

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

NGUYỄN MAI LỆ

**THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP
THỰC HIỆN CẢI TIẾN GIA TĂNG NĂNG SUẤT
LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THIẾT BỊ
ĐIỆN CÔNG NGHIỆP CÁT VẠN LỢI**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội – 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

NGUYỄN MAI LỆ

**THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP
THỰC HIỆN CẢI TIẾN GIA TĂNG NĂNG SUẤT
LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THIẾT BỊ
ĐIỆN CÔNG NGHIỆP CÁT VẠN LỢI**

Chuyên ngành : Quản trị Nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. TRẦN QUỐC VIỆT

Hà Nội - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Luận văn Thạc sĩ với đề tài: "*Thực trạng và giải pháp thực hiện cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi*" là công trình do chính bản thân tôi nghiên cứu.

Tôi xin cam đoan toàn bộ nội dung luận văn này do bản thân tự nghiên cứu từ những tài liệu học tập, tài liệu tham khảo, thực tiễn hoạt động tư vấn triển khai thực hiện cải tiến gia tăng năng suất lao động tại các doanh nghiệp khối công nghiệp hỗ trợ khu vực phía Nam, đặc biệt là tại *Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi*.

Bản thân tự thu thập thông tin và dữ liệu, từ đó chọn lọc những thông tin cần thiết nhất để phục vụ cho luận văn tốt nghiệp.

Tôi xin cam đoan toàn bộ nội dung đề tài "*Thực trạng và giải pháp thực hiện cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi*" là không sao chép từ luận văn, luận án của ai khác. Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm về lời cam đoan của mình.

Tác giả

Nguyễn Mai Lệ

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành chương trình cao học Quản trị nhân lực và luận văn "*Thực trạng và giải pháp thực hiện cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi*", tôi đã nhận được sự giúp đỡ quý báu từ các thầy cô giáo, các học viên lớp Cao học Quản trị nhân lực K10QT3 của Trường Đại học Lao động - Xã hội, Trung tâm Kỹ thuật hỗ trợ phát triển công nghiệp phía Nam (IDCS) thuộc Cục Công nghiệp, Bộ Công thương, các đồng nghiệp, người thân. Lời đầu tiên, tôi xin được gửi lời cảm ơn đến Ban giám hiệu Trường Đại học Lao động - Xã hội, cô chủ nhiệm, các thầy cô bộ môn và các anh, chị học viên khóa K10QT3 đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ để tôi nhiều kiến thức quý báu trong suốt thời gian học. Tôi cũng xin cảm ơn Trung tâm Kỹ thuật hỗ trợ phát triển công nghiệp phía Nam (IDCS) thuộc Cục Công nghiệp, Bộ Công thương, Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi và tập thể công nhân viên của nhà máy tại Củ Chi đã hỗ trợ cho tôi trong việc thu thập số liệu và nghiên cứu đề tài. Và đặc biệt, tôi xin trân trọng cảm ơn TS. Trần Quốc Việt đã cung cấp tài liệu, tận tình hướng dẫn và tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất về mặt lý thuyết cũng như phương pháp triển khai nghiên cứu thực tế để tôi thực hiện luận văn này. Trong quá trình thực hiện, do bản thân còn hạn chế về mặt lý luận, kinh nghiệm, luận văn không tránh khỏi những sai sót. Tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của Quý thầy cô, Quý IDCS và của các bạn để luận văn của tôi được hoàn thiện hơn. Tôi xin chân thành cảm ơn!

Tác giả

Nguyễn Mai Lệ

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	III
DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ.....	IV
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	10
1.1. Một số khái niệm có liên quan	10
1.1.1. Năng suất lao động	10
1.1.2. Cải tiến	11
1.1.3. Gia tăng năng suất	12
1.2. Ý nghĩa của việc gia tăng năng suất lao động.....	13
1.3. Nhân tố ảnh hưởng đến năng suất lao động và hoạt động thực hiện cải tiến gia tăng năng suất lao động	14
1.3.1. Nhân tố ảnh hưởng đến năng suất lao động	14
1.3.2. Hoạt động thực hiện cải tiến gia tăng năng suất lao động.....	21
1.4. Kinh nghiệm hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại một số doanh nghiệp sản xuất.....	23
1.4.1. Kinh nghiệm hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động của Tập đoàn Samsung	23
1.4.2. Kinh nghiệm hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động của Sancopack.....	26
1.4.3. Kinh nghiệm hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động của Rạng Đông Films	28
1.4.4. Bài học kinh nghiệm cho hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Cát Vạn Lợi.....	29
TÓM TẮT CHƯƠNG 1	31

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG CẢI TIẾN GIA TĂNG NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN XUẤT THIẾT BỊ ĐIỆN CÔNG NGHIỆP CÁT VẠN LỢI.....	32
2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi	32
2.1.1. <i>Quá trình hình thành và phát triển của Công ty</i>	32
2.1.2. <i>Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty</i>	33
2.1.3. <i>Cơ cấu tổ chức của Công ty</i>	36
2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi	38
2.2.1. <i>Chất lượng nguồn nhân lực</i>	38
2.2.2. <i>Các nhân tố gắn với tổ chức và quản lý người lao động</i>	40
2.2.3. <i>Các nhân tố liên quan đến đối tượng lao động</i>	44
2.2.4. <i>Các nhân tố gắn với phát triển và sử dụng tư liệu sản xuất</i>	48
2.3. Thực trạng hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi	50
2.3.1. <i>Phương pháp thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Công ty</i>	50
2.3.2. <i>Kết quả về thực trạng năng suất lao động và hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Công ty</i>	52
2.4. Đánh giá chung về hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi	65
2.4.1. <i>Những thành công và nguyên nhân</i>	65
2.4.2. <i>Những hạn chế và nguyên nhân</i>	67
TÓM TẮT CHƯƠNG 2.....	70

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG CẢI TIẾN GIA	
TĂNG NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN XUẤT	
THIẾT BỊ ĐIỆN CÔNG NGHIỆP CÁT VẠN LỢI	71
3.1. Môi trường vĩ mô và định hướng phát triển sản xuất kinh doanh của Công	
ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi	71
3.1.1. Môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến hoạt động cải tiến gia tăng năng suất	
lao động.....	71
3.1.2. Định hướng phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty năm 2023	74
3.2. Giải pháp hoàn thiện hoạt động thực hiện cải tiến gia tăng năng suất lao	
động tại Cát Vạn Lợi	75
3.2.1. Nâng cao năng lực đội ngũ quản lý và thực thi hoạt động cải tiến gia	
tăng năng suất lao động	75
3.2.2. Xây dựng và duy trì áp dụng quy trình hoạt động cải tiến gia tăng năng	
suất lao động	84
3.2.3. Tăng cường đào tạo, huấn luyện người lao động đáp ứng yêu cầu của	
hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động.....	91
TÓM TẮT CHƯƠNG 3	100
KẾT LUẬN	101
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	103
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Diễn giải	Tiếng Anh
5S-3D (5S-3R)	Sàng lọc, sắp xếp, sạch sẽ, chăm sóc, sẵn sàng – Đúng hàng, đúng lượng, đúng vị trí	Systematize, Sweep, Standardize, Self-Discipline – Right
APO	Tổ chức Năng suất châu Á	Asian Productivity Organization
ASEAN	Hiệp hội các Quốc gia Đông Nam Á	Association of South East Asian Nations
ATLĐ	An toàn lao động	
BTP	Bán thành phẩm	
C	Chi phí	Cost
Cát Vạn Lợi/ Công ty/CVL	Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi	CAT VAN LOI Industrial Electrical Equipment Manufacturing JSC
CNHT	Công nghiệp hỗ trợ	
CPTTP	Hiệp định Đối tác Toàn diện và Tiến bộ xuyên Thái Bình Dương	Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership
D	Giao hàng/Lưu thông/Vận chuyển	Delivery
DN	Doanh nghiệp	
FIFO	Nhập trước – xuất trước Vào trước – ra trước	First-in, First-out
GDP	Tổng sản phẩm trong nước	Gross Domestic Product
H	Giờ	Hour
HTQLCL	Hệ thống quản lý chất lượng	
IDCS	Trung tâm Kỹ thuật hỗ trợ phát triển công nghiệp Khu vực phía Nam	Industrial Development Center of Southern Vietnam
ILO	Tổ chức Lao động Quốc tế	International Labour Organization
Input - Output	Đầu vào – đầu ra	
Lay-out	Bố trí/trình bày	

II

Chữ viết tắt	Diễn giải	Tiếng Anh
Lean	Sản xuất tinh gọn	Lean Manufacturing
NLĐ	Người lao động	
NS	Năng suất	
NSLĐ	Năng suất lao động	Labor Productivity/ Workforce Productivity
NVL	Nguyên vật liệu	
NXB	Nhà xuất bản	
P	Năng xuất	Production
M	Phút	Minute
PRO-3M	Quy trình, quy chuẩn, sở hữu – thiết bị của tôi, công việc của tôi, máy móc của tôi	Process, Rule, Ownership - My Machine, My job, My Area
TQ	Trung Quốc	
Q	Chất lượng	Quality
QL	Quản lý	
S	An toàn	Safety
TF	Đội đặc nhiệm	Task force
BTP	Bán thành phẩm	
TP HCM	Thành phố Hồ Chí Minh	
UBND	Ủy ban nhân dân	
VCCI	Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam	Vietnam chamber of commerce and industry
WTO	Tổ chức Thương mại Thế giới	World Trade Organization

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Bảng kết quả các chỉ tiêu về tài chính	34
Bảng 2.2: Bảng kết quả đo lường khả năng tài chính và hiệu quả ngân sách.....	35
Bảng 2.3: Các chỉ tiêu đánh giá khả năng điều hành của lãnh đạo	35
Bảng 2.4: Tỷ lệ sức khỏe khám định kỳ 2021 tại Công ty.....	40
Bảng 2.5: Chế độ phúc lợi dành cho nhân viên trong Công ty	43
Bảng 2.6: Tổng tiền thưởng dành cho nhân viên trong Công ty	43
Bảng 2.7: Thưởng thâm niên dành cho nhân viên trong Công ty	43
Bảng 2.8: Số cuộc gặp và trao đổi trực tiếp của Lãnh đạo với người lao động	44
Bảng 2.9: Kết quả sự tuân thủ luật pháp và các chế định đảm bảo hài hòa quan hệ lao động	48
Bảng 2.10: Danh sách máy móc thiết bị/dây chuyền chính/công nghệ	49
được áp dụng để nâng cao chất lượng sản phẩm	49
Bảng 2.11: Nội dung và trình tự thực hiện hoạt động cải tiến	50
Bảng 2.12: Báo cáo trực quan cải tiến NSLĐ tại hiện trường	65
Bảng 3.1: Quá trình hoạch định chiến lược	72
Bảng 3.2: Bảng dự kiến đào tạo kiến thức, kỹ năng đội ngũ quản lý và thực thi hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động	77
Bảng 3.3: Khung năng lực vị trí Đội trưởng TF	79
Bảng 3.4: Kế hoạch thực hiện giải pháp nâng cao năng lực đội ngũ quản lý và thực thi hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động	83
Bảng 3.5: Kế hoạch thực hiện giải pháp về xây dựng quy trình cải tiến và duy trì việc cải tiến.....	91
Bảng 3.6: Bảng tổng hợp các kỹ năng cần thiết của lao động	95
Bảng 3.7: Bảng kế hoạch đào tạo kiến thức, kỹ năng của người lao động đáp ứng chương trình cải tiến.....	96
Bảng 3.8: Nội dung và hình thức đào tạo sản xuất tinh gọn (Lean)	96
Bảng 3.9: Kế hoạch triển khai chính sách đào tạo	99

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

Hình 1.1: Mô hình tổng thể các nhân tố tác động đến năng suất lao động	15
Biểu đồ 1.1: Tổng hợp các hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động.....	22
Hình 1.2: Nhân tố trực tiếp ảnh hưởng đến năng suất lao động	23
Biểu đồ 1.2: Đánh giá chung về năng lực sản xuất tại Sancopack	27
Biểu đồ 1.3: Đánh giá chung về năng lực sản xuất tại Rạng Đông Films	28
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Cát Vạn Lợi năm 2022	36
Biểu đồ 2.1: Tổng số nhân sự của Công ty	37
Biểu đồ 2.2: Phân bổ nguồn lao động năm 2022	37
Biểu đồ 2.3: Trình độ của nhân viên Cát Vạn Lợi 2022	38
Biểu đồ 2.4: Số lượng bằng cấp và chứng chỉ nghề.....	39
Biểu đồ 2.5: Phân bổ nguồn lực lao động theo cấp bậc tại Công ty năm 2022	40
Biểu đồ 2.6: Số lượng nhân viên nghỉ việc và tuyển dụng nhân viên mới	41
Biểu đồ 2.7: Thu nhập bình quân/năm của nhân viên.....	42
Biểu đồ 2.8: Mức thưởng cuối năm cho CB-CNV	42
Biểu đồ 2.9: Khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên khi làm việc tại Công ty	47
Biểu đồ 2.10: Thống kê số lượng lao động theo thâm niên	47
Hình 2.1: Chuyển sản xuất ống thép luồn dây điện	48
Biểu đồ 2.11: Đánh giá về năng suất lao động.....	53
Hình 2.2: QL công đoạn dập	54
Hình 2.3: QL công đoạn đóng hàng	54
Hình 2.4: QL vận hành máy	54
Hình 2.5: QL sản xuất	54
Hình 2.6: QL công đoạn BTP, TP.....	55
Biểu đồ 2.12: Đánh giá về chất lượng.....	55
Hình 2.7: Tiêu chuẩn công đoạn	56
Hình 2.8: Quản lý lỗi chất lượng.....	56
Biểu đồ 2.13: Đánh giá về chi phí.....	57

Hình 2.9: QL chi phí	57
Biểu đồ 2.14: Đánh giá về lưu thông	58
Hình 2.10: Vận chuyển sản xuất	59
Hình 2.11: Vận chuyển xuất hàng.....	59
Hình 2.12: Vận chuyển sản xuất	59
Hình 2.13: Vận chuyển xuất hàng.....	59
Hình 2.14: Vận chuyển sản xuất	60
Hình 2.15: Vận chuyển sản xuất	60
Biểu đồ 2.15: Đánh giá về môi trường làm việc	60
Hình 2.16: Môi trường hiện tại	61
Hình 2.17: Môi trường hiện tại	61
Hình 2.18: Môi trường hiện tại	62
Hình 2.19: Môi trường hiện tại	62
Hình 2.20: Môi trường hiện tại	62
Hình 2.21: Môi trường hiện tại	62
Hình 2.22: Môi trường hiện tại	62
Hình 2.23: Môi trường hiện tại	62
Hình 2.24: Môi trường hiện tại	63
Hình 2.25: Môi trường hiện tại	63
Hình 2.26: Môi trường hiện tại	63
Hình 2.27: Môi trường hiện tại	63
Hình 2.28: Môi trường hiện tại	63
Hình 2.29: Môi trường hiện tại	63
Biểu đồ 2.16: Đánh giá chung về năng lực sản xuất.....	64
Sơ đồ 3.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Đội TF	78
Sơ đồ 3.2: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty Cát Vạn Lợi.....	78

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Năng suất lao động là thước đo đối với các giá trị tạo ra trong hoạt động sản xuất kinh doanh của quốc gia nói chung và của từng DN nói riêng. Nếu NSLĐ đối với một quốc gia thể hiện bằng giá trị phản ánh qua biểu thị số lượng tổng sản phẩm quốc nội (GDP) thực sự được tạo ra trong một giờ lao động thì trong DN, NSLĐ là hiệu quả của hoạt động có ích do con người trong một đơn vị thời gian biểu hiện bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc hao phí để sản xuất ra được một sản phẩm. Gia tăng NSLĐ thể hiện sự gia tăng về trình độ phát triển và mức sống của mỗi quốc gia và luôn là mục tiêu mà mỗi quốc gia hướng tới trong quá trình phát triển. Theo Tổng cục thống kê giai đoạn 2016-2020, tốc độ tăng NSLĐ từ năm 2016 đến năm 2019 đều đạt trên 6%, trong đó năm 2019 đạt tốc độ tăng cao nhất (6,62%). Năm 2020 do ảnh hưởng của dịch Covid-19 nên tốc độ tăng NSLĐ chậm lại nhưng vẫn đạt gần 5%. Bình quân mỗi năm trong giai đoạn 2016-2020, tốc độ tăng NSLĐ của Việt Nam đạt 6,05%, cao hơn tốc độ tăng bình quân của giai đoạn 2011-2015 là 1,52 điểm phần trăm và vượt mục tiêu tăng NSLĐ bình quân hằng năm đề ra trong Nghị quyết số 05-NQ/TW Hội nghị lần thứ IV Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII “Giai đoạn 2016-2020: tốc độ tăng NSLĐ bình quân hằng năm cao hơn 5,5%”. Bình quân mỗi năm trong giai đoạn 2011-2020, tốc độ tăng NSLĐ của toàn nền kinh tế đạt 5,29%. Đây là kết quả thể hiện thành công đáng ghi nhận của Việt Nam trong việc nỗ lực phấn đấu nâng cao NSLĐ. Tuy nhiên, NSLĐ của Việt Nam trong khu vực Đông Nam Á chỉ cao hơn NSLĐ của Cam-pu-chia (gấp 2,4 lần); My-an-ma (1,6 lần); Lào (gấp 1,2 lần). Chênh lệch tuyệt đối mức NSLĐ (PPP 2017) của Xin-ga-po và Việt Nam tăng từ 130,4 nghìn USD năm 2011 lên 144,1 nghìn USD năm 2020; tương tự, của Hàn Quốc từ 58,8 nghìn USD lên 61,8 nghìn USD; Trung Quốc từ 6,1 nghìn USD lên 12,1

ngàn USD; Ấn Độ từ 1,3 ngàn USD lên 1,8 ngàn USD. Điều này cho thấy khoảng cách và thách thức mà nền kinh tế Việt Nam phải đối mặt để có thể bắt kịp mức NSLĐ của các nước có trình độ phát triển hơn là khá lớn. Mặc dù đã có nhiều nỗ lực để cải thiện về NSLĐ từ phía Chính phủ và cả DN nhưng Việt Nam hiện nay vẫn là một trong những quốc gia có NSLĐ thấp nhất trong các nước ASEAN. Bên cạnh những thành tựu đã đạt được và cơ hội trong bối cảnh toàn cầu hóa, với cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, các DN ở Việt Nam đang gặp phải nhiều thách thức: Cạnh tranh với các doanh nghiệp khối FDI tại Việt Nam, có lợi thế đi trước và có năng lực cao hơn; Phải đối mặt với cạnh tranh gay gắt với hàng hóa nhập khẩu từ bên ngoài; Nền kinh tế Việt Nam còn ở trình độ phát triển thấp, khoảng cách chênh lệch giữa Việt Nam với các nước trong khu vực còn lớn; Khó khăn trong việc tiếp cận các nguồn lực để phát triển sản xuất kinh doanh...đặc biệt là NSLĐ doanh nghiệp vẫn còn thấp. Vì vậy, phát triển sản xuất và nâng cao NSLĐ của DN đóng vai trò quan trọng, quyết định tới năng lực cạnh tranh và khả năng phát triển, sự tồn tại của doanh nghiệp.

Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi là một doanh nghiệp Việt Nam nghiên cứu và sản xuất thay thế vật tư cơ điện nhập khẩu. Công ty đang trong quá trình thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ. Tuy nhiên, BLĐ công ty nhận thấy hoạt động này chưa đem lại hiệu quả như mong muốn. NSLĐ hiện tại còn nhiều bất cập ảnh hưởng đến tiến độ giao hàng, chất lượng sản phẩm, năng lực cạnh tranh... cần thiết phải nghiên cứu để tìm ra các giải pháp hữu hiệu nhằm “thổi lửa” cho hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ tại công ty. Trên cơ sở này, tác giả đã lựa chọn đề tài: "***Thực trạng và giải pháp thực hiện cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi***" làm đề tài Luận văn Thạc sĩ ngành Quản trị nhân lực.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

2.1. Tình hình nghiên cứu trên thế giới

- Tác phẩm của Henry Ford (1922), *“My life and work”* với các thử nghiệm trong sự nghiệp của mình tại Công ty Ford Motor, chỉ ra cách tiếp cận thực tế của Ford để tăng NSLĐ. Mục đích nghiên cứu để tối ưu hóa tiến trình công việc, nâng cao kỹ thuật sản xuất, tăng hiệu quả sử dụng máy móc, thiết bị và tiết kiệm chi phí. Dựa trên những mục tiêu cơ bản này, Ford đã rút ra 09 yếu tố chính góp phần tăng NSLĐ và từ đó tạo nên thành công của Công ty: Chia nhỏ các bước công việc và chuyên môn hóa từng bộ phận, thực hiện sản xuất hàng loạt, tiêu chuẩn hóa, sử dụng dây chuyền sản xuất, đào tạo công nhân, nâng cao trách nhiệm của NLĐ, bình đẳng và công bằng, tạo động lực lao động, môi trường làm việc công bằng.

- Nghiên cứu của Peter Brem (2013) phân tích sâu hơn về tốc độ tăng năng suất so với tiền lương thực tế và của thu nhập thực tế. Nghiên cứu đặt ra các vấn đề về NSLĐ sẽ như thế nào trong tương lai, cách tiếp cận những thách thức của thời kỳ hiện đại là gì, những thay đổi của các yêu cầu bên trong, bên ngoài và các điều kiện để tổ chức có thể hoạt động hiệu quả.

- Theo Báo cáo *“Key Indicators of the Labour Market 2015 - KILM”* (2015) của Tổ chức Lao động Quốc tế. Báo cáo này thu thập thông tin từ kho dữ liệu quốc tế cũng như các nguồn thống kê của các khu vực kinh tế và các quốc gia, các chỉ số chính của thị trường lao động cung cấp dữ liệu cho hơn 200 quốc gia bao gồm 17 chương, cung cấp thông tin chi tiết liên quan đến 36 bảng dữ liệu gồm: Các chỉ số về việc làm như nghề nghiệp, tình trạng lao động, khu vực làm việc, thời gian lao động,... Ngoài ra, báo cáo còn đề cập đến các vấn đề như: Lao động và các đặc điểm của người tìm việc, giáo dục, tiền lương, NSLĐ và lao động nghèo. Các chỉ số này cung cấp một nền tảng vững chắc để từ đó giải quyết vấn đề chính liên quan đến việc sản xuất và việc làm bền vững. Chương 16 cung cấp về định nghĩa NSLĐ, đồng thời trình bày đầy đủ thông tin

về lao động và NSLĐ. Báo cáo cũng đưa ra các biện pháp giúp nâng cao NSLĐ của một quốc gia trong nội dung của chương 16. Đặc biệt, báo cáo còn đề cập đến những hạn chế về thống kê, đo lường các chỉ số về lao động dẫn đến so sánh NSLĐ giữa các nước còn nhiều hạn chế và chưa hoàn toàn chính xác.

2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước

Vấn đề năng suất lao động là vấn đề nóng mà không những tổ chức Quốc tế quan tâm nghiên cứu mà các tổ chức trong nước cũng đặc biệt quan tâm.

- Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014), “*Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng Công ty lắp máy Việt Nam (Lilama)*” đã tiến hành phân tích kết quả thu thập được từ quan sát, kiểm định độ tin cậy của thang đo và phân tích nhân tố, từ đó đưa ra 07 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất Lilama là: Văn hóa doanh nghiệp, công việc, cơ hội đào tạo và phát triển, điều kiện làm việc, lương và chế độ phúc lợi, mối quan hệ với đồng nghiệp, mối quan hệ lãnh đạo. Trong đó, lương và chế độ phúc lợi với văn hóa doanh nghiệp là yếu tố tác động mạnh nhất. Kết quả có được từ nghiên cứu là gợi ý quan trọng trong việc xây dựng chiến lược và kế hoạch phù hợp phát triển nguồn nhân lực của Lilama.

- Nhóm tác giả Nguyễn Bá Ngọc và Phạm Minh Thu (2015) công bố báo cáo “*Năng suất lao động nhìn từ góc độ cơ cấu lao động và kỹ năng*” đã chỉ ra rằng: Chuyển cơ cấu lao động theo hướng tích cực, hiện đại và cải tiến kỹ năng là những nhân tố cơ bản, chiến lược để nâng cao năng suất lao động, sức cạnh tranh của nền kinh tế và vị thế của Việt Nam trên trường quốc tế.

- Báo cáo “*Năng suất và khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam*” của viện Hàn lâm Khoa học Xã hội Việt Nam (2019) đã đưa ra đánh giá về NSLĐ và khả năng cạnh tranh của ngành công nghiệp chế biến, chế tạo, hỗ trợ Việt Nam cũng như các yếu tố đóng góp vào tăng trưởng NSLĐ. Dựa trên

phân tích toàn diện của tiểu ngành trong ngành công nghiệp chế biến, chế tạo, hỗ trợ này đưa ra một số khuyến nghị cụ thể nhằm nâng cao NSLĐ và khả năng cạnh tranh của các tiểu ngành khác nhau phù hợp với các đặc điểm cụ thể và thành tựu trong quá khứ.

- Báo cáo của Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Chương trình phát triển Liên hiệp quốc (UNDP), Viện Hàn lâm và KHXH (2019) về “*Năng suất và khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam*” đã đưa ra một số các yếu tố ảnh hưởng đến NSLĐ tại doanh nghiệp: Trình độ học vấn của người lao động, độ tuổi của người lao động, quy mô doanh nghiệp, năng lực quản lý, mức độ tinh vi công nghệ, tham gia vào thị trường toàn cầu, địa điểm của doanh nghiệp.

- Nguyễn Thị Thu Trang (2020), nghiên cứu “*Thực trạng năng suất lao động của Việt Nam và một số giải pháp tăng năng suất lao động*”. Tác giả chỉ ra 07 nguyên nhân chủ yếu dẫn tới NSLĐ còn thấp: Rào cản từ thể chế, quy mô nền kinh tế Việt Nam còn nhỏ, chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng tích cực nhưng còn chậm, máy móc thiết bị và quy trình công nghệ lạc hậu, chất lượng nguồn nhân lực còn hạn chế, trình độ tổ chức quản lý và hiệu quả sử dụng các nguồn lực còn bất cập, khu vực doanh nghiệp chưa thực sự là động lực quyết định NSLĐ của nền kinh tế. Từ đó, tác giả đề xuất 03 giải pháp nhằm nâng cao NSLĐ tại Việt Nam như sau: Nhóm giải pháp cho khu vực doanh nghiệp, nhóm giải pháp về thể chế chính sách, nhóm giải pháp chung cho nền kinh tế.

- Nghiên cứu của Đào Thùy Dung (2020) về “*Phân tích năng suất lao động trong các ngành công nghiệp chế tạo của Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế Quốc tế*”. Tác giả đưa ra các khái niệm liên quan đến NSLĐ, xác định nhân tố ảnh hưởng tới NSLĐ, các công thức chung để tính NSLĐ. Từ đó, tác giả đề xuất các giải pháp nâng cao NSLĐ trong các ngành công nghiệp chế biến, chế tạo của Việt Nam.

Tóm lại, sau khi nghiên cứu tổng quan các công trình thực nghiệm về

NSLĐ, tác giả nhận thấy nghiên cứu của luận văn khác với các nghiên cứu trước ở một số điểm sau: Luận văn tập trung vào nghiên cứu thực trạng cải tiến gia tăng NSLĐ tại nhà máy Cát Vạn Lợi, điều này cho phép luận văn tìm hiểu và phân tích sâu vào các yếu tố đặc trưng của ngành CNHT tác động đến NSLĐ. Bên cạnh đó là các hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ thông qua các nhân tố tác động tới NSLĐ tại một DN trong một giai đoạn cụ thể, nên nó hoàn toàn mới và mang tính chất khác biệt. Với khả năng lý luận logic, hệ thống, trích dẫn và kết luận đầy đủ, các nghiên cứu trên là nguồn tài liệu tham khảo quý giá giúp tác giả trình bày nội dung, phương pháp của đề tài "***Thực trạng và giải pháp thực hiện cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi***" để nghiên cứu một cách hệ thống nhằm phân tích những nhân tố chính ảnh hưởng đến NSLĐ và tác động tới việc thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ, cụ thể là tại Cát Vạn Lợi. Từ đó, đề tài sẽ đưa ra những gợi ý giải pháp hữu hiệu nhằm thực hiện việc cải tiến gia tăng NSLĐ trong các DN cùng ngành và thực tế tại Công ty.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu chuyên sâu hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ trong các doanh nghiệp làm cơ sở khoa học để đề xuất các giải pháp nhằm thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ tại Cát Vạn Lợi.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Một là, hệ thống hóa cơ sở lý luận về NSLĐ và các hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại doanh nghiệp sản xuất.

Hai là, đánh giá thực trạng hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Cát Vạn Lợi.

Ba là, đề xuất các giải pháp hoàn thiện hoạt động thực hiện cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Cát Vạn Lợi.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ tại doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- *Phạm vi về nội dung*: Tập trung trả lời cho câu hỏi về giải pháp thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ tại Cát Vạn Lợi. Các hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ bao gồm: (i) Năng suất lao động (quản lý thiết bị, quản lý sản xuất, quản lý bảo dưỡng thiết bị); (ii) Chất lượng sản phẩm (tiêu chuẩn công đoạn, quản lý lỗi chất lượng); (iii) Chi phí trong sản xuất (giảm chi phí nguyên vật liệu, quản lý tồn kho, giảm tồn kho); (iv) Lưu thông sản xuất, giao hàng (vận chuyển sản xuất, vận chuyển xuất hàng); (v) Môi trường làm việc (ATLĐ, PCCC...).

- *Phạm vi về không gian*: Luận văn nghiên cứu thực tiễn hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ nhà máy sản xuất của Công ty tại Củ Chi.

- *Phạm vi về thời gian*: Luận văn tập trung nghiên cứu thực trạng NSLĐ và hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ (từ tháng 01/2022 đến tháng 9/2022).

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài được tiến hành nghiên cứu trên cơ sở nền tảng nhận thức và phương pháp luận duy vật biện chứng và phương pháp duy vật lịch sử. Cụ thể là các phương pháp sau:

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

- *Nguồn dữ liệu thứ cấp*: Tài liệu là các sách chuyên khảo về NSLĐ; Đề tài nghiên cứu khoa học các cấp, bài báo khoa học trên các tạp chí chuyên ngành về NSLĐ ở trong và ngoài nước; Luận văn Thạc sĩ, Tiến sĩ về NSLĐ; Kinh nghiệm thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ tại tập đoàn Samsung; Kỷ yếu các hội thảo chuyên đề về NSLĐ; Các văn bản pháp luật liên quan đến NSLĐ. Nghiên cứu sử dụng kết hợp dữ liệu thứ cấp được thu thập, tổng hợp từ các tài liệu, báo

cáo của các cơ quan, tổ chức như: IDCS, ILO, VCCI, các doanh nghiệp trong khối CNHT đã công bố nhằm nắm được các tác giả khác đã có ý kiến gì về vấn đề này, các điểm mạnh, điểm yếu được bàn luận thêm trong nghiên cứu của họ, đồng thời tìm kiếm các tài liệu làm cơ sở cho việc hình thành các luận điểm, luận cứ, luận chứng cả về cả mặt lý thuyết và thực tiễn. Từ đó, tác giả tổng hợp các quan điểm, hệ thống hóa cơ sở lý luận về hoạt động việc cải tiến gia tăng NSLĐ tại Cát Vạn Lợi và đưa ra kết luận của mình theo cách tiếp cận riêng.

- *Thu thập dữ liệu sơ cấp*: (i) Phương pháp quan sát: Thực hiện sự theo dõi, quan sát hoạt động của đối tượng nghiên cứu; (ii) Phương pháp trực quan, chụp hình ảnh tại hiện trường sản xuất trong nhà máy; (iii) Phương pháp khảo sát BLĐ, NLĐ trong nhà máy bằng Phiếu khảo sát. Mục đích của phương pháp này nhằm tìm kiếm, thu thập thông tin, số liệu nhằm giải quyết nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài là đánh giá thực trạng hoạt động cải tiến, nhân tố ảnh hưởng đến NSLĐ cũng như tìm kiếm giải pháp thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ.

5.2. Phương pháp phân tích, tổng hợp

Căn cứ các thông tin, số liệu, tài liệu thu thập được, từ đó tiến hành phân tích, tổng hợp làm rõ vấn đề nghiên cứu.

- *Phương pháp phân tích thống kê*: Phân tích các số liệu thống kê đã thu thập trong nhà máy, từ đó phân tích, chọn lọc và tổng hợp thành bảng biểu, hình ảnh, đưa ra các nhận xét về bản chất và nguyên nhân của vấn đề về thực trạng hoạt động trong chương 2 và là cơ sở đề xuất các giải pháp tại chương 3.

- *Phương pháp xử lý dữ liệu*

+ Phương pháp thống kê mô tả: Sử dụng để mô tả những đặc tính cơ bản của dữ liệu thu thập được thông qua điều tra. Thống kê mô tả %, điểm của nội dung chi tiết trong mẫu nghiên cứu được biểu thị bằng hình vẽ, bảng biểu để phân tích thực trạng NSLĐ.

+ Phương pháp tổng hợp, so sánh: Tác giả thu thập, tổng hợp dữ liệu

được kiểm tra dựa theo các tiêu chí về tính chính xác, tính phù hợp, tính cập nhật với chủ đề nghiên cứu, đối chiếu, so sánh để có được sự nhất quán, đảm bảo các dữ liệu phản ánh được nội dung phân tích với độ tin cậy cao, nguồn trích dẫn rõ ràng, thấy rõ được thực trạng về NSLĐ, các ưu điểm, nhược điểm trong vấn đề thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ.

+ Các số liệu được xử lý bằng phần mềm Excel phiên bản 2010, là công cụ để xử lý những dữ liệu thu thập được từ các bảng biểu, biểu đồ, báo cáo, thống kê theo Radar chart. Phiếu khảo sát sử dụng Googel form để thu thập.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Việc duy trì thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ trực tiếp tại nhà máy Cát Vạn Lợi, để đảm bảo thực hiện chiến lược sản xuất kinh doanh đã được đề ra và có những đóng góp tích cực về mặt khoa học, thực tiễn như sau:

- Nội dung luận văn là cơ sở để Ban lãnh đạo Cát Vạn Lợi lựa chọn triển khai áp dụng việc cải tiến gia tăng năng suất lao động với các giải pháp mang tính thực tiễn tại Công ty;

- Bên cạnh đó, luận văn cũng là tài liệu tham khảo cho các chuyên gia tư vấn dự án IDCS, các học viên và nhà nghiên cứu thực hiện các đề tài tương tự trong DN cùng khối ngành.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận thì nội dung của luận văn được kết cấu thành 3 chương, cụ thể như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về năng suất lao động trong doanh nghiệp;

Chương 2: Thực trạng hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi;

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN

VỀ NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm có liên quan

1.1.1. Năng suất lao động

NSLĐ là chỉ tiêu đo lường hiệu quả sử dụng lao động, đặc trưng bởi quan hệ so sánh giữa một chỉ tiêu đầu ra (kết quả SX) với lao động để SX ra nó. NSLĐ thường được dùng để đánh giá năng lực cạnh tranh quốc gia, đặc biệt NSLĐ phản ánh yếu tố chất lượng NLD - yếu tố cốt lõi của sự phát triển trong sự cạnh tranh toàn cầu, phát triển của khoa học công nghệ và nền kinh tế tri thức hiện nay. Năng suất có thể được đo lường ở các cấp độ khác nhau: Cấp độ cả nền kinh tế, cấp độ ngành, tổ chức, DN hay cho từng cá nhân riêng biệt. Trên cơ sở đó, khái niệm NSLĐ cũng được tiếp cận theo nhiều góc độ khác nhau:

Theo Karl Marx (1960): “*NSLĐ là sức sản xuất của lao động cụ thể có ích*”. Nó nói lên kết quả hoạt động sản xuất có mục đích của con người trong một đơn vị thời gian nhất định. Hay nói cách khác, NSLĐ được đo bằng số đơn vị sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc bằng lượng thời gian hao phí để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm đó.

