

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên: Trần Thị Phương

Giảng viên hướng dẫn: TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan

HẢI PHÒNG – 2021

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG**

**PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP PHÁT
TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH
AN THỊNH**

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

Sinh viên: Trần Thị Phương

Giảng viên hướng dẫn: TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan

HẢI PHÒNG – 2021

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Trần Thị Phương

Mã SV: 1412402098

Lớp : QT1801N

Ngành : Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Phân tích thực trạng và giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại
Công ty TNHH An Thịnh

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp

- *Phân tích thực trạng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH An Thịnh*
- *Một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH An Thịnh*

2. Các số liệu cần thiết để thiết kế để phân tích đề tài.

- *Bảng Tình hình biến động NNL giai đoạn 2015-2019*
- *Bảng Tình hình nghỉ ốm của lao động giai đoạn 2015-2019*
- *Bảng Kết quả kiểm tra sức khỏe giai đoạn 2015-2019*
- *Bảng Cơ cấu lao động của Công ty TNHH An Thịnh theo trình độ giai đoạn 2015-2019*
- *Bảng SLĐ có chứng chỉ Tin học văn phòng giai đoạn năm 2015-2019*
- *Bảng SLĐ có chứng chỉ Ngoại ngữ giai đoạn năm 2015-2019*
- *Bảng Tiền lương của CNV giai đoạn 2015-2019*
- *Bảng Cơ cấu lao động theo nhóm tuổi của Công ty TNHH An Thịnh giai đoạn 2015-2019*
- *Bảng Cơ cấu lao động theo giới tính giai đoạn 2015-2019*
- *Bảng Đánh giá giá khả năng đáp ứng được công việc của các lao động giai đoạn năm 2015 – năm 2019*

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp:

CÔNG TY TNHH AN THỊNH

Địa chỉ trụ sở công ty đặt tại: Km2 đường 355, Phường Anh Dũng, Quận Dương Kinh, Hải Phòng.

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Họ và tên : TS. Nguyễn Thị Hoàng Đan

Học hàm, học vị : Tiến Sĩ

Cơ quan công tác : Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn: Phân tích thực trạng và giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty TNHH An Thịnh

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 12 tháng 10 năm 2020

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 31 tháng 12 năm 2020

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Giảng viên hướng dẫn

Hải Phòng, ngày tháng năm 2021

XÁC NHẬN CỦA KHOA

PHIẾU NHẬN XÉT THỰC TẬP

Họ và tên sinh viên: Trần Thị Phương

Ngày sinh: 26/4/1996

Lớp: QT1801N Ngành: Quản trị kinh doanh

Khóa: 18

Thực tập tại: Công ty TNHH An Thịnh

Từ ngày: 3/1/2018 đến ngày 10/2/2018

1. Về tinh thần, thái độ, ý thức tổ chức kỷ luật:

Chưa khi làm học hỏi, chấp hành tốt các nội quy, quy định của công ty

2. Về kết quả thực tập:

Đạt loại khá

3. Đánh giá chung:

là sinh viên làm học hỏi, tích cực hoàn thành các công việc được giao, ý thức kỷ luật tốt.

Hải phòng, ngày 10 tháng 2 năm 2018

Xác nhận của lãnh đạo cơ sở thực tập

Cán bộ hướng dẫn thực tập của cơ sở



PHÓ TỔNG GIÁM ĐỐC

Bùi Quyết Thắng

Phạm T. Hải Tân

QC20-B11

Lưu P. Đào tạo, Khoa

LỜI CAM ĐOAN

Em Trần Thị Phương xin cam đoan đề tài nghiên cứu này thực sự là công trình nghiên cứu của riêng em. Các số liệu được sử dụng trong đề tài là trung thực, kết quả nghiên cứu là do chính chủ nhiệm đề tài thực hiện. Những thông tin tham khảo trong đề tài đều được trích dẫn đầy đủ nguồn gốc tài liệu tham khảo. Em xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Sinh Viên

Trần Thị Phương

LỜI CẢM ƠN

Sau khi hoàn thành báo cáo khóa luận, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc của bản thân đến:

Các thầy các cô trong khoa Quản trị doanh nghiệp, Ban giám hiệu nhà trường đã giúp tôi trang bị những kiến thức cần thiết, phục vụ cho viết chuyên đề tốt nghiệp, đặc biệt là cô giáo Nguyễn Thị Hoàng Đan đã tận tình hướng dẫn tôi hoàn thành luận văn này.

Các anh chị, đồng nghiệp tại công ty TNHH An Thịnh đã hướng dẫn nhiệt tình trong quá trình thực tập, cung cấp tài liệu và các thông tin cần thiết, đồng thời động viên tinh thần cho tôi hoàn thành tốt chuyên đề tốt nghiệp của mình.

Một lần nữa tôi xin trân trọng cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	7
LỜI CẢM ƠN	8
MỤC LỤC	Error! Bookmark not defined.
DANH MỤC BẢNG	14
DANH MỤC HÌNH	15
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	16
LỜI MỞ ĐẦU	17
1. Lý do chọn đề tài	17
2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài	18
2.1. Mục tiêu tổng quát	18
2.2. Mục tiêu cụ thể	18
3. Đối tượng, phạm vi và phương pháp nghiên cứu	19
3.1. Đối tượng nghiên cứu	19
3.2. Phạm vi nghiên cứu	19
3.3. Nội dung nghiên cứu của đề tài	19
3.4. Phương pháp nghiên cứu	19
4. Ý nghĩa và thực tiễn của đề tài nghiên cứu	20
5. Tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước	21
6. Kết cấu của luận văn	21
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP	22
1.1. Một số khái niệm về nguồn nhân lực	22
1.1.1. Nguồn nhân lực	22

1.1.2. Nguồn nhân lực doanh nghiệp	22
1.2.. Phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp	23
1.2.1. Khái niệm phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp	23
1.2.2. Nội dung của phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp	24
1.2.2.1. Tăng quy mô nguồn nhân lực doanh nghiệp.....	24
1.2.2.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực doanh nghiệp.....	25
1.2.2.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực doanh nghiệp.....	26
1.2.3. Những tiêu chí đánh giá phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp	27
1.2.3.1. Tiêu chí đánh giá gia tăng số lượng nguồn nhân lực doanh nghiệp	27
1.2.3.2. Tiêu chí đánh giá nâng cao chất lượng nguồn nhân lực doanh nghiệp	27
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp	28
1.3.1. Các nhân tố thuộc về doanh nghiệp	28
1.3.1.1. Nhân tố môi trường kinh doanh.....	28
1.3.1.2. Nhân tố tuyển dụng.....	29
1.3.1.3. Nhân tố đào tạo và bồi dưỡng NNL.....	30
1.3.1.4. Nhân tố nhà quản trị.....	31
1.3.1.5. Bố trí và sử dụng nguồn nhân lực.....	31
1.3.2. Các nhân tố thuộc về người lao động	32
1.3.2.1. Độ tuổi.....	32
1.3.2.2. Giới tính.....	32
1.4 Vai trò phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp	33
1.5. Chiến lược phát triển nhân lực doanh nghiệp	33
1.5.1. Ổn định, duy trì nguồn nhân lực hiện tại	33
1.5.2. Phát triển nguồn nhân lực	34
1.5.3. Chính sách thu hút nhân tài	35
1.5.4. Chính sách đào tạo	35
1.5.5. Các chính sách tạo động lực	35

1.5.5.1. <i>Kích thích vật chất:</i>	36
1.5.5.2. <i>Kích thích tinh thần:</i>	36
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TNHH AN THỊNH	37
2.1. Tổng quan về của công ty TNHH An Thịnh	37
2.1.1. Lịch sử hình thành và các sản phẩm kinh doanh	37
2.1.1.1. <i>Quá trình hình thành và phát triển của công ty</i>	37
2.1.1.2. <i>Các sản phẩm kinh doanh chính</i>	38
2.1.2. Cơ cấu bộ máy công ty	40
2.1.2.1. <i>Ban lãnh đạo:</i>	41
2.1.2.2. <i>Phòng Kế hoạch kinh doanh gồm hai bộ phận:</i>	41
2.1.2.3. <i>Phòng kế toán có những nhiệm vụ chủ yếu sau:</i>	41
2.1.2.4. <i>Phòng tổ chức hành chính làm những nhiệm vụ chủ yếu sau:</i>	42
2.1.2.5. <i>Phòng vật tư có những nhiệm vụ sau:</i>	42
2.1.2.6. <i>Phòng xuất nhập khẩu có những nhiệm vụ sau:</i>	43
2.1.2.7. <i>Phòng Quản lý chất lượng (QC) có những nhiệm vụ sau:</i>	43
2.1.2.8. <i>Phòng Kỹ thuật có những nhiệm vụ sau:</i>	43
2.1.2.9. <i>Khu vực sản xuất</i>	43
2.2. Thực trạng về phát triển nguồn nhân lực công ty TNHH An Thịnh	44
2.2.1. Số lượng nguồn nhân lực	44
2.2.2. Chất lượng nguồn nhân lực	45
2.2.2.1. <i>Về thể lực NNL doanh nghiệp</i>	45
2.2.2.2. <i>Về trí lực NNL doanh nghiệp</i>	47
2.3. Các nhân tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH An Thịnh	52
2.3.1. Nhân tố thuộc về doanh nghiệp	52
2.3.1.1. <i>Môi trường kinh doanh</i>	52

2.3.1.2. Tuyển dụng	53
2.3.1.3. Đào tạo và bồi dưỡng NNL	55
2.3.1.4. Nhân tố nhà quản trị	57
2.3.1.5. Bố trí và sử dụng nguồn nhân lực	57
2.3.1.6. Các chính sách chăm sóc sức khỏe người lao động của doanh nghiệp	59
2.3.1.7. Chính sách về tài chính	60
2.3.1.8. Tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp	63
2.3.2. Nhân tố thuộc về bản thân người lao động	64
2.3.2.1. Độ tuổi.....	64
2.3.2.2. Giới tính: Cơ cấu lao động theo giới tính.....	65
2.4.1. Đánh giá thực hiện công việc	67
2.4.2. Thành tựu	69
2.4.3. Hạn chế	70
2.4.4. Nguyên nhân	70
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CÔNG TY TNHH AN THỊNH	72
3.1. Định hướng phát triển của công ty TNHH An Thịnh	72
3.1.1. Định hướng phát triển chung của công ty	72
3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực của công ty	72
3.1.3. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực công ty đến năm 2023	73
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp	74
3.2.1. Hoàn thiện công tác tuyển dụng	74
3.2.1.1. Cơ sở của giải pháp	74
3.2.1.2. Nội dung, cách thực hiện giải pháp	75
3.2.1.3. Dự kiến kết quả đạt được	77
3.2.2. Xây dựng lại chính sách về tiền lương hợp lý tạo động lực cho CNV	77
3.2.2.1. Cơ sở của giải pháp	77

3.2.2.2. <i>Nội dung, cách thực hiện giải pháp</i>	79
3.2.2.3. <i>Dự kiến kết quả đạt được</i>	82
3.2.3. Thực hiện các chính sách nâng cao thể lực cho người lao động	84
3.2.3.1. <i>Cơ sở của giải pháp</i>	84
3.2.3.2. <i>Nội dung, cách thực hiện giải pháp</i>	86
3.2.3.3. <i>Dự kiến kết quả đạt được</i>	87
3.2.4. Ổn định, duy trì nguồn nhân lực hiện tại	88
3.2.5. Phát triển nguồn nhân lực	88
3.2.6. Tăng cường các hoạt động kích thích về tinh thần nhằm thu hút và giữ chân người lao động, tạo động lực cho NLD làm việc hiệu quả	89
3.2.7. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp một cách hệ thống	90
KẾT LUẬN	91
<i>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</i>	92

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Tình hình biến động NNL giai đoạn 2015-2019	44
Bảng 2.2: Tình hình nghỉ ốm của lao động giai đoạn 2015-2019	45
Bảng 2.3: Kết quả kiểm tra sức khỏe giai đoạn 2015-2019	46
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động Công ty TNHH An Thịnh theo trình độ giai đoạn 2015-2019	48
Bảng 2.5: SLĐ có chứng chỉ Tin học văn phòng giai đoạn năm 2015-2019	50
Bảng 2.6: SLĐ có chứng chỉ Ngoại ngữ giai đoạn năm 2015-2019	51
Bảng 2.7: Một số tiêu chí đánh giá hoạt động tuyển dụng tại công ty giai đoạn 2015 - 2019	54
Bảng 2.8: Đánh giá về công tác bố trí, sắp xếp nhân lực theo trình độ Công ty TNHH An Thịnh	58
Bảng 2.9: Tiền lương của CNV giai đoạn 2015-2019	61
Bảng 2.10: Cơ cấu lao động theo nhóm tuổi Công ty TNHH An Thịnh giai đoạn 2015 – 2019	64
Bảng 2.11: Cơ cấu lao động theo giới tính giai đoạn 2015-2019	65
Bảng 2.12: Đánh giá khả năng đáp ứng công việc của các lao động giai đoạn 2015-2019	60
Bảng 3.2: Bảng đánh giá thành tích công tác	81

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty TNHH An Thịnh	38
Hình 2.2: Quy trình tuyển dụng của công ty TNHH An Thịnh.....	51
Hình 2.3: Sơ đồ cơ cấu lao động theo giới tính giai đoạn 2015-2019.....	63

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nội dung đầy đủ
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
NNL	Nguồn nhân lực
NLĐ	Người lao động
ĐH	Đại học
CĐ	Cao đẳng
LĐPT	Lao động phổ thông
TCHC-NS	Tổ chức hành chính- Nhân sự
SLĐ	Số lao động
CNV	Công nhân viên
CNKT	Công nhân kỹ thuật
SXKD	Sản xuất kinh doanh
HĐQT	Hội đồng quản trị

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Hoà mình vào sự hội nhập và chuyển giao công nghệ hiện nay, nguồn nhân lực trở thành lợi thế cạnh tranh cho các quốc gia nói riêng và doanh nghiệp nói chung. Ngày nay, khi nhắc đến doanh nghiệp làm ăn thua lỗ, không phải vì thiếu trang thiết bị, thiếu mặt hàng, thiếu vốn đầu tư kinh doanh mà vấn đề người ta nghĩ ngay đến là khả năng làm việc của mỗi nhân viên trong doanh nghiệp đó. Đất nước Việt Nam ta vẫn luôn tự hào “Rừng vàng, biển bạc đất phì nhiêu” nhưng vẫn không thể thoát khỏi số phận của tạo hóa là tài nguyên ngày càng cạn kiệt. Mọi nguồn lực đều hữu hạn, chỉ có nguồn tài nguyên con người là vô hạn. Con người là nhân tố quan trọng quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. James L. Hages từng nói: “không còn là vấn đề chúng ta muốn hay chúng ta nên phát triển tài nguyên nhân sự... Phát triển tài nguyên nhân sự là vấn đề sống còn của xã hội chúng ta”.

Ta có thể thấy rõ rằng một doanh nghiệp muốn tồn tại, phát triển và cạnh tranh với đối thủ thì đòi hỏi doanh nghiệp đó phải có đội ngũ cán bộ nhân viên trẻ tuổi, năng động, sáng tạo, tay nghề vững vàng. Để phát triển ổn định, lâu dài mỗi doanh nghiệp không chỉ cần kế hoạch, chính sách kinh doanh hợp lý mà còn cần biết cách quản lý nguồn nhân lực tổ chức, đặc biệt là công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Qua nhiều năm, với những nỗ lực của mình, công ty TNHH An Thịnh đã có vị trí nhất định trên thị trường sản xuất bao bì và đã đạt được nhiều mục tiêu cho toàn bộ quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh để phát triển ổn định và bền vững. Sự thành công đó có được một phần do sự đóng góp của đội ngũ nhân lực của doanh nghiệp. NNL của công ty ngày càng phát triển được biểu hiện qua sự gia tăng về số lượng, nâng cao chất lượng về trình độ lao động, cơ cấu cũng hợp lý về chức năng so với yêu cầu đặt ra của công ty qua từng năm và so với giai đoạn trước đó. Tuy nhiên ngoài những thành tựu đạt được, NNL của công ty cũng đã gặp phải nhiều vấn đề như tỷ lệ

lao động rời khỏi công ty còn nhiều, chất lượng NNL còn chưa được nâng cao về thể lực. Điều đó là do những chính sách nhằm phát triển NNL của công ty vẫn chưa hoàn thiện, chưa đáp ứng mọi yêu cầu đặt ra của công ty để phát triển NNL, hơn nữa việc thay đổi quy mô sản xuất cũng như tình hình kinh tế thay đổi làm ảnh hưởng đến NNL của công ty cả về số lượng, chất lượng và cơ cấu, gây khó khăn cho việc phát triển NNL của công ty TNHH An Thịnh cần công ty phải có sự thay đổi trong các chính sách để phát triển NNL.

Xuất phát từ nhận thức đó cũng như hiểu được tầm quan trọng của con người đối với doanh nghiệp, và qua sự tìm hiểu sâu sắc về công tác quản lý nguồn nhân lực của công ty. Tôi thực phân tích thực trạng nguồn nhân lực và đưa ra giải pháp để hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH An Thịnh

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

2.1. Mục tiêu tổng quát

Trên cơ sở tìm hiểu về thực trạng nguồn nhân lực và đưa ra giải pháp để hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực qua sách, báo, tài liệu, đồng thời tìm hiểu về sự phát triển của các doanh nghiệp trong cả nước – một yếu tố không thể thiếu cho sự phát triển của đất nước. Mục tiêu chung của đề tài mà tôi đưa ra đó là giúp cho hệ thống các doanh nghiệp, có mạng lưới nguồn nhân lực dồi dào, có cái nhìn toàn thể về đội ngũ cán bộ, công nhân viên đồng thời đưa ra phương hướng đào tạo, sử dụng một cách hợp lý, nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ, đẩy mạnh sự phát triển của các doanh nghiệp. Đồng thời đề xuất giải pháp phát triển NNL công ty TNHH An Thịnh trong giai đoạn tới (2021-2023).

2.2. Mục tiêu cụ thể

Cấu thành nên sự phát triển của một đất nước công nghiệp hóa, đó là sự đóng góp không hề nhỏ của mỗi doanh nghiệp riêng rẽ. Mục tiêu cụ thể mà tôi nghiên cứu đó là

đẩy mạnh sự phát triển của công ty TNHH An Thịnh, giúp công ty sánh ngang với các doanh nghiệp hàng đầu trong thành phố và trong cả nước.

- Hệ thống hóa lý thuyết về phát triển NNL của doanh nghiệp
- Phân tích thực trạng NNL và phát triển NNL của công ty TNHH An Thịnh.
- Đề xuất những giải pháp phát triển NNL cho công ty TNHH An Thịnh trong giai đoạn 2021-2023.

3. Đối tượng, phạm vi và phương pháp nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: NNL tại công ty TNHH An Thịnh

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi không gian: Đề tài được tiến hành nghiên cứu tại Công ty TNHH An Thịnh thuộc Quận Dương Kinh, Thành phố Hải Phòng.
- Về thời gian: Đề tài nghiên cứu các báo cáo, tài liệu thứ cấp giai đoạn năm 2018-2020 và đề xuất giải pháp đến năm 2023.
- Về nội dung: Phát triển NNL tại công ty TNHH An Thịnh, bao gồm:
 - + Phân tích thực trạng nguồn nhân lực công ty TNHH An Thịnh
 - + Giải Pháp phát triển nguồn nhân lực công ty TNHH An Thịnh

3.3. Nội dung nghiên cứu của đề tài

- Thực trạng về nguồn nhân lực của công ty TNHH An Thịnh
- Giải pháp hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực của công ty TNHH An Thịnh

3.4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp điều tra thống kê: Để đánh giá về thực trạng nguồn nhân lực công ty TNHH An Thịnh, tiến hành chọn mẫu điều tra thu thập thông tin về trình độ học vấn

của nhân viên trong công ty, số lượng 300 người lao động tại 6 bộ phận khác nhau đó là: Phòng kế hoạch kinh doanh, phòng chất lượng, xưởng caton xưởng offset, giao hàng, kho, theo dõi kiểm soát công đoạn. Đồng thời phân tích thực trạng nguồn nhân lực của công ty TNHH An Thịnh trong khoảng thời gian từ tháng 1 năm 2015 đến nay.

- Phương pháp chuyên gia: 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. Vì vậy, 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, những nhà quản lý nhân sự tại doanh nghiệp để xem xét, nhận định về việc phân tích và phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH An Thịnh, từ đó nhằm tìm ra giải pháp tối ưu cho việc phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH An Thịnh.

- Phương pháp quan sát, phân tích, so sánh tổng hợp: Thông tin điều tra thu thập được chúng tôi sẽ tiến hành so sánh, đánh giá thực trạng nguồn nhân lực của công ty TNHH An Thịnh 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 của vấn đề thực trạng nguồn nhân lực. Từ đó chúng tôi tổng hợp, liên kết, sắp xếp các tài liệu, thông tin đã thu thập được để tạo ra một hệ thống lý thuyết đầy đủ, sâu sắc về chủ đề nghiên cứu từ đó tìm ra ưu điểm hạn chế và nguyên nhân, làm cơ sở để đề xuất giải pháp.

4. Ý nghĩa và thực tiễn của đề tài nghiên cứu

Đề tài có thể làm nguồn tham khảo cho sinh viên ngành Quản trị kinh doanh và là tài liệu hữu ích cho việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty TNHH An Thịnh.

5. Tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước

Với xu thế phát triển và hội nhập ngày nay, trên thế giới nói chung và đất nước Việt Nam nói riêng có rất nhiều đề tài nghiên cứu về vấn đề quản lý nguồn nhân lực. Đó là vấn đề quan trọng được các nhà quản trị đặt lên hàng đầu, một doanh nghiệp phát triển là một doanh nghiệp có đội ngũ cán bộ có năng lực quản lý giỏi, chuyên môn cao, công nhân viên lành nghề và kỹ năng xử lý tình huống trong các hoạt động sản xuất kinh doanh linh hoạt. Phát triển nguồn nhân lực là một trong những nội dung được các nhà nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực quan tâm. Tuy nhiên vấn đề nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH An Thịnh cho đến nay vẫn chưa có nghiên cứu cụ thể nào, mặc dù qua quá trình đi lên trong những năm gần đây, công ty luôn bổ sung nguồn nhân lực mới.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và phần kết luận, luận văn này gồm có ba phần chính tương ứng với ba chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển NNL của doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng phát triển NNL công ty TNHH An Thịnh

Chương 3: Giải pháp phát triển NNL của công ty TNHH An Thịnh

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm về nguồn nhân lực

1.1.1. Nguồn nhân lực

NNL hay còn gọi là nguồn lực con người là khái niệm cơ bản được sử dụng rộng rãi trên nhiều nước phát triển khác nhau trong nghiên cứu. Trên mỗi góc độ khác nhau thì khái niệm NNL được hiểu theo những nghĩa khác nhau.

