

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

---



ISO 9001:2015

# **KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên : Phạm Thị Anh Thư**

**Giảng viên hướng dẫn : TS.Nguyễn Thị Hoàng Đan**

**HẢI PHÒNG - 2018**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

-----

**GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN  
NGUỒN NHÂN LỰC CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA KIM SƠN**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY  
NGÀNH : QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên : Phạm Thị Anh Thư  
Giảng viên hướng dẫn : TS.Nguyễn Thị Hoàng Đan**

**HẢI PHÒNG – 2018**

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

## NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Phạm Thị Anh Thư

Mã SV: 1412402091

Lớp: QT1801N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: *Giải pháp nâng cao đào tạo và phát triển nguồn nhân lực công ty  
Cổ phần Nhựa Kim Sơn*

# NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp (về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ).

- Lý luận chung về quản trị nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực (Nêu ra cơ sở lý luận giúp người đọc hiểu được kiến thức chung về công tác đào tạo và phát triển nhân lực).

- Phân tích thực trạng chế độ đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn (Giới thiệu khái quát về Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn và nghiên cứu thực trạng về chế độ đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty này).

- Giải pháp nâng cao chế độ đào tạo và phát triển nhân lực Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn (Dựa thực tiễn để đưa ra một số giải pháp hoàn thiện, nâng cao hiệu quả chế độ đãi ngộ nhân sự tại công ty).

2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.

- Kết quả thực hiện chỉ tiêu SXKD và kết quả hoạt động tài chính năm 2017 của doanh nghiệp.

- Sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

- Đặc điểm lao động, biến động nhân sự, hiệu quả của chế độ đãi ngộ tại doanh nghiệp.

- Phương pháp tính lương, thưởng, phụ cấp trong Công ty.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn

Địa chỉ: 135/109 Trường Chinh, phường Lãm Hà, quận Kiến An, thành phố Hải Phòng

## CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

### Người hướng dẫn thứ nhất:

Họ và tên: Nguyễn Thị Hoàng Đan

Học hàm, học vị: Tiến sĩ

Cơ quan công tác: Đại học Dân lập Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: *Giải pháp nâng cao đào tạo và phát triển nguồn nhân lực công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn.*

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 15 tháng 10 năm 2018.

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 05 tháng 01 năm 2019.

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

*Sinh viên*

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

*Người hướng dẫn*

*Phạm Thị Anh Thư*

*Nguyễn Thị Hoàng Đan*

*Hải Phòng, ngày ..... tháng.....năm 2019*

**Hiệu trưởng**

**GS.TS.NGƯT Trần Hữu Nghị**

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

**PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIÁNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP**

Họ và tên giảng viên: .....

Đơn vị công tác: .....

Họ và tên sinh viên: ..... Chuyên ngành: .....

Đề tài tốt nghiệp: .....

Nội dung hướng dẫn: .....

**1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp**

.....  
.....  
.....  
.....

**2. Đánh giá chất lượng của đồ án/khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...)**

.....  
.....  
.....

**3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp**

Được bảo vệ  Không được bảo vệ  Điểm hướng dẫn

*Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm .....*

**Giảng viên hướng dẫn**

*(Ký và ghi rõ họ tên)*

## Mục lục

<b>LỜI MỞ ĐẦU</b> .....	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....	<b>5</b>
1.1.Một số khái niệm cơ bản .....	5
1.1.1 Nguồn nhân lực .....	5
1.1.2 Công tác đào tạo nguồn nhân lực.....	7
1.2 Nội dung đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp .....	10
1.2.2 Lập kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực .....	14
1.2.3 Tổ chức thực hiện .....	20
1.2.4 Đánh giá kết quả đào tạo .....	21
1.2.5 Bố trí, sử dụng nhân lực sau đào tạo.....	21
1.2.6 Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo trong doanh nghiệp .....	22
1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp .....	23
1.3.1 Các nhân tố bên trong .....	23
1.3.2 Các nhân tố bên ngoài .....	25
1.4 Kinh nghiệm ĐT & PTNNL ở một số doanh nghiệp trong và ngoài nước .	27
1.4.1 Một số công ty nước ngoài .....	27
1.4.2 Một số doanh nghiệp trong nước .....	30
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC Ở CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA KIM SƠN</b> .....	<b>32</b>
2.1 Khái quát về Công ty cổ phần nhựa Kim Sơn .....	32
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty cổ phần nhựa Kim Sơn...	32
2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ của Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn .....	33
2.1.3 Cơ cấu tổ chức & chức năng, nhiệm vụ từng bộ phận trong công ty.....	33
2.1.4 Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn .....	37
2.1.5 Thực trạng về nguồn nhân lực của công ty cổ phần nhựa Kim Sơn .....	49
2.2 Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở Công ty Cổ Phần Nhựa Kim Sơn.....	57
2.2.1 Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo.....	57
2.2.2 Lập kế hoạch đào tạo .....	59
2.2.3 Các phương pháp đào tạo nhân lực tại công ty .....	66

2.2.4	Kinh phí đào tạo.....	68
2.2.5	Lựa chọn giáo viên đào tạo.....	69
2.2.6	Tổ chức thực hiện .....	70
2.2.7	Đánh giá kết quả đào tạo .....	71
2.2.8	Phát triển nguồn nhân lực.....	73
2.3	Đánh giá hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty CP Nhựa Kim Sơn.....	74
2.3.1	Những ưu điểm .....	74
2.3.2	Những nhược điểm.....	75
<b>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC Ở CÔNG TY CP NHỰA KIM SƠN</b>		
3.1	Phương hướng phát triển của công ty trong thời gian tới .....	77
3.2	Một số giải pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn .....	<b>79</b>
3.2.1	Nâng cao chất lượng nhân sự qua đào tạo chuyên sâu.....	80
3.2.2	Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động để duy trì (giữ chân) nguồn nhân lực chất lượng cao cho công ty.....	83
3.2.3	Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc để bố trí, sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo.....	85
<b>KẾT LUẬN.....</b>		<b>87</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>		<b>89</b>



## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành tốt kế hoạch báo cáo thực tập vừa qua cũng như khóa luận tốt nghiệp này, tôi đã nhận được sự hướng dẫn, giúp đỡ và góp ý nhiệt tình của quý thầy cô trường Đại học Dân lập Hải Phòng cũng như ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn. Với tình cảm chân thành của mình, cho phép tôi được bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến tất cả các cá nhân và cơ quan đã tạo điều kiện giúp đỡ tôi.

Trước hết tôi xin chân thành cảm ơn các thầy giáo, cô giáo khoa Quản trị kinh doanh trường Đại học Dân lập Hải Phòng cùng với sự quan tâm, dạy dỗ, chỉ bảo tận tình, chu đáo, đến nay tôi đã có thể hoàn thành khóa luận tốt nghiệp của mình. Đặc biệt tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới Tiến sĩ Nguyễn Thị Hoàng Đan đã dành nhiều thời gian, tâm huyết để hướng dẫn tôi hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này.

Đồng thời tôi xin cảm ơn quý anh, chị và Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn đã tạo điều kiện đầy đủ và trực tiếp giúp đỡ tôi giải đáp mọi thắc mắc trong suốt quá trình tôi được thực tập thực tế tại Công ty, làm cơ sở cho tôi hoàn thành luận văn.

Cuối cùng tôi muốn gửi lời cảm ơn đến gia đình, tất cả bạn bè và người thân, những người luôn chia sẻ, động viên và tạo động lực cho tôi để hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình.

Với điều kiện thời gian cũng như năng lực còn hạn chế, mặc dù đã rất cố gắng, tuy nhiên bài luận của tôi không thể tránh khỏi những thiếu sót. Tôi rất mong nhận được sự chỉ bảo, đóng góp ý kiến của các thầy cô để có điều kiện bổ sung, hoàn thiện luận văn đồng thời nâng cao ý thức của mình, phục vụ tốt hơn cho công tác thực tế sau này.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp với đề tài: “ *Giải pháp nâng cao đào tạo và phát triển nguồn nhân lực công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn* ” là do tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan và không hề sao chép của bất kì tổ chức, cá nhân nào. Mọi thông tin, số liệu, bảng biểu và kết quả nghiên cứu trong luận văn do tôi trực tiếp thu thập dưới sự đồng ý của Ban Giám Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn là hoàn toàn trung thực.

Để hoàn thành bài luận văn này, những nguồn tài liệu tham khảo được tôi trích dẫn đầy đủ, ngoài ra tôi không sử dụng bất cứ tài liệu nào khác. Nếu có sai sót, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Sinh viên

**Phạm Thị Anh Thư**

## Danh mục viết tắt

HĐQT:	Hội đồng quản trị
CNH:	Công nghiệp hóa
HĐH :	Hiện đại hóa
DN:	Doanh nghiệp
CNTT:	Công nghệ thông tin
GD&ĐT :	Giáo dục và đào tạo
TNHH MTV :	Trách nhiệm Hữu Hạn Một thành viên
CP :	Cổ phần

# LỜI MỞ ĐẦU

## 1. Lý do chọn đề tài

Ông Matsushita Konosuk – Người sáng lập ra phương thức kinh doanh kiểu Nhật nói “Tạo người trước khi tạo vật”. Nhà quản lý nổi tiếng thế giới - ông Peter Perdinand Drucker cũng nói “Cách dùng người hiệu quả không phải ở chỗ làm mọi cách hạn chế nhược điểm, điều quan trọng hơn chính là phải biết cách phát huy những ưu điểm của họ”. Trong mọi thời đại, trên mọi lĩnh vực, trong cả hai phương thức kinh doanh điển hình phương Đông và phương Tây, con người luôn là nhân tố quan trọng, tiền đề quyết định mọi sự thành công và thất bại của doanh nghiệp. Doanh nghiệp được coi như là một xã hội thu nhỏ và con người là nguồn lực quan trọng nhất, quý giá nhất. Không một hoạt động nào của doanh nghiệp mang lại hiệu quả nếu không thực hiện tốt công tác quản trị nhân lực - quản trị nguồn lực con người của doanh nghiệp. Cho nên thành công của mỗi doanh nghiệp không thể tách rời công tác quản trị nhân lực.

Trong mọi thời đại, con người là nguồn lực chủ yếu để thực hiện các chiến lược củng cố và phát triển kinh tế quốc gia. Để nâng cao hiệu quả lao động thì hoạt động đào tạo và phát triển nhân sự của doanh nghiệp các cán bộ công nhân viên trong bất cứ tổ chức nào cũng đóng vai trò hết sức quan trọng. Đặc biệt trong các công ty vừa và nhỏ, tình trạng đào tạo và phát triển nhân sự không được chú trọng dẫn đến thái độ làm việc không có trách nhiệm đang diễn ra vô cùng nhức nhối từ đó hiệu quả công việc, năng xuất làm việc kém. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ luôn trong tình trạng nguồn nhân lực không đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp về chuyên môn cũng như tay nghề. Kinh tế của các doanh nghiệp vừa và nhỏ đạt được những thành tựu không thể phủ nhận trong quá trình phát triển nền kinh tế nhưng vẫn bộc lộ những yếu kém trong công tác quản lý. Vấn đề trong chế độ đào tạo và phát triển nhân sự chưa được

quan tâm đúng mức. Đào tạo và phát triển nhân sự mà cụ thể là việc tiến hành đào tạo dạy việc luôn được ví như bước đầu giúp người lao động làm quen với công việc cũng như quyết định năng suất của nhân viên và lòng trung thành với doanh nghiệp. Thêm vào đó là môi trường làm việc và sự quan tâm, hiểu biết về người lao động còn nhiều bất cập nên không thể có những người lao động làm việc có chất lượng, có tâm huyết cho doanh nghiệp. Hiện tại, vấn đề này đã gây nhiều khó khăn cho hoạt động của doanh nghiệp. Tương lai nếu không có biện pháp giải quyết vấn đề thì sẽ gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Trên toàn thế giới nói chung cũng như ở Việt Nam nói riêng đã có rất nhiều đề tài nghiên cứu khác nhau về vấn đề chế độ đào tạo và phát triển nhân sự đối với doanh nghiệp. Vì vậy, đây không phải là một đề tài mới thế nhưng nó vẫn là một vấn đề mà mọi doanh nghiệp quan tâm. Tại Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn đến nay vẫn chưa có một nghiên cứu cụ thể nào về vấn đề đào tạo và phát triển nhân sự.

Từ những lý do trên và nhận thấy tầm quan trọng của chế độ đãi ngộ trong doanh nghiệp nên tôi đã đi sâu tìm hiểu đề tài ***“Giải pháp nâng cao đào tạo và phát triển nguồn nhân lực công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn”***.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài**

### ***2.1. Mục tiêu chung***

Làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn vấn đề quản lý và sử dụng nhân sự

Hiểu được sự cần thiết, ý nghĩa, vai trò của công tác quản trị nhân sự nói chung cũng như công tác đào tạo và phát triển nhân sự nói riêng.

### ***2.2. Mục tiêu cụ thể***

Trên cơ sở nghiên cứu những lý luận cơ bản và phân tích thực trạng chế độ đào tạo và phát triển nhân sự tại Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn để thấy rõ những thành tích, ưu điểm và những mặt còn hạn chế trong công tác này của Công ty.

Tìm ra nguyên nhân của những tồn tại, đề xuất một số biện pháp nâng cao hơn nữa hiệu quả của chế độ đào tạo và phát triển nhân sự tại Công ty.

### **3. Đối tượng, phạm vi, phương pháp nghiên cứu của luận văn**

#### **3.1. Đối tượng nghiên cứu**

Nghiên cứu những vấn đề liên quan đến chế độ đãi ngộ và hiệu quả của công tác này tại Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn.

#### **3.2. Phạm vi nghiên cứu**

Phạm vi không gian: Mọi số liệu sử dụng trong đề tài của luận văn được tiến hành nghiên cứu tại các phòng ban trong Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn.

Phạm vi thời gian: Đề tài được nghiên cứu và nghiệm thu trong 6 tuần thực tập tại Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn từ ngày 20/08/2018 đến ngày 24/09/2018.

#### **3.3. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp điều tra thống kê: Để đánh giá thực trạng về chế độ đào tạo và phát triển nhân sự tại Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn, chúng tôi tiến hành chọn mẫu điều tra phỏng vấn người lao động tại các bộ phận khác nhau. Cụ thể là những lao động trực tiếp và gián tiếp tại các bộ phận phòng kỹ thuật, trung tâm điều độ, phòng vật tư,... và hầu như đều nhận được phản hồi tích cực. Đồng thời tôi thu thập các thông tin về công tác đào tạo và phát triển nhân sự của công ty trong năm 2016, 2017.

- Phương pháp chuyên gia: Thực chất đây là phương pháp sử dụng trí tuệ, khai thác ý kiến đánh giá của các chuyên gia có trình độ về vấn đề quản trị nhân sự như ý kiến của các giảng viên có chuyên môn, đó chính là giảng viên Nguyễn Thị Hoàng Đan trường Đại học Dân lập Hải Phòng, và những nhà quản lý nhân sự tại doanh nghiệp như cô Lê Thị Hương- Chủ tịch HĐQT Công ty, anh Phạm Xuân Quang- Phó giám đốc Tổ chức và nhân sự để xem xét, nhận định về vấn đề đào tạo và phát triển nhân sự đối với người lao động tại Công ty Cổ phần

Nhựa Kim Sơn, từ đó nhằm tìm ra giải pháp tối ưu cho công tác đào tạo và phát triển nhân sự đối với người lao động tại công ty nói riêng và tại doanh nghiệp nói chung. Theo tôi, phương pháp chuyên gia rất cần thiết cho người nghiên cứu không chỉ trong quá trình nghiên cứu mà còn cả trong quá trình nghiệm thu, đánh giá kết quả, hoặc thậm chí cả trong quá trình đề xuất giả thuyết nghiên cứu, lựa chọn phương pháp nghiên cứu, củng cố các luận cứ.....

- Phương pháp quan sát, phân tích, so sánh, tổng hợp: thông tin điều tra thu thập được chúng tôi sẽ tiến hành phân tích, đánh giá so sánh theo trình tự thời gian và so sánh đánh giá với các doanh nghiệp khác có cùng phương thức hoạt động. Đồng thời, phân tích từng mặt của sự kiện, tìm ra nguyên nhân, tìm hiểu diễn biến sự kiện theo trình tự lịch sử thời gian. Hơn nữa chúng tôi cũng tiến hành xem xét các nghiên cứu liên quan để tổng hợp lại vấn đề nghiên cứu.

#### **4. Kết cấu khóa luận**

Khóa luận được chia làm ba phần:

Chương 1: Lý luận chung về quản trị nguồn nhân lực và chế độ đào tạo và phát triển nhân sự.

Chương 2: Thực trạng chế độ đào tạo và phát triển nhân sự tại Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn.

Chương 3: Giải pháp nhằm hoàn thiện chế độ đào tạo và phát triển nhân sự tại Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn.

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

## 1.1. Một số khái niệm cơ bản

### 1.1.1 Nguồn nhân lực

Không giống như một số nguồn lực khác như: nguồn lực tài chính, nguồn lực vật chất, nguồn lực công nghệ... nguồn nhân lực là một nguồn lực đặc biệt không thể thiếu, nó quyết định tới sự thành bại của tổ chức. Trong quá trình tồn tại cũng như sự phát triển của nguồn nhân lực, nó không chỉ chịu sự tác động của biến động tự nhiên (sinh, chết...) và biến động cơ học (di dân) mà còn chịu sự ảnh hưởng của hệ thống các qui luật: qui luật cung cầu, qui luật cạnh tranh...

"Nguồn lực con người" hay "nguồn nhân lực", là khái niệm được hình thành trong quá trình nghiên cứu, xem xét con người với tư cách là một nguồn lực, là động lực của sự phát triển: Các công trình nghiên cứu trên thế giới và trong nước gần đây đề cập đến khái niệm nguồn nhân lực với các góc độ khác nhau.

Theo định nghĩa của Liên Hợp Quốc: " Nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế hoặc tiềm năng để phát triển kinh tế - xã hội trong một cộng đồng".

Việc quản lý và sử dụng nguồn lực con người khó khăn phức tạp hơn nhiều so với các nguồn lực khác bởi con người là một thực thể sinh vật - xã hội, rất nhạy cảm với những tác động qua lại của mọi môi quan hệ tự nhiên, kinh tế, xã hội diễn ra trong môi trường sống của họ.

Theo David Begg: "Nguồn nhân lực là toàn bộ quá trình chuyên môn mà con người tích lũy được, nó được đánh giá cao vì tiềm năng đem lại thu nhập trong tương lai. Cũng giống như nguồn lực vật chất, nguồn nhân lực là kết quả đầu tư trong quá khứ với mục đích đem lại thu nhập trong tương lai".

Theo GS.TS Phạm Minh Hạc: "Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hoặc một địa phương, tức nguồn lao động được chuẩn bị



(ở các mức độ khác nhau) sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó, tức là những người lao động có kỹ năng (hay khả năng nói chung), bằng con đường đáp ứng được yêu cầu của cơ chế chuyển đổi cơ cấu lao động, cơ cấu kinh tế theo hướng CNH, HĐH”.

Theo TS. Nguyễn Hữu Dũng: “Nguồn nhân lực được xem xét dưới hai góc độ năng lực xã hội và tính năng động xã hội. Ở góc độ thứ nhất, nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội, là bộ phận quan trọng nhất của dân số, có khả năng tạo ra giá trị vật chất và tinh thần cho xã hội. Xem xét nguồn nhân lực dưới dạng tiềm năng giúp định hướng phát triển nguồn nhân lực để đảm bảo không ngừng nâng cao năng lực xã hội của nguồn nhân lực thông qua giáo dục đào tạo, chăm sóc sức khỏe. Tuy nhiên nếu chỉ dừng lại ở dạng tiềm năng thì chưa đủ. Muốn phát huy tiềm năng đó phải chuyển nguồn nhân lực sang trạng thái động thành vốn nhân lực, tức là nâng cao tính năng động xã hội của con người thông qua các chính sách, thể chế và giải phóng triệt để tiềm năng con người. Con người với tiềm năng vô tận nếu được tự do phát triển, tự do sáng tạo và cống hiến, được trả đúng giá trị lao động thì tiềm năng vô tận đó được khai thác phát huy trở thành nguồn vốn vô cùng to lớn.

Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một tổ chức, một địa phương, một quốc gia trong thể thống nhất hữu cơ năng lực xã hội (Thể lực, trí lực, nhân cách) và tính năng động xã hội của con người thuộc các nhóm đó, nhờ tính thống nhất mà nguồn lực con người biến thành nguồn vốn con người đáp ứng yêu cầu phát triển.

Nguồn nhân lực, theo cách tiếp cận mới, có nội hàm rộng rãi bao gồm các yếu tố cấu thành về số lượng, tri thức, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức, tính năng động xã hội, sức sáng tạo, truyền thống lịch sử và văn hoá.

Như vậy, các khái niệm trên cho thấy nguồn lực con người không chỉ đơn thuần là lực lượng lao động đã có và sẽ có, mà còn bao gồm sức mạnh của thể chất, trí tuệ, tinh thần của các cá nhân trong một cộng đồng, một quốc gia được đem ra hoặc có khả năng đem ra sử dụng vào quá trình phát triển xã hội.

Khái niệm "nguồn nhân lực" (Human Resources) được hiểu như khái niệm "nguồn lực con người". Khi được sử dụng như một công cụ điều hành, thực thi chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, nguồn nhân lực bao gồm bộ phận dân số trong độ tuổi lao động, có khả năng lao động và những người ngoài độ tuổi lao động có tham gia lao động - hay còn được gọi là nguồn lao động. Bộ phận của nguồn lao động gồm toàn bộ những người từ độ tuổi lao động trở lên có khả năng và nhu cầu lao động được gọi là lực lượng lao động.

Như vậy, xem xét dưới các góc độ khác nhau có thể có những khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực nhưng những khái niệm này đều thống nhất nội dung cơ bản: nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội. Con người với tư cách là yếu tố cấu thành lực lượng sản xuất giữ vị trí hàng đầu, là nguồn lực cơ bản và nguồn lực vô tận của sự phát triển không thể chỉ được xem xét đơn thuần ở góc độ số lượng hay chất lượng mà là sự tổng hợp của cả số lượng và chất lượng; không chỉ là bộ phận dân số trong độ tuổi lao động mà là các thể hệ con người với những tiềm năng, sức mạnh trong cải tạo tự nhiên, cải tạo xã hội.

Vì vậy, có thể định nghĩa: *Nguồn nhân lực là tổng thể số lượng và chất lượng con người với tổng hoà các tiêu chí về trí lực, thể lực và những phẩm chất đạo đức - tinh thần tạo nên năng lực mà bản thân con người và xã hội đã, đang và sẽ huy động vào quá trình lao động sáng tạo vì sự phát triển và tiến bộ xã hội.*

### **1.1.2 Công tác đào tạo nguồn nhân lực**

“Đào tạo được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình”. Đào tạo nguồn nhân lực là quá trình thúc đẩy phát triển nguồn lực con người tri thức, phát triển các kỹ năng và các phẩm chất lao động mới, thúc đẩy sáng tạo thành tựu khoa học – công nghệ mới, đảm bảo sự vận động tích cực của các ngành nghề, lĩnh vực và toàn xã hội. Quá trình đào tạo làm biến đổi nguồn lực cả về số lượng, chất lượng và cơ cấu

nhằm phát huy, khơi dậy những tiềm năng con người, phát triển toàn bộ và từng bộ phận trong cấu trúc nhân cách, phát triển cả năng lực vật chất và năng lực tinh thần, tạo dựng và ngày càng nâng cao, hoàn thiện về đạo đức và tay nghề, cả về tâm hồn và hành vi từ trình độ chất lượng này đến trình độ chất lượng khác cao hơn hoàn thiện hơn, đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu nhân lực cho công nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước. Vậy công tác đào tạo nguồn nhân lực được hiểu “Là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, đây là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh”. Do đó, trong các tổ chức, công tác đào tạo và phát triển cần phải được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch.