Theo Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế - OECD (2001): “*NSLĐ là tỷ lệ giữa đầu ra trên đầu vào, trong đó đầu ra được tính bằng tổng sản phẩm quốc nội – GDP hoặc tổng giá trị gia tăng – GVA, đầu vào thường được tính bằng giờ công lao động và số lao động đang làm việc*”.

Theo Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008): “*NSLĐ là hiệu quả hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian. Năng suất lao động được đo bằng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc lượng thời gian lao động hao phí để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm*”.

Nguyễn Đình Phan (2009), dịch theo từ điển kinh tế học hiện đại của MIT (Mỹ), NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội: “*Năng suất là đầu ra trên một*

đơn vị đầu vào được sử dụng. Tăng năng suất xuất phát từ tăng tính hiệu quả của các bộ phận vốn, lao động. Cần thiết phải đo năng suất bằng đầu ra thực tế, nhưng rất ít khi tách riêng biệt được NSLĐ của nguồn vốn và lao động”.

Theo Tổ chức Lao động quốc tế - ILO (2014): *“Năng suất không phải là tất cả nhưng trong dài hạn nó quyết định mọi việc. Năng lực cải thiện mức sống của một quốc gia gần như phụ thuộc hoàn toàn vào khả năng tăng năng suất của mỗi người lao động”.*

Syverson (2011) năng suất là hiệu quả trong sản xuất thể hiện qua có bao nhiêu sản lượng thu được từ một loại đầu vào nhất định. Do đó, nó thường được biểu thị dưới dạng tỷ lệ đầu vào của đầu ra. Có nhiều phương pháp đo lường năng suất, trong đó NSLĐ là một trong những tiêu chí được sử dụng nhiều nhất. Theo đó, năng suất lao động khai thác mức độ mà vốn nhân lực mang lại giá trị cho nền kinh tế hay doanh nghiệp (Koch và McGrath, 1996).

Từ các quan điểm nêu trên, có thể hiểu: *NSLĐ là tỷ lệ giữa đầu ra trên đầu vào, trong đó đầu ra được tính bằng giá trị tổng sản lượng hoặc doanh thu, và đầu vào là tổng chi phí (bao gồm chi phí lao động).* Trong các tổ chức hay doanh nghiệp hiện nay, NSLĐ là chỉ tiêu quan trọng nhất thể hiện tính chất và trình độ tiến bộ của tổ chức, doanh nghiệp đó. NSLĐ được quyết định bởi nhiều yếu tố như: Trình độ thành thạo của người lao động, áp dụng khoa học công nghệ, quá trình sản xuất, quy mô và tính hiệu quả của các tư liệu sản xuất cũng như điều kiện tự nhiên...NSLĐ là một trong những chỉ tiêu quan trọng tác động đến sự cạnh tranh của tổ chức, doanh nghiệp, đặc biệt NSLĐ phản ánh yếu tố chất lượng người lao động - yếu tố cốt lõi của sự phát triển.

1.1.2. Cải tiến

Tháng 11 năm 1986, Masaaki Imai xuất bản một cuốn sách bằng tiếng Anh với tựa đề *Kaizen*. Độc giả phương Tây rất ngỡ ngàng với thuật ngữ lạ lẫm này. Tuy nhiên, nó đã tác động mạnh mẽ đến phương thức quản lý và kinh

doanh trên toàn thế giới. Theo Masaaki Imai, Kaizen nghĩa là cải tiến, đặc biệt là cải tiến liên tục (Kai – liên tục; Zen – cải tiến). Cải tiến Kaizen hoàn toàn khác với đổi mới – một dạng cải tiến mà người Phương tây vẫn quen dùng. Đổi mới hàm ý chỉ sự tiến triển vượt bậc, đáng kể do nhóm chuyên gia được đào tạo như kỹ sư hoặc nhà quản lý tạo ra. Trái lại, cải tiến Kaizen là sự tích lũy dần dần và liên tục các cải tiến nhỏ của tất cả NLĐ trong doanh nghiệp (bao gồm cả cấp điều hành và quản lý). Điều này nhằm mục đích đảm bảo mọi hoạt động, môi trường làm việc luôn được cải tiến, giúp nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc, tiết kiệm chi phí, nguồn lực... Người Nhật coi từ Kaizen như một biểu tượng chứa đựng toàn bộ sự phấn đấu hàng ngày trong công việc và cách thức chúng ta nỗ lực để làm công việc đó.

Theo Từ điển Tiếng Việt (2018) thì: “*Cải tiến*” có nghĩa là: “*Sửa đổi phần nào cho tiến bộ hơn*” như cải tiến kỹ thuật, cải tiến quản lý xí nghiệp, công cụ cải tiến. Như vậy, cải tiến gia tăng NSLĐ được hiểu là sửa đổi phần nào cho tiến bộ hơn nhằm mục đích tăng NSLĐ.

1.1.3. Gia tăng năng suất

Theo Từ điển Việt - Việt (2016) thì “*gia tăng*” là động từ có nghĩa là “*tăng thêm*”. Ví dụ như: Gia tăng doanh thu, chi phí ngày càng gia tăng. Như vậy, gia tăng năng suất có thể hiểu là tăng thêm năng suất lao động.

Theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2012), tăng NSLĐ là: “*Sự tăng lên của sức sản xuất hay năng suất lao động, nói chung chúng ta hiểu là sự thay đổi trong cách thức lao động, một sự thay đổi làm rút ngắn thời gian lao động xã hội cần thiết để sản xuất ra một hàng hóa, sao cho lượng lao động ít hơn mà lại sản xuất ra nhiều giá trị sử dụng hơn*”. Điều đó có nghĩa là trong một đơn vị thời gian như cũ, khi NSLĐ tăng số lượng sản phẩm sản xuất ra sẽ nhiều hơn hoặc thời gian lao động hao phí cho một đơn vị sản phẩm giảm đi. Khi tăng NSLĐ, quan hệ giữa phần lao động sống và lao động vật hóa để sản

xuất ra đơn vị sản phẩm thường xuyên có sự thay đổi.

Theo Karl Marx (1960): *“Giá trị của hàng hóa được quy định bởi tổng số thời gian lao động, lao động quá khứ và lao động sống, đã nhập vào hàng hóa ấy. NSLĐ tăng lên biểu hiện ở chỗ, phần lao động sống thì giảm; còn phần lao động quá khứ thì tăng lên, nhưng tăng lên như thế nào để tổng hao phí lao động chứa đựng trong hàng hóa ấy giảm đi; nói một cách khác, lao động sống giảm đi nhiều hơn là lao động quá khứ tăng lên”*.

1.2. Ý nghĩa của việc gia tăng năng suất lao động

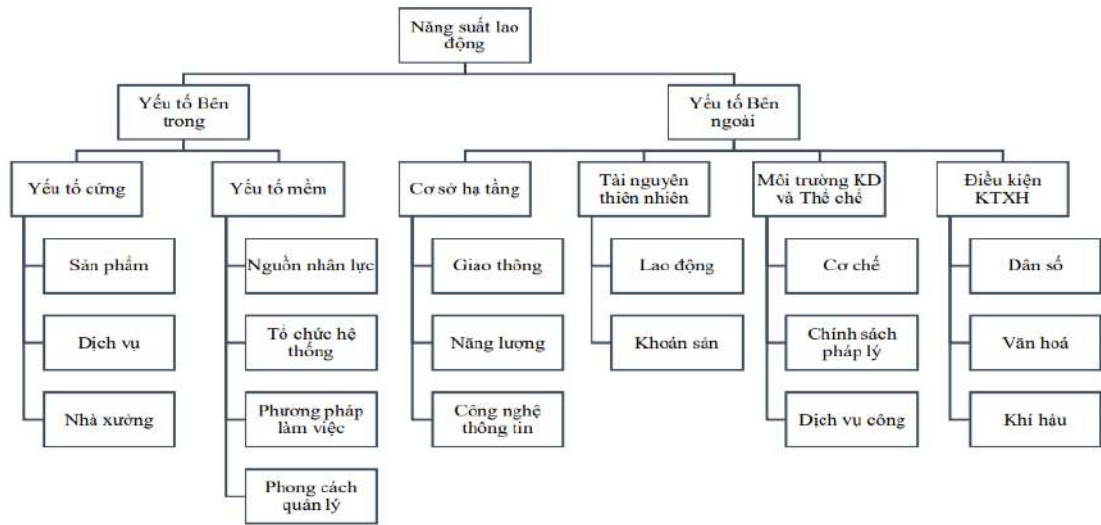
Theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2012), ý nghĩa quan trọng nhất của tăng NSLĐ là ở chỗ nó là con đường tăng tổng sản phẩm xã hội không có giới hạn, con đường làm giàu cho mỗi quốc gia và từng thành viên trong xã hội. Vì vậy, thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ có một ý nghĩa rất lớn đối với xã hội loài người, nó là động cơ thúc đẩy phát triển kinh tế xã hội của mọi quốc gia, là cơ sở quan trọng trong các quyết định ở tầm vĩ mô và vi mô. Mục tiêu của tăng NSLĐ hiện nay là hoàn thiện chất lượng cuộc sống của con người trên toàn thế giới. Vấn đề trung tâm của NSLĐ là đảm bảo xã hội tốt hơn thông qua kỹ thuật cải tiến nhằm sử dụng hiệu quả hơn các nguồn lực và công nghệ sẵn có. Đối với các DN, tăng NSLĐ càng có ý nghĩa quan trọng bởi nó là một trong những chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sản xuất kinh doanh của DN và là yếu tố quyết định đến sự tồn tại và phát triển của DN. Tăng NSLĐ đem lại ý nghĩa cụ thể như sau: (i) Góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của DN trên thị trường. Có thể nói, nâng cao năng lực cạnh tranh là một vấn đề quan trọng hàng đầu, đặc biệt là trong nền kinh tế thị trường hiện nay vì sẽ giúp DN bán được nhiều sản phẩm hơn, tăng thị phần, lợi nhuận, mở rộng thị trường... Khi NSLĐ tăng thì giúp giá thành sản phẩm giảm nhưng chất lượng sản phẩm cũng được cải tiến vì tiết kiệm được chi phí về tiền lương trên một đơn vị sản phẩm. Giá cả và chất lượng chính là hai yếu tố quyết định đến khả năng cạnh tranh

của DN trên thị trường; (ii) Góp phần nâng cao hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh của DN. NSLĐ cao và tăng nhanh sẽ tạo điều kiện cho việc tăng quy mô và tốc độ của tổng sản phẩm xã hội, thu nhập quốc dân, cho phép giải quyết thuận lợi các vấn đề tích lũy, tiêu dùng. Vì NSLĐ tăng lên thì sản lượng tăng lên và tổng giá trị sản lượng tăng lên. Khi giá trị sản lượng tạo điều kiện cho việc tăng lợi nhuận, giúp các DN có thể tích lũy đầu tư mở rộng sản xuất; (iii) Tăng NSLĐ sẽ giúp tiết kiệm nguồn lực lao động, đồng thời tiết kiệm nguồn quỹ tiền lương. Từ đó, tăng tiền lương cho cá nhân NLĐ. Đây chính là nguồn khích lệ, tạo động lực làm việc cho NLĐ sáng tạo, góp phần cải tiến gia tăng NSLĐ; (iv) Tăng NSLĐ và tăng việc làm là nguồn gốc của tăng trưởng kinh tế, thay đổi cơ chế quản lý kinh tế.

1.3. Nhân tố ảnh hưởng đến năng suất lao động và hoạt động thực hiện cải tiến gia tăng năng suất lao động

1.3.1. Nhân tố ảnh hưởng đến năng suất lao động

Theo Göbenez, Y. (2007), NSLĐ chịu tác động bởi nhiều yếu tố: Những yếu tố bên trong (yếu tố cứng và yếu tố mềm); yếu tố bên ngoài (cơ sở hạ tầng, tài nguyên, môi trường kinh doanh và thể chế, điều kiện kinh tế xã hội). Trong đó, yếu tố bên trong, đặc biệt là yếu tố mềm đóng vai trò quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến việc thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng năng NSLĐ. Điều này được thể hiện qua mô hình tổng thể các nhân tố tác động đến NSLĐ.



Hình 1.1: Mô hình tổng thể các nhân tố tác động đến năng suất lao động

(Nguồn: Göbeniz. Y, 2007)

Theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2012), NSLĐ chịu sự tác động của nhiều nhân tố, trong đó có nhân tố làm tăng, có nhân tố làm giảm NSLĐ. Trong một tổ chức, các nhân tố có thể chia các nhân tố ảnh hưởng ra nhân tố bên trong và nhân tố bên ngoài. Nhân tố bên trong bao gồm trình độ trang bị kỹ thuật của DN, hiệu quả của sự thay đổi công nghệ, trang bị năng lượng cho lao động, tổ chức lao động và sản xuất, sự tác động của hệ thống kích thích lao động, đào tạo cán bộ và nâng cao trình độ lành nghề, hoàn thiện cơ cấu cán bộ... Các nhân tố bên ngoài bao gồm sự thay đổi mẫu mã sản phẩm và chi phí lao động liên quan đến nó theo đơn đặt hàng của Nhà nước hay cung cầu trên thị trường; mức độ hiệp tác giữa các tổ chức, điều kiện tự nhiên... Theo nội dung và bản chất của NSLĐ, tất cả các nhân tố được phân chia theo 3 nhóm cơ bản: (i) Nhân tố vật chất kỹ thuật được gắn chặt với trình độ phát triển của kỹ thuật và công nghệ, hoàn thiện công cụ và tư liệu lao động; (ii) Nhân tố tổ chức sản xuất, tổ chức quản lý nguồn nhân lực, bao gồm yếu tố kinh tế xã hội gắn liền với cơ cấu lao động, trình độ lành nghề, điều kiện lao động, chế độ sở hữu, cường độ lao động, hiệu quả kích thích lao động và sự quan tâm tới kết

quả sản xuất cuối cùng, tức là tất cả liên quan đến con người và quan hệ của con người với lao động; (iii) Các nhân tố gắn liền với điều kiện tự nhiên. Tuy nhiên, đối với việc thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ tại doanh nghiệp, các yếu tố bên trong có thể tác động tích cực hoặc tiêu cực tới NSLĐ cần được quan tâm và kiểm soát chặt chẽ hơn. Dựa vào thực tế tại DN sản xuất, các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ cụ thể bao gồm:

1.3.1.1. Chất lượng nguồn nhân lực

Theo Hà Nam Khánh Giao, Nguyễn Văn Trung (2018), đào tạo và phát triển tác động đến động lực làm việc của người lao động sau lương, thưởng và phúc lợi, chính sách đào tạo và phát triển ổn định sẽ giúp cho tổ chức thu hút và giữ chân nhân viên tốt hơn.

Theo Rateb Jalil Sweis (2019), đào tạo và phát triển có mối quan hệ tích cực và chặt chẽ với động lực làm việc và hiệu suất làm việc của NLD. Đào tạo rất quan trọng vì nó cung cấp cho nhân viên cơ hội học hỏi những gì họ cần để thực hiện tốt công việc của mình, nếu nhân viên có các kỹ năng phù hợp và được đào tạo tốt, họ sẽ có được khả năng tuyệt vời để thực hiện công việc. Do đó các tổ chức, DN phải luôn duy trì năng lực cần thiết của nhân viên thông qua các chương trình đào tạo đầy đủ. Nhận thức và động lực làm việc của NLD bị chi phối sâu sắc bởi các chính sách đãi ngộ của DN. NLD làm việc cho DN đều mong nhận được sự đãi ngộ xứng đáng cả về vật chất lẫn tinh thần. Đây là một trong những yếu tố quan trọng giúp NLD gắn bó với DN lâu dài và nỗ lực làm việc nhằm mang lại hiệu quả cao nhất.

i) Trình độ văn hóa: Người lao động có trình độ văn hóa cao sẽ tiếp thu những tiến bộ của khoa học kỹ thuật một cách sáng tạo. Khả năng tư duy và vận dụng một cách nhanh chóng những tiến bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất sẽ giúp họ có khả năng nâng cao năng suất lao động của mình.

ii) Trình độ chuyên môn: Đây là sự hiểu biết, khả năng thực hành về

chuyên môn cụ thể. Các kỹ năng, kỹ xảo đặc biệt nào đó để phục vụ cho công việc nào đó, biểu hiện trình độ đào tạo tại các trường đào tạo nghề, các trường đại học, cao đẳng, trung cấp, trường nghề...Chuyên môn càng sâu, các kỹ năng nghề càng thành thạo bao nhiêu thì thời gian hao phí để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm của lao động càng được rút ngắn, từ đó góp phần nâng cao NSLĐ. Trình độ văn hóa và trình độ chuyên môn của NLĐ có ảnh hưởng lớn đến NSLĐ. Ngày nay, khoa học kỹ thuật phát triển với tốc độ cao, công cụ phục vụ sản xuất ngày càng hiện đại đòi hỏi NLĐ phải trình độ chuyên môn tương ứng để có khả năng sử dụng, điều khiển máy móc, thiết bị trong sản xuất. Nâng cao trình độ văn hóa chuyên môn của NLĐ có ý nghĩa lớn đối với việc tăng NSLĐ.

iii) Tình trạng sức khỏe: Sức khỏe có ảnh hưởng lớn tới NSLĐ. Sức khỏe của NLĐ được thể hiện qua chiều cao, cân nặng, tinh thần, trạng thái thoải mái về thể chất. Người lao động có tình trạng sức khỏe tốt sẽ hoàn thành công việc với chất lượng cao. Ngược lại, nếu NLĐ có trạng thái sức khỏe không tốt sẽ dẫn đến sự mất tập trung trong quá trình lao động, làm cho độ chính xác của các thao tác trong công việc giảm dần, các sản phẩm sản xuất ra với chất lượng không cao, số lượng sản phẩm cũng giảm, hoặc có thể dẫn đến tai nạn lao động.

iv) Thái độ lao động: Thái độ lao động thể hiện qua tinh thần trách nhiệm trong công việc, kỷ luật lao động cao. Nó có ảnh hưởng quyết định đến khả năng, năng suất và chất lượng hoàn thành công việc của NLĐ. NLĐ phải yêu nghề, làm hết mình với công việc và coi DN như ngôi nhà thứ hai của mình. Phải làm sao để NLĐ có thái độ và suy nghĩ làm việc vì lợi ích bản thân cũng như gia đình họ mà có thể quan tâm đến công việc, làm việc với năng suất, hiệu quả cao nhất, và họ hiểu rằng lợi ích của DN cũng là lợi ích của bản thân NLĐ. Ngược lại, NLĐ có thái độ lao động không tốt, không nghiêm túc trong quá trình lao động, coi thường các quy định trong lao động, thường xuyên vi phạm kỷ luật lao động sẽ làm giảm hiệu quả lao động dẫn đến giảm NSLĐ. Đây là

các nhân tố trực tiếp và có ảnh hưởng sâu sắc tới NSLĐ. Các nhân tố này quyết định đến ý thức NLĐ trong quá trình làm việc và hiệu quả làm việc mà người lao động thực hiện. Chất lượng nguồn nhân lực thông qua việc tuyển dụng, tuyển chọn, tuyển mộ, đặc biệt là quá trình đào tạo và phát triển.

1.3.1.2. Các nhân tố gắn với tổ chức và quản lý người lao động

Theo Hà Nam Khánh Giao, Nguyễn Văn Trung (2018), tổ chức cần phân công công việc phù hợp với sức khỏe và năng lực của NLĐ và giao quyền tương ứng với nhiệm vụ. Đồng thời, tổ chức cần chú ý tránh cho NLĐ làm một công việc được lặp đi, lặp lại dẫn đến sự nhàm chán, có thể tăng độ khó hoặc thay đổi công việc phù hợp với khả năng của NLĐ. Bằng cách thay đổi vị trí làm việc, có thể tạo ra động lực thúc đẩy NLĐ làm việc hiệu quả hơn, bởi vì NLĐ có những mối quan tâm hay sở thích mới, muốn học hỏi thêm nhiều kỹ năng và kiến thức trong khi đó sẽ không thể thực hiện việc này nếu vẫn giữ vị trí, công việc hiện tại... Nhờ thay đổi vị trí công việc, NLĐ có điều kiện thử sức mình trong vai trò mới, tích lũy thêm các kinh nghiệm, chuyên môn, tìm cơ hội khẳng định bản thân. Thay đổi vị trí làm việc sẽ được thực hiện trên cơ sở lãnh đạo nghiên cứu tâm tư nguyện vọng, năng lực chuyên môn, sở trường và đề xuất phương án thay đổi vị trí làm việc cho nhân viên.

Theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2012), các nhân tố tổ chức nói chung và tổ chức lao động khoa học nói riêng đều tác động tới tăng giảm thời gian lao động. Tổ chức tốt sẽ cho phép rút ngắn thời gian làm việc hay tiết kiệm thời gian, trên cơ sở đó NSLĐ sẽ được nâng cao. Tổ chức hệ thống và phương pháp làm việc, phong cách quản lý tác động rất lớn đến NSLĐ. Để đạt được năng suất tối đa cần tạo ra một môi trường tốt nhất cho phối hợp giữa quản lý, lao động và yếu tố công nghệ. Mối quan hệ đó là kết quả của năng suất. Xây dựng tốt mối quan hệ giữa người quản lý và NLĐ, hình thành tinh thần quản lý mới trong đó luôn tôn trọng và khuyến khích tính tự chủ, sáng tạo

của lực lượng lao động tạo ra sức mạnh tổng hợp phát huy hiệu quả của các yếu tố sản xuất, đặc biệt là con người. Để nâng cao NSLĐ, nâng cao sức sản xuất thì việc tổ chức, quản lý lao động có vai trò quan trọng. Tổ chức quản lý hợp lý sẽ tạo điều kiện nâng cao NSLĐ. Các yếu tố về tổ chức quản lý được biểu hiện ở phân công lao động, hợp tác lao động, tạo động lực trong lao động (tiền lương, tiền thưởng...), mức sản lượng, tổ chức phục vụ nơi làm việc về kỹ thuật, về tổ chức...), thái độ cư xử của người quản lý, bầu không khí tập thể...

1.3.1.3. Các nhân tố liên quan đến đối tượng lao động

- Đối tượng lao động là nguồn nguyên, nhiên liệu đầu vào của doanh nghiệp. Đối với doanh nghiệp nó có thể là loại sẵn có như khoáng sản, nước, gỗ... hoặc có thể là loại đã qua chế biến như thành phẩm, BTP... Trong quá trình hoạt động lao động của mình, NLĐ sử dụng tư liệu lao động tác động vào đối tượng lao động tạo ra sản phẩm. Năng suất của NLĐ có được đảm bảo hay không phụ thuộc rất nhiều vào nguồn nguyên liệu đầu vào (đối tượng lao động) và cách thức sản xuất (tư liệu lao động). Điều này phụ thuộc vào sản phẩm mà doanh nghiệp hướng tới.

- Các yếu tố thuộc về môi trường lao động: Môi trường làm việc và điều kiện cơ sở vật chất là một trong những nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến NSLĐ của NLĐ. Để có được một môi trường làm việc năng động, sáng tạo và tạo được sự hứng thú cho nhân viên thì không chỉ là trách nhiệm của BLĐ mà còn là sự cố gắng nỗ lực của NLĐ trong Công ty. Mỗi một nhân viên là một hạt nhân trong DN. Để giúp nhân viên phát huy hết năng lực của mình thì những nhà lãnh đạo cần tạo được một giá trị văn hóa cốt lõi trong chính doanh nghiệp của mình. Điều kiện cơ sở vật chất đảm bảo, phù hợp và đầy đủ sẽ hỗ trợ nhân viên làm việc hiệu quả hơn từ đó tăng NSLĐ và nâng cao hiệu quả làm việc.

Theo Tomas Jungert (2018), các tổ chức đã phát triển và ngày càng dựa vào tinh thần đồng đội. Vì vậy, đồng nghiệp ngày càng đóng vai trò quan trọng

trong việc kích thích động lực làm việc của nhân viên. Nhân viên được khuyến khích tham gia vào các hoạt động của tổ chức, nhằm tạo dựng mối quan hệ với đồng nghiệp, tranh thủ sự đồng viên, hỗ trợ của đồng nghiệp để thực hiện công việc ngày càng khó hơn với sự tham gia của nhiều người thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. Các thành viên trong nhóm có thể được đào tạo để hỗ trợ các nhu cầu tâm lý cơ bản của nhau về quyền tự chủ, năng lực và sự liên quan, do đó làm tăng sự thỏa mãn nhu cầu của nhau và tự chủ động lực làm việc của bản thân, trong khi giảm động lực có kiểm soát đến từ các quản lý.

Theo Chu Tuấn Anh (2022), mối quan hệ tốt với đồng nghiệp, có sự hỗ trợ lẫn nhau giữa các đồng nghiệp sẽ tác động tới động lực của NLĐ. Mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp đều có ảnh hưởng tới động lực nhưng có mức độ khác nhau, hỗ trợ của đồng nghiệp liên quan mật thiết hơn tới sự hài lòng và động lực so với nhà quản lý. Những mối quan hệ tốt với người quản lý và với đồng nghiệp (sự hỗ trợ lẫn nhau) đều là những nhân tố quan trọng tác động mạnh tới động lực của NLĐ.

Quy mô, cơ cấu, chất lượng và sự phân bổ mạng lưới, cách sắp xếp kho bãi, giữa điểm lấy hàng và đối tượng khách hàng nội bộ cần phục vụ, phương tiện vận chuyển, số lượng, chất lượng nguyên vật liệu, bán thành phẩm, trang thiết bị phục vụ cũng như sự bố trí, sắp xếp các phương tiện lao động, quy trình công nghệ, cách thức tổ chức lao động phù hợp với tư liệu lao động cũng là những nhân tố có tác động không nhỏ đến việc nâng cao NSLĐ.

1.3.1.4. Các nhân tố gắn với phát triển và sử dụng tư liệu sản xuất

Theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2012), sự phát triển của khoa học, kỹ thuật, công nghệ và sự áp dụng những thành tựu của chúng vào sản xuất thường được xem như là nhân tố chủ đạo. Như vậy, máy móc thay thế sức lao động của con người là xu thế tất yếu trong môi trường toàn cầu hóa với nền sản xuất hiện đại 4.0. Việc tăng cường vốn đầu tư cho phần cứng (tài sản, thiết bị,

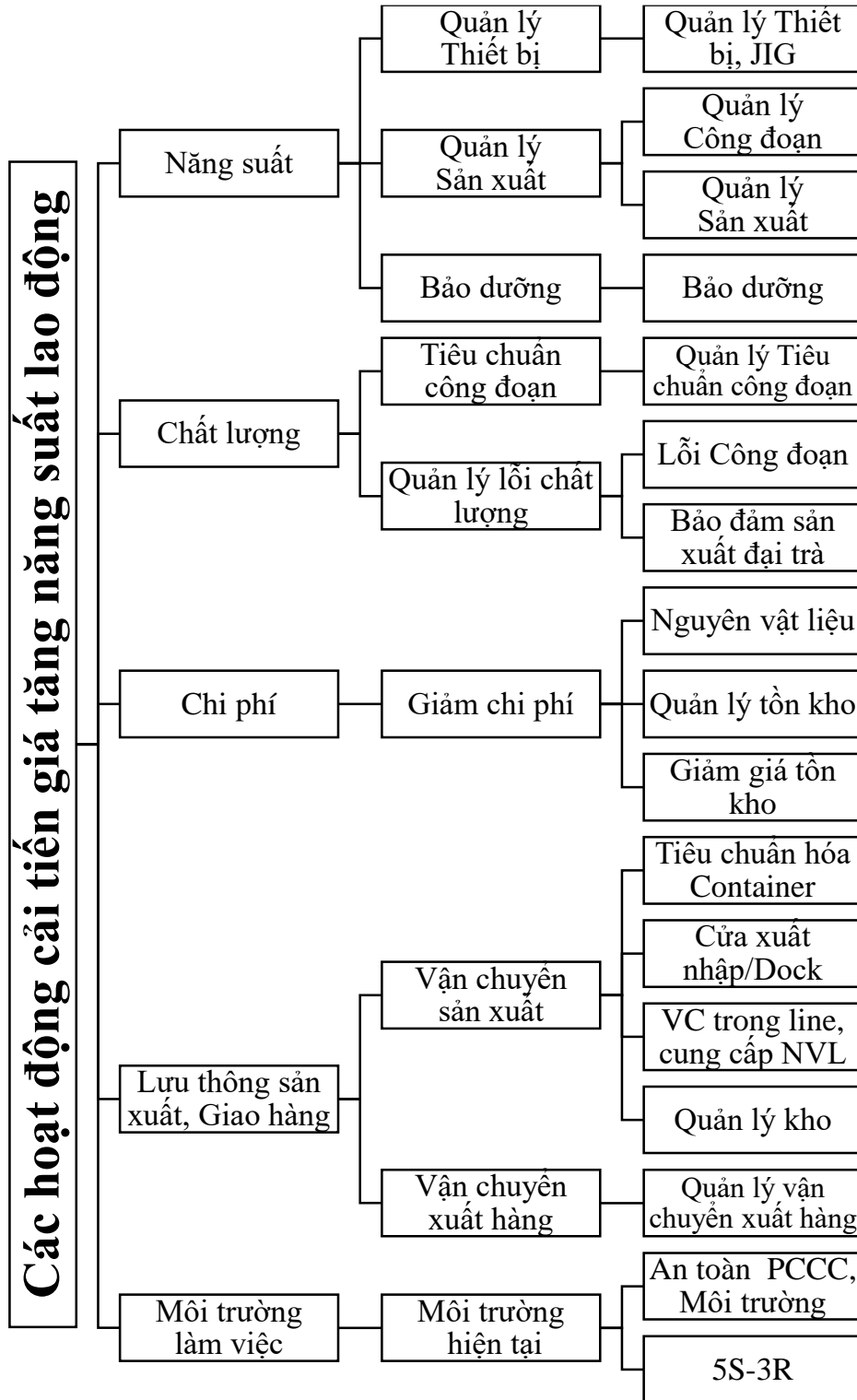
cơ sở hạ tầng, nhà xưởng, máy móc...) có vai trò thiết yếu trong nâng cao NSLĐ. Việc đầu tư trang cơ sở hạ tầng, trang thiết bị tài sản cho sản xuất của doanh nghiệp là một trong những yếu tố tạo nên sự chênh lệch về NSLĐ trong các doanh nghiệp sản xuất có cùng loại hình sản phẩm. Song song với việc đầu tư trang thiết bị, cơ sở hạ tầng là vốn đầu tư cho khoa học, công nghệ. Trải qua các giai đoạn với thành tựu và kết quả về kinh tế - xã hội trên thế giới đã chứng minh phát triển khoa học và công nghệ có tác động quan trọng tới nâng cao NSLĐ, sự tác động được thể hiện trên hai phương diện: (i) Tạo ra nguyên liệu mới, sản phẩm mới giúp khả năng cạnh tranh tốt hơn, giá trị gia tăng cao hơn hoặc thay thế việc nhập khẩu sản phẩm, hàng hóa từ nước ngoài với chi phí thấp hơn; (ii) Cải tiến, tối ưu hóa các quá trình sản xuất, kinh doanh từ áp dụng công nghệ, số hóa để giải phóng sức người bằng thiết bị để giảm bớt lao động nặng nhọc, thủ công, độc hại. Việc thay đổi quy trình sản xuất rút ngắn thời gian lao động và nâng cao NSLĐ.

1.3.2. Hoạt động thực hiện cải tiến gia tăng năng suất lao động

Từ các nhân tố ảnh hưởng đến NSLĐ, ta có thể lựa chọn, tổng hợp hệ thống các hoạt động thực hiện cải tiến gia tăng năng suất lao động gắn với khái niệm về NSLĐ. Theo đó, 05 hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ trực tiếp gồm:

- Hoạt động cải tiến năng suất lao động: Quản lý thiết bị, quản lý sản xuất, quản lý bảo dưỡng thiết bị.
- Hoạt động cải tiến chất lượng sản phẩm: Tiêu chuẩn công đoạn, quản lý lỗi chất lượng.
- Hoạt động cải tiến chi phí sản xuất: Giảm chi phí nguyên vật liệu, quản lý tồn kho, giảm tồn kho.
- Hoạt động cải tiến lưu thông, sản xuất, giao hàng: Vận chuyển sản xuất, vận chuyển xuất hàng.
- Hoạt động cải tiến môi trường làm việc: An toàn lao động, bảo hộ lao

động, PCCC, 5S3D...



