

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

**LÊ ĐỖ KHÁNH DƯ**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT THƯƠNG MẠI  
DỊCH VỤ NAM CƯỜNG - GIAI ĐOẠN 2022 - 2030**

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

**HÀ NỘI - 2023**

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

**LÊ ĐỖ KHÁNH DƯ**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT THƯƠNG MẠI  
DỊCH VỤ NAM CƯỜNG - GIAI ĐOẠN 2022 - 2030**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

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

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. ĐOÀN NGỌC PHÚC**

**HÀ NỘI - 2023**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan Luận văn thạc sĩ với đề tài: “*Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất thương mại dịch vụ Nam Cường giai đoạn 2023 – 2030*” là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

**Tác giả**

**Lê Đỗ Khánh Dư**

# MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	
MỤC LỤC.....	
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	I
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU .....	II
DANH MỤC CÁC HÌNH .....	III
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	9
1.1. Một số khái niệm liên quan.....	9
1.1.1. Nhân lực .....	9
1.1.2. Nguồn nhân lực .....	9
1.1.3. Chiến lược và chiến lược nguồn nhân lực .....	10
1.1.4. Mối quan hệ giữa Chiến lược kinh doanh và Chiến lược nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	11
1.2. Vai trò của chiến lược nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	13
1.3. Các mô hình và công cụ xây dựng chiến lược nguồn nhân lực .....	14
1.3.1. Mô hình 5Ps của Schuler (1992).....	14
1.3.2. Mô hình ma trận giá trị.....	16
1.3.3. Mô hình chiến lược gia tăng cam kết – chiến lược kiểm soát (Arthur, 1992).....	21
1.3.4. Lựa chọn mô hình xây dựng chiến lược nguồn nhân lực phù hợp .....	23
1.4. Nội dung của xây dựng chiến lược nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	24
1.4.1. Nội dung của xây dựng chiến lược nguồn nhân lực .....	24
1.4.2. Phân tích và đánh giá SWOT .....	29

CHƯƠNG 2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ VÀ VI MÔ ĐỂ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ NAM CƯỜNG .....	31
2.1. Khái quát về Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Nam Cường	31
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....	31
2.1.2. Tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi .....	32
2.1.3. Sơ đồ tổ chức bộ máy.....	33
2.1.4. Chức năng và nhiệm vụ của các Phòng/Ban .....	33
2.1.5. Sơ lược về sản phẩm găng tay cao su tự nhiên, ứng dụng, ưu điểm và phân loại .....	36
2.1.6. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh .....	37
2.2. Phân tích môi trường vĩ mô để xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Nam Cường .....	39
2.2.1. Môi trường chung.....	39
2.2.2. Môi trường ngành.....	41
2.3. Phân tích môi trường vi mô ảnh hưởng đến việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Nam Cường .....	45
2.3.1. Phân tích môi trường bên trong .....	45
2.3.2. Phân tích thực trạng nguồn nhân lực.....	50
2.3.3. Phân tích thực trạng về các yếu tố quản trị.....	56
2.4. Phân tích và đánh giá SWOT .....	72
CHƯƠNG 3. CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ NAM CƯỜNG ĐẾN NĂM 2030	76
3.1. Quan điểm, định hướng kinh doanh của Công ty TNHH Sản xuất thương mại dịch vụ Nam Cường đến năm 2030, tầm nhìn 2040 .....	76

3.2. Mục tiêu chiến lược nguồn nhân lực của Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Nam Cường .....	77
3.2.1. Mục tiêu chiến lược (mục tiêu chung) .....	77
3.2.2. Mục tiêu về số lượng.....	78
3.2.3. Mục tiêu về chất lượng.....	79
3.3. Giải pháp thực hiện chiến lược nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Nam Cường.....	79
3.3.1. Xây dựng định mức lao động.....	79
3.3.2. Cải tiến kỹ thuật nâng cao năng suất lao động.....	83
3.3.3. Xây dựng định biên lao động.....	85
3.3.4. Xây dựng hệ thống đánh giá thành tích .....	90
3.3.5. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	93
3.3.6. Xây dựng chính sách thu hút, tuyển dụng.....	96
3.3.7. Xây dựng hoạt động văn hóa doanh nghiệp.....	97
3.3.8. Xây dựng hệ thống chính sách tiền lương, thưởng .....	98
KẾT LUẬN .....	102
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	104
PHỤ LỤC .....	

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

Nacol	Công ty TNHH Sản Xuất Thương Mại Dịch Vụ Nam Cường
HĐTV	Hội đồng thành viên
DN	Doanh nghiệp
CLNNL	Chiến lược nguồn nhân lực
HCNS	Hành chính – Nhân sự
NLĐ	Người lao động
ĐMLĐ	Định mức lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
TL	Tiền lương
GTCS	Găng tay cao su
CMCN	Cách mạng công nghiệp

## II

### DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Bảng tổng hợp đặc tính của găng tay cao su .....	37
Bảng 2.2: Doanh thu từ hoạt động sản xuất kinh doanh 2019 – 2022.....	37
Bảng 2.3: Bảng phân loại khách hàng.....	50
Bảng 2.4: Quy mô nguồn nhân lực .....	50
Bảng 2.5: Chất lượng nguồn nhân lực .....	51
Bảng 2.6: Cơ cấu lao động toàn công ty .....	53
Bảng 2.7: Thâm niên công tác.....	54
Bảng 2.8: Cơ cấu lao động theo độ tuổi.....	55
Bảng 2.9: Cơ cấu phân bổ nguồn nhân lực các cấp .....	55
Bảng 2.10: Xác định quỹ thời gian làm việc trong năm của 01 người lao động .....	59
Bảng 2.11: Năng suất lao động chung bình quân chung từ năm 2019 – 2022	60
Bảng 2.12: Thống kê Định mức lao động theo công đoạn .....	62
Bảng 2.13: Thực trạng biến động nhân sự từ năm 2019 – 2022.....	63
Bảng 2.14: Số lượng Nhân sự được tuyển dụng từ năm 2019 đến 31.12.2022	64
Bảng 2.15: Hình thức trả lương .....	66
Bảng 2.16: Thu nhập bình quân từ 2019 – 2022.....	67
Bảng 2.17: Tổng quỹ lương từ 2019 - 2022.....	68
Bảng 2.18: Phúc lợi tự nguyện áp dụng tại Nacol (tính đến 31/12/2022) .....	69
Bảng 2.19: Bảng Phân tích SWOT xây dựng Chiến lược .....	72
Bảng 3.1: Cơ cấu tổ chức phòng ban .....	78



### III

## DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1: Mối quan hệ giữa nguồn lực với các chiến lược khác trong tổ chức .....	13
Hình 1.2: Mô hình 5P của Schuder (1992) .....	15
Hình 1.3: Cấu trúc nguồn nhân lực trong mô hình Ma trận giá trị .....	17
Hình 1.4: Các chính sách và thông lệ quản trị nhân sự đối với các nhóm..... nhân sự khác nhau .....	18 19
Hình 1.5: Chiến lược gia tăng cam kết của (Arthur,1992) .....	22
Hình 1.6: Chiến lược Kiểm soát của (Arthur,1992) .....	22
Hình 1.7: Quy trình quản trị chiến lược Nguồn nhân lực .....	28
Hình 1.8: Mô hình phân tích SWOT .....	30
Hình 2.1: Hình ảnh sản phẩm.....	48
Hình 2.2: Quá trình sản xuất .....	56
Hình 2.3: Quy trình sản xuất găng tay cao su tự nhiên.....	58
Hình 2.4: Xưởng đóng gói bao bì .....	62
Hình 3.1: Cơ cấu Hệ thống trả lương, thưởng trong doanh nghiệp .....	99

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và CMCN 4.0 tác động ngày càng sâu sắc và nhiều chiều đến các quốc gia, trong đó một lượng lớn lao động sẽ bị thay thế bởi những robot và dây chuyền sản xuất tự động. Chi phí lao động rẻ của mô hình gia công, lắp ráp ở các nước đang phát triển sẽ bị mất lợi thế, các công đoạn ở tầng thấp có thể sẽ biến mất, mặt khác, nó cũng làm thay đổi phương thức quản lý, mô hình sản xuất kinh doanh làm cho toàn bộ mạng sản xuất toàn cầu thay đổi theo hướng chuyên dịch dần từ các nước có nhiều lao động phổ thông và tài nguyên sang các nước có nhiều trung tâm nghiên cứu, nhiều lao động có kỹ năng, chuyên môn cao và gần thị trường tiêu thụ hơn. Phát triển bền vững trở thành xu thế bao trùm trên thế giới và kinh tế số, tăng trưởng xanh đang là mô hình phát triển được nhiều quốc gia lựa chọn. Trong đó, yếu tố và cũng là động lực quan trọng nhất quyết định năng lực cạnh tranh của một quốc gia hay một doanh nghiệp đó chính là nhóm yếu tố lao động – nguồn lực con người.

Sau “cú sốc y tế mạnh mẽ” của đại dịch Covid -19 doanh nghiệp muốn duy trì và phát triển bền vững buộc phải xây dựng cho mình một chiến lược cạnh tranh phù hợp và khác biệt so với các doanh nghiệp cùng ngành, công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Nam Cường là một trong mười doanh nghiệp top đầu Việt Nam trong sản xuất kinh doanh găng tay cao su tự nhiên cũng không nằm ngoài xu thế đó. *“Yếu tố con người ngày càng trở nên quan trọng và đóng vai trò như khung xương và mạch máu của doanh nghiệp”, “tài sản lớn nhất của doanh nghiệp là nhân lực chứ không phải tiền hay bất động sản”*. Ban lãnh đạo công ty đã luôn nhận định như vậy về tầm quan trọng của nguồn lực con người tại doanh nghiệp nhưng thực tế các hoạt động nhân lực

tại Nam Cường hiện nay mang nặng tính hành chính giải quyết sự vụ, thiếu một kế hoạch hoạch định nguồn nhân lực mang tính chiến lược trong thời gian dài dẫn đến Nam Cường luôn bị động và khó khăn trong việc tuyển dụng, giữ chân và đào tạo phát triển đội ngũ nhân lực phù hợp đáp ứng cho mục tiêu sản xuất kinh doanh của mình trong thời kỳ mới.

Xuất phát từ những yêu cầu trên, luận văn đi sâu nghiên cứu xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cho doanh nghiệp nhằm đạt mục tiêu nâng cao trình độ công nghệ nhanh chóng đẩy nhanh ứng dụng hệ thống sản xuất tiên tiến vào sản xuất vì thế tác giả đã lựa chọn quyết định nghiên cứu đề tài "**Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tại công ty TNHH Sản xuất thương mại Dịch vụ Nam Cường giai đoạn 2022 - 2030**" làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ của mình.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

### **2.1. Tình hình nghiên cứu trên thế giới**

Tác phẩm "Strategy, HRM, and Performance: A Contextual Approach" của Paauwe, J., và Farndale, E. được xuất bản bởi Oxford University Press vào năm 2019 (xuất bản lần đầu năm 2004). Cuốn sách này nghiên cứu về mối quan hệ giữa chiến lược, quản lý nguồn nhân lực (HRM), và hiệu suất trong tổ chức, với các nội dung chính như: (i) khái niệm và định nghĩa của HRM và hiệu suất, (ii) mối quan hệ giữa chiến lược tổ chức và HRM, (iii) bối cảnh ảnh hưởng đến HRM, (iv) tác động của HRM đến hiệu suất, (v) các mô hình và khung lý thuyết về HRM và hiệu suất, (vi) các ứng dụng thực tiễn của HRM trong chiến lược tổ chức.

Bài báo "Talent management: A critical review" của Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. được đăng trên tạp chí Journal of World Business, số 53(5), trang 690-703 vào năm 2018. Bài báo tập trung vào đánh giá và xem xét lại về quản lý tài năng trong tổ chức, với các nội dung chính

là: (i) Đưa ra khái niệm và định nghĩa của quản lý tài năng, (ii) các phương pháp quản lý tài năng, (iii) các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý tài năng, (iv) những thách thức và cơ hội của quản lý tài năng, (v) các khía cạnh liên quan đến của quản lý tài năng.

## **2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước**

Đề tài nghiên cứu khoa học cấp quốc gia “Nghiên cứu đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong cơ chế thị trường” của Nguyễn Thu Thủy (2020), Trường Đại Học Ngoại Thương thuộc chương trình khoa học và công nghệ cấp quốc gia giai đoạn 2016-2020. Mục tiêu tổng quát của đề tài là phân tích mối quan hệ giữa chất lượng nguồn nhân lực và sự phát triển của nền kinh tế thị trường, đánh giá chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam và đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong cơ chế thị trường. Trong đó nghiên cứu yêu cầu về nguồn nhân lực trong một số nhóm ngành và lĩnh vực có triển vọng phát triển cao cụ thể: (i) kiến thức và kỹ năng cụ thể, (ii) nhu cầu nguồn nhân lực tầm nhìn đến 2030, (iii) phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của Việt Nam từ 1986 đến nay, trong đó chỉ rõ vai trò của giáo dục và giáo dục đại học, (iv) đánh giá thực trạng cung và cầu đào tạo nhân lực hiện nay, (v) xác định vai trò của các bên tham gia thị trường đào tạo nhân lực, đánh giá tác động của các chính sách của Nhà nước đến sự phát triển của thị trường này, (vi) xem xét tính hiệu quả của phân bổ nguồn lực cho đào tạo nguồn nhân lực gắn với cơ chế thị trường, (vii) làm rõ thực trạng, (ix) phân tích bối cảnh, cơ hội và thách thức đối với nguồn nhân lực Việt Nam trong giai đoạn mới, (xi) đề xuất các định hướng tổng thể, các chính sách và giải pháp cụ thể để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong nền kinh tế thị trường.

Luận văn “Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của công ty Cổ phần xây dựng và lắp đặt viễn thông (Comas)” của Nguyễn Thị Vân Hải (2016),

Trường Đại học Lao Động Xã Hội nghiên cứu về việc hoàn thiện xây dựng chiến lược nguồn nhân lực, trong nghiên cứu của mình tác giả chú trọng công tác tuyển dụng, quản trị nguồn nhân lực và tạo động lực làm việc cho người lao động, chỉ ra những ưu nhược điểm của các biện pháp quản trị đang được áp dụng tại doanh nghiệp và đưa ra các giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực tại công ty Comas.

Nhìn chung, các đề tài đều đã đề cập đến những vấn đề chung về nguồn nhân lực và đưa ra những giải pháp cụ thể gắn với điều kiện thực tế của các chủ thể nghiên cứu, nhằm góp phần nâng cao hiệu quả công việc tại các đơn vị và doanh nghiệp. Tuy nhiên, đối với Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Nam Cường chuyên sản xuất và kinh doanh găng tay cao su, cho đến nay vẫn chưa có đề tài nào đi sâu nghiên cứu về xây dựng chiến lược nguồn nhân lực. Do vậy, đề tài mà tôi lựa chọn không trùng lặp với các đề tài đã được nghiên cứu và nó có ý nghĩa cấp thiết cả về mặt lý luận và thực tiễn. Việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp xác định được mục tiêu, tầm nhìn chiến lược để có định hướng phát triển bền vững, tạo lợi thế cạnh tranh.

### **3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài**

#### ***3.1. Mục đích nghiên cứu***

Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Nam Cường với việc xác định cụ thể về mục tiêu và đề xuất giải pháp thực hiện các mục tiêu.

#### ***3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu***

Tổng hợp những lý luận về xây dựng chiến lược nguồn nhân lực trong tổ chức.

Xác định các yếu tố ảnh hưởng và phân tích môi trường vĩ mô và vi mô để xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất Thương

mại Dịch vụ Nam Cường.

Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Nam Cường. Cụ thể, trong chiến lược nguồn nhân lực phải xác định được mục tiêu đồng thời đề xuất các giải pháp để đạt được các mục tiêu đó.

#### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

##### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Nam Cường thông qua phân tích sự ảnh hưởng của các yếu tố vĩ mô và vi mô.

##### **4.2. Phạm vi nghiên cứu**

- *Về nội dung:*

Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Nam Cường, gồm:

Các yếu tố vĩ mô (kinh tế, công nghệ, chính trị - pháp lý, văn hóa – xã hội)

Các yếu tố vi mô (đối thủ cạnh tranh, nhà cung ứng, khách hàng, thị trường lao động ngành sản xuất găng tay cao su)

Các yếu tố nguồn lực hiện tại (tài chính, tài sản, công nghệ, nhân lực...)

Các yếu tố thương hiệu (sản phẩm, marketing và bán hàng...)

Các yếu tố về hệ thống quản trị (marketing, sản xuất, bán hàng, chính sách nguồn nhân lực, ...)

- *Về không gian:*

Đề tài nghiên cứu hoạt động sản xuất kinh doanh sản phẩm chính – sản xuất găng tay cao su thiên nhiên tại trụ sở chính Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Nam Cường - Nhà máy sản xuất găng tay Số 1, số 219/2

KP 1B, Phường An Phú, Thị xã Thuận An, Tỉnh Bình Dương.

- *Về thời gian:*

Các dữ liệu được thu thập để phân tích đánh giá từ 2019 đến 2022.

Xác định và xây dựng các mục tiêu chiến lược, đề xuất các giải pháp thực hiện đến năm 2030.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

### **5.1. Nguồn dữ liệu sử dụng**

*Nguồn thứ cấp: Được thu thập thông qua*

Các quy định, các công ước, các tài liệu và bộ tiêu chuẩn, các bộ luật về xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Các cuốn sách, các nghiên cứu viết về quản trị nguồn nhân lực của các nhà nghiên cứu nước ngoài và tại Việt Nam, luận văn thạc sĩ, tạp chí khoa học, giáo trình (quản trị nhân lực, hành vi tổ chức, tổ chức lao động, quan hệ lao động...)

Kinh nghiệm thực hiện xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của các tập đoàn, công ty trên thế giới và tại Việt Nam.

Báo cáo số liệu về doanh thu, ngân sách, kế hoạch và mục tiêu kinh doanh, tầm nhìn của doanh nghiệp từ năm 2019 - 2022;

Tài liệu từ các cổng thông tin Internet, ...

*Nguồn sơ cấp:*

Được tác giả luận văn thu thập thông qua việc thu thập số liệu, phiếu khảo sát lấy ý kiến tại các phòng/ban đơn vị và các cấp quản lý lãnh đạo của công ty, ban chấp hành công đoàn, người lao động đang làm việc tại các nhà máy của công ty.

### **5.2. Phương pháp thu thập và xử lý dữ liệu**

- Phương pháp thu thập số liệu:

+ Phương pháp phân tích tổng hợp, thống kê so sánh, phân tích đối chiếu, khái quát số liệu, phương pháp điều tra xã hội học (phỏng vấn, khảo sát) về định mức lao động, năng suất lao động, mức sản lượng, chi phí, ngân sách, kế hoạch kinh doanh, tổng hợp kết quả của công ty qua các năm nghiên cứu bằng cách thu thập thông tin, tài liệu có sẵn (số liệu thứ cấp).

+ Phương pháp khảo sát thực địa: tiến hành quan sát, theo dõi, ghi chép sự vận hành của khối sản xuất, khối gián tiếp trong ca làm việc để làm cơ sở nghiên cứu và đề ra giải pháp.

Stt	Vị trí công việc	Số lượng	Hình thức khảo sát	Nội dung khảo sát
1	CT.HĐTV/Ban Tổng giám đốc	5	Trao đổi trực tiếp, xin ý kiến, điền phiếu	Xoay quanh các vấn đề về: Trình độ chuyên môn, năng lực; sự hài lòng về các chính sách tiền lương; phúc lợi; tuyển dụng, đào tạo, phát triển, phân công công việc môi trường làm việc, mức độ gắn bó của nhân viên với công ty. Sự kỳ vọng về một hệ thống chính sách mới sẽ xây dựng.
2	Giám đốc/ Trưởng, Phó các Phòng Ban	13	Trao đổi trực tiếp, xin ý kiến, điền phiếu	
3	Quản đốc/ Giám sát/ Trưởng bộ phận	16	Trao đổi trực tiếp, điền phiếu	
4	Tổ trưởng/ Chuyên viên/ Nhân viên	62	Điền phiếu	
5	Lao động trực tiếp	140	Điền phiếu	
<b>Tổng cộng</b>		<b>236</b>		

-Thu thập số liệu thông qua khảo sát bằng bảng câu hỏi:

+ Mục đích của khảo sát: Thu thập thông tin về thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Nacol, từ đó làm căn cứ đánh giá phân tích những ưu điểm và hạn chế trong chính sách nhân lực.

+ Cách thức khảo sát: Học viên sử dụng 236 phiếu khảo sát được gửi tới các phòng ban, nhà máy, phân xưởng thuộc trụ sở chính công ty Nacol.



### Phương pháp xử lý số liệu:

Các dữ liệu thu thập được sẽ được xử lý và tổng hợp chuyển sang phần mềm excel để thống kê phân tích nhằm đưa ra kết luận cho vấn đề nghiên cứu và các phương hướng làm cơ sở đưa ra giải pháp.

## **6. Những đóng góp mới của luận văn**

Về giá trị lý luận: Luận văn đã phân tích và hệ thống hóa cơ sở lý luận cơ bản về chiến lược nguồn nhân lực tại doanh nghiệp, xây dựng các chương trình thực hiện chiến lược nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

Về thực tiễn: Nội dung luận văn là cơ sở giúp Ban lãnh đạo công ty Nam Cường nói riêng và các doanh nghiệp cùng ngành nghề nói chung tham khảo và lựa chọn áp dụng những giải pháp mang tính thực tiễn, khả thi tại doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, luận văn cũng là tài liệu tham khảo cho các học viên thực hiện các đề tài tương tự về xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp cùng khối ngành.

## **7. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu và kết luận thì nội dung của luận văn được trình bày theo 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về chiến lược nguồn nhân lực trong doanh nghiệp;

Chương 2: Phân tích môi trường vĩ mô và vi mô để xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản Xuất Thương Mại Dịch Vụ Nam Cường;

Chương 3: Chiến lược nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản Xuất Thương Mại Dịch Vụ Nam Cường đến năm 2030.

# CHƯƠNG 1.

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1. Một số khái niệm liên quan

Nhân lực trước đây chỉ được coi là một đầu vào độc lập so với mọi đầu vào khác của sản xuất. Tuy nhiên, những minh chứng về vai trò của con người trong sản xuất đã cho thấy, nhân lực đã là yếu tố chính, yếu tố trung tâm trong mọi yếu tố khác của sản xuất. Quản trị nhân lực trở thành một phần chính, phần cơ bản trong quản trị tổ chức – sản xuất. Mục tiêu của quản trị nhân lực nhằm đạt được kết quả tối ưu cho tổ chức và kết quả tối ưu cho người lao động.

#### 1.1.1. Nhân lực

Theo Lê Thanh Hà (2009) thì “*Nhân lực được hiểu là nguồn lực trong mỗi con người trong đó có cả nguồn lực hiện hữu và nguồn lực tiềm năng*”. Nhân lực bao gồm cả thể lực và trí lực được thể hiện ra bên ngoài như sức khỏe, khả năng làm việc, trình độ, và nguồn lực bên trong mỗi con người như tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng đam mê... Có thể nói nguồn lực trong mỗi con người là không có giới hạn bởi những yếu tố tưởng chừng như có giới hạn như sức khỏe, sự sáng tạo được đặt trong những tình huống nhất định, trong một môi trường phù hợp, điều kiện thuận lợi nó lại có thể vượt xa hơn cái tưởng chừng giới hạn đã có.

#### 1.1.2. Nguồn nhân lực

Theo Liên Hợp quốc “*nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực có thực tế cùng với những năng lực tồn tại dưới dạng tiềm năng của con người*”. Định nghĩa này xuất phát từ đánh giá về những tác

động của toàn cầu hóa đối với nguồn nhân lực. Quan niệm về nguồn nhân lực theo hướng tiếp cận này có phần thiên về chất lượng của nguồn nhân lực. Định nghĩa của Liên Hợp quốc được đánh giá cao khi coi các tiềm năng của con người cũng là năng lực, khả năng để từ đó có những cơ chế thích hợp trong quản lý, sử dụng.

Theo Nicholas Henry – Public Administration and Public affairs, 10<sup>th</sup> edition 2007 “nguồn nhân lực là nguồn lực con người của những tổ chức (với quy mô, loại hình, chức năng khác nhau) có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức cùng với sự phát triển kinh tế- xã hội của các quốc gia, khu vực, thế giới” [17]. Cách hiểu này về nguồn nhân lực xuất phát từ quan niệm coi nguồn nhân lực là nguồn lực với các yếu tố vật chất, tinh thần tạo nên năng lực, sức mạnh phục vụ cho sự phát triển nói chung của tổ chức. Ở Việt Nam, khái niệm nguồn nhân lực được sử dụng rộng rãi từ khi bắt đầu công cuộc đổi mới. Một số nhà khoa học tham gia chương trình khoa học – công nghệ cấp nhà nước mang mã số KX – 07 do Phạm Minh Hạc làm chủ nhiệm, cho rằng “*nguồn nhân lực được hiểu là số dân và chất lượng con người, bao gồm cả thể chất và tinh thần, sức khỏe và trí tuệ, năng lực và phẩm chất*” [11]. Với cách tiếp cận này, nguồn nhân lực được hiểu là sự tổng hòa số lượng và chất lượng nguồn nhân lực.

Như vậy, tùy theo góc độ tiếp cận nghiên cứu mà các tác giả có nhiều định nghĩa về nguồn nhân lực khác nhau. Tuy nhiên, điểm chung của các định nghĩa này đều nói về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực. Theo quan điểm của tác giả thì có thể hiểu nguồn nhân lực được xem là tổng hòa của sức lực, trí lực và tâm lực.

### ***1.1.3. Chiến lược và chiến lược nguồn nhân lực***

“*Chiến lược*” là một thuật ngữ xuất phát từ lĩnh vực quân sự, đó là phương cách để chiến thắng trong một cuộc chiến tranh. Có nhiều định nghĩa

khác nhau nhưng có thể hiểu chiến lược là chương trình hành động, kế hoạch hành động được thiết kế để đạt được một mục tiêu cụ thể, là tổ hợp các mục tiêu dài hạn và các biện pháp, các cách thức, con đường đạt tới mục tiêu đó. Do tính ưu việt của nó nên các tổ chức kinh doanh cũng áp dụng khái niệm chiến lược tương tự khi nêu lên vai trò và sự cần thiết của chiến lược là nhằm đảm bảo sự thành công của tổ chức.

Theo *Alfred Chandler (1962)* thì “*Chiến lược là việc xác định những mục tiêu cơ bản dài hạn của một tổ chức và thực hiện chương trình hành động cùng với việc phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt được những mục tiêu đó*”.

Tóm lại, từ các định nghĩa trên, tác giả tiếp cận định nghĩa chiến lược nguồn nhân lực theo quan điểm sau: *Chiến lược nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, phân tích môi trường bên ngoài và môi trường bên trong doanh nghiệp nhằm xác định và dự báo nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động bảo đảm cho tổ chức có đủ nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.* Việc xây dựng và thực hiện chiến lược nguồn nhân lực không những là hướng đi mới so với quản trị nhân sự truyền thống trước đây mà còn giúp cho doanh nghiệp đạt được mục tiêu kinh doanh, NLD đạt mục tiêu cá nhân, thông qua đó nâng cao đời sống cá nhân và xã hội.

#### ***1.1.4. Mối quan hệ giữa Chiến lược kinh doanh và Chiến lược nguồn nhân lực trong doanh nghiệp***

Chiến lược kinh doanh và chiến lược quản trị nguồn nhân lực là hai khái niệm liên quan đến nhau trong doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh là kế hoạch dài hạn của doanh nghiệp để đạt được mục tiêu kinh doanh của mình. Trong khi đó, chiến lược quản trị nguồn nhân lực là kế hoạch để tập trung vào việc tuyển dụng, phát triển và giữ chân nhân viên của doanh nghiệp.

Mối quan hệ giữa hai chiến lược này là rất quan trọng để đảm bảo sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Trong thực tiễn hoạt động, có năm mức độ phối hợp của chiến lược nguồn nhân lực vào với chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp như sau:

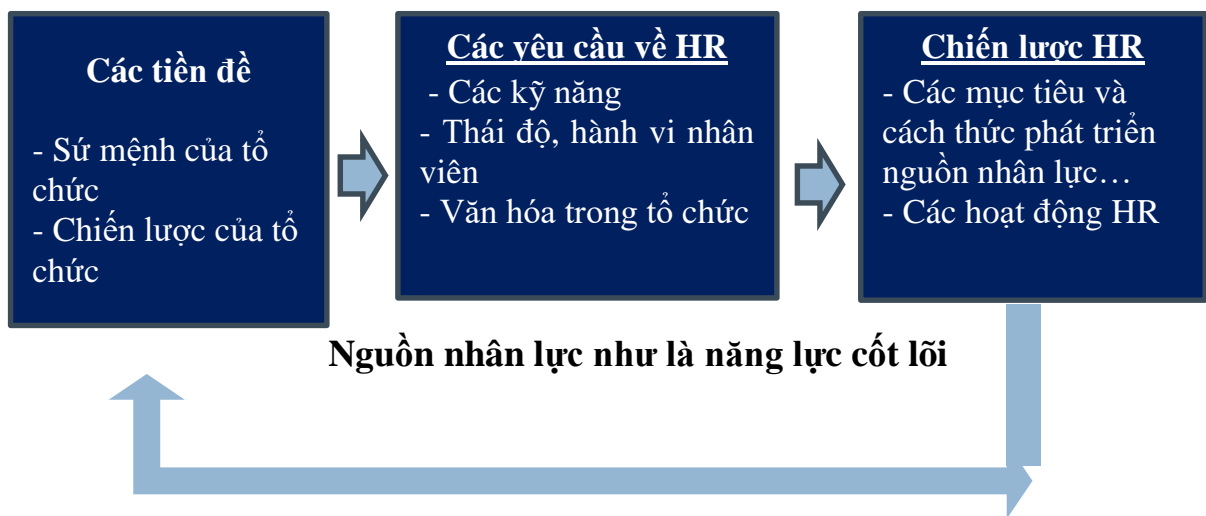
**Tách biệt:** Chiến lược nguồn nhân lực được xây dựng hoàn toàn tách biệt với chiến lược kinh doanh của tổ chức, các hoạt động phát triển nguồn nhân lực được thực thi một cách độc lập và thường diễn ra trong các doanh nghiệp nhỏ.

**Tương thích:** Chiến lược nguồn nhân lực được xây dựng trên cơ sở có sự liên hệ với chiến lược kinh doanh của tổ chức, nguồn nhân lực được coi là một yếu tố cơ bản trong quá trình thực hiện các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Các mục tiêu kinh doanh được phân bổ từ cấp lãnh đạo cao nhất đến các cơ sở, phòng ban chức năng. Ở đây, vai trò của nguồn nhân lực được đánh giá quan trọng ngang với các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh.

**Trao đổi bổ sung:** Ở cấp độ này, chiến lược hay các chính sách kinh doanh với chiến lược nguồn nhân lực trong tổ chức bắt đầu có mối quan hệ song phương. Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp có thể cần được xem xét lại về mức độ phù hợp với tình hình thực tiễn, đặc điểm phân công bố trí và sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

**Sự thống nhất mang tính tổng thể chặt chẽ:** Chiến lược kinh doanh và chiến lược nguồn nhân lực trong tổ chức có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và tác động qua lại lẫn nhau. Nguồn nhân lực được coi là lợi thế cạnh tranh then chốt của doanh nghiệp, với vai trò trung tâm chiến lược nguồn nhân lực trở thành một bộ phận không thể tách rời khỏi chiến lược chung của doanh nghiệp.

Tích hợp chiến lược nguồn nhân lực với chiến lược kinh doanh: Chiến lược nguồn nhân lực có vị trí quyết định trong tổ chức, nguồn nhân lực là một lợi thế cạnh tranh then chốt của tổ chức và các chiến lược kinh doanh được xây dựng, phát triển dựa trên các lợi thế của nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực trở thành động lực chủ yếu để hình thành các chiến lược của tổ chức. Mối quan hệ giữa nguồn nhân lực với các chiến lược khác trong doanh nghiệp được thể hiện qua hình 1.1 như sau:



**Hình Error! No text of specified style in document.1: Mối quan hệ giữa nguồn lực với các chiến lược khác trong tổ chức**

*Nguồn: Trần Kim Dung (2011), Quản trị nguồn nhân lực*

Từ sơ đồ trên ta thấy, theo chiều thuận sứ mệnh và chiến lược của tổ chức đặt ra các yêu cầu về nguồn nhân lực như các kỹ năng cần thiết, thái độ làm việc của nhân viên, các yếu tố thuộc về văn hoá của tổ chức, và yêu cầu nguồn nhân lực đáp ứng. Khi sự phát triển nguồn nhân lực tạo ra năng lực cốt lõi thì quay lại cung cấp cơ sở đầu vào cho nhà quản trị chiến lược hoạch định ra các chiến lược mới để theo đuổi các mục tiêu có tính thách thức cao hơn.

### **1.2. Vai trò của chiến lược nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

Đối với doanh nghiệp thì nguồn nhân lực lúc nào cũng được xem là nguồn lực cần thiết và quan trọng nhất và là yếu tố tạo ra sự khác biệt mang

tính sáng tạo. Trong nền kinh tế tri thức kinh doanh hiện đại ngày nay thì Chiến lược nguồn nhân lực (CLNNL) có vai trò quan trọng mang tính quyết định trong việc lựa chọn mô hình doanh nghiệp, sự phát triển bền vững cũng như tạo ra lợi thế cạnh tranh trên thị trường, vì vậy, chiến lược nguồn nhân lực định hướng hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong dài hạn và được thể hiện cụ thể như sau:

Đảm bảo chủ động về nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng để đáp ứng yêu cầu của chiến lược phát triển sản xuất, kinh doanh theo từng giai đoạn của tổ chức, doanh nghiệp.

