

VIỆN HÀN LÂM KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM
HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI

NGUYỄN TRÍ DŨNG

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CÔNG NHÂN KỸ THUẬT
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SƠN TỔNG HỢP HÀ NỘI**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hà Nội, năm 2018

VIỆN HÀN LÂM KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM
HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI

NGUYỄN TRÍ DŨNG

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CÔNG NHÂN KỸ THUẬT
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SƠN TỔNG HỢP HÀ NỘI**

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8.34.01.01

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. DOÃN THỊ MAI HƯƠNG

Hà Nội, năm 2018

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa từng được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu và nội dung trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

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

Tác giả

Nguyễn Trí Dũng

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ CƠ SỞ THỰC TIỄN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TRONG DOANH NGHIỆP...8	
1.1. Các khái niệm	8
1.2. Nội dung phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp	11
1.3. Nội dung các hoạt động phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp	13
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp	17
1.5. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội ...	20
Chương 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SƠN TỔNG HỢP HÀ NỘI .24	
2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội	24
2.2. Thực trạng các hoạt động phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật tại Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội	31
2.3. Phân tích thực trạng các nhân tố ảnh hưởng	53
2.4. Đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật	56
Chương 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SƠN TỔNG HỢP HÀ NỘI	60
3.1. Định hướng phát triển của Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội	60
3.2. Các giải pháp phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội	61
KẾT LUẬN	78
TÀI LIỆU THAM KHẢO	79
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

ATLĐ	An toàn lao động
CNKT	Công nhân kỹ thuật
DN	Doanh nghiệp
NNL	Nguồn nhân lực
PCCC	Phòng cháy chữa cháy
VSLĐ	Vệ sinh lao động

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Tình hình nguồn nhân lực CNKT tại công ty giai đoạn 2015 – 2017	28
Bảng 2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực CNKT theo các nhóm chức năng năm 2017	30
Bảng 2.3. Kế hoạch tuyển mộ của Công ty từ năm 2015 - 2017	31
Bảng 2.4. Nguồn thông tin tuyển dụng năm 2017	34
Bảng 2.5. Kết quả tuyển chọn tại công ty từ năm 2015 - 2017	38
Bảng 2.6. Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng từ năm 2015 - 2017	39
Bảng 2.7. Bố trí lao động CNKT làm việc theo chuyên môn từ năm 2015 - 2017.....	41
Bảng 2.8. Kết quả đào tạo và phát triển CNKT năm 2017	44
Bảng 2.9. Cơ cấu công nhân kỹ thuật tham gia hoạt động đào tạo và phát triển theo các đơn vị năm 2017	45
Bảng 3.1. Đánh giá thực hiện công việc của công nhân kỹ thuật.....	70
Bảng 3.2. Kế hoạch đào tạo và phát triển tổng thể.....	70
Bảng 3.3. Tổng hợp số lượng CNKT tham gia đào tạo của Công ty năm 2018	71
Bảng 3.4. Dự tính chi phí cho hoạt động đào tạo nâng bậc năm 2018	72
Bảng 3.5. Dự tính chi phí cho hoạt động đào tạo ATLĐ, VSLĐ, PCCC năm 2018	73

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1. Mức độ hài lòng của nhân viên đối với công tác tuyển dụng.....	40
Biểu đồ 2.2. Mức độ phù hợp bố trí lao động.....	42
Biểu đồ 2.3. Tỷ lệ lao động vắng mặt trong năm 2017.....	43
Biểu đồ 2.4. Mức độ hài lòng của công nhân kỹ thuật về hoạt động đào tạo.....	51
Biểu đồ 2.5. Mong muốn thay đổi của công nhân kỹ thuật về các hoạt động đào tạo năm 2017.....	52
Biểu đồ 2.6. Ảnh hưởng của các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài đến kết quả phát triển công nhân kỹ thuật trong Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội	54

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội	26
Sơ đồ 2.2. Quy trình tuyển mộ của Công ty năm 2017.....	32
Sơ đồ 2.3. Quy trình tuyển chọn của Công ty năm 2017	35
Sơ đồ 3.1: Quy trình xây dựng chiến lược tuyển mộ	61
Sơ đồ 3.2. Quy trình tuyển chọn.....	68
Sơ đồ 3.3. Quy trình đào tạo và phát triển cho Công ty Sơn tổng hợp Hà Nội.....	77

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Kinh tế Việt Nam đang trên đà phát triển mạnh mẽ và ngày càng hội nhập với nền kinh tế thế giới. Thành phố Hà Nội, thủ đô - trung tâm kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước, là địa phương đứng thứ hai đóng góp vào sự tăng trưởng kinh tế của cả nước. Về cơ cấu nền kinh tế, khu vực công nghiệp và xây dựng chiếm 33,34%. Toàn ngành công nghiệp trong năm 2017 tăng trưởng mạnh chủ yếu nhờ ngành công nghiệp chế biến, chế tạo. Các doanh nghiệp thuộc ngành công nghiệp chế biến, chế tạo, đặc biệt ngành hóa chất góp phần quan trọng trong việc phát triển kinh tế khu vực và tạo công ăn việc làm cho người dân trong và ngoài thành phố.

Hội nhập kinh tế đem lại nhiều cơ hội mở rộng thị trường đối với các doanh nghiệp hóa chất, nhưng cũng đồng thời kéo theo nhiều thách thức. Đó là những thách thức về sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt của thị trường quốc tế cao độ, đó là những sức ép từ sự đổi mới công nghệ, từ những quy định mới, từ những rào cản kỹ thuật trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó, khách hàng sẽ có những đòi hỏi khắt khe hơn về chất lượng và mẫu mã sản phẩm. Để có thể tồn tại và phát triển trong cạnh tranh, các doanh nghiệp hóa chất Hà Nội phải đảm bảo được năng suất lao động cao, giá thành sản phẩm hợp lý, chất lượng tốt, thực hiện nghiêm ngặt các quy định quốc tế trong sản xuất sản phẩm.

Một trong những điều kiện để doanh nghiệp có thể đạt được hiệu quả sản xuất kinh doanh cao nhất chính là NNL chất lượng tốt, đặc biệt là lực lượng CNKT. CNKT đòi hỏi phải đáp ứng được những đòi hỏi nghiêm ngặt về tay nghề và sự cập nhật kiến thức, kỹ thuật, công nghệ sản xuất mới, có đạo đức nghề nghiệp tốt, thái độ làm việc nghiêm túc, gắn bó với doanh nghiệp. Vai trò của CNKT xuất phát từ tầm quan trọng của yếu tố con người – yếu tố trung tâm của quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. CNKT chính là chủ thể của quá trình sản xuất, thực hiện các hoạt động tác nghiệp, trực tiếp sản xuất ra sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ cho doanh nghiệp. Để thực hiện quá trình tác nghiệp, công nhân sử dụng các loại máy móc thiết bị, công cụ nhằm tác động, làm biến đổi nguyên vật liệu để sản xuất ra

các sản phẩm. Biết cách vận hành hiệu quả, an toàn các loại máy móc thiết bị, người lao động có thể đóng góp rất lớn vào việc giúp doanh nghiệp sử dụng hiệu quả nguồn vốn đầu tư và tiết kiệm một phần đáng kể các chi phí biến đổi cho công cụ, dụng cụ và nguyên vật liệu. Sự thực hiện công việc của họ có ảnh hưởng trực tiếp và quyết định đến số lượng và chất lượng sản phẩm mà doanh nghiệp cung cấp trên thị trường, từ đó ảnh hưởng đến hình ảnh và uy tín của doanh nghiệp trên thị trường và đối với khách hàng và vì vậy ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Đặc thù của ngành công nghiệp hóa chất là sử dụng nhiều lao động, trong đó CNKT chiếm tỷ trọng lớn nhất. Trên thực tế, trình độ hiểu biết về công nghệ và sản xuất, đặc biệt là kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp của CNKT trong các doanh nghiệp hóa chất còn nhiều hạn chế, chưa đáp ứng được những yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng được hiện đại hóa. Những hạn chế đó gây trở ngại không nhỏ đến năng suất lao động, sản lượng, chất lượng sản phẩm và từ đó cũng ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh và giảm sức cạnh tranh của các doanh nghiệp.

Một lực lượng CNKT đáp ứng được yêu cầu công việc, yêu cầu sản xuất kinh doanh hiện tại và tương lai cả về số lượng và chất lượng là một nguồn lực vô cùng quý giá, một lợi thế cạnh tranh mà các đối thủ cạnh tranh không thể dễ dàng bắt chước. Tuy vậy, để có thể tạo nên và duy trì được lợi thế cạnh tranh từ lực lượng lao động thành thạo tay nghề, giỏi kiến thức, nghiêm túc trong ý thức cũng như thái độ làm việc, doanh nghiệp dứt khoát phải quan tâm đến hoạt động phát triển NNL CNKT một cách nghiêm túc và hợp lý.

Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội là một trong những doanh nghiệp nhà nước được thành lập năm 1970, có qui mô lớn với 358 công nhân viên. Với đặc thù là sản xuất, kinh doanh và xuất khẩu mặt hàng hóa chất, vai trò của NNL CNKT trong công ty là rất quan trọng. Lực lượng này ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình sản xuất và chất lượng sản phẩm, dẫn đến việc doanh nghiệp có thực hiện được mục tiêu đặt ra và có thể phát triển ngày một vững mạnh được không. Tuy vậy thực tế hiện nay, nguồn lực CNKT của doanh nghiệp đang gặp trở ngại về số lượng con người đáp ứng

khối lượng công việc, kiến thức và kỹ năng trong việc vận hành các trang thiết bị máy móc, công nghệ trong sản xuất sơn. Trong khi đó, những năm gần đây, doanh nghiệp đang tiếp cận và cung cấp thêm rất nhiều trang thiết bị khoa học hiện đại, với mục tiêu tăng năng suất, sản lượng và chất lượng sản phẩm, vì vậy việc nâng cao chất lượng NNL CNKT là vô cùng cấp thiết. Với tầm quan trọng và nhu cầu cần thiết của NNL CNKT đối với Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội, kết hợp với trình độ đào tạo và phát triển trong các tổ chức, doanh nghiệp hiện nay, tôi quyết định nghiên cứu đề tài: **“Phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật tại Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội”** để có thể đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác này, góp phần giúp Công ty đạt được chỉ tiêu về số lượng và chất lượng của đội ngũ CNKT.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Tình hình nghiên cứu trên thế giới

Trên thế giới có các nghiên cứu về đào tạo và phát triển NNL trong các tổ chức liên quan đến các vấn đề: Các lý thuyết về thiết kế hệ thống đào tạo, ví dụ lý thuyết của Goldstein [120] và O'Connor [126]. Nghiên cứu dựa trên cơ sở của các học thuyết về tạo động lực: mô hình các giai đoạn phát triển nghề nghiệp của J.Ivancevich, mô hình ARCS của J.Keller. Các lý thuyết về đánh giá kết quả đào tạo: mô hình đánh giá đào tạo 4 mức độ của Kirkpatrick + ROI do J.Phillips phát triển [127], mô hình CIPP của Stufflebeam [128]. Tuy nhiên các lý thuyết này không đi sâu vào phát triển loại lao động cụ thể nào đó, đặc biệt là CNKT trong doanh nghiệp. Do vậy, luận văn kế thừa những lý thuyết này để vận dụng và phát triển cơ sở lý luận về công tác đào tạo và phát triển CNKT trong doanh nghiệp.

Tình hình nghiên cứu trong nước

Đã có rất nhiều nghiên cứu khác nhau về phát triển NNL ở Việt Nam thuộc các khu vực, đơn vị ở tất cả các loại hình kinh doanh khác nhau. Điều này chứng tỏ công tác NNL đang ngày càng được quan tâm, trở thành đề tài luôn nóng hổi trên các diễn đàn thông tin. Nghiên cứu về chiến lược phát triển NNL nói chung và phương pháp tại doanh nghiệp nào đó thì đã có một số công trình công bố ở các góc độ tiếp cận khác nhau, một vài ví dụ có:

- *“Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam - lý luận và thực tiễn”* do PGS.TS. Đỗ Minh Cường - TS.Mạc Văn Tiến đồng chủ biên (2004). Tác giả đi sâu nghiên cứu tìm ra các giải pháp phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam, đồng thời đưa ra các khái niệm NNL ở phạm vi vĩ mô và vi mô, kinh nghiệm đào tạo và phát triển lao động kỹ thuật ở một số nước Đông Nam Á, Trung Quốc, Nhật, Mỹ.

- *“Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Lilama 7”*, luận án tiến sỹ Thái Thảo Ngọc, trường Đại học kinh tế quốc dân, 2013.

- *“Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế”* của tác giả Lê Thị Mỹ Linh, Luận án Tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, 2009. Với mục đích nghiên cứu chuyên sâu về phát triển NNL trong doanh nghiệp vừa và nhỏ sẽ giúp các nhà nghiên cứu trong nước, các chuyên gia hiểu rõ hơn những khó khăn của doanh nghiệp vừa và nhỏ, từ đó đưa ra chính sách phù hợp để phát triển NNL. Kết quả của nghiên cứu sẽ giúp doanh nhân, chủ doanh nghiệp rút ra bài học phù hợp để phát triển NNL cho doanh nghiệp của mình nói riêng và từ đó góp phần cho sự phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa nói chung.

- *“Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước”* của tác giả Nguyễn Đình Luận, Tạp chí Nông nghiệp và phát triển nông thôn, 7/2005.

- *“Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Sông Đà”*; Luận án tiến sỹ Nguyễn Văn Hà, trường Đại học Đà Nẵng. Song nghiên cứu về vấn đề phát triển NNL tại Công ty cổ phần 5 Công ty 18 trong giai đoạn hiện nay thì chưa có công trình nghiên cứu nào đã công bố. Mặt khác việc nghiên cứu có tính đặc thù bởi phạm vi nghiên cứu của nó.

Tiến sỹ Phan Thủy Chi đã nghiên cứu về Đào tạo và phát triển NNL trong các trường Đại học khối kinh tế của Việt Nam thông qua các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế trong năm 2008.

Đặc biệt liên quan trực tiếp đến đối tượng là NNL CNKT, tiến sỹ Nguyễn Văn Thùy Anh (2014) đã nghiên cứu về vấn đề “Đào tạo và phát triển công nhân kỹ thuật trong các doanh nghiệp Dệt may Hà Nội” trong Luận án tiến sỹ kinh tế, trường

Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội. Luận án của tác giả đã hoàn thiện về mặt lý thuyết về CNKT và phát triển cơ sở lý luận về “đào tạo và phát triển công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp”. Tác giả đã đưa ra những đánh giá về đào tạo và phát triển CNKT thông qua các đánh giá về mức độ đáp ứng các yêu cầu công việc của công nhân sau khi được đào tạo về mặt kiến thức, kỹ năng, thái độ làm việc và khả năng phát triển trong tương lai. Tuy vậy, luận án chỉ giới hạn nghiên cứu vào đối tượng CNKT ngành dệt may, mà chưa phát triển đến các CNKT phụ trách các mảng khác như kỹ thuật, công nghệ khoa học...

Nhìn chung hầu hết các nghiên cứu về phát triển CNKT tập trung vào hướng nghiên cứu ở tầm vĩ mô, đánh giá thực trạng đào tạo CNKT và đưa ra các giải pháp để nâng cao chất lượng lực lượng lao động trong một ngành nhất định. Có thể nói chưa có nghiên cứu xây dựng cơ sở lý luận đầy đủ cho phát triển CNKT trong doanh nghiệp.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu: Đề xuất các giải pháp nhằm phát triển NNL CNKT tại Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội.

Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về phát triển NNL CNKT trong doanh nghiệp
- Phân tích thực trạng phát triển NNL CNKT tại Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội; chỉ ra ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của công tác phát triển NNL CNKT.
- Đề xuất các giải pháp nhằm phát triển NNL CNKT tại Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Phát triển NNL CNKT tại Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội.

Phạm vi nghiên cứu:

- Về nội dung: Phát triển NNL CNKT tại doanh nghiệp
- Về không gian: Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội
- Về thời gian: trong giai đoạn 2014-2017, đề xuất giải pháp đến năm 2025.

5. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

Phương pháp quan sát: Quan sát tình hình thực tế về quá trình lao động của lực lao động CNKT tại công ty.

Phương pháp thống kê: Tổng hợp số liệu của Công ty có liên quan đến công tác phát triển NNL.

Phương pháp nghiên cứu thu thập số liệu: Thu thập thông tin và số liệu bằng các phương pháp ghi chép và phỏng vấn. Phỏng vấn các quản đốc phân xưởng, tổng cộng 4 người nhằm tìm hiểu và thu thập thông tin về quá trình phát triển CNKT tại mỗi phân xưởng, từ đó có thể có được các đánh giá khách quan của các cán bộ quản lý.

Phương pháp phân tích: Xử lý các thông tin và số liệu thu thập được bằng các phương pháp phân tích và tổng hợp thông tin. Phân tích các báo cáo liên quan đến các hoạt động của Công ty về quá trình phát triển NNL CNKT.

Nguồn thông tin, số liệu thứ cấp được thu thập phân tích tổng hợp số liệu từ các báo cáo tổng kết định kỳ; tài liệu lưu trữ tại công ty; các giáo trình, tài liệu, đề tài nghiên cứu khoa học, sách báo, tạp chí và phương tiện truyền thông internet... Các số liệu thứ cấp được phân tích và so sánh nhằm rút ra thông tin cần thiết minh chứng cho vấn đề.

Phương pháp điều tra xã hội học: với mục đích nhằm đánh giá ảnh hưởng và mức độ hài lòng của CNKT đối với các hoạt động của công tác phát triển NNL CNKT, từ những số liệu thu thập được từ phiếu đánh giá, tác giả phân tích và đưa ra nhận xét làm minh chứng cho thực trạng của công tác phát triển NNL CNKT. Trong tháng 7 năm 2018, tổng số 185 phiếu điều tra được phát ra với đối tượng là toàn bộ lực lượng CNKT tại Công ty cổ phần Sơn tổng hợp Hà Nội, trong số đó, tác giả thu về 185 phiếu. Số không hợp lệ là 25, số phiếu hợp lệ là 160.

6. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn

Về mặt lý luận: luận văn hệ thống hóa và phát triển cơ sở lý luận về Phát triển NNL CNKT trong doanh nghiệp trên nền tảng lý thuyết về phát triển NNL trong các tổ chức.

Về mặt thực tiễn: luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu, phỏng vấn nhằm nêu ra thực trạng và nội dung công tác phát triển NNL CNKT của Công ty cổ

phần Sơn Tổng hợp Hà Nội, từ đó xây dựng các giải pháp hoàn thiện công tác phát triển với đối tượng CNKT không chỉ tại Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội nói riêng mà đối với nguồn lực này tại các doanh nghiệp ngành chế biến và hóa chất.

7. Kết cấu luận văn

Gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật tại Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội

Chương 3: Giải pháp phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật tại Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ CƠ SỞ THỰC TIỄN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm

1.1.1. Nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật

❖ Công nhân kỹ thuật

Theo tác giả Trần Xuân Cầu, công nhân kỹ thuật được định nghĩa là người được đào tạo và được cấp bằng (đối với những người tốt nghiệp các chương trình dạy nghề dài hạn từ 1 đến 3 năm) hoặc chứng chỉ (đối với những người tốt nghiệp các chương trình dạy nghề ngắn hạn dưới 1 năm) của bậc giáo dục nghề nghiệp trong hệ thống giáo dục để có năng lực thực hành – thực hiện các công việc phức tạp do sản xuất yêu cầu. [2, tr. 103]

Tác giả Nguyễn Văn Thùy Anh cho rằng “*Công nhân kỹ thuật là những công nhân được đào tạo trong các cơ sở giáo dục nghề nghiệp, được cấp bằng hoặc chứng chỉ nghề nghiệp, nhằm đảm bảo họ có đủ năng lực thực hành – thực hiện các công việc phức tạp do sản xuất yêu cầu, trực tiếp tham gia vào quá trình tạo ra sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp*”. [1, tr. 12]

Luật Dạy nghề đưa ra khái niệm: “*Tiêu chuẩn kỹ năng nghề quy định về mức độ thực hiện các công việc của một nghề*”. Như vậy, các tiêu chuẩn kỹ năng nghề đặt ra những yêu cầu cụ thể về mức độ thực hiện công việc cho CNKT. Để đáp ứng đầy đủ về mặt kiến thức và kỹ năng, CNKT cần được đào tạo trong một thời gian phù hợp và nhận chứng chỉ về chứng nhận trình độ lành nghề nhằm đảm nhận được những công việc với độ khó nhất định theo yêu cầu sản xuất.

❖ Điều kiện để xác định là công nhân kỹ thuật

Có văn bằng tốt nghiệp các trường dạy nghề, trung học nghề, trung học chuyên nghiệp, cao đẳng kỹ thuật, có thời gian đào tạo từ 1-3 năm với hình thức chính quy, tại chức.

Công nhân kỹ thuật bậc cao ngoài văn bằng tốt nghiệp đã nói trên, còn phải có các chứng chỉ, chứng nhận đã qua các lớp bồi dưỡng tay nghề của các trường hoặc trung tâm giáo dục nghề nghiệp cấp.

❖ Phân loại công nhân kỹ thuật

Theo tác giả Nguyễn Văn Thùy Anh, nhìn nhận dưới góc độ phân công lao động theo chức năng, CNKT được chia làm 2 nhóm chính:

Công nhân chính: là những công nhân trực tiếp sản xuất sản phẩm hoặc đứng máy, làm biến đổi tính chất, hình dạng của đối tượng lao động. Đó là các công nhân trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất như công nhân đứng máy gồm có công nhân dập, công nhân vận hành máy nén khí, tổng hợp nhựa, chế biến sơn, hoặc các giai đoạn khác như sơn, nguội, hàn điện, hàn hơi...

Công nhân phụ: là những công nhân thực hiện các chức năng phụ trong sản xuất chính, sản xuất phụ và sản xuất phụ trợ. Đó là những công nhân không trực tiếp sản xuất ra sản phẩm, nhưng bằng lao động của mình đảm bảo cho hoạt động sản xuất được bình thường. Trong doanh nghiệp sơn, công nhân phụ là các công nhân sửa chữa điện, sửa chữa cơ, kiểm tra cơ khí phục vụ cho việc sửa chữa, bảo đảm máy móc hoạt động bình thường, công nhân vận chuyển nội bộ...

Theo hình thức phân công lao động theo công nghệ và mức độ chuyên môn hóa, CNKT được phân chia thành các nghề:

Nhìn nhận dưới hình thức phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc, CNKT được chia theo trình độ lành nghề (bậc thợ) khác nhau. Công ty cổ phần Sơn chủ yếu chia công nhân thành 7 bậc thợ, từ bậc 1 là những công nhân có trình độ lành nghề thấp nhất đến cao nhất là bậc 7. Công nhân vận chuyển nội bộ chỉ được chia 3 bậc vì lý do yêu cầu của công việc đối với những công nhân này không quá phức tạp để chia thành những bậc nhỏ, tuy vậy công việc đòi hỏi công nhân mỗi bậc phải bao quát được và nắm rõ các yêu cầu của công việc được giao.

❖ Vai trò của lực lượng công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp

Trong bất kỳ một doanh nghiệp sản xuất nào cũng cần có đội ngũ CNKT những người lao động trực tiếp làm ra các sản phẩm, những người đứng máy, đứng theo dây chuyền công nghệ sản xuất.

Lực lượng CNKT của một doanh nghiệp là người quyết định số lượng, chất lượng sản phẩm đầu ra của doanh nghiệp: Một doanh nghiệp có lực lượng CNKT có

tay nghề trình độ cao có kinh nghiệm sản xuất, có niềm đam mê nhiệt tình với công việc, gắn bó với tổ chức sẽ tạo ra cho doanh nghiệp nhiều sản phẩm có chất lượng với độ tin cậy cao.

Lực lượng CNKT là người quyết định chi phí sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp: với vai trò là người kết hợp các nguyên nhiên vật liệu đầu vào để tạo thành các yếu tố đầu ra việc sử dụng nguyên nhiên vật liệu của người công nhân như thế nào sẽ quyết định đến chi phí sản xuất. Các chi phí này sẽ liên quan đến chất lượng sản phẩm được tạo ra, khi chất lượng sản phẩm tốt đạt tiêu chuẩn thì nó sẽ làm giảm chi phí sản phẩm sai hỏng.

Lực lượng CNKT là người tạo ra thặng dư cho doanh nghiệp: là người kết hợp sức lao động với các tư liệu lao động tạo ra sản phẩm cho doanh nghiệp, CNKT là người tạo ra thặng dư cho doanh nghiệp. Giá trị thặng dư là yếu tố quyết định cho sự tồn tại của các doanh nghiệp vì mục tiêu lợi nhuận.

Lực lượng CNKT là người tạo lên hoạt động của doanh nghiệp: để tồn tại được thì cần có các hoạt động mà người ta gọi là hoạt động sản xuất kinh doanh. Người CNKT là chủ thể trong quá trình sản xuất, là người tạo nên sự tồn tại của doanh nghiệp thông qua các hoạt động của mình.

1.1.2. Phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật

Phát triển là các hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức. [12, tr. 153].

Trong doanh nghiệp, có 2 hình thức phát triển CNKT là phát triển nghề nghiệp và phát triển quản lý. Phát triển nghề nghiệp là doanh nghiệp tạo cơ hội và điều kiện để công nhân có thể phát triển các kỹ năng, kiến thức và chuyên môn nghề nghiệp nhằm giúp họ giỏi hơn trong công việc, còn phát triển quản lý là hoạt động phát triển những kỹ năng quản lý nhằm giúp CNKT có thể trở thành những quản lý hiệu quả trong tương lai.

Hoạt động phát triển nghề nghiệp CNKT trong Công ty cổ phần Sơn gồm: đào tạo nâng bậc và thi nâng bậc, đào tạo thêm nghề mới cho các công nhân đã thành thạo nghề 1 nghề. Hoạt động phát triển quản lý gồm các hoạt động phát triển

thăng tiến cấp bậc quản lý như trưởng phòng, trưởng bộ phận, tổ trưởng, tổ phó sản xuất, quản đốc phân xưởng.

