

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

NGUYỄN THỊ HOÀNG QUYÊN

PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN DABACO VIỆT NAM

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2019

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

NGUYỄN THỊ HOÀNG QUYÊN

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN DABACO VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. ĐỖ THỊ TUYẾT

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

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

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

Tác giả

Nguyễn Thị Hoàng Quyên

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	v
DANH MỤC BẢNG BIỂU	vi
DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ	vii
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	5
5. Phương pháp nghiên cứu	6
6. Kết cấu luận văn.....	6
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ PHÁT TRIỂN NNLCLC TRONG DOANH NGHIỆP	7
1.1. Các khái niệm có liên quan	7
1.1.1. Nguồn nhân lực	7
1.1.2. Nguồn nhân lực chất lượng cao	8
1.1.3. Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao	10
1.2. Đặc điểm và vai trò của phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao	10
1.2.1. Đặc điểm của phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao	10
1.2.2. Vai trò của phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao	12
1.3. Nội dung phát triển NNLCLC tại các doanh nghiệp	13
1.3.1. Hoạch định và quy hoạch phát triển nguồn nhân lực.....	13
1.3.2. Tổ chức các hoạt động nhằm phát triển nguồn nhân lực	14
1.3.2.1. Nâng cao về thể lực	14
1.3.2.2. Nâng cao về trí lực.....	17
1.3.2.3. Nâng cao về tâm lực	18
1.3.3. Đánh giá và kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ...	21

1.4. Các tiêu chí đánh giá việc phát triển NNLCLC trong doanh nghiệp.....	21
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển NNLCLC tại các doanh nghiệp..	23
1.5.1. Các nhân tố bên ngoài	23
1.5.2. Các nhân tố bên trong.....	24
1.5.2.2. Sự phát triển và khả năng tài chính của doanh nghiệp.....	25
1.6. Kinh nghiệm phát triển NNLCLC tại các doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam	26
1.6.1. Kinh nghiệm phát triển NNLCLC tại các doanh nghiệp ở Việt Nam	26
1.6.2. Bài học kinh nghiệm đối với Công ty cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam	28
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NNLCLC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN DABACO VIỆT NAM	30
2.1. Khái quát về công ty cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam.....	30
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam.....	30
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại Công ty	34
2.1.3. Đặc điểm về tổ chức sản xuất của Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam.....	38
2.1.3. Đặc điểm về Nguồn nhân lực của Công ty	42
2.2. Phân tích thực trạng phát triển NNLCLC tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam	45
2.2.1. Đảm bảo về số lượng và hợp lý về cơ cấu nguồn nhân chất lượng cao	45
2.2.1.1. Phân tích đảm bảo về số lượng và hợp lý về cơ cấu.....	45
2.2.1.2. Phân tích biện pháp đảm bảo số lượng và hợp lý về cơ cấu NNLCLC.....	50
2.2.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực chất lượng cao.....	57
2.2.2.1. Thực trạng chất lượng NNLCLC	57
2.2.2.2. Phân tích các biện pháp nâng cao chất lượng NNLCLC	58

2.3. Phân tích thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển NNLCLC tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam	77
2.3.1. Cơ chế chính sách của Đảng và Nhà Nước	77
2.3.2. Nhận thức của Lãnh đạo và lao động tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam.....	77
2.3.3. Ảnh hưởng từ bố trí và sử dụng nhân lực chất lượng cao tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam.....	82
2.3.4. Năng lực tài chính của Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam.....	85
2.4. Đánh giá thực trạng phát triển NNLCLC tại Công ty cổ phần tập đoàn Dabaco Việt Nam	87
2.4.1. Thành công.....	87
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân của hạn chế	88
CHƯƠNG 3 : GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NNLCLC TẠI CÔNG TY	92
CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN DABACO VIỆT NAM	92
3.1. Định hướng phát triển và quan điểm phát triển NNLCLC tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam	92
3.1.1 Định hướng phát triển Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam	92
3.1.2. Quan điểm phát triển NNLCLC tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam.....	93
3.2. Một số giải pháp phát triển NNLCLC tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam	94
3.2.1. Hoàn thiện chiến lược phát triển NNLCLC của Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam	94
3.2.1. Nâng cao vị thế và uy tín Công ty.....	98
3.2.2. Hoàn thiện công tác đào tạo, bồi dưỡng, phát triển NNLCLC tại công ty....	98
3.2.3. Cải thiện điều kiện làm việc	106

3.2.4. Tiếp tục hoàn thiện chế độ tiền lương và thu nhập cho>NNLCLC.....	108
3.2.5. Nâng cao nhận thức người đứng đầu và>NNLCLC tại Công ty.....	110
KẾT LUẬN.....	112
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	114
PHỤ LỤC 1: Thống kê đãi ngộ tài chính cho>NNLCLC.....	117
PHỤ LỤC 2: Thống kê đãi ngộ phi tài chính>NNLCLC	119
BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT	121

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nội dung đầy đủ
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CLC	Chất lượng cao
CNH, HĐH	Công nghiệp hóa, hiện đại hóa
DN	Doanh nghiệp
KTQD	Kinh tế quốc dân
ILO	Tổ chức lao động quốc tế
NNL	Nguồn nhân lực
NNLCLC	Nguồn nhân lực chất lượng cao
NXB	Nhà xuất bản

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1 : Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu của Công ty giai đoạn 2017 - 2018.....	40
Bảng 2.2. Tình hình nguồn vốn của Công ty năm 2018	41
Bảng 2.3. Thống kê NNL tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam giai đoạn 2016-2018.....	43
Bảng 2.4. Thống kê NNLCLC tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam giai đoạn 2016-2018	45
Bảng 2.5. Cơ cấu NNLCLC theo các khối đơn vị giai đoạn 2016-2018.....	47
Bảng 2.6. Kết quả thực hiện kế hoạch về số lượng lao động của Công ty Cổ phần Tập đoàn.....	52
Dabaco Việt Nam giai đoạn 2016-2018.....	52
Bảng 2.7. Các hình thức quy hoạch NNL	54
Bảng 2.8. Biến động nhân lực 6 tháng đầu năm 2019	56
Bảng 2.9. Bảng thời gian làm việc của NNL tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam năm 2018	59
Bảng 2.10. Tình hình đào tạo NNL tại Công ty gia đoạn 2016-2018	64
Bảng 2.11. Yêu cầu đối với các chương trình đào tạo tại Công ty	65
Bảng 2.12. Quy mô đào tạo NNL theo ngành nghề năm 2018	66
Bảng 2.13. Hình thức đào tạo NNLCLC.....	70
Bảng 2.14. Chế độ đào tạo NNLCLC	71
Bảng 2.15. Thống kê thu nhập của NNL viên giai đoạn 2016-2018.....	74
Bảng 2.16. Nhận thức của Lãnh đạo Công ty về danh tiếng của công ty.....	79
Bảng 2.17. Thống kê quy hoạch nhân sự của Công ty năm 2018.....	80
Bảng 2.18. Ảnh hưởng của nhận thức lãnh đạo đến tuyển dụng	81
Bảng 2.19. Ảnh hưởng từ bố trí sử dụng NNLCLC	83
Bảng 2.20. Chế độ đãi ngộ phi tài chính của lao động chất lượng cao	84
Bảng 2.21. Nguồn kinh phí đào tạo của công ty giai đoạn 2016 - 2018	86

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức Công ty cổ phần Tập đoàn DABACO Việt Nam	35
Biểu đồ 2.1: Thống kê số lượng NNL chất lượng cao gia đoạn 2016-2018..	46
Biểu đồ 2.2: Thống kê NNL chất lượng cao theo trình độ học vấn năm 2018	57
Biểu đồ 2.3: Sức khỏe của NNL tại công ty năm 2018	58

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Có thể nói NNL đóng một vai trò hết sức quan trọng trong việc quyết định sự thành bại của một tổ chức. Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0, bùng nổ nền kinh tế tri thức và toàn cầu hóa, các tổ chức ngày một chú ý nhiều hơn đến việc phát triển NNLCLC. Trong thời gian gần đây, NNLCLC nước ta được chú trọng đầu tư và phát triển. NNLCLC được xem là nguồn lực của mọi nguồn lực, giữ vai trò nòng cốt trong toàn bộ quá trình công nghiệp hóa hiện đại hóa. Ở phạm vi doanh nghiệp, NNLCLC được xem là nguồn tài nguyên quý giá, quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Công ty cổ phần tập đoàn Dabaco Việt Nam – đơn vị Anh hùng lao động thời kỳ đổi mới – có trụ sở chính đóng trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh, là một Tập đoàn hoạt động đa ngành nghề, trong đó, lĩnh vực chính là sản xuất thức ăn chăn nuôi, giống gia súc, gia cầm và chế biến thực phẩm song song với phát triển hệ thống bán lẻ hiện đại theo mô hình Siêu thị và Cửa hàng thực phẩm sạch Dabaco. Trong nhiều năm gần đây Tập đoàn Dabaco Việt Nam đã gặt hái được rất nhiều thành công trong sản xuất kinh doanh. Để đạt được những kết quả trên Tập đoàn Dabaco Việt Nam luôn xác định yếu tố con người là then chốt làm nên thành công, vì vậy trong chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh Tập đoàn đã thực hiện xây dựng qui hoạch, tạo nguồn, bồi dưỡng, sử dụng, và đã có một số chế độ đãi ngộ với đội ngũ nhân lực nhằm khích lệ tạo động lực cho CBCNV gắn bó và cống hiến với Tập đoàn.

Tuy nhiên, nhìn lại NNL nhất là NNLCLC của Tập đoàn Dabaco Việt Nam hiện nay, vấn đề chất lượng còn thấp, cơ cấu và sự phân bổ thiếu hợp lý, công tác qui hoạch, tạo nguồn, chế độ đãi ngộ còn chưa phù hợp trong khi yêu cầu về chất lượng nhân lực chất lượng cao trong tất cả các đơn vị thành viên trong toàn tập đoàn đã và đang cần thay đổi, cần nâng cấp để có thể làm chủ

công nghệ mới đáp ứng yêu cầu của tập đoàn là luôn mở rộng và đổi mới, thích nghi với nền kinh tế tri thức và hội nhập thế giới, với việc áp dụng khoa học công nghệ hiện đại trong quản lý sản xuất kinh doanh để có sản phẩm đạt chất lượng tốt, giá cả cạnh tranh, đem lại hiệu quả kinh tế cao. Xuất phát từ thực tế trên, với mong muốn góp phần vì tương lai phát triển của Tập đoàn đồng thời đưa ra một số giải pháp góp phần phát triển NNLCLC tại Công ty cổ phần tập đoàn Dabaco Việt Nam, tôi tiến hành nghiên cứu đề tài: “Phát triển NNLCLC ở Công ty cổ phần tập đoàn Dabaco Việt Nam”.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Ở Việt Nam hiện nay đã có nhiều công trình, bài viết ở nhiều góc độ, phạm vi khác nhau liên quan đến vấn đề NNL và nhân lực chất lượng cao. Trong đó, đáng chú ý là các công trình:

- Viện Kinh tế Thế giới (2003), Phát triển NNL thông qua giáo dục và đào tạo- Kinh nghiệm Đông Á. Cuốn sách đã giới thiệu các thành tựu đạt được của nhóm nước trong khu vực trong phát triển NNL thông qua giáo dục và đào tạo. Các chính sách thành công về giáo dục và đào tạo của các nước Đông Á là giải pháp quan trọng trong cung cấp NNL đáp ứng yêu cầu của công nghiệp hóa. Đó cũng là bài học cho Việt Nam trong sự nghiệp phát triển NNL.

- Đỗ Minh Cương- Mạc Văn Tiến đồng chủ biên (2004), Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam - lý luận và thực tiễn. Bên cạnh việc đi sâu nghiên cứu tìm ra các giải pháp phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam, tác giả đã 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 như Đông Nam Á, Trung Quốc, Nhật, Mỹ.

- Trần Thị Nhung và Nguyễn Duy Dũng đồng chủ biên (2005), Phát triển NNL trong các công ty Nhật Bản hiện nay. Các tác giả đã phân tích hiện trạng phát triển NNL, các phương thức đào tạo lao động chủ yếu trong các

công ty Nhật Bản từ những năm 1990 đến nay. Tác giả đã nêu ra một số gợi ý và kiến nghị về sự phát triển NNL ở Việt Nam nói chung và trong các công ty nói riêng trong thời gian tới

- Nguyễn Hoàng Thụy (2005), Phát triển nguồn nhân lực ngành công nghiệp dầu khí Việt Nam đến năm 2020, luận án Tiến sỹ kinh tế, trường Đại học Kinh tế TP Hồ Chí Minh. Luận án làm sáng tỏ một số vấn đề lý luận, phương pháp luận cũng như thực tiễn về vai trò của NNL đối với việc phát triển nền kinh tế nói chung và phát triển ngành công nghiệp dầu khí nói riêng. Phân tích, đánh giá thực trạng, nhu cầu về số lượng, chất lượng, cơ cấu nhân lực và xu hướng phát triển nguồn nhân lực cho ngành công nghiệp dầu khí. Nhận diện những mặt được, mặt chưa được để có các giải pháp khắc phục. Đề xuất hệ thống các quan điểm và giải pháp phát triển nguồn nhân lực. Đưa ra các nguyên tắc lựa chọn mô hình và mô hình chi tiết đào tạo phát triển nguồn nhân lực cho ngành công nghiệp dầu khí Việt Nam đến năm 2020.

- Nguyễn Văn Thanh (2006) “NNLCLC: Hiện trạng phát triển, sử dụng và các giải pháp tăng cường”, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, Bộ kế hoạch và đầu tư.

- Tác giả Tuấn Minh (2007) trong bài báo “Phát triển NNLCLC cho quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước” khẳng định: vai trò quyết định của NNLCLC chỉ trở thành hiện thực khi người lao động được đào tạo để có năng lực và phẩm chất cần thiết đáp ứng được những yêu cầu mà quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đặt ra hiện nay và cả tương lai. NNLCLC của thời kỳ CNH, HĐH phải là những con người phát triển cả về trí lực và thể lực, cả về khả năng lao động, về tính tích cực chính trị - xã hội, về đạo đức, tình cảm trong sáng.

- Phạm Thị Thu Hằng, chủ biên (2008), Doanh nghiệp Việt Nam 2007, Lao động và phát triển NNL: Đây là báo cáo thường niên về Doanh nghiệp

Việt Nam của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI). Các tác giả đã đánh giá tổng quan về môi trường kinh doanh của Việt Nam 2007, phân tích các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trên 4 khía cạnh: lao động, tài chính, công nghệ và tiếp cận thị trường trong 6 ngành (dệt may, xây dựng, du lịch ngân hàng, bảo hiểm, sản xuất chế biến thực phẩm) bị ảnh hưởng nhiều nhất của việc Việt Nam gia nhập WTO từ các vấn đề lao động và phát triển NNL. Phần III của báo cáo là Lao động và phát triển NNL. Phần này phân tích về thực trạng lao động và phát triển NNL trên cơ sở xem xét, so sánh tác động của yếu tố lao động đối với các ngành đã nêu, đồng thời đưa ra giải pháp chiến lược đối với việc phát triển NNL của các ngành này. Đây là những đóng góp có giá trị không chỉ cho doanh nghiệp mà cho cả các nhà hoạch định chính sách của Việt Nam.

- Nguyễn Văn Dung (2011) với “NNLCLC đáp ứng phát triển kinh tế thời kỳ mới: từ chiến lược đến thực thi”, cho rằng theo mô hình tăng trưởng quốc gia của Michael Porter, có ba giai đoạn tăng trưởng: tăng trưởng dẫn dắt bởi nhân tố, tăng trưởng dẫn dắt bởi hiệu suất và tăng trưởng dẫn dắt bởi đổi mới, thì vai trò chất lượng của NNL càng quan trọng trong các giai đoạn hai và ba. Do vậy để có thể duy trì tăng trưởng trong thời kỳ sắp tới, Việt Nam cần chuyển sang mô hình tăng trưởng dựa trên yếu tố năng suất, hiệu quả, do vậy cần phải cải tiến thể chế, chính sách, cấu trúc nền kinh tế. Tất cả đều liên quan đến yếu tố nguồn vốn con người, NNLCLC trong cả ba khu vực: (1) Khu vực quản lý nhà nước (quản trị công); (2) Khu vực quản lý doanh nghiệp (nhà quản lý cấp cao, cấp trung); (3) Khu vực chuyên viên, viên chức, nhân viên, công nhân.

Ngoài ra còn có hàng chục công trình, bài viết khác ít nhiều có bàn đến vấn đề NNLCLC ở Việt Nam. Tuy nhiên, cho đến nay chưa có công trình nào đi sâu nghiên cứu trực tiếp, có hệ thống về phát triển NNLCLC tại Công ty cổ

phần tập đoàn Dabaco Việt Nam.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở phân tích thực trạng thực hiện các giải pháp phát triển>NNLCLC của Công ty cổ phần tập đoàn Dabaco Việt Nam, đề tài đề xuất một số giải pháp phát triển>NNLCLC ở Công ty cổ phần tập đoàn Dabaco Việt Nam.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về phát triển>NNLCLC của doanh nghiệp.
- Phân tích thực trạng thực hiện các giải pháp phát triển>NNLCLC ở Công ty cổ phần tập đoàn Dabaco Việt Nam.
- Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển>NNLCLC ở Công ty cổ phần tập đoàn Dabaco Việt Nam.
- Đề xuất hoàn thiện các giải pháp phát triển>NNLCLC ở Công ty cổ phần tập đoàn Dabaco Việt Nam đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh trong điều kiện thị trường cạnh tranh hiện nay.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là phát triển>NNLCLC ở Công ty cổ phần tập đoàn Dabaco Việt Nam.

Đề tài hướng vào nghiên cứu tại Công ty tập đoàn Dabaco Việt Nam bao gồm: Lãnh đạo các Ban, các đơn vị thành viên; CBCNV của các Ban, các Đơn vị thành viên, các Phòng nghiệp vụ có trình độ cao đẳng trở lên, công nhân kỹ thuật có trình độ cao đẳng chuyên môn tay nghề bậc 4/7

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi không gian: Luận văn nghiên cứu thực trạng phát triển>NNLCLC tại Công ty cổ phần tập đoàn Dabaco Việt Nam và đề xuất các giải

pháp phát triển NNLCLC.

- Phạm vi thời gian: Trong giai đoạn từ 2016 – 2019 và giải pháp đề xuất đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thu thập thông tin, gồm:

+ Thu thập thông tin thứ cấp: Liệt kê các thông tin cần thiết có thể thu thập, hệ thống hóa theo nội dung và địa điểm thu thập; Liên hệ với cơ quan cung cấp thông tin; Tiến hành thu thập bằng ghi chép, sao chụp; Kiểm tra tính thực tế của thông tin qua quan sát trực tiếp và kiểm tra chéo.

+ Thu thập thông tin sơ cấp:

Phương pháp chọn mẫu:

Để làm rõ quá trình phát triển NNLCLC của Tập đoàn Dabaco Việt Nam và để các mẫu điều tra đại diện cho các khối, lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Tập đoàn, lựa chọn các đơn vị điều tra 80 phiếu chia đều cho 4 khối bao gồm:

- + Khối Ban lãnh đạo và ban nhân sự, văn phòng các đơn vị
- + Khối cán bộ kỹ thuật chất lượng
- + Khối sản xuất và phục vụ sản xuất
- + Khối bán hàng và thị trường

Số phiếu phát ra: 80; Số phiếu thu về: 80; Số phiếu hợp lệ: 80.

Kết quả được xử lý bằng phần mềm excel.

6. Kết cấu luận văn

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn phát triển NNLCLC trong các doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng phát triển NNLCLC ở Công ty cổ phần tập đoàn Dabaco Việt Nam

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện phát triển NNLCLC ở Công ty cổ phần tập đoàn Dabaco Việt Nam

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ PHÁT TRIỂN NNLCLC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm có liên quan

1.1.1. Nguồn nhân lực

Thuật ngữ NNL (human resources hoặc manpower) xuất hiện vào thập niên 80 của thế kỷ XX khi mà có sự thay đổi căn bản về phương thức quản lý, sử dụng con người trong kinh tế lao động. Nếu như trước đây phương thức quản trị nhân viên (personnel management) với các đặc trưng coi nhân viên là lực lượng thừa hành, phụ thuộc, cần khai thác tối đa sức lao động của họ với chi phí tối thiểu thì từ những năm 80 đến nay với phương thức mới, quản lý NNL (human resources management) với tính chất mềm dẻo hơn, linh hoạt hơn, tạo điều kiện tốt hơn để người lao động có thể phát huy ở mức cao nhất các khả năng tiềm tàng, vốn có của họ thông qua tích lũy tự nhiên trong quá trình lao động phát triển. Có khá nhiều những định nghĩa khác nhau về "NNL" chẳng hạn như:

Theo giáo trình Nguồn nhân lực, Đại học Lao động – Xã hội (2005) thì: “Nguồn nhân lực của doanh nghiệp là nguồn lực của toàn thể cán bộ, công nhân viên lao động trong DN đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức. Sức mạnh của tập thể lao động vận dụng vào 10 việc đạt được những mục tiêu chung của tổ chức, trên cơ sở đó đạt được những mục tiêu riêng của mỗi thành viên” [12, Tr9].

Ở góc độ doanh nghiệp thì NNL là lực lượng lao động, là tất cả các thành viên đang tham gia hoạt động cho doanh nghiệp, do doanh nghiệp quản lý và trả lương.

Trên cơ sở các quan niệm và cách tiếp cận trên, có thể đưa ra khái niệm:

NNL trong doanh nghiệp là tất cả mọi cá nhân tham gia vào hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Nó bao gồm các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Là tổng thể khả năng hiện hữu như thể lực, trí lực, tâm lực và tiềm năng tạo nên năng lực có thể huy động vào phát triển mục tiêu của doanh nghiệp.

1.1.2. Nguồn nhân lực chất lượng cao

Trong thời đại phát triển nền kinh tế tri thức như hiện nay thì>NNLCLC được coi là “chiếc chìa khóa vạn năng” mở rộng các cửa cho các quốc gia tham gia vào thị trường quốc tế, thúc đẩy khả năng cạnh tranh, tăng cường quan hệ hợp tác trong sản xuất kinh doanh.

Nhìn nhận về vấn đề này, có nhiều quan điểm khác nhau về>NNLCLC:

Một trong những ấn phẩm tiêu biểu là nghiên cứu của GS.TS. Phạm Minh Hạc (2004): cho rằng “Nhân lực chất lượng cao là đội ngũ nhân lực có trình độ và năng lực cao, là lực lượng xung kích tiếp nhận chuyển giao công nghệ tiên tiến, thực hiện có hiệu quả việc ứng dụng vào điều kiện nước ta, là hạt nhân đưa lĩnh vực của mình đi vào CNH, HĐH được mở rộng theo kiểu “vét dầu loang”, bằng cách dẫn dắt những bộ phận có trình độ năng lực thấp hơn đi lên với tốc độ nhanh”. Với quan niệm này>NNLCLC không chỉ là>NNL có năng lực và trình độ cao, mà còn đóng vai trò tiên phong, thúc đẩy nâng cao chất lượng của toàn>NNL quốc gia.

Theo GS. TS. Chu Văn Cấp (2012): “>NNLCLC là khái niệm để chỉ một nhóm người lao động có trình độ lành nghề (về CMKT...) ứng với một ngành nghề cụ thể theo tiêu thức phân loại về CMKT nhất định (cao đẳng, đại học, trên đại học, lao động kỹ thuật lành nghề).>NNLCLC phải có tri thức, kiến thức CMKT, kinh tế...và có năng lực hoạt động tốt, biểu hiện ở khả năng áp dụng những thành tựu khoa học – công nghệ, sự nhạy bén thích nghi nhanh,

làm chủ khoa học – công nghệ ”. Quan niệm này nhấn mạnh đến khả năng biến nhận thức thành tri thức và khả năng ứng dụng tri thức vào trong quá trình thực hiện công việc, nhấn mạnh vai trò của NNLCLC trong điều kiện phát triển như vũ bão của khoa học – công nghệ. Bên cạnh đó, quan niệm này còn quan tâm đến thể lực của người lao động – yếu tố nền tảng để người lao động có thể học tập, làm việc đạt hiệu quả.

Trong thực tế, tùy từng lĩnh vực, ngành nghề, có những người với sự đóng góp vượt trội, được xem là NNL CLC thông qua hệ thống các danh hiệu, chức danh, học vị do Nhà nước trao tặng như Nhà giáo Nhân dân, Nhà giáo Ưu tú, Thầy thuốc Nhân dân, Nghệ sĩ Nhân dân, Giáo sư, Phó giáo sư, tiến sĩ...; thông qua hệ thống cấp bậc trong các lĩnh vực an ninh, quốc phòng như tướng lĩnh, cấp tá...; trong các lĩnh vực văn hóa nghệ thuật, thể dục thể thao như Kị sĩ tướng,....; trong các ngành nghề truyền thống như Nghệ nhân.

Tuy nhiên với mỗi tiêu chuẩn trên của NNL CLC lại thay đổi tùy từng loại hình công việc, ngành nghề, lĩnh vực mà NNL đang hoạt động chứ không thể có một tiêu chuẩn chung cho tất cả NNL, và chúng cũng thay đổi theo thời gian chứ không phải là một giá trị bất biến.

Như vậy, NNLCLC là loại lao động được đào tạo cơ bản, có hệ thống, được nhận bằng hoặc chứng chỉ, công nhận trình độ cao tương ứng với cấp bậc đào tạo trong hệ thống giáo dục đào tạo của quốc gia và có khả năng thực hành, kỹ năng, kinh nghiệm, để có thể hoàn thành những công việc, những nhiệm vụ có yêu cầu cao về trình độ phức tạp mà những lao động thông thường không thể làm được.

Từ quan điểm về NNL CLC ở trên tác giả luận văn tiếp cận NNL CLC, bao gồm những lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật được đào tạo từ cao đẳng trở lên hay có bậc thợ từ 4/7 trở lên; đảm trách các công việc yêu cầu cao về phẩm chất thái độ, về sức khỏe, về kiến thức và kỹ

năng; có năng lực sáng tạo, khả năng vận dụng những tri thức, kỹ năng đã được đào tạo vào trong quá trình lao động sản xuất; nhằm đem lại năng suất và hiệu quả cao.

1.1.3. Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

Trên khía cạnh nghiên cứu chung về NNL và NNL CLC, có thể thấy việc phát triển NNL CLC được dựa trên nền tảng là phát triển NNL nói chung. Qua quá trình phát triển NNL có thể có được lực lượng NNL có chất lượng cao.

Cũng như khái niệm “NNL”, khái niệm “phát triển NNL” ngày càng được hoàn thiện và được tiếp cận theo những góc độ khác nhau. Đứng trên quan điểm xem “con người là nguồn gốc – vốn nhân lực”, Yoshihara Kunio cho rằng “Phát triển NNL là các hoạt động đầu tư nhằm tạo ra NNL với số lượng và chất lượng đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, đồng thời đảm bảo sự phát triển của mỗi cá nhân” (Yoshihara Kunio, 1999).

Từ phân tích cho thấy thứ nhất, quan điểm phát triển không chỉ dừng ở các hoạt động đào tạo, học tập mà phát triển phải được xem là một quá trình liên tục và nằm trong tổng thể các hoạt động can thiệp về quản lý bao gồm phát triển nghề nghiệp và phát triển tổ chức; thứ hai, phát triển NNL phải hướng đến mục tiêu cải thiện được hiệu quả làm việc của cá nhân và tổ chức

Với cách tiếp cận NNLCLC như trên, tác giả cho rằng: ***Phát triển NNL CLC là quá trình đảm bảo về số lượng, cơ cấu NNLCLC đồng thời nâng cao trình độ nghề nghiệp, cải thiện hiệu suất làm việc của nhân lực và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.***

1.2. Đặc điểm và vai trò của phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

1.2.1. Đặc điểm của phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

Sức mạnh của NNLCLC trong doanh nghiệp gắn liền với sức mạnh của lực lượng lao động, sức mạnh của đội ngũ cán bộ, công nhân viên trong

doanh nghiệp. Sức mạnh đó là sức mạnh hợp thành từ sức lao động của nhóm người lao động, sức mạnh hợp thành từ khả năng lao động của từng người lao động. Bởi vậy, so với các nguồn lực khác, phát triển NNLCLC trong doanh nghiệp có những đặc điểm cơ bản sau đây:

Thứ nhất, NNLCLC trong doanh nghiệp là một bộ phận trong tổng thể NNL của một quốc gia, vùng lãnh thổ. Vì vậy phát triển NNLCLC của doanh nghiệp phải đặt trong mối quan hệ biện chứng với sự phát triển NNLCLC quốc gia, vùng lãnh thổ và chịu ảnh hưởng của chính sách, chiến lược phát triển NNLCLC của quốc gia, vùng lãnh thổ.

Thứ hai, NNLCLC của doanh nghiệp không phải chỉ là phép cộng giản đơn khả năng lao động riêng rẽ của từng con người mà nó phụ thuộc vào khả năng làm việc theo từng nhóm người trong tổ chức. Nghĩa là, phát triển NNLCLC trong doanh nghiệp không chỉ nâng cao khả năng lao động của từng cá nhân, thể hiện ở chất lượng lao động, mà phải phát triển và hoàn thiện các yếu tố nâng cao khả năng làm việc theo nhóm giữa những con người đó như bố trí phù hợp công việc, sở trường, chế độ đãi ngộ phù hợp, môi trường làm việc được cải thiện...

Thứ ba, phát triển NNLCLC trong doanh nghiệp gắn liền với mục tiêu của doanh nghiệp và phải được hoạch định từ mục tiêu của doanh nghiệp. Vì vậy, phát triển NNLCLC trong doanh nghiệp phải xuất phát từ mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp và hướng giải quyết mục tiêu đó.

Thứ tư, NNLCLC trong doanh nghiệp là một nguồn lực bên cạnh các nguồn lực khác là vốn, công nghệ... nhưng khác với các nguồn lực khác về tính chất và vai trò của nó đối với doanh nghiệp đó là nó mang bản chất con người nên chịu sự chi phối của các yếu tố tâm sinh lý, quá trình sử dụng nó sẽ tạo ra giá trị lớn hơn giá trị bản thân nó, đồng thời nó đóng vai trò quyết định trong việc sử dụng có hiệu quả các nguồn lực khác của doanh nghiệp.

