ phận nghiệp vụ: 05 trợ lý**
    - + TL.Tổ chức hành chính: 1 người
    - + TL.kế hoạch: 1 người
    - + TL. tài chính kế toán: 1 người
    - + TL. Kỹ thuật: 1 người
    - + TL. Thanh tra bảo vệ: 1 người.
  - **Các Đơn vị Đội, Tổ phụ thuộc: Gồm 3 đội có 10 tổ sản xuất**
    - + Đội 1 Eahò và 03 tổ sản xuất
    - + Đội 2 Phú lộc và 04 tổ sản xuất
    - + Đội 3 Phú lộc và 03 tổ sản xuất
  - Bộ máy quản lý tại các Đội phụ thuộc gồm: Đội trưởng, Đội Phó và kế toán
  - Các tổ sản xuất có tổ trưởng không có tổ phó, Tổ trưởng hưởng lương gián tiếp.
- Bình quân mỗi tổ quản lý 122,61 ha và 52 công nhân lao động.
- Bảo vệ biên chế về các đội sản xuất: 46 người
  - Phục vụ 2 người: 1 tạp vụ và 1 lái xe

## Sơ đồ tổ chức của nông trường



### 2.1.3 Kết quả hoạt động sản xuất trong 3 năm qua.

Bảng 2.1 Kết quả hoạt động kinh doanh của nông trường cao su Ea Hồ- Phú Lộc năm 2009, 2010 và năm 2011.

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2009	2010	Năm 2011 ước tính
Diện tích cao su	Ha	1.266,12	1.266,12	1.266,12
Sản lượng thu hoạch	Tấn (mủ q khô)	2.210	1.974,96	2.250
Doanh thu	Nông trường là đơn vị hạch toán báo sổ, các chỉ tiêu này không quản lý			
Lợi nhuận				
Thu nhập bình quân: người/ tháng	Triệu VNĐ/lao động /tháng	4.964.531	7.169.226	7.500.000

Nguồn: Báo cáo năm 2009, 2010, 2011

Diện tích kinh doanh đã đi vào thời kỳ ổn định, sản lượng năm 2010 thấp hơn năm 2009 là do cơn bão số 9 và số 11 vào tháng 9 và tháng 11 năm 2009 đã ảnh hưởng đến vườn cây cao su. Nhưng đến nay vườn cây đã dần hồi phục. Mức thu nhập của người lao động rất cao so với khu vực.

Nhằm nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả, Ban giám đốc Nông trường đã quan tâm thực hiện tốt việc áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất, khuyến khích cải tiến kỹ thuật và hợp lý hóa sản xuất của Công ty như:

- Sử dụng máng che mưa, mái che chén, gờ hứng mưa, tận thu chống thất thoát sản phẩm trong mùa mưa.

- Đưa các tiến bộ KHKT vào sản xuất như: sử dụng thuốc kích thích mù Etylen, công nghệ kích thích mù bằng chế phẩm Rimflow v.v...

- Đào hồ tích mùn trong vườn cây cao su làm tăng độ phì của đất, chi phí thấp, hiệu quả cao.

- Sử dụng phế phẩm vỏ cà phê sau chế biến, phối trộn các vật liệu khác trở thành phân hữu cơ bón cây cà phê đem lại hiệu quả cao, giá thành hạ.

- Trong công tác quản lý, áp dụng hệ thống công nghệ thông tin: sử dụng mạng LAN nội bộ, phần mềm quản lý lao động tiền lương v.v...

Tất cả những giải pháp kỹ thuật đã đem lại hiệu quả rõ rệt trong hoạt động sản xuất của Nông trường, góp phần làm giảm chi phí sản xuất, nâng cao năng suất lao động, năng suất vườn cây, nâng cao hiệu quả hoạt động SXKD của Công ty nói chung và của Nông trường nói riêng.

## **2.2 Thực trạng nguồn nhân lực**

### **2.2.1 Quy mô cơ cấu tổng quát về nguồn nhân lực tại nông trường**

Bảng 2.2 Quy mô cơ cấu tổng quát về nhân lực tại nông trường

STT	Diễn giải	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011	
		Tuyệt đôi (người)	Cơ cấu (%)	Tuyệt đôi (người)	Cơ cấu (%)	Tuyệt đôi (người)	Cơ cấu (%)
1	Tổng số lao động	512	100,00	515	100,00	544	100,00
2	Lao động gián tiếp	26	5,08	26	5,05	26	4,78
3	Lao động trực tiếp	486	94,92	489	94,95	518	95,22

