

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

LÊ THANH HẢI

**HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY TNHH SOJITZ 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

LÊ THANH HẢI

**HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY TNHH SOJITZ VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ LIÊN

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tác giả cam kết những kết quả nghiên cứu trong luận văn là kết quả của việc lao động của chính tác giả thu được chủ yếu trong thời gian học tập, nghiên cứu và chưa được công bố trong bất cứ một chương trình nghiên cứu nào của người khác.

Những kết quả nghiên cứu và tài liệu của người khác (như trích dẫn, bảng biểu, công thức... cùng những tài liệu khác) được sử dụng trong luận văn này đã được các tác giả đồng ý và trích dẫn cụ thể.

Em xin hoàn toàn chịu trách nhiệm trước Hội đồng bảo vệ luận văn, Khoa Quản lý Nguồn nhân lực và trước pháp luật về những cam kết nói trên.

Hà Nội, ngày 06 tháng 12 năm 2019

Tác giả luận văn

Lê Thanh Hải

LỜI CẢM ƠN

Công trình nghiên cứu “*Hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam*” được hoàn thành, cùng với sự nỗ lực, cố gắng của bản thân, tôi xin được gửi lời trân trọng cảm ơn và biết ơn sâu sắc tới cô giáo hướng dẫn khoa học TS. Nguyễn Thị Liên người đã tận tình giúp đỡ, chỉ bảo trong quá trình tôi triển khai đề tài và viết luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn các Cô trong Hội đồng phản biện đề cương và Hội đồng phản biện luận văn đã góp ý giúp tôi hoàn thiện tốt hơn luận văn của mình. Tôi cũng xin cảm ơn các Thầy, Cô giáo tại Khoa Quản lý Nguồn Nhân lực và Khoa Sau Đại Học - Trường Đại học Lao động - Xã hội vì đã tạo những điều kiện tốt nhất về cơ sở vật chất và đảm bảo chất lượng giảng viên trong quá trình theo học tại đây.

Tôi xin chân thành cảm ơn Phòng hành chính nhân sự Công ty TNHH Sojitz Việt Nam đã tạo điều kiện và giúp đỡ trong suốt thời gian thực hiện luận văn của mình.

Trong quá trình thực hiện, do trình độ lý luận cũng như kinh nghiệm thực tiễn còn hạn chế nên bài luận văn không thể tránh khỏi những thiếu sót, tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp Thầy, Cô để tôi học thêm được nhiều kinh nghiệm.

Xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, ngày 6 tháng 12 năm 2019

Học viên

Lê Thanh Hải

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	viii
DANH MỤC SƠ ĐỒ	ix
DANH MỤC BẢNG	x
DANH MỤC BIỂU	xii
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.....	4
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	5
5. Phương pháp nghiên cứu	5
5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu.....	5
5.2. Phương pháp xử lý dữ liệu.....	7
6. Những đóng góp mới của luận văn.....	8
7. Kết cấu của luận văn.....	8
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN LỰC	
TRONG DOANH NGHIỆP	9
1.1. Các khái niệm có liên quan	9
1.1.1. Khái niệm nhân lực	9
1.1.2. Khái niệm sử dụng nhân lực.....	11
1.1.3. Khái niệm hiệu quả sử dụng nhân lực.....	11
1.2. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực.....	12
1.2.1. Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực về số lượng.....	13
1.2.2. Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực về chất lượng.....	13

1.2.3. Đánh giá hiệu quả sử dụng quỹ thời gian làm việc của người lao động.....	14
1.2.4. Đánh giá chung hiệu quả sử dụng nhân lực	14
1.3. Các nội dung của công tác sử dụng nhân lực ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nhân lực của doanh nghiệp	16
1.3.1. Tiếp nhận nhân lực và phân công công việc	16
1.3.1.1. Tiếp nhận nhân lực và định hướng nhân viên mới.....	16
1.3.1.2. Phân công công việc.....	18
1.3.2. Bố trí và hoàn tất sử dụng nhân lực	19
1.3.2.1. Các hoạt động biên chế nội bộ.....	19
1.3.2.2. Đào tạo và phát triển nghề nghiệp	22
1.3.2.3. Hoàn tất sử dụng nhân lực	23
1.4. Kinh nghiệm về hiệu quả sử dụng nhân lực tại một số doanh nghiệp	25
1.4.1. Kinh nghiệm về hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty cổ phần Gang thép Thái Nguyên	25
1.4.2. Kinh nghiệm về hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty cổ phần xuất nhập khẩu tổng hợp I Việt Nam	26
1.4.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH Sojitz Việt Nam .	27
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1	28
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH SOJITZ VIỆT NAM.....	29
2.1 Tổng quan Công ty TNHH Sojitz Việt Nam	29
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	29
2.1.2. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam.....	29
2.1.2.1. Lĩnh vực kinh doanh.....	29

2.1.2.2. Cơ sở vật chất, kỹ thuật	30
2.1.2.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong giai đoạn 2015-2018	32
2.1.3. Đặc điểm về tổ chức lao động tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam	35
2.1.3.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý.....	35
2.1.3.2. Quy mô và cơ cấu lao động	37
2.2. Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam.....	40
2.2.1. Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực về số lượng tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam.....	40
2.2.2. Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực về chất lượng tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam.....	40
2.2.3. Đánh giá hiệu quả sử dụng quỹ thời gian làm việc của người lao động tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam.....	42
2.3.4. Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam thông qua các chỉ tiêu khác.....	44
2.3. Các nội dung của công tác sử dụng nhân lực ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam.....	48
2.3.1. Tiếp nhận, bố trí nhân lực và phân công công việc tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam.....	48
2.3.1.1. Tiếp nhận nhân lực và định hướng nhân viên mới tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam.....	48
2.3.1.2. Phân công công việc tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam.....	57
2.3.2. Bố trí và hoàn tất sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam	59

2.3.2.1. Các hoạt động biên chế nội bộ tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam	59
2.3.2.2. Đào tạo và phát triển nghề nghiệp tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam.....	66
2.3.2.3. Hoàn tất sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam	74
2.4. Đánh giá chung về hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam.....	76
2.4.1. Ưu điểm	76
2.4.2. Hạn chế	78
2.5.3. Nguyên nhân	80
TÓM TẮT CHƯƠNG 2.....	81
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH SOJITZ VIỆT NAM.....	82
3.1. Phương hướng và mục tiêu kinh doanh của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam trong thời gian tới.....	82
3.1.1 Phương hướng và mục tiêu hoạt động kinh doanh	82
3.1.2 Phương hướng về công tác sử dụng nhân lực.....	83
3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam.....	83
3.2.1. Hoàn thiện tiếp nhận nhân lực, bố trí nhân lực và phân công công việc	83
3.2.2. Hoàn thiện bố trí và hoàn tất sử dụng nhân lực.....	93
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3	104
KẾT LUẬN.....	105
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	106
PHỤ LỤC.....	108

Phụ lục 2: Bảng mẫu thu thập thông tin phân tích công việc	112
Phụ lục 5: Quyết định điều động nhân viên của Công ty	116
Phụ lục 6: Quyết định bổ nhiệm chức vụ	117
Phụ lục 7: Quyết định sa thải nhân viên của Công ty	118

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Ý nghĩa
1	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
2	ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
3	NLĐ	Người lao động
4	NSLĐ	Năng suất lao động
5	VNĐ	Việt Nam đồng
6	ĐVT	Đơn vị tính
7	PCCC	Phòng cháy chữa cháy
8	ATVSLĐ	An toàn vệ sinh lao động
9	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
10	BHXH	Bảo hiểm xã hội
11	PCCV	Phân công công việc

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1 Tổ chức bộ máy quản lý công ty.....	35
Sơ đồ 2.2: Quy trình đào tạo nhân lực của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam	67

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1. Thông tin về công nhân viên tại Công ty được khảo sát	6
Bảng 2.1. Thống kê trang thiết bị của Công ty tính đến thời điểm 31/12/2018	31
Bảng 2.2. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty giai đoạn 2016- 2018	32
Bảng 2.3. Cơ cấu lao động của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam năm 2016- 2018	38
Bảng 2.4: Tỷ lệ lao động có việc làm đầy đủ tại Công ty.....	40
Bảng 2.5: Bảng lao động theo ngành nghề đào tạo	41
Bảng 2.6: Số ngày người lao động vắng mặt	42
Bảng 2.7: Bảng tổng hợp kết quả khảo sát thời gian làm việc thực tế tháng 10 năm 2019 của Công ty.....	43
Bảng 2.8: Tổng hợp hiệu quả sử dụng lao động theo doanh thu và lợi nhuận	44
Bảng 2.9: Tiền lương bình quân năm 2016-2018.....	45
Bảng 2.10: So sánh tốc độ tăng năng suất lao động so với tốc độ tăng lương	46
Bảng 2.11: Nhận xét về việc bố trí nhân lực của Công ty	47
Bảng 2.12. Tình hình tuyển dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam giai đoạn 2014-2018	49
Bảng 2.13: Quy trình tiếp nhận nhân viên mới tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam	51
Bảng 2.14: Chương trình định hướng nhân viên kinh doanh mới	53
Bảng 2.15: Kết quả đào tạo định hướng nhân viên mới của Công ty trong giai đoạn 2016-2018.....	55
Bảng 2.16: Hiệu quả của chương trình định hướng nhân viên mới của Công ty	56

Bảng 2.17: Nhận xét về tình hình phân công công việc của Công ty	58
Bảng 2.18: Tình hình chuyển chuyên của Công ty giai đoạn 2016-2018	60
Bảng 2.19: Tình hình điều động của Công ty giai đoạn 2016-2018	61
Bảng 2.20: Tình hình đề bạt của Công ty giai đoạn 2016-2018	62
Bảng 2.21: Tình hình cách chức, xuống chức của Công ty giai đoạn 2016-2018	65
Bảng 2.22: Tỷ lệ % người lao động hoàn thành công việc trong tháng 10 năm 2018 của Công ty	66
Bảng 2.23: Tóm tắt các loại hình đào tạo và nguồn lực / trách nhiệm tương ứng của Công ty	68
Bảng 2.24: Tiền trợ cấp đào tạo và thời hạn cam kết đào tạo	70
Bảng 2.25: Kết quả đào tạo của Công ty trong giai đoạn 2015-2018	71
Bảng 2.26: Tình hình thôi việc của Công ty giai đoạn 2016-2018	75
Bảng 3.1: Bảng theo dõi tình hình sử dụng trang thiết bị	84
Bảng 3.2: Bản mô tả công việc	86
Bảng 3.3: Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc	89
Bảng 3.5: Lịch đánh giá quý đối với lao động trực tiếp	92

DANH MỤC BIỂU

Biểu đồ 2.1: Mức độ hài lòng của người lao động trong công tác bố trí và sử dụng nhân lực tại công ty	48
Biểu đồ 2.2: Mức độ hài lòng về việc tiếp nhận nhân viên mới tại Công ty ..	52
Biểu đồ 2.3: Mức độ hài lòng về công việc tạo nhiều cơ hội để.....	63
chuẩn bị cho sự thăng tiến của người lao động tại Công ty.....	63
Biểu đồ 2.4: Mức độ hài lòng về sự thăng tiến và luân chuyển.....	63
công việc của người lao động tại Công ty.....	63
Biểu đồ 2.5: Mức độ hài lòng của người lao động đối với hoạt động đào tạo và phát triển của Công ty.....	73
Biểu đồ 2.6. Kết quả khảo sát về lý do không hài lòng với chính sách đào tạo và phát triển của công ty.....	73

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ngày nay, trong quá trình đổi mới và phát triển, nguồn nhân lực đều được thừa nhận là một yếu tố quan trọng nhất, là yếu tố có tính quyết định đến sự thành bại, uy thế, địa vị, khả năng phát triển bền vững của tổ chức, của doanh nghiệp. Do đó các quốc gia đều đặt con người vào vị trí trung tâm của sự phát triển và đề ra các chính sách, chiến lược phát triển con người phục vụ yêu cầu của hiện tại và tương lai.

Một công ty, hay một tổ chức nào đó dù có nguồn tài chính phong phú, nguồn tài nguyên dồi dào với hệ thống máy móc thiết bị hiện đại, kèm theo các công thức khoa học kỹ thuật thần kỳ đi chăng nữa, cũng sẽ trở nên vô ích nếu không biết quản trị nguồn nhân lực.

Đặc biệt, trong nền kinh tế thị trường mọi doanh nghiệp đều chịu sự tác động bởi một môi trường đầy cạnh tranh và thách thức. Để tồn tại và phát triển không có con đường nào khác là phải quản trị nguồn nhân lực một cách có hiệu quả. Quản trị nguồn nhân lực thành công là nền tảng bền vững cho thành công của mọi hoạt động trong tổ chức.

Tuy nhiên, trong tình hình hiện nay với chính sách mở cửa, hội nhập của Nhà nước, sự cạnh tranh đang diễn ra gay gắt, Công ty TNHH Sojitz Việt Nam cũng như những đơn vị khác đang đứng trước những thách thức và khó khăn to lớn: thị phần bị chia sẻ, yêu cầu của khách hàng ngày một khắt khe hơn. Thực tế đó đòi hỏi Công ty TNHH Sojitz Việt Nam phải có những giải pháp để hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng hiệu quả hơn. Cùng với sức mạnh của khoa học kỹ thuật, sức mạnh về tài chính thì con người là yếu tố quan trọng hàng đầu. Quản lý con người nhằm khai thác và phát huy tiềm năng của đội ngũ cán bộ, lao động trong doanh nghiệp tạo ra năng suất lao động cao, tạo ra được lợi thế cạnh tranh so với các doanh nghiệp khác đang là

vấn đề bức thiết đặt ra.

Để nâng cao năng lực cạnh tranh, một thực tế đặt ra cho Công ty TNHH Sojitz Việt Nam là phải làm tốt công tác quản lý lao động và sử dụng lao động có hiệu quả là hết sức quan trọng. Làm tốt công tác này là điều kiện để nâng cao năng suất lao động, đẩy mạnh hoạt động sản xuất kinh doanh, đảm bảo sự tồn tại và phát triển của đơn vị, là nền tảng vững chắc góp phần quan trọng vào quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước nói chung và của địa phương nói riêng.

Với những lý do trên, tác giả đã lựa chọn đề tài "**Hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam**" làm nội dung nghiên cứu luận văn cao học.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Cho đến nay đã có nhiều nghiên cứu về hiệu quả sử dụng nhân lực. Như lời mở đầu của các cuốn sách trên các nhà khoa học đều cho rằng hiệu quả sử dụng nhân lực là một vấn đề lớn, cần được nghiên cứu lâu dài trên nhiều phương diện nhằm phát huy vai trò quan trọng nhất của yếu tố con người trong sự phát triển của kinh tế xã hội.

Tài liệu *Sử dụng hiệu quả nhân lực con người ở Việt Nam* của tác giả Nguyễn Hữu Dũng, NXB Lao động - Xã hội, 2003 [14]. Tài liệu nhấn mạnh về đánh giá thực trạng sử dụng nguồn nhân lực và đưa ra một số biện pháp để sử dụng hiệu quả nhân lực ở Việt Nam. Tài liệu *Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam lý luận và thực tiễn* của PGS.TS. Đỗ Minh Cương và TS. Mạc Văn Tiến, NXB Lao động- Xã hội, đã xây dựng hệ thống lý luận về lao động kỹ thuật và phân tích sâu về thực trạng đội ngũ lao động kỹ thuật hiện nay của Việt Nam. Từ đó, tác giả đề cập đến các giải pháp nhằm phát triển đội ngũ lao động kỹ thuật ở Việt Nam đến năm 2010 [3]. Tài liệu *Toàn cầu hoá: cơ hội và thách thức đối với lao động Việt Nam* của TS. Nguyễn Bá Ngọc và KS.

Trần Văn Hoan, NXB Lao động- Xã hội, 2002 [13], đã hệ thống hoá lý luận về toàn cầu hoá và các tác động đến lao động của Việt Nam thông qua các cơ hội và thách thức trong xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế. Từ đó, tác giả đề cập đến các giải pháp đối với lao động Việt Nam trong bối cảnh toàn cầu hoá.

Tác giả Trần Văn Tùng (2015) trong cuốn “*Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn nhân lực tài năng*”, Nhà xuất bản Thế giới, Hà Nội [16] đã tập trung vào việc làm rõ khái niệm nhân lực, đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng nhân lực trong các doanh nghiệp trong giai đoạn công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, vai trò của công tác đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn nhân lực tài năng, phương hướng, giải pháp phát triển nguồn nhân lực và sử dụng nhân lực có hiệu quả phù hợp với chiến lược phát triển kinh tế của xã hội và doanh nghiệp.

Ngoài ra, còn có nhiều đề tài luận văn thạc sỹ, tiến sỹ cũng nghiên cứu về vấn đề hiệu quả nhân lực.

Tác giả Đoàn Anh Tuấn (2015) có công trình luận án tiến sĩ nghiên cứu “*Nâng cao chất lượng và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam*” [5]. Luận án hệ thống hóa cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực và phân tích thực trạng nâng cao chất lượng và hoạt động sử dụng nguồn nhân lực của Tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam. Ngoài ra, luận án còn tập trung phân tích kỹ tính bức thiết của vấn đề nguồn nhân lực trong quá trình hội nhập và sự hoạt động của các đối thủ cạnh tranh từ sau khi các hiệp ước kinh tế mà Việt Nam ký kết có hiệu lực từ năm 2016, từ đó đưa ra các giải pháp phù hợp với thực tiễn đặc thù ngành.

Trần Văn Luận (2016), Luận văn thạc sỹ “*Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Xí nghiệp Dịch vụ cơ khí hàng hải sau khi chuyển đổi thành công ty cổ phần hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con*” [17],

Trường Đại học Bách Khoa Hà. Luận văn đã hệ thống hoá cơ sở lý luận có liên quan đến hiệu quả sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp cổ phần, phân tích thực trạng hiệu quả sử dụng nhân lực tại Xí nghiệp Dịch vụ cơ khí hàng hải từ đó đánh giá ưu điểm, nhược điểm và nguyên nhân của việc sử dụng nhân lực tại doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, tác giả cũng đã trình bày các giải pháp nhằm hoàn thiện các biện pháp sử dụng nguồn nhân lực tại Xí nghiệp Dịch vụ cơ khí hàng hải sau khi chuyển đổi thành công ty cổ phần hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

Các đề tài này đều nghiên cứu về hiệu quả sử dụng nhân lực áp dụng trong những doanh nghiệp có lĩnh vực hoạt động kinh doanh khác nhau và đều đã thể hiện nổi bật tầm quan trọng của việc sử dụng nhân lực một cách hiệu quả.

Tuy nhiên, các đề tài này chưa đi sâu nghiên cứu hiệu quả sử dụng nhân lực tại doanh nghiệp thương mại. Việc nghiên cứu về hiệu quả sử dụng nhân lực trong Công ty TNHH Sojitz Việt Nam sẽ giúp các doanh nghiệp trong cùng lĩnh vực nhận ra được ưu nhược điểm và rút ra bài học để có biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực phù hợp.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

- **Mục đích:** Mục đích nghiên cứu của đề tài là đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam.

- **Nhiệm vụ:**

- + Hệ thống hoá một số cơ sở lý luận có liên quan đến hiệu quả sử dụng nhân lực
- + Phân tích hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam từ đó đánh giá ưu điểm, nhược điểm và nguyên nhân của việc sử dụng hiệu quả nhân lực tại Công ty

+ Xây dựng các giải pháp có tính định hướng giúp Công ty TNHH Sojitz Việt Nam trong việc nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

* Đối tượng nghiên cứu của đề tài là hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam, các nhân tố ảnh hưởng đến hệ thống các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực và các giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam.

* Phạm vi nghiên cứu:

- Về mặt nội dung: nghiên cứu thực trạng sử dụng nhân lực thông qua các nội dung tiếp nhận bố trí nhân lực, các hoạt động biên chế nội bộ, hoàn tất sử dụng nhân lực và các tiêu chí đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực.

- Về mặt không gian: nghiên cứu tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam dành cho mọi đối tượng lao động trong công ty

- Về mặt thời gian: nghiên cứu từ năm 2016-2018

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

*** Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp**

Tài liệu được thu thập bao gồm các dữ liệu, thông số được lấy từ Phòng tổ chức hành chính Công ty TNHH Sojitz Việt Nam và các ấn phẩm tạp chí, báo cáo, công trình nghiên cứu khoa học có liên quan.

*** Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp**

Phương pháp bảng hỏi: phương pháp điều tra bằng bảng hỏi dành cho các nhóm đối tượng: Lao động quản lý (phó phòng trở lên); Nhân viên, công nhân của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam. Quy mô mẫu điều tra: Số phiếu phát ra là 100 phiếu với cơ cấu 10 phiếu lao động quản lý; 40 phiếu nhân viên gián tiếp công ty (Cán bộ chuyên môn nghiệp vụ); 50 phiếu công nhân các bộ phận. Kết quả thu về là 90 phiếu. Sau khi kiểm tra cả 90 bản câu hỏi đều đạt

yêu cầu. Các phiếu điều tra được thu thập, tổng hợp, xử lý và phân tích trên máy tính để tìm ra điểm mạnh, điểm yếu, nguyên nhân về công tác sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam. Dưới đây là chi tiết thông tin về đối tượng khảo sát:

Bảng 1. Thông tin về công nhân viên tại Công ty được khảo sát

Đặc điểm		Số lượng	Tỉ lệ %
Giới tính	Nam	68	75.56
	Nữ	22	24.44
Tuổi	Dưới 20 tuổi	11	12.22
	Từ 20-30 tuổi	44	48.89
	Từ 30-40 tuổi	17	18.89
	Từ 40 tuổi trở lên	18	20.00
Số năm công tác	Dưới 1 năm	15	16.67
	Từ 1-3 năm	43	47.78
	Trên 3 năm	32	35.56
Vị trí công tác	Lao động trực tiếp (Nhân viên bán hàng)	48	53.33
	Lao động gián tiếp	42	46.67
Trình độ	Phổ thông	26	28.89
	Trung cấp, Cao đẳng	48	53.33
	Đại học	16	17.78

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Bảng hỏi ở Phụ lục 1 bao gồm 2 phần A và B. Phần A: Thông tin cá nhân: Là các thông tin cá nhân nhằm phân loại đối tượng phỏng vấn như giới tính, độ tuổi, thời gian làm việc tại Công ty, bộ phận làm việc, trình độ. Phần B: Nội dung khảo sát.

Câu hỏi sử dụng ở Bảng hỏi gồm câu hỏi đóng và câu hỏi mở. Câu hỏi đóng: Bảng hỏi được thực hiện trên cơ sở thang đo 3 mức (Rất hài lòng, Hài lòng và Không hài lòng) đã lựa chọn và thảo luận nhóm về mức độ hài lòng của nhân lực với công việc. Nội dung và các biến quan sát trong các thành phần được hiệu chỉnh cho phù hợp. Câu hỏi mở: Ngoài ra, để tránh áp đặt người trả lời theo các phương án sẵn có, dưới mỗi câu hỏi lý do người lao động không hài lòng về chính sách của công ty là phương án “lý do khác” để người trả lời có thể tự điền câu trả lời.

Phương pháp phỏng vấn: Phương pháp phỏng vấn được sử dụng để thu thập thông tin về tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam, các chính sách về hoạt động sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam, phỏng vấn tập trung vào các đối tượng: Giám đốc, Phó giám đốc kinh doanh, Phó giám đốc kỹ thuật, Trưởng phòng tài chính kế toán, Trưởng phòng kinh doanh tiếp thị, Trưởng phòng hành chính nhân sự và Trưởng bộ phận kho và vận chuyển.

5.2. Phương pháp xử lý dữ liệu

- Phương pháp thống kê: Tổng hợp số liệu từ Phòng tổ chức hành chính của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam có liên quan đến công tác sử dụng nhân lực. Ngoài những tài liệu được cung cấp trực tiếp từ Công ty TNHH Sojitz Việt Nam còn có các tài liệu, sách báo, mạng internet và ý kiến trong các cuộc hội thảo.

- Phương pháp phân tích: Phân tích các báo cáo liên quan đến tình hình hoạt động của Công ty và các giải pháp nâng cao hiệu sử dụng nhân lực đã được thực hiện.

- Phương pháp so sánh: Sử dụng phần mềm excel để tính toán, so sánh để đối chiếu giữa các kỳ và năm hoạt động của Công ty.

6. Những đóng góp mới của luận văn

- Làm rõ thêm một số vấn đề lý luận về hiệu quả sử dụng nhân lực của doanh nghiệp.
- Đánh giá thực trạng hiệu quả sử dụng nhân lực của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam.
- Luận văn đưa ra một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực trong Công ty TNHH Sojitz Việt Nam nhằm đáp ứng nhu cầu về quản lý nhân lực trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế như hiện nay.
- Luận văn làm tài liệu tham khảo cho Công ty TNHH Sojitz Việt Nam và cho bản thân tác giả trong công tác thực tế làm nhân sự.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn bao gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về hiệu quả sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Phân tích hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

Chương 3: Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm có liên quan

1.1.1. Khái niệm nhân lực

Nhân lực là đối tượng nghiên cứu của nhiều ngành khoa học khác nhau, tùy theo những cách tiếp cận khác nhau mà có những quan điểm khác nhau về nhân lực.

Theo Liên Hợp Quốc trong Các chỉ số phát triển thế giới (World Development Indicators) (2000) thì: “Nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ với sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước” [11].

Theo TS.Đỗ Minh Cường và PCS.TS Nguyễn Thị Doan (2001) Giáo trình Phát triển nguồn nhân lực giáo dục đại học Việt Nam, NXB Chính trị quốc gia thì: “Nhân lực là những cá nhân có nhân cách, có khả năng lao động sản xuất” [4].

Theo tác giả Vũ Thùy Dương và Hoàng Văn Hải (2008) Giáo trình Quản trị nhân lực, Đại học Thương mại, Nhà xuất bản Thống kê thì: nhân lực của quốc gia phụ thuộc vào việc quy định của Nhà nước về độ tuổi lao động và khả năng tham gia lao động của từng cá nhân cụ thể [7].

GS.TS.Phạm Minh Hạc (2008), Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân thì cho rằng: “Nhân sự là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hoặc một địa phương, tức nguồn lao động được chuẩn bị (ở các mức độ khác nhau) sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó, tức là những người lao động có kỹ năng (hay khả năng nói chung), bằng con đường đáp ứng được yêu cầu của cơ chế chuyển đổi cơ cấu lao động, cơ cấu kinh tế theo hướng CNH, HĐH” [15].

PGS.TS Trần Xuân Cầu, PGS.TS Mai Quốc Chánh (2008) trong cuốn Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Kinh tế Quốc dân thì cho rằng “Nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định” [18].

TS Lê Thanh Hà (2012), Giáo trình Quản trị nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội thì đưa ra định nghĩa “Nhân lực của tổ chức là nguồn lực của toàn thể cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức 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 việc đạt được những mục tiêu chung của tổ chức, trên cơ sở đó đạt được những mục tiêu riêng của mỗi thành viên” [9].