“NNL là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hoặc một của địa phương sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó” (Phạm Minh Hạc, 2001). Theo quan niệm này, NNL được tiếp cận trên toàn lãnh thổ, của một nước, địa phương, bao gồm tổng thể tiềm năng về số lượng lao động đang hoạt động kinh tế và chất lượng lao động có thể hoạt động kinh tế. NNL nói đến số lượng và chất lượng lao động của một nước, địa phương đang và sẽ tham gia vào thị trường lao động.

Từ khái niệm về NNL đã được phân tích trên, có thể hiểu:

“NNL là là tất cả các kỹ năng và năng lực con người liên quan tới sự phát triển của mỗi cá nhân và quốc gia”. Quan điểm trên đây nhìn nhận NNL một cách toàn diện, coi NNL không chỉ về số lượng (nguồn lực lao động) mà cả về chất lượng (tiềm năng phát triển). Về mặt số lượng, nếu trên cấp độ NNL xã hội, số lượng NNL bao gồm dân số trong độ tuổi lao động và ngoài độ tuổi lao động đang hoặc sẽ tham gia lao động, còn trên cấp độ một tổ chức thì số lượng NNL là lực lượng lao động của một tổ chức. Về mặt chất lượng, chất lượng NNL chỉ đến khả năng lao động của con người, là tổng hợp thể lực và trí lực được vận dụng trong quá trình lao động.

1.1.2. Nguồn nhân lực doanh nghiệp

NNL doanh nghiệp là NNL ở cấp độ một tổ chức. Từ quan niệm về NNL đã được phân tích ở trên, NNL của doanh nghiệp được hiểu theo nghĩa như sau:

Nguồn nhân lực của doanh nghiệp gồm tất cả tiềm năng của các lao động làm việc trong doanh nghiệp đó. Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi người bao gồm thể lực và trí lực.

- Thể lực chỉ sức khỏe của con người.

- Trí lực chỉ sự hiểu biết, khả năng tư duy tiếp thu kiến thức và năng khiếu, tài năng cũng như nhân cách, lòng tin, quan điểm... của mỗi người. NNL của một doanh nghiệp bao gồm quy mô số lượng và chất lượng của tập thể người lao động cùng làm việc trong một doanh nghiệp, nhằm hoàn thành yêu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đó.

Về mặt số lượng, số lượng NNL của doanh nghiệp là số người lao động trong doanh nghiệp, thường được xác định là số người có tên trong danh sách của doanh nghiệp và được doanh nghiệp trả lương trong một năm.

Về mặt chất lượng, chất lượng NNL doanh nghiệp là tiềm năng của người lao động bao gồm thể lực và trí lực của con người nhằm đáp ứng yêu cầu của một doanh nghiệp. Thể lực là sức lực của cơ thể con người, là khả năng về thể chất và được vận dụng trong quá trình lao động, là nền tảng để lao động.

Còn trí lực là năng lực trí tuệ của con người, được vận dụng trong lao động, biểu hiện qua trình độ chuyên môn, kỹ năng làm việc... là yếu tố quyết định nhiều nhất đến chất lượng lao động.

1.2. Phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp

1.2.1. Khái niệm phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp

Để hiểu rõ khái niệm phát triển NNL, trước hết cần hiểu phát triển là thế nào. Theo quan niệm trong kinh tế phát triển thì *phát triển là quá trình tăng về số lượng, nâng cao chất lượng và tạo ra cơ cấu ngày càng hợp lý*. Tăng lên về số lượng, nâng cao về chất lượng và hợp lý hóa cơ cấu phải dựa trên mục tiêu đã đề ra.

Vận dụng khái niệm phát triển vào NNL, có thể định nghĩa về phát triển NNL như sau: Phát triển NNL là quá trình tăng lên về số lượng NNL, nâng cao về chất lượng NNL và tạo ra cơ cấu NNL ngày càng hợp lý. Phát triển NNL có thể có trên hai cấp độ: cấp quốc gia, địa phương, và cấp độ một tổ chức. Trong luận văn này, chỉ quan tâm đến phát triển NNL cấp độ một tổ chức.

Từ khái niệm phát triển NNL, có thể hiểu phát triển NNL doanh nghiệp như sau:

Phát triển NNL doanh nghiệp là quá trình tăng lên về số lượng NNL doanh nghiệp, nâng cao chất lượng NNL doanh nghiệp và tạo ra cơ cấu NNL doanh nghiệp ngày càng hợp lý với doanh nghiệp về kế hoạch NNL và kế hoạch sản xuất kinh doanh. Phát triển NNL trong doanh nghiệp tập trung vào ba vấn đề chủ yếu: Nâng cao chất lượng NNL doanh nghiệp, phát triển số lượng NNL doanh nghiệp và hợp lý hóa cơ cấu NNL doanh nghiệp. Và, đây cũng là ba nội dung cơ bản của phát triển NNL doanh nghiệp.

1.2.2. Nội dung của phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp

1.2.2.1. Tăng quy mô nguồn nhân lực doanh nghiệp

Tăng quy mô NNL doanh nghiệp hay nói cách khác là phát triển NNL doanh nghiệp về số lượng chính là việc gia tăng số lượng nhân lực của doanh nghiệp phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Có nghĩa là, tăng quy mô NNL doanh nghiệp cần phải đảm bảo hai yêu cầu:

Thứ nhất, cần tăng số lượng nhân lực của doanh nghiệp.

Thứ hai, số lượng lao động tăng thêm đó phải phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp. Số lao động tăng thêm cần đáp ứng vừa đủ khối lượng công việc tăng lên của doanh nghiệp. Việc tăng hay giảm số lao động của doanh nghiệp còn phải phụ thuộc vào định mức lao động của doanh nghiệp. Nếu như doanh nghiệp giữ nguyên định mức lao động, tăng số lượng lao động khi khối lượng công việc tăng. Nếu như giảm

định mức lao động, khối lượng công việc trung bình một lao động sẽ giảm đi, cần tăng số lao động ngay cả khi khối lượng công việc không tăng mà giữ nguyên. Còn nếu tăng định mức lao động, khối lượng công việc trung bình một lao động đảm nhiệm sẽ tăng lên, nếu khối lượng công việc không đổi thì phải giảm nhân lực của doanh nghiệp, chỉ tăng số lao động lên khi mà mức tăng khối lượng công việc lớn hơn mức tăng định mức lao động.

1.2.2.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực doanh nghiệp

“Nâng cao chất lượng NNL là việc gia tăng trình độ học vấn, trình độ chuyên môn kỹ thuật và sức khỏe của các thành viên trong doanh nghiệp” (Hoàng Thu Trang, 2015). Hay nói cách khác nâng cao chất lượng NNL doanh nghiệp là nâng cao về thể lực và trí lực cho NLD trong doanh nghiệp.

Nâng cao chất lượng NNL doanh nghiệp bao gồm hai khía cạnh chủ yếu:

Thứ nhất, nâng cao thể lực NNL doanh nghiệp, tức là nâng cao trạng thái sức khỏe của người lao động: Nâng cao trạng thái sức khỏe cho người lao động là việc tăng cường sức khỏe, tuổi thọ, độ dẻo dai cơ bắp và thần kinh con người nhằm đáp ứng yêu cầu của quá trình sản xuất. Người lao động có trạng thái sức khỏe tốt thì chất lượng công việc hoàn thành cũng sẽ tăng cao.

Thứ hai, nâng cao trí lực NNL doanh nghiệp: Nâng cao trí lực NNL doanh nghiệp là việc nâng cao khả năng làm việc về trí tuệ của NLD, được biểu hiện qua khả năng của người lao động trong việc vận dụng đầu óc, sáng tạo vào công việc. Trí lực có được từ bẩm sinh người lao động, qua quá trình học tập và trưởng thành, tiếp xúc các vốn tri thức khác nhau nó bao gồm:

- Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ là trang bị cho NLD những kiến thức, kỹ năng mới về chuyên môn nghiệp vụ để theo kịp những thay đổi của thực tế thị trường lao động hiện nay.

- Nâng cao trình độ lành nghề. Nâng cao trình độ lành nghề cho NLD là nâng cao những kỹ năng mà NLD đã được đào tạo trong thời gian học tập nhằm nâng cao trình độ lành nghề cho NLD.

Ngoài ra, hiện nay các doanh nghiệp cũng rất quan tâm đến nâng cao tâm lực NNL doanh nghiệp, cũng nhằm nâng cao chất lượng NNL doanh nghiệp. Nâng cao tâm lực hay nâng cao năng lực phẩm chất NLD trong doanh nghiệp thực chất là phát triển ý thức kỷ luật, đạo đức, tinh thần trách nhiệm của cá nhân, tác phong công nghiệp, tinh thần hợp tác trong công việc, năng động, sáng tạo và thích ứng cao trong công việc. Phẩm chất NLD chính là cơ sở của mọi hành vi NLD nên nâng cao phẩm chất NLD cũng quan trọng không kém.

1.2.2.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực doanh nghiệp

Hợp lý hóa cơ cấu nguồn nhân lực

Sau khi đảm bảo đủ về số lượng lao động với chất lượng lao động hợp lý, thì cần thiết phải hợp lý hóa cơ cấu NNL doanh nghiệp. Hợp lý hóa cơ cấu NNL doanh nghiệp chính là việc làm sao để đảm bảo cơ cấu lao động theo độ tuổi, giới tính, theo trình độ kỹ thuật trình độ học vấn, cơ cấu giữa CNKT và cán bộ chuyên môn phù hợp với quy mô, tình hình sản xuất kinh doanh của cả doanh nghiệp và từng đơn vị. Cơ cấu NNL phải phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ, mục tiêu của doanh nghiệp, có nghĩa là thành phần, tỷ trọng, vai trò của các bộ phận NNL đó phải xuất phát từ nhiệm vụ, mục tiêu của doanh nghiệp.

Thứ nhất, cơ cấu NNL doanh nghiệp, hay các thành phần NNL, tỷ trọng của các bộ phận NNL phải phù hợp về chức năng dựa trên đặc thù công việc, sự phức tạp của công việc, trình độ nhân lực. Doanh nghiệp sản xuất thì cần tỷ trọng lao động trực tiếp cao hơn lao động gián tiếp. Doanh nghiệp có nhiều công việc cần nhiều thể lực thì cần nhiều lao động nam hơn nữ. Công việc càng có độ phức tạp cao, cần nhiều người hoàn thành thì bộ phận đấy cần nhiều nhân lực hơn... Nếu một bộ phận có tỷ

trọng nhân lực lớn hơn yêu cầu, tức là sử dụng thừa nhân lực sẽ gây lãng phí, còn ngược lại một bộ phận có tỷ trọng thấp hơn yêu cầu, hay sử dụng thiếu nhân lực thì sẽ làm chậm tiến độ hoàn thành công việc theo mục tiêu của doanh nghiệp.

Thứ hai, để đảm bảo hợp lý hóa NNL, nhân lực các bộ phận trong doanh nghiệp cần phải có sự thay đổi đồng bộ với quy mô doanh nghiệp nhằm đảm bảo mục tiêu, đảm bảo đúng tiến trình sản xuất kinh doanh. Hơn nữa, cơ cấu NNL không nên quá cứng nhắc mà cần có sự thay đổi phù hợp với tình hình sản xuất doanh nghiệp trong từng thời kỳ. Khi đó, doanh nghiệp cần có sự điều động nhân sự từ bộ phận này sang bộ phận khác để tiến độ hoàn thành công việc không bị ảnh hưởng.

1.2.3. Những tiêu chí đánh giá phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp

1.2.3.1. Tiêu chí đánh giá gia tăng số lượng nguồn nhân lực doanh nghiệp

Phát triển NNL doanh nghiệp được biểu hiện qua các tiêu chí sau:

- Tăng quy mô NNL doanh nghiệp: Cho biết số lượng NLD doanh nghiệp năm 2019 tăng thêm bao nhiêu so với năm trước đó.
- Tăng tốc độ NNL doanh nghiệp: Cho biết phần trăm tăng thêm số lượng NLD doanh nghiệp năm 2019 so với năm trước đó.
- Nếu số lượng NLD và phần trăm số lượng NLD tăng tức là số lượng NNL doanh nghiệp gia tăng, phát triển NNL doanh nghiệp về mặt số lượng.

1.2.3.2. Tiêu chí đánh giá nâng cao chất lượng nguồn nhân lực doanh nghiệp

Việc đánh giá chất lượng NNL có thể dựa vào các chỉ tiêu sau:

- Chỉ tiêu biểu hiện thể lực của NNL doanh nghiệp:
 - + Giảm số lượng NLD doanh nghiệp xin nghỉ vì ốm
 - + Giảm số lượng NLD mắc các bệnh nghề nghiệp
 - + Giảm số ngày nghỉ của NLD vì lý do sức khỏe

Số lượng NLD doanh nghiệp xin nghỉ ốm và mắc các bệnh nghề nghiệp, số ngày nghỉ của NLD vì lý do sức khỏe càng giảm thì trạng thái sức khỏe NNL doanh nghiệp càng tốt hơn, chất lượng NNL sẽ nâng cao.

- Chỉ tiêu biểu hiện trí lực NNL doanh nghiệp

+ Chỉ tiêu biểu hiện trình độ chuyên môn kỹ thuật: được phản ánh qua số lượng và tỷ lệ lao động đạt trình độ sơ cấp, trung cấp, cao đẳng và đại học trở lên. Nếu số lượng và tỉ lệ NLD trong doanh nghiệp đạt các trình độ này ngày càng theo hướng tăng dần thì chất lượng NNL đang được nâng cao và NNL doanh nghiệp cũng phát triển.

+ Trình độ lành nghề thì được phản ánh qua số lượng lao động chưa qua đào tạo, số lượng và cơ cấu lao động đã qua đào tạo. Nếu như số lượng và cơ cấu lao động đã qua đào tạo ngày càng cao trong tổng lao động thì chất lượng NNL được nâng cao.

Ngoài các tiêu chí nói trên, một cách phản ánh rõ nhất chất lượng NNL tăng cao, đó là nhân sự lao động tăng.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp

1.3.1. Các nhân tố thuộc về doanh nghiệp

1.3.1.1. Nhân tố môi trường kinh doanh

Khung cảnh kinh tế: Chu kỳ kinh tế, chu kỳ kinh doanh có ảnh hưởng lớn đến quản trị nhân sự. Giai đoạn suy thoái kinh tế hay kinh tế bất ổn và có chiều hướng đi xuống, sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến những chính sách về nhân sự trong doanh nghiệp. Một mặt doanh nghiệp phải duy trì các lao động lành nghề, mặt khác doanh nghiệp phải giảm chi phí lao động bằng cách cho nhân viên tạm nghỉ việc, giảm phúc lợi.

Dân số và lực lượng lao động: Tỷ lệ về dân số tăng nhanh và lớn hơn tỷ lệ phát triển của kinh tế, nguồn nhân lực ở độ tuổi lao động dồi dào thì doanh nghiệp sẽ có nhiều cơ hội để lựa chọn những lao động chất lượng tốt.

Đối thủ cạnh tranh: Kinh tế thị trường ngày nay nhà quản trị không chỉ cạnh tranh về sản phẩm, mà còn cạnh tranh cả về nhân sự, vì vậy nhân sự là cốt lõi trong hoạt động quản trị. Nhân sự là tài nguyên mà doanh nghiệp phải cần giữ gìn và phát triển. Muốn thực hiện được điều đó các doanh nghiệp cần có chính sách quản lý phù hợp, ngoài ra chế độ lương bổng phải hợp lý. Nếu doanh nghiệp thực hiện không tốt chính sách nhân sự, đối thủ sẽ lợi dụng để lôi kéo nhân viên có trình độ và doanh nghiệp sẽ mất nhân tài.

Khoa học và kỹ thuật: Nhà quản trị cần đào tạo nhân viên của doanh nghiệp theo kịp đà phát triển của khoa học công nghệ hiện đại. Sự thay đổi về khoa học kỹ thuật đồng nghĩa việc cần ít người lao động nhưng phải sản xuất ra lượng sản phẩm như trước nhưng chất lượng tốt hơn. Điều này nghĩa là nhà quản trị cần sắp xếp lực lượng lao động.

Khách hàng: Là mục tiêu quan trọng của mọi doanh nghiệp, họ mua sản phẩm, mua dịch vụ của doanh nghiệp. Doanh số là yếu tố tối quan trọng với sự sống còn của các doanh nghiệp. Vì vậy các nhà quản trị cần đảm bảo nhân viên của mình sản xuất ra hàng hóa phù hợp với thị hiếu của mỗi khách hàng.

Bầu không khí văn hoá doanh nghiệp: Đó là hệ thống các giá trị, các chuẩn mực, niềm tin được chia sẻ nó thống nhất các thành viên của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thành công là các doanh nghiệp nuôi dưỡng, khuyến khích sự năng động, sáng tạo.

1.3.1.2. Nhân tố tuyển dụng

Tuyển dụng tác động đến số lượng và chất lượng NNL doanh nghiệp, từ đó ảnh hưởng đến phát triển NNL doanh nghiệp.

Thứ nhất, tuyển dụng tác động đến số lượng NNL doanh nghiệp. Đầu tiên, tuyển mộ là cơ sở để gia tăng số lượng NNL doanh nghiệp. Để gia tăng số lượng NNL cho doanh nghiệp, cần phải thu hút NLĐ từ bên ngoài doanh nghiệp khi có nhu

cầu. Để thu hút NLD, có thể bằng cách quảng cáo, sự giới thiệu của các CBQL, các trung tâm môi giới, giới thiệu việc làm... Cần thực hiện tốt các chính sách nhằm thu hút NLD, giúp doanh nghiệp có đủ NLD làm việc, đáp ứng được yêu cầu sản xuất.

Thứ hai, tuyển dụng cũng ảnh hưởng lớn đến chất lượng NNL doanh nghiệp bởi nó ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả của tuyển dụng. Trên thực tế, sẽ có nhiều NLD có trình độ cao nhưng không được tuyển chọn vì thiếu thông tin tuyển mộ của doanh nghiệp, vì vậy họ sẽ không có cơ hội nộp đơn xin việc tại doanh nghiệp đó. Chất lượng NNL tuyển mới sẽ không đạt yêu cầu hay hiệu quả thấp nếu như số lượng người nộp đơn xin việc không lớn hơn số lao động cần tuyển. Vì vậy doanh nghiệp cần có chiến lược về tuyển dụng hợp lý với tình hình doanh nghiệp đồng thời hấp dẫn nhiều người đang có nhu cầu tìm kiếm việc làm: có phương pháp cụ thể, có kế hoạch rõ ràng, thông tin cung cấp phải chính xác và quan trọng nhất là phải xây dựng hình ảnh đẹp cho tổ chức. Hơn nữa, tuyển dụng giúp cho doanh nghiệp có được những con người có kỹ năng phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp. Khi trình độ các ứng viên tham gia tuyển dụng được đánh giá trên nhiều khía cạnh một cách chính xác thì doanh nghiệp sẽ có quyết định tuyển dụng đúng đắn. Vì vậy, cần thực hiện tốt quá trình tuyển dụng thì chất lượng NNL doanh nghiệp sẽ được nâng cao.

Vậy, thực hiện càng tốt công tác tuyển dụng thì doanh nghiệp sẽ phát triển NNL về mặt số lượng và chất lượng.

1.3.1.3. Nhân tố đào tạo và bồi dưỡng NNL

Đào tạo và bồi dưỡng là hoạt động cơ bản nhất để nâng cao chất lượng NNL doanh nghiệp, trên cơ sở đó phát triển NNL doanh nghiệp. Đào tạo bồi dưỡng được thực hiện tốt thì chất lượng NNL càng được nâng cao. Khi đầu tư vào đào tạo và bồi dưỡng NNL, doanh nghiệp mong muốn nhân viên, công nhân của họ có kiến thức, kỹ năng cao hơn để đạt năng suất tốt hơn, vì khi được chú trọng đào tạo, bồi dưỡng, NLD sẽ nắm rõ hơn công việc của mình, hiểu rõ nhiệm vụ chức năng của bản thân, từ

đó cải tiến chất lượng hiệu quả công việc. Để làm được như vậy doanh nghiệp cần phải hoạch định và thiết kế sao cho việc đào tạo phải thỏa mãn được nhu cầu đã xác định, có phân công vai trò và trách nhiệm của những người tham gia, và có xác định mục tiêu rõ ràng.

1.3.1.4. Nhân tố nhà quản trị

Nhà quản trị có nhiệm vụ là đề ra các chính sách, phương hướng sự phát triển của doanh nghiệp trong tương lai. Điều này đòi hỏi nhà quản trị cần có tầm nhìn xa, trông rộng để đưa ra định hướng phù hợp.

Thực tiễn ở cuộc sống luôn thay đổi và nhà quản trị thường xuyên phải quan tâm đến bầu không khí cởi mở, thân mật trong doanh nghiệp, làm cho nhân viên tự hào mình là nhân viên của doanh nghiệp, tinh thần trách nhiệm cao với công việc của mình. Không chỉ vậy nhà quản trị phải khéo léo kết hợp hai mặt, một mặt là tổ chức tạo ra được lợi nhuận, mặt khác là cộng đồng để đảm bảo đời sống cho người lao động trong doanh nghiệp.

Nhà quản trị phải xử lý thông tin thật khách quan, tránh tình trạng bất công, vô lý gây thù ghét trong nội bộ của doanh nghiệp. Để thỏa mãn nhu cầu của người lao động nhà quản trị cần nghiên cứu và nắm vững quản trị nhân sự. Vì nó giúp nhà quản trị học cách tiếp cận với nhân viên và biết lắng nghe ý kiến của người lao động để tìm ra tiếng nói chung với họ.

