

# PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SON HẢI VÂN XÃ THANH LỢI TỈNH TÂY NINH

## Human Resource Development at Son Hai Van Limited Liability Company, Thanh Loi Commune, Tay Ninh Province

Nguyễn Trí Thức<sup>1</sup> và Nguyễn Thanh Nguyên<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Học viên cao học Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An, Tây Ninh, Việt Nam

<sup>2</sup>Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An, Tây Ninh, Việt Nam  
ntthucqt12@hv.dla.edu.vn

**Tóm tắt** — Phát triển nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh. Nghiên cứu này tập trung phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Sơn Hải Vân, xã Thanh Lợi, tỉnh Tây Ninh trong giai đoạn 2022–2024. Kết hợp phương pháp nghiên cứu tài liệu thứ cấp và khảo sát trực tiếp người lao động thông qua bảng hỏi về mức độ hài lòng đối với các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, lương thưởng – phúc lợi và cơ hội thăng tiến. Công ty đã đạt một số kết quả tích cực trong đào tạo kỹ năng, hội nhập nhân viên mới và thực hiện các chế độ phúc lợi cơ bản. Tuy nhiên vẫn tồn tại hạn chế như kế hoạch đào tạo thiếu rõ ràng, chính sách lương thưởng chưa thực sự cạnh tranh, minh bạch và cơ hội thăng tiến còn hạn chế, dẫn đến động lực làm việc và sự gắn bó của người lao động chưa cao. Nghiên cứu đề xuất xây dựng khung năng lực, chương trình đào tạo đa phương thức, cải tiến chính sách động lực và tăng cường hợp tác với các cơ sở đào tạo, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

**Từ khóa** — Phát triển nguồn nhân lực, tuyển dụng và đào tạo, phát triển nghề nghiệp.

**Abstract** — Human resource development is a critical factor that helps businesses improve operational efficiency and enhance competitiveness. This study focuses on analyzing the current state of human resource development at Son Hai Van Limited Liability Company, located in Thanh Loi Commune, Tay Ninh Province, during the period 2022–2024. The research combines secondary data analysis with a direct employee survey using a questionnaire to assess satisfaction levels regarding recruitment, training, compensation and benefits, and career advancement opportunities. The company has achieved some positive results in skills training, onboarding of new employees, and implementation of basic welfare policies. However, several limitations remain, including the lack of a clear training plan, compensation policies that are not sufficiently competitive or transparent, and limited career advancement opportunities. These issues have resulted in relatively low employee motivation and organizational commitment. The study proposes solutions such as developing a competency framework, designing multi-mode training programs with continuous learning, improving incentive policies, and strengthening cooperation with educational institutions. These measures aim to enhance the quality of human resources and strengthen the enterprise's competitive capacity.

**Keywords** — Human resource development, recruitment and training, career development.

### 1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt và yêu cầu nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất – kinh doanh, nguồn nhân lực đang trở thành yếu tố có ý nghĩa quyết định đối với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp sản xuất, chất lượng nguồn nhân lực không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động, chất lượng sản phẩm và khả năng thích ứng với thay đổi của thị trường mà còn tác động mạnh đến hiệu quả quản trị và năng lực cạnh tranh trong dài hạn. Vì vậy, phát triển nguồn nhân lực không còn là hoạt động mang tính hỗ trợ mà đã trở thành một nội

dung quan trọng trong chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Trong điều kiện khoa học công nghệ thay đổi nhanh, yêu cầu về kỹ năng nghề nghiệp, kỷ luật lao động và năng lực thích ứng của người lao động ngày càng cao. Doanh nghiệp muốn duy trì vị thế trên thị trường không thể chỉ dựa vào máy móc, thiết bị hay vốn đầu tư mà còn phải chú trọng xây dựng đội ngũ nhân sự có trình độ, có tinh thần trách nhiệm và có khả năng làm việc hiệu quả. Đây chính là nền tảng để doanh nghiệp nâng cao năng suất, tiết kiệm chi phí và tạo ra lợi thế cạnh tranh ổn định. Quan điểm này phù hợp với định hướng phát triển nhân lực chất lượng

<https://doi.org/10.63783/dla.2026.027>

Ngày nộp bài: 12/4/2026; Ngày nhận bản chỉnh sửa: 22/6/2026; Ngày duyệt đăng: 25/6/2026

cao trong giai đoạn hiện nay của Việt Nam.

Công ty Trách nhiệm hữu hạn Sơn Hải Vân, xã Thạnh Lợi, tỉnh Tây Ninh là doanh nghiệp đang hoạt động trong môi trường cạnh tranh với yêu cầu ngày càng cao về chất lượng lao động, năng lực tổ chức sản xuất và hiệu quả sử dụng nhân sự. Trong những năm gần đây, công ty đã có những nỗ lực nhất định trong việc tuyển dụng, đào tạo, bố trí và sử dụng lao động. Tuy nhiên, công ty vẫn đang đối diện với nhiều vấn đề như thiếu hụt lao động có chuyên môn, tỷ lệ biến động nhân sự còn cao, chất lượng đào tạo nội bộ chưa đáp ứng yêu cầu thực tiễn, cơ chế đãi ngộ và cơ hội thăng tiến còn hạn chế. Những vấn đề này đang ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất lao động, mức độ gắn bó của người lao động và khả năng phát triển ổn định của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, khi quy mô hoạt động của công ty từng bước mở rộng, yêu cầu về đội ngũ nhân sự có tay nghề, có khả năng phối hợp công việc và thích ứng với sự thay đổi càng trở nên rõ rệt hơn. Nếu không có chính sách phát triển nguồn nhân lực phù hợp, doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn trong việc duy trì hiệu quả sản xuất và nâng cao năng lực cạnh tranh. Chính vì vậy, vấn đề phát triển nguồn nhân lực tại công ty cần được xem xét một cách toàn diện và có hệ thống hơn.