Biểu đồ 1.1: Tổng hợp các hoạt động cải tiến giá tăng năng suất lao động

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2022)

1.4. Kinh nghiệm hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại một số doanh nghiệp sản xuất

1.4.1. Kinh nghiệm hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động của Tập đoàn Samsung

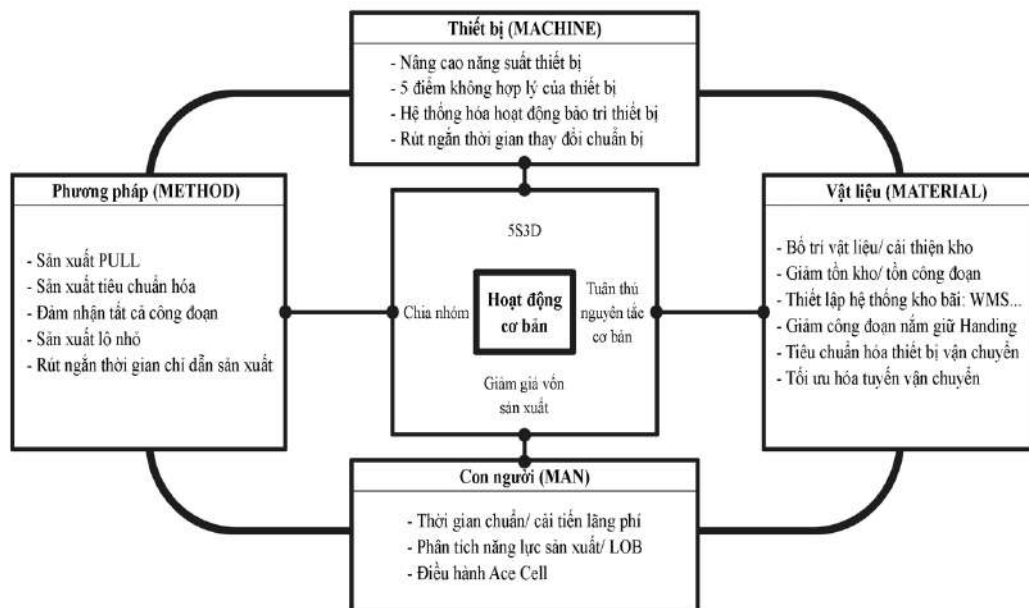
1.4.1.1. NSLĐ và nhân tố trực tiếp ảnh hưởng đến năng suất lao động

- Năng suất lao động được tập đoàn Samsung (Samsung) đặc biệt quan tâm đối với các DN sản xuất. NSLĐ được Samsung định nghĩa đơn giản nhưng rất chi tiết bằng công thức và năng suất lao động là mức độ đóng góp của những yếu tố sản xuất (lao động, vốn...) trong hoạt động sản xuất theo công thức:

$$\text{Năng suất} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} \times 100\%$$

Đơn vị của Input, Output là: thời gian (giờ), số lượng (cái), khối lượng (kg).

Bên cạnh đó, nhân tố trực tiếp ảnh hưởng đến NSLĐ cũng được xây dựng theo mô hình mang tính chất đặc trưng. Từ đó, việc triển khai hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ được tiến hành với cơ sở lý luận và thực tiễn rất chuyên nghiệp và liên tục.



Hình 1.2: Nhân tố trực tiếp ảnh hưởng đến năng suất lao động

(Nguồn: Tài liệu đào tạo chuyên gia tư vấn của Samsung, 2021)

- Nhân tố ảnh hưởng đến NSLĐ được tập đoàn Samsung dựa vào nguyên nhân theo từng lĩnh vực 4M như: Phương pháp – Method; con người – Man; vận chuyển vật liệu – Material; thiết bị - Machine. Bên cạnh đó là 3M tại xưởng sản xuất bao gồm: Tiền – Money; quản lý – Management; tinh thần – Moral.

Để triển khai thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ, Samsung đã sử dụng các khái niệm hiện trường sản xuất, quản lý trực quan, mục đích quản lý năng suất và đưa ra các nguyên nhân, nội dung đưa đến hao phí, lãng phí do NLĐ gây ra. Từ đó, Samsung đưa ra phương pháp nâng cao NSLĐ, phát hiện và cải tiến lãng phí theo nguyên tắc 4M, nội dung triển khai PRO-3M và 5S3D theo đặc thù riêng. Các nội dung được mô tả chi tiết tại Phụ lục 1.

1.4.1.2. Nguyên tắc cơ bản về quản lý hiện trường và hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Tập đoàn Samsung

Thứ nhất, quản lý chỉ số năng xuất (Production - P). Nội dung quản lý chủ yếu bao gồm: (i) Năng suất thực tế so với kế hoạch: Quản lý tỉ lệ hoàn thành mục tiêu trong ngày bằng việc nắm bắt số lượng mỗi Mẫu hàng chưa hoàn thành và lập đối sách (lên kế hoạch làm thêm giờ để hoàn thành Lot mục tiêu); (ii) Quản lý tổn thất thời gian và tỉ lệ tổn thất Loss: Quản lý thời gian tổn thất (Loss) trong ngày và làm rõ nguyên nhân, từ đó lập đối sách cho nguyên nhân phát sinh tổn thất. Đối sách cho nguyên nhân tổn thất (Loss) phải chuẩn bị trước khi tiến hành sản xuất; (iii) Quản lý hiệu suất thao tác: Phân chia số lượng mục tiêu theo thời gian nhằm khuyến khích nhân viên đạt mục tiêu theo đúng thời gian và giải quyết vấn đề. Việc quản lý hiệu suất thao tác cần chuẩn bị trước kỹ lưỡng và được kiểm tra về tính hợp lý, khả thi.

Thứ hai, quản lý chỉ số chất lượng (Quality – Q). Nội dung quản lý chủ yếu bao gồm: (i) Quản lý tỉ lệ lỗi công đoạn: Đặt ra mục tiêu để quản lý lỗi công đoạn không làm ảnh hưởng đến công đoạn tiếp theo, phòng ngừa lỗi sự cố, xử lý triệt để lỗi cố hữu, cần nâng cao năng lực kiểm tra chất lượng của từng

công nhân nói chung cũng như đội ngũ kiểm tra trong các khâu (kiểm tra nguyên vật liệu, lắp ráp, lỗi do môi trường...); (ii) Quản lý tỉ lệ không đạt của lô hàng (Lot). Điều này dẫn đến việc trì hoãn xuất hàng và phát sinh tổn thất do làm lại (Loss do rework). Cần phân tích loại hình lô hàng không đạt và đối ứng trước. Trong quá trình quản lý cần tuân thủ tiêu chuẩn về môi trường, phân tích loại hình lỗi để đưa ra hướng cải tiến phù hợp; (iii) Quản lý tỉ lệ tuân thủ tiêu chuẩn công đoạn: quản lý tiêu chuẩn đánh giá chất lượng theo quy định. Tuân thủ hoàn thiện tiêu chuẩn cho mỗi công đoạn dựa trên quan điểm 4M (trang phục, tinh điện, phòng sạch, điều kiện trong thiết bị).

Thứ ba, quản lý chi phí (Cost - C). Nội dung quản lý chủ yếu bao gồm: (i) Ngăn chặn việc giảm giá bán: Tuân thủ chất lượng và thời gian giao hàng, xuất hàng trước khi giá bán giảm. Giảm lỗi thị trường, duy trì giá bán xuất hàng đúng thời điểm (SX phải nắm bắt lỗi thị trường, nhận thức tính quan trọng của thời hạn giao hàng); (ii) Giảm giá đơn vị phụ liệu: Loại bỏ vật liệu không cần thiết và giảm giá thành. Thực hiện cải tiến loại bỏ những thao tác và phụ liệu không cần thiết (dự án sản xuất, hoạt động phân chia nhiệm vụ); (iii) Giảm nhân công: Giảm chi phí vận hành cơ sở hạ tầng và giảm chi phí gia công theo đơn vị. Giảm thời gian làm việc, thời gian gia công thiết bị, chi phí điện (giảm giá nhân công, nâng cao NSLĐ, quản lý tỉ lệ vận hành thiết bị, tắt đèn điện).

Thứ tư, quản lý thời hạn giao hàng (Delivery – D). Nội dung quản lý chủ yếu bao gồm: (i) Giảm thời gian vận chuyển đến kho đối tác sau khi SX. Lưu ý quãng đường đến đối tác khi lập kế hoạch SX, giảm thời gian kiểm tra xuất hàng. Lỗi nguyên vật liệu, lỗi thao tác, lỗi môi trường; (ii) Nâng cao năng lực đội ngũ công nhân sản xuất trong hành động khắc phục phòng ngừa: Đối ứng sản lượng bằng cách nâng cao năng lực năng lực đội ngũ công nhân trong hành động khắc phục phòng ngừa mỗi dây chuyền sản xuất, cải tiến sơ đồ Layout và giảm thiểu thao tác. Thay đổi dây chuyền sản xuất, nâng cấp trang thiết bị, tự

động hóa thao tác; (iii) Đối phó khủng hoảng: Nâng cao năng lực đối ứng theo sự thay đổi của kế hoạch SX. Cấu trúc đầu chuyên sản xuất theo hướng linh hoạt. Người thao tác đa kỹ năng, phương thức sản xuất biến đổi đa dạng.

Thứ năm, quản lý an toàn (Safety – S). Nội dung quản lý chủ yếu bao gồm: (i) Phân loại sự cố doanh nghiệp: Phân loại điều kiện hàng động và điều kiện vật lý về thao tác. Những thứ liên quan đến công việc như tòa nhà, thiết bị, nguyên vật liệu, khí gas, sự bay hơi...Phân loại sự cố theo điều kiện thao tác; (ii) Quản lý an toàn công đoạn: Tuân thủ 11 quy tắc cơ bản điều kiện an toàn. Kiểm tra an toàn trước thao tác, lối thoát hiểm, đường đi an toàn, chất nguy hiểm. Thiết bị bảo hộ, an toàn điện, nồng độ ô xy tại khu vực chật hẹp, cách ly chất gây nổ, hướng dẫn an toàn; (iii) Tìm hiểu ví dụ tiêu biểu về an toàn công đoạn. Đưa các ví dụ về đối sách trong trạng thái bất thường về an toàn, người lao động thảo luận về an toàn và đưa ra các đề án cải tiến. Nhận thức rằng an toàn là trên hết và cần phải cải tiến liên tục để đảm bảo an toàn.

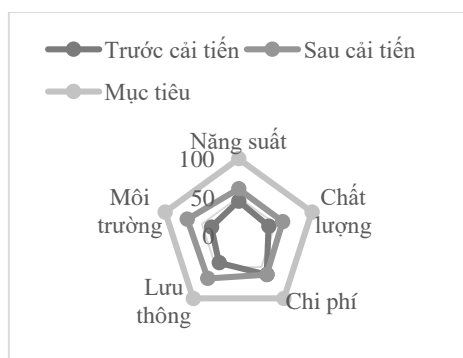
1.4.2. Kinh nghiệm hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động của Sancopack

Hoạt động thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ được phối hợp bởi Bộ Công thương và tập đoàn Samsung triển khai tại Việt Nam từ năm 2015 đến nay. Chương trình tư vấn cải tiến đã nâng cao năng lực cạnh tranh cho 379 doanh nghiệp Việt Nam. Năm 2021 tư vấn cải tiến thành công 51 DN, năm 2022 là 56 DN được ghi nhận chi tiết tại Phụ lục 2. Trong đó, Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Quốc tế Sao Nam (Sancopack) năm 2021 và Công ty Cổ phần Rạng Đông Films (Rạng Đông Films) năm 2022 đã để lại những kinh nghiệm quý báu đáng ghi nhận.

Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Quốc tế Sao Nam (Sancopack) được thành lập vào 20/10/2000 do Ông Phạm Quốc Bảo làm Giám đốc Công ty. Với vốn điều lệ 15 tỷ, diện tích trên 2000 m² và tổng số lao động là 70

người. Địa chỉ văn phòng của Công ty tại 23B Tôn Đức Thắng, phường Bến Nghé, quận 1, Thành phố HCM. Sancopack chuyên sản xuất thùng gỗ, pallet gỗ, vật liệu hút ẩm là mặt hàng chủ lực với sản lượng 30.000 sản phẩm/năm. Công ty đã tiến hành thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ từ 01/10/2021 đến 31/12/2021 cùng với nhóm chuyên gia tư vấn đến từ IDCs. Qua thời gian hoạt động cải tiến tại DN, dự án đã được nghiệm thu từ phía DN dưới sự đánh giá của Cục công nghiệp (Bộ Công thương).

- Kết quả ghi nhận tại Sancopack



Phân loại	Trước cải tiến	Sau cải tiến	Mục tiêu
Năng suất	45%	61.2%	100
Chất lượng	40.7%	60%	100
Chi phí	62%	62%	100
Lưu thông	42.5%	67.5%	100
Môi trường	37%	70%	100

Biểu đồ 1.2: Đánh giá chung về năng lực sản xuất tại Sancopack

(Nguồn: Báo cáo dự án Sancopack (IDCS), 2021)

- Điểm thay đổi sau cải tiến: (i) Quản lý năng suất tăng từ 45% lên 61.2% qua các hoạt động chuẩn hóa quy trình thao tác chuẩn, giảm thời gian tìm kiếm NVL sản xuất; (ii) Quản lý chất lượng tăng từ 40.7% lên 60% qua các hoạt động thực hiện đào tạo chuẩn hóa phối hợp các hoạt động giữa các bộ phận theo quy trình, form mẫu chuẩn; (iii) Quản lý lưu thông tăng từ 42.5% lên 67.5% được thực hiện qua việc layout lại mặt bằng kho, quản lý trực quan nhà xưởng; (iv) Quản lý môi trường điểm tăng từ 37% lên 70% tập trung ở quản lý 5S3D, Layout nhà xưởng và thực hiện quản lý trực quan.

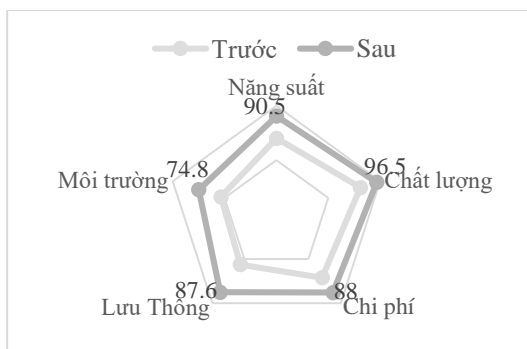
- Điểm cần tiếp tục cải tiến trong thời gian tới: (i) Thực hiện quy trình thiết kế bản vẽ và tạo các bản vẽ mẫu nhằm giảm lãng phí NVL đầu vào; (ii) Thực hiện quy trình kiểm soát, thống kê, phân tích lỗi sản phẩm và giải quyết

khieu nại; (iii) Nâng cao chất lượng đội ngũ TF và toàn thể NLD thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ tại công ty; (iv) Thực hiện quy trình xuất nhập kho theo nguyên tắc FIFO; (v) Duy trì quản lý trực quan theo 5S3D, kỹ năng quản lý hiện trường sản xuất bằng việc đào tạo lại đội ngũ thực hiện công việc.

1.4.3. Kinh nghiệm hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động của Rạng Đông Films

Công ty Cổ phần Rạng Đông Films (Rạng Đông Films) được thành lập vào ngày 15/04/2019 do Ông Nguyễn Quang Thanh làm Tổng Giám đốc. Rạng Đông Films là một thành viên của Tập đoàn Nhựa Rạng Đông. Công ty chuyên sản xuất và kinh doanh các loại màng thời PE, PVC, màng phủ nông nghiệp, màng nhà kính, stretch film, stretch hood... Diện tích nhà máy là 27,000 m² và tổng số lao động là 148 lao động. Nhà máy tại địa chỉ 63 Võ Văn Bích, ấp 11, xã Tân Thạnh Đông, huyện Củ Chi, TP HCM. Năm 2021, Công ty đạt doanh thu hơn 622 tỷ đồng. Công ty đã tiến hành thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ từ 01/04/2022 đến 30/06/2022 cùng với nhóm chuyên gia tư vấn đến từ IDCs. Qua thời gian hoạt động cải tiến tại DN, dự án đã được nghiệm thu từ phía DN dưới sự đánh giá của Cục công nghiệp (Bộ Công thương).

- Kết quả ghi nhận tại Rạng Đông Films



Phân loại	Mục tiêu	Trước cải tiến	Sau cải tiến
Năng suất	100	70.1 %	90.5 %
Chất lượng	100	80.8 %	96.5 %
Chi phí	100	71.2 %	88.0 %
Lưu thông	100	56.2 %	87.6 %
Môi trường	100	53.4 %	74.8 %

Biểu đồ 1.3: Đánh giá chung về năng lực sản xuất tại Rạng Đông Films

(Nguồn: Báo cáo dự án Rạng Đông Films (IDCS), 2022)

- Điểm thay đổi sau cải tiến: (i) Sau cải tiến, năng lực sản xuất của nhà máy đã tăng 27.6%, đạt được mức độ gấp 2 lần so với mức ban đầu. Mặc dù

vẫn còn nhiều bất cập, song nhân viên và cấp quản lý đã có thể tự nhận diện các vấn đề của hệ thống/hoạt động sản xuất và đưa ra các hành động cải tiến; (ii) Môi trường làm việc được cải thiện đáng kể, lối đi lại thông thoáng, hàng hóa sắp xếp ngăn nắp, gọn gàng; (iii) Diện tích lưu kho được tối ưu hơn, thời gian di chuyển và vận chuyển vật tư/BTP nhanh hơn; (iv) Các bộ phận đã biết tận dụng các vật tư, thiết bị sẵn có trong nhà máy để Kaizen, hỗ trợ đáng kể vào hoạt động cải tiến của các bộ phận; (v) Nhân viên và cấp quản lý đều nắm được kiến thức, và biết cách áp dụng các công cụ cải tiến vào trong hoạt động quản lý hàng ngày như: 5S3D, Pro-3M, 5why, Pareto...

- Điểm cần tiếp tục cải tiến trong thời gian tới: (i) Thực hiện quy trình thiết kế bản vẽ và tạo các bản vẽ mẫu nhằm giảm lãng phí NVL đầu vào; (ii) Thực hiện quy trình kiểm soát, thống kê, phân tích lỗi sản phẩm và giải quyết khiếu nại; (iii) Nâng cao chất lượng đội ngũ TF và toàn thể NLĐ thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ tại công ty; (iv) Thực hiện quy trình xuất nhập kho theo nguyên tắc FIFO; (v) Duy trì quản lý trực quan theo 5S3D, kỹ năng quản lý hiện trường sản xuất bằng việc đào tạo lại đội ngũ thực hiện công việc.

1.4.4. Bài học kinh nghiệm cho hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Cát Vạn Lợi

- Những thành công của 2 dự án: Hai dự án đã kết thúc và được nghiệm thu từ 2 bên là Cục công nghiệp (Bộ Công thương) và BLĐ doanh nghiệp. Kết quả cải tiến thành công bao gồm: (i) Nội dung yêu cầu về NSLĐ, chất lượng sản phẩm, chi phí trong sản xuất, lưu thông sản xuất, giao hàng, môi trường làm việc; (ii) Đã có đánh giá chất lượng về năng lực sản xuất trước khi đề xuất các giải pháp gia tăng NSLĐ; (iii) Đã có sự đo lường tỉ lệ thành công trong từng hạng mục được cải tiến; (iv) Sử dụng trực quan và ghi nhận hình ảnh trong quá trình đánh giá thực trạng hiện trường sản xuất và có giải pháp khắc phục hoàn thành cũng như giải pháp đề phòng ngừa; (v) Đưa ra đề xuất một số giải

pháp phù hợp với nguồn lực hiện có tại doanh nghiệp; (vi) Thời gian triển khai và kết thúc dự án ngắn (03 tháng) với khối lượng công việc lớn, các đề tài cải tiến cần tính khả thi cao và đạt hiệu quả rõ ràng; (vii) Kiểm soát được thời hạn hoàn thành và đạt KPI đã đặt ra, đưa NSLĐ đạt mục tiêu đã cam kết.

- Điểm cần hoàn thiện để việc cải tiến gia tăng NSLĐ tại các DN đạt hiệu quả hơn: (i) Cần nâng cao năng lực cho đội ngũ quản lý và NLĐ trực tiếp thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ, xây dựng sơ đồ tổ chức bộ máy của đội TF cùng với MTCV và phân công công việc, hoàn thành khung năng lực cho các vị trí. Điều này đảm bảo cho việc khi các chuyên viên tư vấn kết thúc dự án, đội TF của DN sẽ là những chuyên viên tư vấn nội bộ duy trì hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ một cách hiệu quả nhất; (ii) Cần xây dựng chỉ số đo lường, kiểm soát, so sánh việc thực hiện hoạt động cải tiến theo đặc thù của sản phẩm, mô hình sản xuất của từng công ty theo quý/năm/đợt xuất; (iii) Xây dựng kế hoạch, quy trình bao gồm bước thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ nhằm đảm bảo khi dự án kết thúc, Công ty vẫn duy trì và kiểm soát tốt hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ; (iv) Đảm bảo chất lượng nhân lực về (trình độ, kiến thức chuyên môn, kỹ năng, thái độ của NLĐ,...) tham gia trực tiếp nhằm đáp ứng yêu cầu của công việc; (v) Cam kết của lãnh đạo về việc cung cấp đủ nguồn lực cho việc thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ bao gồm: Thiết bị, máy móc, công nghệ, cơ sở hạ tầng nhà xưởng; (vi) Xây dựng môi trường làm việc năng động, sáng tạo và chế độ lương thưởng, các đãi ngộ phúc lợi phù hợp nhằm tạo động lực làm việc cho NLĐ. Ngoài ra, cũng tạo lên tinh thần thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ tích cực, tính chủ động, có trách nhiệm đối với từng cá nhân NLĐ cũng như từng đơn vị, bộ phận sản xuất; (v) Phân biệt rõ việc thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ đợt xuất, thường nhật bằng trực quan tại hiện trường và cải tiến gia tăng NSLĐ theo kế hoạch quý/năm đã xây dựng.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Cơ sở lý luận và thực tiễn về NSLĐ trong doanh nghiệp là một mắt xích quan trọng để nhìn tổng quan về cải tiến gia tăng năng suất lao động, là kim chỉ nam cho các hoạt động nghiên cứu thực trạng trong chương 2 và đề ra các giải pháp tại chương 3. Trong chương này, tác giả tập trung nghiên cứu về các khái niệm có liên quan đến NSLĐ như: Năng suất lao động, sản xuất, cải tiến, gia tăng NSLĐ, từ đó hiểu được ý nghĩa của việc thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ, đồng thời tìm hiểu các nhân tố ảnh hưởng đến NSLĐ bao gồm: Các nhân tố gắn với bản thân người lao động, các nhân tố gắn với tổ chức và quản lý người lao động, nhóm nhân tố liên quan đến đối tượng lao động, các yếu tố thuộc về môi trường lao động, cơ chế chính sách của nhà nước, mối quan hệ giữa NSLĐ với cường độ lao động, tiền lương, hiệu quả kinh tế và khả năng cạnh tranh. Đặc biệt là một số kinh nghiệm cải tiến gia tăng NSLĐ tại các doanh nghiệp như: Tập đoàn Samsung, Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Quốc tế Sao Nam (Sancopack), Công ty Cổ phần Rạng Đông Films (Rạng Đông Films) là bài học kinh nghiệm cho hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Cát Vạn Lợi.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG CẢI TIẾN GIA TĂNG NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN XUẤT THIẾT BỊ ĐIỆN CÔNG NGHIỆP CÁT VẠN LỢI

2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi được thành lập theo giấy phép đăng ký kinh doanh số 0313881469 do Phòng Đăng ký kinh doanh - Sở Kế hoạch và Đầu tư TP HCM cấp phép hoạt động ngày 14/04/2020. Công ty có trụ sở hoạt động chính tại số 61, đường số 7, KDC Cityland Centre Hill, phường 7, quận Gò Vấp, TP HCM do Ông Lê Mai Hữu Lâm làm Tổng Giám đốc Công ty, Ông Nguyễn Thành Phương làm Chủ tịch Hội đồng quản trị. Nhà máy sản xuất tại lô F1.2, đường số 8, KCN Cơ khí Ô tô Tp HCM, xã Hòa Phú, huyện Củ Chi, TP HCM. Công ty được thành lập năm 2007, chuyên sản xuất vật tư cơ điện dùng trong thi công hệ thống cơ điện (M&E – Mechanical and Electrical) cho nhà máy công nghiệp và tòa nhà cao tầng tại Việt Nam. Tiền thân của Cát Vạn Lợi xuất phát từ tư nhân sản xuất và thương mại Vạn Lợi và Công ty TNHH Huy Phát chuyên sản xuất và gia công cung cấp trọn gói các sản phẩm cơ khí. Tuy nhiên, trước yêu cầu phát triển của thị trường và đón đầu xu thế hội nhập kinh tế thế giới, Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi được thành lập nhằm đẩy mạnh công tác tiếp thị và tập trung phát triển phân khúc vật tư cơ điện (M&E) cho công trình một cách chuyên nghiệp, phù hợp theo các tiêu chuẩn quốc tế như ANSI (American National Standard Institute), JIS (Japan Industrial Standard), BS (British Standard), IEC (International Electrotechnical Commission) thay thế hàng nhập khẩu cho các nhà thầu cơ điện.

Nhà máy Cát Vạn Lợi có diện tích nhà xưởng và văn phòng hơn

15,000 m². Các sản phẩm của Cát Vạn Lợi được Trung tâm chứng nhận hợp chuẩn QUACERT (Bộ Khoa học công nghệ Việt Nam) chứng nhận phù hợp tiêu chuẩn quốc tế: ANSI C 80.1 / UL797/ JIS C 8305/ BS4568/ IEC 61386/ IEC 62561/ IEC 61537 và HTQLCL ISO 9001: 2015. Các sản phẩm của Công ty được trao các giải thưởng uy tín sau:

- Thương hiệu vàng tiêu biểu của TPHCM do UBND TPHCM trao tặng năm 2020.

- Doanh nghiệp có sản phẩm công nghiệp hỗ trợ tiêu biểu của TPHCM do UBND TP HCM trao tặng năm 2021, 2022.

- Doanh nghiệp có sản phẩm công nghiệp chủ lực của TPHCM 2021-2025 do UBND TPHCM bình chọn.

- Hàng Việt Nam chất lượng cao chuẩn hội nhập do Hội hàng Việt Nam chất lượng cao trao tặng năm 2021.

- Hàng Việt Nam chất lượng cao chuẩn do người tiêu dùng bình chọn- Hội hàng Việt Nam chất lượng cao trao tặng 2021, 2022.

- Cơ quan Xúc tiến Thương mại Hải ngoại Nhật Bản (JETRO) chọn là đối tác tin cậy và doanh nghiệp xuất sắc ở các tỉnh phía Nam 2010-2021 để giới thiệu cho các Công ty Nhật Bản đầu tư tại Việt Nam.

Sứ mệnh của doanh nghiệp: Mang đến cho khách hàng giải pháp trọn gói vật tư cơ điện M&E phù hợp với chất lượng Quốc tế.

Tầm nhìn doanh nghiệp: Trở thành thương hiệu dẫn đầu trong sản xuất & cung cấp vật tư cơ điện M&E tại Việt Nam.

Giá trị cốt lõi của doanh nghiệp: Giá trị cốt lõi của doanh nghiệp được thể hiện qua 6 yếu tố: “*Con người - Sáng tạo - Tin cậy - Chất lượng - Cạnh tranh - Bền vững*”.

2.1.2. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty

Công ty là đơn vị tiên phong và duy nhất tại Việt Nam trong việc nghiên

cứu và sản xuất thay thế vật tư cơ điện nhập khẩu nhằm tiết kiệm chi phí cho các nhà thầu, rút ngắn tiến độ thi công nhưng vẫn đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng cho công trình theo yêu cầu của tư vấn thiết kế và chủ đầu tư tại Việt Nam. Cát Vạn Lợi chuyên sản xuất các sản phẩm vật tư cơ điện (MEP) phục vụ thi công các nhà máy công nghiệp và tòa nhà cao tầng như: Ống thép luồn dây điện và phụ kiện, hệ treo và giá đỡ cho cơ điện, các sản phẩm chống sét và tiếp địa, máng cáp lưới và phụ kiện. Các sản phẩm đã xuất khẩu sang các nước: Nhật bản, New zealand, Bangladesh, Phipplipines, Cambodia, Lào, Myanmar, Singapore và tham gia các chuỗi cung ứng toàn cầu của Tập đoàn TOSHIBA, JESCO ASIA, COMIN ASIA... Hiện tại, Cát Vạn Lợi là nhà cung cấp chính cho hơn 20 nhà thầu cơ điện Nhật bản tại Việt Nam. Cát Vạn Lợi luôn theo đuổi và hiện thực hóa “Khát vọng thay thế hàng nhập khẩu – Made in Vietnam và tham gia sâu các chuỗi cung ứng toàn cầu”.

Bảng 2.1: Bảng kết quả các chỉ tiêu về tài chính

Các chỉ tiêu	ĐVT	2019	2020	2021
1. Tổng tài sản	Triệu đồng	66,276	67,789	88,177
2. Vốn chủ sở hữu	Triệu đồng	18,684	21,007	23,230
3. Vốn điều lệ	Triệu đồng	10,000	20,000	20,000
4. Nợ phải trả	Triệu đồng	47,592	46,783	64,946
5. Tổng cộng nguồn vốn	Triệu đồng	66,276	67,790	88,176
6. Khả năng thanh toán				
- Hệ số thanh toán ngắn hạn	Lần	1,33	1,10	1,36
- Hệ số thanh toán nhanh	Lần	0,23	0,36	0,29
7. Cơ cấu vốn				
- Hệ số nợ/Tổng Tài sản	Lần	0,72	0,69	0,74
- Hệ số nợ/Vốn chủ sở hữu	Lần	2,55	2,23	2,80
8. Năng lực hoạt động				
- Vòng quay tài sản	Lần	1,82	1,97	1,48
9. Khả năng tăng trưởng				

Các chỉ tiêu	ĐVT	2019	2020	2021
- Hệ số tăng trưởng doanh thu	Lần	(0,14)	0,11	(0,02)
- Hệ số tăng trưởng lợi nhuận kinh doanh	Lần	(0,33)	1,19	(0,55)
10. Khả năng sinh lời				
- Tỷ suất LNST/DTT (ROS)	%	1,7%	4,3%	1,9%
- Tỷ suất LNST/Vốn CSH (ROE)	%	11,9%	29,0%	11,4%
- Tỷ suất LNST/Tổng tài sản (ROA)	%	3,1%	8,6%	3,2%
- Tỷ suất LN từ hoạt động KD/ DTT	%	2,2%	4,3%	2,0%

(Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán, 2022)

Bảng 2.2: Bảng kết quả đo lường khả năng tài chính và hiệu quả ngân sách

(ĐVT: VNĐ)

Diễn giải	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022 (6 tháng)
Số dư nợ tín dụng	1,811,199,989	1,726,850,002	1,117,199,992	2,468,083,321
Giá trị hàng tồn kho	52,906,614,877	55,260,955,899	69,111,899,576	68,324,290,848

(Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán, 2022)

Bảng 2.3: Các chỉ tiêu đánh giá khả năng điều hành của lãnh đạo

(Đvt: triệu đồng)

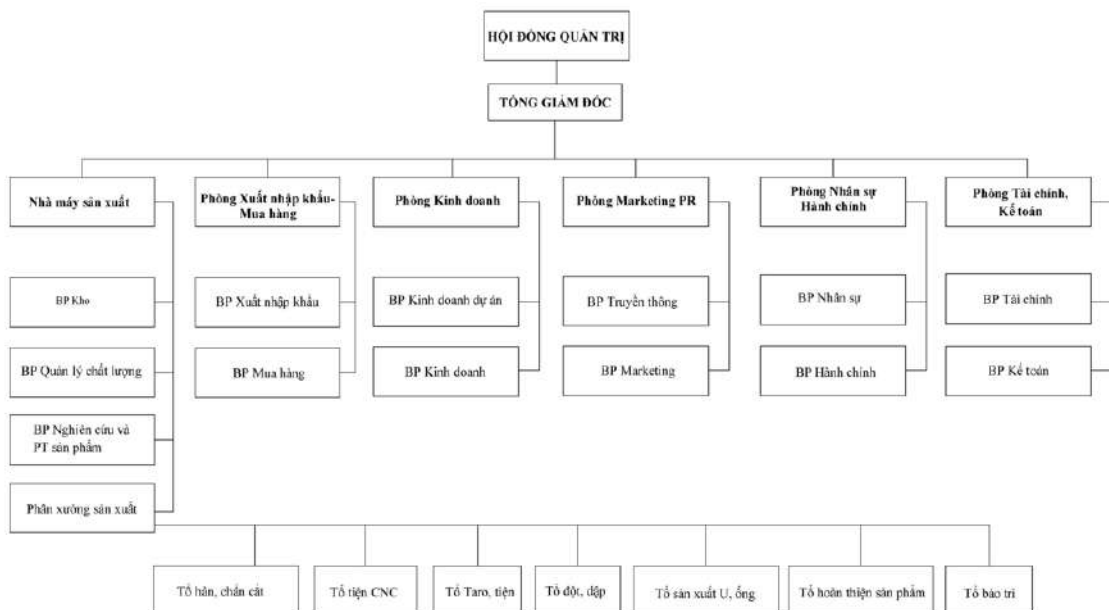
STT	Chỉ tiêu	2019	2020	2021
I	Tổng cộng tài sản	66,276	67,789	88,177
1	Tài sản ngắn hạn	62,156	39,778	61,291
2	Tài sản dài hạn	4,120	28,011	26,886
II	Tổng cộng nguồn vốn	66,276	67,790	88,176
1	Nợ phải trả	47,592	46,783	64,946
	Nợ ngắn hạn	46,673	36,101	45,120
	Nợ dài hạn	919	10,682	19,826
2	Vốn chủ sở hữu	18,684	21,007	23,230

(Nguồn: Phòng Tài chính Kế toán, 2022)

Do đặc thù ngành nghề và số lượng nhiều sản phẩm, mặt hàng cung cấp cho khách hàng cùng một lúc trong thời gian ngắn nên Công ty phải sản xuất và tồn kho lớn để đảm bảo tiến độ cung cấp cho công trình của khách hàng với thời gian ngắn nhất. Đây là điểm mạnh của sự sẵn sàng cung cấp sản phẩm của Công ty nhưng đồng thời cũng là điểm yếu về hiệu quả sử dụng vốn do hàng tồn kho cao. Ngoài ra, tình hình dịch bệnh, khả năng lạm phát, giá xăng dầu leo thang nên Công ty sẽ tìm nguồn nguyên vật liệu cũng như chấp nhận rủi ro dự trữ hàng trữ hàng tồn kho để hỗ trợ cho sản phẩm có giá tốt nhất, sản phẩm chất lượng nhất để cung cấp cho khách hàng.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty

Công ty được chia thành 2 khối, bao gồm khối sản xuất (nhà máy) và khối văn phòng (5 phòng ban nghiệp vụ) được cơ cấu tổ chức như sau:

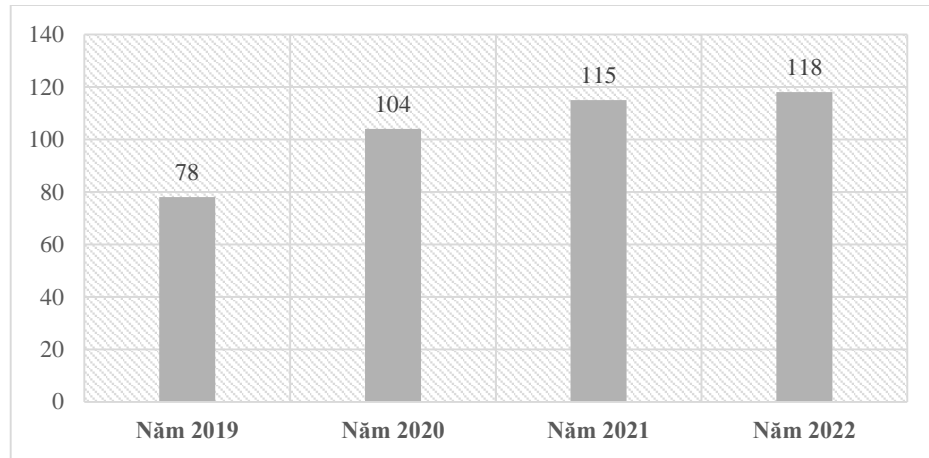


Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Cát Vạn Lợi năm 2022

(Nguồn: Báo cáo nhân sự tổng hợp Cát Vạn Lợi tháng 9/2022)

Tổng số lao động của Cát Vạn Lợi năm 2019 là 78 người, 2020 là 104 người, 2021 là 115 người và 2022 là 118 người. Giao động lần lượt qua các năm từ cuối 2020 là 53 người, 2021 là 41 người và 2022 là 30 người trong đó

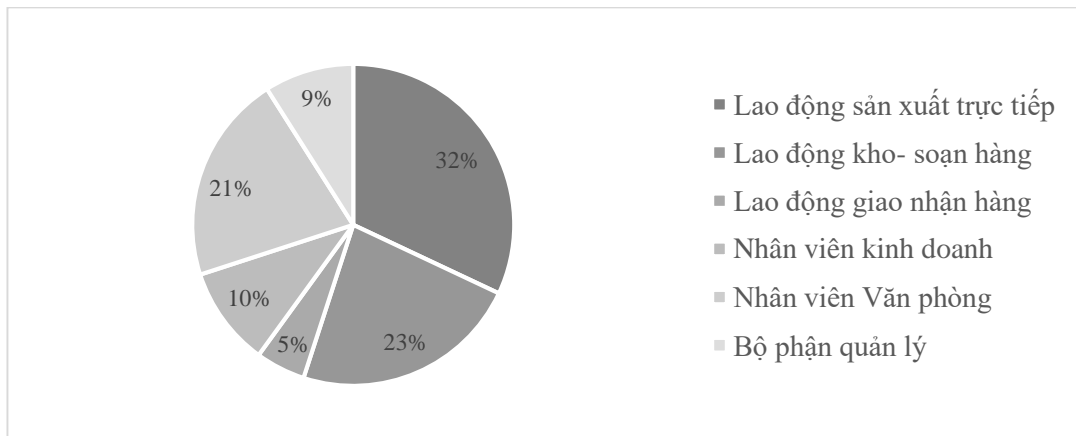
số lượng và cơ cấu lao động cụ thể như sau:



Biểu đồ 2.1: Tổng số nhân sự của Công ty

(Nguồn: Báo cáo nhân sự tổng hợp Cát Vạn Lợi tháng 9/2022)

Công ty xây dựng chính sách, chiến lược, mục tiêu mới cho tổ chức vào đầu mỗi năm. Trong những mục tiêu đều có kế hoạch bố trí nhân sự, định biên nhân sự cho phù hợp như tuyển thêm hay cắt giảm nhân sự. Kế hoạch dự phòng cho những trường hợp nghỉ đột xuất, thai sản hoặc mở rộng nhà máy. Những kế hoạch đó giúp cho việc sản xuất kinh doanh của Công ty được ổn định, đảm bảo tính liên tục. Số lao động sản xuất trực tiếp chiếm 32%, lao động kho, soạn hàng chiếm 23%, lao động giao nhận hàng chiếm 5%, nhân viên kinh doanh chiếm 10%, nhân viên văn phòng chiếm 21%, bộ phận quản lý chiếm 9%.