1.3.1.5. Bố trí và sử dụng nguồn nhân lực

Bố trí và sử dụng NNL có tác động đến chất lượng và cơ cấu NNL doanh nghiệp. Bố trí và sử dụng NNL Việc bố trí không đúng người, đúng số lượng vào các vị trí công việc sẽ ảnh hưởng đến chất lượng công việc, đến năng suất và thời gian hoàn thành tiến độ công việc. Về NLD, nếu được bố trí đúng công việc, NLD mới đủ khả năng đảm nhiệm công việc, giúp họ phát triển bản thân và cống hiến để phát triển tổ chức, từ đó nâng cao chất lượng NNL. Về phía tổ chức, bố trí NNL giúp doanh

nghiệp tìm được người phù hợp với nhu cầu nhân sự. Khi bố trí và sử dụng lại NNL sẽ tạo ra một cơ cấu NNL mới. Nếu như tại bất kỳ công đoạn hay vị trí công việc nào, nếu như bố trí số lượng lao động nhỏ hay lớn hơn yêu cầu thì sẽ làm cho công việc bị gián đoạn hoặc không hiệu quả. Do vậy, cần bố trí và sử dụng đúng và đủ NLD theo những quan hệ tỷ lệ nhất định, phù hợp với yêu cầu sản xuất, phù hợp với kế hoạch NNL chung giúp cho cơ cấu NNL doanh nghiệp càng hợp lý hơn.

1.3.2. Các nhân tố thuộc về người lao động

1.3.2.1. Độ tuổi

Độ tuổi là yếu tố thuộc về bản thân NLD có tác động đến chất lượng NNL doanh nghiệp. Độ tuổi tác động đến thể lực và trí lực của NLD. Nếu NLD càng trẻ (độ tuổi từ 18 đến 35) thì có sức lực cơ bắp, độ dẻo dai về thần kinh lớn. NLD có sức khỏe tốt thì thân thể cường tráng, tinh thần mới sáng khoái, và giúp cho khả năng tiếp thu kiến thức văn hóa, chuyên môn nghiệp vụ tốt, giúp họ lao động an toàn, có hiệu quả. Từ đó nâng cao thể lực và trí lực cho NLD, nâng cao chất lượng NNL. Còn ngược lại, nếu NLD có độ tuổi quá lớn, càng gần đến độ tuổi nghỉ hưu thì thể lực và trí lực của họ sẽ càng giảm sút sẽ gây ảnh hưởng không tốt đến doanh nghiệp và đặc biệt sẽ làm giảm chất lượng NNL doanh nghiệp.

1.3.2.2. Giới tính

Giới tính của NLD có tác động đến chất lượng NNL về mặt thể lực. Về mặt thể lực, nam giới đa số luôn có ưu thế vượt trội hơn so với nữ giới. Vì vậy họ có thể làm lâu dài những công việc có tính chất nặng nhọc vất vả và cường độ cao mà nhiều lao động nữ không thể làm được, đồng thời trong quá trình làm việc, do thể lực tốt hơn nên họ có tinh thần tốt hơn, phát huy khả năng bản thân tốt hơn. Hơn nữa, lao động nữ sẽ có thời gian dài nghỉ sinh sản, làm gián đoạn công tác, làm giảm hiệu quả hoàn thành công việc. Như vậy, trong doanh nghiệp, cơ cấu lao động nam cao thì chất lượng NNL cũng nâng cao. Tuy nhiên không phải cứ nhiều lao động nam là tốt mà số

lượng lao động nam và số lượng lao động nữ trong doanh nghiệp phải phù hợp với yêu cầu và tính chất của công việc.

1.4 Vai trò phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp

Phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp là một trong những phương pháp tích cực làm tăng khả năng thích ứng với môi trường ở hiện tại và những biến động trong tương lai của doanh nghiệp.

Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực cung cấp cho doanh nghiệp vốn nhân sự chất lượng tốt, tăng khả năng cạnh tranh với những doanh nghiệp khác cùng ngành. Đào tạo được coi là vũ khí bí mật, làm nền tảng để doanh nghiệp có bước tiến xa hơn trong tương lai.

Đầu tiên là thực hiện tốt chiến lược về nhân sự trong chính doanh nghiệp của mình và cao cả hơn là góp phần vào việc củng cố nguồn nhân sự có tay nghề tốt cho đất nước.

Ngày nay đào tạo được coi là một khoản đầu tư của doanh nghiệp. Từ thực tế cho thấy hiệu quả của việc đào tạo nhân viên mới ngang bằng và có khả năng là cao nhân viên có kinh nghiệm. Không chỉ vậy đào tạo còn tạo ra nguồn năng lực hiện tại và nguồn năng lực tương lai cho tổ chức. Ngày càng có nhiều bằng chứng chứng tỏ việc đầu tư cho đào tạo gắn với khả năng sinh lợi ở hiện tại và tương lai của doanh nghiệp.

1.5. Chiến lược phát triển nhân lực doanh nghiệp

1.5.1. Ổn định, duy trì nguồn nhân lực hiện tại

Để ổn định, duy trì nguồn nhân lực hiện tại trong doanh nghiệp, nhà quản trị cần chú ý những vấn đề sau:

- Đảm bảo công bằng trong việc trả lương cho người lao động, tạo sự cạnh tranh lành mạnh trong việc thu hút nguồn nhân lực từ bên ngoài, giữ chân nguồn nhân lực bên trong doanh nghiệp.
- Định kỳ tiến hành đánh giá năng lực từng nhân viên, ngoài trình độ chuyên môn còn cần trình độ ngoại ngữ. Xem xét khả năng từng người để lập kế hoạch đào tạo với mục đích là nâng cao hiệu quả công việc của người lao động.
- Đảm bảo sắp xếp nhân sự đúng người, đúng việc và bố trí ổn định nhân sự.
- Cải cách phương thức làm việc và giảm các công đoạn không làm tăng giá trị của hàng hóa, đảm bảo tính chuyên nghiệp trong môi trường làm việc.

1.5.2. Phát triển nguồn nhân lực

Thực hiện các chính sách khen thưởng, đãi ngộ phúc lợi hợp lý. Tạo môi trường làm việc thân thiện, năng động vớ nét văn hoá riêng của chính doanh nghiệp. Xây dựng, phát triển các chính sách đề bạt cũng như thăng tiến cho nhân viên, tạo động lực để mỗi nhân viên trong doanh nghiệp phấn đấu phát huy tối đa năng lực của họ.

Thường xuyên phân tích tình trạng của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp để đánh giá, cơ cấu lại sơ đồ tổ chức cũng như hoạt động của từng giai đoạn, đảm bảo hệ thống hoạt động luôn ở trạng thái hiệu quả nhất.

Nâng cao cơ cấu tổ chức, tạo tính năng động phát triển của doanh nghiệp, tạo sự hứng khởi cho từng nhân viên khi làm việc, khi đó hiệu suất làm việc của họ sẽ cao nhất. Ngoài ra việc tạo tính cạnh tranh lành mạnh cũng rất quan trọng để nhân viên phát huy hết năng lực của bản thân.

Tổ chức tham quan du lịch, phong trào đoàn thể định kỳ để tạo điều kiện cho nhân viên trong doanh nghiệp có cơ hội giao lưu, học hỏi lẫn nhau và vui chơi giải trí tái tạo lại sức lao động sau những giờ làm việc vất vả.

1.5.3. Chính sách thu hút nhân tài

Tạo môi trường học tập và làm việc năng động, chính sách đãi ngộ, lương bổng hấp dẫn thu hút nguồn nhân lực từ bên ngoài về doanh nghiệp.

Hợp tác cùng công ty tuyển dụng, trường đại học và trung tâm đào tạo tìm ra các ứng viên có năng lực tốt nhất. Đặt biệt có chương trình như thực tập viên tiềm năng tìm kiếm những ứng viên còn là sinh viên trên ghế nhà trường có năng lực và tâm huyết. Chọn lựa kỹ nguồn nhân lực đầu vào đảm bảo tuyển dụng những ứng viên thật sự có khả năng, nhiệt tình công việc, có tinh thần trách nhiệm cao, sáng tạo và có hướng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

1.5.4. Chính sách đào tạo

Định kỳ tiến hành đánh giá năng lực từng nhân viên, cả về trình độ chuyên môn và trình độ ngoại ngữ. Xem xét khả năng từng người để lập kế hoạch đào tạo, tái đào tạo với mục đích là nâng cao khả năng làm việc của mỗi nhân viên.

Quy hoạch nguồn lãnh đạo cấp cao trong tương lai, có chiến lược đào tạo phù hợp để bổ sung hàng ngũ lãnh đạo đó.

Thường xuyên tổ chức những lớp đào tạo để phổ biến kiến thức mới, những phương thức làm việc hiện đại cho nhân viên.

Có định hướng cụ thể cho sự phát triển của doanh nghiệp trong tương lai và tiến hành đào tạo những kiến thức đón đầu.

1.5.5. Các chính sách tạo động lực

Tạo động lực là hoạt động tổng hợp các yếu tố tác động đến con người trong lao động. Doanh nghiệp có thể tạo động lực cho NLD qua việc kích thích bằng vật chất và tinh thần. Đó là các chính sách về tiền lương, điều kiện làm việc, quan hệ công việc hay quyền lợi thành tích, thăng tiến... Các yếu tố này đem lại sự thỏa mãn về vật chất và tinh thần cho NLD, tạo ra tâm lý tin tưởng, yên tâm, cảm giác an toàn cho người lao động, giúp họ giảm bớt các mối bận tâm khác ngoài công việc.

1.5.5.1. Kích thích vật chất:

Tiền lương tiền công hay chính là thù lao là công cụ cơ bản để kích thích vật chất cho NLD. Thù lao là điều kiện hàng đầu để NLD làm việc. Các chương trình thù lao lao động mà doanh nghiệp đưa ra sẽ thu hút người xin việc có trình độ cao, động viên NLD nâng cao năng lực thực hiện tốt công việc và giữ chân những lao động giỏi cho doanh nghiệp. Độ lớn của thù lao mà NLD nhận được sẽ ảnh hưởng đến sự hài lòng của họ trong công việc. Khi hài lòng, NLD sẽ có thái độ tích cực trong công việc, họ sẽ làm việc nhiệt huyết và chú tâm hơn, đồng thời sẽ kích thích thái độ học tập của để nâng cao trình độ nhằm đạt mức thù lao cao hơn và ngược lại. Nói cách khác, các chính sách về thù lao và phúc lợi hợp lý sẽ tác động đến NLD, giúp chất lượng NNL nâng cao.

1.5.5.2. Kích thích tinh thần:

Yếu tố tinh thần là những yếu tố thuộc về tâm lý con người và không thể định lượng được. Doanh nghiệp kích thích cho NLD bằng các chính sách thỏa mãn nhu cầu tinh thần cho NLD bao gồm khen thưởng, tổ chức thi đua, tạo bầu không khí tập thể, cơ hội thăng tiến... tạo tâm lý cho NLD được khen, được tuyên dương, về ý thức thành đạt, sự kiểm soát của cá nhân đối với công việc và cảm giác công việc của mình được đánh giá cao, củng cố lại cách hành xử của các cấp quản lý đối với người lao động nhằm mục đích tạo ra tâm lý tin tưởng, yên tâm, cảm giác an toàn cho người lao động. Nhờ vậy họ sẽ làm việc bằng niềm hăng say và tất cả sức sáng tạo của mình. NLD khi đi làm không chỉ có động lực duy nhất là kiếm tiền mà còn có những nhu cầu không thể thỏa mãn bằng vật chất nói chung và tiền bạc nói riêng, nói cách khác họ còn theo đuổi những giá trị vô hình khác trong công việc. Vì vậy để có thể khai thác hết tiềm năng của NLD thì cần phải kết hợp những kích thích tinh thần với những kích thích vật chất. Các chính sách kích thích tinh thần được thực hiện tốt và hiệu quả, đáp ứng được nhu cầu về mặt tinh thần cho NLD, thì càng giúp cho NLD làm việc hiệu quả, nâng cao chất lượng NNL.

Khi các chính sách tạo động lực đáp ứng được nhu cầu, thỏa mãn cho NLD (nhu cầu thỏa mãn bằng tiền bạc vật chất và các giá trị vô hình khác) thì NLD sẽ có động lực để tự giác nỗ lực làm việc để đạt mục tiêu của tổ chức, chất lượng công việc được thực hiện tốt hơn, từ đó tăng NSLD và nâng cao chất lượng NNL, góp phần phát triển NNL doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TNHH AN THỊNH

2.1. Tổng quan về của công ty TNHH An Thịnh

2.1.1. Lịch sử hình thành và các sản phẩm kinh doanh

2.1.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty

Trải qua hơn 20 năm xây dựng và phát triển, công ty TNHH An Thịnh đã và đang khẳng định được vị trí của mình trong lĩnh vực thiết kế và in ấn bao bì giấy, thùng Carton trên địa bàn thành phố Hải Phòng và các tỉnh lân cận. Một hành trình nỗ lực phát triển không ngừng của cả giám đốc doanh nghiệp và những nhân viên tâm huyết với công ty, đã góp phần làm công ty phát triển như hôm nay. Công ty có những thành tựu và chứng chỉ đáng kể như đạt tiêu chuẩn ISO 9001 và 1400, là hội viên VCCI và hiệp hội bao bì Việt Nam.

Trong suốt quá trình hoạt động của công ty, không thể kể hết những trở ngại khó khăn mà tập thể cán bộ, nhân viên trong công ty phải vượt qua ngay từ những ngày đầu khởi nghiệp. Đãi lại đến nay An Thịnh đã dần khẳng định được vị thế, uy tín và thương hiệu của chính mình trong lĩnh vực thiết kế và in ấn bao bì. Để tồn tại và phát triển trên thị trường cạnh tranh khốc liệt ngày nay và đáp ứng được yêu cầu thị yếu của thị trường và sự phát triển không ngừng nghỉ của đất nước. Công ty đã xây dựng những chiến lược cho riêng mình và đầu tư vào việc đào tạo và phát triển nguồn

nhân lực là một trong những chiến lược của công ty. Không ngừng đổi mới phương pháp đào tạo nhân lực theo hướng hiện đại và tiên tiến, khẳng định uy tín của mình với khách hàng bằng những sản phẩm tốt nhất. Đồng thời tạo nền móng vững chắc cho sự phát triển của công ty trong điều kiện mới.

Với các trang thiết bị và máy móc hiện đại đầu tư mới như: máy in Flexo, Offset, máy ra bản Screen 8300s, máy bồi, bế và dàn máy tạo sóng tốc độ 150 mét/phút vv... Ngoài ra An Thịnh cũng đầu tư xưởng chuyên làm khuôn mẫu với máy móc gia công hiện đại, nhằm chủ động trong việc sản xuất, duy trì quá trình sản xuất ổn định đáp ứng đầy đủ và kịp thời với các đơn hàng có số lượng lớn. Hệ thống quản lý chất lượng đạt tiêu chuẩn ISO 9001 và 14000 áp dụng cho toàn bộ nhà máy An Thịnh là lời cam kết đối với khách hàng về chất lượng của sản phẩm cũng như sự thân thiện đối với môi trường.

2.1.1.2. Các sản phẩm kinh doanh chính

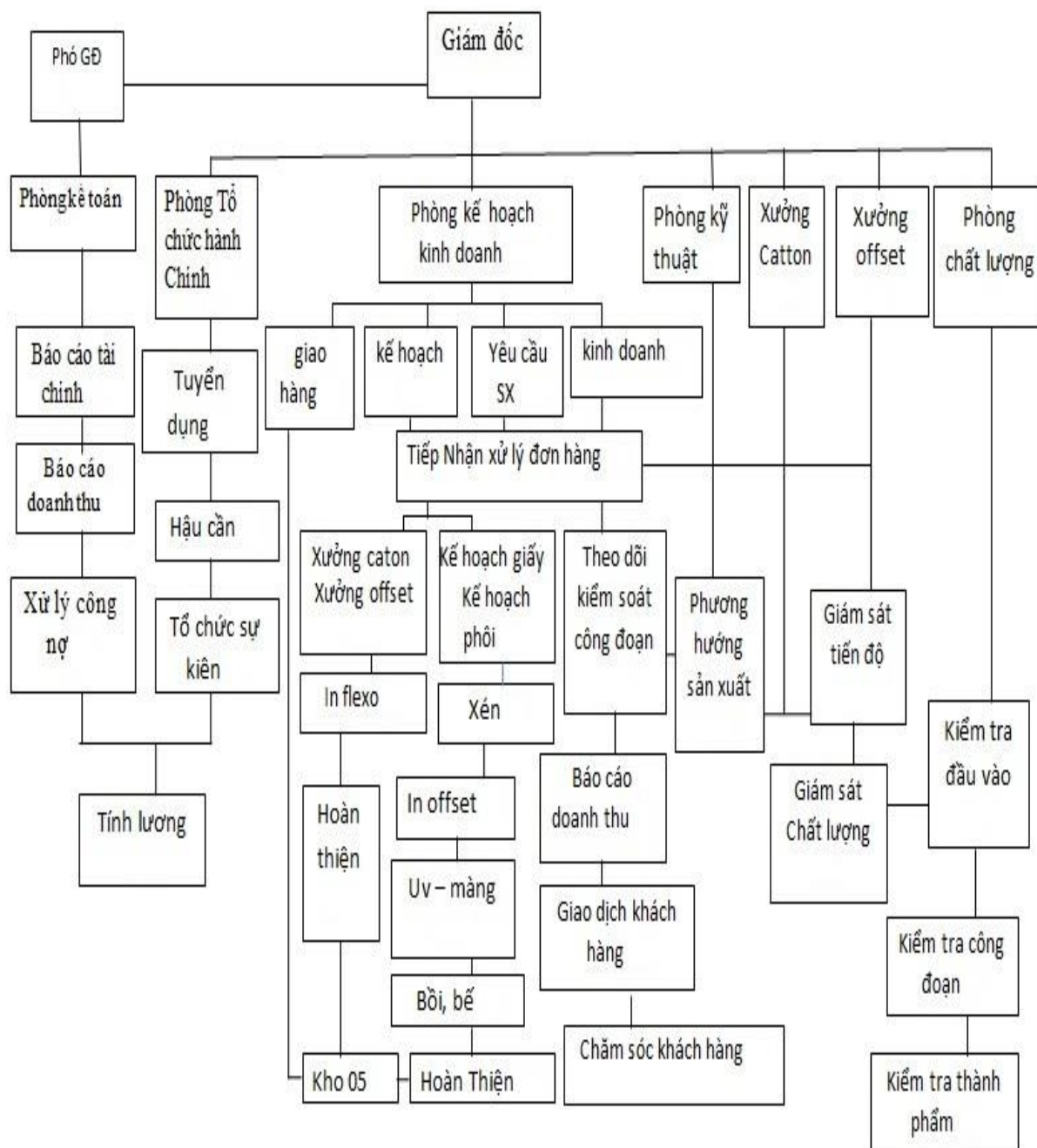
- Hộp giấy: Hộp Duplex, Britol, Ivory, Couche, hộp giấy cửa sổ, hộp giấy bồi Metalized... in từ 2-8 màu spot color, cán màng, ép kim, bế nổi, cán UV bóng, UV cục bộ...
- Hộp carton bao gồm các sóng: A, B, E, G, bồi Duplex, Simili, giấy mỹ thuật...
- Hộp bìa cứng đa dạng các định lượng từ 800 gsm đến 2400 gsm, in từ 2-8 màu, cán màng, ép kim, UV nhám, UV định hình, bế nổi...
- Kệ trưng bày sản phẩm bằng giấy, khay Carton (Tray Carton), khay bìa cứng (Gray board Tray)
- Các sản phẩm của công ty chủ yếu phục vụ các ngành Mỹ phẩm, Dược phẩm, Thực phẩm, Rượu bia, Bánh kẹo, Đồ gia dụng, Thiết bị công nghệ điện tử...

Công ty đã thành công trong việc áp dụng hệ thống tiêu chuẩn chất lượng ISO 9001: 2015, và tiêu chuẩn ISO 14001: 2015 vào quản lý. Công ty được cấp chứng chỉ của những tổ chức có uy tín FSC, BSCI...

Với mục tiêu trở thành một công ty in hiện đại, uy tín, công ty đã không ngừng nỗ lực tạo ra những sản phẩm chất lượng tốt nhất, tạo dựng lòng tin và uy tín đối với khách hàng, đồng thời tạo việc làm ổn định cho người lao động.

2.1.2. Cơ cấu bộ máy công ty

Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty TNHH An Thịnh



(Nguồn: Phòng TCHC - Nhân sự Công ty TNHH An Thịnh)

2.1.2.1. Ban lãnh đạo:

Ban giám đốc họp và đưa ra những quyết định, chính sách cho công ty, đề ra chiến lược và kế hoạch dài hạn, kế hoạch hằng năm để phát triển công ty và mở rộng thị trường.

Giám đốc là người chịu trách nhiệm mọi vấn đề pháp lý, ký kết các hợp đồng kinh doanh, điều hành và kiểm soát mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Giám đốc quản lý trực tiếp trưởng các phòng ban: Khối văn phòng (phòng Kế hoạch kinh doanh, phòng Nhân sự, phòng Kế toán, phòng Vật tư, phòng XNK, phòng QC) và khối sản xuất (xưởng Carton, xưởng Offset). Phó giám đốc quản lý trực tiếp phòng kế toán, tình hình tài chính của công ty.

2.1.2.2. Phòng Kế hoạch kinh doanh gồm hai bộ phận:

- Bộ phận kinh doanh: giao dịch khách hàng, tiếp nhận thông tin đơn hàng và xử lý đơn hàng, chăm sóc khách hàng
- Bộ phận kế hoạch: Triển khai sản xuất theo yêu cầu của bộ phận kinh doanh, lên lịch sản xuất, lên kế hoạch hàng ngày (thậm chí hằng giờ); đưa lệnh sản xuất xuống các phân xưởng; theo dõi, đốc thúc quá trình sản xuất sản phẩm trong từng công đoạn; phối hợp cùng nhân viên kế toán tính giá thành sản phẩm qua đó dễ dàng tính lương cho từng nhân viên kế hoạch kinh doanh.

2.1.2.3. Phòng kế toán có những nhiệm vụ chủ yếu sau:

- Lập kế hoạch tài chính, kế hoạch thu chi hằng năm.
- Tham mưu cho phó giám đốc và giám đốc về công tác tài chính, quản lý tài sản, phân bổ nguồn vốn, kiểm soát chi phí...
- Cân đối nguồn vốn xử lý công nợ, quản lý các dòng tiền ra vào doanh nghiệp.
- Báo cáo kế toán, báo cáo doanh thu hàng ngày.

