

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**TRƯỜNG SƠN LÂM**

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY  
CỔ PHẦN IN VÀ BAO BÌ GOLDSUN**

**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**

**TRƯƠNG SƠN LÂM**

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY  
CỔ PHẦN IN VÀ BAO BÌ GOLDSUN**

Chuyên ngành: **QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

Mã ngành: **8340404**

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

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN: PGS. TS. LÊ THANH HÀ**

**HÀ NỘI - 2023**

## MỤC LỤC

MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu.....	4
3.1. Mục tiêu nghiên cứu.....	4
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu.....	4
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	5
4.1 Đối tượng nghiên cứu:.....	5
4.2 Phạm vi nghiên cứu:.....	5
5. Phương pháp nghiên cứu.....	5
6. Những đóng góp mới của luận văn.....	6
7. Kết cấu luận văn.....	7
Chương 1: Cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	8
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	8
1.1.1. Nguồn nhân lực.....	8
1.1.2. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	9
1.1.3. Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	10
1.1.4. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	11
1.2 Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp....	12
1.2.1. Tiêu chí về thể lực.....	12
1.2.2. Tiêu chí về trí lực.....	14
1.2.3. Tiêu chí về tâm lực.....	15
1.2.4. Tiêu chí về cơ cấu nguồn nhân lực.....	17
1.3 Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	18

1.3.1 Tuyển dụng nhân lực và giữ chân nhân tài.....	18
1.3.2 Đào tạo nhân lực.....	19
1.3.3 Thù lao lao động.....	21
1.3.4 Bố trí và sử dụng hợp lý nguồn nhân lực.....	24
1.3.5 Đánh giá thực hiện công việc.....	25
1.3.6 Môi trường và điều kiện làm việc tại công ty.....	26
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	26
1.4.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	26
1.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong.....	28
1.5 Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số công ty trong nước và bài học rút ra cho Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	30
1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp.....	30
1.5.2. Bài học kinh nghiệm về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	33
CHƯƠNG 2: Thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	36
2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	36
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	36
2.1.2. Lĩnh vực kinh doanh của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	37
2.1.3 Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	38
2.1.4 Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	42

2.2. Phân tích Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	42
2.2.1. <i>Thực trạng thể lực</i> .....	42
2.2.2. <i>Thực trạng trí lực</i> .....	44
2.2.3. <i>Thực trạng tâm lực</i> .....	47
2.2.4 <i>Thực trạng cơ cấu nguồn nhân lực</i> .....	50
2.3. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	51
2.3.1 <i>Thực trạng tuyển dụng nhân lực và giữ chân nhân tài</i> .....	51
2.3.2 <i>Thực trạng đào tạo nhân lực</i> .....	58
2.3.3 <i>Thực trạng thù lao lao động</i> .....	66
2.3.4 <i>Thực trạng bố trí và sử dụng hợp lý nguồn nhân lực</i> .....	73
2.3.5 <i>Thực trạng đánh giá thực hiện công việc</i> .....	75
2.3.6 <i>Thực trạng môi trường và điều kiện làm việc tại công ty</i> .....	80
2.4 Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	82
2.4.1. <i>Thực trạng các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài</i> .....	82
2.4.2. <i>Thực trạng các nhân tố thuộc về môi trường bên trong</i> .....	84
2.5. Đánh giá chung về thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	87
2.5.1. <i>Những kết quả đạt được</i> .....	87
2.5.2. <i>Hạn chế và nguyên nhân</i> .....	89
CHƯƠNG 3: Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	92
3.1. <i>Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN</i> .....	92
3.1.1 <i>Phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN</i> .....	92
3.1.2. <i>Quan điểm, định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN</i> .....	93

3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN.....	95
3.2.1 Giải pháp đối với hoạt động tuyển dụng và giữ chân nhân tài.....	95
3.2.2. Giải pháp đối với hoạt động đào tạo nhân lực .....	98
3.2.3 Giải pháp đối với chế độ thù lao lao động.....	103
3.2.4 Giải pháp đối với hoạt động bố trí và sử dụng hợp lý nguồn nhân lực.....	107
3.2.5 Giải pháp đối với hoạt động đánh giá thực hiện công việc .....	108
3.2.6 Giải pháp đối với môi trường và điều kiện làm việc tại công ty.....	109
KẾT LUẬN.....	112
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	113
PHỤ LỤC.....	115

## DANH MỤC CÁC CHỮ VẾT TẮT

CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CP	Cổ phần
CTCP	Công ty cổ phần
HĐLĐ	Hợp đồng lao động
NLĐ	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
NXB	Nhà xuất bản
NVL	Nguyên vật liệu
QTCN	Quy trình công nghệ
SHD	Sách hướng dẫn
SXKD	Sản xuất kinh doanh

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Nguồn nhân lực vừa là mục tiêu vừa là động lực và đóng vai trò quyết định đến quá trình phát triển kinh tế xã hội của bất kì quốc gia nào. Bên cạnh những nguồn lực vật chất, trang thiết bị, tài nguyên thiên nhiên... thì nguồn nhân lực luôn là điểm khởi đầu để các nguồn lực khác được sử dụng một cách có khoa học và hiệu quả. Cùng với sự phát triển không ngừng của khoa học công nghệ, con người ngày càng có điều kiện để tăng năng suất lao động, thúc đẩy kinh tế phát triển. Một tổ chức với nguồn nhân lực có chất lượng cao sẽ luôn đạt được hiệu quả trong hoạt động và đạt được các mục tiêu của tổ chức trong ngắn hạn cũng như trong dài hạn. Mặt khác, trong xu thế toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu và rộng, môi trường hoạt động của tổ chức ngày càng phức tạp, để tồn tại và phát triển bền vững các tổ chức cần phải có một nguồn nhân lực chất lượng cao.

Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh hàng bao bì, nhãn hàng nên đòi hỏi có nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng tốt yêu cầu công việc và yêu cầu của khách hàng trong các hoạt động sản xuất. Do đó, trong những năm qua, Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN cũng rất chú trọng đến các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, từ đó nâng cao chất lượng các sản phẩm cung cấp ra thị trường. Nhờ đó mà sau hơn 20 năm thành lập và phát triển, đội ngũ nhân lực của công ty đã có những phát triển về cả số lượng và chất lượng nguồn nhân lực. Tuy nhiên, bên cạnh đó công ty vẫn còn tồn tại nhiều bất cập và thách thức trong các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Cụ thể, yêu cầu về chất lượng nhân lực tại các phòng ban và bộ phận trong doanh nghiệp đã và đang thay đổi do ảnh hưởng từ việc hội nhập thế giới, từ môi trường cạnh tranh khốc liệt trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh hàng bao bì, nhãn hàng ... Để hoạt động sản xuất kinh doanh được thực hiện hiệu quả, tạo nên bước đột phá mới, công ty cần nâng cao chất lượng nhân lực, tận dụng được tối đa lực lượng lao động trong doanh nghiệp mình để nâng cao khả năng cạnh tranh, giúp doanh nghiệp hướng đến sự phát triển bền vững.



Với những lý do trên, tác giả đã quyết định chọn đề tài “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN*” làm luận văn thạc sĩ chuyên ngành Quản trị Nhân lực của mình, với mong muốn qua nghiên cứu, tìm hiểu, có thể đưa ra những giải pháp cụ thể nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho Công ty.

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

Cho đến nay, đã có nhiều công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Các công trình nghiên cứu về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực có thể kể đến là:

Nguyễn Thị Lan Anh (2019), *Nâng cao chất lượng đội ngũ viên chức tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Bắc Ninh*, Luận văn Thạc sĩ quản trị nhân lực. Trên cơ sở đánh giá thực trạng chất lượng đội ngũ công chức, viên chức, với mục tiêu và phương hướng cụ thể, luận văn tìm ra những giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ công chức, viên chức tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Bắc Ninh [1]

Nguyễn Hữu Dũng (2012), *Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực con người ở Việt Nam*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội. Cuốn sách đã trình bày hệ thống một số vấn đề lý luận và thực tiễn có liên quan đến phát triển, phân bố và sử dụng NNL con người trong phát triển nền kinh tế thị trường định hướng Xã hội chủ nghĩa ở Việt Nam; đánh giá thực trạng 25 năm đổi mới lĩnh vực NNL; giới thiệu kinh nghiệm của Mỹ, Nhật Bản và Trung Quốc về vấn đề này; từ đó đề xuất các giải pháp nhằm phát triển, phân bố hợp lý và sử dụng hiệu quả nguồn lực con người trong quá trình phát triển kinh tế ở nước ta. [4]

Nguyễn Duy Hùng (2012), *Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế*. Tác giả đã tập trung nghiên cứu kinh nghiệm về phát triển nguồn nhân lực của một số quốc gia phát triển như Mỹ, Nhật Bản và những quốc gia đã đạt được nhiều thành công nhanh chóng trong phát triển kinh tế những thập kỷ gần đây như Trung Quốc, Hàn Quốc, Singapo, Thái Lan,... Trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm các nước, các bài viết cũng chỉ rõ những bài học kinh nghiệm trong phát triển 3

nguồn nhân lực phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế phù hợp với điều kiện thực tiễn ở Việt Nam hiện nay. [5]

Trần Hữu Hà (2019), *Nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực ngành Xây dựng đáp ứng yêu cầu hội nhập*. Nhận thức sâu sắc việc đào tạo bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, công chức, viên chức, người lao động của toàn ngành Xây dựng là nhân tố quyết định thành công của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa ngành Xây dựng và là sự nghiệp chung của toàn Ngành [6]

Trịnh Hoàng Lâm (2012), *Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong bối cảnh hội nhập*. Bài viết đã đưa ra giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong thời gian tới là: Một là, tiếp tục đổi mới quản lý Nhà nước; Hai là, bảo đảm nguồn lực tài chính; Ba là, đẩy mạnh cải cách giáo dục; Bốn là, chủ động hội nhập. [10]

Nguyễn Thị Ngọc Mai (2014), “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay”, *Tạp chí Công sản chuyên đề cơ sở*, (trang 44-51). Tác giả của bài báo đã đưa ra cái nhìn về chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam tại thời điểm 2014, nêu ra những vấn đề cấp bách cần giải quyết như chương trình đào tạo mang nặng tính lý thuyết, xa rời với thực tế, các doanh nghiệp chưa chú trọng đến liên kết với các cơ sở đào tạo... Qua đó cần có chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp [9].

Phạm Văn Sơn (2015), “7 giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực Việt Nam”, *Báo Giáo dục thời đại*. Tác giả đã đưa ra các nhóm giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực gồm “Nâng cao trình độ học vấn và kỹ năng lao động, khuyến khích lao động tự học, gắn với chiến lược phát triển nhân lực với chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, trọng nhân tài và xây dựng xã hội học tập, cải thiện thông tin thị trường lao động, mở rộng hợp tác quốc tế [12]

Vũ Thị Hà (2016), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp khu công nghiệp, khu chế xuất trên địa bàn Hà Nội*, Luận án tiến sĩ Học viện Khoa học Xã hội. Luận án đã khái quát thực trạng nguồn nhân lực

tại các khu công nghiệp, khu chế xuất ở Hà Nội, những khu vực tập trung nguồn lao động dồi dào nhưng vẫn yếu kém về chất lượng. Một phần do ở Việt Nam việc đào tạo nguồn nhân lực vẫn mang nặng tính lý thuyết, thiếu tính thực hành nên đa phần người lao động kỹ thuật cần được đào tạo lại mới có thể nắm bắt công việc. Trước bối cảnh toàn cầu hóa, đòi hỏi lao động có trình độ tay nghề cao thì tác giả đã đưa ra những giải pháp, kiến nghị cụ thể nhằm nâng cao kiến thức và cải thiện trình độ cho lao động khu vực này như nâng cao chất lượng giáo viên dạy nghề hay đề xuất các giải pháp cho doanh nghiệp nhằm thu hút lao động [8].

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một đề tài có lĩnh vực nghiên cứu rộng và được tiếp cận dưới nhiều khía cạnh khác nhau. Các đề tài thường đi sâu vào nghiên cứu hệ thống lý luận về chất lượng nguồn nhân lực để từ đó đưa ra giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Các công trình nghiên cứu chủ yếu tập trung ở tầm vĩ mô. Như vậy có nhiều công trình nghiên cứu của các tác giả khác nhau về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tuy nhiên cho đến nay, tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN chưa có công trình nghiên cứu nào về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Do đó, tác giả lựa chọn đề tài “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN” làm luận văn thạc sĩ.

### **3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu**

#### ***3.1. Mục tiêu nghiên cứu***

Đề tài tập trung nghiên cứu, đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN. Đưa ra các nhận xét để tìm ra những ưu điểm và các mặt hạn chế, từ đó đề xuất các giải pháp có tính khả thi nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

#### ***3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu***

Hệ thống hóa và làm rõ một số lý luận cơ bản về nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp.

Làm rõ thực trạng NNL và các hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN, chỉ ra các tồn tại và nguyên nhân.

Đưa ra các giải pháp nhằm thúc đẩy việc nâng cao chất lượng NNL cho Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

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

##### **4.1 Đối tượng nghiên cứu:**

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là: Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

##### **4.2 Phạm vi nghiên cứu:**

Phạm vi nội dung: nghiên cứu một số giải pháp nhằm pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Phạm vi không gian: Tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Phạm vi thời gian: Giai đoạn 2020 - 2022, giải pháp đến năm 2025

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Để nghiên cứu đề tài này, tác giả đã sử dụng các phương pháp sau sau:

Phương pháp thống kê, phân tích: Sử dụng phương pháp này tác giả sẽ thu thập các số liệu thứ cấp và số liệu sơ cấp. Từ đó tổng hợp, phân tích, so sánh để rút ra các kết luận cần thiết phục vụ cho việc nghiên cứu của đề tài.

Phương pháp điều tra xã luận học: Tác giả sẽ tiến hành điều tra bằng bảng hỏi

Vấn đề nghiên cứu được điều tra qua bảng hỏi: Tác giả đã thiết kế bảng hỏi, với các nội dung tìm hiểu là các nội dung về chất lượng và nâng cao chất lượng NNL. Số phiếu phát ra là 130 được phân bổ như sau:

Khôi văn phòng: Số phiếu phát ra: 55, số phiếu thu về: 50, số phiếu hợp lệ: 50

Khôi lao động trực tiếp: Số phiếu phát ra: 75, số phiếu thu về: 70, số phiếu hợp lệ: 70

Tổng số phiếu thu về và xử lý số liệu là 120 phiếu

Số liệu sơ cấp thu thập sẽ được xử lý sơ bộ, sau đó được thống kê thành các bảng số liệu phục vụ cho việc phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Nguồn số liệu:

Số liệu sơ cấp: Dựa trên cơ sở các tài liệu về đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Số liệu thứ cấp: Tác giả tổng hợp từ kết quả khảo sát thu thập được với 120 mẫu hợp lệ.

Phương pháp điều tra xã hội học: để có những đánh giá khách quan về hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN, tác giả xây dựng phiếu điều tra và phát cho 130 CBCNV trong Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN, thu về 120 phiếu. Mục đích khảo sát bằng phiếu bảng hỏi để thu thập thông tin, ý kiến đánh giá về hoạt động nâng cao chất lượng NNL mà Công ty đã thực hiện.

Phương pháp thống kê, phân tích: Số liệu thu thập được từ điều tra xã hội học được xử lý sơ bộ, sau đó được thống kê thành các bảng số liệu phục vụ cho việc phân tích thực trạng nâng cao chất lượng NNL tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Phương pháp quan sát tại nơi làm việc: tác giả thực hiện quan sát người lao động: thao tác làm việc, kỹ năng xử lý tình huống, thái độ giao tiếp ứng xử tại nơi làm việc.

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

Về mặt lý luận, kết quả nghiên cứu của luận văn sẽ là những bổ sung quan trọng vào lý luận nâng cao chất lượng NNL, góp phần làm sáng tỏ những quan điểm về chất lượng NNL, các tiêu chí đánh giá chất lượng NNL, các hoạt động nâng cao chất lượng NNL và các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng NNL.

Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu luận văn “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN ” đã chỉ ra rằng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN còn nhiều bất cập, chưa đáp ứng được yêu cầu trong thời kỳ hội nhập. Trên cơ sở đó, đề xuất giải pháp cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN trong thời gian tới.

## **7. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được kết cấu thành 3 chương sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Chương 3: Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

## CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1. Một số khái niệm cơ bản

#### 1.1.1. Nguồn nhân lực

Trong các nguồn lực để phát triển bao gồm: tài nguyên thiên nhiên, vốn, khoa học công nghệ và con người thì nguồn lực con người là quan trọng nhất, có tính chất quyết định trong sự tăng trưởng và phát triển kinh tế, văn hóa, xã hội của mọi quốc gia từ trước đến nay. Hiện nay, có nhiều khái niệm về nguồn nhân lực, trong đó có các khái niệm đáng chú ý như sau:

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO) thì: “Nguồn nhân lực của một quốc gia là toàn bộ những người trong độ tuổi có khả năng tham gia lao động. Nguồn nhân lực được hiểu theo hai nghĩa: Theo nghĩa rộng, nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho sản xuất xã hội, cung cấp nguồn lực con người cho sự phát triển. Do đó, nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có thể phát triển bình thường. Theo nghĩa hẹp, nguồn nhân lực là khả năng lao động của xã hội, là nguồn lực cho sự phát triển kinh tế xã hội, bao gồm các nhóm dân cư trong độ tuổi lao động, có khả năng tham gia vào lao động, sản xuất xã hội, tức là toàn bộ các cá nhân cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể lực, trí lực của họ được huy động vào quá trình lao động”

Theo Nguyễn Tiệp (2010), *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực*, thì: “*Nguồn nhân lực là nguồn lực con người, yếu tố quan trọng, năng động nhất của tăng trưởng và phát triển kinh tế xã hội*” [13, tr23]

Theo Mai Quốc Chánh (1999), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng nhu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, thì nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được hiểu là: “*Nguồn lực con người, là vốn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm những người đang làm việc thực tế trong doanh nghiệp và nguồn nhân lực tiềm năng mà doanh nghiệp đang hướng tới trong kế hoạch hóa nguồn nhân lực*” [3, tr.7].

Trong phạm vi khuôn khổ luận văn, tác giả khái quát khái niệm nguồn nhân lực như sau: “*Nguồn nhân lực là toàn bộ các khả năng về thể lực và trí lực, phẩm chất của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động sản xuất, đang và sẽ sẵn sàng tham gia vào sự phát triển kinh tế xã hội*”.

### **1.1.2. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

Nguồn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định.

Theo Trần Xuân Cầu (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, thì nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được hiểu là: “*nguồn lực con người, là vốn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm những người đang làm việc thực tế trong doanh nghiệp và nguồn nhân lực tiềm năng mà doanh nghiệp đang hướng tới trong kế hoạch hóa nguồn nhân lực*” [2]

Trong doanh nghiệp, NNL được hiểu là toàn bộ các khả năng về thể lực, trí lực và tâm lực của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động sản xuất. Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của toàn doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương.

Đối với nguồn nhân lực ở mỗi DN và trong mỗi ngành kinh tế cũng vậy đều có những cơ cấu chung nhất định, đó là cơ cấu về giới tính, về trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn kỹ thuật, hay là trình độ về ngành nghề, lĩnh vực.



Trong phạm vi luận văn, nguồn nhân lực trong doanh nghiệp mà tác giả chú trọng đến đó là nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp chỉ lực lượng người lao động trong doanh nghiệp với khả năng đáp ứng công việc trong quá trình sản xuất phát triển của doanh nghiệp.

### ***1.1.3. Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp***

Do xuất phát từ các cách tiếp cận khác nhau, nên cho đến nay khái niệm về chất lượng nguồn nhân lực có nội hàm khá rộng.

Theo Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực tập 1, tập 2*, NXB Lao động – Xã hội, thì “*Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành bên trong của Nguồn nhân lực*” [7]

Theo Vũ Huy Từ (2008), *Giáo trình Quản lý nhân lực*, Đại học kinh doanh và công nghệ Hà Nội, Khoa quản lý kinh doanh, Hà Nội, thì chất lượng nguồn nhân lực được định nghĩa: “*Chất lượng nguồn nhân lực là tổng hòa của cả 3 yếu tố: Trí lực, thể lực và phẩm chất của người lao động*” [14]

Từ những quan điểm về chất lượng nguồn nhân lực trên, tác giả có thể khái quát chất lượng NNL như sau: “*Chất lượng nguồn nhân lực là tổng thể các yếu tố cấu thành năng lực bao gồm: thể lực, trí lực và tâm lực (phẩm chất) của lực lượng lao động*”. Trong đó:

**Thể lực:** Là trạng thái sức khỏe của người lao động, thể hiện ở sự phát triển sinh học, đủ sức khỏe để tham gia lao động, học tập và làm việc lâu dài.

**Trí lực:** Là năng lực trí tuệ, là học vấn chuyên môn kỹ thuật, là kỹ năng nghiệp vụ tay nghề. Nó có tính chất quyết định lớn đến khả năng sáng tạo của người lao động.

**Tâm lực (phẩm chất):** Là sự phản ánh thể hiện tính cách, tâm lý, sự giác ngộ, ý thức, các giá trị văn hóa được kết tinh trong người lao động tạo nên những giá trị cơ bản của nhân cách chất lượng lao động và biểu hiện ra ở ý thức lao động, thái độ lao động.

#### ***1.1.4. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp***

Chất lượng NNL là trạng thái nhất định thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của NNL. Chất lượng nguồn nhân lực không chỉ phản ánh về trình độ phát triển kinh tế, mà còn phản ánh đến trình độ phát triển của xã hội; bởi nếu chất lượng nguồn nhân lực cao sẽ tạo ra động lực mạnh mẽ hơn với tư cách không chỉ là một nguồn lực của sự phát triển, mà còn thể hiện mức độ văn minh của một đất nước, một xã hội nhất định.

Thực chất của việc nâng cao chất lượng NNL là quá trình tăng về số lượng và nâng cao về mặt chất lượng của NNL, nhằm tạo ra quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực ngày càng phù hợp với nhu cầu nhân lực phục vụ cho sự phát triển của các tổ chức, ban, ngành hay một quốc gia.

Tổ chức, doanh nghiệp muốn phát triển tốt thì cần phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Đối với doanh nghiệp, chất lượng nguồn nhân lực chính là chất lượng đội ngũ lao động trong doanh nghiệp. Nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp là tạo ra tiềm năng của con người thông qua đào tạo, bồi dưỡng, tự bồi dưỡng và đào tạo lại, chăm sóc sức khỏe về thể lực và tinh thần, khai thác tối đa tiềm năng đó trong các hoạt động lao động thông qua việc tuyển dụng, sử dụng, tạo điều kiện về môi trường làm việc, môi trường văn hóa, có các chế độ chính sách hợp lý kích thích động cơ, ý thức, đạo đức nghề nghiệp của người lao động để họ phát huy tối đa sức lực, kiến thức, kỹ năng, hiểu biết và cống hiến hết sức mình để đem lại hiệu quả công việc cao.

Từ những quan điểm trên có thể hiểu rằng “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp chính là nâng cao mức độ đáp ứng công việc của người lao động trên các phương diện: thể lực, trí lực và tâm lực so với yêu cầu cụ thể nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp*”. Trong đó, thể lực ở đây được hiểu là sức khỏe về thể chất và tinh thần để người lao động có thể làm việc bền bỉ, lâu dài, trí lực bao gồm kiến thức, kỹ năng cần thiết để người lao động có thể hoàn thành tốt công việc của mình. Còn tâm lực ở đây

được hiểu cụ thể là ý thức, thái độ, tinh thần trách nhiệm trong quá trình thực hiện công việc.

## **1.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

Dựa trên khung năng lực của từng đối tượng trong công ty bao gồm các tiêu chí thể lực, trí lực, tâm lực để có cái nhìn đánh giá khách quan về chất lượng nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

### **1.2.1. Tiêu chí về thể lực**

Một con người khỏe mạnh là người không có bệnh tật về thể chất và tinh thần minh mẫn. Một tinh thần “bệnh tật” là tinh thần luôn có những suy nghĩ hần học, tức giận, lo âu, buồn phiền, căng thẳng dồn nén... khiến tư duy con người bị ảnh hưởng, có thể không kiểm soát được những hành vi của bản thân.

Sức khỏe thể hiện sự dẻo dai về thể lực của NNL trong quá trình làm việc. Chất lượng NNL không chỉ được thể hiện qua trình độ hiểu biết của con người mà còn cả sức khỏe của bản thân người đó. Nếu không có sức khỏe, bao nhiêu kiến thức, kỹ năng cũng nằm lại trong thể xác con người đó. Có sức khỏe mới làm việc được, cống hiến được chất xám của mình. Phân loại sức khỏe NNL của Bộ Y tế quy định được xếp theo các mức trên cơ sở đánh giá tuyệt đối để có nhận xét định tính cho từng loại.

Thể lực hay chính là thể chất NNL thể hiện vóc dáng về chiều cao, cân nặng và có thang đo nhất định. Đối với từng ngành khác nhau sẽ có yêu cầu thể chất khác nhau. Thể chất NNL được biểu hiện qua quy mô và chất lượng thể chất. Quy mô thể hiện số lượng người được sử dụng, thời gian NNL làm việc tại doanh nghiệp. Chất lượng thể hiện thông qua độ tuổi và giới tính. Cơ cấu NNL theo giới tính là một thông số giúp doanh nghiệp đánh giá được việc sử dụng và bố trí NNL phù hợp với đặc điểm giới tính, nam và giới tính nữ thường có hạn chế ảnh hưởng đến công việc do độ tuổi sinh đẻ, chăm sóc con nhỏ, công việc nội trợ... Độ tuổi thể hiện kinh nghiệm, bản lĩnh nhiều nhất là

những người trên 40 tuổi nhưng thể lực có thể giảm sút hơn so với NNL có độ dưới 40, độ tuổi này có thể có sự trải nghiệm ít so với tuổi trên 40 nhưng bù lại có thể lực tốt, có khả năng xông pha tốt. Thể chất thể hiện tiềm năng sức khỏe của con người, thể hiện một phần mức độ năng động và khả năng giải quyết công việc. Do đó, thể chất tốt làm giảm khả năng mắc bệnh nghề nghiệp, làm cho chất lượng NNL được đảm bảo hơn.

Trên thực tế, đánh giá sức khỏe thể chất của người lao động không chỉ dựa trên những tiêu chí đơn giản có thể cân đo được như chiều cao hay cân nặng mà còn dựa vào những tiêu chí phức tạp hơn như tình trạng nghỉ ốm, nghỉ thai sản, nghỉ làm do tai nạn lao động hay tỷ lệ mắc bệnh nghề nghiệp... của người lao động trong kỳ.

Đối với chỉ tiêu sức khỏe, thường phải khảo nghiệm thực tế như cân đo, thực hiện các kiểm tra về sức khỏe, ... từ đó đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn nhất định. Thông tư 13/2007/TT-BYT, Bộ Y Tế hướng dẫn khám sức khỏe khi làm hồ sơ dự tuyển, khám sức khỏe khi tuyển dụng, khám sức khỏe định kỳ và khám sức khỏe theo yêu cầu đối với các đối tượng là cơ sở sử dụng người lao động, cơ sở đào tạo, dạy nghề, ... với nội dung khám được qui định như sau:

Khám thể lực (chiều cao, cân nặng, chỉ số BMI, mạch, huyết áp);

Khám lâm sàng (nội khoa, ngoại khoa, sản phụ khoa, mắt, tai – mũi – họng, răng – hàm – mặt, da liễu);

Khám cận lâm sàng (xét nghiệm máu, xét nghiệm nước tiểu, chuẩn đoán hình ảnh).

Theo đó, căn cứ vào các chỉ tiêu trên để phân loại sức khỏe thành 5 loại theo Quyết định số 14/2013/TT-BYT ban hành ngày 6/5/2013 của Bộ Y Tế về tiêu chuẩn sức khỏe – phân loại để khám tuyển, khám định kỳ:

Loại I: Rất khỏe.

Loại II: Khỏe.

Loại III: Trung bình.

Loại IV: Yếu.

Loại V: Rất yếu.

Đánh giá sức khỏe, thể lực của người lao động được căn cứ vào các tiêu chí: tuổi, giới tính, tình trạng sức khỏe và mức độ sức khỏe đáp ứng yêu cầu công việc của người lao động trong kỳ khảo sát.

Công thức xác định

$$\text{Số lượng NNL có sức khỏe loại I} = \frac{\text{Tỷ lệ NNL có sức khỏe loại i}}{\text{Tổng số NNL}} \times 100$$

### ***1.2.2. Tiêu chí về trí lực***

Trí lực của NNL có thể bao gồm trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề, kinh nghiệm làm việc.

Trình độ học vấn và kiến thức chuyên môn mà NNL có được chủ yếu thông qua đào tạo, có thể được đào tạo về ngành hoặc chuyên ngành đó trước khi đảm nhiệm công việc. Đó là các cấp bậc học trung cấp, cao đẳng, đại học và trên đại học. Các bậc học này chủ yếu được đào tạo ngoài công việc và đào tạo lại trong công việc họ đang thực hiện thông qua các lớp tập huấn hay bồi dưỡng ngắn hạn về nghiệp vụ... Đó là sự trang bị về kiến thức chuyên môn cho NNL. Bất kỳ một vị trí nào trong doanh nghiệp đều có yêu cầu thực hiện công việc ứng với trình độ chuyên môn nhất định. Do đó, việc trang bị kiến thức chuyên môn là không thể thiếu cho dù NNL đó được đào tạo theo hình thức nào.

Kiến thức NNL có được thông qua nhiều nguồn khác nhau như: đào tạo; qua sự nhận thức các vấn đề trong cuộc sống xã hội mà NNL tiếp thu được. Con người không chỉ sử dụng kiến thức chuyên môn mà trong quá trình thực hiện công việc, còn cần dùng nhiều loại kiến thức khác nhau được tổng hợp, vận dụng vào sự thực hiện công việc thành kiến thức của NNL.

Kỹ năng nghề là khả năng NNL trong ứng xử và giải quyết công việc. Khả năng này được hiểu dưới hai khía cạnh và có thể khác nhau ở tùy từng

đối tượng. Có thể các đối tượng này được đào tạo như nhau nhưng khả năng giải quyết công việc của đối tượng này ưu việt hơn, vượt trội hơn đối tượng khác. Điều đó được coi là có kỹ năng giải quyết công việc tốt hơn, khía cạnh này người ta còn gọi là năng khiếu của NNL. Khả năng này bộc lộ thông qua sự hiểu biết, nhận thức và rèn luyện để có kỹ năng giải quyết công việc. Kỹ năng này hình thành có sự trải nghiệm thực tế hay còn gọi là điều kiện hình thành kỹ năng làm việc của NNL. Vì thế, NNL có thể được đào tạo như nhau nhưng có kỹ năng làm việc không hoàn toàn giống nhau và kỹ năng được nâng lên thông qua quá trình thực hiện thao tác trực tiếp trong công việc.

Kinh nghiệm làm việc thể hiện sự trải nghiệm trong công việc qua thời gian làm việc, có thể gọi đó là thâm niên một người có được. Có những nhận định cho rằng kinh nghiệm làm việc của một người trong một ngành là thể hiện lòng trung thành đối với doanh nghiệp hoặc với ngành. Người nhiều kinh nghiệm làm việc có thể giải quyết công việc thuần thục và nhanh hơn người ít kinh nghiệm. Kinh nghiệm làm việc kết hợp với trình độ và kỹ năng xử lý trong công việc tạo thành mức độ lành nghề của người công nhân kỹ thuật. Khả năng sáng tạo là vô tận, năng lực của con người thể hiện tư duy trong việc đưa ra các sáng kiến, các ý tưởng và có các quyết định nhanh nhạy linh hoạt trong giải quyết các vấn đề. Khả năng này không phụ thuộc vào lứa tuổi hay giới tính. Do đó, một con người vừa có khả năng sáng tạo, vừa có kinh nghiệm trong công việc thì có thể có kỹ năng làm việc vượt trội hơn và là tài sản quý giá của tổ chức. Tất cả các yếu tố thuộc về trí lực này là tài sản vô giá của doanh nghiệp mà con người là đối tượng sở hữu. Khai thác trí lực của con người hoàn toàn phụ thuộc vào tổ chức mà trong đó các cấp quản trị là quan trọng nhất. Các yếu tố này không thể mang ra cân, đo, đếm bằng định lượng cụ thể.