Thứ năm, nếu như quản trị NNLCLC có mục tiêu là tối ưu hóa kết quả của doanh nghiệp và cá nhân người lao động, đó là hiệu quả kinh tế cao đối với doanh nghiệp và thoả mãn nhu cầu của người lao động ngày càng tốt hơn, thì phát triển NNLCLC là phát triển năng lực nhân lực, nâng cao khả năng lao động mà doanh nghiệp có thể huy động được để hoàn thành các nhiệm vụ và mục tiêu của doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là, phát triển NNLCLC chính là điều kiện cần và quản trị NNLCLC là điều kiện đủ để có được nguồn lực lao động và sử dụng chúng có hiệu quả để đạt được mục tiêu mà doanh nghiệp đã đặt ra.

1.2.2. Vai trò của phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

Trong chiến lược phát triển kinh tế - xã hội giai đoạn 2011 - 2020, Đảng ta một lần nữa nhấn mạnh đến nhiệm vụ phải tập trung phát triển nhanh NNL CLC: phát triển và nâng cao chất lượng NNL, nhất là NNL CLC là một đột phá chiến lược, là yếu tố quyết định quá trình cơ cấu lại nền kinh tế, chuyển đổi mô hình tăng trưởng và là lợi thế cạnh tranh dài hạn, đảm bảo kinh tế - xã hội phát triển nhanh, hiệu quả, bền vững.

Nguồn nhân lực CLC ở các doanh nghiệp là lực lượng ưu tú nhất của NNL, NNLCLC là lực lượng thực hiện vai trò tiên phong của mình trong quá trình quản lý, tổ chức sản xuất kinh doanh. Vai trò tiên phong đó thể hiện ở những khía cạnh sau: (1) Vai trò tiên phong trong nắm bắt và định hướng quá trình phát triển sản xuất kinh doanh; (2) Vai trò tiên phong trong ứng dụng và triển khai tri thức hiện đại để áp dụng vào quản lý sản xuất; (3) Vai trò tiên phong trong sáng tạo tri thức hiện đại để đổi mới, nâng tầm và mở rộng phạm vi, lĩnh vực sản xuất kinh doanh. Chính vì vậy phát triển MMLCLC là công việc cấp bách để doanh nghiệp tồn tại và phát triển trong điều kiện hội nhập hiện nay.

1.3. Nội dung phát triển NNLCLC tại các doanh nghiệp

1.3.1. Hoạch định và quy hoạch phát triển nguồn nhân lực

** Đảm bảo về số lượng*

Về mặt số lượng, có thể hiểu phát triển NNLCLC chính là sự tăng trưởng NNLCLC. Tăng trưởng NNLCLC gắn với gia tăng số lượng lao động CLC tham gia vào các hoạt động sản xuất kinh doanh của DN. Do đó, muốn phát triển NNLCLC về mặt số lượng cần phải có các chính sách hợp lý để mở rộng các năng lực của người lao động như năng lực sinh thể (sức khoẻ của người lao động), năng lực tinh thần (trí tuệ của người lao động).

Tuy nhiên phát triển NNLCLC không thể ồ ạt, mà phải đảm bảo về số lượng tức là căn cứ vào yêu cầu của công việc, căn cứ vào chiến lược phát triển của DN

** Hợp lý về cơ cấu*

Về mặt cơ cấu, phát triển NNLCLC là làm tăng sự phù hợp của người lao động với công việc, lĩnh vực mà họ đảm nhiệm, tăng sự cân đối cung - cầu lao động về giới tính, độ tuổi, thâm niên, trình độ chuyên môn...

** Biện pháp đảm bảo về số lượng và hợp lý về cơ cấu*

Để đảm bảo phù hợp về số lượng và cơ cấu NNLCLC biện pháp căn bản các DN cần phải thực hiện đó là: thu hút, tuyển dụng NNL nhằm đảm bảo cho các DN thực hiện thành công chiến lược phát triển trường trong tương lai. Bên cạnh công tác tuyển dụng thì công tác quy hoạch đào tạo cán bộ lãnh đạo nguồn cũng cần được chú trọng. Quy hoạch cán bộ, lãnh đạo là nội dung chủ yếu của công tác nhân sự nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ NNLCLC tạo sự chủ động, có tầm nhìn chiến lược trong công tác cán bộ; khắc phục tình trạng hẫng hụt trong đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, bảo đảm tính kế thừa, phát triển và sự chuyển tiếp liên tục, vững vàng giữa các thế hệ cán bộ, giữ vững đoàn kết nội bộ và sự ổn định chính trị. Chuẩn bị từ xa và tạo nguồn cán bộ

dồi dào làm căn cứ để đào tạo, bồi dưỡng, xây dựng đội ngũ cán bộ đảm nhận các chức danh lãnh đạo, quản lý vững vàng về chính trị, trong sáng về đạo đức, thành thạo về chuyên môn, nghiệp vụ, có trình độ và năng lực, nhất là năng lực trí tuệ và thực tiễn tốt, đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước

1.3.2. Tổ chức các hoạt động nhằm phát triển nguồn nhân lực

Trong quá trình phát triển NNL về mặt chất lượng, người ta nhấn mạnh đến ý nghĩa của việc làm gia tăng 4 nhóm năng lực cơ bản của NNL đó là năng lực kỹ thuật, năng lực kinh doanh, năng lực nhân cách và năng lực trí tuệ. Bốn nhóm năng lực cơ bản trên sẽ là cơ sở giúp cho người lao động hình thành nên các kỹ năng cần thiết của mình.

1.3.2.1. Nâng cao về thể lực

Thể lực là sức khỏe, sức cơ bắp của con người, nó thể hiện trước hết ở chiều cao, cân nặng, vóc dáng, sức cơ kéo nâng đẩy hay thể hiện qua những động tác hoạt động: nhanh, mạnh, bền, dẻo.

Thể lực được hình thành và duy trì và phát triển bởi chế độ dinh dưỡng, chế độ chăm sóc sức khỏe, tinh thần... Thể lực tốt thể hiện ở sự nhanh nhẹn, tháo vát, bền bỉ, dẻo dai của sức mạnh cơ bắp trong công việc.

Và để nâng cao thể lực các nhà lãnh đạo cần: quan tâm người lao động hơn về việc chăm lo sức khỏe, chế độ ăn uống, nghỉ ngơi hợp lý trong công việc.

**** Chăm lo tới sức khỏe người lao động***

Chăm lo tới sức khỏe người lao động, doanh nghiệp cần chú ý quan tâm tới sức khỏe thể chất và sức khỏe tinh thần người lao động:

Sức khỏe thể chất: Được thể hiện một cách tổng quát là sự sáng khoái và thoải mái về thể chất. Càng sáng khoái, thoải mái càng chứng tỏ bản thân là người khoẻ mạnh. Cơ sở của sự sáng khoái, thoải mái về thể chất là: sức lực, sự nhanh nhẹn, sự dẻo dai, khả năng chống được các yếu tố gây bệnh,

khả năng chịu đựng các điều kiện khắc nghiệt của môi trường.

Sức khỏe tinh thần: Là hiện thân của sự thỏa mãn về mặt giao tiếp xã hội, tình cảm và tinh thần. Nó được thể hiện ở sự sáng khoái, ở cảm giác dễ chịu, cảm xúc vui tươi, thanh thản, ở những ý nghĩ lạc quan, yêu đời, ở những quan niệm sống tích cực, dũng cảm, chủ động; ở khả năng chống lại những quan niệm bi quan và lối sống không lành mạnh. Sức khỏe tinh thần là sự biểu hiện của nếp sống lành mạnh, văn minh và có đạo đức. Cơ sở của sức mạnh tinh thần là sự thăng bằng và hài hòa trong hoạt động tinh thần giữa lý trí và tình cảm.

Việc khám sức khỏe định kỳ, khám bệnh nghề nghiệp cho người lao động thời gian qua đã được quan tâm, cải thiện rõ rệt. Nhiều doanh nghiệp quan tâm chăm lo nâng cao sức khỏe cho người lao động thông qua việc khám sức khỏe định kỳ, khám bệnh nghề nghiệp cho người lao động (riêng lao động nữ còn được khám thêm chuyên khoa phụ sản) tại các cơ sở y tế có uy tín và chất lượng cao. Tuy nhiên cũng có không ít doanh nghiệp không thực hiện nghĩa vụ này, nếu có, chỉ khám qua loa, hình thức nhằm đối phó với các quy định của pháp luật về lao động.

Các chế độ dinh dưỡng, ăn uống trong doanh nghiệp đối với người lao động cần hợp lý và quan tâm nhiều hơn. Bữa ăn của công nhân viên được đảm bảo có như vậy sức khỏe người lao động mới tốt và làm việc được. Đặc biệt đối với doanh nghiệp làm việc theo ca kíp (3ca/ngày) càng cần phải đảm bảo hơn cho người làm động về bữa ăn chính và bữa ăn phụ, chế độ nghỉ ngơi giữa các ca của người lao động cũng cần hợp lý để công nhân có thể tái tạo được sức khỏe.

** Xây dựng chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý*

Khả năng làm việc của người lao động là khả năng để hoàn thành một khối lượng công việc nhất định với chất lượng công việc nhất định trong một

khoảng thời gian nhất định. Khả năng làm việc của con người không phải là một con số cố định mà nó thay đổi theo các thời kì làm việc khác nhau do tác động của hàng loạt nhân tố. Nguyên nhân chủ yếu của sự không ổn định khả năng làm việc là do những thay đổi các chức năng sinh lí và tâm lí trong cơ thể người lao động. Chính vì thế, xây dựng chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lí là rất quan trọng. Nếu không chú ý đến vấn đề này thì không những nó làm giảm sút chỉ tiêu kinh tế như năng suất lao động, thời gian có ích, mà còn dẫn đến hiện tượng tăng bệnh tật, tai nạn lao động và ảnh hưởng đến thái độ của người lao động.

Đặc biệt là những doanh nghiệp sản xuất cần xây dựng được chế độ làm việc để người lao động có đủ sức khỏe và có thời gian tái tạo lại sức lao động. Đối với những doanh nghiệp có chế độ làm việc ca kíp, lao động làm việc 3 ca trên một ngày thì việc xây dựng chế độ làm việc hợp lý càng quan trọng.

**Thể dục thể thao, văn hóa văn nghệ*

Ngoài việc nâng cao thể lực của người lao động qua chế độ dinh dưỡng bữa ăn hằng ngày hay qua việc xây dựng một chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý thì việc rèn luyện thể dục thể thao, giao lưu văn hóa văn nghệ cho người lao động tại doanh nghiệp cũng giúp thể lực CBCNV được đảm bảo, khỏe mạnh hơn.

Doanh nghiệp có thể tổ chức các cuộc thi rèn luyện sức khỏe cho người lao động hàng ngày, hàng tháng như: cuộc thi đá bóng đối với lao động nam, hay cuộc thi chạy, thậm chí có thể tạo một nét văn hóa riêng giành khoảng thời gian 10 phút mỗi ngày làm việc tập những động tác thể dục nhẹ nhàng trước khi bắt đầu làm việc.....vừa đảm bảo sức khỏe cho người lao động và cũng tạo cơ hội cho mọi người giao lưu, tán gẫu với nhau hơn.

Văn hóa văn nghệ ở đây có nghĩa là những hoạt động giành cho người lao động như: Tổ chức sinh nhật cho CBCNV (CBCNV) theo quý, giao lưu

văn hóa văn nghệ, những cuộc thi chào mừng nhân dịp ngày lễ, tết như : Ngày quốc tế phụ nữ 8/3, phụ nữ Việt Nam 20/10... những hoạt động đó giúp cho người lao động vui chơi thay đổi không khí, tư tưởng và giảm bớt mệt mỏi sau một thời gian làm việc, cũng là cơ hội để nhà lãnh đạo gần gũi, nói chuyện, thấu hiểu với nhân viên của mình hơn. Qua đó, người lao động thấy được sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty, tạo dựng niềm tin và yên tâm trong quá trình làm việc, công hiến tại doanh nghiệp.

1.3.2.2. Nâng cao về trí lực

Trí lực là sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu, kỹ năng cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách của từng người.

Trí lực của NNL được phản ánh bằng hệ thống các chỉ tiêu về tỷ lệ công nhân viên có trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn, kỹ năng làm việc, kinh nghiệm làm việc. Nâng cao trí lực được thể hiện qua một số nội dung như: tuyển dụng NNL, sử dụng và đánh giá nguồn nhân lực, hay việc đào tạo và bồi dưỡng NNL.

** Tuyển dụng NNL*

Tuyển dụng NNL là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn nhân lực để thỏa mãn nhu cầu sử dụng NNL của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Nói cách khác, tuyển dụng chính là quá trình cung cấp một yếu tố đầu vào đặc biệt cho doanh nghiệp, đó là yếu tố con người. Quá trình này bao gồm hai khâu cơ bản là thu hút, tìm kiếm và tuyển chọn nhân lực. Hai khâu này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau.

Nếu thu hút, tìm kiếm tốt mới có điều kiện tuyển chọn NNL có chất lượng, đồng thời cũng làm tăng uy tín tuyển dụng của doanh nghiệp và qua đó giúp cho việc thu hút, tìm kiếm được nhân tài nâng cao chất lượng NNL của doanh nghiệp.

** Sử dụng và đánh giá nhân lực*

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

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quan trọng trong sử dụng NNL. Nó giúp khuyến khích người lao động làm việc ngày càng tốt hơn, bởi vì đánh giá thực hiện công việc giúp DN đối xử công bằng giữa những người lao động với nhau, đồng thời cho DN thấy được thành tích của người lao động từ đó gia tăng động lực làm việc và cải biến hành vi theo hướng tốt hơn. Hầu hết các doanh nghiệp đều xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá thực hiện công việc để có thể đánh giá được tình hình thực hiện công việc của nhân viên của mình. Những công ty nhỏ thì đánh giá được tình hình thực hiện công việc một cách không chính thức thông qua sự đánh giá hằng ngày của giám sát viên quân đốc phân xưởng với các nhân viên và sự đánh giá góp ý lẫn nhau giữa những người được đánh giá.

** Giáo dục đào tạo, bồi dưỡng NNL*

Trí lực của NNL là tiêu chí quan trọng nhất trong các tiêu chí đánh giá chất lượng NNL. Trí lực được biểu hiện thông qua trình độ học vấn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng nghề nghiệp của NNL. Vì vậy, để nâng cao trí lực của NNL doanh nghiệp cần phải thường xuyên thực hiện các chương trình đào tạo và đào tạo lại cho NNL.

1.3.2.3. Nâng cao về tâm lực

Tâm lực hay còn gọi là phẩm chất tâm lý – xã hội chính là tác phong, tinh thần, ý thức trong lao động, thể hiện là tình yêu quê hương đất nước, yêu

nghe có niềm say mê nghề nghiệp chuyên môn, sáng tạo, là sống có trách nhiệm với bản thân và DN.

Khi đánh giá chất lượng NNL, ngoài trí lực, thể lực người ta còn đánh giá tâm lực, tức là đánh giá thái độ làm việc, tâm lý làm việc và khả năng chịu áp lực công việc hay năng lực ý chí của NNL.

** Chính sách đãi ngộ nguồn nhân lực*

Đãi ngộ nhân sự là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để người lao động có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp.

Đãi ngộ nhân sự giúp tái sản xuất, nâng cao sức lao động. Đãi ngộ nhân sự tạo động lực kích thích người lao động nỗ lực hoàn thiện năng lực bản thân. Nhu cầu người lao động luôn vận động, phát sinh và không ngừng phát triển trong quá trình lao động, chúng tạo ra các động cơ làm việc khác nhau. Thông qua việc thỏa mãn nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần, đãi ngộ nhân sự tạo động lực kích thích người lao động làm việc. Để phát huy tốt nhất năng lực của mình, con người cần có sự trợ giúp và can thiệp của công nghệ. Trong thời đại mà “cuộc chiến chất xám” ngày càng khốc liệt thì nếu chính sách đãi ngộ của tổ chức cung cấp những công cụ lao động hiện đại để giúp người lao động phát huy tốt nhất năng lực của mình.

Tạo động lực cho người lao động: nó giúp người lao động thấy rõ mục tiêu, định hướng công việc mình làm, khích lệ tinh thần, khuyến khích người lao động tích cực đổi mới và chấp nhận rủi ro do đổi mới gây ra, tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh.

** Văn hóa trong doanh nghiệp*

Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hóa được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các

giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy, chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích của doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp tác động tích cực đến hành vi cá nhân người lao động trong doanh nghiệp như:

- Giúp các thành viên quy tụ được sự nhất trí cao về mục đích, phương hướng, tầm nhìn, sứ mệnh, triết lý kinh doanh, chấp nhận và cam kết thực hiện hóa các giá trị cơ bản của doanh nghiệp, tạo được sự trung thành, sự liên kết, tăng tính nhất quán của hành vi.

- Giúp các thành viên trong doanh nghiệp có chuẩn mực trong cách sống, cách nghĩ, cách làm việc, có quan hệ ứng xử tốt, có bầu không khí tâm lý thân thiện, thoải mái, yêu thương, giúp đỡ lẫn nhau trong tổ chức.

- Giúp người lao động tích cực tu dưỡng, rèn luyện về phẩm chất đạo đức, tuân thủ kỉ luật, kiên định, cần cù, siêng năng, tỉ mỉ, chu đáo dẫn đến hiệu suất lao động cao.

- Khuyến khích người lao động chú ý học hỏi nâng cao trình độ khoa học kĩ thuật, kĩ năng, kĩ xảo theo chuyên môn nghề nghiệp, nâng cao khả năng tiên đoán, sáng tạo. Văn hóa doanh nghiệp là một trong các yếu tố cơ bản quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp bởi khi văn hóa doanh nghiệp mạnh sẽ giúp doanh nghiệp đó.

- Tạo được sự ổn định, giảm xung đột, giảm được xu thế người lao động rời bỏ doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp gắn kết các thành viên, giúp họ thống nhất về cách hiểu vấn đề, đánh giá, lựa chọn và định hướng hành động. Khi doanh nghiệp phải đối mặt với xu hướng xung đột lẫn nhau thì văn hoá chính là yếu tố giúp mọi người hoà nhập và thống nhất lại với nhau.

- Điều phối và kiểm soát hiệu quả mà tế nhị, nhẹ nhàng, tiết kiệm, đạt được sự nhất trí mà không cần nhiều các tài liệu, văn bản, giấy tờ.

Văn hóa càng mạnh thì nhu cầu của ban quản lý trong việc xây dựng các nguyên tắc, nội quy, quy định sẽ càng giảm đi. Khi phải ra một quyết định phức tạp, văn hoá doanh nghiệp giúp cho doanh nghiệp thu hẹp phạm vi các lựa chọn phải xem xét.

- Tạo được lợi thế cạnh tranh, nâng cao hình ảnh, thương hiệu của doanh nghiệp, tăng hiệu quả hoạt động, tạo sự khác biệt trên thị trường, ... Hiệu quả và sự khác biệt sẽ giúp doanh nghiệp cạnh tranh tốt trên thị trường.

1.3.3. Đánh giá và kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

Sau quá trình làm việc sự đánh giá công nhận kết quả của ban lãnh đạo giúp cho người lao động cảm thấy công sức mình bỏ ra là xứng đáng. Trong mỗi người lao động khi được động viên khích lệ và được công nhận đều sẽ vui và từ đó mà cố gắng hơn nữa, làm tốt công việc hoàn thành đúng thời hạn được giao.

Một lời động viên, một sự công nhận sau quá trình làm việc giúp cho người lao động thấy mình được tôn trọng, và công sức bỏ ra được cấp trên ghi nhận xứng đáng. Như câu nói: “Một trăm đồng tiền công không bằng một đồng tiền thưởng” thì một lời khen, động viên và sự ghi nhận của nhà lãnh đạo đối với người lao động cũng giúp cho họ thoải mái, vui vẻ và tinh thần thoải mái sẽ cố gắng hơn trong công việc, người lao động thấy an tâm, tạo niềm tin vào tổ chức, doanh nghiệp.

Đặc biệt, đối với người Á Đông sự khuyến khích động viên càng cần thiết trong tổ chức, không chỉ tạo được niềm tin, sự an tâm, sự thoải mái của người lao động đối với doanh nghiệp mà còn giúp cho nhà lãnh đạo có được những nhân viên sáng giá, trung thành hết mình cống hiến vào tổ chức.

1.4. Các tiêu chí đánh giá việc phát triển>NNLCLC trong doanh nghiệp

Tác giả đề xuất các tiêu chí sau:

Thứ nhất, nhóm chỉ tiêu đánh giá số lượng phù hợp

- Tỷ trọng nhân lực có trình độ cao đẳng, đại học trở lên qua các năm,

tỷ trọng càng cao thì chất lượng nhân lực càng tốt. Tuy nhiên, khi xem xét chỉ tiêu này cần đối chiếu với nội dung quy hoạch phát triển NNLCLC và kế hoạch sản xuất kinh doanh theo từng thời kỳ, tránh tình trạng "thừa thầy, thiếu thợ" hoặc đào tạo chưa sát với nhu cầu sử dụng nhân lực của doanh nghiệp.

Thứ hai, nhóm chỉ tiêu đánh giá cơ cấu hợp lý

- Cơ cấu nhân lực theo trình độ chuyên môn kỹ thuật qua các năm phản ánh chất lượng nhân lực cũng như kết quả hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhân lực, bao gồm: cơ cấu nhân lực theo bậc thợ qua các năm; bậc thợ trung bình của nhân lực có trình độ chuyên môn kỹ thuật qua các năm; tỷ trọng nhân lực có trình độ bậc thợ cao; số lượng và tỷ lệ nhân lực đạt danh hiệu "thợ giỏi" qua các năm.

- Cơ cấu đội ngũ quản lý theo trình độ qua các năm. Đội ngũ cán bộ quản lý phải được nâng cao trình độ chuyên môn theo lĩnh vực quản lý để nâng cao năng lực quản lý, khả năng xác định và giải quyết vấn đề phức tạp.

- Chỉ tiêu đánh giá về sức khỏe nhân lực qua các năm được xem xét trên cơ sở số liệu thống kê về sức khỏe của nhân lực như: số nhân lực phải nghỉ ốm, bị mắc các bệnh nghề nghiệp phải nghỉ điều trị...

Thứ ba, nhóm các tiêu chí đánh giá về nâng cao chất lượng

- Các chỉ tiêu đánh giá nâng cao trình độ nghề nghiệp cho nhân lực: có thể sử dụng các chỉ tiêu như: số lượng và tỷ lệ nhân lực của doanh nghiệp được gửi đi đào tạo tại các cơ sở trong và ngoài nước; đào tạo đại học và sau đại học; được bồi dưỡng về lý luận chính trị, về kiến thức quản lý... Nếu các chỉ tiêu trên tăng tức là trình độ nghề nghiệp của nhân lực được nâng lên.

- Chỉ tiêu về năng suất lao động của người lao động, năng suất thương được đo bằng sản lượng, giá trị lao động theo doanh thu được tạo ra.

- Các tiêu chí đánh giá cải thiện đời sống cho nhân lực: thu nhập bình quan; tỷ lệ nhân lực có việc làm thường xuyên, được tham gia đóng Bảo hiểm

xã hội, bảo hiểm y tế; tỷ lệ nhân lực được khám chữa bệnh; tỷ lệ nhân lực bỏ việc hàng năm...

1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển>NNLCLC tại các doanh nghiệp

1.5.1. Các nhân tố bên ngoài

Các cơ chế chính sách của Chính Phủ và địa phương trong phát triển>NNLCLC

Được xem xét ở góc độ là một nhân tố khách quan, hệ thống chính sách của Nhà Nước và địa phương đóng vai trò tạo lập môi trường cho phát triển>NNL. Hệ thống chính sách của Nhà nước có thể góp phần thay đổi nhận thức của mọi người dân về vai trò của>NNL, theo đó dẫn đến sự thay đổi trong suy nghĩ và hành động nhằm phát triển>NNL.

Dưới tác động của các chính sách như thu hút chất xám, giữ chân người tài, các chính sách đầu tư, hỗ trợ cho giáo dục, y tế...Nhà nước sẽ tạo ra sự cải thiện rất lớn trong cơ cấu nhân lực cũng như nâng cao chất lượng>NNL trong các DN. Những chính sách này còn góp phần thu hút được nhân tài từ các nơi khác (ngành, vùng, quốc gia khác) chuyển tới.

Đối với>NNLCLC, các chính sách về giáo dục và đào tạo có tác động mạnh mẽ đến sự phát triển của nguồn lực quan trọng này. Những chính sách hiệu quả nhằm nâng cao chất lượng giáo dục đào tạo để đáp ứng được những yêu cầu phát triển mới và những đòi hỏi của thị trường sẽ tác động mạnh mẽ đến chất lượng của>NNL. Bởi chỉ có giáo dục đào tạo mới có thể tạo nên sự biến đổi về chất của>NNL. Thông qua giáo dục đào tạo, con người có thể kế thừa các tri thức đã được đúc rút qua nhiều thế hệ, đồng thời được tiếp thu và phát triển các kiến thức, tri thức mới và có được những phẩm chất cần thiết đáp ứng yêu cầu phát triển. Những chính sách giáo dục đào tạo hiệu quả được xây dựng trên cơ sở gắn kết chặt chẽ giữa chiến lược phát triển nhân lực và chiến lược phát triển kinh tế của đất nước sẽ giúp giải quyết tận gốc tình trạng

thiếu hụt nhân lực, đặc biệt là NNLCLC cho quá trình phát triển của đất nước.

Chính sách chăm sóc y tế và chăm sóc sức khỏe

Nền tảng đầu tiên của nhân lực là thể trạng sức khỏe, đây là kết quả tổng hợp của nhiều nhân tố: môi trường vệ sinh, chăm sóc sức khỏe, chế độ dinh dưỡng, thể dục thể thao, khám chữa bệnh. Mọi người lao động dù là lao động cơ bắp hay lao động trí óc đều cần một thể chất tốt để duy trì và phát triển trí tuệ. Hơn thế nữa, cần phải có sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, niềm tin và ý chí, khả năng vận động của trí lực trong những điều kiện khác nhau. Sức khỏe hiện nay không chỉ được hiểu là tình trạng không có bệnh tật, mà còn là sự hoàn thiện về mặt thể chất lẫn tinh thần.

Chính sách BHXH là một yếu tố quan trọng thể hiện trình độ phát triển của y tế và chăm sóc sức khỏe cho người dân. Trong mối quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động thì người lao động thường nằm ở thế yếu, vì thế các chính sách, quy định của Nhà nước về tiền lương, BHXH đã góp phần đảm bảo lợi ích tối thiểu cho họ. Khi đời sống của người lao động được đảm bảo thì họ có điều kiện để tự hoàn thiện bản thân, nâng cao hiệu quả chất lượng công việc, trách nhiệm đối với DN.

1.5.2. Các nhân tố bên trong

1.5.2.1. Nhận thức của lãnh đạo và người lao động trong doanh nghiệp

Nhận thức, quan điểm, đường lối phát triển của Lãnh đạo doanh nghiệp chi phối chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp do vậy ảnh hưởng đến các chính sách về nhân lực nói chung và chính sách sử dụng NN CLC nói riêng như: chính sách quy hoạch, tuyển dụng, bố trí sử dụng, chế độ đãi ngộ NNL CLC của doanh nghiệp.

Đối với mỗi doanh nghiệp thì quan điểm của nhà quản trị có vai trò quan trọng đối với việc phát triển NNL trong doanh nghiệp họ. Khi nhà quản trị bình thường xem nhân viên của mình là những yếu tố không quan trọng

đối với công ty, xem thường họ là những người thuộc đẳng cấp thấp, không tin tưởng họ.....thì việc phát triển NNL của doanh nghiệp sẽ không được họ chú trọng, và quan tâm. Trái lại, khi các nhà quản trị nhận thức được vai trò của NNL đối với sự phát triển của công ty, xem các nhân viên, đồng nghiệp của mình là một trong các phần tử quan trọng nhất của doanh nghiệp. Họ sẽ luôn kỳ vọng nhân viên phải đạt đến sự xuất sắc trong công việc, bất kể đang làm việc ở vị trí nào. Như vậy, CBCNV ở trong doanh nghiệp có ý thức trách nhiệm và đạt hiệu quả cao trong công việc.

Năng lực của cán bộ nhân sự trong doanh nghiệp là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng NNL trong doanh nghiệp. Họ trực tiếp tham gia vào hoạt động nhân lực. Cho nên, trình độ chuyên môn và năng lực của họ về công tác này ảnh hưởng hiệu quả thực hiện công việc.

1.5.2.2. Sự phát triển và khả năng tài chính của doanh nghiệp

Tăng trưởng kinh tế là sự tăng thêm về quy mô sản lượng sản phẩm hàng hóa và dịch vụ trong một thời kỳ nhất định. Do đó, đi liền với sự tăng trưởng kinh tế sẽ là sự gia tăng số lượng các DN mới cũng như số người lao động tham gia vào các hoạt động trong nền kinh tế. Quy mô của các DN cũng ngày một mở rộng. Quá trình hội nhập kinh tế quốc tế cũng là nhân tố thúc đẩy các DN ứng dụng các thành tựu mới nhất của khoa học – công nghệ vào sản xuất kinh doanh nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm thiểu chi phí, hạ giá thành sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh cho sản phẩm trên thị trường. Điều đó đòi hỏi DN phải nâng cao chất lượng NNL nếu muốn sử dụng tối ưu các nguồn lực khác.

Trong cả lý thuyết và thực tiễn, người ta đều khẳng định rằng không dựa trên nền tảng phát triển cao của NNL về thể chất, trình độ văn hóa, kỹ thuật, kinh nghiệm quản lý, lòng nhiệt tình...thì không thể sử dụng hợp lý tài nguyên thiên nhiên, vốn hay khoa học công nghệ. Thậm chí, việc thiếu

NNLCLC còn có thể làm lãng phí, cạn kiệt và hủy hoại các nguồn lực khác. Trong nền kinh tế tri thức và nền kinh tế công nghiệp thì>NNLCLC là nhân tố quyết định.

Năng lực tài chính của DN là một trong những nhân tố cơ bản nhất Icho sự tồn tại và phát triển. Nó là điều kiện tiên quyết để đảm bảo cho việc thực thi các hoạt động phát triển>NNL nhất là>NNL CLC trong doanh nghiệp. Thật vậy, cho dù doanh nghiệp đã xây dựng được những chính sách tuyển dụng, kế hoạch đào tạo, chế độ đãi ngộ...thật hấp dẫn, thuyết phục nhưng thiếu vắng nguồn lực tài chính thì chúng vẫn chỉ dừng lại trong ý tưởng mà thôi. Chính vì vậy, phát triển>NNL CLC trong doanh nghiệp cần phải được xem xét phù hợp với năng lực tài chính của doanh nghiệp.

