

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

---



ISO 9001 : 2008

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên :Phạm Thị Hồng**

**Giảng viên hướng dẫn: ThS. Bùi Thị Thanh Nhân**

**HẢI PHÒNG - 2012**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

-----

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG  
TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY  
TNHH KOKUYO VIỆT NAM**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY**  
**NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

**Sinh viên : Phạm Thị Hồng**

**Giảng viên hướng dẫn: ThS. Bùi Thị Thanh Nhàn**

**HẢI PHÒNG - 2012**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

**NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP**

Sinh viên: Phạm Thị Hồng

Mã SV:121542

Lớp: QT1201N

Ngành: Quản trị Doanh Nghiệp

Tên đề tài: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại  
công ty TNHH KOKUYO VIỆT NAM

# NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp (về lý luận, thực tiễn, các số liệu cần tính toán và các bản vẽ).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

.....

.....

.....

## **CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP**

### **Người hướng dẫn thứ nhất:**

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

### **Người hướng dẫn thứ hai:**

Họ và tên:.....

Học hàm, học vị:.....

Cơ quan công tác:.....

Nội dung hướng dẫn:.....

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 02 tháng 04 năm 2012

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 07 tháng 07 năm 2012

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

*Sinh viên    Người hướng dẫn*

*Hải Phòng, ngày ..... tháng.....năm 2012*

**Hiệu trưởng**

**GS.TS.NGŨT Trần Hữu Nghị**

## PHẦN NHẬN XÉT CỦA CÁN BỘ HƯỚNG DẪN

**1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp:**

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

**2. Đánh giá chất lượng của khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...):**

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

**3. Cho điểm của cán bộ hướng dẫn (ghi bằng cả số và chữ):**

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

*Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm 2012*

**Cán bộ hướng dẫn**

*(Ký và ghi rõ họ tên)*

## MỤC LỤC

<b>LỜI MỞ ĐẦU</b> .....	1
1. Lý do chọn đề tài .....	1
2. Mục đích nghiên cứu .....	2
3. Đối tượng nghiên cứu : .....	2
4. Phạm vi nghiên cứu: .....	2
5. Phương pháp nghiên cứu: .....	2
6. Kết cấu khóa luận .....	2
<b>CHƯƠNG 1</b> .....	<b>3</b>
<b>MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ</b> .....	<b>3</b>
1.1. Nhân sự và quản trị nhân sự .....	3
1.1.1. Khái niệm .....	3
1.1.2. Mục tiêu, chức năng cơ bản và vai trò của quản trị nhân sự (QTNS) .....	4
1.2. Những nội dung chủ yếu của quản trị nhân sự .....	8
1.2.1. Phân tích công việc .....	8
1.2.2. Hoạch định và tuyển dụng nhân sự .....	12
1.2.3. Đào tạo và phát triển nhân sự .....	16
1.2.4. Đánh giá thành tích và đãi ngộ nhân sự .....	21
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng và sự cần thiết của việc hoàn thiện công tác quản trị nhân sự .....	24
1.3.1. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác QTNS .....	24
1.3.2. Sự cần thiết của việc hoàn thiện công tác quản trị nhân sự .....	28
1.4. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự trong doanh nghiệp ....	29
<b>CHƯƠNG 2</b> .....	<b>31</b>
<b>THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH KOKUYO VIỆT NAM</b> .....	<b>31</b>
2.1. Giới thiệu khái quát về công ty TNHH KOKUYO Việt Nam.....	31
2.1.1. Lịch sử hình thành và quá trình phát triển .....	31
2.1.2. Cơ cấu tổ chức công ty TNHH KOKUYO Việt Nam .....	33
2.1.2.1. Sơ đồ tổ chức .....	33
2.1.2.2. Chức năng nhiệm vụ các phòng ban .....	34
2.1.2.2.1. Phòng hành chính nhân sự: .....	34
2.1.2.2.2. Phòng Kinh doanh: .....	34
2.1.2.2.3. Phòng Kế toán: .....	35
2.1.2.2.4. Phòng Xuất nhập khẩu: .....	35
2.1.2.2.5. Phòng Mua hàng: .....	36
2.1.2.2.6. Phòng Quản lý sản xuất: .....	36

2.1.2.2.7. Phòng Quản lý chất lượng: .....	37
2.1.2.2.8. Phòng Vật tư: .....	37
2.1.2.2.9. Phòng Sản xuất 1: .....	37
2.1.2.2.10. Phòng Sản xuất 2: .....	38
2.1.3. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty TNHH KOKUYO Việt Nam.....	38
2.1.3.2. Sản phẩm của doanh nghiệp: .....	40
2.1.4. Tình hình tài chính và kết quả kinh doanh của công ty TNHH KOKUYO Việt Nam.....	40
2.1.4.1. Cơ cấu tài sản .....	40
2.1.4.2. Cơ cấu nguồn vốn .....	42
2.1.4.3. Kết quả hoạt động kinh doanh .....	45
2.2. Thực trạng công tác quản trị nhân sự tại công ty TNHH KOKUYO Việt Nam 46	
2.2.1. Đặc điểm, cơ cấu lao động của công ty .....	46
2.2.2. Phân tích thực trạng quản trị nhân sự tại công ty TNHH KOKUYO Việt Nam .....	52
2.2.2.1. Về phân tích công việc .....	52
2.2.2.2. Về hoạch định và tuyển dụng nhân sự .....	53
2.2.2.2.1. Hoạch định nhân sự trong công ty: .....	53
2.2.2.2.2. Tình hình tuyển dụng .....	53
2.2.2.3. Về đào tạo và phát triển nhân sự.....	56
2.2.2.4. Về công tác đánh giá thành tích và đãi ngộ nhân sự .....	57
2.2.2.4.1. Đánh giá thành tích công tác.....	57
2.2.2.4.2. Đãi ngộ tài chính .....	58
2.2.2.4.3. Đãi ngộ phi tài chính .....	61
2.3. Đánh giá chung về công tác quản trị nhân sự tại công ty TNHH KOKUYO Việt Nam.....	64
2.3.1. Những ưu điểm .....	64
2.3.1. Những hạn chế.....	65
2.3.2. Những nguyên nhân .....	65
<b>CHƯƠNG 3.....</b>	<b>66</b>
<b>MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH KOKUYO VIỆT NAM .....</b>	<b>66</b>



3.1. Định hướng phát triển của công ty trong thời gian tới .....	66
3.1.1. Phương hướng và mục tiêu phấn đấu của công ty trong thời gian tới. .....	66
3.1.2. Định hướng công tác quản trị nhân sự của công ty trong thời gian tới. .....	66
3.2. Một số biện pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại công ty TNHH KOKUYO VIỆT NAM.....	67
3.2.1. <i>Biện pháp 1: Nâng cao chất lượng phân tích công việc.....</i>	67
3.2.2. <i>Biện pháp 2: Mở rộng nguồn tuyển dụng nhân sự của công ty.....</i>	69
3.2.4. <i>Biện pháp 4: Đánh giá năng lực thực hiện công việc người lao động     khách quan và tiết kiệm thời gian hơn. ....</i>	73
3.2.5. <i>Biện pháp 5: Tăng cường trao đổi kinh nghiệm, thúc đẩy tính sáng tạo     đổi mới cho nhân viên .....</i>	75
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>83</b>

## LỜI CẢM ƠN

Được sự tạo điều kiện của trường Đại học Dân Lập Hải Phòng, cùng với sự đồng ý của Công ty trách nhiệm hữu hạn KOKUYO VIỆT NAM em đã có một kỳ thực tập tốt nghiệp, làm cơ sở cho bài khóa luận tốt nghiệp với đề tài “một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại công ty TNHH KOKUYO VIỆT NAM”.

Lời cảm ơn đầu tiên em xin gửi tới quý thầy cô khoa Quản trị Doanh Nghiệp – trường Đại học Dân lập Hải Phòng đã tận tụy truyền dạy kiến thức cho em trong suốt thời gian qua để em có những kiến thức lý luận phục vụ cho bài khóa luận tốt nghiệp.

Và hơn hết em xin gửi lời cảm ơn tới người giảng viên đã luôn tận tình quan tâm hướng dẫn chỉ bảo em kiến thức và phương pháp hoàn thành đề tài khóa luận tốt nghiệp này – giảng viên ThS. Bùi Thị Thanh Nhân khoa Quản trị Kinh Doanh trường ĐH Dân lập Hải Phòng .

Bài khóa luận tốt nghiệp này hoàn thành, em cũng xin cảm ơn sự giúp đỡ của các cô chú, anh chị đang công tác trong Công ty trách nhiệm hữu hạn KOKUYO VIỆT NAM nói chung và phòng Hành chính nhân sự nói riêng.

Do lần đầu tiên đi từ lý luận vào thực tế nên trong quá trình trình bày bài viết sẽ không tránh khỏi những hạn chế và thiếu sót, em rất mong nhận được sự chỉ bảo của quý thầy cô để bài viết được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên thực hiện

Phạm Thị Hồng

## **LỜI MỞ ĐẦU**

### **1. Lý do chọn đề tài**

Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức doanh nghiệp, vận hành doanh nghiệp và quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Những yếu tố như: máy móc, thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được nhưng con người thì không thể.

Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của doanh nghiệp nên quản trị nhân sự là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức doanh nghiệp. Mặt khác, quản lý các nguồn lực khác cũng sẽ không hiệu quả nếu doanh nghiệp không quản lý tốt nguồn nhân lực, vì suy cho cùng mọi hoạt động quản lý đều được thực hiện bởi con người. Xét về mặt kinh tế, QTNS giúp cho các DN khai thác các khả năng tiềm tàng, nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của DN về nguồn nhân lực. Về mặt xã hội, QTNS thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hòa mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, DN và người lao động.

Công tác quản trị nhân sự trong công ty TNHH KOKUYO Việt Nam bước đầu đã đem lại những kết quả khả quan: giúp cho công ty một hệ thống nhân sự tương đối phù hợp, công nhân viên được đảm bảo lợi ích, có những điều kiện làm việc được hỗ trợ tốt như an toàn, bảo hộ...

Tuy nhiên, công tác quản trị nhân sự của công ty vẫn còn mắc phải một số hạn chế như tính thiếu thực tế trong việc đề ra các định mức lao động, thiếu những hoạt động cụ thể nhằm khuyến khích nhân viên trong hoạt động sản xuất kinh doanh, sai lệch thông tin được thu thập cho phân tích công việc của các nhà quản lý... Để công tác quản trị nhân sự có thể phát huy được hiệu quả cao nhất, công ty cần có những giải pháp và chính sách nhân sự hợp lý và thiết thực nhằm khắc phục những tồn tại này.

Trên đây là lý do em chọn đề tài “Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại công ty TNHH KOKUYO VIỆT NAM” để nghiên cứu trong bài khóa luận tốt nghiệp của mình.

## **2.Mục đích nghiên cứu**

Trên cơ sở hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản của quản trị nhân sự, đề tài đi sâu nghiên cứu đánh giá thực trạng số lượng, chất lượng nhân sự trong công ty, cùng các chính sách quản lý nhân sự liên quan. Từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự nhằm đáp ứng nhu cầu nhân sự có chất lượng cho hoạt động làm việc tại các công ty TNHH 100% vốn nước ngoài.

- Áp dụng cho công ty TNHH KOKUYO Việt Nam.

## **3.Đối tượng nghiên cứu :**

Công tác quản trị nhân sự tại công ty TNHH KOKUYO Việt Nam

## **4.Phạm vi nghiên cứu:**

Thực trạng nhân sự và quản trị nhân sự tại công ty TNHH KOKUYO Việt Nam.

## **5.Phương pháp nghiên cứu:**

Phương pháp em sử dụng là phương pháp thu thập xử lý thông tin, phân tích, tổng hợp, so sánh.

## **6.Kết cấu khóa luận**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, khóa luận của em còn bao gồm 3 chương:

Chương 1 : Một số vấn đề lý luận chung về quản trị nhân sự.

Chương 2 : Thực trạng hoạt động quản trị nhân sự tại công ty TNHH KOKUYO VIỆT NAM.

Chương 3 : Một số biện pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại công ty TNHH KOKUYO VIỆT NAM

## CHƯƠNG 1

### MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

#### 1.1. Nhân sự và quản trị nhân sự

##### 1.1.1. Khái niệm

##### 1.1.1.1. Nhân sự

Ngày nay người ta bắt đầu nói nhiều về quản trị nhân sự. Khi người ta nói đến một doanh nghiệp, một giám đốc làm ăn thua lỗ, không phải do thiếu vốn, thiếu trang thiết bị, thiếu mặt bằng, v.v... mà người ta chỉ ngay đến người đó không đủ năng lực điều hành công việc và thiếu sự trang bị về kiến thức quản trị nhân sự hoặc thiếu kinh nghiệm trong chiến lược con người.

Vậy khái niệm nhân sự ở đây nên được hiểu như thế nào?

Nếu tách riêng rẽ từ ghép “nhân sự” ta thấy “Nhân” nghĩa là “con người”, còn “sự” nghĩa là “sự việc, công việc”. Như vậy “nhân sự” nghĩa là “sự việc con người”. Đó là cách hiểu nôm na.

Có nhiều định nghĩa, khái niệm về nhân sự được biết hiện nay, nhưng nhìn chung đều có những điểm giống nhau. Theo T.S Nguyễn Hữu Thân, nhân sự ở đây bao gồm tất cả mọi cá nhân tham gia bất cứ hoạt động nào của một tổ chức, bất kể vai trò của họ là gì. Cơ quan tổ chức có thể là một hãng sản xuất, một công ty bảo hiểm, cơ quan nhà nước, liên doanh, một viện đại học, hãng hàng không hay quân đội... Tổ chức đó có thể lớn hay nhỏ, đơn giản hay phức tạp. Ngày nay tổ chức có thể là một tổ chức chính trị hay một tổ chức vận động tranh cử.

##### 1.1.1.2. Quản trị nhân sự

Ở đây danh từ “Quản trị” bao gồm các khía cạnh nhân sự liên quan đến cơ cấu, điều hành và phát triển.

Cơ cấu: Xây dựng cách lãnh đạo cho nhân sự, tạo cho nhân sự các hệ thống (phù hợp với các yếu tố bên trong và bên ngoài) để điều khiển quá trình hoạt động.

Điều hành: Chỉ đạo nhân lực trong ý nghĩa điều khiển cung cách ứng xử của nhân viên qua quá trình lãnh đạo nhân viên và chế ngự hệ thống nhân sự.

Phát triển: Cách lãnh đạo để khuyến khích khả năng học hỏi hoàn thiện liên tục việc tạo dựng cơ cấu tổ chức và điều hành tổ chức.

“ Quản trị nhân sự là tất cả các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý liên quan và có ảnh hưởng đến môi quan hệ giữa doanh nghiệp và cán bộ công nhân viên của nó. Quản trị nhân sự đòi hỏi phải có tầm nhìn chiến lược và gắn với hoạt động của công ty”. (www. Vctel.com)

Các doanh nghiệp đều có các nguồn lực, bao gồm tiền bạc, vật chất, thiết bị, con người cần thiết để tạo ra hàng hóa và dịch vụ mà doanh nghiệp đưa ra thị trường. Hầu hết các doanh nghiệp đều xây dựng thủ tục quy trình về cung cấp nguyên vật liệu và thiết bị nhằm đảm bảo việc cung cấp đầy đủ chúng khi cần thiết. Tương tự như vậy, các doanh nghiệp cần quan tâm đến quy trình quản lý con người – một nguồn lực quan trọng của họ.

Quản trị nhân sự bao gồm tất cả những quyết định và hoạt động quản lý ảnh hưởng đến môi quan hệ giữa doanh nghiệp và đội ngũ nhân viên của doanh nghiệp. Mục tiêu chủ yếu của quản trị nhân sự là nhằm đảm bảo đủ số lao động với mức trình độ và kỹ năng phù hợp, bố trí đúng người đúng việc, vào đúng thời điểm để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Như vậy một câu hỏi đặt ra: ai phụ trách quản trị nhân sự trong quản lý doanh nghiệp? Rõ ràng câu trả lời sẽ là: mọi nhà quản lý trong doanh nghiệp.

Quản trị nhân sự là đảm bảo đúng người với kỹ năng và trình độ phù hợp, vào đúng thời điểm thích hợp để thực hiện mục tiêu của công ty.

### **1.1.2. Mục tiêu, chức năng cơ bản và vai trò của quản trị nhân sự (QTNS)**

#### **1.1.2.1. Mục tiêu QTNS:**

Mục tiêu là cái đích mong muốn khi thực hiện bất cứ một hoạt động nào. Mục tiêu của quản trị nhân sự trong công ty chính là đảm bảo cung cấp đầy đủ kịp thời nhân sự lao động có hiệu quả cho doanh nghiệp. Nói rộng hơn nữa, mục tiêu công tác quản trị nhân sự là giải quyết hài hòa mối quan hệ giữa xã hội và doanh nghiệp, vì doanh nghiệp hoạt động không chỉ vì lợi ích của riêng mình mà còn vì cả xã hội; giải quyết hài hòa lợi ích giữa mục tiêu cá nhân nhân viên và mục tiêu chung của cả doanh nghiệp.

Bảng 1.1. Mục tiêu cơ bản và các hoạt động hỗ trợ quản trị nhân sự

CÁC MỤC TIÊU QTNS	CÁC HOẠT ĐỘNG HỖ TRỢ
1. Mục tiêu xã hội	a. Tuân theo pháp luật b. Các dịch vụ theo yêu cầu c. Mối tương quan giữa công đoàn và cấp quản trị
2. Mục tiêu thuộc về tổ chức	a. Hoạch định TNNS b. Tuyển mộ c. Tuyển chọn d. Đào tạo và phát triển e. Đánh giá f. Sắp xếp g. Các hoạt động kiểm tra
3. Mục tiêu chức năng nhiệm vụ	a. Đánh giá b. Sắp xếp c. Các hoạt động kiểm tra
4. Mục tiêu cá nhân	a. Đào tạo và phát triển b. Đánh giá c. Sắp xếp d. Lương bổng e. Các hoạt động kiểm tra

### 1.1.2.2. Chức năng cơ bản của QTNS

Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực: chú trọng vấn đề đảm bảo số lượng nhân viên với phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, thực trạng sử dụng nhân viên để có kế hoạch tuyển dụng nhân viên cho những công việc cần tuyển thêm người. Nhóm này bao gồm các hoạt động: dự báo và hoạch định nhân sự, phân tích công việc, phỏng vấn thu thập, lưu trữ xử lý thông tin về nhân sự của doanh nghiệp.

Nhóm chức năng đào tạo, phát triển: nhóm này có chức năng nâng năng lực nhân viên, đảm bảo cho nhân viên có kỹ thuật, trình độ tay nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao. Doanh nghiệp thường tổ chức huấn luyện đào tạo cho nhân viên mỗi khi có những thay đổi về nhu cầu sản xuất hay quy trình công nghệ. Nhóm này bao gồm các hoạt động: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho nhân viên, bồi dưỡng nâng cao trình độ lãnh

nghệ, cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho các cán bộ trong công ty.

Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực: Nhóm này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Bao gồm các hoạt động: kích thích động viên nhân viên, duy trì, phát triển các mối quan hệ tốt trong công việc. Nhóm chức năng này liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm kích thích, động viên nhân viên trong công ty làm việc hăng say, tận tình, có trách nhiệm và hoàn thành tốt công việc với chất lượng cao. Những hoạt động của nhóm này bao gồm: xây dựng hệ thống thang bảng lương, thiết lập áp dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, đánh giá năng lực hoạt động của nhân viên.

### **1.1.2.3. Vai trò của QTNS**

Dù ở bất cứ xã hội nào, vấn đề mấu chốt của quản trị vẫn là quản trị nhân sự. Yếu tố giúp ta nhận biết được một doanh nghiệp hoạt động có tốt hay không tốt thành công hay không thành công chính là lực lượng nhân sự của nó.

Một doanh nghiệp dù có nguồn tài chính dồi dào, nguồn tài nguyên vật tư phong phú, hệ thống máy móc thiết bị hiện đại đi chăng nữa cũng sẽ trở nên vô ích nếu không biết quản trị hoặc quản trị kém nguồn tài nguyên nhân sự.

Vì vậy có thể khẳng định rằng quản trị nhân sự có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Trong doanh nghiệp quản trị nhân sự thuộc chức năng chính của nhà quản trị, giúp nhà quản trị đạt được mục đích thông qua nỗ lực của người khác. Các nhà quản trị có vai trò đề ra các chính sách, đường lối, chủ trương có tính chất định hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp, do đó nhà quản trị phải là người biết nhìn xa trông rộng, có trình độ chuyên môn cao. Người thực hiện các đường lối chính sách mà nhà quản trị đề ra là các nhân viên thừa hành, kết quả công việc hoàn thành tốt hay không phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của nhân viên. Vì vậy cho nên có thể nói rằng “mọi quản trị suy cho cùng cũng là quản trị con người”.



Quản trị nhân sự góp phần vào việc giải quyết các mặt kinh tế xã hội của vấn đề lao động. Đó là một vấn đề chung của xã hội, mọi hoạt động kinh tế nói chung đều đi đến một mục đích sớm hay muộn là làm sao cho người lao động hưởng thành quả do họ làm ra.

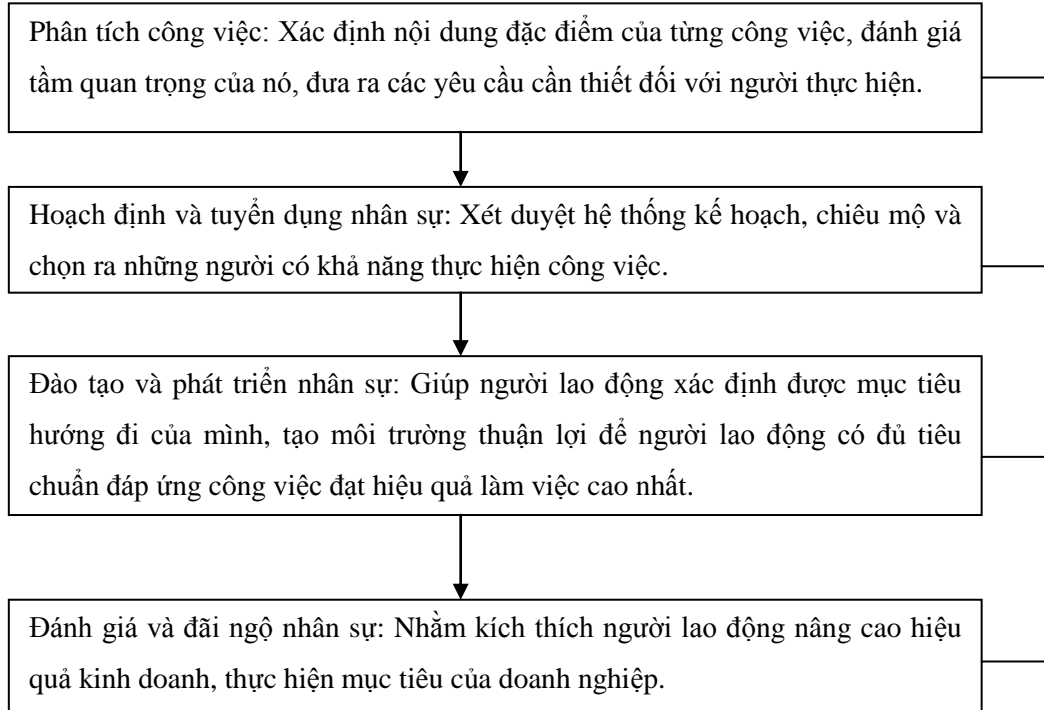
Quản trị nhân sự gắn liền với mọi tổ chức, bất kỳ một cơ quan tổ chức nào cũng cần phải có bộ phận nhân sự. Quản trị nhân sự là một thành tố quan trọng của chức năng quản trị, nó có gốc rễ và các nhánh trải rộng khắp nơi trong mọi tổ chức. Cung cách quản trị nhân sự tạo ra bầu không khí văn hóa cho một doanh nghiệp. Nó có vai trò to lớn đối với hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp. Quản trị doanh nghiệp là hoạt động bề sâu chìm bên trong doanh nghiệp nhưng lại quyết định kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

“Các công ty ngày nay hơn nhau hay không là do phẩm chất, trình độ, và sự gắn bó của công nhân viên đối với công ty – nghĩa là các nhà quản trị phải nhận thức và đề ra chiến lược quản trị tài nguyên nhân sự của mình một cách có hiệu quả”.

## 1.2. Những nội dung chủ yếu của quản trị nhân sự

Có thể tóm tắt những nội dung chủ yếu của công tác quản trị nhân sự thông qua sơ đồ sau:

Hình 1.2. Sơ đồ nội dung công tác quản trị nhân sự



### 1.2.1. Phân tích công việc

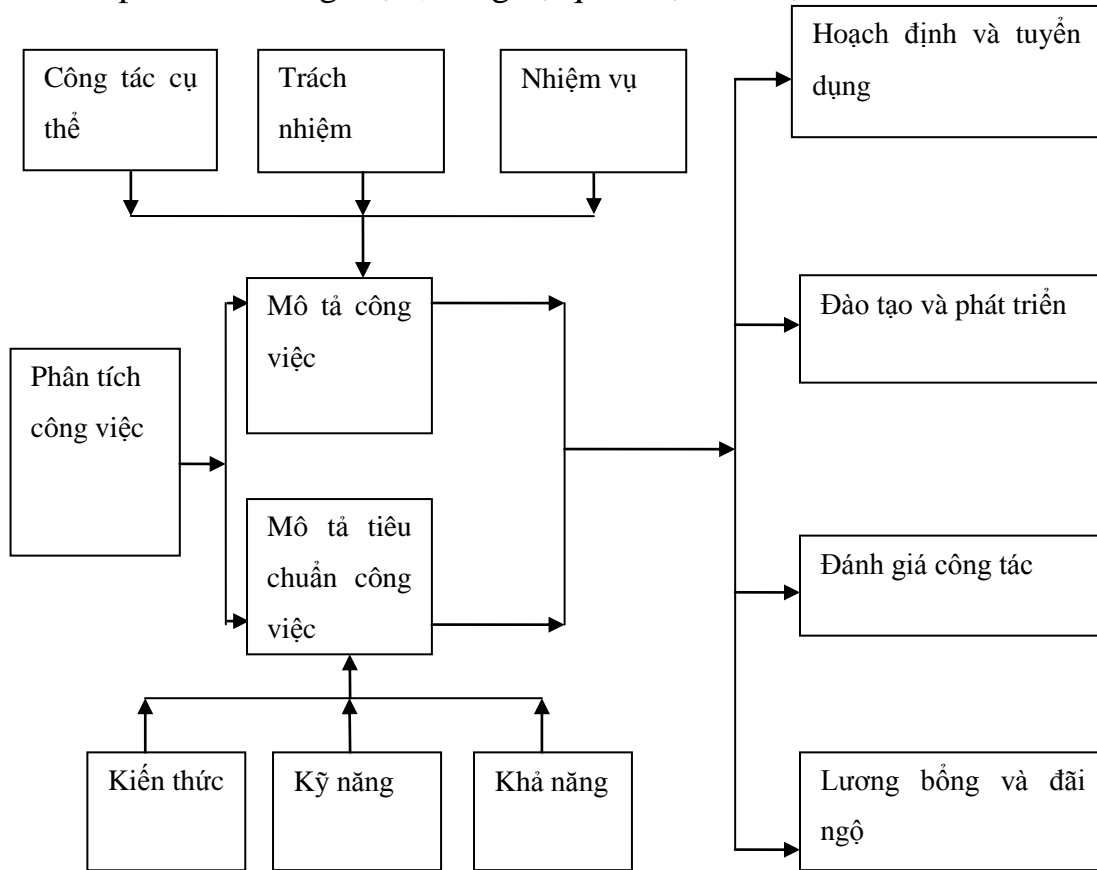
#### 1.2.1.1. Khái niệm

Muốn quản trị nhân sự một cách khoa học hiệu quả, công ty cần phải tiến hành phân tích công việc. Phân tích công việc là một công cụ quản trị nhân sự cơ bản nhất vì từ đó nhà quản trị mới có cơ sở để hoạch định nhân sự, tuyển dụng bình đẳng, lương bổng và đãi ngộ, nghiên cứu nhân sự. Thiếu nó năng suất lao động sẽ thấp, công nhân viên không thống nhất, nhà quản trị sẽ rất khó hoạch định nhân sự.

