

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

---

**NGUYỄN THỊ NGỌC DUNG**

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI  
CÔNG TY CỔ PHẦN PRIME ĐẠI LỘC**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số: 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng – Năm 2014**

Công trình được hoàn thành tại  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

**Người hướng dẫn khoa học: TS. NGUYỄN THỊ BÍCH THU**

Phản biện 1: TS. Đoàn Gia Dũng

Phản biện 2: GS. TS. Hồ Đức Hùng

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 27 tháng 6 năm 2014.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Phát triển nguồn nhân lực là một việc làm hết sức cần thiết nhằm nâng cao chất lượng lao động và phát triển tài nguyên nhân lực, đảm bảo khả năng cạnh tranh lâu dài và bền vững cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, không phải doanh nghiệp nào cũng có một đội ngũ nguồn nhân lực tài năng, có sức sáng tạo và khả năng liên kết để tạo ra một sức mạnh to lớn cho doanh nghiệp. Đặc biệt đối với công ty cổ phần Prime Đại Lộc được thành lập và chính thức đi vào hoạt động cách đây không lâu (9/2009) thì đó là một thử thách không nhỏ. Mặc dù trong thời gian qua, công ty cổ phần Prime Đại Lộc cũng đã có nhiều nỗ lực trong việc phát triển nguồn nhân lực nhưng kết quả công tác này vẫn còn hạn chế, nguồn nhân lực chưa theo kịp yêu cầu của phát triển. Xuất phát từ những lý do trên, tôi quyết định chọn đề tài: *“Phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Prime Đại Lộc”* làm đề tài nghiên cứu cho luận văn của mình.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận liên quan đến phát triển nguồn nhân lực.
- Phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Prime Đại Lộc trong thời gian qua.
- Đề xuất giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại công ty trong thời gian đến.

### 3. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu

❖ *Đối tượng nghiên cứu:*

Đối tượng nghiên cứu của luận văn được xác định là các vấn đề liên quan đến phát triển NNL tại công ty cổ phần Prime Đại Lộc.

❖ *Phạm vi nghiên cứu:*

- Về nội dung: Luận văn nghiên cứu việc phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Prime Đại Lộc.
- Về không gian: Các nội dung được tiến hành nghiên cứu tại công ty cổ phần Prime Đại Lộc.
- Về thời gian: Các giải pháp đề xuất trong luận văn có ý nghĩa trong thời gian đến (2020).

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp phân tích thực chứng, phương pháp chuẩn tắc.
- Phương pháp chuyên gia.
- Phương pháp thống kê mô tả, thống kê phân tích, tổng hợp, so sánh,

#### **5. Bố cục đề tài**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, đề tài gồm 3 chương như sau:

Chương 1. Một số vấn đề lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong các công ty.

Chương 2. Thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Prime Đại Lộc thời gian qua.

Chương 3. Một số giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Prime Đại Lộc.

#### **6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu**

## CHƯƠNG 1

### MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC CÔNG TY

#### 1.1. KHÁI QUÁT VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

##### 1.1.1. Một số khái niệm

###### *a. Nguồn nhân lực*

Nguồn nhân lực là tổng thể số lượng và chất lượng con người với tổng hoà các tiêu chí về trí lực, thể lực và những phẩm chất đạo đức - tinh thần tạo nên năng lực nhằm đáp ứng các mục tiêu của tổ chức.

Khi đề cập đến NNL, người ta thường nói đến số lượng và chất lượng của NNL đó.

###### *b. Phát triển nguồn nhân lực*

Phát triển NNL là phát triển đồng bộ cả về số lượng và chất lượng NNL, nâng cao giá trị NNL con người chủ yếu trên các phương diện về thể lực, trí tuệ, năng lực, đạo đức, kỹ năng. . . Trong đó yếu tố chính yếu nhất là phát triển về chất lượng NNL.

##### 1.1.2. Mục tiêu, vai trò của phát triển nguồn nhân lực

###### *a. Mục tiêu của phát triển NNL*

###### *b. Vai trò của phát triển NNL*

#### 1.2 NỘI DUNG CỦA PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

##### 1.2.1. Xây dựng cơ cấu NNL đáp ứng mục tiêu của tổ chức

Cơ cấu nguồn nhân lực là thành phần, tỷ lệ và mối quan hệ tương tác giữa các bộ phận của nguồn nhân lực trong tổng thể. Những mối quan hệ này bao hàm cả mặt chất lượng và số lượng phản ánh tình trạng NNL của tổ chức ở một thời kỳ nhất định.

Nếu đạt được một cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý sẽ giúp DN không những đạt được hiệu quả, mục tiêu trong kinh doanh, sử dụng có hiệu quả từng thành viên mà còn kích thích được tính tích cực lao động của các thành viên trong DN... Tiêu chí để phản ánh cơ cấu NNL gồm: Cơ cấu NNL theo bộ phận và cơ cấu NNL theo ngành nghề.