1.6. Kinh nghiệm phát triển>NNLCLC tại các doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

1.6.1. Kinh nghiệm phát triển>NNLCLC tại các doanh nghiệp ở Việt Nam

Kinh nghiệm thực tiễn các doanh nghiệp Việt Nam đại diện là Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam (PVN); Quan điểm chiến lược cơ bản để PVN phát triển là: “Nhân lực là vốn quý nhất, là yếu tố nền tảng quyết định sự phát triển bền vững của Tập đoàn”. Một số kinh nghiệm nổi bật của PVN về phá triển>NNL được thể hiện :

Trước hết, PVN đã tập trung triển khai ngay việc phân cấp quản lý và tổ chức công tác đào tạo, phát triển>NNL ở các đơn vị thành viên có tính pháp lý cao, coi đó như một chỉ tiêu kế hoạch để đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ SXKD hàng năm. Song song với đó, PVN đã triển khai xây dựng hệ thống tiêu chí, tiêu chuẩn, các cấp độ chuyên gia, chuẩn đánh giá năng lực nghề nghiệp, quy trình đánh giá để định kỳ kiểm tra, khảo sát, phân tích, đánh giá chất lượng nhân lực phục vụ điều chỉnh, bổ sung Chiến lược đào tạo và phát triển>NNL, xác định những giải pháp đột phá phù hợp với thực tiễn hoạt

động sản xuất kinh doanh của Tập đoàn.

- Tập trung tạo sự chuyển biến quan trọng về số lượng, chất lượng nhân lực và cơ cấu ngành nghề phù hợp. Cơ cấu nhân lực cũng có nhiều thay đổi lớn, trong đó, số lượng nhân lực tăng nhiều trong lĩnh vực dịch vụ kỹ thuật và xây dựng dầu khí. Mặc dù số lượng nhân lực tăng đột biến, nhưng do có quan điểm đúng về vai trò của NNL và sự tích cực, chủ động trong công tác đào tạo, bồi dưỡng nên nhìn chung chất lượng NNL của Tập đoàn vẫn bảo đảm đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh. Tính đến hết năm 2018, tỷ lệ nhân lực được đào tạo của Tập đoàn chiếm trên 90%; tỷ lệ nhân lực có trình độ cao đẳng, đại học và trên đại học chiếm khoảng 53%, là một trong những tập đoàn kinh tế có tỷ lệ lao động qua đào tạo, đào tạo ở trình độ cao đứng đầu cả nước. Ngoài việc tập trung vào lĩnh vực chủ yếu là dầu khí, PVN cũng tích cực mở rộng ngành nghề sản xuất kinh doanh với nhiều ngành nghề đa dạng, phù hợp với yêu cầu tái cơ cấu của các đơn vị trực thuộc. Vì vậy, lao động có sự chuyển dịch mạnh mẽ trong nội bộ của Tập đoàn, đủ nhân lực phù hợp đáp ứng được yêu cầu chuyển đổi linh hoạt trong sản xuất kinh doanh.

- Coi trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân lực để triển khai thực hiện hiệu quả Chiến lược phát triển nhân lực đã xác định: PVN đã đẩy mạnh triển khai xây dựng các chương trình đào tạo nội bộ, sử dụng đội ngũ giáo viên nội bộ, kiêm nhiệm. Lãnh đạo PVN rất chú trọng đến xác định nội dung đào tạo sát với thực tế hoạt động sản xuất kinh doanh của từng doanh nghiệp thành viên, vì vậy đã góp phần quan trọng nâng cao năng lực thực hiện công việc của đội ngũ cán bộ, người lao động, giúp tiết kiệm kinh phí đào tạo hàng năm. Đối với đội ngũ cán bộ quản lý, PVN đã tập trung đào tạo nâng cao năng lực quản lý, kỹ năng điều hành doanh nghiệp, đặc biệt là trong giai đoạn mô hình hoạt động của doanh nghiệp có nhiều thay đổi để phù hợp với những quy định mới. Bên cạnh đó, tập đoàn cũng chú trọng tới việc đào tạo nâng cao trình độ

lý luận chính trị cho đội ngũ cán bộ chủ chốt, cán bộ thuộc diện quy hoạch. Điều này đã góp phần nâng cao năng lực quản lý, lãnh đạo và điều hành doanh nghiệp của cán bộ, góp vào thành công chung của PVN.

- Lãnh đạo PVN đã đặc biệt chú trọng tới công tác tuyển dụng nhân lực, coi đây là khâu quan trọng để phát triển của Tập đoàn: Với đặc điểm là tuyển dụng rộng rãi song có trọng tâm, trọng điểm, trên cơ sở những tiêu chí đã xác định phù hợp với từng đối tượng nên PVN đã từng bước giải quyết thành công những khó khăn, bất cập về số lượng, chất lượng cơ cấu nhân lực của Tập đoàn.

1.6.2. Bài học kinh nghiệm đối với Công ty cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

Một là, doanh nghiệp phải đặc biệt chú trọng đến phát triển NNL CLC, cần quan tâm phát huy những tiềm năng hiện có và tăng cường năng lực cho đội ngũ “lao động chất xám” của doanh nghiệp. Việc phát hiện, thu hút và trọng đãi người có tài năng phải được nhấn mạnh và được coi trọng. Việc lập kế hoạch NNL nhằm đảm bảo có sự tiếp nối các thế hệ lãnh đạo cấp cao có tài năng luôn được coi là một trọng những khâu quan trọng trong quản lý và phát triển NNL.

Hai là, tuyển chọn nhân sự cần nghiêm ngặt và có tính khách quan cạnh tranh cao việc tuyển chọn nhân lực chất lượng tốt sẽ làm cơ sở sau này có thể cất nhắc, bổ nhiệm nhân sự vào các vị trí lãnh đạo chủ chốt các vị trí việc làm quan trọng trong Tập đoàn. Việc quyết định sự thăng tiến về nghề nghiệp của CBCNV được coi là có tài năng tùy thuộc vào trình độ, năng lực và kết quả công việc mà họ cống hiến cho tổ chức. Quá trình phát triển của cán bộ có năng lực phải trải qua các giai đoạn, từ phát hiện đến đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng, qua đó tài năng được sàng lọc, phát triển trong điều kiện được sự chăm sóc, giúp đỡ một cách đồng bộ từ trên xuống dưới.

Ba là, đầu tư thêm chi phí cho đào tạo, bồi dưỡng, học tập nâng cao trình độ, đặc biệt là cán bộ khoa học kỹ thuật. Việc chú trọng gửi cán bộ tài năng đi du học và tu nghiệp ở các nước tiên tiến và tăng cường liên kết, hợp tác với các cơ sở đào tạo có uy tín trên thế giới để tổ chức đào tạo chất lượng quốc tế ở trong nước là điều kiện tiên quyết trong quy trình phát triển người có tài năng. Việc đào tạo, bồi dưỡng phải gắn với việc bố trí, sử dụng; người hoàn thành tốt chương trình đào tạo, bồi dưỡng phải được trọng dụng. chính sách trọng dụng, đãi ngộ thoả đáng với người có tài năng thường có sự khác biệt và cao hơn mức thông thường.

Bốn là, xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp, tạo môi trường tốt cho người lao động làm việc và cống hiến, tăng cường bồi dưỡng sức khỏe, thể chất và tinh thần cho người lao động thông qua các hoạt động văn hóa thể thao và du lịch, phát huy hết vai trò hiệu quả hoạt động của tổ chức Đảng, Công đoàn, Đoàn thanh niên trong các đơn vị nhằm tăng cường sự ổn định và phát triển doanh nghiệp

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN>NNLCLC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN DABACO VIỆT NAM

2.1. Khái quát về công ty cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

- Tên công ty: Công ty CP tập đoàn DABACO Việt Nam
- Tên giao dịch: Công ty CP tập đoàn DABACO Việt Nam
- Người đại diện: Ông Nguyễn Như So – Chủ tịch HĐQT tập đoàn
- Trụ sở chính: Số 35 Đường Lý Thái Tổ, TP Bắc Ninh, Tỉnh Bắc Ninh
- Điện thoại: 0241 3826 077 - 3895111
- Mã số thuế: 2300105790
- Website: www.dabaco.com.vn Email: contact@dabaco.com.vn
- Số đăng ký kinh doanh: 2300105790

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

Được thành lập năm 1996, trải qua nhiều khó khăn, thách thức, Công ty cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam đã bứt phá từ vị trí của một doanh nghiệp nhà nước nhỏ trở thành Tập đoàn kinh tế đa ngành nghề, với nguồn lực hùng mạnh cả về tài chính, nhân lực cũng như uy tín, thương hiệu trên thị trường. Quá trình phát triển của Công ty cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam trải qua các giai đoạn sau:

* Năm 1996 – 1997: Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam được thành lập ngày 29/3/1996 (tên gọi đầu tiên là Công ty Nông sản Hà Bắc). Xây dựng Nhà máy chế biến thức ăn gia súc DABACO với công suất 5 tấn/giờ tại xã Võ Cường, Bắc Ninh và Xí nghiệp gà giống công nghiệp Lạc Vệ tại huyện Tiên Du, Bắc Ninh.

* Năm 1998: Thành lập Chi nhánh công ty tại Hà Nội và Cửa hàng xăng dầu tại xã Lạc Vệ, Tiên Du, Bắc Ninh.

* Năm 2000: Sáp nhập Xí nghiệp giống gia súc, gia cầm Thuận Thành mở rộng thêm lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh.

* Năm 2002: Khánh thành Nhà máy chế biến thức ăn chăn nuôi cao cấp TOPFEEDS công suất 30 tấn/giờ. Đầu tư xây dựng mới Xí nghiệp gà giống gốc ông bà siêu trứng tại xã Lạc Vệ, Tiên Du, Bắc Ninh.

* Năm 2003: Khánh thành Xí nghiệp lợn giống hướng nạc Thuận Thành.

* Năm 2004: Khánh thành Trụ sở của Công ty tại số 35 đường Lý Thái Tổ, Bắc Ninh. Thành lập Xí nghiệp ngan giống Pháp tại xã Lạc Vệ, Tiên Du, Bắc Ninh.

* Năm 2005: Khánh thành Nhà kho và Nhà xử lý nguyên liệu tại xã Khắc Niệm, TP. Bắc Ninh. Kể từ ngày 01/01/2005, Công ty chính thức chuyển sang hoạt động theo hình thức công ty cổ phần theo quyết định số 1316 QĐ/CT ngày 10/08/2004 của Chủ tịch UBND tỉnh Bắc Ninh.

* Năm 2006: Khánh thành Nhà máy chế biến thức ăn thủy sản Kinh Bắc 4 tấn/giờ. Thành lập Công ty TNHH Đầu tư và phát triển chăn nuôi gia công và Xí nghiệp giống lợn Lạc Vệ.

* Năm 2007: Thành lập Công ty TNHH Dịch vụ thương mại Bắc Ninh, Công ty TNHH Cảng Dabaco Tân Chi, Công ty TNHH MTV Dabaco Tây Bắc.

* Năm 2008: Thành lập Công ty TNHH Lợn giống Dabaco, Công ty TNHH Đầu tư phát triển chăn nuôi lợn Dabaco và Công ty TNHH Chế biến thực phẩm Dabaco.

Ngày 18/3/2008, cổ phiếu của Công ty chính thức được niêm yết tại Trung tâm giao dịch chứng khoán Hà Nội.

Ngày 29/4/2008, ĐHĐCĐ đã thông qua quyết định đổi tên Công ty cổ phần Nông sản Bắc Ninh thành Công ty cổ phần Dabaco Việt Nam.

* Năm 2009: Khánh thành Nhà máy chế biến thức ăn chăn nuôi Dabaco công suất 25 tấn/giờ tại Khu công nghiệp Khắc Niệm, thành phố Bắc Ninh;

Siêu thị Dabaco tại phố Lạc Vệ, Tiên Du, Bắc Ninh. Phát hành thành công 2 đợt phát hành cổ phiếu riêng lẻ để sáp nhập Công ty cổ phần thương mại Hiệp Quang và phát hành cho cổ đông chiến lược, nâng vốn điều lệ của công ty lên 254.466,6 triệu đồng tương đương 25.446.660 cổ phần.

* Năm 2010: Đưa vào hoạt động Nhà máy chế biến thịt gà, thành lập Công ty TNHH Bất động sản Dabaco, Công ty TNHH ĐTXD&PT Hạ tầng Dabaco, Trung tâm thương mại Dabaco tại Đường Lý Thái Tổ, TP. Bắc Ninh, Công ty TNHH Lợn giống hạt nhân DABACO. Để nâng cao sản lượng sản xuất và tiêu thụ thức ăn chăn nuôi, Công ty đã thành lập Nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi tại KCN Đại Đồng – Hoàn Sơn, huyện Tiên Du, tỉnh Bắc Ninh, và tái cơ cấu lại một số đơn vị thành viên, chuyển một số đơn vị hạch toán phụ thuộc thành Công ty TNHH một thành viên, sáp nhập Xí nghiệp ngan giống Pháp vào Công ty TNHH ĐT&PT chăn nuôi gia công.

* Năm 2011: Công ty hoàn tất đợt phát hành 18.164.440 cổ phiếu và 2.544.666 trái phiếu chuyển đổi nâng vốn điều lệ của Công ty lên 436.111.000.000 đồng tương đương 43.611.100 cổ phần. Thành lập Công ty TNHH Nông nghiệp công nghệ cao Dabaco và các doanh nghiệp dự án để thực hiện các dự án theo hình thức BT gồm: Công ty TNHH Xây dựng Hồ Điều Hoà Văn Miếu Bắc Ninh, Công ty TNHH Xây dựng Đường từ Đền Đô đến đường vành đai III và TL 295B Từ Sơn. Chấm dứt hoạt động Chi nhánh tại Hà Nội. Tại Đại hội cổ đông thường niên ngày 26/3/2011, Công ty đã đổi tên thành Công ty cổ phần Tập đoàn DABACO Việt Nam.

* Năm 2012: Ngày 14/02/2012, Công ty đã thực hiện chuyển đổi 671.872 trái phiếu thành 4.798.860 cổ phiếu, nâng vốn điều lệ của Công ty lên 484.099.600.000 đồng tương đương 48.409.960 cổ phần. Thành lập doanh nghiệp dự án Công ty TNHH Xây dựng Đường Kinh Dương Vương 3 và Đường Trường Chinh. Khánh thành Nhà máy chế biến TACN Dabaco

Hoàn Sơn công suất 5 tấn/h chuyên sản xuất thức ăn heo con tại huyện Tiên Du, tỉnh Bắc Ninh.

* Năm 2013: Ngày 14/02/2013, Công ty đã thực hiện chuyển đổi 1.872.794 trái phiếu thành 14.331.963 cổ phiếu, nâng vốn điều lệ của Công ty lên 627.419.230.000 đồng tương đương 62.741.923 cổ phần. Giải thể Công ty cổ phần thủy sản CSC Dabaco và chuyển toàn bộ số vốn góp sang đầu tư xây dựng Trung tâm nghiên cứu ứng dụng và phát triển giống gia súc, gia cầm Dabaco. Đầu tư xây dựng Trung tâm nghiên cứu gà 9 cửa Dabaco; Trung tâm nghiên cứu ứng dụng và phát triển giống gia cầm Dabaco; Nhà máy sản xuất con giống gia cầm; Xí nghiệp gà đẻ trứng của Công ty ĐT&PT chăn nuôi gia công.

* Năm 2014: Khai trương Siêu thị Dabaco Gia Bình tại Thị trấn Đông Bình, huyện Gia Bình, Bắc Ninh. Đưa vào hoạt động dây chuyền xử lý trứng tự động được nhập khẩu của hãng MOBA – Hà Lan, với các công đoạn xử lý tự động qua các khâu: Rửa trứng – Làm khô – Khử trùng bằng tia cực tím – Soi trứng – Cân, phân loại trứng – In ngày sản xuất và đóng gói sản phẩm. Nhờ vậy, sản phẩm có độ đồng đều cao và đảm bảo chất lượng, an toàn hơn cho người sử dụng.

* Năm 2015: Thành lập Công ty TNHH thức ăn chăn nuôi Nasaco Hà Nam, Công ty TNHH lợn giống Dabaco Hà Nam, Công ty TNHH lợn giống Dabaco Hải Phòng, Công ty TNHH lợn giống Dabaco Phú Thọ, Công ty TNHH đầu tư phát triển Khu công nghiệp EIP. Đầu tư xây dựng Trung tâm công nghệ sinh học Dabaco.

* Năm 2016: Tháng 3/2016, Công ty đã thực hiện phương án phát hành cổ phiếu để chi trả cổ tức năm 2015, nâng vốn điều lệ của Công ty lên 752.899.590.000 đồng tương đương với 75.289.959 cổ phần. Ngày 28/12/2016, khánh thành Khách sạn Le Indochina đạt tiêu chuẩn 5*. Thành

lập Công ty TNHH lợn giống Dabaco Lương Tài. Sáp nhập Công ty TNHH lợn giống hạt nhân Dabaco. Mua lại Công ty cổ phần Tâm Tâm và thực hiện sáp nhập vào Công ty TNHH MTV Thương mại Hiệp Quang.

* 2017: Ngày 15/01/2017, khánh thành Trung tâm thương mại Dabaco Từ Sơn. Ngày 10/02/2017, khánh thành công viên Hồ điều hòa Văn miếu Bắc Ninh. Thành lập công ty TNHH phân bón hữu cơ Việt Nhật, công ty TNHH dầu thực vật Dabaco, công ty TNHH giống gia cầm Dabaco Bình Phước, Nhà máy chế biến trứng Dabaco. Năm 2017, công ty hoàn thành và đưa vào hoạt động các dự án lớn gồm: Khu chăn nuôi tại Hà Nam, Phú Thọ, Lương Tài, Hải Phòng và nhà máy thức ăn chăn nuôi Nasaco Hà Nam, nhà máy bột nhựa xuất khẩu.

* 2018: Khánh thành và đưa vào hoạt động Trung tâm thương mại Dabaco Quế Võ với quy mô lớn và hiện đại bậc nhất Bắc Ninh. Tiếp tục mở rộng quy mô sản xuất, thành lập mới thêm các công ty: Công ty TNHH Dabaco Tuyên Quang,

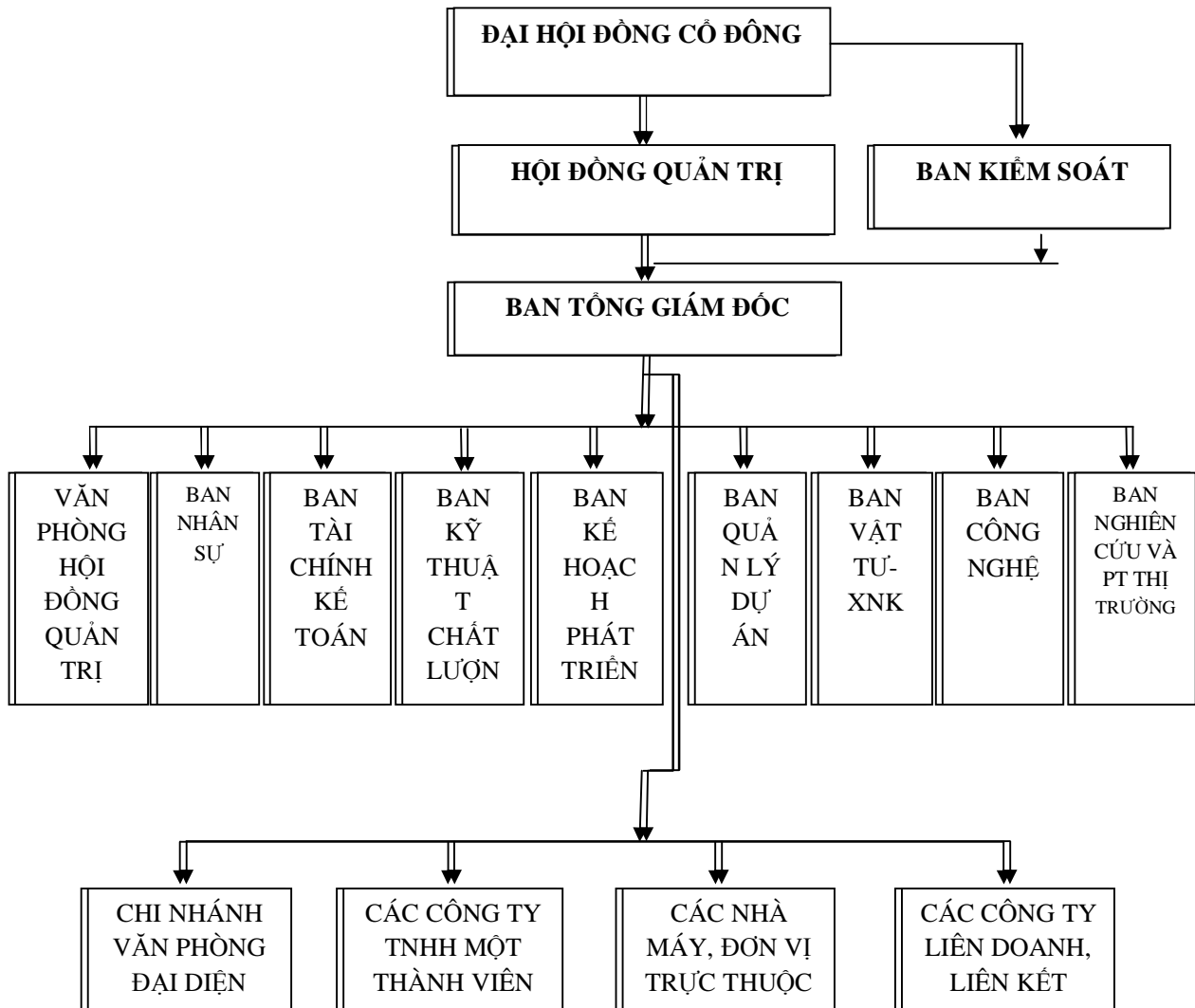
Công ty TNHH đầu tư và phát triển cụm công nghiệp Khúc Xuyên, Công ty TNHH đầu tư nhà ở xã hội Thuận Thành, Công ty TNHH xây dựng H2 thành phố Bắc Ninh.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý tại Công ty

Công ty cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam được tổ chức theo mô hình trực tuyến - chức năng thể hiện qua sơ đồ 2.1 (trang sau)

Trong đó, chức năng và nhiệm vụ của các cấp là:

- Đại hội đồng cổ đông: Là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của công ty gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết, họp mỗi năm ít nhất 01 lần. Đại hội đồng cổ đông quyết định những vấn đề được Luật pháp và điều lệ công ty quy định.



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức Công ty cổ phần Tập đoàn

DABACO Việt Nam

Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

Đại hội đồng cổ đông thông qua các báo cáo tài chính hằng năm của công ty và ngân sách tài chính cho những năm tiếp theo, bầu, miễn nhiệm, bãi nhiệm các thành viên Hội đồng quản trị, thành viên Ban kiểm soát của công ty.

- Hội đồng quản trị: Là cơ quan quản lý công ty, có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của công ty không thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông.

- Ban kiểm soát: Là cơ quan trực thuộc Đại hội đồng cổ đông, do Đại hội đồng cổ đông bầu.

- Tổng giám đốc: Là người phụ trách tổng điều hành toàn bộ tập đoàn.

- Các Phó Tổng giám đốc: Chỉ đạo, điều hành các hoạt động của Công ty theo phân công của Tổng giám đốc.

Bộ máy quản lý điều hành của Công ty gồm:

- Hội đồng quản trị : 09 người

- Ban kiểm soát: 03 người

- Ban lãnh đạo: Tổng giám đốc và 5 phó tổng giám đốc

- Các nhà máy, xí nghiệp, đơn vị thành viên và các phòng nghiệp vụ

- Văn phòng Hội đồng quản trị: Thực hiện các công việc văn phòng, văn thư, thư ký thuộc HĐQT, BKS; ghi chép biên bản và lưu trữ các nghị quyết, quyết định, các văn bản khác của Đại hội đồng Cổ đông, HĐQT, BKS. Tham mưu, đề xuất với HĐQT và Chủ tịch HĐQT trong việc đưa ra những đường lối, chính sách, quyết định của HĐQT về những vấn đề thuộc nhiệm vụ và quyền hạn của HĐQT và Chủ tịch HĐQT.

- Ban nhân sự: Tham mưu giúp Tổng Giám đốc chỉ đạo và thực hiện công tác tuyển dụng, đào tạo lao động; bổ nhiệm, miễn nhiệm cán bộ, kiện toàn tổ chức, nhân sự; quản lý hồ sơ, lao động của Công ty.

- Ban Tài chính - Kế toán: Tổ chức thực hiện và quản lý hoạt động kế toán, tài chính, thống kê trong toàn công ty; thực hiện việc trả lương, thưởng và các chế độ đối với người lao động; huy động, bảo toàn và sử dụng có hiệu quả nguồn vốn của công ty; kiểm tra theo dõi việc thực hiện và quản lý hoạt động kế toán, tài chính của các nhà máy, xí nghiệp, đơn vị SXKD thành viên.

- Ban kỹ thuật chất lượng: Thực hiện công tác kiểm tra giám sát về kỹ thuật trong sản xuất kinh doanh, quản lý chất lượng sản phẩm trước khi đưa sản phẩm ra thị trường theo các tiêu chuẩn công ty qui định.

- Ban Kế hoạch phát triển: Xây dựng, tổng hợp, quản lý, triển khai, theo dõi, kiểm tra, đôn đốc và đánh giá việc thực hiện kế hoạch kinh doanh của Công ty.

- Ban quản lý dự án: Xây dựng, tổ chức triển khai thực hiện, quản lý các dự án của công ty.

- Ban vật tư xuất nhập khẩu: Thực hiện hoạt động xuất, nhập khẩu, công tác quản lý, cấp phát vật tư, hàng hoá, nguyên phụ liệu, máy móc thiết bị phục vụ SXKD.

- Ban công nghệ: Quản lý và duy trì tính ổn định của thiết bị, máy móc trong các dây chuyền sản xuất và nhà xưởng; Đề xuất và thực hiện cải tiến liên tục trong công nghệ và thiết bị.

- Ban nghiên cứu phát triển thị trường: Nghiên cứu thị trường nhằm mục đích phát triển bền vững, gia tăng thị trường thị phần góp phần nâng cao doanh số bán hàng cho tập đoàn. Thực hiện việc quảng bá thương hiệu, sản phẩm của công ty ra thị trường; phân tích môi trường, dự báo.

- Các phòng Thị trường: Bao gồm các phòng thị trường cho từng loại thức ăn chăn nuôi; thực hiện việc tiêu thụ các sản phẩm, duy trì, phát triển, mở rộng các thị trường tiêu thụ.

- Các nhà máy, xí nghiệp, đơn vị SXKD thành viên: Trực tiếp thực hiện các hoạt động SXKD theo chức năng, nhiệm vụ của mình. Có tư cách pháp nhân, hạch toán độc lập, chịu sự quản lý trực tiếp của Công ty.

Với mô hình tổ chức quản lý trực tuyến chức năng như trên giúp công tác bố trí nhân sự, công tác xây dựng kế hoạch kinh doanh, công tác vận hành sản xuất hàng năm của Công ty cổ phần DABACO Việt Nam được chỉ đạo phối hợp đồng bộ, nhịp nhàng, thống nhất và hợp lý từ trên xuống, giữa các phòng ban, nhà máy, xí nghiệp, đơn vị thành viên để hoạt động sản xuất kinh doanh đem lại hiệu quả cao.

2.1.3. Đặc điểm về tổ chức sản xuất của Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

** Đặc điểm ngành nghề kinh doanh của Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam*

Công ty cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam hoạt động nhiều lĩnh vực ngành, nghề với nhiều đơn vị thành viên. Hoạt động sản xuất kinh doanh tập trung chủ yếu vào lĩnh vực thức ăn chăn nuôi, con giống các loại. Điều đặc biệt ở DABACO là định hướng các dòng sản phẩm “Con giống – Thức ăn – Chăn nuôi gia công – Giết mổ và chế biến thực phẩm” theo mô hình khép kín, đây là mô hình có nhiều ưu thế, giúp kiểm soát được chất lượng đầu ra về vấn đề an toàn thực phẩm, rất có triển vọng phát triển trong tương lai, khi mà điều kiện sống người dân ngày càng được nâng lên, họ sẽ thay đổi tư duy, tập quán lạc hậu để áp dụng các phương pháp chăn nuôi hiện đại.

Một số sản phẩm tiêu biểu của Công ty có thể kể đến như:

+ Sản phẩm thức ăn chăn nuôi cho gia súc, gia cầm, thủy cầm, thủy sản, chim cảnh... của các thương hiệu: Dabaco, Topfeeds, Khangtivina, Nasaco, Growfeeds, Kinh Bắc.

+ Các giống gà màu do công ty lai tạo thành công gồm : Gà J-Dabaco, Gà nòi chân vàng, Gà nòi ô tía, Gà 9 cửa Dabaco... được người chăn nuôi đặc biệt ưa thích với chất lượng thịt thơm ngon và mang lại giá trị cao cho người chăn nuôi.

+ Sản phẩm lợn con 23 ngày tuổi; Lợn hậu bị gồm các giống thuần Yorkshire, Landrace, Duroc, Pietrain và các con lai của các giống thuần như lợn lai Land-York, lợn lai Pi-York.

+ Sản phẩm xúc xích Dabaco, thịt hộp Dabaco, trứng gà Omega 3 ...

** Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty*

Sau gần 20 năm hình thành và phát triển, đặc biệt là 15 năm từ khi mở

rộng hoạt động lĩnh vực sản xuất thức ăn chăn nuôi, nuôi giữ đàn giống gốc, sản xuất giống gia súc, gia cầm, thủy sản... Công ty đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm để đứng vững và phát triển trên thị trường.