### ***1.2.3. Tiêu chí về tâm lực***

Tâm lực của NNL bao gồm thái độ làm việc, tâm lý làm việc và khả năng chịu áp lực công việc hay còn gọi là năng lực ý chí của NNL.

Thái độ làm việc chính là ý thức của NNL trong quá trình làm việc. Điều này hoàn toàn phụ thuộc vào khí chất và tính cách mỗi cá nhân. Khi đứng trong một tổ chức, họ buộc phải tuân thủ các quy tắc, nội quy làm việc nhất định. Tuy nhiên, không phải bất cứ một người nào cũng đều có ý thức, trách nhiệm và sự tự giác tuân thủ các quy tắc và nội quy làm việc triệt để. Đặc biệt, khi văn hóa doanh nghiệp không được quan tâm, các cấp quản trị trong doanh nghiệp không thật sự chú ý kiểm soát các hoạt động thì thái độ làm việc của công nhân có thể bê trễ làm ảnh hưởng đến chất lượng công việc, chất lượng sản phẩm.

Tâm lý làm việc là vấn đề nội tâm chủ quan của cá nhân mỗi người trong doanh nghiệp. Tâm lý làm việc có thể chịu sự ảnh hưởng của các yếu tố khách quan và chủ quan. Ảnh hưởng của yếu tố khách quan dẫn đến nội tâm chủ quan có thể là: chế độ thù lao của doanh nghiệp, đánh giá sự thực hiện công việc, bầu không khí làm việc tại nơi làm việc, thời gian làm việc, bản thân công việc, khả năng mắc bệnh nghề nghiệp... Các yếu tố chủ quan chủ yếu phụ thuộc vào khí chất, tính cách của mỗi người. Tuy nhiên, khuôn khổ và nội quy của doanh nghiệp là hàng rào để họ thực hiện chức trách và nhiệm vụ theo lý trí và tư duy khoa học.

Như vậy, thái độ làm việc là những hành vi biểu hiện bên ngoài, tâm lý làm việc là những cảm xúc bên trong con người. Khi cảm xúc biến động khiến tâm lý làm việc biến động theo và ảnh hưởng đến thái độ làm việc của NNL, làm thay đổi hành vi trong lao động của NNL. Khi NNL kiểm soát được hành vi của bản thân, nghĩa là kiểm soát được cảm xúc, tâm trạng biểu hiện bằng thái độ, bằng hành vi đúng đắn là thể hiện NNL có kiến thức, có sự hiểu biết nhất định và phần đó được coi là có chất lượng về mặt tâm lực.

Khả năng chịu áp lực công việc là tiềm năng ẩn chứa trong mỗi cá nhân con người. Đó là sự bền bỉ của con người trong công việc cả về trí lực và thể lực. Trí lực là cơ sở để NNL có khả năng chịu áp lực, nhưng thể lực là điều kiện cần thiết không thể thiếu để con người giải quyết công việc hàng ngày và

kéo dài thời gian làm việc nếu có yêu cầu. Các yếu tố thuộc tâm lực có liên quan chặt chẽ đến văn hóa doanh nghiệp. Xuất phát từ văn hóa truyền thống của dân cư trong một nước có ảnh hưởng rất lớn đến tư duy, suy nghĩ, lễ thói, cách sống... tạo nên văn hóa, đạo đức của con người, những hành vi và thái độ thể hiện tại nơi làm việc thường biểu hiện khía cạnh phẩm chất đạo đức. Tuy có ảnh hưởng của văn hóa toàn cầu, trình độ và sự nhận thức giúp con người có thể kiểm soát hành vi, nhưng không phải bất cứ tình huống nào, thời điểm nào con người cũng kiểm soát được. Do đó, nhóm tiêu chí thuộc về phẩm chất đạo đức của NNL là rất khó đánh giá, khó đưa ra một công thức hay một nhận định hay có thể lượng hóa được. Trong mỗi thời điểm, mỗi hoàn cảnh lại có những biểu hiện không giống nhau. Vì vậy, việc xây dựng một hệ thống các tiêu chí đánh giá về chất lượng NNL, có tiêu chí về phẩm chất đạo đức của con người nhưng không thể luôn ứng dụng, luôn khách quan trong mọi tình huống.

#### ***1.2.4. Tiêu chí về cơ cấu nguồn nhân lực***

Một tổ chức muốn hoạt động hiệu quả thì cần có nguồn nhân lực có chất lượng cao, đáp ứng tốt yêu cầu công việc. Ngoài chất lượng của mỗi cá nhân, nguồn nhân lực còn cần đảm bảo có cơ cấu hợp lý và tính liên kết giữa (mức độ gắn kết) giữa các nhân viên trong tổ chức. Cơ cấu nguồn nhân lực ở đây cần đảm bảo là cơ cấu về tuổi, cơ cấu giới tính, thâm niên, cơ cấu trình độ chuyên môn - lành nghề, cơ cấu lao động phân theo loại lao động (trực tiếp, gián tiếp),... Đảm bảo được cơ cấu hợp lý, sẽ giảm được lãng phí, tránh dư thừa lao động ở những bộ phận cần sử dụng ít lao động, đồng thời phát huy được hiệu quả làm việc của mỗi người và mức độ gắn kết giữa các cá nhân trong tập thể. Do đó, khi đánh giá chất lượng nguồn nhân lực cần đánh giá đầy đủ cả về thể lực, trí lực, tâm lực và cơ cấu nguồn nhân lực trong tổ chức. Trong đó, cơ cấu nguồn nhân lực phải đảm bảo hợp lý theo tiêu chuẩn của từng vị trí và nhu cầu sử dụng nhân lực theo từng vị trí. Cụ thể, cần đảm bảo cơ cấu về trình độ chuyên môn theo tiêu chuẩn của vị trí, cơ cấu ngành nghề,



cơ cấu giới tính,...

Các tiêu chuẩn cụ thể về cơ cấu nguồn nhân lực

Quy mô số lượng nguồn nhân lực: số lượng nguồn nhân lực không quyết định sự phát triển và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhưng việc tăng trưởng lao động ngoài việc đáp ứng nhu cầu hoạt động sản xuất phải được tính toán, cân nhắc và định hướng vào chất lượng của sự tăng trưởng cán bộ, công chức, gắn tăng trưởng lao động với hiệu quả cuối cùng của hoạt động sản xuất kinh doanh.

Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi: có tác động đến tính ổn định của số lượng và chất lượng NNL trong một đơn vị. Cơ cấu tuổi là chỉ tiêu không thể thiếu được để thiết kế các chương trình đào tạo và chăm sóc sức khỏe cho nguồn nhân lực. Cơ cấu tuổi của nguồn nhân lực theo hướng trẻ hoá sẽ dẫn đến áp lực về nhu cầu lập gia đình, sinh đẻ... ngoài ra khi cơ cấu nhân lực theo độ tuổi thấp phản ánh lao động chưa có nhiều kinh nghiệm, trình độ đào tạo thấp dẫn tới chất lượng lao động không cao.

Cơ cấu giới tính: là sự phân chia nhân lực thành hai bộ phận nam và nữ. Cơ cấu giới tính trước hết cho phép xác định tỷ lệ nam và nữ bằng cách so sánh số nam hoặc nữ với tổng NNL. Giới tính cũng có vai trò quyết định để cân bằng sinh thái của cộng đồng nói chung và của một doanh nghiệp nói riêng trong những mối liên hệ xã hội và kinh tế mật thiết.

### **1.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

#### ***1.3.1. Tuyển dụng nhân lực và giữ chân nhân tài***

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và lựa chọn nguồn nhân lực có chất lượng, phù hợp với nhu cầu sử dụng của tổ chức. Tuyển dụng gồm 2 khâu tuyển mộ và tuyển chọn. Tuyển mộ giúp thu hút và tìm kiếm các ứng viên tốt, có năng lực, trình độ chuyên môn, phẩm chất đạo đức tốt cho tổ chức. Hai khâu này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau để hướng đến mục tiêu chung lựa chọn được ứng viên có chất lượng, đồng thời tăng uy tín cho tổ chức.

Công tác tuyển dụng có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức. Nếu công tác tuyển dụng được thực hiện tốt thì sẽ lựa chọn được người thực sự có năng lực, phù hợp với tổ chức, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức. Ngược lại, nếu công tác tuyển dụng không được quan tâm thì sẽ không lựa chọn được nguồn nhân lực chất lượng có đức, có tài làm việc trong tổ chức.

Công tác tuyển dụng còn ảnh hưởng đến các công tác khác như: đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, công tác thù lao đãi ngộ cho người lao động. Đây là các chính sách nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho tổ chức.

### ***1.3.2. Đào tạo nhân lực***

Đào tạo được cho là “quá trình tác động đến con người làm cho người đó lĩnh hội và nắm vững những tri thức, kỹ năng kỹ xảo... một cách có hệ thống nhằm chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và khả năng nhận một sự phân công lao động nhất định”. Còn bồi dưỡng được xác định là quá trình làm cho người ta “tăng thêm năng lực hoặc phẩm chất”. Xét về mặt thời gian, đào tạo có thời gian dài hơn và được cấp chứng nhận trình độ đào tạo, còn bồi dưỡng thường chỉ được cấp chứng chỉ chứng nhận đã học qua kho bồi dưỡng. Việc tách bạch khái niệm đào tạo, bồi dưỡng riêng rẽ chỉ để tiện cho việc phân tích căn cứ sự giống và khác nhau giữa đào tạo và bồi dưỡng.

Đào tạo được xác định như là quá trình làm biến đổi hành vi con người một cách có hệ thống thông qua việc học tập. Việc học tập này có được là kết quả của việc giáo dục, hướng dẫn, phát triển và lĩnh hội kinh nghiệm một cách có kế hoạch. Theo định nghĩa của Ủy ban Nhân lực của Anh, đào tạo, bồi dưỡng NNL được xác định là một quá trình có kế hoạch làm biến đổi thái độ, kiến thức hoặc kỹ năng thông qua việc học tập rèn luyện để làm việc có hiệu quả trong một hoạt động hay trong một loạt các hoạt động nào đó. Mục đích của nó, xét theo tình hình công tác ở tổ chức, là phát triển nâng cao năng lực cá nhân và đáp ứng nhu cầu nhân lực hiện tại và tương lai của cơ quan.

Nhìn chung, đào tạo, bồi dưỡng là hoạt động giúp người được đào tạo, bồi dưỡng những nội dung như: Trang bị, bổ sung, nâng cao kiến thức, kỹ năng liên quan đến công việc; Thay đổi thái độ và hành vi; Nâng cao hiệu quả thực hiện công việc; Hoàn thành những mục tiêu của cá nhân và của tổ chức. Đào tạo, bồi dưỡng NNL là thực hiện nhiệm vụ lấp đầy khoảng trống giữa một bên là những điều đã đạt được, đã có trong hiện tại với một bên là những yêu cầu cho những thứ cần ở tương lai, những thứ mà cần phải có theo chuẩn mực.

Quản lý đào tạo, bồi dưỡng chính là quá trình tổ chức thực hiện đào tạo, bồi dưỡng để đạt được mục tiêu của nó. Quy trình đào tạo, bồi dưỡng bao gồm các thành tố sau đây:

Xác định nhu cầu đào tạo: Xác định nhu cầu đào tạo nhằm trả lời các câu hỏi như: Những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho vị trí công việc? Những kiến thức, kỹ năng cần thiết mà NNL hiện có? Những kiến thức, kỹ năng còn thiếu của NNL đối vị trí công việc? Làm cách nào để xác định đúng những thiếu hụt đó? Những khóa học nào cần tổ chức để khắc phục những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng cho NNL? Để nắm bắt nhu cầu đào tạo cần sử dụng các phương pháp thực hiện như: Phân tích tổ chức, các kế hoạch hoạt động và kế hoạch nguồn nhân lực; Phân tích công việc, Phân tích đánh giá thực hiện công việc; Điều tra khảo sát đào tạo (Phiếu khảo sát, Thảo luận, lấy ý kiến chuyên gia).

Lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng: Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cần trả lời các câu hỏi chính như: Mục tiêu kế hoạch? Nội dung là gì? Ai thực hiện? thời gian và địa điểm tiến hành? Cách thức thực hiện? Kinh phí? Kiểm tra đánh giá như thế nào?

Thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng: Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cần trả lời các câu hỏi cơ bản như: Có những hoạt động cụ thể nào? Phân công phối hợp như thế nào cho có hiệu quả? Tổ chức sao cho chi phí phù hợp để kết quả cao?

Đánh giá đào tạo, bồi dưỡng cần trả lời các câu hỏi chính như: đào tạo, bồi dưỡng có đạt mục tiêu không? Nội dung có phù hợp không? Chương trình có phù hợp không? Giảng viên có đáp ứng được yêu cầu của chương trình đào tạo, bồi dưỡng không? Học viên có tham gia vào quá trình đào tạo, bồi dưỡng không? Công tác tổ chức có tốt không? Học viên học được những gì và họ áp dụng được những điều đã học vào thực tế công việc không? Hiệu quả của chương trình đào tạo, bồi dưỡng?

Việc xây dựng nội dung đào tạo, bồi dưỡng cần đảm bảo theo công thức như: Tính thực tế Tính liên quan Tính áp dụng Tính hiện hành Tính thời gian, giới hạn Tính quan trọng Tính thách thức Tính tuyển chọn, tổng hợp.

Như vậy, để nâng cao chất lượng nguồn lao động của tổ chức, đơn vị thì công tác đào tạo, bồi dưỡng là hết sức quan trọng. Đào tạo được hiểu là các hoạt động giảng dạy nhằm giúp cho người cán bộ NNL có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đối với các tổ chức, đơn vị thì nhu cầu đào tạo không thể thiếu được bởi vì không phải lúc nào các tổ chức, đơn vị cũng tuyển chọn được những người mới có đủ trình độ, kỹ năng phù hợp với những công việc và kế hoạch đã đặt ra.

Đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ cho người cán bộ sẽ đảm bảo cho nguồn lao động của tổ chức, đơn vị có thể thích ứng và theo sát kịp thời sự phát triển của khoa học kỹ thuật và công nghệ, đảm bảo cho cơ quan, tổ chức, đơn vị có lực lượng lao động giỏi về chất lượng, có đủ trình độ hoàn thành tốt nhiệm vụ. Đào tạo, đào tạo lại còn là giải pháp để nâng cao trình độ văn hóa công sở, khả năng giao tiếp, nâng cao phẩm chất của người cán bộ

### ***1.3.3. Thù lao lao động***

Đề tạo động lực người lao động tích cực học tập, làm việc nhằm nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng lao động, doanh nghiệp có thể sử dụng các đòn bẩy kích thích vật chất và tinh thần.

Đối với hoạt động nâng cao chất lượng NNL, việc sử dụng các biện pháp kích thích vật chất và tinh thần đem lại hiệu quả không nhỏ. Thông qua

các biện pháp này để tác động đến người lao động, tạo ra những động lực để họ phát triển bản thân, nâng cao năng lực của chính mình với mong muốn đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp để nhận được nhiều lợi ích hơn.

Các đòn bẩy kích thích vật chất:

Tiền lương, tiền công: tiền lương, tiền công đóng vai trò quan trọng đối với cuộc sống của người lao động, đây là phương tiện để người lao động thỏa mãn những nhu cầu cơ bản trong cuộc sống, là công cụ đãi ngộ hữu hiệu nhất. Mức tiền công trả cho người lao động phải dựa trên kết quả lao động cuối cùng của họ. Kết quả thực hiện công việc càng cao thì mức thù lao được hưởng cũng phải cao, phải trả công xứng đáng với những gì mà người lao động bỏ ra.

Tiền thưởng và kỉ luật: tiền thưởng là khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động do họ có những thành tích và đóng góp vượt trên mức độ mà chức trách quy định. Các hình thức thưởng gồm: thưởng từ quỹ lương, thưởng từ lợi nhuận và thưởng cho các hoạt động đặc thù. Khi đưa ra các chế độ thưởng cần dựa trên định hướng đạt được mục tiêu mà tổ chức đặt ra, các tiêu chí thưởng phải rõ ràng, có tính định lượng cao, mức tiền thưởng phải đủ lớn để kích thích người lao động phấn đấu đạt được các chỉ tiêu thưởng. Việc xét thưởng không nên chậm trễ để tái lập các hành vi được thưởng. Chỉ thực hiện các hành vi kỉ luật trong những trường hợp thật cần thiết gây ảnh hưởng xấu đến sự phát triển của tổ chức để tránh những ảnh hưởng tiêu cực trong động lực lao động do hành vi phạt gây ra, cần xét phạt ngay để ngăn ngừa sự tái lập các hành vi bị phạt.

Phụ cấp lương: đây là khoản tiền lương bổ sung cho lương cấp bậc, chức vụ, lương cấp hàm khi điều kiện lao động, mức độ phức tạp của công việc và điều kiện sinh hoạt có các yếu tố không ổn định, trong nhiều trường hợp, đây là một khoản khuyến khích tài chính nhằm hướng tới việc đạt được mục tiêu phát triển của tổ chức.

Phúc lợi: đây là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động, nhằm khắc phục những khó khăn và rủi ro, đảm bảo cuộc sống của người lao động, nâng cao đời sống vật chất và tinh thần, thúc đẩy người lao động nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động. Chương trình phúc lợi có 2 loại chính: phúc lợi bắt buộc (tổ chức bắt buộc phải thực hiện theo quy định pháp luật) và phúc lợi tự nguyện gồm:

Phúc lợi bảo hiểm (bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm mất khả năng lao động, bảo hiểm thu nhập, bảo hiểm hưu trí).

Khoản tiền trả cho các khoản thời gian ngừng việc (nghỉ phép, nghỉ việc riêng, nghỉ giữa ca, giải lao, vệ sinh cá nhân, tiền đi du lịch,...)

Phúc lợi nhằm trợ giúp cho người lao động do lịch làm việc linh hoạt (người lao động được hưởng nguyên lương dù thời gian làm việc trong tuần ít hơn so với quy định hoặc được cung cấp, hỗ trợ các phương tiện đi lại để khắc phục khó khăn do lịch làm việc linh hoạt gây ra).

Phúc lợi cho người lao động dưới dạng các loại dịch vụ tài chính (dịch vụ bán giảm giá và bán với giá rẻ, hiệp hội tín dụng, mua cổ phần Tổng Công ty, giúp đỡ tài chính, các dịch vụ xã hội, dịch vụ nghề nghiệp, dịch vụ giải trí, chăm sóc người già và trẻ em, dịch vụ nhà ở và giao thông đi lại).

Các đòn bẩy kích thích tinh thần: các kích thích về tinh thần cũng có vai trò rất lớn trong việc kích thích người lao động làm việc, đôi khi thay thế các kích thích vật chất, nhằm thoả mãn các nhu cầu và động cơ ngày càng cao của người lao động. Kích thích tinh thần trong doanh nghiệp có thể thực hiện bằng nhiều cách như:

Thể hiện sự tôn trọng đối với người lao động, trân trọng những đóng góp của họ đối với doanh nghiệp. Có những hình thức khen thưởng thích đáng khi họ có những nỗ lực phấn đấu hoặc khi đạt được mức độ hoàn thành công việc tốt.

Tôn vinh những lao động có thành tích xuất sắc (vinh danh trong sổ vàng truyền thống của doanh nghiệp, tặng thưởng các danh hiệu cao quý, trao thưởng trước đông đảo nhân viên,...).

Tổ chức các phong trào thi đua giữa các cá nhân và tập thể.

Động viên, giúp người lao động giải quyết vướng mắc, vượt qua khó khăn, khen ngợi ngay khi họ đạt thành tích tốt.

Tạo cơ hội để người lao động thể hiện năng lực và khả năng của mình, khuyến khích họ khẳng định mình.

Tạo bầu không khí tâm lý tốt đẹp trong tập thể, tạo môi trường để người lao động giao lưu, gần gũi nhau, gắn bó với tổ chức.

Quan tâm người lao động thường xuyên, đúng lúc, đúng chỗ khi họ ốm đau, hiếu, hi, thai sản,...

Thực hiện tốt các chế độ phúc lợi cho người lao động.

Không thể tách rời các đòn bẩy kích thích và tinh thần vì khi người lao động được kích thích về vật chất, tinh thần của họ sẽ được thúc đẩy nếu họ đạt thành tích cao. Ngược lại, khi được kích thích về tinh thần, họ sẽ làm việc với tinh thần thoải mái hơn, đạt được thành tích cao trong công việc và hưởng thù lao cao. Do đó, khi kết hợp 2 loại đòn bẩy này sẽ tạo ra kết quả thực hiện công việc cao

#### **1.3.4 Bố trí và sử dụng hợp lý nguồn nhân lực**

Việc bố trí sử dụng phải đảm bảo nguyên tắc là khi đưa ra các điều kiện, tiêu chuẩn tuyển dụng cho vị trí nào thì phải bố trí đúng công việc đó; bởi vì khi bố trí nhân lực vào các chức danh, vị trí công tác phù hợp với trình độ đào tạo và khả năng của từng người theo hướng chuyên môn hóa sẽ tạo môi trường thuận lợi để họ có điều kiện phát huy sở trường, năng lực theo trình độ chuyên môn nghiệp vụ đã được đào tạo, góp phần thúc đẩy sự phát triển của tổ chức.

Công tác đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quan trọng trong quản trị nhân lực. Nó đóng vai trò quan trọng trong quá trình khuyến

khích người lao động làm việc ngày càng tốt hơn, bởi vì đánh giá thực hiện công việc giúp cho tổ chức đối xử công bằng đối với những lao động trong tổ chức, đồng thời cho tổ chức thấy được thành tích của người lao động, giúp người lao động có động lực làm việc tốt và cải biến hành vi theo hướng tốt hơn. Hầu hết các doanh nghiệp đều xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá thực hiện công việc để có thể đánh giá được tình hình thực hiện công việc của nhân viên của mình. Những công ty nhỏ thì đánh giá thực hiện công việc một cách không chính thức thông qua sự đánh giá hàng ngày của giám sát viên, quản đốc phân xưởng với các nhân viên và sự đánh giá góp ý lẫn nhau giữa những người được đánh giá. Những công ty lớn thì đánh giá người lao động qua những phương pháp tiên tiến như áp dụng chỉ số KPIs (chỉ số đo lường hiệu suất công việc), xây dựng các biểu mẫu đánh giá thực hiện công việc rõ ràng và có sự đánh giá sát sao của người quản lý trực tiếp

### ***1.3.5. Đánh giá thực hiện công việc***

Công tác đánh giá thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng trong quá trình khuyến khích người lao động làm việc ngày càng tốt hơn. Đánh giá thực hiện công việc giúp cho tổ chức đối xử công bằng đối với những lao động trong tổ chức, đồng thời cho tổ chức thấy được thành tích của người lao động, giúp người lao động có động lực làm việc tốt và cải biến hành vi theo hướng tốt hơn. Hầu hết các doanh nghiệp đều xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá thực hiện công việc để có thể đánh giá được tình hình thực hiện công việc của nhân viên của mình.

Nếu một doanh nghiệp xây dựng được hệ thống đánh giá và quy trình đánh giá hiệu quả, công bằng thì sẽ kích thích tạo động lực lao động, từ đó góp phần thu hút và giữ chân lao động giỏi. Ngược lại, hệ thống đánh giá thực hiện công việc không tốt, việc đánh giá không công bằng, thiếu khách quan sẽ là yếu tố cản trở đến việc thúc đẩy người lao động nỗ lực thực hiện công việc, dẫn đến chán nản, hiệu quả làm việc ngày càng giảm sút, từ đó dẫn đến chất lượng nguồn nhân lực ngày càng kém.



### **1.3.6. Môi trường và điều kiện làm việc tại công ty**

Môi trường làm việc trong tổ chức bao gồm môi trường vật chất và môi trường tâm lý. Môi trường vật chất bao gồm vị trí nơi làm việc, không gian làm việc, điều kiện làm việc. Môi trường vật chất phù hợp, tiện lợi chắc chắn sẽ tạo điều kiện lớn để người lao động tăng cường sự gắn kết với tổ chức. Môi trường tâm lý bao gồm những áp lực công việc, bầu không khí làm việc.... Một bầu không khí làm việc thân thiện, vui vẻ, hòa đồng chắc chắn sẽ làm tăng sự tự tin đối với mỗi người lao động, kích thích tinh thần sáng tạo, tăng sự gắn kết của người lao động với tổ chức. Khi tổ chức có một môi trường làm việc tốt thì sự gắn kết của nhân viên với tổ chức càng cao. Môi trường làm việc luôn được người lao động quan tâm bởi vì liên quan tới sự thuận tiện cá nhân song đồng thời nó cũng là nhân tố giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ. Môi trường làm việc tốt sẽ nâng cao hơn nữa sự gắn kết của nhân viên.

## **1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

### **1.4.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài**

#### **\* Thị trường lao động**

Thị trường lao động hiện nay tại Việt Nam rất sôi động, nhưng trên thực tế, lượng cung cầu đang không cân bằng. Như nhiều doanh nghiệp, công ty hiện tại đều muốn tìm lực lượng lao động có trình độ, chuyên môn, kinh nghiệm, tuy nhiên trên thị trường, cung lao động chiếm phần nhiều là lao động phổ thông, chưa đáp ứng được nhu cầu tuyển dụng. Điều này dẫn đến năng suất, hiệu quả lao động của cả Việt Nam đều thấp

Mở cửa kinh tế, toàn cầu hóa và hội nhập đã thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, tạo thêm nhiều việc làm, cơ cấu việc làm cũng thay đổi từ lĩnh vực nông nghiệp sang công nghiệp và dịch vụ. Trong bối cảnh đó, sự phát triển của thị trường lao động như một yếu tố khách quan tác động đến việc nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp bởi thông tin lao động việc làm là toàn diện,

sự cạnh tranh việc làm trở nên gay gắt nhằm thu hút lao động có chất lượng và số lượng phù hợp với yêu cầu của sản xuất.

**\* *Đối thủ cạnh tranh***

Trong bối cảnh kinh tế hội nhập hiện nay, cạnh tranh có vai trò hết sức quan trọng trong tất cả các lĩnh vực, ngành nghề. Cạnh tranh là động lực giúp xã hội cũng như tư duy con người ngày càng phát triển. Cùng với xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, các doanh nghiệp ngày càng có nhiều cơ hội mở rộng thị trường, song những thách thức mang lại cho doanh nghiệp cũng là không ít đặc biệt là từ các đối thủ cạnh tranh.

Các đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng rất lớn và có thể quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Vì thế, sự cạnh tranh đòi hỏi các doanh nghiệp phải đủ mạnh về các nguồn lực để có thể tồn tại và phát triển. Chính vì vậy, trên góc độ sử dụng nhân lực đặt ra yêu cầu và đòi hỏi mỗi doanh nghiệp cần phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, có những cơ chế và chính sách thích hợp nhằm thu hút và giữ chân được những lao động chất lượng cao trên thị trường lao động để có thể tạo ra được một đội ngũ nguồn nhân lực đủ sức cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Nếu không chú trọng chất lượng nguồn nhân lực thì doanh nghiệp không thể cạnh tranh bởi nguồn lực yếu kém, không phát triển được hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Nguồn nhân lực là yếu tố quyết định đến khả năng cạnh tranh cũng như hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp bởi nguồn lực con người chính là nguồn lực quan trọng nhất cho mọi thành công của bất kỳ tổ chức nào. Với một đội ngũ nhân lực chất lượng, doanh nghiệp có thể làm được tốt tất cả những gì doanh nghiệp mong muốn, đội ngũ nhân lực này sẽ làm tăng các giá trị các nguồn lực khác trong doanh nghiệp một cách nhanh chóng. Do vậy, muốn vượt qua được các đối thủ cạnh tranh thì nhất định doanh nghiệp phải sở hữu được một đội ngũ nguồn nhân lực chất lượng cao.

#### ***1.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong***

##### ***\* Nguồn lực cho nâng cao chất lượng nguồn nhân lực***

Một trong những đòi hỏi cấp thiết là phải có được nguồn nhân lực đủ mạnh về cả lượng và chất. Các chính sách đào tạo nguồn nhân lực nói chung và chính sách tài chính phục vụ cho đào tạo nguồn nhân lực cần được quan tâm hàng đầu...đặc biệt trong thời kỳ công nghiệp hóa hiện đại hóa hiện nay, việc phát triển nguồn nhân lực có vai trò quan trọng, tạo cơ sở nền tảng cho việc xây dựng một nền công nghiệp mạnh và có năng suất cao, có năng lực cạnh tranh quốc tế

##### ***\* Cơ cấu tổ chức***

Cơ cấu tổ chức là một hệ thống các mối quan hệ hoạt động chính thức bao gồm nhiều công việc riêng rẽ, cũng như những công việc tập thể. Cơ cấu tổ chức là tổng hợp các bộ phận (đơn vị, cá nhân) có mối liên hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí thành những khâu, những cấp khác nhau nhằm thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục tiêu chung của tổ chức. Cơ cấu tổ chức hợp lý, gọn nhẹ, công việc của các tổ, bộ phận và cá nhân được phân chia một cách rõ ràng, không bị chồng chéo thì sẽ giúp cho công việc được hoàn thành một cách nhanh chóng, ngoài ra làm cho người lao động thấy rõ được vị trí vai trò của mình trong tổ chức từ đó họ sẽ chủ động trong thực hiện công việc của mình để không làm gián đoạn quá trình hoạt động của tổ chức.

##### ***\* Quan điểm lãnh đạo***

Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp sẽ định hướng đến việc hình thành các chính sách quản trị nhân lực. Lãnh đạo là người đề ra các chủ trương, chính sách, mục tiêu cho doanh nghiệp. Có rất nhiều quan điểm lãnh đạo về nguồn nhân lực chủ yếu theo hai trường phái chính: coi nguồn nhân lực là chi phí hoặc coi nguồn nhân lực là động lực phát triển. Nếu người lãnh đạo coi nguồn nhân lực là yếu tố trọng tâm, then chốt thì sẽ hình các thành

chính sách về quản trị nhân lực theo hệ thống tạo điều kiện nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Quan điểm của Ban lãnh đạo đối với nguồn nhân lực giúp nâng chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức. Nếu ban lãnh đạo nhìn nhận giá trị cốt lõi cho chính sự phát triển hùng mạnh và bền vững của tổ chức không chỉ dừng lại ở cơ sở hạ tầng hay những câu nói băng quơ về tầm nhìn và thực tiễn, mà nó nằm ngay ở chính giá trị nhân lực của tổ chức mình, không phân biệt giữa nhân viên văn phòng hay công nhân lao động, nhân viên ở nội thành hay ngoại tỉnh, và xây dựng lên một cơ chế chính sách cởi mở và linh hoạt, cơ hội và thăng tiến, để toàn bộ các thành viên có thể đạt được các cơ hội đó từng bước, từng bước một sẽ như biện pháp kích thích người lao động tự nâng cao trình độ của mình.

**\* Văn hóa doanh nghiệp:**

Văn hóa không được thể hiện dưới dạng hữu hình của vật chất nhưng tất cả các vật chất lại thể hiện và biểu hiện khía cạnh văn hóa. Rất khó gọi thành tên cụ thể văn hóa là gì, vì văn hóa chính là giá trị tài sản vô hình của DN (tổ chức), là các quan niệm thể hiện ra trong các thói quen sinh hoạt và suy nghĩ, chi phối hành vi và tình cảm của con người. DN là tập hợp nhiều con người nên văn hóa DN là sản phẩm trong hành vi ứng xử của con người trong tổ chức và với các đối tượng hữu quan; Là hệ thống các giá trị được con người xác lập, xây dựng, gìn giữ, tôn thờ, chia sẻ và tạo thành mối quan hệ chặt chẽ, khăng khít trong các hành vi ứng xử. Văn hóa DN còn thể hiện giá trị cốt lõi của DN, là dấu hiệu phân biệt DN này với DN khác, là “khuôn khổ” mà trong đó DN thực hiện các hành vi và tạo nên cái riêng, nét truyền thống của DN.