*Nguồn: Bộ phận tổ chức TC- HC nông trường*

## 2.2.2 Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực gián tiếp

### a) Quy mô và cơ cấu nhân sự gián tiếp theo giới tính

Bảng 2.3 quy mô cơ cấu nhân sự gián tiếp theo giới tính

Tiêu chí	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011	
	Tuyệt đối (Người)	Cơ cấu (%)	Tuyệt đối (Người)	Cơ cấu (%)	Tuyệt đối (Người)	Cơ cấu (%)
1. Tổng	26	100,00	26	100,00	26	100,00
- Nam	24	92,31	24	92,31	24	92,31
- Nữ	2	7,69	2	7,69	2	7,69
2. Ban giám đốc	2	100,00	2	100,00	2	100,00
- Nam	2	100,00	2	100,00	2	100,00
- Nữ						-
3. Trợ lý	5	100,00	5	100,00	5	100,00
- Nam	5	100,00	5	100,00	5	100,00
- Nữ						-
4. BCH đội, kế toán	9	100,00	9	100,00	9	100,00
- Nam	7	77,78	7	77,78	7	77,78
- Nữ	2	22,22	2	22,22	2	22,22
5. Tổ trưởng	10	100,00	10	100,00	10	100,00
- Nam	7	70,00	7	70,00	6	60,00
- Nữ	3	30,00	3	30,00	4	40,00

Nguồn: Bộ phận tổ chức TC- HC nông trường

**b) Quy mô và cơ cấu nhân sự gián tiếp theo dân tộc**

Bảng 2.4 Quy mô cơ cấu nhân sự gián tiếp dân tộc

Dân tộc	Ban giám đốc		Trợ lý		BCH Đội, kế toán		Tổ trưởng	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Tổng	2	100,0	5	100	9	100	10	100
Kinh	2	100,0	5	100	9	100	10	100
Đồng bào đphương								

Nguồn: Bộ phận tổ chức TC- HC nông trường

Lao động gián tiếp là người đồng bào dân tộc tại chỗ không có. Đây là một trong những khó khăn của nông trường trong công tác quản lý và dân vận, công tác đào tạo do vậy lại càng khó khăn hơn.

**c) Quy mô cơ cấu nhân sự gián tiếp theo độ tuổi năm 2011**

Bảng 2.5: Quy mô cơ cấu nhân sự gián tiếp theo độ tuổi.

Chỉ tiêu	Ban giám đốc		Trợ lý		BCH Đội, kế toán		Tổ trưởng	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Từ 18 đến 25 tuổi							9	90,00
Từ 26 đến 35 tuổi			1	20	3	33,33		
Từ 36 đến 45 tuổi			3	60	6	66,67	1	10,00
Từ 46 đến 55 tuổi	2	100	1	20		7		
<b>Tổng</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>	<b>10</b>	<b>100,00</b>

Nguồn: Bộ phận tổ chức TC- HC nông trường

Ban giám đốc trong độ tuổi còn trẻ và nhiều kinh nghiệm. Bộ phận trợ lý và cán bộ Đội, tổ còn khá trẻ 26-45 tuổi) Đây là một trong những thuận lợi của nông trường trong quản lý nói chung và trong đào tạo nói riêng.

**d) Quy mô và cơ cấu nhân sự gián tiếp theo trình độ văn hoá 2011**

Bảng 2.6: Quy mô cơ cấu nhân sự gián tiếp theo học vấn, văn hoá

Chỉ tiêu	Ban giám đốc		Trợ lý		BCH Đội, kế toán		Tổ trưởng	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
<b>Tổng</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	
- Cấp 1								
- Cấp 2							7	70,00
- Cấp 3 trở lên	2	100	5	100	9	100	3	30,00

*Nguồn: Bộ phận tổ chức TC- HC nông trường*

Lao động quản lý của nông trường có trình độ học vấn khá cao. Hạn chế nhất là trình độ học vấn của cán bộ tổ trưởng, . Còn 7.cán bộ tổ trưởng mới có trình độ học vấn cấp 2

**e) Quy mô và cơ cấu nhân sự gián tiếp theo trình độ đào tạo**

Bảng 2.7 cơ cấu nhân sự gián tiếp theo trình độ đào tạo

Diễn giải	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011	
	Tuyệt đối (Người)	Cơ cấu (%)	Tuyệt đối (Người)	Cơ cấu (%)	Tuyệt đối (Người)	Cơ cấu (%)
<b>Tổng số lao động</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>
Đại học	6	23,08	6	23,08	6	23,08
Cao đẳng		-		0,00		0,00
Trung cấp	7	26,92	7	26,92	7	26,92
Đang đào tạo	4	15,38	4	15,38	4	15,38
Chưa qua đào tạo	9	34,62	9	34,62	9	34,62

*Nguồn: Bộ phận tổ chức TC- HC nông trường*

Trình độ đào tạo của đội ngũ cán bộ Đội, tổ

- Ban lãnh đạo: 2 Đại học,
- Trợ lý: 2 đại học, 2 Trung cấp
- Ban chỉ huy 3 đội: 2 Đại học,
- Tổ trưởng: 1 Trung cấp
- Kế toán: 3 Trung cấp

Toàn nông trường có 10 tổ trưởng nhưng 1 người trình độ trung cấp, 2 người cấp 3 còn lại 7 người mới học vẫn cấp 2. Đây là một khó khăn của nông trường trong tương lai. Công tác đào tạo cần coi trọng nâng cao trình độ cho đối tượng này

### **Về quy mô, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm**

Theo đánh giá của Ban lãnh đạo công ty và Ban lãnh đạo nông trường:

- Về cán bộ quản lý, cán bộ đồng bào dân tộc không có
- Kiến thức kỹ năng, kinh nghiệm về chuyên môn nghiệp vụ, dân vận còn nhiều hạn chế.
- Đa số đội trưởng, tổ trưởng trưởng thành từ công nhân trực tiếp nên chưa được đào tạo về nghiệp vụ quản lý cũng như trình độ chuyên môn dẫn đến việc khó khăn trong điều hành sản xuất cũng như công tác nghiệp vụ báo cáo
- Việc sắp xếp nhân sự tại đơn vị chưa phù hợp với từng cá nhân, từng công việc do đó, chưa phát huy hết năng lực của từng cán bộ.