Để tiến hành các hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, nhất định cần có cơ sở vật chất kỹ thuật và con người phục vụ cho công tác đó; cần có các quy định, quy chế nhằm điều chỉnh các mối quan hệ phát sinh trong đào tạo và phát triển giữa người lao động với doanh nghiệp cũng như với các tổ chức – cá nhân bên ngoài doanh nghiệp.

Để công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đạt hiệu quả cao thì công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực cần cung cấp những thông tin chính xác về hiện trạng nguồn nhân lực góp phần làm tăng kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thì việc sử dụng lao động trong doanh nghiệp phải đảm bảo phát huy được kiến thức và kỹ năng của người lao động.

Nguyên tắc đào tạo và phát triển nhân lực gồm các nguyên tắc: con người hoàn toàn có năng lực để phát triển, mỗi người đều có giá trị riêng, lợi ích của người lao động và lợi ích của tổ chức có thể kết hợp được với nhau, phát triển nguồn nhân lực và đào tạo người lao động là một sự đầu tư sinh lợi đáng kể ... Con người hoàn toàn có năng lực để phát triển. Do đó, mọi người trong một tổ chức đều có khả năng phát triển và sẽ cố gắng thường xuyên phát triển như sự tăng trưởng của doanh nghiệp. Mỗi người đều có giá trị riêng. Vì vậy, mỗi người là một con người cụ thể, khác với những người khác và đều có khả năng

đóng góp những sáng kiến. Lợi ích của người lao động và lợi ích của tổ chức có thể kết hợp được với nhau. Vì vậy phát triển nguồn nhân lực phải bao gồm:

Động viên, khuyến khích mọi thành viên cố gắng tăng cường sự đóng góp của họ cho tổ chức.

Thu hút và sử dụng tốt những người có đủ năng lực và trình độ.

Đạt được những giá trị lớn nhất, thông qua những sản phẩm của người lao động làm ra để bù lại những chi phí bỏ ra cho đào tạo và phát triển họ.

Mặt khác, những mong đợi của người lao động qua đào tạo và phát triển là:

- Ổn định để phát triển.
- Có những cơ hội thăng tiến.
- Có những vị trí làm việc thuận lợi để đóng góp, cống hiến được nhiều nhất.
- Được cung cấp những thông tin về đào tạo có liên quan đến họ.

Phát triển nguồn nhân lực và đào tạo người lao động là một sự đầu tư sinh lợi đáng kể, vì đó là những phương tiện để đạt được sự phát triển tổ chức có hiệu quả nhất.

Nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp và thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình tự giác và hiệu quả hơn. Đáp ứng nhu cầu công việc của tổ chức. Đáp ứng nhu cầu học tập và phát triển của người lao động. Đào tạo phát triển là giải pháp chiến lược nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty.

*Các doanh nghiệp tiến hành đào tạo và phát triển nguồn nhân lực vì những lý do và tác dụng sau đây:*

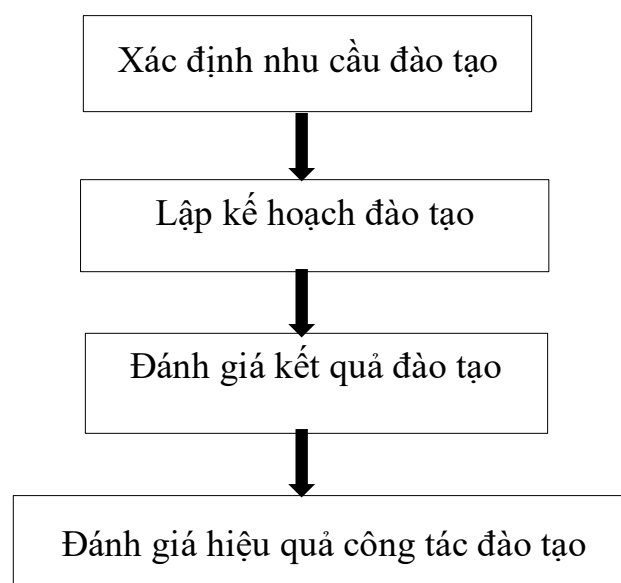
Để chuẩn bị và bù đắp vào những chỗ bị thiếu, bị bỏ trống. Sự bù đắp và bổ sung này diễn ra thường xuyên nhằm làm cho doanh nghiệp hoạt động trôi

chảy. Để chuẩn bị cho những người lao động thực hiện được những trách nhiệm và nhiệm vụ mới do có sự thay đổi trong mục tiêu: cơ cấu, thay đổi về luật pháp, chính sách và kỹ thuật công nghệ mới tạo ra. Để hoàn thiện khả năng người lao động (nhiệm vụ hiện tại cũng như nhiệm vụ tương lai một cách có hiệu quả).

Tác dụng của phát triển và đào tạo nguồn nhân lực còn là: Giảm bớt được sự giám sát, vì đối với người lao động được đào tạo, họ là người có thể tự giám sát. Giảm bớt những tai nạn, do những hạn chế của con người hơn là do những hạn chế của trang bị. Sự ổn định và năng động của tổ chức tăng lên, chúng được bảo đảm có hiệu quả ngay cả khi thiếu những người chủ chốt do có nguồn đào tạo dự trữ để thay thế. Nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng thực hiện công việc.

## 1.2 Nội dung đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Công tác đào tạo nhân lực là một hoạt động xuyên suốt quá trình hình thành và phát triển của tổ chức. Do đó, các cấp lãnh đạo cần có tầm nhìn đủ rộng để trước hết là xây dựng chiến lược tổng thể về đào tạo cho tổ chức, sau đó là lên kế hoạch đào tạo cụ thể cho từng giai đoạn nhất định. Để đơn giản hóa trong quá trình xem xét và nghiên cứu người ta thường xác định quá trình đào tạo nhân lực thông qua 6 giai đoạn chính:



*Sơ đồ 1.1: Quy trình đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*

Nhu cầu đào tạo là khoảng cách giữa những gì hiện có và những gì mong muốn trong tương lai xét về khía cạnh thái độ của người quản lý và người lao động trong doanh nghiệp. Xác định nhu cầu đào tạo là quá trình thu thập và phân tích thông tin nhằm làm rõ nhu cầu cần cải thiện kết quả thực hiện công việc và xác định đào tạo hiện có phải là giải pháp nâng cao hiệu quả làm việc, khả năng phát triển với từng cán bộ, nhân viên cụ thể. Phân tích nhu cầu đào tạo là một quá trình mang tính hệ thống nhằm xác định và xếp thứ tự các mục tiêu, định lượng các nhu cầu và quyết định các mức độ ưu tiên cho các quyết định trong lĩnh vực đào tạo. Công tác đào tạo và huấn luyện phải giúp ích cho việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, hay nói một cách khác là không có sự khác biệt giữa mục tiêu của doanh nghiệp với mục tiêu của việc đào tạo nhân viên. Chính vì vậy nhu cầu đào tạo nhân viên được xem xét bắt đầu từ nhu cầu của chính bản thân doanh nghiệp. Muốn vậy doanh nghiệp phải tự trả lời các câu hỏi:

- Thách thức của môi trường kinh doanh đặt ra cho doanh nghiệp trong ngắn hạn và dài hạn là gì?

- Nhân viên của doanh nghiệp có khả năng đáp ứng đến đâu các đòi hỏi của thị trường?

Nhân viên của doanh nghiệp còn thiếu gì để thực hiện chiến lược của doanh nghiệp?

Nhu cầu đào tạo của mỗi nhân viên là có những điểm khác biệt do kiến thức cơ bản, tiềm năng và hoài bão phát triển của họ không giống nhau. Do vậy các hoạt động đào tạo phải hướng tới việc thiết kế chương trình sao cho đáp ứng được yêu cầu của từng đối tượng. Nhu cầu đào tạo quyết định phương pháp đào tạo. Không có bất kỳ chương trình hay phương thức nào phù hợp với mọi nhu cầu. Các chương trình đào tạo được chọn lựa trên cơ sở dung hoà mong muốn của các cá nhân với mục tiêu của doanh nghiệp, trong đó hiệu quả kinh doanh được đưa ra làm tiêu chí ảnh hưởng có tính quyết định. Nhiều thất bại trong công tác phát triển nhân sự là nhiều doanh nghiệp chưa chú trọng đến hiệu quả

đào tạo, không đánh giá được tác động của việc đào tạo tới quá trình thực hiện nhiệm vụ của mỗi nhân viên.

### Xác định cơ sở đào tạo

Phân tích doanh nghiệp:

Phân tích tình hình doanh nghiệp trước hết cần phân tích mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp trong thời gian tới, tập trung hoạt động lĩnh vực nào để có kế hoạch đào tạo, xác định nhu cầu và mục tiêu cho thích hợp cả về số lượng và chất lượng, cụ thể cho từng phòng ban cũng như toàn công ty. Cần chú ý phân tích các mặt của hoạt động nhân lực như công tác tuyển dụng, tuyển dụng cán bộ mới, tình hình năng suất lao động những thành tựu và hạn chế ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng và xác định rõ các nguồn lực mà doanh nghiệp dành cho hoạt động đào tạo như ngân sách, thời gian, chuyên môn, trình độ để dự tính chương trình và kinh phí đào tạo phù hợp.

Phân tích công việc:

Phân tích công việc nhằm làm rõ bản chất của từng công việc, phát triển và khẳng định các danh mục nhiệm vụ của người lao động, yêu cầu họ phải thực hiện hoạt động nào tại sao phải thực hiện, thực hiện như thế nào, nhận dạng rõ các kiến thức kinh nghiệm mà người lao động cần để thực hiện công việc. Qua đó sẽ có chương trình, kế hoạch đào tạo phù hợp với công việc.

Phân tích nhân viên:

Đánh giá thực hiện công việc từ đó phát hiện những thành tích cũng như những mặt còn yếu kém của người lao động, để có hình thức và chương trình nội dung đào tạo phù hợp, mục đích đáp ứng một cách tốt nhất yêu cầu của công việc. Thông qua đánh giá thực hiện công việc, tạo điều kiện cho người lao động nêu ra nguyện vọng đào tạo của bản thân, từ đó xem xét và tạo điều kiện cho hoạt động đào tạo phù hợp với người học, nâng cao hiệu quả học tập.

### Xác định nhu cầu đào tạo

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

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

- Xác định nhu cầu đào tạo cho công nhân ở từng bậc thợ.

- Xác định danh sách những công nhân cần đào tạo.

Xác định nhu cầu đào tạo cán bộ quản lý:

Để xác định nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý cần tiến hành một số bước quan trọng sau:

- So sánh kiến thức thực tế của các cán bộ quản lý với yêu cầu về các kiến thức, kỹ năng, trình độ được nêu trong bản mô tả công việc và bản mô tả đối với người thực hiện công việc.

- Xác định số người cần tuyển thêm ở các bộ phận và các chức danh công việc cần tuyển thêm.

- Dựa trên mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức, lựa chọn những cá nhân cần thiết để tiến hành đào tạo trong năm kế hoạch.

- Dựa trên khả năng chi tiêu tài chính cho đào tạo, đội ngũ giảng viên có thể mời hoặc huy động.

Xác định các kiến thức và kỹ năng cần đào tạo:

- Đối với việc đào tạo nhân viên mới sẽ bao gồm các nội dung như sau: Giới thiệu chung về tổ chức, các quy định nội quy, quy chế hoạt động của tổ chức và một số vấn đề chung khác

- Đối với việc đào tạo trong khi làm việc: Xác định xem người lao động còn thiếu những kiến thức, kỹ năng gì, cần bổ sung những kiến thức, kỹ năng gì để đáp ứng yêu cầu của công việc.



- Đối với đào tạo phục vụ cho mục tiêu phát triển của tổ chức: Xác định xem mục tiêu phát triển của tổ chức trong từng giai đoạn, người lao động cần phải đào tạo thêm kỹ năng, kiến thức gì, kỹ năng hay vị trí nào cần được đào tạo hay có thể đào tạo sau.

### ***1.2.2 Lập kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực***

#### ***Xác định mục tiêu đào tạo***

Xác định mục tiêu của chương trình đào tạo thực chất là việc xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo. Sau chương trình đào tạo, họ sẽ đạt được:

- Những kỹ năng cụ thể cần đào tạo, trình độ kỹ năng có được sau đào tạo.
- Số lượng và cơ cấu học viên thời gian đào tạo.
- Một mục tiêu đào tạo tốt cho phép việc đánh giá, chấm điểm công bằng, việc xác định chương trình đào tạo phù hợp giữa nội dung và mục tiêu sao cho hiệu quả khuyến khích người lao động tự đánh giá vì họ biết phải đạt được những gì, mong muốn đào tạo tốt hơn.

Do đó, mục tiêu đào tạo cần chú ý: Rõ ràng, cụ thể, đo lường được, đạt đến được trong thời gian hữu hạn.

#### ***Lựa chọn đối tượng đào tạo***

Việc xác định cho công tác đào tạo nghĩa là ta phải xác định xem ai là người đi học, cần phải xem xét các đối tượng:

- Những người lao động có nhu cầu được đào tạo.
- Người lao động được cử tham gia học tập do doanh nghiệp có nhu cầu.
- Những người lao động có khả năng tiếp thu. Để có thể lựa chọn đúng đối tượng đào tạo phải dựa vào nhu cầu đào tạo và phải đánh giá được tình trạng chất lượng đội ngũ lao động hiện có. Đối tượng được lựa chọn để tham gia đào tạo phải đảm bảo các yếu tố đó là: Việc đào tạo phải đúng người, đúng việc,

phải đảm bảo tính công bằng hiệu quả, kịp thời đối với người lao động và đối với công việc. Muốn vậy trước khi lựa chọn đối tượng thì cần phải nghiên cứu về nhu cầu và nguyện vọng của từng người lao động, động cơ muốn học tập của họ có chính đáng hay không hay DN có thể đáp ứng được không; đồng thời có thể dựa vào các kết quả của hoạt động phân tích công việc (gồm 3 bản: Bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc) để lựa chọn đối tượng đào tạo chính xác hơn.

### *Xây dựng chương trình đào tạo*

Để các chương trình đào tạo đạt hiệu quả kinh tế cao cũng như giúp học viên nắm bắt được kiến thức, kỹ năng trong công việc thì việc lựa chọn phương pháp đào tạo thích hợp có vai trò rất quan trọng. Nếu lựa chọn đúng phương pháp thì sẽ tiết kiệm được nhiều chi phí, thời gian đào tạo cho DN và người lao động trong khi đó chất lượng học viên sau khóa học vẫn được đảm bảo, đáp ứng được mục tiêu đặt ra. Có nhiều phương pháp có thể sử dụng trong công tác đào tạo nguồn nhân lực. Với mỗi phương pháp lại có cách thức thực hiện và những ưu nhược điểm riêng. Do đó, tổ chức cần xem xét phương pháp mình lựa chọn cho phù hợp với điều kiện công việc hay không. Từ đó lựa chọn ra phương pháp đào tạo phù hợp với mình.

### *Các hình thức đào tạo:*

- *Đào tạo mới:*

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

- *Đào tạo lại:*

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

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

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

- *Đào tạo bồi dưỡng nâng cao:*

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

Thông thường để thực hiện công việc được giao với các kiến thức và kỹ năng hiện có, người lao động có thể hoàn thành tốt. Tuy nhiên, nếu được đào tạo và rèn luyện ở mức cao hơn, người lao động có thể hoàn thành công việc nhanh hơn với chất lượng cao hơn.

*Các phương pháp đào tạo:*

- *Kèm cặp và chỉ dẫn:*

Đây là phương pháp phổ biến dùng để dạy các kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết các công nhân sản xuất và kể cả một số công việc quản lý. 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 về cách quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy.

Luân chuyển, chuyển công việc: Đây là phương pháp chuyển người quản lý từ công việc này sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ

những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai.

- *Đào tạo theo kiểu học nghề:*

Trong phương pháp này, chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết ở trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm; được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân. Phương pháp này thực chất là sự kèm cặp của công nhân lành nghề đối với người học và là phương pháp thông dụng ở Việt Nam.

- *Mở các lớp cạnh doanh nghiệp:*

Áp dụng với những nghề tương đối phức tạp, các công việc có tính đặc thù mà việc kèm cặp không thể đáp ứng. Cử đi học ở lớp ngắn hạn và dài hạn Đào tạo về nghệ thuật lãnh đạo, khả năng thủ lĩnh ...các chương trình có thể kéo dài từ vài ngày đến vài tháng.

Chương trình, khóa đào tạo riêng biệt nhằm củng cố thêm các kiến thức cơ bản về lĩnh vực, tài chính, kinh tế... Các chương trình đào tạo cấp bằng tốt nghiệp: Cao đẳng, đại học, cao học quản trị kinh doanh hoặc sau đại học. Các chương trình này được tổ chức kiểu tại chức, học viên học ở ngoài giờ vào buổi tối hoặc mỗi quý tập trung một đợt học khoảng 1 hay 2 tuần.

- *Các hội nghị, thảo luận:*

Phương pháp này được tổ chức dưới dạng giảng bài hay hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hay kết hợp với các chương trình đào tạo khác.

Học viên sẽ học các kiến thức kinh nghiệm cần thiết thông qua việc thảo luận từng chủ đề trong từng buổi và dưới sự lãnh đạo của nhóm.

Phương pháp này khá đơn giản để tổ chức, không cần nhiều trang thiết bị, tuy nhiên phạm vi tổ chức hẹp và tốn thời gian.

Đào tạo theo kiểu chương trình hóa, với sự trợ giúp của máy tính: Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện đại mà ngày nay nhiều công ty ở nhiều nước đang sử dụng rộng rãi. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính. Phương pháp này có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần có người dạy.

Có 3 cách để có chương trình dạy qua máy tính:

- Thiết kế chương trình.
- Mua chương trình.
- Đặt chương trình.

Đào tạo theo phương thức từ xa Là phương pháp đào tạo mà người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện trung gian này có thể là sách, tài liệu học tập, băng hình, đĩa CD, VCD, Internet...cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ thông tin các phương tiện trung gian ngày càng đa dạng.

- *Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm:*

Phương pháp này bao gồm các hội thảo học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như: bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý hoặc là các bài tập giải quyết vấn đề. Đây là cách đào tạo hiện đại ngày nay nhằm giúp cho người học thực tập giải quyết các tình huống giống như trên thực tế.

Đào tạo theo kiểu mô hình hóa hành vi: Đây cũng là phương pháp diễn kịch nhưng các vở kịch được thiết kế sẵn để mô hình hóa các hành vi hợp lý trong các tình huống đặc biệt.

### Thời gian, địa điểm đào tạo:

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

- Nên mở lớp đào tạo và thời điểm nào để có thể huy động được số học viên cần đào tạo theo kế hoạch.

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

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

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

### Chi phí đào tạo:

Cần phải dự toán được các khoản chi phí này, xác định được kinh phí đào tạo được lấy từ nguồn nào, công ty có thành lập được quỹ đào tạo riêng hay được trích ra từ nguồn nào của công ty. Từ đó, điều chỉnh nguồn kinh phí đào tạo sao cho phù hợp với công tác đào tạo nguồn nhân lực cho công ty mình.

Các khoản chi phí này bao gồm: các khoản chi phí cho người học, chi phí cho giáo viên, chi mua trang thiết bị phục vụ học tập...DN cần xem xét khả năng chi trả của mình đến đâu, có huy động từ người lao động đóng góp một phần hay không ... Từ đó tổ chức phải dự tính, lên kế hoạch quản lý và chi tiêu nguồn quỹ này sao cho hợp lý và đạt hiệu quả.

### Lựa chọn giáo viên đào tạo:

Đối với đội ngũ giáo viên là nguồn từ trong công ty: Cần quan tâm đánh giá trên các mặt cụ thể: trình độ chuyên môn, phương pháp truyền đạt, uy tín và trách nhiệm, kỹ năng quản lý... Nguồn giáo viên từ trong công ty có chất lượng tốt sẽ mang lại hiệu quả đào tạo cao nhất cho công ty vì họ đã và đang làm việc trong công ty thì họ cũng sẽ tâm huyết với công tác đào tạo của công ty hơn.

Đối với giáo viên là nguồn từ bên ngoài: Công ty cần xem xét, đánh giá một cách chính xác nhất về đội ngũ này, công ty cũng nên tham khảo từ nhiều nguồn khác nhau để có được thông tin đầy đủ, đảm bảo tin cậy.

Ngoài ra, sau mỗi khóa học công ty cần phải tổ chức đánh giá lại cả chất lượng của giáo viên lẫn người học để lựa chọn ra đội ngũ giáo viên phù hợp và có chất lượng cao cho các lần đào tạo tiếp theo mang lại hiệu quả đào tạo tốt nhất cho công ty mình.

### ***1.2.3 Tổ chức thực hiện***

Sau khi xây dựng được kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực, việc tổ chức thực hiện kế hoạch này là rất quan trọng. Như đã phân tích, đào tạo cần phải dựa trên những gì mà nhà quản lý muốn nhân viên của mình phải biết, để đào tạo có hiệu quả cần sự nỗ lực của cả hai bên, nhân viên phải quyết tâm nâng cao khả năng làm việc và nhà quản lý phải tạo điều kiện về mặt thời gian và kinh phí để nhân viên nâng cao khả năng làm việc và phải kiểm soát việc họ áp dụng các kiến thức đã học được vào công việc.

Người phụ trách đào tạo cần phối hợp với các bộ phận/ phòng ban chức năng để lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo, thông báo lịch đào tạo và tạo các điều kiện cần thiết để họ tham gia đào tạo có hiệu quả. Để thực hiện đào tạo trong công việc có hiệu quả thì bộ phận này cũng phải kết hợp với các bộ phận trong DN tìm ra những nhà quản lý, cán bộ có kinh nghiệm và sẵn sàng đào tạo thực hiện đào tạo nhân viên. Trong trường hợp tổ chức khóa đào tạo ngoài công việc thì họ cần giúp giám đốc tìm kiếm các tổ chức, cá nhân cung cấp dịch vụ đào tạo để chọn đơn vị cung cấp phù hợp nhất và ký kết hợp đồng. Tiếp theo, cần phối kết hợp với giáo viên/ người hướng dẫn trong việc xây dựng chương trình đào tạo có mục tiêu học tập phù hợp. Khi khóa học diễn ra cần đảm bảo các điều kiện hậu cần về lớp học, trang thiết bị giảng dạy, bố trí bàn ghế phù hợp với phương pháp giảng dạy, đồ ăn nhẹ giữa giờ học...

#### **1.2.4 Đánh giá kết quả đào tạo**

##### Đánh giá từ phía giảng viên:

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

- Mức độ nắm vững kiến thức được truyền thụ của các học viên.
- Mức độ chuyên cần của học viên, mức độ tập trung chú ý, mức độ hưng phấn và mức độ hiểu bài của học viên trong quá trình học tập.

- Đánh giá giảng viên về chương trình đào tạo :

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

Đánh giá từ phía người quản lý lớp:

- Mức độ nghiêm túc của giảng viên trong quá trình giảng dạy.
- Mức độ nghiêm túc và nhiệt tình của học viên trong quá trình học tập.

##### Đánh giá từ phía học viên:

Sau khi kết thúc khóa học, học viên có thể đánh giá thông qua các phiếu đánh giá về khâu tổ chức lớp, tài liệu học tập, nội dung phương pháp giảng dạy, đề xuất và nhận xét khác... để phục vụ cho việc điều chỉnh chương trình đào tạo.

#### **1.2.5 Bố trí, sử dụng nhân lực sau đào tạo**

Mục tiêu cơ bản mà các tổ chức thường đặt ra là tối đa hóa lợi ích của mình. Do vậy, khi các khoản chi phí cho việc đào tạo nhân viên, tổ chức mong muốn sử dụng có hiệu quả những nhân viên đã được đào tạo nó sẽ đem lại nhiều lợi ích cho DN như: Tăng năng suất lao động, tạo ra sự hài lòng và sự cố gắng của người lao động,...