“Công việc bao gồm một số công tác cụ thể phải hoàn thành nếu tổ chức muốn đạt được các mục tiêu của mình”.

Từ đó đưa ra khái niệm: “Phân tích công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức”.

Sơ đồ phân tích công việc , công cụ quản trị nhân sự cơ bản nhất.



Hình 1.3. Sơ đồ phân tích công việc

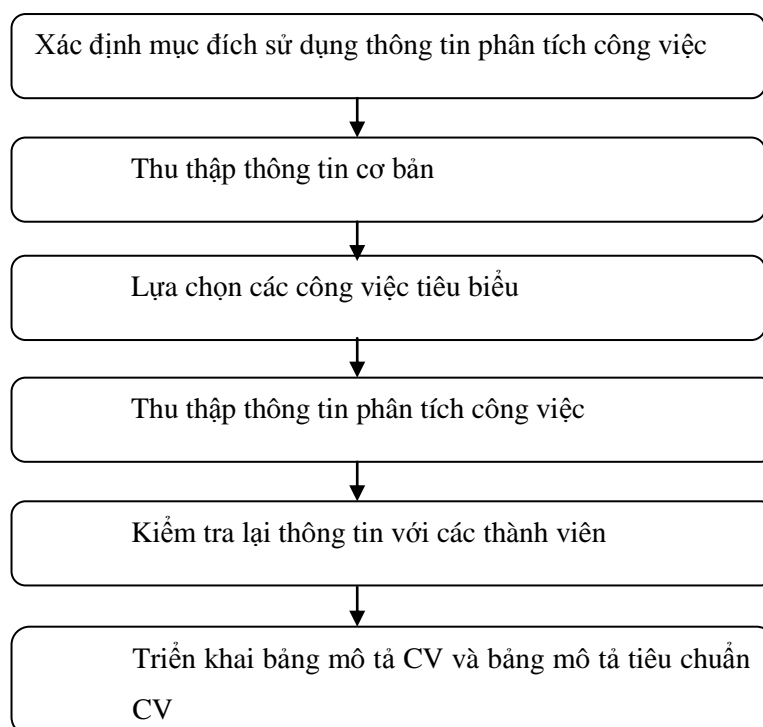
Nguồn: R. Wayne Mondy & Rober M. Noe, Op. Cit. p.94.(có chỉnh sửa)

**1.2.1.2.Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc.**

Tham gia vào phân tích công việc tối thiểu phải có nhà phân tích, công nhân, cấp quản trị trực tiếp như quản đốc hay trưởng phòng. Trong tổ chức lớn thường có một hay nhiều nhà phân tích, nhưng với cơ quan nhỏ thì cấp quản đốc chịu trách nhiệm phân tích này. Các công ty thiếu chuyên viên có thể nhờ sự giúp đỡ từ các chuyên viên tư vấn bên ngoài. Cần tạo được môi quan hệ tin tưởng hỗ trợ tốt giữa người phân tích và các công nhân viên liên quan nhằm làm công việc diễn ra thuận lợi nhất.

Tiến trình phân tích công việc được thực hiện qua 6 bước sau:

Hình 1.4. Sơ đồ tiến trình phân tích công việc



• Bước 1: Xác định mục đích sử dụng thông tin phân tích công việc nhằm ấn định các phương pháp thu thập thông tin. Để thu thập thông tin, ngày nay có rất nhiều phương pháp cho các công ty lựa chọn, tùy theo mục đích sử dụng, yêu cầu thông tin hay hoàn cảnh sản xuất kinh doanh của từng công ty.

Có thể sử dụng phương pháp thu thập thông tin cơ bản như quan sát: Quan sát trực tiếp tại nơi làm việc theo dõi tiến trình công việc. Phương pháp này chủ yếu áp dụng đối với các công việc bình thường hoặc phải cố gắng nhiều về thể lực. Công việc bằng trí óc thì phương pháp này không đủ.

Cũng có thể sử dụng bảng câu hỏi: Sẽ có những bảng câu hỏi được thảo ra gửi cho tất cả công nhân viên và người liên quan để họ trả lời. Tuy nhiên phương pháp này nhiều hạn chế: người trả lời không thích trả lời đầy đủ, bảng câu hỏi không sát, cấp quản trị và nhân viên không đủ thời gian để xử lý bảng câu hỏi, ...

Hiện nay nhiều công ty còn sử dụng phương pháp phỏng vấn: Người làm việc này sẽ trực tiếp trao đổi với người có liên quan để thu thập những thông tin cần thiết, giải đáp một số vấn đề chưa rõ ràng. Thông thường cấp quản trị sẽ

phỏng vấn nhân viên trước, giúp nhân viên mô tả các nhiệm vụ phải hoàn thành. Sau đó sẽ phỏng vấn cấp trên của nhân viên đó để có thêm thông tin và làm sáng tỏ vài vấn đề. Có thể tiến hành phỏng vấn đơn hoặc theo nhóm.

Phương pháp ghi chép lại trong nhật ký: Các nhà quản lý sẽ yêu cầu công nhân viên mô tả ghi lại công việc hàng ngày trong một cuốn sổ. Phương pháp này sẽ được dùng để hỗ trợ phương pháp phỏng vấn tránh sự phóng đại công việc miêu tả của các công nhân viên:

Trên thực tế, các công ty thường dùng kết hợp một số phương pháp nhằm thu thập được thông tin một cách hiệu quả nhất. Phương pháp này được gọi là phương pháp phối hợp.

•Bước 2: Thu thập thông tin cơ bản như sơ đồ tổ chức, sơ đồ tiến trình công việc, các văn bản về mục đích yêu cầu, chức năng quyền hạn, bảng mô tả công việc hiện có nếu có. Sơ đồ tổ chức cho ta biết công việc này liên hệ với công việc khác như thế nào, chức vụ và tuyển quyền hạn. Sơ đồ tiến trình công việc (sơ đồ luồng công việc, lưu chuyển đồ) giúp nhà phân tích hiểu rõ và chi tiết từ đầu vào đến đầu ra. Nếu có bảng mô tả công việc hiện thời sẽ giúp xây dựng lại một bảng mô tả công việc hoàn chỉnh hơn.

Một số thông tin cần sử dụng như:

Thông tin về tình hình thực hiện công việc: phương pháp làm việc, hao phí thời gian thực hiện công việc, các yếu tố thành phần của công việc...

Thông tin về yêu cầu nhân sự: Bao gồm các yêu cầu về nhân viên thực hiện công việc như học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ năng, kiến thức về công việc liên quan, thuộc tính cá nhân...

Thông tin về các đặc điểm, yêu cầu, tính năng... của trang thiết bị được sử dụng...

Các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc: định mức thời gian, số lượng sản phẩm... Tiêu chuẩn mẫu là cơ sở đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên.

Các thông tin về điều kiện thực hiện: thể lực, vệ sinh an toàn lao động, thời gian biểu, chế độ lương bổng...

•Bước 3: Lựa chọn các công việc tiêu biểu: Đây là việc cần thiết khi có nhiều công việc tương tự nhau. Điều này giúp tiết kiệm thời gian khi phân tích các công việc như trong dây chuyền sản xuất chẳng hạn.

•Bước 4: Thu thập thông tin phân tích công việc. Áp dụng các phương pháp thu thập thông tin, tùy theo yêu cầu và độ chính xác của thông tin cần thu thập.

•Bước 5: Kiểm tra lại thông tin với các thành viên. Bước này dùng để xác minh lại tính chính xác, đầy đủ của thông tin thu thập, nhằm đạt được sự đồng tình của công nhân viên thực hiện công việc, thu lại kết quả tốt nhất.

•Bước 6: Triển khai bảng mô tả công việc và bảng mô tả tiêu chuẩn công việc. Kết quả của 5 bước trên. Đây là bước mà nhà quản trị phải xây dựng 2 bản này nhằm hỗ trợ cho các kế hoạch quản trị nhân sự sau này, nhưng thường có khuynh hướng gộp bản mô tả công việc và một phần bản mô tả tiêu chuẩn công việc.

Bản mô tả công việc là một tài liệu liệt kê chính xác xúc tích những điều mà công nhân viên thực hiện công việc. Bao gồm những nội dung như: chức năng nhiệm vụ công việc hoàn thành, thời gian, điều kiện làm việc, số người, máy móc thiết bị...

Bản mô tả tiêu chuẩn công việc là bảng đưa ra những tiêu chuẩn, điều kiện mà một người cần có để hoàn thành một công việc nhất định nào đó. Thường đề cập đến các yếu tố như: trình độ, chuyên môn đào tạo, đặc điểm cá nhân, ...

## **1.2.2. Hoạch định và tuyển dụng nhân sự**

### **1.2.2.1. Hoạch định nhân sự**

“Hoạch định nhân sự có thể tạo nên hoặc phá vỡ một tổ chức. Hoạch định nhân sự không có hiệu quả giống như một tổ chức có một nhà máy và một văn phòng mà không có người điều hành nó một cách có hiệu năng.” ( Shimon L.Dolan anh Randall S.Schuler)

*Khái niệm:* “Hoạch định nhân sự là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm đảm bảo rằng cơ quan, tổ chức sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng chỗ”.

Hoạch định nghĩa là tiên đoán, dự báo những thay đổi hay phòng ngừa rủi ro trong tương lai.

Để thực hiện hoạch định nhân sự, doanh nghiệp cần tiến hành theo 5 bước sau: dự báo nguồn nhân sự, phân tích thực trạng nguồn nhân sự, quyết định tăng hoặc giảm nhân sự, lập kế hoạch thực hiện, đánh giá kế hoạch thực hiện. Đây là quá trình chung và được áp dụng linh hoạt trong các doanh nghiệp khác nhau. Các bước phải được thực hiện rõ ràng, cụ thể, phải có sự liên kết giữa các phòng ban trong doanh nghiệp.

*Bảng 1.2. Các bước hoạch định nhân sự*

STT	Các bước	Nội dung
1	Dự báo nhu cầu	Mục tiêu doanh nghiệp cần đạt được? Kế hoạch hoạt động và phạm vi sản xuất, kinh doanh? => Nhu cầu nhân sự cho doanh nghiệp: cần bao nhiêu người, trình độ chuyên môn, kỹ năng, phẩm chất...
2	Phân tích thực trạng nguồn nhân sự	Ưu điểm, nhược điểm của nguồn nhân sự hiện có? Phía nhân viên: đánh giá cơ cấu, trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm, thái độ làm việc, trách nhiệm và quyền hạn. Phía doanh nghiệp: xem xét các chính sách quản lý nguồn nhân sự, mục tiêu, kế hoạch hoạt động, môi trường làm việc...
3	Quyết định tăng hay giảm nhân sự	So sánh dự báo nhu cầu nhân sự trong tương lai với thực trạng nguồn nhân sự hiện có. Từ đây, xác định nhân sự của doanh nghiệp thừa hay thiếu, từ đó đưa ra các giải pháp tăng hoặc giảm nhân sự.
4	Lập kế hoạch thực hiện	Phải lập được một bản kế hoạch thực hiện rõ ràng, phù hợp với doanh nghiệp. Bản kế hoạch cần xác định các vấn đề: tuyển dụng nhân viên, sắp xếp lại nhân sự các phòng ban như thế nào hay đào tạo nhân viên ra sao...?
5	Đánh giá thực hiện kế hoạch	Xem xét quá trình thực hiện có gì sai lệch với mục tiêu đề ra không và có nảy sinh vấn đề gì mới không. Từ đó, tìm nguyên nhân và đưa ra cách giải quyết

### 1.2.2.2. Tuyển dụng nhân sự

*Khái niệm:* “Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm, thu hút và tuyển chọn từ nhiều nguồn khác nhau những nhân viên đủ khả năng đảm nhiệm những vị trí mà doanh nghiệp cần tuyển.”

Hiện nay không phải công ty nào khi muốn tuyển dụng là cũng lựa chọn được những người đáp ứng nhu cầu của mình. Số người ứng cử đôi khi không

bằng số người cần tuyển, hoặc những người được tuyển dụng lại không phù hợp với doanh nghiệp, nhưng doanh nghiệp vẫn phải lựa chọn. Vậy, để tìm kiếm, thu hút và tuyển chọn được nguồn nhân lực có hiệu quả, doanh nghiệp cần phải biết nhiều nguồn cung cấp nhân sự khác nhau, áp dụng nhiều hình thức tuyển dụng khác nhau và thực hiện quy trình tuyển dụng rõ ràng, hiệu quả.

Tuyển dụng nhân sự không chỉ là nhiệm vụ của phòng tổ chức nhân sự, và cũng không chỉ là công việc đơn giản bổ sung người lao động cho doanh nghiệp, mà đó thực sự là quá trình tìm kiếm và lựa chọn cẩn thận. Nó đòi hỏi phải có sự kết hợp giữa các bộ phận trong doanh nghiệp với nhau, phải có sự định hướng rõ ràng, phù hợp của lãnh đạo doanh nghiệp.

*Nguồn tuyển:* Doanh nghiệp thường tuyển dụng nhân sự từ 2 nguồn bên trong doanh nghiệp và thị trường lao động bên ngoài doanh nghiệp. Nguồn bên trong doanh nghiệp thường là công nhân viên đang làm việc và được giao cho những vị trí cao hơn hiện tại. Nguồn bên ngoài thì phong phú hơn, đa dạng hơn như các trung tâm giới thiệu việc làm, các trường ĐH, CĐ, TCCN,... Nguồn bên ngoài cho sự lựa chọn đa dạng nhưng đây cũng chính là cái khó của doanh nghiệp trong việc lựa chọn.

Các doanh nghiệp có thể áp dụng nhiều hình thức tuyển dụng nhân sự khác nhau, tùy vào điều kiện cụ thể của doanh nghiệp: tuyển dụng thông qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông, thông qua sự giới thiệu, thông qua các trung tâm môi giới và giới thiệu việc làm, thông qua các hội chợ việc làm hoặc tuyển dụng trực tiếp tại các trường đại học, cao đẳng

*Quy trình tuyển dụng nhân sự:*

Mỗi doanh nghiệp có những quy trình tuyển dụng nhân sự khác nhau, tuyển dụng cho các vị trí giống nhau cũng khác nhau. Tuy nhiên đều trải qua các bước sau:



Bảng 1.3. Quy trình tuyển dụng nhân sự

TT	Các bước	Nội dung
1	Lập kế hoạch tuyển dụng	Cần xác định: số lượng nhân viên cần tuyển, các vị trí cần tuyển và các tiêu chuẩn đặt ra đối với ứng viên.
2	Xác định phương pháp và các nguồn tuyển dụng	Vị trí nào nên tuyển người ở trong, và vị trí nào nên tuyển người ở ngoài doanh nghiệp? Các hình thức tuyển dụng sẽ được áp dụng là gì?
3	Xác định địa điểm, thời gian tuyển dụng	Cần xác định được những địa điểm cung cấp nguồn lao động thích hợp. Chẳng hạn lao động phổ thông, tập trung ở các vùng nông thôn, còn lao động đòi hỏi tay nghề, chuyên môn sẽ tập trung trong các trường đại học, dạy nghề...  Lên thời gian tuyển dụng dài hạn, ngắn hạn, phù hợp với nhu cầu của mình.
4	Tìm kiếm, lựa chọn ứng viên	Dùng nhiều hình thức đa dạng để thu hút các ứng viên, đặc biệt là phải xây dựng được hình ảnh tốt đẹp, và đúng với thực tế của doanh nghiệp. Tổ chức các vòng tuyển chọn và các buổi gặp gỡ, phỏng vấn cởi mở với các ứng viên. Công việc này liên quan trực tiếp tới cán bộ tuyển dụng, vì vậy cán bộ tuyển dụng đòi hỏi phải là người có chuyên môn tốt, phẩm chất đạo đức, kinh nghiệm phỏng vấn...
5	Đánh giá quá trình tuyển dụng	Đánh giá xem quá trình tuyển dụng có gì sai sót và kết quả tuyển dụng có đáp ứng được nhu cầu nhân sự không. Phải xem xét các chi phí cho quá trình tuyển dụng, tiêu chuẩn, phương pháp và các nguồn tuyển dụng... có hợp lý không.
6	Hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập	Để giúp nhân viên mới nhanh chóng nắm bắt được công việc, hòa nhập với môi trường của doanh nghiệp, bạn cần áp dụng những chương trình đào tạo, huấn luyện đối với nhân viên mới.

### 1.2.3. Đào tạo và phát triển nhân sự

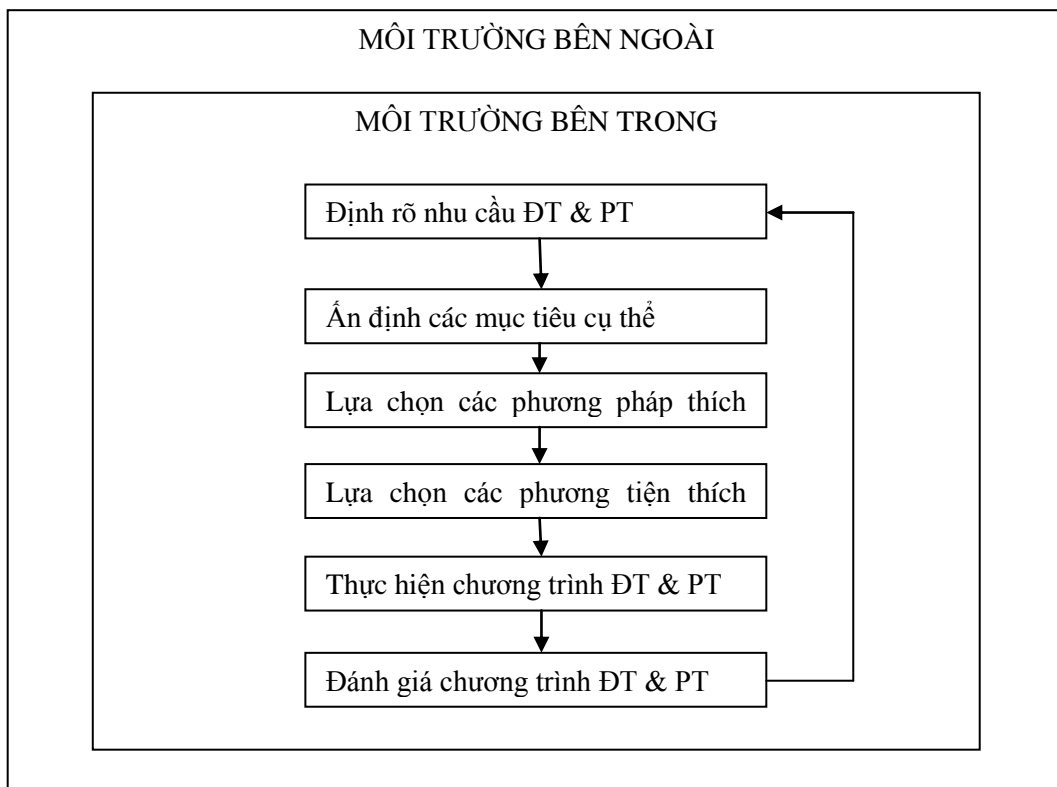
Đào tạo là các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề hay kỹ năng của một nhân viên đối với công việc hiện hành hay trước mắt.

Phát triển bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển trong tương lai.

Giáo dục nói lên các hoạt động nhằm cải tiến nâng cao sự thành thạo khéo léo của nhân viên một cách toàn diện theo một hướng nhất định nào đó vượt ra khỏi công việc hiện hành hay trước mắt.

Đào tạo và phát triển nhân sự là hai nội dung cơ bản trong vấn đề nâng cao trình độ tinh thông nghề nghiệp cho nhân sự. Ngoài ra nó còn bao gồm nội dung giáo dục nhân sự cho doanh nghiệp. Phải đào tạo và phát triển nhân sự vì trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như vũ bão, công nghệ kỹ thuật luôn đổi mới không ngừng, muốn bắt kịp với thời đại con người cần phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng nhất định về nghề nghiệp, đó vừa là một nhu cầu vừa là một nhiệm vụ.

Hình 1.5. Tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự



Tiến trình đào tạo và phát triển nhân sự bắt đầu bằng giai đoạn xác định rõ nhu cầu đào tạo và phát triển theo từng doanh nghiệp. Giai đoạn kế tiếp là trình bày ấn định các mục tiêu cụ thể, cần trả lời câu hỏi chủ yếu “ nhu cầu đào tạo nào và mục tiêu gì cần đạt được qua nỗ lực đào tạo và phát triển?”. Các mục tiêu có thể hạn hẹp, giới hạn, cũng có thể dàn trải và nâng cao kỹ năng quản trị của tất cả cấp quản trị tuyến cao (Quản đốc, đốc công, kiểm soát viên).

Sau khi xác định rõ mục tiêu, nhà quản trị cần phải lựa chọn các phương pháp và phương tiện đào tạo huấn luyện thích hợp.

Đào tạo và phát triển là cả một tiến trình liên tục không bao giờ dứt. Nhà quản trị phải thường xuyên kiểm tra và đánh giá xem chương trình đã đáp ứng với nhu cầu và mục tiêu đề ra chưa. Hơn thế, cần phải đánh giá hiệu quả kinh tế của chương trình này. Các yếu tố bên trong và bên ngoài liên tục ảnh hưởng đến yêu cầu đào tạo do đó bất cứ chương trình đào tạo và phát triển nào cũng cần phải năng động và tiếp diễn không ngừng.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có nhiều phương pháp, nhưng phương pháp tối ưu nhất là tùy thuộc vào đối tượng và điều kiện mà doanh nghiệp hiện có để áp dụng bởi phương pháp nào cũng có ưu điểm và khuyết điểm riêng...

Bảng các phương pháp đào tạo và phát triển: sẽ cho chúng ta một cái nhìn tổng quát về đào tạo và phát triển. Có 16 phương pháp đào tạo và phát triển cho ba đối tượng gồm các nhà quản trị, các chuyên viên ở mức khởi điểm (entry – level professionals) và công nhân trực tiếp sản xuất.

Bảng 1.4. Các phương pháp đào tạo và phát triển

Phương pháp	Áp dụng cho			Nơi thực hiện	
	Quản trị gia và chuyên viên	Công nhân	Cả hai cấp	Tại nơi làm việc	Ngoài nơi làm việc
1. Dạy kèm	-	-	x	x	-
2. Trò chơi kinh doanh	x	0	0	0	x
3. Diễn cứu quản trị	x	0	0	0	x
4. Hội nghị/ thảo luận	x	0	0	0	x
5. Mô hình ứng xử	x	0	0	0	x
6. Thực luyện tại bàn giấy	x	0	0	0	x
7. Thực tập sinh	x	0	0	0	x
8. Đóng kịch	x	0	0	x	x
9. Luân phiên công việc	-	-	x	x	0
10. Giảng dạy theo thứ tự từng chương trình	-	-	x	0	x
11. Giảng dạy nhờ máy vi tính hỗ trợ	-	-	x	0	x
12. Bài thuyết trình trong lớp	-	-	x	0	x
13. Đào tạo tại chỗ	0	x	0	x	0
14. Đào tạo dạy nghề	0	x	0	x	0
15. Dụng cụ mô phỏng	0	x	0	0	x
16. Đào tạo xa nơi làm việc	0	x	0	0	x

(Nguồn: R. Wayne Mondy Robert M. Noe, Op. Cit, p. 280.)

Ghi chú:

(-) : áp dụng cho cả hai cấp quản trị gia và công nhân.

(0): không áp dụng.

(x): áp dụng.