1.2. Nội dung phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp

Phát triển NNL trong doanh nghiệp là phát triển NNL cả về chất lượng và số lượng phù hợp về cơ cấu nhằm thực hiện tốt nhất mục tiêu của DN. Luận văn tiếp cận đề tài theo cách này nhưng được đánh giá trên các tiêu trí thể lực, tâm lực và trí lực (đạo đức nghề nghiệp).

* Một số tiêu chí đánh giá công tác phát triển NNL trong doanh nghiệp

Thực tế tại các doanh nghiệp, khi đề cập đến phát triển NNL ta thường đề cập đến phát triển về thể lực, phát triển về tâm lực và phát triển về trí lực cho người lao động. Trong đó:

- Thể lực: là năng lực thể chất của NNL, đây là tiêu chí khá quan trọng về chất lượng NNL, thường bao gồm tiêu chí về tình trạng sức khỏe của con người như: chiều cao, cân nặng, bệnh tật, tuổi thọ, trạng thái thoải mái về tinh thần cũng như thể chất và xã hội của con người.

- Trí lực: biểu hiện ở trình độ học vấn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, chuyên môn kỹ thuật của NNL, tinh thần, thái độ, tác phong làm việc...

- Tâm lực thể hiện qua thái độ làm việc và khả năng chịu áp lực công việc của NNL.

Thái độ là những đánh giá hay phát biểu có giá trị về sự vật, con người hay đồ vật. Thái độ phản ánh con người cảm thấy như thế nào về một điều nào đó.

Thái độ của người lao động được thể hiện qua:

Thái độ với cấp trên: luôn tôn trọng, lịch sự với cấp trên, nghiêm túc tuân thủ những mệnh lệnh có liên quan đến công việc, tiếp thu ý kiến đóng góp xây dựng để nâng cao hiệu quả công việc cá nhân...

Thái độ với đồng nghiệp: luôn tôn trọng, lịch sự, hòa đồng với đồng nghiệp, sẵn sàng hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp trong phạm vi chức trách của mình.

Thái độ với khách hàng: luôn tôn trọng, lịch sự, nhiệt tình, tận tâm, sẵn sàng lắng nghe ý kiến của khách hàng và có tinh thần hợp tác nhằm cung cấp tới khách hàng dịch vụ, sản phẩm tốt nhất.

Trong công việc luôn có sự đam mê: đó là việc dành hết tâm huyết đối với công việc mình đang làm để làm sao hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Không ngừng học tập để nâng cao khả năng cũng như kỹ năng đáp ứng yêu cầu của công việc bằng việc tự học, tự mày mò nghiên cứu tìm kiếm tài liệu để đọc, tham gia các khóa học đào tạo có liên quan đến công việc... Tự nhận thức được bản thân mình cần gì và nên làm gì, biết được điểm mạnh, điểm yếu và tiềm năng của mình để phát huy và học hỏi nâng cao nghiệp vụ kỹ năng trong công việc.

Các hoạt động phát triển NNL được thể hiện ở các mặt chất lượng, số lượng và cơ cấu NNL. Đề tài tiếp cận nội dung theo cách này.

1.2.1. Bảo đảm về số lượng và hợp lý về cơ cấu

Phát triển NNL về số lượng chính là việc gia tăng số lượng và đảm bảo cân đối nhân lực trong doanh nghiệp thông qua hoạt động nhất định.

Tại các doanh nghiệp, các hoạt động được tiến hành nhằm phát triển số lượng NNL bao gồm hoạt động tuyển dụng và hoạt động bố trí, sử dụng lao động.

Việc bố trí và sử dụng có hiệu quả NNL của một DN là quá trình sắp đặt nhân lực vào các vị trí của tổ chức để khai thác, phát huy hiệu quả năng lực làm việc của người lao động sao cho đạt kết quả lao động cao nhất [11, tr. 109].

Việc bố trí và sử dụng hiệu quả NNL phải phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ, mục tiêu của DN, có nghĩa là thành phần, tỷ trọng, vai trò của các bộ phận NNL đó phải xuất phát từ nhiệm vụ, mục tiêu của DN. Nếu sử dụng thừa NNL sẽ gây lãng phí, còn nếu sử dụng thiếu NNL thì sẽ không hoàn thành nhiệm vụ theo mục tiêu của DN. Nó sẽ ảnh hưởng đến năng suất lao động cao hay thấp trong toàn bộ DN, ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng và giá thành sản phẩm, từ đó có ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của DN, ảnh hưởng đến khả năng thực hiện kế hoạch sản xuất và ảnh hưởng đến các mối quan hệ trong DN.

Bố trí nhân lực bao gồm: các hoạt động định hướng (hay còn gọi là hòa nhập) đối với người lao động khi bố trí họ vào vị trí việc làm mới, bố trí lại lao động thông qua chuyển chuyên, đề bạt và xuống chức – hay còn gọi là quá trình biên chế nội bộ doanh nghiệp. Nếu quá trình bố trí nhân lực được thực hiện có chủ định và hợp lý tổ chức sẽ động viên được sự đóng góp của người lao động ở mức cao nhất. [12, tr. 118].

1.2.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật

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 [3, tr. 15].

Trên cơ sở khái niệm về chất lượng nguồn nhân lực nêu trên ta có thể hiểu phát triển chất lượng nguồn nhân lực chính là tổng thể các hình thức, phương pháp và chính sách nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực (trí tuệ, thể chất và phẩm chất tâm lý – xã hội) đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế xã hội nói chung và của doanh nghiệp, tổ chức nói riêng trong từng giai đoạn nhất định.

Có nhiều hoạt động mà các doanh nghiệp sử dụng để nâng cao chất lượng NNL, trong đó hoạt động đào tạo, bồi dưỡng NNL được xem là hoạt động cơ bản nhất.

1.3. Nội dung các hoạt động phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp

1.3.1. Tuyển dụng

Tuyển dụng có thể hiểu là quá trình tìm kiếm và lựa chọn đúng người để thỏa mãn nhu cầu lao động và bổ sung cho lực lượng lao động hiện có. Tuyển dụng giúp DN tuyển được nhân viên mới có kiến thức, kỹ năng và động cơ phù hợp với các đòi hỏi công việc và các mục tiêu dài hạn của công ty [16, tr. 67].

Tuyển dụng có ý nghĩa rất quan trọng đối với tổ chức, quá trình tuyển dụng tốt sẽ cung cấp cho tổ chức những người có năng lực, có phẩm chất và đặc biệt là phù hợp với yêu cầu. Tuyển dụng tốt cũng sẽ giúp cho tổ chức giảm được các chi phí tuyển dụng, đào tạo đồng thời tránh được rủi ro giảm năng suất do ảnh hưởng của nhân viên kém chất lượng.

Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực là quá trình thu hút những người lao động có trình độ từ lực lượng lao động bên ngoài xã hội hay lực lượng bên trong tổ chức và đánh giá các ứng cử viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào yêu cầu công việc để tìm ra được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra.

Công tác tuyển dụng cần đặc biệt chú trọng đến việc đảm bảo số lượng nhân viên với những phẩm chất phù hợp công việc của doanh nghiệp. Cơ sở để tuyển đủ

người, đúng người phụ thuộc vào kế hoạch sản xuất kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp. Từ đó, DN xác định được những công việc cần tuyển thêm người.

Các nhà quản trị NNL có 2 nguồn để tuyển người đó là ở bên trong tổ chức hoặc tuyển người từ thị trường nhân lực bên ngoài. Quyết định tìm kiếm ở thị trường nào phụ thuộc vào nhiều yếu tố như chính sách cán bộ của tổ chức, nhu cầu và khả năng tuyển chọn từ nguồn bên trong, chi phí cho tuyển dụng hay thời gian tuyển dụng.

Mục tiêu chung của tuyển dụng nhân sự là thu hút những hồ sơ ứng viên tốt nhất. Do đó một khi gặp những khó khăn trong tuyển dụng, các nhà quản trị NNL cần giải quyết những vấn đề cản trở nỗ lực tìm kiếm NNL.

Thực hiện tốt công tác tuyển dụng giúp cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực chất lượng để thực hiện công việc nhằm thực hiện thắng lợi mục tiêu của doanh nghiệp. Chú trọng đến hoạt động tuyển dụng, không chỉ giúp doanh nghiệp tạo được nguồn nhân lực chất lượng cao ngay từ khâu đầu vào mà còn góp phần nâng cao được thể lực của nguồn nhân lực [16, tr. 73].

1.3.2. Bố trí, sử dụng

Trong bất kỳ các doanh nghiệp nào muốn hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả thì công tác bố trí và sử dụng lao động cần phải đạt được các mục tiêu chính sau:

- Đảm bảo bố trí lao động đúng người, đúng số lượng yêu cầu.

Bố trí sử dụng lao động đúng người, đúng số lượng yêu cầu là công việc quan trọng đảm bảo cho quá trình sản xuất kinh doanh được diễn ra trôi chảy [11, tr. 103].

Để bố trí sử dụng đúng người, đúng số lượng phù hợp yêu cầu công việc. Muốn vậy, người cán bộ quản lý cần hiểu đặc điểm công việc, quy trình công việc. Nói khác đi, người cán bộ quản lý cần phải biết phân tích công việc để xác định trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm thậm chí là số lượng mà vị trí công việc đó cần.

- Đảm bảo bố trí lao động đúng nơi đúng chỗ, đúng thời điểm.

Bố trí lao động còn phải đảm bảo việc đúng thời điểm công việc yêu cầu mới đảm bảo được hiệu quả của sản xuất. Trong những trường hợp lao động được bố trí

sớm quá cũng chưa chắc đã tốt, gây ra sự lãng phí nguồn lực không cần thiết. Trái lại, bố trí muộn hơn yêu cầu có thể gây ra ách tắc sản xuất, không đáp ứng được yêu cầu sản xuất. Tóm lại, trong việc bố trí nhân lực cần phải đảm bảo bố trí đúng nơi, đúng chỗ, đúng thời điểm mới đem lại hiệu quả cao.

Sau khi đã xác định rõ mục tiêu, để đảm bảo bố trí và sử dụng lao động có hiệu quả cao, đòi hỏi doanh nghiệp phải tuân thủ một số nguyên tắc cơ bản sau:

- Việc bố trí sử dụng lao động cần phải có kế hoạch trước

Để sử dụng lao động hiệu quả, doanh nghiệp không thể bố trí sử dụng lao động mang cảm tính, mang tính đối phó mà cần phải có tính toán từ trước. Có như vậy, việc sử dụng lao động mới chủ động và hiệu quả.

- Phải đảm bảo tính hiệu quả.

Tính hiệu quả trong việc bố trí sử dụng lao động thể hiện ở những điểm cơ bản sau đây:

Khi bố trí sử dụng lao động, doanh nghiệp căn cứ vào mục đích hiệu quả công việc làm trọng.

Tính hiệu quả của việc bố trí sử dụng lao động còn được thể hiện ở chỗ bố trí đúng người, đúng việc và tạo ra nhóm làm việc phù hợp. Một nhóm làm việc tốt sẽ đảm bảo mỗi người trong nhóm có khả năng phát huy được năng lực của mình nhất, điều đó sẽ tạo ra công việc chung có tính hiệu quả cao nhất.

Trong bố trí lao động, bố trí các nhóm không những cần quan tâm đến sự hợp tác giữa các thành viên trong nhóm mà còn khả năng hợp tác giữa các nhóm làm việc với nhau. Có như vậy hiệu quả công việc chung mới nâng cao.

Việc bố trí công việc cần phải gắn trách nhiệm với quyền hạn của người được bố trí vào từng vị trí công việc.

Cuối cùng để đảm bảo tính hiệu quả, việc bố trí phải căn cứ vào sở trường và các tố chất cá nhân của người được giao việc.

- Bố trí phải đảm bảo phát triển cá nhân và làm giàu công việc.

Ngoài mục tiêu cơ bản đảm bảo tính hiệu quả trong công việc, việc bố trí nhân lực còn phải đảm bảo phát triển năng lực cá nhân cho người lao động. Muốn vậy, trong quá trình bố trí sử dụng lao động cần tuân thủ một số nguyên tắc sau:

Việc xem xét đánh giá một con người cần phải xem xét cả một quá trình làm việc của họ, không nên căn cứ vào một vài sự kiện, một vài kết quả để đánh giá một người có khả năng hay không có khả năng để bố trí công việc.

Cần thực hiện nguyên tắc “Sử dụng người không quá cầu toàn”, nên mạnh dạn giao việc khó cho người dưới quyền.

Cấp trên sẵn sàng làm người cố vấn cho cấp dưới khi cần, biết kiểm tra theo dõi ở những khâu, những điểm quan trọng và sẵn sàng ngăn chặn những sai hỏng có thể xảy ra.

Giúp nhân viên hứng thú trong công việc bằng cách làm giàu công việc, phát triển công việc theo chiều sâu.

1.3.3. Đào tạo, bồi dưỡng

Đào tạo và bồi dưỡng NNL là phương pháp phát triển nhân viên được các DN sử dụng nhiều nhất. Khi đầu tư cho đào tạo các DN mong muốn người lao động có kiến thức, kỹ năng làm việc tốt hơn để đạt năng suất lao động cao hơn. Để làm được điều này DN cần hoạch định và thiết kế sao cho việc đào tạo phải thỏa mãn được nhu cầu đã xác định, có phân công vai trò và trách nhiệm của những người tham gia, và có xác định mục tiêu rõ ràng. Như vậy, để việc đào tạo có hiệu quả cao, DN cần tạo ra động lực ở người lao động, cần cho người lao động thấy rõ sự liên quan của việc được đào tạo và những cơ hội mà họ sẽ nhận được trong quá trình làm việc thực tế. Bên cạnh đó DN cũng nên chú trọng tạo ra bầu không khí khích lệ việc học tập và áp dụng những kiến thức mới vào công việc. Đây chính là nội dung quan trọng nhất của phát triển trí lực cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Mục tiêu của đào tạo và bồi dưỡng NNL là nhằm sử dụng có hiệu quả NNL hiện có và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của DN thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn.

Sự phát triển của DN phụ thuộc nhiều vào việc được đào tạo và bồi dưỡng của người lao động. Đây được xem như là một phương tiện để giúp DN thay đổi, phá vỡ những rào cản ngăn không cho DN đạt kết quả cao nhất về hiệu quả công

việc cũng như về lợi nhuận trong hoạt động của mình. Việc DN khuyến khích và tạo điều kiện cho người lao động học hỏi thông qua những hoạt động đào tạo là hết sức cần thiết.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật trong doanh nghiệp

Có 2 nhóm yếu tố chính tác động đến quá trình đào tạo và phát triển CNKT là yếu tố thuộc về cá nhân người CNKT và các tác động của môi trường bên ngoài. [1, tr. 38].

1.4.1. Các nhân tố bên ngoài

Môi trường bên ngoài là giới hạn không gian mà doanh nghiệp đang tồn tại phát triển. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp tác động trực tiếp đến kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, chất lượng và số lượng NNL, ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân sự, đó là: các nhân tố về chính trị, trình độ phát triển kinh tế, văn hoá xã hội... Các nhân tố này có mức độ ảnh hưởng đến việc phát triển NNL là khác nhau, những tác động này có thể tạo ra những lợi thế hoặc những khó khăn đối với doanh nghiệp.

❖ **Nhân tố về chính trị:** Trước hết là nhân tố về chính trị, thể chế chính sách. Bất kỳ một doanh nghiệp, tổ chức nào hoạt động trong nền kinh tế quốc dân đều phải tuân theo các luật lệ của Nhà nước đó như luật lao động, đầu tư, liên doanh... Và do đó, để nâng cao hiệu quả công tác phát triển NNL phù hợp cũng cần phải tuân thủ các quy định này. Đồng thời thể chế chính sách tại mỗi quốc gia cũng ảnh hưởng tới nhân sự của mỗi doanh nghiệp. Nếu quốc gia nào có các chính sách bảo đảm quyền lợi của người lao động thì sẽ tạo điều kiện cho người lao động trong các doanh nghiệp phát huy khả năng của mình và do đó họ sẽ phấn đấu hết mình vì mục tiêu phát triển của doanh nghiệp đó.

❖ **Những cơ hội và thách thức đối với DN trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế:** việc hội nhập kinh tế thế giới giúp doanh nghiệp có cơ hội phát triển sản xuất kinh doanh, mở rộng thị trường, tuy vậy cũng đem lại nhiều thách thức về đổi mới công nghệ, kỹ năng tay nghề, chất lượng sản phẩm... Đây chính ảnh hưởng của khung cảnh kinh tế. Chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến

quản trị nhân sự. Giai đoạn suy thoái kinh tế sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến các chính sách về nhân sự của doanh nghiệp. Doanh nghiệp một mặt phải duy trì các lao động có tay nghề, mặt khác phải giảm chi phí lao động doanh nghiệp phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên tạm nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi.

❖ **Đặc trưng ngành:** thể hiện ở sự khác biệt về kỹ thuật – công nghệ, mức độ phức tạp của ngành nghề, các công việc trong ngành kinh tế khác nhau, đòi hỏi những nền tảng về kiến thức, kỹ năng nhất định đối với người lao động. Các nhà quản trị phải đào tạo nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển của khoa học - kỹ thuật. Khi khoa học - kỹ thuật thay đổi một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa do đó doanh nghiệp phải đào tạo lại lực lượng lao động của mình. Sự thay đổi về khoa học – kỹ thuật đồng nghĩa cần ít người hơn nhưng vẫn phải sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự như trước nhưng có chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải sắp xếp lực lượng lao động dư thừa.

❖ **Đặc trưng vùng/địa phương:** thông thường những vùng có nền kinh tế phát triển, tập trung nhiều doanh nghiệp sẽ thu hút nguồn lao động, từ đó chất lượng lao động tay nghề sẽ cao hơn so với những vùng kém phát triển.

1.4.2. Các nhân tố bên trong

Các nhân tố bên trong ảnh hưởng đến hoạt động phát triển NNL CNKT có thể nhắc đến:

Mục tiêu và chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp: Trong mỗi doanh nghiệp thì mục tiêu sản xuất kinh doanh chi phối cả vận mệnh của toàn doanh nghiệp đó. Do đó công tác quản trị NNL cũng chịu tác động bởi mục tiêu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên trong mỗi giai đoạn phát triển của mình thì doanh nghiệp đều có những mục tiêu sản xuất kinh doanh riêng làm cho công tác phát triển NNL trong doanh nghiệp cũng thay đổi theo từng giai đoạn. Cụ thể là khi mô hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp có những thay đổi thì công tác phát triển NNL của doanh nghiệp cũng cần phải thay đổi để phù hợp với mô hình mới đó. Bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng có chiến lược và mục tiêu của riêng mình, ảnh hưởng đến việc thành công hay thất bại sau này.

Yếu tố tài chính của công ty: Kinh phí thực hiện công tác phát triển NNL là yếu tố then chốt quyết định việc xây dựng nên một chương trình quản trị hiệu quả. Kinh phí phát triển NNL vững mạnh sẽ cho phép công ty thực hiện các hoạt động tuyển dụng chất lượng cao hay tổ chức các chương trình đào tạo phù hợp, giáo viên chất lượng cao, cơ sở vật chất phục vụ đào tạo hiện đại. Nếu không có đủ kinh phí, công tác phát triển NNL sẽ trở nên nghèo nàn và không mang lại hiệu quả cao.

Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp: là tổng hợp các bộ phận khác nhau có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hóa, được giao những trách nhiệm và quyền hạn nhất định và được bố trí theo từng cấp nhằm thực hiện các chức năng quản trị doanh nghiệp. Quản trị doanh nghiệp tác động mạnh mẽ đến hoạt động lao động sáng tạo của đội ngũ lao động, đến sự đảm bảo cân bằng giữa doanh nghiệp với môi trường bên ngoài cũng như cân đối có hiệu quả các bộ phận bên trong doanh nghiệp. Mô hình cơ cấu tổ chức càng ổn định và hoàn thiện càng tạo điều kiện tốt cho sự phát triển NNL của doanh nghiệp.

Một số nhân tố của cá nhân CNKT có ảnh hưởng nhất định đến mức độ tiếp nhận những kiến thức, kỹ năng, thái độ lao động sau khi đào tạo của họ và ảnh hưởng đến khả năng phát triển nghề nghiệp trong tương lai như sau:

❖ ***Độ tuổi***: càng trẻ, người lao động càng dễ dàng tiếp nhận cái mới hơn và dễ đào tạo hơn.

❖ ***Giới tính***: thông thường, CNKT nữ thích hợp với những công việc khéo tay hay đòi hỏi sự tỉ mỉ như đứng máy pha, chế biến sơn...; CNKT nam thì phù hợp với những công việc nặng nhọc hơn như bảo dưỡng, sửa chữa, nghiền, đập...

❖ ***Thâm niên làm việc***: CNKT có thâm niên trong nghề càng lâu thì càng có kinh nghiệm và thành thạo hơn trong công việc.

❖ ***Trình độ lành nghề của CNKT***: mức độ phức tạp của công việc càng cao (cấp bậc càng cao) đòi hỏi trình độ lành nghề, chuyên môn của CNKT càng cao.

1.5. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội

1.5.1. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật của một số doanh nghiệp

Qua tham khảo các tài liệu về quản trị nhân lực của các tác giả trong và ngoài nước, cùng với sự tìm hiểu của tác giả về công tác phát triển CNKT của các doanh nghiệp, thì tác giả có thể rút ra những kinh nghiệm từ hoạt động phát triển của các doanh nghiệp như sau:

1.5.1.1. Công ty Cổ phần Ford Thăng Long

Với mục tiêu nâng cao chất lượng chuyên môn và nghiệp vụ của nguồn nhân lực, đặc biệt là NNL CNKT, Công ty đã xây dựng 1 quy trình đào tạo nhằm đảm bảo thực hiện việc đào tạo 1 cách khoa học, hệ thống và mang lại hiệu quả cao. Bên cạnh đó, việc đẩy mạnh công tác đào tạo và phát triển NNL CNKT nhằm mục đích xây dựng, giữ gìn và quảng bá hình ảnh, thương hiệu của Công ty qua đó thu hút nhân tài vào làm việc góp phần phát triển hoạt động sản xuất, kinh doanh và đóng góp cho xã hội.

Với đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh tại Công ty, Công ty đảm bảo cho toàn bộ nhân viên Công ty được đào tạo để có đủ năng lực chuyên môn thực hiện tốt công việc được giao. Các chương trình đào tạo đa dạng và phong phú, được cung cấp dưới các hình thức lớp học, đào tạo thông qua công việc hay tự học. Nhân viên được hỗ trợ tài chính và khuyến khích duy trì việc không ngừng học tập cũng như được cung cấp các cơ hội phát triển tương ứng. Các hình thức đào tạo tại Công ty bao gồm:

- Đào tạo tại chỗ: Áp dụng cho:
 - + Người mới được tuyển dụng: Nội dung đào tạo gồm phổ biến nội quy, chính sách của Công ty và hướng dẫn về chuyên môn, nghiệp vụ
 - + Người đổi vị trí công tác: Nội dung đào tạo bao gồm việc hướng dẫn nghiệp vụ và những quy định ở vị trí công tác mới

+ Trong quá trình làm việc, người nhiều kinh nghiệm hơn sẽ truyền đạt, trao đổi kinh nghiệm với người bạn đồng nghiệp ít kinh nghiệm hơn. Công việc này được tiến hành thường xuyên ở mọi vị trí công tác.

- Đào tạo nội bộ: Việc đào tạo, huấn luyện các kỹ năng làm việc đối với CNKT được thực hiện thường xuyên, chương trình đào tạo chủ yếu tập trung vào đào tạo nội quy, quy chế, quy trình, ... cho CNKT của Công ty. Ban huấn luyện gồm những nhân viên có chức năng, nhiệm vụ được giao, có kinh nghiệm chuyên môn cao, có khả năng truyền đạt và giảng dạy để phổ biến về sản phẩm, những kinh nghiệm cũng như những kiến thức thực tế cho nhân viên.

Bên cạnh đó, các hãng cung cấp sản phẩm cho Công ty đều có những khoá học riêng về sản phẩm của đơn vị đó hay những khoá đào tạo do các hãng đối tác hỗ trợ cho cán bộ, công nhân viên tại Công ty.

1.5.1.2. Công ty cổ phần LISESCO 5

Là công ty hoạt động trên nhiều lĩnh vực nhưng lĩnh vực chính là chuyên gia công chế tạo nắp hầm hàng tàu. Trong công tác phát triển NNL CNKT, cụ thể với hoạt động đào tạo CNKT, công ty lựa chọn đối tượng đào tạo dựa trên các tiêu chí như năng lực, vị trí làm việc, số năm công tác, bậc thợ... để lập một danh sách ưu tiên đối với các đối tượng được cử đi đào tạo trước thông qua các phương pháp đào tạo như kèm cặp trong sản xuất, tổ chức đào tạo tại các cơ sở trong và ngoài nước... Công ty cũng lựa chọn kết hợp giáo viên nội bộ và giáo viên thuê ngoài. Đối với giáo viên nội bộ, công ty lựa chọn những người lâu năm, có bậc thợ đạt bậc 7, hiện đang đảm nhiệm vị trí tổ trưởng. Việc đánh giá kết quả đào tạo cũng mới chỉ dừng lại ở việc tổ chức thi lý thuyết và thực hành đối với đào tạo nội bộ và bảng điểm kết quả đào tạo đối với đào tạo bên ngoài.

Việc chú trọng đến công tác đào tạo và phát triển NNL CNKT và xác định nhu cầu thu hút nhân tài đã góp phần giúp công ty luôn đáp ứng kịp thời thực hiện nhiệm vụ sản xuất và luôn đạt được mục tiêu chung của toàn Công ty.