Xuất phát từ yêu cầu thực tiễn đó, nghiên cứu phân tích một cách toàn diện thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Sơn Hải Vân trong giai đoạn 2022–2024. Tiếp đó, bài viết tập trung xác định và làm rõ các yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến công tác phát triển nguồn nhân lực của công ty, như tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ, cơ hội thăng tiến và môi trường làm việc. Trên cơ sở những kết quả thu được từ quá trình phân tích, bài viết đề xuất một số giải pháp mang tính thực tiễn và khả thi nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu không chỉ cung cấp thêm cơ sở thực tiễn để Công ty Trách nhiệm hữu hạn Sơn Hải Vân hoàn thiện chính sách nhân sự trong thời gian tới mà còn hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng định hướng phát triển nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu đến năm 2030. Đồng thời, các giải pháp được đề xuất cũng góp phần tăng cường năng lực cạnh tranh và tạo nền tảng cho sự phát triển ổn định, bền vững của công ty trong bối cảnh mới.

## **2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Sơn Hải Vân**

### ***2.1. Tổng quan về phát triển nguồn nhân lực và thực trạng tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Sơn Hải Vân***

Phát triển nguồn nhân lực là một trong những nội dung cốt lõi của quản trị doanh nghiệp hiện đại, đặc biệt đối với các doanh nghiệp sản xuất đang hoạt động trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt. Nguồn nhân lực không chỉ giữ vai trò cung cấp sức lao động cho quá trình sản xuất mà còn quyết định năng suất, chất lượng sản phẩm, khả năng đổi mới và hiệu quả vận hành của doanh nghiệp. Theo Trần Kim Dung, phát triển nguồn nhân lực cần được nhìn nhận như một quá trình tổng thể, bao gồm đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng hợp lý và tạo điều kiện để người lao động phát huy năng lực trong tổ chức [1]. Ở góc độ quốc tế, Armstrong và Taylor cũng cho rằng phát triển nguồn nhân lực là nền tảng quan trọng để doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh, thích ứng với biến động của môi trường kinh doanh và duy trì tăng trưởng bền vững [2]. Như vậy, trong bối cảnh yêu cầu về chất lượng lao động ngày càng cao, phát triển nguồn nhân lực không còn là hoạt động mang tính hỗ trợ mà đã trở thành một nội dung có ý nghĩa chiến lược đối với sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

Trên thực tế, phát triển nguồn nhân lực không chỉ giới hạn ở hoạt động đào tạo nghề mà còn bao gồm nhiều nội dung có liên quan chặt chẽ với nhau như tuyển dụng, bồi dưỡng năng lực, đánh giá hiệu quả công việc, xây dựng chính sách đãi ngộ, tạo động lực làm việc và phát triển nghề nghiệp cho người lao động. Các nghiên cứu được tổng hợp trong luận văn cho thấy, doanh nghiệp muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cần xây dựng hệ thống chính sách đồng bộ, trong đó đào tạo phải gắn với nhu cầu công việc, đánh giá phải gắn với hiệu suất, và người lao động cần nhìn thấy cơ hội phát triển rõ ràng trong tổ chức. Nghiên cứu của Trần Ngọc Tuấn cho thấy việc duy trì đào tạo liên tục và cải tiến cơ chế phát triển nghề nghiệp có ý nghĩa quan trọng đối với hiệu quả quản lý nhân sự [3]. Tương tự, Đào Anh Tuấn nhấn mạnh yêu cầu chuẩn hóa quy trình đào tạo, gắn kết kết quả sau đào tạo với hiệu quả công việc và lộ trình nghề nghiệp [4]. Trong khi đó, Nguyễn Thị Hồng Nhung và Phạm Văn Duy đều cho rằng doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng khung năng lực, chính sách đãi ngộ linh hoạt và cơ chế kế cận để nâng cao chất lượng đội ngũ trong dài hạn [5], [6]. Những kết quả này là cơ sở tham khảo quan trọng khi nghiên cứu trường hợp của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Sơn Hải Vân.

Bên cạnh các nghiên cứu trong nước, các nghiên cứu nước ngoài được sử dụng trong luận văn cũng góp phần làm rõ xu hướng phát triển nguồn nhân lực theo hướng bền vững và thích ứng. Piwowar-Sulej cho rằng phát triển nguồn nhân lực

bền vững cần gắn với việc xây dựng văn hóa học tập, nâng cao kỹ năng, duy trì phúc lợi và tăng khả năng thích ứng của người lao động trước những biến động của môi trường kinh doanh [7], [8]. Quá trình này cho thấy phát triển nguồn nhân lực không chỉ nhằm đáp ứng nhu cầu trước mắt của doanh nghiệp mà còn hướng đến việc hình thành đội ngũ lao động có năng lực học hỏi liên tục, có động lực làm việc và có khả năng đồng hành cùng doanh nghiệp trong dài hạn. Đây là một định hướng có ý nghĩa đối với các doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ ở Việt Nam, nơi mà nguồn lực còn hạn chế nhưng áp lực cạnh tranh và yêu cầu đổi mới lại ngày càng lớn.

Tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Sơn Hải Vân (gọi tắt là Công ty Sơn Hải Vân), phát triển nguồn nhân lực giữ vai trò đặc biệt quan trọng bởi đây là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất sơn và vật liệu hoàn thiện, nơi chất lượng đội ngũ lao động tác động trực tiếp đến năng suất dây chuyền, chất lượng thành phẩm, mức độ tuân thủ an toàn trong sản xuất và hiệu quả kiểm soát chi phí. Trong giai đoạn 2022–2024, công ty đã từng bước triển khai nhiều hoạt động nhằm nâng cao

chất lượng nguồn nhân lực, như tuyển dụng theo vị trí và bộ phận, tổ chức đào tạo nội bộ, thực hiện chính sách lương, thưởng, phụ cấp và phúc lợi, đồng thời chú ý hơn đến việc ghi nhận đánh giá của người lao động về đào tạo, cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp.

Những nỗ lực này cho thấy doanh nghiệp đã có sự quan tâm nhất định đến công tác phát triển nhân lực như một điều kiện để duy trì hoạt động ổn định và nâng cao năng lực cạnh tranh. Tuy nhiên, bên cạnh các kết quả đạt được, công ty vẫn còn đối diện với một số hạn chế như thiếu hụt lao động có chuyên môn, tỷ lệ biến động nhân sự còn cao, chất lượng đào tạo nội bộ chưa thật sự đáp ứng yêu cầu thực tiễn, cơ hội phát triển nghề nghiệp chưa rõ nét và cơ chế tạo động lực giữa các nhóm lao động còn thiếu sự đồng đều. Các vấn đề này không chỉ ảnh hưởng đến mức độ gắn bó của người lao động mà còn tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động và khả năng phát triển bền vững của doanh nghiệp trong thời gian tới.

## 2.2. Thực trạng các hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Sơn Hải Vân

**Bảng 1. Kết quả khảo sát về công tác đào tạo và bồi dưỡng nhân lực**

Nội dung khảo sát	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng	Điểm trung bình
Công ty thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo cho nhân viên	6	12	28	34	20	3,50
Nội dung các khóa đào tạo phù hợp với công việc	5	10	30	35	20	3,55
Công ty tạo điều kiện cho nhân viên tham gia đào tạo	7	14	29	32	18	3,40
Các chương trình đào tạo giúp nâng cao kỹ năng làm việc	4	11	27	38	20	3,59
Công ty có kế hoạch đào tạo rõ ràng cho nhân viên	8	15	30	30	17	3,33

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

**Bảng 2. Kết quả khảo sát về công tác tuyển dụng**

Nội dung khảo sát	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng	Điểm trung bình
Quy trình tuyển dụng của công ty rõ ràng	5	12	29	34	20	3,52
Tiêu chí tuyển dụng được công bố minh bạch	6	13	31	32	18	3,43
Công ty lựa chọn ứng viên phù hợp với vị trí	4	10	28	37	21	3,61
Thời gian tuyển dụng diễn ra hợp lý	5	11	30	35	19	3,52
Nhân viên mới được hướng dẫn khi bắt đầu công việc	3	9	27	39	22	3,68

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Qua khảo sát về công tác đào tạo và bồi dưỡng nhân lực tại Công ty Sơn Hải Vân, người lao động đánh giá khá tích cực với điểm trung bình các tiêu chí dao động từ 3,33 đến 3,59. Tiêu chí “Các chương trình đào tạo giúp nâng cao kỹ năng làm việc” đạt điểm cao nhất (3,59), theo sau là “Nội dung đào tạo phù hợp với công việc” (3,55) và “Công ty thường xuyên tổ chức đào tạo” (3,50). Điều này cho thấy hoạt động đào tạo đã mang lại hiệu quả thực tế, hỗ trợ người lao động nâng cao năng lực và phần nào đáp ứng nhu cầu công việc (Bảng 1).