Bảng 2.1 : Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu của Công ty giai đoạn 2017 - 2018

Chỉ tiêu	ĐVT	2017	2018
1. Chỉ tiêu về khả năng thanh toán			
+ Hệ số thanh toán ngắn hạn	Lần	0,96	0,93
+ Hệ số thanh toán nhanh	Lần	0,57	0,26
2. Chỉ tiêu về cơ cấu vốn			
+ Hệ số nợ/tổng tài sản	Lần	0,64	0,67
+ Hệ số nợ/vốn chủ sở hữu	Lần	1,79	2,04
3. Chỉ tiêu về năng lực hoạt động			
+ Vòng quay hàng tồn kho	Lần	4,6	3,3
+ Doanh thu thuần/tổng tài sản	Lần	0,84	0,8
4. Chỉ tiêu về khả năng sinh lời			
+ Hệ số lợi nhuận sau thuế/doanh thu thuần	%	3,4	5,4
+ Hệ số lợi nhuận sau thuế/vốn chủ sở hữu	%	8,0	13
+ Hệ số lợi nhuận sau thuế/tổng tài sản	%	2,9	4,3
+ Hệ số lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh/doanh thu thuần	%	4,7	5,8

(Nguồn: Ban tài chính kế toán công ty)

Nhìn vào Bảng 2.1 và bảng 2.2 nhận thấy: Tổng nguồn vốn sở hữu tăng năm 2018 so với năm 2017 tăng 120,961 triệu đồng tương ứng tăng 9,7%, quy mô sản xuất hàng năm không ngừng tăng lên nhưng có xu hướng tăng chậm dần đều. Tài sản ngắn hạn tăng, hàng tồn kho giảm dần cho thấy công ty đã có nhiều biện pháp kinh doanh phù hợp. Hệ số lợi nhuận sau thuế tăng 2%.

Bảng 2.2. Tình hình nguồn vốn của Công ty năm 2018

Chỉ tiêu	Số cuối kỳ	Số đầu kỳ		Chênh lệch		
	Số tiền (đồng)	Tỷ lệ (%)	Số tiền (đồng)	Tỷ lệ (%)	Số tiền (đồng)	Tỷ lệ tăng/giảm (%)
Nợ phải trả	5.603.485.031.551	67,1	4.486.599.351.977	64,1	1.116.885.679.574	24,8
Nợ ngắn hạn	4.075.302.630.398	48,8	3.462.415.430.265	49,5	612.887.200.133	17,7
Nợ dài hạn	1.528.182.401.153	18,3	1.027.183.921.712	14,7	500.998.497.441	48,7
Vốn chủ sở hữu	2.746.528.417.636	32,8	2.502.616.605.237	35,8	243.911.812.399	9,7
Tổng nguồn vốn	8.350.013.499.187	100	6.989.215.957.214	100	1.360.797.491.973	19,4

Nguồn: Ban tài chính kế toán công ty

Hiện nay, Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam là 1 trong 10 công ty sản xuất thức ăn chăn nuôi có quy mô lớn nhất trên toàn quốc (gồm cả nước ngoài và liên doanh), chiếm giữ khoảng 20 – 25% thị phần thức ăn chăn nuôi khu vực miền Bắc và miền Trung.

2.1.3. Đặc điểm về Nguồn nhân lực của Công ty

Công ty cổ phần tập đoàn DABACO Việt Nam có đội ngũ cán bộ chủ chốt và kỹ thuật có năng lực, giàu kinh nghiệm, tâm huyết, được đào tạo bài bản tại các cơ sở có uy tín cả trong và ngoài nước với tuổi đời trung bình còn trẻ. Trong đó toàn bộ cán bộ quản lý cấp trưởng, phó các phòng ban trở lên có trình độ đại học và sau đại học.

Là một doanh nghiệp sản xuất kinh doanh nên lao động trong công ty tập trung chủ yếu ở bộ phận sản xuất và các Ban, phòng chức năng. Nhân lực phân bổ tại các bộ phận này được thể hiện ở bảng 2.3 (trang sau)

Qua bảng 2.3 nhận thấy tổng số lao động của công ty vẫn có xu hướng tăng qua các năm, năm 2016 tổng số lao động là 2550 người, năm 2017 tăng lên là 2850 người tăng 300 người so với năm 2016, năm 2018 tổng số lao động tiếp tục tăng lên 3168 người tăng 318 người so với năm 2016, nguyên nhân tăng là do tập đoàn phát triển thêm một Nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi, hai công ty TNHH lợn giống ở Phú Thọ và Hải Phòng. Bình quân 3 năm tổng NNL tập đoàn tăng 24,24%.

Về chất lượng NNL của Tập đoàn với định hướng phát triển bền vững theo hình thức tập đoàn kinh tế đa ngành nghề, ông ty Tập đoàn Dabaco Việt Nam luôn chú trọng xây dựng đội ngũ nhân sự vững mạnh đảm bảo chất lượng nhằm đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng và đối tác, đồng thời góp phần phát triển mạnh mẽ, mở rộng thêm nhiều ngành, nghề với sự đột phá toàn diện, góp phần to lớn vào thành tựu sản xuất kinh doanh của Công ty.

Bảng 2.3. Thống kê NNL tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam giai đoạn 2016-2018

Bộ phận	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		So sánh (%)		
	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	17/16	18/17	Bình quân
Tổng số lao động	2550	100	2850	100	3168	100	111,76	111,16	124,24
1. Lãnh đạo tổng công ty	6	0,24	6	0,21	6	0.19	87,5	90,5	88,98
2. Các Ban, phòng chức năng nghịệp vụ	120	4,71	125	4,39	128	4.04	104,17	102.40	103,28
3. Các đơn vị trực thuộc công ty	840	32,94	922	32,35	1100	34,72	109,76	119.31	114,43
4. Các công ty TNHH trực thuộc	1584	62,11	1797	63,05	1934	61.05	113.45	107.62	110,49

Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

Nếu như trước năm 2004, đội ngũ lao động của Công ty trình độ chuyên môn nghiệp vụ mới chỉ dừng lại ở mức đại học thì nay, sau 15 năm Công ty đã đào tạo được 01 Tiến sĩ nông nghiệp, 36 thạc sĩ, 58 kỹ sư, cử nhân và hàng trăm cao đẳng, trung cấp và công nhân lành nghề góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ, đáp ứng yêu cầu công việc, làm cho người lao động ngày càng gắn bó với doanh nghiệp.

Do đặc điểm kỹ thuật chế biến và chăn nuôi phức tạp, nhiều kỹ thuật tiên tiến, hiện đại, mức độ độc hại cao đòi hỏi phải tập trung cao độ trong quá trình làm việc nên công ty phải sử dụng một lực lượng lao động chuyên môn kỹ thuật cao. Đây là lực lượng lao động vừa có trình độ cao do được đào tạo và cấp bằng ở các trường đại học, học viện vừa có kinh nghiệm, bản lĩnh, kỹ năng thực hiện công việc, nhiệm vụ phức tạp của công ty. Bên cạnh đó công ty liên tục bổ xung đội ngũ công nhân kỹ thuật được đào tạo tại các trường đào tạo nghề có chuyên môn kỹ thuật đáp ứng với yêu cầu công việc

Bao gồm:

- Lao động quản lý cơ sở, cấp trung và cấp cao trong công ty: Đó là trưởng, phó các phòng ban thuộc khối văn phòng công ty, trưởng phó trạm, đội trưởng đội vận tải cơ khí, giám đốc, phó giám đốc xí nghiệp

- Kỹ sư, chuyên viên chuyên môn làm công tác quản lý kỹ thuật, vận hành chế biến ở các bộ phận khác nhau trong công ty có kinh nghiệm, có trình độ từ cao đẳng trở lên, thường xuyên hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- Công nhân kỹ thuật chế biến, công nhân sửa chữa, công nhân thí nghiệm, sửa chữa thiết bị điện, công nhân thông tin...) công nhân kỹ thuật chăn nuôi có trình độ tương đương bậc thợ 4/7 đối với công nhân kỹ thuật điện có tiêu chuẩn cấp bậc 7 bậc có kinh nghiệm làm việc và thường xuyên hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Bảng 2.4. Thống kê>NNLCLC tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam giai đoạn 2016-2018

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	So sánh	
				Năm 17/16	Năm 18/17
1. Tổng nguồn lao động đang làm việc tại Tập đoàn (người)	2.550	2.850	3.168	111,76	111,16
2. Tổng>NNL chất lượng cao (người)	690	835	909	121,01	108,86
3. Tỷ lệ>NNL chất lượng cao/ tổng>NNL(%)	27,06	29,29	28,69	1.08,24	97,95

Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

2.2. Phân tích thực trạng phát triển>NNLCLC tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

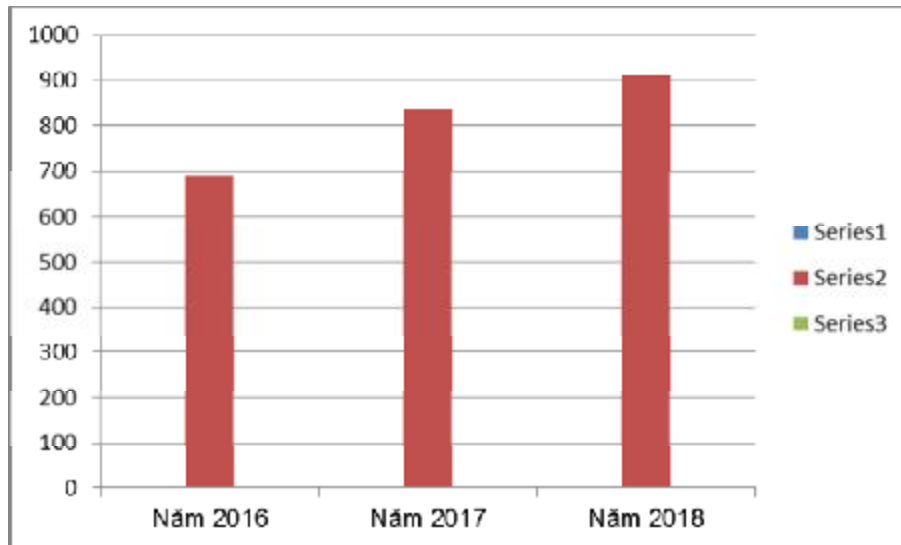
2.2.1. Đảm bảo về số lượng và hợp lý về cơ cấu nguồn nhân chất lượng cao

2.2.1.1. Phân tích đảm bảo về số lượng và hợp lý về cơ cấu

Theo số liệu tổng hợp báo cáo đánh giá hàng năm, từ năm 2016 đến nay, bình quân mỗi năm Tập đoàn Dabaco tuyển mới và bố trí sử dụng từ 300-350 lao động; trong đó số lượng lao động đã qua đào tạo từ các trường chuyên nghiệp và nghề trở lên khoảng 200 đến 250 lao động, số còn lại là lao động phổ thông. Cơ cấu lao động chuyển dịch theo hướng tích cực, tỷ trọng lao động trong khu vực lao động gián tiếp tăng, còn với khu vực lao động trực tiếp thì tỷ trọng giảm.

Theo số liệu bảng 2.4 và biểu 2.1 thống kê giai đoạn 2016- 2018 cho thấy>NNLCLC của tập đoàn Dabaco phát triển nhanh, tỷ lệ nhân lực chất lượng cao trên tổng số nhân lực đang làm việc trong tập đoàn năm 2017 so

với năm 2016 tăng 145 người tương đương tăng 11,76%; năm 2018 so với năm 2017 tăng 74 người tương đương tăng 8,86% tăng; trong vòng 3 năm từ năm 2016 đến 2018 số nhân lực chất lượng cao tăng từ 27,06% năm 2016 lên 28,69% năm 2018



Biểu đồ 2.1: Thống kê số lượng NNL chất lượng cao gia đoạn 2016-2018

Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

Cơ cấu và trình độ của cán bộ của Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam đang từng bước được điều chỉnh phù hợp tình hình phát triển sản xuất kinh doanh của Tập đoàn, cán bộ có trình độ đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp, công nhân kỹ thuật được chú trọng, đội ngũ cán bộ quản lý đã và đang tăng cả về số lượng và chất lượng. Cơ cấu NNLCLC của Ông ty Tập đoàn Dabaco Việt Nam phân theo khối đơn vị gồm 4 khối như sau: Khối Lãnh đạo, nhân sự và văn phòng; Khối Kỹ thuật chất lượng; Khối Sản xuất và phục vụ sản xuất; Khối Bán hàng và tiêu thụ sản phẩm.

Bảng 2.5. Cơ cấu NNLCLC theo các khối đơn vị giai đoạn 2016-2018

Khối đơn vị	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Lãnh đạo, nhân sự và văn phòng	Tổng NNL đang làm việc	Người	350	361	378
	Tổng NNL CLC	Người	169	176	188
	Tỷ lệ NNLCLC/Tổng NNL	%	48,28	48,75	49,74
Kỹ thuật chất lượng	Tổng NNL đang làm việc	Người	136	148	152
	Tổng NNL CLC	Người	81	87	94
	Tỷ lệ NNLCLC/Tổng NNL	%	59,56	58,78	61,84
Sản xuất và phục vụ sản xuất	Tổng NNL đang làm việc	Người	1808	2067	2349
	Tổng NNL CLC	Người	343	471	517
	Tỷ lệ NNLCLC/Tổng NNL	%	18,97	22,78	22,01
Bán hàng và tiêu thụ sản phẩm	Tổng NNL đang làm việc	Người	256	274	289
	Tổng NNL CLC	Người	97	101	110
	Tỷ lệ NNLCLC/Tổng nhân lực	%	37,89	36,86	37,06
Toàn công ty	Tổng nguồn lao động đang làm việc tại Tập đoàn (người)	Người	2.550	2.850	3.168
Toàn công ty	Tổng NNL chất lượng cao(người)	Người	690	835	909

Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

Tổng NNL và nhân lực chất lượng cao hiện đang làm việc trong Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam hiện nay từ năm 2016 đến năm 2018 với số lượng cụ thể như sau:

Khối Lãnh đạo, nhân sự và văn phòng có tổng số nhân lực hiện đang làm việc qua các năm 2016, 2017 và 2018 có số lượng tương ứng là 350 người, 361 người và 378 người. Nhân lực chất lượng cao từ năm 2016, 2017 và 2018 có số lượng tương ứng là 169 người, 176 người và 188 người. Khối Kỹ thuật chất lượng có tổng số nhân lực hiện đang làm việc qua các năm 2016, 2017 và 2018 có số lượng tương ứng là 136 người, 148 người và 152 người. Nhân lực chất lượng cao phát triển từ năm 2016, 2017 và 2018 có số lượng tương ứng là 81 người, 87 người và 94 người; Khối Sản xuất và phục vụ sản xuất có tổng số nhân lực hiện đang làm việc qua các năm 2016, 2017 và 2018 có số lượng tương ứng là 1808 người, 2067 người và 2349 người. Nhân lực chất lượng cao phát triển từ năm 2016, 2017 và 2018 có số lượng tương ứng là 343 người, 471 người và 517 người; Khối Bán hàng và tiêu thụ sản phẩm có tổng số nhân lực hiện đang làm việc qua các năm 2016, 2017 và 2018 có số lượng tương ứng là 256 người, 274 người và 289 người. Nhân lực chất lượng cao phát triển từ năm 2016, 2017 và 2018 có số lượng tương ứng là 97 người, 101 người và 110 người. Khối Kỹ thuật chất lượng có tổng số nhân lực hiện đang làm việc không đồng nhưng có số lượng nhân lực chất lượng cao tập trung rất đông và có tốc độ phát triển khá nhanh ngược lại Khối Sản xuất và phục vụ sản xuất có số lượng nhân lực đang làm việc rất đông nhưng có số lượng nhân lực chất lượng cao tập trung không đông và có tốc độ phát triển chậm hơn Khối Kỹ thuật chất lượng. Nguyên nhân có sự tập trung số lượng lớn nhân lực chất lượng cao ở Khối Kỹ thuật chất lượng là do nhân sự của khối này được tuyển chọn rất khắt khe và có chế độ ưu đãi cao mặt khác do đặc thù của công ty chủ yếu thuộc lĩnh vực sản xuất nên yêu cầu về

công tác kỹ thuật đòi hỏi phải được nâng cao để đảm bảo năng suất chất lượng và hiệu quả; Nguyên nhân có sự tập trung ít nhân lực chất lượng cao ở Khối Sản xuất và phục vụ sản xuất là do khối này chủ yếu là công nhân những người lao động trực tiếp, họ được trang bị kiến thức ít hơn nên trình độ chuyên môn và tay nghề của công nhân viên khối này có phần hạn chế.

2.2.1.2. Phân tích biện pháp đảm bảo số lượng và hợp lý về cơ cấu>NNLCLC

** Công tác quy hoạch phát triển cán bộ*

Thực hiện đường lối nghị quyết của Đảng bộ Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam và sự lãnh đạo của Ban tổng giám đốc công ty, trong những năm qua Tập đoàn luôn quan tâm đến công tác quy hoạch và phát triển>NNLCLC, nhằm đáp ứng kịp thời quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm đem lại hiệu quả và lợi ích cao nhất cho Công ty Tập đoàn Dabaco. Hàng năm cùng với việc xây dựng kế hoạch sản xuất, công tác bồi dưỡng chuẩn bị nguồn lực bổ sung cho sản xuất là việc làm thường xuyên, liên tục. Nhiều cán bộ khoa học kỹ thuật, cán bộ quản lý trẻ có năng lực, có khả năng phát triển trở thành lãnh đạo kế cận sau này đã được Công ty lựa chọn cử đi đào tạo ở các DN có uy tín trong nước hoặc thuê chuyên gia trong và ngoài nước về giảng dạy và tổ chức các khóa tập huấn ngắn ngày ở nước ngoài. Sau khi được đào tạo bồi dưỡng, những cán bộ này đã có vai trò thực sự trong công tác phát triển năng lực quản lý và trình độ chuyên môn góp phần nâng cao hiệu quả quản lý sản xuất kinh doanh của Tập đoàn.

Trong những năm qua HĐQT và Ban lãnh đạo của Tập đoàn đã xây dựng và ban hành những quy chế, quy định, chiến lược, kế hoạch phát triển nhân lực của Tập đoàn, trong đó tiêu biểu có một số văn bản tiêu biểu như:

Ngày 05/04/2010, HĐQT đã ban hành Nghị quyết số 289/NQ-DBC của Chủ tịch HĐQT về việc nâng cao trình độ nghề nghiệp, đời sống vật chất và tinh thần cho CBCNV trong Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

giai đoạn 2010-2020. Quyết định đề ra các giải pháp nhằm nâng cao trình độ nghề nghiệp, đời sống vật chất và tinh thần CBCNV trong Công ty Tập đoàn Dabaco, gồm: (1) Các giải pháp tạo động lực thúc đẩy cải thiện thu nhập; (2) Các giải pháp giáo dục, đào tạo; (3) Các giải pháp cải thiện nhà ở, giúp đỡ các gia đình chính sách; (4) Các giải pháp chăm sóc sức khỏe cho người lao động.

Xây dựng Phương án hoàn thiện cơ cấu tổ chức và quản lý của Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam đã được HĐQT thông qua và phê duyệt tại Nghị quyết ngày 26/7/2010. Đây là bước đi đầu tiên để thực hiện Chiến lược phát triển NNL của Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam. Quy hoạch phát triển NNL được xây dựng dựa trên những căn cứ: Định hướng và các chỉ tiêu định hướng chủ yếu về phát triển kinh tế, xã hội quốc gia đến năm 2020; Chiến lược phát triển bền vững ông ty đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2020 để từ đó đề ra những mục tiêu của Tập đoàn đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH của các đơn vị, của toàn Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam Quy hoạch và đào tạo đội ngũ lao động đảm bảo tính hệ thống, đồng bộ, đổi mới, sáng tạo. Cán bộ cấp chiến lược phát triển các doanh nghiệp, đơn vị theo hướng bền vững.

Với định hướng phát triển bền vững theo hình thức tập đoàn kinh tế đa ngành nghề, Công ty chú trọng xây dựng đội ngũ nhân sự vững mạnh nhằm đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng và đối tác. Do vậy lực lượng lao động đối với Công ty rất quan trọng, đó là lực lượng trực tiếp tạo ra sản phẩm cho Công ty và qua đó cũng thể hiện quy mô của một Công ty là lớn hay nhỏ, Công ty đang mở rộng sản xuất hay thu hẹp sản xuất. Trong ba năm trở lại đây từ năm 2016-2018 Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam đã không ngừng mở rộng sản xuất, không những tăng về quy mô sản xuất cùng với đó số lượng lao động cũng ngày một tăng lên.

Bảng 2.6. Kết quả thực hiện kế hoạch về số lượng lao động của Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam giai đoạn 2016-2018

Đơn vị	Năm 2016			Năm 2017			Năm 2018		
	KH người	TH người	TH/KH (%)	KH người	TH người	TH/KH (%)	KH người	TH người	TH/KH (%)
Khối đơn vị sản xuất TACN	900	860	95,56	910	900	98,90	1100	1050	95,46
Khối đơn vị chăn nuôi	950	865	91,05	920	900	97,83	1000	978	97,80
Khối đơn vị chăn nuôi gia công	350	325	92,86	480	480	100,00	500	500	100,00
Khối đơn vị Thương mại, siêu thị,..	290	290	100,00	290	290	100,00	350	350	100,00
Khối đơn vị Xây dựng (BDS, Hạ tầng)	210	210	100,00	285	280	98,25	300	290	96,67
Tổng cộng	2700	2550	94,44	2885	2850	98,79	3250	3168	97,48

Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

Cùng với sự phát triển ngày càng lớn mạnh của Công ty, số lượng lao động cũng luôn tăng, và phát triển sánh đôi theo sự đi lên của Công ty cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt nam. Qua bảng 2.6 ta thấy kế hoạch số lượng lao động được xây dựng đề ra vào các đầu năm cho việc đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty mức thực hiện số lượng lao động hiện nay đã đạt mức từ 94,44% đến 97,48 % kế hoạch đề ra.

Tuy nhiên, lực lượng lao động tăng lên đã gây khó khăn trong vấn đề quản lý lao động trong Công ty. Đặc biệt là các đơn vị, Công ty TNHH trực thuộc Công ty chuyên về sản xuất Thức ăn chăn nuôi, gia súc, gia cầm, Công ty TNHH Đầu tư phát triển chăn nuôi Lợn DABACO, Công ty TNHH Đầu tư và phát triển chăn nuôi Gà có hợp đồng thuê ngoài (hợp đồng thời vụ). Đồng thời Công ty cũng phải bỏ ra một khoản chi phí tuyển dụng, chi phí đào tạo lao động không nhỏ nên một phần nào đó cũng ảnh hưởng đến lợi nhuận của Công ty.

Các căn cứ quy hoạch NNL:

+ Căn cứ kế hoạch sản xuất kinh doanh năm của Công ty và bản kế hoạch chi tiết theo tuần, tháng, quý của Ban kế hoạch phát triển lập và đánh giá thực hiện của từng đơn vị.

+ Căn cứ bản mô tả công việc và tiến độ thực hiện công tác chuẩn bị đầu tư do Ban dự án lập.

+ Căn cứ kế hoạch sản xuất và nhu cầu nhân sự của các đơn vị.

+ Căn cứ các đề nghị nhân sự của các phòng ban, đơn vị gửi Ban nhân sự.

+ Căn cứ số lượng và năng lực của cán bộ hiện có, Ban nhân sự Công ty đánh giá lại để lập kế hoạch sắp xếp lại nhân sự, luân chuyển CBCNV nội bộ, tuyển dụng...

Các hình thức quy hoạch Công ty đang áp dụng:

Để tối đa hóa việc sử dụng NNL và đảm bảo sự phát triển liên tục của

nó là việc cần thiết để thực hiện các mục tiêu, hoạt động về NNL của Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam để góp phần tăng năng suất hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Do đó, Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam đang áp dụng các hình thức quy hoạch: Quy hoạch dài hạn, ngắn hạn và theo mùa vụ.

Bảng 2.7. Các hình thức quy hoạch NNL

Hình thức hoạch định	Đối tượng áp dụng	Ưu điểm	Nhược điểm
1. Dài hạn	<ul style="list-style-type: none"> - Ban lãnh đạo (giám đốc, phó giám đốc, trưởng phó Ban, phòng tương đương) của Công ty và các đơn vị trực thuộc. - Cán bộ chất lượng cao (kỹ thuật, quản trị viên, marketing...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dành thể chủ động, tận dụng mọi cơ hội để thu hút NNLCLC đáp ứng những mục tiêu, chủ trương phương châm, chiến lược mà công ty đã chọn. - Định hướng chiến lược cho hoạt động của tổ chức. - Đảm bảo thể chủ động chiến lược trong công tác nhân sự. - Huy động khai thác tập trung những thế mạnh của NNLCLC. - Đảm bảo tính thích nghi với mọi điều kiện thay đổi của thị trường và môi trường kinh doanh dài hạn. - Xây dựng và phát triển thế và 	<ul style="list-style-type: none"> - Phải bỏ ra khoản đầu tư chi phí đào tạo, đào tạo lại cao.

Hình thức hoạch định	Đối tượng áp dụng	Ưu điểm	Nhược điểm
		lực>NNLCLC trong công ty	
2.Ngắn hạn	- CBCNV khối văn phòng, đơn vị, công ty TNHH trực thuộc công ty (nhân viên đến công nhân trực tiếp sản xuất	- Hoàn thành bước đầu những khâu đầu trong tiến trình dài hạn đã được dự trù. - Nhằm đến việc giải thích những vấn đề trước mắt trong phạm vi công tác giới hạn hoặc một khâu trong một guồng máy điều hành	- Hiệu quả công việc không cao, không có tầm nhìn chiến lược
3.Thời vụ	Công nhân trực tiếp chăn nuôi ở các trang trại chăn nuôi gia công	Giảm bớt chi phí tiền lương; các chế độ BHXH, BHYT	- Có trình độ chuyên môn kém, làm việc thiếu nhiệt tình

Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

**Công tác tuyển dụng*

Công tác tuyển dụng nhân lực chất lượng cao có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và có kỹ năng nghề nghiệp đáp ứng yêu cầu công việc hết sức quan trọng và cần thiết cho các doanh nghiệp đang hoạt động thuộc Công ty cổ phần Tập đoàn DABACO Việt Nam. Công tác tuyển dụng được thực hiện đúng yêu cầu, đúng quy trình, thực hiện công bằng, khách quan sẽ góp phần cải

thiện và nâng cao chất lượng NNL. Ngược lại, thực hiện không đúng yêu cầu cần tuyển dụng, không trung thực, khách quan trong tuyển dụng sẽ làm cho chất lượng NNL thấp, không hoàn thành nhiệm vụ của công ty, đồng thời sẽ là sức cản lớn cho quá trình phát triển của Tập đoàn.

Bảng 2.8. Biến động nhân lực 6 tháng đầu năm 2019

Hình thức tuyển dụng	Tổng số	Tỷ lệ %	Khối BLĐ, nhân sự, VP	Khối Ban KT-CL	Khối SX và phục vụ SX	Khối BH và tiêu thụ SP
			Số lượng	Số lượng	Số lượng	Số lượng
Thi tuyển	27	33,75	6	4	8	9
Xét tuyển	29	36,25	8	4	11	6
Chuyển công tác	13	16,25	2	1	6	4
Do quen biết	11	13,75	4	1	5	1
Khác	0	0	0	0	0	0
Tổng	80	100.00	20	10	30	20

Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

Công ty tuyển dụng lao động từ hai nguồn: Nội bộ và bên ngoài công ty:

+ Nguồn nội bộ: Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam sử dụng các phương pháp nội bộ như thông qua cán bộ đang làm việc tại Công ty; con em CBCNV trong công ty có nhu cầu.

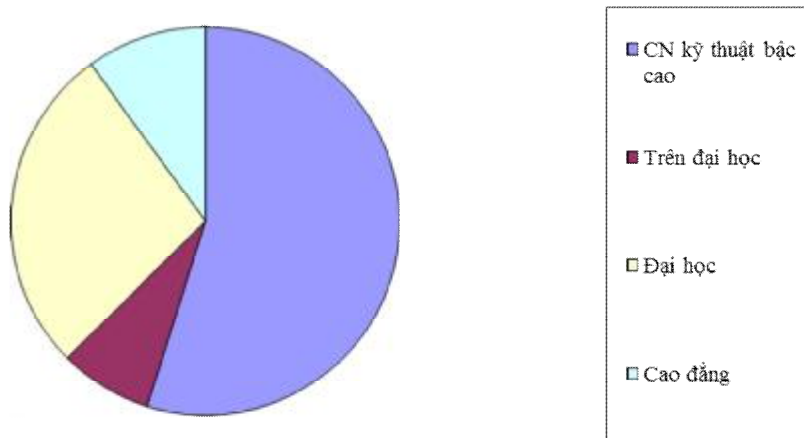
+ Nguồn bên ngoài: Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam sử dụng các phương pháp bên ngoài như thông qua các đối tác, chính quyền địa phương, các trường đào tạo, thông báo tuyển dụng trên báo, Website, đài truyền hình và các phương tiện thông tin đại chúng khác.

Song hành với quy hoạch nhân lực Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco

Việt Nam đã triển khai tuyển dụng, luân chuyển NNL đảm bảo số lượng NNLCLC đáp ứng yêu cầu của sản xuất kinh doanh.

2.2.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực chất lượng cao

2.2.2.1. Thực trạng chất lượng NNLCLC

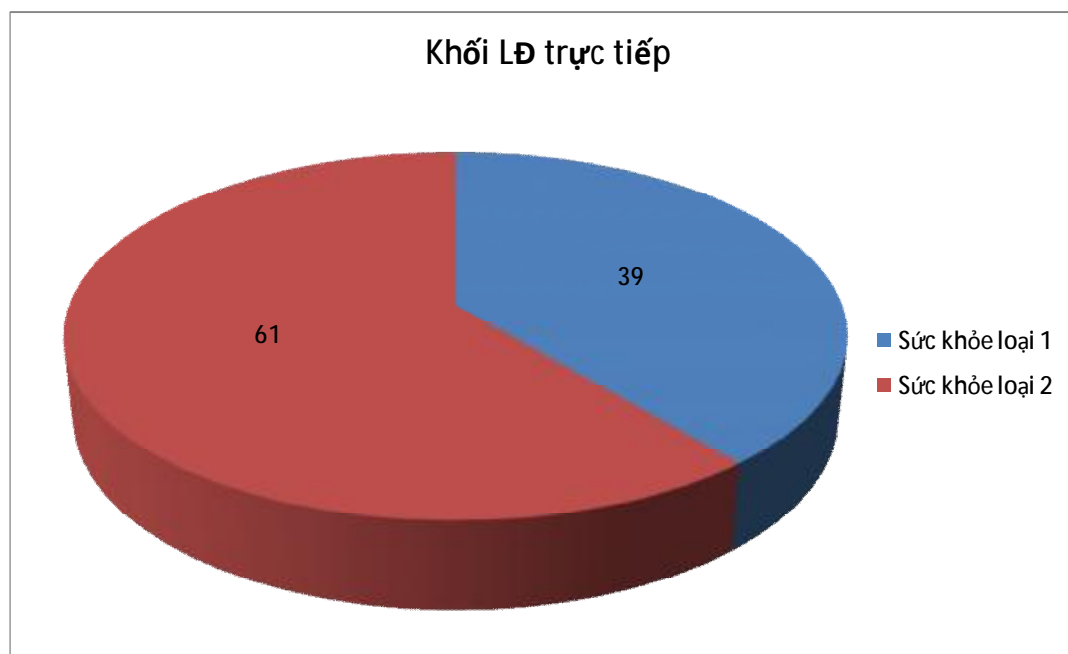


Biểu đồ 2.2: Thống kê NNL chất lượng cao theo trình độ học vấn năm 2018

Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam, 2018

Công ty đang triển khai và thực hiện tìm kiếm, tuyển dụng, phát hiện những NNL trẻ, có năng lực, trình độ và đào tạo họ để trở thành những lực lượng quản lý cấp trung và cấp cao trong tương lai. Xây dựng NNL năng động có kiến thức vững chắc, đóng góp tốt nhất cho hoạt động chung của công ty.