1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Sơn tổng hợp Hà Nội

- Một là, cần xây dựng được chiến lược phát triển NNL

Bên cạnh việc xây dựng cho mình một chiến lược kinh doanh, công ty cần phải có một chiến lược phát triển NNL tương xứng vì chính NNL CNKT là một yếu tố sống quan trọng biến chiến lược kinh doanh thành hiện thực. Và hơn nữa, hoạt động phát triển NNL không thể làm ngày một ngày hai mà phải lâu dài, thường xuyên. Hiệu quả của hoạt động đào tạo và phát triển NNL khó đo lường trực tiếp thông qua giá cả thị trường và phải mang tính đòn đầu trong chiến lược hoạt động của công ty. Điều đó nghĩa là để có được lực lượng lao động chuyên nghiệp, năng động sáng tạo và tận tâm ngày hôm nay, công tác đào tạo và phát triển NNL phải được thực hiện trước đó.

- Hai là, phát triển hệ thống đào tạo và nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên:

Rút ra kinh nghiệm từ Công ty Ford Thăng Long: công ty có một quy trình đào tạo bài bản, khoa học và mang lại hiệu quả cao. Cần đánh giá lại hệ thống đào tạo để xem xét những điểm yếu, điểm thiếu và cập nhật, nâng cấp chương trình, đổi mới toàn diện cơ chế quản lý, phương pháp dạy và học mới mang tính đột phá và phù hợp với xu hướng phát triển, xây dựng chuẩn đầu ra phù hợp với nhu cầu của công ty.

- Ba là, chú trọng phát triển NNL theo hướng chuyên sâu, tăng cường kỹ năng thực hành; đào tạo theo nhu cầu xã hội:

Như công ty Cổ phần LISEMCO 5 chú trọng vào các hoạt động đào tạo nâng bậc, chuyên sâu. Do tác động mạnh mẽ của tiến bộ kỹ thuật và công nghệ trong bối cảnh hội nhập và toàn cầu hoá, các nước đều chuyển hướng mạnh từ đào tạo đại trà sang đào tạo chuyên sâu, chú trọng đến kỹ năng thực hành trong bất cứ ngành nghề hay lĩnh vực nào trong đó đặc biệt ở lĩnh vực chế biến hóa chất. Ngoài ra, công ty cần biết kết hợp hài hòa giữa giáo viên nội bộ và bên ngoài, xây dựng bảng đánh giá kết quả đào tạo để có thể đánh giá được mức độ hiệu quả và chất lượng nguồn nhân lực sau đào tạo.

Tiểu kết chương 1

Nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật là nguồn lực chủ yếu và quan trọng đối với những doanh nghiệp sản xuất nói chung và chế biến hóa chất nói riêng. Hoạt động phát triển nguồn lực này là tất yếu bởi lẽ sức mạnh nguồn nhân lực không chỉ thể hiện ở số lượng mà còn thể hiện ở chất lượng nguồn nhân lực. Phát triển nguồn nhân lực là phát triển cả về số lượng, chất lượng và hợp lý về cơ cấu.

Như vậy, thông qua chương 1, tác giả hệ thống hóa kiến thức lý luận cơ bản liên quan đến phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật, từ khái niệm đến nội dung các hoạt động này. Đây là cơ sở quan trọng để đánh giá thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật tại Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội đảm bảo tính khóa học và chính xác.

Chương 2

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SƠN TỔNG HỢP HÀ NỘI

2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

2.1.1.1. Thông tin công ty

- ❖ Tên công ty : CÔNG TY CỔ PHẦN SƠN TỔNG HỢP HÀ NỘI
- ❖ Tên giao dịch : Hanoi Synthetic Paint Stock company (HASYNPAINTCO)
- ❖ Logo :



- ❖ Địa chỉ : Xã Thanh Liệt, Huyện Thanh Trì, Tp Hà Nội
- ❖ Điện thoại : (84) 36880086 – 36883283 – 36884905
- ❖ Fax : (84) 4 36881501 – 36883283 – 36881450
- ❖ Website : www.sondaibang.com.vn
- ❖ Vốn điều lệ : 83,270,860,000 đồng (tương đương với 8,327,086 cổ phần với mệnh giá là 10.000 VNĐ)
- ❖ Tổng số CBCNV : 358 người
- ❖ Loại hình sản xuất: hàng loạt, sản xuất dây chuyền.
- ❖ Sản phẩm : sơn, mực in, vecny và chất phủ bề mặt

Giấy Đăng kí kinh doanh số 108851 do Trọng tài Kinh tế Thành phố Hà Nội cấp ngày 25/06/1993

Với số vốn đăng ký và tổng số CBCNV như vậy, Công ty CP Sơn Tổng hợp Hà Nội là 1 doanh nghiệp có qui mô lớn.

2.1.1.2. Quá trình hình thành của công ty

Công ty Sơn Tổng hợp Hà Nội là doanh nghiệp nhà nước: đơn vị thành viên thuộc Tổng Công ty Hóa chất Việt Nam. Công ty được thành lập và đi vào hoạt động sản xuất kinh doanh từ ngày 01/09/1970 với tên gọi ban đầu là Nhà máy Sơn mực in theo QĐ số: 1083/HC-QLKT ngày 11/08/1970 của Tổng cục trưởng Tổng cục Hóa chất.

Theo QĐ số 295QĐ/TCNS-ĐT ngày 24/05/1993 của Bộ trưởng Bộ công nghiệp nặng, công ty đổi tên thành Công ty Sơn Tổng hợp Hà Nội. Công ty được thành lập dưới hình thức chuyển từ Doanh nghiệp Nhà nước thành công ty cổ phần, được tổ chức và hoạt động theo Luật Doanh nghiệp do Quốc hội của nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam khóa IX thông qua ngày 12/06/1999 và có hiệu lực thi hành từ ngày 01/01/2000.

2.1.1.3. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của Công ty CP Sơn Tổng hợp Hà Nội

Sản xuất, kinh doanh, xuất khẩu: sơn, mực in, vecny và chất phủ bề mặt; vật tư, nguyên liệu, máy móc thiết bị liên quan đến ngành sơn, mực in, vecny và chất phủ bề mặt.

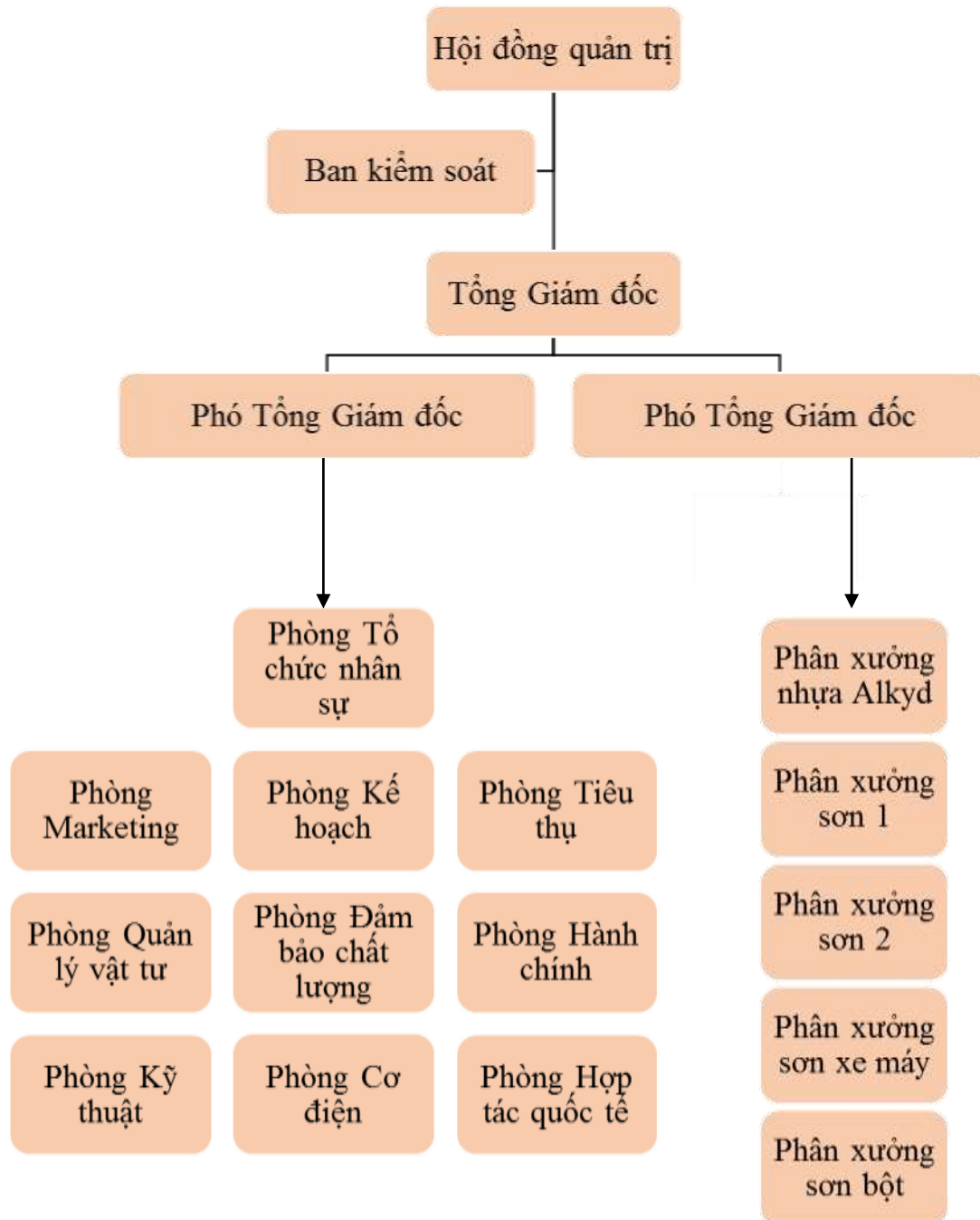
Nghiên cứu, chuyển giao công nghệ, tư vấn, gia công, dịch vụ kỹ thuật liên quan đến ngành sơn, mực in, vecny và chất phủ bề mặt.

Kinh doanh các ngành nghề khác phù hợp với quy định của pháp luật.

Công ty được thành lập để huy động sử dụng vốn, nguồn lực có hiệu quả trong việc phát triển sản xuất - kinh doanh, dịch vụ và các lĩnh vực khác nhằm mục tiêu thu lợi nhuận tối đa, tạo công ăn việc làm ổn định cho người lao động, tăng lợi tức cho các cổ đông, đóng góp cho ngân sách Nhà nước và phát triển Công ty ngày càng lớn mạnh, bền vững, góp phần vào công cuộc phát triển kinh tế xã hội của đất nước.

2.1.1.4. Cơ cấu tổ chức của Công ty

Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội



Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự

Do đặc điểm của ngành hóa chất là sản phẩm sản xuất có nhiều loại khác nhau nên việc tổ chức bộ máy quản lý cũng mang những đặc thù rất rõ và ngày càng

được hoàn thiện, đổi mới để vừa đáp ứng yêu cầu quản lý vừa đảm bảo hoạt động kinh doanh có hiệu quả cho phù hợp với chính sách, chế độ quy định của công ty. Kể từ năm 2006, sau khi thực hiện Cổ phần hóa thành công, tổ chức bộ máy quản lý của công ty có chút thay đổi nhưng vẫn xây dựng theo mô hình trực tuyến chức năng.

2.1.2. Đặc điểm về quản lý sản xuất và tổ chức lao động

Đặc điểm về sản xuất của doanh nghiệp: loại hình sản xuất của doanh nghiệp là sản xuất hàng loạt, với số sản phẩm lớn. Trung bình 1 ngày ngoài sản xuất hàng loạt những sản phẩm định kỳ, doanh nghiệp còn sản xuất để đáp ứng những đơn đặt hàng với số lượng lớn.

Doanh nghiệp có tất cả 4 phân xưởng là phân xưởng sơn 1, phân xưởng sơn 2, phân xưởng sơn xe máy và phân xưởng tổng hợp Alkyd. Dựa vào tính chất sản phẩm, mỗi phân xưởng được bố trí để sản xuất các nhóm sản phẩm khác nhau. Đối với phân xưởng tổng hợp nhựa Alkyd, đây là nơi tổng hợp nhựa, chế tạo thành phẩm nguyên liệu để sản xuất sơn. Phân xưởng sơn 1 và sơn 2 sản xuất sơn Alkyd, nhưng tách riêng ra để chia riêng màu sơn. Phân xưởng sơn 1 sản xuất sơn màu sáng (trắng, vàng...), phân xưởng sơn 2 sản xuất sơn màu tối (đen, xanh lam...), việc chia ra như vậy để tránh lẫn màu trong quá trình sản xuất. Cuối cùng phân xưởng sơn xe máy chuyên sản xuất các loại sơn cho xe máy, sơn cao cấp.

Đối với phân xưởng tổng hợp Alkyd, đây là nơi tổng hợp và chế tác nguyên liệu Alkyd, thành phần chính của sơn, phân xưởng này có hệ thống máy chạy tự động theo dây chuyền, nên đặc thù của quá trình sản xuất và tổng hợp nhựa Alkyd là quá trình sản xuất liên tục. Công nhân ở phân xưởng này chia làm 3 tổ: tổ theo dõi và điều khiển máy móc, tổ nguyên liệu đầu vào, tổ nguyên liệu đầu ra. Riêng tổ theo dõi và điều khiển máy móc, nằm ở phòng máy gồm 2 người, 1 là quản đốc phân xưởng Tổng hợp nhựa Alkyd và 1 người còn lại có nhiệm vụ phụ trách kỹ thuật. Cả 2 đều là kỹ sư và bao quát công việc của phân xưởng. Còn với 2 tổ còn lại, mỗi tổ có 6 người, ở mỗi tổ đều được phân 1 tổ trưởng chịu trách nhiệm về công việc với quản đốc phân xưởng.

Đối với 3 phân xưởng là sơn 1, sơn 2 và sơn xe máy, đặc thù sản xuất ở các phân xưởng này là sản xuất gián đoạn. Chính vì vậy công nhân ở 3 phân xưởng này làm theo giờ hành chính từ 8h đến 16h30, được nghỉ trưa 1 tiếng từ 11h30 đến 12h30.

Dựa vào quy trình sản xuất, đối với phân xưởng 1 và 2, CNKT được chia làm 2 tổ chính là tổ máy và tổ pha. Mỗi phân xưởng đều có 1 quản đốc và 2 phó quản đốc phân xưởng. Máy móc ở các phân xưởng được bố trí như theo quy trình sản xuất. Chẳng hạn đối với phân xưởng sơn 1, bao gồm 16 máy các loại, bố trí theo quy trình như sau: máy khuấy (máy ngâm, nổi), máy nghiền, máy pha, máy đóng thành phẩm.

Nhận xét: tùy thuộc vào đặc thù quá trình sản xuất ở mỗi phân xưởng mà sự bố trí lao động và máy móc khác nhau. Số CNKT ở phân xưởng tổng hợp nhựa Alkyd ít hơn so với 3 phân xưởng còn lại vì phân xưởng tổng hợp nhựa có đặc thù sản xuất liên tục, máy móc vận hành tự động nên không cần bố trí nhiều người. Máy móc ở mỗi phân xưởng đều bố trí hợp lý, phù hợp với quy trình sản xuất công nghệ.

Bảng 2.1. Tình hình nguồn nhân lực CNKT tại công ty giai đoạn 2015 – 2017

Tiêu chí	2015		2016		2017	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	171	100	181	100	187	100
1. Phân theo độ tuổi lao động						
18 – 35	145	84,80	156	86,19	165	88,24
36 – 60	26	15,20	25	13,81	22	11,76
2. Phân theo giới tính						
Nam	146	85,38	153	84,53	157	83,96
Nữ	25	14,62	28	15,47	30	17,04

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự

Qua bảng có thể nhận thấy tổng số NNL CNKT có xu hướng tăng trong giai đoạn từ năm 2015 – 2017. Theo đó năm 2015 có 171 lao động kỹ thuật, tăng lên

181 người năm 2016 (tăng 5,85% so với năm 2015) và đến năm 2017 số lượng này tiếp tục tăng lên 187 người (tăng 3,31% so với năm 2016). Sự gia tăng này phần nào phản ánh được việc mở rộng quy mô hoạt động kinh doanh của đơn vị trong thời gian này.

Cơ cấu NNL CNKT phân theo độ tuổi: số lượng nhân viên trẻ (từ 18 đến 35 tuổi) chiếm tỷ lệ chủ yếu và có xu hướng tăng lên theo các năm trong giai đoạn. Năm 2015 số lao động trong độ tuổi 18 đến 35 là 145 người (tương đương với 84,80%). Năm 2016 tăng lên 156 người (tăng 7,59% so với năm 2015) và năm 2017 tăng lên 165 người (tăng 5,77 so với năm 2016). Số lượng CNKT trong độ tuổi từ 36 đến 60 tuổi chiếm tỷ lệ không đáng kể, cả 3 năm trong giai đoạn đều dưới 20% tổng số nhân lực của công ty. Lực lượng này chủ yếu nằm trong bộ phận lãnh đạo và quản lý hoặc trưởng các bộ phận. Cơ cấu nhân sự trẻ bên cạnh với ưu điểm về khả năng nắm bắt nhanh các tiến bộ công nghệ vào quá trình hoạt động, tính năng động thì công ty cũng sẽ phải đầu tư khá nhiều chi phí để nâng cao trình độ cũng như kinh nghiệm cho đội ngũ này.

Cơ cấu lao động phân theo giới tính: tại công ty giai đoạn 2015 – 2017 số lượng nhân sự là nam chiếm phần lớn và sự chênh lệch giữa nam và nữ khá ổn định về tỷ trọng. Năm 2015 số lượng CNKT nam là 146 người (tương đương với 85,38%); đến năm 2016 số lượng này tăng lên 153 người (tương đương với 84,53%) và năm 2017 là 157 người (tương đương với 83,96%). Trong khi đó, lao động nữ giới không có gì thay đổi nhiều qua 3 năm. Với cơ cấu nhân sự nam chiếm ưu thế phù hợp với đặc thù hoạt động kinh doanh của công ty, chủ yếu hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và chế biến hóa chất sơn tổng hợp đòi hỏi tay nghề và sức khỏe cũng như thể trạng trong công việc.

❖ Cơ cấu nguồn nhân lực CNKT

Doanh nghiệp chia cơ cấu NNL CNKT thành nhiều loại như cơ cấu theo độ tuổi, giới tính, trình độ văn hóa, theo các nhóm chức năng, các đơn vị... Dựa vào cơ cấu NNL, các cán bộ quản lý có thể dễ dàng theo dõi và kiểm soát số lượng những người lao động để từ đó có thể triển khai các kế hoạch của doanh nghiệp.

Bảng 2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực CNKT theo các nhóm chức năng năm 2017

STT	Đơn vị	Tổng số người	Tỷ lệ (%)
1	Phân xưởng tổng hợp nhựa Alkyd	14	7,5
2	PX Sơn 1	27	14,4
	Tổ máy	16	8,5
	Tổ pha	11	5,9
3	PX Sơn 2	27	14,4
	Tổ 1	17	9,1
	Tổ 2	10	5,3
4	PX Sơn xe máy	42	22,5
5	Cơ điện	32	17,1
	Cơ điện	5	2,7
	Tổ cơ khí sửa chữa II	12	6,4
	Tổ điện	8	4,3
	Tổ nước	7	3,7
6	Bao bì cấp II	10	5,3
7	Vận chuyển	20	10,7
8	Bộ phận sơn bột	15	8,0
	Tổng số	187	100

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự

Qua bảng thống kê, có thể thấy được Phân xưởng sơn xe máy được phân công nhiều lao động nhất (chiếm 22,5%), bộ phận cơ điện chiếm 17,1% và 2 phân xưởng sơn 1 và sơn 2 đều có 27 công nhân (chiếm 14,4%). Ở cả 3 phân xưởng này được phân công nhiều lao động như vậy vì do số lượng công việc nhiều và sự phân loại công việc. Điển hình như ở phân xưởng sơn 1 có tới 16 thiết bị máy móc nên cần bố trí tối thiểu 16 người đứng máy, gọi là tổ máy, những công nhân còn lại phụ trách khâu chế biến sơn, lập thành tổ pha. Với 1 phân xưởng như vậy chỉ có duy nhất 1 quản đốc phân xưởng và người quản đốc này sẽ chọn ra 2 CNKT có bậc thợ

cao và trình độ lành nghề cao để làm tổ phó, giúp đỡ quản đốc giám sát các hoạt động trong quá trình sản xuất. Còn đối với phân xưởng nhựa Alkyd, với đặc thù là sản xuất liên tục, sử dụng các máy móc tự động nên không cần bố trí quá nhiều nhân lực, nhằm tiết kiệm nguồn lực của công ty. Các bộ phận về vận chuyển, bao bì, sửa chữa cũng được phân công từ 5-10 lao động là đủ bao quát và làm tốt công việc. Thực trạng hoạt động đào tạo và phát triển CNKT.

2.2. Thực trạng các hoạt động phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật tại Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội

2.2.1. Hoạt động tuyển dụng

2.2.1.1. Công tác tuyển mộ tại Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội

Tại các phòng ban, phân xưởng trong Công ty khi thiếu nhân lực làm việc tại phòng ban, phân xưởng của mình thì trưởng phòng sẽ lập bản yêu cầu tuyển dụng tới phòng Tổ chức nhân sự xem xét và đề đạt lên Tổng giám đốc. Khi được sự phê duyệt của Tổng giám đốc, phòng Tổ chức nhân sự sẽ thực hiện các bước tiếp theo của quy trình tuyển mộ đầu tiên là lập kế hoạch tuyển mộ.

❖ Kế hoạch tuyển mộ của Công ty

Bảng 2.3. Kế hoạch tuyển mộ của Công ty từ năm 2015 - 2017

Chỉ tiêu	Năm 2015		2016		2017	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
<i>1. Số lao động tuyển mới</i>	28	100	20	100	15	100
- Lao động trực tiếp	3	10,7	2	10	2	13,3
- Lao động gián tiếp	25	89,3	18	90	13	86,7
<i>2. Trình độ lao động</i>	28	100	20	100	15	100
- Lao động phổ thông	10	35,7	6	30	3	20
- Cao đẳng, đại học	11	39,3	6	30	5	33,3
- Dưới cao đẳng, đại học	7	25	8	40	7	46,7

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự

Qua bảng kế hoạch tuyển dụng theo hình thức lao động ta thấy công ty chủ yếu tuyển dụng lao động trực tiếp, điều này thể hiện rất rõ cơ cấu lao động của công ty vì một công ty cổ phần cần bộ máy quản lí cần gọn nhẹ đem lại hiệu quả cao. Công ty rất chú trọng vào khâu sản xuất vì vậy kế hoạch tuyển nhiều lao động phổ thông và lao động có trình độ thấp vào làm việc ở các vị trí sản xuất trực tiếp, ngoài ra Công ty cũng muốn tuyển dụng NNL chất lượng cao nhằm thay đổi chất lượng lao động trong Công ty điều này thể hiện rõ nét nhất năm 2015 với kế hoạch tuyển lao động có trình độ cao đẳng vào đại học chiếm tới 39,3%.

Số lượng lao động cần tuyển ngày càng giảm do nên kinh tế ngày càng khó khăn thể hiện trên doanh thu của công ty giảm từ năm 2015 đến nay điều này đã gây ảnh hưởng lớn đến việc tuyển dụng và biên chế lao động của công ty.

❖ Thực trạng quy trình tuyển mộ

Sơ đồ 2.2. Quy trình tuyển mộ của Công ty năm 2017



Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự

- Nhu cầu tuyển dụng của Công ty bởi những trường hợp sau:

Hàng năm có những người về hưu, lao động hết hợp đồng, Công ty bổ sung thêm nhân lực để đảm bảo tiến độ sản xuất và kinh doanh.

Công ty mở rộng sản xuất kinh doanh nhằm tăng năng suất lao động cần tuyển thêm nhân viên để phục vụ các hoạt động của Công ty.

Các phòng ban, phân xưởng phát sinh nhu cầu tuyển người, thay thế nhân viên thiếu năng lực.

Các phòng ban, phân xưởng phát sinh nhu cầu tuyển dụng nhân sự cần trình bản yêu cầu tuyển dụng đính kèm bản mô tả công việc đến phòng Tổ chức nhân sự. Phòng Tổ chức nhân sự trình bản yêu cầu tuyển dụng lên Tổng giám đốc, sau khi được phê duyệt phòng Tổ chức nhân sự bắt đầu tiến hành tuyển dụng.

❖ **Thực trạng nguồn và phương pháp tuyển mộ của Công ty**

a. Nguồn tuyển mộ bên trong

Nguồn này chủ yếu tiến hành đối với các cấp lãnh đạo của Công ty hoặc áp dụng đối với nhân viên các phòng ban, phân xưởng có nhu cầu thay thế, chuyển công tác. Sau khi xác định được nhu cầu tuyển dụng phòng Tổ chức nhân sự sẽ tiến hành thông báo và đăng tin tuyển dụng tại bảng tin của Công ty. Nếu nhân viên nào cảm thấy mình có đủ năng lực và trình độ thì làm đơn rồi nộp tại phòng Tổ chức nhân sự. Dựa trên hồ sơ của nhân viên được lưu trữ tại phòng Tổ chức nhân sự, hội đồng tuyển dụng cũng có thể đề bạt nhân viên trong Công ty vào vị trí cần tuyển. Đa phần những ứng viên được tuyển vào các vị trí này đều là người đang làm việc và gắn bó với Công ty một thời gian dài và có thành tích làm việc tốt. Khi nguồn nội bộ không có ứng viên phù hợp thì hội đồng sẽ tuyển nhân lực từ nguồn bên ngoài.

** Đánh giá:*

Nguồn tuyển mộ bên trong đem lại nhiều mặt tích cực:

- Thứ nhất, tiết kiệm được thời gian làm quen với công việc, hiểu văn hoá và môi trường làm việc của Công ty, đã được thử thách lòng trung thành và có các mối quan hệ với nhân viên khác điều này giúp họ thực hiện công việc một cách trôi chảy và hiệu quả mà không gây xáo trộn trong nội bộ Công ty.