### **1.2.2. Nâng cao năng lực nguồn nhân lực**

Năng lực NNL là sự tổng hợp của các yếu tố kiến thức, kỹ năng, và thái độ góp phần tạo ra tính hiệu quả trong công việc của mỗi người.

Để nâng cao năng lực nguồn nhân lực, DN cần tiến hành nâng cao trình độ CMNV, kỹ năng và nhận thức của người lao động.

#### ***a. Nâng cao trình độ CMNV của nguồn nhân lực***

Trình độ CMNV của người lao động là kiến thức tổng hợp, kiến thức CMNV kỹ thuật, kiến thức đặc thù cần thiết để đảm đương các chức vụ trong quản lý, kinh doanh và các hoạt động khác. Trong đó, kiến thức được hiểu là hệ thống thông tin, hiểu biết và cách thức tổ chức, sử dụng các thông tin mà người lao động có được hoặc do từng trải hoặc nhờ học tập, bao gồm: Kiến thức tổng hợp, kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, kiến thức đặc thù.

Trình độ CMNV của nguồn nhân lực chỉ có thể có được thông qua đào tạo. Đào tạo gồm các giai đoạn sau:

- Xác định nhu cầu đào tạo
- Mục tiêu và đối tượng đào tạo
- Hoạch định các chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo
- Dự tính chi phí đào tạo
- Lựa chọn giáo viên và tiến hành đào tạo
- Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo

### ***b. Nâng cao kỹ năng***

Kỹ năng của người lao động chính là sự thành thạo, tinh thông về các thao tác, động tác, nghiệp vụ trong quá trình hình thành một công việc cụ thể nào đó.

Mỗi vị trí đảm nhiệm khác nhau sẽ cần những nhóm kỹ năng khác nhau. Kỹ năng được hình thành và phát triển qua quá trình: đào tạo, tự đào tạo trong thực tế hoạt động và cũng phụ thuộc vào kiến thức, kinh nghiệm của cá nhân người lao động. Chính vì vậy, bên cạnh sự nỗ lực của DN thì bản thân người lao động cũng cần phải chủ động, tích cực và luôn có tinh thần học hỏi để nâng cao kỹ năng của bản thân.

### ***c. Nâng cao nhận thức***

Nâng cao nhận thức là quá trình làm tăng mức độ sự hiểu biết về chính trị, xã hội, tính tự giác, tính kỷ luật, thái độ, tác phong lao động, tinh thần trách nhiệm, tính thích ứng... trong hoạt động sản xuất kinh doanh của người lao động.

Tiêu chí phản ánh nhận thức của người lao động: Hành vi và thái độ. Trong đó, thái độ còn được xem là nhân tố tạo nên sự khác biệt mang tính đột phá của mỗi cá nhân để đạt thành công trong sự nghiệp.

### **1.2.3. Nâng cao động lực thúc đẩy**

Nâng cao động lực thúc đẩy được hiểu là tổng thể các chính sách, biện pháp, công cụ tác động lên người lao động làm cho họ có nhiều phấn khởi, hăng say, tự nguyện trong công việc để thực hiện mục tiêu của tổ chức.

#### ***a. Yếu tố vật chất***

#### ***b. Yếu tố tinh thần***

#### ***c. Cải thiện điều kiện làm việc***

*d. Cơ hội thăng tiến trong công việc*

*e. Cơ hội được học tập, đào tạo*

### **1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

#### **1.3.1. Nhóm nhân tố bên ngoài**

Điều kiện bên ngoài có ảnh hưởng một cách gián tiếp hay trực tiếp tới công tác phát triển NNL của các DN, bao gồm: điều kiện phát triển về kinh tế - xã hội, khoa học công nghệ, thị trường lao động, cơ chế và các chính sách liên quan đến lao động.

#### **1.3.2. Nhóm nhân tố bên trong**

*a. Chiến lược phát triển và kế hoạch kinh doanh của DN*

*b. Nhân tố quản lý*

*c. Hiện trạng nguồn nhân lực*

*d. Cơ cấu tổ chức bộ máy*

*e. Đặc điểm và quy mô hoạt động*



## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PRIME ĐẠI LỘC THỜI GIAN QUA

#### 2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY

##### 2.1.1. Đặc điểm về công tác tổ chức

###### *a. Quá trình hình thành và phát triển*

Công ty cổ phần Prime Đại Lộc được thành lập ngày 17/7/2007, là công ty thành viên được đầu tư với quy mô lớn nhất trong số các công ty thành viên của PRIME GROUP hiện nay.

###### *b. Chức năng, nhiệm vụ của công ty*

- *Chức năng:* sản xuất, bán lẻ, bán buôn gạch ốp lát
- *Nhiệm vụ:* Tổ chức sản xuất kinh doanh theo đúng ngành nghề đã đăng ký, quản lý đội ngũ cán bộ công nhân viên...

###### *c. Bộ máy quản lý*

Công ty CP Prime Đại Lộc tổ chức bộ máy quản lý theo hình thức tập trung. Trong cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý của Công ty thì các phòng ban, mỗi bộ phận đều có nghĩa vụ và quyền hạn riêng, tuy nhiên vẫn có mối quan hệ phục vụ lẫn nhau.