Đảm bảo sử dụng ngày càng hiệu quả, tối ưu hóa nguồn nhân lực của tổ chức, doanh nghiệp thông qua việc bố trí hợp lý nguồn nhân lực.

Đảm bảo các kế hoạch, chương trình hành động đều hướng vào mục tiêu chiến lược nguồn nhân lực.

Tạo lợi thế cạnh tranh về nguồn nhân lực làm cơ sở để xây dựng, điều chỉnh chiến lược kinh doanh.

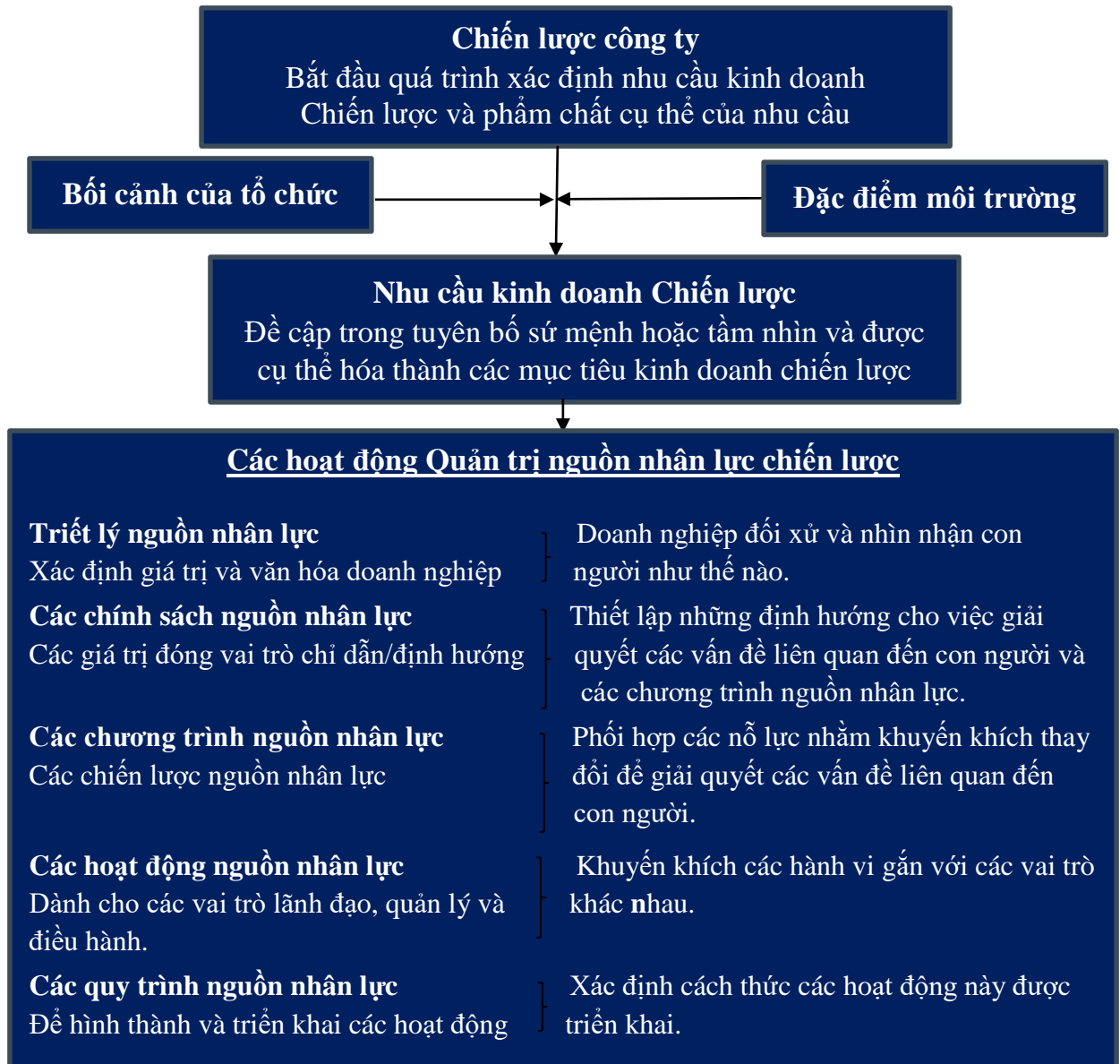
### **1.3. Các mô hình và công cụ xây dựng chiến lược nguồn nhân lực**

#### **1.3.1. Mô hình 5Ps của Schuler (1992)**

Mô hình này đưa ra một bức tranh chi tiết về các hoạt động nhân sự diễn ra bên trong doanh nghiệp. Nó là mô hình tương đối toàn diện về cấu trúc và các thành phần của một chiến lược nguồn nhân lực. Theo Schuler, hệ thống chiến lược của doanh nghiệp có 5 thành tố: triết lý quản trị nguồn nhân lực (Philosophy), chính sách nguồn nhân lực (Policies), chương trình (Programs), hoạt động/thông lệ (Practices) và quy trình quản trị nguồn nhân lực (Process).

Các yếu tố trên có được coi là một phần của chiến lược nguồn nhân lực còn phụ thuộc vào việc chúng có gắn kết một cách hệ thống với nhu cầu chiến lược của doanh nghiệp hay không, không phụ thuộc vào việc chúng được thực

hiện trong dài hạn hay ngắn hạn hoặc chúng tập trung vào quản lý cấp cao hay nhân viên vận hành. Các yếu tố trong chiến lược nguồn nhân lực được mô tả ngắn gọn trong hình dưới đây.



**Hình Error! No text of specified style in document..2: Mô hình 5P của Schuder (1992)**

*Nguồn: Schuder (1992)*

Schuler (1992) cho rằng những nỗ lực nhằm thực hiện thành công chiến lược nguồn nhân lực cần bắt đầu từ việc xác định nhu cầu chiến lược của doanh nghiệp và phân tích một cách có hệ thống những tác động của những nhu cầu đó đối với triết lý, chính sách, chương trình, hoạt động/thông lệ và



các quy trình quản trị nguồn nhân lực. Mỗi liên kết giữa chiến lược và hoạt động quản lý nhân sự có thể được củng cố bằng cách khuyến khích sự tham gia của người lao động vào quá trình xác định vai trò của họ. Hơn nữa, các nhà quản lý tham gia vào quá trình xây dựng và triển khai chiến lược nguồn nhân lực cần phải có khả năng phân tích và hệ thống hoá khi xác định yêu cầu chiến lược và thiết kế các hoạt động nhân sự. Quy trình xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cũng tạo cơ hội cho phòng nhân sự tham gia vào quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh.

Ưu điểm lớn nhất của Mô hình 5-P là nó chỉ ra mối quan hệ thường là phức tạp giữa triết lý, chính sách, chương trình, hoạt động/thông lệ và các quy trình quản trị nguồn nhân lực - những nhân tố thường chỉ được xem xét một cách biệt lập trong các nghiên cứu. Hơn nữa, mô hình 5-P cũng làm nổi bật ý nghĩa của mối quan hệ giữa chiến lược và hoạt động. Tuy nhiên, mô hình của Schuler chưa chỉ ra được thế nào là một chính sách, hoạt động hay quy trình quản trị nguồn nhân lực cụ thể phù hợp với chiến lược phát triển chung của doanh nghiệp. Vì vậy, mô hình 5-P không sử dụng một cách độc lập mà cần sự hỗ trợ từ các mô hình, lý thuyết khác. *Theo Lê Thanh Hà, Quản Trị Nhân Lực, (2009).*

### **1.3.2. Mô hình ma trận giá trị**

Mô hình Ma trận giá trị (Value Matrix Approach) do Snell và Lepark (1999) phát triển nhằm đưa ra một bức tranh tổng thể về cách thức các nhóm kiến thức, kỹ năng của một tổ chức được quản lý. Mô hình này được các tác giả đề xuất lựa chọn chiến lược nhân sự theo nhóm công việc đại diện cho bốn nhóm nhân sự khác nhau. Để xác định chiến lược nhân sự phù hợp, một doanh nghiệp có thể phân chia nhân sự xem xét dựa trên hai thuộc tính: giá trị đóng góp của nhân sự và tính duy nhất của chúng trên thị trường lao động.

Thuộc tính thứ nhất là giá trị của nhân sự được quyết định bởi mức độ các kiến thức và kỹ năng tích lũy của nhân viên cần đến để triển khai các chiến lược nâng cao năng suất và hiệu quả, khai thác các cơ hội thị trường, hoặc giảm thiểu các thách thức. Giá trị của nhân sự xuất phát từ khả năng của các kiến thức và kỹ năng làm tăng lợi ích cho khách hàng so với chi phí bỏ ra (tức là tỷ lệ lợi ích/chi phí).

<b>Hình thức tuyển dụng và sử dụng lao động</b>				
		Nguồn bên ngoài	Nguồn nội bộ	
<b>Tính duy nhất của nguồn nhân lực</b>	Cao	<b>Nguồn nhân lực cộng tác</b>	<b>Nguồn nhân lực cốt lõi</b>	Quan hệ dài hạn
	Thấp	<b>Nguồn nhân lực hỗ trợ</b>	<b>Nguồn nhân lực thiết yếu</b>	Trao đổi
		Thấp	Cao	
<b>Giá trị của nguồn nhân lực</b>				

**Hình Error! No text of specified style in document..3: Cấu trúc nguồn nhân lực trong mô hình Ma trận giá trị**

*Nguồn: Snell S.A, Lepak D. (1999) “The Human resource architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development”*

Thuộc tính thứ hai là tính duy nhất của nhân sự đề cập đến mức độ các kiến thức và kỹ năng của nhân sự được chuyên môn hoá hoặc gắn với các đặc thù của doanh nghiệp. Tính duy nhất của nhân sự có thể gồm các kiến thức hoặc kinh nghiệm và sự hiểu biết mà không thể tìm được trên thị trường lao động. Các doanh nghiệp sẽ có xu hướng đầu tư vào nhân sự gắn với đặc thù doanh nghiệp mà không thể trao đổi trên thị trường.

Bằng cách kết hợp hai thuộc tính giá trị và tính duy nhất, doanh nghiệp sẽ có Ma trận giá trị gồm bốn nhóm kỹ năng hay nhóm nhân lực: nhóm nhân

lực cốt lõi, nhóm nhân lực thiết yếu, nhóm nhân lực hỗ trợ, nhóm nhân lực/đôi tác liên kết. Một doanh nghiệp có thể triển khai bốn chiến lược nhân sự gồm chiến lược cam kết, chiến lược năng suất, chiến lược tuân thủ và chiến lược liên kết cho bốn nhóm nhân sự khác nhau. Hình 1.4 mô tả tóm lược nội dung của bốn chiến lược nhân sự.

		<b>Hình thức tuyển dụng và sử dụng lao động</b>			
		<b>Nguồn bên ngoài</b>	<b>Nguồn nội bộ</b>		
<b>Tính duy nhất</b>	<b>Cao</b>	<b>Cộng tác viên</b> <b>Chiến lược hợp tác</b> <hr/> <b>Thiết kế công việc</b> - Nhóm liên chức năng - Thiết kế công việc dựa trên kỹ năng <b>Hệ thống khuyến khích</b> - Thưởng theo mức độ quan hệ - Các hình thức khuyến khích theo nhóm <b>Cải thiện kỹ năng</b> - Hoạt động phát triển nhóm - Quan hệ phát triển	<b>Nhân sự cốt lõi</b> <b>Chiến lược cam kết</b> <hr/> <b>Thiết kế công việc</b> - Thiết kế và mô tả công việc linh hoạt - Phân quyền <b>Hệ thống khuyến khích</b> - Nguồn đãi ngộ đa dạng - Trả lương dựa trên kiến thức/kỹ năng <b>Phát triển năng lực</b> - Tuyển dụng dựa trên tiềm năng phát triển - Tuyển dụng/ Đề bạt nội bộ - Đào tạo liên tục, nhiều	<b>Quan hệ dài hạn</b>	<b>Quan hệ lao động</b>
	<b>Thấp</b>	<b>Nhân sự hỗ trợ</b> <b>Chiến lược tuân thủ</b> <hr/> <b>Thiết kế công việc</b> - Hợp đồng thỏa thuận - Công việc được tiêu chuẩn hóa <b>Hệ thống khuyến khích</b> - Trả lương theo nhiệm vụ - Thuê ngoài <b>Phát triển năng lực</b> - Phản hồi dựa trên kết quả đầu ra - Thuê ngoài	<b>Nhân sự thiết yếu</b> <b>Chiến lược năng suất</b> <hr/> <b>Thiết kế công việc</b> - Công việc được tiêu chuẩn hóa <b>Hệ thống khuyến khích</b> - Trả lương dựa trên kết quả công việc - Khuyến khích cá nhân <b>Phát triển năng lực</b> - Định hướng ngắn hạn - Nguồn tuyển dụng đa dạng - Tuyển dụng lựa chọn	<b>Trao đổi</b>	
		<b>Giá trị chiến lược</b>			

**Hình Error! No text of specified style in document.4: Các chính sách và thông lệ quản trị nhân sự đối với các nhóm**

### **nhân sự khác nhau**

*Nguồn: Morris, S.S, Snell S.A, Lepak D. (2005)*

Mô hình Ma trận giá trị của Snell và Lepak [20,8] tập trung vào thiết kế chiến lược nguồn nhân lực phù hợp với chiến lược kinh doanh. Snell và Lepak nhấn mạnh đến sự khác nhau của các nhóm nhân lực khác nhau và cần được quản lý bằng chiến lược khác nhau.

**Nhóm nhân lực cốt lõi:** Do tính duy nhất và tính giá trị cao, nhân sự có xu hướng được tuyển dụng nội bộ và được quản lý với tư cách là những người cốt lõi. Mối quan hệ tuyển dụng có xu hướng bền vững và tập trung vào dung dưỡng sự cam kết và sự tin cậy. Các hoạt động quản trị nhân sự áp dụng đối với nhóm chiến lược này đó là phân quyền cho nhân viên, khuyến khích sự tham gia vào quá trình ra quyết định và tự chủ trong công việc. Tương tự, nhiều chương trình đãi ngộ dài hạn (như sở hữu cổ phiếu, phúc lợi đa dạng, hệ thống trả lương trả theo năng lực) sẽ được áp dụng để đảm bảo rằng nhóm nhân lực cốt lõi nhận được phản hồi liên tục và hữu ích. Những hoạt động này được thiết kế để giúp doanh nghiệp duy trì được các kiến thức và kỹ năng duy nhất đóng góp vào việc tạo các lợi thế chiến lược.

**Nhóm nhân lực thiết yếu:** Tương tự nhân sự cốt lõi, nhân sự thiết yếu cũng đóng vai trò quan trọng đối với việc tạo giá trị khách hàng và lợi thế chiến lược. Do vậy, việc tuyển dụng và bố trí nhân lực vẫn phải chú trọng nguồn nội bộ. Tuy nhiên, loại nhân lực này không phải là duy nhất (tức là có thể tuyển được từ thị trường lao động hoặc dịch chuyển giữa các doanh

**Hình Error! No text of specified style in document.5: Các chính sách và thông lệ quản trị nhân sự đối với các nhóm nhân sự khác nhau**

truyền thống dựa trên công việc và chú trọng đến kết quả công việc. Các nhà quản lý có xu hướng dựa nhiều vào mô hình quản lý nhân sự dựa trên năng

suất trong đó chú trọng đến các công việc được tiêu chuẩn hoá và lựa chọn nhân sự từ thị trường lao động bên ngoài – những người có thể đóng góp được ngay lập tức. Chế độ đãi ngộ cho nhóm nhân lực này được phân phối theo hiệu suất và năng suất lao động thông qua mô hình trả lương dựa trên kết quả. Doanh nghiệp cũng sẽ dành ít thời gian và tiền bạc cho hệ thống quản lý và đánh giá phát triển dài hạn nhưng lại nhấn mạnh nhiều hơn đến các yếu tố định hướng kết quả ngắn hạn (Snell, 1992; snell và Youndt, 1995).

**Nhóm nhân lực liên kết:** Do kiến thức và kỹ năng của nhóm này không phải là nhân tố đóng vai trò cốt lõi đối với việc tạo giá trị và chiến lược, doanh nghiệp có xu hướng tìm nhân sự thuộc nhóm này từ bên ngoài. Tuy nhiên, do nhóm này có các kỹ năng đặc biệt không dễ dàng gì có thể tìm được trên thị trường nên quan hệ cộng tác lâu dài cần được xây dựng và phát triển để duy trì sự liên tục, đảm bảo sự tin cậy giữa các cộng tác viên và đem lại sự hợp tác và hỗ trợ. Thay vì đầu tư vào phát triển nhóm nhân lực này, doanh nghiệp cần đầu tư nhiều vào mối quan hệ với những người trong nhóm này. Nếu nhu cầu trao đổi còn tiếp tục, các cộng tác viên được quản lý bằng chiến lược nhân sự hợp tác trong đó áp dụng các chính sách khuyến khích nhóm, sử dụng các nhóm liên chức năng. Những chính sách như vậy đảm bảo sự hợp tác tốt hơn và quan hệ chặt hơn giữa doanh nghiệp và các cộng tác viên.

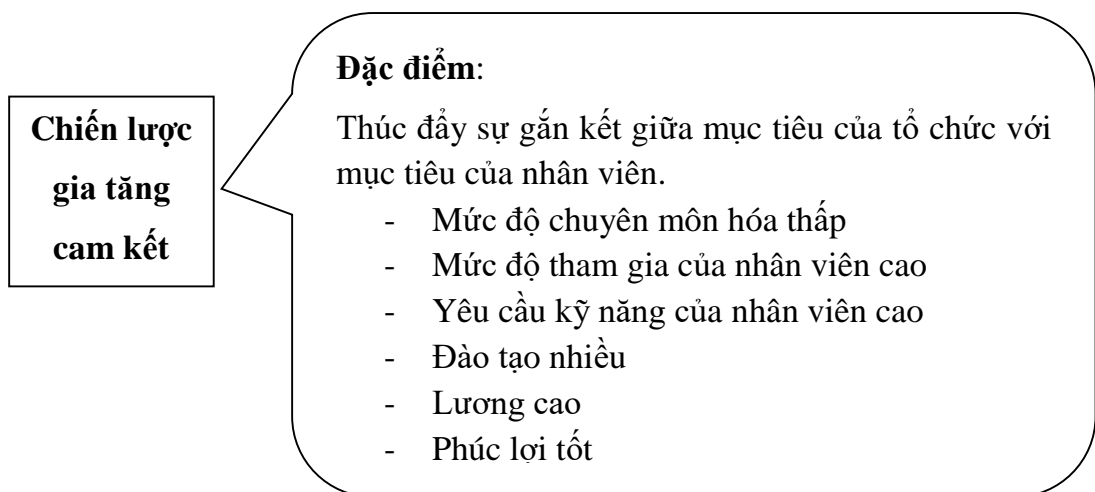
**Nhóm nhân lực hỗ trợ:** Đối với nhóm nhân lực có giá trị chiến lược thấp và không phải là duy nhất, công việc này có xu hướng được thuê ngoài. Công nhân hợp đồng tương tự như công nhân truyền thống ở khía cạnh họ có quan hệ mang tính trao đổi với doanh nghiệp, trong trường hợp này phạm vi công việc có xu hướng được thu hẹp và xác định rõ ràng. Để quản lý nhóm nhân viên này, các doanh nghiệp sẽ áp dụng các chính sách và hoạt động nhân sự tập trung vào đảm bảo sự tuân thủ của công nhân đối với các luật lệ, quy chế, quy trình đã được thiết lập. Chính sách cụ thể là mô tả công việc được

tiêu chuẩn hoá, đào tạo và quản lý thành tích được giới hạn trong việc đảm bảo rằng các chính sách, hệ thống và quy trình được triển khai. Ngoài ra, chính sách đãi ngộ cho nhóm nhân viên này dựa trên ngày công và mức độ hoàn thành các nhiệm vụ hoặc mục tiêu cụ thể.

Nghiên cứu của Snell và Lepak (1999) có vai trò quan trọng trong việc giúp cho các nhà quản lý có cách hiểu sâu về cấu trúc của hệ thống tri thức hay vốn nhân lực và cách thức chúng ảnh hưởng đến hiệu quả của doanh nghiệp. Nó cũng đưa ra một mô hình hỗ trợ quản lý các nhóm vốn nhân lực hay nhóm nhân sự khác nhau đảm bảo sự nhất quán với tính duy nhất và tính giá trị của các kiến thức, kỹ năng của nhân viên, loại hình tuyển dụng và quan hệ tuyển dụng. Vì vậy, cách tiếp cận này là một khuôn mẫu để giúp chúng ta hiểu cách thức NLĐ được quản lý trong một doanh nghiệp dựa trên mức độ đóng góp vào việc thực thi chiến lược.

### ***1.3.3. Mô hình chiến lược gia tăng cam kết – chiến lược kiểm soát (Arthur, 1992)***

*Mô hình chiến lược gia tăng cam kết của Arthur (1992) chú trọng đến việc gia tăng cam kết của người lao động, mang những đặc điểm được mô tả minh họa theo hình 1.5 dưới đây:*

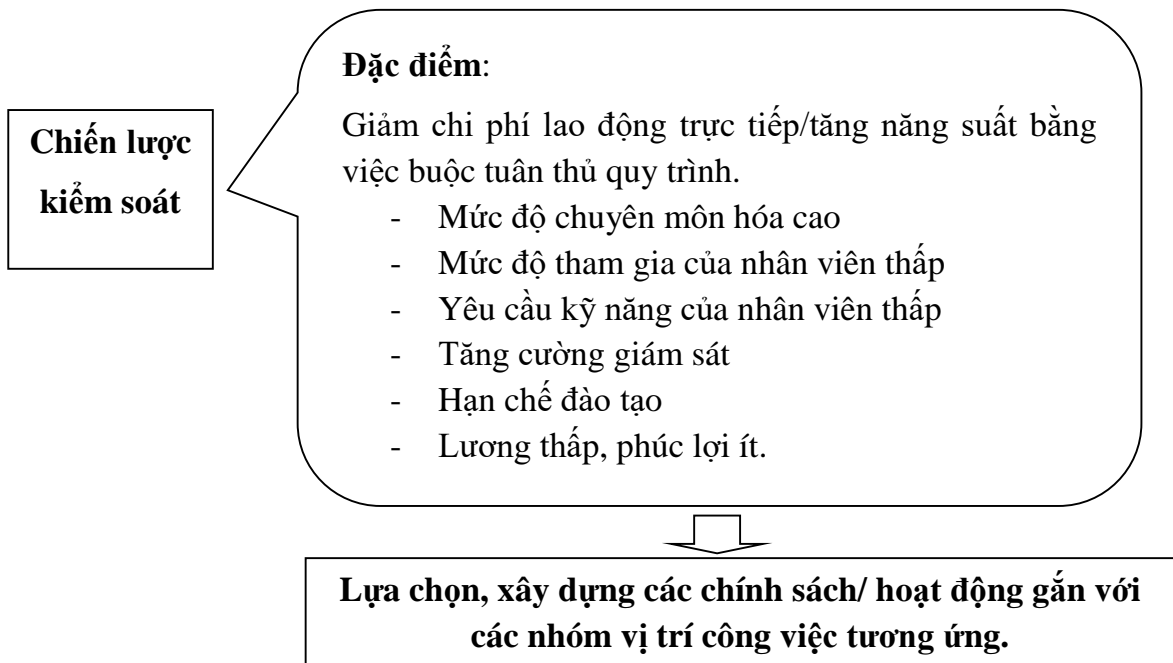


**Hình Error! No text of specified style in document..6: Chiến lược gia tăng cam kết của (Arthur,1992)**

*Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực, Lê Thanh Hà (2009)*

Chiến lược Gia tăng cam kết của Arthur (1992), áp dụng tốt nhất đối với các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược khác biệt hóa và sáng tạo. Hệ thống nguồn nhân lực theo hướng cam kết định hình hành vi, thái độ của người lao động bằng việc thúc đẩy sự gắn kết giữa mục tiêu chung của tổ chức và mục tiêu cá nhân. Mô hình chú trọng tới việc phát triển những nhân viên có cam kết tức là họ có thể đặt niềm tin vào tương lai của tổ chức và điều khiển hành vi của mình vào việc thực hiện các hoạt động nhất quán với chiến lược kinh doanh của tổ chức.

*Mô hình chiến lược Kiểm soát của Arthur, (1992)* chú trọng đến việc gia tăng cam kết của người lao động, mang những đặc điểm được mô tả minh họa theo **hình 1.6** dưới đây



**Hình Error! No text of specified style in document..7: Chiến lược Kiểm soát của (Arthur,1992)**

*Nguồn: Quản trị Nhân lực, Lê Thanh Hà (2009)*

Chiến lược kiểm soát phát huy hiệu quả với chiến lược cạnh tranh về giá, doanh nghiệp chú trọng đến hiệu suất và năng suất trong thực hiện các hoạt động. Mục tiêu của mô hình thực hiện chiến lược này là kiểm soát và giảm chi phí lao động trực tiếp hoặc tăng năng suất, hiệu suất bằng việc buộc người lao động phải tuân thủ các quy tắc và quy trình sản xuất, kinh doanh một cách nghiêm ngặt. Hệ thống lương, thưởng của mô hình này dựa trên các tiêu chí đánh giá kết quả định lượng. Mô hình chiến lược kiểm soát rất phù hợp với doanh nghiệp có quy mô và năng lực sản xuất, lao động trực tiếp chiếm số lượng lớn.

Doanh nghiệp lựa chọn mô hình sản xuất, kinh doanh nào sẽ đòi hỏi chiến lược phát triển nguồn nhân lực tương ứng. Sự kết hợp giữa mô hình chiến lược gia tăng cam kết – chiến lược kiểm soát (Arthur, 1992) là sự gắn kết cam kết trách nhiệm của người lao động với mục tiêu sứ mệnh của tổ chức, đồng thời cũng thúc đẩy sự gắn kết giữa mục tiêu của nhân viên với mục tiêu của tổ chức. Quá trình làm việc của người lao động được kiểm soát chặt chẽ thông qua các quy trình đồng bộ nhằm nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

#### ***1.3.4. Lựa chọn mô hình xây dựng chiến lược nguồn nhân lực phù hợp***

Mỗi mô hình lý thuyết về chiến lược nhân lực được tác giả phân tích đều có những thế mạnh riêng và áp dụng hiệu quả trong các bối cảnh cụ thể. Tuy nhiên, các mô hình này nếu xem xét một cách độc lập vẫn chưa đáp ứng được mong muốn của những người thực hành chiến lược nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp. Do đó, trong quá trình nghiên cứu và tham khảo tài liệu về mô hình xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cho tổ chức, nhận thấy Mô hình chiến lược Gia tăng cam kết - chiến lược Kiểm soát của Arthur (1992) sẽ trở nên vô cùng hữu ích khi kết hợp với mô hình 5-P của Schuler



(1992). Vì vậy học viên kết hợp các mô hình này làm căn cứ lý thuyết cho việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tại công TNHH Sản xuất thương mại dịch vụ Nam Cường (Nacol). Sự kết hợp của các mô hình này cho chúng ta một khuôn mẫu tương đối hoàn chỉnh cho việc xây dựng chiến lược nhân lực từ chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Theo đó, chiến lược nhân lực sẽ gồm 5 phần: triết lý, chính sách, chương trình, thông lệ và các quy trình quản trị nguồn nhân lực đồng thời các giải pháp được xây dựng dựa vào từng nhóm vị trí công việc tương ứng trong doanh nghiệp, tùy thuộc vào mức độ duy nhất và giá trị đóng góp các kiến thức, kỹ năng vào việc thực hiện chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

#### ***1.4. Nội dung của xây dựng chiến lược nguồn nhân lực trong doanh nghiệp***

##### ***1.4.1. Nội dung của xây dựng chiến lược nguồn nhân lực***

###### ***1.4.1.1. Phân tích môi trường ảnh hưởng đến chiến lược nguồn nhân lực.***

Phân tích môi trường kinh doanh là nhằm tìm kiếm cơ hội và phát hiện những thách thức đặt ra cho doanh nghiệp. Một cách chung nhất, phân tích môi trường kinh doanh là quá trình mà các nhà chiến lược tiến hành kiểm tra, xem xét các nhân tố môi trường khác nhau (môi trường kinh tế, môi trường văn hoá - xã hội, môi trường công nghệ...) và xác định các cơ hội hoặc các nguy cơ đối với doanh nghiệp của họ. Việc phân tích môi trường sẽ giúp nhà quản trị chiến lược phán đoán và đưa ra những quyết định quản trị phù hợp nhằm tận dụng một cơ hội hoặc để làm chủ được mối đe dọa trong bối cảnh nhất định.

Các yếu tố môi trường bên ngoài doanh nghiệp

Các yếu tố môi trường bên ngoài bao gồm khung cảnh kinh tế, dân số và lực lượng lao động trong xã hội, luật lệ của nhà nước, văn hóa và xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật... Môi trường bên ngoài ảnh hưởng rất

lớn đến các hoạt động của doanh nghiệp. Khi phân tích kỹ môi trường bên ngoài sẽ có căn cứ đề ra sứ mạng và mục tiêu của toàn doanh nghiệp. Các bước ngoặt của nền kinh tế có thể ảnh hưởng tới nhu cầu về nhân lực trong giai đoạn phát triển của nền kinh tế, nhu cầu về nhân lực có thể tăng lên và ngược lại.

- Kinh tế

Thực trạng nền kinh tế và xu hướng trong tương lai có ảnh hưởng đến thành công và chiến lược của một doanh nghiệp. Tốc độ tăng trưởng khác nhau của nền kinh tế trong các giai đoạn thịnh vượng, suy thoái, phục hồi sẽ ảnh hưởng tới chi tiêu dùng.

- Chính phủ, luật pháp và chính trị

Các nhân tố chính phủ, luật pháp và chính trị tác động đến doanh nghiệp theo các hướng khác nhau. Chúng có thể tạo thành cơ hội, trở ngại, thậm chí là rủi ro cho doanh nghiệp. Sự ổn định về chính trị, sự nhất quán về quan điểm chính sách lớn luôn hấp dẫn các nhà đầu tư. Hệ thống luật pháp được xây dựng và hoàn thiện sẽ là cơ sở để tạo ra môi trường pháp lý tốt cho doanh nghiệp. Luật Lao động, những quy chế về tuyển dụng, đề bạt, chế độ hưu trí, trợ cấp thất nghiệp... cũng là những điều mà doanh nghiệp phải phân tích đầy đủ.

- Công nghệ

Khoa học công nghệ phát triển làm xuất hiện những ngành nghề mới, đòi hỏi NLĐ phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng mới để có đủ khả năng làm chủ công nghệ, vận hành máy móc, thiết bị hiện đại. Bên cạnh đó, sự phát triển của các máy móc hiện đại, sự ra đời của các dây chuyền tự động sản xuất sẽ khiến một số công việc hay một số kỹ năng không còn cần thiết như trước đây nữa và một số lực lượng lao động sẽ phải đối mặt với nguy cơ

mất việc làm. Do đó, sự phát triển của khoa học công nghệ ảnh hưởng rất lớn đến việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- Thị trường lao động

Một thị trường lao động phát triển toàn diện sẽ giúp cho các tổ chức nắm bắt chính xác nguồn thông tin cần thiết để phục vụ công tác hoạch định nhân sự cũng như các chính sách nhân sự sẽ được đưa ra áp dụng phù hợp với từng thời kỳ cụ thể.

- Phân tích ngành, hiểu biết các xu hướng thay đổi của ngành đóng vai trò quan trọng trong việc dự báo yêu cầu đối với nguồn nhân lực của bất kỳ doanh nghiệp nào. Những điểm chính trong phân tích ngành là xu hướng tăng trưởng của ngành, xu hướng thay đổi trong thị hiếu của khách hàng và sự phân hoá thị trường, xu hướng cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành. Xu hướng tăng trưởng của ngành sẽ ảnh hưởng đến sự thiếu hụt hoặc dư thừa nhân lực trong tương lai.

+ Xu hướng thay đổi trong thị hiếu của khách hàng cũng như cơ cấu khách hàng sẽ đặt ra yêu cầu điều chỉnh về mô hình kinh doanh, giá trị cung cấp cho khách hàng và chiến lược kinh doanh. Những thay đổi này sẽ đặt ra những yêu cầu về những kỹ năng hoặc năng lực mới của nhân viên.

+ Xu hướng cạnh tranh trong ngành – bao gồm sự thay đổi về bản chất lợi thế cạnh tranh, nguồn lực cạnh tranh, tương quan cung cầu. Xu hướng cạnh tranh trong ngành thường bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi về tốc độ tăng trưởng ngành, sự thay đổi trong thị hiếu khách hàng. Những xu hướng này có thể buộc doanh nghiệp phải thay đổi lợi thế cạnh tranh, thiết kết lại chuỗi giá trị và do đó làm thay đổi vai trò và tầm quan trọng của các năng lực, công nghệ và các nguồn lực. Sự thay đổi này sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến những yêu cầu đối với nguồn nhân lực trong tương lai của doanh nghiệp – yếu tố trung tâm của chiến lược nhân sự.

- Môi trường cạnh tranh, cạnh tranh là nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nhân sự. Đó là sự cạnh tranh về tài nguyên nhân lực trên thị trường lao động và cạnh tranh trên thị trường khác. Trong điều kiện thị trường lao động có tính cạnh tranh cao thì doanh nghiệp cần có các chính sách thu hút, duy trì và phát triển lực lượng lao động phù hợp, không để mất nhân viên giỏi, lành nghề vào tay đối thủ. Nguồn nhân lực là trung tâm khởi động mọi nguồn lực còn lại, các nguồn lực khác có mạnh đến đâu nếu không có một nguồn nhân lực đủ mạnh và chủ động thì khó lòng khai thác được hết các thế mạnh đó. Hơn thế, trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt, trong điều kiện các nguồn tài nguyên khác ngày càng trở nên cạn kiệt thì việc nâng cao sức mạnh cạnh tranh nhờ một nguồn tài nguyên được coi là vô hạn - sức sáng tạo của nguồn nhân lực đang trở nên đáng giá.