- Phối hợp với tổ kho, phòng kế hoạch kinh doanh thực hiện nhập - xuất kho.
- Tính lương và thanh toán lương cho công nhân viên.

2.1.2.4. Phòng tổ chức hành chính làm những nhiệm vụ chủ yếu sau:

- Tính công và lập bảng chấm công, lập bảng chấm cơm hằng ngày
- Theo dõi nhân viên, công nhân đi làm, nghỉ việc, ra vào công ty qua máy chấm vân tay, báo cáo của trưởng bộ phận khối văn phòng và các phân xưởng
- Quản lý công tác tuyển dụng của công ty
- Xây dựng và theo dõi thực thi nội quy lao động, giải quyết những vấn đề của công nhân viên (lương, bảo hiểm, tai nạn lao động...)
- Chịu trách nhiệm công tác hành chính, công đoàn, tổ chức các sự kiện
- Tổ chức thực hiện công tác phòng cháy chữa cháy, an ninh và an toàn lao động.
- Theo dõi hoạt động giao hàng cho khách hàng
- Một số các bộ phận nhỏ khác cũng chịu sự quản lý của phòng tổ chức hành chính-nhân sự như: Bảo vệ, Bếp ăn, Tạp vụ, Giao hàng.

2.1.2.5. Phòng vật tư có những nhiệm vụ sau:

- Chịu trách nhiệm trong việc tham mưu cho giám đốc, kiểm tra theo dõi toàn bộ máy móc, thiết bị, vật tư trong toàn công ty.
- Quản lý vật tư, hàng hóa luân chuyển, quá trình xuất nhập vật tư trong công ty
- Lên kế hoạch và triển khai hoạt động mua, đảm bảo cung ứng đủ cho hoạt động sản xuất với giá thành hợp lý và hoạt động bán, thực hiện tiếp thị sản phẩm về giá cả, khách hàng, khuyến mại...
- Thực hiện kiểm kê, đối chiếu số liệu trên giấy tờ và trong kho
- Kiểm tra tình hình dự trữ nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ, hàng hóa ứ đọng để có những biện pháp xử lý cụ thể

2.1.2.6. Phòng xuất nhập khẩu có những nhiệm vụ sau:

- Thực hiện các hoạt động giao dịch, đàm phán, ký kết hợp đồng với nhà cung cấp/ khách hàng
- Lên kế hoạch và thực thi hoạt động giao hàng, nhận hàng và các thủ tục xuất nhập khẩu
- Duy trì, phát triển quan hệ với nhà cung cấp

2.1.2.7. Phòng Quản lý chất lượng (QC) có những nhiệm vụ sau:

- Xây dựng, phát triển hệ thống quản lý chất lượng, xây dựng những tiêu chuẩn cho sản phẩm một cách an toàn hiệu quả, xây dựng các phương án nhằm cải tiến chất lượng
- Tiến hành đánh giá sản phẩm thử nghiệm, kiểm tra các công đoạn trong quá trình sản xuất, đánh giá thành phẩm
- Giải quyết các vấn đề trong doanh nghiệp về chất lượng, tiếp nhận xử lý những phàn nàn từ khách hàng

2.1.2.8. Phòng Kỹ thuật có những nhiệm vụ sau:

- Tiếp nhận thông tin sản phẩm từ bộ phận kinh doanh
- Đưa ra phương hướng sản xuất và tối ưu hóa nguyên vật liệu.
- Đưa ra quy trình sản xuất cụ thể cho từng sản phẩm cụ thể mà bộ phận kinh doanh đã bàn giao.

2.1.2.9. Khu vực sản xuất

- Khối sản xuất chia ra làm 2 xưởng: Xưởng offset - Xưởng carton.

Quản đốc có nhiệm vụ tiếp nhận đơn hàng của bộ phận kinh doanh, tiếp nhận kế hoạch sản xuất (lệnh sản xuất) của bộ phận kế hoạch. Quản đốc chịu trách nhiệm về kế hoạch, chất lượng, tiến độ, an toàn và hiệu quả.

Kế hoạch đưa ra của bộ phận kế hoạch yêu cầu quản đốc phân công, sắp xếp công việc cho các bộ phận, các nhóm sản xuất đáp ứng đúng tiến độ.

Offset: - Kế hoạch xén - Kế hoạch in - Kế hoạch tráng UV-màng - Kế hoạch bồi
- Kế hoạch bê - Kế hoạch hoàn thiện

Carton: - Kế hoạch phôi - Kế hoạch in - Kế hoạch kiểm hóa (phòng QC thực
hiện) - Kế hoạch bê/chặt cắt - Kế hoạch hoàn thiện

Một số các tổ khác cũng chịu sự quản lý của hai phân xưởng: Tổ khuôn, Tổ lò
hơi, Xe nâng, Cơ Điện, Kho (giấy, NVL, BTP, TP)

2.2. Thực trạng về phát triển nguồn nhân lực công ty TNHH An Thịnh

2.2.1. Số lượng nguồn nhân lực

Tình hình biến động NNL của công ty. Dưới đây là bảng tổng hợp về số lượng
nhân viên công ty TNHH An Thịnh và thể hiện sự biến động NNL trong thời gian gần
đây:

Bảng 2.1: Tình hình biến động NNL giai đoạn 2015-2019

Đơn vị: Người

Năm	2015	2016	2017	2018	2019
Tổng lao động	240	244	252	283	291
SLĐ tăng lên	-	4	8	31	8
SLĐ chuyển đi	27	26	20	30	27
Chênh lệch SLĐ chuyển đi so với năm trước	-	(1)	(6)	10	(3)
SLĐ mới	32	30	28	61	35
Chênh lệch SLĐ mới so với năm trước	-	(2)	(2)	33	(26)

(Nguồn: Phòng TCHC - Nhân sự Công ty TNHH An Thịnh)

Theo bảng số liệu trên, có thể thấy từ năm 2015 đến năm 2019, NNL của công
ty TNHH An Thịnh có sự biến động: SLĐ doanh nghiệp tăng dần qua các năm so với

năm trước. Từ năm 2015 đến năm 2019 SLĐ tăng lên từ 240 người lên đến 291 người (tăng 51 người), số lượng lao động tăng mạnh nhất vào năm 2018 (tăng 31 lao động so với năm trước). Nguyên nhân là năm 2018 công ty mở rộng quy mô sản xuất, cần nhiều lao động hơn. Từ đó cho thấy trong giai đoạn 2015-2019, công ty đã đảm bảo việc tăng lên về số lượng NNL.

Nhìn vào số liệu số lao động rời đi và số lao động mới tăng thêm cho thấy: Thứ nhất, SLĐ mới của công ty có sự biến động, xu hướng là tăng lên, đặc biệt vào năm 2018 (61 người) là để bổ sung cho SLĐ rời đi đồng thời đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty. Năm 2016 và năm 2017 có SLĐ rời đi bằng nhau là 2 người. Năm 2019 (SLĐ mới là 61 người) giảm 26 người so với năm 2018 (SLĐ mới chỉ có 35 người).

Thứ hai, SLĐ rời khỏi công ty từ năm 2015 đến năm 2019 tương đối ổn định, có sự giảm vào năm 2017 là 20 người ít hơn năm 2016 là 6 người, trong khi năm 2015 SLĐ chuyển đi là 27 người và năm 2016 SLĐ chuyển đi là 26 người. Sau đó từ năm 2017 đến năm 2018 SLĐ chuyển đi tăng lên 10 người, và kết quả năm 2018, 2019 không có sự khác biệt nhiều với năm 2015, 2016 (26, 27 lao động). Lao động rời đi là do lao động nghỉ hưu và chuyển việc.

2.2.2. Chất lượng nguồn nhân lực

2.2.2.1. Về thể lực NNL doanh nghiệp

- Về số lượt xin nghỉ vì ốm:

Bảng 2.2: Tình hình nghỉ ốm của lao động giai đoạn 2015-2019

Đơn vị: Lượt

Năm	2015	2016	2017	2018	2019
Số lượt xin nghỉ vì ốm	32	36	33	41	40

(Nguồn: Phòng TCHC - Nhân sự Công ty TNHH An Thịnh)

Từ bảng trên, có thể thấy số lượt nghỉ ốm của công ty có sự biến động không nhiều qua các năm, nhưng có xu hướng tăng lên. So với năm trước, năm 2016 tăng từ 32 lên 36 lượt, qua năm 2017 giảm xuống 33 lượt, đến năm 2018 số lượt nghỉ ốm là nhiều nhất 41 lượt, đến năm 2017 lại giảm xuống 40 lượt. Nhưng nhìn chung số lượt nghỉ ốm có xu hướng tăng lên, chứng tỏ thể lực NLD có sự giảm sút. Nguyên nhân có thể do tính chất công việc nặng nhọc vất vả đồng thời các chính sách về chăm sóc sức khỏe của công ty chưa có tác động nhiều đến NLD.

- Về kết quả khám chữa bệnh của NLD hằng năm:

Bảng 2.3: Kết quả kiểm tra sức khỏe giai đoạn 2015-2019

Phân loại	Loại I		Loại II		Loại III		Loại IV		Tổng
	Người	%	Người	%	Người	%	Người	%	
Năm 2015	99	41,3	126	52,5	11	4,6	4	1,7	240
Năm 2016	103	42,2	120	49,2	16	6,6	5	2,0	244
Năm 2017	111	44,0	117	46,4	17	6,7	7	2,8	252
Năm 2018	129	45,6	120	42,4	27	9,5	7	2,5	283
Năm 2019	131	45,0	119	40,9	33	11,3	8	2,7	291

(Nguồn: Phòng TCHC - Nhân sự Công ty TNHH An Thịnh)

Theo bảng 2.3 nhận thấy: trong kết quả kiểm tra sức khỏe định kỳ hàng năm của công ty TNHH An Thịnh có tỷ lệ lao động có sức khỏe loại I và II chiếm tỷ lệ cao (bình quân chiếm khoảng 90%) nhưng giảm dần qua các năm.

- Năm 2015(93,8%): Sức khỏe loại I: 41,3% - Sức khỏe loại II: 52,5%

- Năm 2019(85,9%): Sức khỏe loại I: 45,0% - Sức khỏe loại II: 40,9%

Nhìn chung sức khỏe lao động loại I và II có xu hướng giảm từ 93.8% năm 2015 xuống còn 85.9% năm 2019.

Về sức khỏe lao động loại III và IV chiếm tỷ lệ thấp (bình quân chiếm khoảng 10%, nhưng tăng dần trong giai đoạn 2015-2019 (từ 6.3% năm 2015 tăng lên 14.0% năm 2019), loại V là không có).

Tỷ lệ lao động có sức khỏe loại I, II cao, loại III, IV thấp là hoàn toàn phù hợp do lao động trong công ty có tỷ lệ lao động dưới 39 tuổi chiếm tỷ lệ cao, ở độ tuổi dưới 39 lao động có thể làm việc tốt và hiệu quả do còn trẻ, sức lực dồi dào, hơn nữa trong công ty có nhiều công việc nặng nhọc vất vả, yêu cầu cần nhiều lao động trẻ, khỏe để làm việc. Tuy nhiên lao động có sức khỏe loại I, II có cơ cấu ngày càng giảm dần, còn lao động có sức khỏe loại III, IV tăng dần cho thấy tình trạng thể lực NNL của công ty TNHH An Thịnh đang giảm dần.

Nguyên nhân có thể do một số NLD không tích cực trong việc tham gia các hoạt động văn hóa thể thao, do bận rộn gia đình; cường độ làm việc tại công ty cao, tư thế làm việc không đổi trong thời gian dài mà NLD không tự điều chỉnh, cộng thêm môi trường làm việc khắc nghiệt (thường là các vị trí công việc phải thường xuyên tiếp xúc với bụi giấy, chất hóa học độc hại như tổ bóc tách, ralo, tổ dán; và cuối cùng do sức khỏe bản thân NLD không chịu đựng được và năng suất làm việc của họ chưa cao cần tăng ca thêm giờ. Các nguyên nhân đó dẫn đến thể lực NLD không nâng cao mà có dấu hiệu suy giảm.

2.2.2.2. Về trí lực NNL doanh nghiệp

- Cơ cấu lao động Công ty TNHH An Thịnh theo trình độ

**Bảng 2.4: Cơ cấu lao động Công ty TNHH An Thịnh theo trình độ giai đoạn
2015-2019**

Đơn vị: Người

Trình độ	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Trên ĐH	4	1,67	4	1,64	5	1,98	5	1,77	5	1,72
ĐH	39	16,25	40	16,39	45	17,86	48	16,96	50	17,18
CĐ	13	5,42	13	5,33	10	3,97	12	4,24	11	3,78
Trung cấp	50	20,83	51	20,9	60	23,81	70	24,73	73	25,09
Lao động phổ thông	134	55,83	136	55,74	132	52,38	148	52,30	152	52,23
Tổng	240	100	244	100	252	100	283	100	291	100

(Nguồn: Phòng TCHC - Nhân sự Công ty TNHH An Thịnh)

Chất lượng lao động của công ty không ngừng tăng lên qua các năm về trình độ chuyên môn: Lao động trình độ trên đại học gần như không thay đổi. Lao động trình độ đại học tăng lên có xu hướng tăng lên về số lượng và cơ cấu (năm 2015 là 39 lao động, chiếm 16.25%, đến năm 2019 tăng lên thành 50 lao động, cơ cấu chiếm 17.18%). Lao động trình độ cao đẳng có xu hướng giảm (năm 2015 là 13 lao động, chiếm 5.42%, đến năm 2019 còn 11 lao động, chiếm 3.78%). Lao động trình độ trung cấp có xu hướng tăng lên (năm 2015 là 50 lao động, chiếm 20.83% đến năm 2019 lên đến 73 lao động, cơ cấu tăng lên đến 25.09%). Lao động trình độ LĐPT tăng lên (từ 134 năm 2015 lên đến 152 năm 2019) nhưng cơ cấu lại giảm (năm 2015 có cơ cấu là 55,83% giảm xuống còn 52.23% năm 2019).

Số lao động có trình độ trên đại học, đại học, cao đẳng chiếm xấp xỉ 23% trong tổng số lao động, và biến động không nhiều qua các năm. Những người này chủ yếu làm việc ở khối văn phòng, bao gồm ban lãnh đạo công ty, các cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật và các nhân viên trực thuộc. Trong khối văn phòng, việc tăng tỷ trọng lao động trình độ ĐH, giảm tỷ trọng CĐ, và tỷ trọng trên ĐH hầu như không đổi là phù hợp. Bởi vì những lao động trình độ ĐH có khả năng học hỏi và nhận thức cao hơn lao động trình độ CĐ, nên khả năng làm việc tốt hơn, giúp tăng NSLĐ, công việc được hoàn thành chính xác hiệu quả hơn; còn về lao động trên ĐH thì vì công ty TNHH An Thịnh là doanh nghiệp sản xuất vừa, trong cơ cấu ít cấp quản lý, nên việc tăng tỷ trọng không có ý nghĩa nhiều đến nâng cao chất lượng NNL. Còn lại, tại khối sản xuất, khu vực này gồm hầu hết lao động trình độ trung cấp, CNKT, LĐPT, số lượng lao động trình độ này tăng lên nhiều, nhưng cơ cấu biến động không nhiều, chiếm xấp xỉ 77% trong tổng số lao động. Cũng tương tự như khối văn phòng, tại khối sản xuất có xu hướng tăng tỷ trọng lao động trình độ trung cấp, CNKT, giảm tỷ trọng LĐPT, điều này cũng phù hợp vì lao động trình độ trung cấp, CNKT có kiến thức về nghiệp vụ và tay nghề tốt hơn giúp tăng hiệu quả lao động, nhưng tỷ trọng này cũng không tăng quá nhiều tránh gây lãng phí trong chi phí tiền lương.

Về cơ bản, tại khối văn phòng, NNL doanh nghiệp có xu hướng tăng tỉ trọng lao động có trình độ đại học, giảm tỉ trọng lao động trình độ cao đẳng, tại khối sản xuất, NNL của doanh nghiệp có xu hướng tăng tỷ trọng lao động có trình độ trung cấp, CNKT, giảm tỷ trọng LĐPT. Điều này cho thấy công ty đang ngày càng cải thiện trình độ nhân viên, tăng chất lượng NNL nhằm tăng hiệu quả lao động, tăng kết quả kinh doanh mặc dù tốc độ tăng chậm, giai đoạn 2017-2018 tăng chất lượng lao động còn chưa theo kịp với tăng số lượng lao động. Hơn nữa công ty duy trì giữ vững tỉ lệ lao động trình độ bậc thấp cao, tỉ lệ lao động bậc cao thấp là phù hợp vì khối lượng công việc cần đến lao động trình độ thấp lớn hơn. Bên cạnh đó, lao động có trình độ LĐPT chiếm tỷ trọng lớn qua các năm, chiếm hơn một nửa lao động toàn doanh

nghiệp. Đó là vì thứ nhất, doanh nghiệp hoạt động với công nghệ dây chuyền hiện đại, chủ yếu vận hành máy móc, công việc không quá khó khăn, thứ hai, với tỷ trọng như vậy công ty sẽ giảm được lượng lương phải trả cho CNV.

So với kế hoạch về NNL đã đề ra là đến năm 2019, tỷ trọng lao động từ ĐH đạt 85% trong cơ cấu lao động ĐH, trên ĐH, CĐ, tỷ trọng lao động trung cấp đạt 35% trong cơ cấu lao động trung cấp, LĐPT thì giai đoạn đã không đạt được yêu cầu (tỷ trọng lao động từ ĐH là 83.33%, tỷ trọng lao động trung cấp, CNKT là 32.44%). Như vậy, mặc dù chất lượng NNL có tăng nhưng vẫn chưa đảm bảo được yêu cầu của công ty đặt ra.

- Thông số đánh giá trí lực NNL của doanh nghiệp qua các kỹ năng như Tin học văn phòng và chứng chỉ ngoại ngữ

Bảng 2.5: SLĐ có chứng chỉ Tin học văn phòng giai đoạn năm 2015-2019

Trình độ Tin học	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Mos, IC3, ICDL	106	44.17	108	44.26	120	47.62	135	47.70	139	47.77
Lao động không có chứng chỉ	134	55.83	136	55.74	132	52.38	148	52.30	152	52.23
Tổng	240	100	244	100	252	100	283	100	291	100

(Nguồn: Phòng TCHC - Nhân sự Công ty TNHH An Thịnh)

Nhìn vào bảng số liệu 2.5 có thể thấy rõ rằng SLĐ không có chứng chỉ tin học luôn nhiều hơn SLĐ có chứng chỉ tin học, do Công ty TNHH An Thịnh là một công ty sản xuất nên số nhân viên khối lao động phổ thông sẽ nhiều hơn lượng nhân viên khối văn phòng. Năm 2017 số lao động phổ thông không có chứng chỉ là thấp nhất

132 người chiếm (52,38%) và cao nhất là vào năm 2019 có 152 người chiếm (52,23%). Còn số lao động có chứng chỉ tin học như: Mos, IC3, ICDL tăng dần đều qua từng năm. Năm 2015 SLĐ có chứng chỉ tin học văn phòng thấp nhất có 106 người chiếm 44,17%, và cao nhất là năm 2019 có 139 người chiếm 47,77%. Số lao động có chứng chỉ tăng mạnh nhất vào năm 2018 là 135 người chiếm (47,7%) tăng 15 người so với năm 2017 chỉ có 120 người chiếm (47,62%). Chất lượng lao động của công ty không ngừng tăng lên qua các năm về trình độ chuyên môn.

Bảng 2.6: SLĐ có chứng chỉ Ngoại ngữ giai đoạn năm 2015-2019

Trình độ Ngoại ngữ	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Tiếng anh, Tiếng Trung, Tiếng Nhật	50	20.83	51	20.90	60	23.81	70	24.73	73	25.09
Lao động không có chứng chỉ	190	79.17	193	79.10	192	76.19	213	75.27	218	74.91
Tổng	240	100	244	100	252	100	283	100	291	100

(Nguồn: Phòng TCHC - Nhân sự Công ty TNHH An Thịnh)

Nhìn vào bảng số liệu 2.6 có thể thấy rõ rằng SLĐ phổ thông không có chứng chỉ ngoại ngữ luôn nhiều hơn SLĐ có chứng chỉ ngoại ngữ gấp 2 đến 3 lần. Năm 2015 số lao động phổ thông không có chứng chỉ là thấp nhất 190 người chiếm (79,17%) và cao nhất là vào năm 2019 có 218. Còn số lao động có chứng chỉ ngoại

ngữ Tiếng Anh, Tiếng Nhật Tiếng Trung tăng dần đều qua từng năm. Năm 2015 số lao động có chứng chỉ ngoại ngữ là thấp nhất chỉ có 50 người. Đến năm 2019 số lao động có chứng chỉ ngoại ngữ đã được cải thiện và tăng lên 73 người. Tuy nhiên phải kể đến năm 2018 có 60 lao động có chứng chỉ ngoại ngữ tăng nhiều nhất là 10 người so với năm 2017 chỉ có 60 lao động. Chất lượng lao động của công ty không ngừng tăng lên qua các năm về trình độ chuyên môn thông qua các kỹ năng tin học văn phòng và chứng chỉ ngoại ngữ như tiếng Anh, tiếng Trung, tiếng Nhật của nguồn lao động trong công ty được cải thiện

2.3. Các nhân tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH An Thịnh

2.3.1. Nhân tố thuộc về doanh nghiệp

2.3.1.1. Môi trường kinh doanh

Khung cảnh kinh tế: Chu kỳ kinh tế, chu kỳ kinh doanh có ảnh hưởng lớn đến quản trị nhân sự. Giai đoạn suy thoái kinh tế hay kinh tế bất ổn và có chiều hướng đi xuống, sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến những chính sách về nhân sự trong doanh nghiệp. Một mặt doanh nghiệp phải duy trì các lao động lành nghề, mặt khác doanh nghiệp phải giảm chi phí lao động bằng cách cho nhân viên tạm nghỉ việc, giảm phúc lợi.