### **2.2.3 Thực trạng nguồn nhân lực trực tiếp:**

Cơ cấu nguồn nhân lực trực tiếp theo giới tính



Bảng 2.8: Cơ cấu lao động trực tiếp theo giới tính

Chỉ tiêu	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011	
	SL	%	SL	%	SL	%
<b>Tổng cộng</b>	<b>486</b>	<b>100,00</b>	<b>489</b>	<b>100,00</b>	<b>518</b>	<b>100,00</b>
Lao động nam	193	39,71	194	39,67	214	41,31
Lao động nữ	293	60,29	295	60,33	304	58,69

*Nguồn: Bộ phận tổ chức TC- HC nông trường*

Nhìn chung, cơ cấu lao động trực tiếp theo giới tính hiện nay tỷ lệ lao động nữ khá cao. Lực lượng nữ trẻ trong độ tuổi lập gia đình và sinh nở nên cũng gây khó khăn về lao động trong những tháng họ nghỉ thai sản

#### **Cơ cấu nguồn nhân lực trực tiếp theo trình độ đào tạo**

**Bảng 2.9 cơ cấu lao động theo trình độ**

Chỉ tiêu	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011	
	SL	%	SL	%	SL	%
<b>Tổng cộng</b>	<b>486</b>	<b>100,00</b>	<b>489</b>	<b>100,00</b>	<b>518</b>	<b>100,00</b>
Đại học		0,00		0,00		0,00
Cao đẳng- trung cấp	3	0,62	3	0,61	3	0,58
Lao động phổ thông đã qua tập huấn kỹ thuật chăm sóc và khai thác	483	99,38	486	99,39	515	99,42

*Nguồn: Bộ phận tổ chức TC- HC nông trường*

Nông trường làm tốt công tác đào tạo công nhân toàn diện về chăm sóc và khai thác cao su.

## Cơ cấu nguồn nhân lực trực tiếp theo độ tuổi

Bảng 2.10: cơ cấu lao động trực tiếp theo độ tuổi

Chỉ tiêu	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011	
	SL	Cơ cấu %	SL	%	SL	%
Từ 18 đến 25 tuổi	167	34,36	170	34,76	199	38,42
Từ 26 đến 35 tuổi	267	54,94	267	54,60	267	51,54
Từ 36 đến 45 tuổi	51	10,49	51	10,43	51	9,85
Từ 46 đến 55 tuổi	1	0,21	1	0,20	1	0,19
<b>Tổng</b>	<b>486</b>	<b>100,00</b>	<b>489</b>	<b>100,00</b>	<b>518</b>	<b>100,00</b>

*Nguồn: Bộ phận tổ chức TC- HC nông trường*

Về cơ cấu lao động theo độ tuổi: Nhìn vào số liệu trong bảng cho thấy tỷ lệ lao động độ tuổi từ 26- 35 là rất lớn, tỷ lệ này qua các năm đều chiếm trên 50%. Ở độ tuổi này người lao động có sức khoẻ tốt và đã tích lũy được một số kinh nghiệm đưa năng suất vườn cây tăng lên. Mặt khác cho thấy nông trường đã có sự trẻ hoá đội ngũ người lao động, lao động đến độ tuổi gần nghỉ hưu gần như không có

## Quy mô cơ cấu nguồn nhân lực trực tiếp theo trình độ văn hoá

Bảng 2.11: Quy mô cơ cấu NNL trực tiếp theo trình độ văn hoá

Tiêu chí	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011	
	SL	Cơ cấu %	SL	Cơ cấu %	SL	Cơ cấu %
<b>Tổng NNL</b>	<b>486</b>	<b>100,00</b>	<b>489</b>	<b>100,00</b>	<b>518</b>	<b>100,00</b>
- Cấp 1	60	12,35	60	12,27	60	11,58
- Cấp 2	337	69,34	340	69,53	360	69,50
- Cấp 3 trở lên	89	18,31	89	18,20	98	18,92

*Nguồn: Bộ phận tổ chức TC- HC nông trường*

## **Nhận xét:**

Nguồn nhân lực trực tiếp có trình độ học vấn tương đối cao:

- Lao động cấp 3: 18,92%
- Số lao động có trình độ cấp 2 chiếm: 69,5%
- Lao động có trình độ văn hoá tiểu học chỉ chiếm 11,58%

Đây là điều kiện thuận lợi cho công tác đào tạo nguồn nhân lực của nông trường đối với công tác đào tạo lao động trực tiếp

## **2.2.4 Đánh giá chung về thực trạng nguồn nhân lực của nông trường cao su Ea hồ- Phú Lộc:**

### **Ưu điểm:**

- Lao động của nông trường trong độ tuổi trẻ cao.
- Chất lượng nguồn nhân lực gián tiếp của nông trường tương đối tốt.
- Trình độ học vấn và trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực nông trường có xu hướng tăng, chứng tỏ công tác đào tạo và tự đào tạo được nông trường cũng như cán bộ công nhân viên được quan tâm.
- Ban lãnh đạo nông trường luôn đặt công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực lên hàng đầu.