Các yếu tố từ môi trường bên trong doanh nghiệp

- Quan điểm của lãnh đạo, mỗi chủ sở hữu có quan điểm và phong cách quản trị nhân lực riêng, có cách nhìn nhận riêng về mọi vấn đề trong tổ chức. Vì họ là người sở hữu về vốn, họ có quyền đưa ra những quyết định buộc nhà quản lý và nhân viên phải thi hành. Việc tiến hành xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cũng không nằm ngoài xu hướng đó.

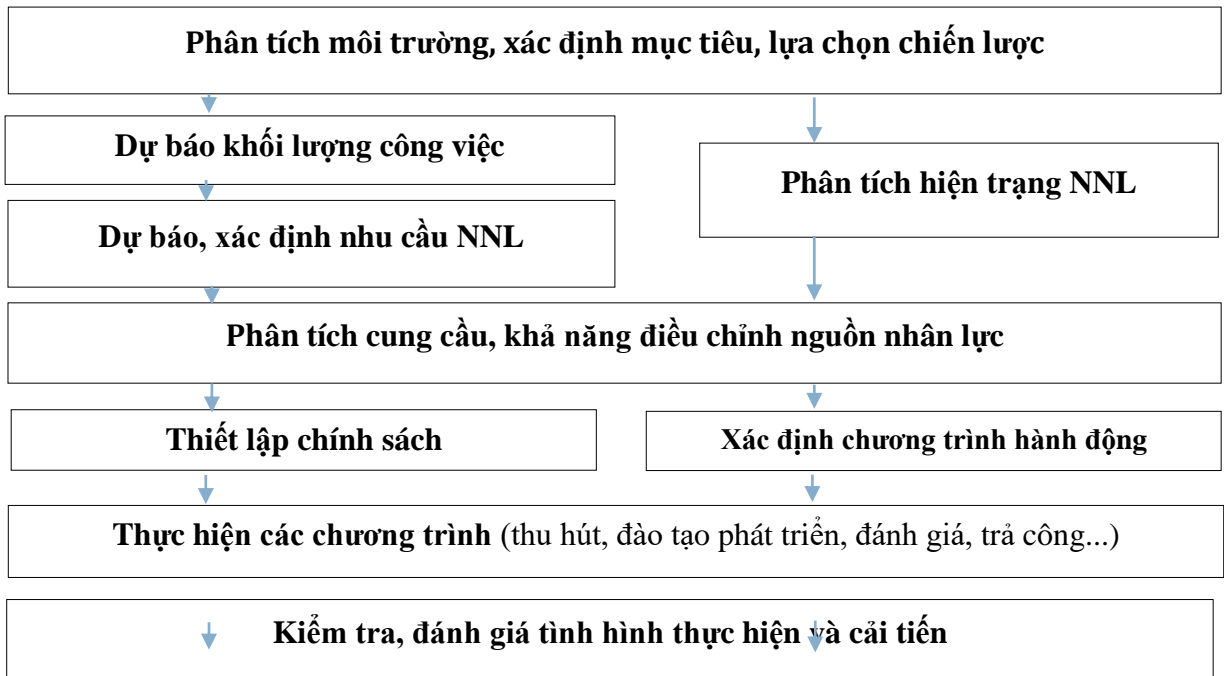
- Sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức, mỗi tổ chức đều có sứ mệnh và mục đích riêng của mình. Mục tiêu hay sứ mệnh của tổ chức là yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính và nhân sự. Khi mục tiêu và sứ mệnh của tổ chức thay đổi, chiến lược nhân lực cũng phải điều chỉnh, sửa đổi cho phù hợp.

- Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, từ đó trở thành quy tắc, tập quán quen thuộc ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp

đồng thời chi phối tình cảm, cách suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích.

- Tiềm lực của doanh nghiệp là các yếu tố tổng hợp phản ánh sức mạnh của doanh nghiệp. Sức mạnh doanh nghiệp được hiểu là các nguồn lực, khả năng, năng lực tài chính, công nghệ, con người...có thể triển khai mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp ở một đoạn thị trường cụ thể hay những kỳ vọng về tương lai có khả năng thực hiện được mà hiện tại nhìn thấy.

- Quy trình quản trị chiến lược nguồn nhân lực



**Hình 1.7: Quy trình quản trị chiến lược Nguồn nhân lực**

(Nguồn: Trần Kim Dung (2005))

1.4.1.2. *Đánh giá thực trạng nguồn nhân lực*

Đặc điểm nguồn nhân lực của tổ chức tác động trực tiếp đến việc phải có chiến lược nguồn nhân lực cụ thể phù hợp cho từng nhóm đối tượng. Nhân lực là yếu tố quan trọng của sản xuất - kinh doanh. Do đó phân tích và dự báo về nhân lực ở các cấp: Giám đốc/trưởng phòng ban, cán bộ quản lý, nhân viên

và công nhân ... là những nội dung quan trọng của phân tích nội bộ doanh nghiệp.

Nguồn nhân lực của một doanh nghiệp với trình độ kiến thức, khả năng, ý thức trách nhiệm và thực hiện công việc có xu hướng phản ánh chương trình nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

#### *1.4.1.3. Xác định mục tiêu chiến lược nguồn nhân lực*

*Xác định mục tiêu chiến lược:*

Mục tiêu chiến lược nguồn nhân lực là đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ số lượng về nguồn nhân lực với kỹ năng, thái độ và hành vi phù hợp để thực hiện thành công chiến lược kinh doanh của mình.

*Sứ mệnh nguồn nhân lực:*

Sứ mệnh nguồn nhân lực là tuyên bố xúc tích, ngắn gọn, giải thích về lý do tồn tại các hoạt động về nhân lực của doanh nghiệp. Sứ mệnh nguồn nhân lực cũng mô tả cách một doanh nghiệp thực hiện hoạt động nhân sự và những lợi ích mang lại cho nhân lực của họ.

#### *1.4.1.4. Đề xuất các giải pháp thực hiện chiến lược nguồn nhân lực*

Mỗi chiến lược kinh doanh có các yêu cầu năng lực và quy trình khác nhau và do đó có các yêu cầu khác nhau đối với từng nhóm nhân lực trong doanh nghiệp. Bởi vậy, khi xây dựng chiến lược nhân lực, doanh nghiệp sẽ phải thiết kế các chính sách nguồn nhân lực phù hợp cho mỗi nhóm nhân lực và đảm bảo sự phù hợp với chiến lược kinh doanh.

### **1.4.2. Phân tích và đánh giá SWOT**

Sau khi phân tích các yếu tố của môi trường vĩ mô và môi trường ngành kinh doanh, doanh nghiệp xác định rõ những cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài, những điểm mạnh và điểm yếu từ trong nội bộ doanh nghiệp nhằm đưa ra các thông tin hữu ích để làm căn cứ cân nhắc, điều chỉnh các nguồn lực và năng lực cho phù hợp với môi trường cạnh tranh mà tổ chức

hoạt động. Cách phân tích này được gọi là “Ma trận SWOT” (Ma trận SWOT là tập hợp viết tắt những chữ cái đầu tiên của các từ tiếng Anh: Strengths (Điểm mạnh), Weaknesses (Điểm yếu), Opportunities (Cơ hội) và Threats (Nguy cơ)). Mô hình SWOT được sử dụng như một công cụ thiết lập và lựa chọn chiến lược, và cũng có thể áp dụng tương tự vào bất cứ tình huống ra quyết định nào, cung cấp mục tiêu kỳ vọng đã được xác định rõ ràng. Mô hình phân tích và đánh giá SWOT được minh họa theo hình 1.8 dưới đây:

	<b>Điểm mạnh (S)</b>	<b>Điểm yếu (W)</b>
<b>Cơ hội (O)</b>	<i>Chiến lược SO:</i> Sử dụng điểm mạnh để tận dụng cơ hội	<i>Chiến lược WO:</i> Tận dụng cơ hội bằng cách vượt qua điểm yếu hoặc điều chỉnh chúng trở nên thích hợp.
<b>Nguy cơ (T)</b>	<i>Chiến lược ST:</i> Sử dụng điểm mạnh để tránh nguy cơ	<i>Chiến lược WT:</i> Giảm thiểu điểm yếu và tránh nguy cơ.

**Hình Error! No text of specified style in document.:8: Mô hình phân tích SWOT**

*Nguồn: Những mô hình quản trị kinh điển, Marcel Van Assen, Gerben Van Den, Berg Paul Pietersma (2011)*

## CHƯƠNG 2.

### PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ VÀ VI MÔ ĐỂ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ NAM CƯỜNG

#### 2.1. Khái quát về Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Nam Cường

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

Tên công ty: Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Nam Cường.

Tên quốc tế: NACOL INDUSTRIAL CO., LTD

Tên viết tắt: NACOL

Website: <https://nacol.com.vn>

Logo công ty:



Tổng số nhân lực: **276**

Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Nam Cường (Nacol) được thành lập vào năm 1997 do Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Bình Dương cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh lần đầu ngày 13/09/1997, đăng ký thay đổi lần thứ 15 ngày 21/07/2022. Nacol là nhà sản xuất găng tay cao su tự nhiên và cung cấp nguyên liệu mủ Latex cao su tự nhiên cho thị trường trong nước và quốc tế.

Nacol hiện có ba địa điểm hoạt động gồm: Nhà máy sản xuất Găng tay Số 1 – là trụ sở chính được đặt tại: 219/2 khu phố 1B, phường An Phú, thị xã



Thuận An, tỉnh Bình Dương; Nhà máy sản xuất Găng tay và Chế biến mũ cao su ly tâm Số 2 tại: Ấp 3, xã Minh Thành, huyện Chơn Thành, tỉnh Bình Phước và Văn phòng đại diện đặt tại: Số 33 đường số 18, khu phố 4, phường Hiệp Bình Chánh, quận Thủ Đức, TP. Hồ Chí Minh.

Tháng 10 năm 1997, Nacol bắt đầu sản xuất kinh doanh sản phẩm găng tay cao su thiên nhiên và đưa ra thị trường. Sản phẩm găng tay của Nacol nhanh chóng được thị trường đón nhận, đặc biệt là các DN chế biến thủy hải sản trong nước.

*Sơ lược về lĩnh vực hoạt động kinh doanh của công ty*

Nacol hoạt động theo ba chức năng là Sản xuất – Thương mại – Dịch vụ, chuyên về ba lĩnh vực chính là:

Sản xuất - kinh doanh găng tay cao su tự nhiên các loại.

Mua bán - trồng và chế biến mũ cao su ly tâm;

Mua bán các mặt hàng bảo hộ lao động; Nhập khẩu phân phối các sản phẩm ống dẫn công nghiệp kỹ thuật cao (ống thủy lực, ống xăng dầu, hóa chất...) cung cấp cho các công ty ngành dầu khí, xăng dầu, hóa chất và xây dựng trong nước.

### **2.1.2. Tâm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi**

**Tâm nhìn:** Nacol luôn là nhà sản xuất và cung cấp găng tay cao su tự nhiên hàng đầu Việt Nam.

Là đối tác chiến lược đáng tin cậy của khách hàng.

Lấy sự thỏa mãn của khách hàng về sản phẩm làm phương châm hoạt động và phát triển.

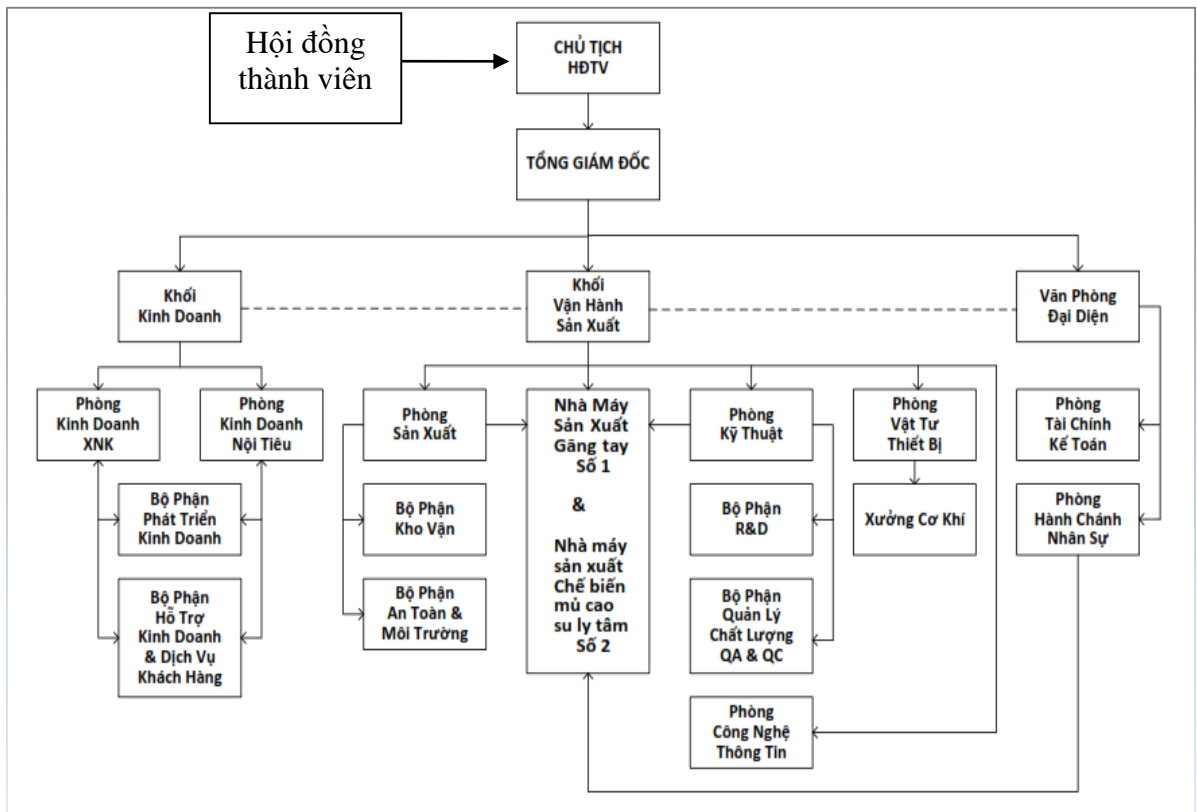
**Sứ mệnh:** Bảo vệ, nâng niu đôi bàn tay Việt, **“Thành công của các bạn cũng là thành công của chúng tôi”**.

**Giá trị cốt lõi:** Chất lượng – Trách nhiệm – Tôn trọng – Tận tâm – Đổi mới.

**2.1.3. Sơ đồ tổ chức bộ máy**

Bộ máy tổ chức Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Nam Cường được thể hiện trong hình 2.1 dưới đây:

**SƠ ĐỒ TỔ CHỨC**



*Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự*

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty hoạt động theo mô hình “*trực tuyến - chức năng*”, quy định rõ chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban. Mô hình này đã phát huy được năng lực, chuyên môn của các bộ phận chức năng đồng thời đảm bảo được quyền chỉ huy trực tiếp của lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp.

**2.1.4. Chức năng và nhiệm vụ của của các Phòng/Ban**

Xuất phát từ đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh, bộ máy quản lý của Nacol gồm 16 Phòng/Ban như sơ đồ hình 2.1 và dựa vào sự tác động mạnh mẽ đến chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp các

Phòng/Ban được chia thành ba khối gồm: Khối điều hành, khối kinh doanh và khối vận hành sản xuất, với chức năng và nhiệm vụ của các khối được thể hiện như sau:

### ***Ban điều hành***

Hội đồng thành viên (HĐTV): Là cơ quan quản lý công ty cao nhất, có chức năng đưa ra các quyết sách, quyết định chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của công ty; quyết định các dự án đầu tư; quyết định tổ chức lại công ty; quyết định sửa đổi, bổ sung Điều lệ công ty; quyết định thành lập công ty con, chi nhánh, văn phòng đại diện và các quyết định liên quan đến giải thể hoặc yêu cầu phá sản công ty;

Chủ tịch HĐTV Công ty: Là người đứng đầu, thay mặt HĐTV thực hiện các chức năng nhiệm vụ của HĐTV, Chủ tịch HĐTV có các quyền và nghĩa vụ theo quy định của pháp luật và điều lệ doanh nghiệp.

Tổng giám đốc Công ty: là người đại diện theo pháp luật của Công ty, có thẩm quyền điều hành hoạt động hàng ngày của Công ty theo mục tiêu, kế hoạch phù hợp với điều lệ hoạt động và các nghị quyết, quyết định của HĐTV. Tổng giám đốc chịu trách nhiệm trước HĐTV và pháp luật về việc thực hiện nhiệm vụ và quyền hạn của mình.

### ***Khối Kinh doanh***

Chịu trách nhiệm tham mưu cho Hội đồng thành viên và Ban Giám đốc các vấn đề liên quan đến việc xây dựng các chiến lược kinh doanh; tư vấn về việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm; mở rộng thị trường; xây dựng mối quan hệ với khách hàng.

Khối kinh doanh giữ vai trò thúc đẩy, quảng bá và phân phối các sản phẩm, dịch vụ của công ty đến khách hàng, người tiêu dùng nhằm tăng trưởng doanh thu, tối ưu chi phí, tăng trưởng lợi nhuận và giúp công ty phát triển bền vững.

Theo dõi, giám sát tiến độ thực hiện các kế hoạch, chiến lược kinh doanh của các bộ phận khác. Đảm bảo việc thực hiện kế hoạch diễn ra đúng quy trình và tiến độ sản xuất sản phẩm đáp ứng đúng yêu cầu của khách hàng.

### ***Khôi Vận hành sản xuất***

Dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, xây dựng kế hoạch sản xuất và triển khai thực hiện đảm bảo việc phân bổ hợp lý lịch sản xuất cho các phân xưởng và nhà máy sản xuất theo đơn đặt hàng của khối kinh doanh.

Nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới phù hợp với xu thế và nhu cầu thị trường. Có biện pháp gia tăng nguồn sản phẩm để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của thị trường.

### ***Khối Văn phòng***

*Văn phòng đại diện:* Có chức năng là văn phòng liên lạc, thực hiện các hoạt động cung cấp thông tin, hỗ trợ doanh nghiệp tiếp cận với thị trường và đối tác.

*Phòng Tài chính – Kế toán:* Phụ trách và quản lý toàn bộ việc thực hiện hạch toán các nghiệp vụ tài chính kế toán, lập dự toán nguồn thu – chi tài chính, tính toán các rủi ro liên quan đến các hoạt động tài chính, dự báo đầy đủ sự biến động của tài sản và nguồn vốn đến ban lãnh đạo doanh nghiệp. Đảm bảo hệ thống kế toán tài chính của doanh nghiệp hoạt động theo đúng quy định của pháp luật.

*Phòng Hành chính - Nhân sự:* Tham mưu cho Ban lãnh đạo việc xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực phù hợp với định hướng phát triển kinh doanh của doanh nghiệp. Thực hiện công tác tổ chức và quản lý nhân sự, tính toán ngân sách liên quan đến chi phí lao động, xây dựng hệ thống chính sách nhân sự (chính sách tiền lương, chính sách tuyển dụng - đào tạo, bổ nhiệm - miễn nhiệm, cách chức, khen thưởng - kỷ luật, đánh giá kết quả thực

hiện công việc...). Quản lý nghiệp vụ hành chính, cũng như các vấn đề về hoạt động truyền thông nội bộ, xây dựng văn hóa tổ chức.

### ***2.1.5. Sơ lược về sản phẩm găng tay cao su tự nhiên, ứng dụng, ưu điểm và phân loại***

Sơ lược về găng tay cao su tự nhiên:

Găng tay cao su là loại găng tay được sản xuất với thành phần chính là cao su thiên nhiên với mục đích bảo vệ đôi tay của người sử dụng khi tham gia vào một số công việc nhất định được an toàn.

*Tính ứng dụng của găng tay cao su:*

Nhờ vào găng tay, người dùng có thể tránh việc tiếp xúc với các vật sắc nhọn dễ gây thương tổn, với hóa chất dễ gây ăn mòn, bỏng da hoặc với các thiết bị tĩnh điện dễ gây nguy hiểm cho tính mạng, ... Găng tay cao su thiên nhiên (găng tay cao su latex) là loại găng tay phổ biến nhất trên thị trường, đây là loại găng tay hữu dụng, được ứng dụng cho nhiều công việc khác nhau trong nhiều lĩnh vực như: Y khoa; Gia dụng; Thi công công trình; Chế biến thực phẩm, đặc biệt là thủy hải sản...

*Phân loại găng tay cao su:*

Găng tay cao su là tên gọi chung trong đó về cơ bản sẽ được chia thành găng tay cao su tự nhiên (latex) và găng tay cao su tổng hợp (tổng hợp từ nhiều hóa chất khác nhau như PVC, Neoprene, Nitrile, Butyl, polyvinyl, vinyl, FKM. Trong đó găng tay cao su thiên nhiên (latex) có nhiều ưu điểm vượt trội nhất, các đặc tính ưu việt được thể hiện qua bảng 2.1 sau đây:

**Bảng Error! No text of specified style in document..1: Bảng tổng hợp đặc tính của găng tay cao su**

<b>Phân loại</b>	<b>Ưu điểm</b>	<b>Nhược điểm</b>
<b>Găng tay cao su thiên nhiên latex</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Độ bền, độ giãn dài và hồi phục cực kỳ tốt.</li> <li>- Tính linh hoạt và độ nhạy cực tốt, mang lại cảm giác y như thật cho người dùng.</li> <li>- Đảm bảo tính chính xác, tỉ mỉ trong một số lĩnh vực, thoải mái khi sử dụng.</li> <li>- Khả năng chống đâm thủng cao;</li> <li>- Khả năng chống hóa chất và kháng khuẩn tốt.</li> <li>- Có độ an toàn cao với sức khỏe người dùng.</li> <li>- Găng gặp nhiệt độ lạnh không bị đông cứng.</li> <li>- Có khả năng phân hủy sinh học, thân thiện với môi trường.</li> <li>- Giá thành rẻ.</li> </ul>	Có thể gây kích ứng da trong một số trường hợp

(Nguồn tác giả tổng hợp)

### **2.1.6. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh**

Như đã trình bày ở mục 2.1.2 về lĩnh vực hoạt động của công ty, doanh thu từ hoạt động sản xuất kinh doanh của Nacol từ 2019 – 2022 được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng Error! No text of specified style in document..2: Doanh thu từ hoạt động sản xuất kinh doanh 2019 – 2022**

(đvt: 1.000 đồng)

<b>Năm</b>	<b>Tổng doanh thu</b>	<b>Doanh thu từ xuất khẩu</b>	<b>Doanh thu từ thị trường nội địa</b>
2019	232.668.000	130.175.250	102.492.750
2020	325.735.200	199.572.600	126.162.600
2021	260.588.160	42.052.350	218.535.810
2022	240.320.000	101.028.750	139.291.250

*Nguồn: Phòng Kế toán*

Nhận xét:

Doanh thu trong 2020 của Công ty ở cả thị trường nội địa và xuất khẩu tăng cao so với năm 2019, với nguyên nhân chính là dịch Covid-19 bùng phát dữ dội ở các thị trường mà Nacol xuất khẩu như Mỹ, Châu Âu làm cho nhu cầu sử dụng găng tay cho đội ngũ y tế và găng tay gia dụng tăng cao.

Năm 2021, đại dịch Covid-19 bùng phát “khình hoàng” tại Việt Nam, với Chỉ thị số 16/CT-TTg của Thủ tướng Chính phủ: Về thực hiện các biện pháp cấp bách phòng, chống dịch COVID-19, tạm ngưng các hoạt động sản xuất kinh doanh để phòng chống dịch bệnh, đảm bảo an toàn cho người dân, Nacol sản xuất chủ yếu là găng tay y tế phục vụ cho đội ngũ tuyến đầu chống dịch trong cả nước.

Năm 2022, doanh thu của Công ty ở cả thị trường nội địa và xuất khẩu đều giảm so với cùng kỳ năm 2021 và 2020 một phần do các quốc gia đã tích trữ một lượng lớn hàng hóa trong đợt dịch, cùng với lạm phát toàn cầu đã buộc người tiêu dùng thắt chặt chi tiêu.

## **2.2. Phân tích môi trường vĩ mô để xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Nam Cường**

### **2.2.1. Môi trường chung**

#### **2.2.1.1. Kinh tế**

Trong 3 năm qua, nền kinh tế Việt Nam phải đối diện với hàng loạt những khó khăn chưa có tiền lệ, theo báo cáo của Tổng cục Thống kê cho biết: “Tính chung cả năm 2022, trung bình mỗi ngày có khoảng 400 doanh nghiệp đóng cửa, cả nước có 143.200 doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường gồm có: 73.800 doanh nghiệp tạm ngừng kinh doanh có thời hạn (tăng 34,3% so với năm 2021); 50.800 doanh nghiệp ngừng hoạt động chờ làm thủ tục giải thể, (tăng 5,5%); 18.600 doanh nghiệp hoàn tất thủ tục giải thể (tăng 11,2%). Trong quý 1/2023 số lượng doanh nghiệp tạm ngừng kinh doanh là 42.858



doanh nghiệp, tăng 20,1% so với cùng kỳ năm 2022; số doanh nghiệp chờ làm thủ tục giải thể là 12.766 doanh nghiệp, tăng 13,1% so với cùng kỳ năm 2022; và số doanh nghiệp giải thể là 4.617 doanh nghiệp, tăng 6,5% so với cùng kỳ năm 2022”. Mặc dù vậy, Chính Phủ vẫn luôn nỗ lực kiểm soát tốt và duy trì các chính sách hỗ trợ năm 2023, nhất là chính sách gia hạn giảm thuế giá trị gia tăng 2% như một cách thêm động lực giúp doanh nghiệp tiếp tục đà phục hồi nhanh các hoạt động sản xuất kinh doanh làm cho nền kinh tế quay trở lại đà tăng trưởng.

#### *2.2.1.2. Khoa học công nghệ*

Trong bối cảnh công nghệ tự động hóa và công nghệ thông tin phát triển như hiện nay, các doanh nghiệp đã hướng đến giải pháp quản trị tổng thể đồng nhất cho toàn bộ hoạt động của mình, có thể linh hoạt thay đổi và mở rộng đáp ứng được những thay đổi liên tục của quy mô cũng như cơ cấu doanh nghiệp thông qua nguồn dữ liệu được tổng hợp và phân tích.

Trong ngành sản xuất găng tay cao su, Malaysia được biết là quốc gia có quy mô và năng lực sản xuất lớn nhất thế giới. Hiện các nhà sản xuất găng tay cao su đều sử dụng những công nghệ tiên tiến do Viện Nghiên cứu cao su Malaysia phát minh để tăng năng suất lao động đến mức tối đa, giảm khả năng bị dị ứng cho người sử dụng và ứng dụng quy trình sản xuất khép kín tiên tiến an toàn để bảo vệ môi trường. Các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam cũng không thể đứng ngoài xu thế này.

#### *2.2.1.3. Chính trị - pháp lý*

Việt Nam được đánh giá là một nước có nền chính trị ổn định nhất trong khu vực hiện nay. Ổn định chính trị là điều kiện, cơ sở quan trọng để phát triển kinh tế trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng vào khu vực và thế giới. Đặc biệt khi Việt Nam tham gia Hiệp định đối tác toàn diện và tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CPTPP), Hiệp định thương mại tự do

Việt Nam – Liên minh Châu Âu (EVFTA), Chính phủ đã ban hành Bộ luật Lao động 2019 số 45/2019/QH14 ngày 20 tháng 11 năm 2019 được sửa đổi, bổ sung hướng tới xây dựng và phát triển quan hệ lao động hài hòa - ổn định và tiến bộ - khơi dậy và phát huy các lợi thế về nguồn lực lao động của Việt Nam, đáp ứng yêu cầu phát triển công nghiệp hóa và hiện đại hóa đất nước và đã tạo ra khung khổ pháp luật lao động theo tiêu chuẩn quốc tế được Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) công nhận. Sự ưu việt trong các chính sách đã tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp định hướng phát triển cũng như xây dựng chiến lược nhân lực phù hợp với xu thế. Ngoài ra, cao su và các chế phẩm từ cao su là thế mạnh trong xuất khẩu của nước ta, do đó Nhà nước khuyến khích doanh nghiệp xuất khẩu hàng hóa – găng tay cao su theo quy định.

#### *2.2.1.4. Văn hóa xã hội*

Văn hóa là nền tảng tinh thần của xã hội, vừa là mục tiêu, vừa là động lực của sự phát triển xã hội. Trong những năm qua, tăng trưởng kinh tế đã tạo ra nền tảng vật chất để phát triển văn hóa xã hội, góp phần hình thành nên những giá trị mới cho cá nhân và cộng đồng. Văn hóa trở thành nền tảng tinh thần và tạo ra những động lực mới đóng góp trực tiếp cho tăng trưởng kinh tế. do đó, đòi hỏi các doanh nghiệp phải thay đổi mạnh mẽ về chiến lược phát triển, mô hình kinh doanh, cơ cấu nguồn nhân lực và chiến lược nguồn nhân lực để tăng khả năng cạnh tranh, thích ứng với xu thế hội nhập toàn cầu.

#### *2.2.2. Môi trường ngành*

Trong bối cảnh các tiêu chuẩn về y tế toàn cầu được nâng cao, đời sống con người ngày càng được nâng lên, sự am hiểu về vệ sinh cao hơn, sự đe dọa khủng bố về sinh học và những quy định nghiêm ngặt về chăm sóc sức khỏe (như virus Covid -19, SARS, dịch cúm ở người, và gần đây là dịch cúm gia cầm), nên ngày càng có nhiều người sử dụng găng tay cao su, dẫn đến nhu

cầu tăng lên gấp nhiều lần. Theo các nhà phân tích thì mức cầu đối với găng tay cao và sự tăng trưởng sẽ vững chắc bởi vì có rất ít các mặt hàng thiết thực và hợp lý về giá cả để thay thế. Trong đó, những quốc gia mới nổi như Việt Nam, nơi tỷ lệ sử dụng găng tay còn thấp, nhưng đang tăng mạnh sẽ được các công ty sản xuất găng tay cao su tập trung khai thác.

#### 2.2.2.1. Đối thủ cạnh tranh

Mặc dù đã có 25 năm trong ngành sản xuất kinh doanh găng tay cao su song Nacol cũng gặp nhiều khó khăn khi các đối thủ cạnh tranh của Nacol hiện nay là những tổ chức, doanh nghiệp sản xuất kinh doanh cùng ngành có sử dụng công nghệ sản xuất và nguồn lao động tương đồng với lao động mà Nacol đang áp dụng. Tại thị trường Việt Nam hiện nay có 6 doanh nghiệp sản xuất găng tay lớn, trong đó một số đối thủ cạnh tranh có công nghệ tiên tiến và dòng sản phẩm tương đồng với Nacol như:

Công ty TNHH Nam Long với hơn 20 năm hình thành và phát triển, hiện tại Nam Long là một trong sáu Nhà sản xuất găng tay cao su và kinh doanh cao su nguyên liệu hàng đầu Việt Nam có nhà máy sản xuất tại Đồng Nai. Nam Long chiếm thị phần lớn ở thị trường nội địa và xuất khẩu, hoạt động xuất khẩu đã đưa Nam Long vào top 10 doanh nghiệp dẫn đầu về kim ngạch xuất khẩu găng tay cao su thiên nhiên từ 2013 đến nay. Ở thị trường trong nước, sản phẩm của Nam Long được người tiêu dùng ưa chuộng và 9 năm liên được bình chọn là hàng Việt Nam chất lượng cao. Ở thị trường Quốc tế, sản phẩm của Nam Long đã được đón nhận ở nhiều nước trên thế giới, đặc biệt là thị trường Hàn Quốc.

Một số doanh nghiệp nước ngoài có quy mô lớn và công nghệ sản xuất tiên tiến Nacol đặt mục tiêu hướng tới như:

Top Glove Corporation BHD là nhà sản xuất găng tay cao su lớn nhất thế giới đến từ Malaysia, có giá trị vốn hóa thị trường hơn 3 tỷ USD, doanh

thu 1 tỷ USD và báo lãi 105,7 triệu USD trong năm 2018. Công ty này hiện có 40 nhà máy ở châu Á, trong đó có một nhà máy ở Trung Quốc, xuất khẩu cho hơn 2000 khách hàng sang 195 thị trường trên thế giới. Sản lượng khoảng 4 tỷ chiếc/năm, điều đáng nói là, ban đầu, Top Glove cũng xuất phát điểm là một doanh nghiệp địa phương chỉ có một nhà máy và một dây chuyền sản xuất mà thôi.

Tập đoàn APL Industries Bhd (APLI) của Malaysia có nhà máy sản xuất găng tay tại Khu công nghiệp Gò Đậu (tỉnh Đồng Nai) với diện tích rộng 45 ha, công suất 1,73 tỷ chiếc/năm và có kế hoạch xây dựng 9 nhà máy sản xuất găng tay tại Việt Nam trong 10 năm, mức đầu tư mỗi nhà máy hơn 10 triệu USD. Các nhà máy này sẽ cung cấp cho thị trường khoảng 20 tỷ chiếc găng tay các loại mỗi năm. APLI có các nhà phân phối tại Hoa Kỳ, Canada, Brazil, Australia và Bỉ với hơn 2.000 đại lý.