Dân số và lực lượng lao động: Tỷ lệ về dân số tăng nhanh và lớn hơn tỷ lệ phát triển của kinh tế, nguồn nhân lực ở độ tuổi lao động dồi dào thì doanh nghiệp sẽ có nhiều cơ hội để lựa chọn những lao động chất lượng tốt.

Đối thủ cạnh tranh: Kinh tế thị trường ngày nay nhà quản trị không chỉ cạnh tranh về sản phẩm, mà còn cạnh tranh cả về nhân sự, vì vậy nhân sự là cốt lõi trong hoạt động quản trị. Nhân sự là tài nguyên mà doanh nghiệp phải cần giữ gìn và phát triển. Muốn thực hiện được điều đó các doanh nghiệp cần có chính sách quản lý phù hợp, ngoài ra chế độ lương bổng phải hợp lý. Nếu doanh nghiệp thực hiện không tốt chính sách nhân sự, đối thủ sẽ lợi dụng để lôi kéo nhân viên có trình độ và doanh nghiệp sẽ mất nhân tài.

Khoa học và kỹ thuật: Nhà quản trị cần đào tạo nhân viên của doanh nghiệp theo kịp đà phát triển của khoa học công nghệ hiện đại. Sự thay đổi về khoa học kỹ thuật đồng nghĩa việc cần ít người lao động nhưng phải sản xuất ra lượng sản phẩm như trước nhưng chất lượng tốt hơn. Điều này nghĩa là nhà quản trị cần sắp xếp lực lượng lao động.

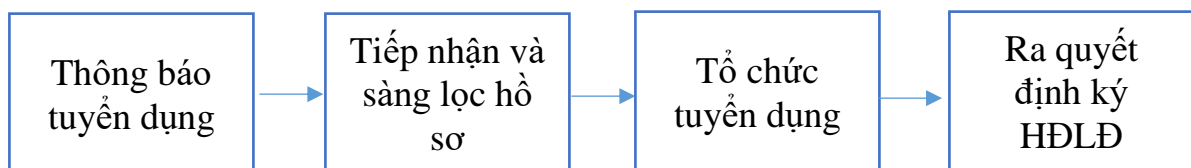
Khách hàng: Là mục tiêu quan trọng của mọi doanh nghiệp, họ mua sản phẩm, mua dịch vụ của doanh nghiệp. Doanh số là yếu tố tối quan trọng với sự sống còn của các doanh nghiệp. Vì vậy các nhà quản trị cần đảm bảo nhân viên của mình sản xuất ra hàng hóa phù hợp với thị hiếu của mỗi khách hàng.

Bầu không khí văn hoá doanh nghiệp: Đó là hệ thống các giá trị, các chuẩn mực, niềm tin được chia sẻ nó thống nhất các thành viên của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thành công là các doanh nghiệp nuôi dưỡng, khuyến khích sự năng động, sáng tạo.

2.3.1.2. Tuyển dụng

Quy trình tuyển dụng của công ty TNHH An Thịnh được thể hiện qua hình dưới đây:

Hình 2.2: Quy trình tuyển dụng của công ty TNHH An Thịnh



(Nguồn: Phòng TCHC - Nhân sự Công ty TNHH An Thịnh)

Nhìn chung, quy trình tuyển dụng của công ty TNHH An Thịnh hiện nay còn khá sơ sài. Thứ nhất, nguồn tuyển dụng chủ yếu của doanh nghiệp vẫn là kết hợp sử dụng các quảng cáo tuyển dụng trên các phương tiện truyền thông (trang web tuyển dụng, website công ty) và qua sự giới thiệu của các cán bộ CNV (ưu tiên tuyển con em

CNV đang làm việc tại công ty nộp hồ sơ xin việc làm). Việc ưu tiên tuyển dụng con em cán bộ CNV trong công ty mới chỉ đáp ứng được yếu tố phát triển NNL về mặt số lượng, còn yếu tố chất lượng thì vẫn chưa đáp ứng. Bởi với môi quan hệ thân quen, có nhiều trường hợp trong quá trình tuyển dụng, các ứng viên chưa đạt được trình độ, kinh nghiệm như yêu cầu nhân sự về vị trí công việc đã đề ra nhưng vẫn được ưu tiên hơn so với các đối tượng từ bên ngoài. Thứ hai, trong quá trình sàng lọc hồ sơ, bộ phận chuyên trách tuyển dụng đã không thật sự kiểm tra đúng thông tin về ứng viên, cũng như chưa kiểm tra chính xác trình độ chuyên môn của ứng viên. Thứ ba, do không tổ chức thi tuyển nên công ty đã bỏ qua những ứng viên có trình độ chuyên môn tốt hơn những ứng viên cũng nộp hồ sơ thi tuyển nhưng do hết chỉ tiêu đã đề ra, việc đánh giá trình độ, năng lực ứng viên cũng chưa thật sự chính xác. Tất cả điều đó cho thấy, quy trình tuyển dụng không mang lại hiệu quả trong việc nâng cao chất lượng NNL tại công ty TNHH An Thịnh.

Bảng 2.7: Một số tiêu chí đánh giá hoạt động tuyển dụng tại công ty giai đoạn 2015 -2019

Tiêu chí	Đơn vị	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
Tổng số hồ sơ nộp	Bộ	85	90	98	156	110
Tổng số hồ sơ đạt yêu cầu	Bộ	25	28	32	73	51
Số lượng tuyển dụng	Người	14	18	19	46	22
Kế hoạch tuyển dụng	Người	15	20	20	43	20

(Nguồn: Phòng TCHC - Nhân sự Công ty TNHH An Thịnh)

Qua bảng trên, có thể thấy, số lượng ứng viên được dụng tăng lên theo các năm trong giai đoạn, trừ năm 2019 giảm so với năm trước (số ứng viên tuyển dụng tăng lên từ 85 người năm 2015 lên 110 người năm 2019, đặc biệt tăng lên 98 người năm

2017 và lên 156 người năm 2018, số ứng viên được tuyển dụng tăng lên từ 14 người năm 2015 lên 46 người năm 2018. Nguyên nhân là bắt nguồn từ nhu cầu tuyển dụng của công ty (nhất là vào năm 2018 quy mô doanh nghiệp mở rộng đòi hỏi nhiều lao động hơn), ngoài ra nó còn phản ánh tỷ lệ nhân viên bỏ việc trong số nhân viên được tuyển dụng cũng tăng lên khá nhanh do CNV trong 2 tháng thử việc không thích nghi được với môi trường và điều kiện làm việc tại công ty. Cho thấy, tuyển dụng giúp NNL doanh nghiệp tăng lên về mặt số lượng. Tuy nhiên so với kế hoạch NNL đã đặt ra đầu năm của công ty lại có sự chênh lệch, dù nhỏ. Điều đó cho thấy, công ty tuyển dụng lao động theo sát với tình hình sản xuất kinh doanh hơn kế hoạch NNL. Năm 2015-2017 số lượng lao động tuyển dụng ít hơn so với kế hoạch là vì NLD làm việc vượt tiến độ, NSLD tăng cao hơn, còn năm 2017-2018 thì số lượng lao động tuyển dụng cao hơn với kế hoạch vì NLD làm việc chậm tiến độ, sai sót nhiều trong các công đoạn sản xuất.

Nhìn chung, việc tuyển dụng đối với phát triển NNL công ty TNHH An Thịnh chỉ có tác động tích cực trong việc phát triển số lượng, còn nâng cao chất lượng NNL thì chưa thật sự mang lại hiệu quả.

2.3.1.3. Đào tạo và bồi dưỡng NNL

Để động viên, khuyến khích người lao động trong công ty chủ động trong việc học tập nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề cũng như trình độ quản lý, nhằm nâng cao chất lượng NNL, Công ty đã có quy định và các chính sách về đào tạo, trong đó quy định cụ thể đối tượng, tiêu chuẩn người được cử đi đào tạo, kinh phí và chế độ đối với người được cử đi đào tạo. Việc đào tạo, bồi dưỡng tiến hành từ những nhân viên mới tuyển dụng cho đến những cán bộ làm việc lâu năm, tất cả mọi NLD đều có cơ hội học tập và được đối xử một cách công bằng.

Đối với CNV mới được tuyển dụng, Công ty áp dụng phương pháp đào tạo kèm cặp trong sản xuất, và có chế độ thử việc từ 2 đến 3 tháng, nhân viên học hỏi nhanh,

thực hiện tốt các yêu cầu của người hướng dẫn và cán bộ quản lý thì được giữ lại, nhân viên không đạt yêu cầu sẽ bị khai trừ. Còn đối với những nhân viên chính thức, Công ty áp dụng các chương trình đào tạo ngắn hạn dưới 3 tháng đối với khoá đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo nâng cao nghiệp vụ, đào tạo nâng lương, lớp nghiệp vụ về công tác đoàn thể đối với lao động khối sản xuất và đào tạo tại ban đối với những nhân viên nghiệp vụ văn phòng. Việc đào tạo tại công ty đã có sự phối hợp giữa bộ phận chuyên môn và bộ phận nhân sự.

- Đào tạo trong công ty: Đây là phương chủ yếu mà công ty TNHH An Thịnh lựa chọn để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Về phương pháp đào tạo này đầu tiên là chi phí thấp, thứ hai là hiệu quả mang lại cho công ty cao. Vì vậy công ty đã áp dụng phương pháp này vào việc đào tạo nhân viên cũ trong doanh nghiệp làm cán bộ cho cơ sở hai và đào tạo những nhân viên mới, thường tập trung vào những công nhân sản xuất trực tiếp cho công ty. Số lao động mới đó sẽ được sắp xếp vào các bộ phận, phân xưởng sao cho phù hợp với khả năng của từng người.

- Đào tạo ngoài công ty: Nâng cao nghiệp vụ và chuyên môn cho người lao động là vấn đề hàng đầu được An Thịnh quan tâm, công ty đã tạo điều kiện cử nhân viên đi học các khóa học ngắn hạn tại các trung tâm đào tạo uy tín nhằm nâng cao nghiệp vụ như: lớp học về kỹ năng, trong đó có kỹ năng giao tiếp, kỹ năng phát triển thị trường và các lớp về nghiệp vụ quản lý...

- Đào tạo và phát triển bộ phận quản lý: Cán bộ quản lý có chuyên môn nghiệp vụ đều tốt nghiệp đại học, cao đẳng, trung cấp, sẽ được cử đi học tại các doanh nghiệp hoặc trung tâm đào tạo mà doanh nghiệp liên kết, các khóa học về chuyên môn, kỹ năng quản lý. Công ty rất chú ý đến các cán bộ như trưởng ca, đốc công, tổ trưởng sản xuất vì đây là đội ngũ nhân viên thay giám đốc trực tiếp quản lý, đôn đốc công nhân làm việc. Đội ngũ này sẽ được học lớp ngắn hạn để bồi dưỡng năng lực quản lý để họ tiếp cận các cách quản lý sao cho khoa học nhất.

- Đào tạo công nhân kỹ thuật: Đào tạo kèm cặp trong sản xuất: Trước hết họ sẽ được học quy chế của công ty sau đó là quy trình bảo hộ và an toàn lao động cuối cùng là các bước sản xuất in ấn. Đào tạo chuyên sâu: Chủ yếu là đào tạo những nhân viên gắn bó sâu sắc với công ty. Công ty sẽ cử học đi học tại các trường, trung tâm uy tín. Nhân viên sẽ được các kiến thức tổng hợp, các nguyên lý để làm việc và học được các kỹ sư, công nhân lành nghề kèm cặp trực tiếp trên máy móc. Nâng cao khả năng cũng như chuyên môn nghiệp vụ để về phục vụ công ty được tốt hơn.

Như vậy, nhìn chung công tác đào tạo nhân lực được đánh giá khá cao, có tác dụng lớn trong việc phát triển NNL về mặt chất lượng.

2.3.1.4. Nhân tố nhà quản trị

Nhà quản trị có nhiệm vụ là đề ra các chính sách, phương hướng sự phát triển của doanh nghiệp trong tương lai. Điều này đòi hỏi nhà quản trị cần có tầm nhìn xa, trông rộng để đưa ra định hướng phù hợp. Thực tiễn ở cuộc sống luôn thay đổi và nhà quản trị thường xuyên phải quan tâm đến bầu không khí cởi mở, thân mật trong doanh nghiệp, làm cho nhân viên tự hào mình là nhân viên của doanh nghiệp, tinh thần trách nhiệm cao với công việc của mình. Không chỉ vậy nhà quản trị phải khéo léo kết hợp hai mặt, một mặt là tổ chức tạo ra được lợi nhuận, mặt khác là cộng đồng để đảm bảo đời sống cho người lao động trong doanh nghiệp.

Nhà quản trị phải xử lý thông tin thật khách quan, tránh tình trạng bất công, vô lý gây thù ghét trong nội bộ của doanh nghiệp. Để thỏa mãn như cầu của người lao động nhà quản trị cần nghiên cứu và nắm vững quản trị nhân sự. Vì nó giúp nhà quản trị học cách tiếp cận với nhân viên và biết lắng nghe ý kiến của người lao động để tìm ra tiếng nói chung với họ.

2.3.1.5. Bố trí và sử dụng nguồn nhân lực

Trong những năm qua, Công ty đã tích cực trong việc rà soát NNL hiện có, bố trí sắp xếp lại các vị trí công việc cho phù hợp với trình độ chuyên môn nghiệp vụ,

khả năng làm việc và cả sức khỏe của CNV. Tuy nhiên, đây là một công việc khó khăn do mất nhiều thời gian và cần huy động sử dụng nguồn lực sao cho không ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất.

Bảng 2.8: Đánh giá về công tác bố trí, sắp xếp nhân lực theo trình độ Công ty TNHH An Thịnh

Đơn vị: Người

Tiêu chí	Rất phù hợp	Phù hợp	Không phù hợp
Bạn được bố trí công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo	14	73	13
Phân công công việc giúp bạn phát huy tốt năng lực bản thân	17	77	6

(Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả)

Từ kết quả khảo sát được thể hiện trong bảng trên, có thể thấy: Số người làm việc đúng chuyên môn tại công ty chiếm tỷ lệ tương đối cao. Trong số 100 lao động tham gia trả lời phiếu khảo sát thì có đến 87 người làm việc đúng với chuyên môn, tương đương với 87%, còn lại có 13 người làm việc không đúng chuyên môn, tương đương 13%. Số người có thể phát huy tốt hơn năng lực của bản thân cao hơn và cao hơn cả số người làm việc đúng chuyên môn, (77 người, tương đương 77%), số người làm việc không phát huy tốt năng lực thì ở mức thấp (6 người, tương đương 6%). Một số NLD mặc dù không làm việc đúng với trình độ chuyên môn, nhưng vẫn được đánh giá đúng năng lực và sắp xếp công việc phù hợp năng lực NLD. Với những số liệu này cho thấy công tác bố trí nhân sự tại Công ty TNHH An Thịnh được triển khai tương đối hiệu quả. Chứng tỏ rằng, bố trí và sử dụng nhân lực tại công ty TNHH An Thịnh giúp nâng cao chất lượng NNL, phát triển NNL doanh nghiệp.

2.3.1.6. Các chính sách chăm sóc sức khỏe người lao động của doanh nghiệp

Thế lực là điều kiện tiên quyết để NLD có thể làm việc. Vì vậy, công ty luôn quan tâm đến việc phát triển thế lực cho NLD thông qua động viên, khuyến khích về vật chất như trả lương, khen thưởng, chăm sóc sức khỏe và bảo hộ lao động nghiêm ngặt nhằm tạo động lực tăng NSLD. Hằng năm, công ty thực hiện chương trình khám sức khỏe định kỳ cho từng NLD trong công ty làm cơ sở để phân công, sắp xếp lại công việc phù hợp với sức khỏe từng đối tượng lao động.

Công ty cũng đã nghiên cứu đặc thù sản xuất kinh doanh của mình để từ đó xây dựng tiêu chuẩn sức khỏe cho từng khâu, từng công việc trong công ty làm cơ sở cho việc tuyển dụng, chăm sóc, theo dõi, bồi dưỡng sức khỏe cho nhân viên cũng như làm cơ sở cho việc bố trí công việc phù hợp.

Công ty đã cung cấp đầy đủ trang thiết bị phục vụ cho an toàn lao động, dụng cụ hỗ trợ chất lượng nhằm cải thiện điều kiện làm việc, lao động hiệu quả an toàn, giảm nguy cơ tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp, thực hiện đầy đủ các chương trình an toàn và bảo hộ lao động, đồng thời quan tâm đến chế độ dinh dưỡng NLD qua bữa ăn với chi phí 17000 đồng/người/bữa ăn. Công ty thường xuyên tổ chức các hoạt động văn hoá, thể dục thể thao cho người lao động nhằm nâng cao sức khỏe như thi cầu lông, đá bóng, với diện tích đất rộng rãi, công ty An Thịnh có cả một sân tập riêng để chơi các hoạt động thể thao. Cho thấy ban lãnh đạo công ty rất quan tâm tới việc đảm bảo sức khỏe, thể dục thể thao cho NLD, vì đây là các hình thức để hồi phục sức lao động cho NLD sau một ngày làm việc mệt mỏi.

Tuy nhiên, các hoạt động chung này đều mang tính chất tự nguyện, công ty đã chưa có nhiều giải pháp giúp NLD tự giác tham gia một cách thường xuyên, đồng thời khối lượng công việc NLD phải đảm nhiệm lớn, một là do khối lượng công việc lớn, thứ hai NLD tự nguyện làm thêm, tăng ca để có thêm thu nhập khiến cho các chính sách chăm sóc sức khỏe của công ty không mang lại nhiều tác động tác cực đến nâng cao thế lực NNL của công ty.

2.3.1.7. Chính sách về tài chính

Để tạo động lực cho công nhân viên làm việc một cách tốt nhất, hiệu quả nhất thì chính sách về tiền lương, thưởng và các phúc lợi phải thỏa mãn nhu cầu cho NLD bao gồm: lương, khen thưởng, tổ chức thi đua, tạo bầu không khí tập thể, cơ hội thăng tiến... Đồng thời những nhu cầu đời sống tinh thần của người lao động rất đa dạng và ngày càng đòi hỏi được nâng cao: niềm vui trong công việc, sự hứng thú, sự say mê làm việc, được đối xử công bằng, được kính trọng...

Các chính sách kích thích vật chất: Thù lao và các phúc lợi là các chính sách quan trọng trong duy trì và phát triển NNL của công ty. Thông qua chính sách này, doanh nghiệp muốn hỗ trợ nhằm nâng cao chất lượng đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ, công việc được giao.

Chính sách trả lương: Tiền lương là công cụ quan trọng nhất để duy trì, tạo động lực cho NNL. HĐQT Công ty phê duyệt kế hoạch lao động – tiền lương hàng năm trên cơ sở phương án SXKD hàng năm đã được đại hội cổ đông thông qua gắn với các mục tiêu chính: Sản lượng, doanh thu, lợi nhuận, thu tiền về tài khoản. Công ty đã trả lương cho người lao động theo kết quả và hiệu quả công việc: Mức lương được phân phối theo tính chất công việc, mức độ trách nhiệm/chức vụ công việc và được căn cứ theo quy định của Nhà nước về tiền lương tối thiểu.

Hiện nay, công ty đang duy trì cách tính lương qua công thức sau:

$$TN = LCB + PCCV + (\%HH) + PCTA + T$$

Trong đó:

TN: Thu nhập của NLD

LCB: Lương cơ bản (= Hệ số LCB x Công, bao gồm công hành chính, thêm giờ, chủ nhật, ca đêm)

PCCV: Phụ cấp chức vụ

%HH: Tiền hoa hồng đối với nhân viên kinh doanh

PCTA: Phụ cấp khác (bữa trưa, đi lại, liên lạc...)

T: Thuởng (thuởng vượt tiên độ...)

**Bảng 2.9: Tiền lương của CNV của Công ty TNHH An Thịnh
giai đoạn 2015-2019**

Năm	Tổng quỹ lương hàng năm (tỷ đồng)		Lương bình quân (triệu đồng/người/tháng)	
	Số tiền	% tăng	Số tiền	% tăng
2015	15,99	-	5,55	-
2016	16,56	3,56	5,66	1,87
2017	17,40	5,07	5,75	1,74
2018	18,96	8,97	5,58	-2,97
2019	19,77	4,27	5,66	1,41

(Nguồn: Phòng TCHC - Nhân sự Công ty TNHH An Thịnh)

Tổng quỹ lương năm trong giai đoạn này tăng qua các năm (từ năm 2015 là 15.99 tỷ đồng tăng lên 16.56 tỷ đồng năm 2016, tăng 3.56%, tăng lên 17.40 tỷ đồng năm 2017, tăng 5.07%, tăng lên 18.96 tỷ đồng năm 2018, tăng 8.97% và tăng lên 19.77 tỷ đồng năm 2019, tăng 4.27%). Tuy nhiên, lương bình quân CNV hàng tháng không tăng đều qua các năm mà có sự biến động vào năm 2018 (từ 5.55 triệu đồng năm 2015 tăng lên 5.66 triệu đồng năm 2016, tăng 1.87%, tăng lên 5.75 triệu đồng năm 2017, tăng 1.74%, đến năm 2018 giảm xuống 5.58 triệu đồng, giảm 2.97%, sau đó lại tăng lên 5.66 triệu đồng năm 2019, tăng 1.41%). Nguyên nhân là do năm 2018 doanh nghiệp tuyển thêm nhiều CNV mới vào, lương cơ bản nhân viên mới luôn thấp hơn những nhân viên cũ, cán bộ lâu năm.