Bảng 1.5. Các ưu điểm và khuyết điểm của các phương pháp ĐT

Các pp đào tạo	Ưu điểm	Nhược điểm
Đào tạo tại công ty	<p>Thỏa mãn nhu cầu riêng của công ty</p> <p>Các kỹ năng và hiểu biết về bản thân công ty tăng lên.</p> <p>Hình thành và duy trì văn hóa, các quy định và cách thức hoạt động của công ty.</p> <p>Rất có hiệu quả đối với các đơn vị phân tán</p>	<p>Có thể không bao gồm những thay đổi từ bên ngoài.</p>
Đào tạo bên ngoài	<p>Nâng cao sự nhạy cảm đối với môi trường bên ngoài.</p> <p>Phát triển khả năng linh hoạt.</p> <p>Tác động của môi trường khác biệt.</p> <p>Mở rộng quan hệ với các tổ chức khác.</p> <p>Có được những cách tiếp cận và tư tưởng mới.</p> <p>Chấp nhận những thử thách.</p>	<p>Có thể không phù hợp với những nhu cầu của công ty.</p> <p>Chi phí cao.</p> <p>Chạy theo chương trình (mốt)</p> <p>Đôi khi các khóa đào tạo được coi như những kỳ nghỉ.</p> <p>Khó áp dụng các kiến thức vào công việc.</p> <p>Có thể tạo ra một số cản trở mới cho tổ chức.</p>
Đào tạo trên công việc.	<p>Đơn giản và là hình thức đào tạo cơ bản nhất.</p> <p>Nhân viên có được những kinh nghiệm một cách trực tiếp và sản xuất ngay cả khi học tập.</p> <p>Cho phép các nhà đào tạo trải qua các điều kiện làm việc thực tế.</p>	<p>Những người hướng dẫn (quản đốc, tổ trưởng) có thể thiếu khả năng truyền đạt và đào tạo.</p> <p>Tốn thời gian của các tổ trưởng, quản đốc</p> <p>Người đang học sẽ không có năng suất lao động, thậm chí gây hỏng máy móc thiết bị.</p>
Giảng bài	<p>Giáo viên kiểm soát toàn bộ tài liệu và thời gian.</p> <p>Toàn bộ tài liệu được sắp xếp một cách logic.</p> <p>Đây là phương pháp an toàn.</p> <p>Dễ dàng thay đổi người đào tạo.</p>	<p>Việc chỉ có trình bày một chiều của giáo viên là không hiệu quả.</p> <p>Bài giảng lập đi lập lại.</p> <p>Người nghe thụ động.</p> <p>Thiếu những thông tin ngược từ phía học viên.</p>
Chương trình đào tạo tập thể	<p>Tạo ra quan điểm và cách suy nghĩ chung.</p> <p>Các kỹ năng làm việc nhóm được phát huy</p> <p>Tạo ra tinh thần đồng đội.</p> <p>Tiết kiệm chi phí vì số lượng người đông.</p>	<p>Có thể tạo ra “Đồng ý tập thể” không có lợi cho công ty.</p> <p>Trình độ và khả năng người học không đồng đều.</p> <p>Đòi hỏi cao đối với người giảng.</p>
Luân chuyển công	<p>Cho người lao động những kinh nghiệm rộng ở nhiều lĩnh vực.</p> <p>Tạo ra cách nhìn khác nhau, nhu cầu khác</p>	<p>Yêu cầu phải điều chỉnh công việc thường xuyên.</p> <p>Can thiệp vào quá trình hoạt động bình</p>

việc	nhau cho người lao động. Tạo ra cơ hội, ý tưởng, kỹ năng mới và các chuyên gia mới xuất hiện.	thường của doanh nghiệp. Học đổi phỏ; tạo ra quan niệm “Cuối ngựa xem hoa” Xem như là một sự đe dọa.
Cổ vấn	Thu hút những người hướng dẫn giỏi. Cung cấp các chỉ dẫn thực tế. Có thể bỏ qua việc đánh giá kết quả hoạt động. Nâng cao được khả năng giao tiếp. Tạo ra “Người đỡ đầu” cho nhân viên.	Tốn thời gian của các hướng dẫn viên. Có thể tạo ra sự y lại. Có thể tạo ra sự ghen tỵ và so sánh.
Huấn luyện nội bộ	Phù hợp với công việc. Liên hệ nhu cầu của cá nhân. Tạo điều kiện để tăng cường mối quan hệ giao tiếp. Có khả năng áp dụng ngay kiến thức và kinh nghiệm. Hướng tới mục tiêu. Dễ liên hệ với đánh giá kết quả hoạt động. Thu hút nhân viên vào quá trình phát triển.	Phải giả định các công việc là phù hợp. Có thể áp dụng ngay tại một thời điểm với một công việc. Phụ thuộc vào kỹ năng đào tạo của cán bộ quản lý. Dễ bị bỏ qua. Khó giám sát. Có thể không hiệu quả.

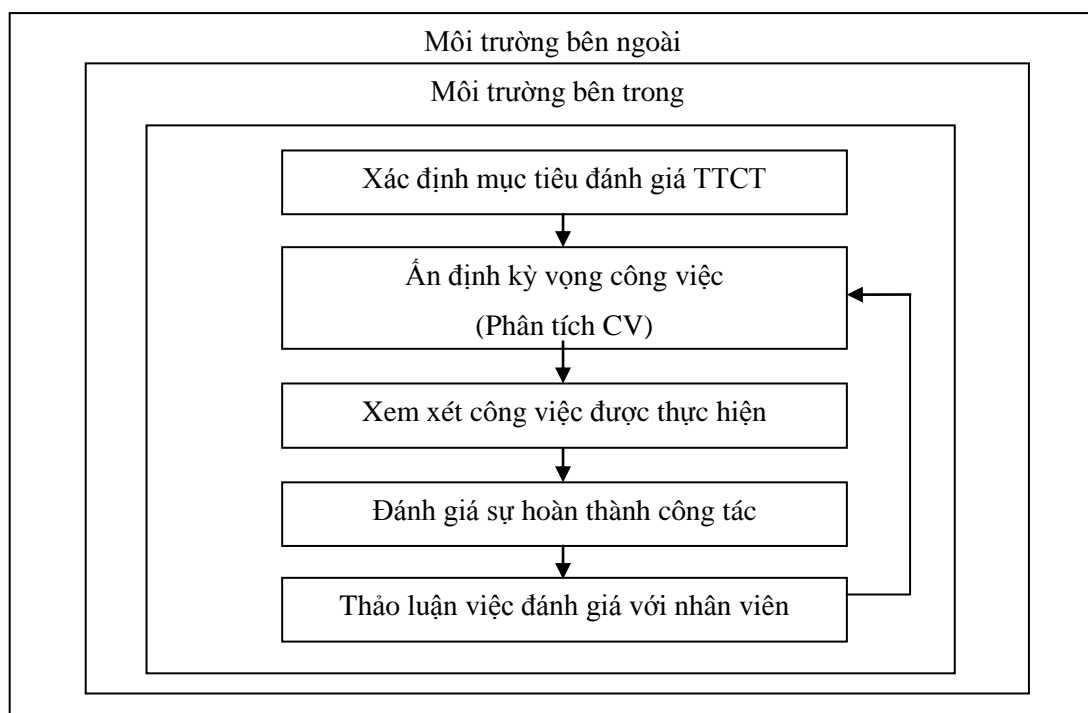
## 1.2.4. Đánh giá thành tích và đãi ngộ nhân sự

### 1.2.4.1. Đánh giá thành tích nhân sự

Đánh giá thành tích công tác nhân sự là một công việc rất quan trọng bởi vì nó là cơ sở để khen thưởng, động viên hoặc kỷ luật, trả lương một cách công bằng. Đánh giá đúng năng lực của nhân viên quyết định một phần không nhỏ sự thành công của doanh nghiệp.

*Khái niệm:* “Đánh giá thành tích nhân sự là một hệ thống chính thức xét duyệt và đánh giá sự hoàn thành công tác của một cá nhân theo định kỳ”.

Hình 1.6. Tiến trình đánh giá thành tích công tác nhân sự



(Nguồn: R. Wayne Mondy and Robert M.Noel)

Tiến trình đánh giá thành tích công tác bị ảnh hưởng bởi môi trường bên ngoài và môi trường bên trong. Môi trường bên ngoài bao gồm luật lao động nhà nước, môi trường bên trong gồm công đoàn, liên đoàn lao động. Các cấp quản trị cần lưu ý những vấn đề trên khi thực hiện đánh giá nhân viên.

Tiến trình này bắt đầu bằng việc xác định các mục tiêu đánh giá rồi lựa chọn phương pháp đánh giá. Sau đó các cấp quản trị phải ấn định các kì vọng hoàn thành công tác của nhân viên – nghĩa là phải phân tích công việc hay duyệt xét lại bảng phân tích công việc. Sau đó xem xét nhân viên hoàn thành công việc tới đâu, rồi đối chiếu kết quả với bảng phân tích công việc. Cuối cùng thảo luận

kết quả tổng hợp đánh giá với nhân viên, kèm theo đó xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên.

**Một số phương pháp đánh giá:**

*Phương pháp mức thang điểm:* Đánh giá nhân viên theo tiêu chuẩn khác nhau, mỗi tiêu chuẩn chia 5 mức độ: Yếu, trung bình, khá, tốt, xuất sắc, tương ứng số điểm từ 1 đến 5. Phương pháp này khá đơn giản và thuận tiện.

Các yếu tố lựa chọn đánh giá gồm các đặc tính liên quan đến công việc (Khối lượng, chất lượng công việc) và đặc tính liên quan đến cá nhân đương sự (Sự tin cậy, sáng kiến, sự thích nghi, sự phối hợp).

Mỗi nhân viên sẽ được cho số điểm phù hợp với mức độ hoàn thành công việc, sau đó tổng hợp đánh giá chung về tình hình thực hiện công việc của mỗi người.

*Phương pháp xếp hạng luân phiên:* Đây là phương pháp đơn giản và hay được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp. Theo phương pháp này, tất cả các nhân viên sẽ được sắp xếp theo thứ tự tăng dần từ người giỏi nhất đến người yếu nhất dựa trên từng đặc tính hay yếu tố, hay xét trên toàn diện mà đánh giá. Khi tổng hợp lại sẽ cho kết quả người thực hiện công việc tốt nhất và yếu nhất.

*Phương pháp so sánh cặp:* tương tự phương pháp xếp hạng luân phiên, tuy nhiên mức độ xếp hạng hay phân loại sẽ chính xác hơn, thích hợp đánh giá một nhóm tương đối nhỏ. Từng cặp nhân viên sẽ được đem ra so sánh theo những yêu cầu chính. Người tốt hơn hẳn được 4 điểm, ngang bằng được 2 điểm, yếu hơn 1 điểm, yếu hơn hẳn 0 điểm. Tổng kết lại người nhiều điểm nhất là người tốt nhất.

*Phương pháp bảng điểm:* Căn cứ theo những tiêu chuẩn chung đối với nhân viên về khối lượng, chất lượng, tác phong, hành vi... trong công việc mà đánh giá theo từng yêu cầu, sau đó tổng hợp lại sẽ có kết quả chung về tình hình thực hiện công việc của nhân viên đó.

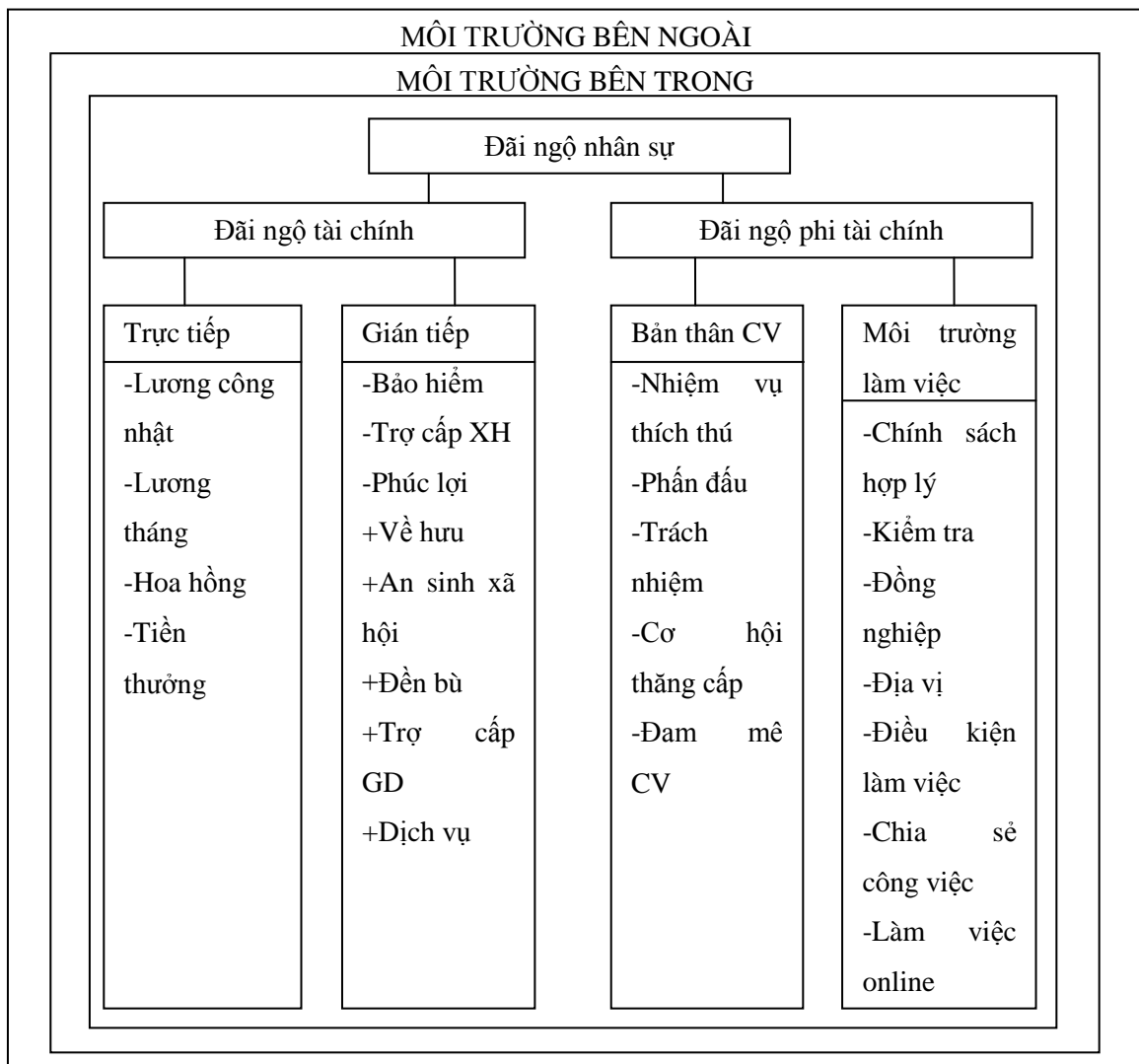
*Phương pháp lưu giữ:* cấp lãnh đạo sẽ ghi lại những sai lầm hay thành tích nổi bật. Từ đó có các biện pháp can thiệp kịp thời giúp đỡ nhân viên, tránh bớt sai lầm trong công việc.



*Phương pháp quan sát hành vi:* Phương pháp này được thực hiện căn cứ vào 2 yếu tố: số lần quan sát và tần số nhắc lại của các hành vi, người quản lý sẽ đánh giá được tình hình thực hiện công việc chung của nhân viên.

#### 1.2.4.2. Đãi ngộ nhân sự

Công tác đãi ngộ nhân sự nhằm kích thích người lao động nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh và thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.



Hình 1.6. Các yếu tố thuộc đãi ngộ nhân sự

*Nguồn: R. Wayne Mondy & Robert M. Noe, Sđd, tr.433.*

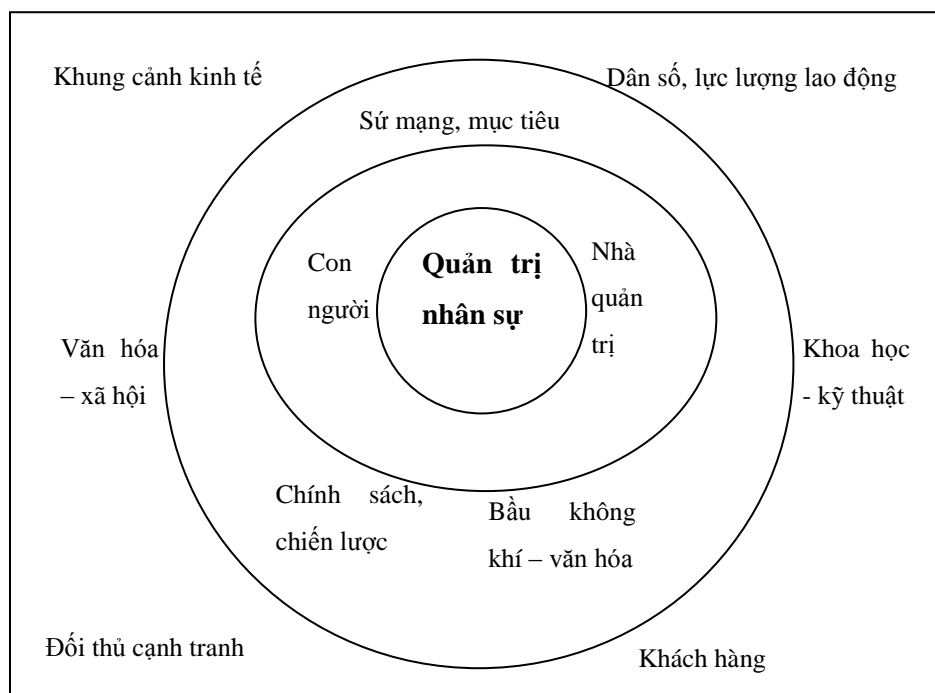
Mặc dù có đầy đủ các yếu tố tài chính và phi tài chính nhưng công tác đãi ngộ nhân sự trong quản trị nhân sự cần được thực hiện công bằng, không mang tính chất chủ quan thiên vị, sẽ làm mất tác dụng thu hút và kích thích nhân viên làm việc trong doanh nghiệp. Công bằng ở đây bao gồm công bằng đối với nội

bộ và cả bên ngoài. Nghĩa là đãi ngộ không được chênh lệch quá so với các doanh nghiệp khác, so với mặt bằng chung của môi trường xã hội. Theo luật nhà nước sẽ có những mức lương cơ bản tùy theo từng thời điểm, vùng miền khác nhau. Đãi ngộ quá thấp sẽ khiến công nhân viên bất mãn và bỏ việc vì sẽ luôn có công ty khác tuyển họ với mức lương thưởng cao hơn. Tiêu chí sản xuất kinh doanh của các công ty luôn là “tối đa hóa lợi nhuận, tối thiểu hóa chi phí”. Nếu đãi ngộ quá cao hơn mặt bằng chung lại gây bất lợi cho công ty, vì chi phí thuê công nhân viên cao, chi phí cao thì lợi nhuận đem lại cho công ty sẽ thấp đi.

### 1.3. Các nhân tố ảnh hưởng và sự cần thiết của việc hoàn thiện công tác quản trị nhân sự

#### 1.3.1. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác QTNS

Hình 1.7. Sơ đồ các nhân tố ảnh hưởng



##### 1.3.1.1. Nhân tố môi trường kinh doanh:

Công tác quản trị nhân sự chịu ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài được gọi là môi trường bên ngoài và các yếu tố bên trong doanh nghiệp gọi là môi trường bên trong doanh nghiệp.

*Thứ nhất, môi trường bên ngoài doanh nghiệp bao gồm các nội dung sau:*

Về khung cảnh kinh tế: chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh ảnh hưởng lớn đến quản trị nhân sự. Kinh tế suy thoái hoặc bất ổn có chiều hướng đi xuống ảnh

hưởng đến các chính sách về nhân sự. Một mặt doanh nghiệp phải duy trì lao động có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. Công ty phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên nghỉ tạm thời, hoặc cho nghỉ việc, hoặc giảm phúc lợi... Khi nhu cầu phát triển của các công ty có xu hướng gia tăng, vì sợ mất nhân tài nên các công ty tăng lương cho nhân viên và cung cấp nhiều loại phúc lợi hấp dẫn hơn trước.

Về dân số, lực lượng lao động: Tỷ lệ dân số phát triển nhanh và lớn hơn tỷ lệ phát triển kinh tế, lực lượng lao động dồi dào, DN có nhiều cơ hội lựa chọn lao động có chất lượng. Với tình trạng dân số tăng nhanh ở các nước đang phát triển, trái ngược hẳn với các nước phát triển, dẫn tới sự kiện là tỷ lệ phụ nữ tham gia lực lượng lao động trong các công ty ngày càng tăng. Các công ty này lại cần phải có nhiều chính sách quan tâm đến các vấn đề phát sinh như chế độ thai sản, dịch vụ cho trẻ con để người mẹ tập trung làm việc. Nếu cơ cấu dân số già, sẽ làm lão hóa đội ngũ nhân viên doanh nghiệp, và dẫn đến tình trạng khan hiếm nhân lực cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Về yếu tố văn hóa – xã hội: Nền văn hóa nhiều đẳng cấp, nấc thang giá trị không theo kịp đà phát triển của thời đại, nó kìm hãm nhân tài, ảnh hưởng tới bầu không khí văn hóa doanh nghiệp (Vd: Giáo dục VN và phong cách làm việc thụ động của SV). Các phong tục như ngày nghỉ lễ, tết, quản trị nhân sự cũng cần phải quan tâm và có sự bố trí sắp xếp cho phù hợp với nhân viên của mình, tránh gây ra sự bất bình của nhân viên đối với doanh nghiệp.

Về yếu tố đối thủ cạnh tranh: Các DN không chỉ cạnh tranh về sản phẩm mà còn về nhân sự. Nhân sự là cốt lõi của hoạt động quản trị. Nhân sự là tài nguyên quý giá nhất, vì vậy DN cần phải lo giữ gìn, duy trì và phát triển. Cần có các chính sách nhân sự phù hợp, biết lãnh đạo, động viên, khen thưởng hợp lý tạo bầu không khí gắn bó trong DN. Nếu không sớm muộn nhân viên cũng sẽ không thỏa mãn mà rời bỏ doanh nghiệp đang làm việc, gây xáo trộn nhân sự cho chính doanh nghiệp đó.

Về yếu tố khoa học - kỹ thuật: Khoa học kỹ thuật ngày nay thay đổi từng ngày từng giờ. Khi đó, sẽ có một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn

cần thiết nữa. Công tác quản trị nhân sự cần có sự điều chỉnh sắp xếp, đào tạo và phát triển nhân viên phù hợp nhằm theo kịp đà phát triển của KH-KT.

**Yếu tố khách hàng:** Khách hàng là mục tiêu của doanh nghiệp. Nhiệm vụ của QTNS là làm cho nhân viên hiểu rằng “khách hàng là người trả lương cho họ”.

*Thứ hai, môi trường bên trong doanh nghiệp bao gồm:*

Về yếu tố sứ mạng, mục tiêu của DN: Mỗi bộ phận hay phòng ban đều dựa vào định hướng của công ty để đề ra mục tiêu riêng của bộ phận mình. Một công ty với mục tiêu đứng đầu thị trường về KH-KT của sản phẩm, cần tạo bầu không khí văn hóa sáng tạo để thúc đẩy nhân viên có những sáng kiến mới, đào tạo huấn luyện phát triển lực lượng và chất lượng công nhân viên. Từ đó có những chính sách đãi ngộ và lương bổng phù hợp.

Về yếu tố chính sách chiến lược của DN: Các chính sách đưa ra tùy thuộc vào chiến lược dùng người của DN: cung cấp nơi làm việc an toàn, khuyến khích làm việc, lương bổng và đãi ngộ nhân viên làm việc năng suất cao...

Cuối cùng là bầu không khí – văn hóa của DN: Là một hệ thống các giá trị, niềm tin, các chuẩn mực được chia sẻ và thống nhất. Bầu không khí của doanh nghiệp điều khiển các thành viên trong nội bộ cư xử với nhau như thế nào. Một bầu không khí cởi mở thân thiện, các cấp quản trị và nhân viên tin tưởng, công nhân viên được khuyến khích đề ra những ý tưởng, sáng kiến mới. Một bầu không khí văn hóa khép kín, bí mật bao trùm, công nhân viên là việc một cách máy móc thụ động dưới áp lực quả lý nặng nề. Thiếu sự tin tưởng lẫn nhau, liên kết rời rạc sẽ không tạo được động lực khuyến khích công nhân viên làm việc.

### **1.3.1.2. Nhân tố con người:**

Nhân tố con người ở đây là công nhân viên trong doanh nghiệp. Mỗi con người là một thế giới riêng, khác nhau về năng lực quản trị, nguyện vọng, ham muốn, sở thích... Công tác quản trị chính là làm hài hòa giữa lợi ích công nhân viên với lợi ích chung của doanh nghiệp. Công nhân viên có mong muốn làm việc cho doanh nghiệp hay không? Họ có thích và xác định gắn bó với doanh nghiệp lâu dài? Họ mong muốn điều gì khi làm việc tại doanh nghiệp? Những

mong muốn đó có phù hợp với chương trình phát triển của doanh nghiệp hay không?... Công tác quản trị nhân sự phụ thuộc vào đặc tính cá nhân của từng nhân viên để có thể đưa ra những chính sách nhân sự đáp ứng sự hòa hợp giữa một cá thể với một tập thể.

Cùng với sự phát triển của khoa học- kỹ thuật thì trình độ của người lao động cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn. Điều này ảnh hưởng tới cách nhìn nhận của họ với công việc, nó cũng làm thay đổi những đòi hỏi, thoả mãn, hài lòng với công việc và phần thưởng của họ.

Trải qua các thời kỳ khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu, sở thích của mỗi cá nhân cũng khác đi, điều này tác động rất lớn đến quản trị nhân sự. Nhiệm vụ của công tác nhân sự là phải nắm được những thay đổi này để sao cho người lao động cảm thấy thoả mãn, hài lòng, gắn bó với doanh nghiệp bởi vì thành công của doanh nghiệp trên thương trường phụ thuộc rất lớn vào con người xét về nhiều khía cạnh khác nhau.

Tiền lương là thu nhập chính của người lao động, nó tác động trực tiếp đến người lao động. Mục đích của người lao động là bán sức lao động của mình để được trả công. Vì vậy vấn đề tiền lương thu hút được sự chú ý của tất cả mọi người, nó là công cụ để thu hút lao động. Muốn cho công tác quản trị nhân sự được thực hiện một cách có hiệu quả thì các vấn đề về tiền lương phải được quan tâm một cách thích đáng.

### **1.3.1.3.Nhân tố nhà quản trị:**

Nhà quản trị có nhiệm vụ đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp trong môi trường đầy cạnh tranh và biến động.

Điều này đòi hỏi nhà quản trị ngoài trình độ chuyên môn còn phải có tầm nhìn xa trông rộng, thường xuyên quan tâm đến việc tạo bầu không khí thân mật, cởi mở trong doanh nghiệp, phải làm cho nhân viên tự hào về doanh nghiệp, có tinh thần trách nhiệm với công việc của mình. Ngoài ra nhà quản trị cần phải

biết khéo léo kết hợp hai mặt của doanh nghiệp, một mặt nó là một tổ chức tạo ra lợi nhuận mặt khác nó là một cộng đồng đảm bảo đời sống cho các cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, tạo ra các cơ hội cần thiết để mỗi người nếu tích cực làm việc thì đều có cơ hội tiến thân và thành công. Có như vậy, công tác quản trị nhân sự mới phát huy tốt chức năng nhiệm vụ của mình.

Nhà quản trị phải thu thập xử lý thông tin một cách khách quan tránh tình trạng bất công vô lý gây nên sự hoang mang và thù ghét trong nội bộ doanh nghiệp. Nhà quản trị đóng vai trò là phương tiện thoả mãn nhu cầu và mong muốn của nhân viên. Để làm được điều này phải nghiên cứu nắm vững quản trị nhân sự vì quản trị nhân sự giúp nhà quản trị học được cách tiếp cận nhân viên, biết lắng nghe ý kiến của họ, tìm ra được tiếng nói chung với họ.

Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp có đem lại kết quả như mong muốn hay không phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của nhà quản trị với lợi ích chính đáng của người lao động.

### **1.3.2. Sự cần thiết của việc hoàn thiện công tác quản trị nhân sự**

“Mọi quản trị suy cho cùng cũng là quản trị con người”. Thật vậy, quản trị nhân sự có mặt trong bất kỳ một tổ chức nào. Hiệu quả của công tác QTNS là vô cùng lớn. Quản trị nhân sự bao gồm toàn bộ các biện pháp áp dụng cho nhân viên một DN để giải quyết tất cả các trường hợp xảy ra liên quan tới công việc đó. Không có quản trị nhân sự, mọi việc sẽ trở nên vô tổ chức, vô kỷ luật. Đây là công tác khá khó khăn vì động tới những con người cụ thể có những sở thích năng lực riêng. Việc hoàn thiện công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp nhằm tạo ra được một đội ngũ người lao động nhiệt tình hăng hái, gắn bó với doanh nghiệp.