- Thứ hai, khi thăng chức cho nhân viên nó tạo ra động lực kích thích tinh thần và năng suất làm việc của nhân viên. Đây cũng là một trong những yếu tố của tạo động lực cho người lao động.

- Thứ ba, số lượng hồ sơ có thể sẽ không nhiều như nguồn tuyển mộ bên ngoài nhưng đối lại số lượng hồ sơ phù hợp lại khá cao điều này giúp tiết kiệm thời gian cũng như chi phí tuyển dụng của Công ty.

Nhược điểm của nguồn tuyển mộ bên trong:

- Thứ nhất, khi đề bạt những ứng viên đang làm việc trong Công ty, những ứng viên không được lựa chọn sẽ có các biểu hiện thái độ cũng như hành động không tốt ví dụ như: không phục lãnh đạo, không hợp tác làm việc với nhân viên khác...v.v.. nhược điểm này thường tạo ra sự mâu thuẫn nội bộ trong Công ty.

- Thứ hai, như chúng ta đã biết Công ty cổ phần Sơn tổng hợp Hà Nội là một đơn vị có quy mô vừa và nhỏ nếu như chỉ sử dụng nguồn tuyển dụng nội bộ thì sẽ không thay đổi được chất lượng NNL của công ty.

b. Nguồn tuyển mộ bên ngoài

Khi nguồn bên trong không đáp ứng được yêu cầu thì phòng Tổ chức nhân sự sẽ tiến hành thông báo tuyển dụng để tìm ứng viên bên ngoài Công ty. Thông báo tuyển dụng của Công ty được đăng tải qua các kênh như: báo lao động, web tìm việc làm. Đây là những kênh tìm việc làm có lượng người truy cập rất lớn, lượng ứng viên gửi hồ sơ cao, Công ty có nguồn ứng viên phong phú, đa dạng dẫn tới có nhiều sự lựa chọn. Nhưng đặc biệt Công ty ưu tiên các ứng viên được công nhân viên trong Công ty giới thiệu.

Bảng 2.4. Nguồn thông tin tuyển dụng năm 2017

Thông tin tuyển dụng	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Bạn bè, người quen giới thiệu	28	56
Qua báo lao động	10	20
Qua web tìm việc làm	12	24
Tổng	50	100

Nguồn: Kết quả đánh giá của tác giả

** Đánh giá*

- Theo bảng số liệu khảo sát được, ta thấy số lượng ứng viên biết thông tin tuyển dụng chủ yếu là qua bạn bè và người quen giới thiệu chiếm tới 56%, số lượng ứng viên biết đến thông tin tuyển dụng qua báo và qua mạng internet gần bằng nhau 20% và 24% cho thấy Công ty chưa thu hút được nhiều NNL qua 2 kênh thông tin phổ biến nhất hiện nay.

- Hiện nay việc sử dụng internet là rất phổ biến do đó đăng tải tuyển dụng trên các web tìm kiếm việc làm thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng, Công ty nên chú trọng hình thức đăng tải thông tin này nhưng mặt trái là việc sử dụng hình thức đăng tải này là làm tốn nhiều thời gian và chi phí tuyển dụng là rất lớn.

- Việc tuyển nhân viên qua sự quen biết chiếm tỷ lệ cao nhất vì Công ty ưu tiên hình thức này. Hình thức này có nhiều mặt tích cực như: tiết kiệm thời gian, chi phí tuyển dụng, biết rõ năng lực và trình độ người được giới thiệu. Khi tuyển những ứng viên này, họ sẽ có động lực làm việc tích cực hơn để tránh mất uy tín người giới thiệu họ vào Công ty, dễ dàng tạo các mối quan hệ với các nhân viên trong Công ty hơn điều này giúp họ nhanh làm quen và bắt nhịp với công việc tạo ra môi trường làm việc hài hoà. Tuy nhiên mặt trái của hình thức này là gây ra sự không công bằng trong đối xử giữa các nhân viên làm chia rẽ nội bộ. Mặt khác nó còn làm mất tính công khai. trong tuyển dụng, nói cách khác tuyển dụng chỉ là hình thức hợp lý hoá để đưa người nhà, người thân vào các vị trí trong Công ty.

2.2.1.2. Thực trạng công tác tuyển chọn tại Công ty

Sau khi kết thúc quá trình tuyển mộ phòng Tổ chức nhân sự bắt đầu thực hiện các bước của quá trình tuyển chọn, mỗi bước trong quá trình được xem như rào chắn để sàng lọc loại bỏ những ứng viên không đủ điều kiện đi tiếp vào các bước sau với mục đích tuyển chọn được ứng viên phù hợp nhất cho vị trí công việc đảm nhận. Dưới đây là quy trình tuyển chọn của Công ty.

❖ Thực trạng quy trình tuyển chọn

Sơ đồ 2.3. Quy trình tuyển chọn của Công ty năm 2017



Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự

Bước 1: Thu thập nghiên cứu hồ sơ

Sau khi tiếp nhận thông tin tuyển dụng của Công ty các ứng viên sẽ làm hồ sơ và nộp trực tiếp tại phòng Tổ chức nhân sự. Đối với Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp môi trường làm việc phải tiếp xúc rất nhiều với hoá chất nên khi tuyển dụng ưu tiên các ứng viên tốt nghiệp đại học, cao đẳng chuyên ngành hoá hoặc đã có kinh nghiệm làm việc tại các Công ty cùng ngành. Hồ sơ phải bao gồm đầy đủ các giấy tờ theo yêu cầu trên thông báo tuyển mộ mới được tiếp nhận để xét hồ sơ.

Sàng lọc hồ sơ sẽ do 2 chuyên viên phòng Tổ chức nhân sự đảm nhận. Bước đầu tiên là loại bỏ những ứng viên không đáp ứng được yêu cầu về sức khỏe, bằng cấp, kinh nghiệm cần thiết để đảm nhận công việc. Bước tiếp theo, những ứng viên đạt yêu cầu vòng này sẽ được gọi điện thoại thông báo trực tiếp và hẹn thời gian của vòng phỏng vấn.

Bước 2: Phỏng vấn sơ bộ

Phỏng vấn sơ bộ sẽ do trưởng phòng Tổ chức nhân sự và Tổng giám đốc đảm nhận.

Người phỏng vấn sẽ giới thiệu về bản thân, vai trò của mình trong buổi phỏng vấn và giới thiệu qua quá trình tuyển chọn vị trí mà ứng viên đề đạt.

Người phỏng vấn sẽ lần lượt đặt ra các câu hỏi cho các ứng viên theo hệ thống các câu hỏi đã chuẩn bị từ trước. Nội dung các câu hỏi chủ yếu để đánh giá trình độ, kỹ năng, tính trung thực của các ứng viên.

Thời gian phỏng vấn: 10-15 phút/ 1 người.

Ứng viên sau đó có thể đặt ra các câu hỏi cho người phỏng vấn các vấn đề về tiền lương, phúc lợi xã hội, khả năng phát triển..v.v...

Kết thúc phỏng vấn, người phỏng vấn sẽ tổng hợp phần đánh giá của mình trong bản nhận xét ứng viên và lưu giữ tại phòng Tổ chức nhân sự. Qua đó quyết định ứng viên bị loại hay vào vòng tuyển chọn tiếp theo.

Bước 3: Kiểm tra trắc nghiệm

Các ứng viên vào tới vòng này sẽ làm bài kiểm tra trắc nghiệm với mục đích đánh giá các kỹ năng cần thiết cho công việc, mỗi vị trí làm việc khác nhau nội dung bài kiểm tra trắc nghiệm cũng khác nhau bằng chính những công việc mà sau này các ứng viên phải làm.

Bước 4: Đào tạo thử việc và đánh giá

Sau khi kết thúc vòng thi trắc nghiệm, lựa chọn được những ứng viên phù hợp nhất, Công ty sẽ gọi điện trực tiếp thông báo ứng viên trúng tuyển và hẹn lịch tham gia thử việc tại Công ty. Thời gian thử việc tại Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội là 6 tháng, lương thử việc được trả bằng 70% lương chính thức. Trưởng phòng ban, phân xưởng sẽ phân công công việc cho nhân viên thử việc của mình, họ cũng có trách nhiệm đào tạo công việc tại chỗ cho nhân viên thử việc ngoài ra môi

trường Công ty chủ yếu là tiếp xúc hoá chất dễ cháy nên nội quy bắt buộc phải cho mọi nhân viên trong Công ty là phải học lớp Huấn luyện nghiệp vụ PCCC vào tháng 6 hàng năm. Trong thời gian thử việc nếu nhân viên cảm thấy công việc không thoả mãn có thể kết thúc công việc nhưng phải báo trước cho cán bộ quản lý trực tiếp. Việc đánh giá thử việc tại Công ty hiện nay chỉ mới được thực hiện vài năm gần đây, còn khá là máy móc, thiếu chuyên nghiệp chưa thực sự được chú trọng

Bước 5: Ra quyết định tuyển dụng

Sau khi kết thúc thời gian thử việc nếu cả hai bên không có vấn đề nảy sinh và cảm thấy được thoả mãn nhu cầu, Tổng giám đốc sẽ ra quyết định tuyển dụng chính thức.

Bước 6: Thủ tục tiếp nhận

Phòng Tổ chức lao động sẽ làm bản thảo hợp đồng lao động để nhân viên đọc qua kèm theo quyết định tiếp nhận, lưu trữ một bộ hồ sơ của nhân viên mới. Tiếp theo trong thủ tục tiếp nhận là khám sức khoẻ để đảm bảo nhân viên có thể làm việc lâu dài với Công ty, ngoài ra còn tránh được những đòi hỏi không chính đáng của nhân viên về đảm bảo sức khoẻ.

Bước 7: Kí hợp đồng lao động

Sau khi hoàn tất các loại thủ tục, nhân viên được kí hợp đồng lao động chính thức với Công ty. Có 2 loại hợp đồng lao động là lao động thời vụ và hợp đồng lao động không xác định thời hạn. Tuỳ thuộc vào từng trường hợp, từng vị trí mà Tổng giám đốc kí các loại hợp đồng khác nhau với nhân viên. Sau khi kí hợp đồng với Tổng giám đốc nhân viên thử việc chính thức trở thành nhân viên chính thức của Công ty, được hưởng lương thưởng và các phúc lợi xã hội khác theo đúng quy định của Công ty.

❖ Đánh giá quy trình tuyển chọn của Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội

Ưu điểm:

+ Quy trình tuyển chọn được tiến hành chặt chẽ, công khai, khách quan và khoa học theo đúng kế hoạch tuyển dụng và quy chế tuyển dụng của công ty.

Nhược điểm:

+ Quy trình tuyển chọn chặt chẽ nhưng còn khá cứng nhắc khi phụ thuộc quá nhiều vào Tổng giám đốc, thể hiện trong nội dung tuyển dụng từ việc trực tiếp phỏng vấn đánh giá đến kí hợp đồng lao động chính thức

+ Chưa xây dựng rõ ràng tiêu chuẩn cụ thể bước đánh giá thử việc của nhân viên mới, mặc dù có đánh giá nhưng rất cứng nhắc, thiếu chuyên nghiệp, không hiệu quả và quan trọng hơn là không được Công ty chú trọng.

2.2.1.3. Kết quả tuyển dụng của Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội

Bảng 2.5. Kết quả tuyển chọn tại công ty từ năm 2015 - 2017

Chỉ tiêu \ Năm	2015		2016		2017	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
2. Số lao động tuyển mới	10	100	6	100	6	100
- Tuyển từ bên trong	0	0	2	33,3	0	0
- Tuyển từ bên ngoài	10	100	4	66,7	6	100
3. Trình độ lao động	10	100	6	100	6	100
- Lao động phổ thông	2	20	0	0	1	16,7
- Cao đẳng, đại học	8	80	4	66,7	3	50
- Dưới cao đẳng, đại học	0	0	2	33,3	2	33,3
4. Giới tính	10	100	6	100	6	100
- Nam	7	70	4	66,7	4	66,7
- Nữ	3	30	2	33,3	2	33,3
5. Tuổi	10	100	6	100	6	100
- 20-30	9	90	3	50	6	100
- Trên 30	1	10	3	50	0	0

Nguồn: Phiếu đào tạo nguồn nhân lực mới năm 2015-2017 do phòng Tổ chức nhân sự cung cấp

* Nhận xét:

Qua bảng số liệu trên ta thấy từ năm 2015-2017 số lượng nhân viên được tuyển dụng vào Công ty giảm.

Về nguồn tuyển mộ chủ yếu tuyển từ nguồn bên ngoài qua sự giới thiệu từ bạn bè, người quen trong Công ty và số ít qua báo lao động, web tìm việc làm.

Về trình độ lao động, phần lớn là lao động trình độ cao tốt nghiệp các trường cao đẳng, đại học liên quan đến chuyên ngành hoá chất ví dụ như: Đại học Bách khoa chuyên ngành Công nghệ Hoá - Lý, Đại học Mỏ địa chất chuyên ngành Luyện kim, Đại học Công nghiệp Hà Nội chuyên ngành Công nghệ Kỹ thuật Hoá học,...v.v...ngoài ra còn các chuyên ngành khác như: Kế toán doanh nghiệp, quản trị kinh doanh để thực hiện các công tác lao động gián tiếp của Công ty. Đội ngũ lao động trình độ cao này trung bình chiếm 65,7% tổng số lao động được tuyển.

Về giới tính, như chúng ta đã biết loại hình sản xuất của Công ty là khá nặng nhọc và độc hại vì vậy lao động tuyển vào Công ty chủ yếu là nam mới có thể đáp ứng được với tỷ lệ giới tính qua các năm 2015, 2016, 2017 là 70%, 66,7%, và 66,7%.

Về độ tuổi các lao động tuyển vào Công ty hầu hết có độ tuổi từ 20 tuổi đến 30 tuổi với tỷ lệ trung bình chiếm 80%. Điều này giúp Công ty luôn duy trì được đội ngũ lao động trẻ có khả năng sáng tạo cao, khả năng tiếp thu các thay đổi của khoa học công nghệ và quan trọng nhất là lòng nhiệt huyết với công việc.

Bảng 2.6. Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng từ năm 2015 - 2017

Đơn vị tính: người

Chỉ tiêu Năm	Kế hoạch	Số người nộp hồ sơ	Số người được tuyển dụng	Số người tiếp tục làm việc	Số người bỏ Công ty
Năm 2015	28	50	12	10	2
Năm 2016	20	40	10	6	4
Năm 2017	15	45	7	6	1

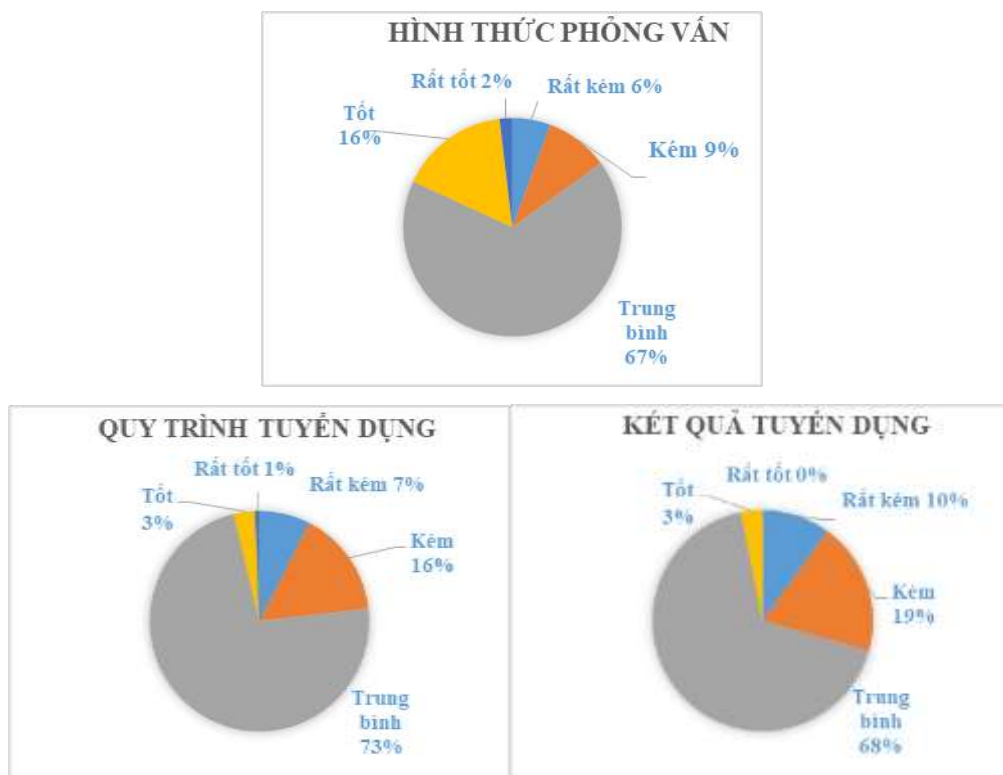
Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

*** Nhận xét:**

Qua bảng số liệu ta thấy, tỷ lệ tuyển chọn trung bình là 0,21 (số lượng người được tuyển/ tổng số hồ sơ xin việc). Điều này thể hiện Công ty đặt chất lượng NNL lên hàng đầu chứ không phải số lượng. Ta có thể đánh giá tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng thấp nhưng hiệu quả tuyển dụng lại cao vì hiệu quả tuyển dụng được đánh giá chính xác nhất chỉ khi đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên sau khi được tuyển dụng.

**Kết quả điều tra thực tế về mức độ hài lòng của nhân viên đối với công tác tuyển dụng được thể hiện qua biểu đồ sau:*

Biểu đồ 2.1. Mức độ hài lòng của nhân viên đối với công tác tuyển dụng



Nguồn: Theo kết quả điều tra của tác giả, tham khảo phụ lục 2

Qua kết quả có thể thấy mức độ đánh giá của các nhân viên về 3 tiêu chí tuyển dụng là tương đối thấp. Đối với tiêu chí hình thức phỏng vấn, phần lớn kết quả chỉ được đánh giá ở mức trung bình (chiếm 67% tổng số 160 đánh giá), các phiếu đánh giá tốt và rất tốt chiếm lần lượt 16% và 2%. Chỉ có khoảng 15% còn lại là đánh giá kém và rất kém. Kết quả cũng tương tự với tiêu chí đánh giá về quy trình tuyển dụng hợp lý và kết quả tuyển dụng công bằng, chính xác khi tỉ lệ trung bình chiếm lần lượt là 73% và 68%. Tuy vậy, đối với quy trình tuyển dụng có tới 16% đánh giá kém và 7% đánh giá rất kém, thể hiện vấn đề mà công ty đang gặp phải với hoạt động này. Tương tự với kết quả tuyển dụng, có khoảng 19% đánh giá kém và 10% đánh giá rất kém, trong khi đánh giá tốt và rất tốt chiếm tỷ lệ rất thấp (khoảng 3%).

Qua thực trạng cùng những kết quả đánh giá, có thể thấy những khúc mắc và khó khăn mà công tác tuyển dụng gặp phải, đòi hỏi cần sự thay đổi để có thể hoàn thiện công tác này hơn trong tương lai.

2.2.2. Hoạt động bố trí và sử dụng lao động

Đối với hoạt động bố trí sử dụng lao động, trong năm qua, ban lãnh đạo công ty đã có nhiều nỗ lực trong việc rà soát NNL hiện có, bố trí và sắp xếp các NNL hiện có phù hợp với trình độ chuyên môn, khả năng làm việc và sức khỏe của mỗi nhân viên. Tuy vậy, công việc này mất khá nhiều thời gian và phụ thuộc vào việc đánh giá khả năng thực hiện tốt công việc của mỗi lao động. Công tác bố trí nhân sự CNKT tại các xưởng sản xuất được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.7. Bố trí lao động CNKT làm việc theo chuyên môn từ năm 2015 - 2017

Tiêu chí	2015		2016		2017	
	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
Làm việc đúng chuyên môn	142	83,04	160	88,40	169	90,37
Làm việc không đúng chuyên môn	29	16,96	21	11,60	18	9,63
Tổng số lao động kỹ thuật	171	100	181	100	187	100

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự

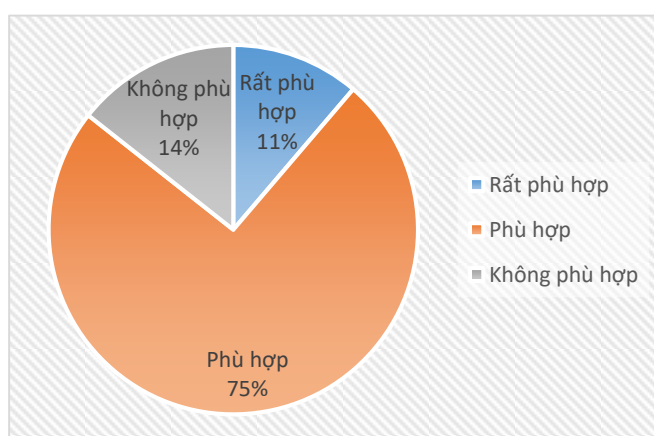
Nhận xét thấy số lượng lao động làm việc đúng chuyên môn tại công ty chiếm tỷ lệ tương đối cao qua 3 năm giai đoạn từ 2015 đến 2017. Lý do là với đặc thù ngành nghề là chế biến hóa chất, đòi hỏi các cán bộ và CNKT có trình độ hiểu biết cũng như kiến thức nhất định để có thể vận hành được các nhà xưởng. Vào năm 2015, trong tổng số 171 lao động kỹ thuật, có 142 lao động làm việc đúng chuyên môn đặt ra, chiếm tỷ lệ 83,04%. Năm 2016, số lao động làm việc đúng chuyên môn cũng tăng lên tổng số là 160 người, trong tổng số 171 lao động, tương ứng với tỷ lệ 88,40%. Đặc biệt trong năm 2017, tỷ lệ này đã lên đến 90,37%, 1 tỷ lệ cao, trong tổng số 187 lao động kỹ thuật, có 169 nhân viên làm việc đúng với chuyên môn của mình.

Song song với tình hình gia tăng tỷ lệ lao động làm việc đúng chuyên môn thì số lao động kỹ thuật làm không đúng chuyên môn có xu hướng giảm qua giai đoạn 3 năm từ 2015 đến 2017. Tỷ lệ này lần lượt là 16,96%, 11,60% và 9,63%.

Công tác bố trí lao động phù hợp và sử dụng lao động hợp lý là điều kiện để nâng cao chất lượng nhân lực, tăng năng suất lao động và hiệu quả sản xuất. Một nhân viên làm việc trong doanh nghiệp nếu phù hợp với chuyên ngành đào tạo thì mức độ công việc được giao luôn hoàn thành và đạt hiệu quả cao. Ngược lại, nếu như giao việc cho nhân viên mà không quan tâm đến chuyên ngành được đào tạo, sở trường sở đoản thì quá trình thực hiện công việc sẽ gặp khó khăn.

Qua điều tra thực tế, tác giả thu được kết quả về mức độ hài lòng với bố trí lao động như sau:

Biểu đồ 2.2. Mức độ phù hợp bố trí lao động



Nguồn: Theo kết quả điều tra của tác giả, tham khảo phụ lục 2

Qua khảo sát, Số lượng phiếu cảm thấy công việc đảm nhiệm phù hợp với chuyên ngành đào tạo chiếm tới 75% tổng số phiếu. Số phiếu đánh giá mức độ rất phù hợp chiếm ít nhất là 11% tổng số, và chỉ 14% số phiếu đánh giá việc bố trí sử dụng lao động không phù hợp với chuyên ngành đào tạo.

Qua những số liệu cũng như kết quả điều tra, có thể thấy được rằng công tác bố trí nhân sự tại Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội được triển khai tương đối hiệu quả và ngày có 1 dấu hiệu tốt.

Đối với hoạt động sử dụng>NNL CNKT, công tác này được thể hiện qua chỉ số tỷ lệ nhân viên vắng mặt. Chỉ số này cho thấy số lượng nhân viên không đi làm và có thể được xem là một thước đo sự thỏa mãn của nhân viên trong công việc.

Biểu đồ 2.3. Tỷ lệ lao động vắng mặt trong năm 2017



Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự

Tỷ lệ nhân viên vắng mặt tại công ty tương đối không ổn định và thay đổi 2 chiều hướng qua giai đoạn 5 năm từ 2013 đến 2017. Trong giai đoạn từ năm 2013 đến 2015, tỷ lệ này có xu hướng giảm dần từ 4,6% xuống 4,1%. Tuy vậy từ năm 2015 đến năm 2016, tỷ lệ vắng mặt tăng đột biến lên 5%, đây cũng là năm có tỷ lệ vắng mặt cao nhất trong giai đoạn này. Từ năm 2016 trở đi đến nay, tỷ lệ này lại giảm xuống 3,2%, cũng là mức giảm thấp nhất. Từ đó, có thể thấy việc sử dụng nhân lực CNKT tại công ty là tương đối hiệu quả.

2.2.3. Đào tạo và bồi dưỡng nguồn lao động công nhân kỹ thuật

Sau khi xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển CNKT, doanh nghiệp triển khai công tác dựa theo các hình thức đào tạo đề ra sẵn của doanh nghiệp và mục tiêu đào tạo và phát triển kỳ kế hoạch.

Với đặc thù công việc của CNKT nghề sản xuất sơn, chủ yếu các hoạt động đào tạo và phát triển đều áp dụng phương pháp chỉ dẫn công việc. Lí do là vì phương pháp dùng để dạy các kỹ năng trực tiếp cho công nhân sản xuất, quá trình giảng dạy là giữa thầy trò trực tiếp với nhau nên diễn ra chi tiết và tỉ mỉ, học viên có thể trực tiếp hỏi và

thực hành dưới sự chỉ dẫn của giáo viên. Ngoài ra, trong những năm gần đây, doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc thu hút>NNL, như trong năm 2014, doanh nghiệp chỉ có thể thu hút 6-10 ứng viên, vì vậy việc tổ chức lớp dạy nghề là không hợp lý, do đó doanh nghiệp dạy nghề bằng phương pháp kèm cặp. Đối với các hoạt động đào tạo về ATLĐ, an toàn PCCN... do số CNKT tham gia đông, nên doanh nghiệp tổ chức mở lớp học, và thuê các giáo viên từ các trường dạy nghề về giảng dạy.