Bảng 2.10: Mức độ hài lòng của CNV về chế độ tiền lương của

công ty TNHH An Thịnh

TT	Tiêu chí	Hài lòng		Trung bình		Không hài lòng	
		SLĐ (người)	Tỉ lệ (%)	SLĐ (người)	Tỉ lệ (%)	SLĐ (người)	Tỉ lệ (%)
1	Hệ thống tiền lương rõ ràng, minh bạch	57	57	29	29	14	14
2	Hài lòng về số tiền lương nhận được	6	6	25	25	69	69
3	Duy trì mức lương hiện tại	6	6	27	27	67	67

(Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả)

Tôi tiến hành điều tra khảo sát 100 người lấy ý kiến về chế độ tiền lương của Công ty thì số người đánh giá tính minh bạch, rõ ràng trong chính sách tiền lương của Công ty ở mức hài lòng chiếm tỷ lệ cao (57% trong tổng số người được khảo sát), số người đánh giá mức độ không hài lòng cũng chỉ 14%; còn số người đánh giá mức độ trung bình chiếm tương đối là 32%. Cho thấy, mức độ hài lòng của nhân viên đối với công tác tiền lương của công ty là khá cao. Với tiêu chí hài lòng với số tiền lương nhận được và tiêu chí duy trì mức lương hiện tại của nhân viên Công ty nhận được cho thấy: Mức độ đánh giá không hài lòng chiếm ưu thế (lần lượt là 69% và 67%), mức độ đánh giá trung bình cũng chiếm tỷ lệ tương đối (lần lượt là 25% và 27%), còn mức độ đánh giá hài lòng chiếm tỷ lệ cực thấp trong tổng số người tham gia khảo sát, chỉ có 6%. Với những số liệu nêu trên, chứng tỏ công tác tiền lương tại Công ty

TNHH An Thịnh được thực hiện rõ ràng, minh bạch nhưng vẫn chưa được đa số nhân viên đánh giá cao và họ chưa thật sự hài lòng với công sức lao động mình bỏ ra với giá trị mình thu về để phục vụ cho cuộc sống hàng ngày. Lương bình quân không thấp, nhưng điều đó chưa chứng tỏ được rằng tiền lương CNV trong doanh nghiệp là cao. Điều đó cho thấy, tiền lương không có nhiều tác động tích cực đến NLD, khó có thể thu hút lao động chất lượng cao từ bên ngoài hay chính là không ảnh hưởng nhiều đến nâng cao chất lượng NNL, phát triển NNL doanh nghiệp.

2.3.1.8. Tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Nhằm đáp ứng nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh, nâng cao năng lực sản xuất phục vụ khách hàng ngày một hiệu quả hơn, công ty TNHH An Thịnh đã tiến hành đầu tư xây dựng thêm nhà xưởng. Quy trình sản xuất tiên tiến cùng với dây chuyền sản xuất bao gồm các máy móc hiện đại đã và đang tạo ra những sản phẩm có chất lượng tốt nhất đáp ứng nhu cầu của các khách hàng là các doanh nghiệp trong nước và nước ngoài. An Thịnh đã và đang hân hạnh được phục vụ cho các thương hiệu nổi tiếng như: **LG Electronics, LG Inotek, Kappa, Pioneer Canadian Solar, Ariston, Singer** Công ty đã đầu tư nhiều tỷ đồng để xây dựng thêm nhà máy mới có diện tích 30.000 m², được trang bị dây chuyền sản xuất carton 7 lớp tiên tiến hiện đại của Đài Loan với tốc độ 150m/ phút, độ rộng tối đa 1800 mm. Trong xưởng Carton được trang bị con lăn băng chuyền giúp giảm thời gian từ phôi ra máy in Flexo tiết kiệm được nhân lực vận chuyển, chủ động phôi cho máy in (không cần sử dụng cao bản kích tay sắp xếp kho bãi dễ dàng và thuận tiện hơn). Ngoài ra còn có máy in flexo 4 màu, các máy cắt, máy ghim tự động và bán tự động... Nhà máy mới đã chính thức đi vào hoạt động. Để đảm bảo cho việc hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp được vận hành một cách ổn định, thì việc phải tăng quy mô NNL doanh nghiệp là một điều tất yếu.

2.3.2. Nhân tố thuộc về bản thân người lao động

2.3.2.1. Độ tuổi

- Cơ cấu lao động theo nhóm tuổi:

**Bảng 2.10: Cơ cấu lao động theo nhóm tuổi Công ty TNHH An Thịnh
giai đoạn 2015 – 2019**

Đơn vị: Người

Độ tuổi	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	SLĐ	Cơ cấu	SLĐ	Cơ cấu	SLĐ	Cơ cấu	SLĐ	Cơ cấu	SLĐ	Cơ cấu
< 30	81	33,75	87	35,66	106	42,06	152	53,71	162	55,67
30 - 39	77	32,08	78	31,97	73	28,97	67	23,67	66	22,68
40 - 49	70	29,17	68	27,87	64	25,40	56	19,79	55	18,90
>= 50	12	5	11	4,51	9	3,57	8	2,83	8	2,75
Tổng	240		244		252		283		291	

(Nguồn: Phòng TCHC - Nhân sự Công ty TNHH An Thịnh)

Dựa vào bảng 2.7. để nhận thấy, doanh nghiệp có xu hướng trẻ hóa: Lao động trong độ tuổi dưới 30 chiếm tỷ trọng cao nhất và tăng lên nhiều qua các năm về cả số lượng và cơ cấu (năm 2015 là 81 người lên đến 162 người năm 2019, cơ cấu tăng từ 33.75% năm 2015 lên đến 55.67% năm 2019 trong tổng lao động). Lao động 30-39 và 40-49 qua các năm giảm dần về số lượng và cơ cấu (nhóm lao động tuổi 30-39 từ năm 2015 là 77 người giảm xuống năm 2019 là 66 người, cơ cấu giảm xuống từ 32.08% xuống 22.68% trong tổng lao động; nhóm lao động tuổi 40 - 49 từ năm 2015 là 70 người đến năm 2019 còn 55 người, cơ cấu giảm từ 29.17% năm 2015 xuống 18.9% năm 2019 trong tổng lao động). Nguyên nhân là do nhu cầu tuyển thêm người (do nhiều người bỏ việc cùng với khối lượng công việc tăng), công ty tuyển thêm nhiều

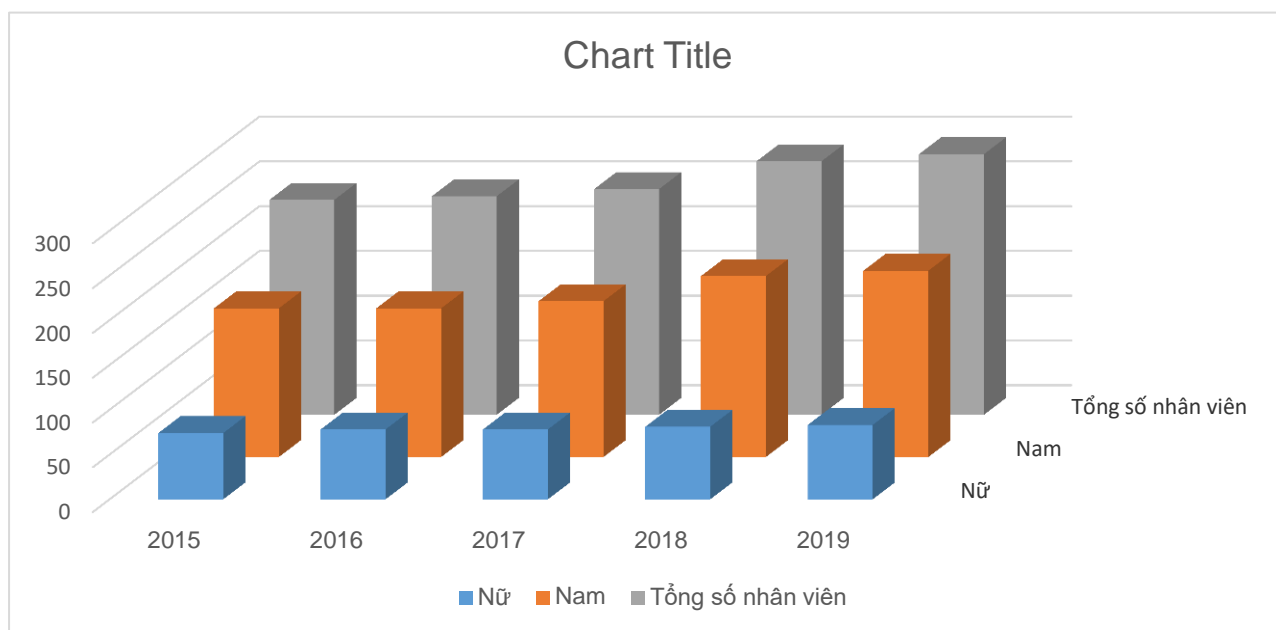
lao động trẻ tuổi. Hơn nữa, do tính chất công việc vất vả, nặng nhọc nên cần nhiều lao động khỏe mạnh, nên độ tuổi cần thuê phải trẻ hơn. Lao động từ 50 tuổi trở lên chiếm tỉ trọng ít nhất và giảm nhẹ (năm 2016 giảm 1 người so với năm trước, năm 2017 giảm 2 người, năm 2018 thì giảm 1 người, còn năm 2019 thì không đổi). Số lao động này giảm do nghỉ hưu, và thuộc cán bộ nòng cốt của công ty. Việc giữ lâu các cán bộ trong công ty làm hạn chế đi khả năng phát triển của doanh nghiệp. Trong quá trình SXKD, dựa vào tiến độ thực hiện công việc trong các công đoạn và sản lượng thực hiện tại công ty có sự điều động lao động giữa các đơn vị trực thuộc và giữa các đơn vị với nhau để đảm bảo tiến độ sản xuất, hoàn thành đơn hàng đúng theo yêu cầu.

2.3.2.2. Giới tính: Cơ cấu lao động theo giới tính

Bảng 2.11: Cơ cấu lao động theo giới tính giai đoạn 2015-2019

Năm	Giới tính		Tổng số nhân viên
	Nữ	Nam	
2015	74	166	240
2016	78	166	244
2017	78	174	252
2018	81	202	283
2019	83	208	291

Hình 2.3: Sơ đồ cơ cấu lao động theo giới tính giai đoạn 2015-2019



(Nguồn: Phòng TCHC – NS Công ty TNHH An Thịnh)

Từ biểu đồ và bảng số liệu trên, có thể nhận thấy số lượng lao động nữ qua các năm trong giai đoạn 2015 – 2019 không có sự biến động nhiều (năm 2016 tăng từ 74 lên 78 người, năm 2017 thì không thay đổi, năm 2018 tăng thêm 3 người là 81 người và năm 2019 thì tăng lên 2 người), còn lao động nam qua các năm tăng rõ rệt hơn so với lao động nữ (năm 2015 và 2016 đều là 166 người, tăng lên 174 người năm 2017, tăng lên 8 người, và lên 202 người năm 2018, tăng lên 28 người, năm 2019 tăng 6 người).

Điều đó cho thấy, doanh nghiệp không có nhiều nhu cầu tuyển dụng đối với lao động nữ. Về cơ cấu, dễ nhận thấy qua các năm, số lượng nam lao động nam luôn lớn hơn gấp đôi số lượng lao động nữ (tức là chiếm trên 70%). Điều này là phù hợp với đặc thù ngành nghề hoạt động kinh doanh của Công ty, tỷ lệ lao động nam bình quân luôn cao hơn so với lao động nữ. Do tính chất công việc, điều kiện làm việc cũng như môi trường làm việc của công ty là nhiều lao động làm việc tại các phân xưởng, nặng nhọc, nóng bức, bẩn do mực màu, bụi giấy... và chủ yếu các công việc như sử dụng

nhiều máy móc nặng, cơ khí, bóc tách, lái xe, lái cầu...vì vậy lao động nam phù hợp hơn lao động nữ. Lao động nữ chủ yếu làm việc ở văn phòng công ty, gián tiếp tại các đơn vị trực thuộc hay là bộ phận phục vụ tại các đội sản xuất như nấu ăn tạp vụ, hay những công việc cần độ tỉ mỉ cao như dán tay, kiểm hàng.

Với tỉ trọng lao động nam cao, lao động nữ thấp như vậy là phù hợp với các vị trí công việc khác nhau trong công ty nhưng qua các năm trong giai đoạn 2015 – 2019 lại không có sự thay đổi mấy về cơ cấu, cho nên giới tính của NLD đối với công ty trong các năm vừa qua không mang lại sự thay đổi về thể lực NNL doanh nghiệp, cũng như không phát triển NNL về mặt chất lượng. 2.4. Đánh giá phát triển nguồn nhân lực của công ty TNHH An Thịnh trong giai đoạn 2015 – 2019

2.4.1. Đánh giá thực hiện công việc

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc trong công ty TNHH An Thịnh.

- Tiêu chuẩn thực hiện công việc: Đó là hệ thống các chỉ tiêu thể hiện yêu cầu của việc hoàn thành công việc về các mặt số lượng, chất lượng.

- Tiêu chuẩn để làm việc là: Người lao động trong công việc làm tốt đến mức nào, những tiêu chuẩn đó phải phản ánh phù hợp yêu cầu về số lượng và chất lượng, đặc điểm công việc phải phù hợp.

- Mức độ làm việc: Đó là việc đưa ra các đánh giá về mức độ thực hiện và hoàn thành công việc của người lao động. Nói cách khác đó là việc lượng hóa sự thực hiện và hoàn thành công việc theo những khía cạnh được xác định từ trước.

- Thông tin phản hồi: Được thực hiện thông qua cuộc trao đổi chính thức giữa người lãnh đạo các bộ phận với người lao động vào cuối kỳ khi đánh giá để xem lại toàn bộ quá trình thực hiện công việc của từng nhân viên. Trong cuộc thảo luận ấy, nhân viên sẽ biết mình được đánh giá như thế nào về công việc mình làm trong thời gian qua, biết được ưu nhược điểm trong quá trình thực hiện công việc.

- Tiêu chuẩn để thực hiện công việc được xem là cơ sở đánh giá thực hiện công việc. Đánh giá và thảo luận với nhân viên về kết quả đó và lưu vào hồ sơ của họ làm cơ sở để người quản lý ra quyết định nhân sự một cách chính xác.

Bảng 2.12: Đánh giá giá khả năng đáp ứng được công việc của các lao động giai đoạn năm 2015 – năm 2019

Năm	2015		2016		2017		2018		2019	
Tổng SLĐ	240		244		252		283		291	
Khả năng đáp ứng nhu cầu công việc	Đạt	Không đạt	Đạt	Không đạt	Đạt	Không đạt	Đạt	Không đạt	Đạt	Không đạt
Ban lãnh đạo	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
Phòng Kế hoạch kinh doanh	15	6	19	2	22	5	30	2	24	5
Phòng kế toán	4	1	5	1	4	0	6	0	5	1
Phòng tổ chức hành chính	12	4	14	3	15	4	13	2	15	4
Phòng vật tư	6	2	6	2	5	2	10	2	8	3
Phòng xuất nhập khẩu	15	2	13	4	12	2	20	2	19	2
Phòng Quản lý chất lượng	12	6	15	3	14	2	20	3	22	3
Phòng Kỹ thuật	15	4	14	5	20	4	20	4	19	4
Xưởng sản xuất	110	24	125	11	134	5	139	8	145	10

Tổng	191	49	213	31	228	24	260	23	259	32
------	-----	----	-----	----	-----	----	-----	----	-----	----

Nhìn vào bảng số liệu 2.10 ta có thể thấy được rằng khả năng đáp ứng nhu cầu công việc của toàn thể công ty TNHH An Thịnh có sự biến động. Nhìn chung khả năng đáp ứng công việc của ban lãnh đạo công ty TNHH An Thịnh là tương đối tốt, vì trong quá trình quản lý sản xuất kinh doanh công ty đã nỗ lực khẳng định vị trí của mình thông qua việc phát triển mở rộng sản xuất kinh doanh, điều đó chứng tỏ quá trình hoạt động của công ty rất tốt và phát triển mạnh. Tuy nhiên trong quá trình quản lý NNL vẫn chưa thực sự tốt vì vẫn có 1 số bộ phận công nhân viên chưa hoàn thành tốt công việc của mình. Phòng kế toán, phòng vật tư, phòng xuất nhập khẩu có ít người không đáp ứng được công việc nhất chỉ từ 1 đến 2 lao động. Xưởng sản xuất có số lao động không đáp ứng được công việc là cao nhất, năm 2015 có 49 lao động không đảm bảo chất lượng công việc do xưởng sản xuất chủ yếu là lao động phổ thông. Năm 2018 Số lao động đáp ứng tốt nhu cầu công việc tăng mạnh cả về số lượng và chất lượng. Năm 2018 số lao động không đáp ứng được yêu cầu công việc là thấp nhất trong 5 năm chỉ có 23 người và SLD đáp ứng tốt yêu cầu công việc cao nhất có 260 người. Tuy nhiên nhìn một các tổng thể ban lãnh đạo công ty TNHH An Thịnh đã làm khá tốt vai trò của mình bằng chứng là sau nhiều năm hoạt động công ty đã mở rộng sản xuất kinh doanh xây dựng chi nhánh mới.

2.4.2. Thành tựu

Công ty TNHH An Thịnh trong thời gian qua đã đạt một số kết quả về phát triển NNL:

Thứ nhất, về số lượng NNL: Số lượng NNL của công ty TNHH An Thịnh đã tăng dần lên trong giai đoạn 2015-2019, và cơ bản đã đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của công ty.

Thứ hai, về chất lượng NNL: Chất lượng NNL của công ty đã tăng lên dần về trình độ lao động và có cơ cấu hoàn toàn hợp lý với yêu cầu của công ty.

Thứ ba, về cơ cấu NNL: Cơ cấu NNL trong giai đoạn này cũng hợp lý giữa số lao động nam và lao động nữ trong công ty.

2.4.3. Hạn chế

Thứ nhất, về số lượng NNL: Số lượng lao động rời đi khỏi công ty hiện nay vẫn còn chiếm tỷ lệ khá cao.

Thứ hai, về chất lượng NNL: Chất lượng NNL của công ty trong giai đoạn qua mặc dù đã nâng cao về trình độ lao động nhưng chưa tăng lên về thể lực cho NNL, làm giảm hiệu quả làm việc, giảm NSLĐ chung của công ty. Hơn nữa tăng chất lượng NNL chưa đuổi kịp với tăng số lượng NNL, đặc biệt là vào năm 2018.

2.4.4. Nguyên nhân

Những hạn chế trong phát triển NNL của công ty TNHH An Thịnh xuất phát từ những nguyên nhân chủ yếu sau:

Thứ nhất, hiện nay tỷ lệ lao động dưới 30 tuổi là cao, đây vừa là lợi thế về thể lực NNL, nhưng cũng là hạn chế đối với phát triển nguồn nhân lực do tỷ lệ bỏ việc của người lao động trong độ tuổi này tương đối cao, do NLĐ có nhiều sự lựa chọn và cơ hội việc làm hơn. Trong khi, công ty không có nhiều chính sách và ưu đãi để giữ chân NLĐ ở lại công ty.

Thứ hai, quy trình tuyển dụng còn sơ sài và trong quá trình tuyển dụng cũng có nhiều bất cập, điều này làm ảnh hưởng đến chất lượng NNL. Nguồn tuyển dụng mới chỉ chú trọng vào nguồn bên trong, làm giảm cơ hội để lựa chọn các ứng viên đến từ bên ngoài. Việc đánh giá năng lực các ứng viên còn chưa thật sự chính xác. Hơn nữa, công ty cũng chưa thực hiện khâu đánh giá hiệu quả của công tác tuyển dụng.

Thứ ba, việc thực hiện các chính sách tạo động lực cho NLĐ và duy trì, phát triển mối quan hệ giữa NLĐ và công ty còn nhiều thiếu sót. Đối với chế độ tiền lương, lao động chưa được trả lương xứng đáng, số tiền lương cơ bản NLĐ nhận được

chưa thỏa mãn các nhu cầu trong cuộc sống, buộc họ phải làm thêm giờ để tăng thêm thu nhập. Công ty cũng chưa tích cực tạo lên bầu văn hóa riêng - yếu tố mà hiện nay nhiều doanh nghiệp đang quan tâm đến, là yếu tố tác động lớn đến NLĐ trong việc tạo dựng tinh thần của họ một cách thống nhất và đoàn kết.

Thứ tư, các chính sách chăm sóc sức khỏe của công ty không mang đến nhiều tác động tích cực đối với việc nâng cao thể lực cho NLĐ, chưa thể kích thích được NLĐ tự giác rèn luyện. Việc hưởng ứng NLĐ làm thêm giờ cũng cũng làm hạn chế nâng cao thể lực cho NLĐ.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CÔNG TY TNHH AN THỊNH

3.1. Định hướng phát triển của công ty TNHH An Thịnh

3.1.1. Định hướng phát triển chung của công ty

Xu hướng phát triển của ngành công nghiệp in ấn bao bì carton là một sự ảnh hưởng quan trọng với công ty TNHH An Thịnh trong tương lai. Khi xây dựng phương hướng phát triển của công ty, ban giám đốc đã nhận thấy được những thuận lợi và khắc phục những khó khăn cũng như thách thức trong hoạt động sản xuất in ấn bao bì.

Đẩy mạnh kinh doanh nội địa bằng nhiều biện pháp xúc tiến bán hàng, mở rộng sản xuất kinh doanh và mở rộng thị trường để tăng doanh số bán và tăng vòng quay của vốn.

Sử dụng tốt các kỹ năng chăm sóc khách hàng, Quảng cáo hình ảnh của công ty qua từng sản phẩm cụ thể với chất lượng đảm bảo nhằm nâng cao uy tín của công ty.

Nâng cao hệ thống quản lý sản xuất kinh doanh phù hợp với cơ chế thị trường năng động ngày nay.

Hợp tác liên kết với các doanh nghiệp, trường đại học, cao đẳng, cơ sở sản xuất uy tín để nâng cao trình độ của các cán bộ làm công tác quản lý.

Đa dạng hoá mẫu mã của các sản phẩm.

3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực của công ty

Phát triển NNL cần tạo ra bước chuyển đổi lớn về số lượng, chất lượng và phù hợp về cơ cấu NNL, đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty lâu dài đồng thời đưa ra giải pháp phát triển NNL, đào tạo đội ngũ nhân lực, nâng cao chất lượng để đảm bảo thi công sản xuất hiệu quả, cung cấp các sản phẩm và dịch vụ có chất lượng và thẩm mỹ cho khách hàng. Từ đó công ty đã đưa ra một số định hướng sau:

- Nâng cao năng lực quản lý, đặc biệt phát triển nguồn nhân lực quản lý cấp cao. Đồng thời củng cố tổ chức nhân sự, huấn luyện đào tạo nhân viên, tăng cường tuyển chọn và thu hút nguồn nhân lực bên ngoài nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty.

- Đầu tư đào tạo, nâng cao tay nghề cho người lao động, phát triển các phong trào thi đua sáng tạo.

- Chăm lo đến đời sống vật chất và tinh thần của cán bộ nhân viên Công ty.

- Xây dựng lại chính sách về tiền lương cho CNV.