Muốn hoàn thiện công tác quản trị nhân sự thì vai trò của nhà quản trị rất quan trọng. Ngoài kiến thức và sự hiểu biết chuyên môn, nhà quản trị cần có đạo đức tốt, công minh.

Hoàn thiện công tác quản trị nhân sự để tạo động lực cho từng người và kết hợp động lực của tất cả mọi người trong doanh nghiệp. Để tạo động lực cần tiến

hành những yếu tố cơ bản tác động lên động cơ làm việc của họ: hợp lý hóa chỗ làm tạo năng suất lao động chung, đề cao tinh thần trách nhiệm và ý thức tự quản cho mỗi cá nhân mỗi nhóm công tác, có sự gắn bó và phân công lao động rõ ràng, làm việc dưới quyền của ai và ai là người kiểm tra kết quả công việc.

Hoàn thiện công tác quản trị nhân sự là sắp đặt những người có trách nhiệm, trình độ chuyên môn làm các công việc cụ thể trong chính sách nhân sự. Là việc hình thành các quy chế làm việc, cải thiện điều kiện lao động, tạo môi trường văn hóa hợp lý gắn bó mọi người trong doanh nghiệp, đồng thời thu hút nhân sự các nơi khác đến, đẩy mạnh việc đào tạo nâng cao tay nghề người lao động, tạo niềm đam mê hứng khởi với công việc đạt kết quả cao.

Vì vậy có thể khẳng định được rằng việc hoàn thiện công tác quản trị nhân sự là thực sự cần thiết cho sự phát triển của doanh nghiệp.

#### **1.4. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự trong doanh nghiệp**

Hiệu quả quản trị nhân sự là mức độ kết quả đạt được so với chi phí mà doanh nghiệp bỏ ra. Hiện nay, theo quan điểm hiện đại có 3 chỉ tiêu cơ bản đánh giá hiệu quả của công tác quản trị nhân sự, đó là:

- **Năng suất lao động:**

Năng suất lao động bình quân = Tổng sản lượng/ tổng lao động. Đây là một chỉ tiêu tổng hợp cho phép đánh giá một cách chung nhất hiệu quả sử dụng lao động của toàn doanh nghiệp. Chỉ tiêu này cho thấy một lao động làm ra bao nhiêu sản phẩm trong thời kì nhất định.

- **Chi phí nhân công:**

Có thể sử dụng công thức tính hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương để đánh giá hiệu quả sử dụng chi phí cho lao động trong doanh nghiệp.

Hiệu quả sử dụng chi phí tiền lương = Tổng doanh thu/ Tổng quỹ lương

Chỉ tiêu này cho biết một đồng tiền lương lao động trong năm tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu.

- **Mức độ hài lòng của nhân viên đối với doanh nghiệp:**

Thể hiện thông qua tỷ lệ thuyên chuyển, nghỉ việc; và nhận định của nhân viên về mức độ hài lòng của họ đối với doanh nghiệp, công việc, môi trường làm việc, cơ hội đào tạo, thăng tiến, lương bổng, v.v...

Ba chỉ tiêu này có liên quan với nhau, đồng thời cũng có mâu thuẫn ở mức độ nào đó.

Ví dụ: Năng suất cao, chi phí lao động cao thì mức độ hài lòng của nhân viên tăng lên nhưng giá thành sẽ cao và thị phần có thể sẽ giảm. Nếu năng suất lao động cao, chi phí lao động thấp thì giá thành sẽ giảm, thị phần tăng nhưng mức độ hài lòng của nhân viên giảm, khả năng rời bỏ doanh nghiệp cao.

Do đó trong quản lý cần làm thế nào để ba mặt đó được giải quyết hài hòa và cân đối với nhau.

Riêng đối với các doanh nghiệp dịch vụ, nơi giữa khách hàng và nhân viên có mối quan hệ trực tiếp trong quá trình kinh doanh thì sẽ có thêm chỉ tiêu thứ tư là đánh giá của khách hàng đối với đội ngũ của nhân viên và chất lượng phục vụ trong doanh nghiệp. Kết quả được khảo sát đánh giá tốt chứng tỏ công tác quản trị đã phát huy hiệu quả khi sắp xếp nhân sự cũng như có những chương trình đào tạo nhân viên phục vụ tốt nhu cầu của khách hàng, làm khách hàng hài lòng và yêu mến doanh nghiệp. Ngược lại, một kết quả khảo sát tồi là một điều khẳng định cho thấy công tác quản trị đã chưa làm tốt chức năng và không hiệu quả.



## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH KOKUYO VIỆT NAM**

#### **2.1. Giới thiệu khái quát về công ty TNHH KOKUYO Việt Nam**

##### **2.1.1. Lịch sử hình thành và quá trình phát triển**

Tập đoàn KOKUYO thành lập năm 1905, trải qua hơn 100 năm xây dựng và phát triển, KOKUYO đã trở thành thương hiệu hàng đầu về các sản phẩm văn phòng phẩm và nội thất văn phòng tại Nhật Bản, và có hơn 30 công ty chi nhánh trên toàn thế giới như: Mỹ, Châu Âu, Thái Lan, Malaysia, Hồng Kông, Trung Quốc...

Trụ sở chính tại Nhật Bản:

Số 537-8686 6-1-1 Oimazato-minami, Higashinari-ku, Osaka City, Osaka

Tel (06) 6976-1221

Ngày thành lập Tháng 10 năm 1905

Chủ tịch Akihiro Kuroda



Tại Việt Nam

Tên gọi: Công ty TNHH KOKUYO VIỆT NAM

Tên giao dịch: KOKUYO VIETNAM CO., LTD.,

Tên viết tắt: KOKUYO VIETNAM

Địa chỉ: Lô B2-B7, Khu công nghiệp Nomura-Hải Phòng, huyện An Dương, thành phố Hải Phòng, Việt Nam.

Loại công ty: 100%vốn nước ngoài.

Lĩnh vực: Hàng tiêu dùng

Ngành nghề hoạt động: Văn Phòng Phẩm-Sản Xuất & Bán Buôn

Slogan: Luôn sáng tạo, luôn đổi mới để tạo ra những sản phẩm thông minh

Số điện thoại: 84-31-3743257

Số fax: 84-31-3743258

Email: info@kokuyo.vn - Web: www.kokuyo.vn

Tháng 11 năm 2005, công ty TNHH KOKUYO VIỆT NAM đã chính thức nhận giấy phép đầu tư và khởi công xây dựng nhà máy với tổng số vốn đầu tư 24 triệu đô la Mỹ, trên diện tích đất 55,000 m<sup>2</sup>. Vào đầu năm 2006, nhà máy KOKUYO đã đi vào hoạt động với gần 500 lao động.

Sản phẩm chính của Kokuyo Việt Nam bao gồm: file lưu tài liệu các loại, nhãn dán các loại. Với năng lực hiện nay, hàng năm công ty có thể sản xuất hơn 5 triệu file tài liệu và hơn 20 triệu nhãn dán xuất khẩu sang các thị trường nước ngoài như: Nhật Bản, Thái Lan, Hồng Kông, Trung Quốc... và thị trường Việt Nam.

Để mở rộng thị trường tiêu thụ và tìm kiếm thêm nhiều khách hàng mới, tháng 6 năm 2010 công ty đã chính thức đưa vào hoạt động văn phòng đại diện tại thành phố Hồ Chí Minh:

Địa chỉ: Tầng 8, toà nhà E STAR, 147-149 Võ Văn Tần, Phường 6, Quận 3, thành phố Hồ Chí Minh, Việt nam

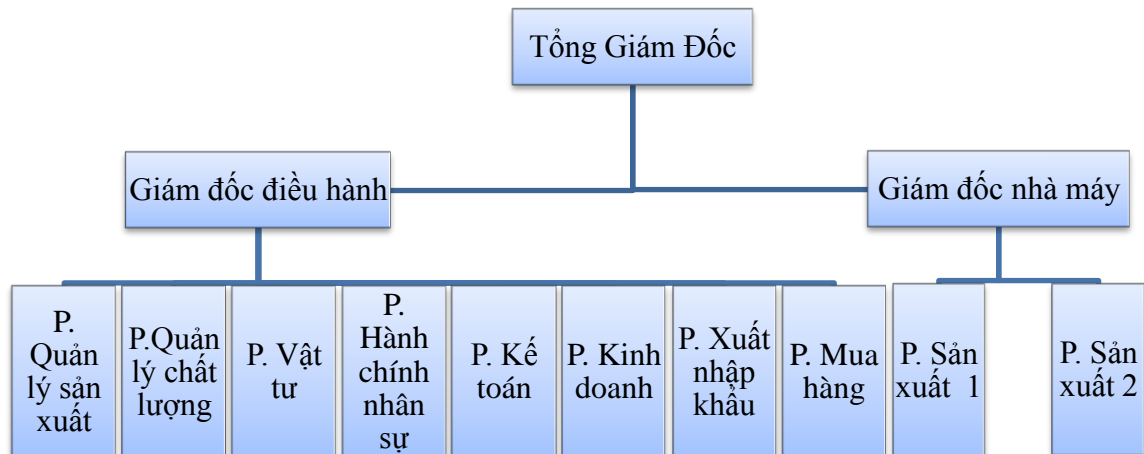
Số điện thoại: 84-8-39333038

Số Fax: 84-839333040

Người đại diện: Mr. Yasunori Adachi

## 2.1.2. Cơ cấu tổ chức công ty TNHHKOKUYO Việt Nam

### 2.1.2.1.Sơ đồ tổ chức



Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức công ty TNHH KOKUYO Việt Nam

Hiện nay công ty đang hoạt động theo một cơ cấu quản lý hợp lý và khoa học, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty sẽ do Ban giám đốc điều hành, Ban giám đốc gồm ba người: Tổng giám đốc, Giám đốc điều hành và Giám đốc nhà máy, đứng đầu là Tổng giám đốc – người đại diện pháp nhân của công ty trong mọi giao dịch, là người quản lý điều hành mọi hoạt động kinh doanh của công ty. Ngoài ra cụ thể hơn Tổng giám đốc sẽ trực tiếp quản lý, quyết định các công việc của phòng Hành chính, phòng Xuất nhập khẩu, phòng Kinh doanh, phòng Mua bán và phòng Kế toán.

Giám đốc điều hành là người thay mặt quản lý, quyết định mọi hoạt động của công ty khi Tổng giám đốc không có mặt tại công ty. Bên cạnh đó, Giám đốc điều hành sẽ trực tiếp quản lý, quyết định các công việc của phòng Quản lý sản xuất, phòng Quản lý chất lượng và phòng Vật tư.

Giám đốc nhà máy là người quản lý mọi hoạt động sản xuất của nhà máy, xưởng sản xuất. Hiện nay, Giám đốc nhà máy đang quản lý hai phòng sản xuất 1 và 2, quyết định các vấn đề kỹ thuật liên quan đến sản xuất. Ngoài ra Giám đốc nhà máy là người chịu trách nhiệm về mặt theo dõi các vấn đề liên quan đến xây dựng, sửa chữa, lắp đặt các loại máy móc hay nhà xưởng.

## **2.1.2.2. Chức năng nhiệm vụ các phòng ban**

### **2.1.2.2.1. Phòng hành chính nhân sự:**

Tổng giám đốc là người quản lý trực tiếp hoạt động của phòng Hành chính nhân sự. Phòng có chức năng tham mưu cho Ban giám đốc trong việc quản lý và sử dụng lao động theo đúng quy định của Pháp luật. Quản lý các hồ sơ về lao động, công văn tài liệu đi và đến, duy trì việc thực hiện nội quy, kỷ luật lao động đối với mọi thành viên đang làm việc tại công ty. Theo dõi ngày công lao động của cán bộ công nhân viên, tham mưu cho Ban giám đốc về công tác thi đua, khen thưởng và kỷ luật cũng như việc thực hiện các chế độ phúc lợi, công tác đời sống, sức khỏe, trật tự, vệ sinh và an toàn lao động. Hướng dẫn khách đến giao dịch và công tác tại công ty.

Sắp xếp bố trí tuyển dụng, đào tạo lao động có chất lượng cao đáp ứng nhu cầu về nguồn nhân lực cho các phòng ban và cho sản xuất.

Quản lý công tác bảo vệ nội bộ, bảo vệ an toàn tài sản công ty.

### **2.1.2.2.2. Phòng Kinh doanh:**

Tổng giám đốc trực tiếp theo dõi, điều hành hoạt động của phòng Kinh doanh. Phòng có nhiệm vụ tìm kiếm khách hàng và mở rộng thị trường tiêu thụ tại Việt nam.

Hiện nay lượng khách hàng trong nước của phòng là tương đối lớn, phòng có nhiệm vụ tiếp nhận các đơn đặt hàng, sắp xếp lên kế hoạch sản xuất, giao hàng theo đúng thời hạn yêu cầu của khách hàng.

Không ngừng các hoạt động tìm kiếm thêm nhiều khách hàng mới, giá tăng các hoạt động quảng bá sản phẩm của công ty rộng rãi đến tay người tiêu dùng Việt nam.

Lên kế hoạch, chiến lược kinh doanh nhằm thu hút khách hàng, đạt mục tiêu doanh số do Ban giám đốc đề ra.

### **2.1.2.2.3. Phòng Kế toán:**

Chịu sự điều hành trực tiếp của Tổng giám đốc. Thực hiện các chế độ hạch toán kế toán của Công ty theo đúng quy định của Pháp luật, tham mưu cho Tổng giám đốc về công tác quản lý và sử dụng tài sản, máy móc, thiết bị, vật tư, nguồn vốn sao cho tiết kiệm và đạt hiệu quả kinh tế cao nhất. Lập dự toán về chi phí sản xuất kinh doanh, thực hiện thanh quyết toán với khách hàng và các tổ chức cá nhân có hợp tác làm ăn với công ty.

Chịu trách nhiệm trước Ban giám đốc công ty và Pháp luật về tính chính xác, trung thực và kịp thời của các số liệu đã xác lập trong sổ sách và báo cáo kế toán hàng năm gửi cho các cơ quan quản lý Nhà nước, Ban giám đốc và lưu trữ tại công ty.

Đảm bảo an ninh tài chính và giữ bí mật nội bộ.

Tham mưu cho Tổng giám đốc về việc áp dụng các chính sách về tiền lương, tiền thưởng, chính sách về Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế...

Xây dựng đơn giá tính lương, theo dõi tình hình quản lý và sử dụng quỹ tiền lương, tiền thưởng và các quỹ phúc lợi xã hội, quỹ phát triển sản xuất, quỹ dự phòng ...

### **2.1.2.2.4. Phòng Xuất nhập khẩu:**

Phòng Xuất nhập khẩu do Tổng giám đốc điều hành trực tiếp các hoạt động. Phòng có chức năng và nhiệm vụ tham mưu và chịu trách nhiệm trước Ban giám đốc về công tác xuất nhập khẩu nguyên phụ liệu đầu vào và xuất thành phẩm đầu ra.

Phòng Xuất nhập khẩu là phòng chức năng được Tổng giám đốc ủy quyền làm việc trực tiếp với hải quan về thủ tục nhập khẩu và xuất khẩu theo đúng quy định của Luật hải quan, hệ thống các quy phạm Pháp luật về công tác hoạt động xuất, nhập khẩu và theo các thông lệ Quốc tế khác.

Phòng có trách nhiệm đăng ký định mức tiêu hao nguyên phụ liệu với cơ quan hải quan, quyết toán, thanh khoản các tờ khai, hợp đồng với cơ quan hải quan.

#### **2.1.2.2.5. Phòng Mua hàng:**

Phòng Mua hàng chịu sự điều hành trực tiếp của cả Tổng giám đốc và Giám đốc điều hành. Phòng Mua hàng có trách nhiệm tìm kiếm nhà cung cấp với chất lượng tốt nhất, giá thành thấp nhất.

Lập đơn hàng và theo dõi thời gian giao hàng của các nhà cung cấp sao cho đáp ứng kịp thời về nguyên vật liệu cho hoạt động sản xuất.

Xử lý, liên lạc các vấn đề liên quan đến chất lượng giao hàng của nguyên vật liệu: đổi hàng, bù hàng...

Tập hợp các chứng từ hợp lệ, chính xác liên quan đến giao nhận và thanh toán nguyên vật liệu để phòng Kế toán có kế hoạch thanh toán cho nhà cung cấp.

#### **2.1.2.2.6. Phòng Quản lý sản xuất:**

Giám đốc điều hành là người trực tiếp quản lý công việc của phòng Quản lý sản xuất. Phòng có nhiệm vụ nhận các thông tin về dự kiến tiêu thụ hàng hóa hay đơn hàng từ khách hàng để từ đó đưa ra kế hoạch sản xuất cho từng tháng và kế hoạch sản xuất dài hạn trong 6 tháng. Đưa ra kế hoạch sản xuất chi tiết cho từng ngày sản xuất, phát hành ra các loại phiếu xuất nhập phục vụ cho sản xuất.

Tính toán nguyên phụ liệu và quyết định đặt các loại nguyên phụ liệu cần thiết cho sản xuất. Giao các yêu cầu đặt hàng này sang cho phòng Mua bán để họ liên lạc với nhà cung cấp, riêng với nhà cung cấp từ Nhật Bản, phòng sẽ tự tiếp liên lạc đặt hàng và theo dõi lịch giao hàng.

Dựa trên kết quả sản xuất và thành phẩm nhập kho, lên kế hoạch xuất hàng xuất khẩu gửi hàng đi Nhật Bản và các khách nước khác ngoài Nhật Bản.

Tổng hợp các báo cáo sản xuất, theo dõi tiến độ sản xuất đảm bảo luôn đủ hàng thành phẩm cung cấp cho nhu cầu của hàng.

#### **2.1.2.2.7. Phòng Quản lý chất lượng:**

Do Giám đốc điều hành quản lý, phòng có nhiệm vụ kiểm soát chất lượng hàng hóa từ khâu kiểm tra chất lượng đầu vào của các loại nguyên phụ liệu đến khâu kiểm tra xác suất chất lượng thành phẩm trước khi xuất khẩu.

Các nhân viên trong phòng đều được các chuyên gia về chất lượng của tập đoàn đào tạo về cách kiểm tra nguyên phụ liệu và thành phẩm theo tiêu chuẩn của tập đoàn.

#### **2.1.2.2.8. Phòng Vật tư:**

Phòng Vật tư do Giám đốc điều hành quản lý, phòng có nhiệm vụ kiểm soát mọi hoạt động xuất nhập nguyên phụ liệu và thành phẩm. Báo cáo các tình trạng bất thường xảy ra với nguyên phụ liệu và thành phẩm.

Sau khi có kế hoạch xuất hàng và lịch đóng hàng từ phòng Quản lý sản xuất và phòng Xuất nhập khẩu, phòng Vật tư có nhiệm vụ chuẩn bị đầy đủ hàng thành phẩm cần xuất và sắp xếp nhân công đóng hàng lên container.

Hàng tháng phòng có trách nhiệm tổng hợp lượng tồn kho cuối tháng về nguyên phụ liệu và thành phẩm, chịu trách nhiệm trước Ban giám đốc và các phòng ban liên quan về kết quả báo cáo tồn kho này.

#### **2.1.2.2.9. Phòng Sản xuất 1:**

Phòng sản xuất 1 do Giám đốc nhà máy trực tiếp quản lý, phòng có chức năng chuyên sản xuất các sản phẩm in ấn trên các loại nguyên liệu giấy dính và bìa cứng.

Ngoài ra phòng sản xuất 1 còn có thêm nhóm kỹ thuật sản xuất, nhóm kỹ thuật này có trách nhiệm hỗ trợ cho xưởng sản xuất, sửa chữa những hỏng hóc của các thiết bị máy móc trong nhà máy với khả năng có thể, theo dõi bảo trì các thiết bị làm lạnh làm mát, thiết bị điện của nhà máy và văn phòng.

### **2.1.2.2.10. Phòng Sản xuất 2:**

Cũng do Giám đốc nhà máy quản lý, phòng có chức năng sản xuất các sản phẩm khác của công ty (ngoài các sản phẩm in ấn màu) như: File tài liệu các loại, vở học sinh, giá công lắp ráp linh kiện ...

Trong công ty phòng Sản xuất 1 và phòng Sản xuất 2 có vai trò hết sức quan trọng trong việc đảm bảo tiến độ sản xuất và tiến độ xuất hàng, nhằm luôn đáp ứng mọi yêu cầu của khách hàng.

### **2.1.3. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty TNHH KOKUYO Việt Nam**

#### **2.1.3.1. Mục tiêu và thị trường hiện tại:**

- Mục tiêu: Thực hiện quyền nhập khẩu các các mặt hàng giấy, văn phòng phẩm, đồ nội thất văn phòng, các sản phẩm khác dùng trong văn phòng và các dụng cụ dùng cho giáo dục. Sản lượng sản phẩm nhập khẩu/năm là: 1.000.000/sản phẩm/năm.

Công ty TNHH Kokuyo Việt Nam được thành lập từ năm 2005, là doanh nghiệp chế xuất hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và xuất khẩu các sản phẩm văn phòng phẩm. Do đã có nhiều năm kinh nghiệm trong hoạt động sản xuất kinh doanh, Công ty đã hình thành và duy trì được một mạng lưới khách hàng ổn định và ngày càng phát triển với quy mô lớn. Khách hàng chính của Công ty tại thị trường Việt Nam là các doanh nghiệp sản xuất và công ty thương mại trong nước gồm: Công ty cổ phần bán buôn Batos, Công ty TNHH thương mại công nghiệp giấy Vĩnh Thịnh, Công ty TNHH YP Rex Vietnam, Công ty TNHH Honda Việt Nam...

Hiện tại, sản phẩm văn phòng phẩm do công ty sản xuất đã được biết đến tại thị trường trong nước, doanh thu xuất khẩu vào thị trường nội địa ngày càng tăng cao trong những năm gần đây. Tuy nhiên, do Công ty chưa được phép trực tiếp bán và phân phối cho người tiêu dùng cuối cùng nên việc tiếp cận với các khách hàng mới để mở rộng thị trường tiêu thụ, khả năng hỗ trợ khách hàng còn nhiều hạn chế.



Ngoài ra, trong quá trình hoạt động, Công ty nhận thấy nhu cầu thị trường Việt Nam đối với nhóm mặt hàng có chất lượng cao như: giấy, văn phòng phẩm, nội thất văn phòng, các sản phẩm dùng cho văn phòng và giáo dục là rất lớn, đặc biệt đối với những sản phẩm được nhập khẩu từ nước ngoài. Là thành viên của tập đoàn đa quốc gia Nhật Bản với mạng lưới công ty con phát triển rộng trên nhiều quốc gia, Công ty TNHH Kokuyo Việt Nam có những điều kiện thuận lợi trong việc liên kết, hợp tác các đối tác khách hàng nước ngoài và tiếp cận được nguồn hàng thuộc nhóm ngành hàng văn phòng phẩm với chất lượng cao và giá cả cạnh tranh.

Công ty TNHH Kokuyo Việt Nam quyết định thành lập Công ty TNHH thương mại Kokuyo Việt Nam với chức năng phân phối bán buôn, bán lẻ các sản phẩm do Công ty TNHH Kokuyo Việt Nam sản xuất cũng như các sản phẩm nhập khẩu cùng ngành với mục tiêu mở rộng quy mô phát triển, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của thị trường. Việc này sẽ mang lại hiệu quả kinh doanh đáng kể cho Công ty mẹ, tiết kiệm chi phí và thời gian cho các khách hàng hiện hữu, đồng thời cung cấp trực tiếp những dịch vụ hậu mãi và hỗ trợ kỹ thuật tốt hơn đến các khách hàng là người tiêu dùng cuối cùng.

Thị trường hiện hữu và mục tiêu của Công ty thương mại Kokuyo Việt Nam: Đối tượng khách hàng chủ yếu của Công ty là các doanh nghiệp sản xuất và thương mại dịch vụ, các nhà phân phối lớn trên thị trường: siêu thị, trung tâm thương mại, nhà sách..v.v và người tiêu dùng cá nhân trên phạm vi lãnh thổ Việt Nam, đặc biệt tập trung tại bốn thành phố lớn bao gồm: Hải Phòng, Hà Nội, Đà Nẵng, Tp. Hồ Chí Minh. Thị trường nhập khẩu chủ yếu các mặt hàng này là các quốc gia Châu Á phát triển như: Nhật Bản, Thái Lan, Indonesia, Malaysia, Trung Quốc và các nước châu Á khác.

### 2.1.3.2. Sản phẩm của doanh nghiệp:

Các dòng sản phẩm file tài liệu đa dạng và phong phú về kiểu dáng, màu sắc, khả năng tích chứa tài liệu cao, bền, đẹp, theo thiết kế hiện đại, được làm từ nguồn nguyên liệu cao cấp nhập khẩu.

Các sản phẩm tem dán, nhãn dán cao cấp được in trên hệ thống dây chuyền tự động nhập khẩu của Nhật Bản với các dòng sản phẩm đa dạng như: tem 7 màu, tem bảo hành, tem chống hàng giả, tem hướng dẫn, tem cảnh báo,... có thể in trên nhiều loại vật liệu khác nhau như: giấy, PE, PP, màng kim loại,... số lượng tem in linh hoạt, không hạn chế số lượng màu in, đường bết tem chính xác cho sản phẩm ở dạng cuộn hoặc dạng tấm.

Dây chuyền in liên hoàn từ in, ép nhũ, ghép màng, bết tự động cho sản phẩm in chất lượng cao và đồng nhất. Việc sử dụng UV cho cường độ màu mạnh, bền sáng và kháng hóa chất tốt. Sử dụng khuôn cắt được làm từ Nhật Bản bằng công nghệ tiên tiến nên sản phẩm có đường bết tem cực kỳ chính xác, dễ dàng cho việc bóc dán, thủ công hay dùng máy dán nhãn tự động. Nguồn nguyên liệu nhập khẩu cùng đội ngũ công nhân bậc cao luôn tuân thủ quy trình quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001.