**\* Khung năng lực:**

Khung năng lực đóng vai trò quan trọng, có thể ứng dụng đa dạng trong hoạt động quản lý nguồn nhân lực của các doanh nghiệp hiện nay. Hoạt động đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực có thể dựa vào khung năng lực

để làm thước đo xác định nhu cầu đào tạo và nội dung đào tạo thích hợp cho từng vị trí, cấp bậc của cán bộ công nhân viên. Khung năng lực là một nhân tố quan trọng trong nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, giúp doanh nghiệp đánh giá được năng lực của nhân viên ở đâu, còn thiếu gì từ đó xây dựng nội dung đào tạo phù hợp, đưa ra các phương pháp đào tạo hợp lý để phát triển nguồn nhân lực của công ty

## **1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số công ty trong nước và bài học rút ra cho Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN**

### ***1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp***

#### ***1.5.1.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Bao bì Việt Hưng***

Công ty TNHH Bao bì Việt Hưng là một trong những doanh nghiệp Bao bì có nhiều kinh nghiệm và uy tín hàng đầu tại Việt Nam. Với công ty, một tiền đề có ý nghĩa quan trọng quyết định đến khả năng cạnh tranh là đội ngũ nhân công có trình độ chuyên môn cao, thường xuyên được bồi dưỡng kiến thức, có tinh thần trách nhiệm, quan tâm đến kết quả sản xuất và được đảm bảo chất lượng và tiến độ thi công. Để đạt được những mục tiêu này, trong những năm qua Tổng công ty đã thực hiện tốt một số giải pháp:

Chế độ lương bổng và đãi ngộ: được thực hiện một cách công bằng, được kết hợp chặt chẽ với kết quả trong bảng đánh giá thành tích công tác của CBCNV. Chính sách này được công bố rõ ràng cho toàn thể CBCNV trong công ty được biết, từ đó người lao động sẽ cảm thấy mình được trả công một cách thỏa đáng.

Tuyển dụng lao động: công ty thông báo trên các phương tiện thông tin chính như báo đài, website công ty, dán thông báo ở các trường dạy nghề. Tuyển dụng người có trình độ chuyên môn, tay nghề cao, ưu tiên những người

có kinh nghiệm. Đối với những kỹ thuật viên có một mức lương ưu đãi hơn một chút để có thể tuyển dụng được người phù hợp với công việc.

Mở các lớp đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn cho CBCNV trong công ty.

Giải quyết tốt các mối quan hệ nhân sự trong công ty: ngày nay các công ty hơn nhau hay không một phần lớn được quyết định bởi phẩm chất, trình độ và sự gắn bó của CBCNV đối với công ty.

Trong chiến lược phát triển của Công ty, nguồn nhân lực chính là một trong những yếu tố quyết định uy tín, chất lượng của sản phẩm. Công ty đã chú trọng đầu tư và phát triển đội ngũ nhân sự cả về chiều rộng lẫn chiều sâu. Trong quá trình lao động sản xuất, đội ngũ cán bộ nhân viên công ty vẫn luôn không ngừng tích lũy kinh nghiệm, nâng cao kiến thức chuyên môn nhằm đáp ứng yêu cầu của công việc. Bên cạnh đó, công ty cũng có chính sách đãi ngộ cho các CBCNV tài năng từ các trường đại học trong và ngoài nước. Các cán bộ có năng lực đều được lựa chọn và đào tạo để trở thành những cán bộ chủ chốt của Công ty TNHH Bao bì Việt Hưng

#### ***1.5.1.2. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công Ty TNHH Sản Xuất Bao Bì Phạm Gia***

Công Ty TNHH Bao Bì Phạm Gia là một đơn vị chuyên sản xuất, in ấn và cung cấp các loại bao bì nhựa, bao bì nilon với các loại chất liệu khác nhau (PVC, PE, PP, HDPE,.. và các loại màng ghép phức hợp khác). Công ty chuyên về tất cả các loại bao bì ngành may mặc, nay mở rộng thêm về các loại bao bì thực phẩm, bao bì gia dụng, đóng gói sản phẩm. Với nguyên liệu đầu vào đạt chất lượng cao, sản xuất trên dây chuyền máy móc thiết bị tối ưu và được điều khiển, gia công dưới đội ngũ kỹ thuật, nhân công tay nghề cao và làm việc theo một kế hoạch đã đề ra.

Trong suốt thời kỳ hình thành và phát triển, Công Ty TNHH Bao Bì Phạm Gia đã phát triển mạnh mẽ và ngày càng khẳng định vị thế trên thị trường Việt Nam và quốc tế. Để có sự phát triển mạnh mẽ như vậy, Công Ty

TNHH Bao Bì Phạm Gia luôn quan tâm và thực hiện tốt các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nổi bật của FPT là:

Quy hoạch và sử dụng nhân lực: Công Ty TNHH Bao Bì Phạm Gia luôn có các chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và chế độ cho các nhân viên tiềm năng. Một loạt chính sách phục vụ cho việc thăng tiến của nhân viên tiềm năng được ban hành như: Chính sách quy hoạch cán bộ nguồn (cán bộ cốt cán), chính sách giảm, tiến tới bỏ hẳn sự kiêm nhiệm nhiều vị trí của cán bộ lãnh đạo, tạo cơ hội cho cán bộ cấp dưới, chính sách luân chuyển cán bộ lãnh đạo, chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, Công Ty TNHH Bao Bì Phạm Gia luôn có chính sách để phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài.

Đào tạo và phát triển nhân lực: Công Ty TNHH Bao Bì Phạm Gia khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi nhân viên phát triển toàn diện cả về năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc mà còn qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức, điều này thể hiện qua việc Công Ty TNHH Bao Bì Phạm Gia liên tục tổ chức các chương trình đào tạo thuê ngoài và tự đào tạo. Nhân viên mới được tham gia các khóa đào tạo tân binh, nhân viên cũ được tham gia các khóa đào tạo phù hợp.

Ngoài ra, Công Ty TNHH Bao Bì Phạm Gia cũng thực hiện rất tốt chính sách lương bổng: Chính sách lương, thưởng được xây dựng nhằm đảm bảo các tiêu chí: Tương xứng với ết quả công việc, cạnh tranh theo thị trường, công bằng và minh bạch. Ở Công Ty TNHH Bao Bì Phạm Gia, tiền lương của người lao động được trả theo công việc và kết quả thực hiện công việc và đảm bảo tiền lương không thấp hơn các công ty khác cùng ngành, lĩnh vực trên thị trường. Nhờ đó, luôn kích thích được cán bộ nhân viên công ty nỗ lực trong công việc, học tập rèn luyện bản thân để đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc

### ***1.5.2. Bài học kinh nghiệm về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN***

Trên cơ sở những kinh nghiệm quản lý nhân lực của một số doanh nghiệp, tác giả rút ra một số bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN như sau:

Doanh nghiệp cần nâng cao nhận thức về vai trò của nhân lực đối với sự phát triển doanh nghiệp, từ đó có những chủ trương, chính sách, kế hoạch nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đúng đắn góp phần mang lại sự thành công trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Về chính sách tuyển dụng nhân lực và giữ chân nhân tài: cần có một quy trình tuyển dụng chặt chẽ để lựa chọn được đội ngũ nhân lực có chất lượng cao. Quy trình tuyển dụng phải chi tiết từ việc quy định điều kiện, yêu cầu, tiêu chuẩn, hồ sơ và quy trình tuyển dụng. Tuyển nhân viên theo yêu cầu cụ thể, bám sát nhiệm vụ phát triển sản xuất kinh doanh trong các giai đoạn khác nhau. Thực hiện tuyển dụng theo phương thức cạnh tranh mở trên thị trường lao động nhưng đảm bảo theo quy trình và các tiêu chí đã ban hành, đảm bảo dân chủ, công khai, minh bạch; gắn phát triển số lượng cùng với nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; tổ chức đào tạo trong quá trình thử việc và sau ký kết hợp đồng lao động chính thức với nội dung, yêu cầu phù hợp; đặc biệt quan tâm tới thu hút đội ngũ lao động có chất lượng cao (cả về trình độ học vấn và kinh nghiệm nghề nghiệp)

Về chính sách đào tạo nhân lực: Công ty cần tập trung nguồn lực, đầu tư cho các hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực. Trong đó, cần đầu tư kinh phí phù hợp, xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng nội dung, chương trình đào tạo phù hợp và lựa chọn tổ chức, cơ sở đào tạo có uy tín để hợp tác đào tạo nguồn nhân lực cho công ty. Bên cạnh đó, cần tăng cường xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên, chuyên gia để phát triển đào tạo nội bộ, đào tạo kèm cặp là hình thức đào tạo hiệu quả nhất, tiết kiệm thời gian, chi phí và sát thực tế SXKD của đơn vị. Lựa chọn và cử/gửi cán bộ tham gia đào tạo kèm cặp/hoặc cùng làm việc tại các đơn vị có thế mạnh, kinh nghiệm là xu hướng đào tạo



thông minh, hiệu quả và tiết kiệm. Đây được coi là hoạt động cơ bản để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo lợi thế cạnh tranh của công ty trong bối cảnh nền kinh tế thị trường, hội nhập quốc tế như hiện nay.

Về chính sách thù lao lao động: Đảm bảo tất cả các cán bộ nhân viên của Công ty đều được đảm bảo thụ hưởng các chế độ chính sách phù hợp với Luật lao động Việt Nam, các chế độ phúc lợi theo Thỏa ước lao động tập thể. Có các chính sách đãi ngộ về tiền lương, tiền thưởng tạo mọi điều kiện cho người lao động an tâm công tác, gắn bó dài lâu với Công ty. Thực hiện tốt các hình thức đãi ngộ nhằm kích thích cán bộ, công nhân viên làm việc tích cực, hiệu quả và gắn bó với công ty. Cụ thể, xây dựng quy chế chi trả lương theo kết quả, hiệu quả công việc có tác dụng kích thích động viên người lao động thi đua hăng say làm việc tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả. Có chính sách chi trả lương riêng cho những nhân viên giỏi, vị trí đặc biệt với mức đãi ngộ cao hơn nhân viên bình thường để huyếch khích tài năng, giữ chân nhân viên giỏi đồng thời thu hút nhân tài từ bên ngoài. Xây dựng quy định thưởng theo kết quả công việc tới từng người lao động nhằm kích thích, khuyến khích tinh thần thi đua làm việc vượt mức kế hoạch được giao

Về môi trường làm việc: xây dựng môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp và thân thiện, luôn tạo điều kiện để cho mỗi CBCNV đều có cơ hội để tự khẳng định, phát huy hết khả năng chuyên môn của mình trong mối quan hệ làm việc thân thiện với đồng nghiệp vì sự phát triển của bản thân và cũng vì sự nghiệp phát triển bền vững của Công ty. Cần có các hoạt động nâng cao đời sống vật chất tinh thần cho đội ngũ nhân viên, tạo điều kiện và môi trường thuận lợi để cán bộ công nhân viên phát huy tài năng như các cuộc thi tay nghề, chế độ đãi ngộ phù hợp, các hoạt động giao lưu thể dục thể thao, văn nghệ hay xây dựng văn hóa doanh nghiệp... cũng góp phần phát triển đời sống tinh thần cho đội ngũ nhân viên trong công ty qua đó gắn kết đội ngũ nhân viên với công ty, thu hút và giữ chân được đội ngũ nhân viên chất lượng cao, thúc đẩy sáng tạo cho đội ngũ nhân viên và ổn định về mặt tinh thần cho đội ngũ nhân viên.

Trong công tác quản lý và sử dụng nhân lực, phải đề cao tính nhân đạo, tôn trọng nhân viên, tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên.

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

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IN VÀ BAO BÌ GOLDSUN**

### **2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN**

#### ***2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN***

Công ty Cổ phần In và bao bì GOLDSUN là một doanh nghiệp cổ phần hàng đầu trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh hàng bao bì, nhãn hàng. Ngày nay, Công ty đã trở thành một doanh nghiệp có tiếng trong trên cả nước, với những trang thiết bị hiện đại, cơ ngơi khang trang, sản xuất và đời sống cán bộ công nhân viên không ngừng phát triển. Công ty đang từng bước khẳng định vị thế vững chắc của mình trên thị trường trong nước cũng như nước ngoài.

Tên doanh nghiệp: Công ty Cổ phần In và bao bì GOLDSUN

Tên giao dịch quốc tế: GOLDSUN PRINTING AND PACKAGING  
JSC

Tên viết tắt: GOLDSUN

Trụ sở giao dịch: KCN Phú Minh, Cổ Nhuế 2, Bắc Từ Liêm, Hà Nội

Giấy phép đăng ký kinh doanh: Số 0103047352 ngày 15/07/2005 do Sở Kế hoạch đầu tư Hà Nội cấp.

Tel: 024 38371191

Fax:024 37641019

Hình thức pháp lý: Doanh nghiệp cổ phần

Website: [www.GOLDSUNpackaging.vn](http://www.GOLDSUNpackaging.vn)

Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN (viết tắt là Công ty GOLDSUN hay GOLDSUN) tiền thân là Công ty TNHH Quang Vinh được thành lập ngày 09/8/1994, hoạt động sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực khí hóa lỏng và thiết bị dùng gas. Với tầm nhìn chiến lược và một sách lược dài hơi, Công ty tiếp tục mở rộng lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh đa dạng

với sự ra đời của Công ty TNHH Nhật Quang (năm 1996), từ đó đánh dấu sự khởi đầu của chuỗi sản xuất in ấn và bao bì giấy GOLDSUN.

Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN có bề dày lịch sử kinh doanh, tinh thần lãnh đạo và tư duy luôn đổi mới. Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN dựng chiến lược lâu dài với định hướng đa dạng hóa sản phẩm & dịch vụ, dẫn đầu trong việc ứng dụng công nghệ xu thế và hiện đại nhất trong lĩnh vực in ấn và bao bì nhằm tăng cường năng lực của công ty theo thời gian. Với hơn 20 năm kinh nghiệm, Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN là đối tác tin cậy của các công ty và tập đoàn lớn. Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN tư vấn và cung cấp các giải pháp hiệu quả cho khách hàng trong lĩnh vực in ấn và bao bì.

**Tầm nhìn, sứ mệnh của công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN**

**Tầm nhìn:** Là doanh nghiệp dẫn đầu trong việc ứng dụng công nghệ xu thế và hiện đại nhất trong lĩnh vực in ấn và bao bì. Chúng tôi xây dựng mối quan hệ dựa trên nền tảng tri thức, niềm tin, sự cam kết, tạo ra giá trị, đóng góp vào sự thành công của đối tác và khách hàng. Khởi tạo lợi thế cạnh tranh, chất lượng ổn định, dịch vụ chuyên nghiệp và phát triển bền vững.

**Sứ mệnh:** Là doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực in ấn và bao bì. Sản phẩm thân thiện với môi trường. Cung cấp giải pháp toàn diện về in ấn và bao bì với chất lượng và chi phí hợp lý nhất, dịch vụ chuyên nghiệp.

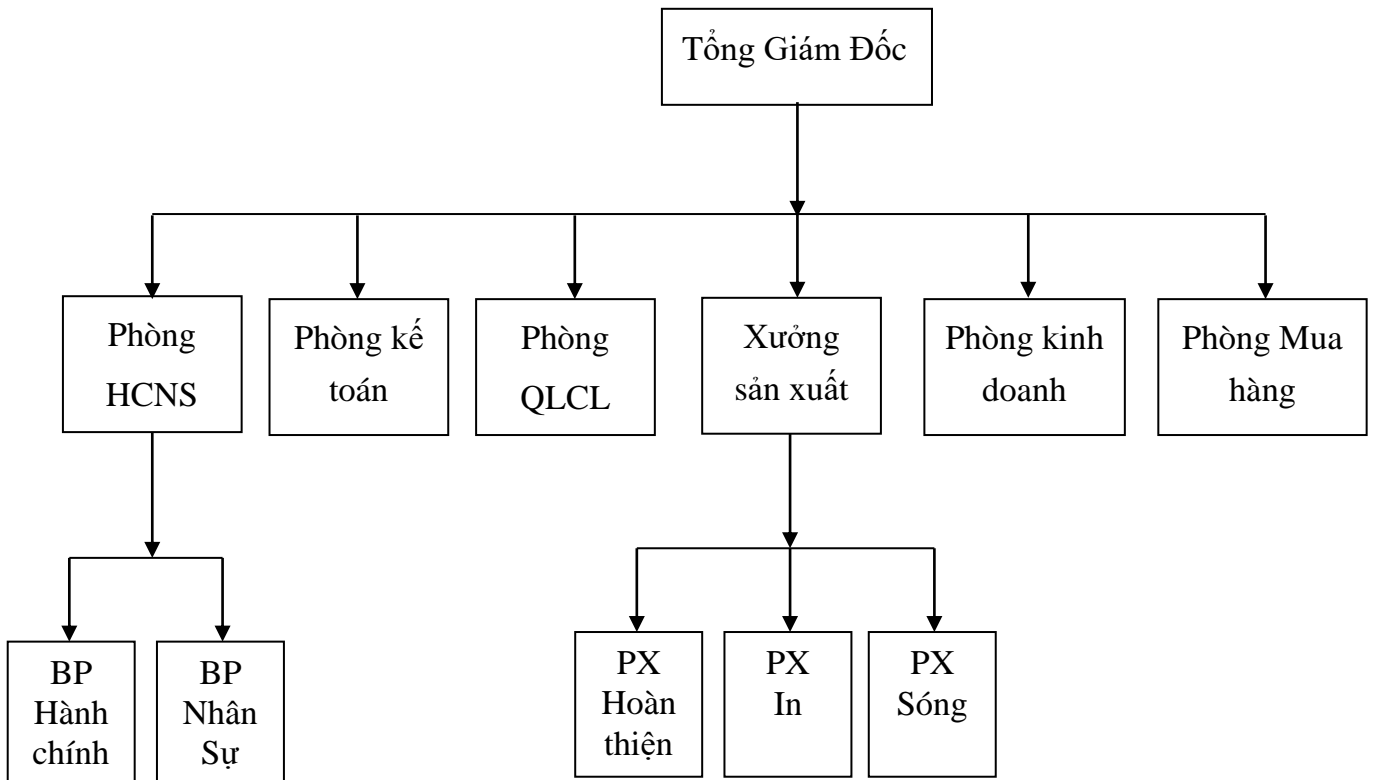
### ***2.1.2. Lĩnh vực kinh doanh của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN:***

Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN hoạt động trong lĩnh vực Sản xuất và kinh doanh hàng bao bì, nhãn hàng; In ấn Máy móc và thiết bị in ấn; Bao bì Máy móc và thiết bị

Các sản phẩm của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN: Hộp đựng hàng; Hộp điện thoại và hộp quà tặng; Hộp dán cửa sổ; Hộp dán tem khổ lớn; Thùng trung bày; Phôi sóng; Phụ kiện lắp ráp; Phôi 3-5 Lốp và Các loại sóng; Sách hướng dẫn sử dụng

### 2.1.3 Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

**Hình 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN**



(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận, phòng ban

Phòng HCNS:

Quản lý tập trung các vấn đề mang tính chủ trương, đường lối, chính sách... gồm: xây dựng, đề xuất các chính sách nhân sự áp dụng chung đối với toàn công ty, xây dựng và quản lý bộ khung cấu trúc tổ chức toàn Công ty;

Xây dựng cơ chế chính sách Phân cấp và phân trách nhiệm quyền hạn của cấp Quản lý tại Nhà máy;

Đề xuất và triển khai thực hiện các chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tổng thể toàn công ty: Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực,

Quản lý và phát triển nguồn nhân lực (về số lượng, chất lượng, chi phí của nguồn nhân lực);

Quản lý chi phí nhân sự: chi phí lương, chi phí làm thêm giờ, chi phí thử việc, chi phí thôi việc, chi phí tuyển dụng... ; Thực hiện các chức năng nhân sự chung đối với toàn hệ thống công ty: tính lương, thưởng, KPI, BHXH;

Thực hiện chức năng hành chính và thủ tục hành chính cho toàn công ty. Là đầu mối cập nhật các tiêu chuẩn đánh giá, triển khai xây dựng hệ thống chính sách về an toàn, môi trường, sức khỏe, hóa chất áp dụng tại công ty

Đầu mối triển khai hoạt động đối ứng và phục vụ đánh giá của các cơ quan quản lý Nhà nước, khách hàng đối với việc tuân thủ các quy định chung của Doanh nghiệp (thanh tra lao động, bảo hiểm xã hội, y tế, thất nghiệp ...);  
Xây dựng và phát triển Văn hoá GOLDSUN

Phòng Kế toán:

Xây dựng chỉ tiêu giao cho các nhà máy gồm: Doanh thu, Lợi nhuận và Định mức chi phí. Giám sát việc thực hiện chỉ tiêu theo mô hình tài chính của Ban quản lý công ty;

Tổ chức vận hành, giám sát và quản lý hiệu quả hệ thống kế toán toàn công ty;

Báo cáo cộng hợp kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty;

Phân tích và đề xuất với Hội đồng Quản trị các vấn đề liên quan đến các dự án đầu tư phát triển mới, kiểm soát chi phí dự án;

Tổng hợp các kế hoạch Thu - Chi của công ty; quản lý, cân đối dòng tiền, đảm bảo việc huy động vốn và sử dụng nguồn vốn toàn công ty;

Thực hiện các nghiệp vụ liên quan đến hoạt động xuất-nhập khẩu;  
Kiểm soát hoạt động mua bán, kiểm tra giá mua, giá bán, các điều kiện

Hợp đồng trước khi Giám Đốc Điều Hành hoặc Tổng Giám Đốc ký duyệt;  
Căn cứ kế hoạch Bán hàng, Mua hàng, lập Kế hoạch tài chính theo Tháng/Quý/Năm

Phòng QLCL:

Xây dựng, ban hành tài liệu, triển khai biểu mẫu, hướng dẫn để đảm bảo chất lượng sản phẩm sản xuất;

Xây dựng mục tiêu chất lượng Năm cho toàn hệ thống công ty;

Kiểm tra việc thực thi quy trình của các bộ phận trong công ty để đảm bảo tính đồng bộ về mặt chất lượng trong hệ thống

Tham gia đối ứng đánh giá Khách hàng mới

Quản lý, xây dựng, triển khai chứng nhận quy chuẩn phù hợp (ISO, BSC, BRC, FSC,... ); Quản lý, xây dựng, triển khai và kiểm soát các tiêu chuẩn của GOLDSUN

Phòng Kinh doanh:

Khai thác khách hàng, lấy đơn hàng về cho công ty phù hợp theo chiến lược phát triển kinh doanh theo nhóm hàng/khách hàng và chỉ tiêu Doanh thu/lợi nhuận được giao theo kế hoạch hàng năm từ

Tổng Giám Đốc;

Phát triển Khách hàng mới để tối ưu công nghệ, máy móc thiết bị của công ty

Thu thập các thông tin về Doanh thu mua hàng từ các kênh và tổng hợp theo Tháng/Quý/Năm;

Tổng hợp và cập nhật các thông tin về khách hàng/đối thủ cạnh tranh, thị phần trong từng khách hàng của GOLDSUN để thảo luận và báo cáo Ban Giám Đốc kịp thời điều chỉnh chiến lược kinh doanh và đầu tư cho phù hợp;

Làm đầu mối cùng phòng Mua để Cải tiến giá bán, định giá, cạnh tranh thị phần,... Quản lý và phát triển các mối quan hệ khách hàng;

Đối ứng quan hệ cấp cao với các khiếu nại khách hàng

Phòng Mua hàng:

Tiếp nhận các yêu cầu mua và dự báo nhu cầu nguyên vật liệu để tổng hợp thành Kế hoạch mua. Từ đó triển khai lựa chọn Chiến lược mua: ngắn hạn/dài hạn, phân tán/tập trung, trong nước/nước ngoài, chia nhỏ/cộng dồn sản lượng để tối ưu chi phí mua hàng;

Cải tiến/giảm chi phí mua hàng bằng cách mua tập trung theo tiêu chuẩn nguyên vật liệu, theo nhà cung cấp; Xây dựng và đề xuất kế hoạch Mua Chiến lược (nằm ngoài Kế hoạch kinh doanh) trình Tổng giám đốc phê duyệt, ở các tình huống: Cung vượt cầu (giá giảm sâu xuống đáy); Biến động thị trường có xu hướng khan hiếm; Thị trường ổn định nhưng đàm phán lô lớn thông qua đấu thầu để có giá và điều kiện mua tốt nhất

Triển khai/tổ chức hoạt động mở thầu/mua hàng; đàm phán giảm chi phí hàng năm dựa vào việc đàm phán mua sản lượng lớn;

Phân chia sản lượng đặt hàng của các nhà cung cấp dựa trên năng lực và công suất của từng nhà cung cấp

Quản lý (tìm kiếm, đánh giá, phát triển, phân chia) nâng cấp các nhà cung cấp, nhà thầu; Chủ trì đánh giá các nhà cung cấp. Xây dựng và nâng cấp nhà cung cấp về mặt chất lượng (Cải thiện điểm số đánh giá nhà cung cấp)

Phân xưởng sản xuất:

Tổ chức hoạt động sản xuất theo kế hoạch, đảm bảo số lượng, chất lượng sản phẩm;

Quản lý, sắp xếp nguồn lực hợp lý, tiết kiệm; Kiểm soát chi phí nhân công theo quy định;



Quản lý hiện trường sản xuất, đảm bảo tuân thủ nội quy, quy định về an toàn lao động, môi trường,...

#### **2.1.4. Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN**

Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN được thể hiện ở bản 2.1 dưới đây:

**Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN**

Đơn vị tính: tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	523	611	728
2	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	261	305	364
3	Lợi nhuận sau thuế	31	42	51

(Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán)

Qua bảng số liệu trên, nhận thấy doanh thu của công ty có sự biến động tăng dần qua các năm. Doanh thu năm 2020 là 523 tỷ đồng, sang năm 2021 tăng thêm 88 tỷ đồng thành 611 tỉ đồng. Từ năm 2021 sang năm 2022 tăng 117 tỉ đồng. Về lợi nhuận sau thuế công ty cũng tăng dần từ 31 tỉ đồng năm 2020, sang năm 2021 tăng lên 42 tỉ đồng, năm 2022 tăng lên 51 tỉ đồng

## **2.2. Phân tích Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN**

### **2.2.1. Thực trạng thể lực**

Do đặc thù của Công ty là Công ty sản xuất, cần lao động có sức khỏe, thể lực tốt vì vậy trong những năm qua việc quan tâm nâng cao sức khỏe của

cán bộ công chức luôn là mối quan tâm hàng đầu của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

**Bảng 2.2 Tình hình sức khỏe thể chất của người lao động tại Công ty**

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm		
			2020	2021	2022
1	Chiều cao	m			
	Nam		1,625	1,635	1,65
	Nữ		1,52	1,526	1,538
2	Cân nặng	kg			
	Nam		57,1	58,5	62,7
	Nữ		46,8	45,8	46,8
3	BMI Chỉ số khối cơ thể	Chỉ số			
	Nam		21,24	21,88	23,31
	Nữ		18,71	19,67	19,78
4	Tỷ lệ người mắc bệnh	%			
	Tỷ lệ mắc bệnh nghề nghiệp		1,05	1,08	0,52
	Tỷ lệ mắc bệnh truyền nhiễm		0,94	1,02	0,96
5	Tỷ lệ ngày công nghỉ ốm		9,3	11,2	11,6
6	Tỉ lệ tai nạn lao động		0,4	0,4	0,3

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

Qua số liệu bảng về tình hình theo dõi sức khỏe về thể lực của người lao động Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN, có thể thấy tình hình sức khỏe, thể lực nguồn nhân lực có sự biến chuyển theo chiều hướng tích cực trong 3 năm 2020 – 2022. Chiều cao trung bình cả nhân viên nam và nữ đến năm 2022 đều cao hơn chiều cao trung bình của người Việt Nam (Theo một nghiên cứu gần đây của Viện nghiên cứu Garvam Australia, chiều cao trung bình của nam thanh niên nước ta là 164,3cm và của nữ là 153,9cm).

Công thức chỉ số khối cơ thể BMI (Body Mass Index) là:  $BMI = \frac{\text{Cân nặng (kg)}}{\text{chiều cao}^2 \text{ (m)}}$ . Nếu BMI trong khoảng (18,5;24,9) thì người đó có cân nặng phù hợp với chiều cao tức cơ thể bình thường, không gầy, không

béo. Như vậy, cân nặng trung bình của nhân viên trong cơ quan cũng đạt mức tiêu chuẩn của WHO và có xu hướng tăng cân đối hơn qua từng năm.

Nhìn chung, người lao động có sức khỏe thể chất tốt, đủ khả năng đáp ứng yêu cầu công việc. Trong 3 năm không để xảy ra vụ tai nạn lao động nào nghiêm trọng gây thiệt hại về người và làm ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của cơ quan. Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN luôn quan tâm đến tinh thần sức khỏe cho cán bộ, công chức.

Trong những năm qua, Công ty luôn quan tâm đến công tác phát triển thể lực cho NLĐ thông qua động viên, khuyến khích về vật chất như trả lương, thưởng công bằng; chăm sóc sức khỏe và bảo hộ lao động nghiêm ngặt và tinh thần như trang thiết bị làm việc; môi trường và bầu không khí làm việc, sự quan tâm tới tổ chức đoàn thể của lãnh đạo; đã đảm bảo cho sự phát triển thể lực NLĐ và tạo động lực tăng năng suất lao động. Mỗi năm 2 lần, Công ty thực hiện khám sức khỏe định kỳ cho người lao động trong Công ty (Phụ lục 3). Việc này để làm cơ sở để phân công, bố trí công việc phù hợp với sức khỏe từng lao động, đồng thời có chính sách chi trả chế độ dưỡng sức cho lao động yếu bằng tiền mặt hoặc hiện vật

### **2.2.2. Thực trạng trí lực**

Khi đánh giá về trí lực của người lao động, trình độ chuyên môn là rất quan trọng, song bên cạnh đó các kỹ năng cần thiết phục vụ cho công việc cũng không kém phần quan trọng đặc biệt là trong giai đoạn hoa học công nghệ phát triển, đất nước mở cửa hội nhập như hiện nay. Với tình hình thực tế hiện nay tại Công ty thì bốn nhóm kỹ năng cần thiết phục vụ cho công việc gồm: kỹ năng tin học văn phòng, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng quản lý, lãnh đạo; kỹ năng sản xuất

Trước đây, trong khâu tuyển dụng tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN chỉ chú trọng vào kinh nghiệm và khả năng làm việc, không quá chú trọng vào bằng cấp và ngành nghề nên có nhiều lao động không làm đúng theo chuyên môn được đào tạo. Nhưng qua các năm, nguồn nhân lực làm trái

ngành ngày càng ít dần, thay thế vào đó là nguồn nhân lực làm đúng theo chuyên ngành mà họ đã được đào tạo. Đây cũng là một trong những điểm điều chỉnh rất quan trọng trong việc xây dựng chiến lược NNL của ban lãnh đạo công ty. Tuyển dụng lao động không làm việc theo đúng chuyên ngành đã tốn rất nhiều thời gian để đào tạo lại và gây ra tình hình nhân sự biến động rất lớn bởi lẽ sau một thời gian làm việc, nhân viên thường rời bỏ công ty để tìm việc theo đúng chuyên ngành của mình.

**\* Kinh nghiệm làm việc**

**Bảng 2.3: Kinh nghiệm làm việc của NNL tại Công ty**

*Đơn vị: người*

<b>Tiêu chí</b>	<b>Dưới 2 năm</b>	<b>Từ 2 đến 5 năm</b>	<b>Từ 5 năm trở lên</b>	<b>Tổng</b>
Năm 2020	42	91	321	454
Năm 2021	36	89	298	423
Năm 2022	39	104	335	478

*(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)*

Dựa vào bảng phân tích trên, ta thấy năm 2020 số lao động có kinh nghiệm dưới 2 năm là 42 người, năm 2021 là 36 người, năm 2022 là 39 người. Năm 2020 số lao động có kinh nghiệm từ 2 đến 5 năm là 91 người, năm 2021 là 89 người, năm 2022 là 104 người. Số lao động có kinh nghiệm làm việc từ 5 năm trở lên năm 2020 là 321 người, năm 2021 là 298 người và năm 2022 là 335 người. Điều này cho thấy phân theo kinh nghiệm làm việc tại Công ty có tỷ lệ lao động có kinh nghiệm từ 5 năm trở lên chiếm tỷ trọng lớn chiếm 70% tổng số lao động tại Công ty qua các năm. Điều này tạo cho thấy lao động của Công ty khá gắn bó, có kinh nghiệm làm việc tạo điều kiện trong công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

**\* Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ**

Khi đánh giá về trí lực của người lao động, trình độ chuyên môn là rất quan trọng, song bên cạnh đó các kỹ năng cần thiết phục vụ cho công việc cũng không kém phần quan trọng đặc biệt là trong giai đoạn khoa học công nghệ phát triển, đất nước mở cửa hội nhập như hiện nay.

**Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn của Công ty**

Chỉ tiêu	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Đại học và trên đại học	113	24,9	121	28,6	129	26,8
Cao đẳng và trung cấp	116	25,6	95	22,5	112	23,4
Chưa qua đào tạo (THPT)	225	49,5	207	48,9	238	49,8
Tổng số lao động	454	100	423	100	478	100

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

Cơ cấu lao động theo trình độ: Với đặc thù là công ty sản xuất và in ấn bao bì nên trình độ lao động của Công ty chủ yếu chưa qua đào tạo (mới chỉ tốt nghiệp trung học phổ thông (năm 2020 chiếm tỉ lệ 49,5%, năm 2021 chiếm tỉ lệ 48,9%, năm 2022 chiếm tỉ lệ 49,8%), một phần thuộc trình độ cao đẳng và trung cấp (năm 2020 chiếm tỉ lệ 25,6%, năm 2021 chiếm tỉ lệ 22,5%, năm 2022 chiếm tỉ lệ 23,4%). Các cán bộ quản lý và nhân viên văn phòng đa số có trình độ từ đại học trở lên (năm 2020 chiếm tỉ lệ 24,9%, năm 2021 chiếm tỉ lệ 28,6%, năm 2022 chiếm tỉ lệ 26,8%). Theo bảng số liệu cho thấy, tỷ trọng nhân lực có chuyên môn trên đại học trở lên đang tăng dần qua từng năm. Điều này đảm bảo bộ máy quản lý của Công ty hoạt động hiệu quả.

Năng lực thực tế đáp ứng công việc

Mức độ hoàn thành công việc và chất lượng công việc cũng phản ánh phần nào thái độ, ý thức, trách nhiệm của người lao động khi làm việc. Hai tiêu chí này được thể hiện rõ trong kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động. Người lao động phải có ý thức, trách nhiệm với công việc thì mới hoàn thành tốt công việc được giao. Tuy nhiên, quá trình làm việc của ngành khá đặc thù, chịu nhiều tác động của yếu tố bên ngoài nên kết quả thực hiện công việc nhiều khi bị chi phối, ảnh hưởng. Vì thế, để đánh giá chính xác thái độ, ý thức, trách nhiệm của người lao động khi làm việc thì cần kết hợp với các yếu tố khác.

Tính tự giác, sự sáng tạo, linh hoạt trong công việc, tinh thần hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp là những yêu cầu cần có đối với người lao động. Với đặc thù của ngành, nếu người lao động hông nhanh nhạy, linh hoạt, thiếu sáng tạo trong công việc thì hông thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Bên cạnh đó, thời gian làm việc nhóm chiếm tỷ trọng lớn khi làm việc nên đòi hỏi người lao động phải có tinh thần đồng đội, sự hợp tác, tương trợ đồng nghiệp. Vì thế, các tiêu chí này cũng hông thể bỏ qua khi đánh giá.

Tùy thuộc vào mức độ quan trọng trong đánh giá mà các tiêu chí trên được cho điểm và phân bổ tỷ trọng điểm trong đánh giá cho phù hợp. Việc đánh giá thái độ, hành vi, trách nhiệm của người lao động trong đánh giá chất lượng NNL là việc làm cần thiết và quan trọng. NNL chất lượng hông chỉ cần thể lực tốt, kiến thức chuyên môn, kỹ năng tay nghề cao mà còn cần có thái độ, hành vi, trách nhiệm nhất định đối với công việc, nhiệm vụ được giao, có như vậy mới có kết quả thực hiện công việc cao được.

### ***2.2.3. Thực trạng tâm lực***

Để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, người lao động hông chỉ cần có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm mà cần thái độ tốt trong công việc như mức độ nhiệt tình, sẵn sàng nhận nhiệm vụ, tinh thần trách nhiệm với công việc, nhiệm vụ được giao, có ý thức tuân thủ nội quy, kỷ luật của công ty.

#### ***\* Mức độ nhiệt tình, sẵn sàng nhận nhiệm vụ***

Để đánh giá mức độ nhiệt tình của người lao động tại Công ty, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.5: Khảo sát mức độ nhiệt tình của người lao động trong công việc**

Yêu cầu làm tăng ca		Yêu cầu nhận thêm việc (Hợp với chuyên môn)		Tự giải quyết khi gặp khó khăn trong công việc	
Rất sẵn sàng	5%	Rất nhiệt tình	5%	Rất cố gắng	5%
Sẵn sàng	7,5%	Nhiệt tình	8,75%	Cố gắng	71,25%
Bình thường	22,5%	Bình thường	38,75%	Bình thường	21,25%
Không muốn	65%	Không muốn	47,50%	Không cố gắng	2,5%
Tổng	100%		100%		100%

(Nguồn: Tổng hợp từ nguồn khảo sát của tác giả)

Khi tiến độ đòi hỏi cần tăng ca nhưng mức độ sẵn sàng chỉ đạt 7,5% mức độ không muốn tăng ca lên đến 65%, mức độ không nhiệt tình khi nhận thêm công việc khác cũng trên 47,5%, mức độ rất sẵn sàng tăng ca hay rất nhiệt tình nhận thêm việc phù hợp chuyên môn đạt 5%. Khi tiến độ đòi hỏi nhận thêm việc hợp với chuyên môn nhưng mức độ rất nhiệt tình chỉ đạt 5%, mức độ nhiệt tình chỉ đạt 8,75%, mức độ bình thường đạt 38,75%, mức độ không muốn lên đến 47,5%. Khi tiến độ đòi hỏi tự giải quyết khi gặp khó khăn trong công việc thì mức độ rất cố gắng tình chỉ đạt 5%, mức độ cố gắng đạt 71,25%, mức độ bình thường đạt 21,25%, mức độ không muốn là 2,5%.

Nguyên nhân thiếu sẵn sàng hay thiếu lòng nhiệt tình là một câu hỏi không chỉ của người nghiên cứu mà còn là của các nhà quản lý trong Công ty. Một phần của câu trả lời này là nguồn nhân lực thiếu động lực làm việc, đặc biệt là động lực tài chính. Mức thù lao tài chính cho lao động trực tiếp thấp, không đủ sức thu hút nguồn nhân lực, điều kiện làm việc không lôi kéo được lòng nhiệt tình của người lao động. Đó là những nguyên nhân chính khiến cho sự thiếu nhiệt tình của nguồn nhân lực.

Như vậy: thái độ tại nơi làm việc chưa thể hiện tính chuyên nghiệp, tác phong làm việc chưa hiện đại xứng tầm công nghiệp hóa, hiện đại hóa của Công ty. Do đó, điều này cần được các nhà quản trị trong Công ty quan tâm.

**\* Thái độ làm việc của người lao động**

Trong những năm qua tình hình ý thức kỷ luật, tác phong cán bộ công nhân viên NLD trong Công ty được thể hiện qua bảng sau.

**Bảng 2.6: Bảng số liệu biểu hiện ý thức kỷ luật tác phong của CBCNV Công ty giai đoạn 2020 – 2022**

STT	Các hành vi	Số vụ		
		Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
1	Đi muộn về sớm	55	58	60
2	Vắng mặt không lý do	10	8	7
3	Làm việc riêng trong giờ	15	18	17
4	Rời bỏ vị trí làm việc	5	7	5
5	Lấy trộm tài sản của Công ty	1	2	0
6	Sử dụng lãng phí nguyên nhiên vật liệu, gây hỏng hóc tài sản	4	5	3
7	Sử dụng rượu bia trong giờ làm việc	2	2	1
Tổng		92	100	93

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

Việc chấp hành kỷ luật lao động trong Công ty ngày càng nề nếp và có những chuyển biến tích cực. Số vụ vi phạm nội quy, kỷ luật, vi phạm phẩm chất đạo đức làm việc trong năm 2021 tăng lên (tăng 8,7% với 100 vụ so với năm 2020), đến năm 2022 đã giảm xuống (giảm 7 vụ tương đương với so với năm 2021) đem lại hiệu quả cao cho sự phát triển Công ty. Số vụ liên quan đến lấy trộm tài sản của công ty sang đến năm 2022 đã không còn vụ nào. Chỉ tồn tại số vụ vi phạm đi muộn về sớm tăng lên thành 60 vụ trong năm 2022. Số vụ vắng mặt không lý do giảm xuống 17 vụ năm 2022, số vụ rời bỏ vị trí làm việc giảm còn 5 vụ năm 2022, số vụ Sử dụng lãng phí nguyên nhiên vật liệu, gây hỏng hóc tài sản giảm còn 3 vụ năm 2022, số vụ Sử dụng rượu bia trong giờ làm việc giảm còn 1 vụ năm 2022

Tuy nhiên việc chấp hành kỷ luật lao động vẫn còn nhiều tồn tại, nhiều hạn chế, đó là việc vi phạm kỷ luật nề nếp tác phong, nội quy lao động như: đi



muộn về sớm, vắng mặt không lý do, làm việc riêng trong giờ và rời bỏ vị trí làm việc mà Công ty đã đề ra.

Có ý thức kỷ luật tốt, khả năng giao tiếp ứng xử hay, có kinh nghiệm... vẫn chưa đủ tạo nên một tác phong làm việc chuyên nghiệp bởi cần biết cách phối hợp cùng với các đồng nghiệp, được đồng nghiệp ủng hộ, cộng tác thì mỗi cá nhân sẽ như được chấp thêm đôi cánh. Đội ngũ lao động tại Công ty hiện nay nhìn chung có ý thức học tập, tự giác nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề; thường xuyên nghiên cứu, học hỏi, trao đổi kinh nghiệm, kiến thức mới; có ý thức tổ chức kỷ luật cao, nghiêm túc. Tuy nhiên, tác phong làm việc chính quy, công nghiệp của nhân viên còn đạt ở mức thấp, lề lối làm việc đã có được cải tiến, song vẫn còn chưa có tính khoa học

#### 2.2.4 Thực trạng cơ cấu nguồn nhân lực

**Bảng 2.7. Cơ cấu lao động theo giới tính và độ tuổi của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN**

Chỉ tiêu		2020		2021		2022	
		Số người	Tỉ lệ (%)	Số người	Tỉ lệ (%)	Số người	Tỉ lệ (%)
Cơ cấu lao động theo giới tính	Nam	301	66,3	294	69,5	303	63,4
	Nữ	153	33,7	129	30,5	175	36,6
Cơ cấu lao động theo độ tuổi	Dưới 30 tuổi	253	55,7	226	53,4	288	60,3
	Từ 30- dưới 50 tuổi	153	33,7	151	35,7	149	31,2
	Trên 50 tuổi	48	10,6	46	10,9	41	8,5
Tổng số lao động		454	100	423	100	478	100

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

Qua bảng 2.7 ta thấy rằng qua các năm thì tỉ lệ nam giới luôn chiếm cao hơn so với nữ giới. Năm 2020 tỉ lệ nam giới là 66,3%; tỉ lệ nữ giới là 33,7%. Năm 2021 tỉ lệ nam giới là 69,5%; tỉ lệ nữ giới là 30,5%. Năm 2022 tỉ lệ nam giới là 63,4%; tỉ lệ nữ giới là 36,6%. Với đặc thù là công ty sản xuất về bao bì thì tỉ lệ nam giới tại công ty cao hơn nữ giới là 1 điều hợp lý. Về cơ cấu độ tuổi, năm 2020 tỉ lệ lao động dưới 30 tuổi là 55,7%; tỉ lệ lao động từ 30-50 tuổi là 33,7%; tỉ lệ lao động trên 50 tuổi là 10,6%. Vào năm 2021 tỉ lệ lao động dưới 30 tuổi là 53,4%; tỉ lệ lao động từ 30-50 tuổi là 35,7%; tỉ lệ lao động trên 50 tuổi là 10,9%. Năm 2022 tỉ lệ lao động dưới 30 tuổi là 60,3%; tỉ lệ lao động từ 30-50 tuổi là 31,2%; tỉ lệ lao động trên 50 tuổi là 8,5%. Qua các năm công ty đều có cơ cấu lao động trẻ, đảm bảo cho công ty có nguồn lao động ổn định. Công ty làm về sản xuất nên có được lực lượng lao động trẻ và ổn định là 1 điều cần thiết

### **2.3. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN**

#### **2.3.1. Thực trạng tuyển dụng nhân lực và giữ chân nhân tài**

Tuyển dụng nhân lực là hoạt động để tuyển chọn nhân lực có năng lực, có trình độ chuyên môn phù hợp với yêu cầu công việc, yêu cầu của doanh nghiệp, có thể lực tốt và gắn bó lâu dài với tổ chức. Cụ thể, tuyển dụng cần đáp ứng được các yêu cầu:

Xuất phát từ lợi ích chung của Công ty.

Căn cứ vào khối lượng công việc và yêu cầu cụ thể của công việc qua từng giai đoạn, thời kỳ của Công ty.

Căn cứ vào phẩm chất và năng lực của nhân nhân viên.

Khi một bộ phận nào đó trong Công ty có nhu cầu về nhân lực ở một vị trí nào đó thì trưởng phòng hoặc trưởng các bộ phận sẽ xem xét, lựa chọn trong số các nhân viên của mình ai có đủ khả năng và phù hợp với công việc thì sẽ báo cáo với Phòng Hành chính Nhân sự và Giám đốc Công ty. Trong trường hợp ở bộ phận đó không có ai có thể đảm nhận được vị trí đó thì

trưởng phòng hoặc trưởng bộ phận sẽ gửi phiếu yêu cầu lên Phòng Hành chính Nhân sự, phòng Hành chính Nhân sự sẽ căn cứ vào phiếu yêu cầu đó để xem xét thực tế nhu cầu có đúng và cần thiết không.

**Bảng 2.8: Tổng hợp số lượng nhân viên được chọn và bị loại qua các vòng**

*Đơn vị: người*

Vị trí cần tuyển	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Được chọn	Bị loại	Được chọn	Bị loại	Được chọn	Bị loại
<b>Tổng hồ sơ</b>	156		123		189	
<b>Kiểm tra, nghiên cứu hồ sơ</b>	123	33	101	22	154	35
<b>Phỏng vấn, kiểm tra trình độ</b>	93	30	77	34	113	41
<b>Thử việc và ra quyết định</b>	61	32	56	21	86	27

*(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)*

Trong quy trình tuyển dụng thì giai đoạn quan trọng nhất là phỏng vấn, giai đoạn này được xem là giai đoạn quyết định xem tuyển bao nhiêu, tuyển những ai còn giai đoạn thử việc chủ yếu là để nhân viên mới làm quen với công việc và chỉ loại những nhân viên không thể chịu được áp lực công việc, khó làm quen và thích ứng với công việc. Tỷ lệ được chọn của Công ty cũng được xem là khá cao so với công ty khác. Năm 2020 Số hồ sơ được chọn đến vòng thử việc là 61 hồ sơ trên tổng số 156 hồ sơ. Năm 2021 Số hồ sơ được chọn đến vòng thử việc là 56 hồ sơ trên tổng số 123 hồ sơ. Năm 2022 Số hồ sơ được chọn đến vòng thử việc là 86 hồ sơ trên tổng số 189 hồ sơ. Nguyên nhân là do số lượng nộp hồ sơ của Công ty là chưa cao. Công ty cần có các biện pháp mới để thu hút thêm hồ sơ dự tuyển làm tăng chất lượng hồ sơ và chất lượng tuyển dụng.

Nhờ công tác tuyển dụng được quan tâm mà nhân lực tuyển mới của Công ty đều đáp ứng được yêu cầu công việc, thích ứng nhanh với công việc, góp phần quan trọng vào việc nâng cao chất lượng nhân lực của Công ty.

Để đánh giá về hoạt động tuyển dụng của GOLDSUN, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi để lấy ý kiến của người lao động và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.9: Đánh giá của người lao động về hoạt động tuyển dụng nhân lực của GOLDSUN**

Mức độ Tiêu chí đánh giá	Hoàn toàn không đồng ý (1)		Không đồng ý (2)		Bình thường (3)		Đồng ý (4)		Hoàn toàn đồng ý (5)		Tổng Số phiếu	Điểm trung bình
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	Điểm
Quy trình tuyển dụng rõ ràng, cụ thể	9	7.50	16	13.33	19	15.83	41	34.17	35	29.17	120	3.64
Công ty xác định rõ nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng cụ thể, rõ ràng	21	17.50	27	22.50	21	17.50	34	28.33	17	14.17	120	2.99
Công ty thực hiện tốt việc thu hút ứng viên	16	13.33	24	20.00	23	19.17	36	30.00	21	17.50	120	3.18
Công ty tiến hành tuyển chọn ứng viên đúng quy trình, công khai, minh bạch	15	12.50	39	32.50	15	12.50	42	35.00	10	8.33	120	2.97

Công ty luôn tuyển đúng người, phù hợp với công việc	19	15.83	35	29.17	22	18.33	32	26.67	12	10.00	120	2.86
--	----	-------	----	-------	----	-------	----	-------	----	-------	-----	------

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Số liệu bảng 2.8 cho thấy, người lao động đã đánh giá cao về công tác tuyển dụng nhân lực của công ty với số điểm trung bình của các tiêu chí đánh giá đều khá cao. Cụ thể: Về quy trình tuyển dụng, người lao động cho rằng chi nhánh có quy trình tuyển dụng rõ ràng và rất rõ ràng chiếm tỷ lệ gần 63,33%, số điểm trung bình của tiêu chí đánh giá này là 3,64; Tiêu chí công ty đã xác định rõ nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng cũng được người lao động đánh giá cao với số trung bình là 2,99; tiêu chí công ty thực hiện tốt việc tuyển thu hút ứng viên và tiến hành tuyển chọn ứng viên đúng quy trình, công khai minh bạch cũng được đánh giá cao với số điểm trung bình lần lượt là 2,99 và 2,97. Tiêu chí có số điểm trung bình thấp nhất là “chi nhánh luôn tuyển đúng người, phù hợp với yêu cầu công việc” cũng đạt điểm trung bình là 2,86. Điều này cho thấy, người lao động trong công ty khá hài lòng với công tác tuyển dụng của cả về quy trình tuyển dụng, xác định nhu cầu tuyển dụng, tổ chức thực hiện tuyển dụng và tuyển chọn ứng viên phù hợp. Tuy nhiên, tiêu chí “công ty luôn tuyển đúng người, phù hợp với yêu cầu công việc” chỉ đạt điểm trung bình là 2,86, trong đó có 45% không đồng ý với ý kiến này cho thấy mặc dù công ty có quy trình tuyển dụng rõ ràng cụ thể, có thực hiện xác định nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng rõ ràng cụ thể, thực hiện tuyển dụng công khai, minh bạch nhưng vẫn còn tình trạng đưa người nhà, họ hàng, người thân quen vào hoặc giải quyết theo quan hệ, dẫn đến nhiều khi việc tuyển chọn không đúng người phù hợp với yêu cầu công việc.

\* **Hoạt động giữ chân nhân tài:** Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN đã thực hiện các biện pháp sau để giữ chân nhân tài

Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả: Với hệ thống đánh giá hiệu quả nhiệm vụ/công việc của từng cá nhân, các doanh nghiệp có thể biết chính xác được đội ngũ lao động đang ở mức độ nào, khả năng làm việc ra sao. Bằng cách đánh giá hiệu quả công việc của mỗi nhân viên, quản lý dễ dàng nhận ra được nhân sự nào đang làm tốt, đạt chỉ tiêu đã đặt ra. Qua quá trình đánh giá đó, có thể thuận tiện xây dựng chương trình đào tạo phù hợp cho từng bậc nhân viên theo chuyên môn và kỹ năng. Vì vậy, đội ngũ lao động có thêm nhiều cơ hội để học tập, nâng cao và trau dồi bản thân hoàn thiện hơn. Với cách này, nhân viên cảm thấy được tôn trọng, được trao cơ hội, được phát triển nên có xu hướng gắn kết với tổ chức mạnh mẽ hơn. Điều này góp phần quan trọng trong việc giữ chân nhân tài.

Theo dõi sự hài lòng của nhân viên: Có lẽ nhiều nhà quản trị nhân sự sẽ không ngờ rằng, sự hài lòng của nhân viên sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến khả năng giữ chân nhân tài và tỷ lệ lao động nghỉ việc. Việc theo dõi sự hài lòng của đội ngũ cho phép các nhà quản trị biết được các vấn đề đang tác nghẽn ở đoạn nào để nhanh chóng xử lý chúng. Bằng cách theo dõi sự hài lòng của nhân viên, các nhà lãnh đạo có thể điều chỉnh được các chính sách, tìm kiếm biện pháp nâng cao mức độ hài lòng hơn cho đội ngũ của mình thông qua các hoạt động tập thể, huấn luyện, đào tạo nâng cao.

Lộ trình thăng tiến rõ ràng: Một con đường phát triển với các mục tiêu thăng tiến rõ ràng sẽ trở thành động lực làm việc chăm chỉ, cống hiến hết mình cho đội ngũ nhân sự. Khi tập trung vào việc xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng, các doanh nghiệp sẽ nhận được lợi ích không hề nhỏ. Chuẩn bị chiến lược giữ chân nhân tài cùng với bản lộ trình thăng tiến rõ ràng sẽ giúp đội ngũ lao động gắn bó lâu dài và nâng cao hiệu suất làm việc rõ rệt.

Chế độ tuyên dương và thưởng Một trong những chiến lược giữ chân nhân tài quan trọng chính là ghi nhận và khen thưởng những đóng góp của các cá nhân xuất sắc. Nhân viên nào cũng mong muốn sếp của mình khen thưởng khi làm tốt, tuy nhiên không phải quản lý nào cũng biết cách đánh giá

nhân viên sao cho đúng và kịp thời. Do vậy, các doanh nghiệp nên tập trung vào việc xây dựng chế độ tuyên dương và thưởng cho đội ngũ của mình. Việc khen ngợi những thành viên hoàn thành xuất sắc công việc, vượt KPI đã đặt ra cũng là cách để thiết lập một văn hoá doanh nghiệp tốt, minh bạch và lành mạnh.

Đảm bảo phúc lợi và môi trường làm việc hợp lý: Bên cạnh những yếu tố như lương, thưởng, người lao động còn quan tâm đến chính sách phúc lợi và môi trường làm việc của công ty. Với những tổ chức thiếu hay không có chế độ phúc lợi phù hợp với năng lực của nhân sự, thì chắc chắn sẽ không muốn gắn bó lâu dài. Bên cạnh việc hỗ trợ nhân sự phát triển hơn với lộ trình thăng tiến rõ ràng, tạo động lực bằng chế độ khen thưởng hợp lý, doanh nghiệp cũng nên xây dựng môi trường làm việc minh bạch và cởi mở hơn đối với đội ngũ nhân viên bằng cách áp dụng giờ làm việc linh hoạt hơn. Bên cạnh đó hãy cung cấp những gói phúc lợi khác nhau và phù hợp để gia tăng sự hài lòng của đội ngũ Chiến lược giữ chân nhân tài này là một sự đầu tư tốt với tầm nhìn dài hạn khi vừa giúp nhân viên cân bằng được cuộc sống – công việc lại vừa có thể tiết kiệm chi phí hơn về sau này.

**Bảng 2.10: Thống kê lao động tỉ lệ nghỉ việc qua các năm**

*Đơn vị: người*

STT	Năm	Tổng số lao động	Lao động nghỉ việc	Tỉ lệ (%)
1	2020	454	36	7,9
2	2021	423	28	6,6
3	2022	478	25	5,2

*(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)*

Dựa vào bảng số liệu trên cho thấy tỉ lệ nghỉ việc tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN giảm dần qua các năm Năm 2020 số lượng lao động nghỉ việc là 36/454 người, chiếm tỉ lệ 7,9%, sang năm 2021 giảm còn 6,6% (nghỉ 28/423 người), đến năm 2022 tỉ lệ nghỉ việc là 5,2% (nghỉ 25/478 người). Với tỉ lệ nghỉ việc giảm dần qua các năm cho thấy chế độ đãi ngộ và lương thưởng của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN đang áp dụng là



rất phù hợp, giúp công ty giữ chân được nhân tài, không để các đối thủ cạnh tranh thu hút mất lao động, đảm bảo sự phát triển bền vững

### **2.3.2. Thực trạng đào tạo nhân lực**

#### **2.3.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo nhân lực**

Căn cứ quan trọng nhất để Công ty xây dựng kế hoạch đào tạo phát triển chính là mục tiêu, phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty đã vạch ra trong những năm đó. Nhưng phần lớn Công ty chỉ gắn xây dựng kế hoạch đào tạo khi có nhu cầu cấp thiết, hay là gắn với mục tiêu ngắn hạn chứ chưa gắn đào tạo với chiến lược lâu dài của mình.

Phân tích công việc kết hợp với phân tích nhu cầu nhân viên

Đào tạo nâng cao cho cán bộ: Dựa trên nhu cầu đào tạo cán bộ chuyên môn trong từng ngành nghề, nhu cầu cần có đội ngũ cán bộ thay thế những cán bộ đã đến tuổi nghỉ hưu, công ty có một số cán bộ theo học một số lớp học nghiệp vụ ngắn hạn và các lớp lí luận chính trị cao cấp.

Công ty quy định là phải công nhân đã được đào tạo mới có thể đảm nhận công việc in ấn và sản xuất bao bì vì thế mà công ty cũng quan tâm tới công tác đào tạo người lao động làm việc tại công ty, tiết kiệm chi phí và thời gian cho quá trình tuyển lao động mới.

Công ty thường áp dụng phương pháp xác định nhu cầu đào tạo dựa vào tổng thời gian hao phí lao động cho từng dự án, từng sản phẩm sản xuất của Công ty.

Đào tạo mới áp dụng với những lao động mới tuyển dụng do nhu cầu nhân lực thiếu hoặc những người từ bộ phận khác chuyển sang chưa làm quen với công việc. Nhu cầu đào tạo mới được xác định thông qua việc cân đối số lao động hàng năm

#### **2.3.2.2. Xác định các mục tiêu đào tạo NNL**

Việc xác định mục tiêu đào tạo chưa được chú trọng. Những văn bản, chính sách đưa ra mới chỉ có thông báo về số lượng người được đào tạo, nội dung đào tạo, hình thức địa điểm của các khoá đào tạo. Tuy nhiên, Công ty

đang cho tiến hành ra những văn bản cụ thể cho việc xác định mục tiêu cho đào tạo để góp phần tiết kiệm được chi phí và nâng cao chất lượng đào tạo cho đội ngũ công nhân viên. Khi phỏng vấn trưởng Phòng Hành chính Nhân sự của Công ty cho biết mục tiêu đào tạo mà Công ty đưa ra khái quát như sau:

Đáp ứng được quá trình hiện đại hoá của Công ty trong sản xuất kinh doanh và quản lý.

Nâng cao chất lượng làm việc cho cán bộ công nhân viên chức. Thực hiện phát triển nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu phát triển của Công ty.

Thoả mãn nhu cầu tự nâng cao giá trị và phát huy tài năng của bản thân nhân viên.

Xây dựng được một đội ngũ cán bộ quản lý điều hành linh hoạt.

Có thể thấy rằng Công ty chỉ chú trọng đến việc đào tạo cán bộ công nhân viên để đáp ứng nhu cầu trước mắt mà chưa có mục tiêu đào tạo lâu dài, bền vững trong tương lai. Khi có nhu cầu Công ty cử người đi đào tạo để phục vụ cho công việc trước mắt mà chưa đi sâu vào nghiên cứu xem nó có phục vụ cho mục tiêu sau này không. Từ đó gây lãng phí, làm giảm hiệu quả đào tạo cũng như không kích thích được người học cố gắng hết sức mình, việc đào tạo có thực sự đem lại hiệu quả cho doanh nghiệp không thì không được đi sâu phân tích.

### 2.3.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo NNL.

Thực trạng xác định đối tượng đào tạo là cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng, Công ty thường xuyên cử cán bộ đi học các lớp về nâng cao trình độ chuyên môn, các văn bằng chứng chỉ hành nghề, học lí luận chính trị trung cấp. Tiêu chuẩn để tham gia các khóa đào tạo này bao gồm: cán bộ trong quy hoạch, có trình độ bậc Đại học trở lên (chính quy hoặc tại chức), có kinh nghiệm công tác, độ tuổi trên. Dựa vào những tiêu chuẩn đó để hàng năm công ty xác định số lượng người tham gia các khóa đào tạo

Công tác đào tạo công nhân sản xuất trực tiếp: Công ty tiến hành đào tạo lại đối với những lao động đang làm những việc không đúng với trình độ hoặc làm những công việc không đúng với ngành học và đối với những công nhân do yêu cầu công việc đòi hỏi cần phải đào tạo lại

**Bảng 2.11: Đối tượng đào tạo của công ty trong các năm 2020-2022**

STT	Bộ phận	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
		Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Cán bộ Quản lý	19	9,2	22	9,6	23	9,8
2	Nhân viên văn phòng	16	7,8	20	8,8	20	8,6
3	Lao động trực tiếp	171	83	186	81,6	191	81,6
<b>Tổng</b>		206	100	228	100	234	100

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

Những năm gần đây Công ty đặc biệt quan tâm đến đào tạo công nhân lao động động tiếp. Năm 2020 tỉ lệ lao động trực tiếp được đào tạo là 171 người, sang năm 2021 tăng lên 15 người thành 186, sang năm 2022 tăng thành 191 người. Trong quá trình đào tạo đối tượng này Công ty chú trọng tới hình thức đào tạo nâng cao tay nghề. Đối với lực lượng cán bộ quản lý, Năm 2020 tỉ lệ người được đào tạo là 19 người, sang năm 2021 tăng lên 22 người, sang năm 2022 tăng thành 23 người. Lực lượng nhân viên văn phòng được đào tạo năm 2020 là 16 người, sang năm 2021 là 20 người, sang năm 2022 giữ nguyên là 20 người. Công ty áp dụng hình thức đào tạo theo hướng đào tạo nâng cao tay nghề cho công nhân, giúp cho quá trình sản xuất của công ty diễn ra được liên tục, đảm bảo năng suất chất lượng sản phẩm.

Số lượng lao động được đào tạo tăng lên hàng năm có thể cho thấy rằng công tác đào tạo được công ty rất quan tâm. Các khóa đào tạo được tổ chức hàng năm để giúp công nhân sản xuất luôn duy trì và nâng cao tay nghề của mình

Nhìn chung, công tác lựa chọn đối tượng lao động khá rõ ràng, xác định tiêu chuẩn cụ thể cho từng đối tượng đào tạo. Tuỳ theo từng giai đoạn,

tuỳ tình hình sản xuất kinh doanh, số lượng đơn hàng sản xuất mới được kí kết mà công ty tiến hành lựa chọn đối tượng đào tạo cho phù hợp để có thể cân đối nguồn nhân lực trong công ty

#### 2.3.2.4 Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

Việc xây dựng chương trình đào tạo trong công ty tiến hành như sau:

Công tác xây dựng chương trình đào tạo được Phòng Hành chính Nhân sự đảm nhận, xây dựng chủ yếu là các chương trình đào tạo đơn giản. Căn cứ vào nhu cầu đào tạo mà Phòng Hành chính Nhân sự tiến hành xây dựng các chương trình đào tạo cho phù hợp với từng đối tượng cụ thể. Với những chương trình đào tạo phức tạp thì việc xây dựng chương trình là do giáo viên hướng dẫn cùng công ty kết hợp xây dựng.

Việc xây dựng chương trình đào tạo được công ty tiến hành thông qua các bước:

Xác định mục tiêu của chương trình đào tạo.