Biểu đồ 2.2: Phân bổ nguồn lao động năm 2022

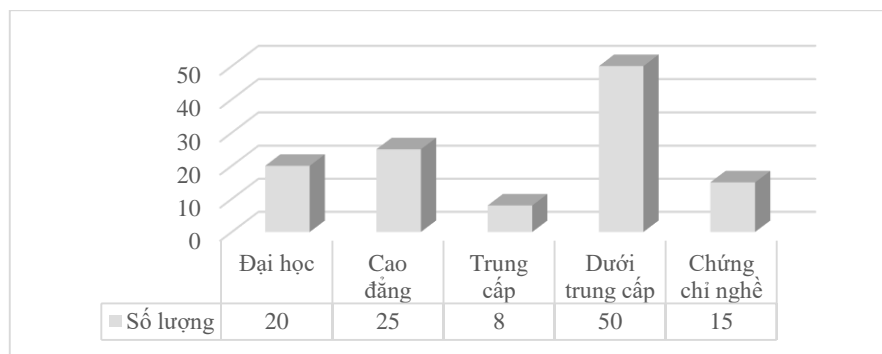
(Nguồn: Báo cáo nhân sự tổng hợp Cát Vạn Lợi tháng 09/2022)

2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi

2.2.1. Chất lượng nguồn nhân lực

2.2.1.1. Trình độ văn hóa

Trình độ văn hóa của nhân viên tại Công ty đạt yêu cầu và đáp ứng với đòi hỏi với đặc thù của sản phẩm đối với sản xuất trong ngành CNHT. Tiêu chí tuyển dụng đầu vào cũng như trình tuyển mộ, tuyển chọn, tuyển dụng được thực hiện chuyên nghiệp, chủ động và đáp ứng yêu cầu của công việc. Đây chính là nguồn lực sẽ tiếp cận với hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ nếu được đào tạo, hướng dẫn về 5 nội dung trọng tâm cần cải tiến tại nhà máy Củ Chi.



Biểu đồ 2.3: Trình độ của nhân viên Cát Vạn Lợi 2022

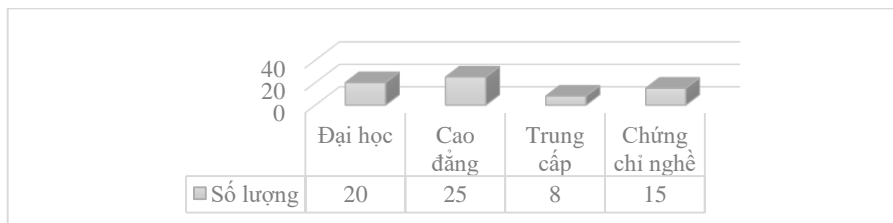
(Nguồn: Báo cáo nhân sự tổng hợp Cát Vạn Lợi tháng 09/2022)

2.2.1.2. Trình độ chuyên môn

Với đặc điểm của ngành sản xuất cơ khí đòi hỏi tay nghề, bậc thợ cần qua đào tạo. Số chứng chỉ nghề là 15 lao động, trình độ trung cấp là 8 lao động, cao đẳng 25 lao động và đại học là 20 lao động được phân bổ vào các vị trí công việc đã đáp ứng được nhu cầu của chuyên sản xuất nói chung và từng phòng ban nghiệp vụ nói riêng. Bên cạnh việc thống kê số liệu về số lượng bằng cấp và chứng chỉ nghề, Công ty đánh giá các nhu cầu về khả năng và năng lực của nhân viên bằng hình thức: (i) Kết thúc thời gian thử việc: Đánh giá để quyết định có nhận nhân viên đó vào làm việc chính thức không? (ii) Định kỳ hàng

tháng, quý, bán niên, năm: Làm căn cứ khen thưởng, kỷ luật... (iii) Đến hạn xét tăng lương: Đề đưa ra quyết định tăng lương cho những nhân viên có năng lực làm việc tốt; (iv) Khi hết hạn hợp đồng làm việc: Đưa ra quyết định có tái ký hợp đồng không.

Công ty sẽ đánh giá kỹ năng, năng lực, trình độ chuyên môn và cấp độ nhân sự dựa theo các tiêu chí: (i) Chất lượng hoàn thành công việc; (ii) Mục tiêu và thành tích đạt được; (iii) Năng suất làm việc; (iv) Tính tự giác và làm chủ trong công việc Pro-3M (Process Rules, Ownership- My machine, My job, My Area) theo tiêu chuẩn của Samsung; (v) Các kỹ năng mềm như: Kỹ năng làm việc nhóm và lãnh đạo; Khả năng giải quyết vấn đề; Kỹ năng giao tiếp; Kỹ năng tư duy linh hoạt; Kỹ năng quản trị bản thân; tư duy phản biện; Xây dựng quan hệ; Trí tuệ cảm xúc cho người đi làm; Làm việc đội nhóm hiệu quả; Tư duy thiết kế; Tư duy phân tích dữ liệu và nguyên nhân để đưa giải pháp vấn đề; Tư duy logic,..(vi) Phản hồi của khách hàng và đồng nghiệp.



Biểu đồ 2.4: Số lượng bằng cấp và chứng chỉ nghề

(Nguồn: Báo cáo nhân sự tổng hợp Cát Vạn Lợi tháng 09/2022)

2.2.1.3. Tình trạng sức khỏe

Tình trạng sức khỏe là yếu tố vô cùng quan trọng trong việc đảm bảo NSLĐ cũng như đáp ứng được yêu cầu của việc cải tiến gia tăng NSLĐ tại Công ty. Công ty đã tiến hành các hoạt động: (i) Suất ăn miễn phí tại Công ty được chia ra 2 khối gián tiếp (được cung cấp một suất ăn trưa miễn phí tại canteen của Công ty) và khối trực tiếp sản xuất (được cung cấp suất ăn miễn phí bố trí theo ca: ca ngày sẽ được suất ăn trưa và ăn xế, ca tối sẽ có suất ăn tối và ăn khuya); (ii) Chương trình kiểm tra sức khỏe định kỳ hàng năm: NLD sau

khi ký HĐLĐ chính thức sẽ được kiểm tra sức khỏe định kỳ hàng năm với chế độ khám sức khỏe toàn diện tại bệnh viện, cơ sở y tế có chấy lượng do Công ty chỉ định. Mức thăm khám từ 1,5 triệu đến 2 triệu đồng/lao động tùy theo điều kiện thực tế từng năm về NSLĐ được đánh giá; (iii) Bên cạnh đó là gói bảo hiểm sức khỏe cho NLĐ đã hoàn thành thời gian thử việc và ký HĐLĐ chính thức. Việc mua bảo hiểm sức khỏe mang lại tâm lý, tinh thần cũng như chế độ tốt hơn đối với NLĐ. Từ đó, kết quả thăm khám sức khỏe năm 2021 cho kết quả khả quan và đáp ứng yêu cầu của công việc.

Bảng 2.4: Tỷ lệ sức khỏe khám định kỳ 2021 tại Công ty

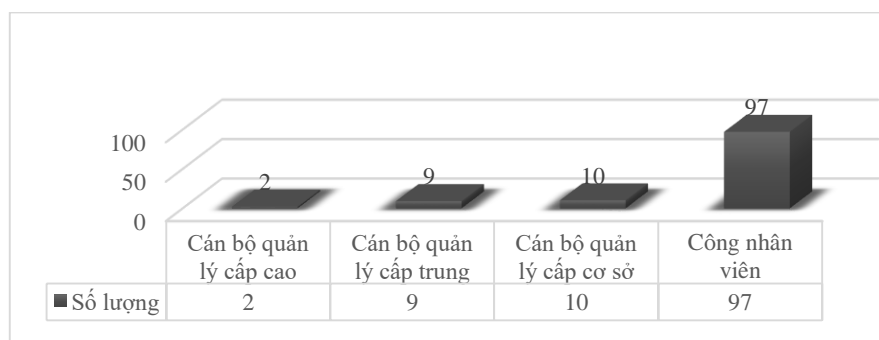
Đơn vị	Sức khỏe loại A	Sức khỏe loại B	Sức khỏe loại C
Khối gián tiếp	90%	10%	0
Khối trực tiếp	95%	5%	0

(Nguồn: Báo cáo tổng hợp nhân sự tháng 09/2022)

2.2.1.4. Thái độ lao động

Qua các năm, hình thức kỷ luật, trách nhiệm vật chất không xảy ra. Ngoài các lỗi nhắc nhở, khiển trách trong các cuộc họp giao ban đầu tuần, các hình thức kỷ luật bằng văn bản không áp dụng tại tất cả các phòng ban, tổ đội sản xuất. Đây cũng là môi trường và văn hóa tốt, kỷ luật lao động cao, thái độ suy nghĩ tích cực và tính trách nhiệm cao trong công việc.

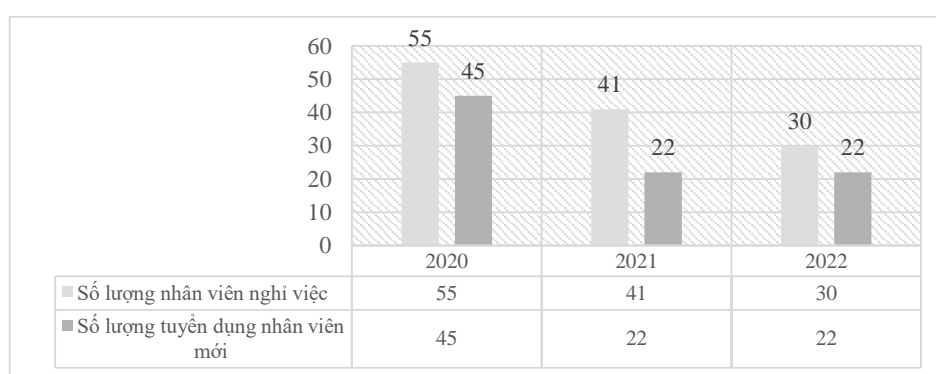
2.2.2. Các nhân tố gắn với tổ chức và quản lý người lao động



Biểu đồ 2.5: Phân bổ nguồn lực lao động theo cấp bậc tại Công ty năm 2022

(Nguồn: Báo cáo nhân sự tổng hợp Cát Vạn Lợi tháng 09/2022)

Do đặc thù là đơn vị sản xuất khối CNHT nên lực lượng lao động trong biểu đồ phân bố chủ yếu là công nhân viên (97 người), cán bộ quản lý cấp cơ sở 10 người, cấp trung 9 người và cấp cao là 2 người. Mặc dù công nhân viên chiếm số lượng lớn nhưng đều là thợ được đào tạo khá bài bản, chuyên nghiệp phù hợp với yêu cầu của sản phẩm chất lượng cao từ khách hàng trong và ngoài nước. Nhân viên các phòng nghiệp vụ đều được tuyển chọn với học vấn và chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với vị trí làm việc.

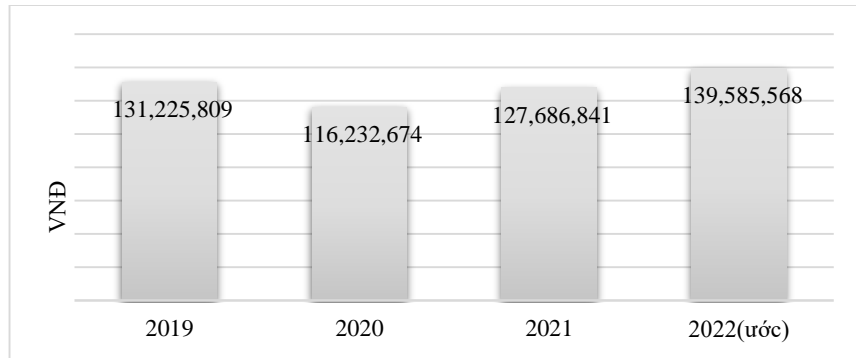


Biểu đồ 2.6: Số lượng nhân viên nghỉ việc và tuyển dụng nhân viên mới

(Nguồn: Báo cáo nhân sự tổng hợp tháng 09/2022)

Qua báo cáo thống kê số lượng lao động thâm niên cho thấy tỷ lệ lao động (thâm niên >3 năm) gắn bó với Công ty chiếm tỷ lệ > 40%. Tuy nhiên, tỷ lệ biến động nhân sự qua các năm cũng có nhiều thay đổi, số lượng nhân viên nghỉ việc còn chiếm số lượng cao, đặc biệt là vào năm 2020. Việc nhiều nhân sự nghỉ việc sẽ ảnh hưởng tới ngân sách và thời gian của Công ty. Công ty sẽ phải tốn tiền bạc và thời gian cho chi phí đào tạo lại cho nhân viên mới. Đồng thời, việc này cũng làm giảm năng suất làm việc khi Công ty phải đào tạo từ đầu vừa mất đi dữ liệu, cách thức, quan hệ khách hàng từ nhân viên mới nghỉ làm. Thông qua khảo sát xem xét và tìm hiểu rõ về tỷ lệ thôi việc, Công ty đã kịp thời đưa ra các giải pháp khắc phục, hạn chế tình trạng nghỉ việc của nhân viên, hạn chế tuyển dụng sai người, có nhiều chế độ đãi ngộ hơn, có chính sách khen thưởng, xây dựng văn hóa doanh nghiệp, tạo cơ hội phát triển cho nhân

viên. Từ đó giúp Công ty trở nên tốt hơn trong mắt NLD, và là yếu tố quyết định sự gắn bó của NLD với Công ty. Các chế độ lương, thưởng, phúc lợi của công ty đã tạo động lực cho NLD trong việc thực hiện cải tiến gia tăng NSLD.

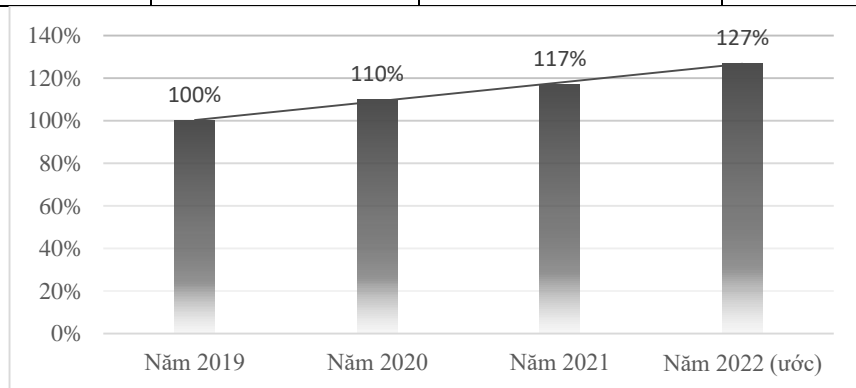


Biểu đồ 2.7: Thu nhập bình quân/năm của nhân viên

(Nguồn: Báo cáo nhân sự tổng hợp tháng 09/2022)

Lương tháng thứ 13 và thưởng mỗi cuối năm vào Tết âm lịch cũng là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến NSLD tại Công ty mà Ban lãnh đạo Công ty quan tâm. Tổng chi phí cho quỹ thưởng này hàng năm được tăng theo tỉ lệ hàng năm. Nếu năm 2019, chi tổng khoản là mức 1,548,600,000 đồng thì năm 2020 là 1,698,233,333 đồng (tăng 10%), năm 2021 là 1,817,780,000 đồng (tăng 17%) và năm 2022 số ước là 1,966,722,000 tăng 27% so với năm 2019.

Lương T13 + thưởng cuối năm	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Tổng chi phí	1,548,600,000	1,698,233,333	1,817,780,000



Biểu đồ 2.8: Mức thưởng cuối năm cho CB-CNV

(Nguồn: Báo cáo nhân sự tổng hợp tháng 09/2022)

Bảng 2.5: Chế độ phúc lợi dành cho nhân viên trong Công ty

Chế độ phúc lợi	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Mua bánh kem sinh nhật cho nhân viên	12,639,092	10,038,182	7,208,852
Tiệc 8/3, 20/10, Noel	23,693,000	17,710,000	6,059,000
Thưởng 8/3 & 20/10 cho nhân viên nữ	18,602,020	20,002,021	38,604,041
Thưởng lễ 30/04 & 1/5, 2/9, 1/1	142,500,000	177,500,000	84,000,000
Thưởng 3T (3 tại chỗ trong thời gian giãn cách xã hội)	-	172,500,000	-
Tặng quà Trung Thu cho nhân viên	39,260,520	Không thực hiện do giãn cách xã hội	Chuẩn bị kế hoạch thực hiện
Quà tết Thiếu Nhi 1/6	19,881,600	29,006,400	21,992,050
Thưởng cho các bé (con CBCNV) có thành tích học tập xuất sắc	8,200,000	Không thực hiện do giãn cách xã hội	Chuẩn bị kế hoạch thực hiện
Hiếu, hỷ, sinh nhật, sinh con và các chế độ khác đối với CBCNV	75,933,413	151,790,600	43,331,900

(Nguồn: Báo cáo nhân sự tổng hợp tháng 09/2022)

Bảng 2.6: Tổng tiền thưởng dành cho nhân viên trong Công ty

(Đơn vị tính: VND/người)

Nội dung	Số lượng	Tổng số tiền thưởng
Thưởng ý tưởng cải tiến cá nhân (nhân viên)	11	8,500,000
Thưởng ý tưởng cải tiến cả nhóm (nhóm)	6	8,000,000
Thưởng thực hiện 5S (nhân viên)	13	15,000,000

(Nguồn: Báo cáo nhân sự tổng hợp tháng 09/2022)

Bảng 2.7: Thưởng thâm niên dành cho nhân viên trong Công ty

Thưởng thâm niên vào dịp kỷ niệm 15 năm thành lập Công ty	Thâm niên trên 5 năm	Thâm niên trên 10 năm
Số lượng nhân viên	11	10
Tổng số tiền thưởng	33,000,000	60,000,000

(Nguồn: Báo cáo nhân sự tổng hợp tháng 09/2022)

Việc trao đổi thông tin hai chiều giữa lãnh đạo và nhân viên là chìa khóa dẫn tới mối quan hệ lao động hài hòa, tiến bộ. Trung bình 3 lần/1 tuần, Ban

lãnh đạo sẽ gặp trực tiếp người lao động để theo dõi và giải quyết công việc với từng phòng ban. Năm 2021, do ảnh hưởng của dịch Covid-19, hạn chế tập trung đông người nên số lần Lãnh đạo gặp trực tiếp và trao đổi với nhân viên giảm xuống. Tuy nhiên, để nhân viên có thể nắm bắt thông tin từ cấp trên, Công ty đã tổ chức các cuộc gặp giữa lãnh đạo với nhân viên thông qua các cuộc họp trực tuyến như Zoom, Zalo, Viber.

Ban lãnh đạo thực hiện trách nhiệm giải trình cá nhân đối với các hoạt động của DN thông qua các cuộc họp tổng kết cuối năm qua các báo cáo của các cấp quản lý về kết quả của từng phòng ban, tổng kết lại kết quả hoạt động trong năm, so sánh với mục tiêu chiến lược đã đề ra đầu năm, từ đó hoạch định mục tiêu cho năm tiếp theo và đưa ra kế hoạch dài hạn để phát triển Công ty.

Bảng 2.8: Số cuộc gặp và trao đổi trực tiếp của Lãnh đạo với người lao động

Trung bình số lần lãnh đạo gặp và trao đổi trực tiếp với người lao động	Kết quả thực hiện			
	2019	2020	2021	2022
	3 lần/ tuần	2 lần/ tuần	1 lần/ tuần	3 lần/ tuần

(Nguồn: Báo cáo nhân sự tổng hợp tháng 09/2022)

2.2.3. Các nhân tố liên quan đến đối tượng lao động

Ban lãnh đạo Công ty đã tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, lành mạnh, hội tụ đầy đủ các yếu tố lương bổng, thưởng phạt cùng đãi ngộ nhất định để CB NV hăng say, tích cực, gắn bó lâu dài, tinh thần trách nhiệm, năng suất cũng như phát huy tối đa hiệu quả làm việc của nhân viên, thăng tiến trên con đường sự nghiệp. Vì vậy, xây dựng chế độ tiền lương và đãi ngộ hợp lý sẽ mang lại các lợi ích cho nhân viên và Công ty. Từ đó tỷ lệ nhân viên nghỉ việc vì lương thấp tại Công ty rất thấp. Mỗi thành viên đều xác định và coi đây là ngôi nhà thứ hai, nơi mình có thể gắn bó và dành phần lớn thời gian hàng ngày để sống và làm việc. Sự động viên, khuyến khích từ Ban giám đốc giúp từng thành viên biết được vai trò của mình là đóng góp và xây dựng tương lai doanh nghiệp với phương châm “*Xây dựng hôm nay cho ngày mai tươi sáng*”.

Giữ nhân viên gắn bó với doanh nghiệp là một trong những vấn đề nan giải đối với không ít doanh nghiệp trong thời điểm hiện nay. Ngày nay với sự phát triển nhanh chóng về số lượng các Công ty, nhân viên có nhiều lựa chọn về nghề nghiệp và nơi làm việc. Nhiều người dễ dàng nhảy việc bất cứ khi nào họ cảm thấy không hài lòng với nơi làm việc hiện tại của mình. Vì vậy, điều quan trọng hơn bao giờ hết đối với Công ty là phải tìm ra biện pháp giữ chân nhân viên, tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp và phát triển con đường sự nghiệp để tạo động lực gắn bó lâu dài với Công ty. Thông qua kết quả khảo sát “Mức độ hài lòng của nhân viên”, các cuộc thăm dò nguyên nhân nghỉ việc của người lao động, Công ty đã thống kê và xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực gắn bó và sự thỏa mãn của người lao động như sau:

i) Tạo động lực làm việc: Đối với người lao động khi ứng tuyển xin việc, tiền lương và chính sách phúc lợi là những điều mà họ rất quan tâm. Hai yếu tố này luôn song hành với nhau mỗi khi doanh nghiệp đặt vấn đề tuyển dụng nhân viên mới. Theo khảo sát có tới 60% người tham gia khảo sát cho biết tiền lương và đãi ngộ là tiêu chí để họ quyết định có nên gắn bó với Công ty hay không. Những lý do để nhân viên chú trọng đến lương, thưởng là để có động lực làm việc hiệu quả, nâng cao nguồn lực tài chính, phát triển năng lực cá nhân, cải thiện sức khỏe thể chất và tinh thần;

+ Chính sách lương, thưởng cho người lao động luôn được Công ty quan tâm và thay đổi cho phù hợp, thỏa đáng với từng vị trí công việc, hiệu quả mà người lao động mang lại. Chính sách lương đảm bảo tính công bằng, xứng đáng với công sức mà nhân viên bỏ ra, thưởng hiệu quả công việc khi nhân viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Động viên khen thưởng sự sáng kiến và cải tiến mang lại hiệu quả cho Công ty hoạt động được thực hiện qua phong trào Kaizen (tháng 6/2022, Công ty đã thưởng cho những cá nhân/nhóm có nhiều ý tưởng cải tiến đã và đang được thực hiện hiệu quả trong hoạt động sản xuất, trong đó

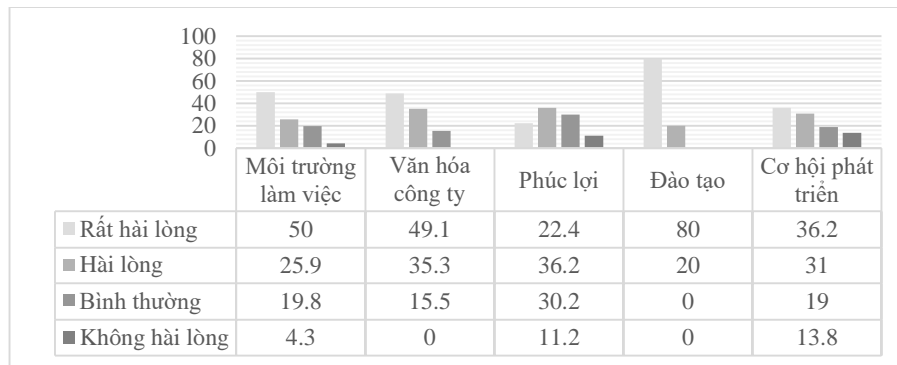
gồm 11 nhân viên (tổng số 33 ý tưởng cá nhân) và 6 nhóm (tổng số 28 ý tưởng nhóm) với số tiền thưởng 31,500,000 đồng);

+ Công ty luôn quan tâm đến đời sống của CBCNV và gia đình người thân của họ để tạo nên sự gắn bó và trung thành như là ngôi nhà thứ hai qua việc trợ cấp khó khăn cho người thân nhân viên khó khăn trong trường hợp bệnh hiểm nghèo và tai nạn (tháng 10/2020, Công ty ủng hộ chi phí điều trị ung thư 30 triệu cho nhân viên Nguyễn Thị Xuân Diễm; 7/2020 đã quyên góp hỗ trợ cho trường hợp con của nhân viên Lê Thanh Bình bị viêm não Nhật Bản B chi phí 30 triệu; 01/2022, Công ty đã hỗ trợ chi phí phẫu thuật mở tim cho trường hợp con nhân viên Phan Huy Cường 50 triệu phần nào giúp gia đình chạy chữa,..);

ii) Văn hóa doanh nghiệp: Văn hóa doanh nghiệp có sự ảnh hưởng không ít đối với cảm xúc, trạng thái và động lực của nhân viên tại Công ty. Theo khảo sát có 20% nhân viên mong muốn được làm trong môi trường làm việc tích cực, chuyên nghiệp, được trang bị đầy đủ trang thiết bị hiện đại cùng môi trường văn hóa thân thiện, hòa đồng;

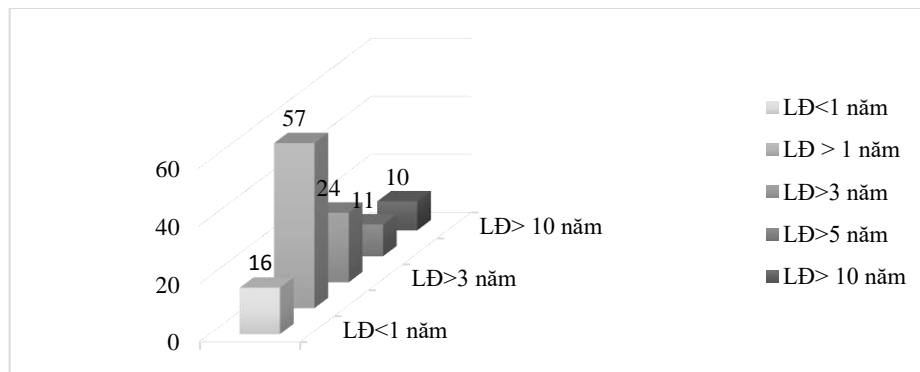
iii) Cơ hội phát triển: Sự phát triển là rất quan trọng để tạo động lực cho nhân viên. Theo khảo sát cho thấy rằng 20% nhân viên mong muốn có cơ hội phát triển nghề nghiệp và đào tạo. Cơ hội thăng tiến và phát triển trong công việc giúp nhân viên trung thành, duy trì và có động lực hơn và cho phép họ đóng góp hiệu quả hơn cho công việc cũng như nâng cao ý kiến đóng góp với Công ty. Một trong những thành công thể hiện hướng đi đúng từ hoạch định cấp cao của BGD đó là tạo nên môi trường làm việc tốt hơn với các chính sách mang đậm tính nhân văn trong mối quan hệ giữa Công ty với nhân viên, đồng nghiệp, khách hàng và cộng đồng... tạo cơ hội làm việc gắn bó lâu dài cho nhân viên và cho tiềm năng phát triển tại Công ty. Trong những năm qua, Công ty có nhiều bước thay đổi mạnh mẽ và có được kết quả là đội ngũ lao động nhiều kinh nghiệm; tăng sự gắn bó cụ thể như tăng cường đào tạo liên tục và áp dụng

nhiều chương trình đào tạo mới để nâng cao kỹ năng, kiến thức và trình độ chuyên môn cho nhân viên. Chọn ra những nhân viên có thành tích tốt để khen thưởng bằng một số hình thức cụ thể như: Tăng lương, thưởng, thăng tiến...



Biểu đồ 2.9: Khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên khi làm việc tại Công ty

(Nguồn: Báo cáo nhân sự tổng hợp tháng 09/2022)



Biểu đồ 2.10: Thống kê số lượng lao động theo thâm niên

(Nguồn: Báo cáo nhân sự tổng hợp Cát Vạn Lợi tháng 09/2022)

Tính đến hết tháng 3 năm 2022, số lao động nghỉ việc là 30 người và số lao động đã ổn định đến tháng 9 năm 2022. Lực lượng lao động có thâm niên trong Công ty chiếm tỷ lệ lớn. Điều này khẳng định nguồn nhân lực tại Công ty đáp ứng được nhu cầu về số lượng của việc cải tiến gia tăng năng suất lao động đang triển khai đạt mục tiêu đã đề ra.

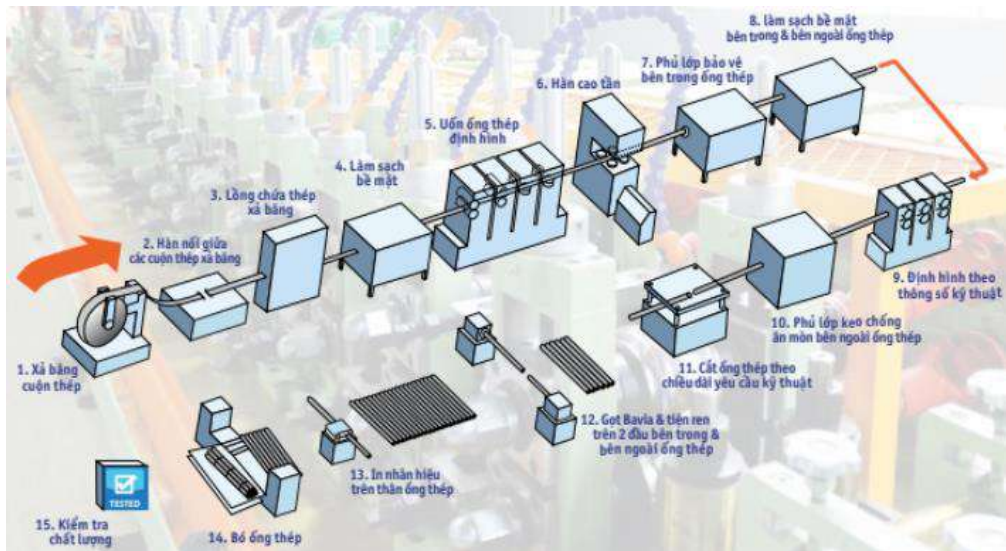
Bảng 2.9: Kết quả sự tuân thủ luật pháp và các chế định đảm bảo hài hòa quan hệ lao động

TIÊU CHÍ	ĐVT	2019	2020	2021	2022
Tỷ lệ CB-CNV được Công ty thực hiện Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm tai nạn, bảo hiểm y tế	%	100	100	100	100
Tỷ lệ CB-CNV được Công ty thực hiện ký hợp đồng lao động ở dạng văn bản cụ thể	%	100	100	100	100
Số lần vi phạm liên quan đến Luật lao động	Lần	0	0	0	0
Số lần vi phạm liên quan đến các Quy định về chất lượng sản phẩm, tiêu chuẩn, quy chuẩn sản phẩm	Lần	0	0	0	0
Số lần vi phạm liên quan đến luật bảo vệ môi trường và các định chế liên quan	Lần	0	0	0	0

(Nguồn: Báo cáo nhân sự tổng hợp tháng 09/2022)

2.2.4. Các nhân tố gắn với phát triển và sử dụng tư liệu sản xuất

i) *Máy móc, thiết bị*: Nhân tố quan trọng quyết định thành công cho thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ chính là sự đầu tư dây chuyền sản xuất, máy móc, thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc cho NLĐ. Việc đầu tư máy móc thiết bị hiện đại không những đáp ứng với nhu cầu sản xuất chi tiết từng sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng (Bảng 2.10) mà đã thiết thực đưa hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ đạt mục tiêu tới từng tổ đội sản xuất trong nhà máy (Hình 2.1).