Bảng quy mô: Sản lượng sản phẩm chính hàng năm

Sản phẩm	Đơn vị tính	Sản lượng	Giá đơn vị(VND)	Thành tiền(VND)
Kẹp tài liệu	Sản phẩm	4,747,000	15.000	71.205.000.000
Tem dính	Sản phẩm	17,000.000	1.000	17.000.000.000

### 2.1.4. Tình hình tài chính và kết quả kinh doanh của công ty TNHH KOKUYO Việt Nam

#### 2.1.4.1. Cơ cấu tài sản

Căn cứ vào số liệu trong bảng cân đối kế toán năm 2010 và năm 2011 của Công ty TNHH KOKUYO Việt Nam, ta có bảng so sánh về cơ cấu tài sản các năm như sau:

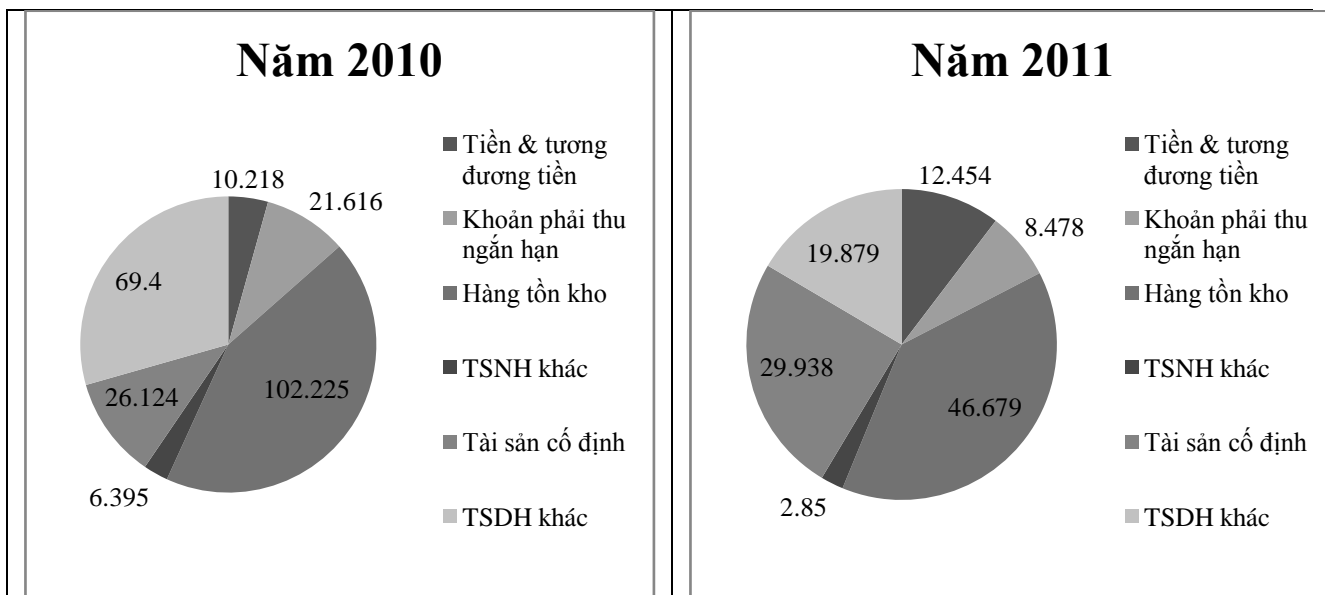
Bảng 2.2. Cơ cấu tài sản

Đvt: 1000USD

Chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng	Số lượng	Tỷ trọng
<b>TÀI SẢN</b>	<b>235.977</b>	<b>100%</b>	<b>119.752</b>	<b>100%</b>	<b>-116.225</b>	<b>-50,75%</b>
<b>TSNH</b>	<b>140.454</b>	<b>59,52%</b>	<b>70.462</b>	<b>58,84%</b>	<b>-69.992</b>	<b>-0,68%</b>
Tiền & tương đương tiền	10.218	4,33%	12.454	10,40%	2.236	6,07%
Khoản phải thu ngắn hạn	21.616	9,16%	8.478	7,08%	-13.138	-2,08%
Hàng tồn kho	102.225	43,32%	46.679	38,98%	-55.546	-4,34%
TSNH khác	6.395	2,71%	2.850	2,38%	-3.545	-0,33%
<b>TSDH</b>	<b>95.524</b>	<b>40,48%</b>	<b>49.290</b>	<b>41,16%</b>	<b>-46.234</b>	<b>-0,68%</b>
Tài sản cố định	26.124	11,07%	29.938	25,00%	3.814	13,93%
TSDH khác	69.400	29,41%	19.879	16,6%	-49.521	-12,81%

(Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán)

Biểu đồ 2.2. Cơ cấu tài sản công ty TNHH KOKUYO Việt Nam



Năm 2011 tổng tài sản của công ty giảm 50,75% so với năm 2010. Tuy nhiên ta cần nhìn nhận lại cơ cấu từng loại tài sản để có thể đưa ra kết luận cụ thể hơn.

- Tỷ trọng các loại TSLĐ và đầu tư tài chính ngắn hạn trong tổng tài sản của Công ty tương đối cao, chiếm khoảng 58,84% trong tổng tài sản năm 2011 của Công ty. Điều đó tạo cho Công ty khả năng thanh toán ngắn hạn lớn.

- Tỷ trọng tiền trong tổng các loại TSLĐ và ĐTNH năm 2011 là 10,40% . Tỷ trọng tiền nói lên lượng tiền trong năm của Công ty thấp. Vì vậy, nó biểu hiện tiền trong Công ty được huy động tối đa vào quá trình sử dụng vốn. Do đó, hiệu quả sử dụng vốn của Công ty cao.

- Tỷ trọng các khoản phải thu năm 2011 là 7,08% giảm đi so với năm 2010(chiếm 9,16%). Công ty cần có biện pháp để thúc đẩy quá trình thu hồi nợ, trong các khoản phải thu của Công ty thì chủ yếu là khoản phải thu của khách hàng. Do đó, Công ty cần có chính sách bán hàng hợp lý để thúc đẩy khả năng thanh toán của khách hàng như quy định rõ trong hợp đồng về thời hạn thanh toán các khoản nợ và các biện pháp khi khách hàng vi phạm thời hạn thanh toán,...

- Tỷ trọng hàng tồn kho trong tổng TSNH năm 2011 là 38,98% phản ánh số sản phẩm tồn kho, nguyên phụ liệu tồn kho, ... chiếm tỷ trọng lớn, mặc dù DN đã có cố gắng giảm được 4,34% năm 2011 so với năm 2010. Tuy nhiên chỉ tiêu phản ánh lượng vốn ứ đọng của Công ty trong hàng tồn kho là khá lớn. Vì vậy, Công ty cần phải có kế hoạch cụ thể hơn nữa nhằm giảm tỷ lệ này

- Tỷ trọng TSCĐ và ĐTDH trong tổng tài sản của Công ty trong năm 2011 chiếm tỷ lệ 41,16% tăng 0,68% so với năm 2010. Chỉ tiêu này cho thấy quy mô TSCĐ của công ty tăng. Điều này chứng tỏ Công ty đã chú trọng đầu tư máy móc trang thiết bị, cơ sở vật chất kỹ thuật,... để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

#### **2.1.4.2. Cơ cấu nguồn vốn**

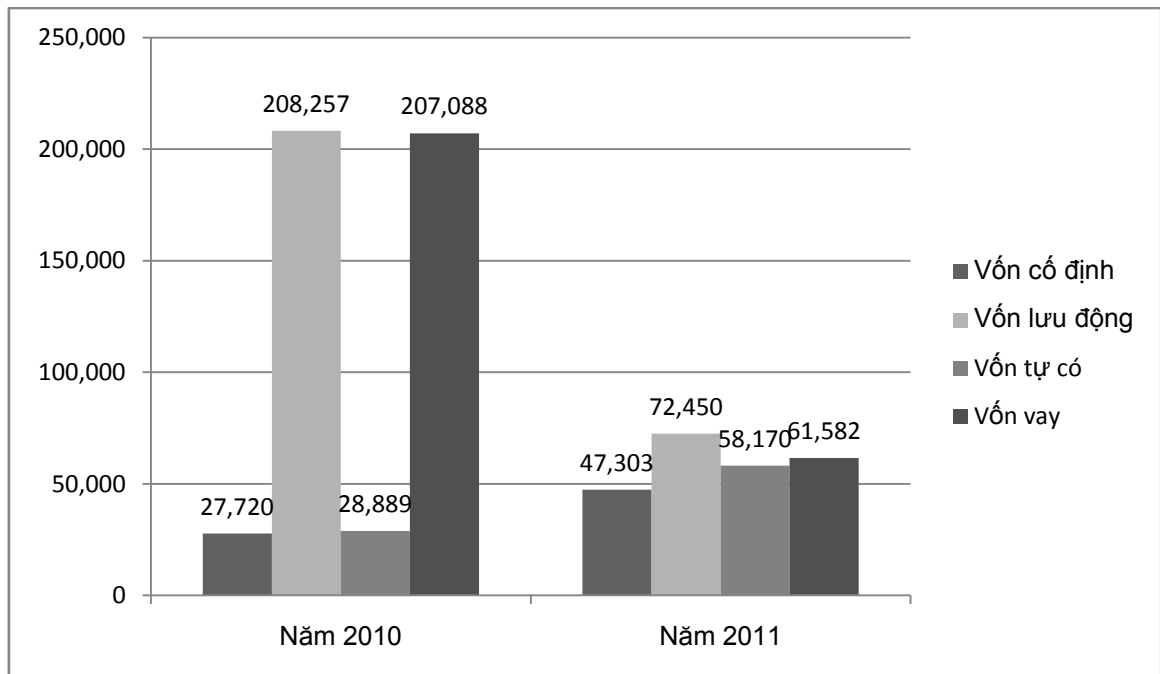
Các yếu tố đầu vào của quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh bao gồm: nguồn vốn (nợ phải trả, vốn chủ sở hữu), máy móc, nhà xưởng, nguyên vật liệu,... trong đó nguồn vốn đóng vai trò hết sức quan trọng.

Bảng 2.3. Cơ cấu nguồn vốn

Đvt: 1000USD

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2010		Năm 2011		Chênh lệch	
		Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng	Số tiền	Tỷ trọng
I	Theo cơ cấu						
1	Vốn cố định	27.720	11.74%	47.303	39.5%	20.531	27,76%
2	Vốn lưu động	208.257	88.26%	72.450	60.5%	-136.755	-27,76%
	<b>TỔNG</b>	<b>235.977</b>	<b>100%</b>	<b>119.752</b>	<b>100%</b>	<b>-116.225</b>	
II.	Theo nguồn vốn						
1	Vốn tự có	28.889	12.24%	58.170	48.58%	47.161	36.34%
2	Vốn vay	207.088	87.76%	61.582	51.42%	-145.506	-36.34%
	<b>TỔNG</b>	<b>235.977</b>	<b>100%</b>	<b>119.752</b>	<b>100%</b>	<b>-116.225</b>	

Biểu đồ 2.3. Cơ cấu nguồn vốn công ty TNHH KOKUYO Việt Nam



Vốn cố định của doanh nghiệp là bộ phận vốn được sử dụng để hình thành tài sản cố định và các khoản đầu tư tài chính dài hạn của doanh nghiệp. nói cách khác, vốn cố định của doanh nghiệp là biểu hiện bằng tiền của toàn bộ tài sản cố định và các khoản đầu tư dài hạn của doanh nghiệp.

Vốn lưu động là biểu hiện bằng tiền của toàn bộ tài sản lưu động của doanh nghiệp.

Tài sản lưu động của doanh nghiệp thường gồm 2 bộ phận: Tài sản lưu động trong sản xuất và tài sản lưu động trong lưu thông.

Tài sản lưu động trong sản xuất là những vật tư dự trữ như nguyên liệu, vật liệu, nhiên liệu ... và sản phẩm dở dang trong quá trình sản xuất.

Tài sản lưu động trong lưu thông bao gồm: Sản phẩm hàng hóa chờ tiêu thụ, các loại vốn bằng tiền, vốn trong thanh toán, các khoản phí chờ kết chuyển, chi phí trả trước ...

Theo bảng nguồn vốn ta thấy, nếu xét theo cơ cấu, số vốn cố định của công ty năm 2011 đạt 47.303.000 USD, chiếm tỷ trọng 39,50%, tăng 27,76% so với năm 2010. Số vốn lưu động năm 2011 giảm còn 72.450.000 USD, chiếm 60,5 % tổng vốn.

Vốn tự có là nguồn vốn có trong nội bộ doanh nghiệp. Vốn vay là nguồn vốn doanh nghiệp có thể vay vốn từ ngân hàng thương mại, phát hành tín phiếu hoặc thu hút các dự án đầu tư dài hạn.. để huy động vốn.

Xét theo nguồn vốn, tổng số vốn tự có của doanh nghiệp tăng 36,34% so với năm 2010, đạt 58.170.000 USD năm 2011, chiếm 48,58% tổng nguồn vốn. Số vốn tự có tăng có thể cho thấy DN đạt nhiều thành công nhất định trong kinh doanh.

Tổng vốn vay giảm 36,34%, năm 2011 còn 61.582.000USD, chiếm 51,42% tổng nguồn vốn. Điều này chứng tỏ DN đã có nhiều cố gắng trong việc cân đối và sử dụng nguồn vốn hợp lý, an toàn, chú trọng đầu tư dài hạn trong sản xuất kinh doanh. Mặc dù số vốn vay giảm dần qua các năm nhưng vẫn chiếm tỷ trọng cao trong tổng nguồn vốn. Trong hoàn cảnh kinh tế chậm lại, lãi suất ngân hàng tăng, áp lực...hiện nay, cơ cấu này sẽ là một khó khăn DN cần lưu tâm hơn nữa. Tóm lại, nhìn chung DN đã và đang cố gắng phát triển sản xuất kinh doanh đang theo chiều hướng tích cực hơn.

### 2.1.4.3. Kết quả hoạt động kinh doanh

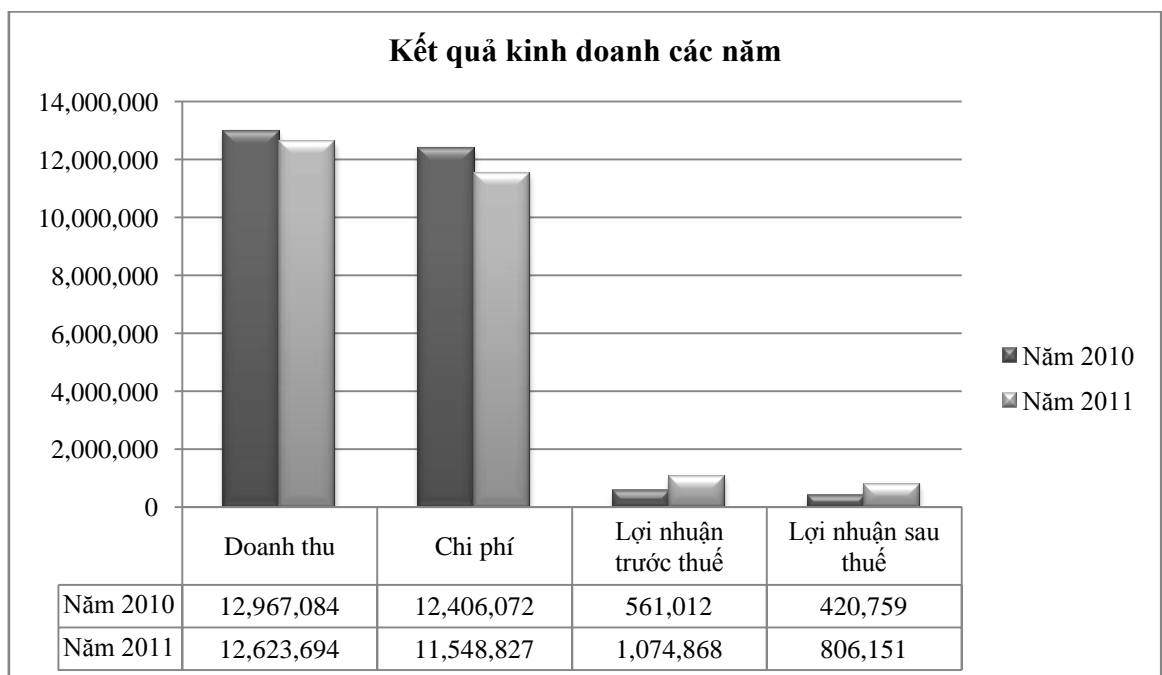
Bảng 2.4. Kết quả kinh doanh năm 2010-2011

Đvt: USD

STT	Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Tỷ lệ chênh lệch %
1	Doanh thu	12,967,084	12,623,694		-2.6
2	Chi phí	12,406,072	11,548,827		-6.9
3	Lợi nhuận trước thuế	561,012	1,074,868		91.6
4	Lợi nhuận sau thuế	420,759	806,151		91,56

(Nguồn: phòng Kế toán)

Biểu đồ 2.4. Kết quả kinh doanh công ty TNHH KOKUYO Việt Nam



Nhìn vào Bảng kết quả kinh doanh của công ty trong hai năm 2010 và 2011 ta thấy, sau 5 năm hoạt động chính thức ( từ năm 2006), kết quả kinh doanh của công ty đã đạt được những thành tựu ban đầu, tuy chưa lớn xong công ty đã bắt

đầu hoạt động có lãi, lợi nhuận sau thuế của công ty năm 2010 đạt 420,759 đôla Mỹ, năm 2011 đạt 806,151 đôla Mỹ, tăng đến 91,56 %.

Năm 2011, do ảnh hưởng của nền kinh tế thế giới còn chưa khởi sắc, dư âm tiêu cực của kinh tế nên doanh thu kinh doanh của công ty có kém hơn năm 2010 (giảm 2.6% tương đương với 343,390 đôla Mỹ). Tuy nhiên, được sự lãnh đạo sáng suốt và có tầm nhìn chiến lược cho tương lai về việc mở rộng thị trường tiêu thụ, cắt giảm các khoản chi phí không cần thiết, tìm kiếm khách hàng mới, tăng cường quảng bá, công ty vẫn duy trì được kết quả kinh doanh khả quan với lợi nhuận sau thuế thu về năm 2011 đạt 806,151 đô la mỹ, tăng 91,56% so với năm 2010.

Bên cạnh đó những kết quả tốt đẹp từ việc mở rộng thị trường và doanh thu bán hàng từ sản các dòng sản phẩm được cải tiến sáng tạo hơn hứa hẹn một năm 2012 với nhiều sự tăng trưởng đột biến.

## **2.2. Thực trạng công tác quản trị nhân sự tại công ty TNHH KOKUYO Việt Nam**

### **2.2.1. Đặc điểm, cơ cấu lao động của công ty**

Đi đôi với việc đầu tư trang thiết bị ngày càng hiện đại tiên tiến phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh, công ty vẫn luôn chú trọng và làm tốt việc sắp xếp ổn định tổ chức, áp dụng phương pháp quản lý sản xuất, kinh doanh khoa học hiện đại, đồng thời luôn có chiến lược đào tạo nhân sự nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu hiện nay.

Số lượng công nhân viên trong công ty trung bình đạt gần 500 người (bao gồm trình độ đại học và lao động phổ thông) mỗi năm, được tuyển đào tạo đúng chuyên môn công tác làm việc, tạo nên hiệu suất lao động cao. Tất cả nhân viên tuân thủ nguyên tắc quy chế lao động trong doanh nghiệp. Số lao động thực tế trung bình đạt gần 500 lao động mỗi năm.

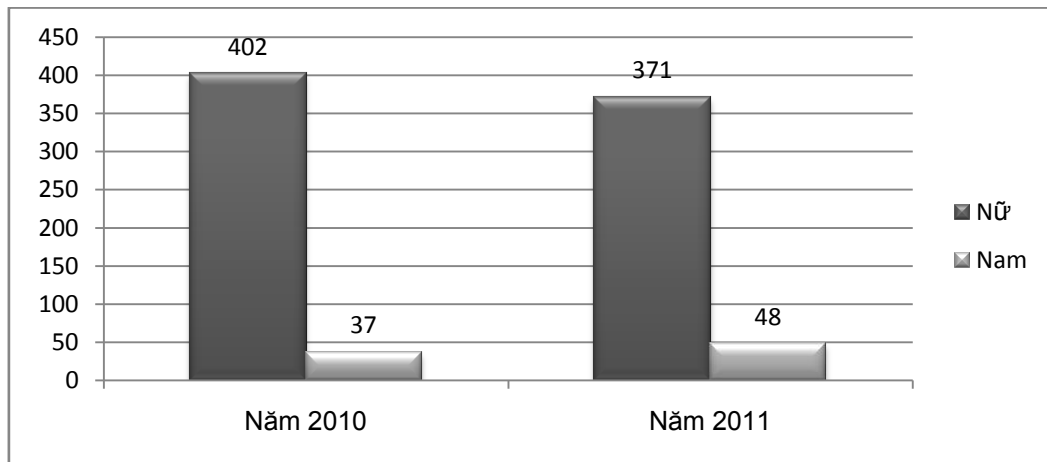


### 2.2.1.1. Phân loại lao động theo giới tính

Bảng 2.5. Thống kê số lao động

Nội dung	Năm 2010		Năm 2011		Chênh lệch	
	Số người	Tỷ trọng	Số người	Tỷ trọng	Số người	Tỷ trọng
Tổng số lao động có mặt	439	100%	419	100%	-20	
Trong đó: Nữ	402	91,6%	371	88,5%	-29	-3,1%
Nam	37	8,4%	48	11,5%	11	3,4%

Biểu đồ 2.5. Số lao động thực tế có mặt các năm 2010 và 2011



**Nhận xét:** Theo cơ cấu lao động trên, số lượng lao động nữ chiếm 91,6 % năm 2010 và giảm xuống 88,5% năm 2011. Lao động nam chỉ chiếm một tỷ trọng nhỏ.

Cơ cấu lao động này khá phù hợp với đặc thù sản xuất của công ty khi yêu cầu những công việc thủ công cần tỉ mỉ và kiên nhẫn như gấp mép file, dán file, gấp nhãn thì lao động nữ có lợi thế hơn. Lao động nam thường thực hiện các công việc như kỹ thuật máy, đóng hàng theo dây chuyền hay sửa chữa máy móc thiết bị.

Tuy nhiên, theo cơ cấu này, công ty cần có những chính sách đảm bảo lao động và nâng cao chất lượng sống cho nữ giới, vì từ trước tới nay, lao động nữ luôn được xem là lực lượng lao động chăm chỉ và có giá thuê rẻ hơn nam giới nhưng điều kiện làm việc lại không bằng.

Trên thực tế, công ty vẫn chưa có điều kiện hỗ trợ nhiều cho lao động như hỗ trợ nhà ở cho lao động xa, hỗ trợ lao động nữ có con nhỏ...

Năm 2011, số lượng lao động có mặt giảm 20 người. Lý do:

- Nghỉ thai sản: 2 người
- Công nhân xin nghỉ việc : 7 người
- Tự ý bỏ việc: 1 người
- Đi đào tạo tại công ty mẹ tại Nhật Bản: 10 người.

Công ty đã có khoản hỗ trợ cho lao động chế độ thai sản, được nghỉ 4 tháng và trợ cấp 2 tháng lương tối thiểu... theo quy định Luật Bảo hiểm xã hội Việt Nam.

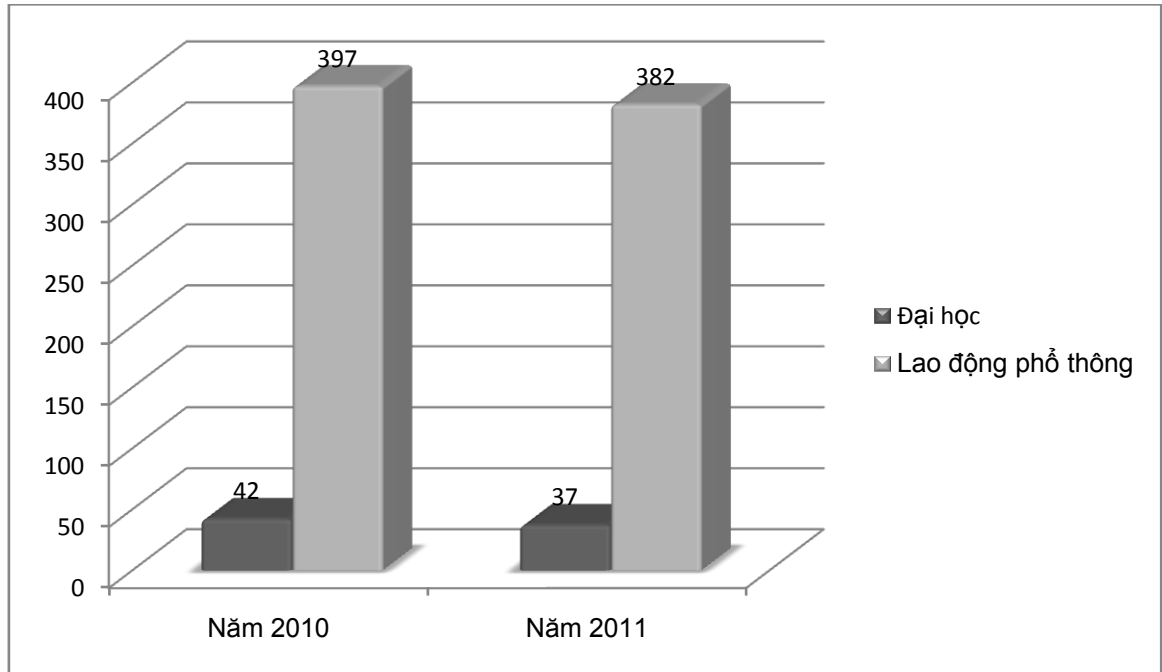
Sự thiếu hụt lao động công nhân đã được công ty giải quyết ổn định khi kịp thời có kế hoạch tuyển dụng người thay thế. Tuy nhiên năng suất lao động chưa đáp ứng nhu cầu thực tế.

### 2.2.1.2. Phân loại lao động theo trình độ chuyên môn

Bảng 2.6. Phân loại lao động theo trình độ chuyên môn

STT	Nội dung	Năm 2010		Năm 2011		Chênh lệch	
		Số người	Tỷ trọng	Số người	Tỷ trọng	Số người	Tỷ trọng
	Tổng số lao động có mặt	439		419		20	
1	Đại học	42	9,57%	37	8,83%	5	-0,74%
2	Lao động phổ thông	397	90,43%	382	91,17%	-15	0,74%

Biểu đồ 2.6. Phân loại theo trình độ chuyên môn



**Nhận xét:** Dựa theo biểu đồ trên ta thấy tỷ trọng lao động phổ thông chiếm phần lớn tới 90,43% và tăng lên 91,17% vào năm 2011. Tuy nhiên số lượng lao động có mặt trình độ Đại học và lao động phổ thông năm đều giảm so với năm 2010.

Nguyên nhân là do năm 2011, ban lãnh đạo ra quyết định đưa 2 nhân viên hành chính, 3 kỹ sư sản xuất và 5 lao động tay nghề cao sang công ty mẹ tại Nhật Bản đào tạo nâng cao. Đây là chủ trương có ý nghĩa chiến lược của Công ty, vì sử dụng lao động có trình độ cao thì sẽ đem lại hiệu quả sản xuất cao từ đó sẽ nâng cao hiệu quả kinh tế của Công ty.