Soạn thời khoá biểu đào tạo, nội dung môn học: Công ty thường tổ chức lịch học vào các ngày thứ bảy, chủ nhật hoặc các buổi tối tùy vào môn học và đối tượng đào tạo.

Báo cáo lên cấp trên chờ phê duyệt, nếu được chấp thuận thì tiến hành thực hiện chương trình đào tạo.

Công ty áp dụng biện pháp không chế như điểm danh, tổng kết tài liệu báo cáo của học viên.

Cuối khóa đào tạo thì tiến hành các cuộc kiểm tra để biết được kết quả học tập của các học viên.

Trên thực tế, công ty đã xây dựng một chương trình đào tạo tương đối hoàn chỉnh và chi tiết. Tuy nhiên đối với những chương trình đào tạo quy mô lớn đòi hỏi đội ngũ giáo viên có chất lượng cao thì công ty chưa đáp ứng được, giáo viên giảng dạy yêu cầu về cập nhật được kiến thức mới còn thiếu và những kiến thức không còn được áp dụng trong thực tiễn công việc

Lựa chọn phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Công ty áp dụng hình thức đào tạo theo địa điểm là tại công ty và bên ngoài công ty

Đào tạo tại công ty

Phương pháp hội nghị, hội thảo: Công ty áp dụng phương pháp này chủ yếu đối với cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng. Tại các buổi hội nghị, hội thảo, các lãnh đạo, quản lý trong công ty sẽ đưa ra những vấn đề hiện tại hoặc tương lai mà các nhân sự, phòng ban đang và sẽ gặp phải trong quá trình giải quyết công việc để cùng thảo luận, đưa ra quan điểm về nó. Đối với cán bộ quản lý sẽ do công ty mời các chuyên gia về giảng giải, diễn thuyết về lĩnh vực nhất định liên quan đến chủ đề của buổi hội nghị, hội thảo. Với phương pháp đào tạo này, sẽ tiết kiệm chi phí cho đào tạo và tạo sự gần gũi, gắn bó giữa cấp trên và nhân viên.

Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn: Phương pháp này được áp dụng chủ yếu đối với những nhân sự mới được tuyển dụng vào Công ty, bao gồm cả nhân viên văn phòng, lao động trực tiếp. Những lao động lành nghề, có kinh nghiệm sẽ hướng dẫn những lao động mới, chưa có tay nghề cao thực hiện các công việc cụ thể. Hoặc những lao động được đào tạo nâng cao sẽ chỉ dạy những lao động có tay nghề thấp hơn.

Đào tạo bên ngoài công ty

Mở lớp cạnh doanh nghiệp

Cử đi học tại các trường chính quy, trung tâm.

Bên cạnh đó, các hình thức đào tạo tại công ty và ngoài công ty được thực hiện song song và xen kẽ với nhau. Lao động được cử đi học tại các trường chính quy đồng thời cũng được kèm cặp chỉ bảo tại các bộ phận để hoàn thiện kiến thức lý thuyết cũng như nâng cao chuyên môn công việc

**Bảng 2.12. Phương pháp đào tạo trong giai đoạn 2020 – 2022**

STT	Phương pháp	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
		Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Hội nghị, hội thảo	14	6,8	13	5,7	16	6,8
2	Kèm cặp, chỉ dẫn	115	55,8	134	58,8	126	53,8
3	Mở lớp cạnh doanh nghiệp	65	31,6	62	27,2	74	31,7
4	Cử đi học tại các trường chính quy, trung tâm	12	5,8	19	8,3	18	7,7
Tổng		206	100	228	100	234	100

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Công ty luôn chú trọng phương pháp đào tạo kèm cặp, chỉ dẫn trong công việc do đặc điểm công việc dựa trên thực tế. Phương pháp này luôn chiếm tỷ trọng cao với 55,8% trong năm 2020, năm 2021 là 58,8% và năm 2022 là 53,8%. Phương pháp mở các lớp học cạnh doanh nghiệp chiếm tỉ lệ cao thứ hai với 31,6% năm 2020, 27,2% năm 2021 và 31,7% năm 2022. Phương pháp cử người đi học ở các trường chính quy, trung tâm chiếm tỉ lệ thấp với 5,8% năm 2020, 8,3% năm 2021 và 7,7% năm 2022. Bên cạnh đó phương pháp tổ chức hội nghị, hội thảo cũng có tỉ lệ không cao với 6,8% năm 2020, 5,7% năm 2021 và 6,8% năm 2022. Các phương pháp này không ổn định qua các năm. Nguyên nhân chính để đáp ứng được tiến độ công việc tại công ty cũng như đảm bảo tình hình hoạt động sản xuất không bị gián đoạn, lại có thể tiết kiệm thời gian, chi phí, công ty đã quyết định giảm các khoá học ngoài công việc, công ty duy trì và phát triển việc kèm cặp, chỉ bảo công việc như đã nêu trên.

Chi phí đào tạo

Chi phí dành cho công tác đào tạo nhân lực tại công ty được lấy từ những nguồn:

Trích từ lợi nhuận của công ty.

Hỗ trợ từ tổng công ty.

Người lao động tự túc về kinh phí tùy theo tính chất khóa đào tạo.

Hàng năm, dựa vào kế hoạch đào tạo mà công ty xác định chi phí dành cho đào tạo. Sau khi tập hợp nhu cầu đào tạo, kế hoạch đào tạo hàng năm của các bộ phận, phòng Hành chính nhân sự tổng hợp và dự tính số người học, hình thức đào tạo rồi chuyển cho kế toán. Trên cơ sở đó, kế toán hạch toán và dự tính chi phí cho mỗi khóa đào tạo, sau đó trình lên Tổng Giám đốc phê duyệt. Là dự tính nên luôn có sự chênh lệch đáng kể với thực tế vì kế toán chỉ dựa trên kế hoạch đào tạo do phòng Hành chính nhân sự trình lên.

Việc xác định chi phí đào tạo cho hình thức đào tạo bên ngoài công ty căn cứ vào chi phí của những khóa học trước và tham khảo từ phí đào tạo của các trung tâm. Chi phí cho đào tạo còn bao gồm trang thiết bị kỹ thuật, tài liệu, ...

**Bảng 2.13. Chi phí đào tạo lao động tại công ty từ năm 2020 – 2022**

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
1	Chi phí đào tạo kế hoạch	Triệu đồng	340,2	382,3	403,8
2	Chi phí đào tạo thực tế	Triệu đồng	284,3	360,5	398,1
3	Tình hình sử dụng	%	83,6	94,3	98,6
4	Chi phí đào tạo bình quân 1 lao động	Triệu đồng/lượt lao động	1,38	1,58	1,7

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Chi phí cho đào tạo của công ty ổn định. Điều này thể hiện được rằng hàng năm, nhu cầu đào tạo của người lao động trong công ty là khá cao. Chi phí đào tạo kế hoạch của công ty hàng năm đều tăng lên, năm 2020 là 340,2 triệu đồng, sang năm 2021 tăng lên thành 382,3 triệu đồng, đến năm 2022 tăng lên đến 403,8 triệu đồng. Chi phí đào tạo thực tế tăng dần hàng năm, vào năm 2020 là 284,3 triệu đồng, sang năm 2021 tăng lên 360,5 triệu đồng và đến năm 2022 tăng lên thành 398,1 triệu đồng. Chi phí đào tạo bình quân năm 2020 tăng từ 1,38 triệu đồng lên 1,7 triệu đồng trong năm 2022 cho thấy ban lãnh đạo luôn rất quan tâm đến công tác đào tạo nhân lực tại công ty. Trong

thời gian tới công ty cần chú trọng đến việc cân bằng giữa nhu cầu đào tạo và chi phí cho đào tạo.

#### 2.3.2.5. Thực hiện chương trình đào tạo

Việc thực hiện chương trình đào tạo phát triển theo kế hoạch đã xây dựng mà tiến hành. Trong quá trình đào tạo phát triển công ty cử người quản lí tình hình học tập, chuẩn bị đầy đủ những phương tiện cần thiết phục vụ cho đào tạo. Cũng trong thời gian này công ty luôn tạo điều kiện thuận lợi về thời gian, bố trí công việc hợp lí để cán bộ công nhân viên giải quyết được công việc cần thiết và thời gian học tập. Trong thời gian đào tạo phát triển công nhân viên vẫn được hưởng lương.

#### 2.3.2.6 Đánh giá kết quả sau đào tạo

Đánh giá học viên sau khóa đào tạo:

Hàng năm, phòng Hành chính nhân sự của Công ty đều thống kê, đánh giá về kết quả công tác đào tạo nguồn nhân lực, thể hiện trong bảng số liệu sau:

**Bảng 2.14. Tổng kết kết quả kiểm tra cuối khóa học giai đoạn 2020-2022**

STT	Xếp loại	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
		Số lượng (Người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỉ lệ (%)
1	<b>Giỏi</b>	10	4,85	15	6,58	21	8,97
2	<b>Khá</b>	171	83,01	185	81,14	196	83,76
3	<b>Trung bình</b>	23	11,17	28	12,28	17	7,27
4	<b>Không đạt</b>	2	0,97	0	0	0	0
5	<b>Tổng</b>	206	100	228	100	234	100

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Qua bảng thống kê về kết quả kiểm tra cuối khóa học tại công ty giai đoạn 2020 – 2022, nhận thấy đa số học viên tham gia đào tạo theo từng khóa xếp loại khá, giỏi trở lên. Trong đó học viên xếp loại khá chiếm tỉ trọng cao từ



81% trở lên, nhất là năm 2022 với 83,76%. Số học viên xếp loại giỏi tăng dần theo từng năm từ 4,85% năm 2020 lên 6,58% năm 2021, sang năm 2022 đã tăng lên thành 8,97%. Số lượng xếp loại trung bình và không đạt ít và giảm dần, chỉ có năm 2020 là có học viên không đạt yêu cầu xếp loại. Những năm vừa qua kết quả kiểm tra cuối các khoá học đã đạt chất lượng rất cao. Tỷ lệ đạt khá giỏi rất cao cho thấy công ty đã có những chính sách đào tạo và công tác hỗ trợ đào tạo phù hợp với người lao động đem lại kết quả tốt sau các khoá học. Nguyên nhân của điều này là do lực lượng được đào tạo ngày càng được trẻ hoá. Đây là bộ phận có sự sáng tạo và đặc biệt là khả năng tiếp thu và nắm bắt kiến thức khá nhanh nhạy. Bên cạnh đó, họ ít bị chi phối bởi các điều kiện khách quan nên có thời gian tập trung vào việc học

Bên cạnh đó vẫn còn tồn tại tỉ lệ lao động đạt mức trong bình và không đạt. Lý giải nguyên nhân dẫn đến tình trạng trên có thể là do phải tạm ngừng học để thực hiện nhiệm vụ mới, bị điều động nhận nhiệm vụ mới hay là nhận nhiệm vụ khác.... nên không thể hoàn thành khóa học

Với tỉ lệ đa số là các học viên tham gia đào tạo theo từng khóa xếp loại khá, giỏi trở lên cho thấy rằng khóa đào tạo tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN đã diễn ra đạt kết quả tốt, số lượng lao động đạt mức trung bình và không đạt vẫn còn tồn tại nhưng chiếm tỉ lệ ít. Đây là cơ sở để công ty tiếp tục tổ chức các khóa đào tạo kế tiếp để đào tạo được lực lượng lao động có trình độ chuyên môn cao, tay nghề tốt, góp phần giúp công ty phát triển bền vững

### **2.3.3. Thực trạng thù lao lao động**

#### a) Các hoạt động kích thích về vật chất

##### Tiền lương

Nguồn hình thành quỹ tiền lương của Công ty:

Quỹ tiền lương xác định trên cơ sở doanh thu và đơn giá tiền lương được duyệt hàng năm.

Quỹ tiền lương từ hoạt động SXKD

Quỹ tiền lương dự phòng từ năm trước chuyển sang.

Hình thức trả lương khoán

Đối tượng áp dụng: Quy định này áp dụng đối với lao động trực tiếp sản xuất trong các xưởng sản xuất (trừ những NLD có chức vụ từ Trưởng bộ phận trở lên); bao gồm nhưng không giới hạn các chức vụ sau: Tổ trưởng, Tổ phó, Trưởng line, Trưởng chuyên, Thợ in, Thợ xả, Thợ vận hành máy, Thợ chính (Trưởng máy), Thợ phụ (Phụ máy), Công nhân.

Thu nhập tháng của người lao động được xác định như sau:

$$TL = TL_k + TL_{cb} + TL_{KPI} + PC_{nndnhh} + PC_{cc} + TL_{lt}$$

Trong đó:

**TL:** Là tiền lương hàng tháng trả cho người lao động.

**TL<sub>k</sub>:** Là tiền lương khoán theo sản phẩm hàng tháng trả cho người lao động

**TL<sub>cb</sub>:** Là tiền lương cơ bản hàng tháng trả cho người lao động .

**TL<sub>KPI</sub>:** Là thưởng KPI hàng tháng trả cho người lao động thuộc khối gián tiếp.

**PC<sub>nndnhh</sub> :** Là phụ cấp nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm hàng tháng trả cho người lao động nếu người lao động làm công việc hoặc chức danh có điều kiện lao động nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm hoặc đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm theo danh mục do Bộ Lao động Thương binh và Xã hội ban hành.

**PC<sub>cc</sub>:** Là phụ cấp chuyên cần hàng tháng trả cho người lao động

**TL<sub>lt</sub>:** Là tiền lương làm thêm giờ hàng tháng trả cho người lao động

Hình thức trả lương theo thời gian

Đối tượng áp dụng: Quy định này áp dụng đối với lao động gián tiếp sản xuất, nhân viên văn phòng, nhân viên kỹ thuật

Thu nhập tháng của người lao động được xác định như sau:

$$TL = TL_{cb} + TL_{KPI} + PC_{cc} + TL_{lt}$$

Trong đó:

**TL:** Là tiền lương hàng tháng trả cho người lao động .

**TLcb:** Là tiền lương cơ bản hàng tháng trả cho người lao động .

**TL<sub>KPI</sub>:** Là thưởng KPI hàng tháng trả cho người lao động thuộc khối gián tiếp.

**PCcc:** Là phụ cấp chuyên cần hàng tháng trả cho người lao động

**TL<sub>tt</sub>:** Là tiền lương làm thêm giờ hàng tháng trả cho người lao động

Kỳ hạn trả lương: Tiền lương được trả cho người lao động tháng 01 lần từ ngày 10 đến ngày 15 hàng tháng (dương lịch) tháng kế tiếp. Trường hợp thời điểm trả lương trùng vào ngày nghỉ thì Công ty sẽ chi trả lương cho người lao động vào ngày kế tiếp ngày nghỉ.

Tiền thưởng

Nguồn hình thành quỹ tiền thưởng: Quỹ tiền thưởng trích từ tổng Quỹ lương thực tế của Công ty/đơn vị dựa trên kết quả SXKD năm và được Hội đồng quản trị phê duyệt.

Các hình thức thưởng:

Thưởng định kỳ hàng năm

Thưởng đột xuất: Đối với tập thể, cá nhân có thành tích đặc biệt xuất sắc hoặc sáng kiến mới mang lại hiệu quả SXKD cao cho đơn vị.

Đối tượng, tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ:

Đối tượng: NLD ký HĐLĐ có thời hạn xác định từ 12 tháng trở lên (đối với HĐLĐ có thời hạn ngắn hơn, các công tác viên... sẽ được xem xét trong các trường hợp đặc biệt).

Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ: Căn cứ vào kết quả đánh giá hoàn thành công việc tháng, quý, năm.

Đối với tập thể: Do Ban lãnh đạo đánh giá trên cơ sở nhiệm vụ được giao và mức độ hoàn thành nhiệm vụ của phòng, ban đó.

Đối với cá nhân: Phó phòng, Ban và nhân viên: Do Trưởng phòng, ban trực tiếp đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ trên cơ sở kết quả hoàn thành công việc hàng tháng, ý thức chấp hành kỷ luật lao động, nội quy lao động

của từng cá nhân. Trưởng phòng, ban, đơn vị trực thuộc do Tổng Giám đốc quyết định. Căn cứ vào kết quả thực hiện nhiệm vụ SXKD được giao, sau khi tham khảo ý kiến của Hội đồng lương, Hội đồng thi đua khen thưởng và Công đoàn, Tổng Giám đốc quyết định hình thức thưởng và mức thưởng đối với tập thể và cá nhân người lao động sau khi trình HĐQT xem xét, phê duyệt.

**Phúc lợi:**

Công ty rất quan tâm đến các khoản phúc lợi cho nhân viên vì vậy hàng năm Công ty trích lập 15% lợi nhuận sau thuế cho Quỹ Khen thưởng và phúc lợi nhằm khuyến khích người lao động làm việc và gắn bó với Công ty.

Ngoài các khoản phúc lợi bắt buộc bao gồm những khoản bảo hiểm bắt buộc mà công ty phải tham gia theo quy định của pháp luật là bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, kinh phí công đoàn. Đây là những loại bảo hiểm mà công ty phải thực hiện theo quy định của pháp luật. Các khoản phúc lợi bắt buộc này luôn được người lao động trong công ty tham gia và hưởng ứng. Nhờ công ty luôn tham gia và đóng nghiêm túc các loại bảo hiểm bắt buộc

Công ty còn có các khoản phúc lợi tự nguyện. Đối với các khoản phúc lợi tự nguyện, công ty đang áp dụng các khoản sau:

**Bảng 2.15. Các khoản phúc lợi tự nguyện của Công ty**

<b>Các khoản phúc lợi</b>	<b>Mức hưởng</b>
Tết dương lịch	400,000 đồng
Tết nguyên đán	1,5 tháng lương của từng vị trí
Ngày 30/4 – 1/5	400,000 đồng
Kỷ niệm ngày thành lập công ty	400,000 đồng
Thăm quan nghỉ mát	4,000,000 đồng
Sinh nhật CBCNV	200,000 đồng
Ngày 8/3 (đối tượng là nữ)	200,000 đồng
CBCNV ốm đau	200,000 đồng

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Nhìn vào các khoản phúc lợi đó, Công ty cũng rất quan tâm đến đời sống người lao động thông qua các hoạt động phúc lợi tự nguyện.

Để đánh giá sự hài lòng về chế độ lương và các khoản phúc lợi tại Công ty, tác giả đã tiến hành khảo sát 120 lao động Công ty. Số phiếu phát ra là 120 được phân bổ như sau:

Khối văn phòng: Số phiếu phát ra: 60, số phiếu thu về: 60, số phiếu hợp lệ: 60

Khối lao động trực tiếp: Số phiếu phát ra: 60, số phiếu thu về: 60, số phiếu hợp lệ: 60

**Bảng 2.16: Bảng khảo sát sự hài lòng về chế độ lương và các khoản phúc lợi tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN**

Tiêu chí	Chế độ lương	Chế độ phúc lợi
<b>Rất hài lòng</b>	29%	26%
<b>Hài lòng</b>	56%	61%
<b>Bình thường</b>	15%	13%
<b>Không hài lòng</b>	0%	0%

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Hiện nay công ty đã làm tốt chế độ lương và chế độ phúc lợi cho người lao động. Số lượng người rất hài lòng với chế độ lương và chế độ phúc lợi là 29% và 26%, số lượng người hài lòng với chế độ lương và chế độ phúc lợi là 56% và 61%, số lượng người chọn bình thường với chế độ lương và chế độ phúc lợi là 15% và 13%, số lượng người không hài lòng chiếm 0%. Công ty trả lương cho đội ngũ nhân viên công bằng và không cào bằng. Đặc biệt, sự công bằng trong trả lương có thể nhận thấy rõ trong khối lao động trực tiếp sản xuất sản phẩm làm ra tại công ty. Chế độ phúc lợi cũng được công ty thực hiện rất tốt và đúng thời điểm. Việc thực hiện chế độ lương và chế độ phúc lợi tốt giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đảm bảo công bằng, tăng tính đoàn kết, kích thích người lao động phát huy năng lực sáng tạo, cố gắng làm việc hết đảm bảo năng suất chất lượng sản phẩm, giúp công ty tồn tại và phát triển vững mạnh

Công ty đã thực hiện đúng các quy định của nhà nước về thang bảng lương và có sự phân bậc rõ ràng giữa các chức danh và trình độ, bậc thợ để tạo ra sự công bằng, ích thích công nhân sản xuất cố gắng, phấn đấu để đạt được hệ số lương cao hơn.

Hàng năm, Công ty tổ chức thi nâng bậc cho công nhân và xét chế độ nâng lương, nâng bậc theo quy định hiện hành. Riêng đối với công nhân bậc cao từ bậc 5 trở lên phải xuất phát từ yêu cầu công việc thực tế và phải được Chủ tịch kiêm Giám đốc Công ty đồng ý. Việc tổ chức thi nâng bậc, nâng lương đã tạo động lực để người lao động học tập, nâng cao trình độ, tay nghề góp phần nâng cao chất lượng NNL của Công ty.

#### b) Các hoạt động kích thích tinh thần

Hiểu rõ mục tiêu và tầm quan trọng trong việc xây dựng các chính sách phát triển. Từ khi thành lập, lãnh đạo công ty luôn cập nhật các chính sách phù hợp với kế hoạch phát triển của công ty và môi trường kinh doanh nói chung. Triết lý của việc xây dựng hệ thống chính sách quản lý là hướng đến việc quản lý kết quả hơn là quản lý quá trình, đề cao việc tạo sự thuận lợi và tính chủ động trong quá trình làm việc của nhân viên.

Bầu không khí thân mật, hài hoà tại nơi làm việc sẽ làm cho người lao động cảm thấy thoải mái, tinh thần phấn khởi và trở nên tận tụy hơn với công việc, sự cân bằng giữa công việc và con người mới tạo ra hiệu quả làm việc tốt nhất. Muốn làm được điều này đòi hỏi lãnh đạo phải biết khích lệ và động viên nhân viên của mình một cách hợp lý bằng những lời khen ngợi, hoan nghênh trung thực và lịch sự chứ không chỉ trích, phàn nàn. Các nhà quản lý tùy vào từng trường hợp cụ thể mà sử dụng các phương pháp khác nhau để đạt được hiệu quả tốt nhất.

Công ty rất quan tâm đến đời sống cán bộ, công nhân viên thể hiện thông qua việc: tạo việc làm, thanh toán lương đầy đủ, phát động nhiều phong trào tăng năng suất, xét thưởng những cá nhân, lao động có thành tích tốt, thường xuyên động viên, quy tụ cán bộ, công nhân viên công ty tham gia các phong trào chung vì sự thành công của tập thể.

Về cơ bản, có thể cho rằng trong những năm gần đây như đã nêu ở thực trạng thì nhân sự của công ty tăng, các chính sách quản lý khá nhanh dẫn đến công tác quản lý giám sát và thực thi chính sách chưa được hoàn thiện. Các cán bộ quản lý cấp cao phải đào tạo, truyền thông, làm cho mọi vị trí trong công ty hiểu rõ ý tưởng và triết lý của chính sách để vận dụng hiệu quả nhất. Công ty cũng cần xây dựng bộ phận Hành chính Nhân sự của công ty chuyên nghiệp và hiệu quả hơn nữa, thực hiện tốt chức năng cầu nối giữa các lãnh đạo và tập thể người lao động, triển khai đúng đắn và hiệu quả các chính sách về nhân sự đã được lãnh đạo công ty phê duyệt

Đối với khối lao động trực tiếp do nơi làm việc tại các phân xưởng với điều kiện cũng như đặc thù của ngành thì vẫn còn một số yếu tố mà người lao động cho rằng nó ảnh hưởng không tốt tới sức khỏe của người lao động, cần được công ty khắc phục và có biện pháp cải thiện kịp thời như: tiếng ồn, bụi, nhiệt độ, vệ sinh nơi làm việc để người lao động yên tâm làm việc và cống hiến hết mình

Hiện nay công ty đã làm khá tốt vấn đề tạo điều kiện làm việc cho người lao động. Khối lao động gián tiếp làm việc tại văn phòng nên điều kiện vật chất, kỹ thuật, phương tiện hỗ trợ khá đơn giản, dễ dàng làm thỏa mãn nhu cầu của người lao động hơn. Còn đối với lao động trực tiếp, trong những năm qua công ty đã áp dụng các biện pháp kỹ thuật, cải tiến máy móc thiết bị, thực hiện khá tốt các quy định, nội quy an toàn động phù hợp với từng loại máy móc, thiết bị vật tư theo tiêu chuẩn quy định.

Cả khối lao động gián tiếp, trực tiếp đều cho rằng việc trang bị đầy đủ cơ sở vật chất, phương tiện hỗ trợ công việc và phương tiện an toàn vệ sinh, phòng chống rủi ro đều là những yếu tố quan trọng tới tạo động lực lao động tại công ty. Bên cạnh đó phần lớn người lao động cho rằng yếu tố không khí cởi mở, thân thiện, hòa đồng trong tập thể Công ty được xây dựng khá tốt.

Thực hiện tốt các hoạt động kích thích về mặt tinh thần cho cán bộ công nhân viên công ty giúp tăng tính đoàn kết nội bộ trong công ty, tăng tinh thần làm việc nhóm, phối hợp, giúp đỡ nhau nâng cao trình độ, kích thích sự

sáng tạo của người lao động, từ đó sản xuất luôn đảm bảo năng suất chất lượng, công ty ngày càng phát triển tốt hơn

#### **2.3.4. Thực trạng bố trí và sử dụng hợp lý nguồn nhân lực**

Người lao động chỉ thật sự phát huy được hết khả năng của mình khi được bố trí công việc phù hợp với khả năng và chuyên môn đã được đào tạo. Tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN việc bố trí nhân lực dựa theo nguyên tắc và thực hiện theo quy định sau:

##### **Nguyên tắc bố trí và sử dụng nhân lực**

Dựa vào định biên nhân sự, công ty chỉ tuyển đủ số lượng người với những phẩm chất cá nhân và tri thức cần thiết để đáp ứng những khối lượng công việc cụ thể tại công ty. Những ứng viên có trình độ sau khi được tuyển dụng vào làm việc tại Công ty, hết thời gian thử việc sẽ được bố trí vào đúng vị trí công việc phù hợp giúp họ phát huy khả năng làm việc theo đúng chuyên ngành đã được đào tạo, góp phần giúp công ty duy trì và phát triển bền vững

Dựa vào quy định tiêu chuẩn chức danh, mô tả công việc công ty bố trí sử dụng cán bộ phù hợp đảm bảo các quy định về luân chuyển cán bộ theo yêu cầu quản lý và kiểm soát nội bộ và quy định về bố trí cán bộ nhằm đạt hiệu quả cao trong sử dụng nhân lực. Nhìn chung, hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN đã được tuân thủ theo các nguyên tắc bố trí và sử dụng nhân lực.

Cán bộ công nhân viên tại công ty được bố trí trên cơ sở phù hợp với chuyên ngành đào tạo, năng lực, sở trường. Ngoài ra, Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN còn đặc biệt chú trọng đến tiêu chuẩn chức danh, mô tả công việc và phẩm chất đạo đức nghề nghiệp để bố trí nhân lực phù hợp nhằm đảm bảo an toàn, hiệu quả trong hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, để việc bố trí sử dụng nhân lực sao cho hiệu quả hơn, nhằm mục tiêu nâng cao năng suất lao động góp phần hoàn thành tốt mục tiêu kinh doanh, thì công ty cần chú trọng công tác dự báo nhu cầu nhân lực và kiểm soát đánh giá sau khi bố trí sao cho kịp thời và hiệu quả, hạn chế lãng phí nhân lực và không hiệu quả trong quá trình sử dụng nhân lực.



Về công tác chuyên chuyển, luân chuyển thì hiện nay Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN đã có chính sách cụ thể và cơ chế rõ ràng. Điều này làm cho người lao động được tạo điều kiện phát triển hết các khả năng và tiềm năng. Chủ động cho người lao động khi có sự biến động về nhân sự lớn, họ có thể đảm nhận tốt các công việc trong công ty ngay cả khi có đồng nghiệp rời bỏ tổ chức.

Để đánh giá về việc sắp xếp, bố trí sử dụng nhân lực của Công ty có phù hợp không, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.17: Kết quả khảo sát công tác bố trí nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN**

*Đơn vị: %*

Chỉ tiêu	Ý kiến			
	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý
Mức độ hài lòng với công việc	23,3	37,5	35	4,2
Sự phù hợp với công việc	25	36,7	32,5	5,8
Mức độ hứng thú trong công việc	22,5	41,7	27,5	8,3
Áp lực hiện tại với công việc khá lớn	21,7	38,3	36,7	3,3

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Qua bảng tổng hợp trên ta thấy rằng công tác xác định nhiệm vụ của Công ty đã được làm khá tốt. Cụ thể khi đánh giá mức độ hài lòng của nhân lực đối với nội dung công việc hiện tại có 37,5% số phiếu đánh giá là đồng ý và 23,3% số phiếu đánh giá là hoàn toàn đồng ý với nội dung trên, điều này chứng tỏ nhiều vị trí công việc của Công ty đã được thiết kế tốt và phù hợp với nhân lực. Khi đánh giá về các chỉ tiêu khác như: “Sự phù hợp với công việc”. Kết quả cho thấy đa số nhân lực cảm thấy phù hợp với công việc (25%

chọn “hoàn toàn đồng ý”, 36,7% chọn “đồng ý” và 32,5% chọn “bình thường”. Tỷ lệ số phiếu không hài lòng chỉ chiếm phần nhỏ (5,8%). Điều đó chứng tỏ nhiệm vụ của công việc mà Công ty thiết kế cho nhân lực khá rõ ràng và phù hợp. Với câu hỏi “Mức độ hứng thú trong công việc” thì đa số nhân lực đánh giá đây là tiêu chí ảnh hưởng tới động lực lao động. Thể hiện 41,7% đồng ý và 22,5% hoàn toàn đồng ý với nội dung công việc hiện tại. Áp lực với công việc hiện nay khá lớn, thể hiện ở 38,3% số phiếu đồng ý và 21,7% số phiếu hoàn toàn đồng ý.

Qua phân tích trên về công tác bố trí, sử dụng nhân lực của Công ty cho thấy rằng Công ty đã làm khá tốt nội dung này thể hiện ở việc đã thiết kế rõ ràng, phù hợp với khả năng, sở trường, tạo được hứng thú cho công việc đảm nhận của nhân lực..

### ***2.3.5. Thực trạng đánh giá thực hiện công việc***

Trong những năm qua, để đánh giá kết quả thực hiện công việc làm cơ sở để trả lương, thưởng, đào tạo, tuyển dụng,... GOLDSUN đã thực hiện đánh giá thực hiện công việc. Việc đánh giá thực hiện công việc này góp phần vào việc ghi nhận thành tích của người lao động, từ đó kích thích người lao động có ý thức học hỏi nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng làm việc để hoàn thành tốt công việc được giao, qua đó nâng cao năng lực của bản thân. Tại GOLDSUN, hoạt động đánh giá thực hiện công việc của công ty được thực hiện như sau:

- Thời gian và chu kỳ đánh giá: đánh giá vào cuối tháng và với chu kỳ 01 tháng/1 lần
- Các tiêu chí đánh giá bao gồm:
  - + Thời gian làm việc
  - + Thời gian nghỉ trong tháng
  - + Hiệu quả công việc (số lượng, chất lượng, tiến độ)
  - + Thái độ, hành vi trong quá trình thực hiện công việc
- Phương pháp đánh giá: Phương pháp bảng điểm: liệt kê những yêu

cầu chủ yếu đối với nhân viên khi thực hiện công việc như: Số lượng, chất lượng công việc, tác phong, tính sáng tạo, ý thức trách nhiệm... Mỗi nhân viên sẽ được đánh giá theo yêu cầu, cho điểm cho từng yếu tố rồi tổng hợp lại và có kết quả chung về tình hình thực hiện công việc của từng nhân viên. Kết quả đánh giá thực hiện công việc được trưởng phòng đánh giá và tổng hợp kết quả gửi về phòng Hành chính nhân sự của công ty. Việc đánh giá theo bảng điểm như trên sẽ tạo thuận lợi cho việc đánh giá vì tính đơn giản, dễ triển khai. Tuy nhiên, phương pháp này còn mang tính áng chừng, bởi các mức độ hay tiêu chí đôi khi không được lượng hóa. Nên kết quả đánh giá nhiều khi còn mang tính cảm tính của người quản lý, dẫn đến thiếu công bằng trong đánh giá và ghi nhận thành tích.

