

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THĂNG LONG**

-----000-----



Nguyễn Thế Hùng

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP KIM SƠN**

LUẬT VĂN THẠC SỸ KINH TẾ

Hà Nội, Năm 2015

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THĂNG LONG**

-----o0o-----



Nguyễn Thế Hùng

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP KIM SƠN**

LUẬN VĂN THẠC SỸ KINH TẾ

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 60340102

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. ĐỖ KIM SƠN

Hà Nội – Năm 2015

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn, tác giả đã được sự giúp đỡ nhiệt tình của rất nhiều người, dưới đây là lời cảm ơn chân thành của tác giả:

Trước hết, xin cảm ơn sâu sắc đến thầy hướng dẫn khoa học - Tiến sĩ Đỗ Kim Sơn về sự hướng dẫn nhiệt tình và những ý kiến đóng góp quý báu để luận văn được hoàn thành tốt hơn.

Xin trân trọng cảm ơn Phó Giáo sư, Tiến sĩ Đồng Xuân Ninh đã có nhiều góp ý quý báu cho Luận văn được phong phú hơn.

Xin trân trọng cảm ơn các vị lãnh đạo và tập thể cán bộ công nhân viên Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn đã cung cấp thông tin, tài liệu và hợp tác trong quá trình thực hiện Luận văn. Đặc biệt một lần nữa xin cảm ơn đến những cán bộ nhân viên đã dành chút ít thời gian để thực hiện phiếu khảo sát quan điểm của nhân viên trong doanh nghiệp, nhờ đó tác giả có được dữ liệu để phân tích đánh giá.

Và sau cùng, để có kiến thức như ngày hôm nay, xin gửi lời tri ân sâu sắc đến quý thầy, cô đã giảng dạy tác giả trong suốt quá trình học tập tại Trường Đại học Thăng Long.

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi và được Tiến sĩ Đỗ Kim Sơn hướng dẫn khoa học. Các thông tin và kết quả nghiên cứu trong luận văn là do tôi tự tìm hiểu, đúc kết, kế thừa và phân tích một cách trung thực, phù hợp với tình hình thực tế.

TÁC GIẢ LUẬN VĂN

Nguyễn Thế Hùng

MỤC LỤC

Trang

LỜI CẢM ƠN	
LỜI CAM ĐOAN	
MỤC LỤC	
DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT	
DANH MỤC CÁC BẢNG, BIỂU	
DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ, ĐỒ THỊ	
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1	
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC	
1.1. Khái quát về nguồn nhân lực	6
<i>1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực</i>	<i>6</i>
<i>1.1.2. Khái niệm phát triển nguồn nhân lực</i>	<i>8</i>
<i>1.1.3. Vai trò của nguồn nhân lực trong tăng trưởng và phát triển</i>	<i>12</i>
1.2. Nội dung phát triển nguồn nhân lực	13
<i>1.2.1. Đặc điểm nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực</i>	<i>14</i>
<i>1.2.2. Nội dung phát triển nguồn nhân lực</i>	<i>15</i>
1.2.2.1. Đảm bảo>NNL đủ về số lượng và cơ cấu phù hợp	15
1.2.2.2. Phát triển trình độ chuyên môn nghiệp vụ	16
1.2.2.3. Phát triển trình độ lành nghề	17
1.2.2.4. Phát triển kỹ năng làm việc theo nhóm	17
1.2.2.5. Phát triển thể lực cho người lao động	19
1.2.2.6. Phát triển nhân cách thẩm mỹ người lao động	19
1.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực	19
<i>1.3.1. Những nhân tố bên trong doanh nghiệp ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực</i>	<i>19</i>

1.3.2. Những nhân tố bên ngoài doanh nghiệp ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực	21
1.4. Kinh nghiệm quốc tế về phát triển nguồn nhân lực	23
1.4.1. Kinh nghiệm quốc tế về đào tạo trong doanh nghiệp	23
1.4.2. Kinh nghiệm quốc tế về xây dựng và thực hiện chính sách	24
1.4.3. Bài học kinh nghiệm	26
Kết luận chương 1	27

CHƯƠNG 2

ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP KIM SƠN

2.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn	28
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	28
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Công ty	28
2.1.2.1. Chức năng	28
2.1.2.2. Nhiệm vụ	29
2.1.2.3. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh	29
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty CP Công nghiệp Kim Sơn .	30
2.2. Phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn	33
2.2.1. Phân tích thực trạng hoạt động phát triển nguồn nhân lực.....	33
2.2.1.1. Xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực	33
2.2.1.2. Công tác tuyển dụng lao động	33
2.2.1.3. Bố trí sử dụng nguồn nhân lực	34
2.2.1.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	34
2.2.1.5. Chế độ động viên, khuyến khích vật chất và tinh thần	38
2.2.2. Phân tích thực trạng kết quả phát triển nguồn nhân lực	42
2.2.2.1. Bảo đảm NNL đủ về số lượng và cơ cấu phù hợp	43

2.2.2.2. Phát triển trình độ chuyên môn nghiệp vụ	46
2.2.2.3. Phát triển kỹ năng làm việc nhóm	48
2.2.2.4. Phát triển thể lực người lao động	49
2.2.2.5. Phát triển nhân cách thẩm mỹ	50
2.2.3. Đánh giá chung về công tác quản trị nguồn nhân lực	52
2.2.3.1. Những thành tựu đã đạt được	52
2.2.3.2. Những khó khăn cần khắc phục	54
2.2.3.3. Các nhân tố thuộc môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực	63
2.2.3.4. Các nhân tố thuộc môi trường vi mô ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực	64
2.2.3.5. Các nhân tố thuộc môi trường nội bộ ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực	65
Kết luận chương 2.....	66

CHƯƠNG 3

QUAN ĐIỂM, GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP KIM SƠN

3.1. Định hướng phát triển và yêu cầu phát triển nguồn nhân lực	67
3.1.1. Định hướng phát triển	67
3.1.2. Yêu cầu phát triển nguồn nhân lực	67
3.2. Quan điểm và mục tiêu phát triển nguồn nhân lực	68
3.2.1. Quan điểm	68
3.2.2. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực	69
3.3. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực	70
3.3.1. Kiến toàn bộ máy quản trị nguồn nhân lực	70
3.3.1.1. Sắp xếp lại bộ máy quản trị, phát triển nguồn nhân lực	70
3.3.1.2. Nâng cao nhận thức, kiến thức và kỹ năng về công tác phát	

triển nguồn nhân lực	70
3.3.2. Hoàn thiện quy trình hoạch định và tuyển dụng lao động	71
3.3.2.1. Xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh	71
3.3.2.2. Hoạch định NNL phù hợp chiến lược phát triển.....	71
3.3.2.3. Chuẩn bị đội ngũ kế cận cho các cấp quản lý	72
3.3.3. Thực hiện chính sách thu hút và duy trì những người tài	73
3.3.4. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc	75
3.3.5. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp phù hợp với môi trường kinh doanh	76
3.4. Kiến nghị đối với các bên liên quan	78
3.4.1. Kiến nghị với Nhà nước và các cơ quan liên quan	78
3.4.1.1. Hoàn thiện hệ thống đào tạo nghề, nâng cao chất lượng dạy nghề đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp	78
3.4.1.2. Phát triển thị trường lao động	79
3.4.1.3. Đa dạng hóa các hoạt động hỗ trợ, khuyến khích phát triển hệ thống cung cấp dịch vụ	80
3.4.2. Kiến nghị đối với các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo và tư vấn..	82
3.4.2.1. Tổ chức các khoá học đáp ứng nhu cầu đào tạo của DN	82
3.4.2.2. Nâng cao chất lượng đào tạo trong các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo	82
3.4.2.3. Nâng cao chất lượng tư vấn trong các tổ chức cung cấp dịch vụ tư vấn phát triển doanh nghiệp	84
3.4.2.4. Các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo, tư vấn theo cơ chế thị trường	85
Kết luận chương 3.....	86
KẾT LUẬN CHUNG	87
TÀI LIỆU THAM KHẢO	88

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CP	Cổ phần
Công ty Kim Sơn	Công ty CP Công nghiệp Kim Sơn
SXKD	Sản xuất kinh doanh
GS. TS.	Giáo sư tiến sĩ
PTNNL	Phát triển nguồn nhân lực
PGS.TS.	Phó giáo sư tiến sĩ
Ths.	Thạc sĩ
TS.	Tiến sĩ
TCHC	Tổ chức hành chính

DANH MỤC BẢNG, BIỂU

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động SXKD qua các năm tại Công ty Kim Sơn	30
Bảng 2.2: Các hình thức đào tạo tại Công ty Kim Sơn.....	36
Bảng 2.3: Chi phí đào tạo qua các năm tại Công ty Kim Sơn.....	37
Bảng 2.4: Cam kết phục vụ sau đào tạo tại Công ty Kim Sơn	37
Bảng 2.5: Trình độ chuyên môn nghiệp vụ nguồn nhân lực qua các năm tại Công ty Kim Sơn	38
Bảng 2.6: Thu nhập của người lao động qua các năm tại Công ty Kim Sơn.	40
Bảng 2.7: Diễn biến tình hình lao động qua các năm tại Công ty Kim Sơn..	43
Bảng 2.8: Cơ cấu lao động theo giới tính qua các năm tại Công ty Kim Sơn	44
Bảng 2.9: Cơ cấu lao động theo độ tuổi năm 2013 tại Công ty Kim Sơn.....	44
Bảng 2.10: Đánh giá số lượng và cơ cấu lao động có đảm bảo đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh tại Công ty Kim Sơn	45
Bảng 2.11: Đánh giá của nhân viên về hoạt động phát triển trình độ lành nghề tại Công ty Kim Sơn.....	47
Bảng 2.12: So sách trình độ chuyên môn nghiệp vụ NNL năm 2013 của các công ty cùng ngành	48
Bảng 2.13: Đánh giá của nhân viên về kỹ năng làm việc nhóm tại Công ty Kim Sơn	49
Bảng 2.14: Kết quả khám sức khỏe định kỳ qua các năm tại Công ty Kim Sơn	50
Bảng 2.15: Tình hình vi phạm kỷ luật lao động qua các năm tại Công ty Kim Sơn.....	51
Bảng 2.16: Đánh giá của nhân viên về đạo đức tại Công ty Kim Sơn.....	51
Bảng 2.17: Đánh giá của nhân viên về văn hóa doanh nghiệp tại Công ty Kim Sơn	53
Bảng 2.18: Nguồn tuyển dụng tại Công ty Kim Sơn.....	55

Bảng 2.19: Quy trình tuyển dụng của công ty phù hợp và khoa học tại Công ty Kim Sơn	56
Bảng 2.20: Đánh giá của nhân viên về việc bố trí công việc cho phép sử dụng tốt các năng lực cá nhân tại Công ty Kim Sơn	57
Bảng 2.21: Đánh giá của nhân viên về hiệu quả công tác đào tạo tại Công ty Kim Sơn	58
Bảng 2.22: Đánh giá về hoạt động đánh giá nhân viên tại Công ty Kim Sơn	59
Bảng 2.23: Đánh giá của CBCNV về lương tại Công ty Kim Sơn.....	60
Bảng 2.24: Đánh giá của CBCNV về thăng tiến tại Công ty Kim Sơn.....	62
Bảng 3.1: Số lượng và trình độ của nguồn nhân lực tại Công ty Kim Sơn đến 2020.....	69

DANH MỤC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ, ĐỒ THỊ

Đồ thị

Đồ thị: 2.1: Số lượng lao động qua các năm tại Công ty Kim Sơn.....	43
Đồ thị: 2.2: So sánh trình độ chuyên môn nghiệp vụ của Công ty Kim Sơn.	48

Biểu đồ

Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo độ tuổi năm 2013 tại Công ty Kim Sơn.....	44
Biểu đồ: 2.2: Phân loại sức khỏe nguồn nhân lực năm 2013 tại Công ty Kim Sơn...	50

Sơ đồ

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức tại Công ty Kim Sơn.....	31
Sơ đồ 2.2: Các bước tuyển dụng tại Công ty Kim Sơn.....	34

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong các nguồn lực cần thiết để tạo ra sự phát triển kinh tế xã hội của quốc gia nói chung và đối với các doanh nghiệp nói riêng thì nguồn lực con người là nguồn lực cốt lõi để tạo ra giá trị vật chất cho tổ chức, tạo lập vị thế cạnh tranh và có tính chất quyết định nhất đối với các nguồn lực. Trong thời đại ngày nay, con người được coi là một “tài nguyên đặc biệt”, một nguồn lực chính của sự phát triển kinh tế. Bởi vậy việc phát triển nguồn nhân lực trở thành vấn đề quan trọng nhất chiếm vị trí trung tâm trong hệ thống phát triển các nguồn lực.

Đối với Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn, phát triển và hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực hiện nay có ý nghĩa hơn bao giờ hết để đào tạo, phát triển và nâng cao nghiệp vụ cho đội ngũ CBCNV trên 2.282 người trong giai đoạn phát triển mới là một việc làm thiết yếu không chỉ riêng của phòng tổ chức hành chính mà cả bộ máy lãnh đạo của công ty vì những lý do như sau:

- Công tác quản trị nguồn nhân lực hiện nay tại Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn thực chất chỉ là quản trị nhân sự mang nặng tính chất hành chính.

- Để đáp ứng được yêu cầu hội nhập kinh tế trong tình hình mới cần phải có những thay đổi căn bản, phải tiếp cận với những phương pháp quản trị nguồn nhân lực hiện đại.

- Việc thành lập Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn trong giai đoạn phát triển mới, cần phải hoàn thiện và tổ chức lại công tác quản trị nguồn nhân lực.

- Ngoài ra, Việt Nam đang phấn đấu đến năm 2020 trở thành một nước công nghiệp. Quản trị nguồn nhân lực như thế nào để đạt được hiệu quả cao

nhất trong hoạt động sản xuất kinh doanh, có ý nghĩa quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp nói riêng và của đất nước nói chung. Trong thời gian qua hoạt động đầu tư và kinh doanh của công ty đã thu được nhiều thành tựu quan trọng và đóng góp nhiều vào quá trình phát triển chung của công ty. Tuy nhiên, từ thực tế triển khai thực hiện đầu tư và quản trị kinh doanh thấy rằng công tác quản trị nguồn nhân lực còn nhiều hạn chế, chưa đem lại hiệu quả cao trong hoạt động sản xuất kinh doanh như lãnh đạo công ty mong đợi, cụ thể như: Cơ cấu tổ chức còn chồng chéo, các bộ phận và vị trí còn chồng chéo, chưa sắp xếp đúng người đúng việc, năng suất và hiệu quả lao động chưa cao, nguồn nhân lực của công ty luôn trong tình trạng thiếu về số lượng và yếu về chất lượng v.v. Có nhiều lý do dẫn đến những vấn đề trên trong đó nguyên nhân chính xuất phát từ việc công tác quản trị nguồn nhân lực chưa hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình. Vì vậy, việc quản trị nguồn nhân lực và đầu tư phát triển nguồn nhân lực sao cho đạt chất lượng và hiệu quả cao trong hoạt động sản xuất kinh doanh là một dấu hỏi lớn mà tập thể ban lãnh đạo công ty coi là chìa khóa quyết định sự tăng trưởng và phát triển của công ty trong giai đoạn mới. Trong thời gian tới, công ty phải thực hiện tốt phân cấp quản lý, điều hành và phân cấp tài chính, đồng thời hoạt động kinh doanh theo hướng chuyên sâu, chuyên nghiệp từng bộ phận sản xuất kinh doanh, đáp ứng tốt nhu cầu, đòi hỏi của thị trường trong xu thế cạnh tranh ngày càng quyết liệt và từng bước chuẩn bị trở thành công ty có vị thế trên thị trường. Công ty đặc biệt chú trọng và ưu tiên cho công tác quản trị và phát triển nguồn nhân lực với các lý do nêu trên. Xác định được ý nghĩa và tầm quan trọng của vấn đề. Tác giả đã lựa chọn đề tài nghiên cứu Luận văn Thạc sỹ **“Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn”**.

2. Mục tiêu nghiên cứu luận văn

Luận giải cơ sở khoa học và thực tiễn để đề ra một số giải pháp hoàn

thiện và phát triển nguồn nhân lực:

- Khái quát hóa và phát triển những vấn đề lý luận và phát triển nguồn nhân lực nói chung và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Công nghiệp Kim Sơn nói riêng.

- Vận dụng lý luận đó vào phân tích đánh giá thực tiễn để hiểu rõ những mặt được và chưa được về phát triển nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn.

- Đề xuất những quan điểm, giải pháp để hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực cho Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- ***Đối tượng nghiên cứu:*** Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn.

- ***Phạm vi nghiên cứu:***

1. *Về không gian:* Tại trụ sở chính của Công ty - Địa chỉ số 622 Phố Minh Khai, Quận Hai Bà Trưng, Thành Phố Hà Nội. Và một số đơn vị trực thuộc công ty trên địa bàn Hà Nội.

2. *Về thời gian:* Nghiên cứu thực trạng phát triển nguồn nhân lực từ năm 2010 đến hết năm 2013, Từ thực trạng đề xuất giải pháp nâng cao chất lượng phát triển nguồn nhân lực đến năm 2020.

3. *Nội dung nghiên cứu:* Phân tích các kết quả đạt được, các hạn chế và đề xuất, đưa ra giải pháp phát triển nguồn nhân lực của Công ty Kim Sơn.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn được hoàn thành trên cơ sở sử dụng các phương pháp nghiên cứu phân tích, phương pháp thống kê, phương pháp điều tra khảo sát thực tế và tổng hợp các số liệu theo cách tiếp cận hệ thống. Các số liệu bao gồm các tài liệu thống kê, báo cáo đã được công bố của công ty và hồ sơ quản lý nhân sự tại phòng tổ chức hành chính, phòng kế toán và các phòng ban trong công

ty; Nghiên cứu giáo trình, tài liệu tham khảo; Các tạp chí chuyên ngành để tìm hiểu về định hướng, chính sách của nhà nước, tìm hiểu về lĩnh vực kinh doanh dịch vụ thực tế của công ty, các nghiên cứu chuyên sâu về phát triển nguồn nhân lực. Tìm hiểu thông tin về các tổ chức, doanh nghiệp kinh doanh khác cùng ngành nghề để hiểu về điểm mạnh, điểm yếu cũng như định hướng của họ từ đó có thể đưa ra được các giải pháp phù hợp hơn với phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Kim Sơn.

5. Tổng quan kết quả nghiên cứu

Công trình nghiên cứu có liên quan đến mà tác giả đã tìm hiểu như:

Luận văn thạc sỹ quản trị kinh doanh: “*Phát triển nguồn nhân lực tại công ty truyền tải điện 4 đến năm 2015*” (2009). Luận văn đã hệ thống hóa vấn đề lý luận liên quan đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, phân tích và đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực trong Công ty truyền tải điện 4 trong thời gian qua và đề xuất giải pháp phát triển nguồn nhân lực của công ty đến năm 2015.

Như vậy, đã có công trình nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, điểm lại các công trình khoa học tiêu biểu đã có tác giả có thể khẳng định cho đến nay vẫn chưa có một công trình được công bố nào tập trung nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn.

Chính bởi vậy, đề tài nghiên cứu của tác giả đảm bảo có tính mới, quan điểm riêng của tác giả và không trùng lặp. Đồng thời, những nghiên cứu này sẽ là cơ sở để tác giả kế thừa những lý luận về chiến lược, giải pháp phát triển nguồn nhân lực làm cơ sở cho việc phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn.

6. Các kết quả cần đạt được

Việt Nam đang trong giai đoạn hội nhập sâu rộng với thế giới, đòi hỏi các doanh nghiệp trong nước phải hoạt động hiệu quả hơn. Với cách thức quản trị con người tại Công ty Kim Sơn không những tỏ ra nhiều bất cập ở hiện tại

mà thậm chí sẽ không còn phù hợp nữa trong những định hướng phát triển sản xuất kinh doanh trong tương lai. Nội dung Luận văn đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị và phát triển nguồn nhân lực cho Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn đáp ứng được định hướng kinh doanh đa ngành nghề, trong đó hoạt động thương mại quốc tế, sản xuất sản phẩm kim khí và kinh doanh bất động sản là chức năng nhiệm vụ chính, và đây cũng là chủ đề thời sự nóng bỏng và đang được lãnh đạo Công ty Kim Sơn quan tâm.

Qua việc phân tích được thực trạng, từ đó rút ra ưu, nhược điểm về cơ cấu tổ chức, tình hình sử dụng và phát triển nguồn nhân lực tại công ty trong những năm qua, đồng thời xây dựng được chiến lược phát triển nguồn nhân lực cho những năm tiếp theo đặc biệt là đến năm 2020.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, mục lục, phụ lục, danh mục từ viết tắt, danh mục bảng biểu hình vẽ, danh mục tài liệu tham khảo đề tài nghiên cứu được kết cấu thành 03 chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực.

Chương 2: Đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực.

Chương 3: Quan điểm, giải pháp, kiến nghị phát triển NNL.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP KIM SƠN

1.1. Khái quát về nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Thuật ngữ nguồn nhân lực xuất hiện vào thập niên 90 của thế kỷ XX khi có sự thay đổi căn bản về phương thức quản lý, sử dụng con người trong kinh tế lao động. Nếu như trước đây phương thức quản trị nhân viên với các đặc trưng coi nhân viên là lực lượng thừa hành, phụ thuộc, cần khai thác tối đa sức lao động của họ với chi phí tối thiểu từ những năm 80 đến nay với phương thức mới, quản trị nguồn nhân lực với tính chất mềm dẻo hơn, linh hoạt hơn, tạo điều kiện tốt để cho người lao động có thể phát huy ở mức cao nhất các khả năng tiềm tàng, vốn có của họ thông qua tích lũy tự nhiên trong quá trình lao động phát triển. Có thể nói xuất hiện thuật ngữ “nguồn lao động” là một trong những biểu hiện cụ thể cho sự thắng thế của phương thức quản lý mới đối với phương thức quản lý cũ trong việc sử dụng nguồn nhân lực con người.

Tuy nhiên khái niệm nguồn nhân lực vẫn được hiểu theo nhiều cách khác nhau:

Theo giáo trình nguồn nhân lực của trường Đại học Lao động - Xã hội do PGS. TS. Nguyễn Tiệp chủ biên, xuất bản năm 2005 thì:

“*Nguồn nhân lực* bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động” [11.Tr.7]. Khái niệm này chỉ nguồn nhân lực với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội.

“*Nguồn nhân lực* được hiểu theo nghĩa hẹp hơn, bao gồm nhóm dân cư trong độ tuổi lao động có khả năng lao động” [11. Tr.7-8]. Khái niệm này chỉ khả năng đảm đương lao động chính của xã hội.

Theo giáo trình kinh tế nguồn nhân lực của trường Đại học Kinh tế

Quốc dân do PGS. TS. Trần Xuân Cầu, PGS. TS. Mai Quốc Chánh chủ biên, xuất bản năm 2008 thì:

“**Nguồn nhân lực** là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định” [1. Tr.12]. “Nguồn nhân lực là một phạm trù dùng để chỉ sức mạnh tiềm ẩn của dân cư, khả năng huy động tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội trong hiện tại cũng như trong tương lai. Sức mạnh và khả năng đó được thể hiện thông qua số lượng, chất lượng và cơ cấu dân số, nhất là số lượng và chất lượng con người có đủ điều kiện tham gia vào nền sản xuất xã hội” [1. Tr.13].

Những khái niệm nêu trên chỉ nguồn nhân lực ở phạm vi vĩ mô của nền kinh tế. Do vậy trong phạm vi doanh nghiệp, nguồn nhân lực được hiểu như thế nào?

Theo GS. TS. Bùi Văn Nhơn trong sách Quản lý và Phát triển nguồn nhân lực xã hội, xuất bản năm 2006 thì:

“**Nguồn nhân lực doanh nghiệp** là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương” [7. Tr.72].

Theo giáo trình Quản trị nhân lực, đại học kinh tế quốc dân do Ths. Nguyễn Văn Điềm và PGS. TS. Nguyễn Ngọc Quân chủ biên, xuất bản năm 2004 thì khái niệm này được hiểu như sau:

“**Nguồn nhân lực** của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực” [2. Tr.8].

Như vậy, tuy có những định nghĩa khác nhau tùy theo sự tiếp cận nghiên cứu nhưng điểm chung mà ta có thể dễ dàng nhận thấy qua các định

nghĩa trên là khi nói về nguồn nhân lực tức là nói về *số lượng và chất lượng* nguồn nhân lực. Trong đó:

Số lượng nguồn nhân lực được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu quy mô và tốc độ phát triển nguồn nhân lực.

Chất lượng nhân lực là yếu tố tổng hợp của nhiều yếu tố bộ phận như trí lực, thể lực và nhân cách thẩm mỹ của người lao động.