Nền kinh tế phát triển, khoa học kỹ thuật hiện đại, đặc thù của công ty 100% vốn nước ngoài thì công ty cần những lao động có trình độ chuyên môn tay nghề cao. Hàng năm công ty vẫn có những cuộc tuyển chọn một vài nhân viên ưu tú sang Nhật Bản học khóa học đào tạo về quản lý và công nghệ để cập nhật công nghệ sản xuất mới, nâng cao uy tín thương hiệu công ty. Tuy nhiên vẫn còn một số lượng nhân viên có trình độ tay nghề còn chưa được tốt lắm. Hiện số lượng công nhân viên trong công ty được bố trí sắp xếp vào từng vị trí công việc phù hợp với trình độ chuyên môn của họ. Ở những phân xưởng sản xuất thì cần những lao động nữ có sức khỏe, chăm chỉ nhanh nhẹn không cần

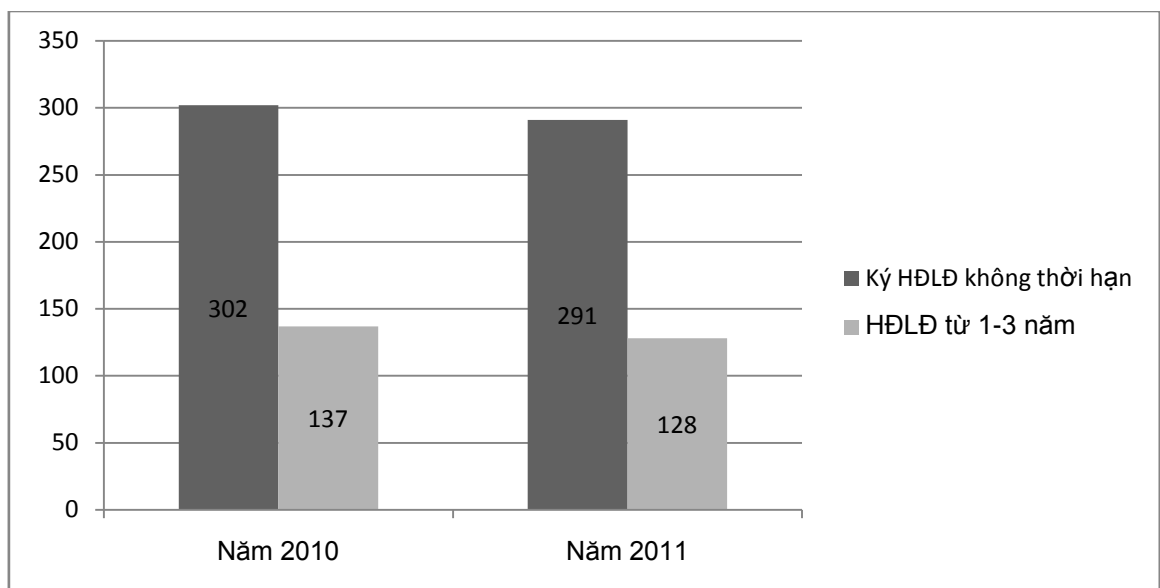
trình độ là những lao động phổ thông. Còn những người vận hành máy móc thì cũng cần có trình độ được đào tạo nghề. Những người làm công tác hành chính văn phòng có chuyên môn, nghiệp vụ được đào tạo ở Đại học và trên thực tế.

### 2.2.1.3. Phân loại lao động theo hợp đồng lao động( HĐLĐ):

Bảng 2.7. Phân loại lao động theo hợp đồng công ty TNHH KOKUYO VN

STT	Nội dung	Năm 2010		Năm 2011		Chênh lệch	
		Số lượng (Người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
	Tổng số lao động có mặt	439	-	419	-	-20	-
a	Số người ký HĐLĐ không xác định thời hạn	302	68,8	291	69,5	-11	-0,7
	Trong đó: Nữ	265	60,4	250	59,7	-15	-0,7
	Nam	37	8,4	41	9,8	4	1,4
b	Số người ký hợp đồng lao động từ 1-3 năm	137	31,2	128	30,5	-9	-0,7
	Trong đó: Nữ	92	20,95	87	20,7	-5	-0,25
	Nam	45	10,25	41	9,8	-4	-0,45

Biểu đồ 2.7. Phân loại lao động theo hợp đồng các năm



**Nhận xét:** Phân theo hợp đồng lao động, số người ký HĐLĐ không xác định thời hạn chiếm tỷ trọng lớn so với số lao động ký hợp đồng thời hạn.

Cụ thể năm 2011, số lao động ký HĐLĐ không xác định thời gian là 302 người, chiếm 69,5% tổng số lao động có mặt, giảm 0,7% so với năm 2010. Số lao động ký hợp đồng lao động năm 2011 là 128 người, chiếm 30,5%, giảm 0,7% so với năm 2010. Số lượng lao động nữ chiếm chủ yếu trong tổng số lao động có mặt.

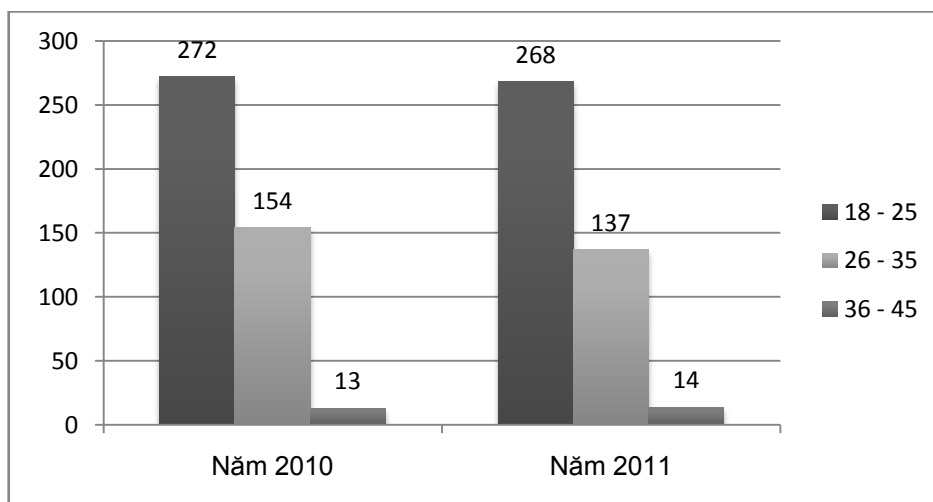
Công ty đã thành công trong việc đăng ký 100% cho cán bộ công nhân viên công ty tham gia bảo hiểm xã hội. Năm 2011, tổng số lao động tham gia BHXH là 419 người.

#### 2.2.1.4. Phân loại lao động theo độ tuổi lao động

Bảng 2.8. Phân loại lao động theo độ tuổi

Độ tuổi	Năm 2010		Năm 2011	
	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Dưới 18	-	-	-	-
Từ 18 - 25	272	61.95	268	63.96
Từ 26 - 35	154	35.08	137	32.70
Từ 36 - 45	13	2.97	14	3.34
Tổng	439	100	419	100

Biểu đồ 2.8. Phân loại lao động theo độ tuổi



**Nhận xét:** Qua biểu đồ trên ta thấy công nhân viên công ty đều nằm trong độ tuổi vàng của độ tuổi lao động. Đây là một lợi thế cho công ty vì nhân viên trẻ bao giờ cũng năng động, sáng tạo, luôn chịu khó học hỏi và có tinh thần cầu tiến...Tuy nhiên, cơ cấu này cũng có những mặt hạn chế so với lao động lớn tuổi vì thường thiếu kinh nghiệm làm việc, xử lý vấn đề.

Lấy ví dụ điển hình: Một nhân viên có 3 năm kinh nghiệm công tác tại công ty với một nhân viên mới được tuyển dụng. Một khách hàng phàn nàn về sản phẩm và thời gian giao hàng quá chậm trễ của công ty, nhân viên mới vào làm chưa từng gặp chuyện này, không biết rõ những chu trình sản xuất vận chuyển cụ thể của công ty sẽ khó có lời giải thích chính xác cho khách hàng, cần kéo dài thời gian hoặc tìm hiểu hoặc nhờ sự trợ giúp của nhân viên có kinh nghiệm xử lý vấn đề này.

## **2.2.2. Phân tích thực trạng quản trị nhân sự tại công ty TNHH KOKUYO Việt Nam**

### **2.2.2.1. Về phân tích công việc**

Phân tích công việc là một công tác quan trọng luôn được công ty chú trọng. Công tác này do ban giám đốc cùng các trưởng phòng, tổ trưởng trong công ty cùng thực hiện.

Hàng tháng và hàng quý công ty đều có những buổi họp nhằm tổ chức đánh giá các nhiệm vụ, yêu cầu, những đổi mới cần cập nhật nhằm đưa ra bản mô tả công việc và mô tả tiêu chuẩn công việc chi tiết phù hợp, hỗ trợ cho các kế hoạch quản trị nhân sự tiếp theo.

Công ty sử dụng phương pháp quan sát tại nơi làm việc là chủ yếu để thu thập thông tin cung cấp cho việc phân tích công việc.

Một số lợi điểm của việc phân tích công việc trong công ty đem lại:

- Là căn cứ xây dựng và đánh giá hiệu quả công việc trong công ty được tốt hơn.
- Giúp cho việc nghiên cứu và cải thiện điều kiện làm việc, tăng hiệu suất công việc.

-Cung cấp các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng thực hiện của nhân viên, bớt được sự thiên vị.

-Đưa ra các tiêu chuẩn cụ thể phục vụ cho việc tuyển dụng nhân sự đạt kết quả tốt hơn.

-Chuẩn bị nội dung đào tạo và phát triển nhân sự đáp ứng kịp thời các thay đổi trong công việc.

Tuy nhiên công tác này cũng mắc phải một số khuyết điểm làm chất lượng chưa được tốt nhất.

Công ty đã bỏ qua bước 5 là kiểm tra lại thông tin với người thực hiện công việc. Tức là ban lãnh đạo chỉ trao đổi thông tin với những quản trị cấp cơ sở và trưởng các bộ phận, lấy thông tin qua việc quan sát trực tiếp tại nơi làm việc để theo dõi tiến trình công việc, chưa có sự trao đổi với những công nhân trực tiếp làm việc. Điều này dẫn đến sự không nhất quán trong việc đề ra định mức yêu cầu và thực tế công việc thực hiện.

#### **2.2.2.2. Về hoạch định và tuyển dụng nhân sự**

##### **2.2.2.2.1. Hoạch định nhân sự trong công ty:**

Trước hết dựa theo các kế hoạch chiến lược của công ty trong hiện tại và trong thời gian tới, các quản lý cấp cơ sở và trưởng nhóm sẽ có những dự báo về nhu cầu nhân sự, các yêu cầu kèm theo về chuyên môn, nghiệp vụ... cho các phòng ban trong kế hoạch hoạt động sản xuất tiếp theo. Sau đó xem xét lại nhân sự trong công ty và đưa đến quyết định tăng hay giảm số lượng nhân sự, các nhà quản lý này phải lập một bản kế hoạch rõ ràng trình ban giám đốc. Sau khi được ban giám đốc phê duyệt, sẽ triển khai thực hiện kế hoạch.

Trong quá trình thực hiện kế hoạch, những người phụ trách trực tiếp luôn đi sát và xem xét quá trình thực hiện có gì sai lệch để kịp thời báo cấp trên chỉnh sửa và thay đổi kịp thời cho phù hợp thực tế.

##### **2.2.2.2.2. Tình hình tuyển dụng**

Theo chương trình được triển khai trong quá trình phân tích và hoạch định nhân sự, theo yêu cầu tuyển thêm nhân sự mà công ty có những kế hoạch tuyển dụng nhân sự cho phù hợp.

Các vị trí cao cấp thường ít được tuyển dụng trực tiếp mà thường do phía bên Tổng công ty mẹ tại Nhật Bản cử sang làm việc như vị trí Tổng giám đốc. Nguyên nhân có thể do nhân sự quản lý Việt Nam còn nhiều hạn chế như kiến thức và kỹ năng.

Công tác tuyển dụng của công ty luôn được thực hiện nghiêm túc. Các nguồn tuyển của công ty thường là do sự giới thiệu trong nội bộ đối với các cấp quản lý và yêu cầu cao. Còn với lao động phổ thông trong các phân xưởng thì được niêm yết thông tin ngoài cổng công ty. Thông tin tuyển dụng cũng được niêm yết trên website của công ty, tuy nhiên, với một website sơ sài với sự tiếp cận hệ thống mạng xã hội online kém, việc người lao động tiếp cận thông tin là yếu.

Đây chính là một khuyết điểm của công ty do nguồn tuyển chưa được tiếp cận phong phú, hạn chế cơ hội lựa chọn người tài cho công ty khi trong bối cảnh thị trường lao động Việt Nam hiện nay có nhiều nguồn tuyển cho các nhà tuyển dụng sử dụng.

Được sự quan tâm của Ban giám đốc nên các bước tuyển dụng tiến hành tương đối tốt, vì vậy số người được tuyển làm trong công ty đa phần là công nhân viên có thực lực, có tay nghề, sức khỏe tốt.

Quá trình tuyển dụng từ trước tới nay luôn được công ty tiến hành với tinh thần trách nhiệm cao nên kết quả nhận được tương đối tốt và chi phí bỏ ra cho quá trình tuyển dụng không quá lớn, phù hợp với tình trạng kinh doanh của công ty.

Hiện nay, do nhu cầu của phòng sản xuất, DN đang xét tuyển 2 kỹ sư nam được đào tạo chuyên môn vận hành máy móc. DN cần tuyển 1 thư ký nữ hỗ trợ bên xuất nhập khẩu. Tất cả nhân sự cần tuyển phải đạt yêu cầu trình độ ĐH, biết tiếng Anh tối thiểu( ưu tiên biết tiếng Nhật), thông thạo tin học văn phòng. Ứng viên trúng tuyển sẽ được đào tạo chuyên môn trong vòng 1 tháng, thử việc 1 tháng và nhận chính thức, không yêu cầu kinh nghiệm đối với 2 kỹ sư, 1 năm kinh nghiệm đối với vị trí thư ký.



Trở thành nhân viên chính thức được hưởng nhiều chế độ ưu đãi như lương cao, thưởng, cơ hội thăng tiến nhanh, bảo hiểm, hỗ trợ phí sinh hoạt, có cơ hội được cử sang công ty mẹ đào tạo nâng cao...

**Tiêu chuẩn tuyển dụng của công ty:**

- Tuyển chọn con người vào làm việc phải gắn bó với đòi hỏi của công việc.
- Tuyển chọn những người có trình độ chuyên môn cần thiết, có thể làm việc đạt năng suất cao.
- Tuyển những người có kỷ luật, trung thực gắn bó với công việc
- Tuyển những người có sức khỏe làm việc lâu dài với công ty, với công việc được giao.

**Quy trình tuyển chọn nhân sự vào công ty:**

Theo nhu cầu nhân sự cần tuyển dụng, công ty sẽ tiếp nhận những hồ sơ của các ứng viên.

Bước 1: Dựa theo các tiêu chuẩn lựa chọn nhân sự mà sàng lọc những hồ sơ đạt yêu cầu và loại bỏ hồ sơ không đáp ứng yêu cầu.

Bước 2: Các ứng viên sẽ trải qua một bài trắc nghiệm trên giấy. Tùy theo kết quả trắc nghiệm theo các tiêu chí mà chấp nhận hoặc loại bỏ.

Bước 3: Những người vào vòng 3 sẽ được một nhân viên do công ty cử đi phỏng vấn sơ bộ về cá nhân ứng viên. Kết thúc cuộc phỏng vấn sẽ được tổng kết kết quả và được phòng hành chính nhân sự lựa chọn loại bỏ hay chấp nhận.

Bước 4: Khi đã được chấp nhận ở các bước trên, ứng viên phải trải qua một cuộc phỏng vấn sâu hơn do chính cấp quản lý trực tiếp trong bộ phận cần tuyển nhân sự phỏng vấn.

Bước 5: Ứng viên chứng tỏ được khả năng sẽ được chấp nhận và thử việc trong 1 tháng. Tại bước này công ty sẽ tổ chức kiểm tra sức khỏe cho ứng viên. Nếu ứng viên có khả năng làm việc tốt nhưng sức khỏe không tốt sẽ bị loại.

Bước 6: Nếu đạt yêu cầu trong một tháng thử việc, ứng viên sẽ chính thức ký hợp đồng làm việc. Nếu không sẽ loại bỏ và trả 1 tháng lương cơ bản.

Các bước trên được thực hiện đối với việc tuyển dụng những chức vụ quản lý cấp cơ sở hay các nhân viên hành chính, kỹ thuật.

Đối với lao động phổ thông làm việc chân tay được tuyển, chỉ cần trải qua bước 1 về việc xét hồ sơ và thể trạng sức khỏe cũng như các kỹ năng cần thiết cho công việc là đã có thể được nhận. Tuy nhiên với những lao động này, do tay nghề non yếu mặc dù đã được đào tạo sơ qua, nên hiệu quả sản xuất chưa cao.

### **2.2.2.3. Về đào tạo và phát triển nhân sự**

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo và phát triển nhân sự chính là một sự đầu tư về con người, phục vụ cho những kế hoạch mục tiêu cần đạt trong hiện tại và tương lai, góp phần vào sự phát triển chung của công ty, công ty đã có những chính sách chế độ đào tạo nhân sự phù hợp với yêu cầu đặt ra. Công ty đã lập một quỹ hỗ trợ việc đào tạo và phát triển nhân sự. Quỹ này được trích từ lợi nhuận thu về của công ty qua các năm và từ nguồn vốn chủ của công ty.

Hàng năm công ty đều có lựa chọn những ứng viên tiêu biểu và xuất sắc trong công tác để cử đi đào tạo tại công ty mẹ KOKUYO Nhật Bản, nâng cao trình độ, kỹ năng quản lý, học hỏi kỹ thuật tiên tiến... về phục vụ cho KOKUYO Việt Nam. Điển hình năm 2011, ban lãnh đạo ra quyết định đưa 2 nhân viên hành chính, 3 kỹ sư sản xuất và 5 lao động tay nghề cao sang công ty mẹ tại Nhật Bản đào tạo nâng cao.

Lao động phổ thông tại công ty năm 2011 chiếm tới 91,17%, là trọng tâm đào tạo của công ty. Ban lãnh đạo công ty đã xác định việc đào tạo lao động có trình độ cao sẽ nâng cao năng suất cũng như chất lượng sản phẩm, nên đã có những kế hoạch nâng cao tay nghề, hỗ trợ họ làm việc tốt hơn nữa.

Những lao động mới tuyển dụng sẽ được trải qua 1 tuần hướng dẫn học nghề nếu chưa thành thạo. Theo đó, việc đào tạo trực tiếp được tiếp diễn ngay trong quá trình làm việc. Nhân viên sẽ tiếp tục làm việc dưới sự giám sát và hướng dẫn của những người làm lâu năm và cán bộ quản lý trực tiếp.

Những nhân viên hành chính hay kỹ thuật thì được tập huấn nghề nghiệp theo quý, thường được xem kẽ các buổi tập huấn với các buổi làm việc các

phòng ban với nhau tránh sự thiếu hụt nhân sự cho tiến tình vận hành hàng ngày của công ty. Những người đào tạo thường là các nhà quản lý cấp cao hơn có đủ năng lực và trình độ chuyên môn trực tiếp giảng giải. Các kỹ thuật viên thì được những kỹ sư lành nghề huấn luyện đào tạo ngay tại phân xưởng sản xuất.

Công tác đào tạo và phát triển nhân sự tại công ty tuy còn một vài hạn chế nhất định, nhưng nhìn chung đã phát huy tác dụng đáng kể, nâng cao tay nghề cũng như các kỹ năng cần thiết cho công nhân viên, góp phần vào việc tăng năng suất lao động chung của công ty.

#### **2.2.2.4. Về công tác đánh giá thành tích và đãi ngộ nhân sự**

##### **2.2.2.4.1. Đánh giá thành tích công tác**

Đánh giá thành tích hoạt động công tác nhân sự là một vấn đề hết sức quan trọng vì nó là cơ sở để công ty quyết định trả lương thưởng một cách công bằng và những định hướng nhân sự trong tương lai cho công ty.

Phương pháp đánh giá nhân viên công ty thường sử dụng là đánh giá theo mục tiêu đối với cấp quản trị cao cấp và phương pháp bảng điểm đối với cấp quản trị thấp hơn dựa theo các tiêu chí đề ra như khối lượng, chất lượng, tinh thần thái độ làm việc, thực hiện nội quy có vi phạm hay không.

Khi đánh giá quản trị cao cấp, một bảng đánh giá sẽ được cấp cho các quản trị viên đồng cấp đánh giá chéo, tổng hợp và cho kết quả. Với cấp quản trị hay quản lý thấp hơn thì việc đánh giá được các cấp trên trực tiếp đánh giá cho điểm và kết luận.

Đối với các quản trị viên, công nhân viên các phòng ban làm hành chính thì việc đánh giá sẽ được tổng kết và trao đổi vào ngày 30 mỗi tháng. Mỗi người sẽ được nhận một phong bao kèm theo tiền lương tháng và một bảng nhận xét tổng quát nhất kèm theo chữ ký người nhân xét. Nếu có khiếu nại sẽ trực tiếp gặp riêng người ký đó và đưa ra những thắc mắc đề xuất. Sau một tuần khiếu nại sẽ được xem xét và giải quyết nhanh gọn. Tuy nhiên hầu hết mọi người đều ít có khiếu nại vì công tác đánh giá tổng hợp của các phòng ban tương đối sát sao và ổn thỏa.

Tuy nhiên việc đánh giá nhân viên như vậy ít nhiều mang tính chủ quan của người đánh giá và đôi khi sai lệch thông tin về người được đánh giá, về lâu dài sẽ đem lại tác động tiêu cực đến không khí làm việc chung của công ty.

Đối với lao động phổ thông trong các phân xưởng, các quản đốc là người đánh giá và lập bảng lương hàng tháng cho mỗi lao động. Việc định mức khối lượng công việc giúp cho việc đánh giá được nhanh chóng và công bằng nhất. Tùy theo định mức khối lượng công việc nhiều cần nhiều thời gian hơn, lương công nhân sẽ tăng lên.

#### **2.2.2.4.2. Đãi ngộ tài chính**

Dựa theo bảng đánh giá và cách tính lương áp dụng cho từng đối tượng, công ty sẽ có kế hoạch tổng hợp và trả lương cho nhân viên vào ngày mùng 5 hàng tháng.

Việc trả lương cho nhân viên hành chính ngoài mức lương cơ bản là 2.280.000đ/ tháng + các khoản trợ cấp phụ cấp, tăng giảm lương do được thưởng hay bị phạt, đều được giữ bí mật, chỉ có riêng nhân viên đó được biết.

Lao động phổ thông thì cứ đến ngày 10 hàng tháng sẽ tới phòng kế toán nhận lương dựa theo bảng lương đã được tổng kết phê duyệt. Công ty sắp xếp thời gian trả lương tùy theo từng khu vực nhằm tránh việc trả lương quá đông, có thể gây ra tình trạng mất trật tự công ty, hay việc lãng phí thời gian chờ nhận lương của nhân viên.

Các khoản trợ cấp phụ cấp thông thường trong công ty:

- Phụ cấp trách nhiệm 10% lương cơ bản
- Hỗ trợ ăn uống: 300.000đ/người/tháng
- Xăng xe, chi phí sinh hoạt : 300.000đ/ người/ tháng.

#### ***Cụ thể tình hình trả lương và thưởng của công ty như sau:***

Tiền lương và thưởng công nhân viên tương đối ổn định và tăng dần qua từng năm.

Tại công ty việc tính lương cho công nhân viên được áp dụng theo hai hình thức: lương sản phẩm và lương thời gian:

- Trả lương theo sản phẩm: áp dụng đối với công nhân trực tiếp sản xuất. Công ty thực hiện giao đơn giá tiền lương và sản phẩm xuống các phân xưởng.

Quỹ lương sản phẩm = Số lượng sản phẩm hoàn thành \* Đơn giá lương sản phẩm

Đối với lương sản phẩm: Trên cơ sở phiếu “xác nhận sản phẩm hoàn thành”, cán bộ quản lý phân xưởng sẽ tổng kết số lượng sản phẩm thực tế đã hoàn thành của công nhân. Sau đó theo công thức trên, cán bộ quản lý sẽ thống kê số tiền lương theo sản phẩm thực tế phải trả cho công nhân sản xuất.

Ví dụ: Chị Lan làm công nhân trong phân xưởng sản xuất 1. Công việc cụ thể của chị là gấp mép file tài liệu. Khi gấp hoàn thành một file sẽ được 300 VNĐ. Mỗi ngày chị hoàn thành trung bình 480 chiếc. Tháng 10/2011 với 24 ngày công chị làm thực tế 11,520 file. Theo cách tính lương thời gian, lương của chị Lan được tính như sau:

Tổng phụ cấp 1 tháng chị Lan nhận được là:

$$300.000 + 300.000 = 600.000 \text{ VNĐ.}$$

Tổng tiền lương của chị Lan tháng 10/2011 là:

$$(11.520 * 300) + 600.000 = 4.056.000 \text{ VNĐ.}$$

Các khoản phải trích theo lương theo quy định:

$$4.056.000 * (7\% + 1,5\% + 1\% + 2\%) = 466.440 \text{ VNĐ.}$$

Số tiền lương thực tế chị Lan sẽ được nhận là:

$$4.056.000 - 466.440 = 3.589.560 \text{ VNĐ.}$$

- Trả lương theo thời gian: áp dụng đối với cán bộ công nhân viên làm ở bộ phận gián tiếp, nhân viên trong các phòng ban nghiệp vụ, nhân viên quản lý phân xưởng.

Cơ sở để hạch toán lương thời gian là "Bảng chấm công", được lập riêng cho từng phòng ban, bộ phận và được tổ trưởng hoặc người được phân công theo dõi. "Bảng chấm công" được treo công khai để mọi người có thể theo dõi công lao động của mình.

Lương thời gian = Hệ số lương cơ bản\* (Lương cơ bản / Số ngày hành chính trong tháng) \* thời gian làm việc thực tế (theo bảng chấm công).

Ví dụ: Anh Nam có trình độ đại học là nhân viên hành chính phòng nhân sự. Số ngày làm việc thực tế trong tháng 10/2011 của anh là 22. Hệ số lương cơ bản là 2,83. Tổng phụ cấp 600.000vnd/tháng,

Phụ cấp phải đóng ( BHXH, BHYT, BHTN, KPCĐ) là:

$$\{2,83 * (2.280.000/22) * 22\} * (7\%+1,5\%+1\%+2\%) = 742.026 \text{ vnd/tháng.}$$

Tiền lương anh Nam tháng 10/2011 thực tế được nhận là:

$$2,83 * (2.280.000/22) * 22 + 600.000 - 742.026 = 6.310.374 \text{ vnd.}$$

Ngoài tiền lương được tính theo sản lượng, chất lượng lao động, công ty còn chi trả BHXH, BHYT trong các trường hợp: ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, mất sức, ...