Kết quả thực hiện công việc là căn cứ quan trọng nhất để đánh giá chất lượng lao động cũng như chất lượng NNL. Thông qua kết quả thực hiện công việc, người sử dụng lao động đánh giá được hiệu quả làm việc của người lao động, sự phù hợp của lao động đó với công việc được giao. Kết quả thực hiện công việc của CBCNV Công ty được chia thành 4 mức độ với số liệu thống kê như sau:

**Bảng 2.18: Kết quả đánh giá thực hiện công việc của CBCNV Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN**

Tiêu chuẩn	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số người	Tỉ lệ (%)	Số người	Tỉ lệ (%)	Số người	Tỉ lệ (%)
<b>Hoàn thành tốt nhiệm vụ</b>	343	75,6	326	77,1	396	82,8
<b>Hoàn thành nhiệm vụ nhưng có mặt hạn chế</b>	91	20	84	19,8	77	16,1
<b>Không hoàn thành nhiệm vụ</b>	20	4,4	13	3,1	5	1,1
<b>Tổng số lao động</b>	454	100	423	100	478	100

- (Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

Qua bảng số liệu cho thấy: kết quả đánh giá thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên chức Công ty được chia thành 3 mức. Trong đó, tỷ lệ “hoàn thành tốt nhiệm vụ” luôn chiếm tỷ lệ cao nhất (luôn trên 75%) và có xu hướng tăng dần: 75,6% (năm 2020); 77,1% (năm 2021); 82,8% (năm 2022). Tỷ lệ “hoàn thành nhiệm vụ nhưng có mặt hạn chế” và tỷ lệ “ không hoàn thành nhiệm vụ” chiếm tỷ lệ nhỏ và có xu hướng giảm dần qua các năm.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc cũng là căn cứ để Công ty thực hiện khen thưởng, kỉ luật, là cơ sở để thực hiện các chính sách nhân sự trong Công ty (như: đề bạt, thăng tiến, đào tạo lại, cho thôi việc,...).

Để lấy ý kiến của người lao động về hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại GOLDSUN, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.19: Đánh giá của người lao động về Đánh giá thực hiện công việc**

Mức độ Tiêu chí đánh giá	Hoàn toàn không đồng ý (1)		Không đồng ý (2)		Bình thường (3)		Đồng ý (4)		Hoàn toàn đồng ý (5)		Tổng Số phiếu	Điểm trung bình
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	Điểm
Hiểu rõ được kết quả thực hiện công việc đánh giá như thế nào	9	7.50	12	10.00	13	10.83	41	34.17	45	37.50	120	3.84
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý	11	9.17	44	36.67	15	12.50	39	32.50	11	9.17	120	2.96
Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng	14	11.67	37	30.83	29	24.17	27	22.50	12	10.00	120	2.86
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý	16	13.33	25	20.83	23	19.17	36	30.00	20	16.67	120	3.16
Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc	21	17.50	37	30.83	21	17.50	30	25.00	11	9.17	120	2.78

Kết quả đánh giá sử dụng hợp lý trong các hoạt động quản trị nguồn nhân lực	15	12.50	38	31.67	15	12.50	40	33.33	10	8.33	120	2.88
Hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc	19	15.83	35	29.17	22	18.33	32	26.67	12	10.00	120	2.86

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Từ bảng 2.19 cho thấy với mục “Hiểu rõ được kết quả thực hiện công việc đánh giá như thế nào” có 37,5% người chọn phương án “hoàn toàn đồng ý”, 34,17% số người chọn “đồng ý”, 10,83% số người chọn “bình thường”, chỉ có 10% số người lựa chọn “không đồng ý” và 7,5% số người lựa chọn “hoàn toàn không đồng ý”. Với mục “Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý” có 9,17% số người chọn phương án “hoàn toàn đồng ý”, 32,5% số người chọn “đồng ý”, 12,5% số người chọn “bình thường”, có 36,67% số người lựa chọn “không đồng ý” và 9,17% số người lựa chọn “hoàn toàn không đồng ý”. Với mục “Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng” có 10% số người chọn phương án “hoàn toàn đồng ý”, 22,5% số người chọn “đồng ý”, 24,17% số người chọn “bình thường”, có 30,83% số người lựa chọn “không đồng ý” và 11,67% số người lựa chọn “hoàn toàn không đồng ý”. Với mục “Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý” có 16,67% số người chọn phương án “hoàn toàn đồng ý”, có 30% số người chọn “đồng ý”, 19,17% số người chọn “bình thường”, có 20,83% số người lựa chọn “không đồng ý” và 13,33% số người lựa chọn “hoàn toàn không đồng ý”. Với mục “Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc” có 9,17% số người chọn phương án “hoàn toàn đồng ý”, có 25% số người chọn “đồng ý”, 17,5% số người chọn “bình thường”, có 30,83% số người lựa chọn “không đồng ý” và 17,5% số

người lựa chọn “hoàn toàn không đồng ý”. Với mục “Kết quả đánh giá sử dụng hợp lý trong các hoạt động quản trị nguồn nhân lực”, có 8,33% số người chọn phương án “hoàn toàn đồng ý”, có 33,33% số người chọn “đồng ý”, 12,5% số người chọn “bình thường”, có 31,67% số người lựa chọn “không đồng ý” và 12,5% số người lựa chọn “hoàn toàn không đồng ý”. Với mục “Hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc” có 10% người chọn phương án “hoàn toàn đồng ý”, có 26,67% số người chọn “đồng ý”, 18,33% số người chọn “bình thường”, có 29,17% số người lựa chọn “không đồng ý” và 15,83% số người lựa chọn “hoàn toàn không đồng ý”

Với kết quả khảo sát ở trên cho thấy mặc dù tỷ lệ người lao động hoàn thành tốt công việc là khá cao nhưng vẫn tồn tại tỷ lệ người lao động được khảo sát còn chưa hài lòng về hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại công ty (không hài lòng và rất không hài lòng với hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại công ty). Nguyên nhân dẫn đến “chưa hài lòng” và “không hài lòng” là do tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng, hợp lý, chưa có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc

Hoạt động đánh giá thực hiện công việc còn hạn chế như vậy là do việc xây dựng tiêu chí đánh giá chưa tốt, cùng với đó là việc đào tạo người đánh giá chưa được coi trọng, chi nhánh chưa thực hiện đào tạo, hướng dẫn cho người đánh giá về công tác đánh giá thực hiện công việc. Mặt khác, kết quả đánh giá thực hiện công việc chỉ được sử dụng cho việc tính thưởng, đánh giá thi đua cuối năm, trao danh hiệu,... mà chưa được sử dụng một cách hiệu quả trong hoạt động quản trị nhân lực khác như tuyển dụng, đào tạo, cơ hội thăng tiến nên chưa thúc đẩy được người lao động nỗ lực trong học tập nâng cao trình độ và nỗ lực trong thực hiện công việc.

### ***2.3.6. Thực trạng môi trường và điều kiện làm việc tại công ty***

Công ty đã lên kế hoạch cần trọng để đảm bảo nơi làm việc sẽ khuyến khích tinh thần vận động bằng cách bố trí các loại bàn có tính tương tác cao, các bàn làm việc vừa đứng vừa ngồi, các phòng họp đứng để nhân viên Công

ty dễ dàng di chuyển và tương tác với nhau đồng thời cải thiện sức khỏe và sự dẻo dai. Môi trường làm việc có ảnh hưởng không nhỏ đến tâm lý và động lực lao động của NLD, môi trường làm việc tốt sẽ kích thích NLD, môi trường làm việc không tốt sẽ ảnh hưởng đến tâm lý và làm cho NLD cảm thấy mệt mỏi, không thoải mái, không phát huy được tốt nhất những khả năng của mình.

Tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN, văn phòng công ty được bố trí rất hợp lý, phù hợp với tính chất từng công việc. Các loại máy móc cần thiết như: máy tính, máy in, máy fax, quạt điện, điều hòa, các loại trang thiết bị khác cần thiết... đều được bố trí khoa học và không cản trở việc đi lại hay thao tác của các nhân viên. Không gian khu vực công ty có nhiều cây cối thoáng mát, tạo cảm giác vô cùng dễ chịu, thoải mái, giảm tải việc áp lực trong công việc.

Công ty xây dựng khu vực giải lao, nghỉ ngơi ăn uống tách riêng ra với không gian văn phòng làm việc, cung cấp đầy đủ điện nước, nơi nghỉ ngơi, giải quyết các nhu cầu cần thiết nhằm đảm bảo sức khỏe cho người lao động, yên tâm công việc nâng cao hiệu quả làm việc

**Bảng 2.20. Kết quả khảo sát các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động đến lao động trực tiếp trong công ty**

STT	Các yếu tố ảnh hưởng đến điều kiện lao động	Kết quả khảo sát mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến điều kiện lao động		
		Dễ chịu (%)	Bình thường (%)	Khó chịu (%)
1	Tiếng ồn	0	37,5	62,5
2	Bụi	0	15	85
3	Ánh sáng	12,5	67,5	20
4	Nhiệt độ	7,5	30	62,5
5	Độ ẩm	12,5	75,5	12,5
6	Vệ sinh nơi làm việc	5	57,5	37,5

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)



Quang bảng số liệu trên cho thấy, đối với khối lao động trực tiếp do nơi làm việc tại các công xưởng cũng như đặc thù của ngành thì vẫn còn một số yếu tố mà người lao động cho rằng nó ảnh hưởng không tốt tới sức khỏe của người lao động, cần được công ty khắc phục và có biện pháp cải thiện kịp thời như: tiếng ồn, bụi, nhiệt độ, vệ sinh nơi làm việc để người lao động yên tâm làm việc và cống hiến hết mình.

**Bảng 2.21. Kết quả khảo sát các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động đến lao động gián tiếp trong công ty**

STT	Các yếu tố ảnh hưởng đến điều kiện lao động	Kết quả khảo sát mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến điều kiện lao động		
		Đễ chịu (%)	Bình thường (%)	Khó chịu (%)
1	Tiếng ồn	0	80	20
2	Bụi	0	87,5	12,5
3	Ánh sáng	27,5	70	5
4	Nhiệt độ	30	65	5
5	Độ ẩm	25	75	0
6	Vệ sinh nơi làm việc	35	62,5	2,5

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Qua bảng số liệu trên cho thấy điều kiện lao động của khối lao động gián tiếp khá đảm bảo, nhìn chung không có phản ánh không tốt về các yếu tố gây ảnh hưởng tới tình trạng sức khỏe.

#### **2.4 Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN**

##### **2.4.1. Thực trạng các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài**

###### **\* Thị trường lao động:**

Về cơ bản, lao động mà Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN chủ yếu là nhân lực về công nhân sản xuất và vận hành máy móc thiết bị sản xuất. Các loại lao động này không phải thuộc loại khan hiếm, được đào tạo tương đối phổ biến tại các trường đại học, cao đẳng và trường nghề. Chính vì vậy

mà nguồn cung lao động trên thị trường là khá lớn, tạo thuận lợi cho công tác tuyển dụng nhân lực của công ty

Bên cạnh đó, đối với nhân lực chất lượng cao công ty cũng gặp một số khó khăn nhất định trong công tác tuyển dụng và thu hút nhân tài. Thực tế trên thị trường lao động nguồn ứng viên này là không nhiều, vì thế nguồn tuyển dụng những ứng viên này là khá hạn chế. Có những thời điểm công ty tuyển dụng trong thời gian dài mà không tìm được người phù hợp và đảm bảo với vị trí công việc.

Để bù đắp những khoảng trống trong việc tìm kiếm nhân tài, Công ty coi trọng sự ổn định của hệ thống nhân sự, qua đó đào tạo bồi dưỡng nhân viên để họ có thể từng bước nâng cao năng lực bản thân, tiến tới nắm giữ các vị trí chức vụ cao hơn trong đơn vị.

Tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN hiện nay, lao động trực tiếp của công ty là thợ bậc 3 nên nguồn lao động vẫn khá dồi dào. Bên cạnh đó công ty vẫn tuyển dụng các thợ bậc 6, bậc 7 để đảm nhiệm các vai trò quan trọng trong quá trình sản xuất sản phẩm. Đối với thợ bậc 6 và bậc 7 là đối tượng lao động khan hiếm trên thị trường, khi tuyển dụng công ty đã đưa ra các chế độ đãi ngộ tốt, trả mức lương cao hơn so với mức lương bình quân đối với thợ bậc 6 và bậc 7 trên thị trường. Đây là một chiến lược quan trọng để thu hút và giữ chân nguồn lao động khan hiếm này, giúp cho quá trình sản xuất của công ty luôn đạt năng suất và chất lượng yêu cầu

**\* *Đối thủ cạnh tranh***

Với việc cung cấp sản phẩm về in ấn sản xuất bao bì, nhãn hàng, 1 loại hình sản phẩm khá cạnh tranh trên thị trường hiện nay nên công ty đang có sự cạnh tranh khốc liệt giữa các đơn vị cùng ngành nghề ở trong khu vực nói riêng và cả nước nói chung. Những đơn vị này đều nhận được sự đầu tư rất mạnh nhằm chiếm lĩnh thị phần.

Một số doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực in ấn và sản xuất bao bì tại Việt Nam hiện nay đang là đối thủ cạnh tranh của Công ty Cổ phần In và

Bao bì GOLDSUN: Công Ty TNHH Taixin Printing Vina ,Công ty cổ phần Bao bì Thủ đô, Công TY TNHH Bao Bì Việt Hưng, Công ty cổ phần Bao bì Cửu Long ....

Các đối thủ cạnh tranh hiện đang có chính sách để thu hút các lao động lành nghề đang làm việc tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN, đưa ra mức lương và đãi ngộ tốt hơn để có thể lôi kéo người lao động về phía mình

Trước tình hình đó, Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN đã tiến hành nghiên cứu các đối thủ để đưa ra các biện pháp ứng phó kịp thời. Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN có nguồn lực đủ mạnh để tồn tại và phát triển, trong đó nguồn nhân lực được công ty coi là yếu tố then chốt. Công ty phải nâng cao khả năng cạnh tranh của mình một cách tối đa, trong đó vấn đề thu hút, duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Thực tế hiện nay cho thấy do các đối thủ cạnh tranh đã nêu ở trên là những đơn vị có tên tuổi, họ cũng có chính sách thu hút nhân tài và chế độ đãi ngộ rất tốt, tuy nhiên bằng các công cụ tài chính và phi tài chính, Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN đã giữ chân được NLD, không để xảy ra tình trạng cạnh tranh không lành mạnh về nhân lực chất lượng cao.

Bên cạnh đó, công ty đã không ngừng thực hiện các chính sách nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, giúp cho người lao động tại công ty ngày càng được nâng cao kỹ năng và năng lực làm việc, giúp họ gắn bó với công ty lâu dài hơn

#### ***2.4.2. Thực trạng các nhân tố thuộc về môi trường bên trong***

##### ***\* Nguồn lực cho nâng cao chất lượng nguồn nhân lực***

Ở đây có thể kể tới: cơ sở vật chất, hạ tầng công nghệ thông tin; nguồn tài chính.

Công ty có văn phòng làm việc, xưởng sản xuất được quy hoạch một cách rộng lớn, thoải mái và hợp lý đảm bảo công việc làm việc cho toàn bộ công nhân viên.

Các phòng ban, bộ phận, được trang bị hệ thống máy vi tính, các loại máy móc khác phục vụ công việc chuyên môn, đối với khu vực xưởng sản xuất các trang thiết bị hiện đại được công ty trang bị cũng là một điều kiện tốt để hỗ trợ người lao động tăng hiệu quả sản xuất. Để đạt được những sản phẩm chất lượng, có khả năng cạnh tranh, uy tín với hách hàng, trong những năm qua công ty luôn quan tâm xây dựng nguồn nhân lực, cơ sở vật chất kỹ thuật, đặc biệt là đẩy mạnh áp dụng tiến bộ hoa học công nghệ trong sản xuất sản phẩm. Nhằm đảm bảo cho sự phát triển bền vững, công ty đã thành lập bộ phận chuyên nghiên cứu kỹ thuật công nghệ có nhiệm vụ đưa công nghệ mới, áp dụng các công nghệ tiên tiến vào sản xuất và in ấn bao bì để sản phẩm luôn đạt tiêu chuẩn cao. Trong lĩnh vực sản xuất và in ấn bao bì, ngoài chú trọng đầu tư trang thiết bị máy móc hiện đại, công ty còn đặc biệt quan tâm công tác kiểm định chất lượng nguyên liệu đầu vào, kiểm soát chặt chất lượng đầu ra sản phẩm, đảm bảo uy tín và làm hài lòng tất cả các khách hàng

**\* *Quan điểm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của lãnh đạo:***

Quan điểm của ban lãnh đạo công ty: Đây là nhân tố có ảnh hưởng lớn đến các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Ban lãnh đạo mà xác định được đúng mục tiêu, có chiến lược nâng cao chất lượng nguồn nhân lực rõ ràng thì các hoạt động nâng cao sẽ được xây dựng triển khai dễ dàng, thuận lợi hơn và ngược lại.

Tại GOLDSUN, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực luôn được ban lãnh đạo công ty quan tâm bởi họ xác định nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng góp phần đẩy mạnh sự phát triển của công ty. Cụ thể, lãnh đạo Công ty đã thường xuyên quan tâm, theo dõi nhân viên và cố gắng hoàn thiện bộ máy quản trị nhân sự. Thường xuyên mời các giảng viên về giảng dạy, tổ chức lớp đào tạo kỹ năng cho cán bộ nhân viên, hỗ trợ kinh phí đào tạo, v.v... Tuy được quan tâm, tạo điều kiện tốt nhưng sự quan tâm của ban lãnh đạo chưa có kế hoạch, chiến lược cụ thể, phù hợp nên việc thực hiện còn nhiều bất cập đây cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến hiệu quả đào tạo chưa cao ở

ngân hàng trong thời gian qua. Bên cạnh đó, tác phong làm việc và kinh nghiệm quản lý vẫn theo thói quen cũ nên việc quản lý lao động của Công ty chưa theo một quy định hay cách thức nhất định. Điều này đang ảnh hưởng không nhỏ đến phong cách và chất lượng NNL của Công ty trong thời gian qua.

**\* Cơ cấu tổ chức:**

Cách sắp xếp bộ máy phòng ban của Công ty áp dụng mô hình trực tuyến chức năng, các quyết định quan trọng đều được hình thành ở cấp cao nhất và thực thi ở cấp thấp hơn, nhằm tạo ra sự thống nhất trong đội ngũ nhân viên, các mối quan hệ, các luồng thông tin giữa các công việc, các cấp được phát huy, tăng năng suất trong công việc. Đồng thời tuân thủ theo nguyên tắc một thủ trưởng và xác định các chức năng nhiệm vụ, quyền hạn giữa những con người đảm nhận công việc là yếu tố quan trọng đạt kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty.

**\* Văn hoá doanh nghiệp:**

Công ty là một trong những Công ty luôn đi đầu về nộp ngân, góp phần xây dựng và tái thiết kế công trình phúc lợi xã hội, sự nghiệp giáo dục y tế, giải quyết công ăn việc làm cho một lực lượng đáng kể.

Văn phòng Công ty được trang bị đầy đủ tiện nghi để đảm bảo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động, luôn cho nhân viên biết các chế độ và nội quy quy chế, văn bản ban hành của nhà nước, tạo điều kiện cho nhân viên nắm bắt thêm thông tin

Các nội dung của Bộ Luật lao động hiện hành được nghiêm túc thực hiện thông qua: hợp đồng lao động; an toàn lao động; vấn đề lao động nữ; BHXH BHYT; trợ cấp thất nghiệp.

**\* Khung năng lực**

Khung năng lực là cơ sở quan trọng cho hoạt động đào tạo. Cụ thể là việc xác định nhu cầu đào tạo, nội dung chương trình đào tạo để phát triển đội ngũ cán bộ công nhân viên. Khi xây dựng khung năng lực, doanh nghiệp sẽ

phải xác định loại và mức độ yêu cầu năng lực trong từng năng lực của vị trí hiện tại hoặc vị trí cần phát triển. Đồng thời tiến hành đánh giá năng lực cho nhân viên. Với hai dữ liệu này, việc xác định ai cần đào tạo năng lực gì, đào tạo ở cấp độ nào, trở nên rất đơn giản khi so sánh mức độ đáp ứng và yêu cầu năng lực.

Dựa vào khung năng lực của lao động trực tiếp làm việc tại Trung tâm In (Phụ lục 4), ta có thể phân loại được thợ bậc 1, bậc 2, bậc 3 và bậc 4. Đối với đối tượng thợ bậc 1 và bậc 2, công ty cần có chính sách đào tạo phù hợp để có thể giúp thợ bậc 1 và bậc 2 nâng cao trình độ và kỹ năng làm việc, phấn đấu vươn lên cấp bậc thợ cao hơn để đảm bảo công việc. Đối với thợ bậc 3 và bậc 4 cần tích cực học tập và làm việc để duy trì và nâng cao tay nghề, đảm bảo được năng suất công ty đề ra cũng như tự phát triển bản thân để nâng cấp được lên các bậc thợ tiếp theo. Bậc thợ càng cao thì chế độ đãi ngộ và lương thưởng càng cao hơn. Đó chính là động lực để người lao động không ngừng học tập và làm việc để nâng cao trình độ của mình

## **2.5. Đánh giá chung về thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN**

### **2.5.1. Những kết quả đạt được**

Qua phân tích thực trạng ở trên, ta có thể thấy được Công ty về cơ bản đã thực hiện tốt các tiêu chí trong đảm bảo chất lượng NNL. Các chính sách đưa ra không chỉ đảm bảo chất lượng đội ngũ cán bộ, công nhân viên mà còn ngày càng cải tiến và nâng cao để đáp ứng những yêu cầu khách quan của thực tiễn hoạt động của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN đã đạt được những thành tựu đáng ghi nhận góp phần to lớn vào sự phát triển của Công ty, cụ thể:

Công ty đã xây dựng được đội ngũ cán bộ quản lý có bản lĩnh kinh nghiệm nắm bắt kịp với xu thế thị trường. Hội đồng quản trị, Ban Tổng Giám đốc luôn quan tâm lo lắng đến việc nâng cao trình độ của cán bộ công nhân viên, nhất là trong giai đoạn hiện nay. Ban Tổng Giám đốc luôn tạo cơ sở vật

chất giúp cán bộ làm việc có hiệu quả hơn. Nhìn chung, toàn thể cán bộ công nhân viên đã hết sức cố gắng vươn lên học hỏi các đơn vị bạn, tiếp cận thị trường

Bộ máy quản lý nhân sự của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN đã đáp ứng được nhu cầu lao động của công ty với cơ cấu theo tính chất, độ tuổi, giới tính và trình độ hợp lý giúp tối đa hóa lợi ích cho công ty, người lao động. Nhờ công tác quản lý nhân sự khá hợp lý, nên đã giảm bớt chi phí nhân sự nhất là những thời điểm công việc sản xuất nhiều mà nhân lực tại các đơn vị trong công ty đều thiếu.

Đối với hoạt động tuyển dụng

Tuyển dụng được thực hiện đúng theo từng bước kế hoạch đặt ra và theo đúng khuôn khổ thời gian và chi phí. Các bước trong tuyển chọn tương đối phù hợp đối với việc lựa chọn vì nó đảm bảo cả hai nguyên tắc là lựa chọn theo hồ sơ và theo kiểm tra thông qua th nghiệm thực tế, tuy là chưa được chuyên nghiệp.

Đối với công tác đào tạo và phát triển:

Công ty khá chú trọng, quan tâm đến công tác đào tạo cán bộ nhân viên, hỗ trợ tốt về mặt kinh phí cho cán bộ nhân viên đi đào tạo. Ngoài ra công ty còn hợp tác đào tạo và trao đổi công nghệ với với các công ty, tổ chức, các chuyên gia trong và ngoài nước để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty, bắt kịp xu thế hiện đại hóa công nghiệp nghiệp hóa hiện nay đặc biệt là sự phát triển vũ bão của các ngành công nghệ.

Công tác tiền lương và chế độ đãi ngộ

Việc xây dựng và áp dụng quy chế trả lương tại Công ty đã có tác dụng khuyến khích nâng cao năng suất và chất lượng lao động tại Công ty, góp phần cải thiện thu nhập của NLĐ. Trong những năm qua, thu nhập bình quân của NLĐ có xu hướng tăng lên qua các năm. Công ty đã xây dựng được định biên lao động có căn cứ khoa học, từ đó giúp cho việc xây dựng đơn gi tiền lương và xây dựng quỹ lương kế hoạch dễ dàng hơn. Việc xây dựng đơn giá

tiền lương và xác định nguồn hình thành quỹ tiền lương tại Công ty bám sát vào điều kiện thực tế tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty và tuân thủ các quy định của Nhà nước. Việc áp dụng các hình thức phân phối tiền lương cho các đối tượng NLĐ khác nhau theo tính chất công việc, làm cho tiền lương phản ánh chính xác hơn những đóng góp của NLĐ cho Công ty.

Trong công tác tổ chức lao động, Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN đã thực hiện đầy đủ các yêu cầu theo quy định của Công ty đã đề ra và theo quy định của Bộ luật lao động. Việc bố trí, sử dụng lao động tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN đã khá hợp lý đáp ứng được phần nào yêu cầu tiêu chuẩn của chức danh công việc phù hợp với trình độ của người lao động đồng thời cũng đã cân đối được công việc giữa các bộ phận trong đơn vị được tốt hơn.

Theo từng thời điểm kinh doanh lúc tăng trưởng và những lúc gặp khó khăn, Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN đã luôn tìm mọi biện pháp nhằm để tạo điều kiện làm việc tốt nhất, an toàn nhất cho người lao động, luôn khuyến khích, động viên, cải tiến đưa ra chế độ trả lương hợp lý.

Sự phối hợp tốt giữa chính quyền và các tổ chức chính trị trong công ty đã góp phần tạo nên môi trường lành mạnh, đoàn kết trong công ty.

Hoạt động đánh giá thực hiện công việc cũng bước đầu được ban lãnh đạo Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN chú trọng thực hiện và tiến hành đánh giá theo định kỳ, làm cơ sở trả lương hiệu quả và các chính sách nhân sự khác.

### **2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân**

Bên cạnh những thành tựu đã đạt được, công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty còn tồn tại một số nhược điểm nhất định. Những nhược điểm này chính là những nguyên nhân hạn chế tại Công ty:

Thứ nhất, đối với hoạt động tuyển dụng

Nguồn tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng chưa được mở rộng: hầu như nguồn tuyển dụng từ bên ngoài do nhận được thông tin tuyển người



lao động trực tiếp đến dự tuyển hoặc do người quen giới thiệu, trong khi đó trên địa bàn có rất nhiều cơ sở đào tạo dạy nghề và trường nghề là những nơi có thể cung cấp nguồn nhân sự được đào tạo hệ thống giúp Công ty có nhiều cơ hội có được những lao động giỏi. Việc tuyển dụng xảy ra khi thực tế phát sinh thiếu lao động, như vậy Công ty vẫn đang ở thế bị động trong việc tuyển mộ, vẫn chưa có nghiên cứu, theo dõi biến động nhân sự để có những dự báo chuẩn xác với những biến động đó và thích ứng tốt với sự thay đổi của thị trường... từ đó có kế hoạch tuyển dụng khoa học hiệu quả.

Nguyên nhân: Năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên viên làm công tác quản trị nhân sự đặc biệt là ở các bộ phận tuyển dụng trình độ còn hạn chế, chưa đáp ứng kịp yêu cầu công việc, chủ yếu làm việc theo kinh nghiệm, chưa được đào tạo nghiệp vụ chuyên môn về tuyển dụng nhân sự.

Thứ hai, hoạt động đào tạo và phát triển:

Công ty xem trọng công tác đào tạo nhưng việc đánh giá về khóa đào tạo của người làm công tác đào tạo tại công ty là khá sơ sài, chỉ dựa vào sự theo dõi chủ quan và ý kiến của một số người lao động được đào tạo để đánh giá nội dung chương trình đào tạo. Để đánh giá khóa học thì người làm công tác đào tạo chỉ dựa vào các phiếu điều tra với một số người lao động dùng làm cơ sở để đánh giá khóa học. Người làm công tác đào tạo chưa đánh giá hiệu quả của khóa học sau khi người lao động học xong và thực hiện công việc một thời gian, do vậy việc đánh giá khóa học chưa hoàn toàn chính xác vì chưa có đủ thông tin để có thể đánh giá là khóa học có mang lại hiệu quả hay không, những kiến thức ấy có thực sự áp dụng tốt trong thực tiễn lao động không. Công ty xem trọng công tác đào tạo nhưng chưa tìm hiểu kỹ chương trình đào tạo phù hợp với từng cán bộ nhân viên

Nguyên nhân: Năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên viên làm công tác đào tạo nhân sự đặc biệt là ở các bộ phận trình độ còn hạn chế, chưa đáp ứng kịp yêu cầu công việc, chủ yếu làm việc theo kinh nghiệm, chưa có nghiệp vụ chuyên môn về đào tạo nhân sự

### Thứ ba, đãi ngộ nhân lực

Nhiều nội dung trong quy chế trả lương còn chưa đảm bảo đầy đủ như căn cứ xây dựng quy chế trả lương, tổ chức thực hiện quy chế trả lương. Trong công tác xây dựng đơn giá sản phẩm để tính trả lương cho NLD chưa thực sự tạo được động lực cho NLD. Đối với lực lượng lao động khan hiếm trên thị trường (thợ bậc 6, bậc 7), luôn luôn phải có chế độ đãi ngộ và mức lương phù hợp để giữ chân lực lượng lao động khan hiếm này. Khi giữ chân lực lượng lao động khan hiếm thành công, công ty sẽ không bị chảy máu nhân tài, hoạt động sản xuất sẽ đạt hiệu quả cao

Nguyên nhân: Chính sách đãi ngộ với đội ngũ nhân viên tuy có được quan tâm nhưng chưa tạo ra sức hấp dẫn, thu hút và phát triển được nguồn nhân lực, đặc biệt là những lao động có chất lượng cao.

### Thứ tư, đánh giá thực hiện công việc

Hoạt động đánh giá cán bộ nhân viên của công ty là chưa hợp lý, chưa đảm bảo công bằng, chính xác. Công tác đánh giá xếp loại mức độ hoàn thành công việc đối với bộ phận CBCNV khối văn phòng Công ty còn mang tính chủ quan của người quản lý và chủ yếu dựa vào tiêu chí ngày công để đánh giá, chưa tổ chức, đánh giá đúng theo thang đánh giá công việc một cách cụ thể, các tiêu chí đánh giá vẫn chưa điều chỉnh theo định kỳ cho phù hợp với từng giai đoạn. Điều này sẽ ảnh hưởng đến chất lượng công việc và không phát huy được khả năng sáng tạo của NLD, không tạo được động lực làm việc cho NLD.

Nguyên nhân: Việc tổ chức đánh giá kết quả thực hiện công việc của đội ngũ nhân viên trong công ty tới hiện tại vẫn chưa được quan tâm đúng mức, chưa có phương pháp cụ thể, hệ thống tiêu chí còn chung chung, chưa thực sự lượng hóa được để đánh giá chính xác. Bên cạnh đó, những người đánh giá còn chưa thực sự công tâm, khách qu. Nhiều khi còn mang tính cảm tính, chưa đồng bộ, thống nhất, áp đặt và chưa khách quan.

## **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN IN VÀ BAO BÌ GOLDSUN**

### **3.1. Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN**

#### ***3.1.1. Phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN***

Mục tiêu chủ yếu của Công ty: Tập trung mọi nguồn lực để ổn định và phát triển công ty theo hướng bền vững, phù hợp với tình hình kinh tế trong nước và công ty trong từng giai đoạn.

Định hướng mục tiêu phát triển Công ty:

Xây dựng Công ty phát triển toàn diện, trên cơ sở lĩnh vực kinh doanh chủ yếu là sản xuất và in ấn bao bì nhãn hàng, không ngừng phát triển, khẳng định thương hiệu góp phần đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Đa dạng hóa các dòng sản phẩm nhắm đến nhiều đối tượng khách hàng. Từng bước chuyển dịch cơ cấu doanh thu, tạo nguồn thu ổn định thường xuyên từ việc sản xuất và in ấn bao bì, nhãn hàng

Có cơ cấu cổ đông hợp lý, có cổ phiếu giá trị và cổ tức cao. Nâng trình độ chuyên nghiệp quản lý tài chính, quản lý kinh doanh và chất lượng phục vụ thông qua xây dựng và phát triển nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp.