- *Trí lực* là năng lực của trí tuệ, là sức hiểu biết, trình độ hiểu biết, trình độ chuyên môn, kỹ năng lao động, là mặt tiềm tàng của con người như tài năng, năng khiếu... không chỉ do thiên bẩm mà còn phụ thuộc vào quá trình rèn luyện, phấn đấu, tu dưỡng của mỗi cá nhân.

- *Thể lực* của con người bao gồm không chỉ sức khỏe cơ bắp, mà còn là sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, là sức mạnh của ý chí, là khả năng vận động của trí lực. Thể lực là điều kiện tiên quyết để duy trì và phát triển trí tuệ, là phương tiện tất yếu để chuyển tải tri thức vào hoạt động thực tiễn để biến tri thức thành sức mạnh vật chất. Do đó, sức mạnh trí tuệ chỉ có thể phát huy được lợi thế khi thể lực con người được phát triển. Nói cách khác, trí tuệ là tài sản quý giá nhất trong mọi tài sản, nhưng chính sức khỏe là một tiền đề cần thiết để làm ra tài sản đó.

Từ đó theo quan điểm của tác giả, trong Luận văn này khái niệm nguồn nhân lực được hiểu như sau:

Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó có sức khỏe và trình độ khác nhau, họ có thể tạo thành một sức mạnh hoàn thành tốt mục tiêu của tổ chức nếu được động viên, khuyến khích phù hợp.

1.1.2. Khái niệm phát triển nguồn nhân lực

Cũng giống như khái niệm nguồn nhân lực, khái niệm phát triển nguồn nhân lực cũng được hiểu theo nhiều quan điểm khác nhau:

Theo ILO (International Labour Organization - Tổ chức Lao động quốc tế) cho rằng: *“Phát triển nguồn nhân lực bao hàm không chỉ là sự chiếm lĩnh trình độ lành nghề hoặc ngay cả vấn đề đào tạo nói chung mà còn là phát triển năng lực và sử dụng năng lực đó của con người để tiến tới có được việc làm hiệu quả, cũng như thỏa mãn nghề nghiệp cuộc sống cá nhân”*.

Theo sách Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo: Kinh nghiệm Đông Á của Viện Kinh tế thế giới, xuất bản năm 2003:

“Phát triển nguồn nhân lực, xét từ góc độ một đất nước là quá trình tạo dựng lực lượng lao động năng động có kỹ năng và sử dụng chúng có hiệu quả, xét từ góc độ cá nhân là việc nâng cao kỹ năng, năng lực hành động và chất lượng cuộc sống nhằm nâng cao năng suất lao động và thu nhập. Phát triển nguồn nhân lực là các hoạt động nhằm nâng cao và khuyến khích đóng góp tốt hơn kiến thức và thể lực của người lao động, đáp ứng tốt hơn cho nhu cầu sản xuất. Kiến thức có được nhờ quá trình đào tạo và tiếp thu kinh nghiệm, trong khi đó thể lực có được nhờ chế độ dinh dưỡng, rèn luyện thân thể và chăm sóc y tế” [12. Tr.16-17].

Khái niệm này xem xét phát triển nguồn nhân lực của đất nước, từ đó khuyến nghị cho nhà nước những chính sách về giáo dục, đào tạo, y tế để phát triển nguồn nhân lực ở tầm vĩ mô.

Theo GS. TS. Bùi Văn Nhơn trong sách Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội, xuất bản năm 2006:

“Phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng cho nguồn nhân lực (trí tuệ, thể chất, và phẩm chất tâm lý xã hội) nhằm đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế xã hội trong từng giai đoạn phát triển” [7. Tr.98].

Trong khái niệm này chất lượng nguồn nhân lực được giải thích như sau:

“Thể lực của nguồn nhân lực: sức khỏe cơ thể và sức khỏe tinh thần” [7. Tr. 99].

“Trí lực của nguồn nhân lực: trình độ văn hóa, chuyên môn kỹ thuật và kỹ năng lao động thực hành của người lao động” [7. Tr.102].

“Phẩm chất tâm lý xã hội: kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác và tác phong công nghiệp, có tinh thần trách nhiệm cao .vv..” [7. Tr.106]. “Chỉ tiêu tổng hợp: tổ chức phát triển liên hợp quốc đã khuyến nghị và đưa ra chỉ số để đánh giá sự phát triển con người HDI (HDI được tính từ 0,1-1). Theo phương pháp này thì sự phát triển con người được xác định theo ba yếu tố cơ bản và tổng hợp nhất: Sức khỏe, tuổi thọ bình quân của dân số; trình độ học vấn: Tỷ lệ dân số biết chữ, số năm đi học của một người; và thu nhập: tổng sản phẩm trong nước GDP/người” [7. Tr.108].

Theo giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, trường đại học Kinh tế Quốc dân do PGS. TS. Trần Xuân Cầu chủ biên, xuất bản năm 2008:

“Phát triển nguồn nhân lực là quá trình phát triển thể lực, trí lực, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức tay nghề, tính năng động xã hội và sức sáng tạo của con người; nền văn hoá; truyền thống lịch sử.... Với cách tiếp cận phát triển từ góc độ xã hội, phát triển nguồn nhân lực là quá trình tăng lên về mặt số lượng (quy mô) nguồn nhân lực và nâng cao về mặt chất lượng nguồn nhân lực, tạo ra cơ cấu nguồn nhân lực ngày càng hợp lý. Với cách tiếp cận phát triển từ góc độ cá nhân, phát triển nguồn nhân lực là quá trình làm cho con người trưởng thành, có năng lực xã hội (thể lực, trí lực, nhân cách) và tính năng động xã hội cao” [1. Tr.104].

Khái niệm này chỉ quá trình phát triển nguồn nhân lực để cung cấp nguồn nhân lực có chất lượng cho đất nước nói chung. Nếu áp dụng khái niệm này vào trong doanh nghiệp, phát triển nguồn nhân lực là sự thay đổi về số lượng, chất lượng và cơ cấu lao động thì sẽ có trùng lặp với một số biện pháp của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp. Sự thay đổi số lượng nhân lực

có được thông qua tuyên dụng. Sự thay đổi về cơ cấu lao động đòi hỏi sự thay đổi trong bố trí nhân lực.

Theo giáo trình Quản trị nhân lực, trường Đại học Kinh tế quốc dân, xuất bản năm 2004 của hai tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân:

“*Phát triển nguồn nhân lực* (theo nghĩa rộng) là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động” [2. Tr.161].

Khái niệm này chưa nhấn mạnh đến mục tiêu cuối cùng của phát triển nguồn nhân lực là phát triển tổ chức, phát triển cá nhân người lao động.

Theo khái niệm này thì nội dung phát triển nguồn nhân lực bao gồm ba loại hoạt động là: giáo dục, đào tạo và phát triển.

Giáo dục: được hiểu là các hoạt động học tập để chuẩn bị cho con người bước vào một nghề nghiệp hoặc chuyển sang một nghề mới, thích hợp hơn trong tương lai.

Đào tạo (hay còn được gọi là đào tạo kỹ năng): được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn.

Phát triển: là các hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức” [2. Tr.161].

Như vậy hoạt động giáo dục, đào tạo và phát triển đều được hiểu là các hoạt động học tập với những mục tiêu khác nhau. Sự giải thích này nhấn mạnh đến vai trò của người học mà chưa nhắc đến vai trò của người dạy.

Tóm lại, cho dù nhiều cách tiếp cận thì chung nhất phát triển nguồn nhân lực với nghĩa là quá trình nâng cao năng lực xã hội và tính năng động xã hội của con người về mọi mặt (thể lực, trí lực và nhân cách thẩm mỹ, quan điểm sống) đồng thời phân bổ, sử dụng và phát huy có hiệu quả nhất năng lực đó để phát triển doanh nghiệp, tổ chức, đất nước. Đó là quá trình phát triển nguồn lực con người dưới dạng tiềm năng thành “vốn con người, vốn nhân lực”.

Xét dưới góc độ kinh tế, quá trình này được mô tả như sự tích lũy vốn con người và sự đầu tư vốn đó một cách hiệu quả vào sự phát triển của nền kinh tế.

Xét dưới góc độ chính trị- xã hội, là quá trình tạo dựng một lực lượng lao động trung thành, chấp hành nghiêm chỉnh các đường lối chính sách của Đảng và Nhà nước, đảm bảo về số lượng và chất lượng đồng thời lực lượng này được sử dụng có hiệu quả nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế-xã hội của Quốc gia, vùng lãnh thổ trong từng thời kỳ.

Xét dưới góc độ cá nhân, phát triển nguồn nhân lực là nâng cao tri thức, sức khỏe, kỹ năng thực hành để tăng năng suất lao động dẫn đến tăng thu nhập và cải thiện chất lượng cuộc sống.

Từ những quan điểm trên tác giả có thể hiểu rằng:

Phát triển nguồn nhân lực là quá trình thúc đẩy việc học tập có tính tổ chức nhằm nâng cao kết quả thực hiện công việc và tạo ra thay đổi thông qua việc thực hiện các giải pháp đào tạo, phát triển, các sáng kiến và các biện pháp quản lý với mục đích phát triển tổ chức và phát triển cá nhân.

1.1.3. Vai trò của nguồn nhân lực trong tăng trưởng và phát triển

Bắt đầu từ những năm 90 thế kỷ XX, triết lý kinh doanh đã có một sự thay đổi lớn từ quan niệm coi công nghệ là trung tâm chuyển sang coi con người là trung tâm, ưu tiên con người ở khía cạnh tri thức, trình độ chuyên môn và động cơ lao động. Các nguồn lực truyền thống của sản xuất và tăng trưởng như đất đai, tiền vốn, chính sách tài khóa và tiền tệ đang giảm dần tầm quan trọng trong khi

vốn con người, tức là khả năng sáng tạo, phân phối và khai thác thông tin, kiến thức khoa học và công nghệ trở thành nhân tố so sánh lớn nhất quyết định sức mạnh cạnh tranh của mỗi quốc gia, mỗi doanh nghiệp trong thị trường toàn cầu.

Nếu xem xét vai trò nguồn nhân lực trong phạm vi hẹp là doanh nghiệp, theo quan điểm của TS. Đỗ Văn Phúc viết trong sách Quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp của nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật, xuất bản năm 2004 thì nguồn nhân lực của doanh nghiệp là “Đầu vào độc lập. Đầu vào quyết định chất lượng, chi phí, thời hạn của các đầu vào khác; quyết định chất lượng, chi phí, thời hạn của các sản phẩm trung gian, sản phẩm bộ phận và sản phẩm đầu ra của doanh nghiệp” [8. Tr.182]. Điều này hoàn toàn được khẳng định bởi vì tất cả các hoạt động của doanh nghiệp do con người thực hiện và quay lại phục vụ cho con người.

Các lý thuyết về tăng trưởng kinh tế gần đây cũng đã chỉ ra rằng động lực quan trọng nhất của sự tăng trưởng kinh tế bền vững chính là yếu tố con người. Tuy nhiên các lý thuyết này cũng nhất mạnh rằng: con người, nguồn nhân lực phải được đầu tư phát triển, tạo lập kỹ năng, kiến thức, tay nghề, kinh nghiệm, năng lực sáng tạo để trở thành “nguồn vốn - vốn con người, vốn nhân lực”. và như vậy người ta đã nhấn mạnh tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực. Đó chính là đầu tư cho con người thông qua các hoạt động giáo dục, đào tạo, dạy nghề, chăm sóc sức khỏe, tạo việc làm, an sinh xã hội... nhằm phát triển thể lực, tri thức, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức, tay nghề; tính năng động và sức sáng tạo của con người; cùng với việc phát huy bản sắc văn hóa, truyền thống lịch sử dân tộc để vun đắp thành bản lĩnh, ý chí của con người trong lao động. Đó chính là nguồn nội lực, là yếu tố nội sinh, nếu được phát huy và sử dụng có hiệu quả sẽ là động lực, nguồn sức mạnh để phục vụ cho chính con người, doanh nghiệp và xã hội.

1.2. Nội dung phát triển nguồn nhân lực.

1.2.1. Đặc điểm nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực.

Đứng trên quan điểm của quản trị nguồn nhân lực hiện đại, PGS.TS. Trần Kim Dung cho rằng: “*nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và liên kết với nhau nhằm thực hiện những mục tiêu nhất định của tổ chức*”.

Tuy nhiên điểm khác biệt và vượt trội của nguồn nhân lực so với những nguồn nhân lực khác ở chỗ nguồn nhân lực mang bản chất con người với những năng lực sáng tạo, với những nhu cầu, động cơ, đặc điểm tâm sinh lý các cá nhân khác nhau. Họ có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ. Hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc vào sự tác động của môi trường chung quanh.

Bởi vậy, so với các nguồn lực khác, nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực trong công ty có những đặc điểm cơ bản sau:

Một là, nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là một bộ phận trong một tổng thể nguồn nhân lực của quốc gia, vùng lãnh thổ. Đó là khả năng lao động mà doanh nghiệp có thể huy động được từ nguồn nhân lực của quốc gia, vùng lãnh thổ. Vì vậy, phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp phải đặt trong mối quan hệ biện chứng với phát triển nguồn nhân lực của quốc gia, vùng lãnh thổ và chịu ảnh hưởng của chính sách, chiến lược phát triển nguồn nhân lực của quốc gia, vùng lãnh thổ đó.

Hai là, nguồn nhân lực của doanh nghiệp không phải chỉ là phép cộng giản đơn khả năng lao động riêng lẻ của từng con người trong doanh nghiệp mà phải là sự “cộng hưởng” khả năng lao động của những con người đó. Nghĩa là, tập hợp và phát triển kỹ năng làm việc theo nhóm giữ vai trò quan trọng trong nội dung phát triển nguồn nhân lực của tổ chức hay nói cách khác, phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp không chỉ nâng cao khả năng lao động của từng cá nhân, thể hiện ở chất lượng lao động, mà phải phát triển

và hoàn thiện các yếu tố nâng cao khả năng làm việc theo nhóm giữa những con người đó như bố trí phù hợp công việc, sở trường, sở đoản, chế độ đãi ngộ phù hợp, môi trường làm việc luôn được cải thiện...

Ba là, phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp gắn liền với mục tiêu của doanh nghiệp và phải được hoạch định từ mục tiêu của doanh nghiệp. Nó khác với phát triển nguồn nhân lực của quốc gia, vùng lãnh thổ là gắn liền với chiến lược, mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia, vùng lãnh thổ đó.

Nghĩa là, phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp phải xuất phát từ mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp và hướng đến giải quyết mục tiêu đó.

Bốn là, nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là nguồn lực bên cạnh các nguồn lực khác là vốn, công nghệ... nhưng khác với nguồn lực khác về tính chất và vai trò của nó đối với doanh nghiệp. Đó là mang bản chất con người nên chịu sự chi phối của các yếu tố tâm sinh lý, quá trình sử dụng nó sẽ tạo ra giá trị lớn hơn giá trị của bản thân nó; đồng thời, nó đóng vai trò quyết định trong việc sử dụng có hiệu quả các nguồn lực khác của doanh nghiệp.

Năm là, xét về mục tiêu, nếu như quản trị nguồn nhân lực có mục tiêu là tối ưu hóa kết quả của doanh nghiệp và thỏa mãn nhu cầu của người lao động ngày càng tốt hơn, thì phát triển nguồn nhân lực là nâng cao khả năng lao động mà doanh nghiệp có thể huy động được để hoàn thành các nhiệm vụ và mục tiêu của doanh nghiệp. Nghĩa là, phát triển theo nhân lực chính là điều kiện cần và quản trị nguồn nhân lực là điều kiện đủ để có được nguồn nhân lực và sử dụng chúng có hiệu quả hướng dẫn đạt được mục tiêu mà doanh nghiệp đã đặt ra.

1.2.2. Nội dung phát triển nguồn nhân lực

1.2.2.1. Đảm bảo nguồn nhân lực đủ về số lượng và cơ cấu phù hợp

Trong mỗi giai đoạn, mỗi thời kỳ khác nhau của quá trình sản xuất kinh doanh, công ty sẽ xây dựng những chiến lược sản xuất kinh doanh riêng nhằm đạt được các mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra. Gắn liền với mỗi chiến lược

kinh doanh là việc hoạch định các nguồn lực để thực hiện thành công chiến lược. Trong đó việc hoạch định, thu hút, tuyển chọn nhân sự là yếu tố quan trọng hàng đầu giúp đảm bảo cho công ty có đủ nhân sự về số lượng, cơ cấu giới tính, độ tuổi, trình độ và sự phân bố của nguồn lực tại các bộ phận trong công ty nhằm hiện thực hóa các chiến lược đã xây dựng.

Hoạch định nguồn nhân lực chỉ trở thành hiện thực khi quá trình thu hút, tuyển chọn nguồn nhân lực được thực hiện một cách khoa học. Phân tích công việc, xây dựng tiêu chuẩn công việc, đánh giá năng lực nhân viên, hoạch định nhu cầu đào tạo lại và bổ sung nguồn nhân lực là công việc không thể thiếu để biến công ty cần tuyển thêm người và các yêu cầu, tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng cử viên. Việc thông báo tuyển dụng rộng rãi cũng như việc áp dụng các kỹ thuật tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp công ty chọn được các ứng cử viên tốt nhất cho công việc.

1.2.2.2. Phát triển trình độ chuyên môn nghiệp vụ

Chúng ta đã sống trong thời đại mà nhịp độ thay đổi diễn ra với tốc độ chóng mặt, đó là thời đại bùng nổ công nghệ, bùng nổ thông tin. Những “bùng nổ” này tác động đến dây chuyền sản xuất, đến cung cách quản lý, đến nếp sống và đến suy nghĩ của mọi người trong công ty. Chính sự thay đổi này đặt ra nhiều yêu cầu các cấp lãnh đạo cần phải trang bị cho nhân lực của mình các kiến thức và kỹ năng mới về chuyên môn nghiệp vụ để theo kịp với sự thay đổi. Tuy nhiên, công ty không thể chỉ dừng lại ở những chương trình đào tạo có tính chất đối phó này mà các nhà quản trị phải nhạy bén, nhìn xa trông rộng. Họ phải thấy được xu hướng của thời đại trong năm hay các năm tới để từ đó xây dựng kế hoạch, chương trình đào tạo và phát triển ngắn hạn cũng như dài hạn nhằm bồi dưỡng, nâng cao và cập nhật kiến thức cho mọi đối tượng nhân sự trong công ty. Ngoài ra, việc xây dựng các tiêu chuẩn về trình

độ chuyên môn nghiệp vụ phù hợp cho từng chức danh trong từng giai đoạn cũng như quá trình kiểm tra kết quả đào tạo là công việc không thể thiếu. Đồng thời chính các cấp lãnh đạo, quản lý cũng phải thường xuyên nâng cao trình độ chuyên môn cùng các kỹ năng liên quan đến quản trị, phát triển nguồn nhân lực để có thể đáp ứng tốt công việc trong tình hình mới.

1.2.2.3. Phát triển trình độ lành nghề

“Học phải đi đôi với hành”, một người được đào tạo cao về chuyên môn nghiệp vụ nhưng không được tiếp cận với những công việc cho phép ứng dụng nhiều kiến thức chuyên môn được đào tạo thì tất yếu các kỹ năng được đào tạo dần mai một và dĩ nhiên không nâng cao được trình độ lành nghề. Vì thế trong quá trình phát triển nguồn nhân lực, doanh nghiệp nhất thiết phải bố trí nhân sự đúng người, đúng việc từ đó phát huy tối đa kỹ năng cũng như phát triển ngày càng cao trình độ lành nghề của nhân viên nhằm mang lại hiệu quả cao nhất trong việc sử dụng nguồn nhân lực.

Đồng thời, doanh nghiệp cũng thường xuyên lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại kết hợp với việc đánh giá chính xác nhân viên về kỹ năng thực hành mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Bên cạnh đó, cần thường xuyên bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và kỹ năng quản lý cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

1.2.2.4. Phát triển kỹ năng làm việc theo nhóm

Trong thời đại ngày nay, khi khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển, áp lực công việc ngày càng cao, mức độ yêu cầu ngày càng phức tạp, mỗi cá nhân khó có thể tự hoàn thành tốt tất cả công việc được giao thì yêu cầu làm việc theo nhóm là cần thiết hơn bao giờ hết. Đơn giản vì không ai là hoàn hảo, làm

việc theo nhóm sẽ tập trung những mặt mạnh của từng người và bổ sung cho nhau. Chính vì thế, phát triển khả năng làm việc theo nhóm cần được quan tâm đúng mức trong phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp. Nó cũng là một yếu tố quyết định hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong mỗi doanh nghiệp.

Phát triển kỹ năng làm việc theo nhóm là việc phát triển kỹ năng tương tác giữa các thành viên trong một nhóm, nhằm thúc đẩy hiệu quả công việc, phát triển tiềm năng của tất cả các thành viên. Đối với người đứng đầu nhóm, cũng có thể gọi là người thầy, cần phát triển kỹ năng xây dựng vai trò chính trong nhóm, quản lý hội họp, phát triển quá trình làm việc nhóm, sáng tạo và kích thích tiềm năng. Đối với các thành viên trong nhóm, cần đạt được những kỹ năng cần thiết như giải quyết vấn đề, giao tiếp. Bên cạnh đó còn có thể đào tạo nghiệp vụ trực tiếp trong nhóm như:

Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc. Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ, theo từng bước và khách quan, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy.

Đào tạo theo kiểu học nghề. Học viên sẽ được học lý thuyết trước sau đó sẽ được thực hành trực tiếp tại nơi làm việc thông qua người có chuyên môn cao hơn trong nhóm, cho tới khi thành thạo tất cả kỹ năng của công việc.

Kèm cặp và chỉ dẫn. Phương pháp này giúp cho người học có được kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và cho công việc trong tương lai thông qua kèm cặp, hướng dẫn của người có chuyên môn cao hơn.

Hiệu quả của nhóm làm việc sẽ cải thiện hơn nhiều nếu các thành viên trong nhóm tự phát triển được chiến lược thay đổi hành vi của mình thay vì để người lãnh đạo phát triển chiến lược đó và áp đặt nó cho các thành viên. Các nhà lãnh đạo tự coi mình là người đóng vai trò điều phối viên chứ không phải vai trò của “ông chủ” như trước đây.

1.2.2.5. Phát triển thể lực cho người lao động

Trong doanh nghiệp phát triển, phát triển thể lực là gia tăng sức khỏe, tuổi thọ, độ dẻo dai của thần kinh và cơ bắp nhằm đáp ứng một cách tốt nhất yêu cầu của quá trình sản xuất trên những dây chuyền công nghệ cao, phức tạp hay những công việc nặng nhọc, nguy hiểm diễn ra liên tục và kéo dài.

Điều này có ý nghĩa to lớn trong nỗ lực tăng năng suất lao động, tăng chất lượng sản phẩm, giảm chi phí giá thành và an toàn lao động. Vì vậy để nâng cao thể lực NNL cho công ty, cần nghiên cứu đặc thù sản xuất kinh doanh của mình để từ đó xây dựng tiêu chuẩn sức khỏe cho từng khâu, từng công việc làm cơ sở cho việc tuyển dụng, chăm sóc, theo dõi, bồi dưỡng sức khỏe cho nhân viên cũng như làm cơ sở cho việc bố trí công việc phù hợp.

1.2.2.6. Phát triển nhân cách thẩm mỹ người lao động

Trong quá trình phát triển nguồn nhân lực của công ty, cùng với việc nâng cao trí lực và thể lực của người lao động thì việc phát triển các giá trị về nhân cách thẩm mỹ là yếu tố quan trọng không kém. Nhân cách thẩm mỹ người lao động ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực bởi lẽ đây là nền tảng của mọi hành vi. Phát triển nhân cách thẩm mỹ của người lao động trong doanh nghiệp thực chất là phát triển ý thức kỷ luật, đạo đức, tinh thần trách nhiệm của cá nhân, tác phong công nghiệp, tinh thần hợp tác trong công việc, năng động, sáng tạo và thích ứng trong công việc.

1.3. Những nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực

1.3.1. Những nhân tố bên trong doanh nghiệp ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực

Những nhân tố chủ yếu sau ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực:

Chính sách, chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Chính sách phát triển nguồn nhân lực cần nêu rõ tại sao lại cần phát triển nguồn nhân lực,

nội dung của phát triển nguồn nhân lực là gì, quyền lợi, nghĩa vụ của người lao động, người chủ doanh nghiệp trong phát triển nguồn nhân lực. Chính sách phát triển nguồn nhân lực rõ ràng sẽ khuyến khích người lao động học tập để làm việc tốt hơn, và nó cũng chỉ rõ cam kết cần thực hiện phát triển nguồn nhân lực của người quản lý doanh nghiệp.

Tăng trưởng, sự đổi mới, công nghệ mới của doanh nghiệp. Công ty tăng trưởng nhanh hoặc có mục tiêu phát triển đều cần đào tạo và tuyển dụng nhân viên. Doanh nghiệp áp dụng công nghệ mới đòi hỏi phải đào tạo nhân viên nắm bắt được các kỹ năng mới. Doanh nghiệp luôn đổi mới thực hiện nhiều biện pháp đổi mới trong quản lý và cần đào tạo nhân viên.