Tuy nhiên, vẫn còn một số hạn chế nổi bật: tiêu chí “Công ty có kế hoạch đào tạo rõ ràng” đạt điểm thấp nhất (3,33), và “Công ty tạo điều kiện cho nhân viên tham gia đào tạo” chỉ đạt 3,40. Điều này phản ánh đào tạo tại công ty còn thiếu tính hệ thống, chủ động và dài hạn, chủ yếu tập trung giải quyết nhu cầu trước mắt hơn là phát triển nguồn nhân lực bền vững. Bảng 2 khảo sát về công tác tuyển dụng tại Công ty Sơn Hải Vân đã cung cấp góc nhìn khá rõ về cách người lao động đánh giá quá trình tuyển chọn và tiếp nhận nhân sự của doanh nghiệp. Các nội dung được xem xét bao gồm mức độ rõ ràng của quy trình tuyển dụng, tính minh bạch của tiêu chí tuyển dụng, sự phù hợp giữa ứng viên và vị trí công việc, tính hợp lý của thời gian tuyển dụng, cũng như việc hướng dẫn nhân viên mới khi bắt đầu công việc. Nhìn chung, một điểm tích cực đáng ghi nhận là người lao động đánh giá khá cao khả năng hỗ trợ nhân viên mới trong giai đoạn đầu làm việc. Cụ thể, tiêu chí “Nhân viên mới được hướng dẫn khi bắt đầu công việc” đạt điểm trung bình cao nhất là 3,68. Kết quả này cho thấy công ty đã có sự quan tâm nhất định đến quá trình hội nhập của nhân sự mới, giúp họ nhanh chóng làm quen với công việc, thích nghi với môi trường làm việc và giảm bớt những khó khăn trong giai đoạn ban đầu. Bên cạnh đó, tiêu chí “Công ty lựa chọn ứng viên phù hợp với vị trí” cũng đạt mức 3,61 điểm, phản ánh rằng doanh nghiệp bước đầu đã chú trọng đến sự phù hợp giữa năng lực người

được tuyển và yêu cầu thực tế của từng vị trí công việc.

Bảng 2 bên cạnh những điểm tích cực, dữ liệu khảo sát cũng chỉ ra một số khía cạnh mà người lao động vẫn chưa thật sự đánh giá cao. Cụ thể, tiêu chí “Tiêu chí tuyển dụng được công bố minh bạch” chỉ đạt 3,43 điểm, thấp nhất trong các nội dung được khảo sát. Mặc dù mức điểm này vẫn cao hơn trung bình, nhưng so với các tiêu chí còn lại, đây là một dấu hiệu cho thấy tính công khai và rõ ràng trong tuyển dụng vẫn chưa tạo được sự hài lòng rõ nét. Tương tự, hai tiêu chí “Quy trình tuyển dụng của công ty rõ ràng” và “Thời gian tuyển dụng diễn ra hợp lý” cùng đạt 3,52 điểm, cho thấy người lao động đánh giá tương đối tích cực nhưng chưa thật sự nổi bật. Điều này phản ánh rằng hoạt động tuyển dụng của công ty đã có nền tảng nhất định, song vẫn còn dư địa để hoàn thiện theo hướng chuyên nghiệp và minh bạch hơn.

Thêm vào đó, thực trạng này cho thấy công tác tuyển dụng tại Công ty Sơn Hải Vân hiện đang phát huy khá tốt ở khâu lựa chọn ứng viên phù hợp và hỗ trợ nhân viên mới, nhưng phần truyền thông và công khai tiêu chí tuyển dụng lại chưa được thể hiện thật sự rõ ràng. Khi các tiêu chuẩn tuyển dụng chưa được phổ biến minh bạch, người lao động có thể cảm thấy thiếu thông tin về yêu cầu cụ thể của từng vị trí, từ đó ảnh hưởng đến cảm nhận về tính khách quan và công bằng trong quá trình tuyển dụng. Trong bối cảnh doanh nghiệp cần thu hút và giữ chân lao động phù hợp, đặc biệt là lao động có kỹ năng và khả năng gắn bó lâu dài, sự minh bạch trong tuyển dụng là yếu tố rất quan trọng để củng cố niềm tin từ phía người lao động và nâng cao hình ảnh của doanh nghiệp trên thị trường lao động.

Qua đó, công ty cần tiếp tục hoàn thiện công tác tuyển dụng theo hướng đồng bộ hơn, không chỉ dừng lại ở việc chọn đúng người và hỗ trợ tốt trong giai đoạn đầu, mà còn phải chú trọng đến việc chuẩn hóa quy trình, công khai tiêu chí tuyển dụng và bảo đảm thời gian tuyển dụng được tổ chức hợp lý hơn.

**Bảng 3. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về lương, thưởng và phúc lợi**

Nội dung khảo sát	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng	Điểm trung bình
Mức lương cơ bản phù hợp với công việc	10	22	38	26	4	2,92
Thu nhập tương xứng với khối lượng công việc/ca kíp	12	24	36	24	4	2,84
Thưởng/KPI phản ánh đúng kết quả làm việc	8	20	40	28	4	3,00
Cách tính lương – thưởng rõ ràng, minh bạch	9	18	39	30	4	3,02

Chế độ bảo hiểm, phúc lợi và nghỉ phép được thực hiện đầy đủ	3	8	22	52	15	3,68
Phụ cấp (ăn ca/ca kíp/chuyên cần...) phù hợp	5	12	30	45	8	3,39
Phúc lợi về bảo hộ lao động/khám sức khỏe đáp ứng yêu cầu	4	10	28	48	10	3,50

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Bảng 4. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về đào tạo, thăng tiến và phát triển