Hình 2.1: Chuyên sản xuất ống thép luồn dây điện

(Nguồn: Báo cáo kết quả kinh doanh, 2021)

Bảng 2.10: Danh sách máy móc thiết bị/dây chuyền chính/công nghệ được áp dụng để nâng cao chất lượng sản phẩm

Năm áp dụng	Tên máy móc thiết bị/dây chuyền chính để sản xuất	Nguồn gốc	Kết quả áp dụng
2010	Dây chuyền sản xuất ống thép luồn dây điện	TQ	Sản xuất ống thép luồn dây điện
2015	Máy ren ống thép luồn dây điện	TQ	Làm ren ống luồn dây điện
2018	Máy sản xuất khớp ren ống thép luồn dây điện	TQ	Làm khớp ren ống thép luồn dây điện
2014	Máy chần thủy lực	Nhật	Sản xuất hộp điện
2020	Máy dập thủy lực 250 tấn	Nhật	Sản xuất hộp điện
2018	Máy đột dập CNC - Amada	Nhật	Đột dập
2020	Máy tiện CNC	Nhật	Tiện
2018	Dây chuyền sản xuất thanh Unistrut	VN	Sản xuất thanh Unistrut
2019	Dây chuyền hàn tự động máng lưới 1.000 tấn/năm	VN	Hàn máng lưới
2020	Dây chuyền sản xuất ty ren 2.000 tấn/năm	TQ	Sản xuất ty ren
2020	Máy cắt Laser & Plasma- CNC	TQ	Dùng để cắt tôn từ 1mm-14mm
2020	Máy sản xuất đầu nối- Ubolt	TQ	Sản xuất đầu nối- Ubolt
2020	Máy ép đùn thanh nhôm, thanh đồng	Nhật	Ép thanh nhôm, thanh đồng
2020	Dây chuyền sản xuất máng cáp	TQ	Sản xuất máng cáp

(Nguồn: Báo cáo giải thưởng chất lượng quốc gia, 2021)

ii) *Dây chuyền sản xuất, công nghệ*: Công ty đang bước đầu có kế hoạch chuyển đổi số vào năm 2023, ông Lê Mai Hữu Lâm - Tổng Giám đốc đã tham dự khóa đào tạo do Cục công nghiệp tổ chức (tập đoàn Samsung tài trợ). Ngày 30/11/2022, Ông Lâm nhận được chứng chỉ hoàn thành khóa học chuyển đổi số. Bên cạnh đó, Công ty đã và đang áp dụng phần mềm kế toán Amis, phần

mềm quản lý công việc Base Wework chạy thử, hệ thống ERP đang trong giai đoạn tư vấn triển khai.

Dây chuyền sản xuất ống thép luồn dây điện (Hình 2.2) được đầu tư mới đã đưa NSLĐ gia tăng qua 15 bước trong 1 chuyền sản xuất khép kín. Sản phẩm chủ đạo này là lời khẳng định sự cam kết của lãnh đạo Công ty trong việc thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ tại nhà máy Củ Chi.

iii) Hệ thống quản lý, quy trình thực hiện công việc: Việc duy trì các chứng chỉ do Trung tâm chứng nhận hợp chuẩn QUACERT (Bộ Khoa học công nghệ Việt Nam) chứng nhận phù hợp tiêu chuẩn quốc tế: ANSI C 80.1 / UL797/ JIS C 8305/ BS4568/ IEC 61386/ IEC 62561/ IEC 61537 và HTQLCL ISO 9001: 2015. Cát Vạn Lợi đảm bảo được đầu tư cơ sở hạ tầng, thiết bị, công nghệ hiện đại nhất cho việc cải tiến gia tăng NSLĐ tại Công ty thành công.

2.3. Thực trạng hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi

2.3.1. Phương pháp thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Công ty

Cách thức thu thập dữ liệu và các bước thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ theo trình tự thống nhất bao gồm 4 bước theo Bảng 2.11 như sau:

Bảng 2.11: Nội dung và trình tự thực hiện hoạt động cải tiến

STT	Bước thực hiện	Nội dung	Kết quả	Trách nhiệm
1	Tập huấn phương pháp cải tiến NSLĐ	Chuẩn bị phiếu khảo sát, nội dung tập huấn Lựa chọn đối tượng dự tập huấn (tham gia khảo sát, đánh giá) Báo cáo tập huấn, phương pháp cải tiến NSLĐ	Tất cả đối tượng dự tập huấn phải nắm rõ phương pháp cải tiến NSLĐ (trách nhiệm, phiếu khảo sát, thu thập dữ liệu, đánh giá)	Tư vấn/ Đội TF
2	Thực hiện	Gửi form Phiếu khảo sát cho đối tượng thu thập	Dữ liệu thu thập được khách quan, đủ và có	Tư

STT	Bước thực hiện	Nội dung	Kết quả	Trách nhiệm
	khảo sát, đánh giá thực tế	thông tin Thực hiện điền dữ liệu vào form Phiếu khảo sát Nghiệm thu sơ bộ và điều chỉnh và khảo sát bổ sung hoàn chỉnh	hình ảnh minh chứng đúng theo yêu cầu và đảm bảo về mặt thời gian	vấn/ Đội TF/đội tượng được phân công
3	Xử lý và phân tích tổng hợp kết quả đánh giá	Nhập dữ liệu khảo sát vào form đánh giá Phân tích kết quả thực trạng NSLĐ và hoạt động cải tiến NSLĐ Viết báo cáo tổng hợp về thực trạng NSLĐ và hoạt động cải tiến NSLĐ	Nội dung báo cáo tổng hợp đủ nội dung (đánh giá thực trạng, xác định nguyên nhân và đề xuất các công việc cần thực hiện để cải tiến và hình ảnh minh chứng)	Tư vấn/ Đội trưởng TF
4	Thảo luận và thống nhất nội dung công việc cần cải tiến về NSLĐ	Báo cáo nội dung về thực trạng NSLĐ và thực hiện cải tiến NSLĐ Thảo luận và thống nhất các công việc cần thực hiện để cải tiến NSLĐ	Thảo luận và thống nhất và lựa chọn các công việc cần thực hiện khả thi và hiệu quả	BLĐ/ Đội TF

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2022)

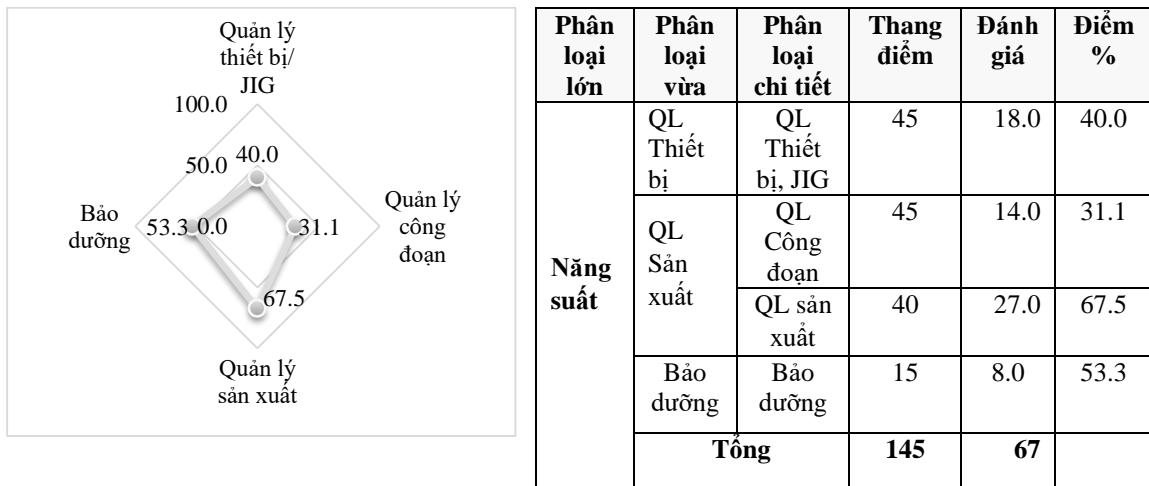
Các hoạt động cải tiến giá tăng năng suất lao động tại Cát Vạn Lợi được thực hiện theo 4 bước (Bảng 2.11) như sau: (i) Tập huấn phương pháp cải tiến NSLĐ; (ii) Thực hiện khảo sát, đánh giá thực tế; (iii) Xử lý và phân tích tổng hợp kết quả đánh giá; (iv) Thảo luận và thống nhất nội dung công việc cần cải tiến về NSLĐ. Bên cạnh đó là 5 nội dung cải tiến bao gồm: (i) Năng suất lao động; (ii) Chất lượng sản phẩm; (iii) Chi phí sản xuất; (iv) Lưu thông sản xuất, giao hàng; (v) Môi trường làm việc đã thu được kết quả đáng ghi nhận.

2.3.2. Kết quả về thực trạng năng suất lao động và hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Công ty

Cát Vạn Lợi đã tiến hành thực hiện việc cải tiến gia tăng NSLĐ theo chương trình của Trung tâm Kỹ thuật hỗ trợ phát triển công nghiệp Khu vực phía Nam (IDCS) - Cục Công nghiệp (Bộ Công thương). Thời gian từ tháng 10/2021 đến tháng 12/2021 đã thu được những kết quả khả quan. Từ tháng 01/2022 đến tháng 06/2022, BLĐ Công ty, đội TF đã duy trì liên tục hoạt động gia tăng NSLĐ, kết quả của việc đo lường đánh giá được thể hiện qua số liệu Phiếu khảo sát (đánh giá, kiểm tra sản xuất) ngày 15/9/2022. Việc khảo sát, đo lường kết quả thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động trên tổng số 50% công nhân viên (47 người) và 100% cán bộ cấp cơ sở, cấp trung và cấp cao (12 người) trong nhà máy tại Củ Chi. Phiếu khảo sát bao gồm 7 biểu mẫu cho 6 mục đánh giá: Biểu mẫu đánh giá chung về hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ, Biểu mẫu khảo sát năng suất, chất lượng, chi phí, lưu thông, môi trường, khảo sát về việc thực hiện 5S3D. Biểu mẫu đánh giá chung được chia thành 85 câu hỏi được phân theo ngành (to, vừa, nhỏ) với mỗi câu thang điểm được chia làm 3 mức từ 0 điểm, 3 điểm và cao nhất là 5 điểm. Đối với câu hỏi số 85 được tổng hợp từ biểu mẫu của 5S3D tổng tuyệt đối được tính là 100 điểm, trong đó từ 20 nội dung (tổng hợp theo biểu mẫu) là 60 điểm, 40 điểm là tổng đánh giá từ PCCC, môi trường, an toàn lao động. Điểm đánh giá của 5S3D được tính theo thang điểm 1, 3 và 5. Điểm tuyệt đối của Phiếu khảo sát là 520 điểm. Chi tiết của từng Phiếu khảo sát chấm điểm theo hướng dẫn, tỉ lệ % từng hạng mục mang tính định lượng rõ ràng. Mẫu phiếu khảo sát từ IDCS (Phụ lục 3).

2.3.2.1. Kết quả về năng suất lao động

Trên cơ sở số liệu từ Phiếu khảo sát, việc tiến hành tổng hợp, phân tích số liệu, phân tích thực trạng đã đưa ra kết quả về NSLĐ như sau:



Biểu đồ 2.11: Đánh giá về năng suất lao động

Qua tổng hợp đánh giá thực trạng và chấm điểm về năng suất từ Phiếu khảo sát, điểm mạnh được ghi nhận như sau: (i) Quản lý tốt việc dự báo thay đổi mẫu; (ii) Tuân thủ chỉ thị giao hàng, quản lý tồn kho trên hệ thống và thực hiện thường xuyên hoạt động cải tiến sản xuất. Bên cạnh đó, các điểm được góp ý cần cải tiến về NSLĐ bao gồm: (i) Đào tạo đội ngũ TF thực hiện cải tiến cần đa kỹ năng, nâng cao năng lực đội ngũ bảo trì bảo dưỡng thiết bị; (ii) Kiểm tra tình trạng thiết bị trước và sau sản xuất (quy trình, người phụ trách); (iii) Quy trình khắc phục phòng ngừa lỗi trong sản xuất và bảo trì; (iv) Rút ngắn thời gian thay đổi mẫu; (v) Xây dựng kiểm soát các chỉ số KPI trong sản xuất (bộ đếm, tỉ lệ lỗi, nhịp sản xuất, mục tiêu, thời gian lãng phí, thời gian chết).

Một số hình ảnh được ghi tại hiện trường sản xuất trong quá trình khảo sát trực quan về QL Thiết bị, QL Sản xuất, Bảo dưỡng với từng chi tiết bao gồm: QL Thiết bị, JIG, QL Công đoạn, QL Sản xuất với 05 hình ảnh phản ánh thực trạng cải tiến gia tăng NSLĐ đang diễn ra tại nhà máy. Việc các thao tác bất hợp lý không được cải tiến, cũng như cơ sở hạ tầng, đầu tư trang thiết bị, khoa học công nghệ, chưa đáp ứng được yêu cầu của sản xuất, NLĐ không được đào tạo kiến thức, kỹ năng trong công việc sẽ dẫn đến việc NSLĐ không được nâng cao. So với kết quả tại Phiếu điều tra thang điểm đạt 67/145 với tỉ

lệ 46,2% thể hiện khá rõ nét về chất lượng cần được phân tích, đề xuất các giải pháp. Bên cạnh đó, cần đảm bảo NSLĐ vào Quý 4/2022 và năm 2023.



Thời gian công đoạn cắt bavia lỗ dập thông qua cải tiến mũi dập, khuôn và chuẩn hóa thao tác.

Vị trí để thùng xa bàn thao tác, vị trí để cân rời.

Hình 2.2: QL công đoạn dập

Bước thực hiện đang tiến hành cần dập 3 lần (2 lỗ và 1 chốt chặn), trước khi tiến hành dập công đoạn kế tiếp phải gỡ bavia.

Hình 2.3: QL công đoạn đóng hàng

Bước thực hiện chưa khoa học và còn nhiều thao tác lãng phí thời gian



Công nhân cúi xuống lấy vật tư, gây mỏi khi thao tác; Hộp đựng bằng nhựa chưa có bánh xe di chuyển, khi đầy hàng khó vận chuyển; NVL chứa trong bao, khó lấy khi gần hết hàng; Tốn 2 nhân sự khi lấy hàng và vận chuyển hàng (khoảng 160 cái vận chuyển 1 lần, mỗi lần khoảng 20-30 phút); Phải đếm lại sản phẩm khi hoàn thiện; Năng suất đạt 50 cái/giờ.

Hình 2.4: QL vận hành máy

Cải tiến bàn thao tác vận hành máy.



Bố trí máy dập ở cả 2 phía; Nguyên vật liệu đặt ở 2 đầu xa máy cắt (máy dập bố trí ở giữa).

Hình 2.5: QL sản xuất

Giảm quãng đường di chuyển NVL sản xuất khớp nối thông qua việc bố trí lại khu vực sản xuất khớp nối.



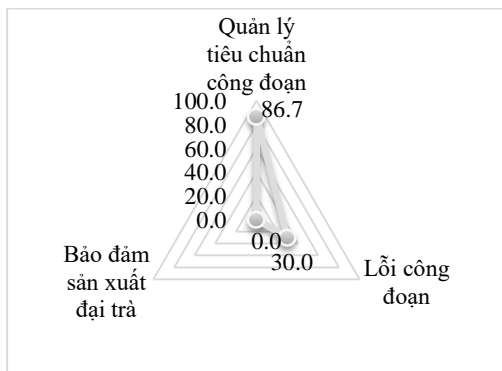
Bán thành phẩm để dưới đất xa tầm lấy, ngược tay; Thành phẩm làm ra xong bỏ xuống nền đất; Tồn thêm công đoạn sắp hàng vào hộp đựng để di chuyển; Thùng đựng chứa hàng phải tồn công khiêng vác (nhờ thêm người); Năng suất 85 cái/giờ.

Hình 2.6: QL công đoạn BTP, TP

Thao tác đối với BTP, TP gây lãng phí về thời gian

3.2.2.2. Kết quả về chất lượng sản phẩm

Trên cơ sở số liệu từ Phiếu khảo sát, việc tiến hành tổng hợp, phân tích số liệu, phân tích thực trạng đã đưa ra kết quả về chất lượng sản phẩm như sau:



Phân loại lớn	Phân loại vừa	Phân loại chi tiết	Thang điểm	Đánh giá	Điểm %
Chất lượng	Tiêu chuẩn công đoạn	QL Tiêu chuẩn công đoạn	15	13.0	86.7
	QL Lỗi chất lượng	Lỗi công đoạn	10	3.0	30.0
		Bảo đảm sản xuất đại trà	20	0.0	0.0
Tổng			45	16	

Biểu đồ 2.12: Đánh giá về chất lượng

Qua tổng hợp đánh giá thực trạng và chấm điểm về chất lượng từ công nhân viên tại Công ty, điểm mạnh được ghi nhận như sau: (i) Tiêu chuẩn công đoạn quản lý tốt; (ii) Hướng dẫn công việc kiểm tra theo tiêu chuẩn từng công đoạn. Bên cạnh đó, các điểm được góp ý cần cải tiến về chất lượng bao gồm: (i) Quy định về tiêu chuẩn bao bì đóng gói bảo quản thành phẩm; (ii) Kiểm soát lỗi công đoạn (đầu vào, quá trình, đầu ra) theo tiêu chuẩn (biểu mẫu ghi nhận, quy trình xử lý, khắc phục, phòng ngừa); (iii) Quy trình xử lý sự cố phát sinh với các bên liên quan (đối tác, nhà cung cấp).

Hình ảnh trực quan về chất lượng sản phẩm ghi nhận Tiêu chuẩn công đoạn, Quản lý lỗi chất lượng với từng chi tiết bao gồm: QL Tiêu chuẩn công đoạn, Lỗi Công đoạn, Bảo đảm sản xuất đại trà với 02 hình ảnh phản ánh thực trạng NSLĐ đang cần được quan tâm cải tiến tại quy trình sản xuất khớp nối khi chưa thể hiện tình trạng chất lượng của sản phẩm bao gồm số lượng, chủng loại sản phẩm, hiện trạng chất lượng. Đặc biệt, chưa xây dựng quy trình, biểu mẫu, hướng dẫn công việc kiểm tra sản phẩm giữa truyền. Điểm được ghi nhận tại Phiếu khảo sát được tổng hợp số điểm 16/45 chiếm tỉ lệ 35,6%. Điều này báo động việc phân tích nguyên nhân và đưa ra giải pháp tối ưu nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm, đạt NSLĐ theo mục tiêu đã đặt ra tại đơn vị.



Quy trình sản xuất khớp nối chưa chuẩn hóa; Sản phẩm sau sản xuất chưa thể hiện số lượng trực quan trên bao bì thùng chứa.

Hình 2.7: Tiêu chuẩn công đoạn

QL tiêu chuẩn công đoạn



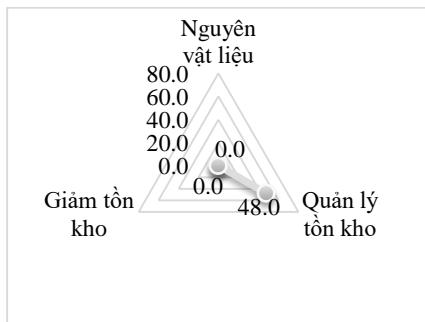
Chưa có quy trình, biểu mẫu, hướng dẫn công việc kiểm soát lỗi sản phẩm.

Hình 2.8: Quản lý lỗi chất lượng

QL lỗi chất lượng

2.3.2.3. Kết quả về chi phí sản xuất

Trên cơ sở số liệu thu thập được từ Phiếu khảo sát, việc tiến hành tổng hợp, phân tích số liệu, phân tích thực trạng đã đưa ra kết quả về chi phí sản xuất như sau:



Phân loại lớn	Phân loại vừa	Phân loại chi tiết	Thang điểm	Đánh giá	Điểm %
Chi phí	Giảm chi phí	Nguyên vật liệu	5	0.0	0.0
		Quản lý tồn kho	25	12.0	48.0
		Giảm tồn kho	5	0.0	0.0
	Tổng			35	12.0

Biểu đồ 2.13: Đánh giá về chi phí

Qua tổng hợp đánh giá thực trạng và chấm điểm về chi phí từ NLD, điểm mạnh được ghi nhận như sau: Tỷ lệ hao hụt trong giới hạn cho phép nên không đề ra biện pháp kiểm soát tại thời điểm hiện tại. Bên cạnh đó, các điểm được góp ý cần cải tiến về chi phí bao gồm: (i) Kiểm soát và cắt giảm chi phí sai hỏng bên trong, bên ngoài, hao hụt NVL, BTP, thành phẩm; (ii) Tăng chi phí phòng ngừa, kiểm tra hợp lý thông qua đào tạo, huấn luyện đội ngũ NLD. Hiện trường sản xuất ghi lại bằng trực quan 01 hình ảnh việc cần giảm chi phí đối với Nguyên vật liệu, Quản lý tồn kho, Giảm tồn kho. Thùng chứa BTP không thể hiện số lượng, khó quản lý hao hụt, số lượng tồn kho. Đây cũng chính là yếu tố tác động không nhỏ đến NSLĐ khi không quản lý tốt BTP trong quy trình sản xuất. Như vậy, Phiếu khảo sát với số điểm được đánh giá là 12/35 điểm, chiếm 34,3% đã thể hiện sự lãng phí trong việc quản lý kho nguyên vật liệu và hàng tồn kho chưa được kiểm soát, điều này có thể xuất phát từ kỹ năng của nhân viên kho, thủ kho, công nhân thực hiện thao tác trong truyền sản xuất. Việc đo lường, kiểm soát NVL, BTP cần được quan tâm cải tiến.

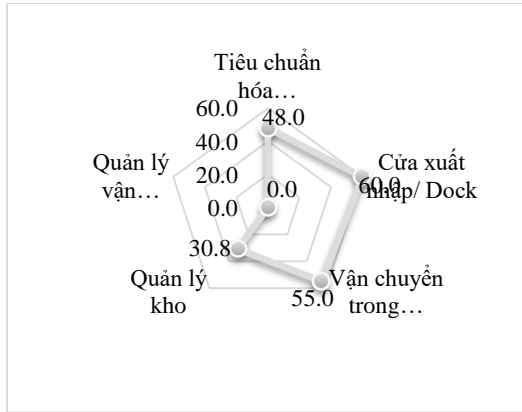


Thùng chứa BTP không thể hiện số lượng, khó quản lý hao hụt, số lượng tồn kho

Hình 2.9: QL chi phí
Nguyên vật liệu

2.3.2.4. Kết quả về lưu thông, sản xuất, giao hàng

Trên cơ sở số liệu từ Phiếu khảo sát, tổng hợp, phân tích số liệu, phân tích thực trạng đã đưa ra kết quả về lưu thông, sản xuất, giao hàng như sau:



Phân loại lớn	Phân loại vừa	Phân loại chi tiết	Thang điểm	Đánh giá	Điểm %
Lưu thông sản xuất, giao hàng	Vận chuyển sản xuất	Tiêu chuẩn hóa Container	25	12.0	48.0
		Cửa xuất nhập/Dock	10	6.0	60.0
		Vận chuyển trong line, cung cấp NVL	20	11.0	55.0
		Quản lý kho	65	20.0	30.8
	Vận chuyển xuất hàng	QL vận chuyển xuất hàng	5	0.0	0.0
Tổng			125	49	

Biểu đồ 2.14: Đánh giá về lưu thông

Qua tổng hợp đánh giá thực trạng và chấm điểm về lưu thông từ công nhân viên tại Công ty, điểm mạnh được ghi nhận như sau: (i) Layout mặt bằng cơ bản đáp ứng yêu cầu sản xuất; (ii) Trực quan hóa một phần nhà xưởng, kho. Bên cạnh đó, các điểm được góp ý cần cải tiến về lưu thông bao gồm: (i) Bổ sung Layout ở các khu vực bên ngoài nhà xưởng, kể vị trí xe nâng di chuyển, kẻ vạch quy định vị trí xe xuất nhập hàng hóa, NVL; (ii) Bảng thông tin thể hiện hàng hóa xuất nhập trong ngày/tuần/tháng, người phụ trách.

Hình ảnh trực quan về lưu thông sản xuất, giao hàng ghi nhận 06 hình ảnh tại hiện trường trong Vận chuyển sản xuất, Vận chuyển xuất hàng bao gồm: Tiêu chuẩn hóa Container, Cửa xuất nhập/Dock, Vận chuyển trong line, cung cấp NVL, Quản lý kho, QL vận chuyển xuất hàng chưa đảm bảo, là nhân tố ảnh hưởng đến NSLD, gây lãng phí về không gian, thời gian trong quá trình sản xuất. Việc NLD không thực hiện đúng quy trình, quy định, thao tác trong vận chuyển hàng hóa dẫn đến việc truyền sản xuất không liên thông, thời gian chờ

đội xếp hàng, nhận hàng, giao hàng không chuyên nghiệp sẽ dẫn đến lãng phí thời gian. Năng suất của NLD có được đảm bảo hay không phụ thuộc rất nhiều vào nguồn nguyên liệu đầu vào (đối tượng lao động) và cách thức sản xuất (tu liệu lao động). Với số điểm 49/125 chiếm tỉ lệ 39,2% khi được đánh giá về lưu thông hàng hóa trong nhà máy tại Phiếu khảo sát đã chứng minh việc cần phân tích nguyên nhân để có giải pháp thực hiện cải tiến gia tăng NSLD hiệu quả.



Bố trí máy dập ở cả 2 phía; Nguyên vật liệu đặt ở 2 đầu xa máy cắt (máy dập bố trí ở giữa). Quãng đường di chuyển NVL sản xuất khá nới chưa hợp lý.

Hình 2.10: Vận chuyển sản xuất
Vận chuyển trong line, cung cấp NVL



Không gian và thời gian di chuyển chưa hợp lý. Hàng chờ giao được đặt thẳng, xe nâng sẽ tốn thời gian và không gian di chuyển để lấy hàng; Thời gian lấy hàng 70 giây/lần.

Hình 2.11: Vận chuyển xuất hàng
QL vận chuyển xuất hàng



Layout khu vực kho (đặt tên kho, chưa bố trí kệ, quy định vị trí kho NVL, thành phẩm, BTP).

Hình 2.12: Vận chuyển sản xuất
Quản lý kho



Khu vực vị trí xe xuất nhập hàng, của xe nâng chưa có quy định vị trí, vạch định vị.

Hình 2.13: Vận chuyển xuất hàng
QL vận chuyển hàng



Chưa có dấu hiệu nhận dạng mã vạch cho khuôn, quét thông tin lưu trữ trong file.

Hình 2.14: Vận chuyển sản xuất
Quản lý kho

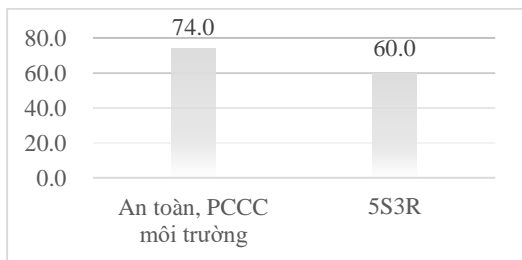


Chưa thực hiện đúng quy định vị trí khuôn, người phụ trách, sổ theo dõi.

Hình 2.15: Vận chuyển sản xuất
Quản lý kho

2.3.2.5. Kết quả về môi trường làm việc

Trên cơ sở số liệu từ Phiếu khảo sát, việc tiến hành tổng hợp, phân tích số liệu, phân tích thực trạng đã đưa ra kết quả về môi trường làm việc như sau:



Phân loại lớn	Phân loại vừa	Phân loại chi tiết	Thang điểm	Đánh giá	Điểm %
Môi trường làm việc	Môi trường hiện tại tại	An toàn, PCCC, Môi trường	50	37.0	74.0
		5S3R	100	60.0	60.0
Tổng			150	97	64.7%

Biểu đồ 2.15: Đánh giá về môi trường làm việc

Qua tổng hợp đánh giá thực trạng và chấm điểm về môi trường làm việc từ công nhân viên tại Công ty, điểm mạnh được ghi nhận như sau: (i) Môi trường làm việc thân thiện, an toàn; (ii) Thực hiện huấn luyện an toàn PCCC định kỳ theo quy định. Bên cạnh đó, các điểm được góp ý cần cải tiến về môi trường làm việc bao gồm: (i) Lắp thêm hệ thống thông gió cho thông thoáng; (ii) Thực hiện định danh, định vị, định lượng tại các khu vực còn thiếu trong xưởng sản xuất; (iii) Bảng thông tin cập nhật năng suất theo ngày, tuần, tháng và các thông tin cần thiết như bảng phân công người phụ trách vệ sinh khu vực sản xuất sau mỗi ca.

Hiện trường sản xuất ghi lại bằng trực quan 14 hình ảnh về môi trường hiện tại bao gồm chi tiết: An toàn lao động, PCCC, Môi trường làm việc, 5S3R. Các hình ảnh thể hiện sự thiếu duy trì thực hiện việc cải tiến khi đã có quy định và Layout rõ ràng phân khu vực đối với nơi làm việc, nhà kho. Bên cạnh việc đã xây dựng phân khu, kẻ Layout cũng còn một số khu vực chưa được quan tâm để đầu tư cho 5S3R được áp dụng trong toàn bộ nhà máy sản xuất Cát Vạn Lợi. Môi trường làm việc vẫn còn tiếng ồn, không khí chưa được đảm bảo thông gió, nóng bức ở một số tổ sản xuất như chuyên sản xuất ống uốn. Công tác PCCC, an toàn lao động cần được quan tâm hơn để đảm bảo quản trị rủi ro trong sản xuất. Đặc biệt là an toàn lao động cần được đặt lên cao nhất như: Khoảng cách an toàn của NLD, ôp bảo vệ chống va đập, bảo hộ lao động cho 1 số vị trí công việc đặc thù...Việc quản lý và truyền thông để kiểm soát số lượng, chất lượng sản phẩm cá nhân, tổ đội theo dự án, ngày, tuần tháng cần được đầu tư. Cần kiểm soát bảo hành, bảo trì máy móc, thiết bị và ghi nhận cùng như công nhân viên cần có bảng thẻ nhân viên để dễ tác nghiệp trong quá trình thực hiện công việc. Số điểm trong Phiếu khảo sát cho chỉ tiêu môi trường được đánh giá cao nhất 97/150 chiếm 64,7% trong 5 mục được đánh giá, Tuy nhiên, việc duy trì cải tiến liên tục thì kênh đánh giá chuẩn xác nhất vẫn là vấn đề cần nghiên cứu và có giải pháp hợp lý đối với DN sản xuất khối CNHT.



Các cột kho lưu trữ chưa có ôp bảo vệ chống va đập.

Hình 2.16: Môi trường hiện tại
An toàn lao động



Các khu vực phía ngoài vẫn chưa kẻ vạch định vị máy móc thiết bị. Một số vị trí trong nhà máy chưa quy định vị trí.

Hình 2.17: Môi trường hiện tại
An toàn lao động



Khu vực sản xuất ống U ồn quá mức quy định.

Hình 2.18: Môi trường hiện tại
Môi trường làm việc



Chưa có tấm chắn an toàn ở đầu chuyền sản xuất ống uốn.

Hình 2.19: Môi trường hiện tại
An toàn lao động



Tủ trưng bày chưa tuân thủ 5S.

Hình 2.20: Môi trường hiện tại
5S3R



Nơi để khuôn, CCDC chưa tuân thủ 5S.

Hình 2.21: Môi trường hiện tại
Môi trường làm việc



Bình khí nén đang ở vị trí chật hẹp, gần sát máy cắt ống đang hoạt động.

Hình 2.22: Môi trường hiện tại
PCCC



Bố trí và quy định các khu vực để dụng cụ vệ sinh không hợp lý.

Hình 2.23: Môi trường hiện tại
PCCC



Chưa có hệ thống thông gió nhà xưởng (trên không/lắp quạt).

Hình 2.24: Môi trường hiện tại
Môi trường làm việc



Diện tích chưa sử dụng hiệu quả, còn nhiều lãng phí.

Hình 2.25: Môi trường hiện tại
Môi trường làm việc



Bảng thông tin theo máy/sản phẩm (có thể quy định kết hợp nhiều máy/sp trong 1 bảng); Chưa có thông tin thể hiện năng suất SP trong ngày/tuần; Chưa thể hiện thông tin người dọn vệ sinh máy/khu vực sau ca làm việc.

Hình 2.26: Môi trường hiện tại
Môi trường làm việc



Chưa có bảng tên nhân viên tại xưởng sản xuất.

Hình 2.27: Môi trường hiện tại
Môi trường làm việc



Khoảng cách an toàn tương tác giữa người và máy.

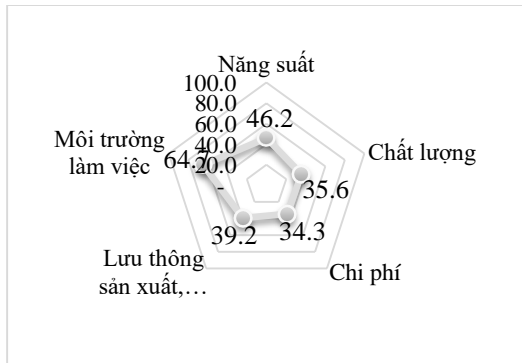
Hình 2.28: Môi trường hiện tại
An toàn lao động



Thiết kế đồ gá nhằm ngăn cách thao tác trực tiếp dưới máy.