##### 2.1.2. Nguồn lực cơ sở vật chất của công ty

##### 2.1.3. Tình hình SXKD của Công ty trong thời gian qua

Kết quả kinh doanh của Công ty thời gian qua có sự sụt giảm. Năm 2012 và 2013 doanh số của công ty tiếp tục giảm so với năm 2011. Tuy nhiên, sự sụt giảm này là không lớn (doanh số năm 2013 giảm 8.16% so với năm 2012). Bên cạnh đó, Công ty đã cố gắng duy trì mức lợi nhuận dương trong 3 năm qua, đảm bảo mức lợi nhuận có thể đủ để trả cổ tức và tiếp tục quá trình SXKD tiếp theo.

## 2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NNL TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PRIME ĐẠI LỘC THỜI GIAN QUA

### 2.2.1. Thực trạng cơ cấu NNL tại Công ty thời gian qua

#### a. Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi

**Bảng 2.4. Cơ cấu NNL theo độ tuổi tại Prime Đại Lộc thời gian qua**

Chia theo độ tuổi	Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013	
	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)
Từ 18 đến 30	462	44.98	421	45.03	390	45.04
Từ 31 đến 45	534	52.00	486	51.98	450	51.96
Trên 45	31	3.02	28	2.99	26	3.00
Tổng	1027	100	935	100	866	100

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính nhân sự)

Nguồn nhân lực của Công ty khá trẻ. Vì Prime Đại Lộc là một công ty sản xuất nên cần một lực lượng lao động trẻ, khỏe, đặc biệt là đội ngũ lao động trực tiếp. Bên cạnh đó, để đảm bảo cho quá trình sản xuất được diễn ra liên tục thì Công ty luôn duy trì một đội ngũ lao động có tính kiên định trong quá trình làm việc và lực lượng lao động ở độ tuổi 30-45 là đối tượng mà Công ty đang cần đến.

#### b. Cơ cấu nguồn nhân lực theo bộ phận

Lao động tại các bộ phận trong Công ty có sự sụt giảm qua các năm, duy nhất lao động của bộ phận kinh doanh tiếp thị có sự gia tăng. Sự sụt giảm về số lượng lao động chủ yếu là ở bộ phận sản xuất do thu hẹp quy mô sản xuất. So với năm 2011, năm 2012 lao động ở bộ phận sản xuất giảm 82 người. Đến năm 2013, lao động ở bộ phận này tiếp tục giảm, giảm 55 người so với năm 2012.

**Bảng 2.5. Cơ cấu NNL theo bộ phận thời gian qua**

Bộ phận	Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013	
	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)
Quản lý chung	3	0.29	3	0.32	3	0.35
Tài chính – Kế toán	29	2.82	27	2.89	25	2.89
Kinh doanh	9	0.88	9	0.96	10	1.15
Kế hoạch – Kỹ thuật	44	4.28	42	4.49	38	4.39
Tổ chức HCNS	88	8.57	82	8.77	73	8.43
Sản xuất	854	83.16	772	82.57	717	82.79
Tổng cộng	1027	100	935	100	866	100

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính nhân sự)

### **c. Cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành nghề**

Cơ cấu NNL theo ngành nghề tại Công ty trong thời gian qua chưa thực sự hợp lý ở một số bộ phận. Trong Công ty vẫn còn tồn tại tình trạng làm việc không đúng so với chuyên ngành được đào tạo, cụ thể ở bộ phận kinh doanh và kế toán.

**Bảng 2.6: Cơ cấu NNL theo ngành nghề thời gian qua**

Phân theo ngành nghề	Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013	
	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)
Cơ khí	40	3.89	34	3.64	30	3.46
Điện, điện tự động	18	1.75	16	1.71	15	1.73
Quản lý chất lượng	9	0.88	9	0.96	8	0.92
Công nghệ	17	1.66	15	1.60	14	1.62

Vận tải	20	1.95	20	2.14	20	2.31
Kinh doanh	14	1.36	13	1.39	15	1.73
Tài chính kế toán	24	2.34	23	2.46	20	2.31
Quản trị nhân sự	4	0.39	5	0.53	5	0.58
Hành chính	4	0.39	3	0.32	3	0.35
Công nhân	777	75.66	705	75.40	657	75.87
Ngành nghề khác	100	9.74	92	9.84	79	9.12
Tổng	1027	100	935	100	866	100

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính nhân sự)

## 2.2.2. Thực trạng công tác nâng cao năng lực NNL tại công ty thời gian qua

### a. Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ

Để xem xét sự phát triển về trình độ CMNV, cơ cấu NNL theo trình độ đào tạo qua các năm là một trong các chỉ tiêu phản ánh rõ nét.

Tỷ trọng lao động có tay nghề tại Công ty có xu hướng tăng, tỷ trọng lao động phổ thông có xu hướng giảm, tỷ trọng lao động có trình độ ĐH, CĐ có biến động nhưng không đáng kể.