Tác giả Lê Văn Tâm và Ngô Kim Thanh (2008) trong cuốn Một số thuật ngữ hành chính đã phân biệt nghĩa rộng và nghĩa hẹp của nhân lực. Theo các tác giả của cuốn sách này thì “Nhân lực theo nghĩa rộng được hiểu như nguồn lực con người”, nhân lực theo nghĩa hẹp (hay nhân lực xã hội và nhân lực doanh nghiệp) được hiểu như sau: “Nhân lực xã hội (còn gọi là nguồn lao động xã hội) là dân số trong độ tuổi có khả năng lao động” và “nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp” [10].

Như vậy, xem xét dưới các góc độ khác nhau có thể có nhiều khái niệm khác nhau về nhân lực, những khái niệm trên đều thống nhất nội dung cơ bản: nhân lực là toàn bộ khả năng thể lực và trí lực của con người tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về vật chất và tinh thần được huy động vào quá trình lao động.

1.1.2. Khái niệm sử dụng nhân lực

Theo giáo trình Quản trị nhân lực, Trường Đại học Thương mại (2010) của PGS.TS Hoàng Văn Hải và ThS.Vũ Thùy Dương thì: sử dụng nhân lực là quá trình khai thác và phát huy tối đa năng lực làm việc của nhân lực nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc [7].

Sử dụng nhân lực tốt là một vũ khí cạnh tranh trong việc nâng cao tính cạnh tranh của doanh nghiệp. Để các tổ chức có thể sử dụng các nguồn nhân lực như là một vũ khí chiến lược đòi hỏi ở các nhà quản lý các doanh nghiệp một khả năng tổ chức và có được tầm nhìn chiến lược.

Trong phạm vi của đề tài, tác giả nghiên cứu sử dụng nhân lực với các nội dung sau: tiếp nhận nhân lực và phân công công việc; bố trí và hoàn tất sử dụng nhân lực.

1.1.3. Khái niệm hiệu quả sử dụng nhân lực

Trên thực tế có rất nhiều quan điểm khác nhau về hiệu quả sử dụng nhân lực và những khái niệm niệm này chưa thống nhất với nhau về mặt nội dung. Tuy nhiên, hiện nay có ba nhóm quan điểm về hiệu quả sử dụng nhân lực như sau:

Quan điểm thứ nhất cho rằng hiệu quả sử dụng nhân lực được thể hiện ở các chỉ tiêu kết quả sản xuất kinh doanh như tổng doanh thu, tổng lợi nhuận mà doanh nghiệp đạt được từ các chi phí kinh doanh, cách tổ chức quản lý lao động hay thể hiện ở tiền lương bình quân một lao động. Như vậy, theo quan điểm này thì hiệu quả sử dụng nhân lực được lượng hóa một cách cụ thể và doanh nghiệp nào có tổng doanh thu, tổng lợi nhuận cao chứng tỏ doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả nhân lực.

Quan điểm thứ hai cho rằng hiệu quả sử dụng nhân lực không phải được thể hiện ở những chỉ tiêu kết quả sản xuất kinh doanh mà hiệu quả sử dụng nhân lực được thể hiện ở khả năng sử dụng nhân lực đúng ngành nghề,

đảm bảo sức khỏe, an toàn cho người lao động, mức độ chấp hành kỷ luật của mỗi lao động, ở bầu không khí tập thể đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau, mối quan hệ thân mật giữa nhà quản lý với người lao động và khả năng đảm bảo công bằng cho người lao động. Như vậy, theo quan điểm này thì không quan tâm đến các chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận.

Quan điểm thứ ba là kết hợp của quan điểm thứ nhất và thứ hai, quan điểm này cho rằng hiệu quả sử dụng nhân lực thể hiện ở các chỉ tiêu kết quả sản xuất kinh doanh và thể hiện ở cả khả năng sử dụng nhân lực. Đây là quan điểm có ý nghĩa tổng quát nhất. Quan điểm này đã nêu ra được mối liên hệ giữa các yếu tố, hiệu quả sử dụng nhân lực tăng khi kết quả sản xuất kinh doanh tăng. Hơn nữa nếu kết quả sản xuất kinh doanh tăng, tiền lương bình quân tăng, sức khỏe và mức độ an toàn cho người lao động tăng, mức độ chấp hành kỷ luật lao động cao hơn, quan hệ giữa người lao động với người sử dụng lao động càng thân mật hơn, người lao động được công bằng hơn thì khi đó hiệu quả sử dụng nhân lực chắc chắn sẽ cao hơn và ngược lại.

Trong phạm vi của đề tài, tác giả tiếp cận quan điểm thứ ba để nghiên cứu hiệu quả sử dụng nhân lực của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam.

1.2. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực

Do việc sử dụng nhân lực có ảnh hưởng trực tiếp đến các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nên việc đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực có thể dựa vào nhiều chỉ tiêu. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực là một trong các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong mỗi doanh nghiệp.

Thực tế người ta đưa ra rất nhiều chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực, trong bài viết này tác giả chỉ đưa ra một số chỉ tiêu sau:

1.2.1. Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực về số lượng

- Tỷ lệ lao động có việc làm đầy đủ

Hiệu quả sử dụng nhân lực về số lượng được phản ánh thông qua việc số lượng người lao động được bố trí việc làm đầy đủ (làm việc đủ số giờ làm việc tiêu chuẩn theo quy định hiện hành). Nếu số lao động có việc làm đầy đủ càng cao chứng tỏ hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực về số lượng càng cao.

Tỷ lệ lao động có việc làm đầy đủ

$$= \frac{\text{Số lao động có việc làm đầy đủ}}{\text{Tổng số lao động của doanh nghiệp}} \times 100\%$$

Chỉ tiêu này cho biết số lao động có việc làm đầy đủ trong tổng số lao động của doanh nghiệp, tỷ lệ này càng lớn cho thấy doanh nghiệp đã sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và ngược lại.

1.2.2. Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực về chất lượng

Lực lượng lao động có kết cấu nghề nghiệp hợp lý là một lực lượng lao động không chỉ có số lượng lao động hợp lý mà còn cả chất lượng lao động hợp lý tức là lực lượng lao động này phải có trình độ chuyên môn, có khả năng làm việc nhưng đồng thời phải được bố trí phù hợp với trình độ chuyên môn được đào tạo.

- Tỷ lệ lao động được bố trí công việc phù hợp với trình độ chuyên môn được đào tạo

Tỷ lệ lao động được bố trí công việc phù hợp với trình độ chuyên môn được đào tạo

$$= \frac{\text{Số lao động phù hợp chuyên môn đào tạo}}{\text{Tổng số lao động của doanh nghiệp}} \times 100\%$$

Chỉ tiêu này cho biết số lao động được sử dụng đúng trình độ chuyên môn đào tạo chiếm bao nhiêu % trong tổng số lao động trong doanh nghiệp, tỷ lệ này càng cao chứng tỏ việc bố trí - sử dụng lao động đúng trình độ

chuyên môn của doanh nghiệp cao và có hiệu quả, giúp người lao động phát huy được kiến thức, kỹ năng đã được đào tạo vào công việc.

1.2.3. Đánh giá hiệu quả sử dụng quỹ thời gian làm việc của người lao động

- Tỷ lệ người lao động vắng mặt, nghỉ việc

$$\text{Tỷ lệ người lao động vắng mặt, nghỉ việc} = \frac{\text{Số lao động vắng mặt, nghỉ việc}}{\text{Tổng số lao động của doanh nghiệp}} \times 100\%$$

Chỉ tiêu này cho biết số lao động vắng mặt, nghỉ việc chiếm bao nhiêu % trong tổng số lao động trong doanh nghiệp. Nếu công ty có tỷ lệ này cao, chúng ta cần xem xét lại các nguyên nhân để khắc phục.

- Tổng thời gian lãng phí trong ca làm việc (trong tổng thời gian ngày làm việc)

Tổng thời gian lãng phí trong ca làm việc (trong tổng thời gian ngày làm việc) là số thời gian người lao động nhàn rỗi, không làm việc. Nếu công ty có tỷ lệ này cao, chúng ta cần xem xét lại các nguyên nhân để khắc phục.

1.2.4. Đánh giá chung hiệu quả sử dụng nhân lực

- Năng suất lao động và tốc độ tăng năng suất lao động

Kết quả sử dụng nhân lực phản ánh qua chỉ tiêu năng suất lao động (năng suất lao động tính theo doanh thu hoặc năng suất lao động tính theo lợi nhuận).

Năng suất lao động (Labour Power - LP) là một trong những chỉ tiêu cơ bản nhất trong đánh giá năng suất chung; nó biểu thị lượng của cải, vật chất do mỗi lao động tạo ra, LP đánh giá hiệu quả của mỗi lao động trong việc tạo ra giá trị gia tăng hoặc tổng đầu ra. Lao động được xem là một trong những

nguồn đầu vào quan trọng nhất, vì thế được sử dụng rộng rãi trong việc đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh. Năng suất lao động chịu ảnh hưởng nhiều của quá trình sử dụng nhân lực, tức là những điều kiện cần thiết để phát huy được yếu tố lao động đạt hiệu quả cao. Chính vì vậy, việc đánh giá năng suất lao động sẽ giúp chúng ta nhìn nhận tính hiệu quả sử dụng nhân lực thông qua hoạt động sản xuất kinh doanh. Năng suất lao động bình - quân được đo lường dựa trên hai tiêu chí: doanh thu bình quân/người lao động hoặc lợi nhuận bình quân/người lao động.

$$\text{Năng suất lao động} = \frac{\text{Doanh thu (lợi nhuận)}}{\text{Tổng số lao động của doanh nghiệp}} \times 100\%$$

Chỉ tiêu này đánh giá bình quân một người lao động tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu hoặc lợi nhuận trong 1 năm. Chỉ tiêu này hữu ích khi đánh giá giữa các đơn vị cùng kinh doanh một sản phẩm của công ty hoặc so sánh với đối thủ cạnh tranh để xác định hiệu quả của sử dụng nhân lực.

- *Tốc độ tăng năng suất lao động so với tốc độ tăng lương*

Chi phí sử dụng nhân lực được biểu hiện cơ bản qua chi phí lương, thưởng và phúc lợi.

Hiệu quả sử dụng nhân lực của doanh nghiệp được thể hiện thông qua mối tương quan giữa kết quả sử dụng nhân lực và chi phí cho sử dụng nhân lực hay chính là tương quan của năng suất lao động và tiền lương, thưởng, phúc lợi (sau đây gọi gộp là chi phí lương). Tốc độ tăng năng suất lao động cao hơn tốc độ tăng lương chứng tỏ hiệu quả sử dụng nhân lực cao và ngược lại.

- *Mức độ hài lòng của người lao động trong bố trí nhân lực*

Mức độ hài lòng của người lao động trong bố trí nhân lực cho biết mức độ thỏa mãn của người lao động trong việc bố trí nhân lực của doanh nghiệp

từ đó phát hiện được điểm mạnh, điểm yếu trong công tác bố trí nhân lực hiện tại ở doanh nghiệp.

1.3. Các nội dung của công tác sử dụng nhân lực ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nhân lực của doanh nghiệp

1.3.1. Tiếp nhận nhân lực và phân công công việc

1.3.1.1. Tiếp nhận nhân lực và định hướng nhân viên mới

Tiếp nhận nhân lực:

Tiếp đón là hoạt động diễn ra trong lần đầu tiên của tổ chức đối với nhân viên mới nhằm tạo ấn tượng tốt đẹp và hứng khởi cho nhân viên khi bắt đầu làm việc trong tổ chức. Tác giả Cán Hữu Dạn (2012), Tuyển dụng và sử dụng nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội cho rằng “Tiếp nhận nhân lực là hoạt động đón tiếp nhân viên và giúp nhân viên làm quen với nơi làm việc mới” [2].

Các nhân viên mới khi bắt đầu một công việc mới ở một tổ chức mới, một môi trường mới với những đồng nghiệp mới sẽ không tránh khỏi tâm lý căng thẳng, lo lắng. Làm sao để nhân viên mới cảm thấy được chào đón, có được sự hào hứng, hòa đồng ngay khi bắt đầu làm việc cho tổ chức mới là điều vô cùng quan trọng. Việc tiếp đón nhân viên chu đáo sẽ tạo cho nhân viên cảm thấy mình là một thành viên rất quan trọng của tổ chức, tự hào về tổ chức, giúp nhân viên thấy rõ trách nhiệm của mình đối với tổ chức và có được hào hứng khi được làm việc cho tổ chức.

Mọi doanh nghiệp đều mong muốn người mới nhanh chóng hòa nhập vào môi trường làm việc. Đón nhân viên mới là một chuyện nhỏ nhưng lại có ý nghĩa rất lớn. Ấn tượng tốt đẹp trong ngày đầu tiên làm việc sẽ là một trong những yếu tố giữ chân người tài ở lại với công ty dù áp lực công việc đôi khi làm họ nản chí. Và việc chuẩn bị đón nhân viên một cách chu đáo sẽ là động lực tốt thôi thúc họ cố gắng hết mình để bắt nhịp với tính chuyên nghiệp của

một môi trường mới, tăng năng suất lao động từ đó nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực của doanh nghiệp. Ngược lại, nếu việc tiếp nhận nhân lực ban đầu không được thực hiện tốt, người lao động có sẽ có ấn xấu về doanh nghiệp và có xu hướng nghĩ việc tìm kiếm môi trường làm việc khác trong tương lai hay họ có thể thờ ơ làm việc không hết mình, không hào hứng. Việc thôi việc của nhân viên xảy ra sẽ gây ra tổn thất khó khăn cho doanh nghiệp.

Định hướng nhân viên mới:

Sau khi tiếp đón nhân viên mới, công việc tiếp theo mà tổ chức cần làm là đào tạo hội nhập định hướng cho nhân viên mới.

Theo tác giả Cẩn Hữu Dạn (2012), Tuyển dụng và sử dụng nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội thì: “Định hướng nhân viên là việc thiết kế và tổ chức thực hiện chương trình nhằm giúp nhân viên mới làm quen với tổ chức và bắt đầu công việc với hiệu suất cao” [2]. Bất cứ công ty nào cũng muốn nhân viên mới nhanh chóng hòa nhập vào môi trường làm việc mới. Điều này sẽ không dễ dàng nếu họ không được hỗ trợ thích đáng. Nếu công tác đào tạo hội nhập cho nhân viên mới không được chú trọng và làm tốt, thì ít nhiều sẽ tác động tiêu cực tới tâm lý và tinh thần làm việc của nhân viên mới, làm cho họ khởi động công việc với kết quả sẽ không cao.

Việc đào tạo hội nhập cho các nhân viên mới đóng vai trò rất quan trọng, quyết định đến hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân viên, giữ họ ở lại lâu dài với doanh nghiệp. Chương trình này giúp nhân viên mới rút ngắn thời gian làm quen với công việc, nhanh chóng có các kiến thức và kỹ năng cần thiết phù hợp với yêu cầu công việc, giảm chi phí nhập việc. Thêm vào đó, chương trình giúp nhân viên mới nhanh chóng hoà nhập với nơi làm việc mới, hoà nhập với cuộc sống lao động trong tổ chức, với văn hoá tổ chức, có ảnh hưởng tích cực tới đạo đức và hành vi của người lao động. Việc đào tạo hội nhập tạo ra sự gắn bó giữa người lao động và tổ chức ngay từ những ngày đầu

làm việc tại tổ chức, qua đó lôi cuốn người lao động vào việc thực hiện các mục tiêu, sứ mạng và chiến lược phát triển của tổ chức, giảm tỷ lệ nhân viên bỏ việc.

Chương trình đào tạo hội nhập giúp cho tổ chức phát hiện đầy đủ hơn các khả năng và tiềm năng của người lao động, từ đó giúp cho việc sử dụng nhân lực trong tương lai đạt hiệu quả cao hơn. Tổ chức thực hiện tốt huấn luyện nhân viên mới sẽ giúp nhân viên mới biết được mục tiêu của tổ chức và hòa nhập với mục tiêu đó với hiệu suất cao. Ngược lại, việc định hướng nhân viên mới không tiến hành tốt thì nhân viên mới tốn nhiều thời gian để làm quen với yêu cầu công việc, doanh nghiệp không phát hiện được các khả năng và tiềm năng của người lao động nên không có biện pháp để sử dụng lao động một cách hợp lý, hiệu quả.

1.3.1.2. Phân công công việc

Tác giả Cán Hữu Dạn (2012), Tuyển dụng và sử dụng nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội cho rằng: “Phân công công việc (PCCV) là hoạt động giao nhiệm vụ cho người lao động” [2].

Phân công công việc giúp người lao động có cơ hội phát triển chuyên môn, cơ hội phát triển các kỹ năng: xử lý tình huống, giải quyết vấn đề, thuông lượng và thuyết phục, quản lý thời gian, giao tiếp, ra quyết định, ... Bên cạnh đó, còn tạo cho họ sự hài lòng về bản thân khi hoàn thành công việc, nâng cao giá trị của họ với doanh nghiệp, giúp nhân viên có nhiều cơ hội thử thách và chinh phục và tính tham gia cao hơn, dẫn đến sự tinh thần làm việc ngày càng tốt hơn.

Phân công công việc giúp người phân công có thể điều hòa được công việc của phòng ban, có thêm nhiều thời gian hơn cho việc quản lý và kiểm soát công việc, củng cố được quyền hạn và trách nhiệm trong việc quản lý,

giám sát, đánh giá, giảm áp lực công việc cho người lao động, chuẩn bị nguồn nhân lực kế thừa.

Bên cạnh đó, phân công công việc hợp lý sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả kinh doanh, tăng năng suất lao động của nhân viên. Phân công công việc sẽ đạt được chuyên môn hóa trong lao động, chuyên môn hóa công cụ dụng cụ. Người lao động có thể làm một loạt các công việc mà không mất thời gian vào việc điều chỉnh lại thiết bị thay dụng cụ... Nhờ chuyên môn hóa sẽ giới hạn được phạm vi hoạt động, người công nhân sẽ nhanh chóng quen với công việc, có được những kỹ năng làm việc, giảm được thời gian và chi phí đào tạo, đồng thời sử dụng được triệt để những khả năng riêng của từng người. Lựa chọn và áp dụng những hình thức phân công hợp lý là điều kiện để sử dụng hợp lý sức lao động, nâng cao năng suất lao động, từ đó nâng cao hiệu quả sử dụng lao động.

Ngược lại, nếu việc phân công công việc không tốt sẽ gây lãng phí về thời gian, tiền bạc của doanh nghiệp, năng suất lao động không cao, người lao động có tâm lý chán nản muốn nghỉ việc do không làm đúng chuyên môn nghiệp vụ, ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả sử dụng nhân lực của doanh nghiệp.

1.3.2. Bố trí và hoàn tất sử dụng nhân lực

1.3.2.1. Các hoạt động biên chế nội bộ

Quá trình biên chế nội bộ là quá trình bố trí lại lao động trong nội bộ doanh nghiệp để nhằm đưa đúng người vào đúng việc. Việc biên chế nội bộ sẽ giúp doanh nghiệp thỏa mãn được yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như giúp cho người lao động trở nên phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp, giúp cho việc sử dụng lao động đạt được kết quả cao.

- Thuyên chuyển

Tác giả Cán Hữu Dạn (2012), Tuyển dụng và sử dụng nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội cho rằng” Thuyên chuyển là việc chuyển người lao động từ vị trí công việc này sang vị trí công việc khác hoặc từ địa dư này sang địa dư khác” [2]. Thuyên chuyển có thể xuất phát từ phía doanh nghiệp (thuyên chuyển không tự nguyện), cũng có thể được đề xuất từ phía người lao động (thuyên chuyển tự nguyện). Thuyên chuyển nhằm mục tiêu điều hòa nhân lực trong tổ chức, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Khi thực hiện thuyên chuyển có thể giúp người lao động đi làm thuận tiện hơn, có thể phát huy tốt hơn khả năng, sở trường và phù hợp với nguyện vọng của họ. Còn đối với tổ chức thì thuyên chuyển giúp tổ chức đạt được mục tiêu đào tạo cán bộ, nhân viên, hoạt động có hiệu quả cao hơn. Thuyên chuyển giúp tổ chức khắc phục các sai sót trong tuyển chọn và bố trí lao động, giúp người lao động đảm đương công việc tốt hơn so với trước khi thuyên chuyển; giúp cho công việc của các bộ phận có sự đổi mới, tránh tính đơn điệu và lười mòn, qua đó nâng cao được động lực làm việc và phát huy tính sáng tạo trong công việc; giúp cho tổ chức khắc phục tình trạng thừa thiếu cán bộ, thể hiện sự linh hoạt trong sử dụng nhân lực.

- Luân chuyển

Tác giả Cán Hữu Dạn (2012), Tuyển dụng và sử dụng nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội cho rằng: “Luân chuyển là việc cán bộ, công chức lãnh đạo, quản lý được cử hoặc bổ nhiệm giữ một chức danh lãnh đạo, quản lý khác trong một thời hạn nhất định để tiếp tục được đào tạo, bồi dưỡng và rèn luyện theo yêu cầu nhiệm vụ” [2].

Mục tiêu của luân chuyển cán bộ là rèn luyện, thử thách và khảo nghiệm cán bộ để làm căn cứ cho việc bố trí, sắp xếp và sử dụng cán bộ lãnh đạo, quản lý theo quy hoạch, tạo cơ hội để cán bộ trải nghiệm thực tế, tăng uy

tín và ảnh hưởng của cán bộ; tạo điều kiện cho cán bộ được chuyển sang một công tác và môi trường mới phù hợp với năng lực và sở trường của mình. Từ đó, tổ chức nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ nhân lực này cũng như thực hiện quy định của pháp luật trong các tổ chức, doanh nghiệp thuộc khu vực công.

- Điều động

Điều động nhân viên là việc phân công, bố trí, chuyển đổi vị trí công tác có thời hạn hoặc không xác định thời hạn đối với cán bộ công nhân viên (không phân biệt giữ chức vụ hoặc không giữ chức vụ) theo quy định của doanh nghiệp, theo kế hoạch hoặc theo yêu cầu công tác của các phòng ban trong doanh nghiệp.

- Đề bạt

Tác giả Cán Hữu Dạn (2012), Tuyển dụng và sử dụng nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội cho rằng: “Đề bạt (thăng tiến) là việc đưa người lao động vào một vị trí làm việc có tiền lương cao hơn, có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có các điều kiện làm việc tốt hơn và có các cơ hội phát triển nhiều hơn” [2].

Mục đích của đề bạt là biên chế người lao động vào một vị trí việc làm còn trống mà vị trí đó được tổ chức đánh giá là có giá trị cao hơn so với vị trí cũ của họ nhằm đáp ứng nhu cầu biên chế cán bộ và phát triển của tổ chức, đồng thời đáp ứng nhu cầu phát triển cá nhân của người lao động.

- Thăng chức

Thăng chức là hình thức đề bạt lên, chuyển người lao động từ chức vụ hiện tại lên chức vụ cao hơn có thể trong cùng một bộ phận hoặc chức vụ cao hơn ở một bộ phận khác. Chức vụ cao hơn này đi kèm với thù lao lao động cao hơn, công việc có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có nhiều cơ hội phát triển hơn.

- Cách chức

Cách chức là việc người có thẩm quyền ra quyết định cho người được bổ nhiệm đang giữ một vị trí nhất định thôi không giữ chức vụ đó nữa do vi phạm pháp luật thuộc phạm vi nhiệm vụ, quyền hạn của người đó, không còn xứng đáng với sự tín nhiệm và trách nhiệm được giao.

- Xuống chức

Xuống chức được hiểu là việc đưa người lao động đến một vị trí việc làm có cương vị và tiền lương thấp hơn, có các trách nhiệm và cơ hội ít hơn.

Thông qua các hoạt động biên chế nội bộ, doanh nghiệp sẽ động viên được sự đóng góp của người lao động ở mức cao nhất nếu quá trình này được thực hiện có chủ định và hợp lý.

1.3.2.2. Đào tạo và phát triển nghề nghiệp

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực (2010) của ThS.Vũ Thùy Dương - PGS.TS Hoàng Văn Hải, NXB Thống kê - Hà Nội thì “Đào tạo và phát triển nhân lực là quá trình cung cấp các kiến thức, hoàn thiện các kỹ năng, rèn luyện các phẩm chất nghề nghiệp cho người lao động trong doanh nghiệp nhằm đáp ứng yêu cầu trong quá trình thực hiện công việc của họ ở cả hiện tại và tương lai” [7].

Như vậy đào tạo và phát triển nhân lực là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nhân lực của doanh nghiệp, là điều kiện quyết định để các doanh nghiệp có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Do đó trong các doanh nghiệp, công tác đào tạo và phát triển cần phải được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch.

Mục tiêu chung của đào tạo và phát triển nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách

tự giác hơn, với thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực tốt sẽ giúp doanh nghiệp đạt được hiệu quả trong việc sử dụng nhân lực.

1.3.2.3. Hoàn tất sử dụng nhân lực

- Tinh giản nhân lực

Khi tổ chức hoạt động kém hiệu quả và xuất hiện tình trạng dư thừa lao động, nhà quản lý buộc phải suy nghĩ đến các biện pháp để tinh giản nhân lực.

Tác giả Cán Hữu Dạn (2012), Tuyển dụng và sử dụng nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội cho rằng: “Tinh giản nhân lực được hiểu là việc sắp xếp lại bộ máy nhân sự của tổ chức theo hướng gọn nhẹ, giảm bớt lao động dôi dư nhằm sử dụng có hiệu quả thời gian làm việc của từng cá nhân trong tổ chức” [2].

Tinh giản nhân lực sẽ giúp giảm dần số lao động dư thừa trong tổ chức, tiến tới không còn lao động dư thừa ở từng khâu, từng mắt xích công việc và nâng cao khả năng làm việc của từng cá nhân trong tổ chức, qua đó nâng cao hiệu quả sản xuất - kinh doanh và công tác của tổ chức.

- Thôi việc

Tác giả Cán Hữu Dạn (2012), Tuyển dụng và sử dụng nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội thì: thôi việc có thể được hiểu là việc nhân viên rời khỏi công việc và kết thúc làm việc cho tổ chức hay nói cách khác thì thôi việc là một quyết định chấm dứt quan hệ lao động giữa cá nhân người lao động và tổ chức. Thôi việc có thể là tự nguyện từ phía nhân viên hoặc có thể là do quyết định của tổ chức. Thôi việc tự nguyện sẽ đơn giản và ít nghiêm trọng hơn so với thôi việc xuất phát từ quyết định của tổ chức [2].

Mặc dù một số người nhìn nhận việc cắt giảm nhân sự theo hướng tiêu cực, tuy nhiên rất nhiều doanh nghiệp trong những hoàn cảnh nhất định họ buộc phải cắt giảm nhân sự, và điều này đã mang lại cho họ một số lợi ích.

Khi tỷ lệ doanh thu liên tục sụt giảm và ở mức thấp sẽ tác động tiêu cực đến hiệu quả sản xuất kinh doanh, do đó để duy trì và ổn định hoạt động, doanh nghiệp buộc phải cắt giảm nhân sự để cắt giảm chi phí lao động. Đây là một việc làm cần thiết để doanh nghiệp cắt giảm những lao động yếu kém, thúc đẩy và tạo cơ hội cho những lao động có trình độ chuyên môn cao tích cực làm việc hiệu quả hơn. Những lao động này có thể nhận được những khoản tiền thưởng từ việc cắt giảm nhân sự khi họ có năng suất làm việc cao. Họ cũng không còn cảm thấy khó chịu khi phải làm việc cùng những người lao động không tích cực và sẽ cảm thấy hài lòng với công việc hơn khi những nỗ lực làm việc của họ được ghi nhận và trả công xứng đáng.