Công ty trích các khoản theo lương theo đúng chế độ quy định của Nhà nước:

- BHXH: **24%** trên quỹ tiền lương, tiền công đóng bảo hiểm xã hội, trong đó người lao động đóng góp 7% và người sử dụng lao động đóng góp 17%.

- BHYT: **4,5%** mức tiền lương, tiền công hằng tháng của người lao động, trong đó người sử dụng lao động đóng góp 3% và người lao động đóng góp 1,5%

- BHTN: **2%**, trong đó người lao động chịu 1% và DN chịu 1% tính vào chi phí.

- KPCĐ: **2%** trên tổng thu nhập của người lao động và toàn bộ khoản này sẽ được tính vào chi phí của doanh nghiệp

Như vậy, tại các phòng ban, cuối tháng người chấm công và phụ trách bộ phận ký vào bảng chấm công và chuyển lên phòng kế toán kiểm tra đối chiếu quy ra công để tính lương và BHXH. Việc trả lương theo sản phẩm kích thích người lao động tăng năng suất lao động, nhằm tăng thu nhập, cải thiện đời sống.

Bên cạnh chế độ tiền lương, công ty còn có chế độ tiền thưởng, trả hàng tháng, hàng quý hay sau các kế hoạch đơn hàng được thực hiện tốt. Tuy nhiên số tiền thưởng này không đáng kể. Đây là một trong các thiếu sót của công ty vì tiền thưởng là một hình thức đãi ngộ vật chất có tác dụng mạnh mẽ tới người lao động.

#### **2.2.2.4.3. Đãi ngộ phi tài chính**

##### ***Cơ hội thăng tiến:***

Công nhân viên làm lâu năm và có thành tích đáng kể, góp phần vào sự phát triển chung của công ty sẽ có cơ hội được đi đào tạo ở nước ngoài hay nâng cấp quản lý. Theo đó mức lương ở cấp mới cũng sẽ cao hơn mức cũ.

Giả sử một lao động làm việc 3 năm trong tổ gấp mép file, nhanh nhẹn và có kỹ năng thuần thục, đạo đức tốt sẽ được cất nhắc lên vị trí tổ trưởng. Mức lương mới sẽ cộng thêm 10% phụ cấp trách nhiệm. Tuy nhiên, do chịu ảnh hưởng văn hóa quản lý của Nhật Bản, chỉ những người được đề bạt cấp cao ngay từ khi được quản lý hoặc người có kinh nghiệm làm việc thâm niên từ 3 tới 5 năm trở lên tùy theo từng vị trí mới được đề bạt.

Chính sự chậm chạp trong vấn đề thăng tiến cơ hội nghề nghiệp là một trong những nguyên nhân khiến nhiều lao động trẻ dao động tâm lý nhảy việc, tăng nguy cơ thiếu hụt nhân sự bất cứ lúc nào cho công ty.

##### ***Sự hấp dẫn trong công việc:***

*“Người ta chỉ làm tốt cái mà người ta am hiểu” (Vô danh)*

Phát huy tính hấp dẫn trong công việc để nhân viên có mong muốn làm việc và phấn đấu không ngừng, công ty đã có sự phân công lao động hợp lý, đúng người đúng việc cho từng cá nhân nhằm phát huy tốt nhất năng lực làm việc của nhân viên trong công ty, đảm bảo hoàn thành tốt nhiệm vụ kế hoạch chung toàn công ty.

Việc phân công lao động tại các phân xưởng sản xuất dựa vào trình độ, tay nghề người lao động, được thực hiện bởi các cán bộ chuyên môn kỹ thuật. Tại các bộ phận còn lại phân công lao động dựa vào trình độ văn hóa kinh nghiệm làm việc. Tùy thuộc vào công việc mà có sự kết hợp kiêm nhiệm trong công việc được phân công.

Sự phân công này được thực hiện với các trưởng bộ phận, các cán bộ quản lý công ty. Công tác này đã được công ty quán triệt thực hiện tương đối tốt.

***Thời gian làm việc:***

Điểm nổi bật trong công tác nơi làm việc tại Công ty là tổ chức thời gian làm việc và thời gian nghỉ ngơi. Thời gian làm việc hàng ngày trong điều kiện bình thường cho các nhân viên quản lý, hành chính sản xuất ở phân xưởng 8h/ngày, được công ty tổ chức tương đối khoa học và phù hợp.

Bên hành chính quản lý, làm việc theo giờ hành chính. Sáng từ 7h30 đến 11h30. Chiều từ 13h30 đến 5h30. Làm 5,5 ngày/ tuần, nghỉ chiều thứ 7 và chủ nhật, có thể làm thêm vào ngày chủ nhật.

Bên sản xuất, mỗi ngày làm việc gồm 3 ca:

- Ca 1: Từ 5h đến 13h.
- Ca 2: Từ 13h đến 21h
- Ca 3: Từ 21h đến 5h sáng.

Giữa các ca có thời gian nghỉ ngơi hợp lý. Ca ngày nghỉ 30p. Ca đêm nghỉ 1h. Mỗi tuần đổi ca làm việc một lần. Có thể làm tăng ca nếu đơn hàng tăng đột xuất.

Ngoài ra công ty còn bố trí thời gian làm thêm, tăng ca (khi cần thiết), thời gian học tập chuyên môn nghiệp vụ, thời gian hội họp cho người lao động, đoàn thể không chuyên trách, thời gian làm nghĩa vụ công dân theo quy định của pháp luật.

***Hợp tác lao động:***

Làm việc theo nhóm là một hình thức làm việc không mới nhưng sẽ không cho kết quả tốt nếu không bố trí thực hiện hợp lý. Khi làm việc theo nhóm, công nhân viên trong công ty sẽ được làm việc với những đồng nghiệp mình thích,



được chia sẻ công việc ở công ty và tâm tư ngoài công ty, và từ đó nâng cao tinh thần hăng say với công việc.

Hình thức hợp tác lao động đang được áp dụng tại Công ty là làm việc theo các tổ, phòng, ban và mới đây có thêm hình thức làm việc tại một số bộ phận là làm việc theo nhóm. Công ty giao nhiệm vụ, kế hoạch cụ thể cho từng phòng, bộ phận, buộc những người lao động trong phòng vừa phải hoàn thành nhiệm vụ của cá nhân, vừa phải hiệp tác với nhau để hoàn thành tốt công việc chung của cả phòng. Giữa các phòng, ban lại có sự phối hợp với nhau để hoàn thành nhiệm vụ, kế hoạch chung của Công ty.

Mặc dù còn một số tồn tại hạn chế, nhưng nhìn chung kết quả lao động đạt được là tương đối tốt, đáp ứng đầy đủ yêu cầu đặt ra theo kế hoạch. Công nhân viên nhìn chung hào hứng với việc tổ chức theo nhóm.

***Công tác bảo hộ, an toàn và vệ sinh nơi làm việc:***

Đảm bảo an toàn lao động sản xuất, công ty có những chính sách tốt về việc chăm lo môi trường làm việc cho công nhân viên, giúp họ đảm bảo sức khoẻ, an tâm lao động sản xuất, góp phần tăng năng suất lao động.

Công tác này công ty thực hiện bao gồm các nội dung:

-Lập kế hoạch bảo hộ lao động đủ bốn nội dung: tuyên truyền, trang bị phòng hộ, bồi dưỡng hiện vật và phân công thực hiện khi kế hoạch đã được duyệt.

- Tổ chức huấn luyện bảo hộ lao động hàng năm cho công nhân viên về vấn đề thoát hiểm khi gặp sự cố, phòng cháy chữa cháy, ... Công tác này được công ty tổ chức thực hiện với 100% nhân viên công ty tham gia.

-Tổ chức kiểm tra thường xuyên bảo hộ lao động theo quy định của ngành, công ty, có các biện pháp xử lý hoặc thay thế kịp thời khi sự cố hay hỏng hóc xảy ra.

Công tác an toàn lao động, vệ sinh lao động nơi làm việc được chú trọng và thực hiện tương đối tốt. Công ty đã trang bị tại các bộ phận các hệ thống thiết bị cần thiết để đảm bảo tốt điều kiện làm việc của nhân viên và đảm bảo sự hoạt động tốt của máy móc, thiết bị như: bình cứu hỏa, máy hút bụi, máy hút ẩm,

máy điều hoà nhiệt độ, bảo hộ lao động... bố trí một số lao động làm việc vệ sinh nơi làm việc và bảo đảm trật tự nơi làm việc tại các bộ phận của Công ty.

### **2.3. Đánh giá chung về công tác quản trị nhân sự tại công ty TNHH KOKUYO Việt Nam**

#### **2.3.1. Những ưu điểm**

Ban lãnh đạo trong công ty có trình độ năng lực cao do vậy đã nhận định đúng đắn, thấy được những khó khăn mà công ty phải vượt qua, sự cạnh tranh gay gắt với các sản phẩm đơn vị trong nước, quy trình chất lượng theo đúng tiêu chuẩn các đơn đặt hàng nước ngoài nên đã đề ra các chính sách rất hợp lý cho sự phát triển của công ty.

Có sự phân công cụ thể công nhân viên, các cấp quản lý cụ thể để nắm vững tiến độ sản xuất kinh doanh hàng ngày, chỉ đạo các phòng ban kịp thời xử lý các sự cố, vướng mắc trong sản xuất kinh doanh.

Có chủ trương định hướng phát triển sản xuất đúng đắn, quan tâm đến việc đầu tư đổi mới thiết bị công nghệ, nâng cao năng suất lao động.

Cán bộ giám sát kỹ thuật có trình độ kỹ thuật tay nghề cao, chịu trách nhiệm giám sát từng phân xưởng sản xuất, trực tiếp theo dõi tiến độ sản xuất và chất lượng sản phẩm.

Nhân viên các phòng ban luôn hoàn thành tốt các nhiệm vụ xây dựng và giao kế hoạch tác nghiệp kịp thời, tạo điều kiện thuận lợi cho việc tổ chức sản xuất.

Đội ngũ công nhân trong công ty có tay nghề, sức khỏe và kỷ luật.

Người lao động có đủ việc làm đều đặn, điều kiện làm việc ngày càng được cải thiện nâng cao.

Thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ về tiền lương, phúc lợi xã hội, thuế, bảo hiểm... theo quy định của Nhà nước.

Quan tâm đầy đủ đến công tác tinh thần cho cán bộ công nhân viên trong công ty bằng nhiều hình thức khác nhau.

Quyết toán tiền lương nhanh chóng chính xác, hàng năm đều có tổng kết khen thưởng, thưởng phạt phân minh.

Tổ chức tốt các hoạt động tập thể nhằm tăng thêm tính đoàn kết gắn bó trong công ty.

Công nhân có tác phong công nghiệp, đúng giờ, chấp hành nghiêm chỉnh luật lệ, tự giác, ý thức vệ sinh giữ gìn môi trường sạch đẹp.

### **2.3.1. Những hạn chế**

Mối quan hệ giữa các phòng ban còn chưa được chặt chẽ, đôi khi xảy ra mâu thuẫn nội bộ ảnh hưởng tới tinh thần chung của cán bộ công nhân viên.

Một số cán bộ công nhân trong công ty có trình độ chuyên môn nghiệp vụ chưa cao.

Tính sáng tạo đổi mới trong công việc chưa được phát huy cao.

Chính sách tuyển dụng chưa được mở rộng và phong phú.

Đánh giá năng lực nhân viên đôi khi còn chưa thực đúng năng lực.

Công tác bảo vệ chưa được chặt chẽ.

Chưa có kế hoạch nhân sự kế thừa.

Vấn đề tiền lương thưởng chưa có tác dụng kích thích mạnh mẽ, vì tiền thưởng còn ít.

### **2.3.2. Những nguyên nhân**

Công ty TNHH KOKUYO Việt Nam là một công ty trách nhiệm hữu hạn 100% vốn của Nhật Bản nên chịu nhiều yếu tố tác động quản lý của Nhật. Việc chấp hành kỷ luật kỷ cương của công ty nói riêng cũng như của Nhà nước Việt Nam nói chung luôn được thực hiện nghiêm túc với tác phong công nghiệp. Tuy nhiên, phong cách quản lý của công ty đôi khi quá cứng nhắc máy móc gây căng thẳng cho nhân viên.

Mỗi người luôn có một vị trí cố định, điều này không tạo nhiều cho nhân viên tính sáng tạo bên cạnh những ưu điểm riêng của nó.

Truyền thống công tác “thâm niên” vẫn chi phối cơ hội thăng tiến của nhân viên cấp dưới.

Sự bất đồng ngôn ngữ giữa nhà quản lý cấp cao và nhân viên cũng là một vấn đề đáng lưu ý.

## CHƯƠNG 3

### MỘT SỐ BIỆN PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY TNHH KOKUYO VIỆT NAM

#### 3.1. Định hướng phát triển của công ty trong thời gian tới

##### 3.1.1. Phương hướng và mục tiêu phấn đấu của công ty trong thời gian tới.

Trong thời gian tới với việc tiếp tục gia tăng vốn đầu tư từ công mẹ Nhật Bản, dự án mở rộng nhà máy tăng năng suất sản xuất hứa hẹn việc gia tăng giá trị xuất khẩu của công ty, tạo nhiều công ăn việc làm hơn nữa cho lao động Việt Nam.

Mở rộng liên kết, hợp tác các đối tác khách hàng nước ngoài và tiếp cận được nguồn hàng thuộc nhóm ngành hàng văn phòng phẩm với chất lượng cao và giá cả cạnh tranh.

Cải tiến sáng tạo hơn các sản phẩm nhằm mở rộng thị trường tăng doanh thu.

Đảm bảo sản xuất giao đúng thời gian các đơn hàng được đặt.

Tăng cường tìm hiểu nghiên cứu, đầu tư xây dựng các chiến lược marketing nhằm giải quyết vấn đề tiêu thụ sản phẩm vở Campus của của công ty trên thị trường Hà Nội.

##### 3.1.2. Định hướng công tác quản trị nhân sự của công ty trong thời gian tới.

Đào tạo phát triển đội ngũ nhân sự có trình độ chuyên môn công tác cao hơn nữa nhằm đáp ứng đầy đủ nhiệm vụ mới đặt ra của công ty.

Tuyển dụng đúng người có năng lực, đáp ứng đầy đủ chuyên môn phẩm chất theo yêu cầu công việc.

Phấn đấu tăng tổng thu nhập bình quân của công nhân viên cao lên khoảng 10% hoặc cao hơn nữa để nâng cao chất lượng sống của họ, yên tâm lao động.

Đội ngũ cán bộ kỹ thuật có tay nghề cần có những sáng kiến cải tiến mới, có sự thay đổi về mẫu mã chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu của thị trường. Nêu cao tinh thần đoàn kết công nhân viên toàn công ty hơn nữa.

Thay đổi cách quản lý để lao động có hiệu quả cao.

Chăm lo và bảo đảm các điều kiện an toàn và điều kiện làm việc cho người lao động.

Duy trì các chế độ cấp phát bảo hiểm cho người lao động, tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho toàn thể công nhân viên.

Phát động phong trào sáng kiến cải tiến kỹ thuật trong lĩnh vực sản xuất. Các phong trào đều có tổng kết và khen thưởng, mức khen thưởng sẽ được gia tăng so với các năm trước để khuyến khích mọi người trong công ty nhiệt tình hưởng ứng.

Tiếp tục đẩy mạnh việc thu thập ý kiến đóng góp của toàn công ty.

Siết chặt hơn nữa công tác bảo vệ an ninh toàn khu vực.

### **3.2. Một số biện pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại công ty TNHH KOKUYO VIỆT NAM**

"Nhân sự là chìa khóa thành công của mọi doanh nghiệp". Nhưng để quản lý có hiệu quả nguồn nhân lực thật không đơn giản, điều đó còn đòi hỏi nghệ thuật của người lãnh đạo. Dưới đây em xin mạnh dạn đưa ra một vài biện pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại công ty.

#### **3.2.1. Biện pháp 1: Nâng cao chất lượng phân tích công việc**

##### **\* Lý do đưa ra biện pháp:**

Qua phân phân tích thực trạng quản trị nhân sự công ty, ta thấy công tác phân tích công việc được Ban giám đốc cùng các trưởng phòng và các quản trị viên cấp cơ sở phối hợp thực hiện tương đối tốt, giúp cho mối quan hệ giữa các phòng ban chặt chẽ và đồng bộ hơn.

Tuy nhiên nó có hạn chế là việc thu thập thông tin cho việc phân tích công việc còn chưa phong phú, không có bước trao đổi kiểm tra lại thông tin thu thập được với những người trực tiếp lao động thực tế, dẫn tới một số sai lầm như thiếu các yêu cầu cụ thể về công việc, định mức kế hoạch không phù hợp với thực tế... sau kết quả phân tích công việc.

Việc đưa ra biện pháp nhằm:

- Đưa thêm các phương pháp thu thập thông tin
- Thông tin thu được cho việc phân tích khách quan, chính xác.

- Đưa ra các yêu cầu về công việc thực tế hơn, làm cho năng suất lao động nâng cao, giải quyết tình trạng chậm trễ trong việc thực hiện các đơn hàng cũng như có kế hoạch bố trí nhân sự phù hợp.

- Khắc phục lỗi phân tích công việc sai và phân tích thay thế, kịp thời đáp ứng yêu cầu hiện tại, là cơ sở chuẩn xác hơn trong việc phân tích công việc các quý sau.

- Hoàn thiện công tác phân tích công việc.

**\*Nội dung biện pháp:**

- Kết hợp phương pháp thu thập thông tin tại nơi làm việc với phỏng vấn trực tiếp một số nhân viên gắn với công việc được thực hiện nhất.

- Thực hiện đầy đủ các bước trong công tác phân tích công việc, nhất là việc so sánh đối chiếu thông tin với các nhân viên trực tiếp làm việc, đạt được sự đồng thuận giữa cấp quản lý với nhân viên thực hiện.

Các bước đầy đủ như sau:

Bước 1: Xác định mục đích sử dụng thông tin, chọn lựa phương pháp thu thập thông tin.

Bước 2: Thu thập thông tin cơ bản về hao phí thời gian, thành phần công việc, yêu cầu nhân sự...

Bước 3: Các công việc tương tự nhau thì lựa chọn công việc tiêu biểu.

Bước 4: Kết hợp các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc.

Bước 5: Kiểm tra lại thông tin với các thành viên

Bước 6: Triển khai bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn công việc.

Trải qua các bước trong phân tích công việc không tránh khỏi những sai sót dẫn đến sai lầm trong việc đưa ra các định mức lao động hay công tác tổ chức lao động.

Sai lầm đó có thể là đặt một nhân viên vào một công việc không đúng năng lực thực sự. Có thể công việc quá đơn giản hoặc quá sức với họ. Tất cả đều dẫn tới sự chán nản trong công việc khi tình trạng này kéo dài, dẫn tới cạn kiệt nhuệ khí làm việc.

Thay vào đó, công ty nên thiết kế lại công việc: chuyển giao những phần việc đơn giản và cấp thấp cho những nhân viên phù hợp hơn. Sau đó thay thế những phần việc đơn giản đó bằng những phần việc cao hơn mang tính thách thức và học hỏi.

Đầu tiên của việc thiết kế lại công việc là thống kê cẩn thận tất cả phần việc liên quan đến công việc ấy. Có thể tìm trong bảng mô tả công việc chính thức. Sau đó, tìm cơ hội chuyển giao bớt những phần việc đơn giản, xét bỏ những việc không cần thiết. Cuối cùng xác định và bổ sung vào quy trình làm việc một hoạt động thách thức hơn nhằm thay thế những phần việc đã chuyển giao hoặc loại bỏ. Việc này sẽ giúp cho việc phát triển nhân viên một cách hoàn thiện hơn với năng suất làm việc cao hơn khi được làm việc đúng theo năng lực.

Việc thiết kế lại công việc này có thể sẽ mất thêm thời gian, chi phí và công sức bỏ ra nhưng cái lợi thu về cũng không phải nhỏ. Kịp thời can thiệp và sửa chữa sai sót sẽ giúp cho việc phân tích công việc dần đi vào ổn định, chính xác và nhuần nhuyễn hơn, giúp cho công tác quản trị nhân sự ngày càng hoàn thiện hơn.

### ***3.2.2. Biện pháp 2: Mở rộng nguồn tuyển dụng nhân sự của công ty***

#### ***\*Lý do đưa ra biện pháp***

Công tác tuyển dụng trong quản trị nhân sự của công ty thực hiện tương đối tốt. Tuy nhiên với nguồn tuyển dụng hạn chế, chỉ giới thiệu nội bộ và dán thông tin tuyển dụng công công ty, sẽ thu hẹp phạm vi ảnh hưởng của công ty và thông tin tuyển dụng sẽ không được tuyên báo rộng rãi, hạn chế số lượng các ứng viên, từ đó hạn chế cơ hội tiếp cận được những ứng viên có năng lực thực sự.

\*Việc đưa ra biện pháp nhằm:

- Bổ sung một số nguồn tuyển nhân sự có chất lượng, đáp ứng đầy đủ yêu cầu về công việc cần tuyển cho công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty.
- Thu hút các ứng viên phong phú hơn từ các nguồn tuyển mới.
- Nâng cao cơ hội lựa chọn ứng viên xuất sắc
- Tuyển dụng được đội ngũ nhân sự có năng lực, trình độ chuyên môn và tinh thần làm việc gắn bó với công ty.

**\*Nội dung biện pháp**

+ Hợp tác với các trường ĐH, CĐ nhận sinh viên các năm cuối đi thực tập với các điều kiện:

Phía sinh viên: Điểm trung bình toàn khóa > 7.0, đánh giá hạnh kiểm khá. Một sinh viên có kết quả học tập tốt thường chứng tỏ họ đã trải qua một giai đoạn cố gắng nỗ lực, chú tâm nghiên cứu, rèn luyện các kiến thức, kỹ năng cơ bản trong nhà trường. Những sinh viên ưu tú như vậy chính là tiềm năng nhân tài nếu công ty biết khai thác và sử dụng đúng nơi đúng lúc.

Phía công ty: hỗ trợ cho sinh viên thực tập trực tiếp với các phòng ban, có người quản lý giám sát. Cuối mỗi tuần nộp báo cáo thực tập cho trường và người giám sát. Người giám sát sẽ quan sát thái độ cũng như tinh thần học hỏi của những sinh viên. Tổng kết đợt thực tập công ty có thể chọn ra sinh viên có khả năng nhạy bén với ứng xử, tác phong làm việc công nghiệp, mong muốn làm việc cho công ty để tuyển dụng.

Việc tuyển dụng từ nguồn này sẽ đem lại cho công ty một đội ngũ nhân sự trẻ trung năng động, ham học hỏi và có tinh thần làm việc hăng say, đem lại kết quả khả quan khi có sự kèm cặp thêm của những người có kinh nghiệm trong công ty. Công ty nên sử dụng nguồn tuyển này với yêu cầu nhân sự có trình độ chuyên môn như vị trí nhân viên hành chính, kế toán, kỹ sư vận hành máy...

+ Đối với vị trí cần tuyển có thể không yêu cầu kinh nghiệm và trình độ như lao động phổ thông công ty nên sử dụng nguồn tuyển tại các trung tâm môi giới việc làm, các hội chợ việc làm.

Tại đây, sau khi niêm yết thông tin tuyển dụng, công ty sẽ được nhận những hồ sơ đủ tiêu chuẩn đã qua một bước chọn lọc của các nhà môi giới. Chi phí cho những lần tuyển chọn thấp nhất đối với lao động phổ thông là 50.000đ/hồ sơ được chấp nhận, cao nhất là 5.000.000 VNĐ đối với những ứng viên cần tuyển giữ chức vụ quan trọng trong công ty...

Công ty nên chú trọng xây dựng, làm phong phú website của công ty, tăng sự thu hút lượng xem của website, đưa thông tin tuyển dụng lên web.



Hoặc có thể đăng thông tin tuyển dụng trên các website việc làm như: choaiphong.com; timviecnhanh.com; vietnamworks.com; tuyendung.com.vn...

+ Tuyển dụng lại nhân viên cũ: Khi nhân viên công ty xin nghỉ việc, công ty nên: Phỏng vấn nhân viên trước khi ra đi để thu thập thông tin về nguyên nhân chính khi ra đi, những tâm tư, suy nghĩ của nhân viên đó về công ty...; Giữ liên lạc và có mối quan hệ tốt với những nhân viên cũ trong công ty. Lưu giữ hồ sơ của nhân viên cũ. Nếu có cơ hội nên xem xét tuyển dụng lại họ vì họ là những nhân sự đã từng được công ty đào tạo, có những sự am hiểu nhất định về công việc của công ty, giảm thiểu được chi phí đào tạo khi tuyển dụng lại.

### 3.2.3. Biện pháp 3: Hoàn thiện công tác giữ chân nhân tài làm việc

Tuyển dụng và duy trì nhân viên là hai mặt của cùng một vấn đề. Hai mặt này bổ sung cho nhau, và nếu cả hai đều được thực hiện tốt thì chúng sẽ đem đến nguồn tài sản mà mọi công ty đều khao khát: những con người tài năng và xuất sắc. Việc tuyển dụng được đúng người công ty cần là một thách thức, nhưng thách thức hơn cả làm sao giữ chân những nhân viên giỏi ở lại với công ty trong môi trường đầy cạnh tranh hiện nay. Đặc biệt với một cơ cấu lao động trẻ của công ty TNHH KOKUYO Việt Nam nằm trong độ tuổi từ 20 đến 40.

Bảng 3.1. Thống kê số lao động nghỉ việc tại công ty

Stt	Lý do nghỉ việc	Giữ chức vụ	Số người	
			Năm 2010	Năm 2011
1	Tự ý nghỉ việc không rõ lý do	Công nhân phân xưởng	0	1
2	Sức khỏe kém, khoảng cách địa lý xa...	Công nhân phân xưởng	2	3
3	Khoảng cách địa lý giữa gia đình và nơi làm việc xa, ít có điều kiện gần gũi chăm sóc gia đình, lương thấp, không có cơ hội được thể hiện...	Công nhân phân xưởng	1	1
		Trưởng phòng nhân sự	0	1
		Kỹ sư điều chỉnh máy tự động	0	1

Theo bảng thống kê trên, số lao động nghỉ việc của công ty có xu hướng tăng, và có dấu hiệu mất của nhân viên với công ty và hậu quả là họ rời bỏ công ty.

Về cơ bản, trước mắt hay trong ngắn hạn công ty có thể khắc phục được tình trạng thiếu nhân sự như tăng giờ làm, giao thêm nhiệm vụ, ... nhưng về lâu dài nếu không có những biện pháp can thiệp làm tăng sự trung thành gắn bó của nhân viên với công ty, công ty sẽ gặp phải nhiều bất lợi lớn như bầu không khí làm việc không thoải mái, thiếu tính đoàn kết nội bộ do việc thay đổi nhân viên, bộ máy nhân sự làm việc không thông suốt khi bị gián đoạn bởi những nhân viên nghỉ việc và thời gian tìm kiếm người thay thế...