### **Hạn chế**

- Lao động trực tiếp không cân đối về giới tính, tỷ lệ nữ cao
- Lao động chưa qua đào tạo quản lý còn nhiều
- Còn thiếu các bộ quản lý là cán bộ dân tộc
- Một số cán bộ cấp tổ trong nông trường chưa học hết cấp 3.

## **2.3 Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực của nông trường**

### **2.3.1 Nhận thức và quan điểm của ban lãnh đạo nông trường và công ty:**

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo, nên thời gian qua công tác đào tạo nguồn nhân lực luôn được Ban lãnh đạo công ty và nông trường đặc biệt quan tâm.

Từ năm 2009 đến nay ban lãnh đạo công ty và nông trường luôn chú trọng và công tác đào tạo để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Tuy nhiên phương pháp thực hiện công tác này của nông trường thời gian qua vẫn còn tồn tại nhiều bất cập do nhiều nguyên nhân. Một trong những nguyên nhân cơ bản nhất là vì nông trường chưa có phương pháp làm công việc này một cách bài bản, hệ thống như: Chưa xây dựng được kế hoạch chiến lược về nhân sự do thiếu hoạch định kế hoạch, thiếu sự đồng bộ giữa các hoạt động khác nhau trong nông trường, công tác đào tạo của nông trường chỉ phát sinh khi có lao động mới tham gia vào nông trường hoặc khi có nhu cầu đột xuất.

Công tác luân chuyển cán bộ từ nông trường này đến nông trường khác diễn ra liên tục, nên hạn chế công tác đào tạo.

### **2.3.2 Xác định đối tượng và nhu cầu đào tạo nhân sự của nông trường**

- Hàng năm dựa theo kế hoạch sản xuất kinh doanh của năm đó, nông trường xác định nhu cầu đào tạo thực tế gửi báo cáo công ty.

- Dựa vào số lượng, chất lượng lao động hiện có; khối lượng, mức độ phức tạp của công việc; yêu cầu kỹ năng và trình độ cần thiết, nông trường đề nghị cả nội dung chương trình đào tạo đối với khối công nhân.

### **2.3.3 Đối tượng đào tạo**

Công tác đào tạo trong công ty nói chung và trong nông trường nói riêng quan tâm tới tất cả đối tượng nhưng ít quan tâm đến người đào tạo người lao động.

Trong thời gian vừa qua nông trường cử:

- 1 Đội trưởng theo học lớp đào tạo giám đốc doanh nghiệp Tại TP Hồ Chí Minh
- Trợ lý: 1 trợ lý học Đại học (tạo điều kiện tự học)
- BCH các đội: 3 người học Đại học. (tạo điều kiện tự học)
- Tổ trưởng: 1 người học Đại học. (tạo điều kiện tự học)
- Tập huấn 100% công nhân kỹ thuật

#### **2.3.4 Nội dung đào tạo.**

- Năm 2009-2011 các đội trưởng, tổ trưởng được tham gia khoá bồi dưỡng quản lý đội, tổ do trường CBQL NN& PTNT II giảng dạy với các nội dung chính:

- + Kỹ năng quản lý đội, tổ.
- + Kỹ năng giao tiếp.
- + Tâm lý quản lý.
- + Kỹ năng kiểm soát công việc.
- + Thống kê đội tổ

Công nhân khai thác được tập huấn 21 ngày /năm về quy trình và kỹ thuật khai thác do phòng kỹ thuật công ty và nông trường kết hợp đào tạo

- + Kỹ thuật chăm sóc vườn cây, Kỹ thuật khai thác mỏ.

Cũng qua công tác đào tạo cho thấy nội dung đào tạo của nông trường thời gian qua chưa đa dạng, các nội dung đào tạo trong doanh nghiệp để được quan tâm áp dụng thực hiện. Tuy nhiên nội dung và phương pháp thực hiện các nội dung đào tạo của nông trường còn mang tính rập khuôn đơn điệu.

Các nội dung đào tạo của nông trường chỉ mới quan tâm đến việc đào tạo trang bị kiến thức để đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại mà chưa quan tâm tới công việc trong tương lai.

Nội dung đào tạo dành cho cán bộ còn thiếu.

Thiếu phân tích công việc, nên không có cơ sở cho việc xác định nội dung đào tạo thiết thực

### **2.3.5 Phương pháp đào tạo .**

Phương pháp giảng dạy và đào tạo cũng khác nhau với từng đối tượng:

- Với công nhân thường áp dụng các phương pháp sau:

+ Kèm cặp

+ Hội thi tay nghề

- Với cán bộ quản lý thường áp dụng các phương pháp sau:

+ Tập huấn giao tiếp qua hội họp

Hình thức đào tạo: Là bồi dưỡng nghiệp vụ, kèm cặp hướng dẫn.