Để sử dụng hiệu quả nhân lực sau đào tạo, tổ chức cần lưu ý những vấn đề:

- Tạo cơ hội cho người lao động sử dụng kiến thức và kỹ năng đã được đào tạo. Mở rộng công việc cho người lao động.



- Trao dần quyền tự chủ trong giải quyết công việc cho người lao động.
- Khuyến khích, động viên kịp thời người lao động khi thực hiện nhiệm vụ mới. Tăng thù lao lao động cho người lao động xứng đáng với trình độ mới.

### ***1.2.6 Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo trong doanh nghiệp***

Việc đánh giá hiệu quả đào tạo được tiến hành dựa trên các tiêu chí đánh giá. Những tiêu chí chính có thể sử dụng để đánh giá hiệu quả đào tạo gồm: Sự thay đổi năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động so với trước khi đào tạo.

Đối với công nhân trực tiếp sản xuất, các chỉ tiêu đánh giá có thể sử dụng là:

- Hệ số hoàn thành mức của cá nhân người lao động so với trước khi đào tạo.

- Số công nhân có sáng kiến cải tiến kỹ thuật so với trước khi đào tạo.

Đối với bộ phận gián tiếp sản xuất: các tiêu chí là:

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

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

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

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

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

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

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

- Tỷ lệ tăng tiền lương và thu nhập của người lao động sau đào tạo. v Sự thay đổi thái độ, hành vi lao động so với trước khi đào tạo.

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

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

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

- Sự thay đổi thái độ của người lao động khi nhận việc và thực hiện công việc so với trước khi đào tạo (nhận việc với thái độ vui vẻ hơn thoải mái hơn, tự tin hơn hoặc khi thực hiện công việc có tính cầu thị cao hơn, tự tin hơn...)

Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo:

Một trong những chỉ tiêu quan trọng nhất được các tổ chức quan tâm là thời gian thu hồi kinh phí đào tạo.

Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo được tính theo công thức sau:

$$T = CDT/M$$

*Trong đó:*

- T: là thời gian thu hồi kinh phí đào tạo (năm).
- CDT: là tổng kinh phí mà tổ chức phải chi trả cho đào tạo trung bình trong năm (gồm: Chi phí để tổ chức các lớp, chi phí để trả lương và phụ cấp khác cho NLD trong quá trình đi học mà không làm việc...).
- M :là phần lợi nhuận tăng lên của tổ chức do đào tạo trung bình/năm.

### **1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

#### **1.3.1 Các nhân tố bên trong**

Quan điểm của lãnh đạo cấp cao:

Có những tổ chức, các nhà quản trị rất quan tâm đến vấn đề đào tạo nguồn nhân lực, coi đây là chiến lược trong quá trình phát triển và cạnh tranh với các tổ chức, DN khác. Nhưng cũng có trường hợp, vì lý do nào đó nhà quản trị chưa

thực sự quan tâm. Coi trọng vấn đề này thì công tác đào tạo nguồn nhân lực ở tổ chức đó sẽ được thực hiện không thường xuyên, chất lượng và hiệu quả đào tạo thấp, từ đó có thể ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động chung của DN.

Ngành nghề kinh doanh Nhân tố này ảnh hưởng không nhỏ tới hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của DN. Các sản phẩm và kỹ thuật đòi hỏi lao động phải qua đào tạo và giỏi về trình độ chuyên môn vì thế DN rất quan tâm đến công tác đào tạo nguồn nhân lực. Hoạt động trong ngành sản xuất mà trang thiết bị, quy trình công nghệ sản xuất tiên tiến hiện đại, những yếu tố này chỉ phát huy tác dụng khi người lao động biết sử dụng nó. Vì thế, lao động phải được trang bị kiến thức để sử dụng máy móc, thiết bị này hiệu quả nhất và đảm bảo an toàn.

#### Nhân tố công nghệ thiết bị:

Ngày nay, các DN ngày càng đầu tư, chú trọng vào công nghệ thiết bị để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh mang lại lợi nhuận cao nhất cho mình, đòi hỏi người lao động phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng mới để có thể đáp ứng được với sự thay đổi đó. Sự thay đổi về quy trình công nghệ của các doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty. Đặc biệt là đối với doanh nghiệp có tính chất đặc thù là hoạt động chuyên về lĩnh vực xây dựng thì các quy trình công nghệ rất phức tạp. Yêu cầu đặt ra là cần nâng cao chất lượng lao động để họ tiếp cận được công nghệ một cách tốt nhất, đáp ứng được các yêu cầu của các hoạt động sản xuất kinh doanh.

#### Khả năng tài chính của doanh nghiệp:

Các nguồn lực tài chính đầu tư cho công tác đào tạo nguồn nhân lực có vai trò quan trọng. Nó gây ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo cũng như quy mô đào tạo nguồn nhân lực. Để có thể đầu tư được những trang thiết bị, cơ sở vật chất phục vụ cho công tác giảng dạy hay phát triển số lượng và chất lượng đội ngũ giáo viên, học viên thì phụ thuộc rất nhiều vào điều kiện tài chính của mỗi tổ chức và của mỗi cá nhân. Chính vì vậy mà các hoạt động đào tạo

nguồn nhân lực chỉ có thể thực hiện được khi có một nguồn kinh phí ổn định và phù hợp dành cho nó.

Năng lực bộ phận chuyên trách về công tác đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Năng lực của các cán bộ chuyên trách về lĩnh vực đào tạo cũng có ảnh hưởng không nhỏ tới công tác đào tạo nguồn nhân lực trong DN. Những cán bộ chuyên trách phải là những người có đủ trình độ chuyên môn, nghiệp vụ để có thể đảm nhận và thực hiện hiệu quả nhất mọi khâu của công tác này. Họ không chỉ có đủ trình độ chuyên môn mà còn phải có đầy đủ các kiến thức cần thiết khác (như: các kiến thức về khoa học xã hội hay hành vi cư xử) để phục vụ cho công việc của mình.

#### *Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty.*

Những người lao động trong tổ chức chính là đối tượng của công tác đào tạo và phát triển. Tổ chức cần căn cứ vào những đặc điểm của nhân lực trong tổ chức (như: quy mô, cơ cấu, chất lượng ...) để thực hiện công tác đào tạo và phát triển một cách phù hợp.

Trình độ của người lao động: Nghiên cứu chất lượng lao động của lực lượng lao động hiện tại sẽ cho thấy những ai cần đào tạo? Đào tạo những gì?

#### *Cơ cấu lao động theo độ tuổi, giới tính:*

Về độ tuổi, nếu DN có cơ cấu lao động trẻ hơn DN kia thì nhu cầu đào tạo sẽ có khả năng cao hơn DN kia. Điều này xuất phát từ đặc điểm tâm lý của người lao động là càng lớn tuổi thì nhu cầu học tập càng giảm đi. Giới tính cũng ảnh hưởng đến nhu cầu đào tạo của một DN. Thông thường trong một tổ chức nếu tỷ lệ nữ cao hơn nam giới thì nhu cầu đào tạo sẽ thấp và ngược lại.

### ***1.3.2 Các nhân tố bên ngoài***

#### ***1.3.2.1 Môi trường kinh tế - xã hội***

Môi trường kinh tế xã hội ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực nói riêng.

Môi trường này là yếu tố quyết định DN có cần phải thường xuyên đào tạo nhân viên hay không. Nếu doanh nghiệp hoạt động có môi trường mà ở đó có sự năng động và hiệu quả rất lớn thì doanh nghiệp không thể không liên tục nâng cao khả năng thích nghi của mình bằng cách đào tạo đội ngũ lao động của mình. Môi trường kinh tế xã hội đòi hỏi doanh nghiệp phải thực sự linh hoạt và năng động hơn các đối thủ của mình nên không muốn bị tụt hậu hoặc bị loại bỏ. Điều này thúc đẩy họ không ngừng phát triển hệ thống đào tạo nguồn nhân lực nhằm đáp ứng được nhu cầu của thị trường.

### *1.3.2.2 Thị trường lao động*

Nhân lực công ty có khi biến động do một số người thuyên chuyển đi nơi khác, về hưu, ốm đau, chết, tai nạn, kỷ luật, buộc thôi việc. Vì vậy, nhu cầu bổ sung nhân lực xuất hiện và nguồn bổ sung này phải tìm từ thị trường lao động bên ngoài. Mặt khác, do nhu cầu phát triển và mở rộng sản xuất nên tổ chức cần có thêm nhân lực để hoàn thiện nhiệm vụ. Ngoài ra, nhu cầu lao động có ảnh hưởng tới công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty, cụ thể là khi thị trường lao động khan hiếm, cung lao động thiếu, DN lại không tuyển dụng nhân lực nên cần phải đào tạo nguồn nhân lực để đáp ứng được yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh của DN. Tiến bộ khoa học công nghệ:

Cạnh tranh về khoa học công nghệ là một trong những vấn đề sống còn của DN trước các đối thủ cạnh tranh trong cùng một môi trường phát triển. Bởi lẽ nó liên quan trực tiếp đến năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, hạ giá thành sản phẩm ... Vì vậy, đổi mới công nghệ máy móc phải đi đôi với việc thay đổi về chuyên môn, nghiệp vụ, cơ cấu ngành nghề của nhân viên.

Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp. Để có một vị thế vững chắc trong một môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh khốc liệt thì buộc các DN phải biết sử dụng và khai thác hiệu quả các nguồn lực của mình đặc biệt là nguồn lực con người. Nhân lực của mỗi tổ chức, DN đều mang những đặc điểm riêng và là một yếu tố đặc biệt tiềm năng, chưa được khai thác hết nên sẽ giúp tạo ra những lợi thế riêng của mỗi tổ chức.

## **1.4 Kinh nghiệm ĐT & PTNNL ở một số doanh nghiệp trong và ngoài nước**

### ***1.4.1 Một số công ty nước ngoài***

#### *Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp Hoa Kỳ*

Theo Báo Bưu Điện ra ngày 28/04/2010, tác giả Phan Minh đề cập đến kinh nghiệm của Hoa Kỳ trong việc đào tạo nhân lực CNTT Việt Nam như sau:

*ICTnews* - Thông qua những chương trình hợp tác, các tập đoàn CNTT lớn của Hoa Kỳ như Microsoft, Intel, IBM hay Oracle, Cisco... đang tích cực đẩy mạnh các chương trình đào tạo nhân lực CNTT Việt Nam.

#### *Cơ hội mở cho doanh nghiệp Hoa Kỳ*

Trong lĩnh vực CNTT, phần lớn nguồn nhân lực của Việt Nam tư duy sáng tạo chưa cao, hạn chế trong khả năng làm việc nhóm, thuyết trình cũng như yếu kém về kinh nghiệm thực tế, kỹ năng đọc hiểu tiếng Anh chuyên ngành..., khó đáp ứng được nhu cầu của các doanh nghiệp CNTT trong và ngoài nước.

Chính từ thực trạng đó, trong những năm qua Việt Nam và Hoa Kỳ đã siết chặt hợp tác trong lĩnh vực đào tạo chuyên gia, kỹ sư CNTT, phổ cập, nâng cao nhận thức người dân khi sử dụng CNTT phục vụ đời sống kinh tế, xã hội...

Bộ TT&TT cũng đã phối hợp với các bộ, ngành và địa phương tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp CNTT Hoa Kỳ tổ chức những chương trình nâng cao chất lượng nhân lực CNTT trong nước. Chính vì vậy, hầu hết các tập đoàn lớn của Hoa Kỳ có mặt tại Việt Nam như Microsoft, Intel, IBM hay Oracle, Cisco, Motorola... qua thời gian hoạt động đều khẳng định được vai trò tích cực trong việc đẩy mạnh hợp tác đào tạo nhân lực CNTT. Kết quả là nhân lực chất lượng cao của Việt Nam đang dần được cải thiện thông qua việc đạt được những chứng chỉ đào tạo uy tín của các doanh nghiệp, được tuyển dụng vào những vị trí công việc hấp dẫn đạt đẳng cấp quốc tế của nhiều tập đoàn lớn...

### Đa dạng hình thức đào tạo, phổ cập

Ngay từ khi lập Văn phòng đại diện tại Việt Nam vào năm 1997, Công ty Intel đã đẩy mạnh phối hợp với chuyên gia CNTT của các trường đại học, cao đẳng tại Việt Nam để chuyển giao giáo trình đã xây dựng từ việc thiết lập hợp tác với các trường của Mỹ như thiết kế bo mạch, thiết kế chip... Đáng chú ý, phần lớn số nhân viên làm việc cho nhà máy sẽ là sinh viên mới ra trường, sau khi được tuyển dụng họ được trải qua các khóa đào tạo khắc khe kỹ năng chuyên môn cũng như tổng quan trong nội bộ Intel và các chương trình đào tạo thuê ngoài.

Thời gian qua Công ty Intel đã có nhiều đóng góp trong công tác đào tạo nguồn nhân lực thông qua những chương trình, dự án hợp tác với các cơ quan bộ, ngành và doanh nghiệp Việt Nam như chương trình đưa máy tính về nông thôn, chương trình tặng 2000 máy tính ClassMate cho các trường học thông qua Bộ GD&ĐT, chương trình học bổng tại Mỹ và làm việc tại Intel cho 40 sinh viên trị giá 80.000 USD/người trong 2 năm học...

Cùng với Intel, hãng sản xuất phần mềm hàng đầu thế giới Microsoft khi vào Việt Nam (từ năm 1996) cũng đã xúc tiến nhiều hoạt động nhằm nâng cao chất lượng lao động CNTT trong nước. Microsoft đã đồng hành với các cơ quan của Chính phủ và doanh nghiệp Việt Nam triển khai nhiều chương trình dự án hợp tác như phổ cập công nghệ bằng việc Việt hoá các sản phẩm phần mềm của Microsoft, hỗ trợ các dự án tin học hoá hành chính nhà nước và Chính phủ điện tử, hỗ trợ đưa CNTT vào hệ thống giáo dục phổ thông Việt Nam, thực hiện các dự án hỗ trợ cộng đồng có hoàn cảnh khó khăn thông qua những chương trình từ thiện, các khóa đào tạo kỹ năng sử dụng máy tính và Internet cho cộng đồng do Quỹ Bill & Melinda Gate tài trợ, hỗ trợ đào tạo chuyên môn nhân lực CNTT để tăng cường khả năng bảo mật thông tin của Chính phủ.

### Kinh nghiệm của Nhật Bản

*Nguồn trích từ Báo EVNPEC, ngày 17/10/2010.*

Lãnh đạo Công ty TNHH MTV đã luôn quan tâm tới đào tạo và phát triển nguồn nhân lực với phương châm khuyến học trong doanh nghiệp: “Trong nền kinh tế thị trường phát triển như vũ bão, không học hỏi đồng nghĩa với việc thụt lùi”.

Ngay từ tháng 9 năm 2009 Công ty đã mở 2 lớp tiếng Anh ngoài giờ cho các cán bộ quản lý và nhân viên chủ chốt tuần học 3 buổi và đầu tháng 10 mở chương trình đào tạo phương pháp quản lý sản xuất hiệu quả Kaizen và 5S do các chuyên gia hàng đầu của Nhật và Việt Nam giảng dạy và hướng dẫn áp dụng tại Doanh nghiệp cho 36 cán bộ quản lý của Công ty.

Đặc biệt trong nhiều năm qua Công ty đã chủ động đào tạo tại chỗ được 150 công nhân lành nghề, quan trọng nhất là thợ hàn đã đáp ứng được các yêu cầu chất lượng ngày càng cao của các công trình thủy điện, thiết bị nâng hạ, các thiết bị nồi hơi và bình áp lực cho nhà máy nhiệt điện. Do vậy, Công ty đã luôn dành được tin tưởng của Tập đoàn Điện lực Việt Nam và Bộ Công Thương với việc sản xuất và cung cấp chế tạo nhiều công trình/dự án cấp quốc gia như: Công trình đường ống áp lực Nhà máy Thủy điện Sơn La với sự giám sát của chuyên gia Nhật và các chuyên gia đã đánh giá rất cao trình độ của cán bộ công nhân của Công ty.

Trong những năm tiếp theo, Công ty tiếp tục thực hiện chiến lược đào tạo, tự đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm mục tiêu làm chủ và nâng cao năng lực thiết bị, công nghệ cho các dự án và các công trình thủy điện, nhiệt điện và xuất khẩu các sản phẩm.



### ***1.4.2 Một số doanh nghiệp trong nước***

Ngày nay Đào tạo được coi như một khoản đầu tư vào nguồn vốn nhân lực của tổ chức. Các nghiên cứu cho thấy hiệu quả của những nhân viên mới được đào tạo ngang bằng với những nhân viên có kinh nghiệm. Đồng thời đào tạo tạo ra một nguồn năng lực hiện tại và tương lai cho tổ chức. Ngày càng có nhiều bằng chứng kinh tế chứng tỏ rằng việc đầu tư cho Đào tạo gắn liền với khả năng sinh lợi lâu dài và bền vững cho tổ chức. Nếu như trước kia các doanh nghiệp Việt Nam ít chú trọng đến đào tạo, họ coi chi phí giành cho đào tạo là chi phí bị cắt giảm thì nay các doanh nghiệp đang đầu tư ngày càng nhiều cho đào tạo. Một số doanh nghiệp có cùng ngành nghề kinh doanh trong lĩnh vực xây dựng đã đạt được nhiều thành tựu về vấn đề đào tạo nguồn nhân lực như:

Công ty Cổ phần Sông Đà Công ty cổ phần sông Đà là một công ty lớn, hoạt động mạnh mẽ trên nhiều lĩnh vực. Từ một đơn vị chỉ chuyên về thi công xây lắp thủy điện, đến nay Tổng công ty Sông Đà đã trở thành nhà thầu chuyên nghiệp với nhiều công trình dự án và trở thành nhà đầu tư lớn các lĩnh vực sản xuất công nghiệp, đầu tư kinh doanh bất động sản và dịch vụ khác...là một trong những Tổng công ty hàng đầu của ngành xây dựng Việt Nam, hoạt động trên khắp mọi miền của đất nước và nước ngoài. Nghị quyết Đại hội Đảng bộ Tổng công ty Sông Đà lần thứ IX đã nêu rõ: “Xây dựng và phát triển nguồn nhân lực con người Sông Đà mạnh về mọi mặt, đủ về số lượng với trình độ học vấn và tay nghề cao, có năng lực quản lý, có năng lực sáng tạo và ứng dụng công nghệ mới, lao động với năng suất, chất lượng và hiệu quả ngày càng cao hơn”.

- Công ty đã và đang chuẩn bị cho nguồn nhân lực trình độ cao trong tương lai bằng cách tiếp nhận những sinh viên có kết quả học tập tốt về tại đơn vị thực tập sinh. Sau khi hoàn thành khóa học, công ty giữ lại những sinh viên có thành tích học tập tốt.

- Tổng công ty kết hợp giữa đào tạo mới, đào tạo lại, vừa tổ chức tuyển dụng theo yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và mô hình tổ chức quản lý của Tổng công ty.

- Thường xuyên tổ chức các lớp cho đội ngũ cán bộ quản lý các dự án, cán bộ làm công tác tư vấn giám sát.

- Kết hợp với các trường Đại học Thủy Lợi, Trường Đại học Xây Dựng, Trường Đại học Mở Địa chất và Trường đào tạo bồi dưỡng cán bộ xây dựng liên tục mở các lớp đào tạo kỹ sư tư vấn giám sát tại các công trường của Công ty.

- Tập huấn cán bộ quản lý theo mô hình tổ chức quản lý mới, có chương trình học tập cho từng cấp quản lý.

- Thường xuyên quan tâm gìn giữ và phát huy đội ngũ cán bộ, công nhân kỹ thuật lành nghề tạo cho họ điều kiện học tập, rèn luyện, gắn bó họ bằng lợi ích trong cuộc sống và gắn bó bằng truyền thống của Tổng công ty.

- Tổng công ty đầu tư nâng cấp trường đào tạo công nhân kỹ thuật và bổ sung đội ngũ giáo viên của Tổng công ty để làm nhiệm vụ đào tạo cho đội ngũ công nhân kỹ thuật của Tổng công ty đạt được trình độ, tiêu chuẩn theo yêu cầu.

- Khuyến khích, tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên tự học tập để nâng cao trình độ tay nghề. Đầy mạnh phòng trào kèm cặp kỹ sư, cử nhân và công nhân kỹ thuật mới ra trường trong toàn Tổng Công ty.

## CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC Ở CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA KIM SƠN

### 2.1 Khái quát về Công ty cổ phần nhựa Kim Sơn

#### 2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty cổ phần nhựa Kim Sơn

Tên công ty: **CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA KIM SƠN**

Tên giao dịch: KIM SON PLASTIC JOINT STOCK COMPANY

Tên viết tắt: KS PLAS.JSC

Giấy đăng kí kinh doanh số: 0201191403

Ngày thành lập: ngày 05 tháng 08 năm 2011

Chủ tịch Hội đồng Quản trị: Bà Lê Thị Hương

Địa chỉ trụ sở chính: Số 21, Ngõ 117 đường Thiên Lô, Phường Vĩnh Niệm,  
Quận Lê Chân, Thành Phố Hải phòng.

Điện thoại: 02253.3545315

Fax: 02253.3545315

Email: [kimsonplastic@gmail.com](mailto:kimsonplastic@gmail.com)

Tài khoản: 160314851013912 Tại: EXIMBANK - NH xuất nhập khẩu Việt Nam

Mã số thuế: 0201191403

Công ty cổ phần Nhựa Kim Sơn được thành lập vào 11/8/2011 theo giấy phép kinh doanh số 0201191403 do sở kế hoạch đầu tư Hải Phòng cấp ngày 05 tháng 08 năm 2011.

Nước ta từ trước đến nay đều sử dụng ống cống bê tông cho việc cấp thoát nước. Ống cống bê tông có nhiều điểm yếu:

- Độ dài, ngắn hạn chế.
- Dễ vỡ, dễ hỏng gây thiệt hại về kinh tế do phải sửa chữa nhiều.
- Thi công cần thời gian dài ảnh hưởng giao thông và đời sống sinh hoạt,...

Vì những hạn chế trên qua tìm hiểu các công nghệ mới hơn ở nước ngoài qua sàng lọc chúng tôi thấy ống nhựa thoát nước HDPE phù hợp và khắc phục được các hạn chế của ống thoát nước bê tông.

### **2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ của Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn**

Chức năng chính của doanh nghiệp hiện nay chủ yếu là kinh doanh sản phẩm ống nhựa thoát nước, ống nhựa luồn dây cáp điện. Cũng như phát triển xây dựng nền tảng của công ty ngày càng vững mạnh khẳng định uy tín, chất lượng của sản phẩm.

Tư vấn cho các công trình thi công nên dùng các loại ống nào, vật liệu xây dựng để có được hiệu quả lớn nhất khi các vật liệu kết hợp với nhau.