Quan điểm, nhận thức tích cực của chủ doanh nghiệp về phát triển nguồn nhân lực. Nhà quản lý nhận biết tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực trong công ty và mối quan hệ của nó với sự phát triển của doanh nghiệp. Họ có kinh nghiệm tích cực về đào tạo và phát triển: Đào tạo được nhìn nhận là đã cải thiện tình hình kinh doanh và chi phí đào tạo sẽ được bù đắp. Họ hiểu biết kỹ năng phân tích nhu cầu đào tạo và lập kế hoạch đào tạo. Họ mong muốn thực hiện hoạt động đào tạo và không sợ nhân viên được đào tạo sẽ rời bỏ doanh nghiệp của mình.

Sau khi tiến hành phỏng vấn CBCNV trong Công ty và nhận được câu trả lời giải thích vấn đề này như: *“Muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, ban giám đốc cần đào tạo chúng tôi để có thêm kỹ năng hoàn thành tốt công việc được giao, vì phần lớn anh em đều có trình độ sơ cấp, trung cấp hoặc chuyên môn có giới hạn, không qua đào tạo thực tế nên ít nhiều ảnh hưởng đến chất lượng và tiến độ hoàn thành công việc”* và *“Hệ thống đánh giá của Công ty chưa tốt, chưa phản ánh được trình độ và năng lực của nhân viên, vì vậy chưa tạo được động lực cho nhân viên làm việc, muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, công ty nên cải tiến hệ thống đánh giá của mình”*.

Khả năng tài chính. Doanh nghiệp dù biết mình cần đào tạo nhân viên, nhưng khả năng tài chính không cho phép họ gửi người đi đào tạo tại các cơ sở có uy tín.

Bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực. Cần thực hiện các chức năng phát triển nguồn nhân lực như: Một là, quản lý quá trình học tập có tính tổ chức và quản lý hệ thống, đánh giá kết quả thực hiện công việc. Hai là, trách nhiệm quản lý. Ba là, trách nhiệm chiến lược trong việc lập kế hoạch dài hạn về phát triển nguồn nhân lực. Bốn là, khuyến khích hoạt động phát triển nguồn nhân lực.

Cơ sở thông tin quản lý nguồn nhân lực. Cần đảm bảo thông tin quản lý nguồn nhân lực được giữ bí mật.

1.3.2. Những nhân tố bên ngoài doanh nghiệp ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực

Chính sách vĩ mô và sự hỗ trợ của nhà nước và các tổ chức quốc tế trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Do tầm nhìn quan trọng của doanh nghiệp trong nền kinh tế và những khó khăn của bản thân doanh nghiệp, Chính phủ Việt Nam đã đưa ra chính sách vĩ mô, quy định luật pháp để khuyến khích doanh nghiệp phát triển nguồn nhân lực. Bên cạnh sự hỗ trợ phát triển của Chính phủ còn có sự hỗ trợ của các tổ chức Quốc tế. Các hỗ trợ này rất đa dạng, từ hỗ trợ về vốn, phát triển thị trường, nâng cao trình độ công nghệ, đến hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực.

Hiện nay tại Việt Nam, quản trị nguồn nhân lực cũng đang được Chính phủ quan tâm, đưa ra nhiều chính sách hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực. Đáng chú ý trong những năm qua Việt Nam đã gửi trên 3.500 người sang Australia để theo học các lớp nghiệp vụ quản trị nguồn nhân lực. Theo cam kết của Chính phủ Australia từ nay đến năm 2020, Australia sẽ chi khoảng 220 triệu AUD cho hỗ trợ phát triển chính thức (ODA) để giúp Việt Nam đạt các mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của mình. Ngày 28/10/2014, Thứ trưởng Bộ Giáo dục và

Đào tạo Bùi Văn Ga đã có buổi tiếp bà Claire Ireland - Tham tán Đại sứ quán Australia tại Việt Nam bàn về chủ trương và hướng triển khai sơ bộ “*Chiến lược Phát triển Nguồn nhân lực Australia - Việt Nam giai đoạn 2014 – 2020*”. Chiến lược này nhằm hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực của Việt Nam được trang bị đầy đủ kiến thức và kỹ năng để trở thành nước công nghiệp vào năm 2020. Chương trình này đã hỗ trợ cho Việt Nam nỗ lực cải cách giáo dục phổ thông và đổi mới toàn diện hệ thống giáo dục. Đây là một phần trong cải cách chiến lược phát triển nguồn nhân lực mà Chính phủ Việt Nam đang hướng tới.

Sự phát triển của hệ thống cung cấp dịch vụ phát triển kinh doanh. Khi hệ thống cung cấp dịch vụ phát triển kinh doanh phát triển và các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo sẵn sàng thiết kế các chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp thì doanh nghiệp sẽ dễ dàng tìm kiếm được các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo tốt trên thị trường để tổ chức đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ quản lý hay người lao động.

Đào tạo nghề và chất lượng đào tạo nghề. Hệ thống trường dạy nghề, cơ sở dạy nghề phát triển đáp ứng nhu cầu xã hội: cung cấp được nghề nghiệp mà thị trường lao động có nhu cầu, đáp ứng được nhu cầu học tập và người học tốt nghiệp các chương trình dạy nghề có kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp tốt đáp ứng được yêu cầu sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp.

Thị trường lao động. Thị trường lao động phát triển thì nhà quản lý doanh nghiệp dễ dàng tìm kiếm được người lao động có trình độ, kỹ năng đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, người lao động cũng dễ dàng tìm kiếm việc làm phù hợp với năng lực và sở trường của mình. Sự phát triển của hệ thống thông tin thị trường lao động, của trung tâm giới thiệu việc làm sẽ là cầu nối tốt giữa người sử dụng lao động và người lao động. Mối quan hệ giữa cung và cầu lao động sẽ ảnh hưởng đến mức tiền công trả cho người lao động.

1.4. Kinh nghiệm quốc tế về phát triển nguồn nhân lực

1.4.1. Kinh nghiệm quốc tế về đào tạo trong doanh nghiệp

Những hình thức đào tạo trong công việc sau khá phổ biến ở những quốc gia phát triển:

Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc. Được đặc biệt coi trọng ở trong doanh nghiệp, phần lớn các doanh nghiệp sử dụng phương án này vì: Một là, đây là dạng đào tạo ít tốn kém nhất, người lao động học hỏi ngay trong quá trình làm việc của họ. Hai là, hoạt động đào tạo tại chỗ có tính linh hoạt cao, cho phép những điều chỉnh để đáp ứng nhu cầu, đặc điểm và năng lực của từng cá nhân, việc đào tạo tại chỗ còn cho phép tập trung sự chú ý trực tiếp vào việc phát triển các tri thức và kỹ năng cần thiết ngay trong công việc thường nhật của đối tượng được đào tạo.

Đào tạo nghề ngay tại nơi làm việc. Đặc biệt phát triển ở Nhật Bản, Hàn Quốc và cũng đang phát triển ở Đài Loan. Phương thức này khá phổ biến và đã thu được thành công lớn nhờ đào tạo được lực lượng lao động có kỹ năng đáp ứng cho công nghiệp hóa. Ưu điểm nổi bật của hình thức đào tạo này là nó đảm bảo được nguyên tắc cố gắng học với hành, lý thuyết với thực hành nghề, và hầu như không có sự bất cập giữa cung và cầu lao động đã được đào tạo vì các công ty thực hiện đào tạo chủ yếu nhờ nhu cầu của chính mình. Đồng thời, nó tạo ra sự yên tâm và khuyến khích được tinh thần tham gia tích cực của công nhân, về nguyên tắc, các học viên tham gia quá trình đào tạo luôn được đảm bảo sẽ có chỗ làm việc ổn định và thăng tiến về nghề nghiệp.

Luân chuyển chỗ làm việc. Tại Nhật Bản rất phổ biến người lao động đổi chỗ làm ngay trong phạm vi một doanh nghiệp. Điều này được nhờ cách bố trí công việc theo kiểu luân phiên cùng một lúc giúp được hai mục tiêu: tạo ra một phạm vi rộng các kỹ năng cho người lao động, đồng thời cho phép các doanh nghiệp chủ động và linh hoạt trong việc đáp ứng các nhu cầu thay đổi và thành

phân tay nghề của người lao động; giúp hình thành một đội ngũ lao động đa năng, cùng một lúc có thể thực hiện được nhiều công đoạn khác nhau trong quá trình sản xuất. Vì vậy, công nhân thường ít khi phải rời khỏi doanh nghiệp để đi tìm việc ở một nơi khác, mà chỉ thay đổi công việc ngay trong phạm vi một doanh nghiệp.

Thực tế cho thấy những nhà quản lý chung gian và người hướng dẫn thường quá bận rộn với công việc riêng nên không có thời gian đào tạo những người mới. Một số người nói rằng bản thân những người quản lý trung gian và người hướng dẫn có khi cũng không nhận ra tầm quan trọng của đào tạo trong công việc. Trong nhiều trường hợp, có những bất đồng khi thảo luận đưa ra kế hoạch phát triển nghề nghiệp. Khoảng cách thể hệ làm cho cả hai phía khó tiếp xúc với nhau một cách suôn sẻ. Để thực hiện tốt việc kèm cặp hướng dẫn, người hướng dẫn cần có kỹ năng lắng nghe, quan sát, giao tiếp, đặt câu hỏi và tư vấn, có khả năng nhận ra giá trị con người và linh hoạt trong việc đưa ra giải pháp.

1.4.2. Kinh nghiệm quốc tế về xây dựng và thực hiện chính sách

Việc lựa chọn nội dung, hình thức đào tạo, phát triển phù hợp đóng vai trò rất quan trọng trong phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Tuy nhiên, bên cạnh sự chủ động của doanh nghiệp, sự hỗ trợ của nhà nước cho sự phát triển nguồn nhân lực do doanh nghiệp là rất cần thiết. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy, phát triển nguồn nhân lực và phát triển doanh nghiệp luôn được Chính phủ các nước quan tâm đặt biệt và thể hiện qua rất nhiều chương trình, chính sách hỗ trợ phát triển. Trong đó có một số chính sách tham khảo để áp dụng tại Việt Nam, đó là:

Luật khuyến khích phát triển nguồn nhân lực (kinh nghiệp của Nhật Bản). Quy định trách nhiệm Bộ trưởng Bộ Lao động là người phác thảo kế hoạch cơ sở cho việc đào tạo nghề nghiệp và phát triển khả năng nghề nghiệp phù hợp với đòi hỏi của thị trường lao động, đảm bảo thỏa mãn yêu cầu và nguyện vọng của người lao động trong môi trường thường xuyên biết đổi.

Luật đã tạo cơ hội được đào tạo cho bản thân các chủ lao động. Trước đây chỉ có công nhân mới được đào tạo song hiện nay đã được mở rộng đến những đối tượng khác ngoài công nhân, kể cả chủ doanh nghiệp.

Quỹ phát triển nguồn nhân lực. Các chủ sử dụng lao động trong khu vực sản xuất và dịch vụ buộc phải đóng góp cho quỹ theo tỷ lệ 1% trên quỹ lương Chính phủ Malaysia thành lập quỹ này từ năm 1992 để tài trợ đào tạo cho các lĩnh vực ưu tiên như kỹ thuật, kỹ năng nghề nghiệp, ... Mức độ tài trợ là khác nhau tùy theo lĩnh vực đào tạo.

Quỹ phát triển kỹ năng và chương trình phát triển kỹ năng (kinh nghiệp của Chính phủ Singapore). Quỹ này cung cấp các khoản tài chính khuyến khích các chủ sử dụng lao động tham gia vào các chương trình đào tạo nâng cao kỹ năng với các mục tiêu là tăng kiến thức cơ bản và trình độ toán học cho người lao động; tăng khả năng làm việc suốt đời của lực lượng lao động. Chương trình tái phát triển kỹ năng có mục tiêu là giúp người lao động nâng cao trình độ và nhận được chứng chỉ nghề (đối với những người có tay nghề thấp hoặc chưa có tay nghề). Tạo cho họ có việc làm tốt hơn: “Chính phủ quy định các doanh nghiệp phải nộp 2% quỹ lương vào quỹ này, khi các doanh nghiệp gửi người đi đào tạo họ phải chi trả 10-30% học phí”.

Nâng cao năng lực tiếp cận thị trường thông qua trợ giúp các doanh nghiệp tham gia hội trợ quốc tế, xúc tiến thương mại ở thị trường nước ngoài (kinh nghiệp của Hàn Quốc). Khi các doanh nghiệp được trực tiếp tham gia hội trợ quốc tế, được cung cấp thông tin thị trường quốc tế thì cán bộ của họ được nâng cao sự hiểu biết về thị trường quốc tế, kỹ năng và phương pháp tổ chức hội chợ.

1.4.3. Bài học kinh nghiệm

Trên cơ sở nghiên cứu những kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp thành công trong nước và trên thế giới, tác giả rút ra

một số bài học kinh nghiệm cần được vận dụng trong phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn như sau:

Một là, công ty cần nâng cao nhận thức về vai trò của nguồn nhân lực đối với sự phát triển doanh nghiệp để từ đó ban hành những chủ trương, chính sách, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực đúng đắn góp phần quyết định mang đến sự thành công trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Hai là, công ty phải xây dựng và duy trì được một đội ngũ nhân viên là những người có trình độ năng lực cao, gắn bó với doanh nghiệp, làm việc với tinh thần đồng đội, trách nhiệm và bầu nhiệt huyết cao.

Ba là, trong quản lý và sử dụng nguồn nhân lực, phải đề cao được tính nhân đạo, tôn trọng nhân viên, dùng người vì tài và hiệu quả là trên hết, tin tưởng và tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên.

Bốn là, công ty cần có hệ thống phát triển nguồn nhân lực với những chính sách về tuyển dụng, đào tạo, trả lương, bố trí, khen thưởng, đánh giá mới cho phù hợp với yêu cầu quản trị nguồn nhân lực trong nền kinh tế thị trường. Xây dựng cho được một hệ thống quản trị nguồn nhân lực hoạt động thông suốt, khoa học và hiệu quả ở tất cả các cấp quản trị.

Năm là, muốn phát triển nguồn nhân lực, phát triển doanh nghiệp một vấn đề không thể không quan tâm đó là văn hóa doanh nghiệp. Cốt lõi của văn hóa doanh nghiệp là tinh thần doanh nghiệp và quan điểm giá trị của doanh nghiệp. Vì thế công ty và nhân viên cần thiết phải có sự thống nhất về tinh thần doanh nghiệp và quan điểm về giá trị. Tạo môi trường để nhân viên làm việc thoải mái và yên tâm công tác, quan hệ lao động hợp tác, bình đẳng giữa các nhân viên, giữa nhân viên với các nhà quản trị trong doanh nghiệp.

Cuối cùng nhưng rất quan trọng, đó là công ty phải được tự chủ hoàn toàn trong mọi hoạt động theo đúng pháp luật và tự chịu trách nhiệm về hiệu quả kinh tế của mình trên cơ sở những quy định về cơ chế hoạt động của nhà nước.

Kết luận chương 1:

Trong chương này tác giả đã giới thiệu những lý luận cơ bản về phát triển nguồn nhân lực như sau:

- Khái quát về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực, gồm các nội dung: khái niệm về nguồn nhân lực, phát triển nguồn nhân lực; vai trò của nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực.

- Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, gồm các nội dung: đặc điểm của nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Mục đích chính là phải đảm bảo nguồn nhân lực đủ về số lượng và cơ cấu phù hợp; phát triển trình độ chuyên môn nghiệp vụ; phát triển trình độ lành nghề; phát triển khả năng làm việc theo nhóm; phát triển thể lực người lao động; phát triển đạo đức, tác phong của người lao động.

- Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp trên thế giới và một số quốc gia Châu Á.

Tác giả cho rằng đây là những luận cứ cần thiết cho việc phân tích đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực ở chương 2 và đề xuất một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Kim Sơn ở chương 3 của Luận văn này.

CHƯƠNG 2

ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP KIM SON

2.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Tóm tắt thông tin về Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn.

- Tên công ty: Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn.
- Tên giao dịch quốc tế: Kimson Industry Corporation JSC.
- Địa chỉ: 622 Phố Minh Khai, Quận Hai Bà Trưng, Thành Phố Hà Nội
- Điện thoại: (04) 36333494
- Fax: (04) 36338771
- E-mail: kimsonvietnam@vnn.vn
- Vốn điều lệ: 500 tỷ đồng.

Trong những năm qua nền kinh tế Việt Nam gặp nhiều khó khăn, đặc thù của sản phẩm và ngành bất động sản có chiều hướng được coi như đóng băng. Nhưng Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn không những giữ vững được thị trường mà còn có chiều hướng phát triển tốt nhờ vào sự nhạy bén của Ban giám đốc cũng như một tập thể đoàn kết trong kinh doanh.

Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn được thành lập trên cơ sở sáp nhập giữa Hợp tác xã cơ khí và thủy tinh Dân Chủ và Xí nghiệp thương mại quốc doanh Kim Sơn. Đến năm 2000, do nhu cầu phát triển mạnh mẽ của thị trường và được sự chấp thuận của Bộ Công Nghiệp (nay là Bộ Công Thương) công ty đã được cổ phần hóa, Nhà nước nắm phần vốn góp chi phối trên 51% với tên gọi chính thức là Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn.

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của công ty

2.1.2.1. Chức năng.

Ngành nghề kinh doanh chính của Công ty Kim Sơn như sau:

- Đầu tư tài chính;
- Xuất khẩu, nhập khẩu vật liệu xây dựng, kim khí, thiết bị xây dựng;
- Kinh doanh bất động sản;
- Sản xuất các sản phẩm kim khí.
- Xây dựng các công trình dân dụng và công nghiệp.

2.1.2.2. Nhiệm vụ.

Trên cơ sở chiến lược kinh doanh của công ty, nhu cầu phát triển của thị trường, khả năng tài chính của công ty để nghiên cứu, lập các phương án kinh doanh cho tương lai, lập Đề án đầu tư phát triển cơ sở vật chất và phương án kinh doanh cho công ty. Lập Dự án đầu tư và thực hiện các công việc liên quan đến triển khai các dự án.

2.1.2.3. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh.

Đối với lĩnh vực bất động sản, thực tế trên thị trường các doanh nghiệp bất động sản hiện nay đang gặp nhiều khó khăn, tuy nhiên Công ty Kim Sơn vẫn đang tiến hành xây dựng các tổ hợp tòa nhà văn phòng cho thuê, gắn liền với đó là các căn hộ chung cư trên đường Phạm Hùng với quy mô mặt bằng 18,000m² được xây dựng hai tòa nhà, mỗi tòa cao 21 tầng và 03 tầng hầm. Công ty đã mở bán các căn hộ chung cư và cho thuê văn phòng, dịch vụ thương mại. Đến nay số lượng người mua và thuê mặt bằng đã chiếm số lượng lên tới con số trên 85% tổng diện tích.

Dù thị trường tài chính có nhiều biến động trong thời gian qua, nhưng với sự nhạy bén của Ban lãnh đạo và các chuyên viên đầu tư, không những công ty bảo toàn được nguồn vốn trên 810 tỷ đồng của năm 2012, đến cuối năm 2013 gồm cả vốn lẫn lãi con số đã vượt lên trên con số 880 tỷ đồng.

Đối với ngành sản xuất sản phẩm kim khí, trước đây công ty chỉ sản xuất đồ gia dụng là chính nhưng từ năm 2010 đến nay công ty đã mở rộng sang sản xuất thêm các sản phẩm kim khí phục vụ cho xây dựng và lắp đặt các sản phẩm kính tấm lớp như: bản lề thủy lực, chân nhện giữ kính, tay vịn cầu thang kính, kẹp giữ kính... Tuy thâm niên sản xuất sản phẩm mới này chưa nhiều nhưng cũng đã chiếm được trên 38% thị phần và được nhiều công trình mới khẩu độ lớn tin dùng.

Về lĩnh vực xuất - nhập khẩu công ty vẫn nhận được các đơn hàng đều từ các bạn hàng truyền thống trong nước cũng như quốc tế, tăng trưởng năm sau cao hơn năm trước khoảng 15-20%. Hiện nay việc xuất - nhập khẩu với thị trường Trung quốc đang có phần gặp khó khăn do bất cập về tranh chấp biển đảo và lãnh thổ, nhưng chưa đến mức báo động.

Nhìn chung tình hình sản xuất kinh doanh trong những năm qua dù phát triển không mạnh nhưng vẫn trên đà phát triển. Được thể hiện qua kết quả sản xuất kinh doanh như sau:

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động SXKD qua các năm tại Công ty Kim Sơn

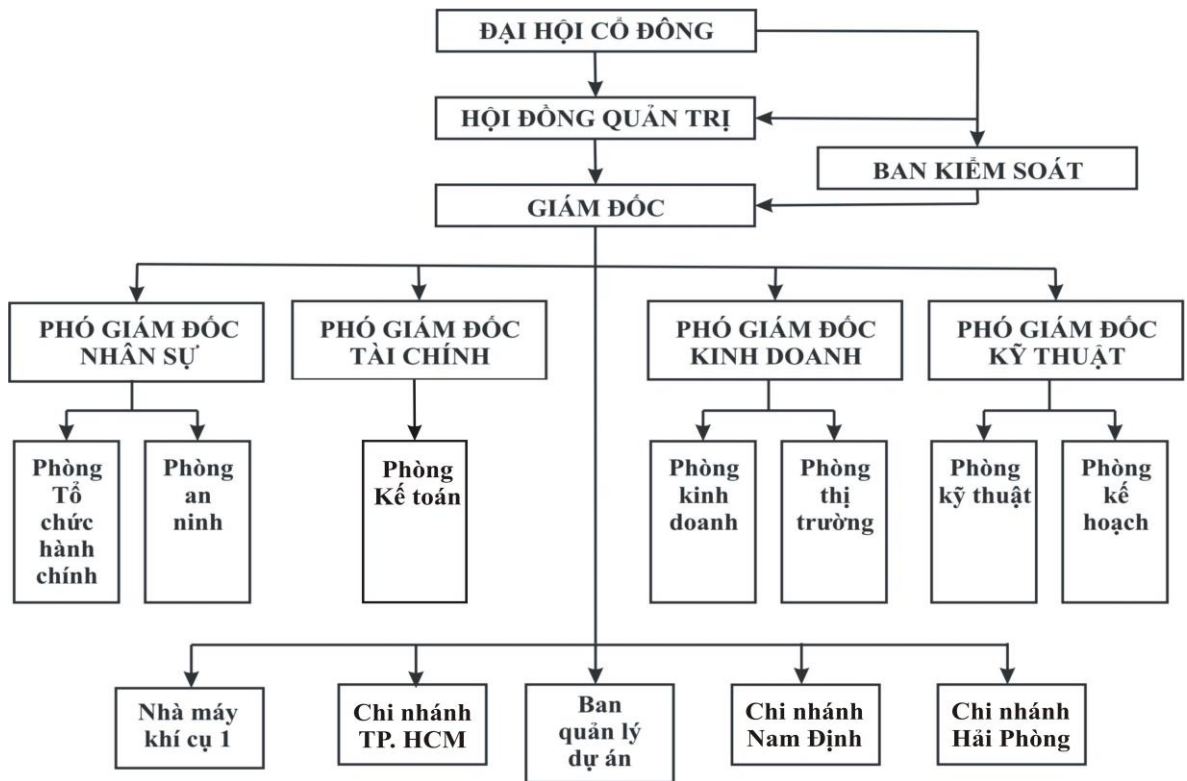
DVT: triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	2010	2011	2012	2013
01	Doanh thu	689,360	791,460	810,660	882,530
02	Chi phí	651,430	721,240	726,760	782,210
03	Lợi nhuận	37,930	70,220	83,900	100,320

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán – Công ty Kim Sơn)

2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty Công nghiệp Kim Sơn.

Nhìn vào cơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Kim Sơn dưới đây có thể thấy được đây là cơ cấu theo kiểu trực tuyến chức năng.



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức tại Công ty Kim Sơn

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính - Công ty Kim Sơn)

Theo đó, mối liên hệ giữa cấp trên với cấp dưới là một đường thẳng, các bộ phận chức năng thực hiện nhiệm vụ của mình dưới dạng giám sát.

Chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận được phân định như sau:

+ *Giám đốc*: Điều hành chung các hoạt động của công ty. Là người đại diện theo pháp luật và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị.

+ *Ban kiểm soát*: Kiểm soát toàn bộ hoạt động của công ty, điều hành giám đốc. Chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị về nhiệm vụ kiểm soát của mình.