- Đối tượng: cán bộ, viên chức đang làm công tác chuyên môn, nghiệp vụ và mới vào nông trường

- Đối với lao động trực tiếp: Đơn vị thường chỉ áp dụng phương pháp đào tạo tại nơi làm việc và trên công việc, nhân viên có được kinh nghiệm một cách trực tiếp và sản xuất ngay cả khi đang học tập và trải qua điều kiện làm việc thực tế

- Hình thức đào tạo: Hướng dẫn kỹ thuật, an toàn lao động

- Đối tượng: Công nhân kỹ thuật

- Địa điểm: Đào tạo tại nơi làm việc

### **Phương pháp đào tạo nhà quản trị**

Nông trường nói riêng và công ty nói chung chưa chủ động tham gia thiết kế phương pháp đào tạo, còn lệ thuộc vào chương trình, phương pháp chung có sẵn, chưa chú trọng đến trình độ đối tượng tham dự.

- Hình thức đào tạo, chủ yếu theo định hướng của doanh nghiệp và phát triển năng lực quản trị.
- Đối tượng đào tạo : Ban lãnh đạo nông trường, trợ lý, cán bộ cấp Đội trưởng
- Địa điểm: Các trường, cơ sở đào tạo trong và ngoài tỉnh, hoặc tại nơi làm việc

### **2.3.6 Hình thức đào tạo**

Ban lãnh đạo nông trường tạo điều kiện cho các cấp tự học với các hình thức:

- Tại chức (vừa học vừa làm)
- Cử đi học dài hạn,

Nông trường và công ty hỗ trợ tiền lương và học phí, bố trí thế việc nếu cán bộ đó được quy hoạch. Còn không được quy hoạch phát triển thì không được hỗ trợ học phí

Ngoài ra, nông trường cũng áp dụng các hình thức đào tạo phổ biến sau:

- Đào tạo công nhân mới
- Kèm cặp trong quá trình làm việc
- Tổ chức các khoá đào tạo, tập huấn, tập trung.

### **2.3.7 Xây dựng kế hoạch đào tạo và tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo**

Trước khi tập huấn kỹ thuật cho công nhân, nông trường thường xây dựng và thực hiện công tác như sau:

- Lập danh sách
- Thông qua nội dung, chương trình.
- Tổ chức tập huấn- tại vườn cây (21 ngày) với các bước sau:
  - Bước 1: Lý thuyết- Họp nhóm,
  - Bước 2: Làm mẫu
  - Bước 3: Thực hành.

- Bước 4: Kiểm tra
  - Khen thưởng
  - Kết quả học tập này không được tính vào thành tích cá nhân khi bình xét vào cuối năm
  - Không đạt: Học lại sau 10 ngày
  - Không đạt nữa chuyển công tác

## **2.4. Đánh giá chung:**

### **2.4.1 Ưu điểm:**

- Lãnh đạo công ty và nông trường rất quan tâm đến công tác đào tạo nguồn nhân lực: đã động viên khuyến khích mọi người thi đua học tập, có nhiều cơ chế, chính sách hỗ trợ và khuyến khích vị cá nhân tham gia các chương trình đào tạo trong kế hoạch.
- Đối tượng tương đối toàn diện.
- Nội dung đào tạo khá đầy đủ
- Hình thức và phương pháp rõ nét
- Hàng năm nông trường có lên kế hoạch đào tạo công nhân mới để thay thế cho nghỉ BHXH nghỉ với các lý do khác.
- Công tác tổ chức đào tạo của nông trường ngày càng đi vào có nề nếp

### **2.4.2 Những hạn chế**

- Đối tượng đào tạo chỉ tập trung đào tạo nhà quản trị, còn lao động trực tiếp sản xuất chưa được quan tâm đào tạo đúng mức
- Tổ trưởng hầu hết là từ người công nhân phát triển lên nhưng chưa được đào tạo
- Nội dung đào tạo tập trung vào việc cung cấp kiến thức mà chưa coi trọng đúng mức đào tạo kỹ năng và làm giàu kinh nghiệm.



- Hình thức và phương pháp đào tạo chưa chuyên nghiệp và hiện đại vì chưa có điều kiện về máy móc thiết bị và giảng viên.

- Kế hoạch đào tạo còn đơn giản:

- Phương tiện, trang thiết bị, sách báo, tài liệu phục vụ thiếu.

Tuy nhiên, để giúp người lao động tự học thì tại nông trường còn hạn chế do:

\* Nông trường chưa có thư viện

- Thiếu báo chí, hiện chỉ có báo ngành cao su nhưng không thường xuyên liên tục.

- Sách quy trình kỹ thuật chăm sóc khai thác cao su chỉ phát hành đến tổ trưởng nhưng cũng đã lạc hậu, chưa cập nhật và phát hành trở lại. công nhân lại càng không có

- Đào tạo người lao động chủ yếu là cán bộ kỹ thuật có ít chuyên môn và kinh nghiệm, chưa có trình độ sư phạm nên hạn chế tiết thu bài của học viên.

- Tổ trưởng muốn phổ cập cấp 3 nhưng vì công việc nên hình thức vừa học vừa làm không thể thực hiện được.