Nội dung khảo sát	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng	Điểm trung bình
Được hướng dẫn/hội nhập đầy đủ khi nhận việc	4	5	31	49	11	3,58
Đào tạo quy trình sản xuất, an toàn hóa chất và PCCC được tổ chức thường xuyên	6	8	42	36	8	3,32
Có cơ hội tham gia đào tạo nâng bậc tay nghề/chuyên môn	8	11	44	31	6	3,16
Tiêu chí đánh giá, xét tăng bậc/đề bạt rõ ràng	12	13	41	29	5	3,02
Lộ trình thăng tiến và phát triển nghề nghiệp dễ hình dung	10	14	43	28	5	3,04
Công ty ghi nhận năng lực/sáng kiến và tạo cơ hội phát triển	9	10	42	33	6	3,17

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Từ Bảng 3, có thể thấy một tổng quan về mức độ hài lòng đối với lương, thưởng và phúc lợi đã phản ánh khá rõ cảm nhận của người lao động tại Công ty Sơn Hải Vân đối với chính sách đãi ngộ hiện nay. Các nội dung được đánh giá gồm mức lương cơ bản, thu nhập theo khối lượng công việc và ca kíp, thưởng/KPI, cách tính lương – thưởng, cùng các chế độ bảo hiểm, phụ cấp và phúc lợi khác.

Nhìn chung, kết quả cho thấy cảm nhận của người lao động có sự phân hóa tương đối rõ giữa nhóm yếu tố thu nhập trực tiếp và nhóm yếu tố phúc lợi. Điểm sáng đáng ghi nhận nằm ở tiêu chí “Chế độ bảo hiểm xã hội–bảo hiểm y tế–bảo hiểm thất nghiệp và nghỉ phép được thực hiện đầy đủ” với điểm trung bình cao nhất là 3,68. Con số này cho thấy công ty đã duy trì khá tốt các chế độ bảo đảm quyền lợi cơ bản cho người lao động, góp phần tạo cảm giác an tâm trong quá trình làm việc. Bên cạnh đó, tiêu chí “Phúc lợi về bảo hộ lao động/khám sức khỏe đáp ứng yêu cầu” đạt 3,50 điểm và tiêu chí “Phụ cấp ăn ca/ca kíp/chuyên cần... phù hợp” đạt 3,39 điểm, phản ánh rằng các chính sách hỗ trợ bổ sung của công ty nhìn chung đã nhận được sự ghi nhận tương đối tích cực.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả khả quan về phúc lợi, dữ liệu khảo sát cũng cho thấy nhiều nội dung liên quan trực tiếp đến thu nhập chưa tạo được mức hài lòng tương xứng. Cụ thể, tiêu chí “Thu nhập tương xứng với khối lượng công

việc/ca kíp” chỉ đạt 2,84 điểm, thấp nhất trong toàn bộ bảng khảo sát. Tiêu chí “Mức lương cơ bản phù hợp với công việc” cũng chỉ đạt 2,92 điểm. Đây là những con số cho thấy người lao động chưa thật sự hài lòng với thu nhập mà mình nhận được so với yêu cầu công việc, cường độ lao động và đặc thù ca kíp tại doanh nghiệp. Không chỉ vậy, tiêu chí “Thưởng/KPI phản ánh đúng kết quả làm việc” đạt 3,00 điểm và “Cách tính lương – thưởng rõ ràng, minh bạch” đạt 3,02 điểm, tức là chỉ ở mức trung bình. Điều này cho thấy chính sách thu nhập của công ty tuy đã được xây dựng, nhưng chưa tạo được cảm nhận rõ ràng về tính công bằng, hợp lý và khả năng khích lệ người lao động.

Nhận xét sâu hơn, kết quả này phản ánh một thực tế rằng công ty đang làm khá tốt ở phương diện bảo đảm quyền lợi cơ bản và phúc lợi hỗ trợ, nhưng phần thu nhập gắn với đặc điểm lao động thực tế lại chưa đáp ứng đầy đủ kỳ vọng của người lao động. Trong môi trường sản xuất, nơi cường độ làm việc, áp lực tiến độ và yêu cầu tuân thủ kỷ luật khá cao, mức lương cơ bản và thu nhập theo ca kíp thường là yếu tố tác động mạnh đến tâm lý, động lực và mức độ gắn bó của nhân sự. Khi người lao động cảm thấy thu nhập chưa thật sự tương xứng với công sức bỏ ra, họ dễ xuất hiện tâm lý so sánh, giảm động lực hoặc thiếu gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Bên cạnh đó, nếu cơ chế thưởng và cách tính lương chưa đủ rõ ràng, cảm nhận về sự công bằng trong nội bộ cũng sẽ bị ảnh hưởng, từ

đó làm giảm hiệu quả khuyến khích của chính sách đãi ngộ.

Tổng hợp lại, những kết quả này cho thấy Công ty Sơn Hải Vân cần quan tâm hơn đến việc điều chỉnh chính sách tiền lương và thưởng theo hướng hợp lý, minh bạch và phù hợp hơn với đặc thù công việc của từng nhóm lao động. Bên cạnh việc duy trì tốt các chế độ bảo hiểm, nghỉ phép, bảo hộ lao động và khám sức khỏe, công ty cần rà soát lại mức lương cơ bản, thu nhập theo ca kíp cũng như tiêu chí đánh giá thưởng/KPI để bảo đảm người lao động cảm nhận rõ hơn sự tương xứng giữa đóng góp và quyền lợi nhận được. Đây không chỉ là cơ sở để nâng cao sự hài lòng mà còn là điều kiện quan trọng để củng cố động lực làm việc, hạn chế biến động nhân sự và tăng tính ổn định cho nguồn nhân lực trong dài hạn.