#### 2.2.2.2. Nhà cung ứng

*Các yếu tố nguyên vật liệu đầu vào:* Nguồn nguyên liệu chính trong sản xuất găng tay cao su là cao su tự nhiên. Tại Việt Nam, các nhà sản xuất có lợi thế mang tính chủ động về chuỗi cung ứng nguyên vật liệu trong sản xuất do chúng ta là quốc gia xuất khẩu nguồn nguyên liệu cao su thô lớn thứ 3 thế giới và nguồn cao su tự nhiên được nuôi trồng ngay tại địa bàn hoạt động của doanh nghiệp. Với thế mạnh của mình là có nhà máy sản xuất nguyên liệu mủ cao su li tâm ở huyện Chơn Thành, Tỉnh Bình Phước – là đại bản doanh của vùng nguyên liệu cao su tại Việt Nam, điều này rất thuận lợi vì nó giúp doanh nghiệp có được nguồn cung cấp nguyên liệu chất lượng cao ổn định, giá nguyên liệu thô cạnh tranh và cắt giảm được chi phí vận chuyển đáng kể trong khi giá xăng dầu biến động liên tục. Đây cũng là cơ hội để Nacol tăng cường mở rộng phát triển kinh doanh xuất khẩu nguyên liệu mủ cao su thiên nhiên li tâm sang thị trường quốc tế với nhiều ưu thế thuận lợi.

### 2.2.2.3. Khách hàng

*Thị trường nội địa:* Nacol hiện tại đã cung cấp sản phẩm găng tay đa dụng cho hơn 200 nhà máy chế biến thủy hải sản, nông sản và thực phẩm; và hơn 100 công ty đủ mọi thành phần kinh tế từ Bắc đến Nam. Với chiến lược trải dài hệ thống phân phối, đại lý bán sỉ ở hầu hết các chợ đầu mối tại các tỉnh miền Tây, miền Trung và miền Bắc, các siêu thị tại Thành phố Hồ Chí Minh làm cho sản phẩm của Nacol được cung cấp trực tiếp đến tay người tiêu dùng một cách thuận lợi và dễ dàng trên cả nước.

*Thị trường xuất khẩu:* Thị trường xuất khẩu chính của Nacol là các nước Châu Âu (EU), Nhật, Úc, Mỹ, Nga, Trung Đông và Hàn Quốc. Với 25 năm sản xuất và kinh doanh, các sản phẩm từ cao su của Nam Cường rất được ưa chuộng ở thị trường quốc tế.

### 2.2.2.4. Thị trường lao động

Theo báo cáo từ Bộ Lao động Thương binh và Xã hội, tính đến quý 2/2022, lao động trong độ tuổi của cả nước đạt 51,4 triệu người, nhưng tỷ lệ qua đào tạo có bằng cấp, chứng chỉ đạt trên 26%. Thị trường lao động nhân công giá rẻ vừa là lợi thế cạnh tranh vừa là điều kiện thu hút của thị trường lao động Việt Nam nhiều năm qua, theo số liệu Trung tâm dịch vụ việc làm TP HCM, trong tháng 10.2022 có hơn 10.440 người mất việc nộp hồ sơ hưởng trợ cấp thất nghiệp. Tổng số người mất việc 10 tháng qua của năm 2022 là gần 128.000 người, tăng 26% so với cùng kỳ năm 2021. Chính những hạn chế về trình độ đã làm cho dư thừa người kỹ năng thấp trên thị trường, điều này cũng là một yếu tố thuận lợi để Nacol tuyển dụng lao động phổ thông được thuận lợi và Nacol có thể tận dụng được nguồn nhân lực này trong vòng 5 – 7 năm tới. Hiện nay, thị trường lao động Việt Nam đang phát triển theo hướng hiện đại, đầy đủ và từng bước tiếp cận với các chuẩn mực quốc tế với tinh thần chủ động và tích cực, trong thời gian vàng này chúng ta cần

chuẩn bị chiến lược nâng cao trình độ công nghệ, trình độ quản lý của chúng ta lên.

### **2.3. Phân tích môi trường vi mô ảnh hưởng đến việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Nam Cường**

#### **2.3.1. Phân tích môi trường bên trong**

##### **2.3.1.1. Thực trạng về nguồn lực tài chính**

Công ty Nacol có nguồn lực tài chính mạnh, sở hữu nhiều thiết bị máy móc, dây chuyền sản xuất có giá trị, nguồn vốn lưu động cao. Ngoài ra, hoạt động xuất khẩu găng tay cao su đi các thị trường quốc tế nhiều năm như Mỹ, Châu Âu, Hàn Quốc, Nga ... mang về cho Nacol nguồn thu ngoại tệ lớn, ổn định lâu dài đạt từ 3,6 đến 5 triệu USD/năm. Với tỷ giá hối đoái hiện nay, thì đây là một lợi thế giúp công ty đầu tư phát triển công nghệ sản xuất, thuận lợi thực hiện các chiến lược phát triển kinh doanh, chiến lược nguồn nhân lực và chiến lược cạnh tranh trên thị trường.

##### **2.3.1.2. Thực trạng về công nghệ**

*Về lĩnh vực quản lý điều hành:* Nacol đang sử dụng các phần mềm quản trị riêng lẻ (phần mềm kế toán Misa, phần mềm chấm công tính lương, phần mềm quản lý bán hàng...) phục vụ cho các hoạt động nghiệp vụ của các phòng ban, chưa số hóa tích hợp sử dụng một phần mềm quản trị tổng thể doanh nghiệp để hợp lý hóa các quy trình. Với quy mô hiện tại, hai nhà máy sản xuất và hệ thống khối/phòng/ ban đồ sộ thì khối lượng thông tin cần giải quyết rất lớn, thời gian đưa ra quyết định, giải quyết hồ sơ, văn bản lâu cũng làm ảnh hưởng đến những sự việc cần giải quyết ngay. Đối với các công ty sản xuất cùng ngành như Top Glove, APLI, Nam Long... họ đã triển khai ứng dụng hệ thống phần mềm hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (Enterprise Resource

Planning – ERP) vào quản lý sản xuất kinh doanh để nâng cao hiệu quả điều hành, quản trị cho doanh nghiệp của mình.

*Về lĩnh vực sản xuất:* Về trình độ công nghệ trong lĩnh vực sản xuất gắng tay cao su thì đến nay Nacol đang sử dụng dây chuyền tự động hóa, cơ giới hóa trong sản xuất. Phần lớn các thiết bị đều do công ty chủ động thiết kế lắp đặt nên chi phí thấp hơn rất nhiều so với nhập khẩu nguyên dây chuyền từ nước ngoài. Tuy đã bắt kịp trình độ công nghệ cơ giới hóa, tự động hóa với các nước khác trên thế giới, có khả năng cạnh tranh được trên thị trường nhưng về xu hướng ứng dụng được công nghệ trí tuệ nhân tạo AI vào một số công đoạn trong dây chuyền sản xuất Nacol vẫn chưa thể triển khai, đạt được kỳ vọng mong muốn.

#### 2.3.1.3. Phân tích yếu tố thương hiệu

*Về sản phẩm:* Hiện nay, danh mục sản phẩm của Nacol được chia thành 4 nhóm sản phẩm chính gồm (i) nhóm sản phẩm gắng tay cao su thiên nhiên, (ii) nhóm sản phẩm mũ cao su, (iii) nhóm sản phẩm ống dẫn công nghiệp và (iv) nhóm sản phẩm dịch vụ. Danh mục sản phẩm chi tiết được mô tả trong Phụ lục 01.

*Về dịch vụ:* Nacol hiện là nhà nhập khẩu và phân phối độc quyền các loại ống thủy lực, ống cao su cao cấp hiệu Phoenix, Elaflex (Đức), Manuli, IVG (Ý) cho các tập đoàn ngành xăng dầu, hóa chất, dầu khí, xây dựng lớn trong nước như Vietsovpetro, Petrolimex, Petromekong, Saigonpetro và các công ty liên doanh như BP, Shell, Mobil, Caltex, AD Co.

*Về Marketing:* Cạnh tranh trên thị trường ngày càng khốc liệt, chất lượng sản phẩm hiện nay không chỉ là yếu tố then chốt hàng đầu quyết định thành công của doanh nghiệp mà doanh nghiệp còn cần thêm một chiến lược Marketing và truyền thông hiệu quả để giúp nâng cao giá trị thương hiệu, vị thế cạnh tranh và đưa sản phẩm của mình đến gần hơn với khách hàng mục

tiêu. Trong gần 25 năm hoạt động sản xuất kinh doanh, Nacol có một lượng lớn khách hàng trung thành do đó các hoạt động về nghiên cứu thị trường, hoạt động Marketing truyền thông và truyền thông sản phẩm gắng tay cao su tại thị trường nội địa đã được chú trọng phát triển. Đặc biệt, trong những năm gần đây công nghệ đã ảnh hưởng mạnh mẽ đến thói quen và hành vi của người tiêu dùng, thúc đẩy sự phát triển của Digital Marketing. Theo *Joel Reedy* định nghĩa thì Digital Marketing hay “*Marketing điện tử là bao gồm tất cả các hoạt động để thoả mãn nhu cầu và mong muốn của khách hàng thông qua internet và các phương tiện điện tử*”, xu thế phát triển của công nghệ đã khiến Digital Marketing trở thành một phần không thể thiếu đối với đa số các doanh nghiệp vì nó có khả năng kết nối và tiếp cận với khách hàng trên một phạm vi rộng lớn. Hoạt động Digital Marketing tại Nacol đã được Ban lãnh đạo quan tâm, đầu tư ngân sách thực sự mạnh cho chiến lược Marketing đáp ứng cho việc thực hiện các hoạt động phát triển thương hiệu sản phẩm, truyền tải câu chuyện truyền thông, quan hệ công chúng và xây dựng website thương mại điện tử.

*Về định vị thương hiệu:* Với quy mô và công nghệ sản xuất, Nacol được biết đến là một trong mười nhà sản xuất gắng tay cao su thiên nhiên hàng đầu tại Việt Nam trên thị trường hiện nay.

*Về nhãn hàng:* các nhãn hiệu sản phẩm Nacol đang sở hữu và đã đăng ký sở hữu trí tuệ gồm Paloma, Melody, Syren, Lotus, Tulip, Sea Eagle, Discovery, Challenger, Titans, Victory.



### **Hình ảnh sản phẩm:**



#### **Găng Cao Su Chế Biến Mỏng Đa Dụng**

Tên : Găng cao su chế biến mỏng đa dụng dùng trong nhà máy thủy sản

Mã : YT06

Tiêu chuẩn chất lượng: TCCS 02/2002/CBTC/NC; QCVN : 12-2:2011/BYT

Màu: Màu cao su tự nhiên, Xanh dương, xanh lá,

Cỡ loại: 6 1/2, 7 1/2, 8

Chiều dài: 265 mm ± 5 (10.4 inch)

Độ dày: 0.235 mm ± 0.02 (9.3 mil)

Trọng lượng / đôi: 23 gr ± 2 (trọng lượng trung bình - số 7 )

Danh mục: Găng tay cao su chế biến mỏng đa dụng, Sản phẩm

### **Hình ảnh sản phẩm**

(Nguồn: Website Công ty)

#### **2.3.1.4. Phân tích yếu tố về bán hàng**

Trong 3 năm qua, thời kỳ dịch bệnh Covid-19 bùng phát trên toàn cầu đã vô tình ảnh hưởng tích cực và thúc đẩy sự phát triển rất mạnh của thị trường găng tay cao su do nhu cầu sử dụng găng tay y tế cho đội ngũ nhân viên y tế trên toàn thế giới, hầu hết nguồn cung cấp găng tay cao su trên thế giới được sản xuất ở Đông Nam Á, nơi có các nguyên liệu thô cho găng tay cao su tự nhiên. Hiện Malaysia là quốc gia sản xuất găng tay cao su lớn nhất thế giới, thống trị thị trường găng tay cao su toàn cầu với thị phần 65%, bất chấp cạnh tranh ngày càng mạnh. Tiếp theo là Trung Quốc với thị phần 20%, thị phần của Thái Lan là 10% và Indonesia là 3%. [Theo dự báo của Hiệp hội các nhà sản xuất găng tay cao su Malaysia (MARGMA) và Bản tin Công nghiệp Hóa chất số 3/2022]. Nguyên nhân chính để Malaysia duy trì lợi thế là quốc gia sản xuất găng tay cao su lớn nhất thế giới là do ngành găng tay cao su nội địa nước này được hỗ trợ bởi một hệ thống sinh thái toàn diện từ hiệp hội các nhà sản xuất găng tay, các chuyên gia kỹ thuật, những nhà cung cấp nguyên liệu thô, tất cả đều hoạt động tại nội địa và đặc biệt là sự hỗ trợ của

các cơ quan chính phủ Malaysia đã đưa ra những thể chế phù hợp thúc đẩy sản xuất và xuất khẩu.

**Thị trường quốc tế:** Theo Báo cáo mới đây của Công ty nghiên cứu và tư vấn Arizton tại Mỹ dự báo quy mô thị trường găng tay cao su sẽ đạt giá trị 32,24 tỉ USD vào năm 2026 với tốc độ tăng trưởng hàng năm 10,84% - 12%, ước đoán năm 2022, nhu cầu găng tay cao su trên toàn thế giới được dự đoán sẽ đạt hơn 399 tỷ chiếc được tiêu thụ trên khắp thế giới. Trong đó, thị trường găng tay cao su tại Châu Á-Thái Bình Dương được dự báo sẽ tăng trưởng nhanh nhất thế giới với tốc độ tăng trưởng 13,9%/năm. Năm 2026 Châu Âu có triển vọng cũng sẽ nắm giữ thị phần khá lớn (khoảng 31,15%) trên thị trường găng tay cao su.

**Thị trường nội địa:** Tại Việt Nam, trong bối cảnh các tiêu chuẩn về y tế được nâng cao với những quy định nghiêm ngặt về chăm sóc sức khỏe cùng với sự am hiểu về vệ sinh cao hơn trong đời sống hàng ngày làm cho nhu cầu găng tay dùng trong thực phẩm, gia dụng và ngành Y tế đang tăng rất nhanh và mạnh. Mặt khác, nhu cầu sử dụng găng tay cao su trong các ngành sản xuất, chế biến của thị trường nội địa ngày một tăng lên. Đây là thời cơ đối với những công ty tập trung vào phát triển sản phẩm mới, tăng trưởng công suất sản xuất và các công ty này sẽ đóng vai quan trọng trong việc hỗ trợ sự tăng trưởng của thị trường sản xuất găng tay cao su.

**Thị phần:** Đối với sản phẩm găng tay cao su, tại thị trường trong nước Nacol hiện chiếm hơn 30% thị phần tiêu thụ sản phẩm găng tay cao su các loại. Với thị trường xuất khẩu Nacol hiện chiếm hơn 20% thị phần phân phối của các doanh nghiệp xuất khẩu găng tay cao su Việt Nam. Để thuận tiện trong việc phân phối và mở rộng thị trường, Nacol đã chia thị trường thành 4 nhóm khách hàng chính gồm:

**Bảng Error! No text of specified style in document..3: Bảng phân loại khách hàng**

Nhóm khách hàng	Ký hiệu
Nhóm khách hàng sử dụng trực tiếp;	Nhóm A
Nhóm khách hàng siêu thị;	Nhóm B
Nhóm khách hàng bán buôn;	Nhóm C
Nhóm khách hàng mua găng y tế	Nhóm D

(Nguồn: Phòng Kinh doanh Nội tiêu)

*Chiến lược về giá thành sản phẩm:* Nghiên cứu các điều kiện giảm giá thành sản phẩm của găng tay cao su thông qua nhân tố: nghiên cứu sản phẩm mới; cải tiến, tối ưu hóa quá trình sản xuất nâng cao năng suất lao động.

### 2.3.2. Phân tích thực trạng nguồn nhân lực

#### 2.3.2.1. Quy mô nguồn nhân lực

**Bảng Error! No text of specified style in document..4: Quy mô nguồn nhân lực**

Stt	Phân loại	2019		2020		2021		2022	
		SL	Tỉ lệ	SL	Tỉ lệ	SL	Tỉ lệ	SL	Tỉ lệ
<b>I</b>	<b>Quy mô nguồn nhân lực</b>	<b>235</b>	100%	<b>250</b>	100%	<b>200</b>	100%	<b>276</b>	100%
<b>II</b>	<b>Tính chất lao động</b>								
1	Trực tiếp	<b>191</b>	76	<b>206</b>	82	<b>166</b>	83	<b>232</b>	84
2	Gián tiếp	<b>44</b>	16	<b>44</b>	18	<b>34</b>	17	<b>44</b>	16

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

### 2.3.2.2. Chất lượng nguồn nhân lực

#### Bảng Error! No text of specified style in document..5: Chất lượng nguồn nhân lực

Số liệu được tính đến 31.12.2022

Stt	Phân loại	2019		2020		2021		2022	
		SL	Tỉ lệ (%)	SL	Tỉ lệ (%)	SL	Tỉ lệ (%)	SL	Tỉ lệ (%)
<b>III</b>	<b>Chất lượng nguồn nhân lực</b>								
1	Lao động phổ thông	<b>144</b>	61	<b>157</b>	63	<b>130</b>	65	<b>191</b>	68
2	Trung cấp/Cao đẳng	<b>35</b>	15	<b>35</b>	14	<b>23</b>	12	<b>27</b>	9
3	Đại học	<b>50</b>	21	<b>52</b>	21	<b>41</b>	21	<b>54</b>	21
4	Trên đại học	<b>6</b>	3	<b>6</b>	2	<b>6</b>	2	<b>8</b>	2

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

### 2.3.2.3. Thực trạng nguồn nhân lực

- *Ban lãnh đạo*: Các thành viên sáng lập có trình độ chuyên môn cao, là những chuyên gia trong các lĩnh vực mình phụ trách. Đặc biệt, mỗi thành viên trong Ban lãnh đạo đều thông thạo ngoại ngữ, kết hợp cùng sự hiểu biết về lĩnh vực sản xuất, sự nhanh nhạy nắm bắt xu hướng đã chuyển đổi từ thủ công sang dây chuyền sản xuất, điều này tạo nên thế mạnh về xuất nhập khẩu cho công ty trong thời kỳ đầu xây dựng và phát triển.

- *Về quy mô nguồn nhân lực*: Như đã trình bày tại mục số 2.1.6 và qua bảng số liệu trên, cho thấy số lượng người lao động của Nacol năm 2020 (250 người) tăng nhẹ so với năm 2019 (235 người), Công ty gia tăng sản xuất để phục vụ cho nhu cầu sử dụng găng tay các loại tăng mạnh ở cả thị trường xuất khẩu và trong nước. Năm 2021 số lao động biến động mạnh, giảm 50 người (20%) so với năm 2020 sau thời gian dài Nacol thực hiện “sản xuất 3 tại chỗ”, “1 cung đường – hai điểm đến” theo Chỉ thị số 16/CT-TTg của Thủ tướng Chính phủ. Năm 2022 để sản xuất cho các đơn đặt hàng mới và còn tồn đọng, các nhà máy của Nacol hoạt động hết công suất do đó số lượng nhân sự đạt đỉnh là 276 người.

- *Về tính chất lao động*: Hai lực lượng cấu thành nên nguồn lao động của Nacol là lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Trong đó, lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng cao hơn so với lao động gián tiếp với 84% và 16%. Lực lượng lao động trực tiếp của Nacol bao gồm tất cả các Phòng/ban/bộ phận liên quan đến việc trực tiếp tạo ra sản phẩm như Phòng Vận hành sản xuất, Phòng kỹ thuật..., lao động gián tiếp là những người không trực tiếp tham gia vào quá trình tạo ra sản phẩm như Phòng Kinh doanh, Phòng Kế toán...Phần lớn lao động trực tiếp thuộc công nhân sản xuất và công nhân đóng gói bao bì và số lao động trực tiếp này không yêu cầu trình độ học vấn cũng như kỹ năng cao, do đó không cần trải qua quá trình đào tạo bài bản mà ngược lại họ có thể ngay lập tức tham gia vào quá trình sản xuất.

- *Về chất lượng nguồn nhân lực*: Với đặc điểm của ngành sản xuất găng tay cao su, lực lượng lao động sản xuất trực tiếp không yêu cầu trình độ và kỹ năng cao nhưng mặt khác, các phòng ban, bộ phận hỗ trợ tạo ra sản phẩm như Phòng Kỹ thuật, Phòng đảm bảo chất lượng, Phòng Kiểm tra chất lượng, Xưởng cơ khí...và các Phòng ban quản lý thì yêu cầu phải có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao mới đảm nhận được công việc. Do đó mà, Nacol có lực lượng lao động phổ thông dẫn đầu trong cơ cấu với 191 người chiếm 68%, số người lao động có trình độ chuyên môn trên đại học, đại học và trung cấp/ Cao đẳng lần lượt là 8, 54, và 27 người chiếm lần lượt 2%, 21% và 9% trong tỷ trọng lao động của công ty. Đặc biệt, lao động trên đại học thuộc về Lãnh đạo các Phòng/ Ban, điều này nói lên lãnh đạo các phòng ban đều rất am hiểu chuyên môn, đây là lợi thế của doanh nghiệp.

- *Về giới tính*: Tỷ lệ lao động nam so với lao động nữ luôn giao động trong khoảng 49% đến 51% và ngược lại qua các năm báo cáo, số liệu được thể hiện qua bảng 2.6 sau đây:

**Bảng Error! No text of specified style in document..6: Cơ cấu lao động toàn công ty***Số liệu được tính đến 31/12/2022*

Stt	Phân loại	2019		2020		2021		2022	
		SL	Tỉ lệ	SL	Tỉ lệ	SL	Tỉ lệ	SL	Tỉ lệ
<b>IV</b>	<b>Theo giới tính</b>	<b>235</b>	<b>%</b>	<b>250</b>	<b>%</b>	<b>200</b>	<b>%</b>	<b>276</b>	<b>%</b>
1	Nam	<b>120</b>	51	<b>132</b>	53	<b>125</b>	63	<b>135</b>	49
2	Nữ	<b>115</b>	49	<b>118</b>	47	<b>75</b>	37	<b>141</b>	51

*Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự*

Năm 2022, với 135 lao động nam chiếm 49% trong tổng số cơ cấu giới tính trong khi lao động nữ chiếm 51% tương đương với 141 người. Mặc dù khâu sản xuất găng tay cao su thiên về sức khỏe thể chất với nam nhưng các công việc liên quan đến đóng gói bao bì lại phù hợp với nữ, do đó cơ cấu giới tính này là hoàn toàn phù hợp với đặc thù sản xuất kinh doanh của Nacol. Do vậy, trong các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, tùy theo từng vị trí mà yêu cầu tuyển dụng là nam hay nữ, các công tác về chiến lược nguồn nhân lực đều dựa vào đặc điểm của công việc đảm nhận mà tuyển dụng người lao động với giới tính phù hợp.

- *Về thâm niên công tác:* Đây cũng là điểm không thuận lợi cho doanh nghiệp, thông qua khảo sát thu được người lao động có chuyên môn sâu luôn có cảm giác không thể phát triển sự nghiệp vươn lên vị trí cao, thay thế “cây đa, cây đề” trong doanh nghiệp dẫn đến sự gắn kết về thâm niên công tác qua các năm được biểu diễn như bảng 2.7 sau đây:

**Bảng Error! No text of specified style in document..7: Thâm niên công tác***Số liệu được tính đến 31/12/2022 -**(đvt: người)*

Stt	Phân loại	2019		2020		2021		2022	
		SL	Tỉ lệ	SL	Tỉ lệ	SL	Tỉ lệ	SL	Tỉ lệ
V	<b>Theo thâm niên công tác</b>	<b>235</b>	%	<b>250</b>	%	<b>200</b>	%	<b>276</b>	%
1	Dưới 1 năm	<b>93</b>	40	<b>100</b>	40	<b>70</b>	36	<b>96</b>	35
2	Từ 1 đến 3 năm	<b>89</b>	38	<b>93</b>	37	<b>76</b>	38	<b>123</b>	45
3	Từ 3 đến trên 5 năm	<b>33</b>	14	<b>35</b>	14	<b>30</b>	15	<b>37</b>	13
4	Trên 10 năm	<b>20</b>	9	<b>22</b>	9	<b>22</b>	11	<b>20</b>	7

*Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự*

Dựa theo bảng 2.7 cho thấy năm 2022 số người lao động có thâm niên công tác từ 1 đến 3 năm là nhiều nhất với 45%, người lao động trình độ chuyên môn cao gắn bó trên 5 năm rất ít chỉ 37 người, chiếm 13% trong tổng số lao động, trên 10 năm là 20 người chiếm 7% thuộc về Ban lãnh đạo và nhân sự chủ chốt doanh nghiệp. Đây là thuận lợi cũng là thách thức với Nacol trong việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực.

- *Về cơ cấu lao động theo tuổi:* Qua kết quả khảo sát, hiện nay lực lượng lao động của Nacol là lực lượng lao động “vàng”, với độ tuổi từ 31 đến 45 tuổi, giới tính nữ chiếm tỷ trọng rất cao, với 65% trên tổng số lao động toàn công ty. Thực trạng này là hoàn toàn hợp lý xuất phát từ tính chất công việc của công ty không nặng nhọc, công việc tương đối đơn giản, không quá gò bó trong quá trình làm việc, đặc biệt là lao động nữ với mong muốn ổn định cuộc sống sau khi kết hôn, có thu nhập đều và có thời gian chăm sóc gia đình sau loạt sóng sa thải lao động trên 35 tuổi như đã nêu. (bảng 2.8)

**Bảng Error! No text of specified style in document..8: Cơ cấu lao động theo độ tuổi***Số liệu được tính đến 31/12/2022 (đvt: người)*

Stt	Phân loại	2019		2020		2021		2022	
		SL	Tỉ lệ	SL	Tỉ lệ	SL	Tỉ lệ	SL	Tỉ lệ
<b>VI</b>	<b>Theo độ tuổi</b>	<b>235</b>	<b>%</b>	<b>250</b>	<b>%</b>	<b>200</b>	<b>%</b>	<b>276</b>	<b>%</b>
1	Dưới 30	<b>69</b>	29	<b>74</b>	30	<b>48</b>	24	<b>39</b>	14
2	Từ 31 - 45	<b>113</b>	48	<b>120</b>	48	<b>100</b>	50	<b>180</b>	65
3	Từ 46 – trên 55	<b>53</b>	22	<b>56</b>	22	<b>52</b>	26	<b>57</b>	21

- Về cơ cấu quản lý: Cơ cấu quản lý nguồn nhân lực hiện nay của Nacol hiện được chia thành 5 cấp với số lượng và tỷ trọng so với tổng lao động trong công ty (276 người), được thể hiện qua bảng sau (số liệu được cập nhật đến 31.12.2022):

**Bảng Error! No text of specified style in document..9: Cơ cấu phân bổ nguồn nhân lực các cấp**

Cấp quản lý	Nhóm lao động	Vị trí công việc	Số lượng	Tỷ trọng
Quản lý cấp cao	Nhóm nhân lực cốt lõi	CT.HĐTV/Ban Tổng giám đốc	5	2%
Quản lý cấp trung/ R&D, IT	Nhóm nhân lực cốt lõi	Giám đốc/ Trưởng, Phó các Phòng Ban	13	5%
Quản lý cấp cơ sở	Nhóm nhân lực thiết yếu	Quản đốc/ Giám sát/ Trưởng bộ phận	16	6%
Chuyên viên/ Nhân viên thừa hành	Nhóm nhân lực liên kết, hỗ trợ	Tổ trưởng/ Chuyên viên/ Nhân viên	63	23%
Công nhân		Lao động trực tiếp	180	65%
<b>Tổng cộng</b>			<b>276</b>	

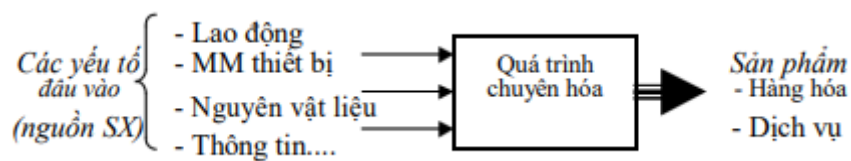
*(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)*



### 2.3.3. Phân tích thực trạng về các yếu tố quản trị

#### 2.3.3.1. Phân tích các yếu tố về hệ thống quản trị sản xuất

Quản trị sản xuất là tổng hợp các hoạt động xây dựng hệ thống sản xuất và quản lý quá trình biến đổi các yếu tố đầu vào để tạo ra hàng hoá, dịch vụ nhằm thoả mãn tốt nhất nhu cầu của thị trường, khai thác mọi tiềm năng của doanh nghiệp với mục đích tối đa hoá lợi nhuận. Quản trị sản xuất tại Nacol được mô phỏng theo hình 2.1 dưới đây.



**Hình Error! No text of specified style in document.9: Quá trình sản xuất**

(Nguồn Novaspro.vn [1;7])

#### ❖ Các yếu tố quản lý tiêu chuẩn chất lượng của sản xuất

Quy trình quản lý chất lượng sản xuất sản phẩm găng tay cao su của Nacol luôn được giám sát chặt chẽ, ổn định về chất lượng. Các sản phẩm găng tay cao su được tổ chức QUACERT cấp chứng nhận “*Hệ thống Quản Lý Chất Lượng phù hợp tiêu chuẩn ISO 9001:2015*”. Đặc biệt, các sản phẩm găng tay gia dụng được Nacol sản xuất theo tiêu chuẩn “*ASTM D4679-02 của Hiệp hội Thí nghiệm và Vật liệu Hoa Kỳ*”.

#### ❖ Dây chuyền sản xuất

Để đáp ứng tiêu chuẩn khắt khe của Mỹ và các thị trường khó tính thuộc Liên minh châu Âu, công ty đã đầu tư thiết kế lắp đặt dây chuyền sản xuất tiên tiến hiện đại và khép kín, kiểm soát chặt chẽ quá trình sản xuất nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, mỗi ngày dây chuyền xuất xưởng được hàng ngàn đôi găng để đáp ứng nhu cầu trong và ngoài nước. Hiện Nacol có 3 dây chuyền sản xuất với quy mô và công suất đạt 50 triệu đôi găng tay/năm, cụ thể như sau:

Dây chuyên sản xuất găng tay y tế và găng tay đa dụng: công suất 20 triệu đôi/năm.

Dây chuyên sản xuất găng tay gia dụng: công suất 24 triệu đôi/năm.

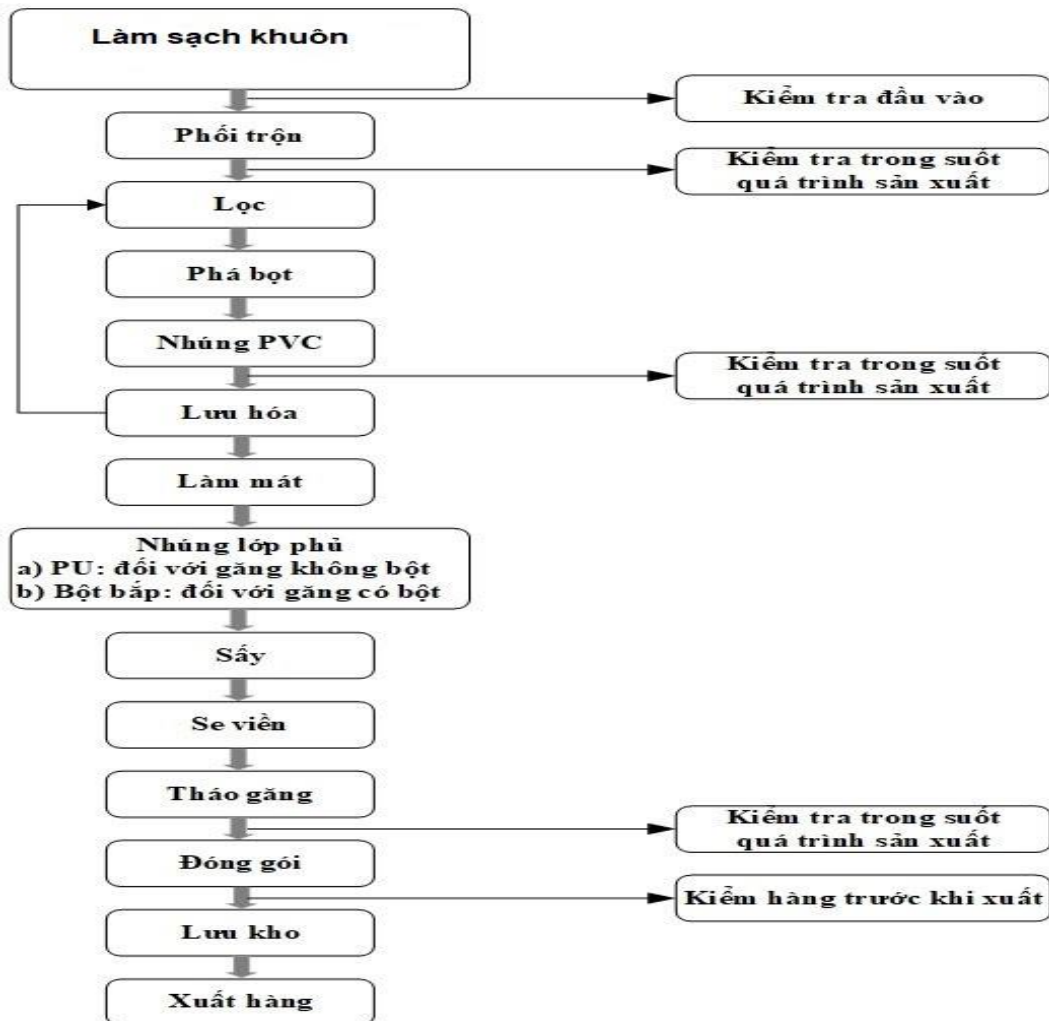
Dây chuyên sản xuất găng công nghiệp: công suất 6 triệu đôi/năm.