2.4.3. Nguyên nhân:

- Nông trường chưa quen thực hiện công tác đào tạo mang tính chuyên nghiệp và tính chiến lược, đặc biệt là chưa có kế hoạch hoàn chỉnh

## CHƯƠNG 3 :

### MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO TẠI NÔNG TRƯỜNG CAO SU EA HỒ- PHÚ LỘC

---

#### 3.1. Công tác đào tạo.

- Thực hiện chương trình học tiếng dân tộc, kỹ năng dân vận và tin học căn bản cho tất cả cán bộ cấp tổ trở lên.
- Tạo điều kiện cho cán bộ cấp tổ phổ cập cấp 3.
- Công nhân phải học hết cấp 1 trở lên
- Theo tôi, chương trình đào tạo tiếng dân tộc và tin học căn bản được lồng ghép vào trong chương trình phổ cập văn hoá phổ thông, đặt hàng Phối hợp với trung tâm Giáo dục thường xuyên.
- Trước khi đào tạo cần cho cán bộ nhân viên nhận thức rõ vai trò kinh tế của việc học tập nâng cao trình độ
- Chương trình tập huấn kỹ năng dân vận nên mời các cơ sở đào tạo có nghiệp vụ và đào tạo kỹ năng là chủ yếu.
- Coi nhiệm vụ học tập theo kế hoạch và kết quả học tập là nhiệm vụ chính trị, chỉ tiêu thi đua dùng để xét thưởng, quy hoạch cán bộ (Có người đi học chủ yếu là điếm danh)
- Sử dụng cán bộ đồng bào kèm cặp tiếng đồng bào cho cán bộ người kinh
- Khó nhất là cán bộ lãnh đạo phải gương mẫu học trước và nghiêm túc thực hiện
- Về phương pháp đào tạo cần thực hiện thêm phương pháp
  - + Học nhóm.
  - + Đồ vui để nhớ
  - + Đóng vai, đóng kịch
  - + Hàng năm công ty tập huấn về kỹ thuật và kế toán

+ Song song đó đơn vị còn phải áp dụng hình thức khác như: luân phiên công việc, kèm cặp hướng dẫn.

### **3.2 Xây dựng thư viện của nông trường**

Đây là việc lớn nông trường không thể tự làm nếu không được công ty đồng ý giúp đỡ.

Thư viện xây dựng ở nông trường không nhất thiết phải như các thư viện truyền thống mà chỉ là các giá sách lớn đặt tại hội trường của nông trường .

Thư viện cần có các loại sách báo sau:

- Sách, tài liệu kỹ thuật trồng, chăm sóc, khai thác, chế biến mủ cao su.
- Sách báo tài liệu phổ biến kinh nghiệm chăm sóc phòng chữa bệnh cao su, cải tiến kỹ thuật khai thác, làm các công việc trên vườn cây như: làm màng che chén, mái che mưa'
- Báo ngành cao su, báo nông nghiệp, báo nông thôn
- Báo phụ nữ
- Báo thanh niên
- Nội quy, quy chế của nông trường , công ty
- Văn bản Đại hội CNVC, thoả ước lao động tập thể
- Kế hoạch sản xuất, kế hoạch giao khoán
- Văn bản pháp luật căn bản như:
  - + Bộ luật lao động
  - + Luật BHXH, BHTN, KPCĐ

### **3.3 Hoàn thiện kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực tại nông trường**

Kiến nghị: bản kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực phải bao gồm các nội dung sau:

- Đối tượng được đào tạo

- Mục đích đào tạo
- Nội dung chương trình đào tạo
- Hình thức đào tạo
- Phương pháp đào tạo
- Đối tượng tham gia đào tạo (Giảng viên, trợ giảng)
- Thời gian đào tạo
- Địa điểm đào tạo
- Kinh phí đào tạo
- Phân công tổ chức

Từng nội dung trên phải được cụ thể hoá cho từng đối tượng đào tạo :

- Lãnh đạo nông trường
- Trợ lý
- Cán bộ đội, tổ trưởng.
- Công nhân khai thác

Để lập được kế hoạch đào tạo nông trường phải dựa vào các mục tiêu chiến lược phát triển của nông trường để hoạch định công tác đào tạo nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu phát triển của nông trường, tránh trường hợp đào tạo mà không đáp ứng mục đích sử dụng gây lãng phí. Nông trường cần xây dựng kế hoạch phát triển trong 5-10 năm một để làm cơ sở cho việc hoạch định nguồn nhân lực cho nông trường và xác định nhu cầu đào tạo hợp lý.

Bên cạnh đó muốn xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực một cách chính xác thí công tác phân tích công việc và đánh giá khả năng thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên trong nông trường phải được thường xuyên.

### 3.4 Tiến hành phân tích công việc

Để tiến trình phân tích công việc được thành công, nông trường phải thực hiện tuần tự các bước sau:

- Tiến hành xác định mục đích sử dụng tài liệu sau phân tích công việc (bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn người đảm trách công việc)
- Xác định những công việc cần phân tích.
- Tiến hành lựa chọn các phương pháp khác nhau cho phù hợp với mục tiêu của phân tích công việc.
- Thu thập thông tin về công việc
- Tổng hợp thông tin để xây dựng bảng mô tả công việc và bảng yêu cầu đối với người thực hiện.