Hình 2.29: Môi trường hiện tại
An toàn lao động

Qua 5 mục được phân loại bao gồm năng suất, chất lượng, chi phí, lưu thông, môi trường và thực hiện qua các 4 bước thực hiện theo nội dung đã phân tích ở trên, kết quả tổng thể như sau:



Phân loại	Thang điểm	Đánh giá %
Năng suất	67/145	46.2
Chất lượng	16/45	35.6
Chi phí	12/35	34.3
Lưu thông	49/125	39.2
Môi trường	97/150	64.7

Biểu đồ 2.16: Đánh giá chung về năng lực sản xuất

Qua tổng hợp đánh giá thực trạng và chấm điểm về năng lực sản xuất từ công nhân viên tại Công ty, điểm mạnh được ghi nhận từ các ý kiến như sau: (i) Sự cam kết cung cấp đủ nguồn lực của BLĐ Công ty đối với hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ tại nhà máy; (ii) Tinh thần đồng lòng, quyết tâm thực hiện các hoạt động cải tiến toàn thể cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty; (iii) Bên cạnh đó, các điểm được góp ý cần cải tiến bao gồm: (i) P: Nhận diện và cải tiến lãng phí động tác, thao tác công đoạn trong các quy trình sản xuất (ví dụ: công đoạn đập lỗ); (ii) Q: Xây dựng quy trình, hướng dẫn công việc, biểu mẫu, đào tạo QC kiểm tra chất lượng NVL, bán phẩm, thành phẩm; (iii) C: Giảm chi phí sai hỏng (bên trong, bên ngoài), tăng chi phí phòng ngừa, kiểm tra (đào tạo); (iv) D: Quy định vị trí để NVL, BTP, TP (dán bảng dưới nền). Trực quan khu vực kho (kẻ vạch vị trí xe xuất nhập hàng, lối đi của queo xe nâng); (v) S: Cải tiến kệ khuôn, QR khuôn (vị trí, số lượng), cải thiện hệ thống lưu thông không khí (ống trên không/quạt), thiết kế đồ gá đảm bảo an toàn (không chạm tay trực tiếp khi máy đang hoạt động). Bên cạnh đó, tổng hợp số liệu báo cáo trực quan ghi nhận tại hiện trường sản xuất bao gồm 28 hình ảnh là 28 đề tài cùng với điểm số, tỉ lệ % đánh giá cũng như các nhận xét đóng góp

chung trong Phiếu khảo sát về thực trạng thực hiện cải tiến sản xuất gia tăng NSLĐ tại Cát Vạn Lợi đã đưa ra một bức tranh tổng thể. Từ đó, tác giả đề xuất các giải pháp được mang tính thực tiễn, khả thi, đo lường và kiểm soát được. Trong số các ý kiến đánh giá, nhận xét, các số liệu thống kê được phân tích, BLĐ Công ty cùng đội TF sẽ lựa chọn những nội dung mang tính cấp bách, thiết thực nhất để đưa vào kế hoạch Quý 4/2022 và kế hoạch năm 2023 với việc đảm bảo khắc phục những hình ảnh trực quan ghi nhận tại hiện trường, việc đề xuất các giải pháp mang tính phòng ngừa, tính chiến lược để duy trì hệ thống cải tiến gia tăng NSLĐ đang triển khai tại nhà máy. 28 điểm cần cải tiến bao gồm: 05 yêu cầu về NSLĐ, 02 yêu cầu về chất lượng sản phẩm, 01 yêu cầu chi phí trong sản xuất, 06 yêu cầu về lưu thông sản xuất, giao hàng, 14 môi trường làm việc và các hoạt động khác.

Bảng 2.12: Báo cáo trực quan cải tiến NSLĐ tại hiện trường

Các nội dung trực quan	Số lượng đề tài ghi nhận cần cải tiến (trực quan)	Ghi chú
Năng suất	05	
Chất lượng	02	
Chi phí	01	
Lưu thông	06	
Môi trường	14	
Tổng	28	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2022)

2.4. Đánh giá chung về hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi

2.4.1. Những thành công và nguyên nhân

Các thành viên trong đội TF đã tiếp cận được phương pháp cải tiến và triển khai hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ. Bên cạnh đó là sự quyết tâm của BLĐ Công ty cùng toàn thể cán bộ công nhân viên làm việc tại nhà máy. Từ đó đưa đến kết quả số lượng sáng kiến cải tiến gia tăng NSLĐ cũng như số liệu trong Phiếu khảo sát và hình ảnh trực quan tại hiện trường. Thành công trong

việc thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ cụ thể như sau:

Thứ nhất, số lượng sáng kiến, cải tiến gia tăng NSLĐ (từ tháng 01/2002 đến tháng 09/2022). Để tiết kiệm chi phí, gia tăng NSLĐ tại Công ty, hàng tuần Ban cải tiến có 2 buổi họp chọn ý tưởng và thống nhất phương án thực hiện các đề tài cải tiến từ nhân viên. Mỗi ý tưởng được triển khai thực hiện góp phần thúc đẩy sự sáng tạo của nhân viên, giúp Công ty tiết kiệm chi phí, cải tiến chất lượng tốt hơn, NSLĐ được gia tăng. Tổng số ý tưởng (đề tài) là 42, trong đó có 8 ý tưởng (đề tài) được phê duyệt thực hiện cải tiến. Số tiền dự kiến tiết kiệm được trong 9 tháng khoảng 400 triệu đồng, chi tiết tại Phụ lục 4;

Thứ hai, kết quả thu được từ Phiếu khảo sát ngày 15/9/2022 đã phản ánh đúng thực trạng việc triển khai các hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ dựa trên các tiêu chí chuẩn mực. Các số liệu, thống kê này được nghiên cứu, phân tích và đánh giá sẽ giúp cho việc khắc phục 28 điểm chưa phù hợp để đưa ra đề tài thực hiện việc cải tiến, bên cạnh đó là phòng ngừa bằng việc đề xuất một số giải pháp cho Quý 4/2022 và kế hoạch năm 2023;

Thứ ba, hình ảnh trực quan tại hiện trường cũng đã ghi nhận những kết quả khả quan trong việc tuân thủ các quy định trong quá trình cải tiến, kiểm định các kết quả trong 9 tháng thực hiện cải tiến liên tục tại nhà máy.

Để gặt hái những thành công từ giai đoạn 1 (từ tháng 01/2022 đến tháng 09/2022) nhà máy tại Củ Chi đã thực hiện hoạt động cải tiến như sau:

- Công ty có tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược kinh doanh rõ ràng trong ngắn hạn và dài hạn;

- Ban lãnh đạo Công ty thực hiện đúng cam kết về cung cấp đủ nguồn lực cho hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ tại Công ty. Xây dựng kênh truyền thông rõ ràng về hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ đến toàn thể các bộ phận, kho, tổ sản xuất;

- Công ty đã thành lập đội TF với 16 thành viên gồm lãnh đạo nhà máy,

các lãnh cấp trung, cấp cơ sở và nhân viên, công nhân trực tiếp sản xuất (Phụ lục 5 - Quyết định thành lập đội TF);

- Xây dựng mục tiêu cải tiến phù hợp với từng giai đoạn sản xuất nhằm đạt được kết quả về gia tăng NSLĐ nhưng không ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất của nhà máy;

- Trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, tình trạng sức khỏe cũng như thái độ lao động của toàn thể cán bộ nhân viên trong công ty về cơ bản đã tiếp cận được với việc triển khai thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ;

- Máy móc, thiết bị, công nghệ, dây chuyền sản xuất được đầu tư mới, đầy đủ, đáp ứng được yêu cầu gia tăng NSLĐ;

- Môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp cũng như các chế độ lương thưởng, phúc lợi được quan tâm đã tạo động lực làm việc cũng như tinh thần tham gia vào hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ của toàn thể cán bộ, nhân viên;

- Việc thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ đã tạo động lực lao động, truyền cảm hứng, năng lượng tích cực đến toàn thể cán bộ, nhân viên trong Công ty bằng việc ghi nhận các sáng kiến cải tiến, có quyết định khen thưởng về vật chất lẫn tinh thần kèm chế tài kỷ luật rõ ràng trong quá trình thực hiện.

2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh những thành công đáng ghi nhận đã phân tích ở trên, việc triển khai cải tiến gia tăng NSLĐ còn những hạn chế cho thấy hoạt động này chưa đem lại hiệu quả như mong muốn. NSLĐ hiện tại còn nhiều bất cập ảnh hưởng đến tiến độ giao hàng, chất lượng sản phẩm, năng lực cạnh tranh... được phản ánh qua việc tính điểm tổng của từng mảng công việc, tính tỉ lệ % trên tổng đạt là 100% trong Phiếu khảo sát cũng như trực quan với 28 điểm không phù hợp ghi nhận tại hiện trường. Nguyên nhân được tổng hợp, phân tích từ số liệu, ý kiến đánh giá, nhận xét trong Phiếu khảo sát cũng như trực quan ghi nhận tại hiện trường như sau:

Thứ nhất, về tổ chức đội TF chưa ổn định, có nhiều biến động, chủ yếu là kiêm nhiệm (chưa có trong Sơ đồ tổ chức công ty). Bộ máy tổ chức chưa được xây dựng và quy định rõ ràng về chức năng, nhiệm vụ chung của đội TF cũng như vai trò, chức năng, nhiệm vụ, MTCV, khung năng lực của từng vị trí. Điều này dẫn đến năng lực đội ngũ quản lý và thực thi hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ còn chưa đáp ứng được yêu cầu của hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ tại nhà máy Củ Chi;

Thứ hai, về quy trình thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ chưa nhất quán. Quy trình thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ chưa được ban hành bằng văn bản và thực hiện đào tạo cho đội ngũ quản lý và thực thi hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ cũng như toàn thể công nhân viên. Quản trị sự thay đổi trong Công ty gặp rủi ro do khi kết thúc dự án, đội tư vấn không song hành đánh giá thực trạng cũng như đưa ra giải pháp hữu hiệu cho DN, đội TF sẽ không có căn cứ để thực hiện đúng các bước thực hiện hoạt động cải tiến. Việc tiến hành khảo sát bằng hình thức chấm điểm, đánh giá, tổng hợp, nhận xét, ghi nhận ý kiến từ Phiếu khảo sát với các nội dung chưa sát với thực tế như: (i) Từ ngữ sử dụng là 3 ngôn ngữ tiếng Anh, tiếng Hàn, tiếng Việt kèm theo từ ngữ viết tắt quá nhiều sẽ đưa đến việc số liệu thu thập thiếu chính xác khi đối tượng được phân công điền Phiếu khảo sát không thông thạo đủ 3 ngôn ngữ trong mẫu; (ii) Nội dung khảo sát rộng, có các mục, chi tiết không thực hiện trong nhà máy cơ khí, không phù hợp quy mô sản xuất, đúng với sản phẩm (nhiều ô chấm điểm để trống); (iii) Biểu mẫu, logo, cách thức trình bày chưa phù hợp với Công ty về mô hình và văn hóa Công ty. Bên cạnh đó là căn cứ đo lường, đánh giá việc thực hiện cải tiến chưa mang tính hệ thống (so sánh Phiếu khảo sát giữa các đợt đánh giá và đánh giá trực quan từng giai đoạn) chưa được ghi nhận và phân tích; (iv) Chưa phân định rõ cải tiến theo thường nhật (tuần họp, đợt xuất) và cải tiến theo kế hoạch từ trực quan tại hiện trường cùng Phiếu khảo

sát. Từ đó, nhằm lần giữa đề tài cải tiến đột xuất, thường nhật với việc cải tiến mang tính kế hoạch, hệ thống từ Phiếu khảo sát và trực quan tại hiện trường;

Thứ ba, về trình độ, kiến thức chuyên môn, kỹ năng, thái độ của các thành viên trong đội TF và NLĐ chưa đáp ứng được yêu cầu về tiến độ, chất lượng cải tiến. Còn xảy ra các trường hợp không tuân thủ 5S3D, chưa thực hiện theo quy trình hướng dẫn công việc, yêu cầu của từng hạng mục cải tiến. Đặc biệt, việc gắn đào tạo, huấn luyện NLĐ đáp ứng yêu cầu của hoạt động cải tiến gia NSLĐ với đào tạo và phát triển trong doanh nghiệp chưa được đánh giá, kết nối.

Ngoài ra, việc chưa chuẩn hóa quy trình, hướng dẫn, biểu mẫu thực hiện công việc theo HTQLCL ISO 9001: 2015 và quy trình thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ đang triển khai tại Công ty cũng là nguyên nhân dẫn đến chưa đạt hiệu quả như mục tiêu đã đề ra. Vì vậy, cần có những giải pháp hữu hiệu nhằm hoàn thiện hoạt động thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ tại Công ty.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Bám sát cơ sở lý luận và thực tiễn về NSLĐ trong chương 1, tác giả tiến hành thu thập dữ liệu, thông tin thực trạng cải tiến gia tăng NSLĐ từ Phiếu khảo sát, các hình ảnh trực quan ghi lại từ hiện trường sản xuất tại Cát Vạn Lợi để phân tích các ưu nhược điểm trong việc tổ chức thực hiện công tác này tại doanh nghiệp. Từ đó là cơ sở để đề xuất các giải pháp cho chương 3. Bức tranh tổng thể về thực trạng công tác cải tiến gia tăng NSLĐ tại Cát Vạn Lợi cho thấy những mảng sáng ắn tượng từ các ý tưởng sáng tạo của công nhân viên mà công ty đã triển khai thực hiện được như: (i) Năng suất lao động (quản lý thiết bị, quản lý sản xuất, quản lý bảo dưỡng thiết bị); (ii) Chất lượng sản phẩm (tiêu chuẩn công đoạn, quản lý lỗi chất lượng); (iii) Chi phí trong sản xuất (giảm chi phí nguyên vật liệu, quản lý tồn kho, giảm tồn kho); (iv) Lưu thông sản xuất, giao hàng (vận chuyển sản xuất, vận chuyển xuất hàng); (v) Môi trường làm việc (an toàn lao động, PCCC, 5S3R). Bên cạnh đó, bức tranh cũng thể hiện cả những mảng tối, mảng chưa hoàn thiện trong cải tiến gia tăng NSLĐ. Đó là các điểm cần được đề xuất giải pháp nhằm cải tiến liên tục. Cuối chương là tổng hợp tất cả những ưu điểm và những mặt hạn chế tại Cát Vạn Lợi để có cái nhìn tổng quan nhất về thực trạng hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ và là cơ sở cho các giải pháp được đề xuất trong chương tiếp theo.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG CẢI TIẾN GIA TĂNG NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN XUẤT THIẾT BỊ ĐIỆN CÔNG NGHIỆP CÁT VẠN LỢI

3.1. Môi trường vĩ mô và định hướng phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi

3.1.1. Môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động

Dựa vào Tâm nhìn - Sứ mệnh - Giá trị cốt lõi của DN; Sự thay đổi của thị trường và khách hàng trong đại dịch Covid 19 cũng như tình trạng lạm phát đang diễn ra trên thế giới; Nguồn nhân lực hiện có của Công ty; Lợi thế cạnh tranh mà Công ty đã xây dựng chiến lược phù hợp với mục tiêu trở thành nhà sản xuất vật tư cơ điện M&E trọn gói phù hợp với tiêu chuẩn Quốc tế thay thế hàng nhập khẩu. Với nỗ lực xây dựng và phát triển thương hiệu vật tư cơ điện đạt chuẩn, Cát Vạn Lợi hiện là DN tiêu biểu thuộc nhóm có sản phẩm công nghiệp chủ lực của TP.HCM giai đoạn 2021-2025. Bên cạnh đó, việc tăng NSLĐ, chất lượng, giảm giá thành sản phẩm, cải thiện môi trường sản xuất, nâng cao năng lực cạnh tranh cho DN thuộc lĩnh vực CNHT tại Việt Nam đã được Đảng và Nhà nước quan tâm phân tích, đánh giá để đưa ra giải pháp hữu hiệu về cơ chế, chính sách nhằm hỗ trợ, thúc đẩy khu vực này. Chính phủ đã ban hành Nghị định số 111/2015/NĐ-CP ngày 03 tháng 11 năm 2015 về phát triển CNHT, Quyết định số 68/QĐ-TTg ngày 18 tháng 01 năm 2017 của Thủ tướng chính phủ về việc phê duyệt Phát triển công nghiệp hỗ trợ giai đoạn từ năm 2016 đến năm 2025, Trung tâm Kỹ thuật hỗ trợ phát triển công nghiệp phía Nam (Trung tâm IDCNS) thuộc Cục Công nghiệp, Bộ Công thương tiếp tục thực hiện đề án “*Tổ chức tư vấn, hỗ trợ kỹ thuật để cải tiến sản xuất tại các*

doanh nghiệp Việt Nam trong lĩnh vực công nghiệp hỗ trợ và sản xuất sản phẩm hoàn chỉnh khu vực phía Nam” là chiến lược dài hạn trong việc tăng năng suất lao động, đảm bảo chất lượng sản phẩm, giảm giá thành sản phẩm, cải thiện môi trường sản xuất, nâng cao năng lực cạnh tranh cho DN thuộc lĩnh vực CNHT. Với các căn cứ đã phân tích ở trên, quá trình hoạch định chiến lược của Công ty được thể hiện qua sơ đồ tại Phụ lục 6.

Cát Vạn Lợi triển khai các bước trong quá trình hoạch định chiến lược theo các mốc thời gian phát triển như sau:

Bảng 3.1: Quá trình hoạch định chiến lược

Quá trình hoạch định chiến lược		
Thời gian	Quá trình xây dựng chiến lược	Đơn vị thực hiện
10 năm (2020-2030)	Tầm nhìn và chiến lược 10 năm để khẳng định vị thế là thương hiệu dẫn đầu trong sản xuất & cung cấp vật tư cơ điện tại Việt Nam và các nước ASEAN.	Ban lãnh đạo Công ty
3-5 năm (2020-2025)	<ul style="list-style-type: none"> - Giữ vững vị thế là nhà sản xuất và cung cấp trọn gói vật tư cơ điện M&E phù hợp với chất lượng Quốc tế tại Việt Nam. - Chiếm lĩnh 50% thị trường vật tư cơ điện thi công tại các công trình, nhà máy và tòa nhà tại Việt Nam. - Thay thế 80% hàng nhập khẩu bằng hàng sản xuất tại Việt Nam tại các công trình, nhà máy và tòa nhà tại Việt Nam. - Tham gia xuất khẩu 20% doanh thu Công ty cho chuỗi cung ứng toàn cầu của các tập đoàn trên thế giới, đặc biệt là các tập đoàn của Nhật Bản và Hàn Quốc trong giai đoạn 2020- 2025. 	Ban lãnh đạo Công ty

(Nguồn: Báo cáo giải thưởng chất lượng quốc gia, 2022)

Mốc thời gian hoạch định chiến lược của Công ty được chia ra thành 3 giai đoạn: Kế hoạch dài hạn 10 năm, kế hoạch trung hạn 3-5 năm và kế hoạch ngắn hạn hàng năm. Những yếu tố quyết định đến chiến lược của Công ty bao gồm: Năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, thị trường và hách hàng, nguồn nhân lực, nhà cung cấp, công nghệ, máy móc thiết bị sản xuất, nguồn vốn, đối thủ cạnh tranh và doanh thu, lợi nhuận. Để việc hoạch định chiến lược được

khả thi, đưa ra chiến lược và mục tiêu cụ thể, chi tiết từng năm đạt hiệu quả, BLĐ công ty đã dựa vào bảng phân tích mô hình SWOT với đầy đủ các mặt tích cực, có lợi; tiêu cực, gây hại (điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ) dựa trên tác nhân bên trong (sự thật, yếu tố phát sinh từ nội bộ công ty) và tác nhân bên ngoài (sự thật, yếu tố phát sinh từ môi trường xung quanh). Các nội dung chi tiết được ghi nhận tại Phụ lục 7.

- Khả năng thực hiện kế hoạch chiến lược của Công ty: Thông qua quá trình xem xét các yếu tố rủi ro, Công ty đã lên kế hoạch thực hiện mục tiêu:

+ Tiến hành sản xuất các chủng loại sản phẩm vật tư cơ điện thay thế hàng nhập khẩu tại Việt Nam. Tiến hành tự chế tạo các chủng loại máy cơ khí sử dụng tại nhà máy thay thế hàng nhập khẩu;

+ Chủ động tự nghiên cứu, chỉ đạo ứng dụng các công nghệ thông tin vào giải quyết các hoạt động sản xuất kinh doanh, điều hành quản lý của doanh nghiệp nghiên cứu; phát triển và cung cấp các sản phẩm công nghệ số;

+ Công ty đầu tư cải tiến, lắp đặt mới hệ thống dây chuyền sản xuất, nâng công suất sản xuất để đáp ứng nhu cầu thị trường đối với sản phẩm vật tư cơ điện;

+ Đảm bảo cơ sở vật chất nhà máy rộng rãi, thoáng mát để có thể sắp xếp 3 tại chỗ cho công nhân sản xuất trong đại dịch Covid 19;

+ Chủ động dự phòng vật tư, nguyên vật liệu đầy đủ cho sản xuất.

- Các hệ thống công việc và năng lực cốt lõi: (i) Các hệ thống công việc như mua NVL sản xuất, kinh doanh, chăm sóc khách hàng, sản xuất, soạn hàng, giao hàng và các hệ thống công việc hỗ trợ như kế toán, nhân sự, đào tạo, marketing... đều do Ban lãnh đạo cùng nhân viên Công ty thực hiện. Ngoài ra, hoạt động Kaizen và sản xuất tinh gọn (LEAN MANUFACTURING), cải tiến hiện trường tại nhà máy được tổ chức liên tục dưới sự hỗ trợ của tập đoàn Samsung và IDCSS nhằm nâng cao NSLĐ tham gia vào các chuỗi cung ứng toàn

cầu của các tập đoàn trên thế giới và cạnh tranh với sản phẩm của các nước trong khu vực Đông Nam Á- ASEAN; (ii) Năng lực cốt lõi: Trong tương lai để đáp ứng cho mục tiêu chiến lược đã đề ra, Công ty có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng năng lực đội ngũ quản lý kế thừa để chuẩn bị cho việc mở rộng nhà máy và lắp đặt dây chuyền sản xuất 8000 tấn/năm với dự toán 5.000.000 USD.

3.1.2. Định hướng phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty năm 2023

- Doanh thu năm 2023: 267 tỷ 200 triệu.
- Đảm bảo 100% nhân viên thực hiện đúng kế hoạch 5S3D.
- Đảm bảo 90% nhân viên tham gia vào quá trình cải tiến nhà máy Kaizen.
- Triển khai thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ của Trung tâm IDCS với KPI của từng quý.
- Hoàn thành tái đánh giá chứng nhận HT QLCL, ISO 9001: 2015.- Hoàn thành tái đánh giá chứng nhận sản phẩm theo tiêu chuẩn UL 797, BS 4568, IEC 61386, JIS C 8305, ANSI C 80.1, IEC 62561, BS EN 61537.
- 100% sản phẩm được kiểm soát đạt tiêu chuẩn và đúng chất lượng theo đúng quy trình.
- Đảm bảo 100% quy trình công việc của các phòng ban tuân thủ hệ thống theo đúng tiêu chuẩn ISO 9001:2015.
- Hoàn thành cấp chứng nhận sản phẩm phù hợp theo tiêu chuẩn ANSI C 80.6 & DIN 975.
- Trên 90% tổ chức, cá nhân hài lòng về chất lượng sản phẩm và thái độ CKSH của nhân viên.
- Đảm bảo 90% nhân viên hài lòng với chính sách phúc lợi Công ty.
- 100% nhân viên được đào tạo nâng cao kỹ năng và nội lực đáp ứng nhu cầu của công việc sau đại dịch Covid 19.

3.2. Giải pháp hoàn thiện hoạt động thực hiện cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Cát Vạn Lợi

Để khắc phục sự không phù hợp được ghi nhận trong Phiếu khảo sát cũng như các hình ảnh trực quan tại hiện trường cần có những giải pháp mang tính khắc phục ngay 28 điểm không phù hợp, bên cạnh đó là các giải pháp mang tính phòng ngừa sự không phù hợp sẽ tiếp tục tái diễn được phân tích tại mục 2.4.2. Tác giả xin đề xuất một số giải pháp hoàn thiện hoạt động thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ.

3.2.1. Nâng cao năng lực đội ngũ quản lý và thực thi hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động

3.2.1.1. Mục đích của đề xuất

- Nâng cao hiệu quả của việc thực hiện cải tiến về NSLĐ trên nền tảng đảm bảo năng lực của đội ngũ tham gia hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ.

- Xác định rõ chức năng nhiệm vụ, quyền hạn của đơn vị, tránh chồng chéo, làm cơ sở để xác định trách nhiệm của từng cá nhân gắn với vị trí công việc tham gia vào việc cải tiến gia tăng NSLĐ.

3.2.1.2. Cơ sở đề xuất giải pháp

- Xuất phát từ định hướng phát triển sản xuất kinh doanh năm 2023 của Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi.

- Xuất phát từ tính cấp bách của hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ cần có hiệu lực, hiệu quả dựa vào năng lực của đội ngũ quản lý và thực thi hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ theo kế hoạch của Công ty.

- Xuất phát từ vai trò, chức năng, nhiệm vụ của từng thành viên trong đội TF nhằm hoàn thiện quy trình thực hiện công việc của các phòng ban/tổ SX.

- Xuất phát từ thực trạng năng lực của đội ngũ thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ trong Phiếu khảo sát và trực quan tại hiện trường.

3.2.1.3. Nội dung của giải pháp

Để triển khai thực hiện tốt được giải pháp thì cần tổ chức thực hiện những nội dung sau:

- Rà soát lại hệ thống tổ chức bộ máy quản lý của Công ty để xác định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của Đội TF;

- Nghiên cứu hoàn thiện Sơ đồ bộ máy tổ chức của Đội TF và Sơ đồ bộ máy tổ chức Công ty phù hợp với thực tế của việc thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ;

- Lựa chọn nhân sự kế cận tham gia vào Đội TF cũng như trực tiếp thực hiện hoạt động cải tiến tại hiện trường nhằm đảm bảo tính thống nhất, ổn định;

- Chia các tổ của Đội TF cần các vị trí như: Tổ năng suất lao động cần các vị trí (Giám đốc sản xuất, Trưởng phòng Nhân sự Hành chính, Trưởng BP quản lý chất lượng, Nhân viên kế toán); Tổ lưu thông cần các vị trí (Lái xe, Phụ trách kho, phụ trách BP Hành chính, Tổ trưởng tổ hoàn thiện); Tổ môi trường cần các vị trí (Tổ trưởng các tổ sản xuất, phụ trách BP Nhân sự); Tổ chất lượng sản phẩm cần các vị trí (Trưởng BP nghiên cứu phát triển sản phẩm, Trưởng BP quản lý chất lượng, Quản đốc phân xưởng),..nhằm mục đích vị trí kiêm nhiệm nhưng vẫn đảm bảo nghiệp vụ cũng như kiểm soát chéo trong công việc;

- Thực hiện tổ chức đánh giá thực hiện công việc thường xuyên theo định kỳ (qua các kỳ cải tiến) cùng với đánh giá kết quả thực hiện công việc chung trong công ty;

- Đào tạo, huấn luyện kiến thức, năng lực cần thiết cho đội ngũ quản lý và thực thi hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động.

Bảng 3.2: Bảng dự kiến đào tạo kiến thức, kỹ năng đội ngũ quản lý và thực thi hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động

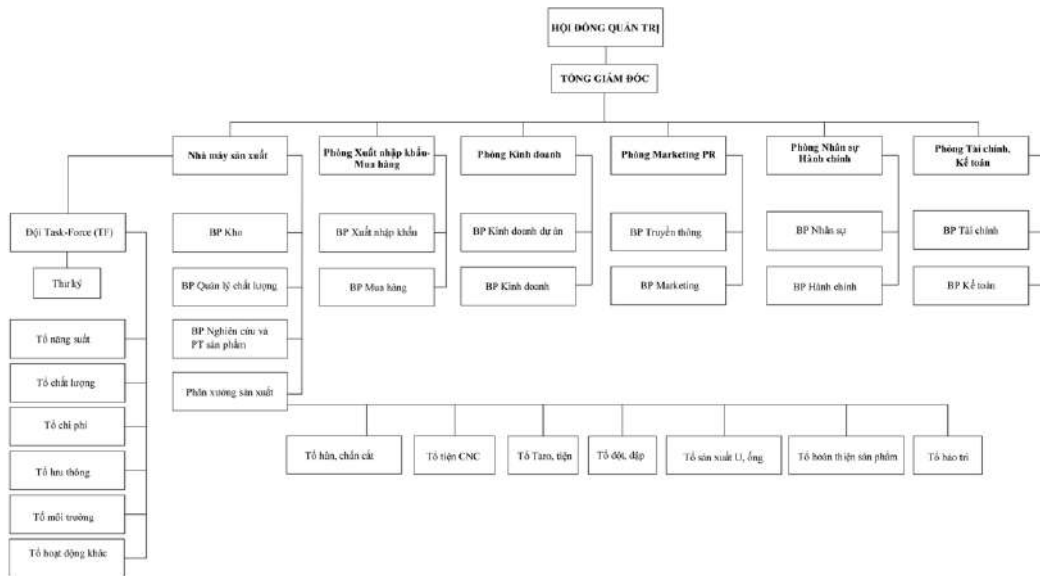
STT	Nội dung đào tạo	Đối tượng tham gia	Đơn vị tổ chức
1	Kiến thức cơ bản về Quản trị nhân lực	Quản lý	Bên ngoài
2	Đào tạo kỹ năng Quản trị sự thay đổi trong sản xuất	Quản lý	Bên ngoài
3	Đào tạo kỹ năng Ra quyết định	Quản lý	Bên ngoài
4	Đào tạo kỹ năng Tạo động lực làm việc	Quản lý	Bên ngoài
5	Đào tạo quản trị doanh nghiệp	Quản lý	Bên ngoài
6	Chương trình đào tạo quản lý kho	Quản lý	Bên ngoài
7	Đào tạo nội dung Luật Bảo vệ môi trường	Quản lý/ Nhân viên	Bên ngoài
8	Đào tạo áp dụng trực quan máy móc thiết bị	Quản lý/ Nhân viên	Bên ngoài
9	Phương pháp khởi tạo ý tưởng cải tiến SX	Quản lý/ Nhân viên	Bên ngoài
10	Đào tạo sản xuất tinh gọn (Lean)	Nhân viên /Quản lý	Bên ngoài
11	Kỹ năng làm việc nhóm và xây dựng nhóm vững mạnh	Nhân viên /Quản lý	Bên ngoài
12	Phương pháp tổng hợp tư duy để quản lý công việc, sản xuất	Nhân viên	Bên ngoài
13	Phương pháp quản lý mục tiêu và quản lý thời gian trong sản xuất	Nhân viên	Bên ngoài
14	Đào tạo, huấn luyện ATLĐ, PCCC	Nhân viên	Bên ngoài
15	Phương pháp sàng lọc ý tưởng	Nhân viên	Bên ngoài
16	Chương trình đào tạo cải tiến gia tăng NSLĐ tại hiện trường 5S3D- Kaizen	Nhân viên	Nội bộ
17	Khóa học "Thực hành xây dựng nội quy lao động phù hợp với BLLĐ 2019 và Nghị định 145/2020/NĐ-CP"	Nhân viên	Bên ngoài
18	Nhận diện 10 loại lãng phí	Nhân viên	Nội bộ

(Nguồn: Tác giả đề xuất, 2022)



Sơ đồ 3.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Đội TF

(Nguồn: Tác giả đề xuất, 2022)



Sơ đồ 3.2: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty Cát Vạn Lợi

(Nguồn: Tác giả đề xuất, 2022)

- Xây dựng khung năng lực của các vị trí quản lý và trực tiếp thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ bao gồm: Các vị trí trong đội TF, các vị trí trực tiếp được phân công tham gia điền Phiếu khảo sát, ghi nhận trực quan tại hiện trường. Ví dụ vị trí Đội trưởng đội TF với khung năng lực bao gồm: Năng lực cốt lõi, năng lực chức năng, năng lực lãnh đạo. Mỗi năng lực được định nghĩa cũng như thước đo về năng lực của vị trí và chia thành 5 cấp độ từ 1 đến 5. Từ đó làm căn cứ để xác định nhu cầu tuyển dụng, đào tạo, đánh giá công việc, bổ nhiệm, điều chuyển, chế độ đãi ngộ... Khung năng lực của vị trí Đội trưởng đội TF được mô tả tại Bảng 3.3.

Bảng 3.3: Khung năng lực vị trí Đội trưởng TF

Năng lực cốt lõi				
Định hướng khách hàng	Định hướng chất lượng	Làm việc nhóm	Không ngừng cải tiến và đổi mới sáng tạo	Nhân văn, trung thực và liêm chính
- Chủ động nhận diện, đáp ứng mong đợi và yêu cầu của khách hàng, ý thức xây dựng và cung cấp các dịch vụ chất lượng tốt nhất cho khách hàng nội bộ và bên ngoài.	- Tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng, xem xét và thực hiện mọi khía cạnh liên quan khi thực hiện công việc, kiểm tra chính xác các quá trình thực hiện công việc, tìm tòi phương thức để đạt được chất lượng theo kì vọng của khách hàng.	- Khả năng làm việc với tinh thần hợp tác và hiệu quả với cá nhân, đánh giá được sự khác biệt về năng lực và tính cách của người khác để phát huy những điểm mạnh, tăng cường khả năng hợp tác của họ nhằm đạt được kết quả chung của nhóm, hướng tới mục tiêu chung của tổ chức.	- Chủ động xác định nhu cầu học tập, tìm kiếm những phương pháp mới, ứng dụng kiến thức và kỹ năng mới hiệu quả trong công việc, không tự thỏa mãn và luôn khát vọng học tập để phát triển hơn nữa. - Luôn ý thức về sự đổi mới trong thực hiện công việc, tìm tòi các giải pháp, ý tưởng mới nhằm tạo ra những sản phẩm, giải pháp giá trị cho công việc.	- Thể hiện thái độ lịch sự, văn minh, tôn trọng khi giao tiếp; lắng nghe, chia sẻ nhiệt tình giúp đỡ đồng nghiệp. - Không lợi dụng quyền hạn, địa vị, mối quan hệ cá nhân để giải quyết việc cá nhân, bao che lỗi. - Luôn báo cáo rõ ràng chính xác và công bằng, phản ánh lên cấp quản lý những sự không phù hợp. - Thấu hiểu và tuân thủ những quy định, tiêu chuẩn, quy trình để hoàn thành công việc. Luôn tuân theo quy tắc ứng xử và chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp.
Năng lực chức năng				
Cấp độ 1	Cấp độ 2	Cấp độ 3	Cấp độ 4	Cấp độ 5
- Nhận diện được 1 trong 5 nội dung của cải tiến. - Mô tả được đặc điểm, cách triển khai của 1 nội dung cải tiến. - Đọc hiểu được tối thiểu 1	- Nhận diện được 3 trong 5 nội dung cần cải tiến. - Mô tả được đặc điểm, cách triển khai của 3 nội dung cải tiến. - Đọc hiểu được tối	- Nhận diện được 5 nội dung cần cải tiến. - Mô tả được 5 nội dung cải tiến. - Đọc và hiểu 5 nội	- Nhận diện được đầy đủ và chính xác 5 nội dung cần cải tiến. - Mô tả được đầy đủ và chính xác 5 nội dung cải tiến. - Đọc và hiểu 5 nội dung	- Nhận diện được đầy đủ và chính xác 5 nội dung cần cải tiến. - Mô tả được đầy đủ và chính xác 5 nội dung cải tiến. - Đọc và hiểu 5 nội dung cải tiến.