Nhận xét: có thể thấy, đào tạo bằng phương pháp kèm cặp và chỉ dẫn công việc được đánh giá là các phương pháp thiếu tính hệ thống, bài bản. Tuy vậy, ưu điểm của những phương pháp này đem lại là tiết kiệm thời gian, chi phí đào tạo, học viên có thể nhanh chóng nắm vững được kiến thức và kỹ năng làm việc. Còn đối với phương pháp tổ chức lớp dạy nghề thì được đánh giá cao về tình bài bản, lý thuyết được trang bị có hệ thống, tuy vậy, lại tốn kha nhiều thời gian đào tạo và chi phí để đào tạo cũng không hề nhỏ. Tóm lại, phương pháp đào tạo kèm cặp và chỉ dẫn công việc phù hợp với tài chính và thời gian của công ty, song nhược điểm đem lại là sự thiếu hệ thống trong tổng hợp giáo trình lý thuyết và sự học hỏi và làm theo những thói quen không tiên tiến của người giảng dạy, nhưng nhìn chung, cả 3 phương pháp đều đáp ứng được tính thực tiễn như yêu cầu về trình độ, khả năng áp dụng kiến thức, kỹ năng vào công việc thực tế và mức độ hiểu biết, tiếp thu của học viên.

Bảng 2.8. Kết quả đào tạo và phát triển CNKT năm 2017

STT	Nội dung	Năm 2015			Năm 2016			Năm 2017		
		KH	TH	Tỷ lệ	KH	TH	Tỷ lệ	KH	TH	Tỷ lệ
1	Huấn luyện nghiệp vụ PCCC	46	46	100%	43	43	100%	31	31	100%
2	Học an toàn trong sử dụng, vận chuyển và tiếp xúc với hóa chất	38	38	100%	34	34	100%	41	41	100%
3	Huấn luyện định kỳ ATVSLĐ và PCCN	126	117	92%	130	122	95%	140	134	95%
4	Đào tạo nâng bậc	31	30	96%	29	29	100%	18	18	100%
5	Đào tạo cho nhân viên mới	-	-		-	-		6	6	100%

Nguồn: Phiếu đánh giá hiệu lực đào tạo, phòng Tổ chức nhân sự

Qua bảng 2.8 có thể thấy hầu hết các hoạt động của công tác đào tạo và phát triển CNKT đều được triển khai triệt để (hoàn thành với chỉ tiêu 100. Qua 3 năm từ năm 2015-2017, hoạt động đào tạo cho nhân viên mới bắt đầu được chú trọng hơn. Những hoạt động đào tạo thiết yếu của doanh nghiệp như huấn luyện nghiệp vụ PCCC, học an toàn sử dụng hóa chất... đạt chỉ tiêu 100% so với kỳ kế hoạch. Hoạt động đào tạo AT – VSLĐ – PCCN chưa đạt tuyệt đối có thể vì những nguyên nhân chủ quan và khách quan khác nhau như nghỉ sinh đẻ, ốm đau, bệnh tật... nhưng nhìn chung tỷ lệ kỳ thực hiện / kế hoạch vẫn đạt mức trên 90%. Có thể thấy công tác đào tạo và phát triển CNKT là vô cùng quan trọng đối với người công nhân nói riêng và toàn doanh nghiệp nói chung.

Bảng 2.9. Cơ cấu công nhân kỹ thuật tham gia hoạt động đào tạo và phát triển theo các đơn vị năm 2017

STT	Đơn vị	Tổng số người	Kế hoạch (người)	Thực hiện (người)	Tỷ lệ (%)
1	Phân xưởng tổng hợp nhựa Alkyd	14	13	13	100%
2	PX Sơn 1	27	23	21	91%
	Tổ máy	16			
	Tổ pha	11			
3	PX Sơn 2	27	23	22	95%
	Tổ 1	17			
	Tổ 2	10			
4	PX Sơn xe máy	42	39	38	97%
5	Cơ điện	32			
	Cơ điện	5			
	Tổ cơ khí sửa chữa II	12	12	11	91%
	Tổ điện	8	8	8	100%
	Tổ nước	7			
6	Bao bì cấp II	10	9	9	100%
7	Vận chuyển	20			
8	Bộ phận sơn bột	15	13	12	92%
	Tổng số	187	140	134	95%

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự

Nhìn chung, các đơn vị đều tích cực tham gia đào tạo và phát triển, hoạt động đào tạo về AT – VSLĐ – PCCN là hoạt động thường xuyên nhất, chiếm đa số người lao động tham gia. Tuy vậy, số tỷ lệ người tham gia đào tạo kỳ thực hiện so với kỳ kế hoạch vẫn chưa đạt tuyệt đối 100% vì những lý do chủ quan và khách quan khác nhau. Để đạt được tỷ lệ tuyệt đối này, doanh nghiệp cần có những giải pháp trong tương lai nhằm khuyến khích và động viên 100% người lao động tham gia đào tạo 1 cách hiệu quả và tốt nhất.

Giáo viên hướng dẫn và giảng dạy cho công tác đào tạo chủ yếu là những người trong doanh nghiệp. Họ có thể là những người thợ lành nghề, có kinh nghiệm từ 5-10 năm trong công việc, là phó giám đốc kỹ thuật, trưởng phòng, phó phòng cơ điện, trưởng, phó tổ trưởng sản xuất, quản đốc phân xưởng... Chất lượng giáo viên dạy nghề ảnh hưởng lớn đến công tác đào tạo và chất lượng khóa đào tạo. Chính vì vậy, những giáo viên hướng dẫn phải đáp ứng đủ các yêu cầu về kiến thức, trình độ chuyên môn và kinh nghiệm đối với công việc.

2.2.3.1. Nội dung triển khai công tác đào tạo và phát triển CNKT

Tuy chưa có 1 quy trình cụ thể trong công tác đào tạo và phát triển CNKT, nhưng doanh nghiệp vẫn triển khai theo các bước sau:

- Xác định mục tiêu và nhu cầu đào tạo: xác định xem cần đào tạo bao nhiêu người để đáp ứng được với khối lượng công việc, có bao nhiêu công nhân đủ thời gian để tham gia nâng bậc và mức cần thiết của trình độ lành nghề tại các bộ phận trong quá trình sản xuất.

- Chọn đối tượng đào tạo: tuyển chọn đối tượng ở các bộ phận, các vị trí nào.

- Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo: doanh nghiệp xác định thời gian thực hiện khóa đào tạo và các phương pháp đào tạo áp dụng phù hợp với đối tượng đào tạo. Thông thường, do quy mô đào tạo nhỏ nên doanh nghiệp sẽ chủ yếu áp dụng phương pháp kèm cặp và chỉ dẫn với đào tạo nâng bậc, đào tạo công nhân mới. Ngoài ra với các khóa huấn luyện nghiệp vụ PCCC, đào tạo bảo hộ lao động, doanh nghiệp mở các lớp cạnh doanh nghiệp.

Ba bước đầu này sẽ do phòng tổ chức nhân sự đảm nhiệm chính, phối hợp với các phòng khác như phòng cơ điện, phòng kỹ thuật công nghệ trong việc xác

định nhu cầu và chọn đối tượng đào tạo cho các khóa huấn luyện nghiệp vụ PCCC, ATLĐ – VSLĐ – PCCN.

- Xác định kinh phí đào tạo và giáo viên giảng dạy: kinh phí đào tạo được dự tính trước bởi các trường phòng tổ chức nhân sự, cơ điện và kỹ thuật công nghệ rồi đưa lên Tổng giám đốc xét duyệt. Chủ yếu giáo viên giảng dạy là những người trong công ty có kinh nghiệm và trình độ lành nghề cao. Ngoài ra giáo viên giảng dạy cũng được mời ngoài từ các trường dạy nghề. Với công tác ATLĐ, VSLĐ và PCCC, có 2 giáo viên kiêm nhiệm là: Nguyễn Hoàng Hoa và Quãn Thị Bình là những cán bộ phụ trách ATLĐ. Còn với hoạt động đào tạo mới hay đào tạo nâng bậc, giáo viên hướng dẫn là các quản đốc phân xưởng, các trưởng, phó bộ phận, có tất cả 8 giáo viên, tất cả đều là giáo viên kiêm nhiệm.

- Đánh giá hiệu lực đào tạo và kết quả: việc đánh giá hiệu lực đào tạo và kết quả đào tạo sẽ được chính các quản lý bộ phận giám sát và đánh giá. Bộ phận nhân sự tổng hợp kết quả và thống kê những người tham gia đào tạo, đạt chỉ tiêu đào tạo đối với đào tạo mới, đào tạo nâng bậc... Trưởng phòng cơ điện và kỹ thuật công nghệ phụ trách tổ chức chấm thi và đánh giá kết quả những bài thi trong lĩnh vực chuyên môn của mình.

Nhận xét: có thể thấy doanh nghiệp thực hiện quy trình đào tạo khá đầy đủ và hợp lý, mặc dù vẫn cần xây dựng 1 cách chi tiết hơn. Hàng năm, trưởng các bộ phận tiến hành công tác đào tạo dựa đúng theo quy trình được đề ra trong nội dung đào tạo của doanh nghiệp.

2.2.3.2. Thực trạng xây dựng và quản lý các chương trình đào tạo

❖ Đào tạo ban đầu cho công nhân mới

Khi có nhu cầu đào tạo nghề cho những công nhân mới, Trưởng phòng Tổ chức nhân sự căn cứ vào “Bảng chuẩn mực trình độ cần thiết” chịu trách nhiệm chính phối hợp với các đơn vị liên quan thực hiện công tác đào tạo cho công nhân. Công nhân được xếp vào vị trí công việc chính thức khi đạt yêu cầu qua các bước đào tạo.

Chương trình đào tạo cho công nhân nghề chế biến sơn: tùy thuộc vào quy mô lao động và điều kiện cơ sở vật chất của doanh nghiệp, thông thường phương thức đào tạo công nhân mới là học nghề hoặc chỉ dẫn công việc (kèm cặp ngay tại doanh nghiệp). Chi phí bình quân cho 1 khóa học là khoảng 2 triệu đồng/ 1 công nhân.

Do quy mô lao động mới tuyển nhỏ, năm 2014 là 6 người, doanh nghiệp đào tạo theo kiểu kèm cặp trực tiếp. Quá trình học chia làm 2 giai đoạn: học lý thuyết và thực

hành tại phân xưởng do những thợ lành nghề kèm cặp. Quá trình học lý thuyết thông thường chỉ kéo dài từ 5 đến 7 ngày, học sinh sẽ được học tất cả những kiến thức cơ bản nhất về nghề chế biến sơn, nắm rõ được những công việc đơn giản nhất khi mới vào nghề. Công nhân mới được học cách có thể nhận biết các loại nguyên liệu sử dụng trong phân xưởng, biết nạp và ra liệu máy nghiền bi, kiểm tra độ nhót của sơn... Giai đoạn thực hành được tiến hành trong 3 tháng, công nhân được trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất và thực hành dưới sự chỉ dẫn của công nhân lành nghề. Đào tạo theo phương thức kèm cặp trực tiếp khá hạn chế do thời gian học lý thuyết tương đối ngắn (tiêu chuẩn để học lý thuyết tại lớp là khoảng 15 ngày) nên đòi hỏi cao ở những công nhân lành nghề kèm cặp những người mới trong quá trình thực hành.

Phần lý thuyết công nhân học và nắm rõ được nội quy, quy chế của Công ty, nghĩa vụ và trách nhiệm của người lao động, ATLĐ, kết cấu hình dáng chi tiết sản phẩm, nắm rõ và nhận biết được các nguyên liệu sản xuất (nhựa alkyd, chất làm khô, phụ gia, bột màu, bột độn các dung môi).

Phần thực hành dưới công xưởng, công nhân phải nắm được các thao tác thực hiện công việc. Đối với nghề chế biến sơn, công nhân phải biết kiểm tra độ nhót của sơn, nạp và ra nguyên liệu máy nghiền bi, sử dụng Pa-lăng điện, các xe nâng và vận chuyển, vận hành máy khuấy trộn... Dựa vào số lượng công việc của nghề, phần thực hành chia làm 4 phần:

- Công nhân thực hành với máy nghiền bi: thao tác nạp nguyên liệu (điều chỉnh cửa buồng nghiền về vị trí thích hợp, mở nắp cửa, cẩu nguyên liệu lên sàn, cho nguyên liệu vào buồng nghiền - đổ nguyên liệu ngập sâu vào phễu, đổ từ từ tránh tràn, văng bắn nguyên liệu ra ngoài). Nạp nguyên liệu xong – đóng nắp cửa vào liệu (xiết chặt – bảo đảm kín). Nắm được cách chạy máy: mở van nước làm lạnh; đóng nguồn điện vào máy – cho mô tơ làm việc. Đóng ly hợp – buồng nghiền quay (lưu ý đeo nút tai chống ồn trước khi đóng ly hợp). Theo dõi hoạt động của máy nếu có hiện tượng khác thường phải dừng máy và cắt điện. Nắm được thao tác dừng máy ra liệu và thao tác khi máy không làm việc.

- Sử dụng Pa lăng điện: trước khi sử dụng phải kiểm tra Pa-lăng (dây cáp, móc cẩu...), buộc chắc chắn và cẩn thận vật dùng để nâng lên. Khi Pa-lăng hoạt động phải có tín hiệu cho mọi người biết, người điều khiển Pa-lăng phải đứng né

sang bên. Không được cầu vật nặng quá quy định đối với từng chủng loại Pa-lăng (Pa-lăng 0,5 tấn chỉ cho phép cầu vật nặng dưới 0,5 tấn, loại Pa-lăng 1 tấn chỉ cho phép cầu vật nặng dưới 1 tấn). Không cầu vật có độ lệch tâm quá lớn (cho phép lệch tâm 6% so với phương thẳng đứng – nhỏ hơn $5,5^\circ$). Không để vật cầu dao động mạnh. Dây cáp thép (lên, xuống) phải thường xuyên cuộn ít nhất 3 vòng vào tang quay và không quá 3 lớp.

- Biết vận hành máy khuấy trộn: nắm rõ các bộ phận cấu thành máy, biết các bước vận hành chạy máy. Kiểm tra trước khi vận hành máy xem đã đảm bảo các yếu tố về an toàn (dây tiếp đất hoặc dây trung tính có đảm bảo không? Điện áp làm việc 360V + 400V...). Đóng nguồn điện vào máy, bật công tắc số 8 cấp điện bảng điều khiển. Điều khiển nâng trục khuấy lên lên vị trí cần thiết, bật bơm thủy lực (ấn và giữ nút màu xanh số 7), khi trục khuấy cao hơn thùng khuấy thì tắt mô tơ thủy lực (nhả giữ nút màu xanh số 7). Đưa trục khuấy vào đúng vị trí, kê chặn không để trục khuấy di chuyển, nạp nguyên liệu vào thùng (theo đơn công nghệ và số lượng tối đa bằng 75% dung tích thùng). Điều khiển hạ trục khuấy làm việc, cho khuấy trộn khoảng 15 phút, điều khiển trục khuấy dừng. Chú ý theo dõi quá trình máy làm việc nếu thấy có hiện tượng gì phải dừng máy ngay.

- Cuối cùng công nhân học cách đóng gói sản phẩm bảo đảm kỹ thuật.

Kết thúc khóa đào tạo, công nhân có thể làm được những công việc của công nhân chế biến sơn bậc 2, dựa vào tiêu chí ở bản tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật.

Nhận xét: đào tạo mới cho công nhân là một trong những công tác quan trọng, tuy quy mô chưa lớn, nhưng hàng năm công ty vẫn tổ chức thường xuyên. CNKT sau quá trình học lý thuyết và thực hành, nắm vững được kiến thức sẽ được tham gia vào quá trình sản xuất đúng với công việc đã được đào tạo. Quá trình đào tạo này là bước đầu học việc đối với CNKT, để sau này CNKT có thể tham gia vào các khóa đào tạo và phát triển khác nhằm nâng cao tay nghề cũng như trình độ chuyên môn để có thể kiếm được mức lương phù hợp với khả năng của mình.

❖ Công tác phát triển công nhân kỹ thuật: đào tạo nâng bậc

Hoạt động tiêu biểu nhất và được chú trọng nhất là đào tạo nâng bậc. Từ công tác này, công nhân được xét tăng lương, thăng tiến trong nghề nghiệp, vị trí công việc. Doanh nghiệp quy định thời gian giữ bậc ở mỗi bậc thợ cụ thể. Thời gian

giữ bậc là khoảng thời gian tối thiểu mà công nhân làm việc thực tế và giữ bậc thợ tương ứng. Công nhân chia là 2 thang lương chính là thang lương 5 bậc, 7 bậc và thang lương 4 bậc

Đối với thang lương 5 bậc, 7 bậc: công nhân bậc 1 xét lên bậc 2 tối thiểu 24 tháng, bậc 2 lên bậc 3 tối thiểu 36 tháng, bậc 3 lên bậc 4 tối thiểu 48 tháng và bậc 5 trở lên tối thiểu đủ 60 tháng.

Đối với thang lương 4 bậc: bậc 1 lên bậc 2 tối thiểu 36 tháng, bậc 2 lên 3 tối thiểu 48 tháng và bậc 3 lên bậc 4 có thời gian tối thiểu là 60 tháng.

Trong thời gian làm việc, công nhân phải thường xuyên hoàn thành công việc được giao về số lượng, chất lượng theo hợp đồng lao động đã ký kết, không xét bậc trong thời gian kỷ luật. Sau khi công nhân đáp ứng đủ các tiêu chí và yêu cầu được đề ra, doanh nghiệp tổ chức thi nâng bậc. Thi nâng bậc cho CNKT gồm 2 phần: thi lý thuyết và thi thực hành, từ đó doanh nghiệp đánh giá khả năng tiếp thu lý thuyết và tay nghề của công nhân qua thực hành.

Công nhân sẽ được học ôn lý thuyết trong 2 ngày về quy trình công nghệ, quy trình vận hành, quy trình an toàn của các thiết bị có trong Công ty, hiểu và nắm vững nội dung công việc của mình và các biện pháp ATLĐ...

Doanh nghiệp tổ chức thi như sau:

Hình thức thi:

- Thi lý thuyết: thi viết. Bài thi có 3 phần: lý thuyết nghề; vận hành thiết bị; ATLĐ – môi trường

- Thi thực hành: kiểm tra kiến thức cơ bản áp dụng vào công việc làm hàng ngày. Mỗi người thi được giao thực hành công việc làm hàng ngày tại nơi làm việc.

Quá trình thi sẽ được diễn ra trong 5 ngày, 1 ngày thi lý thuyết và 4 ngày thi thực hành. Phòng tổ chức nhân sự, phòng cơ điện, phòng kỹ thuật công nghệ sẽ nhận nhiệm vụ coi thi lý thuyết. Phần thi thực hành sẽ được giám sát bởi phòng Tổ chức nhân sự, phòng kỹ thuật công nghệ, phòng cơ điện, trưởng đơn vị có người thi.

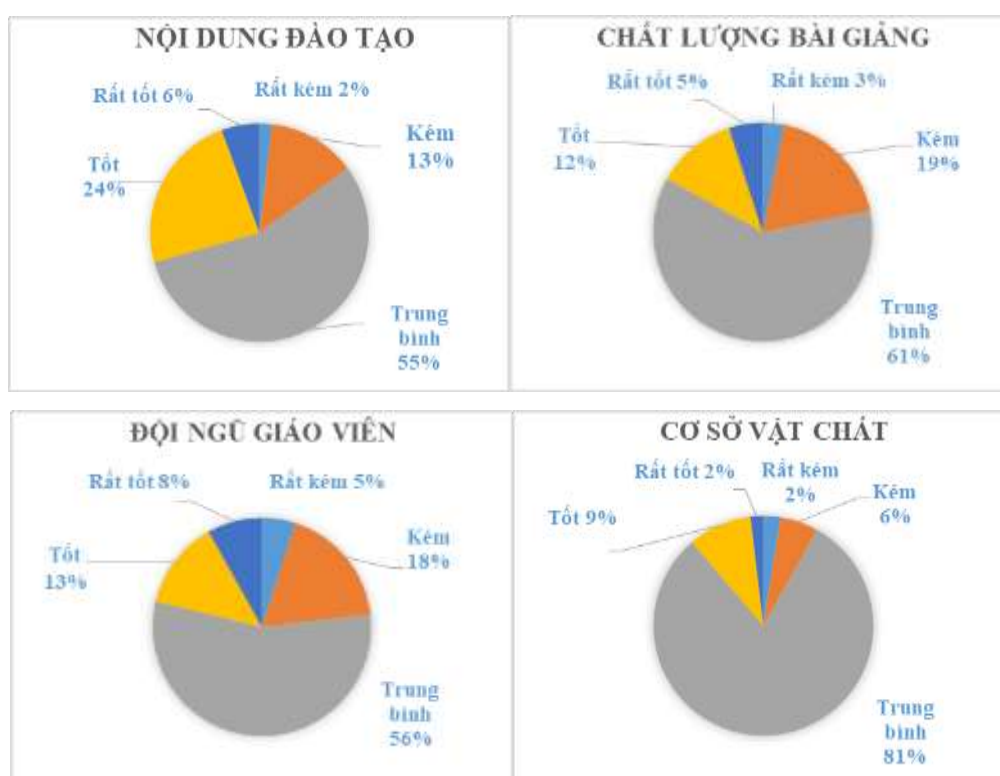
Sau đó, những quản lý phụ trách về kì thi sẽ tổng hợp kết quả và đánh giá kết quả thi nâng bậc.

Nhận xét: Quá trình học tập và thi nâng bậc được diễn ra nghiêm túc và công bằng, các cán bộ quản lý có trách nhiệm giám sát sát sao và hoàn toàn trung

thực trong công tác coi và chấm thi. Công nhân đỗ thi nâng bậc sẽ lên bậc thợ tiếp theo và đồng thời nhận mức lương với bậc lương tương ứng. Hoạt động đào tạo nâng bậc này được tổ chức hàng năm và có tầm quan trọng rất lớn trong việc phát triển tay nghề CNKT từ đó đáp ứng được về số chất lượng quá trình sản xuất đem lại lợi ích lớn cho doanh nghiệp.

* Kết quả điều tra về mức độ hài lòng của CNKT về các hoạt động đào tạo được thể hiện như sau:

Biểu đồ 2.4. Mức độ hài lòng của công nhân kỹ thuật về hoạt động đào tạo



Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả, tham khảo phụ lục 2

Qua kết quả điều tra, khoảng 55% tổng số nhân viên đánh giá nội dung chương trình đào tạo ở mức trung bình. Trong khi, đánh giá tốt và rất tốt chiếm lần lượt 24% và 6%. Chỉ có khoảng 15% nhân viên cho rằng nội dung đào tạo là kém và rất kém, cần phải thay đổi.

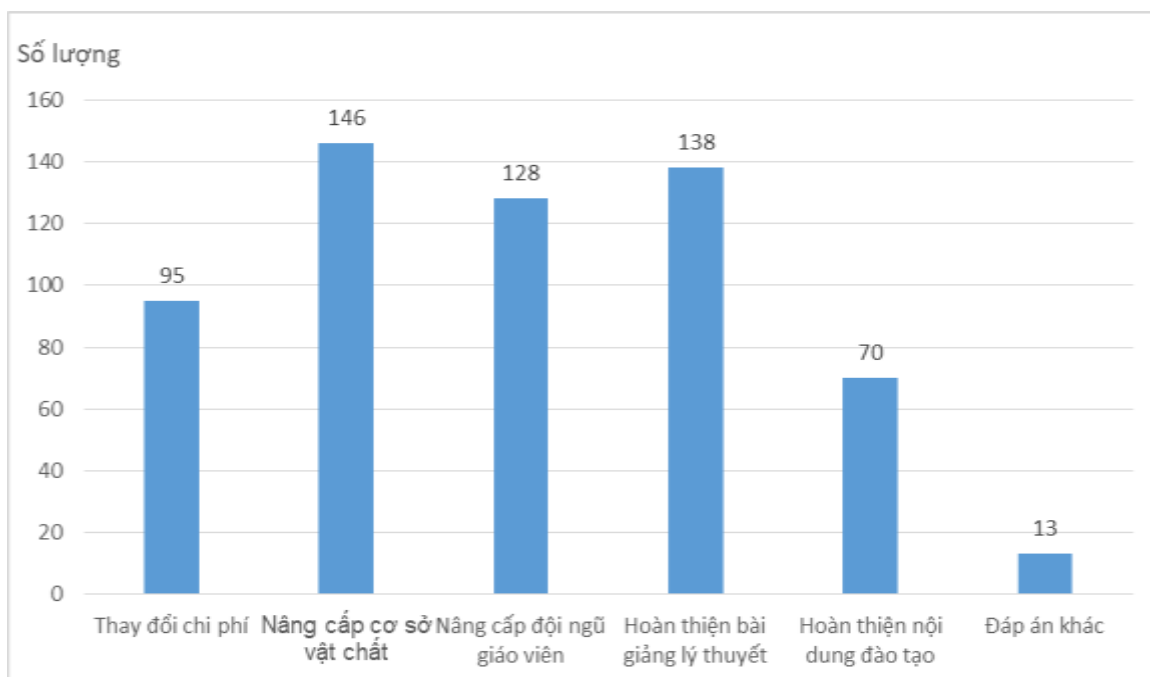
Về chất lượng bài giảng lý thuyết, tỷ lệ đánh giá trung bình chiếm hơn nửa (61% tổng số), đánh giá tốt và rất tốt chỉ chiếm lần lượt 12% và 5%. Đánh giá kém và rất kém cao hơn so với nội dung chương trình đào tạo, chiếm tổng 22%. Tỷ lệ

này cho thấy chất lượng bài giảng lý thuyết là chưa cao, cần phải sửa đổi để đem lại hiệu quả hơn trong đào tạo.