**Bảng 2.7. Cơ cấu NNL theo trình độ thời gian qua**

Trình độ	Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013	
	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)
ĐH & trên ĐH	47	4.58	45	4.81	41	4.73
CĐ	28	2.73	27	2.89	25	2.89
TC	17	1.66	17	1.82	18	2.08
LĐ có tay nghề	483	47.03	457	48.88	424	48.96
LĐ phổ thông	452	44.01	389	41.60	358	41.34
Tổng số	1027	100	935	100	866	100

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính nhân sự)

Để nâng cao trình độ CMNV cho người lao động thì trong thời gian qua Công ty đã rất chú trọng tới việc đào tạo, bồi dưỡng và phát triển năng lực của người lao động.

**Thực trạng công tác đào tạo nâng cao CMNV tại Công ty trong thời gian qua:**

➤ **Đối tượng, nội dung và phương pháp đào tạo:**

*Đối với nhân viên mới:* Đối với lao động trực tiếp: những người công nhân mới này sẽ phải tham gia khóa đào tạo kéo dài trong vòng 3 ngày. Ngoài ra, sau khi được đưa xuống xưởng sản xuất, họ lại tiếp tục được đào tạo dưới sự kèm cặp của tổ trưởng tổ sản xuất. Đối với lao động gián tiếp: nội dung đào tạo là những kiến thức, nghiệp vụ liên quan đến công việc mà họ thi tuyển vào, được đào tạo dưới sự hướng dẫn, kèm cặp của những nhân viên cũ, trưởng phòng.

*Đối với nhân viên cũ:* đào tạo cách sử dụng công nghệ mà Công ty mới mua, nghiệp vụ kinh doanh, nghiệp vụ quản lý mà Công ty mới cập nhật dưới sự hướng dẫn của các trưởng phòng ban.

Công tác đào tạo hiện nay tại Công ty còn mang tính chất đại trà. Lao động trực tiếp thời gian qua chưa được đào tạo nhiều.

Để nâng cao trình độ CMNV cho người lao động, Công ty còn tạo điều kiện cho những người lao động trong Công ty tham gia các khóa đào tạo bên ngoài, đặc biệt là các khóa học nâng cao bằng cấp.

➤ **Chi phí đào tạo:**

**Bảng 2.11: Chi phí đào tạo qua các năm**

ĐVT: triệu đồng

Nội dung	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
Tổng chi phí đào tạo	169.03	75.70	102.85
Tổng số lao động	1027	935	866
Chi phí đào tạo/người	0.16	0.08	0.12

(Nguồn: Phòng tài chính – kế toán)

Chi phí đào tạo của Công ty không cao, tỷ lệ % lợi nhuận trích cho đào tạo không thay đổi qua các năm (2%). Đây là một điều bất lợi vì chi phí đào tạo phụ thuộc khá lớn vào kết quả kinh doanh.

➤ **Đánh giá kết quả đào tạo**

Việc đánh giá kết quả đào tạo hiện nay tại Công ty còn mang tính chất hình thức, chưa thực sự hiệu quả. Việc đánh giá kết quả đào tạo cũng dừng lại khi khóa đào tạo kết thúc, Công ty chưa gắn kết quả đào tạo với kết quả và hiệu quả công việc sau khi được đào tạo.

**b. Nâng cao kỹ năng nghề nghiệp của người lao động**

**Bảng 2.12: Các khóa đào tạo kỹ năng tại công ty thời gian qua**

STT	Các khóa đào tạo kỹ năng	Năm đào tạo	Số lượng (Người)
1	Kỹ năng đánh giá công việc	2013	38
2	Kỹ năng văn hóa tổ chức	2011	49
3	Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ	2013	43
4	Kỹ năng tự học	2013	38

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính nhân sự)

Các khóa đào tạo kỹ năng không được tổ chức thường xuyên và chủ yếu tổ chức đào tạo kỹ năng cho bộ phận lao động gián tiếp. Ngoài ra, hình thức tổ chức các lớp học kỹ năng cũng chưa thực sự

hợp lý. Các khóa học kỹ năng này còn chung chung, chưa có sự khác biệt giữa các vị trí công việc vì mỗi vị trí công việc lại yêu cầu một kỹ năng cụ thể riêng. Người lao động còn yếu một số kỹ năng như: kỹ năng tự học, sử dụng ngoại ngữ

### ***c. Nâng cao nhận thức người lao động***

- Tuyên truyền về chủ trương đường lối và chính sách pháp luật của Nhà nước liên quan đến nghề.

- Soạn thảo, ban hành, phổ biến rộng rãi và thường xuyên kiểm tra các quy định tại nơi làm việc.

Tuy nhiên, trình độ nhận thức của một số người lao động tại Văn còn tình trạng người lao động vi phạm quy định của Công ty.

## **2.2.3. Thực trạng công tác nâng cao động lực thúc đẩy người lao động**

### ***a. Yếu tố vật chất***

Mức tiền lương bình quân mà người lao động làm việc tại Prime Đại Lộc nhận được là khá cao so với mức lương trên thị trường (lương bình quân trên 6 triệu/tháng).