<p>trong 5 nội dung khi điền Phiếu khảo sát.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Phát hiện được lỗi và nguyên nhân của lỗi trong của 5 nội dung cải tiến. 	<p>thiếu 3 trong 5 nội dung khi điền Phiếu khảo sát.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Phát hiện được lỗi và nguyên nhân của lỗi trong của 5 nội dung cải tiến. - Đưa ra các giải pháp khắc phục 1 số sự không phù hợp khi cải tiến. - Nắm vững quy trình thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ. 	<p>dung cải tiến.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Phát hiện được lỗi và nguyên nhân của lỗi trong của 5 nội dung cải tiến. - Đưa ra các giải pháp khắc phục toàn bộ sự không phù hợp khi cải tiến. - Nắm vững quy trình thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ. - Đọc hiểu được đầy đủ 5 nội dung khi điền Phiếu khảo sát. 	<p>cải tiến.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Phát hiện được lỗi và nguyên nhân của lỗi trong của 5 nội dung cải tiến. - Đưa ra các giải pháp khắc phục toàn bộ sự không phù hợp khi cải tiến. - Nắm vững quy trình thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ. - Hướng dẫn nhân viên thực hiện quy trình cải tiến. - Hướng dẫn nhân viên về phát hiện sự không phù hợp và đưa ra giải pháp. - Hướng dẫn nhân viên điền chính xác, đầy đủ Phiếu khảo sát. 	<ul style="list-style-type: none"> - Phát hiện được lỗi và nguyên nhân của lỗi trong của 5 nội dung cải tiến. - Đưa ra các giải pháp khắc phục toàn bộ sự không phù hợp khi cải tiến. - Nắm vững quy trình thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ. - Đào tạo nhân viên về phát hiện sự không phù hợp và giải pháp. - Đào tạo trưởng các đơn vị hướng dẫn công nhân viên điền chính xác, đầy đủ vào Phiếu khảo sát. - Đào tạo đội ngũ kế cận của đội TF và NLĐ thực hiện cải tiến. - Chính sửa, bổ sung, hoàn thiện Phiếu khảo sát phù hợp với thực tế tại Công ty.
Năng lực lãnh đạo				
Cấp độ 1	Cấp độ 2	Cấp độ 3	Cấp độ 4	Cấp độ 5
<ul style="list-style-type: none"> - Biết cách sắp xếp thời gian, nguồn lực để đảm bảo kết quả công việc của nhóm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lập kế hoạch và quản lý thời gian, nguồn lực để đảm bảo kết quả công việc 	<ul style="list-style-type: none"> - Lập kế hoạch và thường xuyên theo dõi tiến độ, chất lượng, hỗ trợ đội thực hiện kế 	<ul style="list-style-type: none"> - Lập kế hoạch và thường xuyên theo dõi tiến độ, chất lượng, hỗ trợ đội thực hiện kế hoạch nhằm 	<ul style="list-style-type: none"> - Định hướng cho việc lập kế hoạch dài hạn của toàn bộ nhà máy. Kiểm soát, điều hành toàn bộ việc cải tiến gia tăng NSLĐ

	chung.	hoạch nhằm đạt mục tiêu hoạt động chung. - Có khả năng xử lý ngay các vấn đề phát sinh và điều chỉnh kế hoạch thực hiện nếu cần thiết.	đạt mục tiêu hoạt động chung. - Tổ chức, quản lý việc lập kế hoạch của các bộ phận liên quan và theo dõi tiến độ thường xuyên nhằm đạt được mục tiêu của đội TF và của toàn công ty.	nhằm đạt mục tiêu đề ra. - Lập kế hoạch và thường xuyên theo dõi tiến độ, chất lượng, hỗ trợ đội thực hiện kế hoạch nhằm đạt mục tiêu hoạt động chung. - Tổ chức, quản lý việc lập kế hoạch của các bộ phận liên quan và theo dõi tiến độ thường xuyên nhằm đạt được mục tiêu của đội TF và của toàn công ty.
<ul style="list-style-type: none"> - Biết cách sắp xếp thứ tự ưu tiên và hoàn thành công việc của nhóm theo đúng thời gian. - Phân chia công việc cho nhân viên cấp dưới, theo dõi tiến độ tiến độ của các thành viên và hỗ trợ (nếu cần). - Chủ động phân chia, sắp xếp lại công việc khi cần thiết. - Góp ý với tinh thần xây dựng đối với từng thành viên, tạo động lực cho các thành viên. - Xem xét rủi ro khi thực hiện công việc và chia sẻ rủi ro đối với nhân viên. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chủ động lập kế hoạch và phân công công việc cho cấp dưới để hoàn thành công việc chung. - Thống nhất về yêu cầu công việc với cấp trên/đối tác/các đơn vị và truyền đạt với nhân viên 1 cách cụ thể về yêu cầu công việc. - Theo dõi tiến độ của nhân viên và phản hồi hoặc hỗ trợ kịp thời (nếu cần). - Khi có thay đổi về yêu cầu công việc, chủ động thay đổi kế hoạch và thay đổi, phân công lại công 	<ul style="list-style-type: none"> - Sử dụng hiệu quả các công cụ, dụng cụ để lập kế hoạch và đặt ra nhiều cột mốc hoàn thành. Biết cách phối hợp với các đơn vị khác nhằm sử dụng nguồn lực hiệu quả và đạt được các mục tiêu công việc của đội TF. - Sắp xếp và phân bổ công việc cho đội đảm bảo từng thành viên trong đội hoàn thành công việc đạt chất lượng và đúng tiến độ. - Tổ chức việc báo cáo tiến độ, chất lượng thường xuyên, cụ thể nhằm tư vấn, hỗ trợ cho đội. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lập kế hoạch cải tiến cho đội TF, xem xét phê duyệt các đề tài cải tiến cùng BLĐ nhà máy theo kế hoạch, đột xuất, thường nhật. - Theo dõi việc thực hiện cải tiến và điều chỉnh kịp thời theo thực tiễn đơn hàng sản xuất. - Phân công công việc, điều chuyển, bổ nhiệm, các vị trí trong tổ TF hợp lý. - Tổ chức đào tạo và hướng dẫn cho các thành viên trong tổ và công nhân về quản lý NSLĐ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lập kế hoạch dài hạn cho việc cải tiến. Xem xét và định hướng về NSLĐ cho khối sản xuất, bộ phận chức năng về kế hoạch sản xuất của toàn nhà máy. - Theo dõi việc thực hiện cải tiến định kỳ, kế hoạch hoặc đột xuất, thường nhật. Điều chỉnh kịp thời kế hoạch dài hạn của nhà máy khi có thay đổi (công nghệ, môi trường, điều kiện kinh doanh, nhân lực, thiết bị...). - Đào tạo các trưởng đơn vị và các tổ trong đội TF lập kế hoạch, kiểm soát và quản trị rủi ro trong quá trình thực hiện cải tiến gia tăng NLSĐ tại từng tổ sản xuất và toàn nhà máy và quy trình thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ. - Tạo động lực làm việc cho các thành viên trong đội, thu hút, giữ

	<p>việc (nếu cần).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Xác định các rủi ro tiềm ẩn ảnh hưởng đến tiến độ, chất lượng công việc và chuẩn bị phương án dự phòng để xử lý rủi ro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Xử lý kịp thời các vấn đề, sự cố phát sinh để đảm bảo công việc đi đúng hướng, tiến độ, chất lượng, kinh phí. - Quản trị tốt các rủi ro trong hiện tại và tương lai kèm theo các giải pháp. 		<p>chân, đãi ngộ nhân tài trong đội, đề xuất các giải pháp mang tính chiến lược cho việc cải tiến đạt hiệu quả.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Phân công công việc, điều chuyển, bổ nhiệm, các vị trí trong tổ TF hợp lý. - Truyền tải năng lượng tích cực tới nhà máy, tổ sản xuất, tổ TF, từng công nhân về hiệu quả của việc cải tiến gia tăng NSLĐ là sự phát triển năng lực cá nhân cũng như thành công của toàn Công ty. - Giải quyết các vấn đề phát sinh nhằm hoàn thành mục tiêu của cải tiến gia tăng NSLĐ.
--	--	--	--	--

(Nguồn: Tác giả đề xuất, 2022)

3.2.1.4. Kế hoạch thực hiện giải pháp

Để thực hiện giải pháp có hiệu quả, tác giả đề xuất kế hoạch thực hiện chi tiết như sau:

Bảng 3.4: Kế hoạch thực hiện giải pháp nâng cao năng lực đội ngũ quản lý và thực thi hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động

STT	Nội dung công việc	Trách nhiệm thực hiện	Thời gian triển khai
1	Xem xét và ban hành Sơ đồ bộ máy tổ chức Đội TF và Sơ đồ tổ chức của Cát Vạn Lợi.	Phòng HCNS/BLĐ	Quý 4/2022
2	Xây dựng MTCV của các vị trí trong Đội TF.	Phòng HCNS/Đội trưởng đội TF/BLĐ	Quý 4/2022
3	Xây dựng và ban hành Khung năng lực cho các vị trí trong đội TF.	Phòng HCNS/Đội trưởng đội TF/BLĐ	Quý I/2023
4	Xây dựng và ban hành chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của đội TF.	Phòng HCNS/Đội trưởng đội TF/BLĐ	Quý 1/2023
5	Chỉnh sửa, bổ sung các quy chế, quy trình, quy định có liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của đội TF trong toàn bộ hệ thống văn bản.	Phòng HCNS/Đội trưởng đội TF/BLĐ	Quý 1/2023
6	Phân quyền, ủy quyền chi tiết trong việc thực hiện, xem xét, phê duyệt các đề tài cải tiến gia tăng NSLĐ.	Phòng HCNS/Đội trưởng đội TF/BLĐ	Quý 4/2022
7	Kế hoạch đào tạo nâng cao năng lực đội ngũ quản lý và thực thi hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ.	Phòng HCNS/Đội trưởng đội TF/BLĐ	Quý 1/2023 và đột xuất
8	Thực hiện đào tạo nâng cao năng lực đội ngũ quản lý và thực thi hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ.	Phòng HCNS/Đội trưởng đội TF/BLĐ	Theo kế hoạch đã phê duyệt của năm 2023
9	Đánh giá hiệu quả, hiệu lực của các chương trình đào tạo thông qua kết quả của hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ, đánh giá thực hiện công việc của cá nhân, đơn vị.	BLĐ/ Phòng HCNS/Đội trưởng đội TF/Trưởng các đơn vị	Theo kế hoạch hoặc đột xuất năm 2023

(Nguồn: Tác giả đề xuất, 2022)

3.2.2. Xây dựng và duy trì áp dụng quy trình hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động

3.2.2.1. Mục đích của giải pháp

Nhằm duy trì và tiến hành hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ (đảm bảo việc tăng NSLĐ, hiệu quả làm việc bền vững, chuyên nghiệp) trên cơ sở xây dựng quy trình thực hiện hoạt động cải tiến liên tục áp dụng tại nhà máy Cát Vạn Lợi. Trong đó, chú trọng đến việc hoàn thiện các bước thực hiện công việc, xây dựng hệ thống đánh giá đo lường có căn cứ và mang tính hệ thống, thực hiện thống nhất về NSLĐ qua các kỳ cải tiến đảm bảo đạt mục tiêu đã đề ra.

3.2.2.2. Cơ sở đề xuất giải pháp

- Xuất phát từ tầm quan trọng của việc thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ trong nhà máy. Theo đó, quy trình thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ là kim chỉ nam cho các bước thực hiện công việc với hệ thống đánh giá, đo lường thống nhất với các số liệu, sự phân tích có đầy đủ cơ sở, từ đó là công cụ hữu ích cho các nhà quản trị sử dụng vào mục đích ra quyết định cải tiến, đầu tư, phát triển sản xuất. Bên cạnh đó là công cụ tạo động lực làm việc và phấn đấu phát triển tay nghề, tư duy sáng tạo của công nhân trực tiếp sản xuất, các nhà quản lý lao động cấp trung và quản trị nguồn nhân lực.

- Xuất phát từ thực trạng cải tiến gia tăng NSLĐ từ tháng 10/2021 đến tháng 12/2021 (do tư vấn thực hiện). Theo đó, với những hạn chế còn tồn tại trong việc thực tế ghi nhận trực quan tại hiện trường sản xuất ngày 15/09/2022 (giai đoạn thực hiện của Công ty từ tháng 01/2022 đến tháng 9/2022) chưa có số liệu từ năm 2021 để lại nhằm mục đích so sánh, phân tích, đối chiếu; chưa có quy trình thực hiện và hệ thống đánh giá đo lường làm căn cứ trong khi số liệu từ Phiếu khảo sát có ý kiến phản ánh việc cải tiến là cấp bách, cần thiết.

- Xuất phát từ định hướng về mở rộng sản xuất nhà máy Cát Vạn Lợi No.2 dự kiến vận hành vào tháng 05/2024 mang lại giá trị cho khách hàng và

hiện thực hóa khát vọng thay thế hàng nhập khẩu và tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu của các tập đoàn Nhật Bản của BLĐ Công ty.

- Xuất phát từ sự cần thiết hoạt động cải tiến chủ động tại nhà máy khi đội tư vấn hoàn thành dự án và nhà máy sẽ duy trì được việc thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ.

3.2.2.3. Nội dung của giải pháp

- Xây dựng và duy trì quy trình thực hiện các hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ đưa vào quy trình của hệ thống đảm bảo chất lượng ISO 9001:2015 mà Công ty đang áp dụng.

- Chi tiết các bước thực hiện công việc và tổng hợp, phân tích lưu hồ sơ theo dõi mang tính hệ thống đối với các đề tài cải tiến được phê duyệt.

- Xây dựng và hoàn thiện các bước quy trình thực hiện công việc theo các đề tài cải tiến được áp dụng.

- Phân biệt rõ ràng hoạt động cải tiến theo kế hoạch quý/năm với các hoạt động cải tiến đột xuất diễn ra trong quá trình sản xuất thường nhật từ các cá nhân, đơn vị. Các đề tài cải tiến được xem xét, phê duyệt và đưa vào áp dụng thường nhật sẽ được giao trực tiếp cho đội TF và trưởng các đơn vị. Các đề xuất này xuất phát từ trực quan tại hiện trường mà không kèm theo Phiếu khảo sát. Việc thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ theo kế hoạch quý/năm sẽ thực hiện theo Quy trình thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ. Quy trình thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ được đề xuất với 8 bước thực hiện như sau:

STT	Người/ đơn vị thực hiện	Trình tự công việc	Tài liệu, biểu mẫu liên quan
1	BLĐ/ Trưởng đội TF	Kế hoạch cải tiến gia tăng NSLĐ	Kế hoạch năm/quý/tháng
2	Đội TF/Phòng HCNS Giảng viên	Tập huấn phương pháp cải tiến	Form mẫu Tài liệu đào tạo
3	BLĐ/Đội TF/người được phân công	Thực hiện khảo sát, đánh giá thực tế	Phiếu khảo sát
4	Đội trưởng TF/Thư ký	Xử lý và phân tích tổng hợp kết quả đánh giá	Form Hợp ban cải tiến
5	BLĐ/Đội TF/Trưởng các đơn vị	Thảo luận và thống nhất nội dung đề tài cải tiến	Biên bản họp PP mẫu cải tiến
6	Đội trưởng TF/Thư ký/các đơn vị cá nhân thực hiện	Lập kế hoạch thực hiện các đề tài cải tiến đã được phê duyệt	PP mẫu họp báo cáo
7	Đội TF/BLĐ/Trưởng đơn vị	So sánh, đánh giá với kết quả từ Phiếu khảo sát	Form mẫu so sánh, phân tích NSLĐ
8	Đội TF/BLĐ	Kết thúc quá trình cải tiến	Lưu hồ sơ PP mẫu Hợp báo cáo

Sơ đồ 3.3: Quy trình thực hiện cải tiến gia tăng năng suất lao động

(Nguồn: Tác giả đề xuất, 2022)

Bước 1: Lập kế hoạch thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ

- Căn cứ vào mục tiêu phát triển kinh doanh, mục tiêu cải tiến của từng năm để xây dựng kế hoạch tháng/quý/năm.

- Kế hoạch được xem xét, phê duyệt cùng Bộ phận quản lý chất lượng

để đảm bảo tuân thủ quy trình thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ như 01 quy trình được ban hành, thực hiện và kiểm soát trong hệ thống chung (về hình thức và điều khoản của HT QLCL, tránh chông chéo về hình thức nhưng tuân thủ đúng yêu cầu về nội dung và trách nhiệm triển khai thực hiện).

Kết quả cần đạt được của bước 1: Kế hoạch đủ nội dung bao gồm thời gian, phòng ban, phân xưởng, tổ sản xuất thực hiện, loại sản phẩm, chuyên sản xuất, người, đơn vị chịu trách nhiệm, mục tiêu của từng đợt, mục tiêu, chỉ tiêu theo từng đợt cần hoàn thành.

Bước 2: Tập huấn phương pháp cải tiến NSLĐ

- Chuẩn bị phiếu khảo sát, nội dung tập huấn
- + Tiến hành in Phiếu khảo sát (bản cứng), nội dung tập huấn chuẩn bị bằng bằng file Powerpoint, quyết định lựa chọn giảng viên, thời gian, địa điểm, nội dung và bài kiểm tra.
- Lựa chọn đối tượng dự tập huấn (tham gia khảo sát, đánh giá)
- + Tiến hành đào tạo toàn bộ đội TF và trưởng các đơn vị.
- + Các thành viên được lựa chọn thực hiện điền thông tin Phiếu khảo sát cũng như trực quan ghi nhận các hình ảnh, video tại hiện trường (01 ngày).
- Báo cáo tập huấn, phương pháp cải tiến NSLĐ
- + Báo cáo ghi nhận và lưu hồ sơ kết quả tập huấn, phương pháp cải tiến NSLĐ;
- + Các nhân sự tham gia tập huấn sẽ điền Phiếu khảo sát và thực hiện việc tiếp nhận thực hiện việc khảo sát.

Kết quả cần đạt được của bước 2: Các đối tượng dự tập huấn phải nắm rõ phương pháp cải tiến NSLĐ gồm trách nhiệm của người điền Phiếu khảo sát, cách đánh giá, điền nội dung và chấm điểm cho từng mục cụ thể; nguồn thu thập dữ liệu 5 tiêu chí; đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, phân tích nguyên nhân.

Bước 3: Thực hiện khảo sát, đánh giá thực tế

- Gửi form Phiếu khảo sát cho đối tượng thu thập thông tin
- + Gửi form Phiếu khảo sát qua hệ thống phần mềm hoặc các bản in cứng cho các thành viên được lựa chọn dựa vào năng lực các nhân của từng người.
- + Các đơn vị/người tham gia điền Phiếu khảo sát xác nhận và cam kết thời gian hoàn thành và cần hướng dẫn từ đội TF (nếu cần).
- Thực hiện điền dữ liệu vào form Phiếu khảo sát
- + Đối tượng thu thập thông tin điền vào Phiếu khảo sát đảm bảo đúng số liệu, chính xác, khách quan, xây dựng các mục trực tiếp thực hiện cũng như các nội dung chéo từ các đơn vị/phòng ban/bộ phận sản xuất khác cũng như đánh giá, đề xuất ý kiến cá nhân.
- + Bên cạnh nội dung trong Phiếu khảo sát yêu cầu cần có bằng chứng trực quan (hình ảnh, video...) tại hiện trường sản xuất ghi nhận tại thời điểm song hành cùng việc điền Phiếu khảo sát.
- Nghiệm thu sơ bộ và điều chỉnh và khảo sát bổ sung hoàn chỉnh: Tổng hợp, phân tích, xem xét mức độ phù hợp với các tiêu chí của Phiếu khảo sát (thừa, thiếu, chưa hoàn chỉnh, chưa chính xác, cần bổ sung, cần làm rõ...) để quyết định chỉnh sửa, bổ sung hay nghiệm thu Phiếu khảo sát và tổng hợp.

Kết quả cần đạt được của bước 3: Dữ liệu thu thập được khách quan, đầy đủ, chính xác và có hình ảnh minh chứng đúng theo yêu cầu và đảm bảo về mặt thời gian. Phiếu khảo sát được dịch thống nhất toàn bộ nội dung bằng tiếng Việt, chú thích cho từ viết tắt. Yêu cầu phải được chỉnh sửa, bổ sung các mục đánh giá khảo sát chi tiết theo mục tiêu của từng đợt thực hiện cải tiến.

Bước 4: Xử lý và phân tích tổng hợp kết quả đánh giá

- Nhập dữ liệu khảo sát vào form đánh giá
- + Nhập dữ liệu vào các bảng biểu, form mẫu để tổng hợp.
- + Kiểm tra các nội dung, số liệu cập nhật (đảm bảo chính xác, đầy đủ,

đúng yêu cầu, đúng nội dung của từng đơn vị cần thực hiện).

+ Đề nghị khắc phục, chỉnh sửa, yêu cầu cập nhật đối với các nội dung, số liệu chưa đảm bảo yêu cầu từ phía đơn vị cung cấp.

- Phân tích kết quả thực trạng NSLĐ và hoạt động cải tiến NSLĐ

+ Phân tích vào form mẫu, hoàn chỉnh biểu đồ, đồ thị.

+ Nghiên cứu, kiểm tra, đo lường số liệu và đối chiếu các thông tin đánh giá và các số liệu đã tổng hợp.

- Viết báo cáo tổng hợp về thực trạng NSLĐ và hoạt động cải tiến NSLĐ

+ Hoàn thiện báo cáo theo form mẫu.

+ Gửi báo cáo vào hệ thống theo quy định.

Kết quả cần đạt được của bước 4: Nội dung báo cáo tổng hợp đủ (đánh giá thực trạng, xác định nguyên nhân và đề xuất các công việc cần thực hiện để cải tiến kèm hình ảnh minh chứng). Trường hợp đạt yêu cầu sẽ tiến hành sang bước 5, trường hợp chưa đạt yêu cầu sẽ quay lại bước 4 để hoàn thiện.

Bước 5: Thảo luận và thống nhất nội dung công việc cần cải tiến về NSLĐ

- Báo cáo nội dung về thực trạng NSLĐ và thực hiện cải tiến NSLĐ

+ Thông báo nội dung cuộc họp về thực trạng thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ kèm theo trực quan ghi nhận tại hiện trường (thành phần, thời gian, địa điểm, nội dung, hình thức, phương pháp tổ chức cuộc họp...)

+ Chuẩn bị hậu cần bao gồm máy tính, phòng họp, tài liệu, âm thanh...

+ Chuẩn bị tài liệu và phân công công việc cụ thể theo vị trí công việc.

- Thảo luận và thống nhất các công việc cần thực hiện để cải tiến NSLĐ

+ Thảo luận các nội dung trong báo cáo (số lượng, nội dung, dự kiến kinh phí, thời gian thực hiện, thời gian hoàn thành, phân công công việc...).

+ Ghi nhận biên bản họp và thống nhất nội dung các đề tài cần cải tiến và các đề tài cần xem xét.

+ Phân công công việc và kiểm soát, đánh giá hiệu lực, hiệu quả các đề

tài được phê duyệt triển khai thực hiện.

Kết quả cần đạt được của bước 4: Thảo luận và thống nhất và lựa chọn các công việc cần thực hiện khả thi và hiệu quả.

Bước 6: Lập kế hoạch thực hiện các đề tài cải tiến đã được phê duyệt từ hình ảnh trực quan ghi nhận được

- Phân công rõ trách nhiệm người/đơn vị thực hiện, thời gian, nội dung, kết quả cần đạt được, kinh phí (nếu có).

- Thực hiện việc cải tiến, đánh giá, ghi nhận hoạt động cải tiến hoặc các đề tài sáng tạo đột xuất cần quan tâm để cải tiến.

Kết quả cần đạt được của bước 5: Tổng hợp được giá trị từ các đề tài cải tiến, ghi nhận tại hiện trường về NSLĐ theo mục tiêu đề ra.

Bước 7: So sánh, đánh giá với kết quả từ Phiếu khảo sát của đợt cải tiến theo kế hoạch gần nhất cùng với các đề tài cải tiến đã được triển khai

- Đánh giá chung về năng lực sản xuất, đánh giá từng tiêu chí cụ thể trong 5 tiêu chí của Phiếu khảo sát cùng trực quan ghi nhận tại hiện trường yêu cầu.

- Đánh giá và đưa ra giải pháp hoàn thiện nội dung cải tiến.

Kết quả cần đạt được của bước 7: Đánh giá tính hệ thống các hoạt động gia tăng NSLĐ để phân tích. Tránh trường hợp điềm tăng, tỉ lệ % tăng, đánh giá tốt trong Phiếu khảo sát nhưng trực quan tại hiện trường ghi nhận kết quả chưa cao, chưa đạt mục tiêu đã xây dựng. Đây chính là bước đánh giá hiệu quả của quá trình cải tiến liên tục tại nhà máy thông qua tính hiệu lực của hoạt động.

Bước 8: Kết thúc quá trình cải tiến

Lưu hồ sơ, tổng hợp gửi Biên bản họp và kết quả tới các tổ sản xuất/đơn vị/cá nhân thực hiện.

Kết quả cần đạt được của bước 8: Hồ sơ lưu đầy đủ, đúng quy định.

3.2.2.4. Kế hoạch thực hiện giải pháp

Để thực hiện giải pháp có hiệu quả, cần xây dựng và chi tiết quy trình

thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ phù hợp với quy mô sản xuất, loại hình sản phẩm và nguồn lực hiện có tại Công ty. Với phương pháp triển khai hoạt động cải tiến tại Bảng 2.12, cần đưa ra các bước thực hiện chi tiết như sau:

**Bảng 3.5: Kế hoạch thực hiện giải pháp
về xây dựng quy trình cải tiến và duy trì việc cải tiến**

STT	Nội dung công việc	Trách nhiệm thực hiện	Thời gian triển khai
1.	Xây dựng và ban hành Quy trình thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ	Ban ISO/Đội TF/BLĐ	Quý 1/2023
2.	Đào tạo và tiếp nhận ý kiến chỉnh sửa, bổ sung, hoàn thiện quy trình	Ban ISO/Đội TF/BLĐ/công nhân viên	Quý 1/2023
3.	Chỉnh sửa, bổ sung, dịch thuật Phiếu khảo sát sang tiếng Việt (rõ ràng, ngắn gọn, phù hợp với văn hóa DN và sản phẩm của nhà máy)	Ban ISO/Đội TF/BLĐ	Quý 1/2023
4.	Chỉnh sửa form các Báo cáo, Biên bản họp, mẫu Phiếu khảo sát phù hợp với DN	Ban ISO/Đội TF/BLĐ	Quý 1/2023
5.	Xây dựng hệ thống đánh giá, đo lường, kiểm soát kết quả của việc cải tiến theo mục tiêu	Ban ISO/Đội TF/BLĐ	Quý 2/2023
6.	Đào tạo thực hiện quy trình đối với toàn thể cán bộ công nhân viên nhà máy	Ban ISO/Đội TF/Phòng HCNS	Quý 1/2023/ thường xuyên
7.	Đánh giá đo lường hiệu quả và cải tiến quy trình liên tục	Ban ISO/Đội TF	Thường xuyên

(Nguồn: Tác giả đề xuất, 2022)

3.2.3. Tăng cường đào tạo, huấn luyện người lao động đáp ứng yêu cầu của hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động

3.2.3.1. Mục đích của giải pháp

- Xuất phát mục tiêu định hướng: Đảm bảo 100% nhân viên thực hiện đúng kế hoạch 5S3D; Đảm bảo 90% nhân viên tham gia vào quá trình cải tiến nhà máy Kaizen; Triển khai thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ của IDCS với KPI của từng quý; Hoàn thành tái đánh giá chứng nhận HT QLCL, ISO 9001:

2015; 100% nhân viên được đào tạo nâng cao kỹ năng và nội lực đáp ứng nhu cầu của công việc sau đại dịch Covid 19.

- Nâng cao hiệu quả của việc thực hiện hoạt động cải tiến nâng cao NSLĐ trên nền tảng đảm bảo năng lực của người lao động tham gia hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ.

3.2.3.2. Cơ sở đề xuất giải pháp

- Xuất phát từ vai trò của việc đào tạo, huấn luyện trong quá trình triển khai thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ. Theo đó, nếu thực hiện tốt chính sách đào tạo, phát triển đi kèm với huấn luyện đối với NLD thì sẽ góp phần nâng cao năng lực (trình độ, kiến thức chuyên môn, kỹ năng, thái độ của NLD) nhằm mục đích tăng NSLĐ, thu nhập cho NLD và sự cạnh tranh của DN trên thị trường lao động.

- Xuất phát từ định hướng phát triển của Công ty, ngoài mục tiêu về kinh doanh, tài chính thì định hướng về quản trị nhân lực, đặc biệt là định hướng về việc thực hiện việc cải tiến gia tăng NSLĐ năm 2023 với 3 mục tiêu về đào tạo được lãnh đạo Công ty xác định để phù hợp với tình hình mới.

- Xuất phát từ thực trạng năng lực của đội ngũ trực tiếp tại hiện trường sản xuất, thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ qua kết quả từ Phiếu khảo sát và trực quan tại hiện trường.

3.2.3.3. Nội dung của giải pháp

- Xác định, xây dựng các chương trình và tổ chức đào tạo gắn với nhu cầu đào tạo và chiến lược đào tạo chung của DN để tránh chồng chéo.

- Xác định nhu cầu đào tạo gắn với phân tích công việc và cá nhân người thực hiện công việc. Người được lựa chọn cử đi đào tạo đang có nhu cầu cần được đào tạo về các kiến thức kỹ năng mà khóa học cung cấp để phục vụ việc cải tiến gia tăng NSLĐ. Căn cứ vào bản MTCV, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc, khung năng lực của từng vị trí để đánh giá mức độ cần

thiết của việc tham gia khóa đào tạo. Phương pháp thực hiện như sau:

(i) Thu thập, phân tích thông tin về các vị trí trong đội TF và các thành viên trực tiếp thực hiện việc cải tiến trong nhà máy. Từ đó xác định công nhân viên nào cần được đào tạo, huấn luyện, xác định phương pháp đào tạo huấn luyện, đưa ra thông tin về chi phí cho việc đào tạo, huấn luyện đó;

(ii) Phân tích thực trạng các hoạt động thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ tại Công ty, thành công và hạn chế để đưa ra khung năng lực của các vị trí trong đội TF và các vị trí trực tiếp sản xuất thực hiện hoạt động cải tiến. Mục đích của việc phân tích này nhằm giúp đội TF định hướng các mục tiêu đào tạo, huấn luyện và là cơ sở để đánh giá hiệu lực, hiệu quả của chương trình đào tạo, huấn luyện đối với hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ tại Công ty;

(iii) Căn cứ vào sự đầu tư, phát triển sản xuất để dự tính đào tạo, huấn luyện đội ngũ kế cận cho đội TF nói riêng và toàn thể cán bộ, công nhân viên nói chung đáp ứng được chương trình cải tiến tại Công ty.

- Lập kế hoạch đào tạo, huấn luyện (thời gian, nội dung, hình thức, phương pháp thích hợp). Việc lập kế hoạch đào tạo, huấn luyện cần được xem xét cho phù hợp với kế hoạch cải tiến chung của nhà máy và tại các xưởng, tổ, đội sản xuất. Việc lập kế hoạch căn cứ vào từng vị trí hay từng nhóm đề tài cải tiến quyết định tính hệ thống, chiến lược để đạt mục tiêu đã đề ra và đáp ứng được các bước của Quy trình thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ tại nhà máy. Cần chia tách thành 04 nhóm nhân lực: Nhóm nhân lực cốt lõi, nhóm nhân lực thiết yếu, nhóm nhân lực hợp tác, nhóm nhân lực hỗ trợ.

(i) Đối với nhóm nhân lực cốt lõi là các thành viên đội TF cần đào tạo, đào tạo nội bộ cho công nhân viên bổ sung các kiến thức, kỹ năng liên quan đến năng lực quản lý, điều hành, ra quyết định, 5S3D-Kaizen, PRO-3M, nhận diện 10 lãng phí, các nguyên tắc cơ bản về quản lý hiện trường, các khái niệm liên quan đến hiện trường, quản lý trực quan, các nội dung liên quan đến NSLĐ.

(ii) Đối với nhóm nhân lực thiết yếu của thực hiện cải tiến có thể bổ sung các năng lực lập kế hoạch, phân tích vấn đề, giải quyết vấn đề, năng động, sáng tạo, tính hợp tác, kỹ năng hợp tác trong công việc, làm việc nhóm.

(iii) Đối với nhóm nhân lực hợp tác cần bổ sung các kiến thức về lĩnh vực chuyên môn, cụ thể như công nhân tiện cần đào tạo về gia công kim loại trên máy tiện vạn năng; lái xe nâng cần được huấn luyện thêm về kỹ thuật vận hành xe nâng hàng...

(iv) Đối với nhóm nhân lực hỗ trợ cần bổ sung kiến thức cơ bản về công việc như quy trình sản xuất, kỹ năng quan sát, phát hiện và ngăn ngừa sai lầm, đào tạo, huấn luyện ATLĐ, BHLĐ, PCCC...

Các hình thức đào tạo bao gồm: Đào tạo kiểu tương tác với các hoạt động tạo sự tương tác như giải quyết tình huống, bắt chước thao tác,..giúp người học dễ dàng ghi nhớ nội dung; đào tạo tại chỗ với việc luân chuyển nhóm nhân lực hỗ trợ qua các bộ phận sản xuất khác nhau (tiện, nguội, hàn, khuôn mẫu, đóng gói,...) để NLĐ tiếp xúc học hỏi công việc mới cùng nghề cơ khí; đào tạo trực tuyến với các nội dung đào tạo nghiệp vụ, đào tạo an toàn, đào tạo hội nhập và nội quy Công ty qua hình thức học online tiện lợi. Ngoài ra, việc đào tạo bằng phương pháp đóng vai, huấn luyện, xem video, cách thức cộng tác, đào tạo chéo, đào tạo bằng các tình huống, bằng cách quan sát các chuyên gia tư vấn trực quan tại hiện trường, kể chuyện, tham gia trò chơi – chơi game, theo cách “ngang hàng”, mô phỏng, trong “công việc”, đào tạo “E-Learning” hay cộng tác là những cách cần vận dụng linh hoạt trong nội bộ đội TF đối với công nhân viên trực tiếp sản xuất để đảm bảo tính hiệu lực cũng như hiệu quả của việc cải tiến gia tăng NSLĐ. Đặc biệt là sau mỗi đề tài sáng tạo, cải tiến cần được được huấn luyện cho toàn thể công nhân viên theo các phương pháp phù hợp như trên để nhân rộng tinh thần chủ động sáng tạo thành văn hóa trong sản xuất.

- Xây dựng bảng tổng hợp các kỹ năng cần thiết của lao động theo nhóm.

Các nhóm được chia thành nhóm nhân lực cốt lõi, nhóm nhân lực thiết yếu, nhóm nhân lực hợp tác, nhóm nhân lực hỗ trợ song hành cùng với lao động phổ thông, lao động phổ thông có tay nghề, lao động có trình độ trung cấp, lao động có trình độ cao đẳng, đại học. Để đáp ứng chương trình cải tiến, các nhóm được chia theo kỹ năng cần thiết lao động theo nhóm, bên cạnh là việc xây dựng khung năng lực, yêu cầu công việc để được lựa chọn đào tạo theo kiến thức, kỹ năng đáp ứng yêu cầu của việc thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ.