Cơ sở vật chất được đánh giá là tương đối ổn khi tỷ lệ kém và rất kém lần lượt là 2% và 6%. Mức đánh giá trung bình chiếm đại đa số lên đến 81%. Mặc dù đánh giá tốt và rất tốt chiếm 11% tổng số, nhưng có thể thấy trong thời gian tới, công ty cần đưa thêm và nâng cấp các trang thiết bị phục vụ đào tạo để quá trình đào tạo đạt hiệu quả hơn trong tương lai.

Về đánh giá chất lượng đội ngũ giáo viên, với đặc thù là đào tạo công nhân kỹ thuật, giáo viên chủ yếu là từ trong nội bộ công ty, họ là những người công nhân bậc thợ cao, các quản đốc xưởng. Hình thức đào tạo chủ yếu là kèm cặp, chính những lý do đó, đội ngũ giáo viên có chất lượng ở mức trung bình. Đánh giá trung bình chiếm hơn nửa (khoảng 56%), đánh giá tốt và rất tốt lần lượt là 13% và 8%. Tỷ lệ kém và rất kém chiếm lần lượt 18% và 5%. Tỷ lệ này là tương đối cao, cho thấy trong thời gian tới, công ty cần đánh giá sát sao hơn đội ngũ giáo viên để có thể có phương án phù hợp, mang lại hiệu quả cho quá trình đào tạo và phát triển.

Biểu đồ 2.5. Mong muốn thay đổi của công nhân kỹ thuật về các hoạt động đào tạo năm 2017



Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả, tham gia phụ lục 2

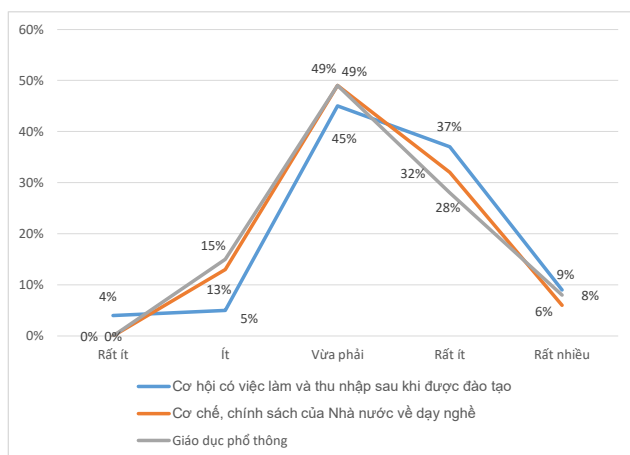
Qua bảng kết quả điều tra về mong muốn thay đổi, nâng cấp cơ sở vật chất chiếm số lượng lớn nhất (146 người trên tổng số 160 người). Dưới lần lượt là hoàn thiện bài giảng lý thuyết và nâng cấp đội ngũ giáo viên giảng dạy tương ứng với 138 và 128 người. Về thay đổi chi phí vẫn có hơn 50% số người ủng hộ tương ứng với số lượng 95. 43.75% số người mong muốn nội dung chương trình đào tạo được hoàn thiện hơn. Qua kết quả trên, công tác đào tạo rất cần có những thay đổi trong tương lai để có thể hoàn thiện hơn, mang lại sự hài lòng và đánh giá tốt từ các công nhân kỹ thuật.

2.3. Phân tích thực trạng các nhân tố ảnh hưởng

2.3.1. Các nhân tố bên ngoài

Ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài như: bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, đặc trưng của ngành chế biến hóa chất Việt Nam nói chung, một số đặc điểm của lao động trong các doanh nghiệp chế biến hóa chất sơn nói riêng... Ngoài ra công tác phát triển CNKT còn bị ảnh hưởng ở 3 yếu tố: cơ hội có việc làm sau và thu nhập sau khi được đào tạo, cơ chế chính sách của Nhà nước về dạy nghề, và nền tảng giáo dục phổ thông. Trong 3 yếu tố nêu trên, mức độ ảnh hưởng của cơ hội có việc làm và thu nhập sau đào tạo lớn hơn so với các yếu tố thuộc chính sách Nhà nước về dạy nghề và yếu tố giáo dục phổ thông. Điều này dễ hiểu vì cơ hội có việc làm là thu nhập sau khi được đào tạo là lợi ích sát sườn, là mong muốn lớn nhất của người lao động, do vậy, ảnh hưởng trực tiếp đến động lực học tập của người lao động.

Biểu đồ 2.6. Ảnh hưởng của các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài đến kết quả phát triển công nhân kỹ thuật trong Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội



Nguồn: Biểu đồ tổng hợp dựa trên số liệu phụ lục 4

Nền giáo dục phổ thông cũng có ảnh hưởng nhất định đến kết quả phát triển CNKT trong doanh nghiệp. Người lao động có nền tảng kiến thức phổ thông tốt sẽ tiếp thu kiến thức và kỹ năng khi được đào tạo hơn. Các yếu tố cơ chế chính sách của Nhà nước về dạy nghề, các chương trình hỗ trợ dạy nghề cho lao động nông thôn có ảnh hưởng đến hoạt động phát triển CNKT của DN.

2.3.2. Các nhân tố bên trong

2.3.2.1. Giới tính

Theo số liệu thực tế từ phòng tổ chức nhân sự, tỷ lệ lao động nam trong công ty chiếm tỷ lệ lớn, vượt trội hơn hẳn so với tỷ lệ lao động nữ (nam chiếm 83,96% tổng số CNKT) vì lý do đặc thù của ngành nghề chế biến hòa chất yêu cầu thể trạng sức khỏe tốt cùng trình độ chuyên môn nghề cao. Sử dụng ít lực lượng lao động kỹ thuật nữ giới, công ty sẽ hạn chế được tỷ lệ vắng mặt cao do nghỉ sinh con, nghỉ do

con ốm hay các lý do liên quan đến thai sản... Mức độ đáp ứng yêu cầu công việc về kiến thức của CNKT nữ và nam là gần như nhau. Nhưng về kỹ năng, thái độ làm việc và khả năng phát triển nghề nghiệp của CNKT nam cao hơn của CNKT nữ.

2.3.2.2. Độ tuổi và thâm niên nghề

Nhóm CNKT trên 45 tuổi tự đánh giá mức độ đáp ứng yêu cầu công việc về kiến thức và thái độ, hành vi lao động tốt nhất nhưng khả năng phát triển nghề nghiệp là kém nhất so với các nhóm còn lại. Điều này được lý giải rằng CNKT lớn tuổi tích lũy tốt về kiến thức, có ý thức làm việc gương mẫu, nhưng mức độ khéo léo và nhanh nhẹn, sức khỏe suy giảm do tuổi cao.

Nhóm CNKT trong độ tuổi 25 đến 34 và 34 đến 45 đáp ứng yêu cầu công việc về kiến thức, tay nghề, khả năng phát triển sự nghiệp và thái độ lao động nói chung là đồng đều và khá tốt. Đặc biệt nhóm CNKT tuổi từ 35 đến 44 được đánh giá là có khả năng phát triển nghề nghiệp cao nhất so với các nhóm còn lại. Ở độ tuổi này, người công nhân tích lũy được kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm làm việc, nếu được tiếp cận các cơ hội phù hợp sẽ thăng tiến lên các quản lý cấp cơ sở, cấp trung và cấp cao. Nhóm các CNKT dưới 25 tuổi còn đang trong giai đoạn học nghề và quá trình đào tạo nên còn hạn chế về kiến thức, kỹ năng và khả năng phát triển sự nghiệp.

Đồng thời xem xét ảnh hưởng của yếu tố thâm niên làm việc, nhóm CNKT thâm niên làm việc từ 10 năm trở lên có kiến thức, kỹ năng, và thái độ lao động vượt trội so với các nhóm còn lại.

Về cơ hội thăng tiến, độ tuổi từ 35-44 là những lao động đã có thâm niên làm việc tương đối cao, tích lũy được nhiều kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng vì vậy CNKT thâm niên cao, độ tuổi 35-44 đang ở giai đoạn trưởng thành và phát triển nghề nghiệp tốt hơn so với các nhóm còn lại. Nhóm CNKT có thâm niên từ 5-10 năm, đang trong giai đoạn trưởng thành nghề, do vậy tích lũy khá tốt về kiến thức, kỹ năng làm việc nhưng cơ hội phát triển và thăng tiến chưa nhiều. Nhóm CNKT thâm niên dưới 5 năm đang trong giai đoạn học nghề vì vậy chưa tích lũy được nhiều kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm và thái độ làm việc, ít cơ hội thăng tiến.

2.3.2.3. Trình độ lành nghề

Trên thực tế, các CNKT bậc cao là lực lượng chủ chốt của DN trong các hoạt động tác nghiệp, kèm cặp, đào tạo học sinh nghề và các CNKT khác.

Nhóm CNKT bậc 3-4 tự đánh giá khá tốt về tay nghề và có kiến thức. Tuy nhiên có khoảng 1/5 số CNKT bậc 3-4 tự đánh mức độ đáp ứng yêu cầu công việc về kiến thức và về tay nghề là kém. Điều này có thể thấy hoạt động đào tạo và phát triển đối với CNKT của DN còn kém.

Đối với nhóm CNKT bậc 1-2, kiến thức và tay nghề sau đào tạo còn thấp.

Các yếu tố cá nhân người CNKT ảnh hưởng đến kết quả phát triển như sau:

Thứ nhất, CNKT nam sẽ đáp ứng nhu cầu công việc về kỹ năng, thái độ làm việc và khả năng phát triển nghề nghiệp không tốt hơn nữ

Thứ hai, CNKT càng lớn tuổi, thâm niên nghề cao thì kiến thức, kỹ năng và thái độ lao động càng tốt. Tuy vậy khả năng phát triển nghề nghiệp tốt nhất lại rơi vào nhóm độ tuổi 35-44 tuổi và thâm niên trên 10 năm tuổi.

Thứ ba, CNKT có bậc thợ càng cao thì mức độ đáp ứng công việc sau đào tạo về kiến thức, kỹ năng, thái độ lao động và khả năng phát triển nghề nghiệp càng tốt.

2.4. Đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật

2.4.1. Ưu điểm

Công ty đã tiến hành xây dựng chính sách, chiến lược và kế hoạch đầy đủ theo các quy trình của Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001-2008 về quy trình tuyển dụng và đào tạo... Có sự định hướng cho sự phát triển lâu dài của công ty nói chung và NNL nói riêng, phản ánh được mục tiêu sứ mệnh của công ty là lấy con người làm nền tảng cho sự phát triển bền vững.

Công ty đã thường xuyên liên hệ và tổ chức tuyển dụng cán bộ nghiệp vụ và CNKT từ các trường cao đẳng và trung cấp nghề, đảm bảo cho nhu cầu phát triển NNL cho yêu cầu sản xuất kinh doanh.

Việc bố trí và sử dụng nhân lực theo đúng chuyên môn và bằng cấp được đào tạo. Điều này giúp cho người lao động thực hiện công việc theo đúng kỹ năng được đào tạo, đồng thời giúp cho Công ty giảm thiểu rủi ro phải đào tạo lại.

Công ty đã chú trọng tới việc đào tạo và bồi dưỡng phát triển NNL hiện tại: nâng cao, đồng bộ chất lượng trong tổ chức. Tạo môi trường làm việc lành mạnh, hợp tác giữa các thành viên, tăng sự gắn kết, chia sẻ kinh nghiệm, giúp đỡ nhau cùng tiến bộ.

Công ty xác định được rõ mục tiêu lấy con người làm trung tâm cho sự phát triển, là yếu tố quan trọng nhất đảm bảo cho sự phát triển bền vững.

Hình thức đào tạo chủ yếu là kèm cặp, chỉ dẫn nên CNKT được đào tạo ngay tại phân xưởng và tham gia trực tiếp quá trình sản xuất kết hợp đào tạo, vì vậy có thể nâng cao năng suất lao động trực tiếp.

CNKT phải đáp ứng được yêu cầu của công việc về kiến thức, trình độ chuyên môn nên nội dung đào tạo không cần quá phức tạp.

Với quy mô không lớn, thời gian đào tạo không quá dài để CNKT có thể hoàn thành và đáp ứng được đầy đủ những yêu cầu và mục tiêu khóa đào tạo đem lại.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Hạn chế

Bên cạnh 1 số kết quả đạt được trên thì công tác phát triển NNL CNKT tại Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội vẫn còn 1 số hạn chế cần khắc phục sau:

a. Đối với hoạt động tuyển dụng:

- Hoạt động phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc của Công ty chưa được thực hiện tốt thể hiện ở chỗ bảng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên qua các kì chưa có những tiêu chuẩn cụ thể dẫn đến việc đánh giá thực hiện công việc tại Công ty chưa thực sự rõ ràng, mang tính chất chung chung, đôi khi còn đánh đồng tạo ra những bất cập trong công tác tuyển dụng.

- Bước đánh giá quá trình thử việc không có các tiêu chuẩn cụ thể nào và việc đánh giá này dường như làm lấy lệ nên không đem lại được hiệu quả cho quá trình tuyển dụng NNL của Công ty.

- Như ta biết ở trên Công ty ưu tiên tuyển dụng các ứng viên tốt nghiệp chuyên ngành hoá chất và ứng viên có kinh nghiệm làm việc tại các đơn vị cùng ngành sơn nhưng khâu xác minh lại của Công ty lại không được thực hiện, nếu tốt

nghiệp chuyên ngành hoá chất thì sẽ có bằng tốt nghiệp để chứng minh khi làm hồ sơ nhưng với ứng viên có kinh nghiệm là việc cần xác minh lại xem có chính xác làm việc tại Công ty này với thời gian làm việc là bấy nhiêu năm hay không. Bên cạnh đó, chưa chắc người có kinh nghiệm đã là người có năng lực vì vậy theo tác giả nên bước thăm tra lại các thông tin thu được vào quá trình tuyển chọn của Công ty để tạo nên sự công bằng hơn trong công tác tuyển chọn.

- Công ty không thực hiện đánh giá, kiểm tra sau mỗi đợt tuyển dụng như về chi phí, phương pháp tuyển dụng, hiệu quả của quá trình tuyển dụng... để từ đó phát hiện ra những điểm yếu kém, chưa hợp lý cần sửa đổi và bổ sung, khắc phục yếu kém nhằm nâng cao hiệu quả cho công tác tuyển dụng ở những đợt tuyển dụng sau.

- Nguồn tuyển dụng chủ yếu là nguồn bên trong, tuyển dụng từ nội bộ, giới thiệu. Điều này làm hạn chế các cơ hội và tiềm năng trong việc tuyển dụng các ứng viên từ nguồn bên ngoài.

- Trong hoạt động tuyển dụng, số lượng hồ sơ không đạt yêu cầu còn cao và có xu hướng tăng. Ngoài ra hiệu quả công tác tuyển dụng cũng chưa được đánh giá cao thông qua chỉ tiêu số lượng CNKT bỏ việc trong 2 tháng đầu là khá cao. Trong quá trình tuyển dụng, công ty còn thiếu hoạt động đánh giá hiệu quả tuyển dụng.

b. Đối với hoạt động đào tạo và phát triển

- Lực lượng cán bộ chuyên trách không nhiều nên khả năng khảo sát và đánh giá nhu cầu đào tạo không được thực hiện.

- Điều kiện trang thiết bị cơ sở vật chất còn chưa thực sự tốt.

- Nội dung đào tạo không phong phú do lực lượng cán bộ quản lý có khả năng kiêm nhiệm đào tạo ít.

2.4.2.2. Nguyên nhân

a. Nguyên nhân chủ quan

- Chưa chú trọng tới việc hoạch định NNL mà chỉ đơn thuần là làm công tác thống kê, tính toán giản đơn về nhu cầu nhân lực từ các đơn vị trực thuộc. Do đó kế hoạch lao động hàng năm chưa thực sự phù hợp với thực tế, thiếu căn cứ khoa học, mang tính hình thức, chủ quan, mặt khác cán bộ làm công tác quản lý chưa nhận

thức đúng về công tác hoạch định NNL. Việc tiến hành lập kế hoạch NNL hàng năm chưa có góc nhìn tổng thể từ các góc độ như thực trạng NNL hiện tại, tiến bộ khoa học kỹ thuật của trang thiết bị máy móc.

- Hoạt động đào tạo chưa thực sự đạt hiệu quả cao do: Quy trình đào tạo chưa khoa học, các chương trình đào tạo chưa sát với tình hình thực tế, chưa có chính sách bồi dưỡng, sử dụng nhân tài. Chưa xây dựng được kế hoạch tổng thể dài hạn về đào tạo NNL nên đã kéo theo rất nhiều hạn chế trong quá trình phát triển trình độ chuyên môn cũng như kỹ năng của người lao động.

b. Nguyên nhân khách quan

Những hạn chế của cơ chế, chính sách đã ảnh hưởng đến hoạt động của công ty và việc thực hiện chủ trương đổi mới, sắp xếp cơ cấu của công ty.

- Cơ chế quản lý nội bộ của Công ty cổ phần cũng còn những mặt tồn tại, chưa phát huy được vai trò làm chủ của người lao động, động viên sức lực, trí lực của cán bộ quản lý toàn tâm, toàn ý phục vụ doanh nghiệp.

- Cùng với sự phát triển chung của đất nước, các doanh nghiệp cùng ngành và đối thủ cạnh tranh cũng đang ra sức thu hút NNL.

Tiểu kết chương 2

Từ những đặc điểm về nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật tại công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội, tác giả đi sâu vào phân tích thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật, để thấy rõ được nội dung và cách thức thực hiện hoạt động phát triển. Bên cạnh đó, tác giả đưa ra những đánh giá về các hoạt động phát triển nguồn nhân lực, đưa ra những kết quả đạt được. Bên cạnh những kết quả đạt được và ưu điểm, hoạt động phát triển vẫn còn những hạn chế nhất định kèm theo nguyên nhân. Khắc phục những hạn chế này là điều kiện cần thiết phải thực hiện trong thời gian tới để nâng cao và hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực, đem lại hiệu quả trong hoạt động sản xuất và kinh doanh của công ty.

Chương 3

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SƠN TỔNG HỢP HÀ NỘI

3.1. Định hướng phát triển của Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội

3.1.1. Định hướng phát triển sản xuất kinh doanh

Trong thời gian tới, công ty xây dựng kế hoạch định hướng phát triển thị trường có quy mô lớn hơn. Đặc biệt là những dự án sản xuất kinh doanh và cung cấp sản phẩm chất lượng cao cho các Công ty lớn là YAMAHA, HONDA như: sơn ô tô, xe máy, sơn bền môi trường...

Định hướng sản phẩm trong giai đoạn năm 2015-2020 của công ty là các sản phẩm đa dạng, nhằm thích ứng nhanh với nhu cầu thị hiếu của thị trường. Doanh nghiệp cũng chú trọng đến chất lượng sản phẩm về màu sắc, tính chất của sơn. Ngoài ra công ty còn phát triển những mặt hàng sơn truyền thống, đáp ứng những đơn hàng của các công ty trong và ngoài nước.

Định hướng thị trường kinh doanh: công ty tập trung vào thị trường công nghiệp, chủ yếu sản xuất khối lượng sản phẩm lớn, nhằm thực hiện tốt và giao đầy đủ các đơn hàng, tiết kiệm thời gian và chi phí sản xuất hàng loạt.

3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực

Đặc điểm về NNL của công ty thường ổn định, ít biến động, chính vì vậy trong 5 năm, từ 2018 – 2023, định hướng phát triển NNL của công ty là: phát triển về chiều sâu và chiều rộng nhằm đáp ứng yêu cầu nhân lực trong tương lai.

Định hướng phát triển chiều sâu: giữ nhân công nhân viên có năng lực, trình độ tay nghề cao và có vai trò quan trọng trong sản xuất bằng các biện pháp như tăng lương, tăng thù lao, khuyến khích, hỗ trợ... Đối với CNKT trong các phân xưởng trực tiếp tham gia quá trình sản xuất, doanh nghiệp hỗ trợ đào tạo và phát triển, tạo môi trường làm việc tốt nhất để đạt hiệu quả làm việc cao nhất.

Định hướng phát triển chiều rộng: hàng năm doanh nghiệp có những kế hoạch tổng thể với NNL theo khối lượng công việc, số lượng hàng hóa và đơn hàng

phát sinh, nhu cầu của khách hàng để từ đó đưa ra những kế hoạch cụ thể, đảm bảo tiến độ sản xuất.

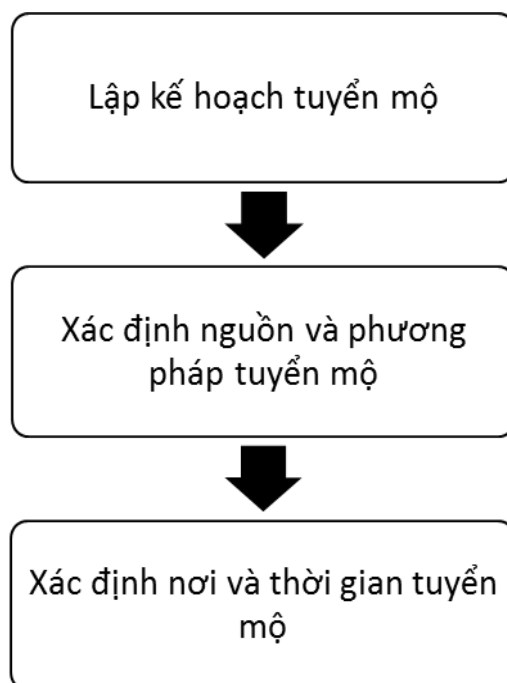
3.2. Các giải pháp phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật tại Công ty Cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội

3.2.1. Giải pháp đối với công tác tuyển dụng công nhân kỹ thuật

3.2.1.1. Hoàn thiện Công tác tuyển mộ của Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội

Bước 1: Xây dựng chiến lược tuyển mộ

Sơ đồ 3.1: Quy trình xây dựng chiến lược tuyển mộ



Nguồn: Tác giả tự thiết kế

- Lập kế hoạch tuyển mộ

Phòng Tổ chức nhân sự cần xác định xem số lượng vị trí cần tuyển mộ là bao nhiêu người và cần phải đảm bảo nguyên tắc số người nộp đơn lớn hơn số người cần tuyển điều này để đảm bảo chất lượng của ứng viên. Trong kế hoạch tuyển mộ cần xác định tỷ lệ sàng lọc hợp lý. Tỷ lệ này có ảnh hưởng tới chi phí và tâm lý của người dự tuyển và kì vọng của người xin việc. Khi lập kế hoạch tuyển mộ cần chú ý tới sự công bằng đối với các ứng viên tránh các biểu hiện của sự thiên vị và định kiến khi tuyển mộ.

- Xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ.

Cần tăng cường hiệu quả sử dụng các nguồn và phương pháp tuyển mộ. Vì vậy Công ty cần đầu tư hơn nữa cho công tác tuyển mộ.

Đối với nguồn bên trong: Cần chú trọng trong công tác lưu giữ hồ sơ nhân viên, đảm bảo thông tin được lưu giữ chính xác và có hiệu quả. Bên cạnh đó, cần tăng cường đánh giá quá trình làm việc kết hợp với đào tạo phát triển những nhân viên có tiềm năng để làm cơ sở cho sự đề bạt trong tương lai. Tiếp nhận những ý kiến đề bạt và giới thiệu từ những nhân viên trong Công ty.

Đối với nguồn bên ngoài: Ngoài việc chỉ đăng tin tuyển dụng trong nội bộ và trên các trang báo, web tìm kiếm việc làm hiện nay, Công ty nên đầu tư hơn nữa cho việc tuyển dụng từ bên ngoài, bởi đây là NNL dồi dào và đa dạng khiến cho công ty có nhiều lựa chọn hơn trong việc tuyển chọn được những ứng viên giỏi và phù hợp vào làm việc cho Công ty. Công ty nên tham gia vào các chương trình như: ngày hội việc làm, hội trợ việc làm,...đây là cơ hội để Công ty tìm và thu hút ứng viên một cách rộng rãi, hơn nữa đây còn là cơ hội để Công ty quảng bá được tên tuổi và hình ảnh của mình. Bên cạnh đó việc Công ty tiếp nhận thực tập sinh vào thực tập tại Công ty, với nguồn này Công ty có thể chọn được ứng viên thích hợp mà không phải tốn thời gian và chi phí cho việc đăng tin tuyển mộ và vừa có thể tạo được mối quan hệ giữa Công ty và cơ sở đào tạo. Tuy nhiên với hình thức này Công ty cần phải xây dựng dự báo chi phí đào tạo đối với thực tập sinh.

- Xác định nơi và thời gian tuyển mộ

Công ty cần có kế hoạch rõ nơi tuyển mộ, vì đây là yếu tố quyết định đến sự thành công của quá trình tuyển dụng. Căn cứ vào yêu cầu tuyển mộ và hình thức hoạt động, mục tiêu kinh doanh của công ty, phòng Tổ chức nhân sự cần xác định nơi tuyển mộ cho phù hợp dựa trên tình hình tài chính và quy mô Công ty, Công ty nên tập trung vào các địa chỉ như các trường đại học, cao đẳng có đào tạo về chuyên về ngành hoá chất, kinh tế. Tuy nhiên cũng cần phân tích tình hình chất lượng lao động để có thể giới hạn, chọn được một số trường đại học, cao đẳng có tiềm năng và phù hợp với yêu cầu về chất lượng ứng viên. Tránh tình trạng khu vực tuyển mộ quá lớn làm lãng phí thời

gian tiền bạc và công sức hoặc khu vực tuyển mộ quá nhỏ gây mất đi một lượng ứng viên có tiềm năng và phù hợp với vị trí công việc.

Ngoài ra, phòng Tổ chức nhân sự cũng cần chú ý đến thời gian tuyển mộ vì nó cũng đóng vai trò quan trọng ảnh hưởng đến quá trình tuyển mộ. Nếu thời gian quá dài thông tin tuyển mộ sẽ thu hút thêm nhiều ứng viên nhưng lại gây mất thời gian, tốn chi phí đăng tin tuyển mộ, ngược lại nếu thời gian quá ngắn nó sẽ làm hạn chế số hồ sơ gửi về Công ty. Vì vậy cần phải căn cứ vào kế hoạch tuyển mộ để xác định cho phù hợp.