+ *Các Phó Giám đốc*: Được giám đốc giao nhiệm vụ phụ trách trực tiếp các phòng ban và chịu trách nhiệm trước giám đốc về công việc của mình. Chẳng hạn như phó giám đốc nhân sự phụ trách phòng tổ chức hành chính và phòng an ninh. Phó giám đốc tài chính phụ trách phòng kế toán. Phó giám đốc kinh doanh phụ trách phòng kinh doanh và phòng phát triển thị trường. Còn phó giám đốc kỹ thuật phụ trách phòng kỹ thuật và phòng kế

hoạch. Qua sơ đồ cơ cấu tổ chức cho thấy được Công ty Kim Sơn đã có riêng một phó giám đốc phụ trách nhân sự, đây cũng là một bước tiến mới trong công tác quản trị nguồn nhân lực.

+ *Phòng tổ chức hành chính*: Có chức năng tổ chức lao động, hành chính quản trị. Với những chức năng này phòng sẽ tham mưu giúp Ban giám đốc chỉ đạo, quản lý các mặt công tác như: thi đua tuyên truyền, lưu trữ và chuyển công văn đến, tổ chức bộ máy hoạt động, tổ chức cán bộ, lao động, tiền lương, bảo hiểm xã hội, bảo hộ lao động, đào tạo nâng bậc, định mức lao động, chăm sóc sức khỏe, chăm lo đời sống cho toàn thể cán bộ công nhân viên.

+ *Phòng an ninh*: Tham mưu cho Ban giám đốc về công tác bảo vệ an toàn tài sản và phong trào bảo vệ an ninh trật tự trong phạm vi doanh nghiệp.

+ *Phòng kế toán tài chính*: Tham mưu cho Ban giám đốc về công tác quản lý tài chính theo quy định của nhà nước và của doanh nghiệp, tổ chức hạch toán và báo cáo tài chính theo quy định.

+ *Phòng kinh doanh*: Xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh, xác lập và thống nhất áp dụng các chỉ tiêu định mức kinh tế kỹ thuật của các loại hình sản xuất kinh doanh trong toàn công ty; Phân tích hiệu quả kinh tế các công trình và hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn công ty.

+ *Phòng phát triển thị trường*: là cầu nối giữa bên trong và bên ngoài, giữa sản phẩm và khách hàng, giữa thuộc tính của sản phẩm và nhu cầu khách hàng.

+ *Phòng kỹ thuật*: Chịu trách nhiệm kiểm tra, theo dõi, đôn đốc và tham mưu giúp giám đốc về lĩnh vực quản lý, sử dụng phương tiện, máy móc, thiết bị, vật tư trong toàn công ty.

+ *Phòng kế hoạch*: Xây dựng chiến lược, kế hoạch sản xuất kinh doanh. Ngoài ra còn quản lý theo dõi các hợp đồng kinh tế.

+ *Nhà máy khí cụ 1*: Sản xuất các sản phẩm kim khí, vật liệu xây dựng bằng kim loại.

+ *Ban quản lý dự án*: Kiểm tra, giám sát chất lượng thi công các công trình, xác nhận khối lượng hoàn thành, các khối lượng phát sinh và làm các thủ tục thanh toán. Các trường hợp có khối lượng phát sinh trong quá trình thi công, Ban quản lý dự án xây dựng yêu cầu đơn vị thi công giải trình, được tổ chức thiết kế chấp thuận.

+ *Các chi nhánh*: Là những đơn vị hoạt động phụ thuộc vào công ty và có chức năng đại diện doanh nghiệp hoạt động tại địa bàn mở chi nhánh.

2.2. Phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn

2.2.1. Phân tích thực trạng hoạt động phát triển nguồn nhân lực

2.2.1.1. Xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực

Đối với Công ty Kim Sơn việc hoạch định nguồn nhân lực là một bộ phận rất được quan tâm trong mảng chuẩn bị sản xuất của công ty. Hằng năm, căn cứ vào dự báo tình hình hoạt động kinh doanh, công ty sẽ hoạch định nhu cầu về lương, lao động và cơ cấu cũng như trình độ nguồn nhân lực để đáp ứng công việc. Nhờ đó công ty không bị động về lao động và chưa bao giờ công ty để xảy ra tình trạng không đáp ứng đủ nguồn nhân lực cho sản xuất kinh doanh.

2.2.1.2. Công tác tuyển dụng lao động

Với chủ trương công tác tuyển dụng phải được tiến hành quy củ, đồng bộ và tập trung về một mối tuyển dụng là công ty, công ty đã xây dựng ra quy chế tuyển dụng lao động theo Quyết định số 0110/QĐ-KS ngày 08/01/2010. Trong đó phân công trách nhiệm và quyền hạn tuyển dụng lao động, đồng thời quy định thủ tục, trình tự tuyển dụng, tiếp nhận lao động vào làm việc.

Một là, trách nhiệm tuyển dụng. Dù tuyển một hay nhiều lao động đều do ban giám đốc công ty quyết định và ra thông báo tuyển dụng sau đó giao nhiệm

vụ cho phòng TCHC tiếp nhận hồ sơ cũng như quản lý thông tin tuyển dụng.

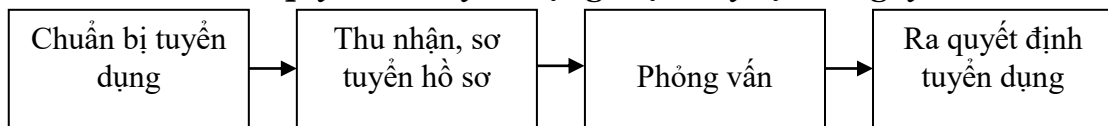
Hai là, tiêu chuẩn tuyển dụng:

- Là công dân tốt, có lý lịch rõ ràng, không có tiền án, tiền sự hoặc đang trong thời gian truy cứu trách nhiệm hình sự.

- Trình độ học vấn, trình độ nghề nghiệp, sức khỏe tốt, tuổi đời không quá 35 tuổi, và các tiêu chuẩn khác phù hợp với yêu cầu của từng vị trí tuyển dụng.

Ba là, các bước tuyển dụng. Cũng giống như các tổ chức khác, quy trình tuyển dụng đều được thực hiện qua bốn bước. Như sơ đồ 2.2 dưới đây.

Các bước của quy trình tuyển dụng hiện nay tại Công ty Kim Sơn.



Sơ đồ 2.2: Các bước tuyển dụng tại Công ty Kim Sơn.

2.2.1.3. Bố trí sử dụng nguồn nhân lực

Khi công ty tuyển dụng được nhân sự sẽ bố trí về các phòng, đơn vị có nhu cầu và do trưởng phòng, đơn vị phân công công việc cụ thể (ứng viên sẽ không biết trước mình sẽ đảm nhận công việc cụ thể nào trong phòng, đơn vị đó cho đến khi được phân công cụ thể). Đối với những người đang làm việc, thỉnh thoảng cũng được trưởng phòng, đơn vị phân công thêm, giảm bớt hay hoán đổi công việc trong nội bộ phòng hoặc đơn vị. Cũng có thời điểm cần phải cơ cấu lại lao động, giám đốc công ty sẽ ra quyết định điều động CBCNV từ phòng ban này sang phòng ban khác.

2.2.1.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Kim Sơn

Nhận thức và quan tâm đến tầm quan trọng của công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và trình độ lành nghề đối với nguồn lực, ngày 12/01/2010 Công ty Kim Sơn ra Quyết định số 050110/QĐ-KS-TCHC ban hành

quy chế đào tạo áp dụng thống nhất trong toàn bộ công ty. Từ đó tạo được sự thống nhất về hình thức, nội dung, trình tự thủ tục cho công tác đào tạo cũng như quy định cụ thể về trách nhiệm và quyền lợi của người được đào tạo.

Về hình thức đào tạo, các hình thức đào tạo của Công ty Kim Sơn đang áp dụng gồm có: Đào tạo dài hạn từ 12 tháng trở lên (cao học, đại học, cao đẳng, trung cấp) và đào tạo ngắn hạn (đào tạo mới, đào tạo lại, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ, tham quan học tập...). Cụ thể tình hình đào tạo tại Công ty Kim Sơn qua các năm thể hiện qua bảng 2.2.

Nội dung các chương trình đào tạo phát triển nguồn nhân lực tập chung nâng cao chuyên môn, kỹ năng, tay nghề cho CBCNV. Các lớp dài hạn thường tập trung vào các chuyên ngành như kỹ sư cơ khí, quản trị kinh doanh, tài chính, kỹ sư xây dựng, luật. Các lớp ngắn hạn thường tập trung bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng marketing, luật xây dựng, giám sát thi công, kỹ năng quản lý dự án... Bên cạnh đó cũng chú trọng đào tạo ngoại ngữ, đặt biệt là tiếng Anh cho một số bộ phận của CBCNV. Trong nội dung chương trình đào tạo, có hình thức Công ty Kim Sơn tự đào tạo phục vụ cho việc thi nâng bậc, kèm cặp, chỉ dẫn nghiệp vụ. Công việc này do bộ phận đào tạo, trực thuộc phòng tổ chức hành chính đảm nhiệm.

Trong các hình thức đào tạo trên, Công ty Kim Sơn chú trọng nhiều hơn cho hình thức chủ động tổ chức đào tạo. Theo cách này, công ty sẽ chỉ đích danh người lao động nào phải tham gia đào tạo và nội dung đào tạo là gì. Còn hình thức đào tạo do CBCNV tự đăng ký học bên ngoài thường xuất phát từ nguyện vọng của cá nhân, sau đó được công ty xem xét hỗ trợ một phần học phí, tuy nhiên hỗ trợ không nhiều.

Bảng 2.2: Các hình thức đào tạo tại Công ty Kim Sơn.

Hình thức đào tạo	2010		2011		2012		2013	
	Lượt người	Tỷ lệ (%)	Lượt người	Tỷ lệ (%)	Lượt người	Tỷ lệ (%)	Lượt người	Tỷ lệ (%)
1. Do Công ty chủ động tổ chức								
1.1. Tự đào tạo phục vụ thi nâng bậc	412	18,74	398	17,85	420	18,62	497	21,79
1.2. Tự đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ	26	1,18	45	2,02	42	1,86	60	2,63
1.3. Gửi đi đào tạo ngắn hạn trong nước kiến thức về chuyên môn nghiệp vụ, luật pháp, ngoại ngữ, tin học, lý luận chính trị	200	9,10	273	12,24	289	12,81	337	14,77
1.4. Gửi đi đào tạo ngắn hạn ở nước ngoài kiến thức chuyên môn nghiệp vụ	15	0,68	17	0,76	15	0,66	19	0,83
1.5. Gửi đi đào tạo dài hạn trong nước kiến thức chuyên môn nghiệp vụ	11	0,50	11	0,49	16	0,71	24	1,05
2. CBCNV tự đăng ký học các lớp đào tạo dài hạn.								
2.1. Sau đại học trong nước	4	0,18	6	0,27	7	0,31	9	0,39
2.2. Sau đại học ở nước ngoài	-	-	1	0,04	1	0,04	9	0,39
2.3. Đại học trong nước	33	1,50	18	0,81	21	0,93	28	1,23
2.4. Cao đẳng trong nước	5	0,23	15	0,67	12	0,53	22	0,96
2.5. Khác (trong nước)	-	-	2	0,09	-	-	-	-

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính - Công ty Kim Sơn).

Như vậy các hình thức đào tạo tại công ty khá đa dạng, bao trùm được nhiều mảng kiến thức mà một doanh nghiệp như Công ty Kim Sơn đang cần.

Về cơ chế và kế hoạch đào tạo, hằng năm căn cứ nhu cầu đào tạo phục vụ sản xuất kinh doanh, công ty sẽ đưa ra danh mục đào tạo, đối tượng, số lượng cũng như thời gian và chi phí đào tạo của năm.

Về chi phí đào tạo, công ty sẽ có kế hoạch hằng năm thông qua bảng 2.3 sau đây:

Bảng 2.3: Chi phí đào tạo qua các năm tại Công ty Kim Sơn.

Nội dung	Đơn vị tính	Năm			
		2010	2011	2012	2013
Tổng chi phí đào tạo	Triệu đồng	1.085	1.551	1.085	2.588
Tổng số lao động	Người	2.200	2.231	2.257	2.282
Tổng quỹ lương	Triệu đồng	108.842	125.766	133.729	165.509
Chi phí đào tạo/người	Triệu đồng/người	0,49	0,70	0,79	1,13
Tỷ lệ	%	1,00	1,23	1,33	1,56

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán - Công ty Kim Sơn).

Qua bảng 2.3 cho thấy chi phí đào tạo/người và tỷ lệ % chi phí đào tạo/tổng quỹ lương qua các năm có tăng lên và tốc độ tăng năm sau cao hơn năm trước, tuy nhiên chưa được công ty đầu tư nhiều. Công ty đang đặt ra mục tiêu trong 2014 chi phí đào tạo sẽ tăng lên khoảng 2%.

Về quyền lợi và trách nhiệm của CBCNV được cử đi đào tạo, đối với các trường hợp đào tạo dài hạn, người tham gia được hưởng chế độ ăn ca, lương, thưởng, phụ cấp lương như trong thời gian công tác theo mức bình quân chung của công ty; được thanh toán công tác phí, tiền thuê chỗ ở theo quy định hiện hành của công ty. Mặt khác, người được cử đi đào tạo có trách nhiệm hoàn thành tốt nhiệm vụ học tập và phải đảm bảo việc sử dụng chuyên môn nghiệp vụ đó để phục vụ lâu dài tại công ty theo cam kết bằng văn bản.

Bảng 2.4: Cam kết phục vụ sau đào tạo tại Công ty Kim Sơn.

Thời hạn đào tạo	Thời gian cam kết phục vụ sau đào tạo
Từ 1 tháng đến 6 tháng	Ít nhất là 03 năm
Từ trên 6 tháng đến dưới 01 năm	Ít nhất là 05 năm
Từ 1 năm trở lên	Ít nhất 10 năm và chịu sự phân công công tác

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính - Công ty Kim Sơn).

Bên cạnh các hình thức đào tạo, để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ nhân lực, công ty đã nâng cao tiêu chuẩn trình độ chuyên môn nghiệp vụ đối với các vị trí tuyển dụng cũng như đề bạt bổ nhiệm

cán bộ. Nhờ đó, trình độ chuyên môn nghiệp vụ nguồn nhân lực của công ty được nâng cao dần theo xu hướng: tỷ lệ lao động có trình độ trên đại học, đại học và cao đẳng, trung cấp ngày càng cao, song song với đó tỷ lệ lao động trình độ công nhân kỹ thuật và lao động phổ thông có xu hướng giảm dần. Qua đó thể hiện một bước tiến của công ty trong việc đào tạo, phát triển nguồn nhân lực. Kết quả cụ thể công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty thể hiện qua bảng 2.5.

Bảng 2.5: Trình độ chuyên môn nghiệp vụ nguồn nhân lực qua các năm tại Công ty Kim Sơn.

Trình độ	Năm							
	2010		2011		2012		2013	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ %	Số lượng (Người)	Tỷ lệ %	Số lượng (Người)	Tỷ lệ %	Số lượng (Người)	Tỷ lệ %
Trên đại học	5	0,23	9	0,40	14	0,62	19	0,83
Đại học	509	22,93	520	23,31	550	24,37	612	26,82
Cao đẳng, trung cấp	301	13,56	302	13,54	302	13,38	390	17,09
Công nhân kỹ thuật	1.265	56,98	1.265	56,70	1.259	55,78	1.136	49,78
Khác	140	6,31	135	6,05	132	5,85	125	5,48
Tổng cộng	2.200	100	2.231	100	2.257	100	2.282	100

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính - Công ty Kim Sơn)

Qua thời gian thí điểm cũng như nhu cầu thực tế công việc, làm việc theo nhóm cũng được cho là hoạt động mang tính bắt buộc. Tùy thuộc vào công việc để lập nhóm. Mỗi nhóm công tác có tối thiểu là ba người nhằm đảm bảo luôn luôn trợ giúp lẫn nhau khi cần thiết. Việc hình thành nhóm công tác được thực hiện bằng quyết định thành lập, trong đó phân công, giao nhiệm vụ cho nhóm theo yêu cầu thực tiễn công việc.

2.2.1.5. Chế độ động viên, khuyến khích vật chất và tinh thần

Một là, hệ thống tiền lương của Công ty Kim Sơn hiện đang thực hiện theo

Quy chế phân phối quỹ tiền lương được ban hành theo Quyết định số 01613/QĐ-KS-TCHC ngày 08/10/2013. Theo quy chế này, về nguyên tắc tiền lương được phân phối theo lao động, phụ thuộc và kết quả lao động, gắn liền với năng suất và hiệu quả công việc của từng người, từng đơn vị, không phân phối bình quân; những người thực hiện các công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, tay nghề giỏi, đóng góp nhiều vào kết quả chung thì được trả lương cao; tiền lương được trả đúng hạn cho người lao động (được trình bày tại phụ lục 03).

Trong cơ cấu tiền lương người lao động nhận được sẽ gồm 2 phần: Lương cứng và lương mềm. Lương cứng là lương ổn định cơ bản được trả dựa trên: Hệ số lương của từng người, ngày công làm việc thực tế trong tháng, các khoản phụ cấp lương theo chế độ và tiền lương thêm giờ (nếu có). Lương mềm là lương kích thích năng suất làm việc thực tế của từng người lao động, người nào có năng suất làm việc cao thì được hưởng cao và ngược lại, được tính theo các tiêu chí: Ngày công làm việc thực tế và hệ số thành tích của từng người.

Hai là, công ty trích lập và sử dụng đúng mục đích quỹ phúc lợi. Công ty dùng quỹ phúc lợi cho các hoạt động: Tổ chức cho CBCNV đi tham quan nghỉ mát vào mùa hè và du xuân thăm quan danh lam thắng cảnh và di tích lịch sử vào đầu năm (sau tết Nguyên Đán). Đây là những nỗ lực động viên về tinh thần rất lớn đối với CBCNV trong công ty.

Ba là, công ty đã xây dựng được các tiêu chí để đo lường kết quả thực hiện công việc của CBCNV. Các tiêu chí dùng để đo lường rất xác thực: Bằng cấp, chức vụ, thâm niên, nội quy lao động, mức độ hoàn thành công việc... (Chi tiết được trình bày tại Phụ lục 4). Việc đánh giá này sẽ cho biết mức độ hoàn thành công việc của nhân viên ra sao, làm cơ sở cho việc trả lương (lương mềm), khen thưởng cũng như bố trí, sắp xếp công việc cho nhân viên. Ở một chừng mực nào đó việc này cũng đã có tác dụng kích thích sự nhiệt tình, thúc đẩy sự cống hiến, sáng tạo của nhân viên trong công việc của họ.

Thu nhập của CBCNV ở mức tương đối và ổn định. Số liệu ở Bảng 2.6 cho thấy mức lương bình quân tại Công ty Kim Sơn luôn tăng dần qua các năm.

Bảng 2.6: Thu nhập của người lao động qua các năm tại Công ty Kim Sơn.

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm			
		2010	2011	2012	2013
Tổng tiền lương, tiền thưởng	Triệu đồng	110.360	131.108	152.290	172.542
Tổng số CBCNV	Người	2.200	2.231	2.257	2.282
Thu nhập bình quân	Tr. đồng/người	50,17	58,77	67,48	75,61

(Nguồn: Phòng tài chính Kế toán - Công ty Kim Sơn).

Bốn là, để động viên khuyến khích CBCNV không ngừng phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất, công ty đã ban hành Quy định số 02709/QĐ-KS-KT ngày 25/05/2009 của Công ty Kim Sơn về thực hiện công tác sáng kiến, trong đó cũng quy định mức thưởng tối đa là 5.000.000 đồng/sáng kiến.

Năm là, Công ty Kim Sơn cũng ban hành mức thưởng cho các danh hiệu thi đua bình bầu vào cuối năm (Chi tiết được trình bày tại Phụ lục 5).

Sáu là, nhằm mục đích khuyến khích CBCNV thực hành tiết kiệm các yếu tố chi phí đầu vào như: Nhiên liệu, văn phòng phẩm, điện, nước, điện thoại,... Công ty có Quyết định 008611/QĐ-KS-TCHC ngày 31/12/2011 quy định khen thưởng về chi tiêu tiết kiệm. Mức thưởng tối đa bằng 5% số tiết kiệm được và chỉ áp dụng cho phòng ban, không áp dụng thưởng cho cá nhân. Ngoài hình thức tuyên truyền, vận động mọi người hưởng ứng chủ trương thực hành tiết kiệm, chống lãng phí, việc thưởng cho các phòng ban, đơn vị do chi tiêu tiết kiệm có thể được xem là một việc làm thiết thực, cần được phát huy.

Bảy là, ngoài hệ thống tiền lương, thưởng, Công ty Kim Sơn còn thanh toán tiền ăn giữa ca cho người lao động, mức áp dụng hiện nay là 780.000 đồng/người/tháng; trang bị quần áo bảo hộ lao động cho người lao động theo

định mức 1.000.000 đồng/người/năm.

Tám là, đề bạt, bổ nhiệm trong Công ty Kim Sơn: Công ty đã xây dựng Quy chế về công tác cán bộ ban hành kèm theo Quyết định số 018505/QCH-KS-TCHC ngày 15/10/2005. Trước khi được đề bạt, bổ nhiệm những người có thành tích công tác nổi bật và thỏa mãn các điều kiện như có trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi, phấn đấu tốt, có năng lực lãnh đạo, có đạo đức lối sống lành mạnh,... sẽ được công ty đưa vào diện quy hoạch cán bộ. Đến thời điểm thích hợp, cán bộ trong diện quy hoạch sẽ được đề bạt, bổ nhiệm.

Chín là, công ty rất quan tâm chăm lo sức khỏe người lao động. Đòi hỏi những người lao động phải đảm bảo sức khỏe, có sức chịu đựng dẻo dai trong điều kiện sản xuất liên tục, kéo dài với yêu cầu đảm bảo an toàn tuyệt đối. Do đó, công ty đã tổ chức trạm y tế riêng để chăm sóc sức khỏe cho người lao động. Bên cạnh đó hằng năm (một lần cho lao động gián tiếp và hai lần cho lao động trực tiếp) công ty đều hợp đồng với các bệnh viện cấp tỉnh trở lên tiến hành theo dõi, khám sức khỏe định kỳ cho toàn thể CBCNV, tất cả lao động nữ đều được khám phụ khoa tại bệnh viện chuyên khoa, chẳng hạn như bệnh viện Phụ sản Hà Nội.

Mười là, ngoài việc nghiên cứu và áp dụng công nghệ mới vào sản xuất kinh doanh, công ty cũng đã trang bị đầy đủ các trang thiết bị an toàn lao động, dụng cụ đồ nghề có chất lượng cao nhằm cải thiện điều kiện làm việc, giúp công nhân làm việc nhẹ nhàng hơn, an toàn hơn, giảm nguy cơ xảy ra tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp. Hằng năm, tổ chức huấn luyện các quy trình an toàn cho tất cả cán bộ công nhân trực tiếp sản xuất và sát hạch đạt yêu cầu trước khi cho phép họ thực hiện công tác; thường xuyên kiểm tra việc chấp hành quy trình, qui định đối với các công tác tại hiện trường để kịp thời nhắc nhở, uốn nắn và xử lý các trường hợp sai phạm tùy theo mức độ vi phạm. Mặt khác, công ty cũng luôn chú trọng về đầu tư xây dựng cơ sở vật chất, chỉnh trang nhà cửa, phòng làm

việc, các phương tiện phòng cháy chữa cháy, trang bị các thiết bị tin học, thiết bị văn phòng phục vụ cho yêu cầu công tác.

Mười một là, xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp, đạo đức, tác phong, tinh thần trách nhiệm của người lao động. Trong những năm gần đây, nhận thức được tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp đối với sự phát triển, công ty ra sức xây dựng cho nhân viên lòng tự hào với những giá trị được công ty tôn trọng như tính trung thực, tinh thần trách nhiệm cao và sự đoàn kết gắn bó trong tập thể. Đồng thời để khơi dậy niềm tự hào trong mỗi người lao động về những truyền thống vẻ vang của doanh nghiệp, đồng viên CBCNV viết tiếp trang sử hào hùng của những thế hệ đi trước, công ty đã xây dựng nhà truyền thống trưng bày những hình ảnh, hiện vật trong quá trình xây dựng và phát triển trong những ngày đầu cho đến thời điểm hiện tại. Đây cũng chính là nơi để tôn vinh những tấm gương điển hình đã dành trọn tâm huyết, cống hiến hết mình vì sự phát triển của công ty. Đó là việc làm hết sức có ý nghĩa đối với việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp.

Ngoài hoạt động sản xuất kinh doanh, công ty còn mang nặng tính trách nhiệm đối với xã hội, đạo đức trong kinh doanh và trung thành với Tổ quốc. Các yếu tố này được cụ thể hóa trong Quy chế cán bộ của công ty.

Bên cạnh đó, để đảm bảo tác phong làm việc của CBCNV công ty đã ban hành nội quy lao động, cũng như thỏa ước lao động tập thể trong đó quy định chi tiết về thời gian làm việc, thời gian nghỉ ca, trang phục, đồng phục... cho nhân viên gián tiếp và nhân viên trực tiếp.