Kết quả Bảng 4 cho thấy việc đào tạo, thăng tiến và phát triển cho thấy cảm nhận của người lao động tại Công ty Sơn Hải Vân đang nghiêng về mức trung bình khá, nhưng chưa có nội dung nào thật sự nổi bật. Mặt tích cực dễ nhận thấy nhất nằm ở tiêu chí “Được hướng dẫn/hội nhập đầy đủ khi nhận việc” với điểm trung bình 3,58. Kết quả này cho thấy công ty đã quan tâm tương đối tốt đến giai đoạn ban đầu của người lao động, giúp nhân sự mới có điều kiện làm quen với môi trường làm việc, quy định nội bộ và yêu cầu công việc. Đây là nền tảng quan trọng vì một quá trình hội nhập được tổ chức tốt thường giúp người lao động giảm bớt cảm giác bỡ ngỡ, nâng cao khả năng thích nghi và ổn định tâm lý trong thời gian đầu.

Ở chiều ngược lại, các nội dung liên quan đến phát triển dài hạn lại chưa tạo được mức hài lòng tương xứng. Tiêu chí “đánh giá, xét tăng bậc/đề bạt rõ ràng” chỉ đạt 3,02 điểm, thấp nhất trong bảng khảo sát. Hai tiêu chí “Lộ trình thăng tiến và phát triển nghề nghiệp dễ hình dung” và “Có cơ hội tham gia đào tạo nâng bậc tay nghề/chuyên môn” cũng chỉ đạt lần lượt 3,04 và 3,16 điểm. Những con số này phản ánh rằng người lao động chưa cảm nhận rõ một con đường phát triển nghề nghiệp đủ cụ thể và thuyết phục trong doanh nghiệp. Dù công ty đã có tổ chức một số hoạt động đào tạo và hỗ trợ chuyên môn, cảm giác về cơ hội đi lên, được nâng bậc hay được ghi nhận để phát triển lâu dài vẫn còn khá mờ nhạt.

Một điểm cũng đáng chú ý là tiêu chí “Đào tạo quy trình sản xuất, an toàn hóa chất và PCCC được tổ chức thường xuyên” đạt 3,32 điểm. Mức điểm này cho thấy công ty đã có quan tâm đến nội dung đào tạo gắn với đặc thù sản xuất, nhất là những yêu cầu liên quan đến an toàn hóa chất và phòng cháy chữa cháy. Tuy nhiên, kết quả chưa

thật sự cao cho thấy tần suất hoặc cách thức triển khai các chương trình này có thể chưa tạo được cảm nhận mạnh về tính thường xuyên và hiệu quả. Trong môi trường sản xuất sơn và vật liệu hoàn thiện, đây là nội dung có ý nghĩa rất quan trọng, bởi nó không chỉ liên quan đến tay nghề mà còn gắn trực tiếp với an toàn lao động, chất lượng sản phẩm và tính ổn định của hoạt động sản xuất.

Ngoài ra, tiêu chí “Công ty ghi nhận năng lực/sáng kiến và tạo cơ hội phát triển” đạt 3,17 điểm, cao hơn nhóm tiêu chí về thăng tiến nhưng vẫn chỉ ở mức trung bình khá. Điều này cho thấy cơ chế ghi nhận của công ty đã có nhưng chưa đủ rõ để tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động. Khi sáng kiến, năng lực và nỗ lực chưa được kết nối rõ với cơ hội phát triển, người lao động dễ rơi vào trạng thái làm việc theo yêu cầu trước mắt hơn là chủ động phấn đấu lâu dài. Điều đó có thể ảnh hưởng đến tinh thần học hỏi, cải tiến và mức độ gắn bó với doanh nghiệp.

Từ kết quả trên công ty đang làm tương đối ổn ở khâu hướng dẫn ban đầu, nhưng các nội dung gắn với phát triển nghề nghiệp lâu dài vẫn còn là điểm nghẽn. Người lao động chưa nhìn thấy rõ tiêu chuẩn để được nâng bậc, chưa dễ hình dung lộ trình đi lên và cũng chưa cảm nhận mạnh về cơ hội được phát triển dựa trên năng lực thực tế. Trong bối cảnh doanh nghiệp cần duy trì đội ngũ lao động có tay nghề và gắn bó, đây là hạn chế cần được quan tâm đúng mức. Công ty cần từng bước hoàn thiện cơ chế đánh giá, làm rõ tiêu chí xét tăng bậc, mở rộng cơ hội đào tạo chuyên môn và gắn việc ghi nhận năng lực với lộ trình phát triển cụ thể hơn. Khi người lao động thấy được hướng đi rõ ràng trong công việc, động lực cống hiến và khả năng gắn bó lâu dài cũng sẽ được cải thiện đáng kể.