Bước 2: Tìm kiếm người xin việc

Công ty cần xác định rõ được số lượng tuyển tại các vị trí cần tuyển, nắm rõ được tính chất công việc, các yêu cầu công việc đối với mỗi vị trí để từ đó xác định được đối tượng tuyển. Với các vị trí công việc yêu cầu có trình độ, chuyên môn cao thì nên tiến hành tìm kiếm người xin việc tại các trường đại học, cao đẳng, mặt khác với các vị trí cần tuyển là các vị trí lao động phổ thông thì việc tìm kiếm người xin việc là tại trường nghề, trung tâm giới thiệu việc làm.

Bước 3: Đánh giá quá trình tuyển mộ

Công ty nên có sự đánh giá quá trình tuyển mộ có đạt yêu cầu không? có những hạn chế nào không?...để có thể khắc phục sửa chữa nhằm hoàn thiện cho công tác tuyển mộ đạt hiệu quả tốt hơn. Công ty nên xác định chi phí tuyển mộ, tỷ lệ sàng lọc đã hợp lý hay chưa. Đánh giá hiệu quả của công tác quảng cáo tuyển mộ với mục tiêu của Công ty, đánh giá sự công bằng của các hồ sơ xin việc, các tiêu chuẩn để loại hoặc chấp nhận hồ sơ ứng viên đã hợp lý hay chưa. Đây là công tác đóng vai trò quan trọng và là bước đệm để Công ty thực hiện quá trình tuyển chọn hiệu quả hơn.

Bước 4: Các giải pháp thay thế khác

Một số giải pháp khác thay thế trong một số trường hợp khi Công ty gia tăng hoạt động sản xuất kinh doanh vì vậy có thể thực hiện tuyển lao động ngắn hạn, hay làm thêm giờ, hoặc với trường hợp tình hình sản xuất kinh doanh giảm trong thời kỳ nhất định (có thể do tính chất thời vụ hoặc do tác động bên ngoài từ thị trường). Công ty có thể thực hiện việc phân ca cho người lao động.

3.2.1.2. Hoàn thiện công tác tuyển chọn của Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội

❖ Xây dựng nguyên tắc tuyển chọn

- Nguyên tắc chung

Bộ phận tuyển dụng - Phòng Tổ chức nhân sự chỉ bắt đầu tiến hành quy trình tuyển chọn sau khi đã nhận được yêu cầu tuyển dụng đã được duyệt từ Tổng giám đốc và bản mô tả công việc tương ứng.

- Nguyên tắc tuyển dụng trực tiếp

Để tránh hiện tượng tiêu cực trong tuyển chọn, chuyên viên phòng Tổ chức nhân sự tham gia vào quy trình tuyển chọn phải có trách nhiệm thông báo đến tất cả các ứng viên về thông tin chính sách tuyển dụng trực tiếp của Công ty. Cụ thể:

Chuyên viên phòng Tổ chức nhân sự phải trực tiếp tiến hành tiếp nhận hồ sơ, sàng lọc hồ sơ, phỏng vấn sơ tuyển các ứng viên.

Không thu phí môi giới tuyển chọn hoặc nhận quà tặng của bất kỳ ứng viên, tổ chức, trung tâm giới thiệu việc làm nào.

- Nguyên tắc giám sát

Để đảm bảo tính công bằng và minh bạch trong suốt quá trình tuyển chọn thì nguyên tắc giám sát phải được tuân thủ nghiêm ngặt. Tất cả mọi cuộc phỏng vấn hoặc quyết định tuyển dụng phải được ký duyệt bởi hai bên: Phòng Tổ chức nhân sự và Tổng giám đốc.

Sau khi phỏng vấn, ban tuyển dụng cho điểm và ghi chi tiết nhận xét, đánh giá phỏng vấn cho từng ứng viên vào phiếu đánh giá phỏng vấn. Sau đó sẽ chuyển lại sơ yếu lý lịch của ứng viên cho phòng Tổ chức nhân sự để thực hiện các bước tiếp theo. Việc nhận xét chi tiết đánh giá phỏng vấn rất quan trọng nhằm cung cấp những thông tin chi tiết và rõ ràng hơn về ứng viên, tạo điều kiện cho các bước tiếp theo của quy trình tuyển chọn được thực hiện có hiệu quả.

Xây dựng ngân hàng đề thi chuyên môn dưới dạng bài thi trắc nghiệm

Trước khi thực hiện bước phỏng vấn, các ứng viên phải làm bài kiểm tra trắc nghiệm đầu vào nhằm đánh giá trình độ chuyên môn, kỹ năng, năng lực của các ứng viên. Đây là bước tiền đề quan trọng để đánh giá các ứng viên một cách chính xác nhất.

- Nội dung

Hệ thống các câu hỏi, bài thi trắc nghiệm do cán bộ phòng Tổ chức nhân sự tổng hợp các câu hỏi của các cán bộ phòng ban có chuyên môn giỏi đưa ra. Nội dung của các bài thi trắc nghiệm sẽ được thiết kế căn cứ vào tiêu chuẩn của bản mô tả công việc. Cụ thể các nội dung các câu hỏi được đưa ra như sau:

Đối với các vị trí tuyển chọn lao động phổ thông, ứng viên sẽ được làm bài trắc nghiệm chung gồm các câu hỏi kiểm tra năng lực, hiểu biết chung về Công ty, kỹ năng xử lý tình huống... Qua đó, ban tuyển dụng đánh giá cơ bản năng lực và kỹ năng cũng như tính cách của ứng viên có phù hợp với vị trí đang tuyển dụng không.

Đối với các vị trí tuyển chọn lao động đòi hỏi chuyên môn, ứng viên sẽ được làm bài trắc nghiệm chuyên môn với các câu hỏi thuộc lĩnh vực liên quan đến công việc ứng viên ứng tuyển vào.

- Địa điểm

Các ứng viên sẽ làm bài kiểm tra tại phòng họp của Công ty.

- Đánh giá kết quả bài kiểm tra

Thời gian kiểm tra bài trắc nghiệm thường từ 20-25 phút. Sau đó ứng viên sẽ nộp lại bài của mình cho ban tuyển dụng. Trong lúc các ứng viên chờ đợi kết quả, ban tuyển dụng sẽ tính điểm bài kiểm tra của các ứng viên trong thời gian từ 10-15 phút. Tùy vào số lượng ứng viên dự tuyển, thường thì những bài kiểm tra có số đáp án đúng trên 2/3 sẽ được đánh giá là đạt và ngược lại.

Sau đó ban tuyển dụng có trách nhiệm thông báo kết quả tới tất cả ứng viên tại phòng chờ. Những ứng viên đạt yêu cầu tiếp tục vào vòng phỏng vấn sàng lọc.

Trong quá trình phỏng vấn tuyển chọn, ngoài các câu hỏi về trình độ chuyên môn hay các câu hỏi đánh giá sự phù hợp của ứng viên đối với công việc tại Công ty thì Công ty cũng nên thực hiện các loại phỏng vấn khác nhau, ví dụ như:

Thực hiện phỏng vấn theo nhóm: Hình thức phỏng vấn này là ban tuyển dụng sẽ thực hiện phỏng vấn cùng lúc với nhiều người có thể từ 3 đến 5 người một nhóm. Với hình thức này, Công ty sẽ thu thập được nhiều thông tin từ ứng viên như trình độ hiểu biết, tính cách ứng viên, khả năng giao tiếp, tranh luận đưa ra ý kiến, khả năng thuyết

phục mà lại tiết kiệm được thời gian phỏng vấn. Hình thức phỏng vấn này có thể áp dụng đối với các vị trí công việc tại các phòng ban cũng như phân xưởng của Công ty.

Thực hiện phỏng vấn căng thẳng: Loại phỏng vấn này nhằm tạo căng thẳng, áp lực đối với ứng viên bằng các câu hỏi có tính chất nặng nề, cường độ dồn dập, để từ đó đánh giá và tìm ra ứng viên có khả năng giải quyết công việc tốt trong thời gian ngắn nhất định. Phỏng vấn căng thẳng nên được thực hiện đối với những vị trí trong Công ty hoặc vào các vị trí công việc như nhân viên phòng , phòng Tiêu thụ, phòng Tổ chức nhân sự thanh quyết toán vào cuối quý, cuối năm..v.v...

Phỏng vấn tình huống: Phỏng vấn loại này là ban tuyển dụng đưa ra các câu hỏi tình huống và yêu cầu ứng viên trả lời về cách ứng xử, giải quyết vấn đề theo tình huống giả định đó. Loại phỏng vấn này yêu cầu phải có những tình huống điển hình , đại diện dựa trên cơ sở đã phân tích công việc một cách chi tiết để hiểu được những đặc trưng tiêu biểu, cơ bản và yêu cầu các kỹ năng cần có khi thực hiện công việc. Nó thích hợp cho việc tuyển nhân viên phòng Marketing, phòng Kỹ thuật.

Bổ sung thêm bước thẩm tra lại thông tin ứng viên: Đối với những ứng viên có biểu hiện tốt trong quá trình tuyển chọn. Công ty cần xác minh những thông tin ứng viên nêu ra trong hồ sơ tuyển dụng cũng như để đánh giá tính trung thực của ứng viên từ đó ban tuyển dụng có những đánh giá khách quan và chính xác nhằm chọn được những ứng viên phù hợp vào làm việc tại Công ty.

Định hướng nhân viên mới: Định hướng cho nhân viên mới đóng vai trò khá quan trọng, điều này quyết định việc nhân viên có thể ở lại cống hiến lâu dài với công ty được hay không. Trong nội dung định hướng nhân viên mới cần phát huy được những điều sau:

Giúp nhân viên làm quen có cái nhìn toàn diện về Công ty.

Giúp nhân viên mới làm quen với các đồng nghiệp, đặc biệt là những nhân viên trong cùng phòng ban, phân xưởng tạo mối quan hệ tốt với nhân viên trong phòng từ đó cùng thực hiện tốt công việc chung.

Tạo điều kiện cho nhân viên mới làm quen với văn hóa Công ty như: thái độ làm việc, văn hóa giao tiếp...v.v...

Hoạch định cho tương lai là bước chuẩn bị để giúp các nhân viên mới có thể phát triển nghề nghiệp theo đúng nhu cầu, nguyện vọng của họ và vạch ra hướng đi cho những nhân viên xuất sắc.

Kiểm tra và đánh giá công tác tuyển dụng hàng năm.

Mục đích của việc kiểm tra, đánh giá công tác tuyển dụng là kiểm tra quá trình tuyển dụng có được thực hiện theo đúng quy trình, công bằng, minh bạch và đảm bảo các vấn đề ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Đánh giá hiệu quả của công tác tuyển dụng qua các yếu tố: tỷ lệ sàng lọc hồ sơ, chi phí tuyển dụng, chất lượng nhân viên mới, số lượng nhân viên phải đào tạo lại sau tuyển dụng.

Quy trình đánh giá công tác tuyển dụng hàng năm của Công ty

Tỷ lệ sàng lọc = số hồ sơ được tuyển / số hồ sơ được tiếp nhận. Nếu tỷ lệ này lớn tức là số hồ sơ được tiếp nhận xấp xỉ số người được tuyển thì khâu tuyển mộ này chưa đạt hiệu quả tốt, Công ty không có nhiều lựa chọn cho vị trí cần tuyển dẫn đến chất lượng ứng viên được tuyển vào thấp. Vậy nên công ty cần có những cải thiện trong công tác tuyển mộ. Còn nếu tỷ lệ sàng lọc nhỏ tức là Công ty có quá nhiều người nộp đơn nhưng số người được chọn lại ít. Điều này làm tăng chi phí thời gian và công sức, không những vậy nó còn mang đến tâm lý thất vọng cho ứng viên

Chi phí tuyển dụng bình quân một người = tổng chi phí tuyển dụng / tổng số người nộp đơn xin việc.

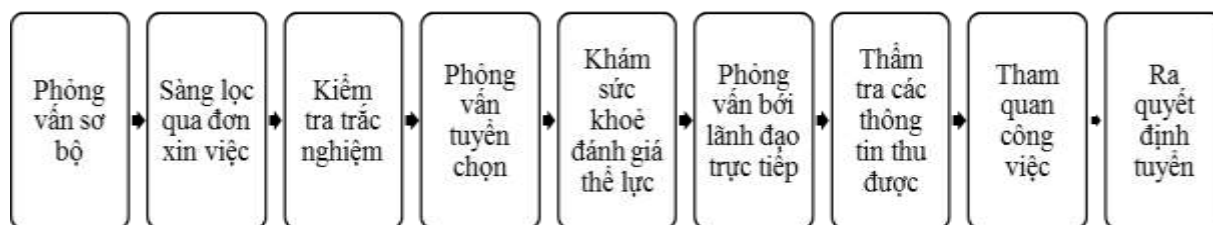
Trong đó chi phí tuyển dụng này bao gồm tất cả các chi phí phát sinh trong quá trình tuyển dụng như chi phí quảng cáo tuyển dụng đăng trên các báo hay các trang web tuyển dụng tính phí, chi phí cho cán bộ tuyển dụng, chi phí tiền điện thoại...

Việc đánh giá quá trình thử việc của công ty còn mang tính hình thức, cần có những tiêu chí đánh giá cụ thể và rõ ràng hơn như đánh giá về tỷ lệ đào tạo lại (Tỷ lệ đào tạo lại = số người phải đào tạo / tổng số người được tuyển).

Nếu tỷ lệ này lớn tức là số người được tuyển thiếu kỹ năng, chuyên môn lớn không đáp ứng được yêu cầu công việc đề ra. Khiến cho sự phối hợp công việc giữa các nhân viên không được nhịp nhàng ảnh hưởng tới hiệu quả làm việc. Công ty lại phải mất chi phí để đào tạo và nhân viên trong công ty lại mất thời gian hướng dẫn họ.

Dưới đây là quy trình tuyển chọn đề xuất, Công ty có thể tham khảo.

Sơ đồ 3.2. Quy trình tuyển chọn



Nguồn: Tác giả tự thiết kế

3.2.2. Giải pháp đối với công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật

3.2.2.1. Hoàn thiện việc xác định nhu cầu và xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển công nhân kỹ thuật

Đối với công việc khảo sát nhu cầu đào tạo cần được thực hiện theo cách tổng hợp nhu cầu: nhu cầu của cá nhân người lao động, nhu cầu theo đề xuất của người quản lý, nhu cầu đề xuất bộ phận tổ chức nhân sự. Từ đó, thống nhất về các nhu cầu thực tế tại doanh nghiệp góp ích cho việc xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển.

Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển tổng thể được thực hiện trong 4 bước sau.

Bước 1: Xác định chủng loại CNKT và số lượng CNKT cần có để hoàn thành khối lượng công việc.

Trước khối lượng công việc đã được dự tính trong tương lai, bộ phận chuyên trách NNL có trách nhiệm xác định chủng loại CNKT bao gồm xác định số lượng CNKT theo các bộ phận chức năng, đơn vị trong sản xuất, công việc để từ đó định hướng sự bố trí CNKT trong các vị trí công việc được hợp lý qua việc xác định số lượng công nhân để hoàn thành công việc.

Việc xác định này giúp doanh nghiệp có thể sản xuất đúng tiến độ, tiết kiệm thời gian và đảm bảo chất lượng các đơn hàng. Ngoài ra doanh nghiệp cũng có thể phát hiện được sự thiếu hụt về nguồn lao động để có thể tuyển dụng thêm, hay sự thiếu hụt về các vị trí công việc để xác định kế hoạch đào tạo, công việc quản lý từ đó cũng dễ dàng và đạt hiệu quả hơn.

Doanh nghiệp có thể xây dựng bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo về số lượng, chủng loại và chất lượng cho từng loại. Để tính toán số lượng này, doanh nghiệp cần nắm rõ mục tiêu cho hoạt động sản xuất kinh doanh năm tới, những CNKT ở các bộ phận, các phân xưởng nào tham gia đào tạo, những CNKT nào đã đủ chỉ tiêu về trình độ tay nghề và thời gian làm việc để đào tạo nâng bậc thợ...

Bước 2: Hoàn thiện tiêu chuẩn kỹ năng nghề của doanh nghiệp.

Sau khi xác định rõ được số lượng và chủng loại CNKT, bước tiếp theo doanh nghiệp phải xây dựng được tiêu chuẩn kỹ năng nghề. Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội đã thể hiện được điều này qua các bản “Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật”. Mỗi nhóm nghề được chia rõ theo các bậc quy định, và mỗi bậc thợ đều có trách nhiệm, yêu cầu cụ thể đối với công việc cho các CNKT.

Dựa vào bản “Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật”, doanh nghiệp có thể đánh giá và thu thập các thông tin có ích cho kế hoạch đào tạo, các thông tin đó gồm: nhiệm vụ, trách nhiệm và yêu cầu cần thực hiện, các bước, tiến trình thực hiện công việc, các thông tin về mức độ phức tạp và tầm quan trọng của nhiệm vụ, yêu cầu cụ thể về kiến thức, kỹ năng và thái độ trong công việc, và các điều kiện về máy móc, công cụ, thời gian làm việc, điều kiện về môi trường làm việc. Bản “Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật” có thể được tham khảo tại phụ lục 2.

Bước 3: Đánh giá năng lực hiện tại của CNKT.

Để đánh giá năng lực hiện tại của CNKT, các cán bộ quản lý cần trả lời các câu hỏi sau: (1) Năng lực của CNKT về kiến thức, kỹ năng trong công việc như thế nào? (2) CNKT thực hiện công việc trong thời gian qua như thế nào? (3) Những yêu cầu gì cho CNKT trong thời gian tới? (4) Họ cần phải làm gì để có thể thực hiện công việc một cách tốt hơn trong thời gian tới? (5) Doanh nghiệp có thể đáp ứng được gì để phát triển CNKT, giúp họ có thể thực hiện công việc được tốt hơn trong thời gian tới?

Hiện nay, Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp chưa có đánh giá cụ thể về năng lực của CNKT, mới chỉ có đánh giá sơ qua về mức độ hoàn thành công việc của người công nhân. Vì vậy để có thể nắm rõ được những điểm mạnh, điểm yếu của CNKT, doanh nghiệp cần có những đánh giá cụ thể qua việc trả lời 5 câu hỏi trên. Điều này sẽ tạo cơ hội cho CNKT có thể phát huy được hết những điểm mạnh của

mình cũng như những kỹ năng cần có vào công việc, giúp công việc đạt hiệu quả hơn, doanh nghiệp sẽ đạt được doanh thu cao hơn.

Ví dụ với nhóm CNKT chế biến sơn, công việc đánh giá sẽ do trực tiếp quản đốc phân xưởng sơn 1 đánh giá về mức độ hiểu biết và kỹ năng của từng công nhân dựa vào bản tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật. Để dễ dàng đánh giá, có thể chia các mức độ A, B, C cho các chuẩn mực về lý thuyết và thực hành của công nhân.

Bảng 3.1. Đánh giá thực hiện công việc của công nhân kỹ thuật

STT	Họ tên	Mức độ đánh giá		Yêu cầu tương lai
		Lý thuyết	Kỹ năng thực hành	

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

Từ bảng đánh giá thực hiện công việc này, CNKT sẽ cần trau dồi và nâng cao sự hiểu biết cũng như kỹ năng làm việc, người quản lý có thể đưa ra những yêu cầu trong thời gian tới để giúp những CNKT làm việc tốt hơn.

Bước 4: Xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển tổng thể

Để phục vụ cho việc xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển tổng thể, doanh nghiệp có thể lập bảng kế hoạch tổng thể công tác đào tạo và phát triển CNKT theo mẫu sau:

Bảng 3.2. Kế hoạch đào tạo và phát triển tổng thể

STT	Nội dung đào tạo	Đơn vị	Số lượng CNKT	Thời gian đào tạo	Địa điểm
1	Đào tạo nâng bậc thợ	Phòng Cơ điện, Phòng Tổ chức Nhân sự, Phòng Kỹ thuật công nghệ.	21	15/9/2017 – 15/12/2017	Phân xưởng
2	Đào tạo ATLD, VSLĐ, PCCC	Phòng Cơ điện	184	8/6/2017- 11/6/2017	Tại doanh nghiệp

Nguồn: Tác giả tự thiết kế

Dựa vào bảng kế hoạch đào tạo và phát triển tổng thể, cán bộ quản lý có thể xây dựng chương trình đào tạo cho CNKT trong thời gian tới. Phòng tổ chức nhân sự sẽ có trách nhiệm tổng hợp các nhu cầu cá nhân của CNKT, số lượng CNKT có thể tham gia đào tạo, chi phí dự tính cho đào tạo và thời gian địa điểm cho công tác này, rồi đem lên cán bộ quản lý cấp cao xem xét và phê duyệt để thực hiện chương trình đào tạo như theo kế hoạch lập sẵn.

Ngoài ra, có thể tổng hợp số lượng CNKT từng bộ phận tham gia đào tạo để có thể thấy rõ có bao nhiêu người sẽ tham gia ở từng bộ phận. Cán bộ quản lý sẽ phải xem xét các chỉ tiêu để lựa chọn những CNKT phù hợp tham gia quá trình đào tạo tương lai.

Bảng 3.3. Tổng hợp số lượng CNKT tham gia đào tạo của Công ty năm 2018

STT	Đơn vị	Đào tạo ATLD, VSLĐ, PCCC	Đào tạo nâng bậc thợ
1	Phân xưởng tổng hợp nhựa Alkyd	14	2
2	PX Sơn 1	27	5
	Tổ máy	16	
	Tổ pha	11	
3	PX Sơn 2	27	5
	Tổ 1	17	
	Tổ 2	10	
4	PX Sơn xe máy	42	7
5	Cơ điện	32	
	Cơ điện	5	
	Tổ cơ khí sửa chữa II	12	
	Tổ điện	8	
	Tổ nước	7	
6	Bao bì cấp II	10	-
7	Vận chuyển	20	-
8	Bộ phận sơn bột	14	3
	Tổng số	186	21

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

Với công tác đào tạo ATLĐ, VSLĐ, PCCC, đây là công tác định kỳ và bắt buộc nên tất cả các CNKT của các bộ phận đều phải tham gia đầy đủ. Đối với chương trình đào tạo nâng bậc, đối với mỗi bộ phận, cán bộ quản lý đều có đánh giá về tiêu chuẩn để tham gia thi nâng bậc thợ. Tiêu chuẩn bao gồm năm hưởng lương theo bậc của mỗi công nhân, yêu cầu về chuyên môn, nghiệp vụ của công nhân trong công việc. Và từ đó, có thể dự tính được đến năm 2018, số lượng công nhân các bộ phận có thể tham gia quá trình đào tạo nâng bậc thợ.

Vì định hướng số lượng lao động năm 2018 của doanh nghiệp là không đổi, nên với số lượng lao động cũ, doanh nghiệp vẫn có thể hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch đề ra về sản lượng và doanh thu, chính vì vậy doanh nghiệp không cần tuyển dụng thêm lao động mới và không cần đào tạo nhân viên mới.

Còn đối với các CNKT, dựa vào bảng đánh giá thực hiện công việc, đối với công nhân nào bị đánh giá ở mức C với cả kỹ năng và lý thuyết, sẽ phải tham gia đào tạo lại để hoàn thiện và nâng cao trình độ, kỹ năng làm việc.

Dự tính chi phí với mỗi hoạt động đào tạo được cụ thể như sau:

Bảng 3.4. Dự tính chi phí cho hoạt động đào tạo nâng bậc năm 2018

STT	Nội dung	Dự tính chi phí năm 2018 (đồng)
1	Thành phần hội đồng thi	6.000.000
2	Đào tạo lý thuyết nghề, hướng dẫn ôn tập	3.000.000
3	Chuẩn bị đề thi	4.000.000
4	Tổ chức thi lý thuyết, chấm thi, tổ chức thi thực hành, tổng hợp kết quả	4.000.000
5	Bồi dưỡng phòng tổ chức, cơ điện, kỹ thuật	1.500.000
	Tổng cộng	18.500.000

Nguồn: Tác giả tự thiết kế

**Bảng 3.5. Dự tính chi phí cho hoạt động đào tạo ATLĐ, VSLĐ, PCCC
năm 2018**

STT	Nội dung công việc	Đơn vị thực hiện	Chi phí ước tính năm 2016 (đ)
1	Các biện pháp về kỹ thuật an toàn và PCCC	Phòng Cơ điện, phân xưởng cơ điện, Công ty ngoài	70.000.000
2	Các biện pháp về kỹ thuật VSLĐ, PCCN, cải thiện điều kiện lao động	Phòng THHC, HĐ Công ty ngoài	300.000.000
3	Mua sắm trang thiết bị bảo vệ cá nhân	Phòng quản lý vật tư	290.000.000
4	Chăm sóc sức khỏe người lao động	Phòng THHC, Cđoàn, Bệnh viện	760.000.000
5	Tuyên truyền giáo dục huấn luyện ATLĐ	Phòng cơ điện, sở LĐTBOXH, công an PCCC thành phố	35.000.000
	Tổng cộng		1.455.000.000

Nguồn: Tác giả tự thiết kế

Để thực hiện công tác đào tạo và phát triển đạt hiệu quả, doanh nghiệp trước hết cần hoàn thiện về phương pháp đào tạo và cơ sở vật chất phục vụ quá trình đào tạo.