Một số đề xuất đưa ra trong vấn đề này:

- Khi có nhân viên mới vào, giám đốc nên đưa nhân viên đó tới giới thiệu gặp gỡ trực tiếp với tất cả mọi người trong ban, không nên để họ tự đi cùng trưởng phòng. Điều này cho thấy cấp quản lý cao cấp rất coi trọng từng cá nhân trong công ty và thân thiện, đem lại sự thoải mái cho nhân viên mới nhanh chóng hòa nhập với công ty.

- Nên mạnh dạn thay thế những nhà quản lý yếu kém hơn là liên tục thay thế nhân viên.

- Tôn trọng ý kiến đóng góp và chia sẻ thông tin – về kinh doanh, năng lực tài chính, chiến lược kế hoạch...

- Giao cho nhân viên những việc bắt buộc họ phải động não, tư duy – và hỗ trợ họ những điều cần thiết để thành công (sẽ trình bày chi tiết ở mục 3.2.5, tr.76).

- Có thể cho phép nhân viên trao đổi ca làm việc một tuần một lần với đồng nghiệp. Giúp cho lịch làm việc của nhân viên không quá gò bó

- Có những chính sách đãi ngộ nhân sự hợp lý hơn (sẽ trình bày chi tiết ở mục 3.2.6, tr. 82).

#### **3.2.4. Biện pháp 4: Đánh giá năng lực thực hiện công việc người lao động khách quan và tiết kiệm thời gian hơn.**

**\*Lý do đưa ra biện pháp:**

Công tác đánh giá thành tích hay năng lực làm việc của nhân viên được công ty TNHH KOKUYO Việt Nam thực hiện hàng tháng hàng quý và có kết quả tương đối tốt.

Tuy nhiên, dựa theo những tiêu chí đánh giá đề ra, quản lý đánh giá cấp dưới đôi khi chủ quan, dựa nhiều vào cảm tính khi đánh giá những thông tin định tính không có định mức cụ thể, dẫn đến sai sót khi tổng kết năng lực người được đánh giá. Dẫn đến sự thiếu công bằng trong đánh giá, lương thưởng của nhân viên mỗi phòng ban. Thêm vào đó, việc in các mẫu bảng đánh giá trên giấy và tự đánh giá bằng tay sẽ mất nhiều thời gian đánh giá rồi tổng hợp

**\*Việc đưa ra biện pháp nhằm:**

- Góp phần đánh giá chính xác hơn về năng lực thực hiện công việc của từng nhân viên.

-Tiết kiệm thời gian đánh giá và tổng hợp kết quả đánh giá.

- Tạo sự công bằng và đoàn kết giữa các nhân viên trong các phòng ban tập trung hợp tác lao động, tinh thần làm việc tích cực.

**\*Nội dung biện pháp:**

Xây dựng các bảng tiêu chí đánh giá online. Theo đó, mỗi cá nhân sẽ có một mã bảo vệ để di chuyển vào phần đánh giá, muốn vào phần kết quả lại có một mã bảo vệ khác. Các câu hỏi sẽ tự động xuất hiện và người thực hiện việc đánh giá sẽ thực hiện thao tác đánh giá trên máy vi tính.

Trong chương trình đánh giá này được chia từng phần: Đánh giá của lãnh đạo cao cấp, đánh giá của quản lý trực tiếp, đánh giá của đồng nghiệp, đánh giá của chính bản thân. Sau đó tổng hợp và nhận xét.

Ví dụ: Đánh giá năng lực anh Hoàng Trung Hải – nhân viên bộ phận kinh doanh.

Nhân viên: Hoàng Trung Hải			
Chức vụ: Nhân viên Kinh doanh			
Người thực hiện: Phạm Thị Hồng			
Chức vụ: Nhân viên kinh doanh			
Stt	Tiêu chí đánh giá	Đánh giá chung	Điểm số
1	Khối lượng công việc (số giờ làm việc)	Đi làm đúng giờ và đầy đủ.	9
2	Khả năng giải quyết vấn đề	Nhanh nhạy tìm ra biện pháp xử lý kịp thời với các tình huống bất ngờ xảy ra.	7
3	Làm việc nhóm	Phối hợp khá ăn ý với đồng nghiệp, khéo léo khi trao đổi với cấp trên	7
4	Tinh thần trách nhiệm	Có trách nhiệm, luôn hoàn thành công việc đúng tiến độ với tinh thần thoải mái	8
5	Kỷ luật	Nghiêm chỉnh chấp hành nội quy	9
Tổng điểm (tối đa 50 điểm)			40
Nhận xét xếp loại: Hoàn thành tốt			

Tổng hợp kết quả:

Giám đốc cho 39 điểm, trưởng phòng kinh doanh cho 36 điểm, anh Hải tự đánh giá được 35 điểm.

Như vậy số điểm của anh Hải sẽ là:  $(39+36+35+40)/4= 37,5$  điểm

Đối chiếu theo các bậc thang phân loại anh Hải được nhận xét là hoàn thành tốt nhiệm vụ. Đáp ứng đủ các trách nhiệm, mục tiêu, và yêu cầu với người thực hiện của công việc, đôi khi đáp ứng vượt yêu cầu. Phát huy tốt năng lực làm việc.

**Các nấc thang phân loại đánh giá nhân viên:**

Số điểm	Xếp loại	Đánh giá nhận xét
(45 – 50 điểm)	<i>Hoàn thành xuất sắc</i>	Hoàn thành xuất sắc công việc được giao. Đáp ứng vượt mức hầu hết các trách nhiệm, mục tiêu, và yêu cầu với người thực hiện của công việc, thể hiện được năng lực làm việc nổi trội.
(35 – 45 điểm)	<i>Hoàn thành tốt</i>	Hoàn thành tốt nhiệm vụ. Đáp ứng đủ các trách nhiệm, mục tiêu, và yêu cầu với người thực hiện của công việc, đôi khi đáp ứng vượt yêu cầu. Phát huy tốt năng lực làm việc.
(25 – 35 điểm)	<i>Hoàn thành</i>	Hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ được giao. Đáp ứng được hầu hết các trách nhiệm, mục tiêu và yêu cầu với người thực hiện của công việc.
(15 – 25 điểm)	<i>Chưa hoàn thành, cần cố gắng</i>	Chưa hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ được giao. Chỉ thực hiện được một phần trách nhiệm, mục tiêu và yêu cầu với người thực hiện công việc cần phải cải thiện.
(10-15 điểm)	<i>Không hoàn thành</i>	Không đáp ứng được yêu cầu công việc, cần xem xét tính phù hợp với công việc.

**3.2.5. Biện pháp 5: Tăng cường trao đổi kinh nghiệm, thúc đẩy tính sáng tạo đổi mới cho nhân viên**

**\*Lý do đưa ra biện pháp:**

Công tác quản trị nhân sự tại công ty nhìn chung khá hoàn thiện. Công nhân viên có cơ hội được đóng góp ý kiến với ban lãnh đạo, cơ hội thăng cấp khi có thâm niên công tác. Mỗi người được phân công một nhiệm vụ cố định giúp cho dây chuyền làm việc luôn được thông suốt. Nhưng cái gì cũng có ưu và nhược. Việc lặp đi lặp lại một công việc trong thời gian dài đã hạn chế tính sáng tạo và đổi mới của công nhân viên khi công ty chưa có biện pháp can thiệp hiệu quả.

Hơn nữa, tuy có cơ cấu lao động trẻ, năng động và sáng tạo nhưng công ty chưa có các biện pháp khai thác những tiềm năng thế mạnh này của thế hệ trẻ.

\*Việc đưa ra biện pháp này nhằm:

- Khuyến khích nhân viên tìm tòi, đóng góp các ý tưởng khả thi để tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh cho công ty.

- Tạo động lực cho nhân viên cống hiến và làm việc, gắn bó lâu dài với công ty.

**\*Nội dung biện pháp:**

*Thứ nhất:* Cứ 3 tháng một lần, công ty mở lớp nâng cao nghiệp vụ chuyên môn cho nhân viên. Thực hiện luân phiên đào tạo giữa các phòng ban. Việc này nhằm giúp cho nhân viên toàn công ty dần thành thạo hơn về chuyên môn, bởi càng thành thạo, nhân viên càng có "không gian trí tuệ" rộng lớn để tìm hiểu và giải quyết các vấn đề, từ đó đưa ra nhiều sáng kiến ý tưởng thực tế cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Ví dụ:

Bộ phận	Thời gian	Người phụ trách	Nội dung
Hành chính nhân sự	Ngày 28/3 6h30- 7h30	Trưởng phòng nhân sự	-Đưa ra những lỗi công tác đã mắc phải, phân tích và rút kinh nghiệm làm việc. -Phổ biến phương pháp quản trị nhân sự bằng phần mềm mới.
Bộ phận sản xuất	Ngày 30/3 6h30- 7h30	Giám đốc sản xuất	-Làm quen với các tính năng mới của máy dập file. -Trao đổi cách thực hiện sản phẩm của đơn hàng mới.

Việc mở các lớp nâng cao nghiệp vụ này cũng tương tự như các buổi họp phòng ban, nhưng có tính năng phổ biến và đào tạo nâng cao chuyên môn theo từng lĩnh vực. Sắp xếp luân phiên các lớp để tránh sự tập trung chồng chéo nhân sự các phòng ban, nhờ vậy có thể nhờ sự hỗ trợ của các phòng ban khác khi cần thiết. Thông qua các lớp như thế này có thể khuyến khích nhân viên đưa ra ý tưởng sáng tạo và cùng thảo luận.

Nên mở lớp kéo dài trong 1h và tận dụng thời gian trước giờ làm việc hành chính của công ty, tránh sự lãng phí thời gian làm việc chính.

Sau các buổi họp lớp này, nhân viên sẽ thu được:

- Am hiểu và nắm bắt những công nghệ hay kỹ năng mới.

- Học hỏi kinh nghiệm giải quyết công việc của những người có kinh nghiệm, thành thạo và có các kỹ năng làm việc tốt hơn so với trước.

*Thứ hai:* Giao đúng người đúng việc. Nhưng nên giao cho nhân viên những công việc quá sức họ một chút để kích lệ sự tìm tòi khám phá những phương pháp có thể giải quyết vấn đề.

Ví dụ: anh Hoài Nam thường có công tác lập bảng lương cho nhân viên trong phòng sản xuất 1 và anh mất 15 ngày để tổng hợp và lập bảng. Nhưng nay ban giám đốc giao cho anh có 12 ngày để lập bảng lương nhằm tiết kiệm thời gian làm việc. Đây là một việc không quá khó với anh Nam nhưng đã có tác dụng thúc đẩy tiến độ làm việc của anh Nam.

*Thứ ba:* Thay đổi môi trường làm việc thoải mái đa dạng hơn như:

Tổ chức các chuyến đi dã ngoại dành cho cán bộ công nhân viên mỗi năm một lần vào mùa hè.

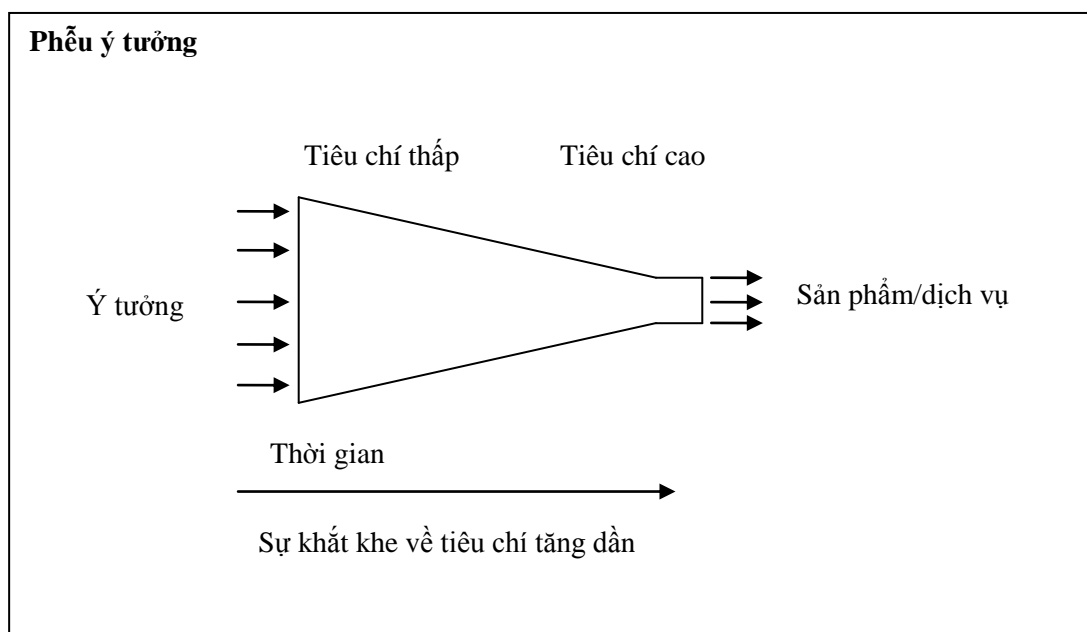
Hoặc cho phép nhân viên không mặc đồng phục vào ngày thứ 2 đầu tuần. Vì sau một kỳ nghỉ cuối tuần, tinh thần làm việc nhân viên cần thêm thứ 2 chuẩn bị để quay lại guồng làm việc trong công ty với tinh thần phấn chấn hơn.

Nên đưa thêm các chậu cây xanh 4 góc chết của công ty là lối ra vào cửa chính, lối vào khu vực hành chính, cạnh bàn tiếp khách và thay chậu hoa giả ở khu trung bày. Cây xanh sẽ giúp cho không khí trong công ty thoáng đãng hơn và con người sẽ cảm thấy gần gũi, thân thiện. Tất cả điều này sẽ giúp cho nhân viên có tinh thần tích cực, giảm thiểu sự căng thẳng trong công việc.

Khi nhận được các ý tưởng đóng góp của nhân viên, quản lý không nên tìm ra những nhược điểm của ý tưởng và bác bỏ luôn, mà nên khuyến khích họ đưa ra những định tính cho ý tưởng của mình về tính khả thi, chi phí...

Có thể sử dụng “phễu ý tưởng” để sàng lọc các ý tưởng cho sản phẩm hay đề xuất mới. Vì không phải ý tưởng được góp ý nào cũng có thể thành công khi áp dụng vào thực tế mặc dù nó có tiềm năng thương mại.

Hình 3.2. Phễu ý tưởng



Với “phễu ý tưởng” này, cần lập những “cổng” – trạm kiểm soát bên trong nhằm kiểm soát và sàng lọc ý tưởng để đưa ra quyết định chuẩn xác nhất.

Các cổng này được sử dụng ở nhiều điểm khác nhau để xác định xem nó có phù hợp với chiến lược không, dự án có vượt qua được các khó khăn về tài chính, kỹ thuật không,...

Với cổng đầu tiên là cổng sàng lọc ý tưởng \_ quan trọng nhất vì tất cả các cổng khác đều thuộc quá trình phát triển sản phẩm mới nên: tìm kiếm sự cân bằng giữa những sai lầm trong việc chấp nhận và bác bỏ (không quá bảo thủ với những “thứ chắc chắn”, không chủ quan với việc dàn trải vốn eo hẹp cho quá nhiều dự án); chấp nhận sự mơ hồ và không chắc chắn; sử dụng những tiêu chí ra quyết định phản ánh mục tiêu của công ty.

Đội ngũ nhân sự ra quyết định tại mỗi cổng cần có : nắm vững chiến lược của công ty, khách quan và không lúng túng trước các vấn đề bất ngờ nảy sinh, kinh nghiệm với việc đổi mới và phát triển sản phẩm, nắm rõ các nguyên tắc, công cụ phân tích tài chính, tiếp thị...

Thành lập hệ thống thẩm định song song được chọn lựa những lực lượng được bố trí theo từng cá nhân có môi quan tâm rộng, tầm nhìn xa, nhạy bén với xu hướng kỹ thuật, đã được ghi nhận thành tích nổi trội, có địa vị trong công ty.



Một ví dụ giản đơn minh họa cho “phễu ý tưởng”:

Đóng góp ý tưởng cho vấn đề: giảm bớt áp lực trong công việc và vẫn đảm bảo tiến độ hoàn thành kế hoạch.

Có 2 ý tưởng được đưa ra:

Ý tưởng 1: Tăng thời gian nghỉ ngơi.

Thay vì làm 44h/ tuần, nay giảm xuống chỉ còn 35h/ tuần. Tức là giảm thời gian làm việc mỗi ngày còn 7h/ ngày thay vì 8h/ ngày, từ 5,5 ngày/ tuần xuống còn 5 ngày/ tuần. Theo ý tưởng này, công việc phải được hoàn thành trong ngày, các nhóm làm việc trong công ty được làm việc với mức độ độc lập cao nhất. Đổi lại các ưu đãi đó, nhà quản lý chỉ yêu cầu ở nhân viên một thứ: lòng nhiệt tình với công việc.

Ý tưởng 2: Thách thức khả năng con người.

Đề nghị nhân viên làm việc với cường độ căng thẳng nhất, tức là làm việc với thời gian tối đa và sức lực con người tối đa. Đổi lại, họ hoàn toàn chịu trách nhiệm đối với nhiệm vụ được giao, và nhờ đó, họ có cơ hội thăng tiến nhanh trong công ty. Ý tưởng này rèn luyện tác phong làm việc nhanh chóng và thúc đẩy tinh thần ham học hỏi với phương châm: nhiệm vụ càng khó khăn, thực hiện càng thú vị.

Tiêu chí đưa ra ( cũng là phản ánh mục tiêu lao động sản xuất của công ty):

- Giải quyết được vấn đề áp lực làm việc.
- Không mất thêm chi phí ( tuyển thêm nhân viên, cải tiến máy móc...)
- Hoàn thành công việc trong thời gian ngắn.

Tiêu chí cao hơn:

- Có tác dụng khuyến khích nhân viên làm việc, yêu mến và gắn bó hơn với công ty.

Đội ngũ nhân sự được thành lập tại “cổng sàng lọc ý tưởng” sẽ bao gồm: Trưởng các phòng ban. Họ là những người hiểu rõ và nắm vững chiến lược phát triển của công ty. Đội ngũ này sẽ thống kê các ý tưởng, đối chiếu sự phù hợp giữa các ý tưởng và các tiêu chí đưa ra.

Hệ thống thẩm định song song sẽ bao gồm: Tổng giám đốc, giám đốc điều hành, giám đốc nhà máy. Họ là những người có địa vị cao trong công ty, có kinh nghiệm và nhạy bén với những sự thay đổi dù là nhỏ nhất.

Công thứ nhất: Đối chiếu với các tiêu chí đưa ra, cả hai ý tưởng đều thỏa mãn. Cả hai ý tưởng đều hướng đến thay đổi cách thức làm việc, và đều tác động đến từng cá nhân, không yêu cầu hỗ trợ thêm về con người hay máy móc thiết bị. Qua công đầu tiên đều được chấp nhận.

Công thứ hai, phân tích điều kiện có thể áp dụng được một trong hai ý tưởng, vì chúng đối lập nhau.

Ý tưởng 2: Theo văn hóa làm việc của công ty, ưu tiên những người có thâm niên công tác sẽ được ưu ái trong việc thăng tiến hơn cả. Ý tưởng 2 sẽ có hơi hướng phản bác lại văn hóa này ( sẽ được thăng tiến nhanh mà ko cần đến thâm niên công tác).

Thứ nữa, đặc tính làm việc của nhân viên Việt Nam thiếu tính chủ động, thích hưởng thụ, làm việc thường mang tính đối phó... Áp dụng ý tưởng này sẽ dẫn đến tình trạng nhân viên làm việc theo kiểu đối phó cho kịp tiến độ, năng suất có thể đảm bảo nhưng chất lượng không cao.

Ý tưởng 1: Tăng thời gian nghỉ ngơi luôn được tất cả công nhân hưởng ứng nhiệt tình bởi theo như đã đề cập ở trên, bản tính lao động Việt Nam thường thích hưởng thụ. Tính thiếu chủ động của nhân viên sẽ được khắc phục bằng cách đề cử những quản lý nghiêm khắc. Do thời gian được bố trí ngắn lại, nhân viên sẽ yêu thích và truyền miệng lối làm việc độc đáo này của công ty, rất hữu dụng cho việc quảng bá tên tuổi công ty rộng hơn nữa.

Qua nghiên cứu và phân tích hai ý tưởng, nhóm trưởng phòng cân đo giữa ưu và nhược của các ý tưởng, cộng với những đóng góp ý kiến từ các nhà thẩm định, do phù hợp với các tiêu chuẩn và môi trường làm việc của công ty hơn, ý tưởng 1 được chấp nhận.

### **3.2.6. Biện pháp 6: Hoàn thiện đãi ngộ nhân sự**

*\* Lý do đưa ra biện pháp:*

Trong công tác đãi ngộ tại bất kỳ doanh nghiệp nào thì đãi ngộ tài chính bao giờ cũng có vai trò quan trọng. Bởi vì nó là phần đãi ngộ mà người lao động dễ thấy nhất và có tác động trực tiếp tới quyền lợi của nhân viên. Tuy nhiên người lao động không chỉ quan tâm tới lợi ích vật chất mà còn chú ý tới lợi ích tinh thần mà doanh nghiệp dành cho họ.

Công tác này tại công ty còn một số mặt hạn chế như mức tiền thưởng và hỗ trợ nhân viên thấp, chưa phát huy được tác dụng khuyến khích tinh thần làm việc của họ.

Để phát huy tối đa hiệu quả chính sách đãi ngộ thì công ty nên kết hợp chính sách đãi ngộ tài chính với chính sách đãi ngộ phi tài chính một cách hợp lý, để người lao động luôn cố gắng trong công việc, giữ người lao động ở lại phục vụ lâu dài, thu hút những lao động có tay nghề có trình độ tới phục vụ cho công ty.

*\*Nội dung biện pháp:*

*Thứ nhất:* Do mức tiền thưởng của công ty tương đối thấp nên nó chưa phát huy tác dụng tạo động lực làm việc cho nhân viên. Thời gian tới công ty nên tăng mức tiền thưởng cho nhân viên tùy theo tính chất công việc hay mức độ khó trong việc thực hiện và những đơn hàng được hoàn thành xuất sắc.

Ví dụ với một đơn hàng trị giá 10.000 USD được hoàn thành trước thời hạn, công ty có thể ghi nhận thành tích này của phòng sản xuất để tổng kết cuối năm, hoặc ngay tháng lương của các nhân viên, công ty sẽ thưởng thêm cho họ mức thưởng bằng 5% lương cơ bản, cộng vào tổng lương thực tế nhận được.

*Thứ hai:* Có những chính sách hỗ trợ lao động ngoại tỉnh như xây khu nhà tập thể, hoặc hỗ trợ tiền thuê nhà ở đối với nhân viên ở tỉnh xa đến làm việc. Mức hỗ trợ đề xuất 250.000vnd/người.

*Thứ ba:* Quan tâm và có những chính sách ưu tiên hơn nữa đối với nhân viên, người lao động nữ như xây nhà mẫu giáo cho con em họ để họ có thể toàn tâm toàn ý trong giờ lao động.

*Thứ tư:* Có kế hoạch giờ làm việc linh hoạt hợp lý hơn như giờ làm bắt đầu muộn hơn 10p và tan ca sớm hơn 10p, được phép đổi ca lao động giữa các công nhân viên...

## **KẾT LUẬN**

Thành công của hầu hết công ty ngày nay phụ thuộc chủ yếu vào tài sản con người hơn là tài sản vật chất. Việc phân công khai thác và sử dụng con người có hiệu quả trong tổ chức đòi hỏi phải có công tác quản trị nhân sự hợp lý. Quản trị nhân sự là một lĩnh vực khó khăn và phức tạp vì nó là sự trộn lẫn giữa khoa học và nghệ thuật – nghệ thuật quản trị con người. Làm tốt công tác này sẽ tạo ra động lực thúc đẩy công nhân viên nâng cao năng suất lao động, sáng tạo trong công việc, thúc đẩy sự phát triển bền vững cho công ty.

Qua nghiên cứu tìm hiểu công tác quản trị nhân sự tại công ty TNHH KOKUYO Việt Nam, cho thấy bên cạnh những thành công đạt được còn tồn tại những hạn chế nhất định. Trong thời gian tới, để góp phần vào việc tăng kết quả sản xuất kinh doanh, công ty nên có kế hoạch nhìn nhận vào những khiếm khuyết còn thiếu sót trong công tác “dùng người” để có biện pháp giải quyết phù hợp.

Sau một thời gian thực tập tại công ty TNHH KOKUYO Việt Nam, bằng việc vận dụng những lý luận đã được học cùng với quá trình tìm hiểu thực tế, em đã mạnh dạn đưa ra một số biện pháp với mong muốn góp phần hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại công ty. Do lần đầu đi từ lý luận vào thực tế nên trong quá trình trình bày bài viết không tránh khỏi thiếu sót và hạn chế. Vì vậy em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp để đề tài này được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn tất cả!

Sinh viên thực hiện  
**PHẠM THỊ HỒNG**

**Danh mục tài liệu tham khảo**

1. PGS. TS. Lê Văn Tám, Giáo trình quản trị doanh nghiệp, NXB Thống Kê, 2000.
2. Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự, NXB Thống Kê, 2006.
3. TS. Nguyễn Thanh Hội, Quản trị nhân sự, NXB Thống Kê, 2000.
4. Trần Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực, NXB Giáo Dục, 2002.
5. Harvard Business Essentials – Managing creativity and innovation, NXB Tổng hợp TP. HCM, 2006.
6. Harvard Business Essentials – Hiring and keeping the best people, NXB Tổng hợp TP. HCM, 2007.
7. Harvard Business Essentials – Performance management, NXB Tổng hợp TP. HCM, 2008.
8. Đinh Thùy Vân \_111012, “ Hoàn thiện công tác đãi ngộ nhân sự tại Công ty Điện Lực Quảng Ninh ”, Khóa luận tốt nghiệp trường ĐH DL Hải Phòng, 2011.
9. Nguyễn Thị Hảo \_ 110489, “Nghiên cứu một số biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại công ty Cổ Phần Sơn Hải Phòng”, Khóa luận tốt nghiệp trường ĐH DL Hải Phòng, 2011.
10. Một số Website:
  - [www.quantrinhansu.com.vn](http://www.quantrinhansu.com.vn)
  - <http://kokuyo.com.vn>.
  - Báo điện tử [Vnexpress.net](http://Vnexpress.net).
  - [www.saga.vn](http://www.saga.vn).
  - <http://365ngay.com.vn>.
  - [www.google.com.vn](http://www.google.com.vn)
  - [www. quantri.com.vn](http://www.quantri.com.vn)
  - <http://hrlink.com>
  - [www.bussiness.gov.vn](http://www.bussiness.gov.vn)