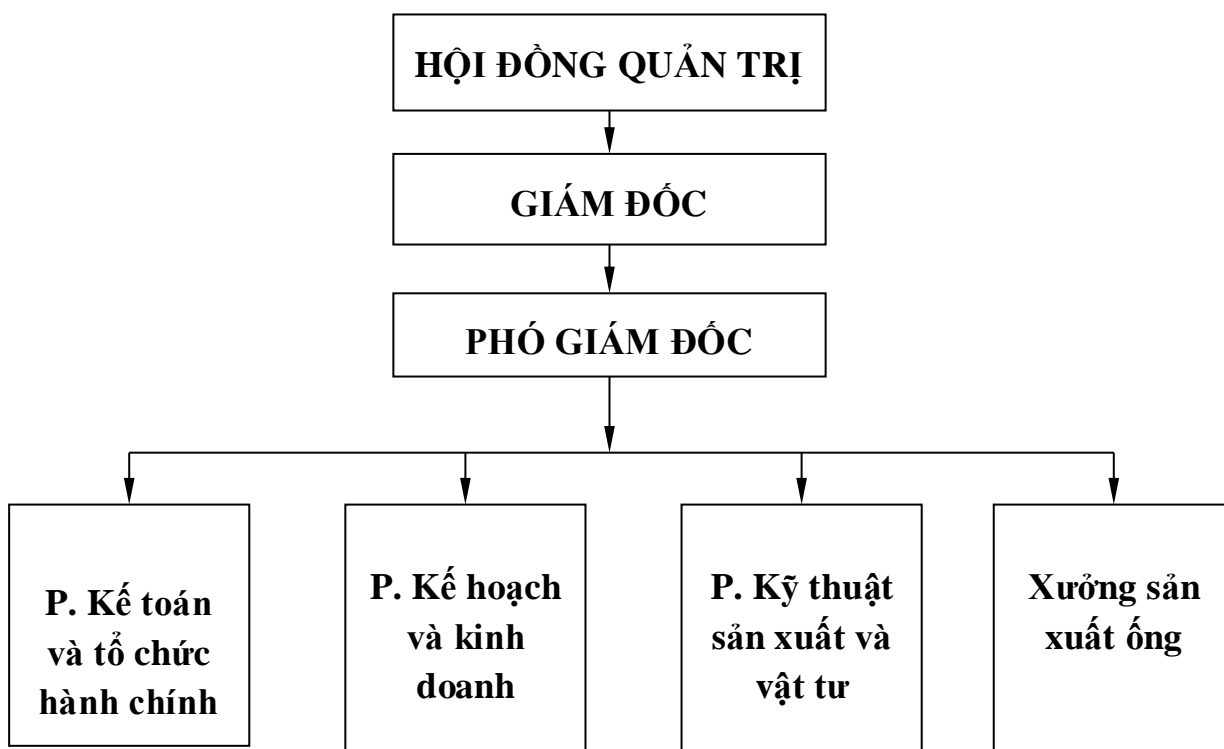
Nhiệm vụ của doanh nghiệp:

Xây dựng tổ chức bộ máy kinh doanh Tạo nguồn vốn, bảo toàn nguồn vốn của công ty và kinh doanh có hiệu quả nguồn vốn đó.

Tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả.

Thực hiện chế độ Báo cáo kế toán tài chính theo đúng quy định hiện hành của Bộ tài chính, chịu trách nhiệm về tính chính xác, trung thực của các Báo cáo tài chính.

### **2.1.3 Cơ cấu tổ chức & chức năng, nhiệm vụ từng bộ phận trong công ty**



**Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn**

Đứng đầu công ty là Hội đồng quản trị chịu trách nhiệm cho việc phát triển, định hướng, phát triển công ty. Hội đồng quản trị sẽ bổ nhiệm chức vụ giám đốc và phó giám đốc. Giám đốc, phó giám đốc quản lý tuyển chọn nhân viên cũng như quản lý trực tiếp các phòng ban.

Các phòng ban tại công ty có mối liên hệ chặt chẽ với nhau trong công việc và có những nhiệm vụ chủ yếu sau

*Phòng kế toán và tổ chức hành chính:*

- Giúp Giám đốc về công tác kế toán thống kê, thông tin kinh tế, các hoạt động liên quan đến quản lý tài chính.

- Xây dựng trình Giám đốc và Hội đồng quản trị ban hành quy chế quản lý quản lý tài chính của Công ty, đơn đốc kiểm tra việc thực hiện quy chế, đồng thời xây dựng kế hoạch tài chính hàng tháng, quý, năm của Công ty phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh.

- Đảm bảo nguồn vốn để đáp ứng nhu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, kiểm tra, đánh giá hiệu quả sử dụng vốn, tài sản của Công ty.

- Tổ chức hạch toán, thống kê kế toán, phản ánh chính xác, đầy đủ các số liệu, tình hình luân chuyển các loại vốn trong sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Kiểm tra và hướng dẫn nghiệp vụ cho các bộ phận kế toán tại các đơn vị trực thuộc, kiểm tra việc thanh quyết toán các công trình, các sản phẩm, hợp đồng kinh tế, thanh toán thu hồi công nợ của Công ty.

- Phân tích hiệu quả kinh tế của các dự án, công trình và sản phẩm của Công ty.

- Cân đối kế hoạch tài chính của Công ty, điều hoà các loại vốn trong Công ty, quan hệ với Tổng công ty, ngân hàng và tài chính, cũng như các cổ đông là pháp nhân để tạo nguồn vốn phục vụ kịp thời cho sản xuất kinh doanh khi có nhu cầu.

- Đôn đốc, kiểm tra việc chấp hành chế độ báo cáo kế toán thống kê của các đơn vị trực thuộc, thực hiện báo cáo các cơ quan hữu quan khi có yêu cầu.

- Thiết lập và kiện toàn bộ máy kế toán từ Công ty đến cơ sở tinh thông, gọn nhẹ, đảm bảo hoạt động có hiệu quả.

- Nghiên cứu và phối hợp với các phòng nghiệp vụ khác để tập hợp, xây dựng các đơn giá nội bộ về xây lắp, các loại hình sản xuất kinh doanh khác của Công ty; Xác lập các phương án giá cả, dự thảo các quyết định về giá cả, phương án khoán cho các đơn vị trực thuộc và người lao động trình Giám đốc Công ty quyết định.

- Chủ trì trong việc thực hiện định kỳ công tác báo cáo tài chính, kiểm kê, đánh giá tài sản trong Công ty, kiến nghị thanh lý tài sản vật tư tồn đọng, kém chất lượng, không có nhu cầu sử dụng.

- Đề xuất kiến nghị với Giám đốc về việc thực hiện các quy chế quản lý tài chính, kế hoạch tài chính, sử dụng các loại vốn vào sản xuất kinh doanh đảm bảo nâng cao hiệu quả kinh tế, thực hiện tốt các nghĩa vụ tài chính với Nhà nước, dự thảo đề trình phương án phân phối lợi nhuận hàng năm theo Điều lệ của Công ty trình Giám đốc và Hội đồng quản trị phê duyệt.

- Phối hợp với các phòng chức năng khác về việc khai thác, sử dụng các tài sản, máy móc, vật kiến trúc của Công ty một cách có hiệu quả nhất.

- Phối hợp với các phòng ban trong Công ty để cùng hoàn thành công việc được giao.

- Đề nghị lãnh đạo Công ty: Khen thưởng, kỷ luật, nâng lương, nâng bậc và các quyền lợi khác đối với tập thể và các cá nhân thuộc phòng quản lý.

#### Phòng kế hoạch và kinh doanh:

- Hướng dẫn cho các đơn vị trực thuộc xây dựng kế hoạch năm của mỗi đơn vị. Tổng hợp các số liệu và lấy ý kiến của các phòng nghiệp vụ, các đơn vị

để tham mưu cho Tổng Giám đốc xây dựng kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh, thương mại, định vụ cho kế hoạch năm.

- Thực hiện các thủ tục pháp lý về công tác hợp đồng kinh tế và các dự án đầu tư. Thường xuyên kiểm tra đôn đốc việc thực hiện hợp đồng đã ký kết, phát hiện kịp thời những vấn đề phát sinh, những bất hợp lý để tham mưu cho Tổng giám đốc xử lý. Khi hợp đồng thực hiện xong phải nghiệm thu đưa vào sử dụng đồng thời tiến hành thủ tục thanh lý hợp đồng để làm cơ sở thanh toán giữa các bên, thanh toán công nợ.

- Cùng các phòng nghiệp vụ tham mưu cho Tổng giám đốc về công tác giao khoán các hạng mục công việc và tham gia nghiệm thu khối lượng thực hiện hàng tháng, hoàn thành hồ sơ để làm cơ sở cho thanh quyết toán.

- Đôn đốc kiểm tra giám sát trong suốt quá trình triển khai kế hoạch; phát hiện kịp thời các khó khăn, vướng mắc tham mưu cho Tổng giám đốc khắc phục điều hòa kịp thời phù hợp với tình hình thực tế. Tổng hợp kết quả sản xuất theo từng hạng mục công việc và từng kỳ.

- Chủ trì, phối hợp với các Phòng nghiệp vụ, các đơn vị trực thuộc xác định hạng mục công việc, đơn giá, lập dự toán để phục vụ việc lập kế hoạch cho năm kế hoạch gồm 2 mảng hoạt động chính là sản xuất, thương mại, dịch vụ trình Tổng giám đốc phê duyệt để báo cáo và các cấp có thẩm quyền.

- Trên cơ sở kế hoạch năm đã được thông qua xây dựng kế hoạch và tiến độ thực hiện, cân đối phân bổ kế hoạch theo từng quý, tháng để giao các đơn vị trực thuộc cũng như hợp đồng thuê ngoài trình Tổng giám đốc phê duyệt. Trực tiếp điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh toàn công ty theo chỉ đạo của Tổng giám đốc.

- Soát xét hồ sơ tham mưu cho Tổng giám đốc thẩm duyệt về dự toán, thanh quyết toán khối lượng thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh, thương mại, định vụ, các dự án đầu tư xây dựng công trình

- Tham mưu xây dựng kế hoạch đầu tư và thực hiện lập các dự án đầu tư. Lập và soát xét hồ sơ mời thầu, hồ sơ yêu cầu phân chỉ dẫn đối với nhà thầu; chủ trì tổ chức đấu thầu theo quy định. Tham gia vào tổ đấu thầu, lập hồ sơ đề xuất dự thầu.

- Thực hiện đầy đủ và kịp thời các chế độ báo cáo thống kê về kinh tế kế hoạch theo quy định của công ty, của ngành và của Nhà nước.

- Phân tích đánh giá kết quả việc thực hiện kế hoạch tháng, quý, năm Trên cơ sở đó dự thảo báo cáo tổng kết kế hoạch quý, năm, rút ra những mặt mạnh, yếu, tìm nguyên nhân để phát huy ưu điểm, khắc phục nhược điểm.

- Trực tiếp lưu trữ, bảo quản lâu dài các loại hồ sơ liên quan.

#### Phòng kỹ thuật sản xuất và vật tư:

- Tham mưu xây dựng kế hoạch về sản xuất sản phẩm cho các dự án, dự trữ vật tư để quá trình sản xuất luôn diễn ra liên tục không bị gián đoạn do thiếu nguyên vật liệu sản xuất.

- Kiểm tra cũng như sửa chữa, thay mới các thiết bị máy móc định kì để tránh xảy ra việc hỏng hóc máy móc làm ảnh hưởng sản xuất.

- Nghiên cứu cải tiến sản phẩm cũng như cải tiến gia công các thiết bị máy móc để sản phẩm được tốt hơn.

- Xây dựng tiêu chuẩn kỹ thuật của sản phẩm cũng như thử nghiệm tính ổn định của sản phẩm trên môi trường thực tế

#### **2.1.4 Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn**

Được thành lập từ năm 2011 với đội ngũ kỹ thuật có tay nghề nhiều năm kinh nghiệm làm trong ngành nhựa, có tâm trong công việc và luôn luôn học hỏi, nâng cao trình độ năng lực đổi mới công nghệ sản xuất nhằm đảm bảo chất lượng cao cho sản phẩm. Toàn thể cán bộ công nhân viên Công ty cổ phần nhựa Kim Sơn cam kết thực hiện:



- Thường xuyên giữ mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng để đảm bảo chất lượng sản phẩm đáp ứng mọi yêu cầu hợp lý của khách hàng.
- Chất lượng cao, giao hàng đúng tiến độ thỏa mãn khách hàng.
- Luôn giáo dục cán bộ, nhân viên trong công ty để mọi người hiểu: chất lượng sản phẩm quyết định đến sự phát triển không ngừng của công ty.
- Ưu tiên xây dựng, áp dụng, duy trì và thường xuyên nâng cao hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 trên cơ sở có sự tham gia trực tiếp của toàn bộ cán bộ công nhân viên trong công ty.
- Xây dựng các mục tiêu, chính sách trong hệ thống quản lý chất lượng, đáp ứng kịp thời các yêu cầu của khách hàng trên thị trường hiện nay.

Nhận thức được tầm quan trọng của các thiết bị điện, cũng như các vật dụng sinh hoạt hàng ngày của cộng đồng, năm 2011, Ban lãnh đạo Công ty đã quyết định đầu tư xây dựng mới một nhà máy sản xuất ống xoắn và phụ kiện nhựa HDPE, PP... các loại có đường kính từ Ø25mm đến Ø200mm phục vụ cho các công trình xây dựng công nghiệp, dân dụng và các dự án có quy mô quốc gia, quốc tế.

Công ty cổ phần nhựa Kim Sơn đã đầu tư máy móc thiết bị hiện đại và dây truyền công nghệ tiên tiến cho ra đời các sản phẩm có chất lượng cao. Cùng với sự nỗ lực phấn đấu không ngừng của cán bộ công nhân viên, đang từng bước chiếm lĩnh được lòng tin của người tiêu dùng và là sự lựa chọn của các công trình trọng điểm.

Mục tiêu của công ty là trở thành một doanh nghiệp uy tín trong nước, do đó các sản phẩm của công ty khi đưa ra thị trường sử dụng luôn có chất lượng cao, phù hợp với các tiêu chuẩn được áp dụng và đáp ứng các yêu cầu chính đáng của khách hàng.

#### 2.1.4.1 Sản phẩm chính

##### **Ống nhựa gân xoắn HDPE 2 vách (Đen)**

Ống nhựa HDPE 2 vách được sử dụng rộng rãi trong hệ thống thoát nước tại các khu đô thị, khu công nghiệp, hệ thống đường cao tốc, sân thể thao, quảng trường, hầm mỏ và hệ thống tưới tiêu trong nông nghiệp, nuôi trồng thủy sản.

Ngày nay trên thế giới loại ống này đã được sử dụng rộng rãi và đang dần thay thế cho các loại ống làm bằng xi măng hoặc gang/ thép bởi nhiều ưu điểm trong sử dụng, thi công lắp đặt.

Tuổi thọ đến 50 năm khi đặt ngầm dưới đất trong điều kiện bình thường. Chịu lực nén và va đập tốt. Khả năng chịu mòn do ma sát với tạp chất trong nước thải cao. Khả năng kháng hóa chất tốt, sử dụng rất phù hợp trong dẫn nước có tính axit, kiềm, nước thải chứa các chất hữu cơ, nước mặn,... Nhẹ, dễ vận chuyển, lắp đặt giúp làm giảm chi phí vận chuyển và thi công lắp đặt, dễ bảo quản. Nối dễ dàng bằng hàn nhiệt, đảm bảo không rò rỉ. Ống được cung cấp với chiều dài 6m hoặc 10m tùy theo yêu cầu.

##### **Hướng dẫn lắp đặt ống HDPE 2 vách**

- Đối với sỏi, đá:

Cần sử lí áp lực bằng cách làm mịn bằng một lớp đều mặt dưới ống để tránh áp lực cục bộ.

- Đối với đất yếu:

Tùy theo thực trạng để giải quyết nên gia cố bằng vật liệu gì, độ dày bao nhiêu. Sau khi gia cố chỉ cần trải một lớp cát hoặc đất mịn với độ dày khoảng 15cm.

- Đào mương, đặt ống: Đường rãnh phải rộng hơn ống và đảm bảo hành lang thi công lắp đặt ống thuận tiện.

- Chuẩn bị nền đáy:

Xử lý bề mặt, san sửa bề mặt đáy, loại bỏ các vật có thể làm ống phải chịu tải trọng điểm như gạch, đá, sạn lớn,... và chống lún sụt cho bề mặt đất yếu.

Lót bề mặt đáy rãnh bằng cát hoặc đất tơi, bề dày từ 15 đến 40cm tùy thuộc đường kính ống. Cần quan sát mặt đáy của hố đào trước khi đặt ống: mặt đáy phải phẳng đều và đáy ống được tiếp xúc nền đáy trên toàn bộ chiều dài của ống. tuyệt đối tránh mặt đáy rãnh không bằng phẳng, gập ghenh sóng nhấp nhô.

- Thi công lắp nối ống:

Tùy theo loại ống và hiện trường thi công sẽ có hướng dẫn thao tác nối thích hợp (kỹ thuật lắp nối ống) có thể lắp nối từng đoạn ống đủ chiều dài từ hố ga này đến hố ga kia hoàn chỉnh trên miệng hố rồi đưa xuống lắp đặt, hoặc đưa từng đoạn ống xuống và thực hiện nối ống dưới hố đào.

- Kỹ thuật lắp đặt:

Sau khi đào đất đúng độ cao, bề rộng máng tương ứng của bảng yêu cầu kỹ thuật, san phẳng bề mặt đáy và đầm chặt đáy hố đào, loại bỏ vật cứng gây tải trọng cục bộ như: gạch đá, bê tông hoặc rễ cây,... sau đó trải một lớp cát đệm dày 100 mm đến 300 mm trước khi lắp đặt ống. Sau khi lắp đặt ống và xiết chặt các mối nối, lần lượt lấp đầy 2 bên sườn ống bằng đất tơi hoặc cát với độ dày từng lớp là 150 mm, đầm chặt từng lớp một đảm bảo độ nén chặt giữa sườn ống và thành hố đào. Lần lượt đổ và đầm chặt các lớp đất tiếp theo cho đến khi phủ đầy bề mặt trên của ống. Sau khi phủ đầy mặt trên của ống cần phủ thêm lên đỉnh ống một lớp đất bảo vệ có độ dày tối thiểu  $\geq 40\text{cm}$ .

Khi thi công đường ống dài liên tục, nên dùng cọc tre hoặc cọc gỗ để giữ định vị ống tránh xô dịch trong quá trình thi công, khoảng cách cọc: 1 m ống/cọc. Sau khi đầm, chèn đất cố định được 2/3 chiều cao ống phải nhổ rút cọc và lấp lỗ cọc không được để lại cọc trước khi thi công lắp đặt ống.

- Kỹ thuật nối ống dùng băng hàn nhiệt và đai nối:

Bước 1: Sắp đặt ổn định hai đầu ống cần nối khí nhau theo phương nằm ngang trên cùng một mặt phẳng.

Bước 2: Dùng giẻ lau sạch các vết bẩn, ẩm ướt ở hai đầu ống cần nối, quấn tấm băng keo nhựa dán quanh mỗi nối, cân đều hai phía.

Bước 3: Sử dụng đèn khò gas gia nhiệt làm khô bề mặt ống với diện tích lớn hơn tấm băng hàn 50 mm về hai phía và gia nhiệt vào mặt trong đối với tấm băng hàn nhiệt không co và mặt ngoài đối với tấm băng hàn co với nhiệt độ từ 65 độ C đến 80 độ C. Gia nhiệt thật đều khi thấy lớp keo dính nóng chảy, dùng con lăn lăn đều phải mặt ngoài miếng dán sao cho tấm dán ép chặt vào mặt thành ống. (Khi con lăn nên lăn từ giữa ra hai bên để tránh phòng rộp, bọt khí tồn tại giữa tấm dán với thành ống).

Bước 4: dùng khăn ướt làm nguội tấm hàn từ phía ngoài hoặc để tấm hàn nguội tự nhiên trong khoảng thời gian 5 đến 10 phút. Sau đó kiểm tra lại tấm hàn đã bám dính đều và kín chưa. Nếu thấy bám dính đều và kín là được.

Bước 5: lồng tấm đai nối, cân chỉnh cho đều và ngay ngắn mỗi nối rồi xiết chặt bu lông, trong quá trình xiết bu lông dùng búa cao su gõ xung quanh đai nối để đảm bảo độ kín, chặt ôm khít vào ống, công việc hoàn thành .

*Chú ý: Khi gia nhiệt nếu làm nóng quá lâu cục bộ tại một chỗ dễ làm tấm băng hàn bị cháy, co giãn không đều ảnh hưởng đến độ bền và sự kết dính của mỗi nối. do vậy phải kết hợp gia nhiệt và lăn đều tay ép tấm hàn vào ống cần nối. Không được thi công trong môi trường nước.*

### **Ống nhựa gân xoắn HDPE-KFP (Da cam)**

Ống nhựa gân xoắn HDPE chịu lực là sản phẩm chuyên dụng trong công trình ngầm để bảo vệ cáp điện, cáp thông tin được sản xuất trên dây chuyền công nghệ thiết bị hiện đại nhất hiện nay, sản phẩm sản xuất theo tiêu chuẩn TCVN 7997, KSC 8455-2005.

#### **Ưu điểm:**

- Chịu được trong môi trường có nhiệt độ cao, chống cháy nổ khi có sự cố về điện.
- Dễ dàng lắp đặt trong các địa hình phức tạp.

- Thuận tiện cho việc sửa chữa, thay thế cáp điện.
- Đảm bảo tuổi thọ lâu dài.
- Chịu va đập, nén ép cao.
- Tiết kiệm nhân công, thời gian vận chuyển, thi công đường ống.
- An toàn, thân thiện với môi trường, mang lại cảnh quan đẹp cho các khu đô thị, khu công nghiệp và thành phố.

### Hướng dẫn thi công ống nhựa gân xoắn HDPE :

#### Bước 1: Đào rãnh

Độ rộng của rãnh đào được quyết định bởi số lượng ống dự kiến đặt nhằm đảm bảo khoảng cách an toàn giữa các ống. Độ sâu của rãnh phải đảm bảo ống ở vị trí trên cùng cách lớp đất nền một sâu nhất định, ống dưới cùng không được đặt trên nền đá cứng hoặc đá cuội. Nên để ống trên lớp cát nền đã được làm bằng và đầm chặt.

#### Bước 2: Đặt ống

Khi đặt ống phải cẩn thận tránh đất, sỏi, nước chui vào ống. Ống HDPE-KFP nên được trải ra bằng cách lăn cuộn ống theo đường rãnh. Nếu chỉ kéo ống không lăn ống sẽ làm ống bị xoắn.

#### Bước 3: Cố định ống và lấp rãnh

Khi có hơn hai ống HDPE-KFP đặt song song với nhau, khoảng cách giữa các ống phải thỏa mãn tiêu chuẩn lắp đặt. Có thể dùng dướng bằng gỗ hoặc dây thép để cố định ống. Dướng được tháo ra sau khi ống được lấp cáp.

### **Ống sun đàn hồi (3 màu)**

Phụ kiện: Măng sông (Xám), nối ống dùng cho măng sông

Bước 1: Vận hết măng sông vào một đầu ống cần nối theo chiều kim đồng hồ, dùng cưa cắt nắp của măng sông nếu có.

Bước 2: Đưa đầu ống thứ 2 cần nối vào sát đầu ống đã vặn hết măng sông. Xoay măng sông ngược chiều kim đồng hồ cho đến khi điểm tiếp xúc giữa 2 đầu ống nằm giữa măng sông.

Bước 3: Dùng băng cao su non quấn chặt khe tiếp xúc giữa măng sông với ống.

Bước 4: Dùng băng PVC chịu nước quấn chặt bên ngoài lớp băng cao su.

#### 2.1.4.2 Một số sản phẩm khác

- Đầu bịt ống (Xám)
- Băng cao su non (Trắng)
- Băng keo chịu nước PCV (Nhiều màu)
- Băng cao su lưu hóa (Trắng)
- Nối góc 90 độ hàn (Đen)
- Nối góc 45 độ hàn (Đen)
- Rẽ nhánh 45 độ (Đen)
- Rẽ nhánh 90 độ hàn (Đen)
- Dai nối thẳng
- Hồ ga thu nước (Đen)
- Đầu nối chuyên bậc (Đen)
- Cút T 450-400
- Cút góc 450-600
- Cút T 450-600
- Cút hạ bậc 700-600

#### Công nghệ sản xuất:

Thiết bị sản xuất là dây chuyền hiện đại nhập khẩu từ các nước dẫn đầu về ngành nhựa với các dòng ống luồn cáp điện và ống hai vách giúp thoát nước

thải. Toàn bộ hệ thống dây chuyền được nhập khẩu từ Hàn Quốc và Đài Loan cùng với đó là chuyển giao công nghệ để ứng dụng sản xuất. Bên cạnh đó Kim Sơn cũng liên tục cập nhật cũng như gia công, bảo dưỡng để nâng cao tuổi thọ máy móc cũng như chất lượng sản phẩm được đảm bảo.