Đây là công việc mang tính chuyên môn nghiệp vụ cao, tự nông trường thực hiện rất khó. Đề nghị công ty quan tâm, tìm cơ sở tư vấn, giúp đỡ tập huấn.

Trên cơ sở bản mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc, người lao động biết mình yếu, mình thiếu cái gì cần đào tạo và nông trường biết đào tạo ai, đào tạo cái gì.

### 3.5 Hoàn thiện nội dung đào tạo .

Kiến nghị về nội dung đào tạo với Ban lãnh đạo nông trường

Stt	Kiến thức, kỹ năng
1	Kiến thức kỹ năng chuyên môn- kỹ thuật cao su: Trồng, chăm sóc, khai thác và chế biến cao su
2	Kinh tế và quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp
3	Pháp luật về lao động
4	Hành vi tổ chức- văn hoá tổ chức Quản trị văn phòng

5	Các kỹ năng về quản trị
6	Kỹ năng hội họp, thuyết trình
7	Tiếng dân tộc Êđê
8	Tin học văn phòng
9	Kỹ năng giao tế nhân sự và dân vận
10	Kỹ năng đàm phán và thương lượng.
11	Kỹ năng giải quyết xung đột và tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Đối với công nhân lao động trực tiếp đang chăm sóc vườn cây khai thác, nội dung tập huấn và đào tạo bao gồm các kỹ thuật cụ thể sau:

- Kỹ thuật thiết kế miệng cạo.
- Kỹ thuật trang bị miệng cạo úp, ngựa.
- Kỹ thuật cạo xả
- Kỹ thuật bôi thuốc kích thích.
- Kỹ thuật chăm sóc- chống cháy cuối năm
- Kỹ thuật bón phân cơ giới, thủ công
- Kỹ thuật bôi va selin- thuốc phòng bệnh
- Kỹ thuật và nghệ thuật bảo vệ vườn cây sản phẩm.
- An toàn vệ sinh lao động- bảo hộ lao động
- Phòng chống cháy nổ.
- Đặc biệt phải học tập Nội quy, Quy chế làm việc- luật lao động các hành vi vi phạm và hình thức xử lý để người lao động biết để thực hiện cho đúng

Đối với cán bộ đội tổ sản xuất, nội dung tập huấn tập trung vào các nội dung kỹ thuật sau:

- Xây dựng và quản lý quy trình kỹ thuật chăm sóc
- Kỹ thuật khai thác mù và sử dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật vào vườn cây
- Kỹ năng xây dựng kế hoạch tác nghiệp và điều hành lao động
- Kỹ thuật giám sát và nghiệm thu công việc, nghiệm thu mù
- Công tác thống kê đội , tổ
- Tâm lý công nhân và nghệ thuật lãnh đạo tổ, nhóm.
- Họp và thuyết trình
- Kỹ năng dân vận và giao tế nhân sự.
- Kỹ năng phát hiện, giải quyết vấn đề và tạo động lực cho nhân viên.
- Kỹ thuật và kinh nghiệm bảo vệ vườn cây, dụng cụ và sản phẩm.

### **3.6 Hoàn thiện phương pháp đào tạo.**

Theo tôi nông trường nên mạnh dạn đổi mới cơ chế đào tạo tại doanh nghiệp với các nội dung cơ bản sau:

- Tăng cường các giải pháp nâng cao trình độ cho người lao động bằng phương pháp kèm cặp: mỗi nhân viên yếu kém về mặt chuyên môn sẽ được kèm cặp, giúp đỡ, hỗ trợ bởi những nhân viên có trình độ cao hơn, giàu kinh nghiệm hơn, có ý thức trách nhiệm và khả năng truyền đạt. Công ty và nông trường nên có chế độ phụ cấp cho đối tượng này.

Nông trường nên mạnh dạn bố trí cán bộ lãnh đạo nông trường và các trợ lý có trình độ cao, giàu kinh nghiệm và có khả năng sư phạm tham gia vào vào các chương trình đào tạo tại nông trường với tư cách là trợ giảng, giảng viên thực hành hoặc báo cáo chuyên đề, chia sẻ kinh nghiệm.

### **3.7 Bổ sung chính sách đào tạo .**

Ngoài những chính sách mà nông trường đã áp dụng trong gthời gian vừa qua, kiến nghị nông trường nên bổ sung một số chính sách sau nhằm hỗ trợ cho kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

- Coi kết quả đào tạo là cơ sở cho công tác quy hoạch và phát triển nhân sự
- Tạo điều kiện cho đối tượng tham gia công tác đào tạo.
- Đề nghị công ty mở các lớp bồi dưỡng kỹ năng sư phạm cho cán bộ có trình độ đại học trở lên, nhất là cán bộ có chuyên môn cao, giàu kinh nghiệm để xây dựng đội ngũ giảng viên phục vụ cho chương trình tự đào tạo và phối hợp đào tạo nhằm tiết kiệm chi phí đào tạo.

- Tạo động lực cho người được đào tạo.