Tuy nhiên, các dạng thôi việc như giãn thợ, sa thải, tự thôi việc cũng thường gây ra những tổn thất, khó khăn nhất định cho cả hai phía và do đó cũng đòi hỏi phải thực hiện một các chủ động và có hiệu quả tới mức có thể nhất.

- Nghỉ hưu

Nghỉ hưu là trường hợp người lao động hết tuổi làm việc theo quy định của pháp luật, thôi không tiếp tục làm việc cho tổ chức hoặc tuy chưa hết tuổi làm việc theo quy định của pháp luật, song đủ điều kiện để nghỉ hưu, tự nguyện nghỉ hưu và được sự đồng ý của tổ chức cho nghỉ hưu.

Nếu doanh nghiệp thực hiện tốt các chế độ về nghỉ hưu cho nhân viên đến độ sẽ giúp họ được hưởng chế độ hưu trí trong tương lai. Doanh nghiệp có thể tổ chức thông báo trước hay tổ chức các lễ kỷ niệm từ đó sẽ tạo ra nét văn hoá của tổ chức, thể hiện lòng biết ơn, đồng thời có tác động tạo sự trung thành của nhân viên hiện có với tổ chức.

1.4. Kinh nghiệm về hiệu quả sử dụng nhân lực tại một số doanh nghiệp

1.4.1. Kinh nghiệm về hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty cổ phần Gang thép Thái Nguyên

Công ty Cổ phần Gang thép Thái Nguyên - TISCO hoạt động theo mô hình cổ phần từ ngày 1/7/2009, tiền thân là Công ty Gang thép Thái Nguyên - cái nôi của ngành công nghiệp luyện kim Việt Nam. Công ty có trụ sở chính đặt tại phường Cam Giá, thành phố Thái Nguyên, tỉnh Thái Nguyên.

Trong quá trình hoạt động kinh doanh, Công ty Cổ phần Gang thép Thái Nguyên – TISCO đã có nhiều chính sách về sử dụng nguồn nhân lực đạt hiệu quả cao:

Công ty tiến hành sắp xếp bố trí lại lao động sau cổ phần hoá qui mô giảm từ 6.310 người năm 2010 xuống còn 5.592 người năm 2012 và có xu hướng ổn định do quá trình sắp xếp lại lao động theo đúng chuyên môn, ngành nghề đã bắt đầu phát huy tác dụng. Điều này đã góp phần quan trọng trong việc sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong Công ty. Số lao động dôi dư do quá trình cổ phần hoá DNNN đã từng bước được xử lý để vẫn đảm bảo đời sống người lao động, nhưng vẫn đáp ứng được yêu cầu của sản xuất kinh doanh. Đội ngũ lao động đã được bố trí, sắp xếp tương đối phù hợp với chuyên môn đào tạo, nhất là đội ngũ cán bộ kỹ thuật đã được tham gia trực tiếp vận hành máy móc thiết bị, đây chuyên công nghệ tiên tiến, hiện đại.

Công ty đã chủ động trong công tác qui hoạch, kế hoạch hoá nguồn nhân lực nhờ đó đã góp phần phát huy được tính chủ động về nguồn nhân lực trình độ cao cho các dự án đang và sắp đầu tư mở rộng sản xuất thép của Công ty. Đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề chiếm tỷ lệ cao, đáp ứng tương đối đủ nhu cầu về công nhân kỹ thuật cho các nhà máy cán thép. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đã được ngành thép hết sức quan tâm. Không chỉ đầu tư đào tạo trong nước, mà ngành thép còn dành một phần

ngân sách để cử cán bộ đi đào tạo tại nước ngoài để tiếp cận với những công nghệ, thiết bị mới của ngành Thép thế giới.

- Việc bố trí, sắp xếp nhân lực, đánh giá thực hiện công việc đã ưu tiên xuất phát từ nhu cầu công việc, nhu cầu của sản xuất kinh doanh để bố trí, sắp xếp, điều chuyển cán bộ. Tránh được những tồn tại khi còn là doanh nghiệp nhà nước, đó là bố trí công việc dựa vào con người chứ chưa quan tâm đến nhu cầu công việc. Việc đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính công bằng, khách quan.

1.4.2. Kinh nghiệm về hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty cổ phần xuất nhập khẩu tổng hợp I Việt Nam

Công ty cổ phần xuất nhập khẩu tổng hợp I Việt Nam tên giao dịch là GENERALEXIM, tiền thân là doanh nghiệp nhà nước được thành lập ngày 15/12/1981 theo quyết định số 1365/TCCB của Bộ Ngoại Thương (nay là Bộ Công Thương) và chuyển đổi thành công ty cổ phần năm 2006.

Trong quá trình hoạt động kinh doanh, Công ty cổ phần xuất nhập khẩu tổng hợp I Việt Nam đã có nhiều chính sách về sử dụng nguồn nhân lực đạt hiệu quả cao:

Công ty Cổ phần XNK tổng hợp I luôn đảm bảo bố trí và sử dụng nhân lực đủ số lượng và chất lượng nhân lực, đáp ứng nhu cầu hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Công ty bố trí đúng người đúng việc, đảm bảo sử dụng nhân lực đúng với năng lực và sở trường và nguyện vọng của mỗi cá nhân nhằm tăng năng suất lao động và động lực của nhân viên khi làm việc.

Công ty cổ phần xuất nhập khẩu tổng hợp I Việt Nam luôn bố trí và sử dụng nhân lực đảm bảo đúng thời hạn, đảm bảo tính mềm dẻo và linh hoạt trong sử dụng lao động. Với những nhân viên mới cũng như nhân viên đang làm tại công ty luôn được tạo điều kiện để phát huy hết khả năng của mình

,các cán bộ tổ chức luôn mạnh tay trong việc sử dụng nhân viên để họ có thể xông pha thực hiện những công việc nhiều thách thức .

Hiện nay Công ty xuất nhập khẩu tổng hợp I Việt Nam sử dụng phương pháp bố trí và sử dụng nhân lực đúng việc, trả lương cao để có thể thu hút và giữ chân nhân tài. Và đây là biện pháp khá hiệu quả. Bởi vậy đối với những công việc đòi hỏi mức độ phức tạp cao hay kỹ năng đặc biệt thì công ty nên có chế độ trả lương bổng riêng thỏa đáng để thu hút lao động có chất lượng cao. Công ty tiến hành khảo sát mức lương doanh nghiệp khác để đưa ra mức lương thích hợp nhất.

1.4.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

Qua nghiên cứu kinh nghiệm của hai công ty kể trên, tác giả rút ra một số bài học kinh nghiệm có thể áp dụng tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam trong thời gian tới, cụ thể:

- Khai thác tận dụng và phát huy cơ sở vật chất hạ tầng và nguồn nhân lực tại chỗ đã qua đào tạo nghiệp vụ.
- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, cải thiện điều kiện làm việc và thu nhập của người lao động, nâng cao sức cạnh tranh về nguồn nhân lực thông qua trình độ, kỹ năng tay nghề và ý thức tổ chức kỷ luật.
- Tận dụng, phát huy được lợi thế sức trẻ của lao động tại Công ty để đẩy nhanh tốc độ phát triển, phù hợp với tiềm năng và lợi thế của Công ty.
- Có chính sách huy động và thu hút các nguồn nhân lực có chất lượng cao, phù hợp với các ngành nghề sản xuất kinh doanh thép về công tác tại Công ty.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Nhân lực trong một tổ chức doanh nghiệp là gồm tất cả những người đang và sẽ tham gia làm việc cho tổ chức, doanh nghiệp với bất cứ vị trí hay công việc nào. Doanh nghiệp có thể huy động tất cả những người có khả năng lao động để tham gia vào công việc cho doanh nghiệp. Việc sử dụng nguồn nhân lực một cách hiệu quả không chỉ góp phần tạo nên sự thành công cho doanh nghiệp mà nó còn góp phần nâng cao đời sống vật chất tinh thần cho người lao động mặt khác nó còn thúc đẩy nhu cầu học tập, cải tiến công nghệ kỹ thuật mới ngày càng tiên tiến hiện đại, nó góp phần thúc đẩy toàn bộ nền kinh tế xã hội phát triển bền vững.

Để đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp có thể tiến hành đánh giá về số lượng, về chất lượng, quỹ thời gian làm việc của người lao động và các chỉ tiêu khác.

Hiệu quả sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp chịu ảnh hưởng trực tiếp từ nội dung sử dụng nhân lực gồm tiếp nhận nhân lực và phân công công việc cùng bố trí và hoàn tất sử dụng nhân lực.

Chương 1 cũng trình bày về kinh nghiệm về hiệu quả sử dụng nhân lực tại một số doanh nghiệp như Công ty cổ phần Gang thép Thái Nguyên, Công ty cổ phần xuất nhập khẩu tổng hợp I Việt Nam từ đó rút ra bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH Sojitz Việt Nam.

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH SOJITZ VIỆT NAM

2.1 Tổng quan Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty Sojitz được thành lập năm 2003 trên cơ sở là liên doanh giữa công ty Nichimen và công ty Nissho Iwai theo giấy phép kinh doanh số 0307636500 ngày 01/04/2009. Là một doanh nghiệp đa ngành, công ty phân phối các sản phẩm đa dạng phục vụ cho 5 mảng chính bao gồm năng lượng, máy móc, đồ dùng tiêu dùng và các loại khác. Bằng việc mang đến cho khách hàng giải pháp toàn diện, công ty đã nhận nhiều sự quan tâm trên toàn cầu, dẫn đến sự xuất hiện công ty trên toàn thế giới. Là một phần của mạng lưới toàn cầu, Sojitz Việt Nam được mở với tư cách là công ty con trực thuộc Sojitz và chuyên về kinh doanh sản phẩm Sojitz. Công ty thương mại này có hai văn phòng đặt tại Hà Nội và Hồ Chí Minh.

Tên: Công ty TNHH Sojitz Vietnam

Địa chỉ: Số 183, Đường Lý Chính Thắng, Phường 07, Quận 3, TP Hồ Chí Minh

Loại hình doanh nghiệp: Trách nhiệm hữu hạn

2.1.2. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

2.1.2.1. Lĩnh vực kinh doanh

Lĩnh vực kinh doanh chính của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam là kinh doanh hóa chất, máy móc, năng lượng và hàng hóa tiêu dùng.

Công ty luôn nỗ lực với mục tiêu phát triển về quy mô cũng như thương hiệu, với nguồn nhân lực ngày một chuyên nghiệp và sáng tạo, tạo nên nền tảng phát triển bền vững, cùng với đó là chú trọng xây dựng kênh phân

phối, quản lý, chăm sóc khách hàng, đem đến sự hài lòng nhất có thể cho khách hàng.

Bên cạnh đó, công ty còn có các nhiệm vụ:

Xây dựng bộ máy lãnh đạo và tổ chức quản lý chỉ đạo xây dựng các chiến lược, kế hoạch kinh doanh ngắn và dài hạn; đề ra chính sách, biện pháp kinh doanh để thực hiện mục tiêu của công ty về: doanh số, lợi nhuận, chỉ số phát triển và các khoản phải nộp nhà nước.

Giải quyết công ăn việc làm cho công nhân viên trong công ty. Đảm bảo các hoạt động đoàn thể vững mạnh đưa công ty ngày một đi lên.

Giúp khách hàng thu hẹp khoảng cách và chi phí: công ty thực hiện phân phối rộng khắp và trải đều trên thị trường mà công ty đảm nhiệm phân phối, không ngừng nghiên cứu phát triển hệ thống phân phối sản phẩm với chất lượng ngày một tốt hơn.

Tuân thủ theo quy định của pháp luật về kế toán thống kê và chịu sự kiểm tra của cơ quan Nhà Nước có thẩm quyền liên quan.

Đăng ký thuế, kê khai, nộp thuế và thực hiện các nghĩa vụ với Nhà Nước.

2.1.2.2. Cơ sở vật chất, kỹ thuật

Để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của mình, Công ty đã trang bị các thiết bị hiện đại và đầy đủ.

Trang thiết bị văn phòng nhằm phục vụ cho công tác quản lý kho như: xuất nhập hàng hoá, tính toán lượng hàng luân chuyển trong kho... Các trang thiết bị văn phòng cần phải có trong kho như: máy tính cá nhân, Computer, máy in, máy photocopy, hệ thống điện thoại, máy fax, hệ thống giấy tờ, sổ sách, tủ lưu trữ công văn – giấy tờ, bàn làm việc...

Trang thiết bị dùng để vận chuyển hàng hoá (như: đòn bẩy, con lăn, xe đẩy hàng, cầu trượt, băng tải, xe tải, xe nâng dỡ hàng..) và trang thiết bị dùng để chất xếp hàng hoá (gồm các loại tủ sắt hoặc gỗ, giá, kệ, bục).

Các trang thiết bị phục vụ cho công tác bảo quản hàng hoá trong kho gồm có: các phương tiện máy móc chống ẩm (ấm kế, các loại bình hút ẩm, máy hút ẩm), máy điều hoà nhiệt độ không khí, các phương tiện chống nấm mốc, côn trùng (như các hoá chất diệt côn trùng, các loại máy xay, xát, rây để loại bỏ nấm mốc, côn trùng, tủ sấy..).

Các phương tiện phòng chống cháy (thang, xô múc nước, bể chứa nước hoặc cát, bình chữa cháy, bơm nước, nguồn nước và hệ thống dẫn nước, hệ thống tín hiệu báo cháy).

Các phương tiện làm vệ sinh (chổi, xẻng, các loại bột cọ rửa, xà phòng, nước thơm, hoá chất, máy hút bụi, ..) và bảo hộ lao động (quần áo bảo hộ, găng tay, mặt nạ phòng độc, khẩu trang...)

**Bảng 2.1. Thống kê trang thiết bị của Công ty tính đến thời điểm
31/12/2018**

STT	Tên	Số lượng
1	Máy tính	26
2	Máy photo	6
3	Máy fax	4
4	Điện thoại bàn	25
5	Các loại bình hút ẩm	10
6	Điều hoà	5
7	Bình chữa cháy	5

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

2.1.2.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong giai đoạn 2015-2018

Nhìn từ bảng 2.2. Báo cáo kết quả kinh doanh của Công ty trong giai đoạn từ năm 2016-2018, ta thấy:

Doanh thu của Công ty từ năm 2016 đến 2018 lần lượt là 31.871 triệu đồng, 37.282 triệu đồng, 41.387 triệu đồng, doanh thu tăng không ngừng qua các năm. Doanh thu khá cao và tăng trưởng qua từng năm cho thấy doanh nghiệp đang hoạt động tốt, nhất trong điều kiện mức độ cạnh tranh ngày càng khốc liệt như hiện nay.

Về chi phí: Nhìn chung các khoản chi phí đều tăng phù hợp với quy mô phát triển của doanh nghiệp, trong đó:

Giá vốn hàng bán tăng do nhu cầu phát triển kinh doanh của Công ty, cụ thể năm 2017 tăng 2.981 triệu đồng tương ứng tăng 12,42% so với năm 2016, năm 2018 chỉ tiêu này đạt 30.791 triệu đồng, tăng 3,818 triệu đồng tương ứng tăng 14,15% so với năm 2017.

Bảng 2.2. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty giai đoạn 2016-2018

(Đơn vị: Triệu VNĐ,%)

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	2017/2016		2018/2017	
				Số tiền	Tỷ lệ (%)	Số tiền	Tỷ lệ (%)
1.Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	31.876	37.283	41.388	5.411	16,98	4.105	11,01
2.Các khoản giảm trừ	817	959	524	142	17,37	-435	-45,34

3.Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	31.054	36.324	40.863	5.269	16,97	4.540	12,50
4.Giá vốn hàng bán	23.992	26.973	30.791	2.981	12,42	3.818	14,15
5.Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	7.062	9.350	10.072	2.288	32,41	722	7,72
6.Doanh thu hoạt động tài chính	110	81	239	-29	-26,50	158	194,37
7.Chi phí tài chính	565	505	171	-60	-10,59	-335	-66,21
8.Chi phí bán hàng	1.758	2.213	1.716	454	25,83	-496	-22,43
9.Chi phí quản lý doanh nghiệp	1.357	2.202	2.448	845	62,24	247	11,20
10.Lợi nhuận hoạt động kinh doanh	3.491	4.512	5.975	1.020	29,22	1.464	32,44
11.Doanh thu khác	785	2.819	2.240	2.034	259,20	-580	-20,56
12.Chi phí	746	1.187	265	442	59,19	-923	-77,70

khác							
13.Lợi nhuận khác	39	1.632	1.975	1.593	4081,45	343	21,01
14. Tổng lợi nhuận trước thuế	3.530	6.144	7.950	2.613	74,02	1.806	29,40
15.Thuế thu nhập doanh nghiệp	777	1.352	1.749	575	74,07	397	29,37
16.Lợi nhuận sau thuế	2.754	4.792	6.201	2.038	74,00	1.409	29,41

(Nguồn: Báo cáo kết quả kinh doanh 2016-2018, Phòng tài chính kế toán)

Chi phí tài chính năm 2018 giảm so với năm 2017 và năm 2018 giảm so với 2016 do doanh nghiệp rút giảm dư nợ tại các tổ chức tín dụng, và các khoản vay ngoài khác.

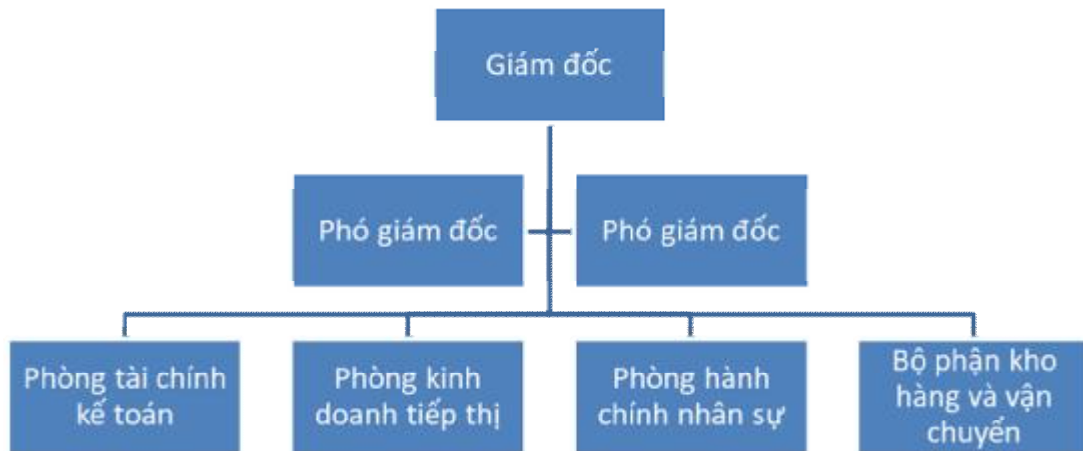
Chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp đều tăng phù hợp với tốc độ kinh doanh trong giai đoạn 2016-2017. Sang năm 2018, công ty tích cực thực hiện các biện pháp nhằm giảm chi phí bán hàng, tiết kiệm chi phí, tăng lợi nhuận cho công ty, nên chi phí bán hàng năm 2018 đã giảm 496 triệu đồng tương ứng giảm 22.43% so với năm 2017.

Lợi nhuận sau thuế của Công ty có xu hướng tăng trong giai đoạn 2016-2018, cụ thể năm 2016 chỉ tiêu này đạt 2.754 triệu đồng, sang năm 2017 chỉ tiêu này đạt 4.792 triệu đồng, tăng 2.038 triệu đồng tương ứng tăng 74% so với năm 2016, năm 2018 chỉ tiêu này đạt 6.201 triệu đồng tăng 1.409 triệu đồng tương ứng tăng 29,41 % so với năm 2017, điều này cho thấy công ty đang hoạt động có hiệu quả.

2.1.3. Đặc điểm về tổ chức lao động tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

2.1.3.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Công ty TNHH Sojitz Việt Nam là đơn vị kinh tế hạch toán độc lập có tư cách pháp nhân, có con dấu riêng, được vay vốn và được mở tài khoản tại ngân hàng. Nhờ vậy công ty đã phần nào giải quyết được khiếm khuyết về thiếu thôn do nguồn vốn tự có ban đầu nhà nước cấp không đủ đảm bảo cho hoạt động kinh doanh của công ty. Đồng thời công ty còn có quyền tự chủ trong kinh doanh một cách linh hoạt nhằm đảm bảo được hiệu quả kinh doanh, nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho cán bộ công nhân của công ty.



(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính của Công ty)

Sơ đồ 2.1 Tổ chức bộ máy quản lý công ty

Giám đốc có chức năng điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty và giao nhiệm vụ cho các phòng ban thực hiện các công việc cụ thể. Đồng thời Giám đốc phải chịu trách nhiệm trước pháp luật về những hoạt động của công ty mình.

Phó giám đốc kỹ thuật là người có trình độ tay nghề cao, nắm vững những kiến thức về chuyên ngành, sẽ là người tư vấn cho giám đốc về kỹ

thuật, đồng thời giám sát, kiểm tra chất lượng sản phẩm nhằm cung cấp cho khách hàng sản phẩm tốt nhất.

Phó giám đốc kinh doanh là người có kiến thức về kinh tế, nhạy cảm trong việc nắm bắt và tìm kiếm thị trường, sẽ tư vấn cho giám đốc trong việc kinh doanh sao cho đem lại lợi ích kinh tế cao nhất.

Với bộ máy tổ chức như hiện nay, hai phó giám đốc thực sự là cánh tay đắc lực của giám đốc, làm cho bộ máy quản lý thực sự có hiệu quả.

Phòng hành chính nhân sự có chức năng chủ yếu là tổ chức, sắp xếp, bố trí cán bộ lao động, tiền lương. Với chức năng này phòng tham mưu cho giám đốc về công tác quản lý cán bộ, quản lý lao động, tiền lương, lập kế hoạch đào tạo chuyên môn, ngoại ngữ, nâng bậc thợ, tăng lương, tham mưu cho giám đốc về giải quyết các chế độ, chính sách liên quan đến người lao động.

Phòng kinh doanh có nhiệm vụ là hàng tháng, quý căn cứ vào kế hoạch kinh doanh của công ty để có kế hoạch mua sắm sản phẩm phù hợp. Bên cạnh đó phòng có nhiệm vụ lập kế hoạch bán hàng, phân phối cho khách hàng.

Phòng tài chính kế toán có chức năng là hạch toán, tập hợp số liệu, thông tin theo hạng mục để hạch toán lỗ lãi và quản lý vốn, bảo tồn vốn. Phòng có chức năng giúp giám đốc chỉ đạo kịp thời tình hình hoạt động về tài chính của công ty. Tổ chức kế hoạch thu chi một cách toàn diện sử dụng hiệu quả các nguồn vốn, tổ chức điều hoà vốn một cách chắc chắn để vừa đảm bảo vốn cho hoạt động kinh doanh vừa đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ thu nộp ngân sách, hay thực hiện kỷ luật tín dụng.

Bộ phận kho và vận chuyển: có trách nhiệm kiểm tra sản phẩm trước khi nhập kho, lập phiếu và chứng từ biên bản đầy đủ, đảm bảo kho sắp xếp hợp lý, bố trí vận chuyển hàng hóa theo đơn đặt hàng nhận được từ phòng kinh doanh.

Tất cả các phòng chuyên môn nghiệp vụ trên đều có mối quan hệ mật thiết với nhau và được sự chỉ đạo thống nhất, tập trung của ban giám đốc công ty để thực hiện tốt các chức năng, nhiệm vụ của mình, tránh được sự chỉ đạo trùng lặp trong khâu tổ chức và chỉ đạo sản xuất, thông tin giữa các cán bộ chỉ đạo và nhân viên được giải quyết nhanh hơn. Các phòng ban chức năng luôn chủ động giải quyết công việc theo chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn được phân công. Khi giải quyết công việc liên quan đến các lĩnh vực phòng ban khác, thì phòng chủ trì chủ động phối hợp, phòng liên quan có trách nhiệm hợp tác, trường hợp có ý kiến khác nhau thì báo cáo ban giám đốc xem xét giải quyết theo quy chế của công ty.

Do có một cơ cấu hợp lý, công ty đã phát huy được mối quan hệ tốt giữa các phòng ban và giữa các cán bộ công nhân viên nên tạo nên một không khí làm việc thân mật, tạo cảm giác cho người lao động có cảm giác được làm chủ thực sự, thấy rõ quyền hạn và trách nhiệm của mình.

2.1.3.2. Quy mô và cơ cấu lao động

Theo số liệu thu thập được, số lượng và trình độ lao động của Công ty được mô tả theo bảng 2.3.

Từ bảng 2.3 nhận thấy tổng số lượng nhân viên của công ty có xu hướng tăng lên theo các năm. Năm 2016 có 82 nhân viên, năm 2017 tăng lên 90 nhân viên (tăng 8 nhân viên so với năm 2016) và đến năm 2018 tăng 5 người so với năm 2017. Có sự tăng lên như vậy là do nhu cầu phát triển mở rộng hoạt động kinh doanh của công ty.

Bảng 2.3. Cơ cấu lao động của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam năm 2016-2018

(Đơn vị tính: người, %)

Tiêu chí	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2017 so với năm 2016		Năm 2018 so với năm 2017	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
Tổng số nhân viên	82	100	90	100	95	100	8	10	5	6
Cơ cấu nhân sự phân theo trình độ										
Đại học, cao đẳng	32	39	42	47	45	47	10	31	3	7
Trung cấp, sơ cấp	50	61	48	53	50	53	-2	-4	2	4
Cơ cấu nhân sự phân theo giới tính										
Nữ	21	26	22	24	31	33	1	5	9	41
Nam	61	74	68	76	64	67	7	11	-4	-6
Cơ cấu nhân sự phân theo độ tuổi										
18 – 25	48	59	59	66	55	58	11	23	-4	-7
26 – 35	25	30	22	24	32	34	-3	-12	10	45
36 – 60	9	11	9	10	8	8	0	0	-1	-11

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự của Công ty)

Công ty có quy mô vừa, sử dụng cả lao động phổ thông, trung cấp, cao đẳng, đại học và sau đại học. Cơ cấu nhân sự theo trình độ thì tỷ lệ nhân viên có trình độ đại học, cao đẳng luôn chiếm tỷ lệ cao. Năm 2016 trong tổng số 80 người thì có đến 32 người có trình độ đại học, cao đẳng, tương đương 39% và năm 2017 tỷ lệ này là 47%, năm 2018 tỷ lệ này lại tăng lên đạt 47 %, công ty chú trọng đào tạo và tuyển dụng thêm những nhân viên có chuyên

môn nghiệp vụ trình độ tốt để phục vụ cho hoạt động phát triển của Công ty.

Từ bảng số liệu trên ta thấy số lượng lao động nữ trong doanh nghiệp chiếm tỷ lệ khá cao, điều này xuất phát từ tính đặc thù ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp đòi hỏi nhân viên thường xuyên tiếp xúc với khách hàng, yêu cầu sự khéo léo, tỉ mỉ. Ngoài ra, số lượng nhân viên nằm trong độ tuổi từ 18-25 tuổi chiếm tỷ lệ lớn trong lực lượng lao động của công ty, đây là lực lượng lao động có trình độ chuyên môn, năng lực, kinh nghiệm làm việc, với tinh thần và trách nhiệm cao sẽ góp phần thực hiện tốt các mục tiêu, nhiệm vụ của doanh nghiệp.