Ngoài ra, để phân định rõ chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm của CBCNV, công ty cũng đã ban hành quy định về chức năng nhiệm vụ của các phòng ban trực thuộc công ty trong đó quy định chi tiết về chức năng, nhiệm vụ và quan hệ của các phòng ban.

2.2.2. Phân tích thực trạng kết quả phát triển nguồn nhân lực

2.2.2.1. Đảm bảo nguồn nhân lực đủ về số lượng và cơ cấu phù hợp

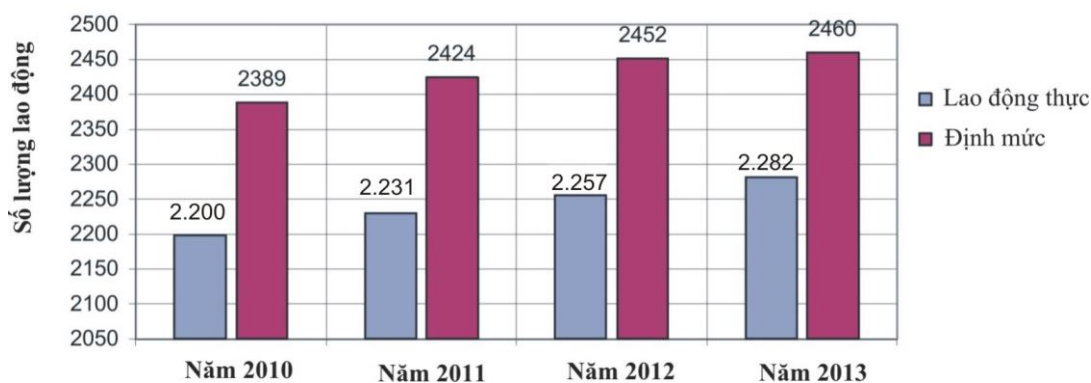
+ *Về số lượng lao động*: Cùng với sự phát triển của công ty, số lượng lao động của Công ty Kim Sơn có xu hướng luôn tăng qua các năm, thể hiện ở bảng 2.7 sau:

Bảng 2.7: Diễn biến tình hình lao động qua các năm tại Công ty Kim Sơn.

Đơn vị	Năm							
	2010		2011		2012		2013	
	Số lao động	Định mức	Số lao động	Định mức	Số lao động	Định mức	Số lao động	Định mức
Khối cơ quan	437	465	431	468	429	456	437	460
Khối SX	1.763	1.924	1.800	1.956	1.828	1.996	1.845	2.000
Tổng số lao động	2.200	2.389	2.231	2.424	2.257	2.452	2.282	2.460

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính cung cấp).

Từ số liệu trên ta có thể lập đồ thị để so sánh sự tăng trưởng lao động qua các năm như sau:



Đồ thị: 2.1: Số lượng lao động qua các năm tại Công ty Kim Sơn.

(Nguồn: Tổng hợp số liệu từ phòng tổ chức hành chính - Công ty Kim Sơn).

Tính đến hết ngày 31/12/2013, tổng số lao động của Công ty Kim Sơn là 2.282 người.

+ *Cơ cấu theo giới tính*.

Bảng 2.8: Cơ cấu lao động theo giới tính qua các năm của Công ty Kim Sơn

Nội dung	Năm							
	2010		2011		2012		2013	
	Nam	Nữ	Nam	Nữ	Nam	Nữ	Nam	Nữ
Số lượng (người)	2.064	136	2.086	145	2.105	152	2.122	160
Tỷ lệ (%)	93,82	6,18	93,5	6,5	93,3	6,7	93,0	7,0

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính cung cấp).

Từ bảng 2.8 cho thấy số lao động nữ đang tăng dần qua các năm, tỷ lệ tăng trung bình là 0.2%, vẫn còn rất thấp so với yêu cầu.

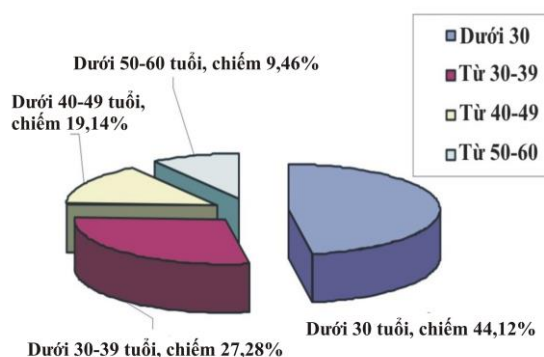
+ Cơ cấu theo độ tuổi.

Tại Công ty Kim Sơn lao động dưới 30 tuổi là thành phần chiếm đa số (44,12%). Tiếp đến là lao động có độ tuổi từ 30-39 (chiếm 27,28%). Hiện nay công ty vẫn còn lại một số lao động trên 50 tuổi của thời kỳ chưa chuyển đổi kinh doanh trình độ nghề nghiệp không phù hợp hoặc không có tay nghề, chưa đến tuổi về hưu mà ban giám đốc luôn trăn trở không biết giao việc phù hợp với họ.

Bảng 2.9: Cơ cấu lao động theo độ tuổi năm 2013 tại Công ty Kim Sơn.

Nội dung	Tổng số	Độ tuổi			
		Dưới 30	Từ 30-39	Từ 40-49	Từ 50-60
Số lượng (người)	2.282	998	617	433	214
Tỷ lệ (%)	100%	44,12	27,28	19,14	9,46

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính - Công ty Kim Sơn cung cấp).

**Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo độ tuổi năm 2013 tại Công ty Kim Sơn.**

(Nguồn: Tổng hợp số liệu từ phòng tổ chức hành chính – Công ty Kim Sơn).

Từ số liệu, có thể thấy số lượng và cơ cấu lao động của Công ty Kim Sơn còn những điểm chưa cân đối. Tuy nhiên, kết quả khảo sát cho thấy tình hình lao động cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh. Điều này có thể được giải thích bởi các lý do sau:

Một là, việc tính toán phát triển số lượng nhân lực luôn được công ty gắn liền với việc sắp xếp lại lao động, đào tạo lại nhằm tăng năng suất lao động, đảm bảo thu nhập cao cho người lao động. Bởi lẽ, định mức lao động được ban hành là cơ sở để công ty xây dựng và duyệt quỹ lương (nếu năng suất lao động càng cao và số lượng lao động càng ít thì thu nhập của người lao động sẽ cao).

Hai là, cơ cấu lao động theo giới tính của công ty phù hợp với đặc điểm sản xuất và đặc thù của loại hình kinh doanh này.

Bảng 2.10: Đánh giá số lượng và cơ cấu lao động đáp ứng yêu cầu SXKD

Số lượng và cơ cấu lao động đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh	Số phiếu trả lời	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình
Bạn được bố trí công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo.	278	1	5	4,25
Việc phân công công việc cho phép sử dụng tốt các năng lực cá nhân.	278	1	5	3,33
Bạn ít khi phải làm thêm giờ vì công việc quá nhiều.	278	1	5	4,36
Công việc của bạn ổn định (ít thuyên chuyển)	278	1	5	4,36
Số lượng lao động hiện nay đảm bảo đáp ứng yêu cầu công việc của bộ phận nơi bạn đang làm việc.	278	1	5	4,53
Cơ cấu lao động hiện nay là phù hợp với yêu cầu SXKD của bộ phận bạn đang làm.	278	1	5	4,86

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả).

Ba là, cơ cấu lao động theo độ tuổi cho phép phát huy năng lực của lao

động trẻ bởi lẽ đa phần những lao động trẻ trong giai đoạn sau này là những người được đào tạo bài bản qua trường lớp, là những người mang trong người bầu nhiệt huyết công hiến.

Mặc dù vậy, số lượng và cơ cấu lao động của Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn hiện nay vẫn chứa đựng những hạn chế nhất định:

Một là, người lao động mặc dù được bố trí công việc phù hợp với chuyên ngành đào tạo (4,25 điểm), nhưng do công ty chưa quan tâm đúng mức đến các năng lực cá nhân khi bố trí công việc nên phần nào đã hạn chế việc sử dụng tối ưu các năng lực cá nhân của người lao động (điểm trung bình là mức 3,33 điểm).

Hai là, sự nóng vội, hiếu thắng, thiếu kinh nghiệm và bản lĩnh, thiếu sự điềm tĩnh trong phán xét và nhìn nhận của thanh niên (những lao động dưới 30 tuổi) cũng sẽ có những mặt hạn chế nhất định, nhất là khi doanh nghiệp cần những kinh nghiệm và phát triển bền. Để bổ sung cho vấn đề này thì hiện nay ngoài lực lượng lao động trẻ dưới 30 tuổi, công ty còn có một lực lượng lao động kỳ cựu hơn trong độ tuổi từ 30-39 tuổi (chiếm 28,23%). Đây là những lớp đàn anh, đàn chị có rất nhiều kinh nghiệm trong nghề, do đó cần tranh thủ sự đóng góp và tiếp thu kinh nghiệm của họ, đồng thời phải có chiến lược về nguồn nhân lực bổ sung một khi thế hệ này về hưu.

2.2.2.2. Phát triển trình độ chuyên môn nghiệp vụ

+ *Phát triển trình độ lành nghề*

Kết quả khảo sát của tác giả cho thấy được công ty có quan tâm đến công tác phát triển trình độ lành nghề, công ty tạo điều kiện để nâng cao trình độ lành nghề được đánh giá mức 3,92 điểm, được tham gia các lớp tập huấn để nâng cao trình độ lành nghề được đánh giá ở mức 3,96 điểm.

Bảng 2.11: Đánh giá của nhân viên về hoạt động phát triển trình độ lành nghề tại Công ty Kim Sơn.

Đánh giá về phát triển trình độ lành nghề	Số phiếu trả lời	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình
Bạn có kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc.	278	1	5	3,51
Bạn được Công ty tạo điều kiện để nâng cao trình độ lành nghề.	278	1	5	3,92
Bạn được tham gia các lớp tập huấn để nâng cao trình độ lành nghề.	278	1	5	3,96
Bạn nhận thấy trình độ thành thạo của mình được nâng lên rõ rệt qua thời gian.	278	1	5	3,51
Nhờ các lớp nâng cao trình độ lành nghề mà kết quả giải quyết công việc được nâng lên một cách rõ rệt.	278	1	5	3,42
Nhì chung công tác đào tạo nâng cao trình độ lành nghề có hiệu quả tốt.	278	1	5	2,81

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả).

Tuy nhiên, qua Bảng 2.11 có thể thấy công ty chỉ mới tập trung vào đào tạo kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ mà chưa chú trọng đến các kỹ năng quan trọng khác như là lập kế hoạch, phân tích vấn đề, giải quyết vấn đề,... Vì vậy hiệu quả mang lại vẫn chưa tương xứng với sự quan tâm và đầu tư của công ty, trình độ thành thạo được nâng lên rõ rệt theo thời gian chỉ đạt mức 3,51 điểm và kết quả giải quyết công việc được nâng lên rõ rệt chỉ đạt mức đánh giá 3,42 điểm. Từ đó, dẫn đến việc đánh giá chung công tác đào tạo nâng cao trình độ lành nghề có hiệu quả tốt đạt điểm trung là 2,81 điểm.

+ So sánh trình độ chuyên môn nghiệp vụ của Công ty Kim Sơn với một số công ty cùng ngành.

Qua khảo sát thực tế tại ba công ty đó là Công ty Cổ phần công nghiệp Kim Sơn, Công ty Xây dựng 389 và Công ty Đầu tư Xây dựng Thăng Long

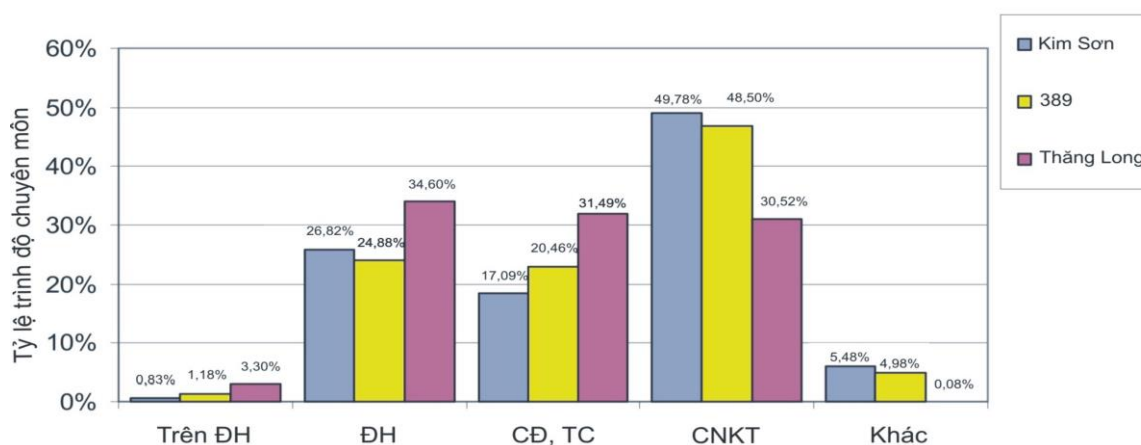
cho thấy được trình độ chuyên môn nghiệp vụ của Công ty Thăng Long là cao nhất, trình độ trên đại học chiếm 3,31%, trình độ đại học chiếm 34,63%. Đây cũng là mục tiêu mà Công ty Kim cần phấn đấu trong những năm tới.

Bảng 2.12: So sánh trình độ chuyên môn nghiệp vụ NNL năm 2013 của các công ty cùng ngành

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ	Công ty Kim Sơn năm 2013		Công ty Xây dựng 389 năm 2013		Công ty Thăng Long năm 2013	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ %	Số lượng (Người)	Tỷ lệ %	Số lượng (Người)	Tỷ lệ %
Trên đại học	19	0,83	28	1,18	85	3,30
Đại học	612	26,82	590	24,88	890	34,60
Cao đẳng, trung cấp	390	17,09	485	20,46	810	31,49
Công nhân kỹ thuật	1.136	49,78	1.150	48,50	785	30,52
Khác	125	5,48	118	4,98	2	0,08
Tổng cộng	2.282	100	2.371	100	2.570	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

Từ số liệu Bảng 2.12 được thể hiện trong biểu đồ dưới đây:



Đồ thị 2.2: So sánh trình độ chuyên môn nghiệp vụ của Công ty Kim Sơn

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

2.2.2.3. Phát triển kỹ năng làm việc nhóm

Sau thời gian thí điểm, làm việc theo nhóm đang được Công ty Kim Sơn chú trọng và quan tâm. Qua khảo sát thực tế đã cho kết quả như sau:

Bảng 2.13: Đánh giá của nhân viên về kỹ năng làm việc nhóm.

Đánh giá về kỹ năng làm việc theo nhóm	Số người trả lời	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình
Bạn có thường xuyên làm việc theo nhóm.	278	1	5	3,81
Mức độ hoàn thành công việc của bạn gắn liền với kết quả công việc của tổ, nhóm.	278	1	5	3,89
Sự phối hợp với đồng nghiệp trong tổ, nhóm để giải quyết công việc đồng bộ, nhịp nhàng.	278	1	5	2,31
Công việc yêu cầu bạn cần phải nâng cao khả năng phối hợp giữa các đồng nghiệp trong tổ, nhóm.	278	1	5	3,82
Định kỳ bạn được tham gia các lớp huấn luyện về kỹ năng làm việc nhóm.	278	1	5	2,12
Bạn có biết rõ các kỹ năng để nâng cao hiệu quả làm việc nhóm.	278	1	5	2,22

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả).

Với câu hỏi “Bạn có thường xuyên làm việc nhóm” và “Mức độ hoàn thành công việc của bạn gắn liền với kết quả của tổ, nhóm” có số điểm trung bình lần lượt là 3,81 điểm và 3,89 điểm. Tuy nhiên, việc người lao động được tham gia các lớp tập huấn về kỹ năng làm việc theo nhóm và họ biết rõ các kỹ năng để nâng cao hiệu quả làm việc nhóm đạt điểm trung bình rất thấp, lần lượt là 2,12 điểm và 2,22 điểm.

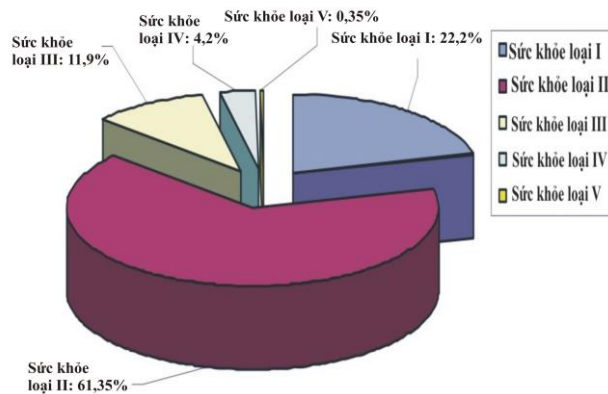
2.2.2.4. Phát triển thể lực người lao động

Sự quan tâm đúng mức của công ty đối với việc nâng cao sức khỏe, thể lực người lao động đã mang lại những kết quả đáng khích lệ.

Bảng 2.14: Kết quả khám sức khỏe định kỳ qua các năm tại Công ty Kim Sơn.

Phân loại sức khỏe	2010		2011		2012		2013	
	Số LĐ (Người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐ (Người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐ (Người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐ (Người)	Tỷ lệ (%)
Sức khỏe loại I	450	20,45	452	20,26	491	21,75	506	22,20
Sức khỏe loại II	1.120	50,91	1.250	56,03	1.356	60,08	1.400	61,35
Sức khỏe loại III	347	15,77	350	15,69	280	12,41	272	11,90
Sức khỏe loại IV	175	7,95	130	5,83	109	4,83	96	4,20
Sức khỏe loại V	108	4,91	49	2,2	21	0,93	8	0,35

(Nguồn: Trạm y tế của Công ty Kim Sơn cung cấp).

**Biểu đồ: 2.2: Phân loại sức khỏe nguồn nhân lực năm 2013 tại Công ty Kim Sơn.**

(Nguồn: Tổng hợp số liệu của trạm y tế - Công ty Kim Sơn cung cấp).

Tỷ lệ lao động có sức khỏe khá, tốt tương đối cao và tăng dần qua các năm (năm 2010 tỷ lệ lao động có sức khỏe loại I và loại II là 71,36% thì đến năm 2013 con số này là 83,55%), đây là một trong những lợi thế rất lớn của công ty. Công ty cần tăng cường hơn nữa các biện pháp chăm sóc, bảo vệ sức khỏe cho lao động để phát triển nguồn nhân lực của mình ở khía cạnh thể lực nhằm duy trì và phát huy lợi thế quý báu này, đáp ứng ngày một tốt hơn những đòi hỏi thể lực mà công ty đề ra.

2.2.2.5. Về phát triển nhân cách thẩm mỹ

Là một doanh nghiệp có trên 51% vốn nhà nước, chế độ tuyển dụng là lâu dài, tuy nhiên nếu có những sai phạm thì vẫn chịu các hình thức kỷ luật, thậm chí nếu sai phạm nghiêm trọng thì có thể bị sa thải. Tình hình kỷ luật qua các năm tại công ty được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.15: Tình hình vi phạm kỷ luật lao động qua các năm tại Công ty Kim Sơn

Đơn vị: người

Hình thức kỷ luật lao động	2010	2011	2012	2013
Sa thải	1	1	2	2
Hạ bậc lương, chuyển việc khác	2	4	1	1
Khiển trách	6	5	4	3
<i>Tổng cộng số người bị kỷ luật</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>7</i>	<i>6</i>
<i>Tổng số lao động</i>	<i>2.200</i>	<i>2.231</i>	<i>2.257</i>	<i>2.282</i>
<i>Tỷ lệ % bị kỷ luật</i>	<i>0,40</i>	<i>0,44</i>	<i>0,31</i>	<i>0,26</i>

(Nguồn: Số liệu do phòng tổ chức hành chính – Công ty Kim Sơn cung cấp).

Trong bảng 2.15 ta thấy tỷ lệ người bị kỷ luật rất thấp và có xu hướng giảm dần qua các năm (năm 2010 là 0,40%, đến năm 2013 còn 0,26%). Điều này cũng phù hợp với kết quả khảo sát. Với câu hỏi “Bạn chấp hành đầy đủ quy định, kỷ luật tại nơi làm việc” thì điểm trung bình khá cao, đạt 4,4 điểm.

Bảng 2.16: Đánh giá của nhân viên về đạo đức tại Công ty Kim Sơn.

Đánh giá về đạo đức của CBCNV	Số phiếu trả lời	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình
Bạn chấp hành đầy đủ quy định, kỷ luật tại nơi làm việc.	278	1	5	4,40
Bạn kiên quyết đấu tranh với tiêu cực và các biểu hiện tiêu cực.	278	1	5	3,60

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả).

Như vậy, đến thời điểm hiện tại có thể nói phẩm chất chính trị, tư tưởng, đạo đức nghề nghiệp của CBCNV của Công ty Kim Sơn tương đối cao. Đây là điều có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với một doanh nghiệp có

yêu cầu nghiêm ngặt về tính kỷ luật và an toàn tuyệt đối trong lao động.

Tuy nhiên, hiện nay công ty vẫn còn tồn tại một số cán bộ có những suy nghĩ lệch lạc, lợi ích cá nhân cao hơn lợi ích cộng đồng. Do vậy, nguy cơ dẫn đến tình trạng tiêu cực như tham ô, lãng phí, quan liêu, cửa quyền,... rất dễ xảy ra. Kết quả khảo sát với câu hỏi “Bạn kiên quyết đấu tranh với tiêu cực và các biểu hiện tiêu cực” đạt điểm trung bình chưa cao, 3,6 điểm. Vì vậy, việc thường xuyên tuyên truyền, giáo dục cho toàn thể CBCNV nêu cao tinh thần tự rèn luyện nâng cao phẩm chất đạo đức, cảnh giác với mọi biểu hiện của tiêu cực là việc làm hết sức cấp thiết. Bên cạnh đó tác phong làm việc của nhân viên phần lớn còn lè mề, thiếu chuyên nghiệp.

2.2.3. Đánh giá chung về công tác quản trị nguồn nhân lực

2.2.3.1. Những thành tựu đã đạt được

+ Kết quả đạt được

Thứ nhất, với số lượng và cơ cấu lao động hiện tại đảm bảo đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty đồng thời đảm bảo thu nhập ổn định cho người lao động.

Thứ hai, công ty đã xây dựng được một đội ngũ quản lý, kỹ sư, công nhân có trình độ chuyên môn nghiệp vụ ngày càng nâng cao. Đây là nền tảng rất quan trọng để công ty tiếp tục xây dựng và thực hiện những chiến lược để duy trì, phát triển hơn nữa nguồn nhân lực trong tương lai nhằm đáp ứng những chiến lược chung trong sản xuất kinh doanh của công ty.

Thứ ba, đội ngũ lao động của công ty không những được đào tạo cơ bản về lý thuyết mà còn có bề dày kinh nghiệm nhờ được làm việc, đào tạo trong môi trường thực tiễn tốt nhất của công ty.

Thứ tư, đội ngũ lao động có truyền thống yêu ngành, yêu nghề, có phẩm chất chính trị tốt, hiểu rõ vai trò vị trí của cá nhân, của công ty đối với vấn đề

an ninh, an toàn lao động và tầm quan trọng đối với sự phát triển của Quốc gia. Đây là nhân tố nội lực quan trọng có thể tạo ra sự thay đổi nhanh chóng chất lượng nguồn nhân lực nếu vấn đề này được quan tâm và đầu tư đúng mức.

+ *Nguyên nhân*

Một là, công tác tuyển dụng tại công ty được tiến hành quy củ, đồng bộ và tập trung về một môi trường tuyển dụng là công ty.

Hai là, quy trình đào tạo tại công ty cơ bản đáp ứng được yêu cầu hiện tại của hoạt động sản xuất kinh doanh.

Ba là, chế độ đãi ngộ, khuyến khích về vật chất và tinh thần đã có tác dụng động viên tinh thần làm việc của nhân viên, xác lập được những điều kiện cần thiết cho phát triển nguồn nhân lực.

Thứ tư, một số giá trị đại diện cho văn hóa doanh nghiệp đã hình thành tạo động lực thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Kim Sơn.

Bảng 2.17: Đánh giá của nhân viên về văn hóa doanh nghiệp

Đánh giá về văn hóa doanh nghiệp	Số phiếu trả lời	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình
Lãnh đạo có tác phong hòa nhã, lịch sự.	278	1	5	3,74
Nhân viên được tôn trọng và tin cậy.	278	1	5	3,66
Nhân viên đối xử thân thiện, thoải mái với nhau.	278	1	5	4,16
Mọi người hợp tác để làm việc.	278	1	5	4,01

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả).