3.1.3. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực công ty đến năm 2023

- Mục tiêu tổng thể:

- Đảm bảo duy trì lợi thế cạnh tranh của công ty so với các đối thủ trong ngành bằng các chính sách nhân sự nhằm thu hút lao động có trình độ, tay nghề cao, tạo động lực và cơ hội để họ cống hiến và phát triển lâu dài với công ty.

- Đảm bảo duy trì, phát huy tối đa tiềm lực của đội ngũ lao động hiện có, mở rộng một cách bền vững cho NNL để đáp ứng các mục tiêu chiến lược kinh doanh đề ra trong giai đoạn tới.

- Mục tiêu cụ thể:

- Về số lượng NNL: Đảm bảo tất cả các phòng ban, các bộ phận sẽ có đầy đủ nhân lực cần thiết để thực hiện tốt nhiệm vụ của mình.

- Về chất lượng NNL: Đảm bảo tất cả các cán bộ và CNV có đầy đủ năng lực và cam kết gắn bó lâu dài với công ty.

- Về cơ cấu NNL: Đảm bảo cơ cấu lao động theo chức năng ổn định khi quy mô tăng.

- Chi tiêu:

- Về số lượng NNL: Đến năm 2023, tổng lao động toàn công ty TNHH tăng 15% so với năm 2019.

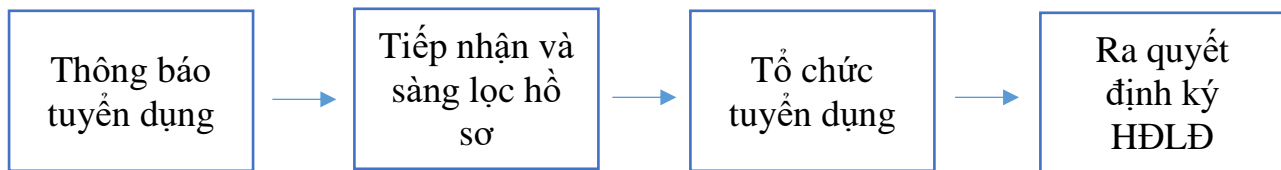
- Về chất lượng NNL: Đến năm 2023, trong khối văn phòng, tỷ trọng lao động từ ĐH trở lên tăng lên thành 90%, trong khối sản xuất, tỷ trọng lao động trung cấp tăng lên thành 40%.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp

3.2.1. Hoàn thiện công tác tuyển dụng

3.2.1.1. Cơ sở của giải pháp

Hình 2.2: Quy trình tuyển dụng của công ty TNHH An Thịnh



Qua phân tích ở Chương 2 và cùng nhìn lại hình 2.2 ta thấy quy trình tuyển dụng của công ty TNHH An Thịnh hiện nay còn khá sơ sài.

Thứ nhất, nguồn tuyển dụng chủ yếu của doanh nghiệp vẫn là kết hợp sử dụng các quảng cáo tuyển dụng trên các phương tiện truyền thông (trang web tuyển dụng, website công ty) và qua sự giới thiệu của các cán bộ CNV (ưu tiên tuyển con em CNV đang làm việc tại công ty nộp hồ sơ xin việc làm). Việc ưu tiên tuyển dụng con em cán bộ CNV trong công ty mới chỉ đáp ứng được yếu tố phát triển NNL về mặt số lượng, còn yếu tố chất lượng thì vẫn chưa đáp ứng. Bởi với mối quan hệ thân quen, có nhiều trường hợp trong quá trình tuyển dụng, các ứng viên chưa đạt được trình độ, kinh nghiệm như yêu cầu nhân sự về vị trí công việc đã đề ra nhưng vẫn được ưu tiên hơn so với các đối tượng từ bên ngoài.

Thứ hai, trong quá trình sàng lọc hồ sơ, bộ phận chuyên trách tuyển dụng đã không thật sự kiểm tra đúng thông tin về ứng viên, cũng như chưa kiểm tra chính xác trình độ chuyên môn của ứng viên.

Thứ ba, do không tổ chức thi tuyển nên công ty đã bỏ qua những ứng viên có trình độ chuyên môn tốt hơn những ứng viên cũng nộp hồ sơ thi tuyển nhưng do hết chỉ tiêu đã đề ra, việc đánh giá trình độ, năng lực ứng viên cũng chưa thật sự chính xác. Tất cả điều đó cho thấy, quy trình tuyển dụng không mang lại hiệu quả trong việc nâng cao chất lượng NNL tại công ty TNHH An Thịnh.

3.2.1.2. Nội dung, cách thực hiện giải pháp

Trên cơ sở đã phân tích ta có thể đưa ra giải pháp giúp công ty vừa đáp ứng đủ nhu cầu NNL về số lượng và chất lượng.

Thứ nhất không chỉ lựa chọn những nhân viên cũ của công ty làm lãnh đạo cho cơ sở hai mà cần tuyển dụng nguồn nhân lực từ bên ngoài doanh nghiệp, tránh vấn đề người cũ cho rằng thiếu mình công ty sẽ không có người quản lý, lãnh đạo, làm họ kiêu căng ảnh hưởng xấu đến quản trị nhân lực trong công ty. Công ty cần chấn chỉnh lại cách thức tuyển dụng sao cho khách quan hơn không nên chú trọng ưu tiên NNL do người thân, trong công ty giới thiệu. Thời gian tới, công ty có thể mở rộng thêm một số nguồn tuyển dụng như: Liên kết với các trường Đại học, Trường Cao đẳng, Trường đào tạo chuyên nghiệp về chuyên môn nghiệp vụ như tài chính kế toán, kinh doanh, nhân sự... để tìm được những ứng viên có khả năng, kinh nghiệm làm việc tốt mà lại có thể tiết kiệm được chi phí đào tạo hay đào tạo lại sau quá trình tuyển dụng.

Thứ hai trong quá trình sàng lọc hồ sơ, bộ phận chuyên trách tuyển dụng cần kiểm tra đúng thông tin về ứng viên, cũng như kiểm tra chính xác trình độ chuyên môn của ứng viên. bên cạnh việc chờ các ứng viên tự tìm đến với mình thì bộ phận nhân sự của công ty cần chủ động hơn trong khâu tìm kiếm các ứng viên qua việc đăng thông tin của mình trên mạng hoặc báo chí, qua các kênh tuyển dụng tìm hiểu những hồ sơ nào phù hợp với tiêu chí và yêu cầu của đơn vị đặt ra thì có thể liên lạc mời tham gia thi tuyển. Đây là cách thức vừa tiết kiệm được thời gian tuyển dụng và không phải thực hiện giai đoạn nghiên cứu sàng lọc hồ sơ.

Thứ ba quy trình tuyển dụng cần được xây dựng khoa học, phù hợp với yêu cầu phát triển NNL trong tình hình mới. Tổ chức thi tuyển để tránh việc công ty sẽ bỏ qua những ứng viên có trình độ chuyên môn tốt hơn những ứng viên đã được nhận do họ cũng nộp hồ sơ thi tuyển nhưng chỉ tiêu đã đề ra đã hết. Trong quy trình tuyển dụng cần xem xét đến những vấn đề sau:

- Tăng cường nâng cao uy tín của công ty trên thị trường nhằm thu hút ứng viên: Một công ty có uy tín lớn trên thị trường sẽ được các ứng viên quan tâm nhiều hơn so với các công ty khác. Bởi vậy đơn vị nào có uy tín và tên tuổi thì mức độ thu hút ứng viên tất nhiên sẽ cao hơn. Một công ty gây được ấn tượng tốt đối với các ứng viên qua thái độ của khách hàng và đãi ngộ của công ty qua thông báo tuyển dụng.

- Tiến hành thẩm tra thông tin ứng viên rõ ràng và chính xác. Việc thẩm tra thông tin giúp cho quyết định tuyển dụng đảm bảo có độ chính xác tuyệt đối, tránh được những hậu quả đáng tiếc sau này do thông tin sai lệch mang lại. Trong thời gian, qua do nguồn lực còn hạn chế nên việc thẩm tra thông tin chỉ được tiến hành với những vị trí đặc biệt.

Trong thời gian tới, công ty cần nhận thức đúng đắn ý nghĩa của việc thẩm tra thông tin và xúc tiến thực hiện với tất cả các vị trí vì thẩm tra thông tin sẽ cho biết khả năng làm việc trong quá khứ của ứng viên từ đó cho phép dự đoán khả năng làm việc trong tương lai, nhằm đảm bảo cho chất lượng công việc do lao động mới đem lại. Bên cạnh đó, thẩm tra thông tin còn cho phép xác định tính trung thực của ứng viên., cho phép nhìn nhận chính xác thái độ của họ trong quá trình làm việc.

- Công tác tuyển dụng cần được công khai và minh bạch, các tiêu chuẩn tuyển chọn phải được xây dựng cụ thể, rõ ràng, minh bạch, quy trình tuyển dụng phải chặt chẽ, quy củ và cần hướng đến tuyển những ứng viên trẻ tuổi hội đủ yêu cầu. Công ty cần xây dựng rõ ràng bảng mô tả công việc cho từng vị trí làm việc và chức vụ.

Trong đó cần liệt kê đầy đủ những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, các kỹ năng bổ trợ, kinh nghiệm làm việc và đặc điểm cá nhân. Bản mô tả này giúp cho cả ứng viên và công ty hiểu được công ty đang cần nhân viên thế nào, thuận tiện cho quá trình tuyển dụng.

- Ban lãnh đạo công ty cần theo dõi, giám sát chặt chẽ và đánh giá liên tục quá trình tuyển dụng nhân sự: Bởi một kế hoạch tuyển dụng dù được xây dựng chi tiết, cụ thể và hoàn mỹ đến đâu thì trong quá trình thực hiện, triển khai cũng khó tránh khỏi sai sót bởi các nguyên nhân khác nhau. Việc kiểm tra giám sát công tác tuyển dụng cho phép xác định các sai lệch so với mục tiêu và các nguyên nhân dẫn đến sai lệch đồng thời có những sửa chữa kịp thời.

3.2.1.3. Dự kiến kết quả đạt được

Thứ nhất giảm tình trạng tuyển lao động qua sự giới thiệu của các cán bộ CNV (hạn chế tuyển con em CNV đang làm việc tại công ty nộp hồ sơ xin việc làm). Nếu tuyển thì cần Bởi với mối quan hệ thân quen, có nhiều trường hợp trong quá trình tuyển dụng, các ứng viên chưa đạt được trình độ, kinh nghiệm như yêu cầu nhân sự về vị trí công việc đã đề ra nhưng vẫn được ưu tiên hơn so với các đối tượng từ bên ngoài.

Thứ hai thành lập một nhóm có chuyên trách công việc tuyển dụng, xét duyệt, thẩm định hồ sơ của các ứng viên mới. Nhóm nhân viên này trong quá trình sàng lọc hồ sơ, kiểm tra đúng thông tin về ứng viên, cũng như kiểm tra chính xác trình độ chuyên môn của ứng viên.

Thứ ba tổ chức thi tuyển một cách công khai không bỏ qua những ứng viên có trình độ chuyên môn cao, năng lực tốt. Tất cả điều đó sẽ làm hoàn thiện hơn công tác tuyển dụng của Công ty không mang lại hiệu quả trong việc nâng cao chất lượng NNL tại công ty TNHH An Thịnh.

3.2.2. Xây dựng lại chính sách về tiền lương hợp lý tạo động lực cho CNV

3.2.2.1. Cơ sở của giải pháp

Nhìn vào công thức công ty đang duy trì cách tính lương hiện nay và bảng lương của CNV giai đoạn năm 2015-2019 ta có thể thấy mức lương trung bình của công ty chưa thật sự làm hài lòng với CNV để phục vụ cho cuộc sống hàng ngày. Lương bình quân tuy không thấp, nhưng điều đó chưa chứng tỏ được rằng tiền lương CNV trong doanh nghiệp là cao. Điều đó cho thấy, tiền lương không có nhiều tác động tích cực đến NLĐ, khó có thể thu hút lao động chất lượng cao từ bên ngoài hay chính là không ảnh hưởng nhiều đến nâng cao chất lượng NNL, phát triển NNL doanh nghiệp.

$$TN = LCB + PCCV + (\%HH) + PCTA + T$$

Trong đó:

TN: Thu nhập của NLĐ

LCB: Lương cơ bản (= Hệ số LCB x Công, bao gồm công hành chính, thêm giờ, chủ nhật, ca đêm)

PCCV: Phụ cấp chức vụ

%HH: Tiền hoa hồng đối với nhân viên kinh doanh

PCTA: Phụ cấp khác (bữa trưa, đi lại, liên lạc...)

T: Thưởng (thưởng vượt tiến độ...)

Bảng 2.9: Tiền lương của CNV giai đoạn 2015-2019

Năm	Tổng quỹ lương hàng năm (tỷ đồng)		Lương bình quân (triệu đồng/người/tháng)	
	Số tiền	% tăng	Số tiền	% tăng
2015	15,99	-	5,55	-
2016	16,56	3,56	5,66	1,87
2017	17,40	5,07	5,75	1,74
2018	18,96	8,97	5,58	-2,97
2019	19,77	4,27	5,66	1,41

(Nguồn: Phòng TCHC – NS Công ty TNHH An Thịnh)

Tổng quỹ lương năm trong giai đoạn này tăng qua các năm (từ năm 2015 là 15.99 tỷ đồng tăng lên 16.56 tỷ đồng năm 2016, tăng 3.56%, tăng lên 17.40 tỷ đồng năm 2017, tăng 5.07%, tăng lên 18.96 tỷ đồng năm 2018, tăng 8.97% và tăng lên 19.77 tỷ đồng năm 2019, tăng 4.27%). Tuy nhiên, lương bình quân CNV hàng tháng không tăng đều qua các năm mà có sự biến động vào năm 2018 (từ 5.55 triệu đồng năm 2015 tăng lên 5.66 triệu đồng năm 2016, tăng 1.87%, tăng lên 5.75 triệu đồng năm 2017, tăng 1.74%, đến năm 2018 giảm xuống 5.58 triệu đồng, giảm 2.97%, sau đó lại tăng lên 5.66 triệu đồng năm 2019, tăng 1.41%). Nguyên nhân là do năm 2018 doanh nghiệp tuyển thêm nhiều CNV mới vào, lương cơ bản nhân viên mới luôn thấp hơn những nhân viên cũ, cán bộ lâu năm

3.2.2.2. Nội dung, cách thực hiện giải pháp

Để cải thiện chính sách về tiền lương một cách hợp lý thì chúng ta phải biết và hiểu hơn mong muốn từ phía nhân viên ta tiến hành khảo sát 100 CNV lấy ý kiến về chế độ tiền lương của Công ty.

- Nâng lương dựa vào thâm niên công tác: Lương cơ bản của NLD theo giai đoạn bao gồm: Lương thử việc, lương chính thức, nâng lương sau 6 tháng đầu, sau 2 năm, 5 năm một lần...
- Nâng lương theo năng lực công tác và đóng góp của CNV: Trước tiên cần xây dựng tiêu chuẩn nâng lương qua đánh giá thành tích công tác. Thành tích công tác của CNV được đánh giá bởi cán bộ điều hành trực tiếp, cán bộ nhân sự và sử dụng phương pháp thang điểm với mức điểm từ 1 đến 5. Quá trình đánh giá cần diễn ra định kỳ theo hàng tháng và tổng kết hàng năm.
- Chính sách khen thưởng phúc lợi và các đãi ngộ:

Công ty ban hành quy chế thi đua khen thưởng áp dụng cho toàn Công ty và các đơn vị thành viên, để thực hiện thưởng cho Cán bộ. Quỹ thi đua khen thưởng được sử

dụng để thưởng trực tiếp cho các tập thể và các cá nhân người lao động có thành tích xuất sắc trong các phong trào thi đua, hoàn thành tốt nhiệm vụ, kế hoạch SXKD được giao, thi công vượt tiến độ. Quỹ phúc lợi được chi cho tập thể với các chính sách như tổ chức cho NLĐ đi du lịch đầu xuân, du lịch hè, chính sách khuyến học cho con em NLĐ đạt thành tích trong học tập, tặng quà cho NLĐ trong các dịp lễ, tết, đám cưới, kịp thời giúp đỡ, hỗ trợ khi NLĐ đau ốm, bệnh tật, sinh đẻ. Ngoài ra, công ty còn có các chính sách đãi ngộ cho CNV như hỗ trợ về nhà ở, phụ cấp xăng xe đi lại, bữa ăn giữa ca, khám sức khỏe định kỳ,...

Thành tích công tác được xét trên tổng điểm NLĐ nhận được và được phân loại thành 4 cấp độ:

- Xuất sắc: Tổng số điểm đạt được từ 22-25 điểm và không có điểm số từ 3 trở xuống, tiêu chuẩn 1,2 bắt buộc là 5. Thành tích như vậy sẽ được nâng lương cao.
- Tốt: Tổng số điểm đạt từ 18-21 điểm và không có tiêu chuẩn từ 2 trở xuống, tiêu chuẩn 1,2 bắt buộc từ 4 trở lên. Với thành tích này NLĐ cũng được nâng lương.
- Trung bình: Tổng số điểm từ 15-17, không có tiêu chuẩn nào 1 điểm, tiêu chuẩn 1,2 bắt buộc từ 3 trở lên. Thành tích này thì NLĐ sẽ không được nâng lương.
- Kém: Tổng số điểm dưới 15 điểm. Với thành tích này, NLĐ không những không được nâng lương mà còn bị khiển trách, nếu nhiều lần thì sẽ bị hạ lương.

Dưới đây là đề xuất bảng đánh giá thành tích công tác cho công ty:

Bảng 3.2: Bảng đánh giá thành tích công tác

BẢNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG TÁC						
Họ và tên:						
Mã nhân viên:			PB:			
			Tháng: Năm: 20...			
TT	Tiêu chuẩn	Điểm				
		1	2	3	4	5
1	Hoàn thành công việc đúng tiến độ					
2	Hoàn thành công việc đúng chất lượng					
3	Chấp hành nghiêm túc nội quy lao động					
4	Tự giác, chủ động hoàn thành công việc					
5	Tuân thủ mệnh lệnh cấp trên					
Tổng điểm						

Nhận xét của bộ phận nhân sự:	Ký tên
Nhận xét của quản lý điều hành trực tiếp:	Ký tên

3.2.2.3. Dự kiến kết quả đạt được

Mức độ hài lòng của CNV về chế độ tiền lương, thưởng chế độ phúc lợi của công ty sẽ được cải thiện theo hướng tích cực. Các chính sách tạo động lực sẽ kích thích về vật chất và tinh thần cho nhân viên nhằm thỏa mãn nhu cầu tinh thần cho NLD bao gồm khen thưởng tạo niềm vui trong công việc, sự hứng thú, sự say mê làm việc. Thông qua các chính sách trên, doanh nghiệp muốn hỗ trợ nhằm nâng cao chất lượng đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ, công việc được giao.

Bảng 3.1: Mức độ hài lòng của CNV về chế độ tiền lương của công ty

TT	Tiêu chí	Hài lòng		Trung bình		Không hài lòng	
		SLĐ (người)	Tỉ lệ (%)	SLĐ (người)	Tỉ lệ (%)	SLĐ (người)	Tỉ lệ (%)
1	Hệ thống tiền lương rõ ràng, minh bạch	80	80	15	15	5	5
2	Hài lòng về số tiền lương nhận được	40	40	30	30	30	30
3	Duy trì mức lương	15	15	25	25	60	60

	hiện tại						
--	----------	--	--	--	--	--	--

Sau khi thay đổi và cải tiến các chính sách, tôi tiến hành khảo sát lại 100 người để lấy ý kiến về chế độ tiền lương của Công ty thì số người đánh giá tính minh bạch, rõ ràng trong chính sách tiền lương của Công ty ở mức hài lòng chiếm tỷ lệ cao (80% trong tổng số người được khảo sát), số người đánh giá mức độ không hài lòng cũng chỉ 5%; còn số người đánh giá mức độ trung bình chiếm tương đối là 15%. Cho thấy, mức độ hài lòng của nhân viên đối với công tác tiền lương của công ty đã thay đổi theo chiều hướng tích cực. Với tiêu chí hài lòng với số tiền lương nhận được và tiêu chí duy trì mức lương sau khi được cải thiện của nhân viên Công ty nhận được cho thấy: Mức độ đánh giá không hài lòng có xu hướng giảm. Điều đó cho thấy, tiền lương có tác động tích cực đến NLD và có khả năng nâng cao chất lượng NNL, phát triển NNL doanh nghiệp. Cải tiến chế độ tiền lương và đãi ngộ đảm bảo tính công bằng và duy trì được NNL bên trong và thu hút bên ngoài công ty.

Tiền lương là công cụ quan trọng nhất để duy trì, tạo động lực cho NNL. Công ty sẽ trả lương cho người lao động theo kết quả và hiệu quả công việc một cách công bằng: Mức lương được phân phối theo tính chất công việc, mức độ trách nhiệm/chức vụ công việc và được căn cứ theo quy định của Nhà nước về tiền lương tối thiểu và làm hài lòng người lao động để công ty ngày một phát triển hơn.

Chính sách khen thưởng phúc lợi và các đãi ngộ: Công ty đã ban hành quy chế thi đua khen thưởng áp dụng cho toàn Công ty và các đơn vị thành viên, để thực hiện thưởng cho Cán bộ CNV vào các ngày quốc lễ, 6 tháng đầu năm và thưởng năm, thưởng hoàn thành nhiệm vụ, thưởng tiến độ, thưởng cho sáng kiến cải tiến trong sản xuất kinh doanh. Quỹ thi đua khen thưởng được sử dụng để thưởng trực tiếp cho các tập thể và các cá nhân người lao động có thành tích xuất sắc trong các phong trào thi đua, hoàn thành tốt nhiệm vụ, kế hoạch SXKD được giao, thi công vượt tiến độ. Quỹ phúc lợi được chi cho tập thể với các chính sách như tổ chức cho NLD đi du lịch đầu

xuân, du lịch hè, chính sách khuyến học cho con em NLD đạt thành tích trong học tập, tặng quà cho NLD trong các dịp lễ, tết, đám cưới, kịp thời giúp đỡ, hỗ trợ khi NLD đau ốm, bệnh tật, sinh đẻ. Ngoài ra, công ty còn có các chính sách đãi ngộ cho CNV như hỗ trợ về nhà ở, phụ cấp xăng xe đi lại, bữa ăn giữa ca, khám sức khỏe định kỳ để tạo cho CNV một công việc có thu nhập ổn định xứng đáng với sức lao động mình đã bỏ ra, tất cả vì một tập thể vững mạnh phát triển.