Cơ cấu nhân sự phân theo giới tính tại công ty: tỷ lệ nam cao hơn nhiều so với nữ nhưng mức chênh lệch rất đáng kể. Năm 2016 và năm 2017 tỷ lệ nam lần lượt là 74% và 76%. Vì các trình duyệt viên thường phải đi công tác thường xuyên và công việc đòi hỏi phải có sức khỏe tốt để đáp ứng nên tỷ lệ như vậy là hợp lý.

Cơ cấu nhân sự theo độ tuổi: bộ phận nhân viên trẻ chiếm tỷ lệ cao, trong cả 2 năm liên tiếp số người trong độ tuổi từ 36 đến 60 không có biến động; chiếm chưa đến 12% tổng số nhân viên của công ty. Còn lại hơn 89% là nhân viên trẻ từ 18 đến 35 tuổi. Nhân viên của công ty đa phần là nhân viên trẻ nên có đặc điểm nhiệt huyết, nhanh nhẹn với công việc nhưng lại có ít kinh nghiệm.

Cơ cấu nhân sự tính theo bộ phận: số nhân viên trong bộ phận marketing kinh doanh luôn chiếm ưu thế hơn hẳn so với các bộ phận khác. Đây là đặc điểm phù hợp với lĩnh vực hoạt động thương mại của Công ty.

2.2. Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

2.2.1. Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực về số lượng tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

- Tỷ lệ lao động có việc làm đầy đủ

Bảng 2.4: Tỷ lệ lao động có việc làm đầy đủ tại Công ty

DVT: Người/ %

STT	Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Số người lao động có việc làm đầy đủ	82	90	95
2	Tổng số lao động của Công ty	82	90	95
3	Tỷ lệ lao động có việc làm đầy đủ	100%	100%	100%

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Theo bảng 2.4, chỉ tiêu này trong giai đoạn 2016-2018 đều đạt 100% chứng tỏ Công ty không có bộ phận người lao động nào đang không có việc làm, chờ việc làm. Như vậy nhìn chung Công ty đã sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực.

2.2.2. Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực về chất lượng tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

- Tỷ lệ lao động được bố trí công việc phù hợp với trình độ chuyên môn được đào tạo

Tổng hợp tình hình về việc bố trí lao động theo đúng trình độ chuyên môn được đào tạo, thu được Bảng sau:

Bảng 2.5: Bảng lao động theo ngành nghề đào tạo

ĐVT: người, %

Bộ phận	Hiện có	Lao động làm đúng ngành		Lao động làm trái ngành	
		Số lượng	%	Số lượng	%
Tổng cộng	95	53	55.79%	42	44.21%
1. Ban Giám đốc	3	3	100.00%	0	0.00%
2. Phòng tài chính kế toán	8	6	75.00%	2	25.00%
3. Phòng kinh doanh tiếp thị	45	31	68.89%	14	31.11%
4. Phòng hành chính nhân sự	7	2	28.57%	5	71.43%
5. Bộ phận kho hàng và vận chuyển	32	11	34.38%	21	65.63%

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự của Công ty)

Từ Bảng 2.5 trên, ta thấy lao động của công ty làm trái nghề ở một số bộ phận vẫn rất nhiều, phòng tài chính kế toán có 2 người, phòng kinh doanh tiếp thị có 14 người, phòng hành chính nhân sự có 5 người và bộ phận kho hàng và vận chuyển có 21 người. Điều này thể hiện đặc điểm của công ty trong quá trình hoạt động tuyển dụng và bố trí lao động vẫn dựa nhiều vào các mối quan hệ và dựa vào nhu cầu cần thiết bổ sung nhân lực sẽ được ưu tiên tuyển dụng mặc dù có thể người đó không được đào tạo đúng nghề mình đang đảm nhận. Công ty có chiến lược tuyển dụng rồi đào tạo lại nên lao động trái ngành vẫn được tuyển dụng khá nhiều.

Ngoài ra, sau khi thành lập một số bộ phận có thể sử dụng lao động có trình độ không cao như Bộ phận kho hàng và vận chuyển thường tuyển dụng các người quen biết trong ngành dẫn đến tỷ lệ lao động làm việc trái ngành trong các bộ phận này rất lớn.

Hoặc một số bộ phận như Phòng tổ chức hành chính, Phòng kinh doanh tiếp thị, vẫn có một tỷ lệ lớn lao động làm việc trái ngành. Nó có ảnh hưởng trực tiếp đến kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của đơn vị. Đồng thời, gây lãng phí lao động trong quá trình sử dụng nguồn nhân lực và không khuyến khích cho các lao động giỏi.

2.2.3. Đánh giá hiệu quả sử dụng quỹ thời gian làm việc của người lao động tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

- Tỷ lệ người lao động vắng mặt, nghỉ việc

Bảng 2.6: Số ngày người lao động vắng mặt

DVT: ngày, %

STT	Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Số ngày người lao động vắng mặt	561	602	625
2	Tổng ngày công của người lao động trong năm (Tổng số người lao động x ngày công trung bình trong năm)	25.584 (82x12x26)	28.080 (90x12x26)	29.640 (95x12x26)
3	Tỷ lệ vắng mặt, nghỉ việc của người lao động	2,19%	2,14%	2,11%

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự của Công ty)

Tổng số ngày công của người lao động trong năm được tính dựa trên số người lao động từng năm với số ngày công quy định của công ty là 26 ngày trên tháng.

Dựa theo đó, số ngày người lao động vắng mặt trong giai đoạn 2016-2018 chiếm tỷ trọng tương đối cao, cụ thể năm 2016 chiếm 2,19% năm 2017 chiếm 2,14% và năm 2018 chiếm 2,11% chứng tỏ nhân viên Công ty làm việc vẫn chưa chăm chỉ. Tuy nhiên tiêu chí này có xu hướng giảm là một dấu hiệu tích cực cho thấy nhân viên công ty đang ngày càng chăm chỉ hơn.

- Tổng thời gian lãng phí trong ca làm việc

Bảng 2.7: Bảng tổng hợp kết quả khảo sát thời gian làm việc thực tế tháng 10 năm 2019 của Công ty

Phân loại theo thời gian làm việc thực tế	Giờ (8 tiếng/ 1 ngày, 26 ngày công/ tháng)	%
1. Thời gian làm việc theo qui định	19,760	100%
2. Thời gian làm việc thực tế:	17,002	86.04%
Thời gian làm việc đúng việc	13,172	66.66%
Thời gian làm việc không đúng việc	3,829	19.38%
3. Thời gian ngừng việc do:	2,758	13.96%
Nghỉ ngơi, nhu cầu	1,770	8.96%
Vi phạm kỷ luật	164	0.83%
Công nghệ và tổ chức	494	2.50%
Vi phạm qui trình công nghệ	330	1.67%

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự của Công ty)

Từ Bảng 2.7 trên, ta thấy hệ số sử dụng thời gian làm việc thực tế là 86.04%. Điều này thể hiện thời gian làm việc của người lao động trên tổng thời gian theo qui định là khá cao. Trong đó, thời gian làm đúng việc là 66.66% thể hiện sự phân công công việc tại nơi sản xuất tương đối hợp lý.

Tuy nhiên, hệ số lãng phí thời gian làm việc thực tế ở mức (13.96%) nó thể hiện việc bố trí sản xuất vẫn còn bất cập do người lao động phải nghỉ chờ việc do chưa hiểu rõ, qui trình tổ chức sản xuất kinh doanh và kỷ luật lao động.

2.3.4. Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam thông qua các chỉ tiêu khác

- *Năng suất lao động và tốc độ tăng năng suất lao động*

Công ty dựa vào tình hình công việc sau khi đã thực hiện hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực để đánh giá xem hoạt động đó có hợp lý hay không, năng lực của NLD có phù hợp với vị trí đó hay không và giúp đỡ nhân lực được bố trí sử dụng làm tốt công việc của mình.

Sử dụng công thức trình bày ở chương 1 và số liệu về doanh thu, lợi nhuận và số lao động để phân tích hiệu quả sử dụng lao động theo chỉ tiêu doanh thu/lợi nhuận của người lao động ta được:

Bảng 2.8: Tổng hợp hiệu quả sử dụng lao động theo doanh thu và lợi nhuận

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Tổng số lao động (người)	82	90	95
Doanh thu (triệu đồng)	31.054	36.324	40.863
Doanh thu bình quân/người (Triệu đồng/người)	378,71	403,60	430,14
Lợi nhuận thuần (triệu đồng)	3.530	6.144	7.950
Lợi nhuận thuần bình quân/người (Triệu đồng/người)	43,05	68,27	83,68

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự của Công ty)

Qua Bảng 2.8 trên, ta thấy doanh thu bình quân tăng đều qua các năm. Năm 2016 doanh thu tăng từ 378,71 triệu đồng/người lên 403,60 triệu

đồng/người năm 2017 và 430,14 triệu đồng/người năm 2018. Lợi nhuận thuần bình quân trên đầu người cũng có xu hướng tăng, năm 2016 đạt 43,05 triệu đồng/người, năm 2017 đạt 68,27 triệu đồng/người, năm 2018 đạt 83,68 triệu đồng/người. Điều này thể hiện doanh nghiệp đã hợp lý hóa sản xuất và làm ăn có hiệu quả. Trong đó có sự đóng góp của toàn bộ lực lượng lao động trong hoạt động kinh doanh. Các chỉ tiêu trên chỉ dựa vào kết quả sản xuất kinh doanh để đánh giá sự đóng góp của nguồn nhân lực vào kết quả sản xuất kinh doanh chung chứ chưa phân tích tình hình thực tế của công tác quản lý lao động.

- *Tốc độ tăng năng suất lao động so với tốc độ tăng lương*

Bảng 2.9: Tiền lương bình quân năm 2016-2018

ĐVT: Triệu đồng

Năm	Tiền lương bình quân 1 lao động cả nước	Tiền lương bình quân 1 lao động tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam
2016	4,30 triệu đồng/tháng	5,25 triệu đồng/tháng
2017	4,67 triệu đồng	5,53 triệu đồng/tháng
2018	5,5 triệu đồng/tháng	6,25 triệu đồng/tháng

Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam và Tổng cục Thống kê

Nhìn vào số liệu bảng 2.9 có thể thấy được tiền lương bình quân của người lao động tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam cao hơn so với tiền lương bình quân của 1 lao động của cả nước. Tuy nhiên người lao động vẫn không thực sự hài lòng với mức tiền lương này, họ cho rằng khoản tiền lương hàng tháng này chưa đủ cho người lao động làm việc tại công ty chi tiêu sinh hoạt hàng ngày. Điều này cũng dễ hiểu, do số lao động tại công ty phần lớn từ quê

lên, không có nhà ở, ngoài nhưng chi phí sinh hoạt hàng ngày họ còn phải chi trả tiền thuê nhà.

Bảng 2.10: So sánh tốc độ tăng năng suất lao động so với tốc độ tăng lương

DVT: %

STT	Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Tốc độ tăng năng suất lao động	100%	6,59%	13,58%
2	Tốc độ tăng lương	100%	5,33%	19,05%
3	Chênh lệch		1,26%	-5,47%

(Nguồn: tác giả tự tính toán)

Từ bảng 2.10 nhận thấy năm 2017 tốc độ tăng năng suất lao động cao hơn tốc độ tăng lương 1,26% chứng tỏ năm 2017 công ty đạt được hiệu quả về sử dụng nhân lực. Trong năm 2018 tốc độ tăng năng suất lao động nhỏ hơn tốc độ tăng lương 5,47% chứng tỏ năm 2018 công ty không đạt được hiệu quả về sử dụng nhân lực.

- Mức độ hài lòng của người lao động trong công tác bố trí nhân lực

Với phương châm bố trí và sử dụng nhân lực phải theo quy hoạch nên ngay từ khi tuyển dụng, Công ty đã cố gắng tuyển chọn được những nhân viên giỏi nhất phù hợp với công việc. Vì vậy có thể xác định trước những người có khả năng đảm nhiệm những trọng trách trong những thay đổi nhân lực sắp diễn ra tại doanh nghiệp. Cũng giống như các doanh nghiệp khác, đa phần các quy hoạch được tiến hành thông qua kế hoạch hàng năm có sự thống nhất của ban lãnh đạo của Công ty. Điều này rất quan trọng trong việc đảm bảo quy hoạch được thành công.

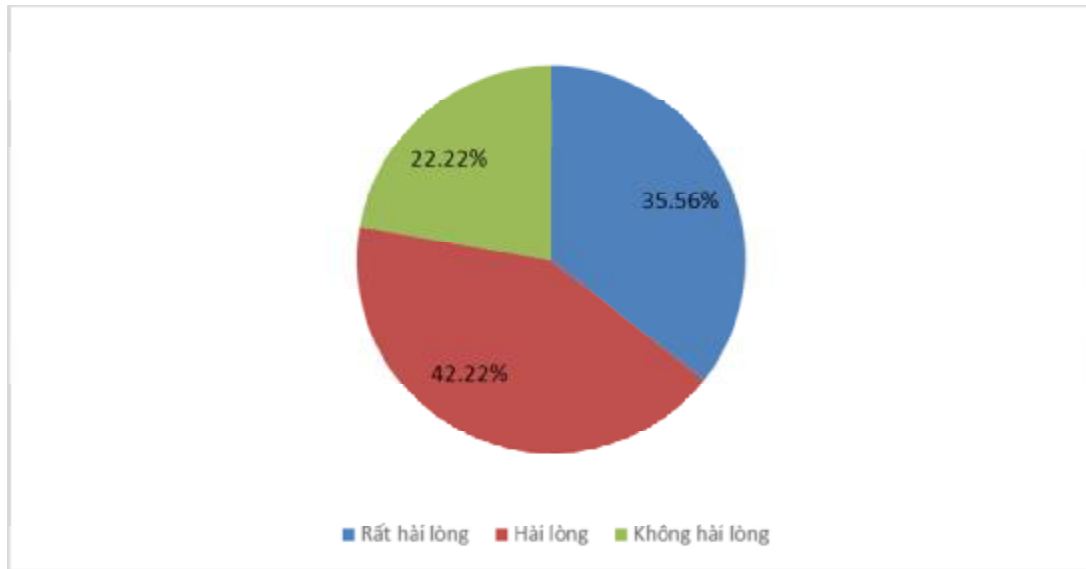
Bảng 2.11: Nhận xét về việc bố trí nhân lực của Công ty**ĐVT: Người, %**

STT	Ý kiến	Rất hài lòng	Hài lòng	Không hài lòng
1	Nơi làm việc thích hợp, sạch sẽ, thông thoáng	22 (24,44%)	54 (60%)	14 (15,56%)
2	Có đầy đủ máy móc, thiết bị làm việc	15 (16,67%)	45 (50%)	30 (33,33%)
3	Được đối xử bình đẳng	11 (12,22%)	46 (51,11%)	33 (36,67%)

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Từ Bảng 2.11 nhận thấy việc bố trí nhân lực của Công ty tiến hành tương đối tốt, các nhân viên được tạo điều kiện làm việc tại bàn làm việc sạch sẽ thông thoáng, có máy móc thiết bị phục vụ cho công việc. Tuy nhiên vẫn có nhiều nhân viên có máy móc còn cũ lạc hậu dẫn tới hiệu quả công việc không cao và họ cho rằng họ không được đối xử một cách bình đẳng. Đây là yếu điểm mà Công ty cần có biện pháp nhanh chóng để khắc phục.

Để xem xét mức độ hài lòng của người lao động đối với công tác bố trí và sử dụng nhân lực, thông qua việc phát phiếu bảng hỏi đã thu được kết quả như Biểu đồ sau:



(Nguồn: Theo điều tra của tác giả)

Biểu đồ 2.1: Mức độ hài lòng của người lao động trong công tác bố trí và sử dụng nhân lực tại công ty

Kết quả khảo sát cho thấy có 32 người tương ứng 35,56% rất hài lòng, có 38 người tương ứng 42,22% hài lòng với công tác bố trí và sử dụng nhân lực tại công ty và có 22,22% tương ứng 20 người không hài lòng với việc bố trí và sử dụng nhân lực. Lý do đưa ra là do việc tuyển dụng chủ yếu là từ nguồn nội bộ, các nhân viên trong công ty có mối liên hệ mật thiết với nhau nên nhiều trường hợp xử lý còn theo tình cảm.

2.3. Các nội dung của công tác sử dụng nhân lực ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

2.3.1. Tiếp nhận, bố trí nhân lực và phân công công việc tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

2.3.1.1. Tiếp nhận nhân lực và định hướng nhân viên mới tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

Từ bảng 2.12 trên nhận thấy số lượng nhân viên được tuyển dụng của Công ty là tăng theo từng năm, phù hợp với chính sách mở rộng thị trường

của Công ty, cụ thể năm 2014 tuyển 16 người, năm 2015 là 15 người, năm 2016 là 17 người, năm 2017 là 21 người và năm 2018 là 22 người.

Tuy nhiên, tỷ lệ tuyển dụng của công ty trong giai đoạn 2014-2018 luôn nhỏ hơn 100% do quy trình phê duyệt kỹ càng của ban giám đốc, xem xét số lượng lao động thực tế cần thiết để tuyển dụng, tiết kiệm chi phí nhân công.

Tuy số lượng lao động tuyển dụng hằng năm của công ty là ít nhưng tỷ lệ người nghỉ việc sau tuyển dụng của công ty còn cao, cụ thể năm 2014 chiếm 12,50%, năm 2015 chiếm 33,33%, năm 2016 chiếm 17,65%, năm 2017 chiếm 28,57% và năm 2018 chiếm 18,18%. Điều này có thể là do việc tuyển dụng của công ty chưa đúng người, đúng chuyên môn nên khi lao động vào làm việc không đáp ứng được công việc nên có xu hướng nghỉ, hoặc là do chính sách tạo động lực tại Công ty chưa thỏa mãn được người lao động nên họ có xu hướng chuyển sang các công ty khác.

Chi phí tuyển dụng người lao động trên đầu người hằng năm của công ty còn tương đối cao, cụ thể ở năm 2015 và năm 2016 tương ứng là 1.683 nghìn VNĐ/ng 1.656 nghìn VNĐ/ng. Sang năm 2017, 2018, công ty đã tăng cường việc kiểm soát chi phí nên đã có xu hướng giảm đi, cụ thể năm 2017 là 1.436 nghìn VNĐ/ng và năm 2018 là 1.420 nghìn VNĐ/ng.

Bảng 2.12. Tình hình tuyển dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam giai đoạn 2014-2018

Năm	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Nhu cầu tuyển dụng (người)	18	15	19	25	25
Số lao động được tuyển dụng (người)	16	15	17	21	22

Số người lao động hội nhập sau tuyển dụng (người)	14	10	14	15	18
Số người nghỉ việc sau tuyển dụng (người)	2	5	3	6	4
Chi phí tuyển dụng (1000VNĐ)	21.200	25.251	28.150	30.150	31.230
Tỷ lệ tuyển dụng (%)	88,89%	100,00%	89,47%	84,00%	88,00%
Tỷ lệ người hội nhập (%)	87,50%	66,67%	82,35%	71,43%	81,82%
Tỷ lệ người nghỉ việc sau tuyển dụng (%)	12,50%	33,33%	17,65%	28,57%	18,18%
Chi phí tuyển dụng trên người (1000VNĐ/Người)	1.325	1.683	1.656	1.436	1.420

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự của Công ty)

Quy trình tiếp nhận nhân viên mới tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam được diễn ra như sau:

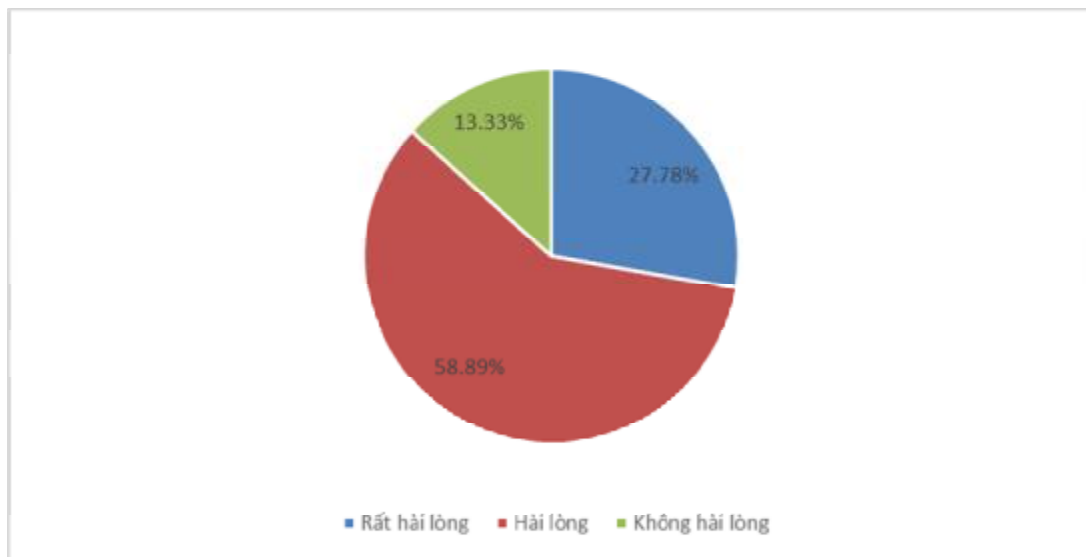
Bảng 2.13: Quy trình tiếp nhận nhân viên mới tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

Bước	Thời gian	Hoạt động
1	8:30	Nhân viên mới tới văn phòng, được Phòng hành chính nhân sự chào đón và giới thiệu chung về công ty
2	9:00	Nhân viên mới tham gia tour tham quan văn phòng công ty dưới sự hướng dẫn của nhân viên Phòng hành chính nhân sự
3	9:30	Nhân viên mới tới bộ phận làm việc của mình, chào hỏi, làm quen với mọi người
4	10:00	Nhận bàn giao các thiết bị phục vụ cho công việc như máy tính để bàn, điện thoại,...
5	10:30	Nhận các tài khoản làm việc trên các ứng dụng của Công ty, lấy vân tay
6	12:00	Đi ăn trưa cùng phòng ban của mình
7	13:30	Nhân viên mới nhận các tài liệu hướng dẫn và tìm hiểu về quy trình làm việc dưới sự hướng dẫn của Quản lý phòng ban của mình
8	15:30	Quản lý trực tiếp cùng nhân viên mới trao đổi về các giá trị, tầm nhìn của Công ty, sau đó định hướng mục tiêu công việc trong tương lai
9	16:30	Tham gia chia sẻ về cảm xúc và trải nghiệm ngày làm việc đầu tiên với Phòng hành chính nhân sự
10	17:30	Kết thúc ngày làm việc đầu tiên

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Qua quy trình trên nhận thấy hoạt động đón tiếp nhân viên và giúp nhân viên làm quen với nơi làm việc mới diễn ra chu đáo và chuyên nghiệp, đã tạo ấn tượng tốt đẹp và hứng khởi cho nhân viên mới, giúp họ hòa nhập vào môi trường của Công ty.

Tiến hành khảo sát về mức độ hài lòng trong việc tiếp nhận nhân viên mới tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam thu được kết quả như sau:



Biểu đồ 2.2: Mức độ hài lòng về việc tiếp nhận nhân viên mới tại Công ty

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Biểu đồ 2.2 cho thấy trong tổng 90 người tham gia khảo sát, có 25 người rất hài lòng với việc tiếp nhận nhân viên mới chiếm 27,78%, có 53 người hài lòng chiếm 58,89%. Số người không hài lòng với việc tiếp nhận nhân viên mới tại Công ty là 12 người chiếm 13,33%. Lý do không hài lòng của họ là họ là nhân viên gia nhập vào những năm đầu tiên thành lập công ty, quy trình tiếp nhận chưa được công ty chú trọng và xây dựng.

Ngày 09/08/2013, chương trình định hướng nhân viên mới lần đầu tiên đã được tổ chức tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam. Mục đích chương trình

nhằm giúp các thành viên mới gia nhập công ty nhanh chóng hòa nhập với văn hóa của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam.

Chương trình đào tạo định hướng nhân viên mới của Công ty giúp nhân viên hiểu rõ về những vấn đề sau:

- Cơ cấu tổ chức, lĩnh vực hoạt động kinh doanh, chức năng các phòng ban của công ty

- Nội quy quy định và các chế độ cho nhân viên về ngày nghỉ, ngày làm việc, thời gian làm việc, ăn trưa, nghỉ ngơi

- Chế độ thù lao lao động như tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp,...

- Giới thiệu về khái quát về công việc của nhân viên mới,...

Dưới đây là quy trình đào tạo định hướng cho nhân viên kinh doanh mới:

Bảng 2.14: Chương trình định hướng nhân viên kinh doanh mới
CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN
(Dành cho Nhân viên kinh doanh)

STT	Nội dung	Thời gian	Địa điểm	Người hướng dẫn
Ngày thứ nhất:				
1	<ul style="list-style-type: none"> - Gặp gỡ, chào hỏi; - Giới thiệu khái quát về Công ty, hệ thống quản lý, cơ cấu tổ chức, hoạt động kinh doanh của Công ty - Tại sao lại gia nhập công ty, mong muốn và kế hoạch sắp tới. - Văn hóa Công ty, nội quy Công ty, chế độ cho nhân viên trong công ty 	Cả ngày	Tại Công ty	Trưởng phòng kinh doanh tiếp thị và Nhân viên

	(ngày nghỉ, thời gian làm việc, ăn trưa,...). - Chính sách tiền lương, thưởng và hoa hồng cho Nhân viên kinh doanh			hành chính nhân sự
Ngày thứ hai: Đào tạo về Sản phẩm				
2	Đào tạo sản phẩm: - Tiện ích của sản phẩm - Phân tích đặc điểm của các sản phẩm,... - Các key bán hàng - Đối thủ cạnh tranh - Phân tích đối tượng khách hàng mua dự án - Học thuyết trình về sản phẩm	Sáng: Từ 8h30- 12h00	Tại Công ty	Trưởng phòng kinh doanh tiếp thị
3	Đi xem thực tế sản phẩm của Công ty	13h30 – 17h00	Dự án đã training	Thủ kho
Ngày thứ ba: Kỹ năng tư vấn khách hàng				
4	Kỹ năng tư vấn khách hàng: - Telesales - Gặp trực tiếp.	Sáng: Từ 8h30- 10h	Tại Công ty	Nhân viên phòng kinh doanh tiếp thị
5		Sáng:		Nhân

	Kỹ năng chăm sóc khách hàng: - Nắm bắt tâm lý khách hàng - Đánh giá khách hàng - Các kỹ năng	Từ 10h- 12h	Tại Công ty	viên phòng kinh doanh tiếp thị
6	Kỹ năng chốt khách hàng	Chiều: Từ 13h30 Đến 17h30	Tại Công ty	Nhân viên phòng kinh doanh tiếp thị

(Nguồn: Phòng kinh doanh tiếp thị)

Bảng 2.15: Kết quả đào tạo định hướng nhân viên mới của Công ty trong giai đoạn 2016-2018

DVT: Người, %

Đào tạo định hướng nhân viên mới	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Số lượng người tham dự	17	21	22
Số lượng nhân viên mới	17	21	22
Tỷ lệ tham gia	100%	100%	100%
Kết quả đào tạo (Đánh giá của cấp trên được phỏng tổ	Đạt yêu cầu 100%	Đạt yêu cầu 100%	Đạt yêu cầu 100%

chức hành chính thu thập)			
------------------------------	--	--	--

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự của Công ty)

Từ bảng 2.15 trên nhận thấy, các hoạt động đào tạo định hướng nhân viên mới của công ty thực hiện trong giai đoạn 2016-2018 đều đạt yêu cầu cho tất cả các nhân viên tham gia khóa học. Công ty đã khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho nhân viên phát triển công việc của bản thân, qua đó cũng góp phần vào việc phát triển của công ty. Nếu có bất kỳ vị trí mới nào tại công ty mà nhân viên nhận thấy đủ tiêu chuẩn, có thể ứng cử trong đó ứng cử viên nội bộ sẽ được ưu tiên. Dựa trên năng lực cá nhân và kết quả công việc của nhân viên, cán bộ quản lý có thể thảo luận với nhân viên về cơ hội phát triển nghề nghiệp trong công ty, bao gồm việc mở rộng và chuyên sâu phạm vi và yêu cầu công việc: giao thêm cho nhân viên đó một số trách nhiệm và nhiệm vụ liên quan và thay đổi vị trí công tác hoặc thăng tiến.