Sử dụng những nguyên liệu đầu vào như hạt màu và hạt nhựa đều là các loại hạt nguyên sinh để sản xuất ra sản phẩm ống nhựa nguyên sinh không gây ảnh hưởng đến môi trường. Dây chuyền sản xuất và sản phẩm đạt các tiêu chuẩn về bảo vệ và an toàn cho môi trường cũng như chất lượng của sản phẩm luôn ổn định chịu được lực ép và bền hơn.

Các sản phẩm của công ty đã đạt được nhiều chứng chỉ kiểm định về chất lượng sản phẩm dưới đây là một số chứng chỉ kiểm định về chất lượng sản phẩm tại các cơ sở kiểm định sản phẩm uy tín.

**Bảng 2.1: Số lượng sản phẩm ống xoắn sản xuất được giai đoạn 2011 - 2017**

<b>Kích thước</b>	<b>Năm 2011</b>	<b>Năm 2012</b>	<b>Năm 2013</b>	<b>Năm 2014</b>	<b>Năm 2015</b>	<b>Năm 2016</b>	<b>Năm 2017</b>
25/32	978	9.431	28.472	237.270	1.825.128	2.281.410	20.740.093
30/40		1.126	7.037	50.264	418.869	598.843	5.983.843
40/50	896	5.973	35.134	250.957	2.091.309	2.323.677	21.124.338
50/65		3.459	23.060	209.636	1.746.960	1.941.007	15.646.158
65/68			9.345	116.815	898.557	748.798	1.259.985
80/105	765	7.651	76.511	627.591	6.375.916	7.969.589	11.453.599
90/112	786	4.513	37.609	341.900	4.273.750	3.885.227	6.237.689
125/160			10.643	88.691	806.287	100.785	8.398.832
150/195	624	3.900	20.715	188.318	1.569.320	1.743.686	14.266.250
175/230		2.697	16.856	140.468	1.080.528	1.350.661	12.278.736
200/260				2.567	19.745	15.189	108.495

(Nguồn: Số liệu thống kê từ kế toán kho Công ty cổ phần Nhựa Kim Sơn)

Nhận xét:

Ống xoắn luôn cấp điện có tính bán kính vòng trong và vòng ngoài đơn vị là mm ví dụ ống xoắn 25/32 sẽ có đường kính trong là 25mm và đường kính ngoài là 32mm. Những năm đầu sản xuất Kim Sơn chỉ sản xuất được những ống có đường kính bé và tầm trung chưa đủ thiết bị máy móc để sản xuất ống với các kích cỡ đa dạng và cỡ lớn. Sản lượng sản phẩm qua các năm đều có sự tăng trưởng cũng là khẳng định uy tín và sức vươn lớn mạnh trên thị trường. Những năm sau công ty càng hoàn thiện các mặt hàng ống được đa dạng và tốt hơn. Nhìn chung sản lượng ống của công ty tăng lên nhưng vào năm 2016 ta có thể thấy sức tăng giảm và có một số loại ống còn có xu hướng giảm. Lượng ống giảm do công ty đang thắt chặt chính sách thu hồi nợ của các khách hàng khi



tiền hàng nợ đọng quá nhiều khiến vận hành của công ty đình trệ, vốn lưu động bị chiếm dụng quá lớn sẽ gây bất lợi cho công ty trong thời gian dài.

**Bảng 2.2 Số lượng sản phẩm ống hai vách sản xuất được giai đoạn 2011 – 2017**

<b>Kích thước</b>	<b>Năm 2011</b>	<b>Năm 2012</b>	<b>Năm 2013</b>	<b>Năm 2014</b>	<b>Năm 2015</b>	<b>Năm 2016</b>	<b>Năm 2017</b>
150	785	6544	50320	457450	5718245	4353600	5776000
200		1126	6457	53808	489165	543518	4529320
250	890	5963	35240	250970	209460	232467	2112455
300	640	3475	23110	209746	404500	1747100	2465400
400			3586	15823	2584636	6581482	15846987
500		765	2458	23589	654821	2548300	6842950
600	621	3258	24581	42158	215896	458936	858933
700			458	1205	4025	25489	345801
800	235	1250	5620	21580	248930	458600	658400
900			250	2310	45960	68940	124800
1000				450	2180	5064	10250

( Nguồn: Kế toán kho Công ty cổ phần Nhựa Kim Sơn)

Nhận xét:

Ống hai vách HDPE yêu cầu kỹ thuật khó và có đường kính lớn hơn rất nhiều so với ống xoắn bên cạnh đó là trọng lượng lớn gây khó khăn trong quá trình hạ sản phẩm từ máy đến giá đỡ. Những năm đầu thành lập ống hai vách mà công ty sản xuất được đều có số lượng ít hơn so với ống xoắn và đa phần là ống với đường kính nhỏ do thiếu các thiết bị hiện đại để sản xuất được các ống cỡ to. Tuy nhiên qua sự cố gắng của đội ngũ kỹ thuật qua các năm công ty đã sản xuất

được ống hai vách với phi 1000 người lớn có thể chui vừa dùng để thoát nước thải với lưu lượng dòng nước lớn.

Qua các năm qua sự cố gắng của đội ngũ kỹ thuật công ty đã đạt được những thành tựu nhất định trong việc nâng cấp cũng như tạo ra nhiều loại kích cỡ ống khác nhau. Nhìn vào bảng sản lượng cho thấy sản lượng của ống 2 vách qua các năm đều có sự tăng lên nhưng đến năm 2016 sản lượng ống hai vách lại giảm rất lớn so với năm trước. Sản lượng ống giảm lớn do công ty có chính sách muốn thu hồi nguồn vốn lưu động bị các bạn hàng chiếm dụng. Nguồn vốn lưu động bị chiếm dụng lớn cũng khiến công ty khó khăn trong việc sản xuất khi không đủ vốn để quay vòng nhập hạt về để sản xuất.

**Bảng 2.3: Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2016 – 2017**

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Chênh lệch giá trị	Tỷ trọng	Chênh lệch cơ cấu
	Giá trị	%	Giá trị	%	Mức tăng		
Doanh thu về bán hàng	<b>15.001.703.823</b>	99,97	<b>8.536.862.628</b>	99,98	(6.464.841.195)	-43,094046	( 0,01 )
Các khoản giảm trừ doanh thu	-	-	-	0,00	-	-	-
Doanh thu thuần về bán hàng	15.001.703.823	99,97	8.536.862.628	99,98	(6.464.841.195)	-43,094046	(0,01)
Giá vốn hàng bán	12.563.703.965	83,72	6.241.179.134	73,09	(6.322.524.831)	-50,323733	(10,63)
Lợi nhuận gộp về hàng bán	2.437.999.858	16,25	2.295.683.494	26,89	(142.316.364)	-5,837423	10,64
Doanh thu hoạt động tài chính	4.926.419	0,03	1.660.830	0,02	(3.265.589)	-66,287277	(0,01)
Chi phí tài chính	945.600	0,01	-	0,00	(945.600)	-100	(0,01)
Chi phí bán hàng	-	-	-	0,00	-	-	-
Chi phí quản lý doanh nghiệp	2.215.421.952	14,76	2.157.921.251	25,27	(57.500.701)	-2,595474	10,51
Lợi nhuận thuần từ hoạt động KD	226.558.725	1,51	139.423.073	1,63	(87.135.652)	-38,460515	0,12
Thu nhập khác	-	-	-	0,00	-	-	-
Chi phí khác	400.000	0,00	-	0,00	(400.000)	-100	(0,00)
Lỗ khác	(400.000)	(0,00)	-	0,00	400.000	-100	0,00
Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	226.158.725	1,51	139.423.073	1,63	(86.735.652)	-38,351672	0,13
Chi phí thuế thu nhập DN hiện hành	-	-	27.884.615	0,33	27.884.615	-	0,33
Thu nhập thuế TNDN hoãn lại	-	-	-	0,00	-	-	-
Lợi nhuận sau thuế	226.158.725	1,51	111.538.458	1,31	(114.620.267)	-50,681338	(0,20)

( Nguồn: Kế toán Công ty cổ phần Nhựa Kim Sơn )

### Nhân xét:

Nhìn vào bảng báo cáo kết quả kinh doanh ta thấy doanh thu về bán hàng của năm 2017 giảm 43,094% (6.464.841.195 đồng) so với năm 2016 điều này cho ta thấy doanh nghiệp đang làm ăn kém doanh thu bán hàng giảm mạnh.

Vì các khoản doanh thu về bán hàng giảm mạnh dẫn đến lợi nhuận gộp về bán hàng cũng liên tục giảm theo từ 2.437.999.858 đồng xuống 2.295.683.494 đồng giảm hơn 5,8% lợi nhuận so với năm 2016.

Lợi nhuận giảm, doanh thu giảm trong khi đó các chi phí quản lý doanh nghiệp vẫn phải duy trì qua các năm để trả lương cho cán bộ, công nhân viên.

Lợi nhuận sau thuế của doanh nghiệp giảm từ 226.158.725 đồng xuống 111.538.458 đồng giảm đến hơn 50% so với năm 2015.

Doanh thu, sản xuất của doanh nghiệp đều giảm mạnh vào năm 2016 một phần do công ty thực hiện chính sách mới để tránh việc bị bán hàng chiếm vốn lưu động quá lâu và trở thành nợ khó đòi. Công ty đã có nhưng điều kiện yêu cầu bán hàng phải trả trên 60% giá trị hàng cho mỗi chuyến đi hàng khiến cho có một lượng nhỏ khách hàng giảm xuống. Bên cạnh đó năm 2017 công ty có nhiều sự thay đổi về nhân sự ảnh hưởng trực tiếp đến việc quản lý cũng như sản xuất nên sự cạnh tranh với các đối thủ cũng yếu đi khiến cho công ty bị chiếm thị phần.

### ***2.1.5 Thực trạng về nguồn nhân lực của công ty cổ phần nhựa Kim Sơn***

#### ***2.1.5.1 Đặc điểm lao động của công ty***

Bản chất là một công ty sản xuất quy mô vừa cho nên nguồn nhân lực của Công ty cũng không mấy dồi dào, tuy nhiên xét trên phương diện chất lượng nguồn nhân lực thì hầu hết nhân viên trong Công ty đều đạt trình độ trung cấp và tốt nghiệp đại học, có trình độ chuyên môn và kinh nghiệm vững chắc, được đào tạo bài bản chuyên sâu có đủ khả năng đáp ứng yêu cầu kinh doanh của Công ty. Ngoài ra, Công ty còn sử dụng thêm một số nhân lực thuê ngoài như: người vận chuyển, bốc vác, bảo vệ,... những lao động này thường

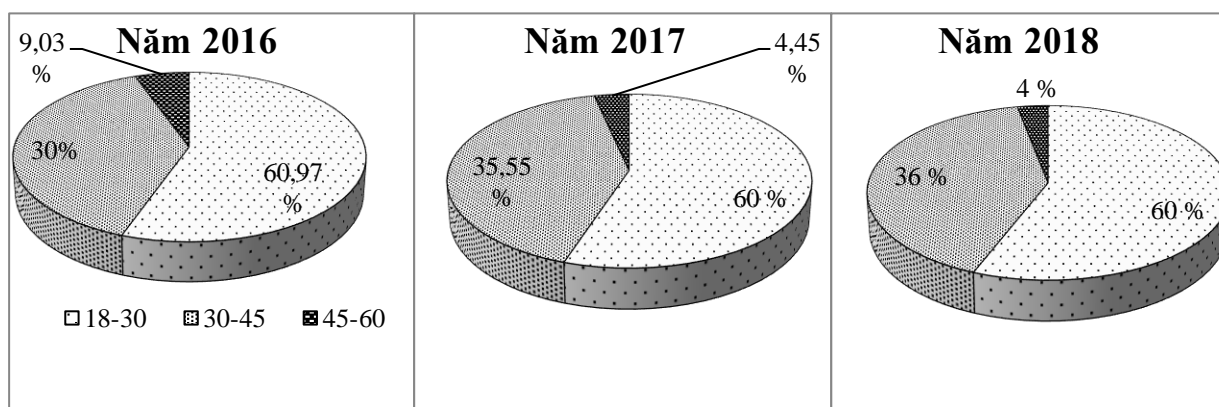
là ký hợp đồng thời vụ và không phải nhân viên chính thức của Công ty. Lao động là một nguồn lực vô cùng quan trọng cũng là cốt lõi làm nên sự khác biệt cũng như chất lượng của Kim Sơn. Tiêu chí mà mọi người lao động trong công ty đều phải có là sự chăm chỉ, cần cù, chịu khó học hỏi cũng như tiếp thu các công nghệ kỹ thuật mới, có trách nhiệm và hết lòng với công việc đảm bảo mỗi một ca sản xuất đạt được số lượng cũng như chất lượng sản phẩm chạy đua cùng các công trình, chịu được áp lực sản xuất cường độ cao và liên tục.

**Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi qua các năm 2016 – 2018**

*Đơn vị: người*

Độ tuổi	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
< 30	50	60,97	54	60	60	60
30-45	24	30	32	35,55	36	36
45-60	6	9,03	4	4,45	4	4
Tổng	80	100	90	100	100	100

*(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty CP Nhựa Kim Sơn)*



**Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo độ tuổi qua các năm 2016 - 2018**

Do đặc tính kinh doanh thương mại mà nhân sự của Công ty chủ yếu là lao động trẻ, chiếm tỷ trọng lớn nhất là trong độ tuổi từ 18 – 30 tuổi. Qua bảng 2.4 và biểu đồ 2.1 cho thấy số lượng và tỷ trọng nguồn nhân sự trong độ tuổi 18 – 30 và 30 – 45 đang có xu hướng tăng lên thay vào đó là sự suy giảm về tỷ trọng của lao động trong độ tuổi từ 45 – 60. Lực lượng nhân sự trẻ của Công ty là những nhân viên kinh doanh đã có kinh nghiệm làm việc từ 3 năm

trở lên, bên cạnh đó mỗi năm Công ty đều tuyển chọn thêm những sinh viên mới tốt nghiệp đại học, cao đẳng để đào tạo và hướng dẫn làm việc. Đặc điểm của nguồn nhân sự trẻ là họ luôn luôn có một sức khỏe tốt cùng với sự nhanh nhẹn, nhanh tiếp thu thông tin đáp ứng thị trường, nhưng đôi khi lại thiếu kinh nghiệm nên cần có thời gian học tập, đào tạo thêm. Đó cũng là lý do nhân sự trong độ tuổi 30 – 45 cũng chiếm tỷ trọng cao gần tương đương. Họ là những người có thâm niên làm việc, gắn bó với Công ty, có kinh nghiệm và trình độ.

#### 2.1.5.2 Về hình thức lao động

**Bảng 2.5: Cơ cấu lao động trực tiếp và gián tiếp qua các năm 2016 - 2018**

*Đơn vị: người*

Hình thức	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
LĐTT	50	62,5	58	64,44	65	65
LĐGT	30	37,5	38	35,56	42	42
Tổng	80	100	90	100	100	100

*(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty CP Nhựa Kim Sơn)*

Đặc thù kinh doanh quyết định hình thức lao động, đối với một công ty sản xuất như Kim Sơn thì số lượng lao động trực tiếp chiếm đa số là điều hiển nhiên. Qua bảng 2.5 và ta thấy, cả về số lượng và cơ cấu khối lao động trực tiếp luôn lớn hơn gần gấp 1,5 lần so với khối lao động gián tiếp. Con số này dường như không có sự thay đổi lớn qua các năm. Xét về mức độ tăng trưởng thì số lượng nhân viên tăng chủ yếu là do lao động gián tiếp, điều đó có nghĩa là lao động gián tiếp tăng mạnh hơn lao động trực tiếp. Tuy nhiên, xét về mặt cơ cấu, ta có thể đánh giá tỷ trọng khối lao động gián tiếp giảm làm cho tỷ trọng nhân viên trong khối lao động trực tiếp tăng lên.

### 2.1.5.3 Về giới tính

**Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo giới tính các năm 2016 – 2018**

Đơn vị: người

Độ tuổi	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
LĐ nam	55	68,75	66	73,33	74	74
LĐ nữ	25	31,25	24	26,67	26	26
Tổng	80	100	90	100	100	100

(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty CP Nhựa Kim Sơn)

Nhìn vào số liệu bảng 2.6 ta thấy, số lượng lao động nam luôn luôn nhiều hơn lao động nữ, các năm đều gấp khoảng 2 lần và có xu hướng tăng mạnh hơn, đặc biệt giai đoạn 2016 – 2018. Tuy nhiên về cơ cấu ta thấy tỷ trọng lao động nam trong Công ty đang có xu hướng tăng lên. Nguyên nhân là do năm 2017 vừa qua, số lượng nhân viên Phòng kỹ thuật tăng lên do nhu cầu tuyển thêm người của Công ty để phục vụ các công tác bảo hành, sửa chữa,... Chênh lệch giới tính đối với các công ty sản xuất không làm ảnh hưởng đến đặc thù cũng như hiệu quả kinh doanh, cơ cấu lao động theo giới tính của Kim Sơn được xem là hợp lý.

### 2.1.5.4 Về trình độ lao động

**Bảng 2.7: Cơ cấu lao động theo trình độ các năm 2016 – 2018**

Đơn vị: người

Trình độ	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Đại học	25	31,15	30	33,33	34	34
Cao đẳng	15	18,75	20	22,22	22	22
Phổ thông	40	50	40	44,45	44	44
Tổng	80	100	90	100	100	100

(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty CP Nhựa Kim Sơn)

Qua bảng 2.7 ta thấy: Cơ cấu nguồn nhân lực của Công ty chủ yếu là lao động phổ thông số lao động này đều nằm chính ở lao động trực tiếp. Nhân sự trình độ đại học có xu hướng tăng lên cả về số lượng lẫn cơ cấu, đặc biệt là năm 2018, cơ cấu nhân sự có trình độ đại học chiếm 34% cao hơn so với khối cao đẳng. Số lượng nhân sự trình độ cao đẳng năm 2017 có xu hướng tăng làm cho tỷ trọng nhân sự trình độ này tăng lên rõ rệt. Điều đó cho thấy chất lượng nguồn nhân sự của Công ty không những ở mức khá mà còn đang tăng lên, Công ty đang dần chú trọng vào nhân sự có trình độ chuyên môn cao, đầu tư đào tạo phát triển nhân viên để phục vụ chiến lược kinh doanh của Công ty.

#### ***2.1.6 Thực trạng hoạt động quản trị nhân sự tại Công ty CP Nhựa Kim Sơn***

Chiến lược quản trị nguồn nhân lực của Công ty CP Nhựa Kim Sơn chủ yếu nhằm hướng đến các mục tiêu sau:

- Thay đổi bộ mặt Công ty qua trình độ nhân viên: Việc đào tạo nhân viên để trình độ được nâng cao lên một tầm mới là một sự đầu tư mang tính chất lâu dài và tầm nhìn chiến lược.

- Tạo ra môi trường làm việc tích cực trong tổ chức: Một môi trường làm việc tốt sẽ tạo động lực nâng cao hiệu quả làm việc. Tạo cho nhân viên thoải mái và xứng đáng trong việc trả lương: Lương thưởng và các chế độ đãi ngộ là yếu tố quyết định thái độ, động lực làm việc hiệu quả.

- Thay đổi trong cơ cấu tổ chức và quản lý nhân viên: Tình hình kinh tế, quy mô doanh nghiệp thay đổi, từ đó chiến lược hoạch định nhân sự cũng phải thay đổi nhằm đáp ứng tính chất công việc.

- Nhân viên với trình độ cao hơn sẽ ý thức và thúc đẩy nhân viên khác làm việc tốt hơn: Tinh thần tập thể, thái độ học hỏi và cố gắng của những nhân viên mới quyết định chất lượng nhân sự.



### *2.1.6.1 Tuyển dụng lao động.*

Trước khi đưa ra yêu cầu tuyển dụng chính thức, Bà Lê Thị Hương Giám đốc Công ty CP Nhựa Kim Sơn phải xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng của mình. Nhu cầu tuyển dụng có thể xuất phát từ nhiều lý do, đối với Công ty CP Nhựa Kim Sơn thì lý do tuyển dụng có thể là để nhằm thay thế các nhân viên có chính sách thuyên chuyển, hoặc cần thêm nhân viên trong thời kỳ cao điểm như: cạnh tranh thầu, kỹ sư bảo hành, sửa chữa thiết bị, hoặc mở rộng quy mô kinh doanh. Sau khi xác định được nhu cầu, bước tiếp theo là hình thành nhu cầu tuyển dụng thông qua mô tả vị trí cần tuyển, đặc điểm của ứng viên, và các kế hoạch sau khi tuyển được người thích hợp.

Công ty Kim Sơn hiện tại đang thiếu nhân lực về điện tự động & điện dân dụng để đảm bảo và kiểm tra điện cũng như dây nối điện, điện áp đảm bảo an toàn cho sản xuất cũng như người lao động. Nguồn nhân lực về các ngành học liên quan đến máy móc, kỹ thuật cháy máy tự động hiện công ty cũng đang rất cần nhân lực để kiểm tra, điều chỉnh máy móc cũng như bảo dưỡng các bộ phận của máy. Đảm bảo trong quá trình sản xuất luôn được liên tục và khi xảy ra bất kỳ sự cố nào lúc đang chạy máy đều có thể xử lý được ngay cũng như tốt nhất có thể để đảm bảo an toàn về người cũng như các thiết bị máy móc.

#### **Tiêu chí tuyển dụng:**

Tiêu chí tuyển dụng hiện tại của công ty là ưu tiên các lao động có bằng về điện công nghiệp & dân dụng và máy móc tự động đáp ứng được đại đa số các đặc điểm người lao động công ty hiện có như chăm chỉ, chịu khó học hỏi, có trách nhiệm cao và muốn gắn bó lâu dài với công ty Nhựa Kim Sơn.

Phương pháp tuyển dụng hiện tại của công ty khá đơn giản. Tuyển dụng lao động qua các sàn giao dịch và mua giới việc làm. Sau khi người lao động nộp hồ sơ sẽ có nhân viên phụ trách phỏng vấn thường là quản đốc và giám đốc phỏng vấn trực tiếp. Người lao động đạt đủ điều kiện sẽ được thử việc trong

vòng 3 tháng nếu làm tốt có hiệu quả cao thì quá trình thử việc sẽ kết thúc sớm và chính thức kí kết hợp đồng lao động dài hạn.

### **Phương pháp tuyển dụng.**

#### **✓ Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển dụng**

Bản thông báo tuyển dụng này được gửi đến tất cả các nhân viên trong Công ty, bao gồm các thông tin về nhiệm vụ công việc, các yêu cầu về kỹ năng hiện có, trình độ giáo dục và đào tạo, quá trình làm việc đã trải qua, kinh nghiệm nghề nghiệp và các yếu tố liên quan khác đến phẩm chất cá nhân. Nếu nhân viên nào có nhu cầu ứng tuyển sang vị trí mới thì làm đơn báo lên Phòng tổ chức hành chính, sau đó Phòng tổ chức hành chính sẽ xét tuyển và đưa kết quả lên Ban giám đốc chờ quyết định. Ưu điểm của phương pháp này là tiết kiệm chi phí tuyển dụng, không mất thời gian phỏng vấn và thời gian làm quen, tiếp xúc công việc.

#### **✓ Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các cơ hội việc làm**

Đây là các phương pháp mới đang được các tổ chức áp dụng rộng rãi. Khi Công ty áp dụng phương pháp này, các ứng viên sẽ được tiếp xúc trực tiếp với người tuyển dụng, mở ra khả năng lựa chọn rộng hơn với quy mô lớn hơn, tạo ra những căn cứ xác đáng hơn để đi tới những quyết định đúng nhất cho các ứng viên và nhà tuyển dụng. Công ty thường xuyên tham gia các hội nghị giới thiệu việc làm để tăng cơ hội tìm kiếm được những ứng viên giỏi, phù hợp với vị trí ứng tuyển.