3.2.2.2. Hoàn thiện các phương pháp đào tạo và phát triển

Phương pháp đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc: do quy mô đào tạo của doanh nghiệp là không lớn, nên chủ yếu phương pháp đào tạo của công ty là kèm cặp trong thực tiễn sản xuất, người học bắt chước và làm theo những chỉ dẫn của những người thợ lành nghề, có tay nghề cao. Vì thời gian học lý thuyết hầu như là không có nên công nhân không được trang bị đầy đủ về lý thuyết, chủ yếu học hỏi qua quá trình giảng dạy và thực hành dưới xưởng. Chính vì điều này mà học viên dễ mắc phải tư duy máy móc, thụ động khi làm việc, thiếu tính sáng tạo. Do đó sẽ không phù hợp khi sử dụng phương pháp này cho các chương trình đào tạo cơ bản. Phương pháp này phù hợp với các khóa đào tạo lại cho công nhân tay nghề yếu, hay đào tạo về hướng dẫn sử dụng các thiết bị, máy móc mới. Chẳng hạn khi doanh

ngành mới nhập thêm những trang thiết bị mới về phân xưởng phục vụ quá trình sản xuất đạt hiệu quả hơn, cán bộ quản lý có thể chọn ra những CNKT có bậc thợ cao và dành ra 1 số trang thiết bị máy móc mới phục vụ quá trình đào tạo. Khi những công nhân này được học hỏi và thực hành những máy móc thiết bị mới, sẽ về phân xưởng và truyền đạt, chỉ dạy lại cho những công nhân khác trong cùng vị trí công việc. Việc này sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí và thời gian đào tạo, giúp công tác đào tạo có tầm ảnh hưởng lớn đến các CNKT.

Phương pháp phù hợp để áp dụng với đào tạo những lao động mới, đào tạo lại những lao động còn yếu kém...

Phương pháp đào tạo theo kiểu học nghề: ở phương pháp này, doanh nghiệp tạo điều kiện giúp CNKT trang bị kiến thức rồi sau đó đưa xuống các phân xưởng học thực hành trực tiếp dưới sự hướng dẫn của các giáo viên. Để phát huy tối đa tác dụng của công tác đào tạo, doanh nghiệp cần trang bị đầy đủ các trang thiết bị, máy móc, tạo môi trường học tập tốt nhất cho công nhân, các cán bộ kỹ thuật cần xây dựng hệ thống bài giảng 1 cách bài bản và đầy đủ, nội dung của bài giảng cần tập trung chuyên sâu vào bài học, tránh lan man, dài dòng giúp học viên có thể trang bị lý thuyết đầy đủ. Phương pháp này có thể áp dụng với các nhóm nghề liên quan đến vận hành máy móc như đứng máy nghiền, máy đập, công nhân chế biến sơn...

Phương pháp đào tạo luân chuyển, chuyển lao động: phương pháp này vừa có thể áp dụng cho phát triển nghề nghiệp cho CNKT, vừa có thể áp dụng phát triển năng lực quản lý CNKT. Phương pháp có thể được tiến hành theo các 3 cách. Một là luân chuyển người lao động trong phạm vi 1 nghề: bố trí luân chuyển công nhân trong nghề chế biến sơn, một dây chuyền sản xuất sơn. Để phát triển 1 CNKT lên thành 1 tổ trưởng sản xuất hay tổ trưởng bộ phận nào đó, như tổ máy ở phân xưởng 1, có thể bố trí đối tượng đào tạo làm các công việc liên quan đến vận hành máy, làm tổ trưởng các công việc nghiền, đập, khuấy... Hai là luân chuyển người lao động sang 1 đơn vị sản xuất khác nhưng chức năng quyền hạn vẫn giữ nguyên. Ví dụ bố trí đối tượng đào tạo từ sản xuất phân xưởng 1 sang phân xưởng 2 cùng vị trí tổ đứng máy. Ba là luân chuyển CNKT sang cương vị công tác mới, ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ về nghề

ban đầu. Đây là cách đào tạo nghề thứ 2 cho CNKT đã thành thạo nghề đầu. Phương pháp này có ưu điểm là thỏa mãn nhu cầu sử dụng lao động đa kỹ năng, tăng mức hấp dẫn của công việc đối với người lao động và tăng thu nhập cho CNKT.

3.2.2.3. Hoàn thiện cơ sở vật chất phục vụ đào tạo và phát triển CNKT

Với đặc thù là sản xuất hóa chất, việc học thực hành sẽ là vô cùng quan trọng đối với học viên. Vì vậy để nâng cao chất lượng công tác đào tạo và phát triển, doanh nghiệp cần có kế hoạch đầu tư cho các trang thiết bị và máy móc. Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội cũng đã có những đầu tư cho công tác đào tạo bảo hộ lao động như mua sắm các thiết bị bảo hộ, các công cụ sử dụng trong bảo hộ lao động. Tuy vậy, do phương pháp đào tạo chủ yếu của doanh nghiệp là kèm cặp nên việc đào tạo dưới phân xưởng có thể phần nào gây gián đoạn quá trình sản xuất của doanh nghiệp khi phải dành máy móc cho các học viên thực hành trực tiếp. Chính vì vậy, doanh nghiệp nên đầu tư thêm các máy móc nhằm phục vụ cho công tác đào tạo được hiệu quả và tiến trình sản xuất vẫn được diễn ra tốt đẹp.

Cán bộ quản lý có thể trả lời các câu hỏi sau để có thể đưa ra chính sách phù hợp cho công tác hoàn thiện cơ sở vật chất của doanh nghiệp: Doanh nghiệp có đầy đủ các máy móc phục vụ cho công tác đào tạo và quá trình sản xuất không? Doanh nghiệp có liên kết với các doanh nghiệp khác cùng ngành nhằm chia sẻ nguồn lực vật chất không?

Ngoài ra, doanh nghiệp nên đầu tư chú trọng vào việc xây dựng giảng đường, lớp học, mua sắm các trang thiết bị phục vụ học tập lý thuyết trên lớp như bàn ghế, máy chiếu, bảng... Việc đầu tư này tạo thuận lợi cho doanh nghiệp mở ra các lớp cạnh doanh nghiệp, giúp việc học lý thuyết của CNKT được củng cố, từ đó có thể dễ dàng tiếp cận thực hành. Đối với những thiết bị máy móc đã cũ, doanh nghiệp nên có hình thức sửa chữa, bảo dưỡng, làm mới và nâng cấp để việc đào tạo cũng như quá trình sản xuất đạt hiệu quả hơn.

Cuối cùng là khâu quản lý các trang thiết bị máy móc, cơ sở vật chất sẽ do những cán bộ thuộc bộ phận nhân sự hay bộ phận kỹ thuật công nghệ giám sát. Việc quản lý này sẽ giúp các cán bộ nắm rõ được số lượng cũng như chất lượng các trang thiết bị và lên kế hoạch được có thể sử dụng những trang thiết bị nào cho đào tạo, những trang thiết bị nào còn tốt hay bị hư hỏng cần bảo dưỡng, sửa chữa.

Trong những năm qua, doanh nghiệp cũng đã chịu khó chi trả những khoản cho cơ sở vật chất phục vụ quá trình sản xuất, tuy vậy, vẫn cần đầu tư thêm các trang thiết bị mới, thay thế những máy móc đã cũ, sử dụng lâu ngày, làm giảm năng suất lao động.

Sau khi **hoàn thiện phương pháp đào tạo** và **hoàn thiện cơ sở vật chất**, doanh nghiệp cần hoàn thiện về công tác triển khai đào tạo và phát triển CNKT. Công tác triển khai đào tạo và phát triển CNKT gồm: nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên giảng dạy, hoàn thiện nội dung đào tạo và hoàn thiện các chính nhằm tăng cường động lực cho CNKT.

3.2.2.4. Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên giảng dạy

Kiến thức, kỹ năng, tay nghề và phương pháp giảng dạy của giáo viên có tác động lớn đến chất lượng công tác đào tạo và phát triển. Hầu hết các giáo viên giảng dạy của công ty là các công nhân lành nghề hay các cán bộ quản lý kiêm nhiệm. Đội ngũ giáo viên kiêm nhiệm sẽ có ưu điểm là đảm bảo về mặt chuyên môn bài giảng, tuy vậy nhược điểm sẽ là về khả năng truyền đạt và trình độ, phương pháp giảng dạy. Vì vậy để hoàn thiện đội ngũ giáo viên giảng dạy, doanh nghiệp phải chú trọng việc đào tạo và phát triển năng lực giảng dạy của đội ngũ giáo viên.

Doanh nghiệp cần có những đánh giá về chất lượng đội ngũ giáo viên giảng dạy, về việc đánh giá chất lượng giáo viên giảng dạy, có thể lập bảng hỏi, phỏng vấn để thu thập thông tin.

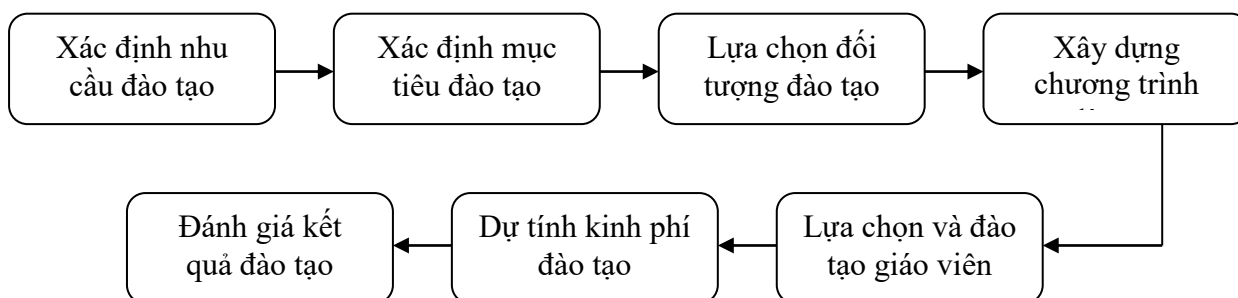
Mẫu phiếu đánh giá có thể tham khảo ở phụ lục 5.

Còn về phía giáo viên hướng dẫn: cần nắm vững chương trình giảng dạy, các tài liệu liên quan đến chương trình đào tạo, sử dụng thành thạo các phương pháp đào tạo và phát triển, đóng vai trò là người hướng dẫn, kèm cặp để giúp đối tượng đào tạo có được kết quả học tập tốt nhất.

3.2.2.5. Hoàn thiện nội dung chương trình đào tạo và phát triển CNKT

Xây dựng cụ thể 1 quy trình đào tạo cho Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội. Quy trình đào tạo được thể hiện ở sơ đồ sau:

Sơ đồ 3.3. Quy trình đào tạo và phát triển cho Công ty Sơn tổng hợp Hà Nội



Nguồn: Tác giả tự tổng hợp dựa trên lý thuyết chương 1

Quy trình đào tạo này được giải thích rõ từng bước ở mục 1.3 chương 1 của báo cáo thực tập. Sơ đồ quy trình này giúp cán bộ quản lý có thể dễ dàng thiết kế 1 kế hoạch đào tạo và phát triển tổng thể. Để từ kế hoạch này, những cán bộ này đem triển khai thực hiện và đánh giá kết quả đào tạo.

Đối với các bước thực hiện quy trình, người chịu trách nhiệm giám sát quá trình và triển khai thực hiện là các cán bộ phòng Tổ chức nhân sự. Riêng với bước cuối cùng là đánh giá kết quả đào tạo, cán bộ phòng Tổ chức nhân sự sẽ cùng với sự trợ giúp của phòng Cơ điện và phòng Kỹ thuật công nghệ nhằm đánh giá kết quả đào tạo về mặt lý thuyết cũng như kỹ năng thực hiện của các CNKT.

Tiểu kết chương 3

Trên cơ sở các nội dung phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật của công ty ở chương 2 cùng với định hướng phát triển về sản xuất kinh doanh và về quản trị nhân sự của công ty, tác giả đã xây dựng một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực của công ty. Các giải pháp chủ yếu là:

- Hoàn thiện công tác tuyển dụng của công ty như việc xây dựng quy trình tuyển mộ và tuyển chọn nhân viên.
- Hoàn thiện công tác đào tạo bao gồm các hoạt động về hoàn thiện các phương pháp đào tạo và phát triển, hoàn thiện nội dung chương trình đào tạo, hoàn thiện cơ sở vật chất và nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên giảng dạy.

Để các giải pháp trên có điều kiện thực hiện thì không chỉ cần sự nỗ lực từ bản thân lãnh đạo công ty, mà cần sự phối hợp từ các ban ngành và cán bộ công nhân viên trong công ty.

KẾT LUẬN

Hoạt động phát triển NNL CNKT là hoạt động rất quan trọng đối với Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội, nhằm đảm bảo các yêu cầu chất lượng nguồn lực lao động về kiến thức, kỹ năng, thái độ và trình độ chuyên môn đối với công việc. Từ đó doanh nghiệp có thể xác định được nhu cầu phát triển CNKT, rồi các cán bộ quản lý có thể xây dựng được 1 kế hoạch đào tạo và phát triển tổng thể và triển khai kế hoạch 1 cách hiệu quả nhất.

Luận văn đã hoàn thành nhiệm vụ nghiên cứu đặt ra:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về phát triển NNL CNKT trong doanh nghiệp
- Phân tích thực trạng phát triển NNL CNKT tại Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội; chỉ ra ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của công tác phát triển NNL CNKT. Tuy công ty đã có đầu tư vào các hoạt động này, song vẫn cần có những khắc phục để phát triển công tác hơn, và tạo điều kiện tối ưu nhất cho lực lượng CNKT có cơ hội tham gia phát triển.
- Đề xuất các giải pháp nhằm phát triển NNL CNKT tại Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội. Để hoàn thiện công tác phát triển NNL CNKT tại Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội, báo cáo cũng đưa ra một vài giải pháp như xây dựng 1 quy trình cụ thể cho công tác đào tạo và phát triển CNKT, xây dựng mẫu phiếu khảo sát nhu cầu đào tạo và phát triển NNL, xây dựng mẫu phiếu đánh giá chất lượng và kết quả của công tác đào tạo và phát triển. Với những giải pháp nêu trên, doanh nghiệp có thể áp dụng để công tác phát triển được hoàn thiện hơn, chất lượng nguồn lực lao động được nâng cao và doanh thu luôn đạt hoặc vượt so với chỉ tiêu đề ra.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Vân Thùy Anh (2014), *“Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật trong các doanh nghiệp Dệt may Hà Nội”*, Luận án tiến sỹ kinh tế, Trường Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
2. Trần Xuân Cầu (2012), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. Mai Quốc Chánh (1999), *“Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước”*, nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
4. Đỗ Minh Cương, Mạc Văn Tiến (2004), *“Phát triển lý lao động kỹ thuật ở Việt Nam – lý luận và thực tiễn”*.
5. Nguyễn Văn Hà (2013), *“Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần sông Đà”*, Luận án tiến sỹ, Trường Đại học Đà Nẵng.
6. Phạm Thị Thu Hằng chủ biên cùng tập thể tác giả (2008), *“Doanh nghiệp Việt Nam 2007, Lao động và phát triển nguồn nhân lực”*, Báo cáo thường niên về Doanh nghiệp Việt Nam của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI).
7. Phạm Văn Kha (2007), *Đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực trong nền kinh tế thị trường Việt Nam*, nhà xuất bản Giáo dục.
8. Lê Thị Mỹ Linh (2009), *“Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế”*, Luận án tiến sỹ, Trường Đại học kinh tế quốc dân.
9. Nguyễn Lộc (2010), *“Một số vấn đề lý luận về phát triển nguồn nhân lực”*, Tạp chí khoa học giáo dục.
10. Nguyễn Đình Luận (2005), *“Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước”*, Tạp chí Nông nghiệp và phát triển nông thôn.

11. Thái Thảo Ngọc (2013), “*Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Lilama 7*”, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học kinh tế quốc dân.
12. Bùi Văn Nhơn (chủ biên) cùng tập thể tác giả (2006), “*Quản lý nguồn nhân lực xã hội*”, nhà xuất bản Đại học Quốc gia.
13. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
14. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2007), *Luật dạy nghề*, nhà xuất bản Lao động xã hội, Hà Nội.
15. Nguyễn Hữu Thân (2007), *Giáo trình Quản trị Nhân sự*, nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội.
16. Vũ Bá Thê (2005), “*Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu công nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước*”, nhà xuất bản Thống kê.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

PHIẾU ĐIỀU TRA

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SƠN TỔNG HỢP HÀ NỘI

I. Thông tin cá nhân

Anh/ Chị cho biết một số thông tin cá nhân.(không bắt buộc)

Họ và tên:.....

Chức danh công việc:.....

Phòng/ bộ phận:.....

* Chú ý: Anh/Chị vui lòng khoanh tròn vào đáp án Anh/Chị cho là đúng, có thể chọn một hoặc nhiều đáp án.

Câu 1: Vui lòng cho biết giới tính của Anh/Chị? (chọn 1 đáp án)

1. Nam
2. Nữ

Câu 2: Vui lòng cho biết độ tuổi của Anh/Chị? (chọn 1 đáp án)

1. 20 đến 30 tuổi
2. 30 đến 45 tuổi
3. trên 45 tuổi

Câu 3: Vui lòng cho biết trình độ học vấn của Anh/Chị? (chọn 1 đáp án)

1. Tốt nghiệp THPT, Trung cấp
2. Cao đẳng, Đại học
3. Trên Đại học

II.Nội dung công tác phát triển nguồn nhân lực

Câu 1: Anh/Chị cho biết mức độ phù hợp giữa chuyên ngành đào tạo và công việc anh/chị đang đảm nhận?

1. Rất phù hợp
2. Phù hợp

3. Không phù hợp

Câu 2: Anh chị vui lòng chọn 1 đáp án tương ứng với thang đánh giá của mỗi phần câu hỏi bên dưới:

STT	Nội dung	Thang đánh giá				
		Rất kém	Kém	Trung bình	Tốt	Rất tốt
1	Anh/Chị đánh giá thế nào về hoạt động tuyển dụng?					
	Hình thức phỏng vấn phù hợp					
	Quy trình tuyển dụng hợp lý					
	Kết quả tuyển dụng công bằng, chính xác					
2	Anh/Chị đánh giá thế nào về hoạt động đào tạo?					
	Nội dung chương trình đào tạo phù hợp					
	Chất lượng các bài giảng lý thuyết					
	Chất lượng đội ngũ giáo viên giảng dạy					
	Chất lượng cơ sở vật chất phục vụ quá trình đào tạo					

Câu 3: Sau quá trình đào tạo và phát triển, Anh/Chị có trang bị thêm cho mình được gì? (chọn nhiều đáp án)

1. Bổ sung thêm kiến thức
2. Nâng cao kỹ năng
3. Nâng cao trình độ lành nghề
4. Đáp án khác (ghi rõ).....

Câu 4: Trong tương lai, Anh/Chị có mong muốn thay đổi gì về công tác đào tạo và phát triển? (chọn nhiều đáp án)

1. Thay đổi về chi phí đào tạo
2. Nâng cấp cơ sở vật chất
3. Thay đổi và nâng cấp đội ngũ giáo viên
4. Hoàn thiện các bài giảng lý thuyết
5. Nâng cao chất lượng quá trình thực hành
6. Đáp án khác (ghi rõ).....

Câu 5: Trong thời gian tới Anh/Chị sẽ tham gia công tác đào tạo và phát triển của Công ty không?

1. Sẽ tham gia
2. Không tham gia

Rất cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị vì đã hoàn thành bản điều tra này

PHỤ LỤC 2

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT THỰC TRẠNG CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CÔNG NHÂN KỸ THUẬT TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SƠN TỔNG HỢP HÀ NỘI

Số lượng phiếu phát ra: 185

Số lượng phiếu thu về: 185

Số lượng phiếu hợp lệ: 160

I. Thông tin cá nhân

Câu 1: Vui lòng cho biết giới tính của Anh/Chị? (chọn 1 đáp án)

STT	Giới tính	Số người	Tỷ lệ (%)
1	Nam	137	85.63
2	Nữ	23	14.37
	Tổng số	160	100

Câu 2: Vui lòng cho biết độ tuổi của Anh/Chị? (chọn 1 đáp án)

STT	Độ tuổi	Số người	Tỷ lệ (%)
1	20 đến 30 tuổi	123	76.87
2	30 đến 45 tuổi	30	18.75
3	trên 45 tuổi	7	4.38
	Tổng số	160	100

Câu 3: Vui lòng cho biết trình độ học vấn của Anh/Chị? (chọn 1 đáp án)

STT	Trình độ lao động	Số người	Tỷ lệ (%)
1	Tốt nghiệp THPT, Trung cấp	132	82.50
2	Cao đẳng, Đại học	28	17.50
3	Trên Đại học	0	0
	Tổng số	160	100

II. Nội dung công tác phát triển nguồn nhân lực

Câu 1: Anh/Chị cho biết mức độ phù hợp giữa chuyên ngành đào tạo và công việc anh/chị đang đảm nhận?

STT	Đánh giá	Số người	Tỷ lệ (%)
1	Rất phù hợp	18	11.25
2	Phù hợp	119	74.37
3	Không phù hợp	23	14.38
	Tổng số	160	100

Câu 2: Anh chị vui lòng chọn 1 đáp án tương ứng với thang đánh giá của mỗi phần câu hỏi bên dưới:

STT	Nội dung	Thang đánh giá					Tổng số
		Rất kém	Kém	Trung bình	Tốt	Rất tốt	
1	Anh/Chị đánh giá thế nào về hoạt động tuyển dụng?						
	Hình thức phỏng vấn phù hợp	9	15	107	26	3	160
	Quy trình tuyển dụng hợp lý	12	25	117	5	1	160
	Kết quả tuyển dụng công bằng, chính xác	16	31	108	5	0	160
2	Anh/Chị đánh giá thế nào về hoạt động đào tạo?						
	Nội dung chương trình đào tạo phù hợp	3	21	89	38	9	160
	Chất lượng các bài giảng lý thuyết	5	30	98	19	8	160
	Chất lượng đội ngũ giáo viên giảng dạy	8	29	89	21	13	160
	Chất lượng cơ sở vật chất phục vụ quá trình đào tạo	2	18	125	8	7	160

Câu 3: Sau quá trình đào tạo và phát triển, Anh/Chị có trang bị thêm cho mình được gì? (chọn nhiều đáp án)

STT	Đánh giá	Số người (tổng số 160 người)	Tỷ lệ (%)
1	Bổ sung thêm kiến thức	140	87.5
2	Nâng cao kỹ năng	152	95.0
3	Nâng cao trình độ lành nghề	117	73.1
4	Đáp án khác	9	5.6

Câu 4: Trong tương lai, Anh/Chị có mong muốn thay đổi gì về công tác đào tạo và phát triển? (chọn nhiều đáp án)

STT	Đánh giá	Số người (tổng số 160 người)	Tỷ lệ (%)
1	Thay đổi về chi phí đào tạo	95	59.38
2	Nâng cấp cơ sở vật chất	146	91.25
3	Thay đổi và nâng cấp đội ngũ giáo viên	128	80.00
4	Hoàn thiện các bài giảng lý thuyết	138	86.25
5	Hoàn thiện về nội dung chương trình đào tạo	70	43.75
6	Đáp án khác	13	8.13

Câu 5: Trong thời gian tới Anh/Chị sẽ tham gia công tác đào tạo và phát triển của Công ty không?

STT	Lựa chọn	Số người	Tỷ lệ (%)
1	Sẽ tham gia	142	88.75
2	Không tham gia	18	11.25
	Tổng số	160	100

PHỤ LỤC 3
CÔNG TY CỔ PHẦN SƠN TỔNG HỢP HÀ NỘI
HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG VÀ MÔI TRƯỜNG
ISO 9001 – ISO 14001

PHIẾU ĐÁNH GIÁ HIỆU LỰC ĐÀO TẠO

Số:

TT	Khóa đào tạo	Thời gian đào tạo	Tổng số người		Tỷ lệ %
			Kế hoạch	Thực hiện	
1	Huấn luyện nghiệp vụ PCCC				
2	Học an toàn trong sử dụng, vận chuyển, tiếp xúc với hóa chất				
3	Huấn luyện định kỳ ATVSLĐ và PCCN cho cán bộ công nhân viên				
4	Huấn luyện định kỳ ATVSLĐ cho cán bộ quản lý				
5	Đào tạo nâng bậc lương				

PHỤ LỤC 4

Bảng đánh giá về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố khách quan đến công tác phát triển công nhân kỹ thuật của Công ty cổ phần Sơn Tổng hợp Hà Nội

Các yếu tố bên ngoài	Mức độ ảnh hưởng									
	Rất ít		Ít		Vừa phải		Nhiều		Rất nhiều	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Cơ hội có việc làm và thu nhập sau khi được đào tạo	7	3,7	9	4,8	84	44,9	70	37,4	17	9,1
Cơ chế, chính sách của Nhà nước về dạy nghề	0	0	24	12,8	92	49,2	60	32,1	11	5,9
Giáo dục phổ thông	0	0	28	15	92	49,2	52	27,8	15	8

PHỤ LỤC 5

PHIẾU ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG GIÁO VIÊN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN SƠN TỔNG HỢP

1. Vị trí công việc hiện tại của Anh/Chị trong công ty là gì?

.....

Anh/Chị có được công ty đào tạo trước khi nhận công việc hay không ?

☐ Có

☐ Không

2. Theo Anh/Chị, trình độ giáo viên của công ty thế nào ?

☐ Trên đại học

☐ Đại học

☐ Cao đẳng

☐ Trung cấp

3. Theo Anh/Chị phương pháp giảng dạy của giáo viên có hợp lý và dễ hiểu hay không ?

☐ Có

☐ Không

4. Anh/chị hãy đánh dấu vào ô tương ứng với câu trả lời thích hợp nhất về các tiêu chí đánh giá đối với giáo viên giảng dạy

Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá				
	Rất kém	Kém	Bình thường	Tốt	Rất tốt
Khả năng sư phạm					
Tay nghề					

5. Đánh giá của Anh/chị về cơ sở vật chất phục vụ việc giảng dạy và học của Công ty.

☐ Rất tốt

☐ Tốt

☐ Bình thường

☐ Kém

☐ Rất kém

6. Anh/chị thấy giáo viên có thực hiện đúng với kế hoạch đào tạo đã đề ra không?

☐ Có

☐ Không

7. Anh/Chị thấy Thái độ của giáo viên đối với học sinh như thế nào?

☐ Nhiệt tình

☐ Hời hợt

☐ Không có sự giúp đỡ nào

8. Xin anh chị vui lòng đưa ra một số đề xuất đóng góp nhằm nâng cao chất lượng giáo viên giảng dạy của Công ty:

.....

.....

.....

.....

.....

Rất cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị vì đã hoàn thành bản điều tra này