Kết quả khảo sát hiệu quả của chương trình định hướng nhân viên mới của Công ty thu được kết quả sau đây:

Bảng 2.16: Hiệu quả của chương trình định hướng nhân viên mới của Công ty

ĐVT: Người, %

STT	Ý kiến	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý
1	Giúp rút ngắn thời gian làm quen với công việc mới, nhanh chóng có kiến thức và kỹ năng cần thiết phục vụ công việc	16 (17,78%)	56 (62,22%)	18 (20%)
2	Giúp nhanh chóng hòa nhập với môi trường làm việc mới, nhanh chóng hòa đồng với các đồng nghiệp	12 (13,33%)	64 (71,11%)	14 (15,56%)

3	Sau quá trình tham gia định hướng, tôi mong muốn được làm việc lâu dài tại Công ty	11 (12,22%)	58 (64,44%)	21 (23,33%)
---	--	----------------	----------------	----------------

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Từ Bảng 2.16 trên nhận thấy chương trình định hướng nhân viên mới của Công ty đã đạt được hiệu quả tương đối tốt, số nhân viên hài lòng chiếm tỷ trọng cao. Tuy nhiên vẫn có một số nhân viên cảm thấy không hài lòng với kết quả mà chương trình mang lại, lý do họ đưa ra là do việc hướng dẫn trực tiếp và không có tài liệu đi kèm nên nhiều khi họ không nắm bắt được chi tiết và nghiên cứu lại các nội dung đã trình bày.

2.3.1.2. Phân công công việc tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

Để phân công công việc, Công ty tiến hành thực hiện việc phân tích công việc trước. Công ty xác định thu thập thông tin từ thông tin phân tích công việc do các Phòng/Ban cung cấp (Phụ lục 2). Trưởng phòng các phòng ban tự khai điền, sau đó tham khảo ý kiến của người thực hiện công việc (do Trưởng phòng trực tiếp quản lý) và cung cấp cho Phòng hành chính nhân sự.

Phòng Hành chính nhân sự là đầu mối chủ trì phối hợp với các phòng, ban khác trong Công ty thực hiện công tác phân tích công việc thông qua Bảng mô tả công việc (Phụ lục 3) và Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc (Phụ lục 4) để đảm bảo sự phân công rõ ràng trong nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn giữa những người lao động.

Sau khi phân tích công việc, Công ty tiến hành giao nhiệm vụ cho người lao động bao gồm phân công nhiệm vụ thường xuyên và phân công nhiệm vụ đột xuất. Việc phân công nhiệm vụ thường xuyên được thể hiện trong Bản mô tả công việc. Phân công nhiệm vụ đột xuất không được thể hiện rõ ràng mà chỉ quy định chung là “Tiến hành hoàn thành các nhiệm vụ được giao theo yêu cầu chỉ đạo của cấp trên”.

Bảng 2.17: Nhận xét về tình hình phân công công việc của Công ty**ĐVT: Người, %**

STT	Ý kiến	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý
1	PCCV phù hợp với kiến thức, kỹ năng hiện có và khả năng phát triển trong tương lai	8 (8,89%)	31 (34,44%)	51 (56,67%)
2	Tạo được cơ sở nền tảng cho người lao động phát huy	6 (6,67%)	28 (31,11%)	56 (62,22%)
3	Gắn liền với kết quả phân tích công việc	7 (7,78%)	32 (35,56%)	51 (56,67%)
4	Rõ ràng, không chồng chéo chức năng nhiệm vụ	9 (10%)	55 (61,11%)	26 (28,89%)

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Từ Bảng 2.17 trên nhận thấy, tình hình phân công công việc của Công ty được tiến hành không tốt, số người không đồng ý chiếm tỷ lệ cao, cụ thể có 51 người tương ứng 56,67% cho rằng công tác phân tích công việc không phù hợp với kiến thức, kỹ năng hiện có và khả năng phát triển trong tương lai, 56 người tương ứng 62,22% cho rằng không tạo được cơ sở nền tảng cho người lao động phát huy, 51 người chiếm 56,67% cho rằng việc phân tích công việc không gắn với kết quả phân tích công việc, và 26 người chiếm 28,89% cho rằng phân công công việc không rõ ràng và chồng chéo chức năng nhiệm vụ. Lý do đưa ra cho những yếu tố trên là do tình hình phân tích công việc tại

Công ty diễn ra không tốt, Bản mô tả công việc chưa được xây dựng đầy đủ cho các chức danh công việc tại công ty còn thiếu nhiều nội dung gồm: các mối quan hệ trong thực hiện công việc, các phương tiện, máy móc sử dụng khi làm việc, điều kiện làm việc..., hệ thống phân tích công việc chưa đảm bảo các yêu cầu rõ ràng, đầy đủ, tin cậy. Quá trình PCCV ít có sự tham gia của cá nhân người lao động và không được phổ biến, giải thích cho người thực hiện công việc những nội dung của Mô tả công việc.

Bên cạnh đó, có nhiều người không hài lòng với việc phân công lao động là do khối lượng công việc sắp xếp cho công nhân viên là không hợp lý, đặc biệt là ở bộ phận bán hàng, người lao động thường phàn nàn rằng có nhiều nhân viên thường xuyên phải làm việc trong thời gian dài, phải làm thêm giờ vì khối lượng công việc lớn và thiếu nhân viên. Việc phân công công việc không rõ ràng sẽ khiến cho người lao động bất bình, điều này không chỉ gây ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa đồng nghiệp với nhau mà còn ảnh hưởng tới hiệu quả công việc.

2.3.2. Bố trí và hoàn tất sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

2.3.2.1. Các hoạt động biên chế nội bộ tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

Nhìn chung, các cán bộ - công nhân viên phòng, ban được bố trí đúng chuyên môn, trình độ phù hợp với năng lực sở trường và chuyên môn nên đã phát huy được có hiệu quả công việc được giao.

- Thuyên chuyển

Bảng 2.18: Tình hình chuyển chuyển của Công ty giai đoạn 2016-2018**ĐVT: lượt nhân lực**

STT	Lý do chuyển chuyển	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Đào tạo, rèn luyện nhân viên và cán bộ quản lý	0	0	0
2	Điều hòa nhân lực giữa các bộ phận	2	1	1
3	Lấp các chỗ trống công việc	1	2	2
4	Giải quyết sự bất hợp lý trong việc phân công, bố trí nhân lực	0	0	0
5	Yêu cầu của người lao động	1	0	2
6	Tổng cộng	4	3	5

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Từ Bảng 2.18 cho thấy trong giai đoạn 2016-2018, việc chuyển chuyển của Công ty có diễn ra nhưng với số lượng tương đối ít. Nguyên nhân chuyển chuyển chủ yếu là do điều hòa nhân lực giữa các bộ phận, lấp các chỗ trống công việc và yêu cầu của người lao động. Việc điều hòa nhân lực giữa các bộ phận diễn ra giữa Phòng kinh doanh tiếp thị và Bộ phận vận chuyển trong trường hợp đơn đặt hàng của Công ty lớn, khối lượng công việc nhiều. Điều này là hợp lý giúp cho Công ty rút ngắn tiến độ và tiết kiệm chi phí nhân công.

- Luân chuyển

Trong giai đoạn 2016-2018, Công ty TNHH Sojitz Việt Nam không phát sinh việc luân chuyển cán bộ, nhân viên. Công ty không có chi nhánh ở các địa bàn khác nên việc luân chuyển cán bộ nhân viên theo thời gian luân chuyển định kỳ cụ thể là không cần thiết.

- *Điều động*

Công ty dựa vào yêu cầu từ các phòng ban cũng như tình hình thực tế của Công ty để ra quyết định điều động nhân viên thông qua Quyết định điều động nhân viên (Phụ lục 5).

Bảng 2.19: Tình hình điều động của Công ty giai đoạn 2016-2018

ĐVT: lượt nhân lực

STT	Lý do điều động	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Theo yêu cầu nhiệm vụ	1	1	2
2	Theo quy định của pháp luật	0	0	0
3	Theo quy hoạch, kế hoạch sử dụng nhân viên của Công ty	0	1	1
4	Tổng cộng	1	2	3

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Trong giai đoạn 2016-2018, công tác điều động nhân viên của công ty có diễn ra theo yêu cầu nhiệm vụ vì trong các năm đến mùa hàng thì Phòng kinh doanh tiếp thị có khối lượng công việc lớn nên Ban lãnh đạo công ty tiến hành điều động nhân viên Bộ phận vận chuyển và kho để hỗ trợ. Công ty không phát sinh việc chuyển đổi vị trí công tác theo quy định của pháp luật.

- *Đề bạt, thăng chức*

Đề bạt, bổ nhiệm cán bộ được Công ty thực hiện dựa vào qui hoạch cán bộ đã được phê duyệt. Việc đề bạt, bổ nhiệm cán bộ được thực hiện dựa vào một số căn cứ gồm qui hoạch cán bộ đã được ban lãnh đạo công ty phê duyệt; vị trí quản lý còn trống có nhu cầu bổ nhiệm; đội ngũ cán bộ quản lý hiện có và đội ngũ cán bộ nguồn cả nội bộ và bên ngoài Công ty.

Công ty TNHH Sojitz Việt Nam dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc mà người lao động sẽ được chuyển, bổ nhiệm lên những vị

trí: Phó phòng, Trưởng phòng... Ban giám đốc và phòng hành chính nhân sự sẽ xem xét các tiêu chí và tiêu chuẩn vị trí việc làm cùng với năng lực của cá nhân người lao động để có định hướng sắp xếp phù hợp. Tuy nhiên việc bổ nhiệm, điều động không qua sự bình bầu mà chỉ dựa vào sự tiến cử của các trưởng phòng và ban giám đốc vì vậy việc bổ nhiệm chưa đảm bảo tính công khai, người lao động chưa nhìn thấy rõ cơ hội thăng tiến trong công việc nên chưa tạo được động lực lớn cho người lao động. Việc bổ nhiệm được thực hiện thông qua Quyết định bổ nhiệm thăng chức cho nhân viên tại Công ty (Phụ lục 6).

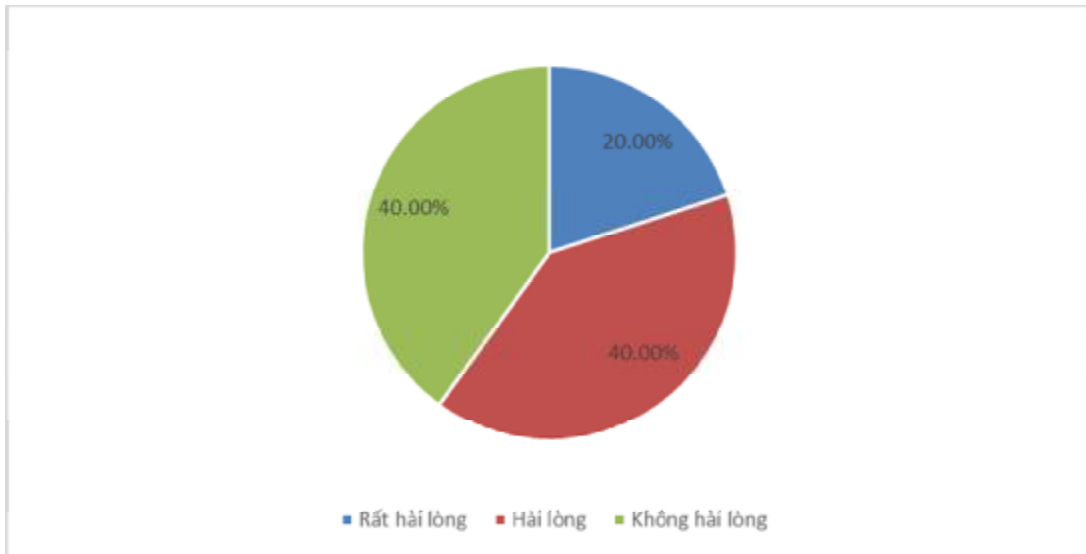
Bảng 2.20: Tình hình đề bạt của Công ty giai đoạn 2016-2018

ĐVT: lượt nhân lực

STT	Hình thức đề bạt	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Đề bạt ngang	2	5	8
2	Đề bạt lên (thăng chức)	1	2	3
4	Tổng cộng	3	7	11

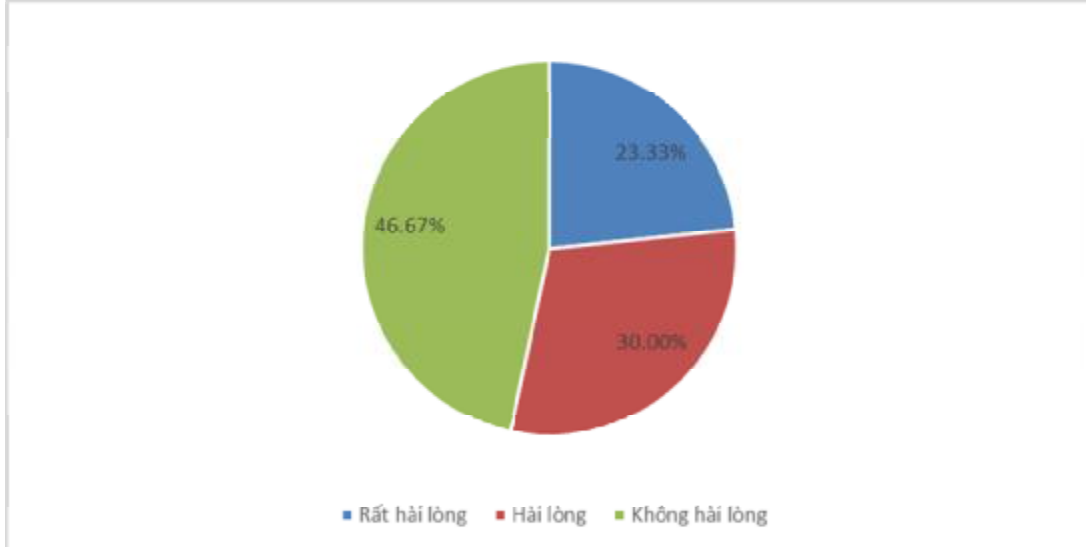
(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Tình hình đề bạt của Công ty trong giai đoạn 2016-2018 gồm có đề bạt ngang và đề bạt lên thăng chức. Đề bạt ngang của Công ty chủ yếu ở Phòng kinh doanh tiếp thị với mục đích nhằm tăng lương cho những nhân viên có nhiều kinh nghiệm và hoàn thành tốt công việc được giao. Việc đề bạt lên hay thăng chức cũng diễn ra ở các phòng ban khi nhân viên chuyển lên cấp cao hơn. Đề bạt dạng này diễn ra khi tại công ty có một vị trí nào đó có nhân viên thôi việc, hoặc được thăng tiến, khi đó nhân viên cấp dưới có thể sẽ được lựa chọn để thế vào chỗ trống nói trên.



Biểu đồ 2.3: Mức độ hài lòng về công việc tạo nhiều cơ hội để chuẩn bị cho sự thăng tiến của người lao động tại Công ty

(Nguồn: Kết quả khảo sát)



Biểu đồ 2.4: Mức độ hài lòng về sự thăng tiến và luân chuyển công việc của người lao động tại Công ty

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Từ Biểu đồ 2.3 và Biểu đồ 2.4 có thể thấy tỷ lệ không hài lòng về công việc tạo nhiều cơ hội để chuẩn bị cho sự thăng tiến của người lao động chiếm 40% cho thấy người lao động chưa đánh giá cao về công việc tại Công ty tạo ra nhiều cơ hội để người lao động chuẩn bị cho sự thăng tiến của mình. Trên thực tế Công ty chưa có văn bản cụ thể nào về quy định lộ trình thăng tiến cho người lao động và việc đề bạt đều là do cấp trên quyết định, không có sự tham khảo ý kiến hay bình bầu trong tập thể. Số lượng người lao động không hài lòng chiếm 46,67% trong tổng số lao động được hỏi có hài lòng với sự thăng tiến và luân chuyển công việc. Điều này có thể làm giảm động lực phấn đấu của người lao động khiến họ không có phương hướng cụ thể trong lộ trình công danh. Trước mỗi lần đề bạt, cân nhắc Công ty không công khai các vị trí, tiêu chuẩn để người lao động phấn đấu, cạnh tranh lành mạnh đó là hạn chế khá lớn trong công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty.

- Cách chức, xuống chức

Để cho người lao động làm việc dựa trên tinh thần hợp tác, có trách nhiệm và qui củ, nhất thiết cần phải có kỷ luật lao động. Do đó, Công ty cũng đã xây dựng và triển khai nội qui lao động và kỷ luật lao động để triển khai đến từng cán bộ công nhân viên. Hàng năm hoặc định kỳ các phòng ban kết hợp với Phòng hành chính nhân sự bổ sung, sửa đổi lại các quy định về kỷ luật lao động cho phù hợp với tình hình thực tế và đà phát triển của Công ty sau đó gửi bản dự thảo lên Ban lãnh đạo Công ty để thông qua nội dung của nội quy và quy định về kỷ luật lao động.

Nội dung của kỷ luật lao động bao gồm các điều khoản quy định về hành vi của người lao động trong các lĩnh vực liên quan đến nhiệm vụ của họ như: số lượng, chất lượng công việc; thời gian làm việc nghỉ ngơi, giữ gìn trật

tự nơi làm việc, đảm bảo an toàn vệ sinh lao động và PCCN, bảo vệ tài sản, bí mật công nghệ, bí mật thông tin của đơn vị và của khách hàng,...

Hình thức xử lý kỷ luật được áp dụng cụ thể theo từng lỗi vi phạm mà người lao động mắc phải, qua đó áp dụng các hình thức kỷ luật như khiển trách, kéo dài thời hạn nâng bậc lương không quá sáu tháng hoặc chuyển làm việc khác có mức lương thấp hơn trong thời hạn tối đa sáu tháng hoặc cách chức, và sa thải theo qui định của pháp luật.

Xuống chức trong công ty thường là do vấn đề kỷ luật hoặc để sửa chữa việc bố trí lao động không đúng trước đó (do trình độ của cán bộ không đáp ứng hay do sức khỏe không đáp ứng được yêu cầu của công việc). Việc ra quyết định xuống chức được thực hiện trên cơ sở theo dõi và đánh giá chặt chẽ, công khai tình hình thực hiện công việc của người lao động.

Bảng 2.21: Tình hình cách chức, xuống chức của Công ty giai đoạn 2016-2018

DVT: lượt nhân lực

STT	Lý do cách chức, xuống chức	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Không hoàn thành công việc	0	1	0
2	Vi phạm kỷ luật	1	0	0
4	Tổng cộng	1	1	0

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Trong giai đoạn 2016-2018, công ty có các trường hợp bị cách chức xuống chức do không hoàn thành công việc và vi phạm kỷ luật. Năm 2016, có một vị trí bị cách chức do vi phạm kỷ luật lợi dụng chức vụ để trục lợi bị phát hiện gây ra thiệt hại 50 triệu đồng cho Công ty.

Công ty cũng dựa vào đánh giá hiệu quả hoàn thành công việc để xem xét tiến hành cách chức. Cụ thể năm 2017 có 1 trường hợp xảy ra.

Bảng 2.22: Tỷ lệ % người lao động hoàn thành công việc trong tháng 10 năm 2018 của Công ty

ĐVT: Người, %

Bộ phận	Hiện có	Đánh giá									
		Xuất sắc	% Xuất sắc	Tốt	% Tốt	Khá	% Khá	Trung bình	% Trung bình	Kém	% Kém
Tổng cộng	95	21	22.11%	25	26.32%	24	25.26%	18	18.95%	7	7.37%
1. Ban Giám đốc	3	2	66.67%	1	33.33%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
2. Phòng tài chính kế toán	8	1	12.50%	3	37.50%	2	25.00%	2	25.00%	0	0.00%
3. Phòng kinh doanh tiếp thị	45	8	17.78%	12	26.67%	10	22.22%	11	24.44%	4	8.89%
4. Phòng tổ chức hành chính	7	1	14.29%	1	14.29%	5	71.43%	0	0.00%	0	0.00%
5. Bộ phận kho hàng và vận chuyển	32	9	28.13%	8	25.00%	7	21.88%	5	15.63%	3	9.38%

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

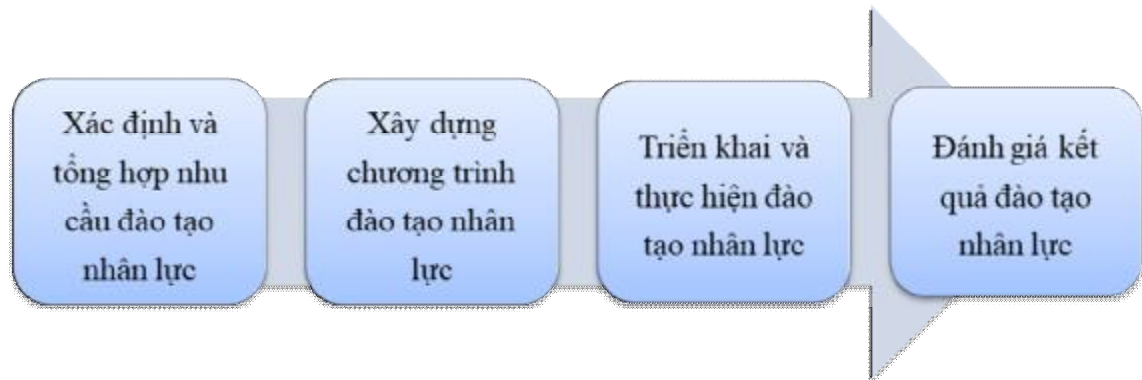
Từ bảng 2.22 trên cho thấy số lượng lao động được đánh giá trung bình và kém còn chiếm tỷ trọng tương đối, cụ thể số lượng lao động kém chiếm 7,37% chủ yếu ở Bộ phận kho hàng và vận chuyển và Phòng kinh doanh tiếp thị. Số lao động xuất sắc và tốt còn tương đối thấp so với tổng lao động của Công ty.

2.3.2.2. Đào tạo và phát triển nghề nghiệp tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

Công ty TNHH Sojitz Việt Nam rất chú trọng công tác đào tạo phát triển lực lượng lao động có thể đáp ứng được những nhu cầu trước mắt thì

đào tạo một mặt giúp đội ngũ lao động hoàn thiện mình, có nhiều hơn cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, một mặt giúp doanh nghiệp thích ứng được những đòi hỏi về chất lượng trong tương lai. Đào tạo là một hoạt động được tiến hành thường xuyên, nhằm bổ sung kiến thức ngành nghề, cập nhật kiến thức mới, nâng cao trình độ theo yêu cầu công tác, tạo ra đội ngũ lao động có cơ cấu hợp lý. Mỗi cán bộ công nhân viên đã được tuyển dụng đều phải qua đào tạo theo đúng yêu cầu của chức danh và nhiệm vụ được giao. Công ty cam kết tạo điều kiện và hỗ trợ để toàn thể cán bộ công nhân viên có thể được đào tạo và phát triển nhằm mục đích hoàn thành tốt nhất công việc được giao và phát triển nghề nghiệp của mình.

Hiện nay, công ty xây dựng được cho mình một quy trình đào tạo riêng phù hợp với quy mô sản xuất của công ty như sau:



(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Sơ đồ 2.2: Quy trình đào tạo nhân lực của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

Quy định đào tạo này nhằm quy định trách nhiệm các bên đối với các hoạt động đào tạo và phát triển và đưa ra hướng dẫn cho việc đề xuất và phê duyệt các hoạt động đào tạo liên quan đến công việc.

Bước 1: Xác định và tổng hợp nhu cầu đào tạo nhân lực

Ở bước này, Phòng tổ chức hành chính của Công ty tiến hành rà soát một cách kỹ lưỡng nhu cầu đào tạo nhân lực mới, đào tạo lại nhân lực của công ty cả về số lượng và chất lượng. Công ty đã căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, yêu cầu trình độ của nhân lực nhằm phù hợp với tính chất của công việc để xác định nhu cầu đào tạo.

Bước 2: Xây dựng chương trình đào tạo nhân lực

Mục tiêu đào tạo của công ty: là nâng cao chất lượng nhân lực của cán bộ công nhân viên của công ty, nâng cao hiệu quả quản lý, tăng năng suất lao động. Từ những mục tiêu trên, ta có thể thấy rằng mục tiêu đào tạo mang lại ý nghĩa thực tiễn cho công ty và đối tượng được đào tạo. Tuy nhiên, công ty vẫn chưa xác định được mục tiêu đào tạo cụ thể cho từng chương trình đào tạo mà mới đưa ra được mục tiêu chung tổng thể.

Đối tượng đào tạo: là tất cả CBNV đang làm việc trong công ty, phân thành hai nhóm là cán bộ quản lý và nhân viên.