3.2.3. Thực hiện các chính sách nâng cao thể lực cho người lao động

3.2.3.1. Cơ sở của giải pháp

Nhìn vào bảng số liệu dưới đây ta có thể thấy rằng thể lực của người lao động trong công ty có xu hướng giảm. Số lượt nghỉ ốm thì tăng dần qua từng năm từ 32 lượt năm 2015 lên cao nhất là 41 người năm 2018. Về kết quả khám chữa bệnh của NLD hằng năm: tỷ lệ lao động có sức khỏe loại I và II chiếm tỷ lệ cao (bình quân chiếm khoảng 90%) nhưng giảm dần qua các năm. Chính vì vậy ta cần đưa ra các giải pháp để khắc phục, cải thiện thể lực cho người lao động.

- Về số lượt xin nghỉ vì ốm:

Bảng 2.2: Tình hình nghỉ ốm của lao động công ty TNHH An Thịnh giai đoạn 2015-2019

Đơn vị: Lượt

Năm	2015	2016	2017	2018	2019
Số lượt xin nghỉ vì ốm	32	36	33	41	40

(Nguồn: Phòng TCHC - Nhân sự Công ty TNHH An Thịnh)

Từ bảng trên, có thể thấy số lượt nghỉ ốm của công ty có sự biến động không nhiều qua các năm, nhưng có xu hướng tăng lên. So với năm trước, năm 2016 tăng từ 32 lên 36 lượt, qua năm 2017 giảm xuống 33 lượt, đến năm 2018 số lượt nghỉ ốm là

nhieu nhất 41 lượt, đến năm 2017 lại giảm xuống 40 lượt. Nhưng nhìn chung số lượt nghỉ ốm có xu hướng tăng lên, chứng tỏ thể lực NLD có sự giảm sút. Nguyên nhân có thể do tính chất công việc nặng nhọc vất vả đồng thời các chính sách về chăm sóc sức khỏe của công ty chưa có tác động nhiều đến NLD.

- Về kết quả khám chữa bệnh của NLD hằng năm:

Bảng 2.3: Kết quả kiểm tra sức khỏe ở Công ty TNHH An Thịnh giai đoạn 2015-2019

Phân loại	Loại I		Loại II		Loại III		Loại IV		Tổng
	Người	%	Người	%	Người	%	Người	%	
Năm 2015	99	41,3	126	52,5	11	4,6	4	1,7	240
Năm 2016	103	42,2	120	49,2	16	6,6	5	2,0	244
Năm 2017	111	44,0	117	46,4	17	6,7	7	2,8	252
Năm	129	45,6	120	42,4	27	9,5	7	2,5	283

2018									
Năm 2019	131	45,0	119	40,9	33	11,3	8	2,7	291

(Nguồn: Phòng TCHC - Nhân sự Công ty TNHH An Thịnh)

Theo bảng 2.3 nhận thấy: trong kết quả kiểm tra sức khỏe định kỳ hàng năm của công ty TNHH An Thịnh có tỷ lệ lao động có sức khỏe loại I và II chiếm tỷ lệ cao (bình quân chiếm khoảng 90%) nhưng giảm dần qua các năm

- Năm 2015(93,8%): Sức khỏe loại I: 41,3% - Sức khỏe loại II: 52,5%

- Năm 2019(85,9%): Sức khỏe loại I: 45,0% - Sức khỏe loại II: 40,9%

3.2.3.2. Nội dung, cách thực hiện giải pháp

Công ty cần nâng cao thể lực cho NLĐ để họ có sức khỏe tốt, cống hiến sức lực cho công ty, từ đó có thể tăng năng suất hiệu quả lao động. Hàng năm công ty tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho NLĐ nhằm phát hiện kịp thời tình trạng sức khỏe của người lao động đồng thời có những khuyến khích tham gia các hoạt động sinh hoạt, văn hóa thể thao tập thể trong doanh nghiệp. Nhưng những điều đó chưa mang đến nhiều hiệu quả trong việc nâng cao thể lực NNL doanh nghiệp do cường độ công việc lớn. Vì vậy công ty cần khuyến khích giảm giờ làm cho NLĐ và thuê thêm lao động làm việc: Đối với khối văn phòng, cần quy định nhân viên không được ở lại công ty sau 7 giờ tối (trừ trường hợp khẩn cấp), đối với khối sản xuất, quy định công nhân có thể làm tối đa 2.5 ca/ngày, công nhân làm ca đêm có thể làm tối đa 2 ca/ngày.

Công ty cần có nhiều hoạt động phát, tặng nước mát, nước giải khát và cho nghỉ lao giữa giờ làm việc cho NLĐ, đặc biệt là những ngày nắng nóng, nhằm giải tỏa tinh thần cho NLĐ sau những giờ làm việc mệt mỏi. Tại khu sản xuất luôn có bình nước trà đá phục vụ cho công nhân. Thực hiện hoạt động tặng nước chanh hoặc mía đá một tháng một lần.

Đặc biệt công ty cần giáo dục, tư vấn và thường xuyên nhắc nhở cho NLĐ về lối sống sinh hoạt nề nếp để họ quan tâm đến sức khỏe bản thân hơn trong các buổi chào cờ sáng thứ hai hàng tháng.

Quy định lại thời gian tan làm của NLĐ: NLĐ được tan làm sớm nhất vào lúc 17h15' thay vì 17h như trước, nếu vi phạm sẽ bị xử phạt bằng cách trừ tiền thưởng 5S hàng tháng. Thời gian 15' này, NLĐ hoạt động chung và chơi thể thao tại khu vực sân bãi của công ty, hoặc có thể tổ chức các hoạt động văn nghệ.

Ngoài ra, công ty cần quan tâm hơn nữa đến môi trường làm việc và sinh hoạt của NLĐ. An toàn lao động và an toàn vệ sinh thực phẩm cần đặt lên hàng đầu. Cần có hòm thư góp ý lắng nghe kịp thời những vấn đề an toàn của người lao động để có biện pháp xử lý kịp thời. Đảm bảo người lao động luôn có sức khỏe tốt nhất để làm việc và cống hiến.

3.2.3.3. Dự kiến kết quả đạt được

Thế lực là điều kiện tiên quyết để NLĐ có thể làm việc. Vì vậy, công ty luôn quan tâm đến việc phát triển thế lực cho NLĐ thông qua động viên, khuyến khích về vật chất như trả lương, khen thưởng, chăm sóc sức khỏe và bảo hộ lao động nghiêm ngặt nhằm tạo động lực tăng NSLĐ. Hằng năm, công ty thực hiện chương trình khám sức khỏe định kỳ cho từng NLĐ trong năm tới giai đoạn năm 2021 – 2023 công ty có tỷ lệ lao động có sức khỏe loại I và II chiếm tỷ lệ cao (bình quân chiếm khoảng 90% - 95%) và tăng dần qua các năm.

Công ty cũng đã nghiên cứu đặc thù sản xuất kinh doanh của mình để từ đó xây dựng tiêu chuẩn sức khỏe cho từng khâu, từng công việc trong công ty làm cơ sở cho việc tuyển dụng, chăm sóc, theo dõi, bồi dưỡng sức khỏe cho nhân viên cũng như làm cơ sở cho việc bố trí công việc phù hợp đồng thời giảm số lượt nghỉ ốm từ 40 lượt xuống khoảng 20 lượt năm 2021, 10 lượt năm 2022 và dưới 5 lượt năm 2023.

3.2.4. Ổn định, duy trì nguồn nhân lực hiện tại

Để ổn định, duy trì nguồn nhân lực hiện tại trong doanh nghiệp, nhà quản trị cần chú ý những vấn đề sau:

- Đảm bảo công bằng trong việc trả lương cho người lao động, tạo sự cạnh tranh lành mạnh trong việc thu hút nguồn nhân lực từ bên ngoài, giữ chân nguồn nhân lực bên trong doanh nghiệp.
- Định kỳ tiến hành đánh giá năng lực từng nhân viên, ngoài trình độ chuyên môn còn cần trình độ ngoại ngữ. Xem xét khả năng từng người để lập kế hoạch đào tạo với mục đích là nâng cao hiệu quả công việc của người lao động.
- Đảm bảo sắp xếp nhân sự đúng người, đúng việc và bố trí ổn định nhân sự.
- Cải cách phương thức làm việc và giảm các công đoạn không làm tăng giá trị của hàng hóa, đảm bảo tính chuyên nghiệp trong môi trường làm việc.

3.2.5. Phát triển nguồn nhân lực

- Chính sách thu hút nhân tài: Tạo môi trường học tập và làm việc năng động, chính sách đãi ngộ, lương bổng hấp dẫn thu hút nguồn nhân lực từ bên ngoài về doanh nghiệp. Hợp tác cùng công ty tuyển dụng, trường đại học và trung tâm đào tạo tìm ra các ứng viên có năng lực tốt nhất.

Đặt biệt có chương trình như thực tập viên tiềm năng tìm kiếm những ứng viên còn là sinh viên trên ghế nhà trường có năng lực và tâm huyết. Chọn lựa kỹ nguồn nhân lực đầu vào đảm bảo tuyển dụng những ứng viên thật sự có khả năng, nhiệt tình công việc, có tinh thần trách nhiệm cao, sáng tạo và có hướng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

- Chính sách đào tạo: Định kỳ tiến hành đánh giá năng lực từng nhân viên, cả về trình độ chuyên môn và trình độ ngoại ngữ. Xem xét khả năng từng người để lập

kế hoạch đào tạo, tái đào tạo với mục đích là nâng cao khả năng làm việc của mỗi nhân viên.

Quy hoạch nguồn lãnh đạo cấp cao trong tương lai, có chiến lược đào tạo phù hợp để bổ sung hàng ngũ lãnh đạo đó. Thường xuyên tổ chức những lớp đào tạo để phổ biến kiến thức mới, những phương thức làm việc hiện đại cho nhân viên. Có định hướng cụ thể cho sự phát triển của doanh nghiệp trong tương lai và tiến hành đào tạo những kiến thức đón đầu.

3.2.6. Tăng cường các hoạt động kích thích về tinh thần nhằm thu hút và giữ chân người lao động, tạo động lực cho NLD làm việc hiệu quả

- Chế độ khen thưởng:

Vì đây là chính sách tạo động lực chủ yếu của công ty, tác động mạnh mẽ đến NLD, vì vậy, công tác khen thưởng cần không ngừng cải thiện, và đảm bảo tính công bằng. Tùy vào loại và mức độ thành tích của NLD mà có chế độ khen thưởng khác nhau. Cần có các chỉ tiêu khen thưởng cụ thể:

- Thưởng CNV hoàn thành vượt tiến độ sản xuất theo tháng/quý.
 - Thưởng CNV có tỷ lệ sản phẩm hoàn thành đạt chất lượng cao.
 - Thưởng CNV có phát minh, sáng kiến mang lợi ích về cho công ty.
 - Thưởng nhân viên có thành tích xuất sắc nhất năm của công ty.
 - Thưởng nhân viên có thành tích tốt nhất trong các phòng ban, bộ phận.
 - ...
- Tạo môi trường thuận lợi để lao động làm việc hiệu quả

Công ty cần chú trọng hơn việc đầu tư nâng cấp các trang thiết bị, cơ sở vật chất để tạo ra môi trường làm việc thoải mái và an toàn cho NLD, cần giảm những khó khăn cho NLD khi gặp phải ô nhiễm tiếng ồn, nhiều vị trí chưa đảm bảo về chất lượng ánh sáng...Việc xử lý các tồn tại này để tạo môi trường làm việc thân thiện hơn, an toàn hơn NLD, loại trừ các trở ngại, khó khăn cho NLD trong công việc có

thể bằng cách như thường kiểm tra và thay bóng đèn đủ chất lượng, nhất là tại khu sản xuất; cung cấp các thiết bị, đồ bảo hộ lao động cho công nhân chẳng hạn mắt kính, bít tai, khẩu trang, găng tay,... Ngoài ra, để giữ một môi trường, bầu không khí văn hóa lành mạnh cho công ty cần thực hiện một số những quy định như nghiêm cấm nói tục, chửi bậy, hút thuốc, cời trần, nói chuyện riêng ngoài công việc,... Những trường hợp vi phạm sẽ bị khiển trách, xử phạt, mức độ nặng thì sẽ trừ thưởng, hạ lương.

3.2.7. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp một cách hệ thống

Muốn cải thiện nguồn nhân lực thì trước hết phải cải thiện môi trường văn hóa công ty. Đây là một vấn đề không hề dễ dàng và khó tác động đến NLD.

Để đạt được điều này, cần tiến hành các bước xây dựng văn hóa doanh nghiệp như sau:

- Bước 1: Phổ biến về văn hóa doanh nghiệp và ý nghĩa của nó cho mọi thành viên trong công ty. Công ty có thể xây dựng cơ sở dữ liệu về văn hóa doanh nghiệp để tránh NLD quên và cần có những buổi tọa đàm về vấn đề này. Mục đích là để giúp cho các thành viên hiểu rõ về văn hóa doanh nghiệp và ý thức được lợi ích của nó đối với sự phát triển của bản thân và doanh nghiệp.

- Bước 2: Định hình văn hóa doanh nghiệp. Bước này cần có sự chủ trì của ban lãnh đạo của công ty. Kết quả của giai đoạn này sẽ xác định được những yếu tố cần có của NLD, làm nổi bật nên văn hóa doanh nghiệp, bao gồm tư tưởng, giá trị, các chuẩn mực hành vi và các đặc trưng nhận dạng của doanh nghiệp. Một số giá trị văn hóa được công ty thừa nhận sẽ được duy trì và phát triển.

- Bước 3: Triển khai xây dựng. Giai đoạn này, văn hóa doanh nghiệp cần được tiến hành từng bước nhưng đồng bộ và liên tục. Doanh nghiệp cần tuyên truyền, lên phong trào tôn vinh văn hóa, góp phần xây dựng văn hóa theo đúng định hướng. Đồng thời, cần ban hành quy chế để bắt buộc thực hiện và xử lý phạt và trừ thưởng 5S nếu vi phạm. Sau một thời gian, từ bị bắt buộc, nhân viên sẽ thực hiện một cách tự

nguyện. Kết quả của giai đoạn này sẽ dần hình thành những đặc trưng văn hóa riêng của công ty, giúp các thành viên nhận biết các giá trị văn hóa của công ty mình.

- Bước 4: Ổn định và phát triển văn hóa. Bất cứ một yếu tố văn hóa nào hình thành xong, công ty phải duy trì và phát triển liên tục để không bị lạc hậu và mai một. Lãnh đạo là người quyết định văn hóa doanh nghiệp, nhưng tồn tại là nhờ tất cả mọi thành viên. Các hoạt động văn hóa có tác dụng tốt trong việc quản lý điều hành công ty. Doanh nghiệp cần thường xuyên tổ chức các hoạt động tuyên truyền, quảng bá và tôn vinh những cá nhân hay tập thể có hành vi phù hợp với văn hóa doanh nghiệp. Ngoài ra, công ty cần tạo điều kiện cho mọi thành viên trong công ty có thể kiến nghị, đóng góp vào xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Các ý kiến sẽ được ban lãnh đạo xem xét kỹ lưỡng để sau đó có thể ra quyết định chấp thuận hay không, kể cả trong trường hợp không được chấp thuận thì phải có sự giải thích rõ ràng cho CNV.

KẾT LUẬN

Qua việc nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH An thịnh, em đã hệ thống hóa được cơ sở lý luận về công tác PTNNL và khái quát được thực trạng NNL của công ty có các vấn đề chính sau: Công tác tuyển dụng của công ty còn sơ sài, các chính sách về lương thưởng chưa hợp lý và thể lực của nhân viên chưa thực sự tốt để phục vụ cho công việc. Nhận rõ được thực trạng và đưa ra giải pháp

phù hợp nhằm hoàn thiện, công tác phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH An Thịnh.

Phát triển NNL là một giải pháp quan trọng giúp doanh nghiệp thực hiện được các mục tiêu, chiến lược chung của doanh nghiệp. Phát triển NNL là nhiệm vụ trọng tâm và cần thực hiện lâu dài nên cần có kế hoạch ngắn hạn và dài hạn, nhằm đảm bảo cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Trên cơ sở lý thuyết và phân tích thực trạng của công ty TNHH An Thịnh, chuyên đề đã hoàn thành:

Thứ nhất, Khung lý luận cơ bản về phát triển NNL của doanh nghiệp bao gồm khái niệm, nội dung, các tiêu chí đánh giá và các yếu tố tác động đến phát triển NNL của doanh nghiệp.

Thứ hai, Phân tích và đánh giá phát triển NNL của công ty trong thời gian 2015-2019, từ đó rút ra những đánh giá về thành công, hạn chế và những nguyên nhân làm để đề xuất các giải pháp nhằm phát triển NNL công ty TNHH An Thịnh.

Thứ ba, Đề xuất các giải pháp phát triển NNL của công ty TNHH An Thịnh như sau: Hoàn thiện công tác tuyển dụng, xây dựng lại chính sách về tiền lương hợp lý tạo động lực cho CNV, cuối cùng là thực hiện các chính sách nâng cao thể lực cho người lao động.

Dù có nhiều cố gắng, nhưng với sự hạn chế về thời gian và kiến thức, chuyên đề này không thể tránh khỏi những thiếu sót. Với tinh thần cầu toàn và học hỏi, em mong nhận được sự góp ý của các thầy, cô giáo và các bạn để hoàn thiện chuyên đề **“Phát triển nguồn nhân lực của công ty TNHH An Thịnh”**.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bùi Văn Nhơn (2006). *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*. Nhà xuất bản Tư pháp, Hà Nội.
2. Công ty TNHH An Thịnh, *Báo cáo công đoàn năm 2015, 2016, 2017, 2018, 2019*.

3. Công ty TNHH An Thịnh năm 2015-2019, *Báo cáo phòng hành chính nhân sự*.
4. Harold Koontz, Cyril O' Donnell, Heinz Weihrich (1992). *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, tập 2. Nhà xuất bản Khoa học và Xã hội.
5. Nguyễn Thanh Hội (2000). *Quản trị nhân sự*. Nhà xuất bản Thống kê.
6. Nguyễn Hữu Thân (2008). *Đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự. Quản trị nhân sự*, tái bản lần thứ 9. Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hồ Chí Minh.
7. Nguyễn Hữu Thân (2008). *Hoạch định nhân sự. Quản trị nhân sự*, tái bản lần thứ 9. Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hồ Chí Minh.
8. Nguyễn Hữu Thân (2008). *Tuyển dụng nhân sự. Quản trị nhân sự*, tái bản lần thứ 9, Nhà xuất bản Lao động – xã hội, Hồ Chí Minh.
9. Trần Kim Dung (2005). *Quản trị nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Thống kê.

PHỤ LỤC

Phiếu điều tra về phát triển nguồn nhân lực của công ty TNHH An Thịnh

Đối tượng điều tra: CNV tại công ty TNHH An Thịnh khu vực sản xuất và văn phòng.

Số phiếu phát ra: 100, Số phiếu thu về: 100, Số phiếu hợp lệ: 100

Anh (chị) hãy đánh dấu (X) vào ô mà anh (chị) cho là đúng.

1. Thông tin người lao động

Tên của anh (chị) là:

Giới tính: Nam Nữ

Tuổi:

Anh (chị) đang làm việc ở bộ phận:

2. Anh (chị) được tuyển dụng vào công ty qua nguồn thông tin nào?

Được giới thiệu từ cán bộ, CNV trong công ty

Các phương tiện truyền thông (quảng cáo, web tuyển dụng, facebook,...)

Trung tâm giới thiệu việc làm

Khác (ghi rõ).....

3. Anh (chị) đánh giá như thế nào về công tác đào tạo NNL của công ty?

Tiêu chí	Phù hợp	Bình thường	Không phù hợp
Kiến thức, kỹ năng của các trường trình đào tạo phù hợp với công việc bản thân			
Kiến thức, kỹ năng của các trường trình đào tạo phù hợp với mong muốn			
Cung cấp đầy đủ trang thiết bị đào tạo có chất lượng, giảng dạy nhiệt tình			
Các chương trình đào tạo giúp nắm bắt và xử lý công việc tốt hơn			
Muốn được học thêm các lớp đào tạo khác			

4. Anh (chị) đánh giá như thế nào về công tác bố trí, sắp xếp nhân lực?

Tiêu chí	Phù	Bình	Không phù
----------	-----	------	-----------

	hợp	thường	hợp
Bạn được bố trí công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo			
Phân công công việc giúp bạn phát huy tốt năng lực bản thân			

5. Theo anh (chị), các chính sách đảm bảo thể lực cho NLĐ đã được đảm bảo chưa?

Tiêu chí	Đồng ý	Không đồng ý
Công ty đã tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho NLĐ		
Chế độ ăn uống được đảm bảo		
Thời gian làm việc, nghỉ ngơi hợp lý		
Thực hiện đầy đủ công tác bảo hộ NLĐ		
BLĐ quan tâm, tạo điều kiện cho NLĐ tham gia các hoạt động văn hóa thể thao		

6. Anh (chị) có đồng ý với các chính sách đãi ngộ của công ty không?

Tiêu chí	Có	Không
Tăng lương		
Khen thưởng		
Thăng chức		
Hỗ trợ điện thoại, đi lại		
Bảo hiểm		
Tham quan, du lịch hàng năm		
Thăm hỏi NLD khi ốm đau, thai sản, chúc mừng sinh nhật, đám cưới NLD, khen thưởng con của NLD có thành tích học tập tốt		

7. Anh (chị) đánh giá như thế nào về chính sách trả lương của công ty?

Tiêu chí	Hài lòng	Bình thường	Không hài lòng
Hệ thống tiền lương rõ ràng, minh bạch			
Hài lòng về số tiền lương nhận được			
Muốn duy trì mức lương hiện tại			

8. Anh (chị) nhận thấy thế nào về văn hóa, môi trường làm việc của công ty?

Tiêu chí	Đúng	Sai
Văn hóa, môi trường làm việc ở công ty tốt		
Văn hóa, môi trường tại công ty tác động tích cực đến hành xử của NLD		

Xin chân trọng cảm ơn!