Hệ thống sưởi ấm cho dây chuyên: sử dụng khí đốt tự nhiên (than đá)

Tỷ lệ vượt qua: trên 99,9%, tỷ lệ sản phẩm lỗi 0,01%

Thời gian hoàn thành 1 sản phẩm găng tay cao su hoàn chỉnh theo quy trình là 1 giờ, dây chuyên hoạt động liên tục trong một ngày đêm (24h/ngày); 6 ngày/tuần. Quy trình sản xuất được mô tả như sau:

**QUY TRÌNH SẢN XUẤT GĂNG TAY CAO SU**



**Hình Error! No text of specified style in document..10: Quy trình sản xuất găng tay cao su tự nhiên**

*Nguồn: Phòng Vận hành sản*

*2.3.3.2. Thực trạng Tổ chức ca làm việc và xác định quỹ thời gian làm việc trong năm của một lao động*

Căn cứ vào đặc điểm quá trình sản xuất, sử dụng hiệu quả năng lực sản xuất của máy móc thiết bị và thời gian lao động, Nacol đã dựa vào công suất chuyển chạy (i), khối lượng công việc (ii) và thời hạn hoàn thành (iii) mà tổ chức thời gian làm việc hợp lý cho các khối theo thời gian làm việc cụ thể, có tổ chức ngày nghỉ hàng tuần, như sau:

Đối với Khối văn phòng và Xưởng đóng gói bao bì: làm việc theo giờ Hành chính: Từ 7h30 – 16h30 (Sáng: 7h30 – 12h00; Chiều: 13h00 – 16h30); thời gian nghỉ giữa ca 60 phút liên tục.

Đối với khối sản xuất làm việc theo chế độ 3 ca/ngày, 6 ngày đảo ca một lần, ca làm việc được quy định như sau:

Ca 1: Từ 06h00 – đến 14h00; thời gian nghỉ giữa ca 30 phút liên tục.

Ca 2: Từ 14h00 – đến 22h00; thời gian nghỉ giữa ca 30 phút liên tục.

Ca 3: Từ 22h00 – đến 06h00 sáng hôm sau; thời gian nghỉ giữa ca 45 phút liên tục

**Bảng Error! No text of specified style in document..10: Xác định quỹ thời gian làm việc trong năm của 01 người lao động**

<b>Quỹ thời gian</b>	<b>Số ngày</b>	<b>Ghi chú</b>
Số ngày Dương lịch trong năm (1)	365	
Số ngày nghỉ Lễ, Tết hàng năm theo quy định (2)	11	
Số ngày nghỉ hàng tuần theo quy định (3)	52	
Số ngày nghỉ phép năm theo quy định (4)	12	
Số ngày nghỉ bình quân khác (5)	6	<i>Nghỉ ốm, nghỉ việc riêng</i>
<b>Quỹ thời gian người lao động làm việc thực tế: (7) = (1)-(2)-(3)-(4)-(5)</b>	<b>284</b>	<i>(đvt: ngày/người)</i>

*Nguồn Phòng Hành chính – Nhân sự*

### 2.3.3.3. Thực trạng năng suất lao động bình quân

Năng suất lao động là yếu tố then chốt quyết định khả năng cạnh tranh và sự tồn tại lâu dài của một doanh nghiệp, cũng là cơ sở để nâng cao thu nhập tạo môi trường và điều kiện làm việc tốt cho người lao động. Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc tại Công ty được sử dụng chỉ tiêu năng suất lao động bình quân chung tính theo giá trị qua bảng 2.11 như sau:

**Bảng Error! No text of specified style in document..11: Năng suất lao động chung bình quân chung từ năm 2019 – 2022**

(đvt: 1.000đ)

<b>Năm</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Doanh thu (VNĐ)	232.668.000	325.735.200	260.588.160	240.320.000
Số lượng lao động (người)	235	250	200	276
Năng suất lao động /người/năm	990,077	1.302.940	1.302.940	870.725

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Qua bảng 2.11 ta thấy, năng suất lao động bình quân năm theo giá trị tăng qua các năm. Ngoài các nguyên nhân chính đã trình bày, đặc biệt là năm 2021 dịch Covid-19 bùng phát dữ dội tại Bình Dương và TP. Hồ Chí Minh, với số lượng lao động giảm 76 người (chiếm 28%), cả tập thể người lao động đã nỗ lực cố gắng để hoàn thành chỉ tiêu. Điều này đã nói lên những thành quả nhất định trong công tác quản trị tại Nacol. Năm 2022, năng suất lao động giảm do tình hình chung, công ty giảm đơn đặt hàng vào quý IV nhưng vẫn giữ nguyên số lao động trước thời điểm Tết âm lịch năm 2023. *Tuy nhiên,*

Nâng cao năng suất lao động đang là vấn đề nan giải với Ban lãnh đạo công ty, Ban lãnh đạo tìm mọi cách để nghiên cứu ứng dụng khoa học công nghệ vào sản xuất để giảm chi phí, tăng năng suất trong nền kinh tế mở hiện nay, các vấn đề ảnh hưởng và cần nghiên cứu để tăng năng suất và giảm giá thành hiện tại là:

*Hệ thống gia nhiệt:* công ty Nacol và các công ty sản xuất gang tay Việt Nam đang sử dụng là khí đốt tự nhiên, thông qua lò hơi để gia nhiệt trong quá trình sản xuất. Không thể sử dụng khí gas, dầu và điện trong quá trình gia nhiệt, vì chi phí cực kỳ cao.

*Vật liệu tiết kiệm:* Cải tiến nguyên liệu để gia tăng năng suất và bảo vệ môi trường. Nghiên cứu để tìm ra giải pháp cải tiến được nguồn nguyên liệu giảm độ dày của găng nhưng vẫn giữ được các đặc tính và tối ưu hiệu quả sử dụng.

*Giảm lượng nước* sử dụng trong quá trình sản xuất găng tay, với quy trình sản xuất hiện nay lượng nước phải sử dụng trong 1 ngày đêm là rất lớn (khoảng 360m<sup>3</sup>), nghiên cứu làm sao để giảm được lượng nước sử dụng trong quá trình sản xuất để tiết kiệm được chi phí, giảm giá thành sản phẩm. Quan trọng nhất là giảm được lượng nước thải, bảo vệ môi trường.

*Mô hình sản xuất tương lai - nhà xưởng không người:* Có những loại găng tay yêu cầu kỹ thuật sản xuất nghiêm ngặt, thông qua hệ thống điều khiển để ứng xử thông minh trên dây chuyền – mô hình nhà xưởng không người. Đây là mô hình sản xuất trong vòng 3 – 5 năm tới, công ty phải nghiên cứu và ứng dụng được mô hình này nếu không sẽ không cạnh tranh được về giá và sản lượng, nguy cơ tụt hậu công nghệ trong sản xuất rất cao.

#### 2.3.3.4. *Thực trạng công tác Định mức lao động*

Theo Huỳnh Thị Thành (2008): “*Mức lao động là lượng lao động hao phí được quy định để hoàn thành một đơn vị sản phẩm (hoặc một khối lượng công việc) đúng tiêu chuẩn chất lượng, trong những điều kiện tổ chức – kỹ thuật nhất định.* Như vậy, trong điều kiện, môi trường làm việc bình thường, Công ty có thể định mức lao động cho các công đoạn sau:

- Đối với xưởng sản xuất: Tính theo công suất của dây chuyền sản xuất, định biên theo dây chuyền.
- Đối với xưởng đóng gói bao bì: Xác định định mức lao động cho 3 công đoạn:

**Bảng Error! No text of specified style in document..12: Thống kê Định mức lao động theo công đoạn**

STT	Định mức lao động theo công đoạn	Tỉ lệ (%)
1	Kiểm găng	33,3
2	Xếp găng vào túi	33,3
3	Dập/hoàn thiện	33,3
	<b>Thành phẩm</b>	<b>100</b>

*Nguồn Xưởng bao bì*

Tuy nhiên, ở mỗi khâu công nhân chỉ làm một bước công việc duy nhất, nhìn chung công việc giản đơn, đơn điệu, cường độ lặp đi lặp lại nhưng không thể tách riêng từng chi tiết, từng phần việc để giao cho từng người do đó công tác định mức lao động thực tế hiện nay, Nacol áp dụng định mức lao động cho 1 sản phẩm được đóng gói hoàn thiện tại phân xưởng bao bì.

*Phương pháp định mức lao động:* Sử dụng phương pháp định mức lao động thống kê thuần túy. Phương pháp này định mức cho một bước công việc dựa trên cơ sở các số liệu thống kê về năng suất lao động cao nhất quan sát được của công nhân làm bước công việc ấy của quản đốc phân xưởng.



**Hình Error! No text of specified style in document..11: Xưởng đóng gói bao bì**

*Nguồn Xưởng bao bì*

*Mức lao động giao cho công nhân:* Căn cứ vào kết quả quan sát được, mức lao động giao cho công nhân phân xưởng bao bì cần hoàn thành trong 1 ca làm việc là **1.490 đôi/ca**.

Qua quan sát thực tế thì công tác định mức lao động tại công ty Nacol đạt mức trung bình khá (mức 3.5).

### 2.3.3.5. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Nacol

#### ❖ *Thực trạng về tình hình biến động nhân sự*

Do công việc đặc thù ngành cao su, đối với công nhân sản xuất mới nhận việc cần phải có thời gian thích nghi với môi trường làm việc vì trong quá trình sản xuất, mùi cao su và các chất phụ gia rất nồng ( $\text{NH}_3$ ,  $\text{H}_2\text{SO}_4$ ) dẫn đến người lao động mới được tuyển dụng, độ tuổi dưới 30 không quen sẽ bỏ việc ngay trong hai tuần đầu tiên. Biến động nhân sự qua các năm được thể hiện qua bảng 2.13 sau đây:

**Bảng Error! No text of specified style in document..13: Thực trạng biến động nhân sự từ năm 2019 – 2022**

Tháng	2019	2020	2021	2022	Ghi chú
1	0	0	7	0	Thời điểm gần Tết ÂL, ít biến động nhân sự
2	15	9	16	35	Biến động mạnh, sau Tết AL nhu cầu chuyển việc cao
3	12	16	20	28	2022: Khan hiếm lao động sau cách ly xã hội, chạy đơn hàng
4	10	8	17	8	
5	11	13	18	12	Khan hiếm lao động sau cách ly xã hội, chạy đơn hàng
6	7	10	0	7	
7	12	8	0	10	
8	9	9	0	8	
9	7	11	0	0	2022: Giảm đơn hàng, giữ lao động
10	8	5	30	0	2022: Giảm đơn hàng, giữ lao động
11	4	7	4	0	2022: Giảm đơn hàng, giữ lao động
12	3	6	3	0	2022: Giảm đơn hàng, giữ lao động
<b>Cộng</b>	<b>98</b>	<b>102</b>	<b>115</b>	<b>108</b>	

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)



Từ tháng 10/2022 đến tháng 12.2022, diễn ra tình trạng lạm phát toàn cầu nên số lượng đơn đặt hàng nhiều mặt hàng bị giảm hơn 50% ở cả khu vực nội địa và xuất khẩu, tình trạng này được dự báo đến hết quý IV/2023. Mặc dù vậy, Nacol triển khai nhiều giải pháp để vượt qua giai đoạn khó khăn mà không sa thải lao động vào thời điểm cận Tết Âm lịch năm 2023.

❖ *Thực trạng công tác tuyển dụng*

Việc sa thải lao động đang diễn ra ở nhiều doanh nghiệp vì chịu tác động kép của kinh tế thế giới và trong nước như thực tế của ngành dệt may, da giày hiện nay để duy trì sản xuất và bắt kịp xu thế sản xuất mới. Điều này là đã vô tình tác động đến việc tuyển dụng lao động phổ thông tại Nacol được thuận lợi hơn, tuy nhiên, việc chưa xây dựng kế hoạch tuyển dụng hàng năm làm cho Phòng HCNS luôn bị động trong việc tuyển người.

Nguồn tuyển dụng: Đăng tuyển tại các trung tâm giới thiệu việc làm, các trường đào tạo chuyên ngành, các web tuyển dụng, nguồn nội bộ giới thiệu. Trong đó, nguồn nội bộ được đánh giá là nhanh và hiệu quả nhất. Kết quả tuyển dụng lao động được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng Error! No text of specified style in document.14: Số lượng Nhân sự được tuyển dụng từ năm 2019 đến 31.12.2022**

<b>Tuyển dụng nhân viên năm 2019 - 2022</b>				
Năm	2019	2020	2021	2022
<b>Tổng Số lượng/người</b>	<b>105</b>	<b>126</b>	<b>120</b>	<b>150</b>
Nhân viên văn phòng	8	12	3	15
Công nhân sản xuất	92	144	117	135

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Từ bảng số liệu có thể thấy số lượng lao động tuyển dụng lao động phổ thông của công ty năm 2019 là thấp nhất, năm 2020 là cao nhất. Ba quý đầu năm năm 2022, công tác tuyển dụng tại Nacol chủ yếu tập trung vào công nhân lao động trực tiếp. Đối với nhân viên văn phòng, chuyên môn nghiệp vụ

do ít biến động nhân sự nên Phòng Nhân sự tuyển dụng thay thế hoặc thêm mới ngoài kế hoạch rất nhanh chóng. Thời gian tuyển dụng xong một vị trí là 10 – 15 ngày sau khi nhận được phiếu đề nghị tuyển dụng từ các phòng/ban liên quan.

Chất lượng tuyển dụng: Nhân viên văn phòng hoặc nhân viên khối chuyên môn nghiệp vụ đều phải được đào tạo, hướng dẫn kèm cặp công việc trong ba tuần đầu tiên khi nhận việc nên khả năng đáp ứng công việc đạt yêu cầu. Tuy nhiên, với phương châm đổi mới, sáng tạo và định hướng ứng dụng công nghệ vào điều hành sản xuất, cải tiến qui trình giải quyết các vấn đề đã nêu tại mục 2.3.3.2 thì chất lượng nguồn nhân lực hiện tại chưa đáp ứng được.

❖ *Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Như đã trình bày ở bảng 2.4, với số lượng quản lý chiếm chưa tới 20%, Nacol chưa xây dựng quy trình đào tạo nhân sự để chuẩn hoá hoạt động phát triển nguồn nhân lực, hiện tại chỉ áp dụng phương pháp đào tạo kèm cặp để hướng dẫn công việc khi nhân viên mới nhận việc và các khóa đào tạo bắt buộc về an toàn phòng cháy chữa cháy, an toàn vệ sinh lao động cho toàn thể nhân viên công ty. Về chất lượng nguồn lao động, nhìn chung, cán bộ quản lý có chuyên môn cao, tuy nhiên các cán bộ điều hành cấp trung và cấp cơ sở thiếu kỹ năng mềm trong giải quyết công việc như kỹ năng quản lý, kỹ năng lắng nghe, kỹ năng trao đổi thông tin, kỹ năng giải quyết vấn đề..., do đó có nhiều vấn đề đơn giản nhưng phải đưa ra giải quyết trong cuộc họp và xin chỉ đạo, làm mất sự tự chủ trong công việc, mối quan hệ với đồng nghiệp căng thẳng. Đồng thời, để chuẩn bị tốt cho công tác xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh, chiến lược nguồn nhân lực chất lượng cao cho tổ chức, đòi hỏi phải đào tạo cho các cấp quản lý lãnh đạo kiến thức về công cụ quản trị. Ngoài ra Nacol chưa có chính sách giúp nhóm nhân lực thiết yếu thỏa mãn nhu cầu phát triển bản thân, khả năng thăng tiến nghề nghiệp.

Thông qua khảo sát, thu được 47 phiếu (chiếm 20%), người lao động thuộc nhóm nhân lực thiết yếu cảm thấy không được đào tạo phát triển sự nghiệp, họ sẵn sàng rời bỏ công ty khi tìm được công việc mới mang tính chủ động, sáng tạo và thú vị hơn.

❖ *Thực trạng chính sách tiền lương, thưởng và phúc lợi*

Chính sách tiền lương và phúc lợi cho CBCNV tại Nacol được trả theo Luật lao động 2019, Nghị định 145/2020/NĐ-CP và thỏa ước lao động tập thể.

- *Về nguyên tắc trả lương tại công ty:* Tiền lương được trả căn cứ theo chức danh, vị trí công việc đảm nhiệm, người lao động làm công việc gì được sẽ hưởng lương theo công việc đó. Đảm bảo mức lương thấp nhất của người trong công ty luôn cao hơn 7% mức lương tối thiểu do nhà nước quy định theo từng thời điểm.

- *Về hình thức trả lương:* Hiện tại, công ty áp dụng hình thức trả lương theo thời gian, dải lương 11 bậc cho chức danh và vị trí công việc đảm nhận của cả hai nhóm đối tượng là lao động khối gián tiếp và lao động khối trực tiếp, như sau:

**Bảng Error! No text of specified style in document..15: Hình thức trả lương**

Khối gián tiếp	$TL_{\text{tháng}} = \text{Mức lương thỏa thuận theo chức danh và vị trí công việc} / \text{Ngày công chế độ}$
Khối trực tiếp	$TL_{\text{tt}} = \text{Mức lương thỏa thuận} \times \text{Ngày công thực tế} / \text{Ngày công chế độ}$

*Trong đó:* *Mức lương thỏa thuận* là mức tiền lương chính thức được ghi trong hợp đồng lao động, các quyết định về lương hay phụ lục hợp đồng.

Công ty có chính sách làm thêm giờ và không bố trí nghỉ bù cho người lao động. Tiền lương làm thêm giờ được thanh toán theo quy định hiện hành.

Thời hạn xét tăng lương là 2 năm 1 lần vào tháng 02 dương lịch, tỉ lệ tăng lương từ 10 – 15%, phụ thuộc vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Nhân xét:

Dãi lương 11 bậc công ty đang áp dụng được xác định cao hơn so với thị trường cùng ngành từ 10 - 12%, do đó, tỉ lệ biến động nhân sự ở khối gián tiếp thấp. mặc dù mức lương cơ bản được áp dụng cao hơn mức lương tối thiểu vùng khoảng 10% nhưng phương pháp này cũng có các ưu điểm và hạn chế như sau:

*Ưu điểm:* Đơn giản, dễ tính, người lao động có thể tính được thu nhập trong tháng của mình ngay.

*Hạn chế:* Không đánh giá được hiệu quả làm việc của người lao động. Mang tính bình quân, cào bằng cao do liên tiền lương không gắn trực tiếp với kết quả làm việc của mỗi cá nhân người lao động, chưa tạo được động lực cho người lao động hăng say, sáng tạo trong công việc.

**Bảng Error! No text of specified style in document.16: Thu nhập bình quân từ 2019 –**

**2022**

(đồng/tháng)

Năm	Thấp nhất	Cao nhất	Bình quân
2019	5.000.000	50.000.000	8.000.000
2020	7.200.000	60.000.000	9.500.000
2021	4.730.000	60.000.000	11.500.000
2022	5.000.000	60.000.000	7.500.000

(Nguồn Phòng Hành chính – Nhân sự)

Sự chênh lệch giữa mức lương cao nhất và thấp nhất phản ánh mức độ phức tạp của trình độ lao động, mức lương cao nhất thuộc về Ban lãnh đạo công ty, thấp nhất thuộc về lao động phổ thông có thời gian làm việc dưới một năm và làm công việc giản đơn, chưa qua đào tạo. Năm 2021 có mức

lương bình quân cao nhất do công ty tổ chức lao động tập trung, tăng ca thường xuyên.

**Bảng Error! No text of specified style in document..17: Tổng quỹ lương từ 2019 - 2022**

(đồng/năm)

Năm	2019	2020	2021	2022
Quỹ lương	22.650.142.001	28.671.065.824	28.108.888.062	24.875.122.179

(Nguồn Phòng Hành chính – Nhân sự)

- ❖ Chính sách khen thưởng: Nacol hiện nay đang áp dụng các chính sách khen thưởng sau:

Thưởng chuyên cần: Áp dụng đối với toàn thể người lao động trong công ty, quy định làm đủ ngày công, trong tháng không nghỉ phép và không đi làm muộn thì tiền thưởng chuyên cần là 500.000 đồng/tháng.

Thưởng thâm niên: Áp dụng đối với toàn thể người lao động trong công ty, được chia thành ba mức thưởng, 200.000 đồng/tháng đối với người lao động làm việc từ đủ 3 năm, 300.000 đồng/tháng đối với người lao động làm việc trên 5 năm đến dưới 10 năm; 500.000 đồng/tháng đối với người lao động làm việc từ 10 năm trên trở lên.

Thưởng tháng 13: Thưởng 1 tháng lương (mức lương chức danh công việc) vào dịp cuối năm cho toàn thể người lao động cho người lao động có thời gian làm việc tại công ty đủ 12 tháng, đối với người lao động làm việc dưới 12 tháng sẽ nhận được mức thưởng tương ứng với số tháng làm việc.

Thưởng hiệu quả kinh doanh: Tùy theo kết quả hoạt động kinh doanh hàng năm mà cuối mỗi năm công ty có các mức thưởng khác nhau, mức thưởng không thấp hơn 50% mức thưởng tháng 13.

- ❖ Các khoản trợ cấp hỗ trợ cho người lao động :

Trợ cấp đi lại	150.000 đồng/người/tháng.
Trợ cấp Internet	100.000 đồng/người/tháng.
Trợ cấp điện thoại	Thanh toán theo hóa đơn cho các vị trí công

việc cần sử dụng điện thoại cá nhân.
--------------------------------------

❖ *Các chế độ phúc lợi của công ty:*

- *Phúc lợi bắt buộc:*

Người lao động được tham gia bảo hiểm bắt buộc với mức lương thỏa thuận thực. Đây cũng chính là mức lương đóng Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm Y tế, bảo hiểm thất nghiệp của người lao động trong doanh nghiệp. Mức đóng bảo hiểm này, là một phần phúc lợi công ty dành cho người lao động, để đảm bảo cuộc sống cho họ sau khi rời công ty mà chưa tìm được việc làm mới.

*Kiểm tra sức khỏe định kỳ:* Đối với người lao động đã ký hợp đồng lao động với công ty, và thời gian làm việc từ đủ 06 tháng trở lên, sẽ được kiểm tra sức khỏe định kỳ hàng năm tại cơ sở y tế do công ty chỉ định.

*Các chế độ nghỉ theo quy định:* Người lao động được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương 11 ngày Lễ, Tết và được nghỉ việc riêng hưởng nguyên lương theo quy định của nhà nước.

- *Phúc lợi tự nguyện:* Ngoài các chế độ phúc lợi bắt buộc, Công ty còn có các chế độ phúc lợi tự nguyện như bảng sau:

**Bảng Error! No text of specified style in document..18: Phúc lợi tự nguyện áp dụng tại Nacol (tính đến 31/12/2022)**

Stt	Tên các khoản phúc lợi	Mức hưởng
1	Tết Dương lịch	300.000 đồng
2	Lễ 30/04 và 01/05	500.000 đồng
3	Lễ 02/09	500.000 đồng
4	Người lao động kết hôn	1.000.000 đồng
5	Người lao động sinh con	1.000.000 đồng
6	Tiền hiếu hỷ (Tứ thân phụ mẫu)	1.000.000 đồng
7	Bản thân người lao động mất	5.000.000 đồng
8	Quà Tết	1.000.000 đồng

9	Quà sinh nhật	200.000 đồng
---	---------------	--------------

*Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự*

Ngoài ra:

Đối với người lao động làm việc tại nhà máy sản xuất, mỗi người được cung cấp một suất ăn miễn phí/ca làm việc.

Đối với công nhân làm việc trực tiếp trong xưởng sản xuất, mỗi tuần mỗi người được cung cấp 05 bịch sữa tươi, nhận tại nhà ăn.

❖ *Đánh giá chung về kết quả khảo sát mức độ hài lòng về chính sách tiền lương, phúc lợi, tiền thưởng và tạo động lực lao động tại Công ty*

Thông qua khảo sát, có 185 phiếu (chiếm 78%) thuộc nhóm nhân lực liên kết đã lập gia đình và có độ tuổi từ 30 trở lên cảm thấy rất hài lòng về các chính sách tiền lương và phúc lợi của công ty; 33 phiếu (chiếm 14%), thuộc nhóm nhân lực thiết yếu cảm thấy đồng ý và 18 phiếu (chiếm 7%) thuộc nhóm nhân lực cốt lõi chưa cảm thấy hài lòng với chính sách. Tỷ lệ này nói lên, người lao động ở khối lao động trực tiếp cảm thấy được công ty quan tâm, chính sách lương thưởng và phúc lợi có tác dụng thu hút và tạo động lực lao động, khơi gợi sự nhiệt tình, gắn kết tinh thần đoàn kết trong công việc. Theo phiếu khảo sát, khối trực tiếp phản hồi rất tích cực về trợ cấp internet, họ cảm thấy đây là trợ cấp rất đặc biệt.

*2.3.3.6. Thực trạng hoạt động văn hóa doanh nghiệp và truyền thông nội bộ*

Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, từ đó trở thành quy tắc, tập quán quen thuộc ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp đồng thời chi phối tình cảm, cách suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện mục tiêu chung.

*Văn hóa doanh nghiệp:* Chưa được thực sự coi trọng đúng mức dẫn đến thiếu lợi thế cạnh tranh trên thị trường nội địa so với các công ty top đầu cùng ngành và có vốn đầu tư nước ngoài.

Các thông điệp mà mỗi cá nhân trong tổ chức truyền tải ra bên ngoài mang ý nghĩa khác nhau, không nhất quán và mất đi sự chuyên nghiệp khi được hỏi. Chưa xây dựng bộ nhận diện thương hiệu, quy tắc ứng xử trong doanh nghiệp.

*Về giao tiếp nội bộ:* Thường mang tính một chiều, trên nói dưới nghe.

*Về truyền thông nội bộ:* Chưa được chú trọng, công tác truyền thông nội bộ chỉ dừng lại gửi thư điện tử thông báo các thông tin chung cho các khối, nhà máy sản xuất. Sự trao đổi thông tin từ văn phòng nhà máy đến công nhân chưa được thông suốt. Công tác truyền thông nội bộ không tạo được nguồn sức mạnh nội tại làm đòn bẩy cho sự phát triển lâu dài.

*2.3.3.7. Thực trạng công tác phân công công việc và đánh giá kết quả thực hiện công việc*

❖ *Phân công công việc*

Công ty Nacol Quản lý chất lượng phù hợp theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2015, do đó, Nacol đã xây dựng được hệ thống bảng mô tả công việc chi tiết cho từng vị trí, tuy nhiên công ty chưa thực hiện phân tích công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và yêu cầu đối với người thực hiện công việc cho từng vị trí mô tả. Bảng mô tả công việc chỉ dựa vào các công việc được thực hiện hàng ngày, và không được cập nhật thường xuyên, một bảng mô tả công việc cho một vị trí được xây một lần và dùng cho nhiều năm về sau làm cho người lao động mới vào nhận việc gặp nhiều khó khăn khi tiếp nhận công việc mới, cần người hướng dẫn trực tiếp theo sát nhiều, công việc thực tế phát sinh khác xa so với bản mô tả công việc được phổ biến.

❖ *Đánh giá kết quả thực hiện công việc*



Hiện nay Nacol chưa tiến hành xây dựng tiêu chí cũng như đánh giá kết quả thực hiện công việc theo mục tiêu cho cán bộ nhân viên công ty. Thông qua sự giao việc và giám sát của các trưởng phòng ban/ quản lý trực tiếp để nhân viên hoàn thành khối lượng công việc được giao.

#### 2.4. Phân tích và đánh giá SWOT

Sự biến động của nền kinh tế trong ba năm qua đã khiến cho không ít doanh nghiệp lớn nhỏ phải “ngừng cuộc chơi một cách cay đắng”, để có thể “trở mình mạnh mẽ” thì phương pháp Phân tích SWOT về nguồn lực tại doanh nghiệp nhằm xác định các điểm mạnh, điểm yếu, những khó khăn thách thức, những thuận lợi trong công tác quản lý nguồn lực để đánh giá đưa ra chiến lược hành động phù hợp là một phương thức hiệu quả đã được chứng minh trong quản trị. Trên cơ sở phân tích môi trường vĩ mô và vi mô ảnh hưởng đến xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Nam Cường, tác giả tổng hợp một số nội dung quan trọng theo Mô hình “SWOT” như sau:

**Bảng Error! No text of specified style in document..19: Bảng Phân tích SWOT xây dựng Chiến lược**

<b>Điểm mạnh (Strengths)</b>	
S1	Ban lãnh đạo công ty có năng lực chuyên môn cao, giàu kinh nghiệm, nhạy về xu hướng sản xuất
S2	Có tiềm lực tài chính tốt.
S3	Có uy tín trên thị trường ngành (Top 5), có lượng khách hàng trung thành lớn, có chiến lược Marketing hiệu quả
S4	Sản phẩm đạt chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế
S5	Chủ động trong nguồn cung nguyên vật liệu đầu vào
<b>Điểm yếu (Weaknesses)</b>	
W1	Chưa xây dựng được chiến lược nguồn nhân lực, thiếu đội ngũ nhân lực

	trình độ cao làm công tác quản trị nhân lực.
W2	Chưa chú trọng đầu tư vào các hoạt động nhân lực, chưa chủ động tiếp cận với thị trường lao động. Chưa xây dựng hệ thống chính sách nhân sự bài bản để thu hút nguồn nhân lực chất lượng.
W3	Đội ngũ quản lý cấp trung và cấp cơ sở còn hạn chế về năng lực quản lý, chưa chủ động trong công việc.
W4	Chưa chú trọng và chưa thật sự đẩy mạnh hoàn thiện công tác vận hành văn hóa doanh nghiệp trong tổ chức.
<b>Thách thức (Threats)</b>	
T1	Toàn cầu hóa làm gia tăng sự cạnh tranh, nguy cơ lỗi thời về công nghệ sản xuất.
T2	Chiến lược phát triển đi đôi với bảo vệ môi trường là xu hướng và cũng là thách thức rất lớn cho doanh nghiệp.
T3	Chi phí sản xuất tăng cao, tạo ra mất cân bằng lớn về cung cầu. Sự biến động liên tục về giá cả nhiên liệu (dầu và khí đốt)
T4	Công nghệ sản xuất đang ở mức cơ giới hóa, tự động hóa chưa hiện đại hóa được dây chuyền sản xuất, Sự tiếp nhận và thích ứng với công nghệ sản xuất mới còn nhiều hạn chế, chưa thể tích hợp được với các mô hình sản xuất ứng dụng trí tuệ nhân tạo.
<b>Cơ hội (Opportunities)</b>	
O	Tiềm năng của thị trường sản phẩm nội địa rất lớn. CMCN 4.0 làm cho việc đầu tư công nghệ được dễ dàng hơn. Toàn cầu hóa giúp cho thị trường lao động ngành được mở rộng, việc tuyển dụng các chuyên gia được dễ dàng.

**- Đánh giá SWOT**

+ *Sự tiềm năng của thị trường nội địa*: Theo nghiên cứu thị trường của các nhà sản xuất, bình quân mỗi người Việt tiêu thụ chỉ 1 đôi găng tay/1 năm, ở các nước phát triển là 28,6 đôi/năm và những thị trường tiên tiến như Mỹ, Nhật, có thể lên tới 70 – 75 đôi/năm. Bên cạnh đó, thị trường nội địa của Việt

Nam với dân số hơn 98 triệu dân, với mức tăng trưởng sản lượng bình quân khoảng 6-8%/năm là rất tiềm năng.

+ *Thuận lợi về chi phí nhân công*: Hiện tại tại Việt Nam giá nhân công tuy mỗi năm mỗi tăng, trung bình hơn 10% năm nhưng nhìn chung vẫn rẻ hơn các nước trong khu vực, chúng ta có thể tận dụng được điều này trong vòng 5 – 7 năm nữa, trong thời gian vàng này chúng ta phải tìm cách nâng được trình độ công nghệ lên, trình độ quản lý của mình lên.

+ *Đa dạng hóa sản phẩm ngành*: Ngành cao su là một trong những ngành công nghiệp phụ trợ thì tất cả các ngành, các sản phẩm trong công nghiệp đều có các sản phẩm, chế phẩm từ cao su trong đó. Tiềm năng và năng lực sản xuất cao su thành phẩm ở nước ta là rất cao, nguồn nguyên liệu cao su đa dạng do đó chú trọng nghiên cứu đa dạng hoá sản phẩm để đưa ra thị trường nhiều sản phẩm phù hợp với những nhu cầu ngày càng đa dạng của người tiêu dùng là mục tiêu sống còn của doanh nghiệp.

+ *Thách thức lớn về công nghệ*:

*Thứ nhất*, là thách thức về quy mô sản xuất các nước đi trước như Malaysia, Trung Quốc họ đã có những nhà máy gấp vài chục lần nhà máy ở Việt Nam. Hiện thị trường gắng tay chính là cuộc so găng về mở rộng nhà máy và gia tăng khối lượng sản xuất.

*Thứ hai*, thách thức về ứng dụng công nghệ thông minh vào sản xuất: các nhà sản xuất gắng tay Việt Nam chúng ta chỉ mới cơ giới hóa quá trình sản xuất, mà chưa ứng dụng các công nghệ hiện đại, sử dụng tự động hóa kết nối dữ liệu để phát triển các hệ thống sản xuất và kinh doanh phức hợp tinh vi với công nghệ sản xuất – nhà máy không người (computer vision) và phương pháp thực nghiệm lựa chọn quy trình tối ưu (simulation) làm cho chi phí sản xuất thấp hơn rất nhiều, do đó, yếu điểm của chúng ta là công nghệ sản xuất.

+ *Thách thức về xu hướng văn hóa doanh nghiệp của thị trường lao động*: Theo khảo sát: “*Tình hình thị trường lao động trong năm 2022 - Thực trạng và hướng đi - Navigos Group*”, thì 44,91% NLĐ lựa chọn văn hóa và môi trường công ty cũ không phù hợp là yếu tố cao nhất dẫn đến nguyên nhân chuyển việc. Lý do thứ hai là thay đổi định hướng phát triển sự nghiệp cũng tác động đến nguyên nhân nghỉ việc, với tỉ lệ 21,57%.