#### **2.1.6.2 Sử dụng và quản lý người lao động**

Sau quá trình thử việc người lao động sẽ được bố trí vào vị trí thích hợp với năng lực của mình. Các lao động đều sẽ được đào tạo trực tiếp bởi các trưởng ca về quy trình trộn hạt chạy máy từ dễ đến khó cũng như các cách điều chỉnh và lên màn hình chạy máy. Do tính chất công việc là sản xuất nên sau khi kí kết hợp đồng lao động các lao động đều sẽ được công ty mua bảo hiểm xã hội, bảo hiểm lao động 24h, bảo hiểm toàn diện.

### **Quản lý lao động:**

Các nhân viên về kĩ thuật máy móc sẽ trực tiếp nằm dưới sự điều động và quản lý của phó giám đốc còn các nhân viên chạy máy sẽ thuộc sự quản lý của các trưởng ca của mỗi ca chạy máy, phân bổ các ca làm việc cũng như quản lý chung các ca sản xuất là quản đốc. Mỗi người lao động đều phải tuân thủ các điều luật của công ty để đảm bảo sự công bằng trong toàn doanh nghiệp.

Tuyệt đối nghiêm cấm việc lơ là trong mỗi ca sản xuất và trộm cắp các phụ tùng vật liệu hay máy móc thiết bị của công ty. Tất cả các trường hợp vi phạm điều luật của doanh nghiệp đều sẽ bị cảnh cáo sau đó đến phạt tiền và cuối cùng là đuổi việc nếu người lao động không sửa sai và tiếp tục phạm lỗi nhiều lần gây tổn thất đến công ty và cũng như gây nguy hiểm cho người lao động khác.

Các nhân viên khối văn phòng và kho đều thuộc quản lý trực tiếp của phó giám đốc và giám đốc.

Nhân viên kho, kế toán trưởng, quản đốc mỗi người sẽ giữ 1 chìa khóa trong 2 loại khóa của các phòng trong công ty điều đó yêu cầu phải có ít nhất 2 nhân viên trở lên mới mở được cửa xưởng, kho nguyên vật liệu và các loại máy móc cũng như linh kiện thay thế.

Mọi nguyên vật liệu đầu vào để sản xuất đều phải có phiếu xuất kho ghi rõ khối lượng cũng như chủng loại trên mỗi phiếu xuất kho đảm bảo phải có chữ kí của thủ kho và trưởng ca mỗi ca sản xuất khi chuẩn bị hết nguyên liệu để kiểm soát cũng như chịu trách nhiệm.

Mỗi một xe hàng ra khỏi xưởng đều có sự kiểm kê của thủ kho, quản đốc, người phụ trách vận chuyển và trên các hóa đơn xuất xưởng hay phiếu nhận, kiểm hàng đều phải có chữ kí quản lý của ba bên tránh tình trạng bị mất, thất lạc khi hàng được chất đủ trên xe.

Xe chuyển hàng sau khi ra khỏi xưởng sản xuất đến địa điểm giao hàng mà có sự mất mát hay thiếu hụt sản phẩm cũng như những linh kiện phụ tùng

đi kèm không đúng với phiếu xuất hàng thì lái xe phải chịu hoàn toàn trách nhiệm.

Cùng với đó bên mua hàng khi nhận hàng cũng sẽ được yêu cầu kiểm tra chất lượng, số lượng hàng hóa và có chữ kí xác nhận đủ hàng trên phiếu nhận hàng để lái xe trả lại cho công ty đảm bảo trong quá trình thi công tại công trường nếu mất bất kì sản phẩm hay phụ tùng gì không phải lỗi do công ty không đảm bảo về chất lượng cũng như số lượng hàng hóa.

#### *2.1.6.3 Phương pháp trả lương, thưởng của doanh nghiệp*

Lương cơ bản của doanh nghiệp là: 3.000.000 đồng. Lương thêm giờ nhân với 1,5 cho ngày thường. Chủ nhật nhân 2 lương. Lễ tết nhân 3 lương

Lương hàng tháng củ công nhân= lương cơ bản + lương thêm giờ + lương làm chủ nhật + lương ngày lễ tết.

Thưởng tết nguyên đán 1 tháng lương, ngoài ra các dịp lễ tết trong năm không bị vướng các dự án sẽ tổ chức ăn uống cho công nhân.

Các trưởng ca, quản đốc đều có lương trách nhiệm tùy theo vị trí hiện tại làm và công việc hoàn thành như thế nào.

## **2.2 Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở Công ty Cổ Phần Nhựa Kim Sơn**

Để đáp ứng yêu cầu về lao động có chất lượng, Phòng tổ chức hành chính Công ty CP Nhựa Kim Sơn đã xây dựng một số kế hoạch đào tạo như sau: Việc xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu do Phòng Tổ chức hành chính tổng hợp và xác định. Tuy nhiên, các phòng ban khác cũng hỗ trợ một cách tích cực trong việc lựa chọn và đề xuất cán bộ công nhân viên cần đào tạo.

### **2.2.1 Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo**

Phòng Tổ chức hành chính sẽ dựa vào việc phân tích tổ chức, phân tích công việc, phân tích cá nhân để làm cơ sở cho công ty ra quyết định, cụ thể như sau:

Phân tích tổ chức cùng với chiến lược tiếp tục xây dựng và phát triển công ty. Phân đầu trở thành một đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực thi công xây lắp, sản xuất và kinh doanh vật liệu hạ tầng, tích cực tìm kiếm cơ hội để khai thác và sử dụng hiệu quả các nguồn lực nhằm mở rộng hoạt động sang lĩnh vực sản xuất và kinh doanh vật liệu hạ tầng thân thiện với môi trường. Nỗ lực phát triển vì sự hài lòng của khách hàng, góp phần vào sự thịnh vượng của Việt Nam và khu vực bằng những sản phẩm, dịch vụ hiện đại, tiện nghi nhất phục vụ cuộc sống của con người. Đòi hỏi Nhựa Kim Sơn sẽ phải mở rộng ngành nghề sản xuất đồng thời mua sắm trang thiết bị hiện đại cả về số lượng lẫn chất lượng. Dự kiến sang năm 2019, công ty sẽ đấu thầu và ký hợp đồng với những công trình quy mô lớn, số lượng cán bộ nhân viên tăng lên với nhiều loại máy, ưu tiên trang bị những máy móc hiện đại, cường độ làm việc cao, nguồn hàng từ Hàn Quốc, Đài Loan như: Dàn máy làm ống một vách chuyên dụng, xe nâng chuyên dụng,... và những thành tựu khoa học công nghệ khác của thời đại. Như vậy, nhu cầu nhân lực của công ty tăng nhanh làm cho nhu cầu đào tạo cũng tăng theo. Bên cạnh đó là đào tạo lực lượng cán bộ công nhân viên trẻ tại công ty. Có 80% số lao động có tuổi đời dưới 40. Cụ thể, năm 2017 có 54 người trong độ tuổi < 30 (60 % so với tổng số lao động) và 32 người trong độ tuổi 30 – 45 (chiếm 35,55 % so với tổng số lao động). Đồng thời lượng lao động phổ thông chưa qua đào tạo và số lao động trung cấp, công nhân kỹ thuật chiếm phần lớn. Điều này cho thấy nhân lực của công ty cần phải được đào tạo để tiếp sức và phục vụ cho sự nghiệp hiện tại và sau này của công ty. Lãnh đạo công ty luôn khuyến khích cán bộ công nhân viên tham gia học tập, đào tạo để nâng cao kiến thức, kỹ năng làm việc, nên phòng Tổ chức hành chính rất nhiệt tình phối hợp với các phòng ban trong việc xác định nhu cầu đào tạo cho chuẩn xác.

## **2.2.2 Lập kế hoạch đào tạo**

### **2.2.2.1 Xác định mục tiêu đào tạo**

Dựa vào kết quả sản xuất xuất kinh doanh và nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực hàng năm, công ty đưa ra mục tiêu của công tác đào tạo theo từng năm, cụ thể mục tiêu đào tạo năm 2018 đó là nhằm:

- Nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, các kỹ năng thực hiện công việc, khả năng tổ chức quản lý cho người lao động để họ có thể thực hiện hiệu quả công việc của chính mình.

- Giúp người lao động có thể nắm bắt được những xu hướng phát triển của các ngành sản xuất kinh doanh của công ty sau khi tham gia khóa đào tạo, từ đó giúp họ có thể áp dụng những kiến thức thu được vào thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm tăng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

- Giúp cho những người lao động có thể nắm bắt và ứng dụng kịp thời vào công việc với sự thay đổi của công nghệ sản xuất trong thời gian tới. Mục tiêu cụ thể của của công tác đào tạo tại công ty với các loại lao động:

Đối với cán bộ quản lý chuyên môn: Bồi dưỡng và nâng cao các kiến thức về quản lý, chuyên môn, nghiệp vụ... Qua đó đảm bảo cho những cán bộ này có đủ khả năng quản lý, có năng lực, phẩm chất cần thiết của một nhà quản lý để có thể điều hành tốt các hoạt động sản xuất kinh doanh thực tế của công ty. Đảm bảo cho đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty có đủ năng lực, phẩm chất chính trị.

Đối với công nhân kỹ thuật. Sau khi tham gia học tập thì người lao động phải có trình độ chuyên môn cao, có kiến thức, kỹ năng thực hiện tốt công việc, nhiệm vụ được giao. Phải có khả năng ứng dụng công nghệ hiện đại vào trong quá trình sản xuất, đảm bảo sự phù hợp giữa yêu cầu của công việc với trình độ chuyên môn của người lao động, phải có trình độ lành nghề cao và có khả năng sử dụng các máy móc thiết bị hiện đại. Phải có tác phong công nghiệp, thực hiện đúng những quy định của Công ty về bảo hộ an toàn

lao động, phòng chống cháy nổ, vệ sinh môi trường làm việc, kỹ thuật lao động. Như vậy, trong mỗi khóa đào tạo công ty vẫn chưa xác định những mục tiêu cụ thể cần phải đạt được mà xác định một cách tổng quát, chung chung.

Để xác định mục tiêu cho từng khóa đào tạo cụ thể, chi tiết hơn thì yêu cầu công ty phải tiến hành phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc một cách tỉ mỉ, rõ ràng hơn.

#### *2.2.2.2 Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo.*

##### **Chương trình đào tạo.**

Để xây dựng được một chương trình đào tạo trước hết Nhựa Kim Sơn đã đi theo một quy trình khá là chi tiết. Sau khi đã xác định được nhu cầu đào tạo Giám đốc đã thống nhất với trưởng phòng nhân sự lập kế hoạch đào tạo. Những nhu cầu đào tạo phát sinh sau khi lập kế hoạch được đưa vào kế hoạch đào tạo bổ sung. Đào tạo bổ sung khi xuất hiện thêm nhiều nhu cầu học tập, chuyển giao công nghệ hay khi có một chương trình đào tạo được mời tham gia mà công ty thấy phù hợp cho người lao động tham gia.

Chương trình đào tạo gồm những nội dung sau: Lĩnh vực được đào tạo, nội dung cần đào tạo, yêu cầu và mục đích khóa đào tạo đó, thời gian thực hiện bắt đầu từ khi nào đến khi nào, những ai tham gia khóa học, giảng viên giảng dạy là ai và tài liệu sử dụng trong quá trình học bao gồm những tài liệu nào...việc xác định chương trình đào tạo giúp tránh việc đào tạo tràn lan, không có sự kiểm soát gây lãng phí cho công ty. Do công ty đã phân tích trách nhiệm thiết lập cho cán bộ đào tạo nên chương trình đào tạo được xây dựng khá rõ ràng và chi tiết, tạo điều kiện thuận lợi cho công tác triển khai thực hiện được dễ dàng. Chính điều đó cũng góp phần tạo điều kiện cho việc lựa chọn phương pháp đào tạo diễn ra thuận lợi hơn.

Tùy vào nhu cầu mà công ty có những kế hoạch đào tạo khác nhau, sau đây là một số kỹ năng cơ bản :

**Bảng 2.8: Khóa học dành cho cán bộ lãnh đạo cấp cao**

STT	Tên khóa học	Thời gian (Ngày)
1	Kỹ năng lãnh đạo	3
2	Kỹ năng đàm phán và giải quyết xung đột	3
3	Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định	5
4	Quản trị tài chính	6
5	Quản trị marketing chiến lược	5
6	Quản trị hệ thống kiểm soát nội bộ	5
7	XD, tổ chức và đánh giá thực hiện kế hoạch	5
8	Xây dựng chiến lược kinh doanh	3
9	XD giá trị cốt lõi của DN- văn hóa DN	3

(Nguồn: Phòng hành chính chính Công ty CP Nhựa Kim Sơn)

Nhìn vào bảng số liệu ta có thể thấy các chương trình đào tạo khá hấp dẫn, đây là những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho các cán bộ lãnh đạo cấp cao, giúp họ quản lý tốt hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

**Bảng 2.9: Khóa học dành cho cán bộ nhân sự**

STT	Tên khóa học	Thời gian (ngày)
1	Kỹ năng phỏng vấn tuyển	3
2	Nâng cao hiệu quả quản lý thông qua huy động nguồn nhân lực	7
3	Kỹ thuật xây dựng chính sách đãi ngộ trong DN	5
4	Đào tạo – phát triển nguồn nhân lực – khuyến khích tạo động lực lao động cho nhân viên	2
5	Lập kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực – sử dụng ngân sách đào tạo hiệu quả	5
6	Kỹ năng kiểm tra đánh giá kết quả đào tạo	7
7	Kỹ năng giải quyết vấn đề ra quyết định	5

(Nguồn: Phòng hành chính chính Công ty CP Nhựa Kim Sơn)



Nhìn vào bảng trên ta thấy những kỹ năng trong khóa học đào tạo thực sự cần thiết cho cán bộ của phòng hành chính, những kiến thức và kỹ năng của khóa học sẽ giúp những người làm công tác đào tạo làm tốt hơn trong khâu lập kế hoạch cũng như sử dụng hợp lý ngân sách đào tạo, nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo.

**Bảng 2.10: Khóa học dành cho cán bộ kinh doanh**

STT	Tên khóa học	Thời gian (Ngày)
1	Nghiên cứu điều tra và phân tích nhu cầu thị trường, thiết lập hệ thống phân phối	3
2	Xây dựng quản lý hệ thống kênh phân phối – nghệ thuật bán hàng chuyên nghiệp.	3
3	Xây dựng – quản trị chiến lược marketing	2
4	Kỹ năng lập và tổ chức thực hiện kế hoạch KD	3
5	Nghệ thuật PR trong xây dựng và quản trị thương hiệu	3
6	Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định	3

( Nguồn: Phòng hành chính chính Công ty CP Nhựa Kim Sơn )

Nhân viên trong công ty thường xuyên gặp gỡ , trao đổi thông tin với khách hàng, như vậy những kỹ năng cần có ở mỗi cá nhân là kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định nghệ thuật bán hàng chuyên nghiệp...

**Bảng 2.11: Khóa học năng lực làm việc cá nhân dành cho nhân viên**

STT	Tên khóa học	Thời gian (Ngày)
1	Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định	2
2	Kỹ năng đàm phán và giải quyết xung đột	2
3	Kỹ năng giao tiếp và làm việc chuyên nghiệp	2
4	Kỹ năng làm việc nhóm	4
5	Kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp	3
6	Kỹ năng thuyết trình	2
7	Ngoại ngữ	10
8	Tin học	15

( Nguồn: Phòng hành chính chính Công ty CP Nhựa Kim Sơn )

Nhìn chung các chương trình đào tạo của công ty khá phong phú, các khóa học hấp dẫn, phù hợp với học viên, được phân chia rõ ràng cho từng đối tượng tham gia. Số học viên tham gia đào tạo các chương trình sẽ được làm rõ ở những phần sau. Theo khảo sát 100% các phiếu điều tra cho biết khóa đào tạo được thông báo cho học viên trước khi bắt đầu. Như vậy, ta thấy được tính dân chủ trong quá trình thực hiện công tác đào tạo. Nội dung cơ bản của kế hoạch phải được nêu cụ thể, chi tiết về: Thời gian, địa điểm, hình thức đào tạo, giảng viên, học viên, kinh phí đào tạo.

Chương trình đào tạo được công ty Nhựa Kim Sơn phân định khá rõ ràng:

- Đào tạo kiến thức định hướng chung cho tất cả nhân viên mới.
- Đào tạo nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ.
- Đào tạo cán bộ quản lý.

Nội dung 1: Đào tạo kiến thức chung đối với tất cả nhân viên mới:

Đối tượng áp dụng: Thực tập sinh và nhân viên đã được tiếp nhận chính thức vào công ty. Với mỗi đối tượng sẽ có các chương trình đào tạo được biên soạn và sắp xếp riêng.

Cả hai đối tượng này sẽ được đào tạo định hướng, cán bộ đào tạo sẽ xác định chương trình đào tạo bao gồm:

- Giới thiệu về công ty và các đơn vị thành viên.
- Giới thiệu về các hoạt động cơ bản trong quá trình làm việc: Hoàn thiện hồ sơ cá nhân, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi...
- Các quy trình làm việc, các biểu mẫu, hướng dẫn sử dụng trong quá trình làm việc.

Tuy nhiên, đối với nhân viên mới được tiếp nhận chính thức sẽ được đào tạo thêm theo nội dung và chương trình riêng của các phòng ban, đơn vị.

Phương pháp đào tạo: Công ty áp dụng những phương pháp: Giới thiệu, kèm cặp chỉ dẫn trong công việc. Đối với công nhân kỹ thuật, lao động phổ thông khi được tuyển dụng, cán bộ phụ trách an toàn lao động sẽ hướng dẫn kỹ lưỡng về công tác an toàn lao động, sau đó quản đốc hoặc tổ trưởng hướng dẫn công việc, kèm cặp và giám sát trong 2 – 3 tháng.

Nội dung 2: Đào tạo nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ:

Đối tượng áp dụng: Áp dụng cán bộ và công nhân đã làm việc tại công ty CP Nhựa Kim Sơn.

- Đối với công nhân: Nội dung đào tạo nâng cao nghiệp vụ bao gồm:

+ Các công đoạn thi công xây lắp, các thao tác lắp đặt, gia công, chi tiết sản phẩm, những lỗi thường mắc...

+ Cập nhật những kiến thức, sử dụng trang thiết bị mới, hoặc có dây chuyền, công nghệ mới.

- Đối với cán bộ: Nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho từng đối tượng: kế toán, tài chính, nhân sự, công nghệ thông tin, tiếng anh....

Phương pháp đào tạo: Hình thức đào tạo khá đa dạng bao gồm đào tạo nội bộ và đào tạo từ bên ngoài.

Đối với công nhân, Nhựa Kim Sơn tổ chức các lớp học cạnh doanh nghiệp, các buổi trao đổi tìm hiểu kiến thức, bồi dưỡng kiến thức, thi tay nghề, nâng bậc, nâng lương.

Đồng thời công ty còn tổ chức các lớp học, hội thảo trao đổi về những kiến thức chuyên môn, kinh nghiệm, kỹ năng với những cán bộ đã được công ty cử đi học các lớp bồi dưỡng hay tập huấn nâng cao chuyên môn nghiệp vụ trong và ngoài nước. Phương pháp đào tạo khá phổ biến là đào tạo bên ngoài, với phương pháp đào tạo này phòng Tổ chức hành chính của Công ty liên hệ với các cơ sở đào tạo để ký hợp đồng đào tạo cho công ty theo kế hoạch. Trong kế hoạch đào tạo cũng như thực tế, các khóa đào tạo bên ngoài luôn

chiếm phần lớn kinh phí dành cho đào tạo, tuy nhiên không phải trong mọi trường hợp phương pháp đào tạo này cũng mang lại hiệu quả cao.

Nội dung 3: Đào tạo cán bộ quản lý:

Đối với cán bộ quản lý, nội dung đào tạo sẽ bao gồm các khóa nâng cao trình độ, kỹ năng quản lý điều hành DN, các khóa đào tạo sau đại học, văn bằng 2 chuyên ngành, các chương trình đào tạo cập nhật những quy định, văn bản mới của nhà nước cũng như các tổ chức kinh tế trong và ngoài nước có liên quan đến DN.

Với các nội dung đào tạo này, cán bộ quản lý được đào tạo thường được gửi đi đào tạo các tổ chức bên ngoài công ty hoặc cử đi đào tạo tại nước ngoài. Kinh phí dành cho các khóa đào tạo này thường khá tốn kém mặc dù số lượng các khóa đào tạo theo hình thức này không nhiều. Như vậy có thể thấy, các phương pháp đào tạo của công ty khá đa dạng. Đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc được kết hợp tổ chức cho nhiều đối tượng khác nhau, cũng tùy từng nội dung chương trình đào tạo mà lựa chọn các hình thức đào tạo phù hợp.

Đào tạo trong công việc: Chủ yếu được áp dụng ở các buổi định hướng, kiến thức định hướng và kèm cặp chuyên môn cho người mới vào công ty. Đây là phương pháp được sử dụng nhiều ở công nhân sản xuất trực tiếp và người lao động mới được tuyển dụng, thử việc ở công ty. Phương pháp đào tạo này trang bị kiến thức cho người lao động bước đầu vào công ty, đặc biệt là những sinh viên mới tốt nghiệp làm quen với công việc, những quy định chung của công ty, hiểu hơn về văn hóa doanh nghiệp, mối liên hệ giữa các bộ phận với nhau... Phương pháp đào tạo này ít tốn kém chi phí và thời gian, người lao động nhanh quen với công việc, dễ tiếp thu kiến thức và chủ động cho DN. Các nội dung đào tạo thường đơn giản nhưng đòi hỏi sự nhiệt tình của những người phụ trách kèm cặp, đào tạo.

Đào tạo ngoài công việc:

- Phương pháp đào tạo bằng các lớp giảng dạy: Phương pháp đào tạo này phần lớn nằm trong kế hoạch đào tạo của DN. Các lớp đào tạo có thể do DN tự tổ chức nhưng phần lớn là do trung tâm đào tạo bên ngoài đào tạo. Trong năm 2017 có 2 khóa đào tạo nội bộ và đào tạo ngoài doanh nghiệp do các chuyên gia, các tổ chức chuyên nghiệp đào tạo. Các lớp đào tạo thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau: Giao tiếp, chăm sóc khách hàng, kiến thức về nghiên cứu, sản xuất sản phẩm...các khóa đào tạo này chiếm chi phí lớn nhưng mang lại hiệu quả cao.

### ***2.2.3 Các phương pháp đào tạo nhân lực tại công ty***

#### ***2.2.3.1 Đào tạo tại chỗ***

Phương pháp đào tạo này tiến hành ngay trong lúc làm việc nhằm giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn, thường áp dụng đối với nhân viên mới đang trải qua thời gian thử việc và ứng tuyển vào vị trí làm việc lâu dài. Nhân viên mới được giao nhiệm vụ làm việc với những nhân viên khác có trình độ chuyên môn cao hơn và có kinh nghiệm hơn nhằm giúp đỡ và hướng dẫn công việc cho họ. Đối với kỹ thuật mới được tuyển vào, qua thời gian thử việc họ được những người có kinh nghiệm truyền đạt lại kinh nghiệm làm việc, cách sử dụng, sửa chữa, vận hành máy móc thiết bị và được trang bị những kỹ năng cần thiết trong công việc. Kết thúc thời gian thử việc họ hoàn toàn có thể sử dụng máy móc cũng như có đầy đủ những kỹ năng để đáp ứng nhu cầu công việc. Phương pháp này tuy hơi mất thời gian nhưng là phương pháp đơn giản và tiết kiệm chi phí đào tạo nhất, bởi lẽ nhân viên mới vừa được làm quen trực tiếp với công việc, vừa được hướng dẫn làm việc tránh sai sót xảy ra. Đối với lao động phổ thông thì không cần áp dụng phương pháp này.