Đối với câu hỏi “Lãnh đạo có tác phong hòa nhã, lịch sự” thì điểm trung bình đạt được là 3,74 điểm (trong đó 65,5% những người được hỏi trả lời đúng hoặc rất đúng). Ngoài ra, Công ty Kim Sơn đang chủ trương phát huy tinh thần sáng tạo, nâng cao vai trò của cá nhân trong lao động sản xuất nên kết quả khảo sát cho thấy đối với câu hỏi “Nhân viên được tôn trọng và tin cậy” cũng đạt điểm trung bình khá cao 3,66 điểm (trong đó với 64,6%

những người được hỏi trả lời đúng hoặc rất đúng). Đây là một tỷ lệ tương đối cao và có ảnh hưởng tốt đến kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của công ty.

- Lao động có trình độ chuyên môn cao: Chiếm tỷ lệ còn thấp (đến năm 2013, sau đại học là 0,83% và đại học là 26,82%), nhìn chung tương lai đến năm 2020 sẽ thiếu nhân lực tương ứng sau đại học là 4% và đại học là 38% (Trình bày trong Bảng 2.5).

- Lao động có tay nghề thấp: Chiếm tỷ trọng 5,48%. Lực lượng này phần lớn chưa qua đào tạo chuyên môn, thiếu kinh nghiệm làm việc thực tiễn. Trong số này có một số lao động đang chờ chế độ để nghỉ hưu.

Những vấn đề này sẽ là trở ngại lớn của công ty trong quá trình phát triển nguồn nhân lực để đạt được các chỉ tiêu mà Ban giám đốc công ty đã xây dựng đến năm 2020.

2.2.3.2. Những khó khăn cần khắc phục

Thứ nhất là, đa số cán bộ lãnh đạo, quản lý của Công ty Kim Sơn đều có xuất phát từ những người làm công tác kỹ thuật, có trình độ chuyên môn nghiệp vụ là kỹ thuật. Phần lớn bộ phận này chưa được đào tạo đầy đủ về kinh tế và quản lý làm cho công tác quản lý chưa thật sự khoa học và hiệu quả.

Thứ hai là, việc bố trí sử dụng lao động hiện nay chủ yếu dựa vào chuyên môn bằng cấp được đào tạo mà chưa chú ý đến các kỹ năng và phẩm chất cá nhân dẫn đến việc bố trí lao động đôi khi thiếu chính xác, làm hạn chế việc phát triển các năng lực cá nhân.

Thứ ba là, một bộ phận lao động có biểu hiện dao động về tư tưởng chính trị, đạo đức, chưa kiên quyết đấu tranh với tiêu cực cũng như thiếu tinh thần học hỏi, cầu tiến, tác phong làm việc lè mề, thích hưởng thụ.

+ *Nguyên nhân.*

Những tồn tại, hạn chế trong quá trình phát triển nguồn nhân lực tại

Công ty Kim Sơn xuất phát từ những nguyên nhân chủ yếu sau đây:

- *Chính sách thu hút nguồn nhân lực chưa được xây dựng đầy đủ, khoa học phù hợp với xu hướng mới.*

Một là, nguồn tuyển dụng: Nguồn tuyển dụng của công ty hiện nay chủ yếu là nguồn tuyển dụng nội bộ. Chính sách này mang lại những hạn chế rất lớn đối với việc cạnh tranh trong tuyển dụng, nhiều ứng viên bên ngoài mất cơ hội tìm việc đồng thời công ty cũng bỏ qua cơ hội tuyển chọn được những ứng viên tốt nhất.

Kết quả điều tra tại Công ty Kim Sơn cho thấy nguồn tuyển dụng tại Công ty như sau:

Bảng 2.18: Nguồn tuyển dụng tại Công ty Kim Sơn.

Nguồn tuyển dụng	Số người	Tỷ lệ (%)
CBCNV trong Công ty giới thiệu.	221	79,49
Điều động từ luân chuyển từ các phòng ban.	27	9,72
Văn phòng dịch vụ việc làm.	0	0
Quảng cáo tuyển dụng.	0	0
Từ các trường đào tạo khác.	30	10,79
Tổng cộng	278	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả).

Kết quả trên cho thấy, có đến 79,49% nguồn tuyển dụng là do CBCNV trong công ty giới thiệu và 9,72% là điều động từ luân chuyển từ các phòng ban. Có thể nói nguồn tuyển dụng nội bộ chiếm đến 89,21%, còn lại 10,79% là từ các trường đào tạo khác, không có ai được tuyển dụng thông qua dịch vụ quảng cáo tuyển dụng và văn phòng dịch vụ việc làm.

Hai là, tiêu chuẩn tuyển dụng: Công ty chưa thực hiện phân tích công việc, chưa có bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc nên tiêu chuẩn tuyển dụng ghi trong quy chế tuyển dụng rất chung chung làm cho trong quá trình tuyển dụng rất khó có thể sàng lọc ứng viên nhằm tuyển chọn được

những người tài, người giỏi cho công ty.

Ba là, các bước của quy trình tuyển dụng: Nhiều khâu trong quy trình tuyển dụng mang nặng tính hình thức, chưa căn cứ vào tiêu chuẩn cụ thể, chưa thực hiện bước kiểm tra kiến thức, kỹ năng do đó chưa đánh giá được năng lực của ứng viên một cách chính xác. Từ đó khó có thể sàng lọc để chọn ra được ứng viên tốt nhất. (Trình bày trong Phụ lục 2).

Kết quả điều tra cho thấy chỉ có một số rất ít (tỷ lệ 9,3%) những người được hỏi cho rằng quy trình tuyển dụng của công ty hiện nay là phù hợp và khoa học.

Bảng 2.19: Quy trình tuyển dụng tại công ty Kim Sơn phù hợp và khoa học

Nội dung	Số phiếu	Phần trăm (%)	Phần trăm hợp lệ (%)	Phần trăm tích lũy (%)
Số trả lời: Rất không đúng	117	42,10	42,10	42,10
Không đúng	76	27,30	27,30	69,40
Không có ý kiến	59	21,20	21,20	90,60
Đúng	14	5,00	5,00	95,70
Rất đúng	12	4,30	4,30	100,00
Tổng cộng	278	100,00	100,00	

(Nguồn: Trích từ Phụ lục 1).

Tóm lại, công ty chưa có chính sách rõ ràng về thu hút và trọng dụng nhân tài cũng như các chính sách và các cam kết tạo môi trường, hỗ trợ phát triển nghề nghiệp, phát triển sự nghiệp cá nhân cho người lao động.

- *Chế độ bố trí, sử dụng NNL còn mang nặng tính chủ quan, áp đặt.*

Công ty chưa xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn chức danh cho từng vị trí. Do đó việc bố trí, sử dụng nguồn nhân lực được thực hiện một cách chủ quan và cảm tính. Với câu hỏi khảo sát “Việc bố trí công việc cho phép sử dụng tốt các năng lực cá nhân”, kết quả thu được như sau:

Bảng 2.20: Đánh giá của nhân viên về việc bố trí công việc cho phép sử dụng tốt các năng lực cá nhân.

Nội dung	Số phiếu trả lời	Phần trăm (%)	Phần trăm hợp lệ (%)	Phần trăm tích lũy (%)
Số trả lời: Rất không đúng	23	8,30	8,30	8,30
Không đúng	26	9,40	9,40	17,70
Không có ý kiến	115	41,40	41,40	59,10
Đúng	78	28,10	28,10	87,20
Rất đúng	36	12,90	12,90	100,00
Tổng cộng	278	100,00	100,00	

(Nguồn: Trích từ Phụ lục 1).

Có 59,1% những người được hỏi cho rằng việc bố trí công việc hiện nay không hoặc chưa cho phép sử dụng tốt các năng lực cá nhân. Đây là một tồn tại rất lớn làm kìm hãm sự phát triển nghề nghiệp của cá nhân cũng như động lực phát triển của công ty.

- *Chế độ đào tạo và đào tạo lại chưa được tổ chức một cách bài bản và khoa học nên còn chứa đựng nhiều bất cập.*

Công ty chưa xây dựng được kế hoạch tổng thể dài hạn về đào tạo nguồn nhân lực nên đã kéo theo rất nhiều hạn chế:

Một là, hiện nay công ty chỉ dự báo được nhu cầu ngắn hạn nên chưa hoạch định được nhu cầu đào tạo cho từng lĩnh vực, từng đơn vị và từng giai đoạn trong dài hạn. Làm cho công tác đào tạo của công ty còn manh mún, bị động và mang tính chất đối phó với tình hình.

Hai là, công ty vẫn chưa xây dựng được chiến lược nguồn nhân lực đồng bộ để đáp ứng quy hoạch phát triển và chiến lược đầu tư và phát triển công nghệ. Đây là một hạn chế rất lớn ảnh hưởng đến khả năng hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong thời gian sắp tới.

Ba là, công tác đào tạo của công ty chưa có những quy trình cụ thể. Thực tế, còn nhiều phòng mặc dù theo định mức là thừa người nhưng khi phát

sinh nhu cầu vẫn đề nghị công ty cho tuyển dụng thêm mà không đề nghị đào tạo lại để tái bố trí.

Bốn là, do chưa có quy trình chuẩn về đào tạo nên việc xác định nhu cầu đào tạo nhiều trường hợp chưa chính xác.

Năm là, đào tạo và sử dụng kiến thức được đào tạo chưa được kiểm chứng để đánh giá hiệu quả, còn chú trọng nhiều đến số lượng đào tạo hơn là chất lượng đạt được,... Sau mỗi khóa đào tạo, công ty chưa tổ chức lấy ý kiến của nhân viên về kết quả đào tạo. Kết quả khảo sát đánh giá của nhân viên về hiệu quả công tác đào tạo như sau:

Bảng 2.21: Đánh giá của nhân viên về hiệu quả công tác đào tạo

Nội dung		Số phiếu trả lời	Phần trăm (%)	Phần trăm hợp lệ (%)	Phần trăm tích lũy (%)
Số trả lời:	Rất không đúng	53	19,10	19,10	19,10
	Không đúng	71	25,50	25,50	44,60
	Không có ý kiến	54	19,40	19,40	64,00
	Đúng	77	27,70	27,70	91,70
	Rất đúng	23	8,30	8,30	100,00
	Tổng cộng	278	100,00	100,00	

(Nguồn: Trích từ Phụ lục 1).

Chỉ có 100 người trong tổng số 278 người được hỏi ý kiến (chiếm tỷ lệ 36%) đồng ý hoặc rất đồng ý khi cho rằng công tác đào tạo trong công ty có hiệu quả tốt. Điều đó cho thấy rằng Công ty Kim Sơn cần đặc biệt quan tâm đến việc đào tạo và đánh giá kết quả đào tạo.

- Việc thực hiện các chính sách kích thích, động viên và duy trì phát triển các mối quan hệ lao động còn nhiều bất cập làm kìm hãm phát triển nguồn nhân lực

Đối với việc đánh giá nhân viên (Chi tiết được trình bày tại Phụ lục 4).

Để quá trình nhận xét được khách quan và chính xác, tác giả tiến hành khảo sát về công tác đánh giá nhân viên, kết quả như sau:

Trong 278 CBCNV được hỏi chỉ có 36 người (chiếm 12,95%) đồng ý hoặc rất đồng ý việc đánh giá nhân viên là công bằng, chính xác; chỉ có 56 người (chiếm 20,14%) tin tưởng hoặc rất tin tưởng vào cấp trên đủ năng lực để đánh giá kết quả thực hiện công việc. Đồng thời chỉ có 83 người (tương ứng 29,85%) cho rằng phương pháp đánh giá hiện nay hợp lý. Số còn lại là 103 người (tương ứng 37,05%) được cho là không hợp lý hoặc không có ý kiến gì. Cũng theo khảo sát thực tế của tác giả, chỉ số trung bình của các chỉ tiêu đánh giá của nhân viên cũng rất thấp, việc "đánh giá nhân viên là công bằng và chính xác chi" có mức điểm là 2,05%, là chỉ tiêu thấp nhất trong các chỉ tiêu. Qua đó cho thấy nhân viên đánh giá rất thấp công tác đánh giá nhân viên của công ty.

Bảng 2.22: Đánh giá về hoạt động đánh giá nhân viên.

Đánh giá về hoạt động đánh giá nhân viên	Số phiếu trả lời	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình
Việc đánh giá nhân viên là công bằng, chính xác.	278	1	5	2,05
Bạn tin vào cấp trên đủ năng lực để đánh giá kết quả thực hiện công việc của bạn.	278	1	5	2,41
Quá trình đánh giá giúp cho bạn có kế hoạch rõ ràng về việc đào tạo, phát triển nghề nghiệp cá nhân.	278	1	5	2,32
Việc đánh giá đã thực sự giúp ích để bạn nâng cao chất lượng thực hiện công việc.	278	1	5	2,40
Bạn có thấy phương pháp đánh giá hiện nay hợp lý không?	278	1	5	2,73

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Việc đánh giá không mang lại kết quả như mong muốn xuất phát từ những nguyên nhân sau:

Một là, mặc dù công ty đã xây dựng được các tiêu chí để đo lường kết quả thực hiện công việc của nhân viên, một việc làm không hề đơn giản chút nào nhưng việc triển khai thực hiện chưa được quan tâm đúng mức.

Hai là, công ty chưa huấn luyện các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên. Các

trưởng phòng ban khi đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên thường rất cảm tính, dựa vào kinh nghiệm chủ quan là chính.

Ba là, cách thức đánh giá hiện nay quá chú trọng vào bằng cấp, thâm niên, chức vụ mà xem nhẹ kết quả thực hiện công việc. Điều này đã tạo tâm lý “sống lâu lên lão làng” đồng thời gây ra tâm lý bất mãn cho những người trẻ có nhiệt huyết và năng suất làm việc cao. (Trình bày tại Phụ lục 4).

Bốn là, việc đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ chưa xét đến đặc điểm của từng loại công việc do đó đã bỏ qua yếu tố độ khó và độ phức tạp của công việc làm cho việc đánh giá thiếu công bằng và không chính xác.

Năm là, việc đánh giá nhân viên được thực hiện dựa trên nhận xét chủ quan của trưởng phòng mà chưa có sự trao đổi, nhận xét trực tiếp với người được đánh giá. Đây là một việc rất bất cập, làm cho người được đánh giá không biết được các hạn chế cần khắc phục cũng như các mặt mạnh cần phát huy.

Đối với chính sách trả lương của Công ty Kim Sơn (Chi tiết tại Phụ lục 3).

Để khách quan, tác giả khảo sát đánh giá của CBCNV về lương và chính sách lương của Công ty Kim Sơn. Kết quả thu được cho thấy rằng hệ thống trả lương của công ty vẫn chứa đựng nhiều bất cập và cần được cải tổ.

Bảng 2.23: Đánh giá của CBCNV về lương tại Công ty Kim Sơn.

Đánh giá CBCNV về lương	Số phiếu trả lời	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình
Nhân viên có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ công ty.	278	1	5	2,88
Tiền lương mà bạn nhận được tương xứng với kết quả làm việc của bạn.	278	1	5	2,53
Bạn được trả lương cao.	278	1	5	2,42
Tiền lương và phân phối thu nhập trong công ty là công bằng.	278	1	5	2,96

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả).

Với câu hỏi “Tiền lương mà bạn nhận được tương xứng với kết quả làm

việc của bạn” và “Tiền lương và phân phối thu nhập trong công ty là công bằng” thì điểm trung bình đạt được lần lượt là 2,53 điểm và 2,96 điểm. Đây là mức điểm trung bình khá thấp, nguyên nhân xuất phát từ các hạn chế sau đây:

Một là, lương mềm người lao động nhận được phụ thuộc vào lương mềm công ty phân phối cho phòng ban của người lao động đó. Việc phân phối lương mềm cho phòng ban sẽ căn cứ vào thành tích của từng phòng ban song quá trình xét thành tích của phòng ban chưa có tiêu thức cụ thể, còn rất chung chung, cảm tính. Do đó kết quả phân phối lương mềm về từng phòng ban chưa được thuyết phục, chưa thật sự công bằng.

Hai là, việc trả lương bổ sung năm không tính đến yếu tố kết quả thực hiện công việc của nhân viên mà chỉ phụ thuộc vào hệ số lương cấp bậc và ngày công của người lao động. Hệ quả của vấn đề này là không kích thích tăng năng suất lao động, ảnh hưởng đến tiền lương chính đáng của những người lao động thật sự hiệu quả và làm nản lòng những ai thực sự muốn cống hiến.

Ba là, không có những chế độ rõ ràng trong việc xét tuyển, đặc cách lên lương vượt cấp theo thành tích công tác, chủ yếu chỉ dựa vào thâm niên, bằng cấp. Đối với những đối tượng phải thi nâng bậc (chủ yếu là lao động trực tiếp) thì phải đủ thời gian theo quy định mới được thi.

Bốn là, là một doanh nghiệp có trên 51% phần vốn của nhà nước, việc trả lương cho người lao động phải tuân thủ theo quy định của nhà nước đã làm cơ chế trả lương của Công ty Kim Sơn cứng nhắc, thiếu linh hoạt và thực sự chưa kích thích được người lao động cũng như thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao từ bên ngoài.

Vì vậy chính sách lương của Công ty Kim Sơn cũng cần được xem xét lại, bổ sung các hệ số tính lương nếu cần thiết để đảm bảo công bằng hơn.

Đối với chính sách thưởng.

Một là, về thưởng sáng kiến: Mức thưởng sáng kiến tối đa là 5.000.000

đồng/sáng kiến. Mức thưởng này tương đối thấp, chưa tương xứng với mức độ đóng góp và hiệu quả của sáng kiến mang lại. Từ đó chưa thực sự kích thích, động viên nhiều người tham gia công tác sáng kiến.

Hai là, về thưởng cho các danh hiệu thi đua: có một nghịch lý là các danh hiệu thi đua khen thưởng lại không phải là mục tiêu của nhiều CBCNV vì khi bầu chọn cho các danh hiệu này vẫn còn tâm lý cả nể, việc chọn lựa trong nhiều trường hợp chỉ mang tính chất hình thức, thậm chí có phòng ban cứ mỗi năm là sự “hoán chuyển” danh hiệu cho nhau để hầu như ai cũng có, không năm này thì năm sau. Từ đó cho thấy việc thưởng các danh hiệu thi đua không đáp ứng được các ý nghĩa và mục tiêu đề ra ban đầu.

Vấn đề đề bạt, bổ nhiệm trong Công ty Kim Sơn: chưa thực sự công khai và minh bạch để mọi người cùng phấn đấu, việc quy hoạch cán bộ hết sức kín đáo, tế nhị và là việc “rất riêng” của Đảng ủy, Ban giám đốc và trưởng phòng tổ chức hành chính và còn nghiêng về hồ sơ lý lịch (Đảng viên), thâm niên công tác,... đã ảnh hưởng đến động cơ phấn đấu của những người giỏi, tạo ra rào cản đối với họ, nặng nề hơn làm cho họ nản chí, thậm chí rời bỏ doanh nghiệp.

Để có thêm thông tin về vấn đề đề bạt bổ nhiệm, tác giả đã tiến hành khảo sát CBCNV trong Công ty:

Bảng 2.24: Đánh giá của CBCNV về thăng tiến tại Công ty Kim Sơn.

Đánh giá CBCNV về thăng tiến	Số phiếu trả lời	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình
Bạn có nhiều cơ hội được thăng tiến trong công ty	278	1	5	2,32
Bạn được biết các điều kiện cần thiết để được thăng tiến.	278	1	5	2,38
Chính sách thăng tiến của công ty là công bằng.	278	1	5	2,71

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả).

Tác giả cũng đã khảo sát 278 người, kết quả có đến 184 người (chiếm 66,2%) trả lời không đồng ý hoặc rất không đồng ý khi nói rằng họ biết các điều

kiện cần thiết để được thăng tiến và điểm trung bình ở câu hỏi này ở mức thấp nhất là 2,32%, chỉ có 42 người (chiếm 15.1%) đồng ý hoặc rất đồng ý với nhận xét có nhiều cơ hội được thăng tiến, và cũng chỉ có 52 người (chiếm 18,7%) đồng ý hoặc rất đồng ý với chính sách thăng tiến của công ty là công bằng.

- *Việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp chưa mang lại những kết quả như mong muốn.*

Một là, mặc dù đã có nhiều thay đổi trong thời gian gần đây, song văn hóa tổ chức của công ty vẫn chịu tác động mạnh mẽ bởi cơ chế cũ với tác phong làm việc của phần lớn nhân viên còn lè mề, thiếu chuyên nghiệp. Tính cả nể cao làm cho các mối quan hệ tình cảm, nể nang lẫn át công việc.

Hai là, phong cách lãnh đạo phổ biến trong Công ty Kim Sơn là phong cách độc đoán. Một phần cũng do đa số đội ngũ lãnh đạo đều xuất thân từ các ngành kỹ thuật. Mặt khác, vì là doanh nghiệp có vốn nhà nước, tình trạng lãnh đạo trong công ty cần có những quan hệ tốt với cấp trên để làm việc tốt nhưng chính họ lại không tin tưởng, ngại cung cấp thông tin và ngại ủy quyền cho cấp dưới vì sợ bị thay thế là hiện tượng không thể tránh khỏi. Do đó, việc phát huy tối đa tính năng động và sáng tạo của nhân viên trong công ty còn gặp nhiều trở ngại.

2.2.3.3. Các nhân tố thuộc môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực.

Một là, Việt Nam tiếp tục hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế toàn cầu sau khi gia nhập WTO, tạo cơ hội cho công ty và đội ngũ nhân lực tiếp cận nhanh và tận dụng triệt để những thành tựu tiên tiến nhất của khoa học công nghệ thế giới. Đây là tiền đề cơ bản giúp đội ngũ nhân lực nâng cao năng lực hiểu biết và ứng dụng công nghệ tiên bộ nhất vào lĩnh vực mà công ty đang hoạt động. Tuy nhiên, kỹ thuật công nghệ phát triển nhanh cũng chính là một thách thức

đối với nguồn nhân lực của công ty. Đội ngũ CBCNV có thể không làm chủ được công nghệ tiên tiến do không được đào tạo đúng mức và kịp thời.

Hai là, việc hội nhập sâu giúp công ty có cơ hội tiếp cận nhiều mô hình quản lý, phát triển nguồn nhân lực của các nước phát triển, tạo tiền đề và kinh nghiệm trong việc cải tiến mô hình quản lý, nâng cao hiệu quả trong việc phát triển nguồn nhân lực của công ty.

Ba là, do tốc độ tăng trưởng cao và phát triển nhanh của thị trường làm cho nhu cầu nhân lực tăng mạnh cả về chất lượng và số lượng, trong khi đó việc thu hút, đào tạo và phát triển, cũng như duy trì nguồn nhân lực không theo kịp. Điều này sẽ tạo áp lực lớn cho công tác quản lý, phát triển nguồn nhân lực thời gian tới.

Bốn là, sự hình thành và phát triển thị trường lao động trong nước có ảnh hưởng trực tiếp đối với nguồn nhân lực của Công ty Kim Sơn. Tuy nhiên, nguồn tuyển dụng chủ yếu của công ty hiện nay là nguồn nội bộ, vì vậy nếu không đổi mới chính sách tuyển dụng, công ty sẽ không tận dụng được cơ hội tuyển dụng được những người lao động tốt nhất từ thị trường lao động. Và đây cũng là một thách thức đối với công ty trong việc giữ chân người lao động, đặc biệt là những lao động được đào tạo, có trình độ, kỹ năng và tay nghề cao.

2.2.3.4. Các nhân tố thuộc môi trường vi mô ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực

Một là, thị trường Việt Nam ngày càng cạnh tranh khốc liệt. Sự cạnh tranh đó thu hút nguồn nhân lực giữa các công ty ngày càng rõ nét hơn. Do vậy, những tác động bất lợi do công tác quản lý, phát triển nguồn nhân lực ở công ty hiện nay càng trở nên gay gắt hơn. Đặc biệt, cơ chế và chính sách của công ty đối với lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực chậm đổi mới sẽ làm tăng

hiện tượng “chảy máu chất xám” khiến công ty có thể sẽ phải đối mặt với tình trạng thiếu CBCNV có trình độ cao.

Hai là, cơ chế điều hành chủ yếu bằng mệnh lệnh hành chính, quy trình ra quyết định còn khá rườm rà về thủ tục đã làm cho hoạt động phát triển nguồn nhân lực nhìn chung thiếu chủ động, không phát huy tối đa hiệu quả.

2.2.3.5. Các nhân tố thuộc môi trường nội bộ ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực

+ Trong những năm tới các điểm mạnh của Công ty đối với công tác phát triển nguồn nhân lực sẽ tiếp tục được phát huy:

Một là, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tiếp tục được quan tâm, đầu tư, chi phí đào tạo cho những năm tới dự kiến lên đến 5% tổng quỹ lương của công ty.

Hai là, nguồn nhân lực trẻ được đào tạo bài bản, có trình độ, tay nghề chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số lao động của công ty.

Ba là, công ty tiếp tục chủ động đi đầu trong việc áp dụng các thành tựu công nghệ mới, tạo điều kiện cho đội ngũ CBCNV tiếp cận công nghệ và phát triển nghề nghiệp một cách tốt nhất.