Tóm lại, môi trường kinh tế vĩ mô và vi mô ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Môi trường kinh tế vĩ mô thông qua các yếu tố như tốc độ tăng trưởng kinh tế, tỷ lệ lạm phát kinh tế, cơ cấu thu nhập và mức tăng trưởng thu nhập, sự thay đổi cơ cấu dân số, chính sách tiền tệ và chính sách tài khóa của chính phủ còn môi trường kinh tế vi mô thông qua các yếu tố như giá cả, thu nhập của người tiêu dùng, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp và sự thay đổi trong sở thích của người tiêu dùng mà ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

**CHƯƠNG 3.**  
**CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH**  
**SẢN XUẤT THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ NAM CƯỜNG**  
**ĐẾN NĂM 2030**

**3.1. Quan điểm, định hướng kinh doanh của Công ty TNHH Sản xuất thương mại dịch vụ Nam Cường đến năm 2030, tầm nhìn 2040**

Căn cứ vào xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế của đất nước, chiến lược phát triển kinh doanh của công ty, thực trạng nguồn nhân lực, phân tích và đánh giá SWOT. Ban quản trị công ty Nacol xác định và đưa ra mục tiêu định hướng kinh doanh của doanh nghiệp đến năm 2030, tầm nhìn 2040 gồm:

(1) Doanh thu đạt 700 tỷ đồng vào năm 2030, tiến tới 1000 tỷ đồng vào năm 2035. Định hướng doanh thu 50% đến từ thị phần kinh doanh nội địa và 50% đến từ xuất khẩu thông qua ba lĩnh vực hoạt động chính của công ty là sản xuất, thương mại và dịch vụ.

(2) Đa dạng hóa sản phẩm tiến tới vị trí top đầu doanh nghiệp cung cấp các chế phẩm từ cao su, găng tay cao su thiên nhiên và nguyên liệu mủ cao su ly tâm uy tín và chất lượng trong và ngoài nước.

(3) Dẫn đầu về nghiên cứu ứng dụng khoa học công nghệ vào sản xuất, hiện đại hóa dây chuyền sản xuất nâng cao năng suất lao động, giảm giá thành sản phẩm. Công suất nhà máy đạt sản lượng 500 triệu đôi/năm vào năm 2026, 1 tỷ đôi/năm vào năm 2030.

(4) Về phương diện nguyên liệu, nghiên cứu cải tiến chất lượng, mẫu mã theo xu hướng vật liệu xanh an toàn, bảo vệ môi trường.

(5) Là nhà cung cấp có dịch vụ khách hàng tốt nhất.

(6) Kiện toàn hệ thống quản lý dữ liệu, chuyển đổi số doanh nghiệp toàn diện theo từng giai đoạn cụ thể.

(7) Về phương diện nguồn nhân lực, các mục tiêu và chiến lược sẽ chú trọng đến toàn bộ quá trình thu hút – đào tạo và phát triển – duy trì nguồn nhân lực của doanh nghiệp nhằm đảm bảo doanh nghiệp luôn đủ về lượng, mạnh về chất đáp ứng được mục tiêu phát triển chiến lược kinh doanh trong thời kỳ hội nhập kinh tế, toàn cầu hóa hiện nay.

### **3.2. Mục tiêu chiến lược nguồn nhân lực của Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Nam Cường**

#### **3.2.1. Mục tiêu chiến lược (mục tiêu chung)**

Đáp ứng nguồn nhân lực chất lượng cao đủ về lượng – mạnh về chất cho mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty.

Hoàn thiện hệ thống trả lương, thưởng, đánh giá năng lực nhân viên cạnh tranh với thị trường. Đảm bảo mức lương công ty từ năm 2025 trở đi là 10%.

Tiền lương phải là động lực kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc. Nâng cao tiền lương, thu nhập và cải thiện đời sống cho CBCNV

Khuyến khích người lao động có kỹ năng gắn bó lâu dài với Công ty

Đảm bảo môi trường làm việc an toàn, đảm bảo sức khỏe cho người lao động.

Các chính sách về nguồn nhân lực được áp dụng linh hoạt, có chiến lược thu hút và giữ chân nhân tài trong dài hạn. Tối ưu hóa nguồn nhân lực cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Nacol phát triển bền vững trong tương lai.

Xây dựng chính sách đào tạo cả kỹ năng và chuyên môn cho các cấp từ quản lý đến nhân viên công ty, nâng cao chất lượng việc làm.

Linh hoạt trong quản lý điều hành phù hợp với xu hướng thị trường lao động.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp chuyên nghiệp, tận tâm.

### 3.2.2. Mục tiêu về số lượng

Căn cứ vào mục tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty để thấy được nhu cầu sử dụng nhân lực, dưới đây là số lao động dự báo của các Phòng/ban công ty có sự thay đổi trong giai đoạn từ năm 2022 đến 2030 như sau.

**Bảng Error! No text of specified style in document..20: Cơ cấu tổ chức phòng ban**

(Đơn vị tính: Người)

TT	Khôi/Phòng/Ban	2022	2023	2025	2030
	Tổng Số nhân viên	276	221	292	299
1	P. Kinh doanh xuất nhập khẩu	4	4	7	8
2	P. Phát triển kinh doanh và chăm sóc khách hàng	4	4	6	8
3	P. Công nghệ thông tin	3	6	8	10
4	Xưởng cơ khí	13	15	20	20
5	BP. Nghiên cứu phát triển (R&D)	4	6	8	10
6	<b>Phòng Vận hành sản xuất</b>				
	Điều phối kế hoạch sản xuất	4	3	1	1
7	Nhà máy số 1	141	81	141	141
8	Nhà máy số 2	40	40	40	40

Xác định số lượng nhu cầu tuyển dụng nguồn nhân lực chất lượng cao để cải tiến và có khả năng tiếp nhận chuyển giao công nghệ từ các quốc gia có trình độ khoa học kỹ thuật phát triển.

### **3.2.3. Mục tiêu về chất lượng**

Xem đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là chiến lược quan trọng hàng đầu giúp doanh nghiệp tạo ra sự khác biệt, mang lại lợi thế và năng lực cạnh tranh.

Bồi dưỡng nguồn nhân sự kế thừa đối với nhóm nhân sự thiết yếu có trình độ chuyên môn, có năng lực quản lý lãnh đạo, đề xuất áp dụng chính sách đãi ngộ tiên tiến và cử đi đào tạo chương trình phù hợp để hình thành nên nguồn nhân lực chiến lược cho tổ chức.

Tạo sự hứng thú, say mê khám phá, tìm tòi nghiên cứu cho người lao động được phát triển nghề nghiệp theo chiều sâu, chiều ngang của công việc định hướng chuyên gia thay vì theo chiều dọc.

Kiểm soát tỉ lệ biến động nhân sự không quá 10% năm.

Đào tạo người lao động sử dụng công nghệ sản xuất tiên tiến.

## **3.3. Giải pháp thực hiện chiến lược nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất Thương mại Dịch vụ Nam Cường**

### **3.3.1. Xây dựng định mức lao động**

Định mức lao động là một trong những nội dung quan trọng của tổ chức lao động khoa học, tổ chức sản xuất và quản lý lao động trong doanh nghiệp do đó đòi hỏi mức lao động được phải xây dựng hợp lý.

*- Mục tiêu của giải pháp*

Định mức lao động hợp lý để làm cơ sở tăng năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm và tổ chức lao động khoa học.

*- Cơ sở đề xuất giải pháp*

Xuất phát từ mục tiêu cần xác định phương pháp định mức đúng để giao mức lao động phù hợp cho người lao động.

Nâng cao hiệu quả công tác kế hoạch trong doanh nghiệp vì định mức lao động với sự thể hiện rõ cả về số lượng và chất lượng lao động, gắn với



điều kiện tổ chức – kỹ thuật cụ thể, trở thành cơ sở để lập các kế hoạch quan trọng khác một cách chính xác.

*- Nội dung của giải pháp*

Để thực hiện được mục tiêu của giải pháp, Phòng HCNS cần chủ động và phối hợp thực hiện tốt các nội dung:

Điều chỉnh phương pháp định mức lao động của cán bộ định mức tại phân thực trạng đã nêu. Sử dụng phương pháp định mức lao động thống kê phân tích. Phương pháp định mức này định mức cho một bước công việc dựa trên cơ sở các số liệu thống kê về năng suất lao động của công nhân làm bước công việc ấy kết hợp với phân tích tình hình sử dụng thời gian lao động của công nhân tại nơi làm việc qua khảo sát thực tế.

*+Trình tự tiến hành*

Bước 1: Phân tích bước công việc

Bước 2: Phân loại thời gian hao phí trong ca làm việc của người lao động

Bước 3: Tiến hành xây dựng mức lao động. Trình tự tiến hành gồm 4 bước như sau:

i) Thống kê năng suất lao động của các công nhân làm bước công việc cần định mức. Thống kê năng suất lao động có thể tính 1 trong 2 tiêu thức sau:

- Về mặt hiện vật:  $W_1, W_2, W_3, W_4...W_n$

- Về mặt hao phí thời gian:  $t_1, t_2, t_3, t_4...t_n$

ii) Tính giá trị trung bình của năng suất lao động.

$$\bar{W} = \frac{W_1 + W_2 + W_3 + \dots + W_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n W_i}{n}$$

- Về mặt hiện vật:

Trong đó:

$\bar{W}$ : Là năng suất lao động của 1 ca

$W_i$ : Là năng suất lao động của ca thứ  $n$  qua thống kê

$n$ : Số ca được thống kê

- Về mặt thời gian hao phí:  $t_1, t_2, t_3, t_4 \dots t_n$

$$\bar{t} = \frac{t_1 + t_2 + t_3 + \dots + t_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{n}$$

Trong đó:

$\bar{t}$  Là thời gian hao phí trung bình để sản xuất một sản phẩm

$t_i$ : Là thời gian hao phí để sản xuất một sản phẩm thứ  $i$

$n$ : Số lần sản phẩm được thống kê

iii) Tính năng suất lao động trung bình tiên tiến.

- Về mặt hiện vật:

$$\bar{w}_{tt} = \frac{w'_{1} + w'_{2} + w'_{3} + \dots + w'_{m}}{m} = \frac{\sum_{i=1}^m w'_{j}}{m} \quad \text{Sao cho: } w'_{j} \geq \bar{w} \quad (m <$$

$n)$

- Về mặt hao phí thời gian:

$$\bar{t}_{tt} = \frac{t'_{1} + t'_{2} + t'_{3} + \dots + t'_{m}}{m} = \frac{\sum_{i=1}^m t'_{j}}{m} \quad \text{Sao cho: } t'_{j} \leq \bar{t} \quad (m < n)$$

iv) Kết hợp năng suất lao động trung bình tiên tiến với việc phân tích tình hình sử dụng thời gian lao động của công nhân tại nơi làm việc qua khảo sát thực tế. Cách tính mức lao động theo phương pháp thống kê phân tích như sau:

- Về mặt hiện vật:

$$Msl = \bar{w}_{tt} \times \frac{Tca}{Tđm} \quad \text{và} \quad Mtg = \frac{Tca}{Msl}$$

- Về mặt thời gian hao phí:

$$Mtg = \bar{t}_{tt} \times \frac{Tdm}{Tca} \quad \text{và} \quad Msl = \frac{Tca}{Mtg}$$

- Ưu điểm: Phương pháp này phản ánh được tình hình sản xuất, đơn giản, dễ tính, độ chính xác cao hơn phương pháp thống kê thuần túy và loại trừ được các loại thời gian lãng phí trông thấy.

- *Kế hoạch thực hiện giải pháp*

Để thực hiện được mục tiêu của giải pháp thì kế hoạch thực hiện được thiết kế như sau:

STT	Nội dung công việc	Trách nhiệm thực hiện	Thời gian triển khai
1	Hoàn thiện quy chế, quy trình liên quan đến công tác Định mức lao động	Phòng HCNS	Tháng 1.2023
2	Tổ chức thực hiện công tác định mức lao động cho công nhân xưởng bao bì	Phòng HCNS kết hợp quản đốc phân xưởng	Tháng 1.2023
3	Tổ chức thực hiện	Phòng HCNS kết hợp quản đốc phân xưởng	Tháng 1.2023

- *Kinh phí thực hiện giải pháp*

Công tác định mức lao động được Phòng HCNS đảm nhiệm, không đề xuất kinh phí.

- *Dự kiến kết quả đạt được*

Nếu tổ chức thực hiện tốt các nội dung của giải pháp thì kết quả đạt được có thể bao gồm:

<b>TT</b>	<b>Nội dung công việc</b>	<b>Kết quả đạt được</b>
1	Hoàn thiện quy chế, quy trình liên quan đến công tác Định mức lao động	Ban hành quy chế, quy trình liên quan đến công tác Định mức lao động
2	Tổ chức thực hiện công tác định mức lao động cho công nhân xưởng bao bì	Lập kế hoạch liên quan đến công tác Định mức lao động hàng năm
3	Tổ chức thực hiện sửa đổi mức, giao mức lao động mới cho phân xưởng bao bì	Làm căn cứ để lập kế hoạch tuyển dụng

*Cách tính Mức lao động mới xem tại phụ lục số 2.*

### **3.3.2. Cải tiến kỹ thuật nâng cao năng suất lao động**

Báo cáo gần đây của ILO/ADB chỉ ra rằng tăng năng suất lao động đóng vai trò quan trọng đối với việc tăng lương thực tế và cải thiện mức sống của người lao động về dài hạn. Khi mức giá trị gia tăng bình quân trên mỗi người lao động tăng lên, doanh nghiệp có thể có khả năng trả lương cao hơn trong khi vẫn duy trì khả năng cạnh tranh.

#### *- Mục đích của giải pháp*

Thực hiện chiến lược nâng cao năng suất lao động tại Nacol trên cơ sở cải tiến các yếu tố ảnh hưởng đến năng suất lao động được phân tích thực trạng tại chương 2, với những yêu cầu cần điều chỉnh tại mục 2.3.3.3

#### *- Cơ sở đề xuất giải pháp*

Như đã phân tích, tăng năng suất lao động còn giúp doanh nghiệp cạnh tranh ở các thị trường xuất khẩu và thị trường nội địa dựa trên năng suất lao động cao thay vì dựa vào mức lương thấp.

Xuất phát từ quan điểm định hướng của Ban lãnh đạo, tăng năng suất lao động dựa trên cải tiến quy trình công nghệ.

#### *- Nội dung của giải pháp*

Nghiên cứu, thử nghiệm ứng dụng kỹ thuật sản xuất mới vào dây chuyền:

*Ứng dụng hệ phụ gia lưu hóa nhiệt độ*, đây là 1 hệ phụ gia tiên tiến mới được triển khai trong phòng thí nghiệm, tuy nhiên nếu được đưa ra vận hành sản xuất thì sẽ tiết kiệm được chi phí nhiên liệu do sấy ở nhiệt độ thấp, chi phí về nhiệt lượng sẽ giảm đi rất nhiều (ước tính giảm khoảng 50% chi phí).

*Cải tiến vật liệu*, trước đây phải làm gang tay có độ dày từ 4g mới đạt tiêu chuẩn, hiện nay làm gang 3g đã đạt tiêu chuẩn rồi. Tiết kiệm nguyên liệu, đồng thời gang mỏng khi đeo cảm giác tay sẽ tốt.

*Cải tiến hệ thống xử lý tuần hoàn hồi lưu nước*, liên tục lên đến 95% để tiết kiệm được chi phí, giảm giá thành sản xuất gang xuống.

*Ứng dụng Hệ thống computer vision* – thị giác máy tính vào sản xuất (Tiến tới hiện đại hóa sản xuất, thông qua mô hình nhà xưởng không người) chạy liên tục, người lao động làm theo ca – dùng máy móc, robot để mà kiểm soát ứng xử thông minh trên dây chuyền, nó sẽ nhìn ra được các sự cố để báo trước.

- *Kế hoạch thực hiện giải pháp*

Để thực hiện được mục tiêu của giải pháp thì kế hoạch thực hiện được thiết kế như sau:

Stt	Nội dung công việc	Trách nhiệm thực hiện	Thời gian triển khai
1	Lập kế hoạch thực hiện các giải pháp ứng dụng khoa học công nghệ liên quan đến tăng NSLĐ, trình Ban lãnh đạo phê duyệt.	Phòng R&D; Khối vận hành sản xuất, P. Vật tư thiết bị; Khối kỹ thuật; PHCNS	Tháng 1.2023
2	Liên kết các hiệp hội, các trường đại học đào tạo nguồn nhân lực kỹ thuật cao, tài trợ thử nghiệm Chuẩn bị nguồn nhân lực thực thi chiến lược. Đào tạo phát triển nguồn nhân lực chất lượng trong tổ chức.	Phòng HCNS kết hợp các Phòng/ban liên quan	Quý IV.2023 - Quý IV.2025
3	Thực nghiệm, đầu tư dây chuyền sản xuất theo lộ trình	Phòng HCNS kết hợp quản đốc phân xưởng	Quý IV.2023 - Quý IV.2025

- *Kinh phí thực hiện giải pháp*

Tổng kinh phí thực hiện giải pháp dự kiến là 150 tỷ đồng. Chi tiết xem phụ lục số 09.

- *Dự kiến kết quả đạt được*

<b>Stt</b>	<b>Nội dung công việc</b>	<b>Kết quả đạt được (dự kiến)</b>
1	Lập kế hoạch thực hiện các giải pháp ứng dụng khoa học công nghệ liên quan đến tăng NSLĐ, trình Ban lãnh đạo phê duyệt.	- Phòng R&D; Khối vận hành sản xuất, P. Vật tư thiết bị; Khối kỹ thuật; PHCNS
2	Liên kết các hiệp hội, các trường đại học đào tạo nguồn nhân lực kỹ thuật cao, tài trợ thử nghiệm Chuẩn bị nguồn nhân lực thực thi chiến lược. Đào tạo phát triển nguồn nhân lực chất lượng trong tổ chức.	- Phòng HCNS kết hợp các Phòng/ban phân tích nhu cầu nhân lực, phân tích công việc, lập kế hoạch tuyển dụng. - Xây dựng thương hiệu tuyển dụng - Xây dựng kế hoạch Đào tạo và phát triển nhân viên. - Mở rộng lộ trình phát triển nghề nghiệp theo chiều ngang cho nguồn nhân lực tiềm năng. - Xây dựng hệ thống đánh giá thành tích, quản trị theo mục tiêu.
3	Thực nghiệm, đầu tư dây chuyền sản xuất theo lộ trình	- Hoàn thành chỉ tiêu theo từng giai đoạn được phê duyệt.

### **3.3.3. Xây dựng định biên lao động**

Quy mô và cơ cấu lực lượng lao động của doanh nghiệp phải được xác định dựa vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh trong dài hạn, trung hạn và linh hoạt trong ngắn hạn.

- *Mục tiêu của giải pháp:*

Đảm bảo nguồn nhân lực cả về số lượng, chất lượng và cơ cấu phục vụ cho mục tiêu hoạt động sản xuất kinh doanh, linh hoạt ứng phó với mọi thay đổi trên thị trường của doanh nghiệp.

- *Cơ sở đề xuất giải pháp*

Xuất phát từ kế hoạch thực hiện mục tiêu chiến lược tăng năng suất lao động, cải tiến kỹ thuật, khoa học công nghệ, vật liệu.

Xuất phát từ mục tiêu cần có nguồn nhân lực (công dân toàn cầu) chất lượng cao cho giai đoạn năm 2025 – 2027, tầm nhìn đến năm 2040 của doanh nghiệp.

*- Nội dung của giải pháp:*

Để thực hiện chiến lược tăng năng suất lao động, Nacol chọn phương pháp xác định mức lao động tổng hợp theo định biên (còn gọi là định mức biên chế), phương pháp này được tiến hành theo các bước:

Bước 1: Phân loại lao động

Phân loại lao động thành lao động chính (lao động công nghệ), lao động phụ trợ và phục vụ, lao động bổ sung và lao động quản lý là cơ sở để xác định định biên lao động theo từng loại cho từng bộ phận và cả doanh nghiệp. Việc phân loại lao động căn cứ vào tính chất ngành, nghề, tổ chức sản xuất, tổ chức lao động để thực hiện khối lượng nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Bước 2: Xác định khối lượng nhiệm vụ sản xuất kinh doanh

Dựa vào mục tiêu sản xuất kinh doanh hàng năm để lập kế hoạch và phương án thực hiện. Xem xét cân đối các điều kiện hiện tại của doanh nghiệp, xác định cơ cấu, số lượng lao động chính, lao động phụ trợ và lao động phục vụ hợp lý để thực hiện mục tiêu sản xuất kinh doanh.

Đối với lao động quản lý thì căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ, khối lượng công việc và chế độ thời gian làm việc, nghỉ ngơi hoặc định mức nhiệm vụ, khối lượng công việc của từng bộ phận quản lý phải thực hiện trong năm để hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp.

Bước 3: Định biên lao động cho từng bộ phận

Doanh nghiệp xác định cơ cấu, số lượng và bố trí, sắp xếp các loại lao động theo chức danh nghề, công việc phù hợp với yêu cầu thực hiện khối lượng nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của từng bộ phận đó. Việc xác định thực hiện theo các bước sau:

Phân tích, mô tả công việc

Phân tích và lựa chọn phương án tổ chức lao động hợp lý để thực hiện công việc.

Bố trí lao động phù hợp (có đủ trình độ chuyên môn – kỹ thuật, khả năng thực hiện công việc theo tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật, tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ) vào từng vị trí để thực hiện công việc.

Bước 4: Tổng hợp mức lao động định biên chung của doanh nghiệp

Sau khi định biên lao động phù hợp cho từng bộ phận, tính tổng hợp mức lao động định biên chung của doanh nghiệp theo công thức

$$L_{DB} = L_{cn} + L_{pt} + L_{bs} + L_{ql}$$

*Trong đó:*

$L_{DB}$ : là lao động định biên của doanh nghiệp, đơn vị tính là người.

$L_{cn}$ : là định biên lao động trực tiếp sản xuất, kinh doanh.

$L_{pt}$ : là định biên lao động phụ trợ và phục vụ

$L_{bs}$ : là định biên lao động bổ sung để thực hiện chế độ ngày, giờ nghỉ theo quy định của pháp luật lao động đối với lao động trực tiếp, phụ trợ và phục vụ.

$L_{ql}$ : là định biên lao động quản lý

Cách tính:

Cách tính  $L_{cn}$ : được tính theo định biên lao động trực tiếp hợp lý cho từng bộ phận, tổ, đội, phân xưởng, chi nhánh, cửa hàng hoặc tổ chức tương đương trong đơn vị thành viên của doanh nghiệp.



Cách tính  $L_{pt}$ : được tính theo khối lượng công việc phụ trợ và phục vụ sản xuất, kinh doanh và tính theo quy trình công nghệ, trên cơ sở đó xác định  $L_p$  bằng định biên hoặc tỷ lệ % so với định biên lao động trực tiếp ( $L_{cn}$ )

Cách tính  $L_{bs}$ : Nacol không bố trí cho người lao động làm việc vào ngày nghỉ lễ, tết và ngày nghỉ hàng tuần, do đó định biên lao động bổ sung được tính như sau:

$$L_{bs} = \frac{\text{Số ngày nghỉ theo chế độ quy định}}{(365 - \text{số ngày nghỉ hàng tuần và lễ, tết})}$$

Cách tính  $L_{ql}$ :  $L_{ql} = (L_{cn} + L_{pt}) \times K_{ql}$

$$K_{ql} = \frac{K'_{ql}}{1 - K'_{ql}}$$

$K_{ql}$ : là tỷ trọng biên chế lao động làm công tác quản lý so với lao động trực tiếp sản xuất, kinh doanh trong doanh nghiệp.

$K'_{ql}$ : là tỷ trọng số người làm quản lý trong tổng số nhân viên của doanh nghiệp.

- *Kế hoạch thực hiện giải pháp*

Để thực hiện được mục tiêu của giải pháp thì kế hoạch thực hiện được thiết kế như sau:

Stt	Nội dung công việc	Trách nhiệm thực hiện	Thời gian triển khai
1	Lập kế hoạch trình Ban lãnh đạo duyệt	Phòng HCNS	Q1.2023
2	Rà soát lại tất cả các vị trí việc làm Rà soát lại bản mô tả công việc Tiến hành phân tích công việc	Phòng HCNS kết hợp với các Trưởng phòng/ban chức năng	Q2.2023
3	Trao đổi với các trưởng phòng chức năng để hoàn thiện bản mô tả vị trí	nt	Q2.2023

	việc làm cho từng vị trí		
4	Tiến hành sửa chữa, hoàn thiện bản phân tích công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc, bản mô tả công việc Ban hành	nt	Q3.2023
5	Tiến hành định biên lao động	nt	Q4.2023

- *Kinh phí thực hiện giải pháp*

Tổng kinh phí thực hiện giải pháp dự kiến là 250 triệu đồng

- *Dự kiến kết quả đạt được*

Nếu thực hiện tốt các nội dung của giải pháp thì kết quả đạt được có thể bao gồm:

<b>STT</b>	<b>Nội dung công việc</b>	<b>Kết quả đạt được</b>
1	Lập kế hoạch trình Ban lãnh đạo duyệt	- Ban hành các quy chế, quy định, biểu mẫu liên quan đến hoạch định chiến lược
2	Rà soát lại tất cả các vị trí việc làm Rà soát lại bảng mô tả công việc Tiến hành phân tích công việc	- Hệ thống được tất cả các chức danh, vị trí việc làm, trong doanh nghiệp - Hệ thống được tất cả bảng mô tả công việc trong doanh nghiệp - Tiến hành phân tích công việc, có được bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc
3	Trao đổi với các trưởng phòng chức năng để hoàn thiện bảng phân tích công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc và mô tả công việc vị trí việc làm cho từng vị trí sát với thực tế.	Hoàn thiện bảng phân tích công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc và mô tả công việc vị trí việc làm cho từng vị trí theo thực tế.
4	Tiến hành sửa chữa, hoàn thiện bản phân tích công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc, bản mô tả công việc Ban hành	Làm căn cứ để xây dựng hệ thống chính sách tiền lương, tiền thưởng và tạo động lực lao động; Thu hút, tuyển dụng, đào tạo và phát triển.
5	Tiến hành định biên lao động	Hoạch định được nguồn nhân lực cho tổ chức.

### **3.3.4. Xây dựng hệ thống đánh giá thành tích**

Đánh giá thành tích là quá trình cung cấp các thông tin về quá trình thực hiện công việc của NLD trong một kỳ kinh doanh nhất định.

*- Mục tiêu của giải pháp*

Thông qua kết quả đánh giá thành tích để làm rõ mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng cá nhân và đơn vị;

Hiểu được những lý do, nhân tố tác động đến việc không hoàn thành nhiệm vụ của người lao động;

Hiểu được mục tiêu phát triển nghề nghiệp của NLD từ đó làm cơ sở đề bố trí kế hoạch công tác và gắn mục tiêu phát triển cá nhân người lao động cùng với mục tiêu phát triển của tổ chức.

*- Cơ sở đề xuất giải pháp*

Căn cứ vào chiến lược, định hướng phát triển kinh doanh

Xuất phát từ thực trạng của công tác đào tạo, phát triển của công ty đã phân tích ở mục 2.3.3.7

Với mục tiêu phát triển nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng đội ngũ thông qua kết quả đánh giá thành tích để làm căn cứ xây dựng hoặc lựa chọn chương trình đào tạo phù hợp nhằm nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng và năng lực cho NLD tại Nacol tạo ra môi trường và văn hóa làm việc trên nền tảng các yếu tố tinh thần trách nhiệm, tính chuyên nghiệp và chia sẻ lợi ích.

Là cơ sở để xây dựng các chương trình phát triển nguồn nhân lực nhằm mục đích khai thác và sử dụng tối ưu những khả năng và tiềm năng của nguồn nhân lực trong tổ chức.

*- Nội dung của giải pháp*

+Lựa chọn người đánh giá và

+Lựa chọn chu kỳ đánh giá thành tích nhân viên

+Lựa chọn phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

Có nhiều phương pháp đánh giá thành tích nhân viên, xét các tiêu chí đánh giá Nacol chọn phương pháp đánh giá Quản trị theo mục tiêu (MBO – Management by object) vì:

Đánh giá theo phương pháp MBO đề cao vai trò của người được đánh giá, ưu điểm của phương pháp MBO là bám sát công việc của từng cá nhân và đơn vị

Phương pháp này đi liền với hệ thống quản lý phân cấp của doanh nghiệp

Mỗi cấp quản lý và mỗi cá nhân tự xác định cho mình mục tiêu cần hoàn thành, kế hoạch hoàn thành mục tiêu đó dựa vào mục tiêu chung của tổ chức

+ Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thành tích, gồm các nội dung sau:

Tiêu chuẩn đánh giá phải tương thích với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp

Tiêu chuẩn đánh giá phải bao quát và chi tiết

Tiêu chuẩn đánh giá phải sát thực

Tiêu chuẩn đánh giá phải có độ tin cậy cao

Xây dựng trọng số cho từng tiêu chuẩn đánh giá, các trọng số này được thay đổi theo từng giai đoạn phát triển

+ Xây dựng và ban hành quy trình đánh giá thành tích (quy trình, các biểu mẫu, hướng dẫn

+Phỏng vấn đánh giá thành tích

- *Kế hoạch thực hiện giải pháp*

Để thực hiện được mục tiêu của giải pháp thì kế hoạch thực hiện được thiết kế như sau:

<b>TT</b>	<b>Nội dung công việc</b>	<b>Trách nhiệm thực hiện</b>	<b>Thời gian thực hiện</b>
1	Lập kế hoạch hệ thống đánh giá thành tích, trình Ban giám đốc phê duyệt	Phòng HCNS kết hợp với các Trưởng phòng/ban chức năng	Q1
2	Ban hành quy trình chương trình đánh giá thành tích	Phòng HCNS kết hợp với các Trưởng phòng/ban chức năng	Q3-Q4
3	Phổ biến, triển khai chương trình đánh giá thành tích	Phòng HCNS	Q3.-Q4

*- Kinh phí thực hiện giải pháp*

Kinh phí đào tạo lớp triển khai Đánh giá thành tích cho nhóm nhân sự cốt lõi và nhóm nhân sự thiết yếu nằm trong kinh phí đào tạo.

*- Kết quả dự kiến đạt được*

Nếu thực hiện tốt các nội dung của giải pháp thì kết quả đạt được có thể bao gồm:

<b>STT</b>	<b>Nội dung công việc</b>	<b>Kết quả đạt được</b>
1	Lập kế hoạch thực hiện hệ thống đánh giá thành tích, trình Ban giám đốc phê duyệt	Các Trưởng phòng/ban chức năng hiểu rõ về công tác đánh giá thành tích.
2	Ban hành các quy trình, quy chế, quy định, biểu mẫu liên quan đến chương trình đánh giá thành tích	- Ban hành các quy chế, quy định, biểu mẫu liên quan đến đánh giá thành tích. Sử dụng kết quả xử lý, phân tích đối chiếu làm căn cứ xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá thành tích: - Hệ thống các chức danh, vị trí việc làm, - Hệ thống được tất cả bảng mô tả công việc - Hệ thống bảng phân tích công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc

3	Phổ biến, triển khai đánh giá thử.	Hoàn thiện. Áp dụng chính thức
4	Sử dụng Kết quả đánh giá thành tích	Làm căn cứ để xây dựng hệ thống chính sách tiền lương, tiền thưởng và tạo động lực lao động; Thu hút, tuyển dụng, đào tạo và phát triển.

### **3.3.5. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Đào tạo là quá trình trang bị kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm thuộc một nghề, một chuyên môn nhất định để người lao động thực hiện hiệu quả chức năng, nhiệm vụ của mình.

*- Mục tiêu của giải pháp:*

Phát huy tối đa tiềm năng nguồn nhân lực hiện tại của doanh nghiệp. Đến năm 2025: 100% các cấp quản lý từ cơ sở đến quản lý điều hành đều được đào tạo các khóa kỹ năng mềm về quản lý; 100% các chuyên viên phụ trách chuyên môn nghiệp vụ được đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ; 2027: 100% lao động phổ thông được đào tạo nâng cao trình độ công nghệ.

*- Cơ sở đề xuất giải pháp:*

Xuất phát từ thực trạng của công tác đào tạo, phát triển của công ty đã phân tích ở phần thực trạng.

Xuất phát từ định hướng phát triển của công ty, chuẩn bị nguồn nhân lực chất lượng cho Nacol trong giai đoạn mới.

Xuất phát từ vai trò của công tác đào tạo, phát triển giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm rõ hơn về các nghiệp vụ của mình, xử lý tốt các tình huống phát sinh trong công việc, nâng cao khả năng thích ứng của người lao động trong tương lai.

*- Nội dung của giải pháp*

+ Xác định nhu cầu đào tạo: Sử dụng kết quả phân tích công việc, bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc, bảng mô tả công việc đã hoàn thành tại mục 3.3.3 để xác định nhu cầu đào tạo, đối chiếu so sánh các kỹ năng, kiến thức mà công việc yêu cầu phải có so với trình độ thực tế của người lao động.

+ Dự đoán sự phát triển công nghệ tương lai của ngành nghề sản xuất kinh doanh mà có kế hoạch, lộ trình đào tạo nguồn nhân lực.

+ Phân tích nhu cầu đào tạo bao gồm: Phân tích quy mô, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, kế hoạch quy hoạch cán bộ

+ Xây dựng các chương trình: đào tạo hội nhập, đào tạo chung, đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, đào tạo phát triển năng lực, đào tạo nguồn

- Lập kế hoạch đào tạo, thời gian, nội dung và hình thức đào tạo thích hợp cho từng nhóm nhân lực.