Tính đến 31/12/2018 tổng số lao động CMKT cao bao gồm 909 người, cơ cấu lao động CLC của công ty có 15,81% có trình độ trung cấp nghề; 34,56% có trình độ cao đẳng; 27,08% có trình độ đại học; 1,61% có trình độ trên đại học).



Biểu đồ 2.3: Sức khỏe của NNL tại công ty năm 2018

Nguồn: Ban nhân sự công ty cổ phần Tập đoàn DABACO, 2018

Theo số liệu khảo sát và thống kê năm 2018 của công ty, tình hình sức khỏe của người lao động như sau:

Khối lao động trực tiếp sản xuất: Do tính chất công việc tiếp xúc với nhiều các thiết bị và nguyên vật liệu có độ độc hại nhất định nên công ty rất chú trọng các khâu bảo hộ lao động và an toàn nơi làm việc. Tuy nhiên, số lượng người hoàn toàn khỏe mạnh chiếm 61% và vẫn có 39% mắc bệnh liên quan đến công việc như: ô nhiễm tiếng ồn, có vấn đề về đường hô hấp....

Khối lao động gián tiếp: Đã có chính sách cải thiện điều kiện làm việc nhưng vẫn có 30 % lao động bị bệnh văn phòng như: các bệnh về mắt, khớp, tĩnh mạch, béo phì, cột sống.

2.2.2.2. Phân tích các biện pháp nâng cao chất lượng NNLCLC

**** Xây dựng chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý***

Việc sắp xếp công việc phù hợp sẽ giúp cho người lao động tránh được sự mệt mỏi trong lúc làm việc, nâng cao hiệu quả làm việc. Dựa vào cơ cấu

lao động theo độ tuổi thì xí nghiệp có những chính sách, kế hoạch làm việc khác nhau phù hợp với người lao động.

Bố trí thời gian làm việc và nghỉ ngơi cho NNLCLC: công ty bố trí lịch làm việc và nghỉ ngơi hợp lý cho mỗi CBCNV. Đầu mỗi tháng, mỗi quý công ty có kế hoạch phân công công tác cho từng bộ phận... Căn cứ khối lượng công việc và số CBCNV viên từng bộ phận tổ chức triển khai và CBCNV cho phù hợp với năng lực, trình độ chuyên môn. Nhìn chung, việc bố trí NNLCLC của công ty là tương đối hợp lý, khoa học, tuy nhiên, mấy năm gần đây, do quy mô của công ty ngày một lớn. Một số phòng không đáp ứng đủ lượng cán bộ theo quy định, vì thế công ty bố trí cho CBCNV làm thêm giờ, điều này dẫn đến ảnh hưởng sức khỏe của CBCNV cũng như chất lượng công việc. Công ty đã bố trí cho nhân viên làm thêm 2h/ngày và làm việc thêm cả ngày thứ bảy.

Bảng 2.9. Bảng thời gian làm việc của NNL tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam năm 2018

Ca	Thời gian bắt đầu	Thời gian kết thúc	Thời gian nghỉ ăn trưa
Sáng	6h	14h	11h30-12h
Chiều	14h	2h	18h30-19h
Đêm	2h	6h	2h30-3h

Nguồn: Ban nhân sự công ty Tập đoàn DABACO

+ Công ty quy định chế độ làm việc mùa đông:

Buổi sáng: Từ 7 giờ 30 phút đến 12 giờ.

Buổi chiều: Từ 13 giờ đến 17 giờ 30 phút.

+ Công ty quy định chế độ làm việc mùa hè:

Buổi sáng: Từ 7 giờ đến 11 giờ 30 phút

Buổi chiều: Từ 13 giờ 30 phút giờ đến 16 giờ 30 phút.

Thời gian ca làm việc của công ty được bố trí như sau:

Ngoài ra trong mỗi ca làm việc có 15 phút nghỉ giải lao để công nhân đi lại, vệ sinh cá nhân và nghỉ ngơi...

Có phòng nghỉ riêng cho người lao động để thực hiện chế độ nghỉ ngơi trong ca. Có chế độ ăn hợp lý, đảm bảo nước uống đủ. Có chế độ thưởng phạt nghiêm minh đối với những trường hợp thực hiện tốt nội quy hoặc vi phạm nội quy của công ty. Đảm bảo trả lương đúng thời gian quy định nhằm giúp người lao động ổn định tâm lý, an tâm làm việc.

Trong trường hợp công ty có nhiều đơn đặt hàng đòi hỏi công nhân phải làm tăng ca thì mức lương được trả theo quy định 150% so với mức lương ca làm việc chính.

Trong tuần các công nhân được nghỉ ít nhất một ngày chủ nhật, công nhân có thể tự linh hoạt trong việc ngày nghỉ của mình bằng thực hiện chế độ đảo ca, đảo kíp.

Hằng năm công ty tổ chức một đợt an dưỡng (1 tuần) trong kỳ nghỉ phép của công nhân để đảm bảo việc phục hồi sức khỏe. Đặc biệt ưu tiên đối với những công nhân làm việc trong khu máy ly tâm, máy sấy... thường xuyên phải tiếp xúc với bụi và tiếng ồn.

Những ngày nghỉ tết nghỉ lễ công nhân được hưởng nguyên lương: Tết Dương lịch 1 ngày, tết Âm lịch 4 ngày, ngày giỗ tổ Hùng Vương, ngày Giải Phóng Miền Nam, ngày Quốc Tế Lao Động, ngày Quốc Khánh. Nếu ngày nghỉ trên trùng vào ngày nghỉ hàng tuần thì công nhân được nghỉ bù vào ngày tiếp theo.

Những ngày nghỉ phép hằng năm công nhân được hưởng nguyên lương: công nhân được nghỉ 12 ngày làm việc. Số ngày nghỉ hằng năm được tăng thêm theo thâm niên làm việc tại công ty, cứ 5 năm lại thêm 1 ngày. Người lao động do thôi việc hoặc vì lý do chưa nghỉ hết các ngày nghỉ hằng

năm thì được trả lương những ngày chưa nghỉ. Người lao động có dưới 12 tháng làm việc thì thời gian nghỉ hằng năm được tính theo tỉ lệ tương ứng với số thời gian làm việc hoặc tính thành tiền.

**Biện pháp tuyển dụng*

Tuyển dụng nhằm để đáp ứng được những yêu cầu đề ra để bố trí vào các vị trí làm việc thích hợp trong bộ máy sản xuất kinh doanh đặt nền móng cho sự phát triển lâu dài của công ty. Việc tuyển dụng tuân theo quy trình rất cụ thể. Trong các năm qua công ty rất chú trọng vào hoạt động tuyển dụng NNLCLC. Căn cứ vào vị trí việc làm và chức danh cụ thể để tuyển dụng đúng theo yêu cầu. Cụ thể Chủ tịch HĐQT, Tổng giám đốc là thành viên HĐQT và do HĐQT bổ nhiệm. Phó Tổng giám đốc, Giám đốc và phó giám đốc các Ban phòng chức năng nghiệp vụ, các đơn vị, Công ty TNHH trực thuộc công ty do Chủ tịch HĐQT – Tổng giám đốc bổ nhiệm với sự đồng ý của ý của HĐQT. Cán bộ nghiệp vụ, cán bộ kỹ thuật, nhân viên văn phòng, lái xe, công nhân, tạp vụ do Chủ tịch HĐQT – Tổng giám đốc quyết định. Riêng công nhân thời vụ tại các đơn vị trực thuộc do lãnh đạo đơn vị tuyển dụng và quản lý.

** Tiêu chuẩn tuyển dụng:*

+ Bộ phận gián tiếp: Yêu cầu trình độ chuyên môn cụ thể, kinh nghiệm làm việc được ưu tiên, kế tiếp là ngoại ngữ, tin học, sức khỏe, đạo đức, ..

+ Bộ phận trực tiếp: Yêu cầu có thể lực, sửa khỏe tốt, tay nghề chuyên môn cao, có kinh nghiệm trong quá trình sản xuất, đạo đức...

Bảng 2.9 (ở trên) nhận thấy một số lượng lớn lao động của Công ty được tuyển dụng theo hình thức xét tuyển hồ sơ trực tiếp hay qua quen biết, giới thiệu, trong tổng số 80 lao động điều tra thì có tới 40 người được tuyển dụng theo hai hình thức này, chiếm 50%. Chỉ có 27 CBCNV được tuyển qua thi tuyển. Trong số lao động được tuyển mới một số lao động có chuyên môn phù hợp với yêu cầu và vị trí tuyển dụng song có số lượng khá lớn có trình

độ, bằng cấp không phù hợp hoặc chất lượng không cao, điều này ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng lao động, hiệu quả làm việc cũng như khó khăn trong công tác bố trí sắp xếp công việc trong Công ty.

Tuy vậy kết quả tuyển dụng do có sự quan tâm của HĐQT, Ban Tổng giám đốc, nên công tác tuyển dụng nhân lực chất lượng cao đã đạt được kết quả khá tốt. Tính trong các năm từ năm 2016 đến năm 2018, Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam đã cơ bản hoàn thành kế hoạch tuyển mới lao động, tỷ lệ thực hiện trên kế hoạch tăng lên hàng năm từ 91,43 năm 2016 lên 94,72 năm 2018.

** Công tác bồi dưỡng, đào tạo Nguồn nhân lực Chất lượng cao*

Trong quá trình phát triển NNL, Công ty Tập đoàn Dabaco Việt Nam đã xây dựng, ban hành nhiều văn bản, tiêu chuẩn hóa cụ thể đối với đội ngũ cán bộ trực tiếp tham gia quản lý cho từng chức danh về trình độ chuyên môn, phẩm chất chính trị... coi đây là đích để CBCNV phấn đấu hướng tới. Để thực hiện mục tiêu đó, Công ty Tập đoàn Dabaco Việt Nam thường xuyên liên kết với một số DN như: Học viện Nông nghiệp Việt Nam, Đại học Quốc Gia, Đại học kinh tế quốc dân... mở các lớp đào tạo ngắn hạn nhằm nâng cao kiến thức và nghiệp vụ chuyên môn cho đội ngũ cán bộ quản lý và công nhân trong công ty. Các chương trình bồi dưỡng, học tập ở nước ngoài cũng được tổ chức thường xuyên để cán bộ quản lý, kỹ thuật có thêm điều kiện học hỏi và trao đổi kinh nghiệm với các quốc gia phát triển như Mỹ, Canada, Pháp, Đức, Hà Lan, Tây Ban Nha, Nhật Bản, Thái Lan...

Quan điểm về hiệu quả công tác đào tạo và phát triển NNL của lãnh đạo Công ty: Hiệu quả đào tạo và phát triển NNL CLC là một chỉ tiêu kinh tế phản ánh quá trình đầu tư cho công tác đào tạo và phát triển NNL trong doanh nghiệp: Doanh thu, lợi nhuận, và lợi ích cá nhân thu được từ phía người đào tạo.

Một là, được đào tạo và phát triển mà người đó nhanh chóng nắm bắt

được kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, kinh nghiệm ứng dụng vào hoạt động kinh doanh của Công ty đem lại năng suất cao.

Hai là, đào tạo và phát triển tốt người lao động với trình độ của mình sẽ tham gia vào hoạt động kinh doanh của Công ty mang lại doanh thu có thể bù đắp được những chi phí kinh doanh và chi phí đào tạo đã bỏ ra mà lợi nhuận vẫn tăng lên so với trước.

Ba là, đào tạo và phát triển NNL góp phần thực hiện được mục tiêu kinh doanh của Công ty phù hợp với mục đích đào tạo đề ra.

Bốn là, đào tạo và phát triển được đội ngũ cán bộ, nhân viên kế cận cho sự phát triển của Công ty.

* Các căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo bao gồm: Đề xuất kế hoạch đào tạo của từng Ban, phòng chức năng và các đơn vị trực thuộc, công ty TNHH trực thuộc. Hàng năm, vào cuối tháng 12, các ban, phòng chức năng và đơn vị, các công ty TNHH trực thuộc căn cứ vào nhu cầu của mình lập kế hoạch đào tạo gửi cho Ban nhân sự Tập đoàn DABACO của tổng công ty. Kế hoạch này xác định rõ nội dung, mục tiêu đào tạo và sơ lược về đối tượng tham gia đào tạo.

- Căn cứ vào các chương trình đào tạo định kỳ hàng năm. Với đặc điểm hoạt động của mình, Công ty sẽ có một số chương trình đào tạo mang tính chất định kỳ như: đào tạo về an toàn - vệ sinh lao động và phòng chống cháy nổ, đào tạo cán bộ mới, đào tạo lại ...

- Theo chỉ đạo của lãnh đạo Công ty, dựa vào kinh nghiệm quản lý của mình, lãnh đạo Công ty sẽ phát hiện được những kiến thức, kỹ năng của người lao động còn yếu để đưa ra được nhu cầu đào tạo.

- Công tác quy hoạch cán bộ, xây dựng tổ chức bộ máy trong các thời kỳ và sự phát triển của Công ty trong tương lai.

Trên cơ sở những căn cứ và thông tin như vậy, Ban nhân sự Tập đoàn

DABACO sẽ phối hợp để xây dựng thành một kế hoạch đào tạo cụ thể trình lãnh đạo Công ty phê duyệt.

Các căn cứ để đánh giá tình hình đào tạo NNL:

- Báo cáo công tác đào tạo của Ban nhân sự
- Phiếu đề nghị của các phòng ban, đơn vị trong Công ty

Qua bảng 2.10(trang sau) nhận thấy nhu cầu đào tạo của CBCNV trong Công ty tương đối lớn nhưng số lượng được đào tạo các năm đều thấp hơn so với nhu cầu. Năm 2016 nhu cầu đào tạo của công ty là 511 người nhưng lao động thực tế được đào tạo chỉ có 480 người, năm 2018 nhu cầu đào tạo là 750 người nhưng thực tế đào tạo chỉ đạt 568 người.

Bảng 2.10. Tình hình đào tạo NNL tại Công ty giai đoạn 2016-2018

TT	Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
		Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)	Số lượng (người)	Cơ cấu (%)
1	Tổng số lao động	2550	100	2850	100,00	3168	100,00
2	Nhu cầu đào tạo	511	20,04	600	21,05	750	23,67
3	Lao động thực tế được đào tạo	480	18,82	517	18,14	568	17,93

Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam, 2018

Nhu cầu đào tạo ngắn hạn của người lao động theo bộ phận công tác thì bộ phận công nhân chiếm đa số trong tổng số nhu cầu đào tạo. Đây là những nơi trực tiếp tạo ra sản phẩm đem lại sản lượng, doanh thu cho Công ty nên bộ phận này chiếm tỷ lệ lớn là khá hợp lý.

Đối với công tác đào tạo dài hạn ngoài Công ty do đặc thù kinh doanh của Công ty mặc dù Công ty đã có một số chủ trương chính sách nhằm tăng

về chất lượng cán bộ thông qua tăng cường tỷ lệ thạc sỹ, tiến sỹ nhưng nhu cầu và thực tế đào tạo rất thấp.

Các yêu cầu đặt ra đối với các khóa đào tạo trong công ty căn cứ trên nhu cầu công việc, kế hoạch sắp xếp bố trí công việc, thời gian, dự trù kinh phí đào tạo và các cam kết của nhân viên khi tham gia các chương trình đào tạo và đóng góp, cống hiến sau khi đào tạo xong.

* Quy mô đào tạo theo ngành nghề tại Tập đoàn

Theo thống kê từ Ban nhân sự Tập đoàn năm 2018, khối đơn vị xây dựng của công ty có số lượng nhân viên được đào tạo chiếm tỷ lệ nhiều nhất chiếm 26,69% (138 người) trong đó có 18 cán bộ và 120 nhân viên là do Công ty đang mở rộng lĩnh vực về bất động sản, hạ tầng và kế tiếp là khối đơn vị sản xuất thức ăn chăn nuôi có 120 người được đào tạo chiếm 23,21% và thấp nhất là khối đơn vị chăn nuôi gia công với 70 người được đào tạo chiếm 13,53%.

Ngoài ra, để đánh giá hiệu quả đào tạo, bộ phận phụ trách về đào tạo phát triển của Tập đoàn còn phải dựa vào báo cáo kết quả đào tạo của từng phòng ban, đơn vị trực thuộc của đơn vị mình trong năm đó, đây là những nhận xét bổ sung cho phương pháp đánh giá hiệu quả công tác đào tạo qua tình hình thực hiện công việc của người lao động sau khoá đào tạo.

Bảng 2.11. Yêu cầu đối với các chương trình đào tạo tại Công ty

TT	TÊN CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO	YÊU CẦU VỀ KIẾN THỨC
A	Khoá học do Công ty tự mở lớp (đào tạo bên trong)	
1	Khoá học ngắn hạn về công nghệ: - Đào tạo phần mềm ứng dụng dự toán, Autocard; - Bồi dưỡng nghiệp vụ chuyên môn:	Hoàn thành theo chương trình

	Quản lý dự án và nghiệp vụ đấu thầu, tư vấn giám sát, định giá	
2	Tin học cho kỹ sư, kiến trúc sư, kế toán, nhân sự	Học viên sau khoá học có thể sử dụng thành thạo các phần mềm được đào tạo.
3	Tập huấn trực tiếp cho các cán bộ, công nhân trực tiếp sản xuất	Bổ sung những mặt còn yếu kém
B	Các khoá học cho học viên tại các cơ sở đào tạo bên ngoài	
1	Thạc sĩ, tiến sĩ	Các kỹ sư, cử nhân phải đạt loại khá và có thời gian làm việc tại Công ty trên 5 năm
2	Đại học	Cán bộ CNV có thời gian làm việc tại Công ty trên 5 năm
3	Tiếng Anh nghe nói trình độ B, C	Các kỹ sư sau khoá học có thể giao tiếp được với các chuyên gia, đối tác nước ngoài.
4	Các khoá học về công nghệ mới, an toàn lao động	Các kỹ sư có khả năng triển khai công nghệ mới.

Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam, 2018

+ Các phương pháp đào tạo tại Công ty: Tùy theo từng nội dung chương trình đào tạo, Công ty tiến hành chọn phương pháp đào tạo phù hợp sao cho đạt hiệu quả cao đồng thời tiết kiệm được chi phí. Hiện nay công ty sử dụng phương pháp đào tạo tại chỗ như: kèm cặp, luân chuyển, hướng dẫn chỉ bảo công việc để nâng cao trình độ, kỹ thuật và khả năng thực hiện công việc cho cán bộ. Phương pháp đào tạo kèm cặp và chỉ dẫn được thực hiện chủ yếu đối với đào tạo cán bộ mới (cán bộ thử việc). Phương pháp đào tạo bằng luân

chuyển chủ yếu áp dụng đối với cán bộ làm công tác quản lý. Với phương pháp kèm cặp hướng dẫn Công ty sẽ cử cán bộ có trình độ cao hơn hoặc thâm niên công tác lâu năm để trực tiếp hướng dẫn người học thực hiện những nội dung cần đào tạo. Kết thúc thời gian thử việc người học phải có báo cáo, cán bộ hướng dẫn có bản nhận xét đối với học viên do mình phụ trách.

Bảng 2.12. Quy mô đào tạo NNL theo ngành nghề năm 2018

Số TT	Ngành nghề đào tạo	Lượt người	Cán bộ (người)	Nhân viên (người)
	Tổng số, trong đó	517	63	454
I	Khối đơn vị sản xuất TACN	120	9	111
1	Kỹ thuật	9	2	7
2	Nghiệp vụ về kế toán, quản lý NS	9	2	7
3	Nghiệp vụ quản lý dự án	7	1	6
4	Nghiệp vụ marketing	19	4	15
5	Công nhân trực tiếp sản xuất	76	0	76
II	Khối đơn vị chăn nuôi	70	4	66
1	Cán bộ quản lý chung	3	1	2
2	Bác sỹ thú y	8	2	6
3	Kỹ sư chăn nuôi thú y	4	1	3
4	Công nhân chăn nuôi	55	0	55
III	Khối chăn nuôi gia công	97	8	89
1	Cán bộ quản lý chung	5	3	2
2	Bác sỹ thú y	5	1	4
3	Kỹ sư chăn nuôi thú y	7	2	5
4	Nhân viên thị trường	11	2	9
5	Công nhân chăn nuôi	69	0	69
IV	Khối đơn vị thương mại	92	24	68
1	Cán bộ quản lý chung	4	2	2
2	Kỹ sư tự động hoá	6	2	4
3	Kỹ sư cơ khí	8	2	6
4	Kỹ sư điện lạnh	12	4	8

5	Cử nhân kinh tế	12	2	10
6	Nhân viên thị trường	50	12	38
V	Khối đơn vị xây dựng	138	18	120
1	Kiến trúc sư	8	2	6
2	Kỹ sư xây dựng	8	3	5
3	Kỹ sư giao thông	11	4	7
4	Kỹ sư kinh tế xây dựng	10	3	7
5	Đào tạo nghiệp vụ định giá	5	3	2
6	Đào tạo nghiệp vụ Quản lý dự án	9	3	6
7	Công nhân	87	0	87

Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam, 2018

Ngoài ra Công ty cũng sử dụng một số biện pháp đánh giá hiệu quả đào tạo như sau:

- Đánh giá học viên: dựa vào bảng điểm và sự đánh giá của người cùng học (đối với cán bộ được cử đi học). Cán bộ được cử đi học, kết thúc khóa học phải nộp kèm bảng điểm. Bên cạnh đó dựa vào việc cung cấp thông tin của người cùng học để đánh giá khả năng, thái độ của người học.

- Đánh giá hiệu quả thực hiện công việc qua việc hỏi ý kiến của người lãnh đạo trực tiếp: là người hiểu rõ về trình độ chuyên môn, hiệu quả thực hiện công việc của cấp dưới. Khi có thay đổi trong hành vi thực hiện công việc thì có những đánh giá chính xác: sự nhạy bén trong công việc, chính xác trong việc giải quyết các tình huống...nhằm đưa ra kết luận chương trình đào tạo tác động như thế nào, xem phương pháp đó có hiệu quả không.

Bảng 2.13. Hình thức đào tạo>NNLCLC

Chỉ tiêu	Trình độ chuyên môn qua đào tạo					
	Tổng số	Tiến sỹ	Thạc sỹ	Đại học	Cao đẳng	TC CN
I/ Trước tuyển dụng						
Trình độ chuyên môn đào tạo	80	0	0	49	15	16
Hình thức đào tạo						
Chính quy	62	0	0	31	15	16
Vừa học vừa làm	16	0	0	16	0	0
Liên thông	2	0	0	2	0	0
II/ Hiện tại						
Trình độ chuyên môn đào tạo	80	1	6	54	13	6
Hình thức đào tạo						
Chính quy	51	1	6	25	13	6
Vừa học vừa làm	27	0	0	27	0	0
Liên thông	2	0	0	2	0	0

Nguồn: Tổng hợp phiếu điều tra năm 2019

Để đánh giá thực trạng của công tác đào tạo>NNL chất lượng cao của Công ty cổ phần Tập đoàn Dabaco, tác giả tiến hành điều tra 80 mẫu đại diện cho các khối khác nhau của Công ty. Qua số liệu điều tra khảo sát thực tế 2.12 ở 4 khối lĩnh vực khác nhau đó là: Khối Lãnh đạo, nhân sự và văn phòng; khối Ban kỹ thuật chất lượng; khối sản xuất và phục vụ sản xuất; khối bán hàng và tiêu thụ sản phẩm năm 2010 cho thấy:

Trước tuyển dụng chỉ có 49 mẫu tương đương 61,25 % có trình độ đại học trở lên và 21 mẫu tương đương 38,75% có trình độ cao đẳng, trung học chuyên nghiệp. Tính đến thời điểm điều tra đã có tới 51 mẫu tương đương 76,25% có trình độ đại học trở lên và chỉ còn 19 mẫu tương đương 23.75% có

trình độ cao đẳng trung học chuyên nghiệp. Như vậy tại hai thời điểm so sánh là trước tuyển dụng và thời điểm điều tra, số được đào tạo trình độ đại học trở lên tăng lên 15% số có trình độ cao đẳng trung học chuyên nghiệp giảm 15% đặc biệt trình độ thạc sỹ, tiến sỹ trước tuyển dụng chưa có ai nhưng đến hết quý 2 năm 2019 đã có 1 tiến sỹ và 6 thạc sỹ trong tổng số mẫu điều tra.

** Chế độ đãi ngộ nhân lực chất lượng cao*

Đãi ngộ thể hiện qua chế độ làm việc: Người lao động được làm việc theo chế độ quy định hiện hành, dựa trên cơ sở thỏa thuận giữa Công ty với người lao động và tùy thuộc từng vị trí công tác khác nhau. Người lao động được làm việc trong một môi trường chuyên nghiệp, cơ sở vật chất hiện đại, với đầy đủ các trang thiết bị để người lao động làm việc.

Đãi ngộ thể hiện qua chế độ tạo điều kiện cho người lao động học tập nâng cao trình độ, năng lực. Tổ chức đánh giá đúng năng lực người lao động, từ đó có kế hoạch đào tạo và đào tạo lại nhằm phát huy năng lực của người lao động. Đối với nhân lực chất lượng cao có tiềm năng phát triển và các cán bộ quản lý Công ty tổ chức các khóa đào tạo nâng cao kỹ năng quản lý, kỹ thuật sản xuất công nghệ cao, kỹ năng lãnh đạo, quản lý sự thay đổi, lập kế hoạch và tổ chức thực hiện, nâng cao hiệu quả quản lý thông qua huy động NNL....

Nhận thức được vai trò to lớn của công tác đào tạo và phát triển NNL CLC đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Trong những năm gần đây, công tác đào tạo và phát triển nhân lực được đặc biệt chú trọng, đưa ra các chính sách như sau:

Bảng 2.14. Chế độ đào tạo NNLCLC

Chế độ	Được hưởng	Đối tượng đi học
I. Đối tượng quy hoạch		- Ban lãnh đạo
1. Hưởng lương	R	- Cán bộ cấp cao đang trong

2. Tiền học phí đào tạo	R	diện quy hoạch
3. Tiền ăn ở, đi lại, thiết bị học tập	R	- Cán bộ kỹ thuật, nhân sự - Cán bộ nghiên cứu thị trường
II. Đối tượng không quy hoạch		- CBCNV công tác tại các
1. Hưởng lương công việc	R	Ban, phòng công ty và các
2. Tiền học phí đào tạo		đơn vị trực thuộc đã xin phép
3. Tiền ăn ở, đi lại, thiết bị học tập		đi học nâng cao trình độ chuyên môn

Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam, 2018

Chế độ đào tạo và đào tạo lại là vấn đề cốt lõi có tác động trực tiếp và mạnh mẽ đến phát triển NNLCLC tại doanh nghiệp dưới góc độ nâng cao chất lượng NNL một cách toàn diện.

Đãi ngộ thể hiện qua chế độ lương, thưởng, phúc lợi:

- Ngoài mức lương thỏa thuận Công ty còn bổ sung phụ cấp chức vụ, phụ cấp kiêm nhiệm.

- Bên cạnh chính sách tiền lương và phụ cấp, Công ty còn áp dụng chính sách thưởng nhằm động viên, khuyến khích nhân viên nỗ lực cống hiến và phấn đấu hết mình trên mọi vị trí công tác. Những tập thể, cá nhân đạt thành tích xuất sắc sẽ được tôn vinh và khen thưởng xứng đáng, kịp thời theo những quy định thống nhất, công bằng và công khai, kết hợp khen thưởng tinh thần và khen thưởng vật chất (Giấy khen, tiền mặt, tham quan du lịch).

+ Chế độ thưởng định kỳ cho tập thể và cá nhân theo dự án.

+ Chế độ thưởng đột xuất cho tập thể và cá nhân có thành tích xuất sắc (Được nêu gương tốt, các sáng kiến, nghiên cứu khoa học, đổi mới công nghệ).

+ Thưởng trong các dịp lễ, tết, các ngày kỷ niệm của đất nước.

- Chế độ bảo hiểm: Tất cả nhân viên ký Hợp đồng lao động chính thức với

Công ty đều được hưởng các chế độ BHXH, BHYT phù hợp với Luật Lao động.

- Chế độ đồng phục: Hàng 100% người lao động của Công ty được cấp đồng phục phù hợp với vị trí công tác.

- Hàng năm Công ty tổ chức cho toàn thể nhân viên đi tham quan, nghỉ mát, thường xuyên quan tâm, tặng quà bằng vật chất và tinh thần cho người lao động và thân nhân của người lao động vào những ngày kỷ niệm trong năm như: ngày Quốc tế phụ nữ, ngày Quốc tế thiếu nhi, ngày Tết Trung thu, ...)

Qua bảng 2.15 ta thấy, mức tiền lương và thưởng của CBCNV ổn định và tăng đều hàng năm. Năm 2016, tiền lương bình quân là 5,7 triệu đồng/người/tháng. Đến năm 2018 mức lương tăng lên 7,5 triệu đồng /tháng /người. Không những tiền lương tăng mà tiền lương thưởng, thưởng vượt mức kế hoạch cũng tăng đáng kể mức cao nhất năm 2016 là 8 triệu đồng nhưng đến năm 2018 con số là 11,5 triệu đồng.