Vững mạnh về tổ chức, phát huy cao độ mọi nguồn lực để nâng cao năng lực cạnh tranh và không ngừng nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động.

Chiến lược phát triển trung và dài hạn của Công ty.

Chiến lược phát triển sản phẩm kết hợp đa dạng hóa các sản phẩm liên quan: Trong tình hình kinh tế cạnh tranh rất gay gắt hiện nay, Công ty cần phát triển các dòng sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu của khách hàng và có thể khai thác được lâu dài.

Chiến lược hợp tác, liên doanh: Trong khi nguồn lực tài chính của Công ty chưa đủ thì giải pháp hợp tác đầu tư là giải pháp nhanh nhất nhằm sớm đưa dự án đi vào hoạt động, đem lại hiệu quả kinh tế cao.

Chiến lược cạnh tranh dựa trên những lợi thế của Công ty.

Cạnh tranh về giá: Trong thời kỳ kinh tế hiện nay, có rất nhiều đối thủ cạnh tranh đối với công ty thì yếu tố cạnh tranh về giá sản phẩm bao bì là một điều rất quan trọng đối với doanh nghiệp. Công ty đang không ngừng áp dụng, phát triển, ứng dụng khoa học công nghệ tiên tiến để sản xuất ra các sản phẩm bao bì 1 cách nhanh nhất, đảm bảo chất lượng và giá cả hợp lý

Cạnh tranh về sự khác biệt: Tạo sự khác biệt về chất lượng sản phẩm.

Khác biệt về sản phẩm đòi hỏi Công ty phải có bộ phận nghiên cứu và phát triển công nghệ, qua đó luôn tạo ra những dòng sản phẩm mới, khác biệt so với đối thủ cạnh tranh mà vẫn đảm bảo chất lượng tốt nhất

Trong điều kiện hiện nay, sự khác biệt của Công ty về dòng sản phẩm chưa có gì mới so với các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, với chính sách chất lượng hiện nay của Công ty và qua những nét đặc trưng tại các dự án sản xuất đã triển khai, Công ty luôn nhấn mạnh đến yếu tố “chất lượng sản phẩm”,

Thường xuyên đào tạo nhân viên phong cách làm việc chuyên nghiệp, nhất là nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng.

Tạo sự tin cậy từ khách hàng, cam kết về tiến độ triển khai các dự án sản xuất bao bì và nhãn hàng, đảm bảo chất lượng sản phẩm và giao hàng đúng tiến độ đặt ra...

### ***3.1.2. Quan điểm, định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN***

Nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển lớn mạnh của Công ty, yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là cực kỳ cần thiết. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực cần tập trung vào chất lượng, không ngừng đào tạo/đào tạo lại lực lượng tại chỗ, xây dựng đội ngũ kế thừa xứng tầm. Công ty cần có nhiều chính sách (lương, thưởng...) nhằm thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao. Sắp xếp, bố trí công việc đúng người, đúng việc nhằm khai thác tối đa khả năng sáng tạo của từng người lao động, tạo môi trường làm việc chuyên

nghiệp nhưng không thiếu phần thân thiện, tập trung phát triển văn hóa doanh nghiệp.

Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN định hướng đến năm 2025 Công ty sẽ có một đội ngũ lao động chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu về trình độ. Vì vậy, Ban Tổng Giám đốc Công ty đã định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN với những nội dung cơ bản sau:

Nâng cao chất lượng NNL đồng nghĩa với phát triển toàn diện nhân lực tại Công ty

Về thể lực: Công ty càng phát triển, tầm quan trọng của các chỉ tiêu thể lực của NLD càng tăng lên, Công ty nên tạo điều kiện thuận lợi và tổ chức tốt việc điều dưỡng, nghỉ ngơi và giải trí cho người lao động, như vậy cùng với việc cải thiện đời sống vật chất, nhu cầu tinh thần của NLD cũng không ngừng được nâng lên, Việc thỏa mãn những yêu cầu đó vừa góp phần vào việc đẩy nhanh quá trình tái sản xuất sản phẩm sức lao động, vừa nâng cao thể lực của NLD.

Về trí lực: nâng cao trí lực là nhiệm vụ cơ bản và xuyên suốt quá trình xây dựng NNL. Vì đối với Công ty sản xuất, trí lực là yếu tố quan trọng nhất, vì trí lực quyết định đến chất lượng NLD của Công ty. Để nâng cao năng lực chuyên môn, trình độ tay nghề và kỹ năng nghề nghiệp của NLD, trong những năm tới Công ty phải quan tâm hơn nữa đến lĩnh vực tuyển dụng, đào tạo và khuyến khích.

Về phẩm chất tâm lý xã hội: phẩm chất tâm lý xã hội có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực. Cho nên nâng cao chất lượng NNL không chỉ chú ý đến thể lực và trí lực, mà phải coi trọng cả phẩm chất tâm lý xã hội của NLD.

Hệ thống đào tạo giữ vai trò quyết định trong việc nâng cao chất lượng NNL tại Công ty

Yếu tố quan trọng nhất để nâng cao chất lượng NNL chính là đào tạo. Vì đào tạo là quá trình nâng cao tri thức và kỹ năng, mà trước hết, đào tạo là phương tiện đặc biệt mang lại sự phát triển cá thể người. Phát triển đào tạo

là cơ sở để phát huy tốt của cải nội sinh, tạo nên sự phát triển Công ty một cách bền vững. Do vậy, nâng cao chất lượng đào tạo trong giai đoạn hiện nay phải hướng vào đảm bảo đào tạo nhân lực theo ba mục tiêu: nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài.

Nâng cao chất lượng NNL gắn với nhu sự phát triển bền vững của Công ty

Đối với mọi Công ty, sự quyết định phát triển bền vững hay không phải đặt trên hệ thống nhân lực nội bộ, nâng cao chất lượng NNL phải gắn với sự phát triển bền vững của Công ty. Do vậy đối với Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN, nên đổi mới mục tiêu, nội dung và phương pháp tuyển dụng, đào tạo, quản lý cần coi trọng đồng thời cả mở rộng quy mô, nâng cao chất lượng, tăng cường hiệu quả, gắn đào tạo với phát triển khoa học công nghệ và sản xuất tại Công ty.

Để thực hiện được điều này cần có sự quyết tâm của ban lãnh đạo Công ty và sự hỗ trợ về kinh phí để có thể thực hiện được các biện pháp đề ra và mang lại hiệu quả cao trong quá trình nâng cao chất lượng NNL của Công ty, đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh, đạt các mục tiêu mà Công ty đề ra, giúp công ty phát triển bền vững Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

### **3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN**

#### **3.2.1 Giải pháp đối với hoạt động tuyển dụng và giữ chân nhân tài**

Để đảm bảo về số lượng, cơ cấu và chất lượng NNL đáp ứng cho nhu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty trong những năm tiếp theo. Công ty phải xây dựng được quy chế tuyển dụng linh hoạt, các tiêu chuẩn tuyển chọn phải được xây dựng cụ thể, rõ ràng, minh bạch; quy trình tuyển dụng phải chặt chẽ. Chính sách tuyển dụng nhân viên tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN phải được xem trọng hơn vì đây là khâu quyết định chất lượng đầu vào của NNL. Từ trước đến nay việc tuyển chọn nhân viên còn khép kín, nguồn tuyển còn hạn chế mặc dù đã mở rộng phạm vi tuyển dụng, quy trình còn mang tính hình thức.

Các tiêu chuẩn tuyển dụng phải được xây dựng cụ thể, rõ ràng, minh bạch, quy trình tuyển dụng phải chặt chẽ, quy củ nhằm tuyển được nguồn lực

có chất lượng cho Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN. Đặc biệt cần tuyển những ứng viên trẻ đáp đủ yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty

Các lưu ý khi thực hiện quy trình tuyển dụng tại công ty

Yêu cầu tuyển dụng:

Dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN được duyệt, thì Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN nên tiến hành phân tích công việc cho tất cả các vị trí, từ CBCNV lao động trực tiếp đến cán bộ quản lý, để có thể áp dụng vào công tác tuyển dụng của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN, tránh tình trạng tuyển dụng không đúng người, phải tốn thêm thời gian và chi phí đào tạo. Cần phải tuyển đủ số lượng người theo yêu cầu hiện tại của công việc, tuyển được đúng những người có trình độ chuyên môn cần thiết cho công việc tại công ty để đạt tới năng suất lao động cao, hiệu suất công tác tốt. Như vậy hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực mới phát huy hiệu quả

Bảng mô tả công việc cần phải mô tả rõ ràng, chi tiết về trách nhiệm, nhiệm vụ, yêu cầu công việc của vị trí đó. Có thể bao gồm cả thời gian cho từng nhiệm vụ, điều kiện làm việc. Các yêu cầu năng lực bao gồm các yêu cầu về kỹ năng, kinh nghiệm, phẩm chất cá nhân cần thiết mà người đảm nhận vị trí công việc phải có.

Dựa vào bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc, người lao động sẽ biết là mình có phù hợp với vị trí công việc hay không và Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN sẽ lựa chọn được người lao động phù hợp và giảm được các chi phí về sàng lọc hồ sơ.

Thẩm định:

Kiểm tra định biên, tiêu chuẩn dựa theo định biên lao động sản xuất do Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN quy định. Sau đó phản hồi thông tin cho phòng ban, phân xưởng sử dụng nhân lực thống nhất và quyết định chỉ tiêu tuyển dụng. Thẩm định nhu cầu cần nhân sự của từng bộ phận có chính xác không hay chỉ tuyển cho đủ biên chế, từ đó xác định được nhu cầu thật sự của từng bộ phận.

Nguồn tuyển:

Nguồn tuyển dụng bên trong và bên ngoài đều có những điểm mạnh và hạn chế riêng, thực tế áp dụng cần phải căn cứ vào tính chất đặc điểm của công việc để xác định nguồn lao động cụ thể là nguồn nào hay kết hợp cả hai nguồn này khi tuyển dụng. Khi xác định được nguồn tuyển dụng có thể đáp ứng nhu cầu công việc từ đó lựa chọn phương pháp tuyển dụng thích hợp. Thu thập thông tin cung cầu về thị trường lao động, xác định nguồn cung cấp. Cần mở rộng nguồn cung tuyển, trước đây chỉ chú tâm tuyển chọn các ứng viên tốt nghiệp từ các trường đại học có uy tín có chuyên ngành đào tạo tương ứng, do vậy dẫn đến việc hạn chế số lượng hồ sơ dự tuyển, thực tế cho thấy ngoài những trường Đại học, cao đẳng còn có một số trường đào tạo kỹ thuật cũng có chất lượng cao, khi đó sẽ có nguồn ứng viên dồi dào dễ dàng tuyển chọn được ứng viên tốt.

Nhận và thẩm định hồ sơ ứng viên:

Tiếp nhận hồ sơ và tiến hành phân loại, thẩm định các hồ sơ có đủ yêu cầu về trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, đủ sức khỏe, các hồ sơ chưa cung cấp đủ các thông tin thì yêu cầu các ứng viên bổ sung hồ sơ. Chuyển trả hồ sơ không đạt yêu cầu, rồi lập danh sách các ứng viên đạt sau đó gửi thư mời làm việc

Đánh giá sau thử việc:

Việc đánh giá sau thời gian thử việc là cơ sở để hoàn thiện công tác tuyển dụng, đem lại hiệu quả chung trong công tác quản lý và hiệu quả hoạt động trong tương lai. Nếu công tác tuyển dụng chưa thực hiện tốt thì cán bộ tuyển dụng phải tìm ra nguyên nhân cốt lõi để khắc phục, đó cũng là kinh nghiệm để công tác tuyển dụng trong tương lai được tốt hơn.

Đánh giá sau thử việc cũng chính là đánh giá được khả năng, kỹ năng của cán bộ làm công tác tuyển dụng, đó là cơ sở cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực trong hoạt động quản lý nhân lực của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Công tác đánh giá ứng viên sau thử việc là một bước rất quan trọng nhằm chọn được người đúng yêu cầu và họ có thể làm việc ngay sau thời gian thử việc, nhằm làm giảm chi phí đào tạo lại cũng như giảm quỹ lương của



Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN khi không đáp ứng được ngân sách cần để tuyển dụng. Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN cần mạnh dạn trong việc loại những ứng viên không đạt yêu cầu sau thời gian thử việc.

### **3.2.2. Giải pháp đối với hoạt động đào tạo nhân lực**

#### **3.2.2.1. Hoàn thiện công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực và công tác xác định nhu cầu đào tạo**

Xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực là bước đầu tiên và cũng là bước quan trọng nhất trong quy trình đào tạo nguồn nhân lực của công ty. Vì vậy, khi thực hiện hoạt động này không tốt sẽ gây ra những hậu quả khó khắc phục và lãng phí. Ở trên đã phân tích, việc xác định nhu cầu đào tạo ở công ty còn mắc phải những thiếu sót, chủ yếu dựa vào việc phân tích tổ chức. Công ty cũng đã phân tích công việc, nhiệm vụ và phân tích cá nhân nhưng việc phân tích này còn khá sơ sài. Do đó, khi thực hiện việc xác định nhu cầu đào tạo Công ty cần phải chú ý những điều cơ bản sau:

Dựa vào tình hình, kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty trong dài hạn ít nhất là 5 năm. Xác định nhu cầu lao động cần thiết bao nhiêu người? Trình độ, kỹ năng ra sao? So sánh với số lao động và trình độ lao động hiện có và lao động thay thế (do về hưu, tai nạn nghề nghiệp, mất sức lao động...) để xác định những vị trí nào cần được đào tạo bổ sung. Có giải pháp kịp thời trong việc cân nhắc giữa tuyển dụng từ bên ngoài hay đào tạo lao động để bổ sung.

Cán bộ đào tạo chỉ ra sự khác nhau giữa yêu cầu công việc với thực hiện làm việc và những thiếu sót về kỹ năng của công việc mà người cán bộ thực hiện.

Phương pháp phỏng vấn: Sau khi quan sát quá trình làm việc của NLD, cán bộ đào tạo tiến hành phỏng vấn NLD xem anh ta thực hiện công việc như thế nào. Sau đó tiếp tục phỏng vấn một người thực hiện không tốt công việc tương tự để tìm hiểu các vấn đề anh ta gặp phải khi thực hiện công việc

Phương pháp nhật ký công việc: Người lao động tự ghi chép lại các hoạt động của mình để thực hiện công việc. Phương pháp này sẽ thu được các

thông tin theo sự kiện thực tế. Cần lưu ý việc ghi chép phải được thực hiện liên tục, nhất quán và trung thực.

Vận dụng phương pháp nhật ký công việc và phương pháp phỏng vấn để cán bộ đào tạo có thể biết được những khúc mắc, khó khăn trong quá trình làm việc của NLĐ, từ đó đưa ra giải pháp đào tạo tốt nhất

### 3.2.2.2. Hoàn thiện các bước trong quy trình đào tạo nguồn nhân lực.

#### a) Xác định mục tiêu đào tạo cụ thể, có tầm chiến lược:

Mục tiêu đào tạo rõ ràng, cụ thể sẽ là cơ sở để đánh giá kết quả đào tạo. Tạo được cái đích để cán bộ tổ chức đào tạo, giáo viên và học viên cùng hướng tới giúp cho người lao động tự đánh giá bản thân mình khi đang được đào tạo hay khi kết thúc cả khóa đào tạo vì họ biết họ cần phải đạt được những gì, đồng thời giúp người lao động không nghĩ tới những mong đợi không thực tế của khóa đào tạo.

Người lao động có thể nhận biết được thực trạng công việc đang diễn ra ở hiện tại, mong muốn được đào tạo tốt hơn. Hiện nay, mục tiêu đào tạo của công ty còn rất chung chung áp dụng cho tất cả các khóa đào tạo. Do đó, mục tiêu đào tạo cần đáp ứng những yêu cầu sau:

Mục tiêu phải cụ thể cho từng đối tượng đào tạo, từng khóa đào tạo cụ thể cũng như trong thời gian cụ thể

Mục tiêu đào tạo đặt ra phải mang tính khả thi, đo lường được, đạt đến được, trong thời gian hữu hạn, phù hợp với tình hình của công ty và phải căn cứ vào nhu cầu đào tạo đã xác định.

Về mục tiêu trong ngắn hạn.

Với đối tượng là cán bộ quản lý: 100% nắm vững kiến thức về nghiệp vụ quản trị doanh nghiệp, kỹ năng lãnh đạo, tin học, ngoại ngữ phục vụ cho công việc. Tăng cường đào tạo kỹ năng đàm phán, xử lý tình huống cho cán bộ phòng kinh doanh.

Với đối tượng là nhân viên văn phòng: Đảm bảo 100% nhân viên văn phòng tham gia đầy đủ khóa đào tạo, tiếp thu tốt chương trình được học trong quá đào tạo để có thể phát triển bản thân, hoàn thiện kỹ năng khi làm việc tại văn phòng

Với đối tượng là công nhân sản xuất trực tiếp: Phải đảm bảo tham gia khóa đào tạo 100% thực hiện tốt công việc theo đúng trình độ đã được đào tạo. Đảm bảo đạt yêu cầu của đợt đánh giá kiểm tra trình độ sau đào tạo

Với các khóa đào tạo nhân viên mới: Đảm bảo 100% nhân viên mới được đào tạo đúng chuyên môn và được giữ lại công ty làm việc, tránh đào tạo xong thì nhân viên nghỉ việc.

Về mục tiêu trong dài hạn: Trong vòng 3 năm tạo điều kiện cho 100% cán bộ trong công ty tham gia các khóa đào tạo. Số lao động không được đào tạo đúng chuyên ngành có cơ hội tham dự các khóa đào tạo ngắn hạn hoặc dài hạn tùy mức độ hoàn thành nhiệm vụ để thực hiện công việc đạt hiệu quả cao hơn.

b) Lựa chọn đối tượng đào tạo chính xác.

Lựa chọn đối tượng đào tạo là một trong những yếu tố quyết định đến hiệu quả của công tác đào tạo. Việc lựa chọn được đối tượng đào tạo chính xác giúp cho công ty sử dụng hiệu quả được kinh phí, thời gian đào tạo, đáp ứng được nhu cầu nhân lực phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh, thực hiện được mục tiêu đào tạo của tổ chức. Khi lựa chọn đối tượng đào tạo cần căn cứ vào các nội dung sau:

Phù hợp với yêu cầu về đội ngũ nhân lực của công ty trong ngắn hạn cũng như trong chiến lược phát triển dài hạn.

Đối tượng được đào tạo phải phù hợp về tuổi, giới tính, trình độ, kỹ năng ưu tiên đối tượng trẻ, có năng lực và mong muốn phát triển lâu dài trong công ty. Vì những người lao động trẻ có khả năng tiếp cận những cái mới một cách nhanh hơn và sẽ có thời gian cống hiến cho công ty lâu hơn.

Phù hợp với tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Đào tạo nguồn nhân lực cũng chỉ là mục đích quay lại phục vụ sản xuất kinh doanh cụ thể trong từng giai đoạn khác nhau.

Xem xét nhu cầu nguyện vọng của cá nhân người được đào tạo. Đối với những cá nhân muốn được đào tạo nâng cao tay nghề thì khi họ được đào tạo sẽ có tinh thần học hỏi vươn lên không ngừng có như vậy kết quả đào tạo mới cao và có ý nghĩa thực tiễn được.

Hiệu quả của việc tiến hành đào tạo với hoạt động của công ty trong hiện tại và lâu dài. Đối với mục tiêu trước mắt thì công tác đào tạo sẽ tiến hành chọn đối tượng có sự nhạy bén nhanh nhẹn còn đối với tầm nhìn dài hạn thì chọn những cá nhân có khả năng nghiên cứu sâu vấn đề trong thời gian dài.

Để có thể lựa chọn được đối tượng chính xác thì công ty cần phải đưa vào những tiêu chí khách quan:

Kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động.

Nhu cầu cần phải đào tạo của vị trí công việc đó.

Ngành nghề mà người lao động đang thực hiện.

Trình độ chuyên môn mà người lao động đó đang có.

Nhu cầu cá nhân của người lao động, mong muốn của người lao động đối với công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty

Ý thức trách nhiệm của mỗi cá nhân.

Công ty nên sử dụng các kết quả của hoạt động phân tích công việc và sử dụng hệ thống đánh giá kết quả làm việc của người lao động để chọn lựa. Có như vậy việc lựa chọn đối tượng đào tạo mới chính xác và thực sự phục vụ mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

c) Đa dạng hóa các loại hình đào tạo và chương trình đào tạo.

Mỗi phương pháp đào tạo đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng của nó nên công ty cần áp dụng một cách linh hoạt các phương pháp nhất định. Sử dụng phương pháp đào tạo không linh hoạt, hợp lý là một trong những nguyên nhân gây nhầm lẫn với giảng viên và học viên dẫn đến hiệu quả đào tạo không cao.

Tăng cường đào tạo theo kiểu hội nghị, hội thảo trong Công ty với quy mô phù hợp (20 đến 35) người. Công ty nên ưu tiên chọn lựa những lĩnh vực công việc thực hiện chưa hiệu quả để trao đổi kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn, tìm ra khuyết điểm và hướng khắc phục. Trong hội thảo nên sử dụng các phương tiện hiện đại như máy chiếu, thiết bị âm thanh cần thiết... Phương pháp này nên áp dụng thường xuyên, luân phiên với cán bộ công nhân viên trong công ty có thể đem lại hiệu quả rất cao.

Tăng cường sử dụng máy vi tính thông qua mạng Internet như là phương tiện làm việc, công cụ học tập đem lại hiệu quả rất cao: Công ty hướng dẫn, cung cấp thêm cho học viên những chương trình học thông qua các tài liệu điện tử để công nhân có thể cập nhật lượng thông tin lớn mà tiết kiệm được cả thời gian và chi phí đi lại.

Với những phương pháp mà công ty đang sử dụng thì nên mở rộng phạm vi cho cán bộ lãnh đạo tham gia các cuộc hội thảo ngoài công ty thông qua mối quan hệ của công ty như: Hội thảo giữa các công ty cùng khối ngành sản xuất với nhau ví dụ như: Trao đổi thêm cách đào tạo, trả lương cho khối công nhân trong ngành sản xuất.

Nên tăng cường đào tạo theo kiểu xử lý tình huống cho đối tượng lao động trực tiếp ví dụ như: Trong các buổi học giảng viên có thể đưa ra một số tình huống xử lý cụ thể trong thực tế (sự cố máy móc, thiết bị...) để cùng thảo luận giúp cho học viên làm quen thực tế tốt hơn, có phương pháp xử lý linh hoạt và chủ động hơn...

Bên cạnh việc đa dạng hóa các phương pháp đào tạo, công ty cần phải đa dạng hóa các nội dung đào tạo.

Công ty cần p dụng một cách linh hoạt các phương pháp khác nhau để đào tạo không nên chỉ áp dụng cứng nhắc một vài phương pháp nhất định.

#### d) Sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo.

Chi phí đào tạo là một trong những yếu tố góp phần không nhỏ tới hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực của công ty. Vì vậy, để có thể được sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí dành cho công tác đào tạo thì công ty cần phải:

Cần xác định được các khoản chi phí cho đào tạo một cách đầy đủ để khi thực hiện kế hoạch đào tạo sẽ không bị rơi vào tình trạng vượt chi. Công ty cũng cần phải công khai các khoản chi phí đào tạo hàng năm.

Chi phí cho các khóa đào tạo căn cứ vào mục tiêu lâu dài đã đề ra để ra để tính toán chính xác nhất kinh phí đào tạo cho từng năm cụ thể và trong giai đoạn cụ thể.

Để nguồn kinh phí đào tạo của công ty ổn định và có thể thực hiện được các hoạt động đào tạo theo đúng kế hoạch thì công ty cần phải lập thành

quỹ tiền riêng cho công tác đào tạo này bởi đây cũng là một hoạt động diễn ra thường xuyên và liên tục của công ty, công tác này hoạt động tốt thì hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty mới hiệu quả.

Để sử dụng kinh phí đào tạo hợp lý, công ty nên có chính sách trích phần nhỏ trong quỹ thưởng cho giảng viên, học viên có thành tích xuất sắc trong khóa học nhằm tăng tinh thần giảng dạy và học tập của học viên và giảng viên để khóa đào tạo có hiệu quả nhất.

Bên cạnh nguồn kinh phí nội bộ. Công ty nên thu hút nguồn tài trợ từ các đối tác và các tổ chức trong và ngoài nước góp vào quỹ đào tạo vì mục tiêu hợp tác cùng phát triển. Đồng thời, việc mở rộng quan hệ liên kết đào tạo cũng rất cần thiết để góp phần tiết kiệm chi phí.

e) Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo chi tiết và chính xác.

Việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo của công ty sau mỗi khóa học vẫn chưa được thường xuyên và việc đánh giá mới chỉ dừng lại ở việc xem xét kết quả học tập của học viên sau quá đào tạo, dựa trên nhận xét chủ quan của người giám sát, công ty chưa thực hiện tốt công tác đánh giá hiệu quả của khóa đào tạo. Vì vậy, trong thời gian tới công ty cần xây dựng hệ thống phản hồi tốt, đảm bảo tính đáng tin cậy của kết quả đánh giá. Hiệu quả đào tạo được đánh giá ở những mức độ khác nhau ứng với từng khía cạnh và công cụ tương ứng.

Tuy nhiên, đối với đối tượng lao động mới nên tham khảo ý kiến của cán bộ quản lý, cấp trên trực tiếp được đào tạo về những tiên bộ, những hạn chế còn tồn tại của họ sau quá trình đào tạo, nên có phiếu đánh giá nhân viên thử việc giành riêng cho đối tượng này chứ không phải là bản đánh giá nhân viên mà công ty vẫn thường sử dụng

### ***3.2.3 Giải pháp đối với chế độ thù lao lao động***

Các chính sách về chế độ thù lao lao động cho cán bộ, công nhân viên là vấn đề cực kỳ quan trọng. Chính sách đúng đắn, hợp lý sẽ khuyến khích tính tích cực, sự hăng hái, cố gắng và yên tâm công tác của cán bộ, nhân viên công ty, nó sẽ nâng cao được tinh thần trách nhiệm, phát huy được tinh thần lao động sáng tạo của cán bộ, nhân viên, thu hút được nhân tài làm cho tập thể

đoàn kết nhất trí, qua đó thúc đẩy phát triển tổ chức. Ngược lại nếu chính sách về thù lao lao động không hợp lý sẽ tạo ra tâm trạng chán nản, kìm hãm sự sáng tạo, triệt tiêu tính tích cực của các thành viên trong tập thể, nội bộ có thể nảy sinh mất đoàn kết và nhiều tiêu cực do đó có thể kìm hãm sự phát triển của công ty. Do vậy việc đổi mới các chính sách về thù lao lao động càng phải được đổi mới nhanh, từ đó tạo ra sức thu hút đối với lực lượng đội ngũ cán bộ nhân viên giỏi về với công ty.

Xây dựng các quy chế lương rõ ràng, hợp lý và phổ biến rộng rãi tới các nhân viên trong Công ty

Trong điều kiện kinh tế xã hội phát triển nhanh như hiện nay thì các quy định của Nhà nước liên tục thay đổi cho phù hợp với hoàn cảnh mới trên cơ sở tạo điều kiện để hội nhập nền kinh tế khu vực cũng như toàn cầu. Vì thế, đơn vị cần phải nắm bắt sự thay đổi đó bởi không những tốt cho việc xây dựng quy chế trả lương mà còn tốt cho hoạt động kinh doanh và quá trình sửa đổi bổ sung hoàn thiện quy chế trả lương mới được thực hiện một cách hiệu quả nhất, mới được sự công bằng, lợi ích của của người lao động và bản thân Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Về cách tính lương và trả lương của Công ty nên xây dựng bảng tính lương khoa học, sau đó hàng tháng bộ phận trả lương sẽ gửi gmail về tài khoản của mỗi người để cá nhân NLĐ tự kiểm tra được các khoản lương, thưởng, phụ cấp hàng tháng, cũng như các khoản bị trừ đi như bảo hiểm xã hội, thuế thu nhập cá nhân. Thông tin này là thông tin cá nhân, người nào nhận được bảng lương của người đó chứ không công khai cho tất cả mọi người cùng xem để đảm bảo sự riêng tư của từng NLĐ.

Mức lương và thưởng của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN được đánh giá là khá hợp lý trên mặt bằng chung ngành nghề và có phần nhỉnh hơn nếu so với địa phương. Tuy nhiên công ty nên tổ chức thêm nhiều các phong trào thi đua trong Công ty: Mỗi phong trào thi đua cần xác định rõ chủ đề, nội dung, hình thức và tiêu chí thi đua. Tăng cường công tác kiểm tra, tổng kết, đánh giá đúng những kết quả đạt được, chỉ ra những mặt còn hạn chế. Qua đó rút ra cách làm hay, kinh nghiệm tốt để nhận rộng; kịp thời nêu

gương người tốt, việc tốt, các điển hình tiên tiến nhằm tạo sức lan tỏa và động lực mới để thực hiện thắng lợi các mục tiêu, nhiệm vụ chính trị của Công ty.

#### Hoàn thiện chính sách tiền thưởng

Áp dụng chế độ khen thưởng kịp thời, đúng người, đúng việc, không chỉ góp phần tạo động lực làm việc cho nhân viên mà còn giúp đơn vị hạn chế được sự chảy máu chất xám vì khi ấy niềm tin của cấp dưới với người lãnh đạo đã được củng cố... Thực tế cho thấy, bất kỳ ai cũng có thể từ bỏ một công việc tốt nếu có cơ hội tốt hơn. Có thể giữ chân lao động của mình lại nếu công ty có cách ứng xử phù hợp và áp dụng tốt nghệ thuật khen thưởng như một công cụ hữu hiệu để ghi nhận thành tích và giữ chân nhân viên.

Với những lao động phổ thông thì tiền lương và một công việc ổn định luôn là tiêu chí hàng đầu để họ quyết định gắn bó với doanh nghiệp. Bên cạnh chế độ tiền lương, phúc lợi... họ còn cần một môi trường làm việc thoải mái, có cơ hội sáng tạo thăng tiến và đặc biệt là được sự trân trọng, ghi nhận của cấp trên. Và trong "hành trình" đáp ứng những mong mỏi đó của họ, sự khen thưởng kịp thời cùng cách ứng xử chân tình, tinh tế của người lãnh đạo luôn đóng vai trò quan trọng. Phần thưởng mà cấp dưới muốn được nhận từ cấp trên không chỉ là những giá trị vật chất cụ thể mà nhiều khi chỉ là một lời cảm ơn chân thành hay cái bắt tay chúc mừng khi họ hoàn thành nhiệm vụ, là sự tuyên dương trước đồng nghiệp hay một tin nhắn cổ vũ tinh thần để họ sớm về đích trong một kế hoạch nào đó...

#### Sử dụng nhiều hơn và linh hoạt hơn các hình thức trả thưởng

Thưởng theo thâm niên công tác: Để tạo được sự trung thành của cán bộ nhân viên với Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN, đơn vị cần đưa ra quy định về thưởng theo thâm niên công tác. Những cán bộ nhân viên làm việc lâu năm thì mức thưởng sẽ cao hơn và có nhiều chính sách, ưu đãi hơn.

Thưởng thành tích xuất sắc: Đây chính là động lực thúc đẩy sự hăng say lao động, sự cống hiến sức lao động cho Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN. Đồng thời giúp tìm kiếm những người thực sự tài năng, có năng lực để đào tạo bổ sung cho đội ngũ lãnh đạo kế cận.



Thưởng sự sáng tạo, cải tiến: Giúp phát hiện ra những tài năng, những người thực sự tài giỏi cống hiến cho sự phát triển của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN. Từ đó có chính sách đào tạo, ươm giống những tài năng phục vụ cho công ty

Thưởng tinh thần trách nhiệm: Thưởng cả về vật chất và tinh thần cho những cán bộ, nhân viên có tinh thần trách nhiệm cao trong tổ chức, tham gia nhiệt tình các công tác, hoạt động của Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Đối với phạt, Công ty cần phải thực hiện nghiêm minh đối với người lao động không làm tròn trách nhiệm của mình thì phải chịu các hình phạt theo quy định.