+ Tăng cường công tác thưởng, phạt đối với người lao động: Thưởng cho những ai hoàn thành tốt chương trình đào tạo, có kết quả học tập cao, có những sáng kiến mang lại lợi ích cho nông trường, tạo cơ hội thăng tiến cho người được đào tạo như đề bạt, tăng lương... Ngược lại, những ai không hoàn thành chương trình đào tạo thì bị giảm trừ tiền thưởng trong kỳ hoặc tiền thưởng cuối năm.

+ Hằng năm, Nông trường nên thường xuyên tổ chức các cuộc thi nghiệp vụ giỏi, thợ giỏi ở một lĩnh vực chủ yếu.

+ Nên tổ chức các đợt chấm điểm thi đua giữa các đơn vị xem đơn vị nào có hiệu quả đào tạo cao nhất.



## KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

### I. Kết luận

Trên cơ sở phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực và công tác đào tạo nguồn nhân lực tại nông trường cao su Ea Hồ Phú Lộc, chuyên đề đã phát hiện ra một số vấn đề cần hoàn thiện và đề xuất một số giải pháp để hoàn thiện công tác đào tạo để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của nông trường

Công tác đào tạo nguồn nhân lực phức tạp và khó khăn. Nó bao gồm nhiều vấn đề như tâm lý, sinh lý, xã hội học, triết học, đạo đức pháp luật,...nó vừa là một khoa học và vừa là một nghệ thuật. Do vậy, đòi hỏi sự quan tâm và quyết tâm cao độ của nông trường đặc biệt là công ty và tập đoàn.

### II. Kiến nghị

- Tuyển dụng đề bạt cán bộ, nhân viên cần chú trọng quy trình tuyển dụng như phân tích công việc, bản tiêu chuẩn công việc được xây dựng cụ thể cho các vị trí công việc, xem người lao động là bạn đồng hành của doanh nghiệp

- Khi tuyển dụng hoặc đưa người lao động đi đào tạo về nên bố trí đúng vị trí, đúng công việc mà người lao động được tuyển dụng, được đào tạo tránh trường hợp bố trí sai, dẫn đến người lao động không phát huy được năng lực, chán nản hoặc bỏ việc như thế sẽ có ít người chuyên môn tốt, tay nghề giỏi, có năng lực để đào tạo bồi dưỡng đề bạt. Tạo mọi điều kiện thuận lợi để người lao động phát huy hết khả năng của bản thân nhất là người lao động là người đồng bào dân tộc thiểu số.

- Áp dụng những biện pháp khuyến khích động viên người lao động nhằm tạo sự gắn bó lâu dài giữa nông trường với người lao động.

- Cho phép các nông trường xây dựng kế hoạch đào tạo và phải thực hiện công tác đào tạo theo kế hoạch.

Tăng cường đào tạo cán bộ quản lý là người đồng bào dân tộc tại địa phương

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- “ Quản trị nguồn nhân lực ” Nguyễn Thế Phong. 2011 Trường cán bộ quản lý NN & PTNT II. TP Hồ Chí Minh.
- “Quản Trị nhân sự”, Trần kim Dung, (2005) Đại học kinh tế TP Hồ Chí Minh.
- “Quản trị sản xuất Nông nghiệp”, Nguyễn Thế Phong, 2009, Trường cán bộ quản lý NN & PTNT II. TP Hồ Chí Minh.
-

## MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU .....	1
1. Sự cần thiết của chuyên đề .....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu .....	1
3. Đối tượng nghiên cứu và đối tượng khảo sát .....	1
4. Giới hạn nghiên cứu, phạm vi nghiên cứu .....	2
5. Phương pháp nghiên cứu: .....	2
6. Kết cấu chuyên đề: Gồm 3 chương .....	2
CHƯƠNG 1 .....	3
CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA ĐỀ TÀI .....	3
1.1 Khái niệm đào tạo: .....	3
1.2 Mục đích đào tạo .....	4
1.3 Đối tượng đào tạo .....	5
1.4 Nội dung đào tạo .....	5
1.5 Phương pháp đào tạo .....	5
1.6 Hình thức đào tạo .....	9
1.7 Xây dựng kế hoạch đào tạo và thực hiện kế hoạch đào tạo .....	12
CHƯƠNG 2: .....	16
THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NÔNG TRƯỜNG CAO SU EAHỒ- PHÚ LỘC .....	16
2.1 Tổng quan về nông trường .....	16
2.2 Thực trạng nguồn nhân lực .....	19
2.3 Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực của nông trường .....	28
2.4. Đánh giá chung: .....	32
CHƯƠNG 3 : .....	34
MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO TẠI NÔNG TRƯỜNG CAO SU EA HỒ- PHÚ LỘC .....	34
3.1. Công tác đào tạo .....	34
3.2 Xây dựng thư viện của nông trường .....	35
3.3 Hoàn thiện kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực tại nông trường .....	35
3.4 Tiến hành phân tích công việc .....	37
3.5 Hoàn thiện nội dung đào tạo .....	37
3.6 Hoàn thiện phương pháp đào tạo .....	39
3.7 Bổ sung chính sách đào tạo .....	40
KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ .....	40
I. Kết luận .....	41
II. Kiến nghị .....	41