Bảng 2.15. Thống kê thu nhập của NNL viên giai đoạn 2016-2018*ĐVT: Nghìn đồng*

Chỉ tiêu	Năm		
	2016	2017	2018
I.Lương BQ/người/năm	5.700	6.200	7.500
II.Lương thưởng/người/năm	15.100	18.600	20.900
1.Ngày tết dương lịch	200	200	300
2.Ngày tết âm lịch	5.000	5.000	5.000
3. Lương tháng thứ 13	7.000	10.000	12.000
4. Tiền thưởng A,B,C	2.500	3.000	3.000
5. Ngày 2/9	200	200	300
6. Ngày 30/4-1/5	200	200	300
III.Thưởng vượt kế hoạch, sáng kiến kỹ thuật	8.000	11.500	11.500
1.Max	7.000	10.000	10.000
2.Min	1.000	1.500	1.500

Nguồn: Ban tài chính kế toán Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

Đãi ngộ thể hiện qua môi trường làm việc: Công ty luôn hướng tới một môi trường làm việc chuyên nghiệp, tạo mọi điều kiện tốt nhất để mỗi cá nhân hoàn thiện kỹ năng chuyên môn và có một lộ trình thăng tiến phù hợp dựa trên thành tích công tác và phẩm chất cá nhân. Công ty luôn giữ gìn nền văn hóa riêng biệt mang đậm dấu ấn Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam ở đó mọi thành viên có mối quan hệ gắn bó, tinh thần đồng đội, đoàn kết trong công ty trên cơ sở tôn trọng những giá trị chung của Công ty Cổ phần

Tập đoàn Dabaco Việt Nam

Để đánh giá thực trạng về công tác đãi ngộ của các đơn vị, công ty, nhà máy thuộc Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam tác giả tiến hành điều tra khảo sát thực tế ở cả 4 khối ngành đó là: Khối Ban lãnh đạo và ban nhân sự, văn phòng các đơn vị; Khối cán bộ kỹ thuật chất lượng; Khối sản xuất và phục vụ sản xuất; Khối bán hàng và thị trường. Kết quả khảo sát (Phụ lục 1) cho thấy:

Khối Ban lãnh đạo và ban nhân sự, văn phòng các đơn vị với 20 phiếu điều tra kết quả cho thấy về mức lương và các khoản thu nhập tăng thêm có 50% được hưởng mức lương đúng như quy định, số còn lại được hưởng mức lương cao hơn quy định. Về điều kiện và phương tiện làm việc có 65% số cán bộ hiện đang làm tại các cơ quan, đơn vị, doanh nghiệp là có đủ điều kiện, phương tiện để làm việc và nghiên cứu, có tới 35% số cán bộ không đủ điều kiện và phương tiện làm việc. Chỉ có 20% số cán bộ được cấp đất làm nhà ở, còn lại là chưa được cấp hoặc không được cấp, không có trường hợp nào được cấp nhà.

Khối cán bộ kỹ thuật chất lượng với 10 phiếu điều tra kết quả cho thấy về mức lương và các khoản thu nhập tăng thêm có 40% được hưởng mức lương đúng như quy định, 40% được hưởng mức lương cao hơn quy định 1,5 lần và 20% được hưởng mức lương cao hơn quy định 2 đến 4 lần. Về điều kiện và phương tiện làm việc có 80% số cán bộ hiện đang làm tại các cơ quan, đơn vị, doanh nghiệp là có đủ điều kiện, phương tiện để làm việc và nghiên cứu, có 20% số cán bộ không đủ điều kiện và phương tiện làm việc. Chỉ có 20% số cán bộ được cấp đất làm nhà ở, còn lại là chưa được cấp hoặc không được cấp, không có trường hợp nào được cấp nhà.

Khối sản xuất và phục vụ sản xuất với 30 phiếu điều tra kết quả cho thấy về mức lương và các khoản thu nhập tăng thêm có 13,33% được hưởng

mức lương thấp hơn quy định, 60% được hưởng mức lương đúng như quy định và chỉ có 6,67% được hưởng mức lương cao hơn quy định 2 đến 4 lần. Về điều kiện và phương tiện làm việc có 60% số cán bộ hiện đang làm tại các cơ quan, đơn vị, doanh nghiệp là có đủ điều kiện, phương tiện để làm việc và nghiên cứu, có 40% số cán bộ không đủ điều kiện và phương tiện làm việc. Chỉ có 6,67% số cán bộ được cấp đất làm nhà ở, còn lại là chưa được cấp hoặc không được cấp, không có trường hợp nào được cấp nhà.

Khối bán hàng và thị trường với 20 phiếu điều tra kết quả cho thấy về mức lương và các khoản thu nhập tăng thêm có 55% được hưởng mức lương đúng như quy định và chỉ có 20% được hưởng mức lương cao hơn quy định 2 đến 4 lần. Về điều kiện và phương tiện làm việc có 70% số cán bộ hiện đang làm tại các cơ quan, đơn vị, doanh nghiệp là có đủ điều kiện, phương tiện để làm việc và nghiên cứu, có 30% số cán bộ không đủ điều kiện và phương tiện làm việc, đặc biệt khối bán hàng và thị trường không cán bộ nào được cấp đất làm nhà.

Công tác thi đua ngày càng trở thành một công cụ đắc lực trong quản lý doanh nghiệp. Làm tốt công tác thi đua khen thưởng không những tạo động lực cho người lao động qua đó những nhân tố tích cực được khen ngợi kịp thời sẽ góp phần không nhỏ động viên tinh thần trách nhiệm, lòng nhiệt tình, sự say mê sáng tạo của người lao động. Khuyến khích người lao động tự hoàn thiện bản thân, nâng cao hiệu quả làm việc. Thấy được sự quan trọng đó nên trong những năm qua Công ty cũng đã phát động những phong trào khuyến khích người lao động. Trong năm 2018 công ty đã phát động các phong trào như:

Thứ nhất: Phát động phong trào thi đua lao động sản xuất.

Thứ hai: Phong trào thi đua thực hiện tốt quy trình sản xuất đảm bảo tiết kiệm, nâng cao chất lượng hàng bán.

Bên cạnh đó, Công ty cũng đã chú trọng đến việc chăm lo đời sống cho

người lao động như: trợ cấp ốm đau, hoạn nạn, tổ chức các ngày lễ tết đầm ấm...Số tiền chúc mừng hay thăm hỏi tuy không nhiều nhưng cũng góp phần động viên tinh thần cho người lao động yên tâm làm việc. Công ty cũng tổ chức các chương trình giao lưu văn hóa văn nghệ, tổ chức thi đấu bóng đá bóng chuyên vào các ngày lễ Quốc khánh 2/9, ngày Quốc tế lao động 1/5...

2.3. Phân tích thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển>NNLCLC tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

2.3.1. Cơ chế chính sách của Đảng và Nhà Nước

Cơ chế chính sách của Đảng và Nhà nước về phát triển doanh nghiệp Nông nghiệp, nông thôn và vận dụng của Công ty ảnh hưởng rất lớn đến kết quả phát triển>NNLCLC. Các chính sách hiện hành hiện nay Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam đang thực hiện có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả phát triển>NNLCLC đó là Nghị quyết số 289/NQ-DBC của Chủ tịch HĐQT về việc nâng cao trình độ nghề nghiệp, đời sống vật chất và tinh thần cho CBCNV trong giai đoạn 2010-2020; Chiến lược phát triển bền vững Công ty đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2030. Chiến lược phát triển kinh doanh định hướng cho chiến lược phát triển nhân sự, tạo ra đội ngũ quản lý, chuyên gia, công nhân lành nghề và phát huy tài năng của họ.

Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam hoạt động theo hình thức Tập đoàn đa ngành nghề. Với mô hình Tập đoàn kinh tế Dabaco đã có những chuyển biến quan trọng về mô hình quản lý, cơ chế điều hành, định hướng hoạt động....bên cạnh đó tập trung mạnh mẽ việc áp dụng công nghệ hiện đại vào thực tiễn nhằm nâng cao năng suất, nâng cao chất lượng, đáp ứng nhu cầu thực phẩm sạch, an toàn của thị trường, giữ trọn niềm tin với người nông dân và đóng góp vào sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Do vậy rất cần>NNLCLC để đưa Công ty ngày càng vững mạnh và phát triển,

2.3.2. Nhận thức của Lãnh đạo và lao động tại Công ty Cổ phần Tập

đoàn Dabaco Việt Nam

Như ta đã biết, thủ trưởng đơn vị, cơ quan, giám đốc các doanh nghiệp có vai trò rất quan trọng trong lãnh đạo đơn vị. Trong cơ chế thị trường, đơn vị có phát triển được hay không, hoàn toàn phụ thuộc vào nhận thức, trình độ và quyết tâm của những người lãnh đạo và bộ máy quản lý.

Trước tiên lãnh đạo và nhân viên của Công ty xác định danh tiếng công ty là vấn đề quan trọng trong quá trình phát triển>NNLCLC. Danh tiếng tốt của doanh nghiệp sẽ thu hút khách hàng, nhà đầu tư và các nhân viên tài năng, dẫn đến lợi nhuận cao và giá cổ phiếu cao. Và với thời gian, những công ty biết nuôi dưỡng danh tiếng của mình sẽ khiến mọi người tin tưởng và không chê bai hoặc quay lưng với họ trong những thời điểm khó khăn hay khủng hoảng.. Qua phỏng vấn sâu 20 giám đốc và phó giám đốc các công ty TNHH và Nhà máy trực thuộc Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam năm 2019 về công tác tuyển dụng, kết quả cho thấy như sau:

Bảng 2.16. Nhận thức của Lãnh đạo Công ty về danh tiếng của công ty

Nội dung	Số lãnh đạo (người)	Tỷ lệ (%)
Danh tiếng của Tập đoàn là rất quan trọng	4	20.00
Danh tiếng của Tập đoàn là khá quan trọng	10	50.00
Danh tiếng của Tập đoàn là quan trọng	2	10.00
Danh tiếng của Tập đoàn là ít quan trọng	2	10.00
Danh tiếng của Tập đoàn là không quan trọng	2	10.00
Tổng cộng	20	100.00

Nguồn: Tổng hợp từ số liệu phỏng vấn, 2019

Danh tiếng của Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam ảnh hưởng trực tiếp đến công tác tuyển dụng nhân lực bởi các ứng viên thường có xu hướng chọn doanh nghiệp mình muốn làm việc là doanh nghiệp có tiếng, doanh số phát triển, sản phẩm có chất lượng được thị trường ưa thích, lương và các chế độ đãi ngộ tốt, môi trường làm việc phù hợp.

Danh tiếng của Công ty giúp công tác đào tạo bồi dưỡng và phát huy năng lực người lao động được thuận lợi hơn.

Danh tiếng của giúp nâng cao năng lực cạnh tranh, thu hút>NNLCLC từ các doanh nghiệp trong cùng ngành tác động mạnh đến số lượng và chất lượng>NNLCLC của tập đoàn.

Thành tích của Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam trong những năm gần đây thể hiện rõ danh tiếng của tập đoàn như hiệu sản xuất không ngừng tăng lên, mở rộng đầu tư thêm nhiều lĩnh vực, sản phẩm đa dạng, chất lượng tốt, môi trường làm việc phù hợp, nhân viên thân thiện và đáng tin cậy...

Thứ hai: Thay nhận thức của lãnh đạo về chiến lược nhân lực trong dài hạn và chiến lược thu hút nhân lực chất lượng cao.

Đào tạo phát triển NNL được lãnh đạo công ty coi là hoạt động đầu tư chứ không phải là gánh nặng chi phí. Lãnh đạo chú trọng quy hoạch phát triển nhân viên, tìm ra những người có nhiều tiềm năng để đào tạo, phát triển và bố trí họ vào những vị trí trọng trách hơn, có chế độ đãi ngộ phù hợp sẽ là sự động viên tinh thần lớn, người lao động sẽ tận tâm hơn với công việc và cống hiến hết lòng cho đơn vị.

Cùng với sự phát triển của khoa học- kỹ thuật thì trình độ của người lao động cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn. Điều này ảnh hưởng tới cách nhìn nhận của họ với công việc, nó cũng làm thay đổi những đòi hỏi, thoả mãn, hài lòng với công việc và phần thưởng của họ. Nhiệm vụ của công tác nhân sự là phải nắm được những thay đổi này để sao cho người lao động cảm thấy thoả mãn, hài lòng, gắn bó với doanh nghiệp bởi vì thành công của doanh nghiệp trên thương trường phụ thuộc rất lớn vào con người xét về nhiều khía cạnh khác nhau.

Bảng 2.17. Thống kê quy hoạch nhân sự của Công ty năm 2018

Đơn vị tính: Người

STT	Bộ phận công tác	Năm 2018	Quy hoạch nhu cầu nhân lực		
			Dài hạn	Ngắn hạn	Thời vụ
I.	Lãnh đạo công ty	6	6	-	-
II	Ban, phòng chức năng	128	-	-	-
1	Giám đốc (Trưởng phòng)	9	9	-	-
2	Phó trưởng Ban, phòng	15	15	-	-
3	Nhân viên	104	66	38	-
III	Các đơn vị trực thuộc	1100	-	-	-

1	Giám đốc	8	8	-	-
2	Phó Giám đốc	19	19	-	-
3	Các phòng ban	136	136	-	-
4	Công nhân	937	591	330	16
IV	Các công ty TNHH trực thuộc	1934		-	-
1	Giám đốc	20	20	-	-
2	Phó Giám đốc	23	23	-	-
3	Các phòng ban	186	106	80	-
4	Công nhân	1705	945	210	550
	Tổng cộng	3168	1944	658	566

Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

Theo kết quả khảo sát 20 giám đốc và phó giám đốc các công ty TNHH và Nhà máy trực thuộc Công năm 2018 về công tác tuyển dụng, kết quả cho thấy như sau: có 65% đồng ý thi tuyển và phỏng vấn, kết quả trên lý giải tại sao vẫn có một tỷ lệ khá cao 13,75% số người được điều tra về tuyển dụng trả lời được tuyển dụng vào làm việc qua quen biết. Điều này cho thấy nhận thức của Lãnh đạo là quan trọng và ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình tuyển dụng, qua đó ảnh hưởng đến chất lượng người lao động được tuyển dụng.

Bảng 2.18. Ảnh hưởng của nhận thức lãnh đạo đến tuyển dụng

Chỉ tiêu	Số lượng đồng ý	Tỷ lệ(%)
1. Thi tuyển	2	10,00
2. Phỏng vấn	1	5,00
3. Xét tuyển	2	1000
4. Kết hợp thi tuyển và phỏng vấn	13	65,00

5. Kết hợp xét tuyển và phỏng vấn	1	5,00
6. Tuyển thẳng (không thi tuyển, không xét tuyển)	1	5,00
Cộng	20	100,00

Nguồn: Tổng hợp từ số liệu phỏng vấn, 2019

2.3.3. Ảnh hưởng từ bố trí và sử dụng nhân lực chất lượng cao tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

Về công tác bố trí sử dụng>NNLCLC qua phỏng phỏng vấn nhanh 20 giám đốc và phó giám đốc các công ty TNHH và Nhà máy trực thuộc Tập đoàn năm 2018 về công tác bố trí sử dụng kết quả cho thấy như sau: Có 35% số lãnh đạo được hỏi trả lời là công tác bố trí sử dụng>NNLCLC là rất quan trọng; 25% số lãnh đạo được hỏi trả lời là công tác bố trí sử dụng>NNLCLC là quan trọng và vẫn còn 5% số lãnh đạo được hỏi trả lời là công tác bố trí sử dụng>NNLCLC là không quan trọng.

Bảng 2.19. Ảnh hưởng từ bố trí sử dụng NNLCLC

Nội dung	Số Lãnh đạo (người)	Tỷ lệ (%)
Bố trí sử dụng NNLCLC là rất quan trọng	7	35.00
Bố trí sử dụng NNLCLC là khá quan trọng	5	25.00
Bố trí sử dụng NNLCLC là quan trọng	4	20.00
Bố trí sử dụng NNLCLC là ít quan trọng	2	10.00
Bố trí sử dụng NNLCLC là không quan trọng	1	5,00
Tổng cộng	20	100.00

Nguồn: Tổng hợp từ số liệu phỏng vấn, 2019

Kết quả trên trả lời tại sao trong kết quả điều tra các khối sản xuất của Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam về bố trí sử dụng vẫn còn tỷ lệ số người trả lời là được bố trí công việc ít phù hợp và tương đối phù hợp lên tới con số 45% trên cả 2 khối là khối Lãnh đạo, nhân sự, văn phòng và khối bán hàng và tiêu thụ sản phẩm. Do vậy có thể nhận thấy ảnh hưởng của Lãnh đạo công ty lên các giải pháp phát triển NNLCLC là rất rõ ràng.

Đối với nhân viên trong Công ty thì việc mỗi cá nhân tự học tập, phấn đấu vươn lên trong quá trình công tác và làm việc tại mỗi cơ quan, đơn vị của mình là hết sức quan trọng và cần thiết, bởi vì mỗi cá nhân tự phấn đấu, học tập vươn lên sẽ tạo điều kiện cho người đó nâng cao được trình độ chuyên môn, đồng thời tạo ra cho cơ quan đó một đội ngũ những người lao động có kiến thức, có kỹ năng thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. Vì vậy việc tự học tập, nâng cao trình độ chuyên môn của mỗi các nhân trong quá trình công tác có ảnh hưởng rất lớn đến quá trình phát triển NNLCLC đồng thời ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam.

Bảng 2.20. Chế độ đãi ngộ phi tài chính của lao động chất lượng cao

Chính sách ưu đãi	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1. Cung cấp nhà ở cho CBCNV quê ở xa		R	R
2. Xe ô tô con riêng đưa đón lãnh đạo		R	R
3. Cung cấp phương tiện liên lạc (Điện thoại, máy tính xách tay...) cho cán bộ chất lượng cao			R
4. Đào tạo nâng cao chuyên môn quản lý, nghiệp vụ cho cán bộ chất lượng cao trong và ngoài nước.	R	R	R
5. Chế độ BHXH, BHYT cho CBCNV	R	R	R
6. Trang bị quần áo đồng phục, bảo hộ lao động ...	R	R	R
7. Thăm quan, du lịch trong và ngoài nước			R

Nguồn: Ban nhân sự Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam, 2018

Qua bảng 2.20 ta thấy Công ty ngày càng đề ra nhiều chính sách ưu đãi đối với CBCNV trong công ty. Năm 2016, công ty thực hiện được các chính sách đào tạo, các chế độ về bảo hiểm, đồng phục bảo hộ lao động, đến năm 2017 công ty đã đặc biệt thực hiện thêm được chính sách rất hiệu quả trong việc giữ chân cán bộ chất lượng cao ở ngoại tỉnh, đó là cung cấp nhà ở và ô tô riêng đưa đón.

Các chính sách trên đã tạo điều kiện cho cán bộ CNV của Tập đoàn tham gia học tập, nâng cao trình độ chuyên môn, tạo điều kiện cho người lao động, cán bộ CNV tham gia học tập, tự học nâng cao trình độ chuyên môn. Các chính sách trên còn góp phần cân đối lực lượng lao động qua đào tạo giữa các khối,

lĩnh vực sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên cơ chế chính sách còn nhiều khiếm khuyết, thiếu đồng bộ dẫn đến chất lượng đào tạo, tuyển dụng, thu hút, đãi ngộ không cao, mất cân đối giữa các đơn vị thành viên, các khối sản xuất, các lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Tập đoàn. Cơ chế, chính sách sử dụng, đãi ngộ chưa tương xứng, còn nhiều hạn chế, bất cập. Thiếu chính sách hiệu quả thu hút, trọng dụng nhân tài, chưa đáp ứng được yêu cầu của công cuộc đổi mới. Thiếu chính sách, đặc biệt là chính sách tiền lương, đãi ngộ đủ sức thu hút nhân lực chất lượng cao, người có tài, tâm huyết với Công ty. Tình trạng “chảy máu chất xám” diễn ra khá phổ biến trong tất cả các lĩnh vực của Công ty có một nguyên nhân rất quan trọng từ chính sách, cơ chế, chế độ sử dụng và đãi ngộ đối với>NNLCLC, có trình độ cao, có chuyên môn, tay nghề giỏi...

2.3.4. Năng lực tài chính của Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

Năng lực tài chính của tập đoàn thể hiện ở quy mô vốn, chất lượng tài sản, khả năng thanh toán, khả năng sinh lời ...Quy mô vốn càng lớn, chất lượng tài sản càng cao, khả năng thanh toán tốt sẽ là động lực trực tiếp cho các khoản đầu tư hỗ trợ các công tác như đào tạo, đào tạo lại, tuyển dụng, đãi ngộ>NNLCLC.

Khả năng khai thác, quản lý, sử dụng các nguồn lực tài chính của tập đoàn cũng rất quan trọng thể hiện qua trình độ tổ chức, trình độ quản lý của cán bộ CNV tập đoàn, trình độ công nghệ, chất lượng>NNL.

Hàng năm, Công ty thường tiến hành rà soát chất lượng của các trang thiết bị, máy móc và công nghệ để ra các quyết định có nên trang bị thêm các công nghệ, thiết bị mới cho phù hợp với nhu cầu sản xuất kinh doanh để nâng cao khả năng cạnh tranh, điều này ảnh hưởng đến công tác đào tạo và bố trí sử dụng>NNL.

Trong thực tế muốn làm một cái gì đó cũng cần có kinh phí, do đó công tác đào tạo, tuyển dụng, đãi ngộ>NNLCLC chịu ảnh hưởng trực tiếp của yếu

tổ tài chính, nếu kinh phí cho công tác đào tạo, tuyển dụng, đãi ngộ NNL mà nhiều thì các chương trình đào tạo được tiến hành thuận lợi hơn, công tác tuyển dụng nhanh và hiệu quả hơn, các chế độ thu hút đãi ngộ có thể đem lại kết quả cao.

Hàng năm Công ty xây dựng kế hoạch đào tạo và kinh phí đào tạo. Nguồn kinh phí này được tính trong giá thành sản phẩm (Bảng 2.21).

Bảng 2.21. Nguồn kinh phí đào tạo của công ty giai đoạn 2016 - 2018

Đơn vị tính: Triệu đồng

Đơn vị	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	So sánh (%)		
				17/16	18/17	Bình quân
1. Khối Văn phòng công ty	48	62	62	129,17	100,00	113,65
2. Đơn vị trực thuộc công ty	154	161	170	104,55	105,59	105,07
3. Công ty TNHH trực công ty	311	325	325	104,50	100,00	102,23
Tổng	513	548	557	106,82	101,64	104,20

Nguồn: Ban tài chính kế toán Công ty cổ phần Tập đoàn DABACO, 2018

Nguồn kinh phí mà công ty cổ phần tập đoàn DBACO Việt Nam phân bổ cho các Ban, phòng chức năng, các đơn vị, các công ty TNHH trực thuộc Công ty tăng dần qua các năm. Trong đó nguồn phân bổ cho các công ty TNHH trực thuộc là cao nhất, đây là các đơn vị trực tiếp mang lại doanh thu cho tổng công ty nên việc đầu tư cho nhân viên tại các công ty con này tham gia học hỏi tại các đơn vị, các lớp học về chiến lược phân phối, phát triển thị trường là rất cần thiết. Nên hàng năm công ty hỗ trợ vốn nhiều nhất cho các công ty TNHH trực thuộc. Năm 2016 nguồn kinh phí đạt 311 triệu, năm 2018 đạt 325 triệu đồng.

Nguồn kinh phí cho các đơn vị trực thuộc cũng tăng qua các năm. Năm 2016 nguồn kinh phí đạt 154 triệu, năm 2018 đạt 170 triệu, bình quân 3 năm

tăng lên 105,07%. Một số đơn vị trực thuộc được tổng công ty đầu tư cho đào tạo là Nhà máy chế biến thức ăn chăn nuôi Topfeeds, nhà máy chế biến thức ăn chăn nuôi cao cấp DABACO...

Nguồn kinh phí cho các phòng ban công ty cũng tăng qua các năm, năm 2016 có 48 triệu, năm 2018 có 62 triệu, qua 3 năm tăng lên 113,65%. Các phòng ban chính được đầu tư đào tạo đó là Phòng thị trường, Ban kỹ thuật chất lượng...

Tuy nhiên vẫn còn rất nhiều CBCNV có nhu cầu được đào tạo trong khi nguồn kinh phí của công ty còn hạn chế so với nhu cầu được đào tạo điều này ảnh hưởng tương đối lớn đến khả năng tiếp thu những kỹ năng, công nghệ mới từ thị trường và thực tiễn sản xuất gây ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh đồng thời ảnh hưởng đến việc thực hiện các giải pháp phát triển>NNLCLC.

Chính vì vậy Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam đã đưa ra rất nhiều chính sách đãi ngộ, đào tạo và các chế độ khác ưu đãi dành cho>NNLCLC.

2.4. Đánh giá thực trạng phát triển>NNLCLC tại Công ty cổ phần tập đoàn Dabaco Việt Nam

2.4.1. Thành công

Thứ nhất, lãnh đạo công ty có quan điểm, nhận thức đúng đắn về vai trò của>NNLCLC cũng như vai trò của việc phát triển>NNLCLC tại công ty. Điều này thể hiện ở chỗ công ty luôn coi trọng lực lượng lao động>NNLCLC cũng như sử dụng tổng hợp nhiều công cụ tạo động lực khác nhau nhằm tạo động lực cho lực lượng lao động>NNLCLC này, trong đó có cả các công cụ tài chính như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi xã hội, hỗ trợ học tập... cũng như các công cụ phi tài chính như đào tạo phát triển nhân sự,

Thứ hai công tác quy hoạch, xây dựng thu hút>NNLCLC đã được quan

tâm và được xây dựng thành kế hoạch với cụ thể từng vị trí việc làm

Thứ ba: Công tác tuyển dụng lao động của Công ty đã được thực hiện thường xuyên, đã đáp ứng cơ bản về nhu cầu lao động cho các vị trí tại các bộ phận của Công ty. Lực lượng lao động được tuyển dụng đều được ký hợp đồng thử việc và được hưởng các chế độ theo qui định của pháp luật. Phương pháp tuyển dụng được thực hiện đơn giản, linh hoạt vì số lượng lao động cần tuyển dụng không lớn, Công ty đã áp dụng linh hoạt các hình thức tuyển dụng phù hợp với từng vị trí, tiết kiệm chi phí trong tuyển dụng lao động. Hơn nữa, việc đầu tư đào tạo ban đầu cho nhân viên mới về các nhiệm vụ, các quy định, quy trình, tiêu chuẩn công việc rất được quan tâm.

Thứ tư: Cơ cấu lao động chuyển dịch theo hướng tích cực, tỷ trọng lao động trong khu vực lao động gián tiếp tăng, còn với khu vực lao động trực tiếp thì tỷ trọng giảm. Công tác sử dụng, bố trí, sắp xếp những người lao động có trình độ chuyên môn, có kỹ năng nghề nghiệp, có sức khỏe, có đạo đức vào đúng vị trí cơ bản tốt.

Thứ năm: Công ty đã và đang vận dụng nhiều phương pháp đào tạo khác nhau để ngày càng hoàn thiện hơn về công tác đào tạo và phát triển NNLCLC hiện tại và tương lai. Sau khóa đào tạo những kiến thức của khóa đào tạo được vận dụng phần lớn vào công việc đã giúp học viên nâng cao hiệu quả làm việc.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân của hạn chế

Thứ nhất: Số lượng và cơ cấu NNLCLC còn chưa phù hợp kế hoạch phát triển của Công ty

Trong công tác quy hoạch NNL Công ty chưa chú trọng đến đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn cao, có phẩm chất đạo đức, chưa đưa ra chiến lược để bồi dưỡng phát triển NNL lâu dài.

Công ty đang thiếu nhân lực trình độ cao để bố trí vào các lĩnh vực

quan trọng như chuyên gia trong các lĩnh vực tự động hóa; chuyên gia về quản trị xuất nhập khẩu, thương mại quốc tế; lao động kỹ thuật có trình độ cao trong các lĩnh vực công nghệ thông tin, điều khiển và tự động hóa; cán bộ thị trường có chuyên môn trình độ cao trong bán hàng, Marketing...

Trên thực tế còn nhiều vị trí người lao động làm việc chưa đúng chuyên môn đào tạo dẫn đến năng suất lao động và chất lượng bị ảnh hưởng. Lượng nhân viên lao động gián tiếp tại công ty đang chỗi thừa, chỗi thiếu giữa các bộ phận, công việc bố trí chưa thỏa đáng. Ngược lại, một số Ban, phòng chức năng nhân viên vẫn phải vừa làm công việc chính của mình được giao, vừa phải kiêm nhiệm công việc khác.

Nguyên nhân: Công tác quy hoạch NNL nói chung và NNLCLC nói riêng của công ty hiện nay chưa dự báo được NNL theo sự phát triển của Công ty trong dài hạn mà chỉ hạn chế trong việc sự báo ngắn hạn. Việc NNL của công ty chủ yếu là lao động trực tiếp sản xuất có trình độ chuyên môn thấp, trong khi đó bộ phận gián tiếp có chất lượng cao còn hạn chế. Điều này trước mắt sẽ giúp công ty tiết kiệm được chi phí nhưng lại là một bất hợp lý trong việc quy hoạch NNL CLC của Công ty. Hiện nay NNL của công ty chủ yếu là lực lượng lao động ở địa phương. Do đặc thù Công ty sản xuất theo mô hình khép kín, bởi vậy cần rất nhiều cán bộ kỹ thuật có tay nghề để đảm bảo chất lượng sản phẩm, quy trình sản xuất cũng như an toàn lao động. Hiện tại công tác quy hoạch NNL của Công ty được giao cho từng bộ phận thực hiện khi có nhu cầu nhân lực đề xuất của các phòng ban, đơn vị chưa tạo ra sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận chưa khai thác được hết sức mạnh của NNL trước tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty, không nắm được hết tình trạng nhân lực ở bộ phận nào thừa, bộ phận nào thiếu.

- Bộ phận lao động gián tiếp thường là các cán bộ quản lý các Ban, phòng chức năng nghiệp vụ, khối văn phòng các đơn vị, công ty TNHH trực

thuộc công ty. Thời gian làm việc của các bộ phận này theo giờ hành chính. Việc phân công lao động cho bộ phận này cũng gặp khá nhiều khó khăn, có những bộ phận gián tiếp công việc rất nhiều không thể giải quyết trong giờ hành chính mà phải giải quyết ngoài giờ nhưng các bộ phận này đều không tự nguyện làm ngoài giờ hành chính.