Các yếu kém hiện tại trong cơ chế, chính sách nguồn nhân lực nếu không có các biện pháp hữu hiệu để khắc phục sẽ tiếp tục là những trở ngại, tồn tại trong công tác phát triển nguồn nhân lực của công ty:

Một là, nhận thức, kiến thức và kỹ năng về công tác phát triển nguồn nhân lực của cán bộ lãnh đạo quản lý còn hạn chế chưa tương xứng với tốc độ phát triển của công ty trong những năm tới.

Hai là, chính sách thu hút, sử dụng, đào tạo, đãi ngộ nhân lực chưa hợp lý, nhiều bất cập tồn tại trong thời gian dài cần có những giải pháp hữu hiệu khắc phục.

Ba là, việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp chưa được quan tâm đúng mức và tiến hành một cách bài bản, khoa học để góp phần hữu hiệu cho phát triển nguồn nhân lực.

Kết luận chương 2:

Chương 2 của Luận văn đã giới thiệu tổng quan về Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn, sơ đồ bộ máy tổ chức và sơ lược tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh trong những năm gần đây.

Tiếp sau đó là phân tích và đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn.

Mục đích của việc phân tích và đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn và phân tích dự báo các nhân tố có ảnh hưởng chủ yếu đến phát triển nguồn nhân lực của công ty nhằm chỉ ra những mặt được cũng như những tồn tại và nguyên nhân của nó. Đồng thời nhận định những cơ hội, thách thức, điểm mạnh và điểm yếu của Công ty trong lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực trong những năm tới. Từ đó đề ra các giải pháp hoàn thiện công tác này. Và như vậy các giải pháp hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn sẽ là nội dung chính yếu mà Chương 3 của Luận văn sẽ trình bày.

CHƯƠNG 3

QUAN ĐIỂM, GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHIỆP KIM SƠN.

3.1. Định hướng phát triển và yêu cầu phát triển nguồn nhân lực.

3.1.1. Định hướng phát triển.

Một là, kinh doanh đa ngành, đa sở hữu, có trình độ công nghệ, quản lý hiện đại và chuyên môn hóa cao; trong đó sản xuất sản phẩm kim khí, kinh doanh nội địa, xuất nhập khẩu, và kinh doanh bất động sản.

Hai là, phát triển trang thiết bị sản xuất, tạo dựng các phần mềm máy tính riêng biệt phù hợp với thực tại của công ty, nâng cao trình độ quản lý. Áp dụng công nghệ hiện đại để tối ưu hóa trong quản lý, giảm thiểu lao động trực tiếp khi không cần thiết.

Ba là, năng suất lao động năm sau cao hơn năm trước khoảng 20% phù hợp với chính sách phát triển kinh doanh của công ty.

3.1.2. Yêu cầu phát triển nguồn nhân lực

Từ định hướng phát triển, Công ty Kim Sơn đã đặt ra yêu cầu phát triển nguồn nhân lực như sau:

Một là, phải sẵn sàng các nguồn lực, đặc biệt là nguồn nhân lực đủ về số lượng và chất lượng để đón đầu sự phát triển của Đất nước, tiếp nhận, học hỏi, chuyển giao những thành tựu khoa học công nghệ tiên tiến từ các nước tiên tiến trên thế giới. Từ đó đảm bảo cung các sản phẩm mà công ty đang kinh doanh được liên tục, chất lượng phục vụ ngày càng cao phù hợp với sự phát triển của thị trường cũng như nhu cầu của người tiêu dùng.

Hai là, cần phát triển năng lực quản lý điều hành cho đội ngũ lãnh đạo, đặc biệt là những người làm công tác quản trị và phát triển nguồn nhân lực để tối ưu hóa hiệu quả công tác phát triển nguồn nhân lực.

Ba là, các chính sách thu hút, bố trí sử dụng, đào tạo và đãi ngộ nguồn

nhân lực phải được tiến hành một cách khoa học, bài bản phù hợp với xu thế mới để góp phần quyết định mang đến thành công cho phát triển nguồn nhân lực.

Bốn là, phát triển văn hóa doanh nghiệp phù hợp môi trường kinh doanh góp phần hữu hiệu cho phát triển nguồn nhân lực.

3.2. Quan điểm và mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

3.2.1. Quan điểm.

Từ thực trạng nguồn nhân lực của công ty cũng như việc phân tích những nhân tố ảnh hưởng đối với việc phát triển nguồn nhân lực công ty trong những năm tới, vấn đề phát triển nguồn nhân lực của Công ty Kim Sơn cần xuất phát từ các quan điểm sau đây:

Một là, coi phát triển nguồn nhân lực là vấn đề trọng tâm là điều kiện cơ bản nhất để Công ty Kim Sơn có thể phát huy được nội lực và phát triển bền vững.

Hai là, tận dụng triệt để các cơ hội của quá trình hội nhập, tạo điều kiện cho nguồn nhân lực công ty tiếp cận, tìm hiểu và ứng dụng những thành tựu tiên tiến của công nghệ vào quá trình sản xuất. Nghiên cứu, chọn lọc các mô hình quản lý, phát triển nguồn nhân lực của các nước phát triển phù hợp điều kiện hiện tại của công ty nhằm cải tiến mô hình quản lý, nâng cao hiệu quả trong việc phát triển nguồn nhân lực.

Ba là, phát huy các điểm mạnh, tranh thủ tối đa nguồn tài chính dành cho đào tạo, sử dụng một cách tối ưu cho phát triển nguồn nhân lực công ty.

Bốn là, khắc phục những hạn chế còn tồn tại của bộ máy hành chính, nâng cao nhận thức, kỹ năng phát triển nguồn nhân lực của cán bộ lãnh đạo. Gắn phát triển nguồn nhân lực với quản trị nguồn nhân lực để kiện toàn các chức năng thu hút, sử dụng, đào tạo, đãi ngộ nguồn nhân lực.

Năm là, xây dựng thành công văn hóa doanh nghiệp phù hợp với môi trường kinh doanh để góp phần phát triển nguồn nhân lực.

Tóm lại, phát triển nguồn nhân lực phải tận dụng triệt để các cơ hội, phát huy tối đa các điểm mạnh, khắc phục các điểm yếu, vượt qua mọi thách thức. Sử dụng một cách toàn diện, khoa học và đồng bộ nhiều giải pháp nhằm đảm bảo tối ưu hóa số lượng và cơ cấu, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, phát triển trình độ lành nghề, kỹ năng làm việc theo nhóm, nâng cao thể lực, đạo đức, tác phong người lao động nhằm đáp ứng nhu cầu thực tiễn của các hoạt động sản xuất kinh doanh tại công ty.

3.2.2. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

Xây dựng một nguồn nhân lực đảm bảo về số lượng, có cơ cấu phù hợp, có trình độ chuyên môn cao, lành nghề, thành thạo về kỹ năng làm việc nhóm, có sức khỏe tốt, trong sáng về đạo đức, năng động, sáng tạo và văn minh trong giao tiếp, ứng xử, đáp ứng ngày càng cao hơn các yêu cầu phát triển của Công ty Kim Sơn.

Cụ thể, số lượng và trình độ chuyên môn nghiệp vụ dự kiến đến năm 2020 như sau:

Bảng 3.1: Số lượng và trình độ của nguồn nhân lực tại Công ty Kim Sơn đến năm 2020.

STT	Trình độ đào tạo	Giai đoạn 2014-2016		Giai đoạn 2017-2020	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Sau đại học	70	2,78	84	2,79
2	Đại học	810	32	972	32,12
3	Cao đẳng và Trung cấp	800	31,62	960	31,72
4	Công nhân kỹ thuật	850	33,60	1.010	33,37
5	Khác	0	0	0	0
	Tổng cộng	2.530	100	3.026	100

(Nguồn: Kế hoạch đào tạo, phát triển nguồn nhân lực dự kiến đến 2020).

- Cơ cấu lao động dưới 30 tuổi chiếm tỷ lệ 50% và lao động từ 30-39 tuổi chiếm tỷ lệ 30%.

- Hoàn thiện các kỹ năng nghề nghiệp, kỹ năng làm việc theo nhóm cho đội ngũ nhân lực của công ty.

- Tiếp tục quan tâm chăm sóc sức khỏe người lao động, đến năm 2020 người lao động có sức khỏe loại 1 chiếm 25% và loại 2 chiếm 70%.

- Phát triển văn hóa tổ chức phù hợp với môi trường kinh doanh, nâng cao ý thức trách nhiệm, đạo đức, kỷ luật, tác phong người lao động hướng tới phương châm “phục vụ khách hàng”.

3.3. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực

3.3.1. Kiện toàn bộ máy quản trị nguồn nhân lực

3.3.1.1. Sắp xếp lại bộ máy quản trị, phát triển nguồn nhân lực

Phòng tổ chức hành chính hiện nay là đơn vị tổng hợp nhiều chức năng: Tổ chức cán bộ, hành chính quản trị, lao động tiền lương và y tế. Vì vậy nhiệm vụ của phòng dàn trải, khó tập trung toàn bộ cho công tác quản trị và phát triển nguồn nhân lực đặc biệt trong bối cảnh quy mô công ty ngày càng lớn. Nên tách thành hai phòng là phòng tổ chức cán bộ và văn phòng. Phòng tổ chức cán bộ với chức năng và nhiệm vụ chủ yếu là tham mưu giúp giám đốc chỉ đạo, quản lý công tác tổ chức bộ máy, công tác cán bộ và phát triển nguồn nhân lực của công ty, từ đó nâng cao hơn tính chuyên nghiệp của hoạt động quản trị, phát triển nguồn nhân lực, đảm bảo triển khai các hoạt động chức năng quản trị nguồn nhân lực một cách trọn vẹn, xuyên suốt và đồng bộ.

3.3.1.2. Nâng cao nhận thức, kiến thức và kỹ năng về công tác PTNNL

Một là, nâng cao nhận thức về vai trò và tầm quan trọng của đội ngũ này đối với công tác phát triển nguồn nhân lực cũng như ý nghĩa và tầm quan trọng

của phát triển nguồn nhân lực đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Hai là, tổ chức đào tạo nâng cao nghiệp vụ cho các cán bộ quản trị, phát triển nguồn nhân lực ở cấp công ty và các phòng ban, đảm bảo cả kiến thức và kỹ năng để thực hiện nhiệm vụ một cách bài bản và khoa học. Chú trọng đào tạo các kỹ năng phân tích, dự báo, nhận định các xu hướng phát triển của công ty trong tương lai để xây dựng các kế hoạch nhân lực phù hợp. Trong đó đặc biệt chú trọng đến đào tạo tâm lý quản lý, các kỹ năng về đánh giá con người, thực hành động viên người lao động, biết cách trao quyền thực sự cho người dưới quyền, phát huy tiềm lực của nhân viên và giữ chân người giỏi.

3.3.2. Hoàn thiện quy trình hoạch định và tuyển dụng lao động

3.3.2.1. Xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh

Đây được coi là giải pháp mang tính nền tảng để chọn và sử dụng nguồn nhân lực trong công ty có hiệu quả nhất.

Bản mô tả công việc phải liệt kê đầy đủ các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp cho nhân viên hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

Bản tiêu chuẩn chức danh phải liệt kê đầy đủ những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho từng chức danh. Bản tiêu chuẩn chức danh giúp nhân viên hiểu được công ty đang cần nhân viên như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

3.3.2.2. Hoạch định nguồn nhân lực phù hợp chiến lược phát triển

Trong thời gian tới, trên cơ sở dự báo về số lượng và cơ cấu trình độ

nguồn nhân lực của công ty đến năm 2020, Công ty Kim Sơn cần hoàn thiện công tác hoạch định nguồn nhân lực theo hướng sau đây:

Một là, phân tích thực trạng và diễn biến nguồn nhân lực về số lượng, cơ cấu và chất lượng.

Hai là, phân tích sự phù hợp của nguồn nhân lực với chiến lược phát triển công nghệ mà công ty đã xây dựng, trong đó chú ý đến sự phát triển của công nghệ sản xuất các sản phẩm kim khí.

Ba là, cân đối nguồn nhân lực, giải quyết lao động thừa hoặc thiếu một cách hợp lý nhất.

Bốn là, thường xuyên kiểm tra đánh giá việc thực hiện các kế hoạch đã đề ra một cách khoa học và kịp thời.

3.3.2.3. Chuẩn bị đội ngũ kế cận cho các cấp quản lý của Công ty Kim Sơn.

Để đón đầu quá trình hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế nhằm tăng tính cạnh tranh cho Công ty Kim Sơn với các nước trong khu vực cả về chất lẫn về lượng, đòi hỏi Công ty phải có một lực lượng kế thừa được đào tạo bài bản, trang bị kỹ năng tốt để có thể kế thừa tất cả kinh nghiệm của các bậc đàn anh đi trước, đồng thời có khả năng tiếp cận với các phương pháp quản lý hiện đại...

Để đào tạo lực lượng kế thừa này, Công ty Kim Sơn có thể thực hiện theo cách:

- Tuyển chọn con em CBCNV có phẩm chất đạo đức, có học lực giỏi để gửi đi đào tạo tại các trường đại học có uy tín trong nước.

- Chọn cử con em CBCNV có thành tích học tập xuất sắc, CBCNV trẻ có triển vọng trong công tác tham gia trong các chương trình đào tạo kỹ sư tài năng, đào tạo sau đại học ở nước ngoài do công ty tài trợ và các chương trình học bổng do các tổ chức nước ngoài hỗ trợ.

3.3.3. Thực hiện chính sách thu hút và duy trì những người tài.

Muốn giữ chân được nhân viên giỏi ở lâu dài chúng ta nên giữ hơn hơn giữ xác. Nghĩa là nên tập trung nhiều vào việc tạo môi trường cho họ ứng dụng những điều đã học vào nơi làm việc và tạo con đường phát triển nghề nghiệp cho họ lâu dài hơn là chỉ đơn thuần ràng buộc về vấn đề tài chính giữa doanh nghiệp và nhân viên về chi phí đào tạo. Để đào tạo nguồn nhân lực hiệu quả, hơn ai hết cấp trên của người được đào tạo nên giao mục tiêu công việc có liên quan đến nội dung học trước đào tạo và luôn theo dõi động viên khuyến khích để người học áp dụng vào công việc sau khi học.

Hiện nay giữ chân người tài đã trở nên khó khăn hơn đối với công ty vì có nhiều công ty quốc tế “săn” người giỏi và có nhiều chính sách đãi ngộ hấp dẫn hơn. Trong diễn đàn giữ chân người tài do Business Edge tổ chức đã có quan điểm “nhân viên giỏi thường năng động và cầu tiến; năng lực tốt; khả năng tự phát triển cao, kiến thức - kỹ năng - kinh nghiệm làm việc nổi trội. Vậy để giữ họ cần phải có người đối trọng; đừng để xảy ra tình trạng chỉ có một nhân viên giỏi nắm nhiều công việc. Khi đó nhân viên giỏi sẽ có động lực cạnh tranh, họ khó mắc bệnh “sao” và tạo nên môi trường “không mợ thì chợ vẫn đông”. Mặt khác đi đôi với việc xây dựng chính sách đãi ngộ nhân viên giỏi phải chú ý xây dựng văn hóa doanh nghiệp, tạo môi trường làm việc thân thiện và chuyên nghiệp, nhân viên giỏi sẽ thấy doanh nghiệp như một gia đình, trong đó có bóng dáng của mình.

Cần sáng tạo khi công nhận và thưởng cho nhân viên, phần thưởng không nhất thiết phải đáng giá nhưng phải thật có ý nghĩa, tìm những phương thức áp dụng: ví dụ như khen ngợi họ trước toàn thể công ty, đề ra mục tiêu phù hợp, thưởng những khoản tiền thưởng lớn cho nhân viên khi họ hoàn thành mục tiêu đó, để nhân viên làm việc theo một lịch trình linh hoạt. Việc mang đến cho mọi người tinh thần làm chủ là điều rất quan trọng, cũng có thể

cho nhân viên nắm giữ cổ phần của công ty. Tuy nhiên, phải lưu ý thêm rằng cần chắc chắn các chương trình công nhận và khen thưởng luôn gắn liền với hiệu quả công việc. Những chính sách khen thưởng và ghi nhận phù hợp này sẽ làm cho nhân viên hài lòng và thu hút được nhân viên mới.

Để có nhân viên giỏi, doanh nghiệp cần thực hiện thu hút ứng viên từ nhiều nguồn, tránh tình trạng chỉ sử dụng người nhà vì có nhiều hạn chế. Có như vậy doanh nghiệp mới có cơ hội có được những ứng viên giỏi. Tốt hơn là hãy tuyển dụng một người chứng tỏ được mình có thể hoạt động tốt ở bất cứ thị trường nào rồi đào tạo chuyên sâu cho họ về sản phẩm và dịch vụ. Người ta có thể học hỏi hàng ngày về các ngành và công việc. Thực tế doanh nghiệp phát triển nhanh không dễ tìm người, nhưng không vì thế mà doanh nghiệp tuyển dụng vội vàng. Việc tuyển dụng cần phải được diễn ra từ từ đòi hỏi phải theo đúng quy trình tuyển dụng. Cần phải có một nhóm quản lý cấp cao thay phiên nhau phỏng vấn kỹ lưỡng các ứng viên.

Trong quá trình phỏng vấn cần có kỹ năng thăm dò và tìm hiểu các ứng viên. Cần đưa ra các câu hỏi xoay quanh giá trị cốt lõi và mục đích tồn tại của công ty để đánh giá sự phù hợp của ứng viên với công ty. Qua phỏng vấn ta có thể kiểm tra được nhận thức, kiến thức của ứng viên, cũng như biết họ mong muốn được đào tạo thêm những gì. Sau phỏng vấn, nhóm cán bộ quản lý của công ty, những người tham gia phỏng vấn cần ngồi lại để trao đổi về ấn tượng của từng ứng viên và thảo luận kết quả để cân nhắc tuyển dụng.

Như vậy, quá trình tuyển dụng rất công phu để chọn được người tài. Tuy nhiên không phải bao giờ doanh nghiệp cũng chọn được người phù hợp dù đã thực hiện đúng quy trình tuyển dụng. Đối với trường hợp này công ty nên sa thải nhanh chóng những trường hợp không phù hợp hoặc không đảm bảo chất lượng công việc theo yêu cầu. Vì nếu chấp nhận nhân viên kém có nghĩa là chấp nhận sự tằm thương và xua đuổi nhân viên giỏi ra khỏi doanh nghiệp.

3.3.4. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc.

Đánh giá kết quả công việc là một hình thức để phát triển nhân viên và nó cũng là căn cứ để đánh giá nhu cầu đào tạo. Kết quả đánh giá thực hiện công việc hỗ trợ công tác quản lý, giúp người quản lý đề ra quyết định đúng đắn về lương thưởng, lập kế hoạch đào tạo và phát triển nhân viên, thực hiện chuyển chuyên và bổ nhiệm phù hợp. Ngoài ra còn giúp người lao động thực hiện công việc tốt hơn, họ biết rõ mục tiêu công việc và kế hoạch đạt được mục tiêu đó; họ xác định được lĩnh vực cần cải thiện và đề ra kế hoạch cần hoàn thiện và tăng động lực làm việc cho nhân viên: họ sẽ nỗ lực hơn nếu họ biết những việc mình làm được đánh giá nhìn nhận một cách chính xác.

Đề hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc cần xây dựng tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, cụ thể, phù hợp, cần xây dựng quy trình đánh giá và chu kỳ đánh giá. Những nội dung này cần thể hiện rõ trong văn bản và phổ biến rộng rãi cho nhân viên. Nhân viên cần phải hiểu được họ sẽ được đánh giá như thế nào. Nên áp dụng các phương pháp đánh giá khác nhau: cho điểm theo thang đo, phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng, phương pháp so sánh cặp và quản lý bằng mục tiêu.

Doanh nghiệp cần viết và thường xuyên cập nhật bản mô tả công việc cho tất cả các vị trí công việc. Nội dung của bản mô tả công việc cần phù hợp với định hướng của tổ chức, chứ không phải với nhân viên. Bản mô tả công việc là cơ sở quan trọng trong tuyển dụng, phân công công việc và đánh giá kết quả công việc của nhân viên. Kết quả đánh giá công việc phải được sử dụng không chỉ trong trả lương, bố trí lao động mà còn cần được sử dụng để đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển và bổ nhiệm. Khuyến khích và phát triển nhân viên có nghĩa là hệ thống đánh giá và chế độ đãi ngộ nhân viên luôn quan hệ chặt chẽ với nhau. Qua đánh giá doanh nghiệp sẽ phát hiện những tiềm năng để bồi dưỡng thành những cán bộ quản lý của mình. Để công tác đánh giá thực sự

có hiệu quả, ban giám đốc, trưởng các phòng ban cần đảm bảo sự đánh giá kết quả công việc của mình với các thành viên là công bằng, minh bạch.

Hiện tại công ty chưa thực hiện tốt việc phỏng vấn đánh giá cho người được đánh giá. Vì vậy ban lãnh đạo cần thực hiện phỏng vấn đánh giá một cách có hiệu quả. Một cuộc phỏng vấn đánh giá nhân viên thành công là cuộc trao đổi thông tin phản hồi, tìm ra nguyên nhân của những tồn tại và cho phép cấp trên và nhân viên cấp dưới tìm ra cách thức giải quyết vấn đề. Người quản lý phải xem xét ba mục đích cơ bản khi lập kế hoạch phỏng vấn đánh giá nhân viên: Một là, thảo luận mức độ hoàn thành công việc của nhân viên. Hai là, giúp nhân viên xác định các mục tiêu và xây dựng kế hoạch cải thiện hiệu quả công việc cho lần đánh giá tiếp theo. Ba là, thảo luận các cách thức đã được mục tiêu đề ra, trong đó có cả sự hỗ trợ từ người quản lý và công ty.

Một điều cần lưu ý trong quá trình phỏng vấn và đánh giá công việc, người đánh giá phải chủ động ghi chép và lắng nghe kết quả đánh giá và lưu hồ sơ đầy đủ. Cần theo dõi sau đánh giá, nó sẽ giúp người quản lý nắm được tình hình thực hiện kế hoạch cải thiện hiệu quả công việc, sự tiến bộ của nhân viên, hoặc cung cấp hỗ trợ khi cần thiết. Nên xem xét hồ sơ lưu để đảm bảo có sự cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên.

3.3.5. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp phù hợp với môi trường kinh doanh.

Để xây dựng được văn hóa doanh nghiệp khuyến khích học tập nâng cao trình độ nguồn nhân lực, bản thân người quản lý phải là tấm gương sáng về tinh thần ham học hỏi, cầu thị, phong cách quản lý khuyến khích học tập và phát triển của người quản lý sẽ tác động mạnh nhất đến văn hóa này. Mặt khác, nhà quản lý cần đưa ra tầm nhìn và tư duy chiến lược phát triển doanh nghiệp, cần làm cho tất cả mọi thành viên trong tổ chức từ cán bộ quản lý, người giám sát, nhân viên, công nhân hiểu và cam kết thực hiện tốt mục tiêu chiến lược của tổ chức. Điều này sẽ tác động đến văn hóa hợp tác trong công

việc và điều đó sẽ giúp công ty phát triển. Tuy nhiên, công ty chưa có chiến lược phát triển hay kế hoạch kinh doanh dài hạn.

Công ty cần bố trí công việc phù hợp với khả năng, nguyện vọng của nhân viên, giúp nhân viên phát huy năng lực, sở trường và tăng sự hài lòng trong nghề nghiệp. Việc phân công rõ ràng nhiệm vụ và trách nhiệm của mọi người trong công việc sẽ giúp tăng cường sự hợp tác và tạo điều kiện thuận lợi cho quản lý.

Công ty cần xây dựng tinh thần làm việc theo nhóm trong đó mọi người lao động làm việc hợp tác, chia sẻ thông tin và kinh nghiệm, hỗ trợ lẫn nhau, phát huy tính năng động, sáng tạo của cá nhân và tập thể người lao động trong công việc. Sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận, sự hòa hợp các nhân viên trong Công ty sẽ giúp nâng cao năng suất làm việc của doanh nghiệp.

Để làm được điều đó cần tạo ra một môi trường giao tiếp cởi mở trong các nhóm làm việc, trong công ty. Hãy đề ra các nguyên tắc không chỉ trích, không phê phán hay áp đặt tính cá nhân vào công việc. Giám đốc cần hoàn thiện các kênh giao tiếp, truyền thông trong nhóm, trong doanh nghiệp, quy định thời gian, quy trình báo cáo và hội họp. Giám đốc, trưởng các bộ phận cần là tấm gương về sự chia sẻ thông tin, kinh nghiệm và tin tưởng người khác trong quá trình làm việc. Họ cần đảm bảo quá trình trao đổi thông tin diễn ra thông suốt, mọi thông tin đưa ra đều được các thành viên hiểu, xác nhận và phản hồi thực hiện. Có như vậy sẽ khuyến khích người lao động chia sẻ sáng kiến và đóng góp ý kiến vào việc vận hành công ty.