### **2.3. Đánh giá chung về phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Sơn Hải Vân**

#### **2.3.1. Những kết quả đạt được:**

Trong giai đoạn 2022–2024, công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Sơn Hải Vân đã đạt được một số kết quả tích cực. Công ty đã quan tâm hơn đến hoạt động tuyển dụng, đào tạo, hướng dẫn nhân viên mới và thực hiện các chế độ đãi ngộ, phúc lợi cho người lao động. Các hoạt động này nhìn chung đã góp phần hỗ trợ người lao động thích nghi với công việc, nâng cao kỹ năng chuyên môn và ổn định hơn trong quá trình làm việc. Bên cạnh đó, công ty cũng đã chú ý đến các nội dung gắn với đặc thù sản xuất như an toàn lao động, bảo hộ và chế độ bảo hiểm, qua đó tạo điều kiện để người lao động yên tâm làm việc và gắn bó hơn với doanh nghiệp. Những kết quả này cho thấy công ty đã có những nỗ lực nhất định trong việc

hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực, làm cơ sở cho việc nâng cao hiệu quả hoạt động trong thời gian tới.

### 2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân:

Bên cạnh những kết quả đạt được, công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Sơn Hải Vân vẫn còn một số hạn chế: Hoạt động đào tạo chưa bài bản, thiếu kế hoạch dài hạn rõ ràng; công tác tuyển dụng chưa minh bạch và đồng bộ; chính sách lương thưởng cùng cơ hội thăng tiến chưa tạo được động lực mạnh mẽ cho người lao động; Người lao động chưa nhìn thấy rõ lộ trình phát triển nghề nghiệp do tiêu chí đánh giá và đề bạt còn thiếu cụ thể, dẫn đến mức độ gắn bó lâu dài với doanh nghiệp bị ảnh hưởng.

## 3. Các giải pháp triển nguồn nhân lực tại Công ty Sơn Hải Vân

### 3.1. Giải pháp xây dựng khung năng lực và đánh giá khoảng cách năng lực

Xây dựng khung năng lực là giải pháp nền tảng giúp Công ty Sơn Hải Vân chuẩn hóa công tác quản trị nhân sự theo hướng rõ ràng, công bằng và gắn chặt với hiệu quả công việc. Giải pháp này rất phù hợp với thực trạng hiện nay của công ty khi các tiêu chí đánh giá, tăng bậc, đề bạt và phát triển nghề nghiệp còn thiếu tính cụ thể.

Mục tiêu chính của giải pháp là xác định rõ yêu cầu năng lực cho từng nhóm vị trí công việc, đồng thời đánh giá khoảng cách giữa năng lực hiện tại của người lao động so với yêu cầu thực tế. Từ đó, công ty có cơ sở để xây dựng kế hoạch đào tạo phù hợp, bố trí lao động hợp lý và làm căn cứ cho việc tăng bậc, xét thưởng cũng như quy hoạch nhân sự kế cận.

Khung năng lực được xây dựng gồm ba nhóm chính:

- Năng lực cốt lõi áp dụng chung cho toàn bộ nhân viên (trách nhiệm, phối hợp, ý thức kỷ luật, an toàn lao động...).
- Năng lực chuyên môn được xác định cụ thể theo từng vị trí công việc.
- Năng lực hành vi tập trung chủ yếu vào các vị trí quản lý như tổ trưởng, ca trưởng và quản lý bộ phận.

Công ty nên tổ chức đánh giá khoảng cách năng lực định kỳ thông qua kết hợp tự đánh giá của người lao động và đánh giá của quản lý trực tiếp. Kết quả cần được lưu vào hồ sơ năng lực cá nhân để theo dõi và xây dựng kế hoạch phát triển phù hợp. Đặc biệt, với các vị trí có yêu cầu an toàn cao (sản xuất, bảo trì, kho vận), cần ưu tiên đánh giá

kỹ hơn về khả năng tuân thủ quy trình và nhận diện rủi ro.

### 3.2. Giải pháp thiết kế chương trình đào tạo đa phương thức và học tập liên tục

Trong ngành sản xuất sơn đòi hỏi cao về chất lượng sản phẩm, an toàn hóa chất và tiến độ sản xuất, Công ty Sơn Hải Vân cần xây dựng chương trình đào tạo linh hoạt, nhân mạnh tính thực hành và duy trì thường xuyên. Giải pháp này nhằm khắc phục hạn chế về tính bài bản trong công tác đào tạo hiện nay, đồng thời nâng cao tay nghề, tăng khả năng thích ứng và tạo động lực gắn bó lâu dài cho người lao động.

Chương trình đào tạo cần tập trung vào 4 nhóm chính:

- Đào tạo hội nhập cho nhân viên mới;
- Đào tạo theo vị trí công việc;
- Đào tạo nâng bậc tay nghề;
- Đào tạo dành cho đội ngũ quản lý trực tiếp.

Nội dung phải bám sát nhu cầu thực tế của từng bộ phận sản xuất, kho, kỹ thuật, QA/QC, bảo trì – cơ điện, hạn chế tối đa đào tạo dàn trải hoặc nặng về lý thuyết.

Về phương thức, công ty nên kết hợp đa dạng hình thức như đào tạo tại chỗ, kèm cặp trực tiếp, lớp học ngắn theo chuyên đề và tài liệu hướng dẫn nội bộ. Đối với nhân sự nòng cốt, có thể cử đi tham gia các khóa đào tạo bên ngoài để cập nhật kỹ thuật và tiêu chuẩn mới. Cách tổ chức này giúp người lao động dễ tiếp thu hơn và phù hợp với đặc thù làm việc theo ca kíp.