Tuy nhiên, hình thức trả lương hiện nay của Công ty chưa thực sự làm cho người lao động hài lòng. Hình thức trả lương chưa sử dụng hiệu quả công việc làm thước đo. Việc phân phối tiền thưởng ở Công ty cũng chưa thực sự thỏa đáng.

### ***b. Yếu tố tinh thần***

Công ty chăm sóc người lao động, thăm hỏi khi người lao động ốm đau, tổ chức khám sức khỏe, tặng quà động viên tinh thần cho những cán bộ xuất sắc, cán bộ có thâm niên, tổ chức các kỳ tham quan, nghỉ mát cho CBCNV, tổ chức các phong trào văn nghệ, thể dục thể thao nhằm tạo ra sân chơi lành mạnh, gắn kết cán bộ nhân viên.

### ***c. Tạo động lực thông qua cơ hội học tập và thăng tiến***

Công ty luôn tạo điều kiện cho người lao động được học hỏi kinh nghiệm, chuyên môn từ đồng nghiệp, từ những nhà quản lý có tài năng và kinh nghiệm lâu năm, cử nhân viên tham gia các lớp học ở nước ngoài. Tuy nhiên, khi nhân viên phấn đấu để được thăng tiến thì Công ty chưa đưa ra các tiêu chí một cách rõ ràng và nhất quán. Cách thức đề bạt còn phụ thuộc nhiều vào quan điểm cá nhân và mang tính cảm tính của lãnh đạo các cấp trong Công ty.

### ***d. Tạo động lực thông qua môi trường và điều kiện làm việc***

- Công ty luôn cải tiến trang thiết bị làm việc, xây dựng tòa nhà làm việc khang trang, rộng rãi, cơ sở vật chất đầy đủ, khuôn viên có nhiều cây xanh, sạch đẹp.

- Công ty luôn cố gắng tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, tạo sự gần gũi các cấp quản lý với nhân viên.

## **2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG**

### **2.3.1. Kết quả đạt được**

- Thứ nhất, công tác phát triển nguồn nhân lực đã đáp ứng được một phần yêu cầu về số lượng và chất lượng lao động.

- Thứ hai, Công ty đã xây dựng được đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn nghiệp vụ ngày càng cao

- Thứ ba, Công ty có tổ chức các khóa học để nâng cao trình độ CMNV của người lao động.

- Thứ tư, Công ty quan tâm đến những yếu tố thúc đẩy động lực làm việc của người lao động.

### **2.3.2. Hạn chế**

- Cơ cấu NNL tại Công ty chưa thực sự hợp lý, vẫn còn tình trạng làm trái chuyên ngành đào tạo.

- Hoạt động đào tạo của công ty chưa thực sự hiệu quả. Công



ty chưa xác định được nhu cầu đào tạo, chưa làm tốt công tác đánh giá kết quả đào tạo.

- Người lao động còn yếu một số kỹ năng cần thiết khi làm việc. Nhận thức của một số lao động chưa cao.

- Các công cụ tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc chưa thực sự làm cho người lao động hài lòng.

### **2.3.3. Nguyên nhân của những hạn chế**

Công tác đào tạo chưa được chú trọng một cách đúng mức

Công ty chưa có các chính sách cụ thể về phát triển NNL

Bên cạnh đó, công ty chưa có nhiều chính sách và các hoạt động tạo động lực làm việc và trình độ của đội ngũ quản lý nhân lực còn hạn chế cũng là những nguyên nhân gây ra những hạn chế trong công tác phát triển NNL.

### CHƯƠNG 3

## MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PRIME ĐẠI LỘC

### 3.1 CĂN CỨ ĐỂ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NNL TRONG THỜI GIAN TỚI

#### 3.1.1. Các nhân tố bên ngoài ảnh hưởng đến phát triển NNL của công ty trong thời gian đến

- Về môi trường kinh tế
- Về điều kiện tự nhiên-xã hội
- Tình hình thị trường lao động địa phương
- Sự phát triển của khoa học công nghệ

#### 3.1.2. Mục tiêu, chiến lược phát triển tại công ty cổ phần Prime Đại Lộc trong thời gian tới

##### *a. Mục tiêu phát triển của công ty Prime Đại Lộc đến năm 2020*

❖ Về sản xuất-kinh doanh:

❖ Về phát triển NNL: đào tạo đội ngũ CBCNV có trình độ chuyên môn sâu và rộng, có tinh thần trách. Về trình độ CMNV, mục tiêu của công ty đến năm 2020 là 100% đội ngũ cán bộ quản lý có trình độ ĐH và trên ĐH, 70% đội ngũ công nhân là có tay nghề. Ngoài ra, tất cả người lao động được đào tạo, bồi dưỡng hàng năm để nâng cao kỹ năng, nhận thức.

##### *b. Chiến lược phát triển của công ty Prime Đại Lộc đến năm 2020*

❖ Về sản xuất kinh doanh

❖ Về phát triển nguồn nhân lực

- Nâng cao chất lượng NNL trên cơ sở yêu cầu nâng cao hiệu quả lao động.

- Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý của Công ty đáp ứng được yêu cầu quản lý, đào tạo bổ sung kiến thức kinh tế cho các cán bộ kỹ thuật.

- Về trình độ CMNV, tăng cường các hoạt động đào tạo nhân viên, tập trung thực hiện chiến lược phát triển con người.

- Phát triển NNL trong giai đoạn tới ưu tiên cho nâng cao năng lực làm việc cho các vị trí công tác của NNL hiện tại, đồng thời hướng tới cơ cấu NNL hợp lý.

- Tăng cường việc tổ chức các lớp học ngắn hạn để đào tạo kiến thức vĩ mô, ngành cho toàn thể nhân viên.

### **3.1.3. Một số quan điểm có tính định hướng để xây dựng giải pháp**

## **3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN PRIME ĐẠI LỘC TRONG THỜI GIAN TỚI**

### **3.2.1. Xây dựng cơ cấu NNL đáp ứng mục tiêu của tổ chức**

#### ***a. Về số lượng***

Để có được NNL về mặt số lượng phục vụ cho nhu cầu sản xuất tăng trong những năm tới thì Công ty phải làm tốt công tác dự báo nhu cầu NNL.

Để dự báo nhu cầu lao động trong tương lai, ta có thể căn cứ vào công suất sản xuất, số lao động trong quá khứ, căn cứ vào kế hoạch sản xuất trong thời gian tới.

**Bảng 3.2: Nhu cầu về số lượng nhân lực từ năm 2014 - 2020**

Chi tiêu	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Nhu cầu SX(triệu m2)	17.83	18.86	19.89	20.91	21.94	22.97	24
Tỷ lệ tăng công suất SX so với năm trước (%)	6.12	5.77	5.45	5.17	4.92	4.69	4.48
Tỷ lệ tăng lao động so với năm trước (%)	6.24	5.88	5.56	5.28	5.02	4.78	4.57
Nhu cầu LĐ (người)	920	974	1028	1083	1137	1191	1246

Như vậy lao động tại công ty Prime Đại Lộc năm 2020 được dự báo là khoảng 1246 người, gấp 1.44 lần so với hiện nay.

Căn cứ vào dự báo nhu cầu lao động tổng thể qua các năm, kết hợp với tỷ trọng lao động giữa các bộ phận qua các năm trước, nhu cầu lao động của các bộ phận được dự báo như sau:

**Bảng 3.3: Nhu cầu về số lượng nhân lực tại các bộ phận trong thời gian đến***DVT: Người*

Bộ phận	Tỷ lệ (%)	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Quản lý chung	0.32	3	3	3	3	4	4	4
Tài chính – Kế toán	2.87	26	28	29	31	33	34	36
Kinh doanh – Tiếp thị	1.00	9	10	10	11	11	12	12
Kế hoạch – Kỹ thuật	4.39	40	43	45	48	50	52	55
Tổ chức HCNS	8.59	79	84	88	93	98	102	107
Sản xuất	82.84	762	807	852	897	942	987	1032
Tổng	100	920	974	1028	1083	1137	1191	1246

Để đảm bảo về mặt số lượng lao động như đã dự báo thì Công ty cần phải:

- Có kế hoạch giữ chân nhân viên cũ và thu hút nhân viên mới.
- Công ty cần có chiến lược quảng bá thương hiệu, xây dựng danh tiếng của Công ty.

### ***b. Về chất lượng***

➤ Trong công tác tuyển dụng: đối với cán bộ-nhân viên, công ty Prime Đại Lộc cần thu hút và ưu tiên tuyển dụng các nhân viên giỏi đã có kinh hoặc những sinh viên khá giỏi mới ra trường. Đối với công nhân, cần rà soát kỹ tiêu chí thể lực, cụ thể là yếu tố tình trạng sức khỏe khi tuyển dụng. Bên cạnh đó, trong khâu tuyển dụng cần lưu ý: thiếu nhân viên ở bộ phận nào, ở ngành nghề nào thì cần phải tuyển người thuộc ngành nghề đó.

➤ Xây dựng bảng đánh giá kết quả làm việc của nhân viên và bảng đánh giá công việc sắp tới.

➤ Tiến hành sử dụng các chính sách để giữ chân người tài

## **3.2.2. Nâng cao năng lực nguồn nhân lực**

### ***a. Nâng cao trình độ CMNV của người lao động***

Trong thời gian tới, để tiếp tục nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ thì Prime Đại Lộc cần thực hiện tốt công tác đào tạo.

➤ Xác định nhu cầu, mục tiêu đào tạo: Việc xác định nhu cầu đào tạo cần căn cứ vào mục tiêu, chiến lược kinh doanh của Công ty trong thời gian tới, yêu cầu công việc và thực trạng trình độ CMNV của từng người lao động.

Để xác định nhu cầu đào tạo mới thì công ty Prime Đại Lộc cần căn cứ vào nhu cầu tuyển dụng hàng năm và căn cứ vào thực trạng tham gia các lớp đào tạo của những người lao động đang làm

việc tại Công ty trong năm. Để xác định nhu cầu đào tạo lại và đào tạo nâng cao, Công ty cần căn cứ vào mục tiêu phát triển NNL, kết quả đánh giá thực hiện công việc của từng người lao động và kết quả điều tra nhu cầu được đào tạo của cá nhân người lao động.