+ Như thực trạng đã phân tích, đối với nhân sự nhóm nhân lực cốt lõi cần được đào tạo bổ sung các kiến thức mới đặc biệt là ứng dụng công nghệ, kỹ năng liên quan đến năng lực quản lý và điều hành, ra quyết định....

+ Đối với nhóm nhân lực thiết yếu: cần được bổ sung các kiến thức về kỹ năng mềm như, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng đàm phán và giải quyết vấn đề; kỹ năng tư duy sáng tạo; kỹ năng làm việc độc lập, Kỹ năng lập kế hoạch, tổ chức công việc và quản lý thời gian.

+ Đối với nhóm lao động liên kết, hỗ trợ: Do đặc thù ngành sản xuất yếu tố nguy hiểm có thể xảy ra trong quá trình sản xuất, cần chú trọng, tổ chức định kỳ các buổi học huấn luyện về công tác an toàn vệ sinh lao động, an toàn phòng cháy chữa cháy.

+ Triển khai chương trình đào tạo

+ Tổ chức đánh giá sau đào tạo

- *Kế hoạch triển khai*

Stt	Nội dung công việc	Thời gian triển khai			
		2023	2024	2025	2026
1	Xác định nhu cầu đào tạo	Q4	Q4	Q4	Q4
2	Lập kế hoạch đào tạo, nội dung, thời gian, địa điểm, hình thức đào tạo - Nhóm nhân lực cốt lõi - Nhóm nhân lực thiết yếu - Nhóm nhân lực liên kết, hỗ trợ	Q1	Q1	Q1	Q1
3	Triển khai chương trình đào tạo	Q1-Q4	Q1-Q4	Q1-Q4	Q1-Q4
4	Tổ chức đánh giá sau đào tạo	Q2.-Q4	Q2.-Q4	Q2.-Q4	Q2.-Q4

- Kinh phí thực hiện

Nhóm lao động	Số lượng	Chi phí/người/ 3 năm	Tổng chi phí
Nhóm nhân lực cốt lõi	18	12.000.000	216.000.000
Nhóm nhân lực thiết yếu	16	5.500.000	88.000.000
Nhóm nhân lực liên kết	63	3.500.000	220.500.00
Nhóm nhân lực hỗ trợ	180	1.000.000	180.000.000
<b>Thành tiền</b>			<b>704.000.000</b>

- Dự kiến kết quả đạt được

Nhóm lao động	Kiến thức/kỹ năng	Mức độ thành thạo
Nhóm nhân lực cốt lõi	Kỹ năng chuyên môn, Kỹ năng quản lý và điều hành, ra quyết định,	Mức độ 5
Nhóm nhân lực thiết yếu	Kỹ năng Lập kế hoạch, giải quyết vấn đề, giao tiếp làm việc nhóm	Mức độ 4
Nhóm nhân lực liên kết	Kiến thức chuyên môn nghiệp vụ	Mức độ 4
Nhóm nhân lực hỗ trợ	Các khóa đào tạo an toàn lao động, các chương trình phổ cập về AI, quy trình sản xuất tự động hóa	Mức độ 2 - 3



### **3.3.6. Xây dựng chính sách thu hút, tuyển dụng**

#### *- Mục tiêu của giải pháp*

Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Tuyển dụng nhân lực là tiền đề cho công tác bố trí sử dụng lao động.

#### *- Căn cứ đề xuất giải pháp*

Xuất phát từ nhu cầu cần nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ cho chiến lược phát triển kinh doanh của công ty

Xuất phát từ thực trạng của công tác đào tạo, phát triển của công ty đã phân tích ở phần thực trạng.

Xuất phát từ mục tiêu ổn định nguồn nhân lực

#### *- Nội dung của giải pháp*

. Phối hợp với các trung tâm giới thiệu việc làm tổ chức tuyển dụng cho công ty

Tăng cường các thông tin tuyển dụng đến người lao động qua nhiều phương tiện truyền thông.

Tuyển dụng nguồn nhân lực chất lượng cao từ các nước trong khu vực và các nước có ngành công nghệ sản xuất phát triển.

Xây dựng quy trình tuyển dụng, với các nguyên tắc tuyển dụng phù hợp như: tuyển dụng theo nhu cầu có kế hoạch được duyệt, tuyển dụng các đối tượng có chất lượng ngay từ đầu vào, các tiêu chí và điều kiện rõ ràng. Quy trình tuyển dụng phải đảm bảo tính khách quan, khoa học tránh tình trạng tuyển người thân quen không đáp ứng được trình độ chuyên môn.

Xây dựng tiêu chí tuyển dụng cho từng vị trí công việc vì đây là một trong những hình thức sàng lọc hồ sơ ban đầu, đảm bảo chọn được các ứng viên có tư chất, trình độ, đủ khả năng mà doanh nghiệp cần.

Một số lưu ý khi thực hiện công tác tuyển dụng: Cần công khai minh bạch quy trình tuyển dụng, cần quy định cơ chế giám sát, kiểm tra sau tuyển dụng để ngăn ngừa kịp thời tiêu cực trong công tác tuyển dụng.

Sử dụng nhân lực: Bố trí và phân công lao động ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng công việc, hiệu quả làm việc. Bố trí đúng người đúng việc giúp người lao động áp dụng được kiến thức, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm của mình một cách toàn diện, hoàn thành tốt công việc, nhiệm vụ được giao, phát huy được điểm mạnh của bản thân, có động lực lao động.

Sử dụng nhân lực là hoạt động tiếp theo của quá trình tuyển dụng nhân lực. Việc sử dụng nhân lực hiệu quả giúp doanh nghiệp khai thác, phát huy hết tiềm năng lao động của mỗi cá nhân để đảm bảo hiệu quả thực hiện chiến lược kinh doanh, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

Sử dụng nhân lực hiệu quả được xem là một vũ khí cạnh tranh quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

### ***3.3.7. Xây dựng hoạt động văn hóa doanh nghiệp***

Văn hóa doanh nghiệp không phải là một cỗ máy, nó là một cơ thể sống giữ vai trò quan trọng trong việc tạo dựng hình ảnh và thúc đẩy phát triển bền vững trong môi trường kinh doanh luôn luôn biến đổi không ngừng và đòi hỏi các doanh nghiệp phải nhanh chóng thích ứng với sự thay đổi đó

Môi trường làm việc tốt sẽ tạo điều kiện, cơ hội để người lao động thể hiện năng lực, phát triển bản thân, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Môi trường làm việc công bằng, cạnh tranh lành mạnh là nhân tố thúc đẩy người lao động phát triển. Đây là chuẩn mực trở thành nếp sống và ứng xử giữa các thành viên trong tổ chức.

- *Mục tiêu của giải pháp*

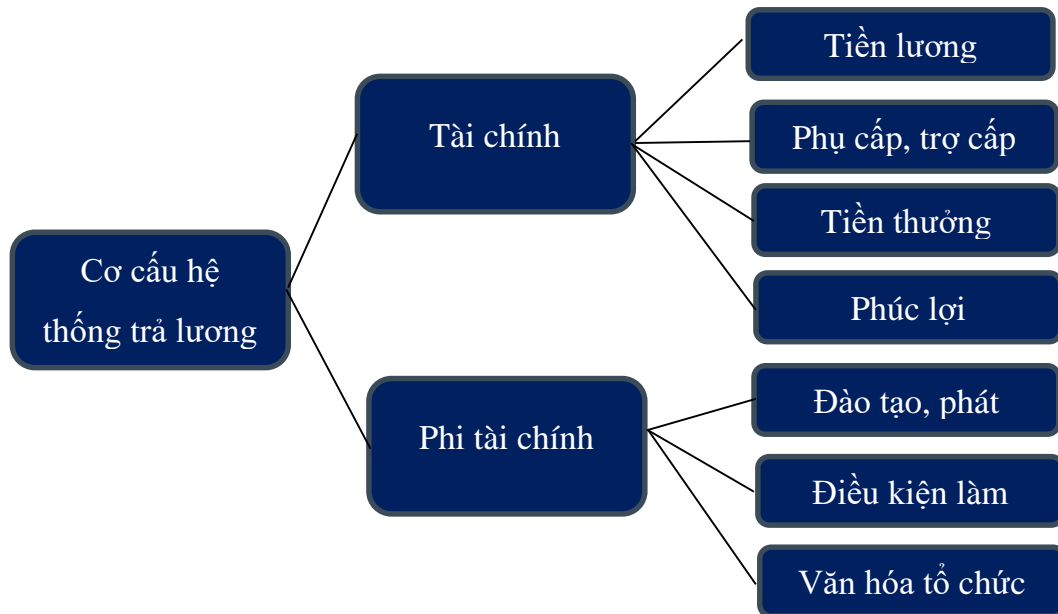
Văn hóa còn đề cập đến các giá trị mà những người nhân viên trong công ty đề cao, suy tôn và cả cách thức mà họ chia sẻ thông tin cho nhau trong tổ chức. Muốn cải thiện nguồn nhân lực thì trước hết phải cải thiện môi trường văn hóa công ty, điều này không phải dễ và mất rất nhiều thời gian và khá tốn kém. Rõ ràng nền tảng các khía cạnh thể hiện ở trên thường gắn với văn hóa công ty và rất khó hình thành trong ngày một ngày hai.

+ Tên tuổi của một công ty chính là tài sản vô giá của công ty. Do vậy, ban lãnh đạo công ty nên chú ý việc xây dựng công ty trở thành một thương hiệu được nhiều người biết đến. Vì thương hiệu tốt sẽ thu hút được nhân lực tốt cho công ty.

+ Nhân viên cần biết được các thông tin về mục tiêu kinh doanh của công ty, sự đánh giá của công ty về mình. Để nhân viên cùng tham gia vào giải quyết công việc và các vấn đề liên quan đến họ. Để họ độc lập trong công tác tránh sự kèm cặp quá sát. Cần tăng cường tính minh bạch hơn nữa để giúp họ thoải mái không có sự dố kỵ trong công tác.

### ***3.3.8. Xây dựng hệ thống chính sách tiền lương, thưởng***

Chế độ chính sách tiền lương, thưởng và phúc lợi lúc luôn luôn là nhân tố quan trọng tác động đến tinh thần làm việc của người lao động, cơ cấu hệ thống trả lương trong công ty sẽ được xây dựng và mô tả theo sơ đồ sau:



**Hình Error! No text of specified style in document..12: Cơ cấu Hệ thống trả lương, thưởng trong doanh nghiệp**

Để phát huy được mọi tiềm năng, năng lực, tạo động lực thúc đẩy của cá nhân thì đãi ngộ nhân sự cả về mặt vật chất và tinh thần là cách giải quyết tốt nhất để khai thác mọi động cơ thúc đẩy cá nhân và sức mạnh tổng hợp cho cả công ty. Xác định được tầm quan trọng đó, công ty cần xây dựng và hoàn thiện một số chính sách cụ thể như:

*- Chính sách tài chính*

Thực hiện kích thích vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả sản xuất và công tác. Kích thích vật chất rất đa dạng và phong phú, bao gồm:

Kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp: Kích thích chung theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được áp dụng chung cho tất cả nhân viên trong doanh nghiệp. Hình thức này giúp cho mỗi nhân viên hiểu được mối quan hệ giữa lợi ích cá nhân với kết quả chung.

Trong chính sách trả lương thưởng công ty nên ưu tiên trả lương cao đối với nhóm nhân lực cốt lõi, bởi đây là nhóm nhân lực then chốt mang lại

các giá trị cao cho công ty. Việc trả lương đối với nhóm này không dựa vào bằng cấp mà đánh giá qua những kiến thức và kỹ năng mà họ có được. Cần phải duy trì chính sách lương cao với nhóm này nhằm kích thích tinh thần làm việc, đồng thời là yếu tố quan trọng trong việc giữ chân nhân tài. Với các nhóm nhân lực còn lại trả lương dựa trên kết quả công việc và tính giá trị của các nhóm này như:

**Nhóm nhân lực thiết yếu:** là bộ phận tạo ra của cải cho tổ chức, với mối quan hệ trao đổi nên việc trả lương dựa trên kết quả công việc mà họ tạo ra hay chính là làm tới đâu trả tới đó.

**Nhóm nhân lực liên kết:** mặc dù đối tượng này trình độ không cao như nhóm nhân lực thiết yếu, song về tính giá trị lại cao hơn – vì họ có những kỹ năng đặc biệt trong công việc nên không dễ dàng gì tìm được trên thị trường. Do đó ngoài trả lương trên kết quả còn phải chú trọng đến chính sách thưởng.

- *Thưởng:*

Tiền thưởng là một công cụ để khuyến khích năng lực làm việc và sức sáng tạo của NLD, là động lực thúc đẩy NLD trong công ty cố gắng phấn đấu nâng cao năng suất và chất lượng công việc.

+ Thưởng do có phát minh sáng kiến mang lại lợi ích cho công ty.

+ Thưởng định kỳ

+ Xây dựng các điển hình, xét tặng các danh hiệu thi đua cho những cá nhân, những tập thể có nhiều đóng góp cho thành tích chung của công ty để tuyên dương khen thưởng

- *Chính sách phi tài chính*

Lợi ích vật chất giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc kích thích nhân viên làm việc. Tuy nhiên các kích thích về tinh thần cũng có vai trò rất lớn, đôi khi thay thế các kích thích vật chất, nhằm thoả mãn các nhu cầu và động cơ ngày càng cao của nhân viên. Mọi NLD cần có niềm vui trong công

việc, được kính trọng và được ghi nhận thành quả lao động. Lợi ích kinh tế càng cao thì đòi hỏi về lợi ích tinh thần càng cao tương ứng. Kích thích về tinh thần có tác dụng nâng cao tính tự giác và sáng tạo trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh. Tạo được bầu không khí làm việc thoải mái, giúp NLD cảm thấy công ty như chính gia đình của mình.

Xây dựng và hoàn thiện chính sách đãi ngộ sẽ là một công cụ có hiệu quả nhất đối với mỗi CBNV khiến họ có ý thức thi đua, sáng tạo trong công việc. Mặt khác, nó là thế mạnh để thu hút nguồn nhân lực chất lượng từ bên ngoài vào làm việc trong công ty. Ngoài ra, với chính sách đãi ngộ tốt sẽ giúp cho công ty giữ được trạng thái sản xuất kinh doanh ổn định, giúp NLD cảm thấy gắn bó với Công ty nhiều hơn và quan tâm đến việc nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí vật chất, tăng hiệu quả thực hiện công việc

Tạo cơ hội thăng tiến và thể hiện bản thân cho nhân viên. Nhân viên cần phải biết họ sẽ có cơ hội thăng tiến trong công ty. Điều này không có nghĩa là tất cả các nhân viên đều có cơ hội trở thành trưởng phòng mà đơn giản chỉ là nhân viên có thể trở thành “cánh tay phải” của nhà quản lý. Công ty cần nỗ lực hơn nữa trong việc xây dựng và củng cố lòng tin đối với nhân viên về cơ hội thăng tiến trong tương lai. Công ty phải có sự cam kết và minh chứng về đề bạt nhân viên khi nhân viên gia nhập công ty và nỗ lực cống hiến.

## KẾT LUẬN

Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực dưới tác động của cuộc cách mạng 4.0 là mục tiêu trọng điểm hàng đầu mà mọi doanh nghiệp hướng tới, hiện nay các doanh nghiệp Việt Nam đang phải đối mặt với sức ép cạnh tranh ngày càng “khốc liệt” về mọi mặt từ công nghệ, tài chính cho đến dịch vụ. Do đó muốn duy trì và phát triển bền vững thì doanh nghiệp buộc phải xây dựng cho mình một chiến lược cạnh tranh khác biệt, việc xây dựng và triển khai tốt các chính sách nhân sự phù hợp tạo điều kiện cho nguồn nhân lực phát triển những kỹ năng cần thiết nhằm đáp ứng tốt yêu cầu mà mục tiêu sản xuất kinh doanh đã đề ra.

Việt Nam hiện là một trong ba quốc gia xuất khẩu cao su thô lớn nhất thế giới, tuy nhiên trong bối cảnh mà ngành cao su đang có những dấu hiệu gặp khó về thị trường, rõ ràng việc chuyển từ bán cao su thô sang chế biến thành các sản phẩm mới như Nacol là bước đi cần thiết nhằm thích ứng và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp với thị trường, có thể xem đây như một nhánh mới của ngành cao su Việt Nam cho bài toán nâng cao giá trị sản phẩm. Ban lãnh đạo công ty Nacol mong muốn Nhà nước và các Ban ngành quan tâm hơn đến ngành sản xuất sản phẩm cao su để Việt Nam chúng ta nâng giá trị gia tăng lên cho sản phẩm của mình, không thể chúng ta cứ mãi xuất hàng thô, với định hướng xây dựng phát triển chiến lược kinh doanh theo hướng hội nhập, Ban lãnh đạo Nacol mong ước một ngày nào đó, không chỉ là Malaysia là đứng đầu về ngành sản xuất găng tay cao su mà sẽ có Việt Nam tham gia vào thị trường sản xuất găng tay cao su trên toàn cầu.

Với đề tài “Xây dựng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất thương mại Dịch vụ Nam Cường giai đoạn 2022 - 2030”, tác giả mong rằng đóng góp của đề tài sẽ giúp ích cho công tác quản trị nhân lực, mang lại hiệu

quả thiết thực trong việc đạt mục tiêu kinh doanh của công ty. Đặc biệt, công tác quản trị nhân lực được thực hiện một cách hệ thống, bài bản, quy chuẩn, khách quan, trung thực, công bằng và tạo động lực cho người lao động sẽ giúp cho người lao động tin tưởng, gắn bó lâu dài với tổ chức, doanh nghiệp phát triển bền vững.



## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tài liệu Tiếng Việt

1. Cán Hữu Dạn (2022), *Bài Giảng Tuyển dụng và sử dụng nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội
2. Trần Kim Dung (2011), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp, TP. Hồ Chí Minh.
3. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
4. Hà Duy Hào (2021), *Bài Giảng Tổ chức bộ máy và phân tích công việc*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
5. Nguyễn Thị Hồng (2020), *Giáo trình Tạo động lực lao động*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
6. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2011), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
7. Nguyễn Thị Vân Hải (2016) - Luận văn Thạc sĩ Quản trị nhân lực về đề tài “*Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần xây dựng và lắp đặt Viễn Thông (COMAS)*”.
8. Nguyễn Tiệp (2011), *Giáo trình Quan hệ lao động*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
9. Lê Quân (2008), *Kỹ thuật xây dựng hệ thống tiền lương và đánh giá thành tích của doanh nghiệp*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
10. Tô Trung Thành (2021), *Năng suất lao động của Việt Nam trong bối cảnh kinh tế số*, NXB Chính trị Quốc gia Sự thật.
11. Nguyễn Thu Thủy (2020) - Đề tài Nghiên cứu khoa học cấp quốc gia “*Nghiên cứu đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong cơ chế thị trường*”. Trường Đại Học Ngoại Thương thuộc

chương trình khoa học và công nghệ cấp quốc gia giai đoạn 2016 - 2020.

12. Quốc hội 13 (2011). *Bộ luật Lao động số 10/2012/QH13*. Hà Nội.

13. Nguyễn Đức Thành và Ohno Kenichi (2018). *Hiểu thị trường lao động để tăng năng suất*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

### **Tài liệu Tiếng Anh**

14. Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2018). Quản lý tài năng: Một bài đánh giá chính thức. *Tạp chí Thế giới Kinh doanh*, 53(5), 690-703.

15. Boxall, P., Guthrie, J., & Paauwe, J. (2016). Chủ Biên: Tích hợp quản lý nhân sự và chiến lược: Giới thiệu của các biên tập viên khách mời cho số đặc biệt. *Tạp chí Quản lý Nhân sự*, 26(3), 205-212.

16. Chung, Y. W., & An, J. A. (2018). Tác động của các thực hành quản lý nhân sự đến hiệu suất tổ chức trong lĩnh vực công: Một nghiên cứu về chính phủ Hàn Quốc. *Tạp chí Đánh giá Hành chính Công*, 78(5), 691-701.

17. Jackson, S. E., Jiang, K., & Chuang, C. H. (2018). Kết nối các lĩnh vực nghề nghiệp, tổ chức và sức khỏe cộng đồng: Phương pháp tiếp cận liên ngành cho sức khỏe toàn diện của người lao động. *Tạp chí Tâm lý học Mỹ*, 73(4), 490-499

18. Paauwe, J., & Farndale, E. (2019). *Strategy, HRM, and performance: A contextual approach*. Oxford University Press.

19. Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2018). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Harvard Business Review Press

20. Schuder (1992) "Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business", *Organizational Dynamics*, Summer 1992, pp 18-32.

**Đường link tham khảo**

1. <https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2022/09/thong-cao-bao-chi-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-iii-va-9-thang-nam-2022/>. [Ngày truy cập: 13 tháng 11 năm 2022]
2. <http://tapchicaosu.vn/2022/09/27/cac-nha-san-xuat-gang-tay-van-hy-vong-kha-quan/>
3. <https://www.vra.com.vn/thong-tin-hoi-vien/nam-cuong-nacol-cong-ty-tnhh-san-xuat-thuong-mai-dich-vu-nam-cuong.7506.html>
4. [https://luatduonggia.vn/chien-luoc-nguon-nhan-luc-la-gi-vai-tro-va-anh-huong-cua-chien-luoc\\*](https://luatduonggia.vn/chien-luoc-nguon-nhan-luc-la-gi-vai-tro-va-anh-huong-cua-chien-luoc*)
5. <https://loffice.vn/chien-luoc-nhan-su>
6. <https://nacol.com.vn/>

## PHỤ LỤC

*Tiêu chuẩn ASTM International* là một tổ chức tiêu chuẩn quốc tế thực hiện phát triển và xuất bản các tiêu chuẩn kỹ thuật đồng thuận tự nguyện cho loạt các vật liệu, sản phẩm, hệ thống và dịch vụ. Tiêu chuẩn ASTM là một thư viện các tiêu chuẩn hàng đầu và thông tin kỹ thuật. Bao gồm các tiêu chuẩn trong một loạt các ngành kỹ thuật, bao gồm hàng không vũ trụ, y sinh, hóa học, dân dụng, môi trường, địa chất, y tế và an toàn, công nghiệp, khoa học vật liệu, cơ khí, hạt nhân, dầu khí, khoa học đất và năng lượng mặt trời.

### PHỤ LỤC 01: MỘT SỐ HÌNH ẢNH SẢN PHẨM VÀ DANH MỤC SẢN PHẨM CÔNG TY



#### Găng Dài Hiệu Tulip® Kiểu Hàn Quốc

Tên sản phẩm: Găng Tay Cao Su Gia Dụng Trơn  
Mã sản phẩm: TK01, TK02  
Tiêu chuẩn chất lượng: TCCS 01/2007/CBTC/NC ; ASTM D4679 - 02; QCVN: 12-2:2011/BYT  
Màu: Vàng, Kem (các màu khác theo yêu cầu)  
Cỡ loại: S, M, L, XL  
Chiều dài: 400 mm ± 5 (16 inch)  
Độ dày: 0.57 mm ± 0.05 (22.5 mil)  
Trọng lượng / đôi: 105 gr ± 5 (trọng lượng trung bình - Cỡ loại M)

Danh mục: Găng tay cao su gia dụng. Sản phẩm



#### Găng Tay Cao Su Công Nghiệp CN03 – Dày và Dài

Tên sản phẩm: Găng tay cao su công nghiệp dày và dài  
Mã sản phẩm: CN03  
Tiêu chuẩn chất lượng: TCCS : CN -02/2014  
Màu: Đỏ, Cam  
Cỡ loại: Free size  
Chiều dài: 420 mm ± 10 (17 inch)  
Độ dày: 0.65 mm ± 0.05 (26 mil)  
Trọng lượng / đôi: 125 gr ± 10

Danh mục: Găng tay cao su công nghiệp. Sản phẩm

## DANH MỤC SẢN PHẨM CÔNG TY

<b>I. Nhóm sản phẩm Găng tay cao su</b>					
<b>Công nghiệp</b>		<b>Gia dụng</b>		<b>Y tế</b>	
1	Găng khám dài	1	Găng tay cao su gia dụng có lót lông cotton hiệu Melody	1	Găng tay phẫu thuật chưa tiệt trùng
2	Găng tay cách điện	2	Găng tay cao su gia dụng có lót lông cotton hiệu Paloma	2	Găng tay phẫu thuật tiệt trùng
3	Găng tay cao su chịu dầu	3	Găng tay cao su gia dụng hiệu Syren	3	Găng tay y tế cao su
4	Găng tay cao su công nghiệp	4	Găng tay cao su gia dụng hiệu Tulip	4	Găng tay chế biến mỏng đa dụng
5	Găng tay công nghiệp chịu axit và kiềm nhẹ	5	Găng tay cao su gia dụng không lót lông hiệu Paloma		
6	Găng tay công nghiệp dày dài				
7	Găng tay công nghiệp hiệu Con ó Biển				
8	Găng tay công nghiệp hiệu Discovery				
<b>II. Nhóm sản phẩm mũ cao su</b>					
1	Mũ cao su ly tâm				
2	Mũ cao su SVR 3L				
3	Mũ cao su SVR 5				
4	Mũ cao su SVR10				
5	Mũ cao su SVR20				
<b>III. Nhóm sản phẩm ống dẫn công nghiệp</b>					
1	Ống cao su công nghiệp				
2	Ống công nghiệp hiệu IVG				
3	Ống dẫn dầu- khí hóa lỏng				
4	Ống dẫn dung môi- hóa chất				
5	Ống dẫn không khí- khí nén				
6	Ống dẫn xăng dầu				
7	Ống phục vụ ngành rượu- bia- nước giải khát				

8	Ông phun cát chịu áp lực
<b>IV. DỊCH VỤ</b>	
1	Kinh doanh, mua bán đồ bảo hộ lao động
2	Tư vấn lắp ráp dây chuyền sản xuất găng tay
3	Đại lý ký gửi hàng hóa

(Nguồn: Phòng Kinh doanh công ty)

## **PHỤ LỤC 02: PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT**

Kính gửi: Quý Anh/Chị hiện đang làm việc tại trụ sở chính Công ty.

Tôi đang thực hiện đề tài “Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tại công ty TNHH Sản xuất thương mại dịch vụ Nam Cường đến năm 2030”. Xin quý Anh/Chị vui lòng cho ý kiến với thông tin được đầy đủ và chính xác nội dung trong bảng hỏi sau đây, bảng hỏi này chỉ nhằm mục đích thu thập thông tin, phân tích và tổng hợp số liệu cho đề tài luận văn, không nhằm mục đích nào khác. Tôi rất mong nhận được sự hỗ trợ từ các Anh/Chị.

### **PHẦN I. THÔNG TIN VỀ NGƯỜI ĐƯỢC KHẢO SÁT**

Anh/Chị vui lòng khoanh tròn vào lựa chọn phù hợp

1. Cấp bậc, vị trí làm việc của các Anh/Chị?
 

a. Quản lý cấp cấp trung, cấp cao	c. Khối lao động gián tiếp
b. Quản lý cấp cơ sở	d. Khối lao động trực tiếp
2. Anh/Chị ở độ tuổi nào?
 

a. Từ 18 – 30 tuổi	c. Từ 41 – 55 tuổi
b. Từ 31 – 40 tuổi	d. Trên 55 tuổi
3. Giới tính của các Anh/Chị?
 

a. Nam	b. Nữ
--------	-------
4. Anh/Chị đã làm việc tại Công ty được bao lâu?
 

a. Dưới 1 năm	c. Từ 1 đến 3 năm
b. Trên 3 đến dưới 10 năm	d. Trên 10 năm
5. Trình độ chuyên môn của các Anh/Chị?
 

a. Sau đại học	c. Trung cấp/Cao đẳng
b. Đại học	d. Lao động phổ thông

6. Mức lương hiện tại của Anh/Chị?

c. 5 triệu đồng

c. Từ 10 đến 20 triệu đồng

d. Trên 5 đến 10 triệu đồng

d. Từ 20 đến 30 triệu đồng

e. Trên 30 triệu đồng

## PHẦN II: KHẢO SÁT VỀ MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC

Stt	Nội dung	Mức độ				
		Khó chịu	Bình thường	Dễ chịu	Hài lòng	Rất hài lòng
1	Nhiệt độ					
2	Ánh sáng					
3	Không khí					
4	Tiếng ồn					
5	Độ bụi					
6	Độ phủ cây xanh					

## PHẦN III: KHẢO SÁT MỨC ĐỘ HÀI LÒNG VỀ CHÍNH SÁCH TIỀN LƯƠNG, PHÚC LỢI VÀ TIỀN THƯỞNG

Stt	Tiêu chí đánh giá	Mức độ				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1.	Tiền lương đủ để đáp ứng nhu cầu cuộc sống					
2	Tiền lương nhận được là công bằng					
3	Tiền lương được thanh toán đúng thời hạn					
4	Tôi được đóng bảo hiểm đầy đủ theo quy định					
5	Các chế độ phúc lợi của công ty là hợp lý, tôi được hưởng các chế độ phúc lợi tốt					
6	Các chế độ khen thưởng là công bằng, công khai,					

	minh bạch, kịp thời.					
7	Tôi nhận được tiền thưởng thỏa đáng từ kết quả hoạt động kinh doanh của công ty					

**PHẦN IV: KHẢO SÁT MỨC ĐỘ HÀI LÒNG VỀ PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC, GẮN BÓ TRONG CÔNG VIỆC**

Stt	Tiêu chí đánh giá	Mức độ				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
<b>I</b>	<b>Mức độ hài lòng về phân công công việc, gắn bó với công ty:</b> <i>Anh/Chị vui lòng đánh dấu (X) vào ô thích hợp</i>					
1.	<b>Sự hài lòng, gắn bó</b>					
	Tôi hài lòng với công việc hiện tại, sẽ không chuyển việc khi có thu nhập tốt hơn					
2	<b>Sự nỗ lực, chủ động, sáng tạo</b>					
	Tôi luôn chủ động trong công việc, luôn nỗ lực tìm ra giải pháp tốt hơn để hoàn thành công việc được giao					
3	<b>Tinh thần trách nhiệm, ý thức tuân thủ kỷ luật</b>					
	Tôi luôn tuân thủ, chấp hành nghiêm ngặt về qui định, quy trình của công ty					
4	<b>Sự công bằng trong phân công công việc của cấp quản lý</b>					
	Công ty phân công công việc, rõ ràng hợp lý					
5	<b>Cơ hội phát triển nghề nghiệp tại Công ty</b>					
	Công ty tạo cơ hội tôi phát triển, ứng tuyển vào những vị trí phù hợp nhằm phát huy khả năng sở trường.					



<b>II</b>	<b>Đánh giá tầm quan trọng của công việc đối với cá nhân người lao động</b> Anh/Chị hãy cho biết tầm quan trọng của công việc đối với cá nhân mình như thế nào?				
1	Tôi cần công việc và thu nhập ổn định để nuôi sống bản thân và gia đình.				
2	Phát triển bản thân				
3	Cơ hội thăng tiến				
4	Sự tự chủ trong công việc				
5	Thỏa mãn trong việc nghiên cứu, sáng tạo				
6	Mối quan hệ				

**PHẦN V: KHẢO SÁT VỀ CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO, PHÁT TRIỂN**

Stt	Tiêu chí đánh giá	Mức độ				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
<b>I</b>	<b>Chương trình đào tạo và phát triển:</b> <i>Anh/Chị đánh giá như thế nào về chương trình đào tạo, phát triển của công ty?</i>					
1.	Công ty cung cấp các chương trình đào tạo cần thiết cho công việc					
2	Các chương trình đào tạo của công ty có hiệu quả tốt trong việc nâng cao nghiệp vụ và kỹ năng nghề nghiệp					
3	Tôi hài lòng với các chương trình đào tạo của công ty					
4	Tôi nỗ lực làm việc với mong muốn được tham gia các khóa đào tạo của công ty					
5	Tôi được trang bị kiến thức, huấn luyện các kỹ năng mới cần thiết cho công việc					
6	Công ty đã quy hoạch và có lộ trình phát triển nghề nghiệp					

	cho nhân viên					
7	Tôi muốn được gắn bó và phát triển sự nghiệp tại công ty.					
8	Tôi sẵn sàng hợp tác, cống hiến cho sự phát triển của công ty					
<b>II</b>	<b>Đánh giá về kỹ năng mềm:</b> <i>Nếu được chọn Anh/Chị mong muốn tham gia lớp kỹ năng nào sau đây?</i>					
1	Kỹ năng tổ chức công việc và quản lý thời gian					
2	Kỹ năng giao tiếp hiệu quả					
3	Kỹ năng lắng nghe					
4	Kỹ năng tư duy sáng tạo					
5	Kỹ năng giải quyết vấn đề					
6	Kỹ năng làm việc nhóm					
7	Kỹ năng lãnh đạo					
8	Các lớp khác (nếu có)					

### **PHỤ LỤC 03: ĐỊNH MỨC LAO ĐỘNG TẠI PHÂN XƯỞNG BAO BÌ**

#### **Xây dựng công tác Định mức lao động tại phân xưởng bao bì**

Bước 1: Thống kê năng suất lao động của các nhóm công nhân đóng gói hoàn thiện sản phẩm trong 15 ca làm việc liên tục ghi nhận được bảng số liệu như sau:

<b>Ca làm việc</b>	<b>W(sp/ca)</b>	<b>Ca làm việc</b>	<b>W(sp/ca)</b>	<b>Ca làm việc</b>	<b>W(sp/ca)</b>
<b>1</b>	1.480	<b>6</b>	1.450	<b>11</b>	1460
<b>2</b>	1.400	<b>7</b>	1400	<b>12</b>	1470
<b>3</b>	1.400	<b>8</b>	1490	<b>13</b>	1470
<b>4</b>	1.400	<b>9</b>	1.450	<b>14</b>	1460
<b>5</b>	1.490	<b>10</b>	1480	<b>15</b>	1490

(Nguồn: Số liệu thống kê định mức – Xưởng bao bì)

Bước 2: Tính giá trị trung bình của năng suất lao động theo phương pháp bình quân gia quyền.

$$\bar{W}_{tt} = \frac{(1400 \times 4) + (1450 \times 2) + (1460 \times 2) + (1470 \times 2) + (1480 \times 2) + (1490 \times 3)}{15} = 1452.667$$

Bước 3: Tính năng suất lao động trung bình tiên tiến

$$\bar{w}_{tt} = \frac{(1460 \times 2) + (1470 \times 2) + (1480 \times 2) + (1490 \times 3)}{9} = 1476.667 \text{ sp/ca}$$

Bước 4: Lấy năng suất lao động trung bình tiên tiến là 1477 sản phẩm/ca và qua khảo sát thực tế nhận thấy trong mỗi ca làm việc trung bình xưởng đóng gói lãng phí mất 15 phút (trước và sau thời gian nghỉ giữa ca làm việc), thời gian làm việc còn  $T_{ca} = 60 \times 8 - 15 = 465$  phút nên mức thống kê phân tích là:

$$Msl = 1477 \times \frac{480}{480 - 15} = 1525 \text{ (sp/ca)} \text{ và } Mtg = \frac{480}{77} = 0.31 \text{ ph/sp}$$

Vậy mức lao động mới là: **1.525 (sp/ca)**; Mức thời gian là **0.31 phút/sp**

Tiến hành giao cho công nhân làm thử và điều chỉnh mức lao động mới.