Trong năm 2018, công ty tiến hành 5 hình thức đào tạo:

Bảng 2.23: Tóm tắt các loại hình đào tạo và nguồn lực / trách nhiệm tương ứng của Công ty

Loại hình	Người tham dự	Thời gian	Trách nhiệm chính	
			Phân tích nhu cầu đào tạo	Tổ chức/Thực hiện đào tạo
Đào tạo định hướng	Nhân viên mới	Một lần/tháng hoặc khi có phát sinh nhu cầu đào tạo	Phòng tổ chức hành chính	Phòng tổ chức hành chính và các phòng ban liên quan
Cập nhật thông tin về chính sách/quy trình công ty	Toàn bộ nhân viên	Khi có nhu cầu	Phòng tổ chức hành chính và các bộ phận liên quan	Phòng hành chính nhân sự và các bộ phận liên quan

Cập nhật thông tin, kiến thức về dịch vụ/sản phẩm/thị trường/ngành hàng	Lãnh đạo và nhân viên có liên quan	Khi có những thay đổi về dịch vụ/sản phẩm/thị trường/ngành hàng có tác động đến kinh doanh của công ty	Trưởng phòng chuyên môn	Trưởng phòng chuyên môn
Đào tạo phổ cập chung và đào tạo các kỹ năng chung (bao gồm cả đào tạo quản lý)	Nhân viên/ Lãnh đạo có khoảng cách năng lực cần được đào tạo	Kế hoạch hàng năm/phát sinh trong năm	Trưởng phòng chuyên môn/ Phòng tổ chức hành chính	Trưởng phòng chuyên môn
Đào tạo kỹ năng/kiến thức về chuyên ngành/kỹ thuật	Nhân viên/ Lãnh đạo có khoảng cách năng lực cần được đào tạo	Kế hoạch hàng năm/phát sinh trong năm	Trưởng phòng chuyên môn	Trưởng phòng chuyên môn

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự của Công ty)

Công ty phân loại phương pháp đào tạo nhân lực theo đối tượng được đào tạo. Đối với cán bộ quản lý, công ty vẫn chưa có một chương trình đào tạo cụ thể nào cho cán bộ quản lý. Các cán bộ quản lý chủ yếu vẫn tự tìm tòi, học hỏi. Đây là một hạn chế trong công tác đào tạo nhân lực của công ty. Đối với nhân viên thì Công ty sử dụng hình thức đào tạo tại chỗ là chủ yếu vì phù hợp với loại hình kinh doanh và tiết kiệm được chi phí đào tạo.

Hình thức đào tạo tại chỗ cho nhân viên mới: 1 nhân viên cũ có kinh nghiệm làm việc của công ty trực tiếp hướng dẫn 1 hoặc 2 nhân viên mới

những kỹ năng làm việc của bộ phận đó, chủ yếu là giới thiệu về công ty, hướng dẫn kỹ năng làm việc ban đầu. Hình thức đào tạo tại chỗ cho nhân viên cũ của công ty: theo hình thức mở lớp giảng dạy cho từ 10-20 người. Giảng viên sẽ do cán bộ chuyên viên giàu kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn của công ty trực tiếp giảng dạy. Bên cạnh đó, công ty còn gửi nhân viên đi học tập thêm kỹ năng chuyên môn, kỹ năng mềm ở các trường và các trung tâm đào tạo khác nhau.

Nhìn chung, công ty đã thực hiện các phương pháp đào tạo tương đối đa dạng phù hợp với nhu cầu của người lao động và định hướng của ban lãnh đạo. Tuy nhiên, việc xây dựng chương trình đào tạo cho nhà quản lý còn chưa cụ thể, rõ ràng. Phương pháp đào tạo truyền thống chưa có sự đổi mới, không thu hút được NLD tham gia.

Công ty đã bỏ tiền để cung cấp cho nhân viên được đào tạo.

Bảng 2.24: Tiền trợ cấp đào tạo và thời hạn cam kết đào tạo

Số tiền được trợ cấp	Thời hạn cam kết đào tạo (Đối với công nhân viên)	Thời hạn cam kết đào tạo (Đối với cán bộ quản lý)
< 500,000 đồng	06 tháng	Không áp dụng
500,000 – 1,000,000 đồng	01 năm	06 tháng
>1,000,000 – 3,000,000 đồng	02 năm	01 năm
>3,000,000 – 7,000,000 đồng	03 năm	02 năm
> 7,000,000 đồng	05 năm	05 năm

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự của Công ty)

Bước 3: Triển khai thực hiện đào tạo nhân lực

Trên cơ sở nhu cầu đào tạo nhân lực đã được xác định, các hình thức, phương pháp đào tạo đã được lựa chọn, Công ty tiến hành triển khai theo đúng kế hoạch đã đề ra.

Bước 4: Đánh giá kết quả đào tạo nhân lực

Bảng 2.25: Kết quả đào tạo của Công ty trong giai đoạn 2015-2018

Loại hình	Người tham dự	Kết quả đào tạo (Đánh giá của cấp trên được phòng tổ chức hành chính thu thập)
Đào tạo định hướng	Nhân viên mới	Đạt yêu cầu 100%
Cập nhật thông tin về chính sách/quy trình công ty	Toàn bộ nhân viên	Đạt yêu cầu 100%
Cập nhật thông tin, kiến thức về dịch vụ/sản phẩm/thị trường/ngành hàng	Lãnh đạo và nhân viên có liên quan	Đạt yêu cầu 100%
Đào tạo phổ cập chung và đào tạo các kỹ năng chung (bao gồm cả đào tạo quản lý)	Nhân viên/ Lãnh đạo có khoảng cách năng lực cần được đào tạo	Đạt yêu cầu 100%
Đào tạo kỹ năng/kiến thức về chuyên ngành/kỹ thuật	Nhân viên/ Lãnh đạo có khoảng cách năng lực cần được đào tạo	Đạt yêu cầu 100%

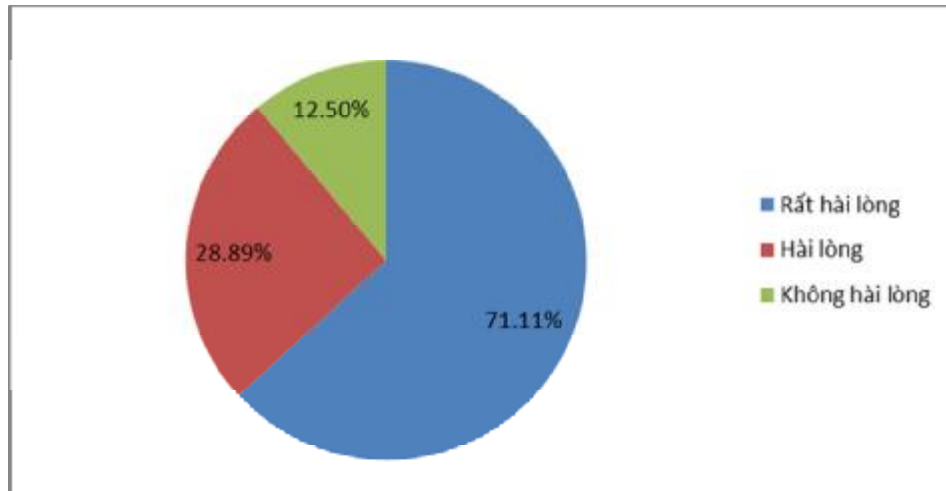
(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự của Công ty)

Từ bảng trên nhận thấy, các hoạt động đào tạo của công ty thực hiện trong giai đoạn 2015-2018 đều đạt yêu cầu cho tất cả các nhân viên tham gia khóa học.

Công ty khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho nhân viên phát triển công việc của bản thân, qua đó cũng góp phần vào việc phát triển của công ty. Nếu có bất kỳ vị trí mới nào tại công ty mà nhân viên nhận thấy đủ tiêu chuẩn, có thể ứng cử trong đó ứng cử viên nội bộ sẽ được ưu tiên.

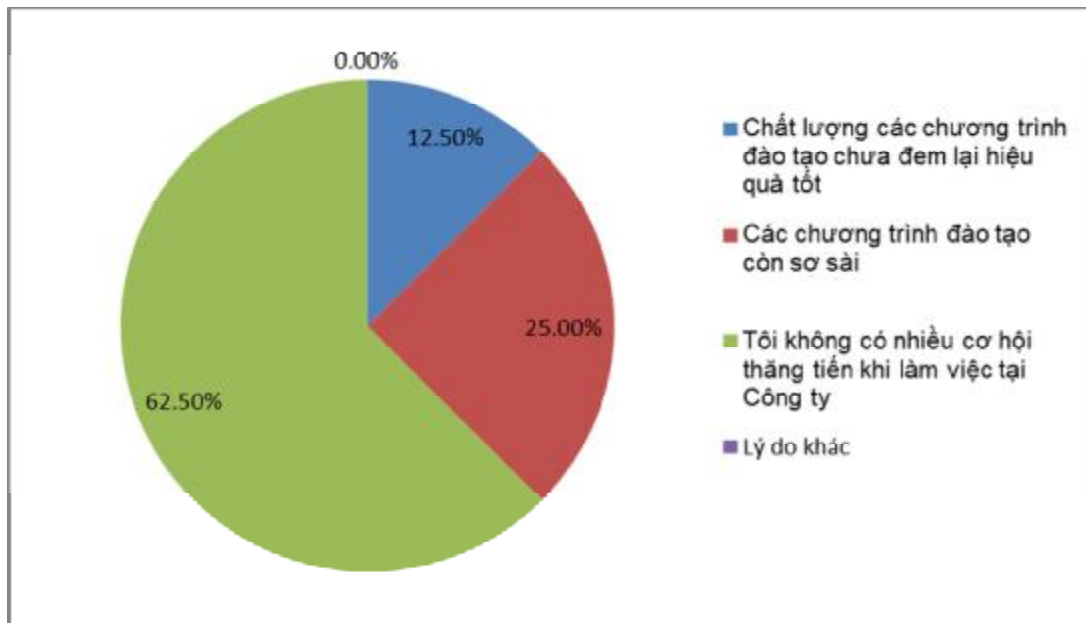
Dựa trên năng lực cá nhân và kết quả công việc của nhân viên, cán bộ quản lý có thể thảo luận với nhân viên về cơ hội phát triển nghề nghiệp trong công ty, bao gồm việc mở rộng và chuyên sâu phạm vi và yêu cầu công việc: giao thêm cho nhân viên đó một số trách nhiệm và nhiệm vụ liên quan và thay đổi vị trí công tác hoặc thăng tiến.

Người lao động làm việc tại công ty tùy theo khả năng mà được đề bạt lên cấp cao hơn, đối với lao động quản lý và lao động gián tiếp thì tùy vào tính chất công việc và trực thuộc phòng ban nào sẽ do phòng ban đó đề bạt, nếu thấy phù hợp thì trình lên ban giám đốc xem xét và sẽ quyết định bổ nhiệm vào vị trí đó. Ban giám đốc và phòng nhân sự sẽ xem xét các tiêu chuẩn vị trí việc làm và năng lực cá nhân để có định hướng sắp xếp phù hợp. Tuy nhiên, việc bổ nhiệm, điều động không qua sự bình bầu mà chỉ dựa vào sự tiến cử của các trường phòng và ban giám đốc. Vì thế, việc bổ nhiệm chưa đảm bảo được tính công khai, người lao động chưa nhìn thấy cơ hội thăng tiến rõ ràng trong công việc, chưa tạo được động lực lớn cho người lao động. Còn đối với lao động trực tiếp thì công tác này chưa được chú trọng. Do đặc tính công việc của họ, nên bộ phận này thường được tổ chức đào tạo nâng cao tay nghề trong nội bộ công ty.



(Nguồn: Theo điều tra của tác giả)

Biểu đồ 2.5: Mức độ hài lòng của người lao động đối với hoạt động đào tạo và phát triển của Công ty



(Nguồn: Theo điều tra của tác giả)

Biểu đồ 2.6. Kết quả khảo sát về lý do không hài lòng với chính sách đào tạo và phát triển của công ty

Theo kết quả khảo sát thực tế tại Công ty ở Biểu đồ 2.5 và Biểu đồ 2.6, khi được hỏi người lao động có hài lòng với chính sách đào tạo hiện nay không thì phần lớn câu trả lời của người lao động là rất hài lòng chiếm 71.11%, hài lòng chiếm 28.89%. Cán bộ, công nhân viên cho rằng công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho người lao động là chưa tốt, cảm thấy chưa hài lòng chiếm 12.50%.

Trong quá trình tìm hiểu, được biết các chương trình đào tạo chưa được xây dựng chi tiết, chưa có kế hoạch cụ thể từ trước mà chỉ khi công việc phát sinh yêu cầu thì mới đào tạo. Mặt khác, chất lượng của các khóa đào tạo chưa cao, chưa mang lại hiệu quả nhiều. Chưa có những biện pháp để thúc đẩy, khuyến khích công nhân viên học tập, lắng nghe các buổi học một cách tập trung, hiệu quả hơn. Cần có các biện pháp để tăng cường sự hiệu quả cũng như chất lượng của các khóa đào tạo.

Đặc biệt, những người không hài lòng với chính sách này với lý do không có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc (chiếm 62.50%) hầu hết là nhân viên có kinh nghiệm dưới 3 năm. Bởi vì, những nhân viên này ít được giao các công việc mang tính thử thách mà chủ yếu phải làm những công việc đơn giản, lặp đi lặp lại.

2.3.2.3. Hoàn tất sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

- Tinh giản nhân lực

Trong giai đoạn 2016-2018, Công ty có hoạt động kinh doanh tương đối ổn định và tốt, doanh thu và lợi nhuận sau thuế đều có xu hướng tăng lên vì vậy ban lãnh đạo Công ty không có các chính sách để tinh giản nhân lực.

- Thôi việc

Thôi việc là quyết định chấm dứt quan hệ lao động giữa người lao động và công ty. Quyết định đó có thể có nguyên nhân về kỹ luật, về kinh tế, sản xuất kinh doanh hoặc do nguyên nhân cá nhân. Dù cho quyết định đó xảy ra

vì nguyên nhân gì, thì vai trò của Phòng hành chính nhân sự là tìm ra những biện pháp thỏa đáng để sự chia tay giữa người lao động và công ty được diễn ra một cách ít tổn hại nhất cho cả hai bên. Việc sa thải nhân viên được diễn ra thông qua Quyết định sa thải nhân viên của Công ty (Phụ lục 7).

Tình hình thôi việc của Công ty trong giai đoạn 2016-2018 được trình bày như bảng 2.19 dưới đây:

Bảng 2.26: Tình hình thôi việc của Công ty giai đoạn 2016-2018

ĐVT: lượt nhân lực

STT	Lý do thôi việc	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Người lao động vi phạm kỷ luật lao động ở mức độ buộc phải thôi việc	0	1	1
2	Người lao động muốn chấm dứt hợp đồng lao động sớm để đi làm việc ở tổ chức khác	9	11	13
3	Người lao động không thể tiếp tục làm việc do các nguyên nhân khác thuộc về cá nhân họ	3	3	2
4	Công ty dư thừa lao động vì lý do sản xuất - kinh doanh	0	0	0
5	Tổ chức dư thừa lao động vì lý do sắp xếp lại bộ máy quản lý	0	0	0
6	Tổng cộng	12	15	16

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Trong giai đoạn 2016-2018, số lượng thôi việc của công ty còn tương đối nhiều, năm 2016 có 12 người, năm 2015 có 15 người tăng 3 người tương ứng tăng 25% so với năm 2016, năm 2017 tăng 1 người tương ứng tăng

6,67% so với năm 2016. Các đối tượng thôi việc của Công ty chỉ có 1 trường hợp năm 2017 và năm 2018 là do vi phạm kỷ luật còn lại đa phần là tự thôi việc. Người lao động tự thôi việc ở Công ty với mục đích tìm việc tại tổ chức khác với chế độ mức lương cao hơn. Đây là một dấu hiệu tiêu cực chứng tỏ Công ty chưa có các chính sách tạo động lực cho người lao động và giữ chân nhân tài tốt. Bên cạnh đó, việc tự thôi việc còn gây ra khó khăn cho Công ty, ảnh hưởng tới việc sắp xếp bố trí công việc, tới tiến độ của công ty cũng như gây ra lãng phí. Công ty phải mất một thời gian để tuyển chọn được người mới.

- *Nghỉ hưu*

Đặc thù công việc của công ty là kinh doanh, từ khi thành lập năm 2003, công ty không sử dụng lao động trên 40 tuổi mà chỉ tuyển các nhân viên trẻ nên không có nhân viên về hưu cũng như không có chế độ hưu trí cho cán bộ - công nhân viên.

2.4. Đánh giá chung về hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

2.4.1. Ưu điểm

Trong những năm qua, công tác bố trí, sắp xếp nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam đã đạt được những hiệu quả đáng kể. Công tác bố trí, sắp xếp nhân lực đã được cán bộ - công nhân viên nghiêm túc thực hiện, với tinh thần trách nhiệm cao trong công việc, phát huy tinh thần chủ động sáng tạo. Dưới sự quan tâm của ban lãnh đạo cùng sự quyết tâm của cán bộ - công nhân viên Công ty TNHH Sojitz Việt Nam trong việc thực hiện nhiệm vụ của những năm qua đạt được kết quả đáng khích lệ. Đội ngũ cán bộ - công nhân viên ngày càng được củng cố về chuyên môn, ý thức trách nhiệm, kỷ luật.

Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

Tỷ lệ lao động có việc làm đầy đủ tại Công ty đều đạt giá trị cao trong giai đoạn 2016-2018 chứng tỏ Công ty đã sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực.

Hệ số sử dụng thời gian làm việc thực tế là 86.04%. Điều này thể hiện thời gian làm việc của người lao động trên tổng thời gian theo qui định là khá cao. Trong đó, thời gian làm đúng việc là 66.66% thể hiện sự phân công công việc tại nơi sản xuất tương đối hợp lý.

Về tiếp nhận nhân lực, bố trí nhân lực và phân công công việc

Quy trình tiếp nhận nhân lực và định hướng nhân viên mới được thực hiện chu đáo, chuyên nghiệp giúp nhân viên làm quen với nơi làm việc mới diễn ra chu đáo và chuyên nghiệp, đã tạo ấn tượng tốt đẹp và hứng khởi cho nhân viên mới, giúp họ hòa nhập vào môi trường của Công ty.

Việc bố trí nhân lực của Công ty tiến hành tương đối tốt, các nhân viên được tạo điều kiện làm việc tại bàn làm việc sạch sẽ thông thoáng, có máy móc thiết bị phục vụ cho công việc.

Về bố trí và hoàn tất sử dụng nhân lực

Các hoạt động biên chế nội bộ như chuyển chuyên điều động, hoạt động đề bạt, thăng chức, cách chức, xuống chức diễn ra phù hợp với nguyện vọng của người lao động và chủ trương của Công ty.

Công ty TNHH Sojitz Việt Nam rất chú trọng công tác đào tạo phát triển lực lượng lao động có thể đáp ứng được những nhu cầu trước mắt thì đào tạo một mặt giúp đội ngũ lao động hoàn thiện mình, có nhiều hơn cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, một mặt giúp doanh nghiệp thích ứng được những đòi hỏi về chất lượng trong tương lai. Công ty đã có những quan tâm đến việc đầu tư để nâng cao tay nghề của người lao động như việc hỗ trợ về thời gian và một phần kinh phí học tập.

Trong giai đoạn 2016-2018, Công ty có hoạt động kinh doanh tương đối ổn định và tốt, doanh thu và lợi nhuận sau thuế đều có xu hướng tăng lên vì vậy ban lãnh đạo Công ty không có các chính sách để tinh giản nhân lực.

2.4.2. Hạn chế

Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

Tỷ lệ lao động được bố trí công việc không phù hợp với chuyên môn được đào tạo còn cao do Công ty thường tuyển dụng các người quen biết trong ngành dẫn đến tỷ lệ lao động làm việc trái ngành trong các bộ phận này rất lớn, ảnh hưởng trực tiếp đến kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và gây lãng phí lao động trong quá trình sử dụng nguồn nhân lực và không khuyến khích cho các lao động giỏi.

Số ngày người lao động vắng mặt trong giai đoạn 2016-2018 chiếm tỷ trọng tương đối cao chứng tỏ nhân viên Công ty làm việc vẫn chưa chăm chỉ.

Hệ số lãng phí thời gian làm việc thực tế ở mức (13.96%) nó thể hiện việc bố trí sản xuất vẫn còn bất cập do người lao động phải nghỉ chờ việc do chưa hiểu rõ, qui trình tổ chức sản xuất kinh doanh và kỷ luật lao động.

Trong năm 2018 tốc độ tăng năng suất lao động nhỏ hơn tốc độ tăng lương chứng tỏ năm 2018 công ty không đạt được hiệu quả về sử dụng nhân lực.

Vẫn còn nhiều người không hài lòng với việc bố trí sử dụng nhân lực của công ty do không công bằng vì chính sách tuyển dụng chủ yếu là từ nguồn nội bộ, các nhân viên trong công ty có mối liên hệ mật thiết với nhau nên nhiều trường hợp xử lý còn theo tình cảm.

Về tiếp nhận nhân lực, bố trí nhân lực và phân công công việc

Vẫn có một số nhân viên cảm thấy không hài lòng với kết quả của chương trình tiếp đón nhân viên mới, lý do họ đưa ra là do việc hướng dẫn

trực tiếp và không có tài liệu đi kèm nên nhiều khi họ không nắm bắt được chi tiết và nghiên cứu lại các nội dung đã trình bày.

Có nhiều nhân viên có máy móc còn cũ lạc hậu dẫn tới hiệu quả công việc không cao và họ cho rằng họ không được đối xử một cách bình đẳng.

Tình hình phân công công việc của Công ty được tiến hành không tốt, số người không hài lòng chiếm tỷ lệ cao, do tình hình phân tích công việc tại Công ty diễn ra không tốt, Bản mô tả công việc chưa được xây dựng đầy đủ cho các chức danh công việc tại công ty còn thiếu nhiều nội dung gồm: các mối quan hệ trong thực hiện công việc, các phương tiện, máy móc sử dụng khi làm việc, điều kiện làm việc..., hệ thống phân tích công việc chưa đảm bảo các yêu cầu rõ ràng, đầy đủ, tin cậy. Quá trình PCCV ít có sự tham gia của cá nhân người lao động và không được phổ biến, giải thích cho người thực hiện công việc những nội dung của Mô tả công việc.

Vé bố trí và hoàn tất sử dụng nhân lực

Chính sách thăng tiến chưa được Công ty xây dựng và triển khai cụ thể vì công tác đề bạt các chức danh như Trưởng phòng, Phó phòng của Công ty đều do cấp lãnh đạo quyết định tương đối chủ quan, không có sự bình bầu trong tập thể. Điều này có thể sẽ làm giảm động lực phấn đấu của người lao động.

Công ty hiện nay chưa xây dựng chính sách tinh giản nhân lực cũng như không có chế độ hưu trí cho cán bộ - công nhân viên, điều này có thể gây khó khăn trong trường hợp phát sinh trong tương lai.

Nhìn chung công tác đào tạo của Công ty về chuyên môn chỉ chú trọng đến các nhân viên văn phòng và đa phần là đào tạo chung chung, không thật sự đi sâu vào chuyên môn của từng lĩnh vực như kế toán, bán hàng.

Trong giai đoạn 2016-2018, số lượng thôi việc của công ty còn tương đối nhiều. Người lao động tự thôi việc ở Công ty với mục đích tìm việc tại tổ

chức khác với chế độ mức lương cao hơn. Đây là một dấu hiệu tiêu cực chứng tỏ Công ty chưa có các chính sách tạo động lực cho người lao động và giữ chân nhân tài tốt.

2.5.3. Nguyên nhân

Nguyên nhân dẫn đến thực trạng trên là do:

- Người quản lý còn thiên về tình cảm cá nhân và còn bị các mối quan hệ khác chi phối.
- Bố trí, sắp xếp nhân lực của công ty chưa căn cứ vào năng lực sở trường của từng cán bộ - công nhân viên.
- Ý thức tự phấn đấu của cán bộ - công nhân viên chưa cao. Tư tưởng chưa được truyền thông, thiếu sự hợp tác, nỗ lực, thiếu trưởng thành trong suy nghĩ và hành động cũng là nhân tố ảnh hưởng không nhỏ ảnh hưởng đến tâm lý gán bó làm việc của người lao động. Người lao động đôi khi còn e dè, ngại chia sẻ về những thiếu sót của Công ty trong hoạt động sử dụng nguồn nhân lực khiến Công ty chưa thể có dữ liệu đầy đủ nhất để xây dựng các phương án, thiếu đi sự đồng nhất, chung tay cùng phát triển.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Tại chương 2, luận văn đã đánh giá phân tích hiệu quả sử dụng nhân lực của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam, bao gồm các nội dung chính sau:

Thứ nhất, đánh giá tổng quan về tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam trong giai đoạn 2016-2018.

Thứ hai, phân tích hiệu quả sử dụng nhân lực thông qua các chỉ tiêu đánh giá, các nội dung ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam trong giai đoạn 2016-2018, từ đó nêu bật những ưu điểm, hạn chế về sử dụng nguồn nhân lực.

Thứ ba, trên cơ sở phân tích hiệu quả sử dụng nhân lực, luận văn tiến hành đánh giá các chỉ tiêu về hiệu quả sử dụng nhân lực, từ đó khái quát lại những ưu điểm, hạn chế về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Đồng thời, chỉ ra những nguyên nhân dẫn đến hạn chế về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam.

Việc xác định rõ ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân trong sử dụng nhân lực là căn cứ quan trọng để xây dựng hệ thống các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong thời gian tới.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH SOJITZ VIỆT NAM

3.1. Phương hướng và mục tiêu kinh doanh của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam trong thời gian tới

3.1.1 Phương hướng và mục tiêu hoạt động kinh doanh

Với mục tiêu ngày càng lớn mạnh và vươn xa cũng như mở rộng thị trường ra khắp cả nước và có thể là thị trường nước ngoài trong thời gian sắp tới. Công ty TNHH Sojitz Việt Nam sẽ dựa trên nền tảng chất lượng sản phẩm cao, doanh nghiệp đa lĩnh vực, chủng loại sản phẩm đa dạng, phong phú. Dịch vụ tiện lợi, kênh phân phối đa chức năng cập nhật liên tục mới nhất trên thị trường cùng với đó là hệ thống cán bộ công nhân viên trong công ty có chuyên môn cao, đạo đức nghề nghiệp tốt, tuân thủ mọi nguyên tắc lao động.

Đó chính là mục tiêu quan trọng nhất mà công ty áp dụng hiện tại và hướng tới trong những năm tiếp theo. Để thực hiện được những mục tiêu đó, công ty xác định chiến lược phát triển cho công ty như sau:

- Tập trung các sản phẩm chiến lược của công ty có hiệu quả cao và có mức tiêu thụ tốt nhất
- Tìm hiểu kinh doanh các dòng sản phẩm mới chất lượng, dễ nhận được sự hài lòng của khách hàng
- Hiện đại hóa cơ sở vật chất, trang thiết bị trong công ty luôn theo kịp thời đại
- Xây dựng đội ngũ bán hàng và hệ thống phân phối hiện đại, đa dạng
- Tổ chức xem xét lại các phòng ban kinh doanh kém hiệu quả
- Mức tăng trưởng đạt trung bình 20% - 25%

3.1.2 Phương hướng về công tác sử dụng nhân lực

Với mục tiêu phát triển và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của sản xuất kinh doanh, phương hướng về công tác sử dụng nguồn nhân lực cần nhấn mạnh các nội dung sau:

- Khai thác tận dụng và phát huy cơ sở vật chất hạ tầng và nguồn nhân lực tại chỗ đã qua đào tạo nghiệp vụ.
- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, cải thiện điều kiện làm việc và thu nhập của người lao động, nâng cao sức cạnh tranh về nguồn nhân lực thông qua trình độ, kỹ năng tay nghề và ý thức tổ chức kỷ luật.
- Tận dụng, phát huy được lợi thế sức trẻ của lao động tại Công ty để đẩy nhanh tốc độ phát triển, phù hợp với tiềm năng và lợi thế của Công ty.
- Có chính sách huy động và thu hút các nguồn nhân lực có chất lượng cao, phù hợp với các ngành nghề sản xuất kinh doanh tại Công ty.