Công ty cần tạo ra văn hóa hiếu học thông qua việc có chính sách đào tạo phát triển nguồn nhân lực, xây dựng thực hiện kế hoạch đào tạo và phát triển, hỗ trợ thêm chi phí học tập của nhân viên cho những người học tập kết quả khá giỏi, có chính sách hỗ trợ cho những người thực hiện đào tạo kèm cặp nhân viên mới, nhân viên có tiềm năng, bố trí công việc và thu nhập tốt hơn cho những người đã học nâng cao trình độ chuyên môn của mình. Doanh nghiệp nên tạo những cơ

hội thăng tiến cho nhân viên, giúp họ nhận ra những cơ hội mới để phát triển nghề nghiệp và thực hiện bổ nhiệm cán bộ theo năng lực.

3.4. Một số kiến nghị

3.4.1. Kiến nghị với nhà nước và các cơ quan liên quan

3.4.1.1. Hoàn thiện hệ thống đào tạo nghề, nâng cao chất lượng dạy nghề đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp

Nhà nước cần thực hiện quy hoạch phát triển mạng lưới các cơ sở dạy nghề, đa dạng hóa loại hình dạy nghề đáp ứng được nhu cầu của thị trường lao động. Nhà nước khuyến khích, hỗ trợ các doanh nghiệp có trường, trung tâm dạy nghề, gắn trách nhiệm của doanh nghiệp với dạy nghề.

Tổng cục dạy nghề cần tiến hành xây dựng và hoàn thiện một số loại tiêu chuẩn năng lực nghề nghiệp, hệ thống đánh giá và cấp chứng chỉ hành nghề quốc gia để nâng cao chất lượng đào tạo nghề, tạo điều kiện công nhận kỹ năng nghề cho người lao động và tạo điều kiện thuận lợi về hợp tác quốc tế cho các cơ sở dạy nghề trong điều kiện hội nhập kinh tế.

Chuyển mạnh dạy nghề từ hướng cung sang hướng cầu của thị trường lao động. Các cơ sở dạy nghề nên chủ động khảo sát đánh giá nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp để thiết kế những chương trình đào tạo nghề đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp.

Tăng cường hợp tác quốc tế, đặc biệt là các nước trong khu vực để tiếp cận chuẩn quốc tế và chuẩn khu vực về kỹ năng nghề. Cần thực hiện ký kết các hợp đồng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên, trao đổi chuyên gia.

Các cơ sở đào tạo nghề cần đổi mới và nâng cao chất lượng dạy nghề thông qua việc đổi mới chương trình đào tạo theo hướng mềm dẻo, phù hợp với sự thay đổi của công nghệ, biên soạn giáo trình và tài liệu dạy nghề theo chuẩn quốc tế và phù hợp yêu cầu hội nhập kinh tế. Để đáp ứng nhu cầu của hội nhập

kinh tế, bên cạnh việc nâng cao kỹ năng nghề nghiệp cho người học, các cơ sở đào tạo cần chú trọng đào tạo ngoại ngữ, rèn luyện tác phong công nghiệp, văn hóa chung tại các nơi làm việc cho người học. Nâng cao trình độ đội ngũ giáo viên dạy nghề về lý thuyết cũng như năng lực hành nghề, và phương pháp sư phạm. Đổi mới phương pháp đào tạo lấy học viện làm trung tâm, chú trọng và đào tạo kỹ năng nghề cho người học. Cần thực hiện sự phối hợp chặt chẽ giữa cơ sở dạy nghề với doanh nghiệp trong quá trình đào tạo để nâng cao kỹ năng nghề nghiệp cho người học và khả năng tìm kiếm việc làm sau đào tạo.

3.4.1.2. Phát triển thị trường lao động

Nhà nước cần có những giải pháp đồng bộ để phát triển hệ thống giáo dục và dạy nghề để nâng cao chất lượng nguồn cung lao động cho thị trường lao động, khuyến khích phát triển doanh nghiệp để tăng cơ hội việc làm cho người lao động, khuyến khích các doanh nghiệp thông báo nhu cầu lao động của mình thông qua hệ thống thông tin thị trường lao động và thực hiện tuyển dụng qua phòng vấn xét tuyển.

Mặt khác nhà nước cần có những biện pháp để phát triển hệ thống thông tin thị trường lao động như: hoàn thiện khung luật pháp, chính sách về hệ thống giao dịch thị trường lao động, khuyến khích phát triển và nâng cao chất lượng hoạt động của các trung tâm giới thiệu việc làm, khuyến khích doanh nghiệp, người lao động tham gia giới thiệu việc làm, tạo kết nối đồng bộ để có thể được bao quát được tình hình hình cung-cầu lao động, đặt biệt là cầu lao động, Tổng cục thống kê cần thống kê được số chỗ việc làm sẽ được tạo ra phân theo khu vực kinh tế.

Nhà nước cần hoàn thiện khung pháp luật, chính sách về quan hệ lao động. Bộ Luật lao động cần có những quy định bảo vệ quyền lợi của doanh nghiệp. có những chế tài cần thiết để xử lý các vi phạm của người lao động tự ý bỏ việc hoặc

thôi việc. Tăng cường sự tham gia của đại diện lao động và chủ sử dụng lao động và quá trình xây dựng chính sách về lao động và phát triển thị trường lao động.

3.4.1.3. Đa dạng hóa các hoạt động hỗ trợ, khuyến khích phát triển hệ thống cung cấp dịch vụ.

Nhà nước cần phát triển và hoàn thiện mạng lưới các tổ chức và các cơ sở cung ứng dịch vụ cho công ty theo hướng tự do hoá, xã hội hoá, thúc đẩy cạnh tranh nhằm đạt mục tiêu là phát triển dịch vụ để phục vụ tốt nhất cho phát triển và kinh doanh của công ty. Cần có văn bản pháp quy quy định về khái niệm, tiêu chuẩn, quyền lợi và trách nhiệm của các nhà cung cấp dịch vụ, quyền và chính sách hỗ trợ đối với người cung cấp dịch vụ phục vụ doanh nghiệp những chính sách ưu đãi của nhà nước khi các doanh nghiệp này sử dụng các dịch vụ phục vụ.

Nhà nước nên có những chương trình phát triển đội ngũ những người làm dịch vụ đào tạo, tư vấn thông qua tổ chức những khóa đào tạo về kỹ năng đào tạo, tư vấn, tổ chức hội thảo chia sẻ kinh nghiệm đào tạo, tư vấn cho doanh nghiệp. Chỉ khi thị trường có đội ngũ chuyên gia đào tạo và tư vấn giỏi thì mới tăng niềm tin của doanh nghiệp vào dịch vụ đào tạo, tư vấn, dần dần thuyết phục doanh nghiệp chi tiền cho hoạt động này. Từ đó mới phát triển được nhu cầu về dịch vụ này. Như vậy để phát triển thị trường dịch vụ phục vụ doanh nghiệp phải có biện pháp mạnh và tác động đến cả cung và cầu.

Nhà nước cần tổ chức các dịch vụ phục vụ doanh nghiệp theo mô hình Công ty hoạt động theo luật doanh nghiệp, chuyển cơ chế hoạt động của một số trung tâm tư vấn và chuyển giao công nghệ ở một số trường đại học, viện nghiên cứu từ sự nghiệp có thu sang cơ chế hạch toán kinh tế. Việc các tổ chức, các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ đào tạo tư vấn cho công ty hoạt động theo luật doanh nghiệp sẽ giúp giảm gánh nặng bao cấp cho nhà nước,

khuyến khích các doanh nghiệp hoạt động thực sự hiệu quả theo cơ chế thị trường, và tìm cách nâng cao chất lượng dịch vụ đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Nhà nước cần có chính sách khuyến khích thành lập và phát triển các trung tâm đào tạo, các công ty cung ứng các dịch vụ đào tạo và tư vấn. Ví dụ như “có chính sách ưu đãi về thuế đối với các dịch vụ này”, miễn thuế thu nhập doanh nghiệp trong 3 năm đầu tiên....

Bên cạnh việc tài trợ tổ chức các khoá đào tạo cho doanh nghiệp, nhà nước cần khuyến khích mô hình cung cấp dịch vụ đào tạo theo cơ chế hạch toán kinh tế, lấy thu bù chi, giảm mức hỗ trợ cho những khoá đào tạo đã được tổ chức nhiều lần, và với những tổ chức đào tạo có thể tồn tại không cần hỗ trợ của nhà nước.

Nhà nước nên tổ chức hội thảo chia sẻ kinh nghiệm về tổ chức kinh doanh của các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo, tư vấn thành công. Những chương trình đào tạo của các tổ chức này đã đáp ứng được nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp vì vậy họ sẵn sàng trả học phí cao. Những điển hình đã thực hiện tốt mô hình đào tạo ngắn hạn cho doanh nghiệp, cần nhân rộng.

Mặt khác, khi có các chương trình hỗ trợ đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp của nhà nước hay các tổ chức quốc tế cần thực hiện lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ qua đấu thầu, có như vậy lựa chọn được nhà cung cấp dịch vụ tốt và chi phí hợp lý nhất, đồng thời kích thích sự phát triển của các nhà cung cấp dịch vụ.

Nhà nước nên thực hiện chương trình tăng cường năng lực và cơ sở vật chất kỹ thuật cho một số tổ chức cung ứng dịch vụ có tiềm năng, ở những vùng xa, miền núi để tạo điều kiện nâng cao chất lượng dịch vụ và dần dần có thể tồn tại theo cơ chế thị trường, tự hạch toán kinh tế.

Nhà nước cần có cơ chế tài chính hỗ trợ các doanh nghiệp trong hoạt động đào tạo, có chính sách khuyến khích mở rộng các hình thức đào tạo tại

doanh nghiệp. Việc các doanh nghiệp tự thực hiện đào tạo sẽ giảm bớt gánh nặng trông chờ vào nhà nước trong việc cung cấp các dịch vụ đào tạo. Mặt khác các hoạt động đào tạo như vậy tính thực tế cũng cao hơn, đúng với nhu cầu của tổ chức hơn. Đi đôi với chính sách này, nhà nước cũng nên mở những khóa đào tạo về phương pháp đào tạo hướng dẫn cho những người cán bộ quản lý, công nhân lành nghề của doanh nghiệp để nâng cao kỹ năng giảng dạy của họ và từ đó nâng cao hiệu quả đào tạo trong công việc của họ.

3.4.2. Kiến nghị đối với các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo và tư vấn

3.4.2.1. Tổ chức các khoá học đáp ứng nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp

Để hỗ trợ doanh nghiệp trong việc đào tạo nguồn nhân lực, cần đánh giá đúng nhu cầu đào tạo. Trên cơ sở khảo sát, hiểu rõ nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp, các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo mới có thể thiết kế được chương trình đào tạo phù hợp.

Tuy nhiên trong quá trình thực hiện các hoạt động đào tạo, từ các cơ hội tiếp xúc với học viên, với giám đốc, các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo cần tìm hiểu sâu hơn nhu cầu đào tạo của họ để thiết kế những khóa học đáp ứng đúng nhu cầu của họ.

Các tổ chức cung cấp đào tạo cần phối hợp với giáo viên để thiết kế những khóa đào tạo có nội dung ngắn gọn, tính thực hành cao, nhiều tính hướng gắn với doanh nghiệp, phù hợp với trình độ còn hạn chế của cán bộ. Trong từng phần giảng dạy cần có những bài tập, bài tập tình huống, thảo luận để học viên dễ hiểu và chia sẻ được kinh nghiệm thực tế của mình. Đối với dạy nghề cần tăng cường thời gian thực hành trên máy móc thiết bị để nâng cao kỹ năng nghề.

3.4.2.2. Nâng cao chất lượng đào tạo trong các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo

Để thu hút được học viên và đáp ứng tốt nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp, các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo cần tìm mọi biện pháp nâng cao chất lượng đào tạo. Chất lượng đào tạo liên quan đến chất lượng giáo viên, chất lượng bài giảng, phương pháp giảng dạy, cơ sở vật chất và chất lượng dịch vụ phục vụ lớp học.

Giảng viên: Cần lựa chọn đội ngũ giảng viên có trình độ, có kiến thức thực tế, có kinh nghiệm giảng dạy và phương pháp giảng dạy hiện đại. Đối tượng giảng viên được công ty lựa chọn trước tiên là các nhà doanh nhân thành đạt, sau đó đến các chuyên gia đến từ cơ quan quản lý nhà nước; rồi đến các giảng viên đến từ trường đại học, cao đẳng. Nhiều người có bằng cấp cao nhưng chỉ quen giảng dạy một chiều theo phương pháp truyền thống không phù hợp trong giảng dạy cho đối tượng này. Hoặc giáo viên có bằng cấp cao nhưng thiếu kiến thức thực tế cũng không được học viên chấp nhận. Nhiều doanh nhân thành đạt nhưng kỹ năng trình bày hạn chế cũng không thành công trong truyền đạt lại kinh nghiệm thực tế của mình.

Bài giảng: giảng viên phải thường xuyên cập nhật bài giảng của mình cho phù hợp với tình hình thực tế. Cần xây dựng những tình huống ngắn gọn, gắn liền với thực tế kinh doanh của doanh nghiệp. Giảng viên cần sử dụng phương pháp giảng dạy sinh động, có giao tiếp hai chiều, tạo nhiều cơ hội cho học viên đặt câu hỏi để giải đáp. Hoạt động thảo luận nhóm là phương pháp đào tạo được doanh nghiệp đánh giá cao. Thông qua thảo luận những vấn đề đặt ra hoặc những tình huống thực tế, học viên có thể học kinh nghiệm từ tình huống, sáng tạo trong các giải pháp của mình và chia sẻ kinh nghiệm của mình với nhóm. Sau khi thảo luận nhóm, nên có thời gian cho đại diện của mỗi nhóm trình bày để có thể chia sẻ kinh nghiệm với cả lớp và nâng cao kỹ năng trình bày của học viên.

Cơ sở vật chất: Lớp học cần được trang bị đầy đủ thiết bị giảng dạy như bảng trắng, bút dạ, phong chiếu, máy chiếu, máy tính. Đây là yêu cầu tối thiểu cho

lớp học với phương pháp giảng dạy hiện đại. Ngoài ra một số giảng viên có thể yêu cầu lớp học có bảng mềm cắm được ghim, thẻ màu để dùng phương pháp thẻ ghi ý tưởng thảo luận, hoặc các yêu cầu khác để tăng thực hành. Cần bố trí bàn ghế lớp học theo yêu cầu của giáo viên, những kiểu bố trí bàn ghế phù hợp cho phương pháp giảng dạy 2 chiều là: hình chữ U, từng nhóm bàn.

Phục vụ lớp học: đội ngũ nhân viên phục vụ chuyên nghiệp rất quan trọng trong nâng cao chất lượng giảng dạy. Họ cần giao tiếp với học viên từ lúc học viên tìm hiểu về chương trình để thuyết phục học viên tham gia lớp học, trong quá trình học để thông báo những thông tin cần thiết về lớp học và hiểu rõ phản hồi của họ về khóa học và thậm chí sau khóa học để biết mức độ hài lòng của họ sau khi học cũng như thông báo về các khóa học khác. Bên cạnh đó, lớp học cần sạch sẽ, bố trí gọn gàng. Hiện nay lớp học có trang bị điều hòa là yêu cầu tương đối phổ biến để học viên có thể thoải mái tham gia học tập. Đồ ăn, uống phục vụ giữa giờ cần đảm bảo vệ sinh, đầy đủ theo đúng cam kết. Cần chỉ dẫn cho học viên nhà vệ sinh, lối thoát hiểm ngay từ khi bắt đầu khóa học.

Thời gian đào tạo: Cần bố trí thời điểm đào tạo phù hợp, tránh dịp đầu năm và cuối năm, tết các doanh nghiệp đều bận tổng kết, đi thăm quan, du xuân. Cần tránh những thời điểm nghỉ lễ, những lễ hội lớn mà mọi người đều được nghỉ. Về thời gian cho mỗi khóa học nên thiết kế khóa đào tạo kéo dài từ 2 đến 5 ngày. Khoảng thời gian mà họ cho là thích hợp để tham gia là trong giờ hành chính (cả ngày hoặc nửa ngày), mỗi buổi học là kéo dài khoảng 3 giờ. Đối với những khóa đào tạo kéo dài 1-3 tháng, cần bố trí học buổi tối, tuần 2-3 buổi.

3.4.2.3. Nâng cao chất lượng tư vấn trong các tổ chức cung cấp dịch vụ tư vấn phát triển doanh nghiệp

Hiện nay nhu cầu tư vấn của doanh nghiệp còn chưa cao, một phần vì chưa sẵn sàng chi trả cho hoạt động tư vấn, một phần vì họ chưa tin về lợi ích

của hoạt động tư vấn cho sự phát triển của doanh nghiệp. Tuy nhiên nhu cầu này sẽ tăng lên theo sự phát triển của doanh nghiệp và của nền kinh tế quốc dân. Về thị trường cung cấp dịch vụ tư vấn thì có các chuyên gia tư vấn độc lập và tổ chức cung cấp dịch vụ tư vấn chuyên nghiệp. Các nhà tư vấn độc lập và các tổ chức cung cấp dịch vụ tư vấn phát triển doanh nghiệp cần nâng cao trình độ, năng lực và phẩm chất của người làm dịch vụ tư vấn. Các tổ chức cung cấp dịch vụ tư vấn cần phát triển, chuyên môn hoá đội ngũ những người tư vấn. Họ phải nâng cao kiến thức về phát triển doanh nghiệp, về kiến thức chuyên môn sâu để xây dựng kế hoạch, chiến lược phát triển. Họ cần tạo ra mối quan hệ hợp tác, cùng tham gia của cán bộ lãnh đạo, quản lý của khách hàng trong quá trình tư vấn để đưa ra các giải pháp sát thực tế và được doanh nghiệp yên tâm thực hiện. Mặt khác, họ phải hoàn thiện về kỹ năng tư vấn và truyền đạt để có được sự thông hiểu và tin tưởng áp dụng của chủ doanh nghiệp.

Các nhà tư vấn độc lập cũng như tư vấn của các tổ chức cần chịu trách nhiệm về tư vấn của mình. Cần gắn những lời tư vấn với kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, có như vậy mới nâng cao lòng tin của chủ doanh nghiệp.

Để phát triển thị trường tư vấn, các tổ chức cung cấp dịch vụ tư vấn phải tìm hiểu nhu cầu tư vấn của doanh nghiệp, kết hợp các hoạt động đào tạo với các hoạt động tư vấn, và có thể cần phải bù lỗ hoạt động tư vấn để phát triển dịch vụ này.

3.4.2.4. Các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo, tư vấn hoạt động theo cơ chế thị trường

Các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo, tư vấn phục vụ doanh nghiệp cần hoạt động theo theo luật doanh nghiệp, hoặc từ sự nghiệp có thu sang cơ chế hạch toán kinh tế. Chỉ khi thực sự hoạt động theo cơ chế thị trường, các tổ

chức cung cấp dịch vụ mới tìm mọi cách nâng cao chất lượng dịch vụ và giảm giá thành dịch vụ để có thể tồn tại trong cạnh tranh.

Cần tăng cường các hoạt động truyền thông để nâng cao sự nhận biết của khách hàng về dịch vụ của doanh nghiệp: các tổ chức này cần xây dựng trang web, thiết kế quyển giới thiệu, tờ rơi giới thiệu về doanh nghiệp, về dịch vụ đào tạo, tư vấn của doanh nghiệp. Nên gửi thư trực tiếp tới những khách hàng tiềm năng để giới thiệu về dịch vụ của mình. Nên bố trí cán bộ chương trình chuyên làm các hoạt động marketing và tiếp cận khách hàng. Doanh nghiệp cung cấp dịch vụ cạnh tranh thủ các cơ hội tiếp cận trực tiếp với khách hàng để giới thiệu dịch vụ và thuyết phục khách hàng.

Doanh nghiệp cung cấp dịch vụ đào tạo, tư vấn cần xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng và thực hiện các biện pháp chăm sóc khách hàng một cách sáng tạo. Một số hoạt động chăm sóc gợi ý như gửi thư, quà chúc mừng doanh nghiệp nhân ngày thành lập, gửi thư thông báo về các khóa đào tạo, tư vấn mới, thăm trực tiếp doanh nghiệp,...v.v.

Kết luận chương 3:

Từ những lý luận về phát triển nguồn nhân lực ở Chương 1 kết hợp với việc phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực của Công ty Kim Sơn ở Chương 2 đã đánh giá những mặt làm được cũng như những yếu kém còn tồn tại trong công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Kim Sơn. Chương 3 đã trình bày những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác này cho Công ty Kim Sơn.

Theo tác giả, đây là những giải pháp phù hợp và hữu hiệu đối với Công ty Cổ phần Công nghiệp Kim Sơn, giúp cho công ty phát triển nguồn nhân lực ngày càng hiệu quả hơn, đáp ứng được định hướng phát triển sản xuất kinh doanh của công ty và làm tăng thêm giá trị doanh nghiệp.

KẾT LUẬN CHUNG

Luận văn đã hệ thống hóa và phát triển những lý luận về phát triển nguồn nhân lực nói chung và đã đưa ra một mô hình tổng quát về nội dung, phương pháp và cách tiếp cận về phát triển nguồn nhân lực trong Công ty Kim Sơn. Trên cơ sở đó, Luận văn đã thu thập thông tin, tìm hiểu và phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực trong công ty, chỉ ra những mặt còn tồn tại trong công tác này. Công tác quản lý đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong Công ty Kim Sơn còn nhiều bất cập: phần lớn doanh nghiệp không thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển và chưa biết cách đánh giá; về đánh giá hiệu quả đào tạo thì doanh nghiệp cũng không thực hiện đánh giá và chưa biết cách đánh giá hiệu quả đào tạo một cách bài bản. Một tồn tại nổi bật khác là công ty chưa chú ý phát triển nghề nghiệp cho nhân viên và cũng chưa khuyến khích nhân viên chủ động trong lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp của mình.

Trên cơ sở những phân tích và đánh giá nêu trên, Luận văn đã đề xuất một số quan điểm, các giải pháp cũng như khuyến nghị nhằm phát triển nguồn nhân lực trong công ty. Các giải pháp cho công ty là: Công ty cần hiểu rõ tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực và vai trò của mình trong phát triển nguồn nhân lực; công ty cần hoàn thiện công tác quản lý đào tạo và phát triển; Xây dựng chính sách, chiến lược phát triển nguồn nhân lực; Thực hiện phát triển nghề nghiệp cho người lao động; Hoàn thiện công tác đánh giá và quản lý kết quả thực hiện công việc của người lao động và xây dựng văn hóa doanh nghiệp, khuyến khích học tập và phát triển; Bên cạnh sự nỗ lực của doanh nghiệp, Nhà nước cần hoàn thiện các chính sách vĩ mô nhằm khuyến khích phát triển doanh nghiệp, hình thành quỹ phát triển nguồn nhân lực, tiếp tục thực hiện chương trình trợ giúp đào tạo nguồn nhân lực cho doanh nghiệp, đa dạng hóa các hoạt động hỗ trợ, thực hiện truyền thông thay đổi nhận thức của chủ doanh nghiệp về vai trò của họ trong phát triển nguồn nhân lực.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS. TS. Trần Xuân Cầu, PGS. TS. Mai Quốc Chánh (2008). *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực - Trường Đại học kinh tế quốc dân*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
2. Ths. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004). *Giáo trình quản trị nhân lực - Trường Đại học kinh tế quốc dân*, NXB Lao động - Xã hội.
3. Jack Stack & Bo Burlingham (2010). *Đặt cược vào nhân viên tiên vào trong tay bạn*-Phuong Lan- dịch giả, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
4. PGS. TS. Lê Thế Giới – TS Nguyễn Thanh Liêm (2009) – ThS. Trần Hữu Hải, *Quản trị chiến lược*, NXB Thống kê.
5. Lê Anh Cường, Nguyễn Thị Lệ Huyền, Nguyễn Thị Mai (2005), *Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự*, NXB Lao động - Xã hội.
6. Mark saunders-Philip Lewis-Adrian Thornhill. Dịch giả MBA-Nguyễn Văn Dung (2010), *Phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh*. Nhà xuất bản Tài chính.
7. GS. TS. Bùi Văn Nhơn (2006). *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, NXB Tư pháp.
8. TS. Đỗ Văn Phúc (2004), *Quản lý nhân lực của doanh nghiệp*, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.
9. TS. Nguyễn Hữu Thân (2008), *Quản trị nhân sự*, Tái bản lần thứ 9, NXB Lao động – Xã hội.
10. Phan Thị Ngọc Thuận (2005), *Chiến lược kinh doanh và kế hoạch hoá nội bộ doanh nghiệp*, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.
11. PGS. TS. Nguyễn Tiếp (2005). *Giáo trình nguồn nhân lực - Trường Đại học Lao động - Xã hội*, NXB Lao động - Xã hội.
12. Viện kinh tế thế giới (2003). *Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo: Kinh nghiệm Đông Á*, NXB khoa học xã hội.