- Do đặc thù của sản xuất nông nghiệp và tình hình phát triển nông sản trong và ngoài nước thường xuyên biến động đòi hỏi công ty luôn luôn phải điều chỉnh phù hợp để có thể thích nghi và phát triển tốt. Bên cạnh đó, sự thu hút nhân lực của các doanh nghiệp trong và ngoài ngành thông qua việc trả lương, thưởng cao cho người lao động và sự phát triển vượt bậc của khoa học kỹ thuật và công nghệ đã ảnh hưởng đến nhân lực của công ty.

Thứ hai: Chất lượng>NNLCLC chưa đáp ứng được yêu cầu của kế hoạch sản xuất

- Về thể lực của người lao động còn chưa được Công ty quan tâm đúng mức, tình trạng người lao động nghỉ ốm vẫn còn cao. Điều này chứng tỏ sức khỏe của họ đang bị ảnh hưởng rất nhiều bởi các yếu tố về điều kiện làm việc, căng thẳng trong công việc, nếu không được các nhà quản trị chú trọng thì rất dễ dẫn đến tình trạng mệt mỏi chán nản cho người lao động, làm giảm hứng thú trong công việc, năng suất lao động giảm và thiếu nhiệt tình trong công việc.

Số lượng nhân lực được đào tạo tại các trường đại học tham gia làm việc tại công ty là khá cao nhưng lại chưa đủ kinh nghiệm và kỹ năng nghề nghiệp vì thế chưa đáp ứng được những yêu cầu trong công việc, chưa áp dụng được hết các kiến thức đã học ở nhà trường vào trong thực tế. Vì thế dễ gây tâm lý chán nản cho người lao động do không đáp ứng được yêu cầu công việc, họ không tìm thấy hứng thú trong công việc, đồng thời doanh nghiệp cũng gặp khó khăn trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Nguyên nhân:

Nhu cầu đào tạo của>NNLCLC trong Công ty tương đối lớn nhưng số lượng được đào tạo các năm đều thấp hơn so với nhu cầu.

Nhiều chương trình đào tạo còn mang tính bắt buộc do yêu cầu của Công ty, không khuyến khích>NNLCLC tự học tập, nghiên cứu để nâng cao trình độ.

Về tâm lực: nhiều lao động chất lượng cao cho rằng, công việc họ đang làm không đúng với nguyện vọng, nội dung công việc không có sự phong phú, đa dạng, có sự nhàm chán do vậy chưa yên tâm công việc và nỗ lực làm việc, học tập.

Nguyên nhân: Do đặc thù sản xuất kinh doanh, công ty gặp nhiều khó khăn trong việc thiết kế lại công việc và làm phong phú công việc hiện tại, nhất là trong trường hợp lao động CLC phải quản lý, vận hành những kỹ thuật trong điều kiện làm việc khó khăn độc hại. Điều này rất khó cho công ty trong việc phong phú hóa công việc hay đảm bảo sinh hoạt cho người lao động.

Do nhận thức của lãnh đạo trong bố trí và sử dụng nhân lực của lao động CLC cũng như vai trò của tạo động lực cho lao động CLC mới chỉ dừng lại ở nhận thức của lãnh đạo công ty mà chưa biến thành hành động cụ thể. Tất cả các chính sách của công ty được xây dựng để phù hợp với mọi lao động trong công ty. Hơn nữa, công ty chưa tiến hành các thống kê về lao động CLC và có cán bộ chuyên trách quản lý lực lượng lao động này. Các hoạt động tìm hiểu nhu cầu của lao động và các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc cho>NNLCLC chưa được thực hiện một cách khoa học tại công ty.

Một phần còn do nhận thức chưa đầy đủ của>NNLCLC về văn hóa doanh nghiệp, về xây dựng vị thế doanh nghiệp và vai trò của cải thiện điều kiện làm việc cho lao động chất lượng cao.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN>NNLCLC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN DABACO VIỆT NAM

3.1. Định hướng phát triển và quan điểm phát triển>NNLCLC tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

3.1.1 Định hướng phát triển Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

Trong lĩnh vực đào tạo và phát triển nhân lực, quyết định của Thủ tướng chính phủ (số 223/QĐ-TTg ngày 18/02/2009) ghi rõ: “chú trọng đào tạo>NNL đủ về số lượng và đạt chuẩn quốc tế để triển khai thành công các hoạt động nghiên cứu khoa học và điều hành các dự án dầu khí cả trong nước và ngoài nước.” Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam với chiến lược phát triển thành Tập đoàn kinh tế vững mạnh trong lĩnh vực nông nghiệp – thực phẩm ứng dụng công nghệ cao theo mô hình sản xuất tiên tiến, khép kín (mô hình 3F) gồm: Sản xuất giống gia súc, gia cầm và chăn nuôi gia công (Farm) – Sản xuất thức ăn gia súc, gia cầm và thủy sản (Feed) – Giết mổ và chế biến thực phẩm, sản xuất rau an toàn ứng dụng công nghệ cao (Food) song song với phát triển hệ thống bán lẻ hiện đại theo mô hình siêu thị và cửa hàng thực phẩm sạch DABACO.

Trong chiến lược phát triển của mình Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam luôn đặt mục tiêu phát triển doanh nghiệp đi đôi với bảo vệ môi trường và thực hiện trách nhiệm với xã hội như một nhiệm vụ, một nét đẹp văn hóa của doanh nghiệp. Nhận thức được điều này, trong quá trình phát triển, công ty luôn cam kết bảo vệ môi trường đồng thời tham gia giải quyết các vấn đề toàn cầu. Công ty luôn xác định chỉ có thể thực hiện thành công chiến lược phát triển bền vững khi thực hiện kết hợp mục tiêu tăng trưởng kinh tế với mục tiêu thực thi trách nhiệm đối với xã hội, cộng đồng và môi trường. Đồng thời, đảm bảo sự cân bằng lợi ích giữa các bên liên quan

với hoạt động sản xuất kinh doanh.

3.1.2. Quan điểm phát triển NNLCLC tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

Quan điểm 1. Nhân lực là nguồn vốn là nguồn tài sản vô hình nhưng lại quyết định sự phát triển bền vững của Công ty theo hướng phát triển tập đoàn. Quản trị trí thức và quản trị nhân tài là trọng tâm và định hướng phát triển chiến lược của công tác phát triển NNL. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực phải đi trước một bước theo phương châm đồng bộ, có hệ thống, theo chuẩn mực quốc tế. Phát huy các nguồn lực trong Tập đoàn (nội bộ) để đẩy mạnh và phát triển công tác đào tạo, với một chiến lược hợp tác chặt chẽ với các cơ sở đào tạo trong nước, phát triển liên doanh với các cơ sở đào tạo ở nước ngoài hợp lý, nhằm chuẩn bị NNL lâu dài.

Quan điểm 2. Cần xác định đúng đối tượng NNLCLC và đưa ra các giải pháp phù hợp với lực lượng lao động này, lấy việc thỏa mãn nhu cầu của họ làm căn cứ cơ bản để xây dựng các chính sách tạo động lực cho họ.

Lao động chất lượng cao cần thỏa mãn hai điều kiện cơ bản là có sự hiểu biết sâu sắc về công việc, các kiến thức chuyên môn, kỹ thuật được đào tạo và có kỹ năng, kinh nghiệm, bản lĩnh để thực hiện và thực hiện tốt công việc. Nếu thiếu một trong hai điều kiện này thì lao động không đáp ứng được NNLCLC. Hiện nay, nhiều cán bộ quản lý công ty còn mơ hồ về khái niệm này vì thế trong nhiều trường hợp đã xác định sai đối tượng khi xây dựng các giải pháp nhằm thu hút và giữ chân họ. Khi xác định sai nhu cầu thì các chính sách sử dụng nhân lực vừa không phù hợp vừa gây lãng phí nguồn lực tài chính của công ty.

Quan điểm 3. Phát triển NNLCLC phải đi đến kết quả cuối cùng là nâng cao năng suất lao động và hiệu quả thực hiện công việc.

Muốn đạt được mục tiêu là tiết kiệm chi phí lao động sống thì mọi

chính sách sử dụng lao động phải đi đến kết quả cuối cùng là nâng cao năng suất lao động và hiệu quả thực hiện công việc. Phát triển>NNLCLC coi là giải pháp then chốt và bao trùm nên các giải pháp khác trong việc thu hút và sử dụng lao động chất lượng cao nên trước hết bản thân nó phải tác động lớn đến năng suất lao động và hiệu quả thực hiện công việc.

Quan điểm 4: Phát triển>NNLCLC phải dựa trên yêu cầu của công việc và đáp ứng yêu cầu về số và chất lượng của việc làm tại công ty trong hiện tại và tương lai.

3.2. Một số giải pháp phát triển>NNLCLC tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

3.2.1. Hoàn thiện chiến lược phát triển>NNLCLC của Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam

Đây là giải pháp có ý nghĩa quan trọng nhằm thống nhất nhận thức về sự cần thiết, tính cấp bách phải phát triển>NNLCLC, nhất là đội ngũ kỹ thuật, công nhân có tay nghề và lực lượng cán bộ có trình độ cao. Thực hiện giải pháp này sẽ khắc phục căn bản thực trạng thiếu hụt về số lượng, hạn chế về chất lượng, bất hợp lý về cơ cấu đang đặt ra. Đây cũng là một trong những giải pháp quan trọng để phát huy có hiệu quả mọi nguồn lực trong phát triển>NNLCLC, xây dựng lực lượng nòng cốt để tiến hành xây dựng đơn vị thành một Tập đoàn kinh tế lớn mạnh trong nước, khu vực và vươn tầm ra thế giới.

Việc tổ chức, triển khai thực hiện chiến lược tổng thể phát triển nhân lực của Tập đoàn là một chủ trương lớn, một trong những nhiệm vụ đặc biệt quan trọng. Tuy vậy, việc thường xuyên hoàn thiện, bổ sung các chỉ tiêu, biện pháp thực hiện chiến lược và kế hoạch phát triển>NNLCLC là vấn đề có ý nghĩa quyết định để nhân lực CLC của Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam phát triển toàn diện. Vì vậy, thực hiện giải pháp này cần tập trung vào một số nội dung cơ bản sau:

Với Hội đồng quản trị và Ban Tổng giám đốc công ty: Thực hiện các biện pháp để tiết kiệm chi phí, tăng lợi nhuận của công ty. Đó là cơ sở để tăng các chính sách phúc lợi, tăng lương cho CBCNV trong công ty, là điều kiện để giữ chân nhân viên gắn bó lâu dài và cống hiến cho sự phát triển của công ty.

- Cần xây dựng chiến lược phát triển NNLCLC trong giai đoạn tới, đặc biệt quan tâm đến đầu tư phát triển cho cán bộ quản lý, cán bộ lãnh đạo đối với các dự án ở xa. Xây dựng một chiến lược nhân sự từ việc thu hút, tuyển dụng, hội nhập và cộng tác, để đảm bảo NNLCLC về nhiều mặt, nhằm đáp ứng tốt các giai đoạn phát triển của Công ty.

- Xây dựng chương trình đào tạo cán bộ nguồn để bổ sung kịp thời cho các đơn vị mới trực thuộc sắp đi vào hoạt động trong giai đoạn sắp tới khi các dự án mới đã đi vào hoạt động xong ngày càng nhiều và doanh thu thu được từ công tác quản lý ổn định và tăng đều theo các năm.

Sắp xếp lại bộ máy quản trị, phát triển NNLCLC: Ban nhân sự của DABACO hiện nay là đơn vị tổng hợp nhiều chức năng: tổ chức cán bộ, hành chính quản trị, lao động tiền lương, chế độ chính sách cho người lao động, Đảng, công đoàn Vì vậy nhiệm vụ của Ban dàn trải, khó tập trung toàn bộ cho công tác quản trị và phát triển NNLCLC đặc biệt trong bối cảnh quy mô ngày càng lớn. Nên sắp xếp giảm bớt vấn đề Đảng, công đoàn cho Văn phòng. Ban nhân sự với chức năng và nhiệm vụ chủ yếu là tham mưu giúp Tổng giám đốc chỉ đạo, quản lý công tác tổ chức bộ máy, công tác cán bộ và phát triển NNLCLC, đảm bảo triển khai các hoạt động chức năng quản trị NNLCLC một cách trọn vẹn, xuyên suốt và đồng bộ. Nâng cao nhận thức, kiến thức và kỹ năng về công tác phát triển NNLCLC cho cán bộ lãnh đạo, quản lý cũng như những người làm công tác phát triển NNLCLC:

Một là, nâng cao nhận thức về vai trò và tầm quan trọng của đội ngũ này đối với công tác phát triển NNLCLC cũng như ý nghĩa và tầm quan trọng

của phát triển NNLCLC đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Hai là, tổ chức đào tạo nâng cao nghiệp vụ cho cán bộ quản trị, phát triển NNLCLC ở cấp công ty và các đơn vị trực thuộc, đảm bảo cả kiến thức và kỹ năng phân tích, dự báo nhận thức các xu hướng phát triển của công ty trong tương lai để xây dựng các kế hoạch nhân lực phù hợp. Trong đó đặc biệt chú trọng đến đào tạo tâm lý quản lý, các kỹ năng về đánh giá con người, thực hành động viên người lao động, biết cách trao quyền thực sự cho người dưới quyền, phát huy tiềm lực của nhân viên và giữ chân người giỏi.

Ba là, với cán bộ quản lý và nhân viên Ban nhân sự nói riêng và toàn thể lao động trong công ty nói chung: Không ngừng học hỏi, nâng cao trình độ bản thân về chuyên môn. Học hỏi tiến bộ khoa học, áp dụng thành tựu khoa học để nâng cao trình độ quản lý cũng như thuận tiện cho công việc của bản thân. Phải xác định nhu cầu đào tạo trước mắt và dự báo nhu cầu đào tạo lâu dài, đồng thời hỗ trợ kinh phí đào tạo để giúp các tổ chức đào tạo chuyên nghiệp xây dựng và hoàn thiện chương trình đào tạo, bổ sung và hiện đại hóa cơ sở vật chất - kỹ thuật phục vụ công tác đào tạo và bồi dưỡng NNL cho Công ty.

Tổ chức tuyển chọn, đào tạo và sử dụng lao động hợp lý nhằm phục vụ cho các nhà máy, Công ty TNHH sản xuất kinh doanh có hiệu quả. Chú trọng chất lượng NNL, đặc biệt là đội ngũ nhân sự quản lý, kỹ thuật; giảm tối đa lực lượng lao động hành chính. Thực hiện tốt các chính sách đãi ngộ, quan tâm chăm lo đời sống cho người lao động năm sau tốt hơn năm trước, từng bước cải cách chính sách tiền lương, tiền thưởng nhằm thu hút và tạo sự gắn bó của người lao động.

Làm tốt công tác tuyên truyền, giáo dục, vận động cán bộ, người lao động tích cực thi đua lao động sản xuất, phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ kế hoạch sản xuất. Thực hiện tốt công tác

thi đua khen thưởng, kỷ luật, đảm bảo công khai, dân chủ, kịp thời và đúng đối tượng.

Tăng cường động viên, giáo dục CBCNV tự giác thực hiện tốt nhiệm vụ của mình; khích lệ lòng say mê, tâm huyết, ham học hỏi của người lao động; tạo sự đoàn kết, thống nhất trong nội bộ từng đơn vị và trong toàn Tập đoàn, tất cả vì mục tiêu chung của công ty. Thực hiện nếp sống văn minh, lành mạnh; Xây dựng văn hoá doanh nghiệp DABACO.

Nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý; tiếp tục cử cán bộ tham gia các khoá đào tạo và hội thảo chuyên đề về quản trị công ty. Thiết lập và thực hiện tốt mối liên hệ với các cổ đông, đảm bảo công bố thông tin kịp thời, trung thực, đúng quy định, thực hiện tốt Quy chế quản trị Công ty.

Hoàn thiện về mục tiêu, chỉ tiêu về phát triển NNLCLC: Xác định rõ mục tiêu, chỉ tiêu đào tạo phát triển nhân lực trong chiến lược đã đề ra để chủ động đầu tư đào tạo nhân lực là công nhân lành nghề ở các lĩnh vực hay thu hút nguồn lực đào tạo từ xã hội đối với phát triển NNL của DABACO. Tiến hành rà soát các cơ chế chính sách hiện có của Tập đoàn về quản lý đào tạo phát triển nhân lực để kịp thời sửa đổi, bổ sung phù hợp với xu thế và tình hình phát triển thực tế của Tập đoàn. Xác định nhu cầu đào tạo về số lượng, cơ cấu ngành nghề trong 05 đến 10 năm tới, trên cơ sở tính nhu cầu phát triển; nhu cầu thay thế nhân lực chuyên ra.

Hoàn thiện cơ chế; chính sách; tài chính; kiểm tra để thực hiện các giải pháp đột phá phát triển NNL của Tập đoàn: Thực hiện việc đào tạo theo địa chỉ bằng biện pháp các công ty thành viên liên kết với các trường đại học, cao đẳng và dạy nghề trong toàn quốc để đặt hàng đào tạo và tuyển dụng các sinh viên sau khi tốt nghiệp, đặc biệt là những ngành nghề đặc thù của ngành. Hoàn thiện công tác tuyển lao động đầu vào để đảm bảo tuyển dụng được những nhân viên thật sự có khả năng, tâm huyết với công việc, nhiệt tình và

sáng tạo, có hướng gắn bó lâu dài. Ưu tiên đào tạo, tuyển dụng con em trong Tập đoàn để xây dựng các gia đình công nhân truyền thống trong Tập đoàn. Triển khai triển khai xây dựng, phê duyệt quy hoạch, đào phát triển cán bộ cho các chức danh lãnh đạo quản lý từ cấp Tập đoàn đến các công ty thành viên để làm cơ sở đào tạo, bồi dưỡng, hình thành đội ngũ cán bộ cho giai đoạn phát triển mới.

Tăng cường chính sách giữ và thu hút lao động có trình độ, tay nghề (đặc biệt là chuyên gia trình độ cao, các thợ có tay nghề cao và những tài năng). Tiến hành thực hiện đồng bộ các giải pháp về nâng cao tiền lương và thu nhập cho người lao động. Tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động, như các chính sách về nhà ở, phúc lợi để người lao động yên tâm công tác; cơ chế khuyến khích đặc biệt cho những cán bộ có tay nghề cao và những kỹ sư giỏi.

3.2.1. Nâng cao vị thế và uy tín Công ty

Với 20 năm kinh nghiệm phát triển sản xuất kinh doanh, với năng lực và uy tín và những thành công của mình, Công ty cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam đã và đang khẳng định được uy tín và thương hiệu trên toàn quốc. Phát huy những thành công đó Công ty cần nâng cao hơn nữa vị thế và uy tín của mình; điều này góp phần cho Tập đoàn có thể tuyển dụng được những ứng viên tài năng, giảm bớt chi phí đào tạo lại, đồng thời thu hút được đội ngũ nhân lực chất lượng cao từ đối thủ cạnh tranh phục vụ cho các lĩnh vực quan trọng và nhạy cảm của Công ty từ đó đem lại hiệu quả cao trong sản xuất kinh doanh, nâng cao tiềm lực tài chính từ đó có các cơ chế đãi ngộ tốt dành cho CBCNV đặc biệt là>NNLCLC có nhiều cống hiến cho tập đoàn.

3.2.2. Hoàn thiện công tác đào tạo, bồi dưỡng, phát triển>NNLCLC tại công ty

Đây là một trong các giải pháp có ý nghĩa rất quan trọng, bởi lẽ các nhà trường đào tạo, bồi dưỡng nhân lực thực sự là những nôi đào tạo ra đội ngũ

nhân lực có chất lượng cao đáp ứng yêu cầu SXKD của các doanh nghiệp.

Trong những năm tới, Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam cần tiếp tục dành nguồn kinh phí phù hợp cho hoạt động đào tạo phát triển NNL. Thực hiện huy động nguồn tài chính từ Tập đoàn, từ các doanh nghiệp và huy động nguồn tài chính từ xã hội hóa đào tạo để góp phần đáp ứng công tác đào tạo phát triển NNLCLC cho hiện tại và thời gian tới. Thực hiện xã hội hóa để tạo các nguồn vốn để phát triển NNLCLC phục vụ nhiệm vụ phát triển SXKD của các doanh nghiệp.

Xây dựng và kiện toàn đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo, phát triển NNL CLC. Mỗi đơn vị cần có cán bộ chuyên trách làm công tác này, xác định rõ trách nhiệm của các cán bộ lãnh đạo trong công tác đào tạo - phát triển NNL CLC. Các đơn vị thành viên có nghĩa vụ và trách nhiệm trong công tác đào tạo- phát triển nhân lực trong đơn vị mình. Xây dựng các chính sách, chế độ phù hợp nhằm phát huy tiềm năng của các cán bộ giỏi, có bằng cấp tham gia công tác đào tạo cán bộ trẻ. Mỗi cán bộ lãnh đạo, chuyên viên cao cấp, cán bộ khoa học công nghệ có bằng cấp... phải có trách nhiệm tham gia công tác đào tạo. Khuyến khích các cán bộ có trình độ cao đã về hưu tham gia công tác đào tạo trên cơ sở hợp đồng. Thu hút có hiệu quả các cán bộ giảng dạy, đào tạo vào các hoạt động có liên quan và phục vụ thực tiễn, đặc biệt các hoạt động nghiên cứu, tư vấn, thực hiện sự luân chuyển hoặc phối hợp để họ trực tiếp đảm nhận những công việc thực tế trong phạm vi chuyên môn mà họ giảng dạy, đào tạo. Việc để giáo viên, cán bộ đào tạo kiêm nhiệm và ngược lại, cán bộ thực tế kiêm nhiệm giảng dạy, đào tạo nên được khuyến khích và đưa thành chế độ chính thức.

Xây dựng các chương trình đào tạo chuẩn theo từng lĩnh vực quản lý, chuyên môn kỹ thuật, mục đích là phục vụ đào tạo cán bộ theo hướng tiêu chuẩn hóa. Yêu cầu các cán bộ bắt buộc tham gia các chương trình này phù

hợp theo chức danh công tác.

Tập trung đào tạo theo trọng điểm, lập quy hoạch đào tạo, chú trọng đào tạo chuyên gia đầu ngành và cán bộ quản lý cao cấp; đội ngũ cán bộ đào tạo, nghiên cứu khoa học; các chuyên gia trong các lĩnh vực mũi nhọn như công nghệ sinh học, công nghệ chế biến...

Đa dạng hóa các loại hình đào tạo, tùy vào mục tiêu đào tạo, mỗi loại hình đào tạo nhắm đến các đối tượng cụ thể nhưng khuyến khích tinh thần tự học, tự nâng cao trình độ của cả cán bộ lẫn người lao động. Giải pháp này giúp phát triển các kỹ năng tự học, tự nghiên cứu cũng như trang bị thêm tri thức cho NNL. Ưu tiên công tác đào tạo ngắn hạn và trung hạn cho các cán bộ đương nhiệm, nhằm đáp ứng ngay nhu cầu sản xuất kinh doanh.

Chú trọng loại hình đào tạo kèm cặp tại chỗ, hiện nay chưa có đơn vị thành viên nào của Công ty thực hiện tốt loại hình đào tạo này vì có lẽ chưa nhận thức được hết những lợi ích của loại hình đào tạo kèm cặp. Ngoài ra như kết quả phân tích cho thấy, việc tăng kỹ năng sẽ làm cho NNL CLC phát triển nhất so với ba yếu tố còn lại mà đào tạo tại chỗ là cách thức tốt nhất giúp gia tăng kỹ năng cho NNLCLC. Đào tạo tại chỗ đặc biệt có hiệu quả đối với nền kinh tế tri thức với xu hướng dịch chuyển cơ cấu và công nghệ nhanh.

Xây dựng các chương trình, các khóa đào tạo dựa trên hệ thống chức danh công việc và đánh giá kết quả thực hiện công việc. Hàng năm Công ty nên xây dựng các kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ cần thiết. Đối với lao động mới tuyển dụng, đơn vị phải bố trí người kèm cặp, hướng dẫn nghiệp vụ, kỹ năng và hàng năm có đánh giá, định hướng phát triển nghề nghiệp đối với người lao động. Công ty cũng cần xây dựng các hướng dẫn phát triển nghề nghiệp cán bộ trên cơ sở năng lực, mục tiêu của cá nhân và tổ chức. Các hướng dẫn này sẽ giúp NNLCLC định hướng mục tiêu phát triển của mình, bổ sung các kiến thức, kỹ năng còn thiếu, phát huy được các thế

ạnh, tiềm năng của>NNLCLC. Thường xuyên cập nhật kiến thức mới, kỹ năng quản trị cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, giúp họ hoạch định chiến lược và giải quyết các vấn đề quản trị con người trong tổ chức có hiệu quả.

Xây dựng và phát triển hệ thống đào tạo của công ty, chủ động trong phát triển>NNL dài hạn thông qua hệ thống đào tạo ở mọi cấp độ từ công nhân kỹ thuật, cao đẳng, đại học và sau đại học, nhưng tập trung cao độ vào các chuyên ngành sâu phục vụ cho các hoạt động chăn nuôi và chế biến

Bước quan trọng tiền đề để đào tạo và phát triển>NNL là tạo ra đội ngũ đào tạo có chuyên môn nghiệp vụ, có đủ năng lực và tay nghề cao để có thể đào tạo và giảng dạy cho những người lao động mới và những người cần được đào tạo.

**Hình thành đội ngũ chuyên trách về hoạt động đào tạo.*

Công ty nên hình thành một hội đồng chuyên trách về đào tạo. Các bước để tiến hành thành lập:

Bước 1:

Hội đồng đào tạo này do Tổng Giám đốc có quyết định thành lập. Ban nhân sự phối hợp để thành lập danh sách các thành viên trong hội đồng để tổng giám đốc *duyet*.

Bước 2:

Phân công công việc rõ ràng, xây dựng kế hoạch, chương trình, thời gian, địa điểm đào tạo...Gửi thông báo về các đơn vị thành viên và tổng hợp nhu cầu đào tạo gửi lên trình hội đồng đào tạo để thông qua kế hoạch đào tạo.

Bước 3:

Các thành viên trong hội đồng phải tiến hành lựa chọn kỹ càng và có trách nhiệm nâng cao chất lượng>NNL cho công ty.

Cần nâng cao hơn nữa cho các nhân viên phòng tổ chức cán bộ. Đào tạo thêm một số kỹ năng cần thiết như: kỹ năng quản lý công, kỹ năng tin học,

kỹ năng thuyết trình, kỹ năng làm việc nhóm.....

Xác định nhu cầu đào tạo

Đây là bước vô cùng quan trọng khởi đầu cho hoạt động đào tạo vì vậy cần phải tiến hành kỹ càng tránh trường hợp đào tạo không đúng đối tượng gây lãng phí nguồn lực. ta cần xác định nhu cầu căn cứ vào các yếu tố sau:

+) Mục tiêu sản xuất kinh doanh của công ty

Chú trọng mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của công ty trong kinh doanh. Qua việc phân tích nhiệm vụ sản xuất của công ty sẽ xác định sẽ xác định được số lượng và chất lượng của người lao động mà xí nghiệp cần đạt được. Xuất phát từ yêu cầu đó phòng tổ chức cán bộ xây dựng kế hoạch đào tạo đội ngũ nhân lực trong thời gian tới và trong kế hoạch 5 năm của xí nghiệp.

Ban nhân sự phải lập bảng cân đối nhân lực một cách chi tiết, rõ ràng. Qua đó có những phân tích đúng đắn về số lượng cần đào tạo, tuyển dụng, cần có những kỹ năng cần thiết nào để thích hợp với công việc.

+) Tiến hành phân tích công việc chi tiết, khoa học.

Thông qua so sánh chức năng nhiệm vụ của người lao động trong công ty cần có để thực hiện công việc với khả năng làm việc hiện tại của họ để biết người lao động thiếu hụt những kỹ năng gì và đào tạo về lĩnh vực, chuyên môn nào.

Để đánh giá và phân tích người lao động có hiệu quả thì phòng tổ chức cán bộ cần có 3 bản đánh giá sau:

Bản mô tả công việc:

Phần xác định công việc: công việc mà người lao động đảm nhận, địa điểm, chức danh người lãnh đạo, số lượng nhân viên.

Phần lớn tóm tắt nhiệm vụ, trách nhiệm thuộc công việc.

Các điều kiện làm việc: môi trường, an toàn lao động, phương tiện.

Bảng yêu cầu công việc với người thực hiện:

Lên danh mục các yêu cầu của công việc đối với người lao động về kiến thức chuyên môn, kỹ năng làm việc, kinh nghiệm, thể chất và các yêu cầu khác.

Bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc:

Nêu cụ thể yêu cầu về số lượng, chất lượng của công việc mà người lao động cần hoàn thành.

Để nâng cao kiến thức, kỹ năng công ty cũng nên thường xuyên tổ chức lớp học kỹ năng, các buổi chia sẻ giữa ban giám đốc với người lao động chất lượng cao tại công ty, vừa tạo sự quan tâm qua đó hiểu hơn về những chia sẻ của lao động CLC. Ngoài ra, khi được học tập, tay nghề được nâng cao, dẫn đến hiệu suất công việc cũng được đảm bảo, hoàn thành công việc đúng mục tiêu đặt ra, tạo được thêm nhiều cơ hội cho công ty để tìm kiếm, phát triển trên thị trường.

Các dạng đào tạo tại nơi làm việc thường bao gồm:

Kèm cặp tại chỗ: (còn gọi là Đào tạo trên công việc)

Công ty nên áp dụng các hình thức kèm cặp cho cả công nhân kỹ thuật lẫn các cấp quản trị:

- + Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp
- + Kèm cặp bởi cố vấn
- + Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn

Khi đào tạo công nhân kỹ thuật, quá trình đào tạo được thực hiện như sau:

- + Giải thích cho công nhân mới về toàn bộ công việc.
- + Thao tác mẫu cách thức thực hiện công việc.
- + Để công nhân làm thử từ tốc độ chậm đến nhanh dần.
- + Kiểm tra chất lượng sản phẩm, hướng dẫn giải thích cho công nhân cách thức để thực hiện công việc tốt hơn.
- + Để công nhân tự thực hiện công việc.

+ Khuyến khích công nhân khi họ thực hiện công việc đạt tiêu chuẩn chất lượng.