3.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

3.2.1. Hoàn thiện tiếp nhận nhân lực, bố trí nhân lực và phân công công việc

Cung cấp đầy đủ tài liệu

Khi thực hiện việc đào tạo định hướng nhân viên mới, Phòng hành chính nhân sự cần cung cấp đầy đủ tài liệu bản cứng hay qua mail cho các đối tượng tham gia để mang lại hiệu quả đào tạo tốt hơn.

Đầu tư trang thiết bị cho người lao động

Công ty nên thường xuyên kiểm tra, trang bị các hệ thống cần thiết cho công ty cho các phòng ban cũng như các gian hàng các nơi trưng bày sản phẩm. Công ty nên lập danh sách theo dõi tình trạng hoạt động của các trang thiết bị máy móc, đối với những loại máy đã quá thời gian sử dụng, hoạt động không hiệu quả phải thay thế nhiều thì nên thanh lý và đầu tư mua máy mới.

Dưới đây là mẫu bảng theo dõi tình hình sử dụng trang thiết bị cho công ty:

Bảng 3.1: Bảng theo dõi tình hình sử dụng trang thiết bị

STT	Ngày, tháng, năm (kiểm tra hoặc đưa vào sử dụng)	Loại phương tiện, máy móc trang thiết bị	Ký mã hiệu	Số lượng	Đơn vị tính	Tình trạng kỹ thuật (Đạt hoặc Không đạt)	Sửa chữa thay thế lần	Chữ ký người cập nhật
1								
2								
3								
4								
...	

(Tác giả tự nghiên cứu)

Bên cạnh đó, Công ty cũng nên nâng cấp trang thiết bị máy tính, cài đặt một số phần mềm mới và một số phần mềm chuyên dụng cho nhân viên văn phòng.

Ngoài ra, Công ty cũng cần có chế độ quan tâm đối với sức khỏe người lao động, đảm bảo chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý, cần phổ biến cho người lao động các kiến thức về an toàn lao động, thiết bị bảo hộ lao động đi kèm cần được trang bị đầy đủ.

Xây dựng môi trường văn hoá trong Công ty, tạo ra môi trường làm việc tôn trọng lẫn nhau, loại trừ những sự quấy rối, xúc phạm đe dọa đối với toàn thể nhân viên. Những người quản lý phải giải thích rõ ràng bằng cả lời

nói và hành động để nhân viên của mình hiểu và làm việc theo chuẩn mực mà Công ty đã nêu ra.

Các cán bộ lãnh đạo thường xuyên dành thời gian đi thăm quan, giám sát và hỏi han người lao động làm việc, lắng nghe ý kiến nhận xét và những tham gia nguyện vọng của công nhân viên trong công ty để từ đó có những giải pháp hợp lý đáp ứng được nhu cầu cũng như sự cần thiết của tất cả mọi người trong công ty.

Hoàn thiện công tác phân tích và đánh giá công việc

Tất cả các hoạt động đánh giá thực hiện công việc đều phải dựa trên cơ sở của phân tích công việc. Do vậy để có thể thực hiện tốt đánh giá thực hiện công việc trước hết cần xây dựng hệ thống phân tích công việc. Phân tích thực hiện công việc đòi hỏi phải xác định cụ thể ba bản sau: bản mô tả thực hiện công việc, bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Ba bản này cần phải được xác định cụ thể, rõ ràng thì công tác đánh giá thực hiện công việc mới mang lại hiệu quả tốt và giúp quá trình đánh giá dễ dàng hơn.

Hiện nay công ty chưa xây dựng ba bản này nên Công ty cũng cần xây dựng và hoàn thiện bản mô tả công việc, yêu cầu của công việc đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Bản mô tả công việc bao gồm các nội dung sau:

+ Phần xác định công việc: Bao gồm các thông tin liên quan tới công việc như: chức danh công việc, mã số công việc, nơi thực hiện công việc, ... Ngoài ra có thể tóm tắt mục đích và chức năng của công việc.

+ Phần tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc: bao gồm các nội dung các nhiệm vụ, trách nhiệm.

+ Các điều kiện làm việc: bao gồm các điều kiện về môi trường, máy móc trang thiết bị cần sử dụng, thời gian làm việc, các điều kiện về an toàn vệ sinh, các điều kiện khác.

Bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện: Phải liệt kê đầy đủ các yêu cầu của công việc đối với người thực hiện trên các khía cạnh, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ giáo dục, đào tạo, yêu cầu về sức khỏe, phẩm chất. Các yêu cầu về chuyên môn đòi hỏi có liên quan rõ ràng tới việc thực hiện công việc và ở mức chấp nhận được, không nên yêu cầu quá cao mà không cần thiết để thực hiện công việc.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: là một hệ thống các chỉ tiêu thể hiện các yêu cầu về số lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ quy định trong bản mô tả công việc.

Dưới đây là mẫu các bảng biểu mà Công ty có thể tham khảo:

Bảng 3.2: Bản mô tả công việc

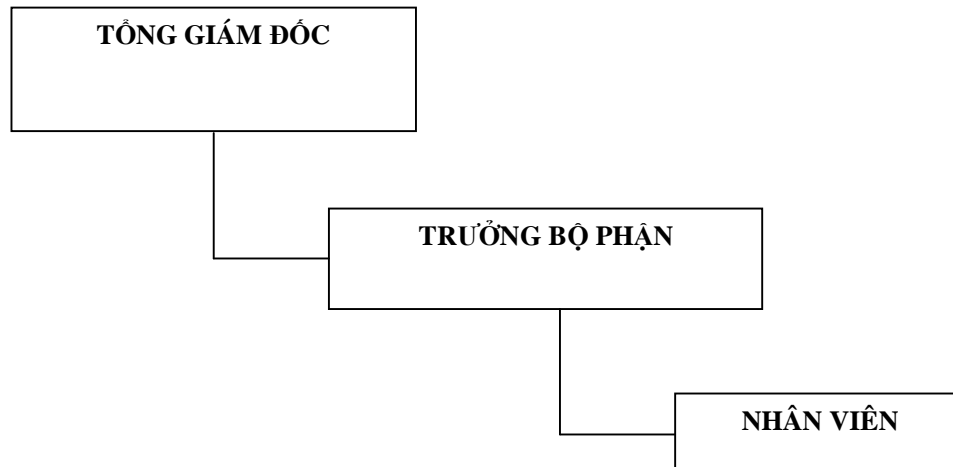
....., Ngày....tháng...năm

Người thiết lập	Người kiểm soát	Người phê duyệt
<i>(Ký tên)</i>	<i>(Ký tên)</i>	<i>(Ký tên)</i>
Họ tên:	Họ tên:	Họ tên:
Chức vụ:	Chức vụ:	Chức vụ:
Ngày:	Ngày:	Ngày:
Chức danh công việc:		Mã số công việc:
Khối:	Phòng:	Bộ phận:
Địa điểm làm việc:		
Chức danh cấp trên trực tiếp:		

I. MỤC ĐÍCH CÔNG VIỆC

.....
.....
.....
.....

II. VỊ TRÍ TRONG TỔ CHỨC



III. CÁC ĐỐI TƯỢNG CHÍNH CÓ QUAN HỆ LÀM VIỆC

Bên trong	Bên ngoài

IV. NHIỆM VỤ

STT	NỘI DUNG CÔNG VIỆC
1	
2	
3	

4	
5	

V. QUYỀN HẠN

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

VI. ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

- Số ngày làm việc trong tuần: 06 ngày, từ thứ 2 đến thứ 7 hàng tuần.
- Thời gian làm việc trong ngày như sau:
 - § Sáng từ 08 giờ đến 12 giờ.
 - § Chiều từ 13 giờ 30 đến 17 giờ 30.
- Công ty trang bị các phương tiện làm việc chính: Điện thoại, máy vi tính, văn phòng phẩm.
- Các chế độ hỗ trợ khác theo chính sách Công ty.

VII. CÁC YÊU CẦU CẦN CÓ CHO VỊ TRÍ NÀY

1	Giới tính / Độ tuổi / Ngoại hình / Sức khỏe	
2	Trình độ học vấn / chuyên môn	
3	Trình độ ngoại ngữ / tin học	
4	Năng lực / kỹ năng	
5	Số năm kinh nghiệm làm việc	
6	Số năm kinh nghiệm yêu cầu trong công việc	
7	Các yêu cầu khác (nếu có)	

8	Ưu tiên	
---	---------	--

NGƯỜI NHẬN VIỆC*(Ký tên & ghi rõ họ tên)**(Tôi đã hiểu và đồng ý các công việc được giao)***NGƯỜI GIAO VIỆC***(Ký tên & ghi rõ họ tên)**(Tác giả tự nghiên cứu)***Bảng 3.3: Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc****TIÊU CHUẨN THỰC HIỆN CÔNG VIỆC****Tên Công việc: LẬP BÁO CÁO KẾT QUẢ KINH DOANH****Mã số Công việc: A7****I. MÔ TẢ CÔNG VIỆC**

- Thực hiện lập báo cáo kết quả kinh doanh theo đúng quy trình.

II. CÁC TIÊU CHÍ THỰC HIỆN

- Tổng hợp số liệu từ các báo cáo kết quả theo định kỳ.
- Lập bảng báo cáo xuất, nhập, tồn hàng hóa.
- Lập bảng báo cáo về doanh thu bán hàng.
- Lập bảng báo cáo chi phí.
- Lập bảng báo cáo tổng hợp.

III. CÁC KỸ NĂNG VÀ KIẾN THỨC THIẾT YẾU**1. Kỹ năng**

- Kỹ năng lập hồ sơ, chứng từ.
- Kỹ năng về sử dụng phần mềm lập báo cáo.
- Kỹ năng tổng hợp và phân tích thông tin.

2. Kiến thức

- Kiến thức về các nghiệp vụ quản trị kinh doanh.
- Kiến thức cơ bản về kế toán doanh nghiệp.

IV. CÁC ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

- Các phương tiện phục vụ cho công việc (PC, tel, fax, mạng internet...)
- Các báo cáo số liệu định kỳ.

V. TIÊU CHÍ VÀ CÁCH THỨC ĐÁNH GIÁ KỸ NĂNG

Tiêu chí đánh giá	Cách thức đánh giá
- Bảng tổng hợp số liệu chi tiết, đầy đủ	Kiểm tra kết quả và đối chiếu với từng báo cáo chi tiết
- Bảng báo cáo xuất, nhập, tồn hàng hóa liệt kê đầy đủ, rõ ràng	Kiểm tra và đối chiếu theo thực tế
- Bảng báo cáo doanh số bán hàng liệt kê đầy đủ, rõ ràng	Kiểm tra và tính toán theo thực tế
- Bảng báo cáo chi phí liệt kê đầy đủ, rõ ràng	Kiểm tra và tính toán theo thực tế
- Báo cáo kinh doanh tổng hợp thể hiện rõ ràng, tính toán lỗ lãi	Kiểm tra và tính toán theo thực tế

(Tác giả tự nghiên cứu)

Nâng cao nhận thức về đánh giá thực hiện công việc

Ở công ty, một trong những lí do làm kết quả của đánh giá thực hiện công việc kém và không mang lại hiệu quả là sự nhận biết sai lệch hoặc không quan tâm đến hoạt động đánh giá thực hiện công việc cả về phía NLD cũng như nhà quản lý. Do vậy, cần có những biện pháp nâng cao nhận thức, giúp NLD tiếp cận nhiều hơn với hoạt động này.

Đối với NLD, đa phần họ không hiểu rõ mục đích của đánh giá thực hiện công việc. Phần lớn họ chỉ thấy được đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để tăng lương, thưởng chứ chưa hiểu hết được rằng nó là cơ sở cho việc bình xét thi đua khen thưởng, cơ hội để thăng tiến hay giúp cải thiện tình hình sản xuất. Do vậy cần có các buổi họp trực tiếp của lãnh đạo các bộ phận với NLD trực tiếp của họ, Ban giám đốc với NLD để trao đổi giao nhiệm vụ cụ

thể trong từng giai đoạn. Đồng thời cũng đưa ra mục tiêu cần đạt được cũng như mức lương thưởng có được nếu hoàn thành tốt nhiệm vụ. Việc hiểu đúng tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc giúp NLD làm việc chăm chỉ, hiểu công việc của mình do vậy làm việc đạt hiệu quả cao nhất.

Đối với nhà quản lý, cần phải có nhận thức đúng đắn hơn nữa về đánh giá thực hiện công việc, không nên xem nhẹ, coi thường hoạt động này vì đây có thể nói là hoạt động quyết định sự thành công hay thất bại của các hoạt động khác.

Lựa chọn người đánh giá

Người đánh giá có vai trò rất quan trọng và có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả ĐGTHCV. Công ty chỉ cần lựa chọn bản thân người được đánh giá và người quản lý trực tiếp đánh giá là phù hợp. Nhưng nếu công ty vẫn để cá nhân tự đánh giá, người quản lý trực tiếp và lãnh đạo cấp trên nữa đánh giá thì nên quy định người quản lý trực tiếp là người quyết định kết quả đánh giá cuối cùng. Riêng với cán bộ quản lý nên có thêm sự đánh giá của cá nhân NLD thuộc thẩm quyền quản lý. Sự đánh giá này có tác dụng vô cùng lớn trong việc cải tạo mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới trong công ty.

Xác định chu kỳ đánh giá

Hiện nay công ty áp dụng chu kỳ đánh giá 6 tháng cho toàn bộ cán bộ công nhân viên, tuy nhiên công ty nên áp dụng hình thức đánh giá theo quý cho nhân viên bán hàng trực tiếp để kịp thời khen thưởng, nhắc nhở họ cố gắng hơn nữa.

Công ty có thể áp dụng lịch chu kỳ đánh giá theo quý như sau:

Bảng 3.5: Lịch đánh giá quý đối với lao động trực tiếp

Ngày thực hiện	Nội dung	Người thực hiện
Ngày 1-3 đầu quý sau	Người lao động tự đánh giá	Người lao động
Ngày 4-5 đầu quý sau	Cán bộ quản lý trực tiếp đánh giá	Cán bộ trực tiếp
Ngày 6-7 đầu quý sau	Thông báo kết quả đánh giá cho NLĐ	Trưởng bộ phận
Ngày 8-9 đầu quý sau	Tiếp nhận thông tin phản hồi và tổng hợp (nếu có)	Nhân viên phụ trách đánh giá
Ngày 10-15	Phòng Tổ chức hành chính tổng hợp và tính lương	Phòng tổ chức hành chính

(Tác giả tự nghiên cứu)

Xây dựng hệ thống thông tin phản hồi về kết quả đánh giá thực hiện công việc

Phản hồi kết quả đánh giá thực hiện công việc có vai trò rất quan trọng trong quá trình đánh giá thực hiện công việc. Phản hồi kết quả đánh giá vừa giúp NLĐ biết thiếu sót của mình đồng thời giúp so sánh với kết quả lao động của NLĐ khác nhằm cố gắng hơn trong công việc.

Như đã trình bày ở trên, việc phản hồi kết quả nên được thực hiện vào cuối chu kỳ đánh giá:

Đánh giá 6 tháng: phản hồi kết quả đánh giá thông qua bản đánh giá của người cán bộ trực tiếp hoặc bản tự đánh giá năng lực nhân viên. Việc phản hồi này giúp NLĐ biết được sai sót và khắc phục, người quản lý phát

hiện lỗi sẽ nhắc nhở giúp NLD mau chóng tiến bộ. Tuy nhiên việc đánh giá chỉ nên áp dụng với lao động gián tiếp và đánh giá 1 cách tổng quát để tránh gây lãng phí mà không tạo hiệu quả như mong muốn.

Đánh giá quý: Việc đánh này được thực hiện đối với lao động trực tiếp. Đánh giá quý giúp NLD nhìn nhận lại quá trình làm việc của mình, phát huy mặt mạnh và khắc phục hạn chế trong lao động.

Ngoài việc có các bảng đánh giá như trên, Công ty nên có một bảng tổng hợp đánh giá để so sánh giữa những NLD với nhau nhằm tạo sự công bằng và tinh thần làm việc trong Công ty. Việc tổng hợp kết quả đánh giá, xây dựng hệ thống thông tin phản hồi giúp nhà quản lý có những quyết định nhân sự đúng đắn, tạo động lực cho NLD.

3.2.2. Hoàn thiện bố trí và hoàn tất sử dụng nhân lực

Đổi mới việc luân chuyển bố trí sắp xếp lại nhân sự

Để đổi mới việc luân chuyển cán bộ, bố trí sắp xếp lại nhân sự có hiệu quả tại các phòng ban thì việc đánh giá định kỳ cán bộ, nhân viên theo các tiêu chuẩn đã đưa ra phải được thực hiện thường xuyên, liên tục. Dựa trên các kết quả đánh giá đó để có kế hoạch bố trí sắp xếp lại nhân sự phù hợp.

Việc luân chuyển lao động cần theo hướng:

- Mở rộng tự do luân chuyển lao động, nhất là lao động kỹ thuật, trình độ cao giữa các bộ phận trong Công ty.
- Việc luân chuyển người lao động từ nơi dư thừa sang nơi thiếu từ bộ phận này sang bộ phận khác trong cùng công ty còn có tác dụng tiết kiệm chi phí tuyển dụng nhân viên mới cũng như quỹ lương trong công ty, bộ phận.
- Thúc đẩy quá trình thay đổi nguồn nhân lực trên từng vị trí công việc. Tránh hiện tượng đông cứng lao động hiện nay, tạo ra áp lực công việc và áp lực về việc làm sẽ là biện pháp quan trọng để nâng cao hiệu quả trong công tác luân chuyển, bố trí nguồn nhân lực.

- Tăng cường sử dụng các phương tiện hiện đại trong quản trị nhân sự.

Hiện nay, Công ty đã sử dụng các phương tiện hiện đại trong quản trị nhân sự, nhưng chưa nhiều. Vì vậy, trong thời gian tới, cần khai thác triệt để thế mạnh của khoa học kỹ thuật và công nghệ thông tin trong quản trị nhân sự. Áp dụng các phần mềm quản trị nhân sự tiên tiến trong quản trị nhân sự. Sử dụng các phương tiện hiện đại như: máy quay camera, máy nhận dạng vân tay, truyền hình vệ tinh, thư điện tử, mạng internet... vào trong tổ chức cuộc họp, tổ chức nơi làm việc, quản lý nhân viên...

Những phương tiện hiện đại này góp phần giảm chi phí quản lý và tăng cường năng lực quản lý nhân viên cho nhà quản lý, góp phần đảm bảo các thông tin quản lý được công khai, minh bạch, chính xác.

Xây dựng chính sách thăng tiến cho người lao động

Định hướng lộ trình thăng tiến cụ thể cho người lao động trong công ty chỉ ra những nấc thang vị trí đi lên cho người lao động khi họ đáp ứng được các yêu cầu. Dựa vào kết quả đánh giá thực hiện công việc Công ty yêu cầu từng phòng bầu chọn những người lao động xuất sắc để khen thưởng và ghi lại danh sách làm cơ sở tạo danh sách cán bộ nguồn cho Công ty.

Công ty cần tạo ra sự sôi động trong công việc để người lao động không có cảm giác dậm chân tại chỗ trong nghề nghiệp của họ và vẫn duy trì sự gắn bó với Công ty. Nếu nhân viên có khả năng mà bị cản trở trong quá trình phát triển sự nghiệp, quản lý trong Công ty cần nên giao nhiệm vụ với thử thách mới nhằm kéo được sự quan tâm của nhân viên và tạo điều kiện thêm cho họ có thêm kinh nghiệm làm việc.

Ban lãnh đạo công ty cần phân tích một cách có hệ thống kỹ năng, kinh nghiệm hiện có của người lao động từ đó có chương trình đào tạo phù hợp với kỹ năng, kinh nghiệm cần cho bước tiếp theo leo lên nấc thang nghề nghiệp, chính nấc thang nghề nghiệp sẽ tránh được trạng thái làm việc dậm chân tại

chỗ của người lao động. Công ty cần tạo ra sự sôi động trong công việc để người lao động không có cảm giác dậm chân tại chỗ trong nghề nghiệp của họ và vẫn duy trì sự gắn bó với Công ty. Nếu nhân viên có khả năng mà bị cản trở trong quá trình phát triển sự nghiệp, quản lý trong Công ty cần nên giao nhiệm vụ với thử thách mới nhằm kéo được sự quan tâm của nhân viên và tạo điều kiện thêm cho họ có thêm kinh nghiệm làm việc.

Bên cạnh đó, công ty cũng cần xác định khoảng trống giữa kỹ năng, kinh nghiệm hiện có với kỹ năng và kinh nghiệm người lao động cần phải có khi được thăng tiến, đảm nhiệm công việc, vị trí làm việc mới. Sau đó lấp khoảng trống đó bằng đào tạo và giao những nhiệm vụ thích hợp hơn. Ngoài việc xét tăng lương cần xét duyệt cả việc thăng tiến nghề nghiệp đối với những nhân viên liên tục đạt được những thành tích xuất sắc.

Hoàn thiện các chế độ chính sách tiền lương và thu nhập đối với người lao động nhằm giữ chân và thu hút nhân tài

Sử dụng tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi là hình thức cơ bản để khuyến khích vật chất đối với người lao động. Nếu doanh nghiệp có chính sách đãi ngộ nhân lực phù hợp sẽ kích thích người lao động hăng say làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao nhất, mang lại hiệu quả sử dụng nhân lực cao.

Đối với công tác tiền lương cần:

Tiền lương là một đòn bẩy kinh tế có tác dụng kích thích lợi ích vật chất đối với người lao động, khiến họ vì lợi ích vật chất của bản thân và gia đình mình mà lao động một cách tích cực với chất lượng kết quả ngày càng cao.

Công ty đã thực hiện hoạt động tiền lương khá tốt, sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng để tính lương hàng tháng của người lao động, theo đó tiền lương chức danh được điều chỉnh tương ứng với

hệ số Ki. Tuy nhiên việc tổ chức tiền lương của công ty vẫn còn tồn tại một số bất cập, vì vậy công ty cần có những biện pháp để hoàn thiện hơn nữa hoạt động tiền lương như sau:

- Các hình thức trả lương và việc trả lương cần phải được tiến hành một cách chi tiết, cụ thể, công bằng, chính xác. Phòng tổ chức hành chính phụ trách quản lý về trả lương có trách nhiệm phải giải thích được những ý kiến của người lao động về tiền lương của họ khi họ có thắc mắc.

- Xây dựng văn bản quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương, đảm bảo công khai, minh bạch. Phòng tổ chức hành chính cần xây dựng văn bản quy định những tiêu chuẩn cụ thể, điều kiện xét duyệt tăng lương được ban Ban lãnh đạo công ty phê duyệt, có văn bản đến từng phòng ban, đảm bảo phổ biến rộng rãi đến toàn bộ người lao động và thực hiện nghiêm túc, công khai, minh bạch.

- Xây dựng những tiêu chí cụ thể đánh giá cho từng nhân viên để trả lương cho đúng người đúng việc. Với mỗi vị trí chức danh công việc có những những yêu cầu riêng, và công ty cần xây dựng những tiêu chí cụ thể để đánh giá được hiệu quả công việc của từng người lao động. Đồng thời, cần bổ sung thêm tiêu chí thâm niên công tác đối với những người lao động đã gắn bó với công ty nhiều năm.

- Xây dựng bản mô tả công việc một cách chính xác với từng chức danh công việc. Công ty cần xây dựng bản mô tả công việc phù hợp với năng lực và khả năng, chuyên môn của người lao động đáp ứng được yêu cầu của công việc đó, từ đó từng bước hợp lý hóa về phân công bố trí lao động cho đúng người đúng việc để người lao động nhận biết được công việc cụ thể họ phải làm, hoàn thành tốt và tạo động lực cho họ làm việc.

- Tăng cường bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách hoạt động tiền lương. Trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ

trách tiền lương cần không ngừng trau dồi, hoàn thiện để phù hợp với sự phát triển và đổi mới có thể xây dựng được một quy chế trả lương chính xác, hợp lý và đạt hiệu quả cao.

Đối với công tác tiền thưởng, phụ cấp:

Để nâng cao tác dụng kích thích của công tác khen thưởng đến động lực làm việc của người lao động, Công ty có thể thực hiện một số giải pháp sau:

- Thực hiện chế độ khen thưởng lao động biết tiết kiệm tài nguyên, nguyên vật liệu. Để có thể giảm chi phí, tăng lợi nhuận, công ty cần có chính sách thưởng cho những lao động biết tiết kiệm nguyên vật liệu.

- Xác định rõ tiêu chí khen thưởng. Do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng loại lao động cũng khác nhau. Vì vậy, đối với từng nhóm lao động cần thiết phải định rõ những chỉ tiêu thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm. Và khi tính thưởng cuối năm Công ty nên xét đến cả hiệu quả công việc của người lao động.

- Quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc. Khoảng cách từ khi người lao động có thành tích được thưởng cho đến khi được khen thưởng càng sớm càng tốt. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng phải có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà người lao động đạt được. Nếu quyết định quá xa với thời điểm xảy ra hành vi tốt của người lao động, thì họ có thể cho rằng doanh nghiệp đã không nhìn nhận đúng những đóng góp của họ. Điều đó có thể làm giảm lòng tin, tăng sự thất vọng dẫn tới hành vi kế tiếp sẽ giảm mức độ tập chung và nỗ lực làm việc.

- Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai. Công ty cần công khai tiến hành thực hiện quyết định khen thưởng nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh

thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động. Việc trả thưởng công bằng, hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích người lao động nỗ lực làm việc, đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp. Các quy định khen thưởng, mức khen thưởng cần được công bố rộng rãi cho toàn thể người lao động được biết để phấn đấu nỗ lực hơn trong công việc. Công ty cần thu hút người lao động tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương trình khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của người lao động, mặt khác cũng làm cho người lao động hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu.

- Thực hiện chế độ thưởng thâm niên. Đối với những người lao động làm cho công ty lâu năm thì cuối năm có thể thưởng cho họ theo một mức quy định nào đó để khuyến khích họ gắn bó với công ty.

- Đa dạng hóa các loại hình phúc lợi:

Hiện nay Công ty mới chỉ áp dụng các loại hình phúc lợi bắt buộc. Để tạo động lực hơn nữa cho người lao động, Công ty cần đa dạng các loại hình phúc lợi, tác giả đưa ra một số giải pháp sau:

+ Công ty cần thực hiện thêm các chính sách phúc lợi khác như tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động, hỗ trợ vay vốn ngân hàng cho người lao động ổn định cuộc sống...

+ Tạo ra các dịch vụ cơ bản cho người lao động như mở căng tin. Thông qua việc làm này Công ty vừa kinh doanh thêm, lại thuận tiện cho người lao động, người lao động có thể ăn uống ngay trong căng tin. Như thế sẽ có nhiều thời gian để nghỉ ngơi, phục hồi sức khỏe hơn.

+ Thành lập tổ chức công đoàn. Tổ chức công đoàn do đoàn viên tự nguyện hợp thành, là tổ chức đại diện cho người lao động. Xây dựng được một tổ chức Công đoàn vững mạnh tức là Công ty đã thiết lập được một môi

trường làm việc lành mạnh, ổn định. Hoạt động công đoàn sôi nổi, mạnh mẽ sẽ thu hút lao động.