Để thực hiện các công tác này đạt hiệu quả cao, Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN cần phải áp dụng và kết hợp hài hòa cả ba phương pháp tác động đến người lao động như sau:

Phương pháp hành chính: Phương pháp này dựa vào các mối quan hệ tổ chức của hệ thống quản lý và kỷ luật của tổ chức, là cách thức tác động trực tiếp của lãnh đạo công ty lên cá nhân người lao động bằng các quyết định dứt khoát mang tính bắt buộc đòi hỏi người lao động phải chấp hành nghiêm ngặt, nếu vi phạm sẽ bị xử lý kịp thời và thích đáng. Nó xác lập trật tự kỉ cương nơi làm việc trong tổ chức. Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN là một đơn vị tổ chức sản xuất kinh doanh nên khi áp dụng phương pháp hành chính trong quản lý cần phải chú ý không được làm mất đi tính tự giác, tính sáng tạo và chủ động của mỗi người lao động khi thực hiện công việc của mình. Đặc biệt trong quản lý thì tiến hành quản lý chất lượng và tiến độ thi công công trình, không thiên quá về những quy định hành chính khắt khe

Phương pháp kinh tế: Phương pháp này tác động vào đối tượng quản lý thông qua lợi ích kinh tế, chính là tạo động lực thúc đẩy cao người lao động thực hiện xuất sắc công việc của mình. Động lực mang lại hiệu quả cao nhất khi biết nhận thức đầy đủ và kết hợp các lợi ích khách quan trong tổ chức.

Phương pháp giáo dục: Phương pháp này tác động vào tình cảm, nhận thức của người lao động nhằm nâng cao tính tự giác và nhiệt tình của từng người.

Đối với lực lượng lao động khan hiếm trên thị trường, cần phải có chế độ đãi ngộ và mức lương cao hơn mức lương bình quân trên thị trường để giữ chân nhân tài, tránh trường hợp bị các đối thủ cạnh tranh thu hút mất nguồn lao động khan hiếm có chất lượng cao

### **3.2.4 Giải pháp đối với việc bố trí và sử dụng hợp lý nguồn nhân lực**

Thực chất, hoạt động hoạch định nguồn nhân lực cũng chính là một trong những tiền đề cho việc bố trí và sử dụng nguồn nhân lực tuy nhiên hoạt động hoạch định nguồn nhân lực chỉ tác động trên quy mô nhỏ người lao động tham gia trong chương trình hoạch định của công ty. Người tham gia chương trình này về cơ bản đã được xác định trước về vị trí làm việc. Với nguồn nhân lực nói chung, để người lao động làm việc hiệu quả công ty cần chú trọng tới việc bố trí và sử dụng lao động. Việc bố trí và sử dụng lao động phải đảm bảo đúng tiêu chuẩn chức danh công việc và sở trường của người lao động nhằm phát huy năng lực đáp ứng được mục tiêu chiến lược của công ty. Phân bổ đều nguồn nhân lực trong các phòng ban, phân xưởng tại nhà máy, để thực hiện điều đó đòi hỏi công ty cần thực hiện:

Xác định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của từng vị trí nhằm tạo tâm lý an tâm làm việc và nâng cao hiệu quả làm việc, thuận lợi cho công tác đánh giá lao động.

Đề bạt, bổ nhiệm, luân chuyển lao động phải đúng lúc, khách quan; giao việc phải đúng với năng lực, chức danh công việc để lao động có cơ hội bộc lộ bản thân, phát triển cá nhân và cống hiến cho công ty.

Bố trí và sử dụng lao động cần xem xét trên hai khía cạnh về mặt số lượng (số lao động và thời gian lao động) và sử dụng nhân lực theo cơ cấu (giới tính, tuổi, trình độ, thâm niên...) qua đó phản ánh được chất lượng nguồn nhân lực.

Bố trí và sử dụng nhân sự đảm bảo đủ số lượng, chất lượng nhân sự, đáp ứng yêu cầu của sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Bố trí và sử dụng nhân sự đảm bảo đúng người đúng việc: Mục tiêu cần đạt được là đảm bảo sử dụng nhân lực đúng với năng lực, sở trường và nguyện vọng của mỗi cá nhân nhằm làm gia tăng năng suất lao động và tạo động lực của nhân viên khi làm việc. Người lao động khi được sắp xếp vào vị trí đúng chuyên môn, sở trường của họ thì sẽ phát huy được hết khả năng, sự nhiệt tình và hăng say trong công việc, hơn nữa đúng người, đúng việc đảm bảo thực hiện đúng mục tiêu của doanh nghiệp.

Bố trí và sử dụng nhân sự đảm bảo đúng thời hạn, đảm bảo tính mềm dẻo và linh hoạt trong sử dụng lao động. Việc sử dụng lao động phải đảm bảo các đột biến về nhân sự trong quá trình kinh doanh do tác động đến từ hưu trí, bỏ việc, chuyển chuyên công tác... Hoặc trong nhiều trường hợp cần đa dạng hoá các loại hình lao động nhằm tiết kiệm chi phí nhân công mà hoạt động sản xuất kinh doanh mang tính thời vụ.

Khi người lao động được bố trí và sử dụng đúng người, đúng việc, đúng thời điểm sẽ giúp công ty tiết kiệm chi phí kinh doanh, tránh lãng phí nguồn lực qua đó nâng cao năng suất lao động, tăng lợi nhuận doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu bố trí và sử dụng lao động không đúng người, đúng việc, đúng khả năng và sở trường sẽ gây lãng phí nguồn nhân lực, xáo trộn trong công việc, giảm năng suất lao động và gây nên những hiệu ứng tâm lý không tích cực cho người lao động làm ảnh hưởng xấu đến chất lượng nguồn nhân lực nói chung trong công ty.

### ***3.2.5. Giải pháp đối với hoạt động đánh giá thực hiện công việc***

Việc đánh giá thực hiện công việc hiện nay mới chỉ do người quản lý trực tiếp đánh giá. Việc đánh giá thực hiện công việc nên do cả NLD tự đánh giá và người lãnh đạo trực tiếp đánh giá. Kết quả do NLD tự đánh giá sẽ được sử dụng để tham khảo và so sánh với kết quả đánh giá của người quản lý trực tiếp. Kết quả người lãnh đạo trực tiếp đánh giá sẽ được sử dụng để quy đổi sang thứ hạng thành tích. Trên cơ sở đó để giải thích, trao đổi, phản hồi thông tin giữa NLD và người lãnh đạo trực tiếp khi có sự chênh lệch về kết quả đánh giá nhằm có sự đánh giá chính xác nhất. Các kết quả này phải được công khai, được NLD chấp nhận.

Phải lựa chọn các phương pháp đánh giá sao cho phù hợp. Trong đó cần lưu ý đến phương pháp phỏng vấn đánh giá vì phương pháp này cho phép NLD có thể nêu lên những nhận xét, thắc mắc của mình trong quá trình đánh giá đồng thời cũng nêu lên được những khó khăn NLD gặp phải trong quá trình làm việc, để nhà quản lý có biện pháp khắc phục kịp thời. Hiện nay, công đoạn phỏng vấn đánh giá đã bị công ty xem nhẹ. Kết quả đánh giá không được người quản lý trao đổi cụ thể với NLD. Để việc đánh giá kết quả thực hiện công việc có hiệu quả hơn thì cần phải đào tạo. Những yêu cầu của người đánh giá phải là người có trình độ chuyên môn, am hiểu công việc, đánh giá một cách khách quan, công bằng, từ đó có thể chỉ ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Việc làm này cũng sẽ tránh được tình trạng thắc mắc về kết quả thực hiện công việc của mình từ đó tạo sự thỏa mãn, kích thích NLD hăng say làm việc và cống hiến hết mình.

Phải có thông tin phản hồi cho NLD về kết quả đánh giá thực hiện công việc một cách công khai, rõ ràng, cụ thể và giải thích những thắc mắc cho NLD về kết quả đánh giá thực hiện công việc.

Để giúp NLD đánh giá cho điểm dễ dàng chính xác hơn, mẫu phiếu nên được thiết kế chi tiết hơn với những mô tả ngắn gọn, dễ hiểu và lượng hóa được nên đưa các tiêu chí mang tính thi đua khuyến khích NLD có thêm động lực để hoàn thành công việc.

### ***3.2.6 Giải pháp đối với môi trường và điều kiện làm việc tại công ty***

Tâm lý đội ngũ nhân viên là muốn được làm việc trong môi trường và điều kiện tốt, an toàn. Trong những năm qua, công ty đã rất chú ý đến công tác đảm bảo an toàn cho đội ngũ nhân viên nhằm tạo ra môi trường làm việc tốt nhất để đội ngũ nhân viên có thể yên tâm công tác. Vì vậy để nâng cao năng suất lao động, đảm bảo điều kiện làm việc, tạo điều kiện cho người lao động yên tâm công tác và cống hiến hết mình thì hoàn thiện môi trường và điều kiện làm việc, đảm bảo tốt an toàn lao động là điều cần hết sức chú trọng.

Là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, đội ngũ cán bộ công nhân viên ngũ nhân viên có khả năng đối mặt với các loại bệnh nghề nghiệp, cho nên công ty cần thường xuyên phổ biến những kiến thức về an toàn lao động, vệ sinh lao động, trang cấp đầy đủ các thiết bị bảo hộ lao động để đội ngũ nhân viên chủ động phòng ngừa với các rủi ro có thể xảy ra trên.

Định kỳ công ty cần kiểm tra, bảo dưỡng, nâng cấp các thiết bị máy móc, dụng cụ lao động để đảm bảo mọi thiết bị máy móc, dụng cụ lao động luôn hoạt động tốt.

Thái độ làm việc của những người lãnh đạo có ảnh hưởng rất nhiều đến thái độ làm việc của cấp dưới, vì theo quan niệm của đội ngũ nhân viên thì lãnh đạo phải là những người gương mẫu. Ảnh hưởng của lãnh đạo là rất lớn; vì vậy, các trưởng phòng ban, là những người trực tiếp lãnh đạo nhân viên trong công ty phải tự mình nhận thức được tầm quan trọng ấy để có cách giao tiếp, ứng xử, phong cách làm việc hợp lý với vị trí mình đang đảm nhận, không nên quá cứng nhắc, mà phải thông qua cách làm việc của mình để nhân viên của mình thấy phải làm việc như thế nào. Bên cạnh đó, người lãnh đạo phải hòa mình, sống cùng với tập thể thì mới tạo được niềm tin, tạo ra được sự thân thiện – không có khoảng cách giữa người lãnh đạo và nhân viên.

Để nâng cao ý thức cho đội ngũ nhân viên có thể áp dụng nhiều biện pháp khác nhau như tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, hoàn thiện văn hoá công ty, áp dụng kỷ luật lao động trong quá trình làm việc... Trên thực tế, kỷ luật lao động nghe khá khô cứng bởi kỷ luật lao động là những tiêu chuẩn quy định hành vi cá nhân của đội ngũ nhân viên mà công ty xây dựng dựa trên cơ sở pháp lý hiện hành và các chuẩn mực đạo đức xã hội.

Áp dụng kỷ luật lao động có thể tạo phản ứng phụ về các hành vi chống đối, tuy nhiên không thể phủ nhận hiệu quả trong ý thức làm việc của đội ngũ nhân viên. Kỷ luật lao động nhằm làm cho đội ngũ nhân viên làm việc dựa

trên tinh thần hợp tác theo cách thức hoạt động thông thường và có quy củ. Thông qua kỷ luật lao động sẽ làm đội ngũ nhân viên hiểu được mong muốn, yêu cầu chung của công ty với đội ngũ nhân viên. Từ đó, định hướng cho đội ngũ nhân viên cách thức làm việc có hiệu quả ngay từ khi bắt đầu. Nội quy lao động cần được cần được phổ biến và đưa vào chương trình đào tạo chung cho toàn công ty

## **KẾT LUẬN**

Ngày nay, sự nghiệp công nghiệp hóa , hiện đại hóa và phát triển kinh tế tri thức, chúng ta chỉ giành được những thắng lợi khi chúng ta biết khai thác hợp lý và sử dụng hiệu quả tất cả các nguồn lực. Tuy nhiên, yếu tố giữ vai trò quyết định nhất, đảm bảo cho sự thắng lợi của quá trình đó chính là nguồn lực con người, đặc biệt là NNL có chất lượng cao. Hoạt động nâng cao chất lượng NNL này là bộ phận không thể thiếu trong công tác quản lý doanh nghiệp, để củng cố và duy trì số lượng và chất lượng nhân lực cần thiết cho tổ chức nhằm đạt mục tiêu đặt ra.

Vì vậy, Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN muốn có vị thế tốt trên thị trường, một trong những vấn đề quan trọng nhất Công ty cần quan tâm đầu tư đó là công tác nâng cao chất lượng NNL.

Sau quá trình nghiên cứu thực tiễn tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN kết hợp với việc vận dụng những lý luận về nâng cao chất lượng NNL, kế thừa những bài học kinh nghiệm của các nhà quản trị, đề tài đã trình bày những nội dung cơ bản sau:

Chương 1: Đề tài đã trình bày tổng quan cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Chương 2: Đề tài trình bày thực trạng chất lượng NNL và hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN. Qua đó, đề tài đã chỉ ra những thành công đã đạt được, những hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân gây ra những khó khăn trong hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty.

Chương 3: Đề tài đề xuất một số giải pháp cơ bản để nâng cao chất lượng NNL tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN. Các nhóm giải pháp tác giả đưa ra dựa trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng và xu thế của hoạt động nâng cao chất lượng NNL giai đoạn hiện nay


## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Lan Anh (2019), *Nâng cao chất lượng đội ngũ viên chức tại Bảo hiểm xã hội tỉnh Bắc Ninh*, Luận văn Thạc sỹ quản trị nhân lực, Đại học quốc gia Hà Nội.
2. Trần Xuân Cầu (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân
3. Mai Quốc Chánh (1999), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng nhu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội
4. Nguyễn Hữu Dũng (2012), *Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực con người ở Việt Nam*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
5. Nguyễn Duy Hùng (2012), *Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế*, NXB Lao Động – Xã hội.
6. Trần Hữu Hà (2019): *Nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực ngành Xây dựng đáp ứng yêu cầu hội nhập*, Học viện Cán bộ quản lý xây dựng và đô thị.
7. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực tập 1, tập 2*, NXB Lao động – Xã hội.
8. Vũ Thị Hà (2016), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp khu công nghiệp, khu chế xuất trên địa bàn Hà Nội*”, Luận án tiến sĩ Học viện Khoa học Xã hội
9. Nguyễn Thị Ngọc Mai, “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay”, *Tạp chí Cộng sản chuyên đề cơ sở*, (trang 44-51)
10. Trịnh Hoàng Lâm (2012), *Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong bối cảnh hội nhập*, luận văn tiến sỹ, Đại học Kinh tế quốc dân.
11. Vũ Hồng Phong, *Giáo trình Quản trị nhân lực*, đại học Lao động – Xã hội.



12. Phạm Văn Sơn (2015), “7 giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực Việt Nam”, *Báo Giáo dục thời đại*
13. Nguyễn Tiệp (2010), *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
14. Vũ Huy Từ (2008), *Giáo trình Quản lý nhân lực*, Đại học kinh doanh và công nghệ Hà Nội, Khoa quản lý kinh doanh, Hà Nội

## PHỤ LỤC

	<b>PHIẾU KHẢO SÁT NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC</b>	Số hiệu: GS-HCNS-18
		Ngày ban hành: 09/03/2020
		Lần ban hành : 01

**Phụ lục 1: Phiếu khảo sát nâng cao chất lượng nguồn nhân lực  
(Dành để hỏi cán bộ nhân viên Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN)**

Với mục đích nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tìm ra nguyên nhân, đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN. Tôi mong nhận được sự hợp tác của Anh/Chị. Mục đích khảo sát chỉ phục vụ cho nghiên cứu không sử dụng cho mục đích nào khác.

**1. Đánh giá mức độ của Anh/chị về các vấn đề sau tại Công ty**

Yêu cầu làm tăng ca		Yêu cầu nhận thêm việc (hợp chuyên môn)		Tự giải quyết khi gặp khó khăn trong công việc	
Rất sẵn sàng		Rất nhiệt tình		Rất cố gắng	
Sẵn sàng		Nhiệt tình		Cố gắng	
Bình thường		Bình thường		Bình thường	
Không muốn		Không muốn		Không cố gắng	

**2. Anh/Chị cho biết tinh thần phối hợp làm việc củ Anh/chị tại Công ty:**

- Nhiệt tình cộng tác giúp đỡ mọi người
- Thực hiện khi được đề nghị
- Chỉ làm tốt công việc của mình

**3. Anh/Chị cho biết mức độ hài lòng của Anh/Chị về tiền lương của Công ty**

Nội dung	Mức độ				
	Hoàn toàn	Không	Bình	Đồng	Hoàn

	<b>không đồng ý (1)</b>	<b>đồng ý (2)</b>	<b>thường (3)</b>	<b>ý (4)</b>	<b>toàn đồng ý (5)</b>
Các quy định để xét tăng lương là hợp lý					
Mức lương mà anh/chị nhận được là công bằng khi so với các vị trí công việc tương tự ở các Công ty khác cùng lĩnh vực					
Anh/Chị có hài lòng với mức thu nhập hiện nay của mình					
Anh/Chị hiểu rõ về quy chế trả lương của Công ty					

#### 4. Anh/Chị hãy đánh giá về hoạt động tuyển dụng nhân lực tại công ty

<b>Tiêu chí</b>	<b>Mức độ</b>				
	<b>Hoàn toàn không đồng ý (1)</b>	<b>Không đồng ý (2)</b>	<b>Bình thường (3)</b>	<b>Đồng ý (4)</b>	<b>Hoàn toàn đồng ý (5)</b>
Quy trình tuyển dụng rõ ràng, cụ thể					
Chi nhánh xác định rõ nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng cụ thể, rõ ràng					
Chi nhánh thực hiện tốt việc thu hút ứng viên					
Chi nhánh tiến hành tuyển chọn ứng viên đúng quy trình, công khai, minh bạch					

Chi nhánh luôn tuyển đúng người, phù hợp với công việc					
--	--	--	--	--	--

**5. Anh/Chị hãy đánh giá về hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại công ty**

Tiêu chí	Mức độ				
	Hoàn toàn không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Bình thường (3)	Đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)
Hiểu rõ được kết quả thực hiện công việc đánh giá như thế nào					
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý					
Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng					
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý					
Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc					
Kết quả đánh giá sử dụng hợp lý trong các hoạt động quản trị nguồn nhân lực					
Hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc					

**6. Anh/Chị có đồng ý rằng: Công ty công bằng trong đánh giá thực hiện công việc không.**

- Rất không đồng ý
- Không đồng ý
- Bình thường
- Đồng ý

Rất đồng ý

**7. Anh/Chị cho biết các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động đến lao động gián tiếp trong công ty**

STT	Các yếu tố ảnh hưởng đến điều kiện lao động	Kết quả khảo sát mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến điều kiện lao động		
		Dễ chịu (%)	Bình thường (%)	Khó chịu (%)
1	Tiếng ồn			
2	Bụi			
3	Ánh sáng			
4	Nhiệt độ			
5	Độ ẩm			
6	Vệ sinh nơi làm việc			

**8. Anh/Chị cho biết các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động đến lao động trực tiếp trong công ty**

STT	Các yếu tố ảnh hưởng đến điều kiện lao động	Kết quả khảo sát mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến điều kiện lao động		
		Dễ chịu (%)	Bình thường (%)	Khó chịu (%)
1	Tiếng ồn			
2	Bụi			
3	Ánh sáng			
4	Nhiệt độ			
5	Độ ẩm			
6	Vệ sinh nơi làm việc			

**9. Anh/Chị cho biết mức độ hài lòng của anh/chị về điều kiện lao động tại Công ty**

Rất hài lòng

Bình thường

Hài lòng

Không hài lòng

**Câu 2. Ông/Bà hãy đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN trong thời gian tới?**

.....

.....

.....

.....

*Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác, giúp đỡ nhiệt tình của Anh/Chị!*

**Phụ lục 2: Thông báo khám sức khỏe định kỳ****CÔNG TY CỔ PHẦN IN VÀ BAO BÌ GOLDSUN**

Đ/c: KCN Phú Minh – Phương Cổ Nhuế 2- Quận Bắc Từ Liêm- Tp Hà Nội

Kính gửi các Anh/Chị,

**THÔNG BÁO**

*V/v: Khám sức khỏe định kỳ và khám phát hiện bệnh nghề nghiệp  
cho cán bộ công nhân viên tại Nhà máy GOLDSUN Hà Nội.*

Để đảm bảo sức khỏe và quyền lợi đối với người lao động, Ban Tổng Giám đốc Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN thông báo kế hoạch khám sức khỏe định kỳ và khám nghề nghiệp cho CBCNV đang làm việc tại Nhà máy GOLDSUN Hà Nội như sau:

**I. ĐỐI TƯỢNG:**

- CBCNV đang làm việc tại Nhà máy GOLDSUN Hà Nội

**II. ĐỊA ĐIỂM KHÁM, THỜI GIAN KHÁM:****1. Nhà máy GOLDSUN Hà Nội:****❖ Địa điểm khám:**

- Khám lâm sàng và cận lâm sàng: Nhà ăn
- Siêu âm: Nhà ăn
- Khám phụ khoa: Phòng Y tế
- Đo thính lực, hô hấp, khám da: Phòng họp văn phòng chính

**❖ Thời gian khám: Từ 7h00p đến 11h00p - Thứ Năm ngày 24/03/2022**

**III. NỘI DUNG KHÁM:**

- 1. Khám sức khỏe thông thường:** Áp dụng 100% CBCNV đang làm việc tại Nhà máy GOLDSUN Hà Nội

- Khám lâm sàng: Chiều cao, cân nặng, huyết áp, tai, mũi, họng, ...
- Khám cận lâm sàng: Xét nghiệm tổng phân tích máu, nước tiểu, đường máu, ...
- Khám phụ khoa, test thử phát hiện tầm soát ung thư CTC cho đối tượng CBCNV nữ.

## **2. Khám phát hiện bệnh nghề nghiệp cho các đối tượng sau:**

- CBCNV làm việc nặng nhọc, độc hại nguy hiểm, đặc biệt nặng nhọc độc hại nguy hiểm: Người làm việc tại xưởng In, Cơ điện, người vận hành Xray, Người làm việc tại máy Sóng, Kho hóa chất. (*chi tiết hạng mục khám file đính kèm*).

## **IV. TRÁCH NHIỆM CỦA CÁC BỘ PHẬN:**

- Phòng HCNS tham gia phối hợp với đơn vị khám để tổ chức khám.
- Trưởng các Bộ phận/Phòng ban/Trung tâm/Phân xưởng sắp xếp thời gian kế hoạch sản xuất hợp lý, cắt cử và thông báo đến từng CBCNV của mình phụ trách tham gia đầy đủ để buổi khám sức khỏe đạt kết quả cao.

## **V. YÊU CẦU:**

CBCNV có tên trong danh sách phải có trách nhiệm tham gia khám sức khỏe đầy đủ 100%. Trường hợp CBCNV không tham gia khám sức khỏe theo thời gian trên:

- Sẽ phải tự chịu chi phí khám sức khỏe 100% giá trị của một lần khám và trực tiếp tới cơ sở khám do công ty chỉ định khám và gửi kết quả khám về P.HCNS trước ngày 31/03/2022.
  - Để đảm bảo kết quả cho phần “Xét nghiệm máu và nước tiểu” được chính xác:
- + CBCNV nhịn ăn ít nhất 2h trước khi xét nghiệm máu. Công ty sẽ phát suất ăn cho mỗi người 01 bánh + 01 hộp sữa sau khi khám xong.
- + Không sử dụng rượu, bia, các chất kích thích trước khi xét nghiệm



Yêu cầu các Anh/Chị Trưởng các Phòng ban/Bộ phận/Phân xưởng có trách nhiệm cao và nghiêm túc thực hiện thông báo này./.

Trân trọng

**Phụ lục 4: Khung năng lực thợ vận hành máy xén Trung tâm In**

Hạng mục	Chi tiết các bước		Bậc			
			1	2	3	4
Đánh giá kinh nghiệm	Thời gian thụ hưởng trợ cấp thợ vận hành đến ngày làm đánh giá	1. 3 tháng	x			
		2. 9 tháng		x		
		3. 21 tháng			x	
		4. 33 tháng				x
<b>1. Đánh giá việc căn chỉnh máy</b>	An toàn khi vận hành máy	1. Không được phép căn chỉnh máy khi máy đang hoạt động ( chú ý : được phép tinh chỉnh các thanh đỡ mở đáy, dùng điều khiển nhích máy để vào tăng cứng, dây quai, luồn giấy) 2. Trang phục gọn gàng khi vận hành máy 3. Cắt nguồn điện khi tiến hành sửa chữa máy 4. Không tùy dựa vào máy khi đang hoạt động 5. Không chạy máy nếu thiết bị bảo vệ bị tháo các tấm chắn an toàn ( chú ý : Kiểm tra máy trước khi chạy, nếu không có tấm bảo vệ cần báo lại cho tổ trưởng để xác nhận...) 6. Không được để các công cụ, dụng cụ trên máy sau khi căn chỉnh xong. Các dụng cụ sau khi căn chỉnh xong để đúng nơi quy định. 7. Khi sự cố cần thiết hãy thao tác nhấn và nút "STOP" để dừng máy	x	x	x	x
		1. Nhận biết và kiểm tra tình trạng các nút điều khiển máy	x	x	x	x
		2. Thao tác đúng hướng dẫn vận hành máy	x	x	x	x
		3. công dụng của toàn bộ các nút điều khiển trên	x	x	x	x

		máy				
		4. Nhận biết được hệ thống cảm biến và nguyên lý hoạt động của cảm biến	x	x	x	x
		5. Biết cách chỉnh sửa các nút điều khiển khi nút điều khiển gặp sự cố	x	x	x	x
		6. Đưa ra các cảnh báo, và tự xử lý sự cố về thiết bị		x	x	x
	Nhận biết NVL sản xuất theo lệnh sản xuất	1. Nhận biết các NVL theo đúng lệnh sản xuất	x	x	x	x
	Thao tác vận hành máy xén	1. Biết cách vận hành máy xén , công dụng và chức năng của các nút , lúm điều khiển máy xén	x	x	x	x
		2. Biết cách phân biệt , nhận biết các loại giấy khác nhau	x	x	x	x
		3. Biết cách vào giấy , vỗ giấy điều chỉnh thước xén	x	x	x	x
		4. Biết cách điều chỉnh kích thước lược đúng với QTCN	x	x	x	x
		5. Biết cách điều chỉnh áp lực máy xén đúng theo các loại giấy định lượng khác nhau	x	x	x	x
		6. Biết kiểm tra đánh giá chất lượng giấy sau xén , biết các lỗi trọng điểm thường xảy ra ở công đoạn xén giấy		x	x	x
	Thao tác thay dao xén	1. Biết cách kiểm tra dao xén , nhận biết mức độ sắc , cùn của dao xén trong quá trình sản xuất .	x	x	x	x
		2. Biết cách sử dụng các công cụ hỗ trợ tháo , lắp dao xén	x	x	x	x
		3. Biết các vị trí ốc cố định dao xén cần tháo ,	x	x	x	x

			lắp khi thay dao xén				
			4. Nắm vững thao tác tháo lắp dao xén	x	x	x	x
			5. Biết cách kiểm tra mắt thần, độ nhạy và chuẩn xác của mắt thần. cảm biến senso	x	x	x	x
			6. Biết cách điều chỉnh độ cao, thấp của dao xén		x	x	x
<b>2.Đánh giá việc chạy máy</b>	<b>Năng suất chạy máy và sai hỏng</b>	Chạy máy ổn định với giấy in SHD ( Định lượng 80 - 150 )	1.Tốc độ xén hàng (tờ / phút) (theo định mức)	85%	90%	95%	100%
			2.Tỉ lệ NG %	0.05%	0.045%	0.04%	0.035%
			3.Thời gian đánh giá	4h.	4h.	4h.	4h.
		Chạy máy ổn định với giấy in KBA ( Định lượng 160 - 450 )	1.Tốc độ xén hàng (tờ / phút) (theo định mức)	85%	90%	95%	100%
			2.Tỉ lệ NG %	0.05%	0.045%	0.04%	0.035%
			3.Thời gian đánh giá	4h.	4h.	4h.	4h.
	<b>Thời gian thay bài</b>	Chạy máy ổn định với giấy in SHD ( Định lượng 80 - 150 )	1.Thời gian vào giấy	3 phút	2 phút	1 phút	1 phút
			2.Thời gian vổ giấy	5 phút	3 phút	2 phút	2 phút
			3.Căn chỉnh máy	3 phút	2 phút	1 phút	1 phút
			4.Thời gian thay dao xén	25 phút	20 phút	15 phút	12 phút
		Chạy máy ổn định với giấy in KBA ( Định lượng 160 - 450 )	1.Thời gian vào giấy	3 phút	2 phút	2 phút	2 phút
			2.Thời gian vổ giấy	3 phút	2 phút	1 phút	1 phút
3.Căn chỉnh máy			3 phút	2 phút	1 phút	1 phút	
4.thời gian thay dao xén			25 phút	20 phút	15 phút	12 phút	

## BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

### 1. Khảo sát mức độ nhiệt tình của người lao động trong công việc

Yêu cầu làm tăng ca		Yêu cầu nhận thêm việc (Hợp với chuyên môn)		Tự giải quyết khi gặp khó khăn trong công việc	
Rất sẵn sàng	5%	Rất nhiệt tình	5%	Rất cố gắng	5%
Sẵn sàng	7,5%	Nhiệt tình	8,75%	Cố gắng	71,25%
Bình thường	22,5%	Bình thường	38,75%	Bình thường	21,25%
Không muốn	65%	Không muốn	47,50%	Không cố gắng	2,5%
Tổng	100%		100%		100%

### 2. Khảo sát sự hài lòng về chế độ lương và các khoản phúc lợi tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Tiêu chí	Chế độ lương	Chế độ phúc lợi
<b>Rất hài lòng</b>	29%	26%
<b>Hài lòng</b>	56%	61%
<b>Bình thường</b>	15%	13%
<b>Không hài lòng</b>	0%	0%

### 3. Kết quả khảo sát công tác bố trí nhân lực tại Công ty Cổ phần In và Bao bì GOLDSUN

Đơn vị: %

Chỉ tiêu	Ý kiến			
	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý
Mức độ hài lòng với công việc	23,3	37,5	35	4,2
Sự phù hợp với công việc	25	36,7	32,5	5,8
Mức độ hứng thú trong công việc	22,5	41,7	27,5	8,3
Áp lực hiện tại với công việc khá lớn	21,7	38,3	36,7	3,3

### 4. Khảo sát các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động đến lao động trực tiếp trong công ty

STT	Các yếu tố ảnh hưởng đến điều kiện lao động	Kết quả khảo sát mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến điều kiện lao động		
		Dễ chịu (%)	Bình thường (%)	Khó chịu (%)
1	Tiếng ồn	0	37,5	62,5
2	Bụi	0	15	85
3	Ánh sáng	12,5	67,5	20
4	Nhiệt độ	7,5	30	62,5
5	Độ ẩm	12,5	75,5	12,5
6	Vệ sinh nơi làm việc	5	57,5	37,5

**5. Khảo sát các yếu tố ảnh hưởng của điều kiện lao động đến lao động gián tiếp trong công ty**

STT	Các yếu tố ảnh hưởng đến điều kiện lao động	Kết quả khảo sát mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến điều kiện lao động		
		Dễ chịu (%)	Bình thường (%)	Khó chịu (%)
1	Tiếng ồn	0	80	20
2	Bụi	0	87,5	12,5
3	Ánh sáng	27,5	70	5
4	Nhiệt độ	30	65	5
5	Độ ẩm	25	75	0
6	Vệ sinh nơi làm việc	35	62,5	2,5