#### ***2.2.3.2 Cử đi đào tạo***

Thông qua các lớp huấn luyện về nâng cao nghiệp vụ, tay nghề mà việc đào tạo tại chỗ không đáp ứng được, Công ty đã tạo điều kiện thuận lợi nhất

để cán bộ công nhân viên có thể tham gia. Công ty đặc biệt ưu tiên đội ngũ cán bộ trẻ, năng động bởi họ là những người có khả năng nhạy bén dễ dàng tiếp thu kiến thức mới. Thông qua các lớp huấn luyện về nâng cao nghiệp vụ, tay nghề mà việc đào tạo tại chỗ không đáp ứng được, Công ty đã tạo điều kiện thuận lợi nhất để cán bộ công nhân viên có thể tham gia các hình thức: Tự tìm hiểu học tập, tham gia các lớp bồi dưỡng theo chuyên đề do các trường, các trung tâm đào tạo mở, tham gia học tại chức chuyên ngành kỹ thuật, kinh tế,...

Dưới đây là số liệu thống kê về số lượng nhân viên được đào tạo tại chỗ và được cử đi đào tạo năm 2016 và 2017 tại Công ty CP Nhựa Kim Sơn.

**Bảng 2.12: Số liệu đào tạo nhân viên năm 2016 – 2017**

*Đơn vị: người*

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Chênh lệch	
	Kế hoạch	Thực hiện	Kế hoạch	Thực hiện	Tuyệt đối	Tương đối (%)
<b>Đào tạo tại chỗ</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>9,1</b>
NV kinh doanh	4	4	5	4	0	0
Quản lý kho	2	2	3	2	0	0
Kỹ thuật	6	5	7	6	1	20
<b>Cử đi đào tạo</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>25</b>
NV phát triển dự án	3	3	4	2	-1	-33,3
Kỹ thuật	6	5	8	8	3	60
<b>Tổng</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>15,8</b>

*(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty CP Nhựa Kim Sơn)*

Nhận thấy nhu cầu kế hoạch đào tạo và việc thực hiện kế hoạch có sự chênh lệch không lớn. Tuy nhiên hiệu quả đào tạo có thể thấy đang bị giảm so với năm 2016. Cụ thể năm 2016 nhu cầu đào tạo là 21 người, thực hiện kế hoạch được 19 người, trong đó việc thực hiện nhu cầu đào tạo tại chỗ không hoàn thành là 1 người, cử đi đào tạo cũng không hoàn thành là 1 người. Con

số này khá nhỏ và có thể đánh giá là không ảnh hưởng nhiều đến chất lượng đào tạo.

Tuy nhiên, năm 2017 việc thực hiện kế hoạch đào tạo là kém hiệu quả hơn so với năm 2016. Cụ thể, nhu cầu đào tạo nhân sự tăng lên 6 người so với nhu cầu năm 2016, trong đó Công ty dự kiến đào tạo tại chỗ là 15 người, cử đi đào tạo là 12 người, nhưng cho đến cuối năm 2017, số liệu thống kê cho thấy, số nhân viên được đào tạo tại chỗ chỉ có 12 người, số nhân viên cử đi đào tạo chỉ có 10 người. So với năm 2016 thì số lượng đào tạo thực hiện được đã tăng nhưng lại giảm đi so với kế hoạch đặt ra. Điều này cho thấy công tác đào tạo của Công ty chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo thực tế, số lượng lao động được đào tạo còn rất ít, chưa đáp ứng được nhu cầu công việc, vì thế trong thời gian tới. Đặc biệt là nhân viên phát triển dự án, kế hoạch đào tạo tăng nhưng chỉ tiêu thực hiện lại giảm so với năm 2016 là 33%. Công ty cần quan tâm hơn đến vấn đề đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên để tăng hiệu quả làm việc cho Công ty, nhất là khi Công ty đang muốn mở rộng thị phần.

#### ***2.2.4 Kinh phí đào tạo***

Đối với cán bộ, công nhân viên được Công ty cử đi học các lớp đào tạo sẽ được tài trợ về kinh phí và chi phí đào tạo. Cán bộ tự nguyện xin đi học để nâng cao trình độ được Công ty, đơn vị tạo điều kiện về thời gian đào tạo, còn kinh phí học tập do nhân viên đó tự chi trả. Sau khi hoàn thành khoá học Công ty sẽ tạo điều kiện (trong khả năng có thể) bố trí sắp xếp nhiệm vụ phù hợp với năng lực, ngành nghề, trình độ chuyên môn.

**Bảng 2.12: Chi phí đào tạo năm 2017**

Đơn vị: đồng

Hình thức đào tạo	Số lượng (người)	Tổng chi phí
Đào tạo tại chỗ	12	12.000.000
Cử đi đào tạo	10	30.000.000
<b>Tổng</b>	<b>22</b>	<b>42.000.000</b>

(Nguồn: Số liệu phòng hành chính Công ty CP Nhựa Kim Sơn)

Do nhu cầu kèm theo với sự phát triển của nền kinh tế, chi phí đào tạo bình quân/người thường không thay đổi nhiều qua các năm. Chi phí đào tạo tại chỗ rất thấp nên thường không xác định thời gian đào tạo, miễn là nâng cao được chuyên môn. Chi phí cử đi đào tạo khá cao nên mỗi nhân viên thường được cử đi học trong khoảng 5 – 7 ngày để đảm bảo tiến độ làm việc.

$$\text{Chi phí đào tạo / lợi nhuận} = 42.000.000 / 111.338.458 = 0.3772$$

### 2.2.5 Lựa chọn giáo viên đào tạo

Với hai hình thức là đào tạo trong doanh nghiệp và đào tạo ngoài doanh nghiệp nên giáo viên thực hiện công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty CP Nhựa Kim Sơn bao gồm cả giáo viên thuộc bên trong và bên ngoài công ty:

- Đối với những giáo viên thuộc bên trong công ty thì công ty chủ yếu lựa chọn những người lao động là các cán bộ quản lý của công ty như là: Các phó tổng giám đốc, trưởng hoặc phó phòng các phòng ban chức năng, tổ trưởng hoặc là những người lao động giỏi có trình độ kỹ thuật lành nghề, có kinh nghiệm lâu năm trong công việc tham gia vào công việc đào tạo.

- Đối với những giáo viên đến từ bên ngoài công ty thì sẽ do các trường các trung tâm, tổ chức giáo dục mà người lao động đó theo học sắp xếp và bố trí giảng dạy.

Theo đó, tùy vào từng phương pháp đào tạo mà Công ty có thể xác định giáo viên thuộc bên trong hoặc bên ngoài công ty. Đồng thời các giáo viên tham gia công tác đào tạo nhân lực cho công ty phải:



+ Biên soạn nội dung phù hợp với chương trình học.

+ Tổ chức kiểm tra, đánh giá kết quả đào tạo cho mỗi học viên sau khóa học. Trong quá trình giảng dạy các giáo viên kiêm nhiệm này sẽ được hưởng các quyền lợi như khi đang làm việc. Đồng thời những giáo viên đó sẽ có thêm các khoản phụ cấp từ việc tham gia giảng dạy. Tuy vậy, việc tuyển chọn và đào tạo đội ngũ giáo viên còn nhiều bất cập vì họ không hiểu về tình hình thực tế của công ty.

### **2.2.6 Tổ chức thực hiện**

Sau khi lập kế hoạch đào tạo xong trưởng phòng ký và đưa lên giám đốc xét duyệt, nếu được sẽ ban hành quyết định xuống đơn vị thực hiện.

- Phòng Tổ chức hành chính có trách nhiệm theo dõi, kiểm tra và lập báo cáo tình hình đào tạo toàn công ty để báo cáo Giám đốc theo định kỳ hàng quý, hàng năm.

- Sau khi lập kế hoạch đào tạo, theo tiến độ của kế hoạch, cán bộ phụ trách đào tạo chịu trách nhiệm quản lý, kiểm tra, theo dõi, phối hợp tiến hành các chương trình đào tạo: Xác định lại địa điểm, kinh phí đào tạo và giải quyết các vấn đề phát sinh. Cán bộ phụ trách đào tạo cũng phải đảm bảo mọi điều kiện cho quá trình đào tạo được diễn ra thuận lợi theo định kỳ kế hoạch. Đồng thời, trưởng các đơn vị trong công ty cùng phối hợp thực hiện chương trình đào tạo. Tuy công tác đào tạo được giám đốc quan tâm và chú trọng. Tuy nhiên trong quá trình thực hiện còn gặp rất nhiều khó khăn làm ảnh hưởng đến hiệu quả của công tác.

Cụ thể: Trong những năm qua, công ty luôn sử dụng nguồn kinh phí đào tạo trích từ lợi nhuận và cán bộ công nhân viên tự bỏ kinh phí ra đi học, còn nguồn kinh phí từ công ty CP Nhựa Kim Sơn hỗ trợ rất ít và hầu như rất khó khăn. Các thiết bị sử dụng cho đào tạo đã cũ, hệ thống dụng cụ phục vụ cho học tập thiếu và hư hỏng nhiều chính vì thế gây ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo. Hơn nữa không có đội ngũ cán bộ riêng chuẩn bị, hỗ trợ lớp học như cung cấp

văn phòng phẩm sắp xếp bàn ghế, chuẩn bị đồ ăn, nước uống. Vì vậy, quá trình giảng dạy còn gặp phải những trở ngại và bị gián đoạn.

### **2.2.7 Đánh giá kết quả đào tạo**

Sau mỗi khóa đào tạo thì giảng viên trực tiếp giảng dạy sẽ đánh giá chất lượng của mỗi học viên và gửi lên phòng Tổ chức hành chính. Trưởng phòng Tổ chức hành chính sẽ trực tiếp xem xét và cấp chứng chỉ cho những học viên hoàn thành tốt khóa học, đạt được kết quả cao và không vi phạm nội quy, quy định. Hàng năm công ty đều có thống kê số liệu đánh giá về kết quả công tác đào tạo nguồn nhân lực.

Chỉ tiêu số lượng đào tạo chỉ là một phần đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nhân viên, bên cạnh đó chất lượng đào tạo mới là yếu tố quyết định sự hiệu quả của công tác này. Số lượng nhân viên hoàn thành kế hoạch đào tạo là bao nhiêu người? Sau đào tạo, nhân viên có làm tốt hơn nhiệm vụ của mình hay không? Có nhân viên nào bỏ việc hay bị sa thải không? Dưới đây là nguồn số liệu thống kê về tỷ lệ nhân viên hoàn thành kế hoạch đào tạo năm 2016 – 2017.

Do đây là ngành đặc thù nên sau đào tạo riêng khối phân xưởng sẽ chỉ đánh giá được qua việc hoàn thành trên công việc thực tế mà không có bậc thợ như hàn hay điện để xác định.

**Bảng 2.13: Tình hình lao động sau đào tạo năm 2016 – 2017**

*Đơn vị: người*

Chỉ Tiêu	Năm 2016		Năm 2017	
	Đào tạo tại chỗ	Cử đi đào tạo	Đào tạo tại chỗ	Cử đi đào tạo
Số người hoàn thành đào tạo đúng hạn	11/11	7/8	12/12	8/10
Số người hoàn thành tốt công việc	6/11	5/8	7/12	5/10
Số người bỏ việc sau đào tạo	0/11	0/8	1/12	0/10

*(Nguồn: Phòng hành chính Công ty CP Nhựa Kim Sơn)*

Nhìn vào bảng thống kê ta có thể đánh giá chất lượng sau đào tạo đạt được là cao. Cả 2 năm, số nhân viên được đào tạo tại chỗ hoàn thành kế hoạch đào tạo đúng thời hạn là 100%, số nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao lớn hơn 50%, chỉ riêng năm 2017 là có 1 nhân viên nghỉ việc sau đào tạo do là nhân viên thực tập.

Về công tác cử đi đào tạo, số nhân viên không hoàn thành đúng thời hạn năm 2016 là 3 người, năm 2017, 100% số người được cử đi đào tạo đã hoàn thành đúng thời hạn. Trong đó hơn một nửa nhân viên đều hoàn thành tốt công việc và không có nhân viên bỏ việc, bởi công tác cử đi đào tạo là những cán bộ, nhân viên làm việc lâu dài, hoặc giữ chức vụ quản lý trong Công ty,...

Điều này cho thấy chất lượng đào tạo của Công ty đã đạt ở mức trung bình khá, mặc dù số lượng đào tạo chưa hoàn thành kế hoạch, nhưng nếu giữ được và tăng chất lượng đào tạo ở con số trên, Công ty vẫn có thể hoàn thành những kế hoạch về nhân sự, cũng như kế hoạch kinh doanh của mình. Bởi lẽ, số lượng đào tạo còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố ngoài tầm kiểm soát của Công ty như: kinh phí đào tạo hạn chế, thái độ ỷ lại của nhân viên,... hoặc cũng có thể do chiến lược của Công ty, cắt giảm đào tạo khi chưa thực sự cần thiết, và còn phụ thuộc rất nhiều vào yếu tố thị trường. Trong thời gian tới Công ty nên có những biện pháp hài hòa số lượng và chất lượng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để nâng cao năng suất lao động.

Nhìn vào bảng trên cho thấy việc đào tạo là cần thiết cho công ty sau khi được đào tạo nhân viên hoàn thành công việc tốt hơn và nhanh hơn so với trước điều này được các phòng xác nhận.

Người lao động sau khi hoàn thành các công tác đào tạo sẽ được phân bổ lại theo đúng trình độ cũng như là truyền truyền công tác đến vị trí thích hợp hơn. Những lao động được cử đi đào tạo trong thời gian học tập vẫn được nhận lương như khi đi làm bên cạnh đó khi được tạo điều kiện đi học thì các

lao động này phải kí bản thỏa ước sau đào tạo phục vụ công ty 3 năm liên tiếp.

Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả:

Doanh thu tạo ra từ mỗi nhân viên. Đo lường khả năng tạo ra doanh thu cho công ty từ mỗi nhân viên. Công thức tính: Doanh thu / Tổng số nhân viên.

Năm 2017 :  $8.536.862.628/90 = 94.854.029$  đồng

### **2.2.8 Phát triển nguồn nhân lực**

Công ty đã trả chi phí rất cao để mua phần mềm quản lý, huấn luyện cho nhân nhân viên cách sử dụng cũng như việc áp dụng các tiêu chuẩn ISO vào doanh nghiệp để đạt các mục tiêu phát triển trong tương lai, cụ thể:

#### *Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001*

Là tiêu chuẩn được công nhận toàn cầu dành cho hệ thống quản lý chất lượng (QMS). Hệ thống này cung cấp cho công ty khuôn khổ và bộ nguyên tắc để đảm bảo phương pháp ý thức chung cho việc quản lý các hoạt động của doanh nghiệp đạt được thỏa mãn khách hàng một cách nhất quán.

Khả năng chiến thắng các doanh nghiệp khác đặc biệt khi các qui định mua hàng yêu cầu chứng nhận như điều kiện để cung cấp.

#### *Ích lợi của việc thực hiện ISO 14001*

Cung cấp một khuôn khổ cho một và tích hợp phương pháp tiếp cận có hệ thống quản lý môi trường cho phép EMS để trở thành một phần của các tổ chức kinh doanh. Làm EMS "hệ thống" phụ thuộc và không "người" phụ thuộc.

Tăng cường quản lý môi trường trở thành một phương tiện kinh doanh và không phải là một kết thúc trong và của chính nó. Định vị tổ chức như một nhà lãnh đạo môi trường và cung cấp một khuôn khổ mà qua đó để đáp ứng các yêu cầu môi trường của khách hàng, cổ đông và các bên quan tâm khác.

Hệ thống quản lý đăng ký theo tiêu chuẩn OHSAS 18001. Sự hài lòng của khách hàng thông qua cung cấp các sản phẩm luôn đáp ứng yêu cầu của khách

hàng trong khi vẫn bảo vệ sức khỏe và tài sản của họ. Giảm chi phí vận hành bằng cách giảm xuống thời gian qua các sự cố và sức khỏe kém và giảm chi phí liên quan với chi phí pháp lý và bồi thường. Cải thiện mối quan hệ các bên liên quan do bảo vệ sức khỏe và tài sản của nhân viên, khách hàng và nhà cung cấp. Tuân thủ pháp luật bằng sự hiểu biết làm thế nào yêu cầu luật định và chế tác động về tổ chức và khách hàng của mình. Cải thiện quản lý rủi ro thông qua xác định rõ ràng về sự cố tiềm năng và thực hiện kiểm soát và các biện pháp. Cung cấp khả năng kinh doanh thông tin thông qua xác minh độc lập với các tiêu chuẩn được công nhận. Khả năng giành chiến thắng kinh doanh nhiều hơn nữa đặc biệt là nơi mua sắm chi tiết kỹ thuật yêu cầu chứng nhận như một điều kiện cung cấp.

## **2.3 Đánh giá hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty CP Nhựa Kim Sơn**

### ***2.3.1 Những ưu điểm***

#### ***2.3.1.1 Về số lượng***

Qua số liệu thống kê thì Nhựa Kim Sơn có nguồn nhân lực trẻ về tuổi đời và tuổi nghề thuận lợi cho việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực vì tính linh động cao, khả năng học hỏi và ứng dụng những điều đã học vào thực tế công việc linh hoạt. Bên cạnh đó, môi trường làm việc thân thiện giúp cho nhân viên thuận tiện trong việc trao đổi, học tập kinh nghiệm lẫn nhau.

#### ***2.3.1.2 Về chất lượng***

Nguồn nhân lực tại Nhựa Kim Sơn trẻ, đáp ứng tốt về mặt thể lực. Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và kỹ năng làm việc của nguồn nhân lực đang dần được nâng cao, cơ cấu nguồn nhân lực được cải thiện từng bước phù hợp với định hướng phát triển của Nhựa Kim Sơn. Đây là dấu hiệu khởi đầu biểu hiện những diễn biến tốt về chất lượng nguồn nhân lực cho những năm tiếp theo. Qua việc đào tạo nhân viên, giúp doanh nghiệp hiểu và đáp ứng nhu cầu của khách

hàng ngày càng tốt hơn. Chứng minh khả năng uy tín của doanh nghiệp - bằng việc thẩm tra độc lập dựa trên các tiêu chuẩn được công nhận.

### **2.3.2 Những nhược điểm**

Doanh nghiệp vẫn chưa thật sự quan tâm đến việc đào tạo phát triển nhân lực, không đầu tư đúng mức cơ sở vật chất cho việc dạy và học. Doanh nghiệp có xu hướng tuyển dụng những người đã có tay nghề nên chưa quan tâm nhiều đến việc đào tạo nhân lực. Chưa có nguồn kinh phí nhiều cho việc đào tạo phát triển nhân lực.

Nhân viên có trình độ chuyên môn cao còn ít, khó khăn cho việc tìm người đào tạo trong nội bộ khi có nhu cầu. Trình độ ngoại ngữ của nhân viên chưa cao, ít nhiều làm ảnh hưởng đến cơ hội hợp tác với các doanh nghiệp nước ngoài, nhất là ảnh hưởng đến những kế hoạch mở rộng hoạt động của công ty trong tương lai.

Nhà máy sản xuất và khu văn phòng điều hành tách biệt, khó khăn cho việc kiểm tra, quản lý, giám sát hoạt động của nhà máy cũng như khó khăn cho việc tập trung đào tạo nhân lực. Việc bố trí nhân lực ở các phòng ban chưa cân đối, làm tiến độ công việc bị đình trệ.

Bộ phận Marketing còn yếu kém nên việc quảng bá cho thương hiệu còn rất hạn chế. Tính đến thời điểm hiện tại, doanh nghiệp vẫn chưa có cơ sở vật chất cho việc dạy và học của nhân viên nên đây là một khó khăn lớn khi nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực phát sinh.

Chính sách thu hút nguồn nhân lực chưa hoàn chỉnh, chưa hấp dẫn để thu hút nhân tài. Chưa xây dựng được chế độ lương, thưởng đặc biệt cho những chức danh công việc cần thiết để khuyến khích, động viên nhân viên công tác lâu dài. Công tác đánh giá cá nhân từng nhân viên và cán bộ lãnh đạo, quản lý chưa được quy định chặt chẽ và thống nhất.

Tuyển dụng đầu vào để đào tạo còn nhiều khó khăn, phải cạnh tranh với nhiều các khu công nghiệp nước ngoài với mức lương thưởng cao hơn, nguồn

lao động trẻ hiện nay có xu hướng xuất khẩu lao động ra nước ngoài đặc biệt là lao động phổ thông, bên cạnh đó chính sách giữ chân người lao động gắn bó với công ty cũng chưa hoàn thiện làm cho người lao động không gắn bó lâu dài với công ty. Điều đó khiến việc đào tạo trực tiếp tại các cơ sở sản xuất cũng như đi thi công tại công trường lặt đi lặt lại vừa tốn thời gian đào tạo lại vừa không đạt được nhiều hiệu quả như mong muốn.

## CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC Ở CÔNG TY CP NHỰA KIM SƠN

### 3.1 Phương hướng phát triển của công ty trong thời gian tới

Tiếp tục xây dựng và phát triển công ty. Phân đầu trở thành một đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực thi công xây lắp, sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng thân thiện với môi trường; đầu tư và kinh doanh bất động sản. Trước mắt lấy hoạt động thi công làm nền tảng để duy trì và ổn định sự phát triển của công ty. Bên cạnh đó tích cực tìm kiếm cơ hội để khai thác và sử dụng hiệu quả các nguồn lực nhằm mở rộng hoạt động sang lĩnh vực sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng thân thiện với môi trường cũng như lĩnh vực đầu tư và kinh doanh bất động sản. Nỗ lực phát triển vì sự hài lòng của khách hàng, góp phần vào sự thịnh vượng của Việt Nam và khu vực bằng những sản phẩm, dịch vụ hiện đại, tiện nghi nhất phục vụ cuộc sống của con người.

#### 3.1.1 Chỉ tiêu 2020

Các chỉ tiêu dự kiến của năm 2020.

**Bảng 3.1: Các chỉ tiêu dự kiến của năm 2020**

Đơn vị: Đồng

STT	Chỉ tiêu	Dự kiến
1	Doanh thu	30.000.000.000
2	Lợi nhuận trước thuế	500.000.000
3	Lợi nhuận sau thuế	450.000.000
4	Vốn điều lệ	10.000.000.000
5	Tỷ lệ cổ tức	10%
6	Thu nhập bình quân	10,0

(Nguồn: Số liệu tự thu thập và thống kê từ phòng hành chính Công ty CP Nhựa Kim Sơn)

#### 3.2.1 Phương hướng, mục tiêu công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty

Tư tưởng chiến lược quyết định chính sách của Nhựa Kim Sơn gồm:

+ Nhân lực là yếu tố quyết định;



- + Cạnh tranh là động lực phát triển;
- + Sự bền vững trường tồn của công trình xây dựng, chất lượng của hàng hoá và dịch vụ là chìa khóa tạo dựng thành công.

- Mục tiêu đào tạo: Với mục tiêu định hướng phát triển kinh doanh như trên thì nhân lực của công ty được xem là một yếu tố đặc biệt quan trọng. Nó có thể được coi là vốn hay cũng là tài sản của doanh nghiệp. Vì vậy, chiến lược sử dụng nhân lực luôn gắn kết với chiến lược kinh doanh của công ty. Theo đó, trong năm 2020, Công ty cổ phần Nhựa Kim Sơn đã đặt ra mục tiêu cho công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty đó là:

- + Tiến hành đào tạo theo đúng nhu cầu thực tế, dần xây dựng được biện pháp xác định nhu cầu khoa học và chính xác, cải tiến quy định tham gia đào tạo, xây dựng thống nhất tài liệu đào tạo cho nhân viên mới, đào tạo trên cơ sở yêu cầu của công việc mà người lao động đủ năng lực, trình độ, kỹ năng đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty.