➤ **Xác định đối tượng đào tạo**

Thông qua phiếu xác định nhu cầu đào tạo, và Công ty tiến hành đánh giá đối tượng đăng ký đào tạo sẽ xác định chính xác những người còn yếu về chuyên môn và thực sự có nhu cầu đào tạo, từ đó trường phòng sẽ ưu tiên cho nhân viên đó đi đào tạo.

➤ **Xác định nội dung, phương pháp và thời gian đào tạo**

- *Đối với công nhân sản xuất:* Ngoài đào tạo về chuyên môn Công ty nên đào tạo thêm kiến thức vĩ mô và kiến thức về môi trường kinh doanh của Công ty. Phương pháp đào tạo nên sử dụng là đào tạo thông qua các bài giảng, hội nghị hay hội thảo.

- *Đối với nhân viên chuyên môn:* Đối với nhân viên phòng kinh doanh thì đào tạo các kiến thức về kinh doanh tiếp thị mới: direct marketing, thương mại điện tử.., đối với nhân viên phòng nhân sự thì đào tạo về cách sử dụng các phần mềm quản lý nhân sự mới nhất hiện nay trên thị trường. Ngoài ra cần đào tạo thêm về kiến thức vĩ mô, kiến thức ngành gạch ốp lát. Phương pháp đào tạo là tổ chức các buổi Semina tại phòng làm việc của mỗi bộ phận.

- *Đối với cán bộ quản lý:* đào tạo kiến thức về chuyên môn và kiến thức về quản lý. Bên cạnh đó cần đào tạo thêm về kiến thức chuyên môn của bộ phận này cho cán bộ quản lý của bộ phận kia. Phương pháp đào tạo là Công ty hoặc các phòng ban của Công ty nên thường xuyên tổ chức các buổi Semina để các nhà quản lý có cơ hội sinh hoạt học thuật, trao đổi những kinh nghiệm trong quá trình làm việc. Ngoài ra, Công ty cần thường xuyên cử các nhà quản lý

tham dự các buổi báo cáo của các chuyên gia trong cùng lĩnh vực hoạt động, các buổi báo cáo do tập đoàn Prime tổ chức để truyền lại kiến thức cho toàn thể CBCNV trong Công ty.

➤ Chi phí đào tạo

Trong thời gian tới Công ty nên thay đổi % lợi nhuận trích cho quỹ đào tạo và phát triển và thay đổi tỷ lệ thuận với lợi nhuận của Công ty. Bên cạnh đó, Công ty nên trích một phần chi phí đào tạo để phụ cấp cho người tham gia đào tạo tại các cơ sở bên ngoài.

➤ Đánh giá kết quả đào tạo

Để công tác đánh giá kết quả đào tạo có hiệu quả hơn, Công ty cần: thu thập thông tin phản hồi thông qua các phiếu điều tra hoặc trực tiếp phỏng vấn, phỏng vấn, sát hạch những kiến thức mà học viên đã được học, tham khảo ý kiến của cán bộ quản lý, cấp trên trực tiếp của những người mới được đào tạo về những tiến bộ, những hạn chế còn tồn tại của họ sau quá trình đào tạo. Tiến hành so sánh những người được đào tạo và chưa qua đào tạo để thấy được sự chênh lệch, gắn năng suất lao động với kết quả của đào tạo. Xác định phần đóng góp của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực vào lợi nhuận của Công ty.

***b. Nâng cao kỹ năng nghề nghiệp của người lao động***

- *Kỹ năng tự học*: Công ty cần hình thành thói quen tự học tập, tự nghiên cứu trong nhân viên. Bên cạnh đó, nếu thực tế khi tổ chức hoạt động tự nghiên cứu xuất hiện tâm lý “bụt nhà không thiêng” thì ban lãnh đạo công ty Prime Đại Lộc cần thể hiện sự quan tâm bằng việc cùng tham gia thảo luận, chia sẻ, tham gia thẩm định và đánh giá tài liệu do bộ phận biên soạn.

- *Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ*: mở các lớp học tiếng anh giao tiếp trong toàn Công ty, kiểm tra thường xuyên làm căn cứ xét

thưởng, tăng lương, thăng tiến, tổ chức các cuộc thi cặp đôi giao tiếp tiếng anh, sinh hoạt học thuật bằng tiếng anh

Ngoài việc cải thiện và nâng cao kỹ năng ngoại ngữ, công ty Prime Đại Lộc cần nâng cao các kỹ năng khác của người lao động như:

- Đối với cán bộ quản lý: kỹ năng quản lý nguồn nhân lực, nghệ thuật lãnh đạo, kỹ năng thuyết trình, đàm phán, kỹ năng giải quyết vấn đề, quản trị thời gian,...
- Đối với nhân viên chuyên môn: kỹ năng mềm như: kỹ năng sử dụng ngoại ngữ, kỹ năng sáng tạo, kỹ năng giải quyết tình huống.
- Đối với công nhân sản xuất: kỹ năng thực hành nhằm giúp họ nắm bắt nhanh cách thức thực hiện công việc.