Công ty nên tổ chức các buổi tư vấn về pháp luật lao động để người lao động có thể hiểu, tin tưởng, thực hiện tốt những chính sách mà Công ty đưa ra. Khi làm tốt việc làm này sẽ là cơ sở tăng cường kỷ luật lao động, giúp hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty đi vào nề nếp và có quy củ.

+ Đưa ra những chính sách động viên giúp đỡ người lao động khi có các vấn đề khó khăn phát sinh xảy ra giúp người lao động nhanh chóng khắc phục những khó khăn đó và trở lại công việc. Ngoài việc trợ cấp tốt các nhu cầu về vật chất Công ty cần tổ chức thăm hỏi, động viên người lao động nhằm tạo sự tin tưởng của lao động đối với Công ty, giúp họ an tâm khi làm việc, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Mức chi cụ thể phải được công bố công khai.

+ Thực hiện chế độ khen thưởng cho con em cán bộ công nhân viên đạt thành tích giỏi trong quá trình học tập. Việc công ty quan tâm khen thưởng, động viên thành tích học tập cho con em các cán bộ công nhân viên trong công ty là việc làm hết sức thiết thực. Từ đó người lao động sẽ tự hào hơn về Công ty khi họ được chia sẻ về gia đình, do đó sẽ tạo động lực rất lớn cho người lao động. Ngoài áp dụng hình thức thưởng bằng tiền ra, Công ty có thể thưởng bằng quà, kèm theo giấy khen, bằng khen. Hiện tại Ban lãnh đạo công ty đang tiến hành thực hiện chế độ Quỹ khuyến học cho con cái nhân viên đang làm việc tại Công ty, cụ thể: những nhân viên có con mỗi tháng sẽ được hỗ trợ 500.000 đ/ tháng/ 1 cháu, áp dụng đến hết 18 tuổi (phần Khuyến học này không được coi là tăng lương).

+ Nội dung của các chương trình phúc lợi dịch vụ cần được người lao động tham gia đóng góp ý kiến nhằm tạo sự hứng khởi cho các chương trình. Vì phúc lợi cho người lao động nên cần thăm dò ý kiến của người lao động.

Hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

Để hạn chế số người lao động được tuyển dụng nhưng nghỉ việc còn nhiều thì Phòng tổ chức hành chính của Công ty cần tổ chức tuyển chọn đúng người đúng chuyên môn để người lao động có thể đáp ứng được công việc. Công ty nên hạn chế tuyển dụng những lao động trái ngành nghề nhưng lại không có hiểu biết về ngành nghề đang tuyển dụng.

Ngoài ra, để có thể tuyển chọn lao động đáp ứng được yêu cầu của Công ty, bộ phận tuyển chọn phải nắm được định hướng phát triển lâu dài của đơn vị, xác định rõ nhiệm vụ, mục tiêu sắp tới là gì: Tăng lượng sản phẩm bán hàng, nâng cao chất lượng sản phẩm hàng hoá, nâng cao dịch vụ bán hàng... Với việc xác định được nhiệm vụ, nội dung này, bộ phận tuyển chọn sẽ xây dựng được chương trình tuyển chọn phù hợp, đặt ra các tiêu chuẩn cho các ứng viên, đảm bảo sau khi tuyển chọn sẽ bố trí lao động đúng, đủ vị trí làm việc đạt hiệu quả cao nhất, sử dụng tối đa thời gian và thiết bị.

Công ty nên kết hợp thêm hình thức thi tuyển trắc nghiệm và tay nghề trong khâu tuyển dụng để có thể đánh giá ứng viên một cách chính xác hơn. Thực hiện đầy đủ nguyên tắc bình đẳng trong thi tuyển, xét tuyển, đảm bảo công bằng, dân chủ, công khai từ khâu lập kế hoạch cũng như đến tổ chức thực hiện thi tuyển. Xây dựng ngân hàng đề thi cụ thể, phần thi nghiệp vụ phải đảm bảo sát với trình độ chuyên môn nghiệp vụ cần tuyển.

Nhu cầu tuyển mới lao động ở công ty tuy ít nhưng có những yêu cầu về trình độ chuyên môn cũng như ngành nghề là khá đa dạng. Tuy nhiên, chi phí cho việc tuyển chọn khá lớn nên trước khi tiến hành tuyển chọn, công ty cần tiến hành các biện pháp như thuê lao động thời vụ, tối ưu hoá công tác tổ chức lao động, tổ chức làm thêm giờ. Khi các biện pháp này không giải quyết hết khối lượng công việc thì Công ty mới quyết định tuyển thêm lao động.

Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, gắn liền giữ đào tạo với sử dụng và phát triển nguồn nhân lực

Công ty cần nhận thức rõ vai trò của công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực để góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Lập kế hoạch đào tạo cần căn cứ vào kết quả đánh giá thành tích công tác, hồ sơ nhân lực, đơn vị sẽ thấy được các kỹ năng người lao động còn thiếu nhiều nhất là gì; căn cứ vào các dự án, căn cứ vào định hướng chung về nguồn nhân lực của đơn vị, căn cứ vào kế hoạch triển khai dịch vụ mới trong tương lai sẽ giúp đơn vị thấy cần những lao động có kỹ năng gì. Việc xác định đúng hướng mục tiêu đào tạo, có chọn lọc sẽ mang lại hiệu quả cao. Với mỗi loại lao động khác nhau cần tập trung theo các hướng khác nhau, như:

- Đối với lao động quản lý: Khi kinh doanh trong điều kiện cạnh tranh, người quản lý ngoài hiểu biết về chuyên môn nghiệp vụ kỹ thuật, cần phải được đào tạo các kiến thức về kinh tế, tài chính, quản trị kinh doanh và phải nắm vững các nguyên tắc chung của quản lý chất lượng hiện nay, các hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế, hệ thống quản lý chất lượng toàn diện. Trên cơ sở kiến thức nền tảng họ cần phải thường xuyên cập nhật kiến thức mới về công nghệ, về phương pháp quản lý tiên tiến về các chủ trương chính sách của Đảng, Nhà nước, của ngành thép.

Hình thức đào tạo với lãnh đạo và cán bộ quản lý trên là các khoá đào tạo, huấn luyện tập trung bên ngoài, nên qua trường lớp hoặc lập trung ngắn hạn, dài hạn và đào tạo theo chuyên đề phù hợp với công việc hiện hành.

- Đối với nhân viên bán hàng: Cần được đào tạo thêm về kỹ năng khách hàng

Để quá trình đào tạo, huấn luyện đạt hiệu quả cao đơn vị cần chủ động lập kế hoạch đào tạo cụ thể và chặt chẽ theo yêu cầu của công việc trong từng bộ phận dựa trên cơ sở xác định nhu cầu đào tạo của CBCNV ở các bộ phận.

Đảm bảo các nhân viên trong đơn vị được đào tạo, huấn luyện thích hợp nhất, có đủ trình độ và kỹ năng cần thiết cho công việc mà họ đảm nhận.

Việc đào tạo và phát triển đội ngũ người lao động tại đơn vị cần gắn chặt với công tác tổ chức, sắp xếp, bố trí lao động. Mục tiêu quan trọng nhất của đào tạo là nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động và muốn làm được điều này cần tổ chức lao động một cách khoa học và hợp lý, đặc biệt đối với những người sau đào tạo.

Tăng cường kỷ luật lao động và phát huy tính sáng tạo của người lao động

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, để đạt hiệu quả trong kinh doanh hay ngoài tính hiệu quả thuần túy về mặt kinh tế, thì hiệu quả sử dụng lao động, yếu tố kỷ luật lao động luôn được đề cao nhằm mục đích giảm thiểu tai nạn nghề nghiệp, đảm bảo sức khỏe cho người lao động

Trong thời gian qua, vấn đề kỷ luật lao động luôn được đề cao và quán triệt tới từng cán bộ công nhân viên của Công ty. Tuy nhiên, để duy trì và phát huy hơn nữa kỷ luật lao động, trong thời gian tới cần phải hoàn thiện hơn nữa các quy định theo các hướng:

Một là, cần tăng cường hơn nữa việc giáo dục nhận thức về kỷ luật lao động như: tuyên truyền phổ biến sâu rộng tới toàn thể cán bộ công nhân viên trong đơn vị mình các nội quy lao động, thảo luận, kiểm điểm tình hình kỷ luật lao động ở các cuộc họp tổ sản xuất, bộ phận sản xuất và cả đơn vị. Dùng các phương tiện thông tin của đơn vị như bản tin của đơn vị để thông báo kịp thời tình hình an toàn lao động và kỷ luật lao động trong đơn vị, tổ chức các cuộc gặp gỡ giữa những nhân viên tiên tiến lâu năm, có uy tín với các nhân viên trẻ còn thiếu kinh nghiệm công tác để cùng nhau trao đổi đúc rút kinh nghiệm.

Hai là, tăng cường áp dụng các định mức lao động có căn cứ khoa học, theo dõi thường xuyên việc hoàn thành các mức lao động của người lao động sẽ làm cho kỷ luật lao động được duy trì và củng cố.

Ba là, xây dựng chế độ tiền lương, thưởng công bằng hợp lý để hiểu để tăng cường tính tích cực lao động, chấp hành nghiêm chỉnh kỷ luật về lao động, công nghệ, sản xuất.

Bốn là, cải tiến và tổ chức phục vụ nơi làm việc một cách khoa học để tránh lãng phí thời gian làm việc, công suất máy móc thiết bị và không gây ảnh hưởng tới qui trình công nghệ.

Năm là, nâng cao trình độ văn hoá khoa học kỹ thuật cho người lao động để họ hiểu rõ hơn về qui trình công nghệ và kỷ luật lao động.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Tại chương 3, luận văn đã xây dựng hệ thống giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam trong thời gian tới. Bao gồm các vấn đề chính sau:

Thứ nhất, đề cập đến các quan điểm, mục tiêu chiến lược phát triển của Công ty đến năm 2020 và phương hướng sử dụng nguồn nhân lực để làm luận cứu khoa học cho việc xây dựng các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Thứ hai, trên cơ sở các phân tích về thực trạng, nguyên nhân của sử dụng nguồn nhân lực tại chương 2 và những quan điểm, mục tiêu phát triển, luận văn đã xây dựng hệ thống giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty.

Thứ ba, hệ thống giải pháp nhằm tác động trực tiếp đến vấn đề hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực như: hoàn thiện cơ chế luân chuyển, đánh giá cán bộ; hoàn thiện cơ chế tiền lương và các chế độ phúc lợi, điều kiện lao động cho người lao động,... Hệ thống các giải pháp hỗ trợ cho hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, bao gồm: tiếp tục đổi mới công tác tuyển dụng nguồn nhân lực, gắn tuyển dụng với sử dụng nhân lực; hoàn thiện công tác đào tạo phát triển, gắn đào tạo với sử dụng và phát triển nguồn nhân lực; hoàn thiện công tác thi đua khen thưởng, kỷ luật đối với người lao động.

Việc thực hiện đồng bộ các giải pháp này sẽ cho phép Công ty nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Qua đó, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

KẾT LUẬN

Công ty TNHH Sojitz Việt Nam luôn hoàn thành các mục tiêu sản xuất kinh doanh và góp phần tăng trưởng của đất nước. Cùng với với phát triển của ngành và mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt hiện nay, để tồn tại, phát triển và xứng đáng với cái nôi của ngành công nghiệp nặng Việt Nam, Công ty TNHH Sojitz Việt Nam cần phải thực hiện đồng bộ nhiều giải pháp, trong đó có giải pháp liên quan đến nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

Với cách tiếp cận đó, luận văn đã hoàn thành các mục tiêu nghiên cứu:

- Hệ thống hoá lý luận về hiệu quả sử dụng nhân lực trong các doanh nghiệp
- Phân tích hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam.
- Xây dựng một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực để đáp ứng các mục tiêu chiến lược của Công ty trong thời gian tới.

Tuy nhiên, để thực hiện tốt các giải pháp đặt ra, cần phải có sự đồng lòng quyết tâm của đội ngũ lao động Công ty, sự lãnh đạo quyết đoán và tầm nhìn xa của lãnh đạo Công ty. Đồng thời, cần có sự hợp tác chặt chẽ của các cấp, các ngành trên địa bàn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo kết quả kinh doanh của Công ty TNHH Sojitz 2016-2018
2. Cán Hữu Dạn (2012), Tuyển dụng và sử dụng nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội, Hà Nội.
3. Đỗ Minh Cương, Mạc Văn Tiến (2010), Tài liệu *Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam lý luận và thực tiễn*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
4. Đỗ Minh Cương và Nguyễn Thị Doan (2001), Giáo trình Phát triển nguồn nhân lực giáo dục đại học Việt Nam, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
5. Đoàn Anh Tuấn (2015), Luận án tiến sĩ "*Nâng cao chất lượng và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam*", Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội.
6. Giấy phép hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam
7. Hoàng Văn Hải và Vũ Thùy Dương (2010), Giáo trình Quản trị nhân lực, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội
8. Hồ sơ năng lực của Công ty TNHH Sojitz Việt Nam
9. Lê Thanh Hà (2012), Giáo trình Quản trị nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội, Hà Nội
10. Lê Văn Tâm, Ngô Kim Thanh (2008), Sách Một số thuật ngữ hành chính, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
11. Liên Hợp Quốc (2000), Các chỉ số phát triển thế giới (World Development Indicators), Nhà xuất bản Thế giới, Hà Nội.
12. Luật Lao động
13. Nguyễn Bá Ngọc và Trần Văn Hoan (2002), *Toàn cầu hoá: cơ hội và thách thức đối với lao động Việt Nam*, NXB Lao động- Xã hội, Hà Nội.
14. Nguyễn Hữu Dũng (2003), Tài liệu *Sử dụng hiệu quả nhân lực con người ở Việt Nam*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

15. Phạm Minh Hạc (2008), Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
16. Trần Văn Tùng (2015) “Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn nhân lực tài năng”, Nhà xuất bản Thế giới, Hà Nội.
17. Trần Văn Luận (2016), Luận văn thạc sĩ “*Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Xí nghiệp Dịch vụ cơ khí hàng hải sau khi chuyển đổi thành công ty cổ phần hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con*”, Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội.
18. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008) trong cuốn Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Kinh tế Quốc dân, Hà Nội

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Phiếu khảo sát

PHIẾU KHẢO SÁT HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH SOJITZ VIỆT NAM

Phiếu điều tra này nhằm tìm hiểu mong muốn của người lao động với hoạt động sử dụng nhân lực tại Công ty TNHH Sojitz thông qua các nội dung tuyển dụng nhân lực, bố trí lao động, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo phát triển nhân lực, trả công lao động gồm hình thức trả công tài chính và phi tài chính.

Em rất mong nhận được sự giúp đỡ của anh (chị). Mong anh (chị) điền đầy đủ thông tin vào nội dung của phiếu khảo sát dưới đây.

A. Thông tin cá nhân

Xin quý vị cho biết một số thông tin cá nhân sau:

- Họ và tên:
- Giới tính:
- Độ tuổi:
- Trình độ văn hóa:
- Vị trí hiện tại:
- Bộ phận, phòng ban:

B. Nội dung khảo sát

Xin anh (chị) vui lòng trả lời những câu hỏi dưới đây bằng cách tích vào ô trống được cho là câu trả lời của anh chị.

1. Anh/ chị vui lòng cho biết mức độ hài lòng của anh/ chị đối với việc tiếp nhận nhân viên mới của Công ty?

- a. Rất hài lòng
- a. Hài lòng
- b. Không hài lòng

2. Anh/ chị vui lòng cho biết lý do không hài lòng với việc tiếp nhận nhân viên mới của Công ty?
3. Anh/ chị có cho rằng việc chương trình định hướng nhân viên mới rút ngắn thời gian làm quen với công việc mới, nhanh chóng có kiến thức và kỹ năng cần thiết phục vụ công việc tại công ty?
- a. Rất đồng ý
 - b. Đồng ý
 - c. Không đồng ý
4. Anh/ chị có cho rằng chương trình định hướng nhân viên mới giúp nhanh chóng hòa nhập với môi trường làm việc mới, nhanh chóng hòa đồng với các đồng nghiệp tại công ty?
- a. Rất đồng ý
 - b. Đồng ý
 - c. Không đồng ý
5. Anh/ chị có mong muốn được làm việc lâu dài tại Công ty sau quá trình tham gia định hướng?
- a. Rất đồng ý
 - b. Đồng ý
 - c. Không đồng ý
6. Anh/ chị vui lòng cho biết lý do không hài lòng với kết quả mà chương trình định hướng nhân viên mới mang lại của Công ty?
7. Anh/ chị có cho rằng PCCV phù hợp với kiến thức, kỹ năng hiện có và khả năng phát triển trong tương lai?
- a. Rất đồng ý
 - b. Đồng ý
 - c. Không đồng ý

8. Anh/ chị có cho rằng PCCV tạo được cơ sở nền tảng cho người lao động phát huy?

a. Rất đồng ý

b. Đồng ý

c. Không đồng ý

9. Anh/ chị có cho rằng PCCV gắn liền với kết quả phân tích công việc?

a. Rất đồng ý

b. Đồng ý

c. Không đồng ý

10. Anh/ chị có cho rằng PCCV rõ ràng, không chồng chéo chức năng nhiệm vụ?

a. Rất đồng ý

b. Đồng ý

c. Không đồng ý

11. Anh/ chị vui lòng cho biết lý do không hài lòng với việc phân công lao động của Công ty?

12. Anh/chị có hài lòng về công việc tạo nhiều cơ hội để chuẩn bị cho sự thăng tiến của người lao động?

a. Rất hài lòng

a. Hài lòng

b. Không hài lòng

13. Anh/chị có hài lòng với sự thăng tiến và luân chuyển công việc?

a. Rất hài lòng

a. Hài lòng

b. Không hài lòng

14. Anh/ chị vui lòng cho biết mức độ hài lòng của anh/ chị đối với công tác bố trí sử dụng nhân lực, hợp tác

a. Rất hài lòng

a. Hài lòng

b. Không hài lòng

15. Anh/ chị vui lòng cho biết lý do công tác bố trí sử dụng nhân lực, hợp tác không công bằng?

Xin chân thành cảm ơn.

Phụ lục 2: Bảng mẫu thu thập thông tin phân tích công việc
BẢNG THU THẬP THÔNG TIN PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

CHỨC DANH:

Kỳ: Năm 2019

PHÒNG/BAN/ĐƠN VỊ:

NGÀY/THÁNG/NĂM:

ĐẠI DIỆN ĐƠN VỊ:

CHỨC DANH:

KÝ TÊN

ĐẠI DIỆN P.HCNS:

CHỨC DANH:

KÝ TÊN

TT	Nội dung công việc	Áp dụng	Người thực hiện	Số người	Ghi chú

ĐỀ XUẤT CỦA ĐƠN VỊ:.....

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Phụ lục 3: Bản mô tả công việc**BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC**

- 1. Chức danh công việc:** Cán bộ quản lý nhân sự
- 2. Báo cáo với:** Phó giám đốc kinh doanh
- 3. Ngạch lương:** 6

Các nhiệm vụ

Thiết kế và thực hiện các chính sách có liên quan tới tất cả các hoạt động quản lý con người. Tuyển mộ, phỏng vấn và tuyển chọn lao động cho tất cả các vị trí việc làm còn trống. Thiết kế và thực hiện các chương trình định hướng cho các công nhân viên mới để xây dựng cho họ thái độ tích cực đối với các mục tiêu của công ty. Theo dõi và quản lý các hoạt động như bảo hiểm, hưu trí và các hoạt động về nhân sự như thuê mướn, thăng tiến, chuyển chuyển và cho thôi việc. Điều tra các vụ tai nạn và viết các báo cáo trình lên ban thanh tra. Thực hiện các cuộc nghiên cứu về tiền lương trong thị trường lao động để xác định mức trả lương hợp lý. Làm việc với các trưởng bộ phận để giải quyết các bất bình. Viết các bản báo cáo về những người lao động rời khỏi công ty và thực hiện các cuộc phỏng vấn để xác định nguyên nhân. Viết các bản báo cáo và các kiến nghị nhằm giảm tình trạng vắng mặt và biến động sức lao động. Có thể đàm phán với đại diện công đoàn khi xây dựng thoả ước lao động tập thể.

Các yêu cầu của công việc

Kiến thức: Có kiến thức cơ bản về quản lý nhân sự; hiểu biết về các chính sách và các quy định của nhà nước về các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty; hiểu biết về luật pháp và các quy định về lao động.

Kỹ năng: Sử dụng thành thạo các phương pháp nghiên cứu lao động như chụp ảnh, bấm

giờ, phỏng vấn, điều tra xã hội học... có khả năng giao tiếp và quan hệ con người; có kỹ năng soạn thảo, đàm phán; sử dụng thành thạo tiếng Anh và các chương trình máy tính văn phòng.

Giáo dục: tốt nghiệp đại học hoặc tương đương về Quản lý nguồn nhân lực hoặc Kinh tế lao động hoặc Quản trị kinh doanh.

Kinh nghiệm: tối thiểu có hai năm kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý nhân sự hoặc quản trị kinh doanh.

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Phụ lục 4: Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc của Nhân viên bán hàng

BẢN TIÊU CHUẨN THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

VỊ TRÍ: NHÂN VIÊN BÁN HÀNG

(trong 6 tháng)

1. Thực hiện 100 cuộc điện thoại bán hàng.
2. Liên hệ với 20 khách hàng mới.
3. Bán buôn sản phẩm mới (số hiệu 117) cho 30 người bán buôn.
4. Đạt 10.000.000 đồng doanh thu cho sản phẩm 12.
5. Đạt 17.000.000 đồng doanh thu cho sản phẩm 17.
6. Thực hiện 35 cuộc điện thoại phục vụ khách hàng (ví dụ: giải thích về phần nân của khách).
7. Thực hiện thắng lợi 4 cuộc đàm phán về bán hàng.
8. Thực hiện 12 báo cáo cuối tháng.

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Phụ lục 5: Quyết định điều động nhân viên của Công ty

Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT

NAM

Số : 05 /QĐĐĐ/2018

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Hà Nội, ngày 30 tháng 08 năm 2018

QUYẾT ĐỊNH**Về việc tiếp nhận và
điều động cán bộ nhân viên****Giám đốc**

- Xét yêu cầu công tác và khả năng cán bộ nhân viên;
- Xét đề nghị của Trưởng phòng hành chính nhân sự và Phòng kinh doanh tiếp thị

QUYẾT ĐỊNH

Điều 1. Nay tiếp nhận và điều động Ông Trần Minh Tuấn đến nhận công tác Phòng kinh doanh tiếp thị thuộc Công ty TNHH Sojitz Việt Nam kể từ ngày 01 tháng 09 năm 2018.

Điều 2. Ông Trần Minh Tuấn được hưởng lương và các khoản phụ cấp theo quy định kể từ ngày 01 tháng 09 năm 2018.

Điều 3. Các ông chánh văn phòng (Trưởng phòng hành chính nhân sự); Phòng kinh doanh tiếp thị và ông Trần Minh Tuấn có trách nhiệm thi hành quyết định này.

Nơi nhận:

- Như trên;
- Lưu VP.

GIÁM ĐỐC

(ký tên đóng dấu)

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Phụ lục 6: Quyết định bổ nhiệm chức vụ

Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT
NAM

Số : 05 /QĐBN/2018

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc
Hà Nội, ngày 15 tháng 10 năm 2018

QUYẾT ĐỊNH

V/v: Bổ nhiệm chức vụ

CÔNG TY

- Căn cứ vào Luật doanh nghiệp;
- Căn cứ vào Điều lệ hoạt động của Công ty
- Xét năng lực và phẩm chất của Ông Nguyễn Tuấn Khôi

QUYẾT ĐỊNH

Điều 1: Bổ nhiệm Ông Nguyễn Tuấn Khôi Làm Phó phòng hành chính nhân sự Công ty TNHH Sojitz Việt Nam kể từ ngày 16 tháng 10 năm 2018.

Điều 2: Kể từ ngày được bổ nhiệm, Ông Nguyễn Tuấn Khôi có nghĩa vụ thực hiện các công việc được phân công, chịu trách nhiệm và báo cáo trước Trưởng Phòng hành chính nhân sự, Giám đốc Công ty TNHH Sojitz Việt Nam, và trước pháp luật về việc thực hiện các nhiệm vụ, quyền hạn được giao theo quy định tại Điều lệ, quy chế của Công ty và các quy định pháp luật có liên quan.

Điều 3: Quyết định có hiệu lực thi hành kể từ ngày ký cho đến khi có Quyết định khác về việc này được ban hành. Ông Nguyễn Tuấn Khôi và các Phòng/Ban có liên quan chịu trách nhiệm thi hành quyết định này.

Nơi nhận:

- Như điều 3 (để thực hiện)
- Lưu HCNS

GIÁM ĐỐC CÔNG TY

(đã ký)

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Phụ lục 7: Quyết định sa thải nhân viên của Công ty

Công ty TNHH Sojitz Việt Nam CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT

NAM

Số : 11 /QĐKL/2018

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Hà Nội, ngày 07 tháng 03 năm 2018

QUYẾT ĐỊNH

XỬ LÝ KỶ LUẬT LAO ĐỘNG

Về việc: Sa thải Bà Trần Thị Lan

- Căn cứ qui định tại Bộ Luật lao động nước CHXHCN Việt Nam và các văn bản hướng dẫn thi hành.
- Căn cứ Nội quy lao động và các qui định của Công ty
- Căn cứ kết quả phiên họp xử lý kỷ luật lao động Bà Trần Thị Lan, ngày 01 tháng 03 năm 2018

TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY TNHH SOJITZ VIỆT NAM

QUYẾT ĐỊNH

Điều 1: Sai phạm và hình thức kỷ luật Bà Trần Thị Lan

Bà Trần Thị Lan hiện đang công tác và giữ chức vụ: Nhân viên kinh doanh tại Công ty TNHH Sojitz Việt Nam

Theo kết quả phiên họp xử lý kỷ luật lao động ngày 01 tháng 03 năm 2018, Công ty TNHH Sojitz Việt Nam kết luận trong thời gian làm việc tại công ty, Bà Trần Thị Lan đã có những sai phạm sau đây:

- Trộm cắp tài sản của Công ty
- Gây thiệt hại nghiêm trọng về tài sản của Công ty

Do vậy, Công ty TNHH Sojitz Việt Nam quyết định áp dụng hình thức kỷ luật sa thải đối với Bà Trần Thị Lan

Điều 2: Hiệu lực của quyết định

Quyết định này có hiệu lực kể từ ngày ký.

Mọi quyền lợi, nghĩa vụ có liên quan của Bà Trần Thị Lan được công ty giải quyết đến ngày 10 tháng 03 năm 2018.

Chậm nhất trước ngày 10 tháng 03 năm 2018, Bà Trần Thị Lan có trách nhiệm bàn giao công việc, giấy tờ sổ sách cho công ty, hoàn trả lại công ty những tài sản mà công ty giao cho ông sử dụng làm việc trước đây.

Bà Trần Thị Lan và các bộ phận liên quan có trách nhiệm thi hành theo quyết định này, thực hiện và hoàn tất các thủ tục hành chính, pháp lý theo đúng qui định của pháp luật.

GIÁM ĐỐC

(đã ký)

Nơi nhận:

- Bà Trần Thị Lan.
- Ban giám đốc công ty (lưu).
- Phòng hành chính, nhân sự (lưu, 2 bản).
- Sở LĐTBXH TP.... (báo cáo).

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)