- + Đào tạo đội ngũ cán bộ giỏi về chuyên môn, giỏi về kinh tế quản lý tiếp tục kế tiếp nhau. Chất lượng của lao động quản lý, cán bộ kỹ thuật ngày càng được nâng lên, thành thạo về chuyên môn nghiệp vụ, am hiểu cả các lĩnh vực khác liên quan đến ngành nghề, công việc đang làm. Hoàn thiện đội ngũ cán bộ quản lý có năng lực, trình độ chuyên môn cao, có phẩm chất chính trị ...đặc biệt là những vị trí lãnh đạo quan trọng của công ty.

- + Đào tạo một đội ngũ công nhân lành nghề có ý thức kỷ luật, chấp hành tốt các nội quy, quy chế mà công ty đề ra, có tác phong công nghiệp trong lao động và có khả năng sử dụng và vận hành các thiết bị máy móc hiện đại hoàn toàn không xảy ra sự cố và tai nạn trong quá trình lao động. Để đạt được mục tiêu đề ra thì công ty đã đặt ra một số phương hướng đào tạo đến năm 2020 cụ thể:

- + Hoàn thiện quy trình đào tạo CBCNV cho phù hợp với yêu cầu của công ty.

- + Xây dựng hệ thống nhà cung ứng đào tạo phong phú, có uy tín và chất lượng cao.

- + Nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo.
- + Tăng cường khả năng phối hợp giữa các cấp, phòng ban trong công ty để thực hiện tốt hơn công tác đào tạo.
- + Vận dụng những tiến bộ của công nghệ thông tin vào công tác đào tạo.
- Phương thức đào tạo:
  - + Đào tạo nội bộ: Phải cải tiến phương pháp đào tạo hiện tại, cần xác định đúng đối tượng đào tạo và có chính sách cụ thể cho từng đối tượng.
  - + Đào tạo ngoài doanh nghiệp: Cần có chiến lược trong dài hạn để giữ chân và thu hút nhân tài.
  - Năng lực hệ thống đào tạo của doanh nghiệp:
    - + Dự báo chính xác nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực: Dự báo nhu cầu đào tạo nhằm xác định như cầu đào tạo cụ thể trong một thời điểm, một giai đoạn hoặc một xu hướng phát triển trong tương lai để đáp ứng thực hiện các yêu cầu của công việc với những yêu cầu cụ thể về trình độ, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm.
    - + Đưa ra mục tiêu đào tạo rõ ràng: Cần có mục tiêu cụ thể mới tạo ra được đích đến cho mọi người hướng tới, tạo cho người lao động có động lực học tập.
    - + Xây dựng chương trình đào tạo hợp lý và đa dạng phương pháp đào tạo: Thay đổi phương pháp đào tạo và giảng dạy phù hợp với thực tiễn. Có rất nhiều chương trình đào tạo chỉ chuẩn bị nội dung giảng giải là chính, ít chuẩn bị phần thực hành, phần kích thích suy nghĩ, sáng tạo và độc lập của từng học viên.
    - + Nâng cao chất lượng hoạt động đánh giá hiệu quả: Cần xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá. Người đánh giá phải lựa chọn mục tiêu và các tiêu chí theo nó để thực hiện hoạt động đánh giá. Các tiêu chí phải được nghiên cứu một cách cụ thể tỉ mỉ để có hiệu quả cao nhất.

### **3.2 Một số giải pháp nhằm hoàn thiện, nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn**

Xuất phát từ thực trạng trong công tác quản lý và sử dụng nhân sự, những thiếu sót nhìn nhận được trong quá trình thực tập tại Công ty và để đáp

ứng các yêu cầu của chiến lược của Công ty trong thời gian tới, em xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hơn nữa hiệu quả sử dụng nhân sự để nâng cao hiệu quả kinh doanh sau đây:

### ***3.2.1 Nâng cao chất lượng nhân sự qua đào tạo chuyên sâu***

Sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp chịu tác động của rất nhiều yếu tố trong đó chất lượng lao động đóng một vai trò vô cùng quan trọng, có mối quan hệ chặt chẽ với các nhân tố khác. Bên cạnh đó, sự phát triển không ngừng của khoa học công nghệ, sự biến động của môi trường kinh doanh và những thay đổi trong chính tổ chức doanh nghiệp làm cho chính doanh nghiệp phải thay đổi để thích nghi. Do vậy, đào tạo nguồn nhân lực là một yêu cầu tất yếu trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Người lao động là người trực tiếp tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh đồng thời là người thực hiện các mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra

#### **✓ Căn cứ của giải pháp**

Năm 2016, trong toàn Công ty có 80 nhân viên, trong đó nhân viên có trình độ đại học là 25 người chiếm 31,25%, trình độ trung cấp là 35 người chiếm 43,75%. Mặc dù vậy, với sự khắc nghiệt của môi trường kinh doanh, khi thị trường cung cấp hạ tầng trong nước đang có xu hướng cạnh tranh gay gắt thì việc tìm kiếm thị trường tiềm năng mới luôn là một vấn đề quan trọng mà Công ty nên quan tâm. Chính vì điều đó mà việc nâng cao chất lượng nhân lực trong quan hệ ngoại giao, am hiểu môi trường kinh tế trong và ngoài nước, giao tiếp quốc tế với trình độ tốt luôn là một việc làm hết sức cần thiết, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Số lượng nhân viên được đào tạo còn hạn chế. Kết quả thực hiện kế hoạch đào tạo không đạt yêu cầu kế hoạch đề ra, hiệu quả đào tạo có thể thấy đang bị giảm so với năm 2016. Cụ thể năm 2016 nhu cầu đào tạo là 21 người, nhưng việc thực hiện kế hoạch đào tạo chỉ được 19 người, trong đó việc thực hiện nhu cầu đào tạo tại chỗ không hoàn thành là 1 người, cử đi đào tạo cũng không hoàn thành là 1 người. Năm 2017, việc thực hiện kế hoạch đào tạo là kém hiệu quả hơn so với năm 2016. Nhu cầu đào tạo nhân sự năm 2017 tăng

lên 6 người so với năm 2016, trong đó Công ty dự kiến đào tạo tại chỗ là 15 người, cử đi đào tạo là 12 người, nhưng cho đến cuối năm 2017, số liệu thống kê cho thấy, số nhân viên được đào tạo tại chỗ chỉ có 12 người, số nhân viên cử đi đào tạo chỉ có 10 người. So với năm 2016 thì số lượng đào tạo thực hiện được đã tăng nhưng lại giảm đi so với kế hoạch đặt ra. Điều này cho thấy công tác đào tạo của Công ty chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo thực tế, số lượng lao động được đào tạo còn rất ít, chưa đáp ứng được nhu cầu công việc, vì thế trong thời gian tới. Đặc biệt là nhân viên phát triển dự án, kế hoạch đào tạo tăng nhưng chỉ tiêu thực hiện lại giảm so với năm 2016 là 33%. Công ty cần quan tâm hơn đến vấn đề đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên để tăng hiệu quả làm việc cho Công ty, nhất là khi Công ty đang muốn mở rộng thị phần. Thực tế cho thấy vẫn còn một số nhân viên bỏ việc hoặc vẫn không hoàn thành yêu cầu công việc sau đào tạo. Năm 2017, Công ty có 1 người bỏ việc sau khi được đào tạo, so với công ty khác thì đây là một con số không đáng kể, nhưng để so sánh với thành tích giữ chân nhân viên các năm trước thì rõ ràng chất lượng đào tạo của Công ty đang giảm xuống.

Chi phí đào tạo vẫn còn thấp, năm 2017, tổng chi phí Công ty bỏ ra để đào tạo 22 nhân viên chỉ có 42.000.000 đồng. Đây là một điểm yếu trong công tác triển khai kế hoạch đào tạo và phát triển kỹ năng nhân viên.

#### ✓ **Mục tiêu của giải pháp**

Nâng cao trình độ tay nghề của nhân viên, trình độ trình độ học vấn và khả năng giao tiếp cho nguồn nhân lực kinh doanh, tìm kiếm phát triển thị trường, trình độ chuyên môn của kỹ thuật viên và đội ngũ quản lý và cán bộ chuyên trách trong Công ty.

Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh tạo mọi điều kiện để tăng khả năng cạnh tranh của Công ty trên thị trường.

#### ✓ **Nội dung của giải pháp**

##### *- Với đội ngũ cán bộ quản lý*

Nâng cao trình độ năng lực quản lý để phù hợp với xu thế phát triển nền kinh tế của đất nước. Hàng năm, cử cán bộ luân phiên nhau đi bồi dưỡng,

tham dự hội thảo, tập huấn chuyên môn nghiệp vụ quản lý theo cơ chế mới ban hành của Nhà nước.

Nâng cao khả năng ngoại ngữ của trưởng phòng, phó phòng ban, khuyến khích cán bộ công nhân viên học thêm ngoài giờ.

Mặt khác, khi cử cán bộ đi đào tạo phải đào tạo theo đúng chuyên môn nghiệp vụ công việc mà họ đang đảm trách qua các trung tâm chuyên bồi dưỡng cán bộ quản lý. Thường xuyên cập nhật các kiến thức mới về quản lý, cung cấp kiến thức cơ bản về kinh tế thông qua các bài giảng hoặc thông qua việc xây dựng, phân tích xử lý các tình huống, đào tạo trực tiếp thông qua công việc (đối với nhân viên mới vào làm việc tại Công ty), tiến hành đào tạo tập dượt thông qua hình thức xây dựng đề án cải thiện công tác hoạt động của bộ máy quản lý trong Công ty.

Dự trù thêm kinh phí đào tạo chuyên sâu, cố gắng triển khai số lượng nhân viên được đào tạo đáp ứng đủ kế hoạch đề ra.

***- Đối với nhân viên kinh doanh, phát triển dự án***

Tiến hành rà soát trình độ chuyên môn, cử những nhân viên đi học các lớp bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ chuyên môn. Bồi dưỡng ngoại ngữ liên tục, đào tạo và kiểm tra trình độ có sự giám sát chặt chẽ của Công ty. Tạo các điều kiện thuận lợi cho nhân viên trong quá trình học tập, đặt việc thực hành trong các điều kiện khắc nghiệt cụ thể.

Với nhân viên kho, công nhân vận hành xe, lái cầu và công nhân bốc xếp thì toàn bộ được đào tạo tại chỗ với thời gian và chi phí hợp lý nhất. Ngoài ra, Công ty còn tiến hành thêm nhiều hình thức đào tạo khác nhau như: khoá học nâng cao tay nghề đã có, đào tạo thêm tay nghề thứ hai cho người lao động (là điều kiện tốt để giữ chân người có chuyên môn, năng lực), khoá học bồi dưỡng về kiến thức quản lý kinh tế giúp họ thấy được sự cần thiết phải thực hiện chính sách tiết kiệm trong quá trình kinh doanh. Chất lượng lao động là một trong những yếu tố tác động đến sự phát triển bền vững của Công ty do vậy công tác nâng cao chất lượng lao động phải đặt lên hàng đầu trong chiến lược phát triển lâu dài.

Tuy nhiên, để người lao động yên tâm đi học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ thì cần phải có sự quan tâm giúp đỡ cả về vật chất lẫn tinh thần rất nhiều từ phía Công ty như hỗ trợ kinh phí.

#### ✓ **Dự kiến kết quả đạt được**

Hiệu quả đạt được sau các khoá học được biểu hiện bằng sự nâng cao năng lực làm việc. Năm 2019 là một năm mà thị trường sẽ cạnh tranh quyết liệt hơn, kinh tế thế giới bất ổn, kinh tế Việt Nam trong giai đoạn tái cơ cấu, hạ tầng giao thông vừa thiếu vừa manh mún. Mặt khác, các chi phí quản lý dự báo tăng mạnh như: giá điện, nước, nhiên liệu,... Mặc dù vậy, việc đào tạo nhân sự cho năm 2018 – 2019 dự đoán sẽ có những kết quả tốt, năng suất lao động tăng, cải thiện.

### ***3.2.2 Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động để duy trì (giữ chân) nguồn nhân lực chất lượng cao cho công ty***

#### ✓ **Căn cứ của giải pháp**

Trong năm 2107 sau quá trình đào tạo đã có một lao động xin thôi việc điều đó cho thấy việc giữ chân người lao động là một điều rất quan trọng. Đào tạo và nâng cao trình độ lành nghề cho cán bộ công nhân viên mới chỉ là yếu tố quan trọng ban đầu. Nhân viên có năng lực, điều đó chưa có nghĩa là họ làm việc tốt. Vậy làm thế nào để nhân viên trung thành với công ty, làm việc tận tụy hết mình và luôn cố gắng tìm tòi sáng tạo để đạt năng suất, chất lượng và hiệu quả cao hơn? Đó là khoa học và nghệ thuật lãnh đạo của các quản trị gia.

#### ✓ **Mục tiêu của giải pháp**

Tạo động lực sẽ làm cho người lao động trở nên hưng phấn, hăng hái hơn trong công việc, họ có ý thức hoàn thiện mình hơn.

Tạo sự chung thành của người lao động đối với doanh nghiệp. Sau khi cử người lao động đi học, nâng cao kỹ năng tay nghề thì họ tiếp tục gắn bó với công ty lâu dài điều này mang lại lợi ích vô cùng lớn.

#### ✓ **Nội dung của giải pháp**

Để làm được điều này, công ty nên áp dụng các hình thức sau:

- Người lao động sau khi được đào tạo phải được công ty bố trí công việc phù hợp với trình độ, khả năng của họ. Để người lao động có thể toàn tâm toàn ý với công việc, công ty cần tạo cho nhân viên nhận biết được sự coi trọng của công ty đối với họ, nâng cao nhận thức của họ về giá trị của bản thân, từ đó hình thành tính chủ động và tính tự giác trong việc tham gia đào tạo và làm việc với thái độ tích cực để hoạt động này có thể trở thành một biện pháp động viên, khích lệ. Công ty cần tạo động lực để kích thích người lao động. Tạo động lực sẽ làm cho người lao động trở nên hưng phấn, hăng hái hơn trong công việc, họ có ý thức hoàn thiện mình hơn.

Chính vì vậy công ty nên áp dụng những hình thức sau:

- Tăng cường công tác thưởng phạt đối với người lao động: Thưởng cho những ai hoàn thành tốt chương trình đào tạo, có kết quả học tập cao, có những sáng kiến mang lại lợi ích cho công ty, tạo cơ hội thăng tiến cho người được đào tạo như đề bạt, tăng lương... Nhưng ngược lại để nâng cao được hiệu quả đào tạo, những ai không hoàn thành chương trình đào tạo thì sẽ bị giảm tiền thưởng trong tháng hoặc cuối năm, có thể hủy bỏ tư cách được đào tạo đối với những người không muốn được đào tạo.

- Hàng năm công ty nên tổ chức các cuộc thi như xây dựng ý tưởng kinh doanh, kỹ năng bán hàng... đạt doanh thu cao nhằm tác động tích cực đến tinh thần học tập, sáng tạo của người lao động trong công ty. Bên cạnh đó cần tạo bầu không khí làm việc giúp đỡ nhau. Nếu thiếu sự ủng hộ của đồng nghiệp và cán bộ cấp trên, trực tiếp, người được đào tạo sẽ rất khó chuyển hướng ý tưởng đào tạo vào công việc thực tế. Cán bộ quản lý phải quan tâm đến việc đào tạo của cấp dưới, chỉ đạo và động viên cấp dưới trong công việc hàng ngày, tạo cơ hội vào điều kiện cho nhân viên ứng dụng thành quả đào tạo vào công việc thực tế.

#### ✓ Dự kiến kết quả đạt được

Hiệu quả đạt được sau các hoạt động giữ chân người lao động có năng lực tránh chảy máu chất xám. Năm 2018 là một năm mà thị trường nhân sự sẽ cạnh tranh quyết liệt hơn, kinh tế thế giới bất ổn, kinh tế Việt Nam trong giai

đoạn tái cơ cấu. Mặt khác, các khu công nghiệp nước ngoài cũng như xuất khẩu lao động ở Việt Nam ngày càng tăng nên việc giữ chân người lao động sau những chính sách khuyến khích, lương, thưởng thì nhân sự cho năm 2018 – 2019 dự đoán sẽ có những kết quả tốt, năng suất lao động tăng, cải thiện, giữ được người lao động.

### ***3.2.3 Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc để bố trí, sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo***

#### **✓ Cơ sở của giải pháp**

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên một cách chính xác giúp cho việc xây dựng chính sách đãi ngộ một cách công bằng hợp lý, đúng với sức lao động mà họ đã cống hiến cho Công ty. Công tác này được thực hiện dựa trên sự đánh giá cá nhân của các trưởng phòng, ban, đơn vị với nhân viên do họ phụ trách, quản lý do đó phụ thuộc nhiều vào mối quan hệ tình cảm vì vậy mà công tác đánh giá thiếu tính khách quan. Việc đánh giá như vậy tạo tâm lý làm việc chán nản, thiếu sự cố gắng, sáng tạo, không phát huy được hết năng lực làm việc của bản thân và ảnh hưởng đến bầu không khí làm việc của toàn bộ Công ty.

#### **✓ Mục tiêu của giải pháp**

Đánh giá năng lực làm việc của nhân viên một cách khách quan, trung thực, hạn chế tối đa việc đánh giá thi đua khen thưởng mang tính chủ quan, gây lãng phí, trả công không xứng đáng, không công bằng

Tạo được không khí thi đua lao động, thi đua sáng tạo trong công việc và nâng cao hiệu quả, chất lượng công việc.

#### **✓ Nội dung của giải pháp**

Công ty có thể sử dụng phương pháp thang đo đánh giá đồ họa. Trong phương pháp này người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về sự thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao.

Để xây dựng phương pháp cần thực hiện các bước sau:



- Xây dựng các tiêu thực đánh giá: Tùy từng bản chất của loại công việc, người xây dựng tiêu thức có thể thông qua bản yêu cầu công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và trao đổi trực tiếp với người có kinh nghiệm về công việc đó để xây dựng các tiêu thức phù hợp.

- Tiến hành chia các tiêu thức thành các mức độ ứng với một điểm nhất định. Để đánh giá một cách chi tiết dễ dàng hơn, mẫu phiếu đánh giá có thể được thiết kế chi tiết hơn bằng cách mô tả ngắn gọn tiêu thức đánh giá và từng thứ hạng.

- Gửi mẫu phiếu đánh giá đến các đơn vị, các đơn vị phổ biến tới cán bộ nhân viên. Định kỳ (có thể hàng quý hoặc 6 tháng một lần) người đánh giá, có thể là trưởng các đơn vị, căn cứ vào mức độ thực hiện công việc và đánh dấu vào thứ hạng tương ứng trên phiếu đánh giá. Việc kết hợp điểm số có thể là tổng số điểm hoặc trung bình số điểm. Tùy từng loại công việc, để đảm bảo tính đặc trưng của công việc đó, ta có thể gán cho các tiêu thức trọng số thích hợp.

- Phiếu đánh giá được tổng hợp lại, nếu như có sự chênh lệch lớn trong kết quả đánh giá của người lao động và người quản lý thì cần đánh giá lại hoặc có thể trao đổi thảo luận để đưa đến thống nhất.

- Thông báo kết quả đánh giá tới người lao động để cung cấp thông tin về tình hình thực hiện công việc của họ giúp họ hoàn thiện hơn bản thân.

- Lưu trữ các kết quả trong hồ sơ nhân viên để làm cơ sở cho các quyết định nhân sự: Đề bạt, đào tạo...

#### ✓ **Dự kiến kết quả đạt được**

Trong ngắn hạn: nâng cao ý thức, trách nhiệm của nhân viên. Giảm hẳn tình trạng đi muộn về sớm. Từ đó tăng năng suất lao động cho doanh nghiệp.  
Trong dài hạn: nâng cao năng lực, năng suất lao động trong sản xuất kinh doanh. Khi thực hiện tốt công việc này, bầu không khí thi đua trong Công ty tăng cao hơn, nhân viên sẽ làm việc tích cực hơn, năng suất hơn so với trước. Bên cạnh đó, nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng khi nỗ lực trong công việc của họ được đền đáp một cách xứng đáng.

## KẾT LUẬN

Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học – kỹ thuật, toàn cầu hóa kinh tế thì yếu tố con người và vấn đề quản lý con người đang ngày càng được quan tâm chú trọng như là yếu tố chính quyết định sự phát triển. Nhận thức được tầm quan trọng của nhân lực đối với sự tồn tại và phát triển của công ty. Đồng thời hiểu được đào tạo nguồn nhân lực là cách tốt nhất để có thể sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực đó, Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn đã, đang và chú trọng hơn nữa đến công tác đào tạo nguồn nhân lực nhằm có được một đội ngũ lao động đủ trình độ chuyên môn, kỹ năng tay nghề cần thiết đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc và sự phát triển vững chắc của công ty trong môi trường kinh tế đầy cạnh tranh hiện nay.

Qua thời gian làm việc, tìm hiểu và thực hiện đề tài này ở Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn, em nhận thấy công tác đào tạo nguồn nhân lực có vai trò quan trọng tác động đến việc tồn tại của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt như hiện nay.

Ngày nay, để tồn tại một cách bền vững thì các doanh nghiệp phải tự tạo ra một nét đặc trưng riêng , một điểm mạnh riêng. Đó có thể là một sản phẩm chất lượng, một dịch vụ chu đáo, tin cậy,... Nhưng lợi thế thực sự của doanh nghiệp lại ở việc có đội ngũ nhân lực vững chắc, dồi dào và có chất lượng cao. Sức mạnh của doanh nghiệp nằm ở chính yếu tố con người đó.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là nhiệm vụ chiến lược trong việc nâng cao chất lượng nguồn lực con người. Hiện nay với xu thế toàn cầu hoá chất lượng nguồn nhân lực chính là tiêu chí quan trọng để đánh giá trình độ phát triển của mỗi quốc gia. Nguồn nhân lực có trình độ tay nghề cao chính là một lợi thế cạnh tranh của quốc gia đó trên thị trường thế giới. Để có được nguồn nhân lực chất lượng cao thì công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần được chú trọng và đầu tư đúng mức. Với đề tài nghiên cứu là công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn, bài viết đã trình bày

những vấn đề chung nhất về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như: thế nào là đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, hình thức và phương pháp đào tạo, cách xác định nhu cầu đào tạo và tổ chức cần làm gì để xây dựng một chương trình đào tạo đạt hiệu quả và chất lượng. Từ những vấn đề chung nhất đó giúp ta có một cái nhìn tổng quan về thực tế công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn hiện nay. Do đó để đào tạo phát huy được vai trò quan trọng là nâng cao lợi thế cạnh tranh phát huy được tiềm năng và thế mạnh về nguồn lực con người trong sự nghiệp công nghiệp hoá hiện đại hoá đất nước, ban lãnh đạo công ty cần đầu tư hơn nữa cho việc nâng cao chất lượng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đoàn Hữu Xuân và Vũ Huy Từ (2009), Giáo trình quản lý tổ chức và nhân sự tập 2, Trường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội.
2. Lê Thị Mỹ Linh (2007), “Các phương pháp phổ biến đánh giá nhu cầu đào tạo trong doanh nghiệp”, Tạp chí kinh tế (Số 116 tháng 2/2007).
3. NoeHollenbeck (2003), *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*.
4. Nguyễn Tiệp Xuất (2009), Giáo trình Nguồn nhân lực, Trường đại học Lao động xã hội/ NXB Lao Động – Xã hội.
5. Nguyễn Tiệp (2008), Quan hệ lao động, NXB Lao Động xã hội, Hà Nội.
6. Trần Văn Tùng (2005), Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn nhân lực tài năng / NXB Thế giới, Hà Nội.
7. Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn (2017), *Báo cáo kết quả sản xuất – kinh doanh của công ty giai đoạn 2016-2017*.
8. Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn (2016), *Báo cáo triển khai phương hướng, kế hoạch phát triển của Công ty năm 2017*.
9. Công ty Cổ phần Nhựa Kim Sơn (2017), *Quy chế tuyển dụng, đào tạo lao động của công ty năm 2017 theo Quyết định số 142/QĐ – Nhựa Kim Sơn*