#### PHỤ LỤC 04: KHUNG LƯƠNG 11 BẬC

##### Khung lương áp dụng tại Nacol từ 01/01/2022 – 31/12/2024

Hệ thống lương công ty Nacol			Lương tháng 13	Chế độ công tác		Khung lương (Trđ/tháng)	
Cấp bậc	Chức vụ	Ban lãnh đạo		Máy bay hạng	Khách sạn	Min	Max
11	Tổng Giám Đốc	Ban Lãnh Đạo Mở Rộng R&D, IT	x	Economy	3-4 sao	50	60
10	Phó Tổng Giám Đốc		x	Economy	3-4 sao	40	50
9	Giám Đốc Khối Kinh doanh		x	Economy	3-4 sao	35	40
8	Giám Đốc Khối Vận hành		x	Economy	3-4 sao	30	35
7	Trưởng Phòng chức năng		x	Economy	2-3 sao	25	30
6	Trưởng bộ phận		x	Economy	2-3 sao	20	25
5	Quản đốc		x	Economy	2-3 sao	18	20
4	Tổ trưởng khối chức		x	Economy	2-3	15	18

	năng				sao		
3	Chuyên viên kỹ thuật/ IT/R&D/ khối chức năng		x	Economy	2-3 sao	13	15
2	Nhân viên các khối		x	Economy	2-3 sao	10	13
1	Công nhân		x			5.5	7.0

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)C

*Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban*

*Phòng Kinh doanh xuất nhập khẩu:* Chịu toàn bộ trách nhiệm về các hoạt động kinh doanh xuất khẩu trước Ban Giám đốc, đảm bảo việc nhập khẩu các loại nguyên liệu, hoá chất, vật tư, thiết bị cần thiết cho việc sản xuất, kinh doanh của công ty.

*Phòng Kinh doanh xuất nội tiêu:* Chịu toàn bộ trách nhiệm về các hoạt động kinh doanh trong lãnh thổ Việt Nam của công ty trước Ban Giám đốc.

*Bộ phận Phát triển kinh doanh:* Nghiên cứu, triển khai thực hiện việc tiếp cận phát triển thị trường mục tiêu, phát triển sản phẩm phù hợp với nhu cầu của khách hàng và đề xuất các chiến lược Marketing để nâng cao hiệu quả hoạt động quảng bá thương hiệu cũng như các giải pháp kinh doanh theo từng giai đoạn cụ thể.

*Bộ phận Hỗ trợ kinh doanh và Dịch vụ khách hàng:* Chịu trách nhiệm về việc thực hiện chăm sóc khách hàng hiện có và phát triển, mở rộng tệp khách hàng mới cho công ty.

*Nhà máy sản xuất Găng tay Số 1:* Thực hiện các lệnh sản xuất về các sản phẩm găng tay cao su các loại, đảm bảo số lượng và chất lượng sản phẩm theo yêu cầu.

*Nhà máy sản xuất Găng tay Số 2:* Thực hiện các lệnh sản xuất – chế biến về nguyên liệu mũ cao su ly tâm, đảm bảo khối lượng và chất lượng sản phẩm mũ cao su ly tâm nguyên liệu đạt chuẩn theo yêu cầu để phục vụ sản xuất. Thực hiện các lệnh sản xuất về một số sản phẩm găng tay cao su

công nghiệp, đảm bảo số lượng và chất lượng sản phẩm theo yêu cầu của thị trường đặc thù.

*Phân xưởng bao bì:* Thực hiện việc đóng gói sản phẩm, đảm bảo việc hàng hóa được đóng gói đúng tiến độ giao hàng. Quản lý số lượng hàng hóa đã được đóng gói thành phẩm, kiểm soát số lượng hàng hóa chuyển lưu kho trong ngày.

*Bộ phận Kho vận:* Thực hiện các hoạt động nhập hàng và xuất hàng đảm bảo giao hàng đúng tiến độ, đúng đối tượng và đúng chủng loại. Quản lý kho, sắp xếp hàng hóa trong kho, thực hiện đúng quy trình quản lý kho và quy trình giao nhận hàng hóa. Đảm bảo chất lượng hàng hóa trong suốt quá trình lưu kho và vận chuyển. Theo dõi hàng tồn kho đảm bảo hàng hóa tồn kho thực tế đúng với sổ sách.

*Bộ phận An toàn lao động & Môi trường:* Đảm bảo các điều kiện làm việc an toàn tại nơi làm việc cho người lao động. Chịu trách nhiệm về việc đưa ra các các giải pháp phòng chống tác động của các yếu tố nguy hiểm và có hại nhằm bảo đảm không xảy ra tai nạn lao động và không gây bệnh tật hay làm suy giảm sức khỏe cho người lao động trong quá trình làm việc.

*Phòng Vật tư thiết bị:* Phụ trách thực hiện toàn bộ công tác tham mưu, quản lý – cung ứng vật tư thiết bị phục vụ cho việc sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Dựa vào kế hoạch sản xuất, lập kế hoạch mua sắm các thiết bị vật tư cần thiết, quản lý - kiểm soát số lượng cũng như chất lượng của vật tư dự trữ trong kho, giao nhận - kiểm soát việc sử dụng vật tư hiệu quả của các phân xưởng, nhà máy.

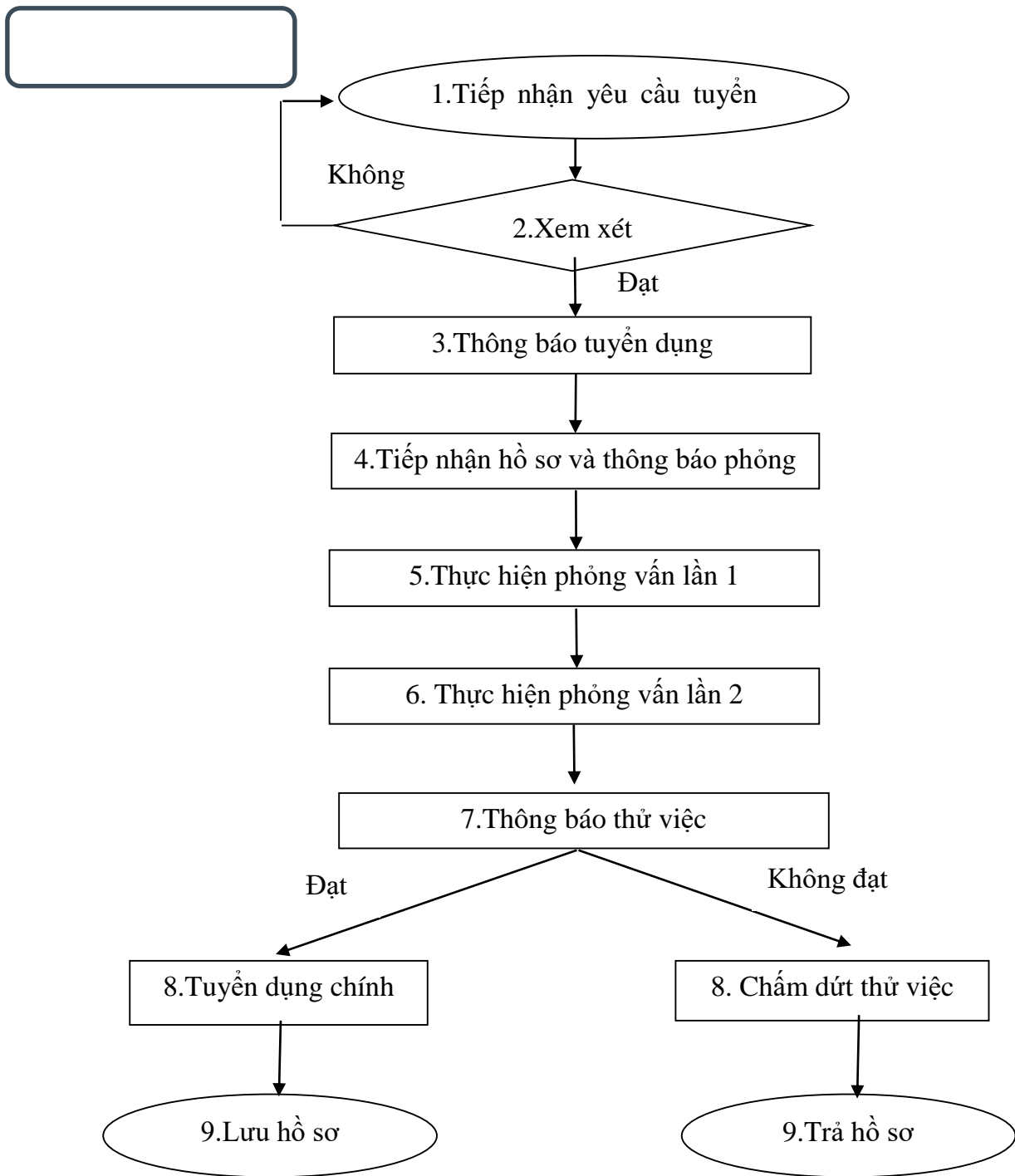
*Xưởng cơ khí:* Phụ trách thực hiện toàn bộ công tác kiểm tra, bảo dưỡng định kỳ, khắc phục các sự cố, sửa chữa và kiểm định các các thiết bị, hệ thống điện, hệ thống lò hơi, đường ống, dây chuyền sản xuất đảm bảo sự vận hành trơn tru của hệ thống máy móc trong suốt quá trình sản xuất kinh

doanh của doanh nghiệp. Nghiên cứu, chế tạo, thử nghiệm các sản phẩm mới về thiết bị, vật liệu, gia công cơ khí, tư vấn, thiết kế lắp đặt dây chuyền sản xuất cho các đơn vị sản xuất bên ngoài.

*Bộ phận Đảm bảo chất lượng (QA):* Phụ trách toàn bộ các hoạt động liên quan đến quản lý chất lượng, đo lường việc thực hiện các tiêu chuẩn chất lượng thông qua nghiên cứu, xây dựng hệ thống quy trình sản xuất. Thực hiện kiểm định chất lượng và giám sát quy trình sản xuất – chuỗi cung ứng của doanh nghiệp theo chuẩn mực để đảm bảo chất lượng của chuỗi sản xuất và hoạt động cung ứng được liên mạch.

*Bộ phận Quản lý chất lượng (QC):* Phụ trách thực hiện toàn bộ việc kiểm tra, kiểm soát, đánh giá chất lượng sản phẩm, hàng hóa trước khi thực hiện quy trình đóng gói, cấp phép lưu hành sản phẩm trên thị trường. Là một bộ phận quan trọng của quy trình Quản lý chất lượng, QC tiến hành kiểm tra chất lượng từng khâu trong quy trình sản xuất nhằm tối đa hóa chất lượng sản phẩm.

*Phòng Công nghệ thông tin:* Phụ trách quản lý toàn bộ hệ thống mạng máy tính, phần mềm và trang thiết bị công nghệ thông tin của doanh nghiệp.



## MẪU ĐÁNH GIÁ MBO NĂM 202...

<b>MẪU ĐÁNH GIÁ MBO NĂM 202...</b>				
Họ và tên NV:	Quản lý trực tiếp:			
Vị trí công việc: Nhân viên Tác nghiệp kinh doanh	Chức danh: GĐKD			
Bộ phận: PTKD	Giai đoạn đánh giá: từ / / đến / /			
<b>1. Doanh thu</b>	Thang điểm	Trọng số	Nhân viên chấm điểm	Quản lý chấm điểm
1- Vi phạm kỷ luật của công ty từ hình thức khiển trách bằng văn bản trở lên. 2- Đạt <30% doanh số theo kế hoạch	0	2		
Đạt <65% theo kế hoạch	1	2		
Đạt từ 65% đến <70% theo kế hoạch	1.5	2		
Đạt từ 70% đến <75% theo kế hoạch	2	2		
Đạt từ 75% đến <80% theo kế hoạch	2.5	2		
Đạt từ 80% đến <85% theo kế hoạch	3	2		
Đạt từ 85% đến <90% theo kế hoạch	3.5	2		



Đạt từ 90% đến <95% theo kế hoạch	4	2		
Đạt từ 95% đến <100% theo kế hoạch	4.5	2		
Đạt từ 100% theo kế hoạch trở lên	5	2		
	Điểm cho tiêu chí 1 :			0
<b>2. Hiệu quả hỗ trợ bán hàng</b>	Thang điểm	Trọng số	Nhân viên chăm điểm	Quản lý chăm điểm
1- Vi phạm kỷ luật của công ty từ hình thức khiển trách bằng văn bản trở lên. 2- Không tuân thủ quy trình đặt hàng. Số vụ rút đơn hàng do không làm tốt quy trình đặt hàng hơn 7 vụ / năm	0	2		
Không tuân thủ quy trình đặt hàng. Số vụ rút đơn hàng do không làm tốt quy trình đặt hàng 5 vụ / năm	1	2		
Không tuân thủ quy trình đặt hàng. Số vụ rút đơn hàng do không làm tốt quy trình đặt hàng 4 vụ / năm	1.5	2		
Có tuân thủ quy trình đặt hàng. Nhưng số vụ rút đơn hàng do không làm tốt quy trình đặt hàng 3 vụ / năm	2	2		

Có tuân thủ quy trình đặt hàng. Nhưng số vụ rút đơn hàng do không làm tốt quy trình đặt hàng 2 vụ / năm	2.5	2		
Tuân thủ khá tốt quy trình đặt hàng. Và số vụ rút đơn hàng do không làm tốt quy trình đặt hàng 1 vụ / năm	3	2		
Thực hiện nghiêm túc quy trình đặt hàng, và hoàn toàn không xảy ra bất cứ trường hợp rút đơn hàng nào do không làm tốt quy trình đặt hàng	3.5	2		
Thực hiện nghiêm túc quy trình đặt hàng, và hoàn toàn không xảy ra bất cứ trường hợp rút đơn hàng nào do không làm tốt quy trình đặt hàng. Có sáng kiến đóng góp cải tiến hệ thống báo cáo/ qui trình thể hiện bằng văn bản.	4	2		
Thực hiện nghiêm túc quy trình đặt hàng, và hoàn toàn không xảy ra bất cứ trường hợp rút đơn hàng nào do không làm tốt quy trình đặt hàng. Có sáng kiến đóng góp cải tiến hệ thống báo cáo/ qui trình và được áp dụng.	4.5	2		
Thực hiện nghiêm túc quy trình đặt hàng, và hoàn toàn không xảy ra bất cứ trường hợp rút đơn hàng nào do không làm tốt quy trình đặt hàng. Có đóng góp sáng kiến cải tiến hệ thống báo cáo /qui trình được áp dụng mang lại hiệu quả cho công ty	5	2		
	Điểm cho tiêu chí 2 :			0

<b>3. Hiệu quả phục vụ khách hàng :</b>	Thang điểm	Trọng số	Nhân viên chấm điểm	Quản lý chấm điểm
1- Vi phạm kỷ luật của công ty từ hình thức khiển trách bằng văn bản trở lên. 2- Có thái độ phục vụ khách hàng kém. Không hỗ trợ công việc hành chính thầu. Không tuân thủ hệ thống báo cáo bán hàng theo quy định công ty. Số lần sai sót về thái độ phục vụ khách hàng, hỗ trợ thầu, báo cáo bán hàng quá 10 lần/năm	0	1		
Có thái độ phục vụ khách hàng kém. Không hỗ trợ công việc hành chính thầu. Không tuân thủ hệ thống báo cáo bán hàng theo quy định công ty. Số lần sai sót về thái độ phục vụ khách hàng, hỗ trợ thầu, báo cáo bán hàng 5 lần/năm	1	1		
Có thái độ phục vụ khách hàng kém. Không hỗ trợ công việc hành chính thầu. Không tuân thủ hệ thống báo cáo bán hàng theo quy định công ty. Số lần sai sót về thái độ phục vụ khách hàng, hỗ trợ thầu, báo cáo bán hàng 4 lần/năm	1.5	1		
Có thái độ phục vụ khách hàng chưa tốt. Hỗ trợ công việc hành chính thầu chưa tốt. Tính tuân thủ hệ thống báo cáo bán hàng theo quy định công ty chưa tốt. Số lần sai sót về thái độ phục vụ khách hàng, hỗ trợ thầu, báo cáo bán hàng 3 lần/năm	2	1		
Có thái độ phục vụ khách hàng chưa tốt. Hỗ trợ công việc hành chính thầu chưa tốt. Tính tuân thủ hệ thống báo cáo bán hàng theo quy định công ty chưa tốt. Số lần sai sót về thái độ phục vụ khách hàng, hỗ trợ thầu, báo cáo bán hàng 2 lần/năm	2.5	1		

Có thái độ phục vụ khách hàng khá tốt. Biết hỗ trợ công việc hành chính thầu . Tính tuân thủ hệ thống báo cáo bán hàng theo quy định công ty khá tốt. Số lần sai sót về thái độ phục vụ khách hàng, hỗ trợ thầu, báo cáo bán hàng không 1 lần/năm	3	1		
Có thái độ phục vụ khách hàng tốt. Luôn hỗ trợ công việc hành chính thầu . Luôn tuân thủ hệ thống báo cáo bán hàng theo quy định công ty. Hoàn toàn không có sai sót về thái độ phục vụ khách hàng, hỗ trợ thầu, báo cáo bán hàng.	3.5	1		
Có thái độ phục vụ khách hàng tốt. Luôn hỗ trợ công việc hành chính thầu . Luôn tuân thủ hệ thống báo cáo bán hàng theo quy định công ty. Hoàn toàn không có sai sót về thái độ phục vụ khách hàng, hỗ trợ thầu, báo cáo bán hàng. Có sáng kiến đóng góp cải tiến hệ thống báo cáo/ qui trình thể hiện bằng văn bản.	4	1		
Có thái độ phục vụ khách hàng tốt. Luôn hỗ trợ công việc hành chính thầu . Luôn tuân thủ hệ thống báo cáo bán hàng theo quy định công ty. Hoàn toàn không có sai sót về thái độ phục vụ khách hàng, hỗ trợ thầu, báo cáo bán hàng. Có sáng kiến đóng góp cải tiến hệ thống báo cáo/ qui trình và được áp dụng.	4.5	1		
Luôn luôn có thái độ phục vụ khách hàng tốt. Luôn hỗ trợ tốt công việc hành chính thầu . Luôn tuân thủ hệ thống báo cáo bán hàng theo quy định công ty. Hoàn toàn không để xảy ra bất kỳ sai sót nào về thái độ phục vụ khách hàng, hỗ trợ thầu, báo cáo bán hàng. Có đóng góp sáng kiến cải tiến hệ thống báo cáo /qui trình được áp dụng mang lại hiệu quả cho công ty	5	1		
	Điểm cho tiêu chí 3 :			0

<b>4. Hiệu quả thực thi phần mềm SAP :</b>	Thang điểm	Trọng số	Nhân viên chấm điểm	Quản lý chấm điểm
1 - Vi phạm kỷ luật của công ty từ hình thức khiển trách bằng văn bản trở lên. Hoặc: 2 - Không tham gia thực hiện triển khai phần mềm SAP như yêu cầu. Số lần sai phạm quá 7 lần/năm	0	2		
Thường xuyên không thực hiện công việc liên quan phần mềm SAP như yêu cầu. Số lần sai phạm quá 5 lần /năm	1	2		
Thường xuyên không thực hiện công việc liên quan phần mềm SAP như yêu cầu. Số lần sai phạm quá 4 lần /năm	1.5	2		
Chưa thực hiện công việc liên quan phần mềm SAP như yêu cầu. Số lần sai phạm quá 3 lần /năm	2	2		
Chưa thực hiện công việc liên quan phần mềm SAP như yêu cầu. Số lần sai phạm quá 2 lần /năm	2.5	2		
Thực hiện khá tốt công việc liên quan phần mềm SAP như yêu cầu.	3	2		

Số lần sai phạm không quá 2 lần /năm				
Thực hiện nghiêm túc công việc liên quan phần mềm SAP như yêu cầu. Số lần sai phạm không quá 1 lần /năm	3.5	2		
Thực hiện rất tốt công việc liên quan phần mềm SAP như yêu cầu. Hoàn toàn không để xảy ra sai phạm nào	4	2		
Thực hiện rất tốt công việc liên quan phần mềm SAP như yêu cầu. Hoàn toàn không để xảy ra sai phạm nào Có sáng kiến đóng góp cải tiến qui trình SAP	4.5	2		
Thực hiện rất tốt công việc liên quan phần mềm SAP như yêu cầu. Hoàn toàn không để xảy ra sai phạm nào Có sáng kiến đóng góp cải tiến qui trình SAP và được áp dụng.	5	2		
	Điểm cho tiêu chí 4 :			0
<b>5. Phát triển bản thân :</b>	Thang điểm	Trọng số	Nhân viên chấm điểm	Quản lý chấm điểm

Hoàn toàn không tham gia các khóa huấn luyện do công ty tổ chức	0	1		
Tham gia dưới 50% các khóa huấn luyện do công ty tổ chức. Hoặc tham gia 1 lớp nhưng không đúng giờ, không chấp hành tốt nội quy lớp học: thời gian, thái độ học tập ...	1	1		
Tham gia dưới 50% các khóa huấn luyện do công ty tổ chức và tham dự đúng giờ, chấp hành tốt nội quy lớp học: thời gian, thái độ học tập ...	1.5	1		
Tham gia từ 50% đến 99% các khóa huấn luyện do công ty tổ chức nhưng tham dự chưa đúng giờ, chưa chấp hành tốt nội quy lớp học: thời gian, thái độ học tập ...	2	1		
Tham gia từ 50% đến 99% các khóa huấn luyện do công ty tổ chức và tham dự đúng giờ, chấp hành tốt nội quy lớp học: thời gian, thái độ học tập ...	2.5	1		
Tham gia 100% các khóa huấn luyện do công ty tổ chức và tham dự đúng giờ, chấp hành tốt nội quy lớp học: thời gian, thái độ học tập ...	3	1		
Tham gia 100% các khóa huấn luyện do công ty tổ chức và tham dự đúng giờ, chấp hành tốt nội quy lớp học: thời gian, thái độ học tập ... Thường xuyên tham gia thảo luận, tích cực phát biểu trong lớp học.	3.5	1		
Tham gia 100% các khóa huấn luyện do công ty tổ chức và cá nhân có kế hoạch tham gia các khóa đào tạo, huấn luyện bên ngoài (Kế hoạch phải được trình cho trưởng bộ phận từ đầu năm xem xét xem có phù hợp với y/c công việc không) để nâng cao kỹ năng chuyên môn.	4	1		

Tham gia 100% các khóa huấn luyện do công ty tổ chức và cá nhân có kế hoạch tham gia các khóa đào tạo, huấn luyện bên ngoài (Kế hoạch phải được trình cho trưởng bộ phận từ đầu năm xem xét xem có phù hợp với y/c công việc không và được đăng ký với P.NS) để nâng cao kỹ năng chuyên môn.	4.5	1		
Tham gia 100% các khóa huấn luyện do công ty tổ chức và cá nhân tham gia các khóa đào tạo, huấn luyện bên ngoài để nâng cao kỹ năng chuyên môn (đạt chứng nhận; đối với những khoá học dài hạn thì xem xét đến kết quả học tập: từ trung bình-khá trở lên)	5	1		
	Điểm cho tiêu chí 5 :			0
<b>6. Phát triển đội nhóm :</b>	Thang điểm	Trọng số	Nhân viên chăm điểm	Quản lý chăm điểm
1 - Hoàn toàn không tạo được sự gắn kết đội nhóm	0	0.5		
2 - Có xảy ra bất kỳ 1 trường hợp xô sát với các thành viên trong nhóm				
1 - Chưa tạo được sự gắn kết đội nhóm	1	0.5		
2 - Để xảy ra mâu thuẫn với các thành viên trong nhóm 1 lần /năm				
1 - Chưa tạo được sự gắn kết đội nhóm	1.5	0.5		
2 - Không để xảy ra mâu thuẫn				



Tạo được 100% sự gắn kết đội nhóm, không để xảy ra mâu thuẫn trong nhóm	2	0.5		
Tạo được 100% sự gắn kết đội nhóm, không để xảy ra mâu thuẫn trong nhóm. Thỉnh thoảng hỗ trợ đồng nghiệp	2.5	0.5		
1- Tạo được 100% sự gắn kết đội nhóm, không để xảy ra mâu thuẫn trong nhóm 2 - Nhiệt tình hỗ trợ đồng nghiệp trong nhóm	3	0.5		
1- Tạo được 100% sự gắn kết đội nhóm, không để xảy ra mâu thuẫn trong nhóm 2 - Nhiệt tình hỗ trợ đồng nghiệp trong nhóm 3 - Đưa ra đóng góp xây dựng đội nhóm cùng cải thiện.	3.5	0.5		
1- Tạo được 100% sự gắn kết đội nhóm, không để xảy ra mâu thuẫn trong nhóm 2 - Nhiệt tình hỗ trợ đồng nghiệp trong nhóm 3 - Đưa ra đóng góp xây dựng đội nhóm cùng cải thiện & phát triển công việc hiệu quả.	4	0.5		
1- Tạo được 100% sự gắn kết đội nhóm, không để xảy ra mâu thuẫn trong nhóm 2 - Nhiệt tình hỗ trợ đồng nghiệp trong nhóm 3 - Đưa ra đóng góp xây dựng đội nhóm cùng cải thiện & phát triển công việc hiệu quả. 4 - Hỗ trợ trong việc huấn luyện thành viên nhóm	4.5	0.5		
1- Tạo được 100% sự gắn kết đội nhóm, không để xảy ra mâu thuẫn trong nhóm 2 - Nhiệt tình hỗ trợ đồng nghiệp trong nhóm 3 - Đưa ra đóng góp xây dựng đội nhóm cùng cải thiện & phát triển công việc hiệu quả. 4 - Hỗ trợ trong việc huấn luyện thành viên nhóm. 5 - Luôn thể hiện vai trò tiên phong trong hoạt động của nhóm.	5	0.5		

	Điểm cho tiêu chí 6 :			0
<b>7. Phối hợp giữa cá nhân &amp; Phòng ban khác / khách hàng</b>	Thang điểm	Trọng số	Nhân viên chấm điểm	Quản lý chấm điểm
1 - Hoàn toàn không tạo được sự gắn kết giữa các phòng ban/ khách hàng 2 - Có xảy ra bất kỳ 1 trường hợp xô sát với nhân viên khác / khách hàng	0	0.5		
1 - Chưa tạo được sự gắn kết giữa các phòng ban/ khách hàng 2 - Để xảy ra mâu thuẫn với các phòng ban/ khách hàng khác 2 lần /năm làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.	1	0.5		
1 - Chưa tạo được sự gắn kết giữa các phòng ban/ khách hàng 2 - Để xảy ra mâu thuẫn với các phòng ban khác/ khách hàng 1 lần / năm làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.	1.5	0.5		
1 - Chưa tạo được sự gắn kết giữa các phòng ban/ khách hàng 2 - Không để xảy ra mâu thuẫn với các phòng ban khác/ khách hàng làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.	2	0.5		

<p>1 - Tạo được 100% sự gắn kết.</p> <p>2 - Không để xảy ra mâu thuẫn với các phòng ban khác/ khách hàng làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.</p>	2.5	0.5		
<p>1 - Tạo được 100% sự gắn kết và không để xảy ra mâu thuẫn với các phòng ban khác/ khách hàng làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.</p> <p>2 - Hoàn thành công việc <math>\geq 70\%</math> khối lượng công việc được giao khi làm việc với các bộ phận khác</p>	3	0.5		
<p>1 - Tạo được 100% sự gắn kết và không để xảy ra mâu thuẫn với các phòng ban khác/ khách hàng làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.</p> <p>2 - Hoàn thành công việc được giao, không để ảnh hưởng tới công việc của các bộ phận khác</p>	3.5	0.5		
<p>1 - Tạo được 100% sự gắn kết và không để xảy ra mâu thuẫn với các phòng ban khác làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.</p> <p>2 - Hoàn thành công việc trước thời hạn được giao.</p> <p>3 - Nhiệt tình hỗ trợ các bộ phận khác trong việc hoàn thành mục tiêu chung</p>	4	0.5		
<p>1 - Tạo được 100% sự gắn kết và không để xảy ra mâu thuẫn với các phòng ban khác làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.</p> <p>2 - Hoàn thành công việc, không để ảnh hưởng tới công việc của các bộ phận khác</p> <p>3 - Nhiệt tình hỗ trợ các bộ phận khác trong việc hoàn thành mục tiêu chung</p> <p>4 - Đề xuất đóng góp cải thiện công việc hiệu quả giữa các phòng ban (có thể hiện bằng</p>	4.5	0.5		

văn bản)				
<p>1 - Tạo được 100% sự gắn kết và không để xảy ra mâu thuẫn với các phòng ban khác làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.</p> <p>2 - Hoàn thành công việc, không để ảnh hưởng tới công việc của các bộ phận khác</p> <p>3 - Nhiệt tình hỗ trợ các bộ phận khác trong việc hoàn thành mục tiêu chung</p> <p>4 - Đề xuất đóng góp cải thiện công việc hiệu quả giữa các phòng ban và mang lại hiệu quả cho công ty (thể hiện bằng tiền, giá trị thương hiệu, tính chuyên nghiệp trong hệ thống....)</p> <p>5 - Được các trưởng bộ phận ghi nhận.</p>	5	0.5		
	Điểm cho tiêu chí 7 :			0
<b>8. Tham gia Hoạt động/ phong trào của công ty</b>	Thang điểm	Trọng số	Nhân viên chấm điểm	Quản lý chấm điểm
Hoàn toàn không tham gia thi đấu và cổ vũ các hoạt động/ phong trào của công ty.	0	1		
Tham gia cổ vũ 1 hoạt động/ phong trào của công ty trong 1 năm	1	1		

Tham gia cổ vũ 2 hoạt động/ phong trào của công ty trong 1 năm	1.5	1		
1 - Tham gia cổ vũ từ 2 hoạt động/ phong trào của công ty 2 - Hỗ trợ đồng nghiệp trong công việc khi đồng nghiệp tham gia thi đấu trực tiếp các hoạt động/phong trào của công ty.	2	1		
1 - Tham gia cổ vũ 100% các hoạt động/ phong trào của công ty 2 - Hỗ trợ đồng nghiệp trong công việc khi đồng nghiệp tham gia thi đấu trực tiếp các hoạt động/phong trào của công ty	2.5	1		
1 - Có tham gia thi đấu trực tiếp 1 hoạt động/phong trào của công ty (bao gồm : tham gia thi đấu thể thao, tham gia văn nghệ, MC, ban tổ chức...)	3	1		
1 - Có tham gia thi đấu trực tiếp 1 hoạt động/phong trào của công ty (bao gồm : tham gia thi đấu thể thao, tham gia văn nghệ, MC, ban tổ chức...) 2 - Tham gia cổ vũ đầy đủ các hoạt động/ phong trào còn lại của công ty	3.5	1		
1 - Tham gia thi đấu trực tiếp 2 hoạt động/phong trào của công ty (bao gồm : tham gia thi đấu thể thao, tham gia văn nghệ, MC, ban tổ chức...) 2 - Tham gia cổ vũ đầy đủ các hoạt động/ phong trào còn lại của công ty	4	1		
1 - Tham gia thi đấu trực tiếp từ 3 hoạt động/phong trào của công ty trở lên (bao gồm : tham gia thi đấu thể thao, tham gia văn nghệ, MC, ban tổ chức...) 2 - Tham gia cổ vũ đầy đủ các hoạt động/ phong trào còn lại của công ty	4.5	1		

1 - Tham gia thi đấu trực tiếp từ 3 hoạt động/phong trào của công ty trở lên (bao gồm : tham gia thi đấu thể thao, tham gia văn nghệ, MC, ban tổ chức...) 2 - Tham gia cổ vũ đầy đủ các hoạt động/ phong trào còn lại của công ty 3 - Có ít nhất 1 giải nhất trong các lần thi đấu	5	1		
	Điểm cho tiêu chí 8:			0
	<b>ĐIỂM ĐÁNH GIÁ TB :</b>			<b>0.00</b>
<b><u>Chú ý:</u></b> đối những trường hợp nghỉ thai sản quá 3 tháng trong năm thì kết quả đánh giá MBR sẽ được đánh giá từ mức hoàn thành nhiệm vụ/trung bình trở xuống.				

Nhân viên ký tên	Cấp quản lý trực tiếp	Giám Đốc HCNS	Ban TGD