Luân chuyển công việc

Đây là phương pháp đào tạo giúp cho người được đào tạo có những kiến thức và kinh nghiệm ở những lĩnh vực khác nhau. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được trong quá trình đào tạo này sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai. Luân chuyển công việc còn giúp học viên hiểu được cách thức phối hợp thực hiện công việc của các bộ phận khác nhau, làm gia tăng sự hiểu biết và xây dựng văn hóa tổ chức. Không chỉ vậy, luân chuyển công việc còn là cách thức tốt giúp nhằm tránh đơn điệu của công việc. Phương pháp này có thể áp dụng để đào tạo cả các quản trị gia lẫn công nhân kỹ thuật và cán bộ chuyên môn. Nhưng nó thường được dùng để đào tạo các cấp quản trị và cán bộ chuyên môn. Trong trường hợp đào tạo các quản trị gia và cán bộ chuyên môn bằng phương pháp luân chuyển công việc có ba cách:

Thứ nhất là: Chuyển đổi tượng đào tạo đến nhận cương vị quản lý ở một bộ phận khác trong tổ chức nhưng vẫn với chức năng và quyền hạn như cũ. Với cách này chủ yếu làm gia tăng sự hưng phấn cho đối tượng đào tạo trong một môi trường mới và tăng thêm sự hiểu biết cho họ về tổ chức.

Thứ hai là: Người quản lý được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.

Thứ ba là: Người quản lý được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi nội bộ một nghề chuyên môn.

Phương pháp nghiên cứu tình huống

Phương pháp này thường được áp dụng để đào tạo và nâng cao năng lực quản trị. Tình huống là mô tả của một trường hợp có thật, thường bao gồm một quyết định, thách thức, cơ hội, hay một vấn đề mà một hay nhiều người

trong tổ chức phải đối phó. Tình huống yêu cầu người học phải từng bước nhập vai người ra quyết định cụ thể. Mỗi học viên phải tự phân tích các tình huống và đưa ra các giải pháp của mình để giải quyết các tình huống đó. Thông qua thảo luận trong nhóm về các giải pháp giúp cho học viên có cách nhìn và tiếp cận khác nhau trong giải quyết các vấn đề phức tạp của tổ chức.

Trò chơi quản trị

Phương pháp này học viên được đóng vai là thành viên của ban quản trị phải giải quyết các vấn đề của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh khốc liệt. Các số liệu và hoàn cảnh giả định đã được soạn sẵn và cài đặt trên máy tính; học viên sử dụng các kiến thức của mình để quyết định các vấn đề mang tính chiến lược cho tổ chức.

Ngoài ra, công ty nên tăng cường đào tạo theo kiểu hội nghị trong công ty với quy mô nhỏ tầm khoảng 15 đến 20 người.

Tích cực cử cán bộ đến học tập ở các nước khác. Việc này có thể nâng cao hoặc cải tiến các công nghệ đang sử dụng trong nước bằng các công nghệ tiên tiến học tập từ nước bạn.

Và để hoàn thiện chất lượng NNL cần đặc biệt chú trọng tới yếu tố trí lực.

Một là: Phân tích tình hình hoạt động của doanh nghiệp để có kế hoạch tuyển dụng đúng người, đúng việc, đảm bảo đáp ứng được chất lượng công việc, phù hợp với nhân sự công ty.

Hai là: Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao tay nghề cho người lao động: có thể cho người lao động đi học tại các lớp sau giờ hành chính, hay đào tạo trong ca làm việc theo hình thức kèm cặp để người lao động mới vào làm việc nắm bắt công việc, nhanh chóng hòa vào chất lượng nhân lực hiện tại.

Ba là: Bên cạnh đào tạo kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động, cần đào tạo kỹ năng mềm như kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng ngoại ngữ, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng sáng tạo... để người lao động linh hoạt hơn

trong công việc

Bốn là: Đánh giá, sử dụng đúng nhân viên

Năm là: Đưa ra các tiêu chí tuyển dụng

Sáu là: Kiểm tra và đánh giá trình độ của người lao động

3.2.3. Cải thiện điều kiện làm việc

Để nâng cao hiệu quả lao động của NNLCLC công ty nên trang bị phần mềm lao động hợp lý sẽ giảm đáng kể gánh nặng quản lý hành chính cho bộ phận lao động gián tiếp. Hệ thống có thể giúp cho họ không phải thực hiện các nhiệm vụ thư ký ghi chép và cho phép họ tập trung vào chuyên môn nghiệp vụ, nhờ thế hiệu quả hoạt động được nâng cao.- Tiết kiệm thời gian, chi phí: Phần mềm lao động phù hợp sẽ giúp giảm chi phí ở nhiều mặt. Nhân sự được sắp xếp hợp lý thì không cần dùng nhiều lao động, ngoài ra việc khai thác và quản lý thông tin lao động chặt chẽ hơn có thể điều tiết giảm các khoản chi tiêu không cần thiết. Quá trình tuyển dụng và sử dụng lao động hiệu quả hơn, do vậy giảm thiểu những tổn kém về thời gian và tiền bạc khi phải tuyển và đào tạo nhân viên mới. Để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của NNL vận hành liên tục, ổn định hướng đến mục tiêu sản xuất kinh doanh đa ngành nghề, một trong những vấn đề then chốt mà DABACO cần quan tâm là tạo ra văn hóa tổ chức phù hợp với các giá trị văn hóa, truyền thống tốt đẹp của Tổng Công ty, nâng cao ý thức trách nhiệm, thay đổi tư duy cũ và hướng tới phương châm “phục vụ khách hàng”, nâng cao quyền hạn và trách nhiệm cho cán bộ, nhân viên, khơi dậy ý thức kỷ luật tự giác, tác phong làm việc nghiêm túc,...

Ngoài ra, công ty tăng cường hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp, các nhà lãnh đạo của Công ty cũng cần lưu ý tìm hiểu đặc điểm tâm lý của cán bộ - nhân viên, khám phá xem cán bộ, nhân viên mong đợi gì ở đơn vị, thu hút họ làm việc theo nhóm, biết cầu tiến, thật thà, tích cực tham gia quản lý đơn vị.

Thường xuyên tổ chức các hoạt động tập thể, tạo ra trong cán bộ, nhân viên thói quen gắn kết lâu dài và cống hiến hết mình.

Hoàn thiện tổ chức và phục vụ nơi làm việc gồm trang bị đầy đủ trang thiết bị và tổ chức nơi làm việc. Bố trí nơi làm việc phù hợp và đạt yêu cầu về ánh sáng, thẩm mỹ.

Xây dựng chế độ thời giờ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý. Trong trường hợp cần huy động nhân viên làm trong những ngày nghỉ thì phải có sự đồng ý của lao động CLC Công ty cần cam kết sẽ thanh toán đầy đủ tiền lương làm thêm giờ vào ngày nghỉ.

Tạo điều kiện cho người lao động khi họ có lý do chính đáng để nghỉ việc riêng vào những ngày cao điểm thì công ty cũng nên cố gắng giải quyết cho họ, điều này góp phần làm cho nhân viên gắn bó hơn với công ty. Nếu nhân viên đã hết phép nhưng vẫn có yêu cầu được nghỉ thì tùy theo từng trường hợp cụ thể công ty có thể linh động cho họ nghỉ trước và bù trừ công của họ ở lần sau.

Nên áp dụng luân chuyển vị trí cho các NNLCLC để họ có khả năng nắm bắt công việc một cách tổng quát, khi có người nghỉ phép thì người đã từng được luân chuyển công việc sẽ có thể đảm nhận làm thay lao động đó. Thực hiện luân chuyển công việc để có thể linh động vị trí các công nhân có cùng chuyên môn kỹ thuật.

Công ty nên đưa ra bản mô tả công việc một cách cụ thể, ngắn gọn xúc tích. Đồng thời có bản tiêu chuẩn thực hiện công việc đó, thực hiện công việc chính là các mức lao động và gắn liền với một hệ thống sự thực hiện vượt mức.

Cơ cấu lại đội ngũ nhân lực, sắp xếp bố trí nhân lực có năng lực trình độ, kinh nghiệm phù hợp với yêu cầu trước mắt cũng như lâu dài trên cơ sở giảm dần biên chế lao động dôi dư, kém chất lượng, không đáp ứng được yêu cầu công việc, đồng thời tăng tuyển dụng mới những lao động có chất lượng

để góp phần trẻ hóa đội ngũ nguồn lực và cải thiện nhanh chất lượng NNL.

Phát huy hơn nữa vai trò của Công đoàn trong việc tham gia quản lý doanh nghiệp, giải quyết việc làm, nâng cao thu nhập, quản lý tốt việc sử dụng quỹ phúc lợi. Kịp thời đề xuất các biện pháp phòng ngừa bệnh nghề nghiệp và các chế độ, chính sách hợp lý cho người lao động phải làm việc trong điều kiện độc hại, nguy hiểm. Đẩy mạnh các hoạt động trách nhiệm xã hội trong NNLCLC.

Định kỳ thực hiện khảo sát sự hài lòng của cán bộ nhân viên nhằm điều chỉnh công tác quản lý, điều hành tại Công ty. Chú tâm duy trì không khí thoải mái, vui vẻ khi làm việc. Thường xuyên tổ chức các hoạt động như các giải thể thao, hội diễn văn nghệ, tổ chức sinh nhật cho cán bộ nhân viên, ngày hội gia đình, chăm lo con em người lao động, các hoạt động sinh hoạt nhân dịp các ngày lễ truyền thống của đất nước và Tập đoàn, các hoạt động chung vì cộng đồng xã hội.

Công ty nên xây dựng một đội ngũ có trình độ chuyên môn nghiệp vụ để đánh giá việc thực hiện công việc một cách đầy đủ và chính xác.

Tiến hành đánh giá năng lực của từng nhân viên theo định kỳ nhằm xem xét khả năng của từng người để lên kế hoạch đào tạo hoặc tái đào tạo với mục đích nâng cao hơn nữa hiệu quả công việc của lao động CLC

3.2.4. Tiếp tục hoàn thiện chế độ tiền lương và thu nhập cho NNLCLC

Trong bất kỳ một tổ chức, doanh nghiệp nào tiền lương, tiền công cũng được coi là yếu tố quan trọng nhất kích thích người lao động làm việc. Nó không những là phần cơ bản nhất trong thu nhập của người lao động giúp trang trải những chi tiêu, sinh hoạt dịch vụ cần thiết mà còn ảnh hưởng đến địa vị của họ trong xã hội. Chính vì vậy, một mức tiền công hợp lý và công bằng sẽ tạo động lực thúc đẩy người lao động ra sức học tập, nâng cao trình độ nhằm đóng góp một cách tối đa cho tổ chức. Đối với lao động CLC, tiền

lương có thể không phải nhu cầu bức thiết nhưng không có nghĩa là tiền lương không thể tạo động lực cho họ. Với những hạn chế trong việc sử dụng tiền lương phát triển NNL cho lao động CLC như đã phân tích ở chương 2, công ty cần hoàn thiện hình thức trả lương cho lao động CLC trên nguyên tắc làm cho tiền lương tương xứng với giá trị sức lao động mà họ đã cống hiến cho công ty, góp phần thúc đẩy người lao động tích cực học tập, nghiên cứu để có thể hoàn thành những nhiệm vụ phức tạp hơn, mang lại lợi ích lớn hơn trong công ty. Tác giả cũng xin kiến nghị hoàn thiện một số yếu tố trong công tác trả lương như sau:

Một là, Xây dựng tiêu chí đánh giá thành tích của từng Ban, phòng chức năng, đơn vị trực thuộc. Để đánh giá thành tích trong tháng của phòng ban, đơn vị trong Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam có thể thực hiện theo cách sau:

- Căn cứ vào chức năng nhiệm vụ của từng phòng ban, đơn vị để xây dựng các tiêu chí đánh giá. Đồng thời xác định tầm quan trọng của từng tiêu chí.

- Hàng tháng tiến hành đánh giá thành tích của từng Ban, phòng chức năng, đơn vị trực thuộc bằng cách cho điểm đối với từng tiêu chí. Sau đó tính điểm trung bình của các phòng ban, đơn vị

- Căn cứ vào điểm tính được sẽ quy đổi sang hệ số thành tích trong tháng của phòng ban, đơn vị đó

Hai là, từng bước rút ngắn thời gian nâng bậc lương đối với với lao động CMKT cao nhằm nâng cao mức lương của lực lượng lao động này. Tác giả kiến nghị công ty xem rút ngắn thời gian tăng lương xuống cùng thời gian nâng lương sớm nếu lao động CMKT cao không vi phạm các quy định về kỷ luật lao động tại công ty để khuyến khích người lao động. Dần dần tiến tới cho hưởng hệ số lương chức danh theo đúng giá trị công việc mà người lao động đang đảm nhận. Còn yếu tố thâm niên có thể xem xét như một dạng phụ

cấp. Tác giả mạnh dạn đề nghị nếu 2 năm liền đạt điểm tổng hợp năng lực thực hiện công việc xuất sắc sẽ nâng lương trước thời hạn. Nếu 3 năm liền điểm tổng hợp năng lực thực hiện công việc là kém sẽ kéo dài 4 năm mới nâng lương.

Ba là, xem xét điều chỉnh lại hệ số lương chức danh và hệ số lương cấp bậc công việc. Trên cơ sở các bản phân tích công việc phản ánh đúng tính chất nội dung công việc của từng chức danh, cấp bậc công việc. Công ty nên tiến hành xác định lại giá trị của từng công việc từ đó điều chỉnh lại hệ thống thang bảng lương cho phù hợp với mức độ phức tạp của công việc, yêu cầu về trách nhiệm, điều kiện làm việc... từ đó đảm bảo sự công bằng về tiền lương giữa các công việc và giá trị sức lao động của họ.

Bốn là, công ty cần xây dựng các hệ số phân loại lao động (Kli) và hệ số lương năng suất (K2i) (hệ số hoàn thành nhiệm vụ) riêng áp dụng cho lao động CMKT cao, tương ứng với nó là các tiêu chí chấm điểm riêng. Hiện nay, 2 loại hệ số này được áp dụng chung cho toàn bộ cán bộ, công nhân viên của công ty ở mức 0,5 - 1,3 đối với hệ số phân loại lao động và 0,8 - 1,3 đối với hệ số năng suất lao động tùy theo các mức điểm chấm được. Tất nhiên, đối với lực lượng lao động CLC, việc đạt được mức điểm cao để đạt mức hệ số tối đa là không khó nhưng với các tiêu chí chấm chung như vậy vừa không nhấn mạnh được vai trò quan trọng của lao động CLC, vừa không tạo ra thách thức với họ để cố gắng nhiều hơn trong công việc.

3.2.5. Nâng cao nhận thức người đứng đầu và NNLCLC tại Công ty

Người đứng đầu Công ty không có nhận thức đúng thì không có những chủ trương, biện pháp đúng sát hợp và hiệu quả về phát triển NNL. Vấn đề đặt ra là không chỉ là nâng cao nhận thức, mà còn cần sự chuyển biến rõ rệt về nhận thức từ Lãnh đạo Công ty để nâng cao hiệu quả các giải pháp phát triển NNLCLC. Cần nhận thức đúng vị trí, vai trò của NNLCLC; tầm quan trọng

của tuyển dụng, đào tạo bồi dưỡng, bố trí sử dụng nhân lực CLC, nhận thức và đánh giá đúng, khách quan những cống hiến của NNLCLC từ đó có cơ chế đãi ngộ phù hợp dành cho NNLCLC. Thay đổi nhận thức của lãnh đạo cấp cao về quan hệ lao động đối với NNLCLC. Chính bản thân người quản lý cần phải quan tâm, cải tiến hành vi của cá nhân và có thái độ hợp tác trong công việc

Về phía người lao động xây dựng và duy trì sự tin tưởng của NNLCLC vào chính năng lực của mình. Người lao động sẽ không thể thực hiện được những công việc, nhiệm vụ phức tạp nếu họ không thể tin tưởng rằng họ có thể thực hiện công việc, hay nói cách khác họ có đủ năng lực để thực hiện công việc. Về cơ bản thì NNLCLC trong công ty có năng lực và trình độ cao hơn những đối tượng lao động khác tuy nhiên điều đó không có nghĩa là năng lực của họ đang ở mức cao nhất. Vì vậy, để gia tăng năng lực làm việc cho NNLCLC, công ty cần tìm cách làm cho họ tin tưởng rằng họ có khả năng làm được những công việc phức tạp hơn.

Khuyến khích NNLCLC tự xác định mục tiêu và con đường tiến tới mục tiêu của chính họ trong công việc. Lao động CLC phải là người đi tiên phong trong công việc và định hướng hành vi công việc cho những lao động khác hướng tới mục tiêu chung của công ty. Để hoàn thành tốt công việc của mình và trở thành tấm gương cho những lao động khác, lao động CLC cần chủ động đặt mục tiêu cho chính bản thân và xác định giải pháp để đạt được những mục tiêu đó. Muốn vậy, công ty cần khuyến khích họ tự đặt ra các mục tiêu cao hơn và nỗ lực để đạt được những mục tiêu cao hơn đó. Sau đó là khuyến khích họ tự đánh giá kết quả thực hiện công việc của bản thân, lấy đó làm cơ sở để thiết lập các mục tiêu cao hơn nữa. Lao động CLC cũng nên sử dụng kết hợp thang đo của cá nhân và thang đo của tổ chức (xã hội) bằng cách tự ấn định các mức tự thưởng, tự phạt. Nếu thước đo của cá nhân khắt khe hơn những thước đo của tổ chức thì sự cố gắng để đạt mục tiêu của họ cũng cao hơn).

KẾT LUẬN

Để có thể đưa đất nước nhanh thoát khỏi tình trạng lạc hậu, kém phát triển so với các quốc gia khác trong khu vực và thế giới, Đảng và Nhà nước ta chủ trương thực hiện cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 để đến năm 2020, Việt Nam cơ bản trở thành một nước công nghiệp. Để đáp ứng yêu cầu này, Nhà nước phải cùng một lúc cần tập trung để huy động các nguồn lực tài chính, tài nguyên thiên nhiên, máy móc thiết bị, cơ sở vật chất kỹ thuật đặc biệt khai thác khả năng tiềm năng về NNL.

Trên cơ sở kế thừa nghiên cứu từ tổng quan các công trình nghiên cứu có liên quan, tổ chức triển khai nghiên cứu lý thuyết, thực trạng, phân tích và xử lý số liệu đưa đến trả lời cho câu hỏi nghiên cứu, và đạt được các mục tiêu nghiên cứu đã đặt ra. Cụ thể, luận văn đã giải quyết được các vấn đề như sau:

Thứ nhất, khẳng định vai trò quan trọng của phát triển NNCLC đối với Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam nói riêng và các tập đoàn kinh tế nói chung.

Thứ hai, xác định các tiêu chí cấu thành phát triển NNCLC tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam Phần lớn các nghiên cứu về PTNNL đều chỉ ra ba yếu tố cấu thành chất lượng NNL, số lượng NNL và cơ cấu NNL

Do NNCLC tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam phải làm việc trong môi trường nặng nhọc, nguy hiểm và độc hại, luận văn đề xuất yếu tố thể lực cũng có vai trò rất lớn cấu thành chất lượng NNCLC Như vậy bốn yếu tố cấu thành chất lượng NNL CLC tại NNCLC tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam là phẩm chất- thái độ, trí lực, kỹ năng và thể lực.

Thứ ba, xác định các yếu tố tác động đến phát triển NNCLC tại Công ty.

Thứ tư, đề xuất một số giải pháp phát triển NNCLC tại Công ty. Các giải pháp đề xuất ở đây được xây dựng dựa vào nghiên cứu thực tế công tác phát triển NNL đang thực hiện tại công ty, một số giải pháp dựa trên các kết

quả nghiên cứu định tính và định lượng. Một số giải pháp có thể đã và đang áp dụng tại công ty luận văn tiếp tục hoàn thiện để giúp công ty phát triển>NNLCLC nhằm phát triển mục tiêu của công ty.

Như vậy, luận văn đã có sự vận dụng các lý luận khoa học cơ bản vào thực tiễn phát triển>NNLCLC tại Công ty để đưa ra các giải pháp. Tác giả đã hoàn thành mục tiêu nghiên cứu. Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu, nên chắc chắn luận văn sẽ không thể tránh khỏi những khiếm khuyết thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Rất mong nhận được sự đóng ý kiến của các thầy cô, và các nhà khoa học để luận văn có thể hoàn thiện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Báo cáo tài chính thường niên Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam giai đoạn 2016-2018.
2. Nguyễn Thị Hồng Cẩm (2011), *‘Nâng cao chất lượng NNL trong các doanh nghiệp công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam’*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân.
3. Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2009), *Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân
4. Đỗ Minh Cương- Mạc Văn Tiến (2004), *Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam - lý luận và thực tiễn*, NXB lao động xã hội
5. Trần Kim Dung (2005), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê
6. Nguyễn, Hữu Dũng 2003, *Sử dụng hiệu quả nguồn lực con người ở Việt Nam*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
7. Trần, Thọ Đạt 2008, *‘Tác động của vốn con người đối với tăng trưởng kinh tế các tỉnh, thành phố ở Việt Nam giai đoạn 2000-2006’*, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, 138(12), trang 3-7.
8. Hoàng Văn Hải, Vũ Thùy Dương (2010), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Trường Đại học Thương mại, Nhà xuất bản thống kê, Hà Nội
9. Bùi Văn Nhon (2006), *Giáo trình Quản lý nguồn nhân lực xã hội*, NXB Giáo dục.
10. Đỗ Văn Phúc (2005), *Giáo trình Quản lý nhân lực của doanh nghiệp*, NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.
11. Nguyễn Hữu Thân (2008), *Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Thống kê.
12. Nguyễn Tiệp (2005), *Giáo trình NNL*, NXB Lao động-Xã hội.
13. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) Tháng 10/2006. Hội thảo chiến lược quốc gia về phát triển doanh nghiệp và đội ngũ

doanh nhân

14. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) Tháng 4/2008. Hội thảo quốc tế chiến lược nhân tài.

15. Nghị định số 110/2007/NĐ-CP về chính sách đối với người lao động dôi dư do sắp xếp lại công ty nhà nước của Thủ tướng chính phủ ban hành ngày 26/6/2007.

16. Đinh Văn Toàn (2011), *Phát triển NNL của tập đoàn điện lực Việt Nam đến năm 2015, luận án Tiến sỹ Kinh tế phát triển*, trường đại học Kinh tế quốc dân.

17. Nguyễn Phan Thu Hằng (2017), *Phát triển NNLCLC tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đến năm 2025, luận án Tiến sỹ kinh tế học*, trường đại học kinh tế-Luật, Đại học quốc gia TP Hồ Chí Minh.

18. Lê Văn Kỳ (2018), *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ngành công nghiệp của tỉnh Thanh Hóa*, luận án Tiến sỹ kinh tế phát triển, Học viện chính trị quốc gia Hồ Chí Minh.

Tiếng Anh

1. Peter Boxall, John Purcell, Patrick M. Wright (2009), *Human Resource Management*, Published by Oxford University.

2. Michael A. Final (2009), *Perspectives on Managing Employees*, Michigan University.

3. Chris Matteson (2007), *Managing for Competitive Advantage*, Published by University of Dubuque.

4. Michael E. Porter (1999), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor*

5. Sheri Taylor (2007), *Business Strategies for New Parent Company's*, Colorado Technical University.

6. George, J.M. & Jones, G.R. (2005), *Understanding & Managing*

Organization Behavior - A Custom Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Custom Publishing.

PHỤ LỤC**PHỤ LỤC 1: Thống kê đãi ngộ tài chính cho>NNLCLC**

Khối	Chỉ tiêu	Số lượng	Cơ cấu %
Ban lãnh đạo, nhân sự và văn phòng	Lương thấp hơn quy định	0	-
	Bằng mức lương quy định	10	50,00
	Cao hơn mức lương quy định 1,5 lần	4	20,00
	Cao hơn mức lương quy định 2 - 4 lần	4	20,00
	Cao hơn mức lương quy định 5 - 10 lần	2	10,00
	Cộng	20	100,00
Ban kỹ thuật chất lượng	Lương thấp hơn quy định		-
	Bằng mức lương quy định	4	20,00
	Cao hơn mức lương quy định 1,5 lần	4	20,00
	Cao hơn mức lương quy định 2 - 4 lần	12	60,00
	Cao hơn mức lương quy định 5 - 10 lần	0	-
	Cộng	20	100,00
Sản xuất và phục vụ sản xuất	Lương thấp hơn quy định	4	20,00
	Bằng mức lương quy định	8	40,00
	Cao hơn mức lương quy định 1,5 lần	6	30,00
	Cao hơn mức lương quy định 2 - 4 lần	2	10,00
	Cao hơn mức lương quy định 5 - 10 lần	0	-

	lần		
	Cộng	30	100,00
Bán hàng và tiêu thụ sản phẩm	Lương thấp hơn quy định	0	-
	Bằng mức lương quy định	11	55,00
	Cao hơn mức lương quy định 1,5 lần	5	25,00
	Cao hơn mức lương quy định 2 - 4 lần	4	20,00
	Cao hơn mức lương quy định 5 - 10 lần	0	-
	Cộng	20	100,00

Nguồn: Tổng hợp số liệu điều tra thực tế năm 2019

PHỤ LỤC 2: Thống kê đãi ngộ phi tài chính>NNLCLC

Khối	Chỉ tiêu	Số mẫu N = 80	Cơ cấu %
Ban lãnh đạo, nhân sự và văn phòng	Đủ tiện nghi làm việc và nghiên cứu	13	65.00
	Không đủ tiện nghi làm việc	7	35.00
	Được cấp nhà	0	-
	Được cấp đất	4	20,00
	Không được cấp gì	16	80,00
	Cộng	20	100,00
Ban kỹ thuật chất lượng	Đủ tiện nghi làm việc và nghiên cứu	16	80,00
	Không đủ tiện nghi làm việc	4	20,00
	Được cấp nhà	0	-
	Được cấp đất	2	10,00
	Không được cấp gì	18	90,00
	Cộng	20	100.00
Sản xuất và phục vụ sản xuất	Đủ tiện nghi làm việc và nghiên cứu	18	90,00
	Không đủ tiện nghi làm việc	2	10,00
	Được cấp nhà	0	-
	Được cấp đất	2	10,00
	Không được cấp gì	18	90,00
	Cộng	20	100,00
Bán hàng và tiêu thụ sản phẩm	Đủ tiện nghi làm việc và nghiên cứu	14	70.00
	Không đủ tiện nghi làm việc	6	30.00
	Được cấp nhà	0	-
	Được cấp đất	0	-

	Không được cấp gì	20	100,00
	Cộng	20	100.00

Nguồn: Tổng hợp số liệu điều tra thực tế năm 2019

BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Mã số phiếu:.....

Xin chào Anh/Chị,

Tôi đang tiến hành một nghiên cứu về phát triển NNL chất lượng cao tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt nam (sau đây gọi tắt là Công ty). Tôi xin cam đoan các kết quả trả lời của quý vị chỉ được phục vụ cho công tác nghiên cứu của đề tài và hoàn toàn không phục vụ cho mục đích nào khác.

Rất mong được sự cộng tác chân tình của Anh/Chị. Trân trọng cảm ơn!

Câu 1: Xin Quý Anh / Chị vui lòng cho biết :

1. Giới tính: Nam Nữ

2. Tuổi:

1. Dưới 30 2. Từ 30 đến dưới 40

3. Từ 40 đến dưới 50 4. Từ 50 đến 60

3. Số năm làm việc tại Công ty

1. Dưới 5 năm 2. Từ 5 đến dưới 15 năm 3. Từ 15 đến dưới 25 năm

4. Chức vụ:

1. Không 2. CBQL cấp cơ sở

3. CBQL cấp trung 4. CBQL cấp cao

5. Trình độ học vấn

1. Trung cấp 2. Cao đẳng 3. Cử nhân

Thạc sỹ Tiến sỹ

6. Trình độ chuyên môn

1. CNKT 2. Cử nhân 3. Kỹ sư

Câu 2: Xin Quý Anh chị vui lòng cho biết ý kiến của mình đối với các nhận định sau đây về hoạt động đào tạo phát triển và sử dụng NNLCLC của Công ty bằng cách đánh dấu vào ô trống tương ứng theo các mức độ:

Rất kém Kém Trung bình Khá Tốt
 1 2 3 4 5

Đào tạo tại Công ty	Rất kém	Kém	Trung bình	Khá	Tốt
Nhu cầu đào tạo được xác định thông qua hệ thống đánh giá hoạt động chính thức	1	2	3	4	5
Người lao động thường được tham gia các khóa đào tạo hàng năm	1	2	3	4	5
Công ty có tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về công việc	1	2	3	4	5
Kiến thức và kỹ năng mới được phổ biến định kỳ cho nhân viên	1	2	3	4	5
Nhân viên mới được hướng dẫn những kỹ năng cần thiết cho công việc	1	2	3	4	5
Công ty hoàn toàn có thể xác định được nhu cầu đào tạo cho nhân viên	1	2	3	4	5
Chính sách sử dụng lao động chất lượng cao của Công ty	Rất kém	Kém	Trung bình	Khá	Tốt
Người lao động trong Công ty được bố trí công việc phù hợp với năng lực	1	2	3	4	5
Người lao động trong Công ty được đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn cụ thể	1	2	3	4	5
Cấp trên trực tiếp hiểu rõ nguyện vọng của nhân viên mình	1	2	3	4	

Công ty tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho mỗi cá nhân	1	2	3	4	5
Câu 3: Xin Quý Anh chị vui lòng cho biết ý kiến của mình đối với các nhận định sau đây về uy tín của công ty và hoạt động đánh giá NNLCLC của Công ty bằng cách đánh dấu vào ô trống tương ứng theo các mức độ:					
Không QT	Ít QT	QT	Khá QT	RRất QT	
1	2	3	4	5	
Hệ thống đánh giá kết quả làm việc	Không QT 1	Ít QT 2	QT 3	Khá QT 4	Rất QT 5
Hệ thống đánh giá kết quả làm việc góp phần phát triển năng lực của mỗi cá nhân.	1	2	3	4	5
Người lao động tin tưởng vào hệ thống đánh giá hoạt động công bằng, chính xác	1	2	3	4	5
Câu 4: Xin Quý Anh chị vui lòng cho biết ý kiến của mình đối với các nhận định sau đây về chế độ đãi ngộ NNLCLC của Công ty bằng cách đánh dấu vào ô trống tương ứng theo các mức độ:					
Chế độ tài chính	Có		Không		
Bằng mức lương quy định					
Cao hơn mức lương quy định 1,5 lần					
Cao hơn mức lương quy định 2 - 4 lần					
Cao hơn mức lương quy định 5 - 10 lần					
Chế độ phi tài chính	Có		Không		
Đủ tiện nghi làm việc và nghiên cứu					

Không đủ tiện nghi làm việc		
Được cấp nhà		
Được cấp đất		
Không được cấp gì		
Đủ tiện nghi làm việc và nghiên cứu		