### 3.3. Giải pháp cải tiến chính sách động lực và đánh giá hiệu quả đào tạo

Công ty Sơn Hải Vân cần cải tiến chính sách tạo động lực cho người lao động theo hướng công bằng, minh bạch và gắn với kết quả công việc. Giải pháp này xuất phát từ thực tế mức độ hài lòng về thu nhập, cơ hội phát triển và sự liên kết giữa nỗ lực - quyền lợi còn thấp, dẫn đến động lực phấn đấu lâu dài của người lao động chưa cao. Các nội dung chính cần rà soát và thực hiện:

- Rà soát và hoàn thiện chính sách thu nhập theo hướng kết hợp lương theo vị trí, phụ cấp theo điều kiện làm việc và thưởng theo hiệu quả công việc.
- Thiết kế cơ chế thưởng rõ ràng, gắn với các chỉ tiêu cụ thể của từng bộ phận (năng suất, chất lượng, tiêu hao, an toàn lao động, xử lý sự cố...).

- Tăng cường hình thức ghi nhận, biểu dương và khen thưởng sáng kiến, thành tích theo tháng/quý.
- Gắn kết quả đào tạo với tăng bậc tay nghề, tăng thu nhập và cơ hội thăng tiến để tạo động lực học tập thực chất.

### 3.4. Giải pháp tăng cường hợp tác với cơ sở đào tạo và doanh nghiệp trong ngành

Trong bối cảnh thị trường lao động cạnh tranh và yêu cầu kỹ thuật của ngành sản xuất sơn ngày càng cao, Công ty Sơn Hải Vân cần mở rộng hợp tác với các cơ sở đào tạo trong ngành để chủ động hơn trong phát triển nguồn nhân lực. Giải pháp này giúp công ty tiếp cận nguồn tuyển phù hợp, cập nhật kiến thức mới, nâng cao tay nghề cho người lao động và giảm áp lực tự đào tạo hoàn toàn bằng nguồn lực nội bộ. Cụ thể bao gồm:

- Xây dựng liên kết với các trường nghề, cao đẳng và đại học chuyên ngành hóa học, cơ khí, điện – tự động hóa, quản lý chất lượng và quản trị kinh doanh. Thông qua đó, phối hợp tổ chức thực tập, tham quan nhà máy, tuyển dụng sớm và tham gia ngày hội việc làm.
- Phối hợp với cơ sở đào tạo để điều chỉnh nội dung chương trình học sát với nhu cầu thực tế của doanh nghiệp, giúp người học tiếp cận công việc sớm và rút ngắn thời gian đào tạo nội bộ.
- Mở rộng hợp tác với doanh nghiệp cùng ngành, nhà cung cấp nguyên vật liệu và thiết bị để học hỏi kinh nghiệm quản trị chất lượng, an toàn hóa chất, cải tiến quy trình và cập nhật công nghệ mới.

## 4. Kết luận

Phát triển nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng đối với sự ổn định và phát triển bền vững của Công ty Sơn Hải Vân trong bối cảnh yêu cầu ngày càng cao về chất lượng lao động, an toàn sản xuất và năng lực cạnh tranh. Nghiên cứu cho thấy công ty đã có những nỗ lực tích cực trong tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ và hỗ trợ người lao động, góp phần ổn định đội ngũ và duy trì hoạt động sản xuất. Tuy nhiên, vẫn còn một số hạn chế nhất định.

Từ thực trạng đó, nghiên cứu đề xuất các giải pháp xây dựng khung năng lực, thiết kế chương trình đào tạo đa phương thức, cải tiến chính sách động lực, đánh giá hiệu quả đào tạo và tăng cường hợp tác với cơ sở đào tạo cùng doanh nghiệp trong ngành. Việc triển khai nghiêm túc các giải pháp này sẽ góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân

lực, tăng hiệu quả sản xuất và tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững của công ty đến năm 2030.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] T. K. Dung, *Quản trị nguồn nhân lực*, tái bản lần thứ 8. Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam: Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, 2011.
- [2] M. Armstrong and S. Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 16th ed. London, U.K.: Kogan Page, 2023.
- [3] T. N. Tuấn, “Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vinaconex 25,” Luận văn Thạc sĩ, Đại học Đà Nẵng, Đà Nẵng, 2022.
- [4] Đ. A. Tuấn, “Đào tạo nhân lực tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank,” Luận văn Thạc sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, 2022.
- [5] N. T. H. Nhung, “Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần FPT,” Luận văn Thạc sĩ, Đại học Kinh tế Đà Nẵng, Đà Nẵng, 2021.
- [6] P. V. Duy, “Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Than Núi Béo – Vinacomin,” Luận văn Thạc sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, 2023.
- [7] K. Piwowar-Sulej, “Core functions of sustainable HRM: Hybrid literature review with H-classics methodology,” *Sustainable Development*, vol. 29, no. 4, pp. 682–696, 2021.
- [8] K. Piwowar-Sulej, “A contribution to sustainable human resource development before and during the COVID-19 pandemic,” *Human Resource Development International*, vol. 26, no. 1, pp. 1–21, 2023.