### ***c. Nâng cao nhận thức của người lao động***

- Tổ chức các lớp đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn cho người lao động về các kiến thức về môi trường hoạt động của Prime Đại Lộc, các kiến thức vĩ mô (kinh tế, pháp luật, KHCN). Bên cạnh đó, giáo dục nâng cao tinh thần trách nhiệm, phẩm chất đạo đức, ý thức kỷ luật, tinh thần nhiệt huyết.

- Cần đẩy mạnh công tác tuyên truyền, giáo dục pháp luật để nâng cao nhận thức về quyền, nghĩa vụ của người lao động và cả của người sử dụng lao động. Nâng cao kiến thức pháp luật Công đoàn, Luật BHXH, BHYT, BH thất nghiệp, các quy định, quy chế, nội quy của công ty, các quy định pháp luật có liên quan đến người lao động.

Để biện pháp này phát huy hiệu quả và có tác dụng, công ty Prime Đại Lộc cần thực hiện các bài kiểm tra đối với nhân viên của mình.



### **3.2.3. Nâng cao động lực thúc đẩy nguồn nhân lực**

#### ***a. Hoàn thiện công tác tiền lương***

*Thứ nhất, hoàn thiện cơ cấu tiền lương trong công ty, cần quan tâm đến cơ cấu thu nhập giữa tiền lương cơ bản – thưởng – phúc lợi. Bên cạnh đó, trả lương phải dựa theo giá trị của công việc mang tính khách quan và có cơ sở khoa học nhất.*

*Thứ hai, có kế hoạch tăng lương một cách rõ ràng, minh bạch, tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc và học hỏi nhiều hơn.*

*Thứ ba, hàng năm xét thưởng các danh hiệu thi đua cho những người thực sự tiêu biểu, căn cứ vào số lượng và chất lượng lao động, thưởng cuối năm, thưởng hoàn thành vượt kế hoạch.*

#### ***b. Xây dựng chính sách thăng tiến hợp lý***

- Chính sách thăng tiến phải vạch ra những nấc thang, vị trí kế tiếp và kèm theo đó là những tiêu chuẩn, tiêu chí cụ thể để cho nhân viên trong công ty biết và cố gắng để đạt được.

- Bổ nhiệm vượt bậc hoặc bổ nhiệm trước thời hạn cho những nhân viên có thành tích xuất sắc.

#### ***c. Tăng cường các hoạt động văn nghệ, phong trào thi đua***

Tăng cường các hoạt động văn nghệ, thể dục thể thao nhiều hơn nữa, khích lệ tinh thần tham gia của tất cả nhân viên. Bên cạnh đó, cần phải xây dựng kế hoạch cụ thể cho từng hoạt động và những giải thưởng cho các cuộc thi này phải thực sự hấp dẫn đối với người tham gia: tiền thưởng, huy chương....

#### ***d. Xây dựng tổ chức học tập***

➤ *Lấy lãnh đạo làm gương, làm động lực cho chính nhân viên*

➤ *Xây dựng cơ chế khuyến khích học tập và chia sẻ kiến thức*

## KẾT LUẬN

Hiện nay với sự phát triển của KHCN, lao động trí óc dần dần thay thế cho lao động chân tay, giải phóng sức lao động chân tay rất nhiều công việc. Tuy nhiên, dù khoa học và công nghệ có phát triển như thế nào đi chăng nữa, chúng ta cũng không thể phủ nhận vai trò trọng yếu của nguồn nhân lực trong một tổ chức. Con người được đào tạo, phát triển với đầy đủ trình độ CMNV, kỹ năng cần thiết, với một thái độ làm việc đầy trách nhiệm sẽ là nhân tố quyết định đến sự thành công của bất kỳ một tổ chức nào.

Luận văn: đã hoàn thành nghiên cứu một số vấn đề sau:

➤ Hệ thống hóa được các lý luận liên quan đến phát triển nguồn nhân lực, trên cơ sở hệ thống hóa lý luận phân tích thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Prime Đại Lộc

➤ Xác định một số nguyên nhân chủ yếu, làm rõ những mặt hạn chế trong công tác phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Prime Đại Lộc

➤ Đề xuất những giải pháp và khuyến nghị nhằm hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Prime Đại Lộc.

Vì thời gian nghiên cứu và kiến thức có hạn, những phân tích thực trạng, những giải pháp đề xuất trong luận văn không tránh khỏi những sai sót. Rất mong nhận được sự bổ sung và góp ý của Quý Thầy Cô và các bạn để luận văn được hoàn thiện tốt hơn.

Người viết rất mong muốn lãnh đạo Công ty cổ phần Prime Đại Lộc sẽ xem xét và tùy điều kiện thuận tiện có kế hoạch thực hiện trong thời gian tới nhằm góp phần vào việc ổn định và phát triển lực lượng lao động tại công ty.