Bảng 3.6: Bảng tổng hợp các kỹ năng cần thiết của lao động

Nhóm lao động Kỹ năng	Lao động phổ thông	Lao động phổ thông có tay nghề	Lao động có trình độ trung cấp	Lao động có trình độ cao đẳng, đại học
Học và tự học	√	√	√	√
Lắng nghe	√	√	√	√
Thuyết trình			√	√
Giải quyết vấn đề		√	√	√
Sáng tạo	√	√	√	√
Giao tiếp ứng xử	√	√	√	√
Đàm phán				√
Lãnh đạo				√
Thiết kế			√	√
Lắp đặt thiết bị, máy móc		√	√	√
Bảo trì máy móc		√	√	√
Cải tiến máy móc		√	√	√

(Nguồn: Tác giả đề xuất, 2022)

- Đào tạo các kỹ năng cần thiết cho toàn thể cán bộ, nhân viên trong Công ty về việc tiến hành cải tiến gia tăng NSLĐ tại Công ty.

Bảng 3.7: Bảng kế hoạch đào tạo kiến thức, kỹ năng của người lao động đáp ứng chương trình cải tiến

STT	Nội dung đào tạo	Đối tượng tham gia	Đơn vị tổ chức
1.	Gia công kim loại trên máy tiện vạn năng	Công nhân viên	Bên ngoài
2.	Vẽ và thiết kế trên máy tính	Công nhân viên	Bên ngoài
3.	Kỹ thuật vận hành xe nâng hàng	Công nhân viên	Bên ngoài
4.	Đào tạo điểm mới của Bộ Luật lao động 2019	Công nhân viên	Bên ngoài
5.	Khóa tập huấn trực tuyến “Vận dụng linh hoạt pháp luật lao động trong xử lý Kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất tại doanh nghiệp”	Công nhân viên	Bên ngoài
6.	Khả năng tư duy phân tích sáng tạo trong nghề cơ khí	Công nhân viên	Bên ngoài
7.	Đào tạo quy trình ISO và Quy trình cải tiến NSLĐ	Công nhân viên	Nội bộ
8.	Chương trình đào tạo cải tiến gia tăng NSLĐ tại hiện trường 5S3D- Kaizen - TQM	Công nhân viên	Nội bộ
9.	Nhận diện 10 loại lãng phí	Công nhân viên	Nội bộ
10.	Đào tạo chuyên gia khuôn mẫu trong sản xuất	Kỹ sư/Công nhân	Bên ngoài

(Nguồn: Tác giả đề xuất, 2022)

Bảng 3.8: Nội dung và hình thức đào tạo sản xuất tinh gọn (Lean)

Hình thức	Đối tượng	Nội dung
Đào tạo tập trung	Nhân viên mới	Lồng ghép các kiến thức cơ bản về Lean và văn hóa Lean vào quá trình đào tạo hội nhập.
	Nhân viên đang làm việc	Đào tạo lại theo kế hoạch hàng năm về Lean, kết hợp với các chương trình tổng kết thực hiện Lean để tiếp cận luôn mới.
Đào tạo tại chuyên sản xuất	Công nhân	Dựa vào kết quả đánh giá NLD sau một thời gian triển khai thực hiện Lean, Công ty có thể chọn lao động tiêu biểu để làm mẫu cũng như là đội ngũ kê cận trực tiếp huấn luyện cho các đồng nghiệp khác tại chuyên sản xuất. Công ty tổ chức luân phiên công việc (nếu cần) để tránh nhàm chán và NLD hiểu biết thêm các

Hình thức	Đối tượng	Nội dung
		công việc tại chuyên (đối với những công đoạn phù hợp).
Đào tạo online	Quản lý, nhân viên văn phòng	Soạn bài giảng online với thời lượng từ 5 đến 10 phút để trình bày từng phần các nội dung về Lean, các công cụ và cách triển khai Lean. Đối tượng đào tạo sẽ được cấp user để tham gia học trực tuyến và thi kiểm tra. Hình thức đào tạo này linh hoạt, chủ động nên NLD tự lựa chọn thời gian trống hoặc giữa giờ để tìm hiểu. Nội dung bài nên tạo thành các video ngắn, trực quan. Bài học mang tính thực tế để có thể vận dụng ngay với công việc.
Tranh ảnh, áp phích nhắc nhở kiến thức về Lean và các nguyên tắc, phương pháp Lean thấm sâu vào tiềm thức của NLD		Hình ảnh quy trình làm việc cải tiến để NLD có thể quan sát và vận dụng ngay khi làm việc. Hình ảnh nhắc nhở về các loại lãng phí, thống kê những lỗi có thể gặp phải trong quá trình sản xuất để NLD có thể tránh.

(Nguồn: Tác giả đề xuất, 2022)

Nếu thực hiện tốt việc đào tạo sẽ giúp NLD thấu hiểu, nắm bắt về Lean và các công cụ của Lean hơn, qua đó NLD sẽ vận dụng các công cụ Lean vào công việc hàng ngày của bản thân, việc hiểu Lean hơn cũng giúp cho NLD giảm tâm lý lo ngại khi tham gia vào triển khai Lean nói riêng và chương trình cải tiến gia tăng NSLD tại nhà máy nói chung. Từ đó, góp phần giảm thiểu sai sót trong quá trình vận dụng Lean vào công việc, tăng NSLD và đem lại hiệu quả sản xuất kinh doanh tốt hơn cho doanh nghiệp.

- Triển khai chương trình đào tạo: Dựa trên kế hoạch đào tạo và phát triển, Đội TF cần tác nghiệp với phòng HCNS cùng các trưởng bộ phận có liên quan lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo, thông báo lịch học, địa điểm và tạo điều kiện để NLD tham gia khóa học đạt kết quả tốt nhất. Đội TF phối hợp với Phòng HCNS giám sát, đánh giá chất lượng giảng dạy cũng như hiệu lực hiệu quả của khóa đào tạo phục vụ thực hiện cải tiến gia tăng NSLD. Cần có tổng kết đánh giá từng khóa học và chung cho cả chương trình đào tạo.

Nguyên tắc thực hiện nhằm đảm bảo cả tính hiệu lực và hiệu quả của chương trình đào tạo và phát triển chung cũng như cho chương trình cải tiến nói riêng. Các nội dung đào tạo nên được thiết kế tập trung, không dàn trải, không tham vọng đào tạo nhiều chủ đề, kiến thức rộng. Đánh giá chất lượng đào tạo, huấn luyện bằng hiệu quả của chương trình cải tiến theo mục tiêu đã đặt ra. Đánh giá đầu vào và đầu ra sau khi đào tạo để kiểm soát chất lượng. Mục tiêu đào tạo, huấn luyện được lồng ghép với báo cáo đánh giá về NSLĐ của cá nhân, nhóm, chuyên sản xuất, tổ sản xuất. Định kỳ đánh giá để đưa ra kinh nghiệm cho các khóa tiếp theo.

- Tổ chức đánh giá hiệu lực và hiệu quả sau đào tạo: Nhờ các hoạt động đánh giá sau đào tạo, Công ty có thể kịp thời điều chỉnh, nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo thông qua các phương pháp như trắc nghiệm, phương pháp đánh giá rút kinh nghiệm; thảo luận nhóm là tiến hành thảo luận nhóm với học viên sau khóa học để nhận phản hồi trực tiếp về khóa học; học viên tự đánh giá vào giữa hoặc cuối khóa học; Bài kiểm tra cuối khóa là cách để kiểm tra người học có nắm bắt được những kiến thức, kỹ năng mong muốn hay không. Đặc biệt, chất lượng Phiếu điều tra về chương trình cải tiến gia tăng NSLĐ, hình ảnh ghi nhận tại hiện trường sản xuất và ý tưởng sáng tạo cải tiến chính là cách kiểm tra hữu hiệu nhất đo lường hiệu quả của các khóa học.

Từ kết quả tổng hợp chung, Công ty cần phải có kế hoạch bố trí, sử dụng, điều chuyển các vị trí trong đội TF và các vị trí quan trọng tại hiện trường sản xuất. Cụ thể: Tạo điều kiện thuận lợi cho NLĐ áp dụng các kiến thức, kỹ năng đã được đào tạo, huấn luyện chủ động trong việc đề xuất các đề tài cải tiến; trao quyền chủ động cho các vị trí quản lý cấp cơ sở, cấp trung trực tiếp tại tổ sản xuất được sáng tạo trong công việc, chủ động, mở rộng công việc, đưa vào thực tế công việc. Điều này sẽ giúp cho NLĐ mở rộng trình độ, kích thích NLĐ nỗ lực, chủ động sáng tạo, có cơ hội thăng tiến, có động lực làm việc, cơ hội

phát triển bản thân, hòa mục tiêu cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong việc nâng cao NSLĐ, tăng thu nhập từ NSLĐ cũng như khen thưởng kịp thời. Việc xây dựng kế hoạch đào tạo, triển khai, đồng thời với kế hoạch sử dụng nhân lực sau đào tạo. Những cá nhân được cử đi đào tạo cần có khả năng cũng như cơ hội phát triển cao trong tương lai, góp phần thiết thực vào chương trình cải tiến gia tăng NSLĐ cho nhà máy.

3.2.3.4. Kế hoạch thực hiện giải pháp

Để triển khai thành công giải pháp liên quan đến tăng cường đào tạo, huấn luyện người lao động đáp ứng yêu cầu của hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động, tác giả đề xuất kế hoạch thực hiện giải pháp như sau:

Bảng 3.9: Kế hoạch triển khai chính sách đào tạo

STT	Nội dung công việc	Trách nhiệm thực hiện	Thời gian triển khai
1.	Xác định nhu cầu đào tạo		
	Thu thập và phân tích các thông tin về NNL tại Công ty	Phòng HCNS/Đội TF	Quý 1/2023
	Dự kiến nội dung đào tạo	Phòng HCNS/Đội TF	Quý 2/2023
2.	Lập kế hoạch đào tạo, nội dung, hình thức, dự kiến kinh phí đào tạo		
	Nhóm nhân lực cốt lõi	Phòng HCNS/Đội TF	Quý 2/2023
	Nhóm nhân lực thiết yếu	Phòng HCNS/Đội TF	Quý 3/2023
	Nhóm nhân lực hợp tác	Phòng HCNS/Đội TF	Quý 4/2023
	Nhóm nhân lực hỗ trợ	Phòng HCNS/Đội TF	Quý 3/Quý 4/2023
3.	Triển khai chương trình đào tạo	Phòng HCNS/Đội TF/đối tượng đào tạo	Thường xuyên
4.	Tổ chức đánh giá sau đào tạo	Phòng HCNS/Đội TF	Thường xuyên

(Nguồn: Tác giả đề xuất, 2022)

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Trên cơ sở lý luận tại chương 1, phân tích thực trạng trong chương 2 và những mục tiêu, định hướng của công ty trong năm 2023, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm đạt mục tiêu đối với hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ tại công ty. Các giải pháp được chia ra thành 3 nhóm bao gồm: Nhóm thứ nhất là nâng cao năng lực đội ngũ quản lý và thực thi hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ; Nhóm thứ hai là xây dựng và duy trì áp dụng quy trình hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động; Nhóm thứ ba là tăng cường đào tạo, huấn luyện người lao động đáp ứng yêu cầu của hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động. Và để triển khai cải tiến gia tăng NSLĐ có hiệu quả, việc phân tích cơ sở đề xuất, lập kế hoạch thực hiện và giám sát thực hiện là điều không thể thiếu trong các nội dung đề xuất các giải pháp. Điều này không những giúp cho việc thực hiện đầy đủ ba nhóm nội dung cần cải tiến mà còn đảm bảo tính hiệu lực, hiệu quả về thời gian, tiến độ, chất lượng... của hoạt động cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Cát Vạn Lợi.

KẾT LUẬN

Trong bất kì loại hình doanh nghiệp sản xuất nào, việc tiến hành thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ cũng là vấn đề thiết thực quyết định thành công của doanh nghiệp trong thời chuyển đổi số đầy cạnh tranh hiện nay. Đặc biệt với sự tham dự của AI là vấn đề nóng đang nghiên cứu và rất phát triển trong tương lai. Việc thực hiện cải tiến NSLĐ (quản lý thiết bị, quản lý sản xuất, quản lý bảo dưỡng thiết bị); chất lượng sản phẩm (tiêu chuẩn công đoạn, quản lý lỗi chất lượng); chi phí trong sản xuất (giảm chi phí nguyên vật liệu, quản lý tồn kho, giảm tồn kho); lưu thông sản xuất, giao hàng (vận chuyển sản xuất, vận chuyển xuất hàng); môi trường làm việc (an toàn lao động, PCCC, 5S3R...) đã đem đến lợi ích thiết thực không những cho người lao động, cho chính doanh nghiệp mà còn đem lại lợi ích cho xã hội. Đặc biệt là trong bối cảnh “lạm phát duy trì ở mức cao, nhất là ở châu Âu và Mỹ; xu hướng tăng lãi suất, thu hẹp chính sách tiền tệ, tài khóa ở nhiều quốc gia; thời tiết diễn biến bất thường ở nhiều châu lục... Tăng trưởng kinh tế thế giới được các tổ chức quốc tế dự báo giảm so với các dự báo đưa ra trước đó”. Việt Nam không nằm ngoài quy luật ấy dù có khả quan hơn, vì vậy, việc cải tiến gia tăng NSLĐ là vấn đề tiên quyết trong việc duy trì sản xuất, giảm giá thành, tăng lợi nhuận, đảm bảo việc làm cho NLD... để cạnh tranh và hội nhập. Gia tăng NSLĐ là con đường bền vững nhất để thoát khỏi khủng hoảng và tăng trưởng doanh nghiệp. Việc phát triển CNHT được xem là một trong những chính sách ưu tiên hàng đầu của Chính phủ nhằm thúc đẩy sự phát triển của ngành công nghiệp, góp phần đẩy nhanh quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Nghị quyết số 23-NQ/TW của Bộ Chính trị về định hướng xây dựng chính sách phát triển công nghiệp quốc gia đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 được ban hành ngày 22/03/2018 đã có chính sách phân bổ không gian và chuyển dịch

cơ cấu ngành công nghiệp bằng việc xây dựng cơ chế, chính sách thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu nội ngành công nghiệp theo hướng nâng cao giá trị gia tăng và mức độ thông minh. Trong đó, ngành CNHT là một mắt xích quan trọng đưa đất nước Việt Nam công nghiệp hóa, hiện đại hóa vào năm 2030. Các tập đoàn, doanh nghiệp trong khối CNHT đã triển khai thành công việc thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ cũng chính là các đơn vị hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu quả trên thị trường hiện nay, có thể kể đến các tên tuổi như: Công ty Cổ Phần Cơ Khí Đại Dững III, Công ty Sancopack, Công ty Công ty Cổ Phần Rạng Đông Films, Công ty Cổ Phần Tập Đoàn Cơ Khí Công Nghệ Cao Siba... Tại Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi, BLĐ đã sớm nhận thức được vai trò và tầm quan trọng của việc thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ, đầu tư nguồn lực và tài nguyên, công cụ phục vụ cải tiến gia tăng NSLĐ. Đây cũng chính là điều kiện thuận lợi để tác giả lựa chọn đề tài thực hiện hoạt động cải tiến gia tăng NSLĐ cho luận văn tốt nghiệp của mình.

Với đề tài “Thực trạng và giải pháp thực hiện cải tiến gia tăng năng suất lao động tại Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi”, tác giả mong rằng những đóng góp của đề tài sẽ giúp ích cho hoạt động thực hiện và duy trì cải tiến gia tăng NSLĐ tại doanh nghiệp, giúp cho NLD tin tưởng, gắn bó lâu dài với tổ chức, doanh nghiệp phát triển bền vững và chuyên nghiệp, khẳng định tính tiên phong, luôn đi đầu trong ngành CNHT của Cát Vạn Lợi tại Thành phố Hồ Chí Minh.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Chu Tuấn Anh (2022), *Tạo động lực lao động cho người lao động tại các cơ sở dịch vụ y tế ở Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, Viện nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương, Hà Nội.
2. Bộ Công thương - Cục công nghiệp (IDCS) (2021) - Tài liệu, giáo trình đào tạo đề án: “*Tổ chức tư vấn, hỗ trợ kỹ thuật để cải tiến sản xuất tại các doanh nghiệp Việt Nam trong lĩnh vực công nghiệp hỗ trợ và sản xuất sản phẩm hoàn chỉnh khu vực phía Nam*”, Thành phố Hồ Chí Minh.
3. Bộ Công thương – Cục công nghiệp (IDCS) (2021), *Báo cáo kết quả triển khai đề án: “Tổ chức tư vấn, hỗ trợ kỹ thuật để cải tiến sản xuất tại các doanh nghiệp Việt Nam trong lĩnh vực công nghiệp hỗ trợ và sản xuất sản phẩm hoàn chỉnh khu vực phía Nam*”, Thành phố Hồ Chí Minh.
4. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2009). *Nghị định số 56/2009/NĐ-CP của Chính phủ về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa*, Hà Nội.
5. Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Chương trình phát triển Liên hiệp quốc (UNDP), Viện Hàn lâm và KHXH (2019), *Năng suất và khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam*, Hà Nội.
6. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế Nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
7. Chính phủ - Nghị định số 111/2015/NĐ-CP ngày 03 tháng 11 năm 2015 của Thủ tướng chính phủ về phát triển công nghiệp hỗ trợ.
8. Chính phủ - Quyết định số 68/QĐ-TTg ngày 18 tháng 01 năm 2017 của Thủ tướng chính phủ về việc phê duyệt Chương trình phát triển công nghiệp hỗ trợ giai đoạn từ năm 2016 đến năm 2025.
9. Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi (2022), *Báo cáo giải thưởng chất lượng quốc gia*, Thành phố Hồ Chí Minh.

10. Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi (2020, 2021, 2022), *Báo cáo Nhân sự tổng hợp*, Thành phố Hồ Chí Minh.
11. Công ty Cổ phần Sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi (2021, 2022), *Kết quả khảo sát tâm lý lao động*, Thành phố Hồ Chí Minh.
12. Đào Thùy Dung (2020) - Luận văn Thạc sĩ Kinh tế Quốc tế về đề tài: *“Phân tích năng suất lao động trong các ngành công nghiệp chế tạo của Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế Quốc tế”*.
13. Trần Kim Dung (2018), *Quản trị nguồn nhân lực (tái bản)*, NXB Tài chính, Hà Nội.
14. Hà Nam Khánh Giao, Nguyễn Văn Trung (2018), *Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty cổ phần Bia Sài Gòn - Miền Tây*, Tạp chí công thương, (số 12), 192-198.
15. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
16. Hiệp hội quan hệ con người Nhật Bản, (2014), *Thiết lập và triển khai thực hiện Hệ thống hướng dẫn cải tiến liên tục thông qua thực hiện đề xuất của người lao động*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
17. ILO (2020), *Nâng cao năng suất – Hướng dẫn dành cho các tổ chức đại diện người sử dụng lao động và doanh nghiệp*, Hà Nội.
18. ILO và viện khoa học lao động và xã hội (ULSSA), (2018), *Xu hướng lao động và xã hội Việt Nam 2012 – 2017*, NXB Thanh niên, Hà Nội.
19. Karl Marx, (1960), *Tư bản, Quyển 1, tập 2*, NXB Sự thật, Hà Nội.
20. Cao Hoàng Long (2021), *Năng suất lao động và các nhân tố tác động đến năng suất lao động, ngành công nghiệp thực phẩm ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
21. Nguyễn Mai Lê (2012), *Giải pháp tối ưu xây dựng văn hóa doanh nghiệp*, Kỷ yếu HRday 2012, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

22. Ohno Kenichi, Nguyễn Đức Thành, Phạm Thị Hương, (2021), *Nguồn gốc tăng trưởng năng suất lao động của Việt Nam trong ba thập niên cải cách và hội nhập 1990 – 2020*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
23. Vũ Minh Phương (2016), *Việt Nam và bài toán năng suất trong nỗ lực đẩy mạnh công cuộc phát triển kinh tế*, Journal of Science, ISSN, pp.0866-8612.
24. Quốc hội 13 (2011), *Bộ luật Lao động số 10/2012/QH13*, Hà Nội.
25. Nguyễn Đức Thành và Ohno Kenichi (2018), *Hiệu thị trường lao động để tăng năng suất*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
26. Tô Trung Thành (2021), *Năng suất lao động của Việt Nam trong bối cảnh kinh tế số*, NXB Chính trị Quốc gia Sự thật.
27. Tổng cục Thống kê (2022), *Báo cáo Năng suất lao động Việt Nam giai đoạn 2011-2020 Thực trạng và giải pháp*.
28. Ngô Hoàng Thảo Trang (2017), *Năng suất của doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam: vai trò của hoạt động đổi mới*. Tạp chí khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh – Số 54 (3), trang 80-92.
29. Nguyễn Thị Thu Trang (2020), *Thực trạng năng suất lao động của Việt Nam và một số giải pháp tăng năng suất lao động*. Tạp chí Công Thương, (số 12/2020), trang 247-250.

Tiếng Anh

1. Brem, P. (2013), *An historical perspective on labor productivity in the modern era*, University of Louisville, Kentucky.
2. David Mann - *Creting a lean cultuer* (2019) – *Công cụ to Sustain Lean Conversions* (Productivity Press New York).
3. David Mann (2019), *Creting a lean cultuer – Công cụ to Sustain Lean Conversions*, Productivity Press New York.
4. Ford, H., & Crowther, S. (1922), *My life and work*, Binker North.

5. Göbenez, Y. (2007), "A field study on assessment of the factors increasing productivity of sme's: Case of Istanbul", *The Journal of Social Economic Research*, 7(14), 171-183.
6. ILO (2015), *Key Indicators of the Labour Market (KILM)*, International Labour Office (Geneva).
7. Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969), *Job Descriptive Index* [Database record]. APA PsycTests.
8. Taylor & Francis Group (2009), *The Complete Guide to Just In Time Manufacturing Volume 1 The Just In Time Production System*, International Standard Book Number-13: 978-1-4200-9026-0 (Softcover).
9. Taylor & Francis Group (2009), *The Complete Guide to Just In Time Manufacturing Volume 2 Waste and the 5S*.
10. Taylor & Francis Group (2009), *The Complete Guide to Just In Time Manufacturing Volume 3 Flow Manufacturing Multi Process Ope*, International Standard Book Number-13: 978-1-4200-9026-0 (Softcover).
11. Taylor & Francis Group (2009), *The Complete Guide to Just In Time Manufacturing Volume 4 Leveling Changeover and Quality Assu*, International Standard Book Number-13: 978-1-4200-9026-0 (Softcover).
12. Taylor & Francis Group (2009), *The Complete Guide to Just In Time Manufacturing Volume 5 Standardized Operation Jidoka Maintenance and Safety*, International Standard Book Number-13: 978-1-4200-9026-0 (Softcover).

PHỤ LỤC

Phụ lục 1. Các khái niệm trong thực hiện cải tiến gia tăng NSLĐ và nội dung triển khai PRO-3M và 5S3D

- *Khái niệm PRO-3M*: PRO-3M là hoạt động mà toàn thể nhân viên nhà máy tham gia, gia tăng sức cạnh tranh sản xuất thông qua việc tạo môi trường làm việc sạch sẽ, thoáng mát và gia tăng hiệu suất lao động của máy móc, sử dụng máy không có lãng phí.

- *Ý nghĩa của thuật ngữ PRO-3M*: PRO-3M là hoạt động mà toàn bộ nhân viên tham gia, làm tăng tính cạnh tranh sản xuất và linh hoạt hóa hệ thống/thiết bị với hiệu suất cao, không lãng phí, xây dựng môi trường làm việc thoải mái và tăng cường tính chuyên môn hóa bằng quy trình (Process), quy chuẩn (Rule), đồng thời là sự sở hữu (Ownership) đối với My Machine, My Job, My Area (Thiết bị của tôi, Công việc của tôi, Máy móc của tôi).

- *Nội dung triển khai PRO-3M*: Xây dựng hiện trường sản xuất không lãng phí và thoải mái nhằm nâng cao sức cạnh tranh, trở thành số 1 toàn cầu về chế tạo. Để xây dựng hiện trường sản xuất theo PRO-3M, Samsung tiến hành theo 4 bước bao gồm: (i) Xây dựng môi trường căn bản là bước thông qua hoạt động 5S3R thực hiện từ công chính đến tất cả các bộ phận của Samsung tạo môi trường sạch sẽ, thoáng đãng, toàn thể nhân viên gọn gàng, tươi cười, tâm trạng phấn khởi, mang lòng tự tôn tạo ra nhà máy có quy củ và làm việc hăng say; (ii) Xây dựng hiện trường không lãng phí là bước tìm hiểu cấu tạo chính của thiết bị và máy móc lắp ráp của nhà máy, tiến hành hoạt động phát huy tối đa tính năng cơ bản của thiết bị mà không có lãng phí; (iii) Xây dựng hiện trường hiệu suất cao là bước hoạt động tạo ra nhà máy có hiệu suất cao, khi xảy ra hư hỏng ở các máy móc thiết bị quan trọng, ngay lập tức sửa chữa, điều tra nguyên nhân căn bản và duy trì quản lý thường xuyên; (iv) Quản lý duy trì là bước duy trì phát triển hoạt động từ bước 1 đến bước 3 trên toàn nhà máy, tiêu

chuẩn hóa các hạng mục hoạt động và thực hiện liên tục.

- *Khái niệm 5S3R:*

5S bao gồm: Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ, Sẵn sàng, Sẵn sàng.

i) Sàng lọc: Phân loại theo thời gian và tần suất sử dụng những cái cần thiết, không cần thiết và tiến hành loại bỏ (loại bỏ không cần thiết) để đảm bảo thời gian tìm kiếm, bất cứ ai cũng có thể nhìn thấy một cách trực quan vị trí được chỉ định để có thể sử dụng một cách dễ dàng và thuận tiện.

ii) Sắp xếp: Bảo quản hàng hóa cần thiết đúng vị trí được chỉ định và cải tiến bất hợp lý để bất cứ ai cũng có thể dễ dàng tìm kiếm những vật dụng cần thiết nhằm tiết kiệm thời gian tìm kiếm, thời gian lấy ra để sử dụng và duy trì trạng thái đã sắp xếp. Điểm chính của sắp xếp là có thể nhìn thấy toàn bộ một cách trực quan và bất cứ ai cũng có thể nhìn thấy một cách dễ dàng.

iii) Sạch sẽ: Là việc sử dụng các công cụ để quét dọn lau chùi nền nhà, thiết bị, linh kiện làm cho môi trường thao tác không bụi bẩn. Mục đích của sạch sẽ là nhằm phát hiện sớm vấn đề nhỏ bất thường và mang tính chất ngăn chặn, phòng ngừa. Loại bỏ yếu tố ảnh hưởng tới mục tiêu, giảm thiểu lãng phí.

iv) Sẵn sàng: Là luôn lặp lại công việc sàng lọc, sắp xếp, sạch sẽ và cải tiến nhằm loại bỏ nguyên nhân phát sinh căn bản. Điểm mấu chốt của hoạt động sẵn sàng là cần dọn dẹp nhanh và dễ dàng cải tiến bất hợp lý, từ đó tham gia tự phát và tuân thủ quy định. Hoạt động được duy trì cần sự hướng dẫn, đào tạo nhắc nhở và kiểm tra liên tục.

v) Sẵn sàng: Là duy trì một cách có ý thức, theo thói quen việc tuân thủ phương pháp thao tác, quy định của Công ty.

3R hay còn gọi là 3 Right bao gồm: (i) Đúng hàng để đảm bảo chất lượng, giảm sai lỗi. Yêu cầu sử dụng linh kiện, vật liệu được quy định trong tiêu chuẩn vật liệu. Sản xuất hàng hóa thích hợp theo quy cách sản phẩm, tuân theo tiêu chuẩn thao tác; (ii) Đúng lượng để loại bỏ sự lãng phí. Yêu cầu sử dụng và cung

cấp linh kiện, vật liệu với số lượng cần thiết trong sản xuất. Sản xuất hàng hóa bằng số lượng được quy định trong kế hoạch sản xuất; (iii) Đúng vị trí để nâng cao hiệu suất (giảm thời gian tìm kiếm). Yêu cầu đặt dưỡng, đồ gá sử dụng, dụng cụ đúng vị trí được chỉ định. Bảo quản linh kiện, vật liệu đúng nơi chỉ định. Bảo quản thành phẩm đã được sản xuất đúng nơi quy định.

Mục đích quản lý năng suất là: (i) Quản lý mức độ đạt được mục tiêu; (ii) Đánh giá và so sánh (mức độ hoạt động hiệu suất của tài nguyên) trong việc đưa ra kết quả sản phẩm; (iii) Cạnh tranh bằng chỉ số (tiêu chuẩn năng suất) khi so sánh với các công đoạn khác – cạnh tranh theo từng công đoạn, giám sát, cảnh giác chú ý, nhận thức đổi mới; (iv) Xu hướng (nắm bắt sự tăng trưởng, trì trệ, rơi giảm) tình hình năng suất trong khoảng thời gian.

Đối với hao phí, lãng phí do nhân viên thao tác bao gồm: Tiến độ tiến hành thao tác chậm do thể lực, tinh thần cá nhân, coi thường phương pháp tiêu chuẩn, giải thích hướng dẫn không kỹ về phương pháp thao tác, thiếu kỹ năng do chưa được đào tạo. *Đối với lãng phí, hao phí do người quản lý bao gồm:* Người giám sát không đủ năng lực, thiếu kỹ năng lãnh đạo, quản lý, nhân sự đưa vào chuyên quá mức, kế hoạch sản xuất thường xuyên thay đổi, máy móc thường xuyên hư hỏng đột xuất, thời gian thay đổi sản phẩm quá lâu, hết nguyên liệu hoặc lỗi nguyên liệu.

Phương pháp nâng cao NSLD: (i) Cải tiến phương pháp (Method) bao gồm cải tiến thứ tự thao tác tiêu chuẩn, cải tiến Layout công đoạn, cải tiến phương pháp vận chuyển vật liệu, lựa chọn thiết bị, công cụ phù hợp; (ii) Nâng cao năng suất (Performance) bao gồm cải tiến động lực làm việc của nhân viên, định ra thời gian tiêu chuẩn vận hành, nâng cao kỹ năng tay nghề, tiếp thu chế độ quản lý hiệu suất; (iii) Hiệu suất quản lý bao gồm cải tiến sự phân bổ công việc, kế hoạch sản xuất, giảm thiểu thời gian chuẩn bị theo kế hoạch sản xuất tuyệt đối, tăng cường bảo dưỡng thiết bị máy móc, thay đổi tổ chức; (iv) Giảm

Input hoặc tăng Output để nâng cao hiệu quả: phản ánh thiết kế (Input giảm) – thiết kế sản phẩm có bao gồm những nội dung không cần thiết, không phù hợp không những làm tăng chi phí mà còn gây ảnh hưởng lớn đến khối lượng công việc nên cần tối ưu hóa các thiết kế ban đầu; cải tiến công đoạn (Input giảm) – phải tối ưu hóa thao tác, phương pháp kiểm tra phù hợp với sản phẩm và đi kèm với việc nâng cao kỹ năng cho nhân viên; tham gia phát triển/chất lượng/sản xuất – làm thế nào để giảm thiểu được những nguyên nhân gây ảnh hưởng đến năng suất. Đó là phải tham gia vào việc nâng cao năng suất ở mặt thực hiện sản xuất và tham gia hợp tác với các bộ phận (phát triển/chất lượng/sản xuất).

Samsung phát hiện và cải tiến lãng phí theo nguyên tắc 4M: (i) Con người (Man) tìm kiếm lãng phí tại dây chuyền bằng trực quan qua động tác chân, tay, mắt để phát hiện ra các động tác không cần thiết, quãng đường di chuyển dài, sử dụng một tay; (ii) Thiết bị (Machine) tìm kiếm lãng phí tại dây chuyền bằng trực quan qua việc phát hiện chi phí, vị trí lắp đặt để khắc phục việc vận hành thiết bị bất thường, công cụ để xa vị trí thao tác; (iii) Nguyên liệu (Material) giao, vận chuyển vật liệu và 3R (3 đúng) theo phương pháp FIFO để không xảy ra giao vận ngược, chéo, không đồng nhất thông tin; (iv) Phương pháp (Method) tìm kiếm lãng phí tại dây chuyền bằng trực quan để cải tiến các trường hợp chưa có tiêu chuẩn thao tác, thao tác tùy ý thay cho việc phân chia tạo tác không đồng nhất, không hợp lý trong chuyên.

Hoạt động nâng cao năng suất: Hoạt động nâng cao năng suất bằng phương pháp phân tích thời gian. Phân tích thời gian là phương pháp QL một cách khoa học, một trong những phương pháp nghiên cứu thời gian, nghiên cứu động tác để tăng hiệu suất kinh tế và tăng hiệu suất lao động nhằm mục đích tìm ra và cải tiến những hao phí của thiết bị và nhân lực trong dây chuyền SX.

Khái niệm hiện trường sản xuất: Hiện trường sản xuất (Gemba) là một từ xuất phát từ tiếng Nhật, sử dụng trong cải tiến, với nghĩa là “Nơi thực tế -

Hiện trường” mà ở đó tạo ra các giá trị gia tăng như khu vực chế tạo, xưởng sản xuất, nơi cung cấp dịch vụ...

Quản lý trực quan: Là sử dụng những tín hiệu trực quan cho phép mọi người nhìn vào đó là có thể nhận ra tiêu chuẩn và sự sai lệch ngoài tiêu chuẩn. Mục đích của quản lý trực quan là giảm thời gian tìm kiếm, loại bỏ những bế tắc trong công việc, tăng tính an toàn và cải thiện việc trao đổi thông tin cũng như nâng cao sự ham mê công việc.

(Nguồn: Tài liệu đào tạo chuyên gia tư vấn của Samsung, 2021)

Phụ lục 2. Danh sách doanh nghiệp triển khai cải tiến

Đề án: “Tổ chức tư vấn, hỗ trợ kỹ thuật để cải tiến sản xuất tại các doanh nghiệp Việt Nam trong lĩnh vực Công nghiệp hỗ trợ và sản xuất sản phẩm hoàn chỉnh khu vực phía Nam” thuộc Chương trình phát triển công nghiệp hỗ trợ năm 2022

STT	TÊN DOANH NGHIỆP
1	Công ty TNHH Cơ Khí Việt Sơn
2	Công ty TNHH Kỹ Thuật Nhựa PH
3	Công ty TNHH Nhôm Tiến Đạt
4	Công ty Cổ Phần Inox Diệu Thịnh
5	Công ty Cổ Phần Sametel
6	Công ty Cổ Phần Greenpan
7	Công ty TNHH Kỹ Nghệ Trí Việt
8	DNTN Cơ Khí Trần Thành
9	Công ty TNHH Sản Xuất - Thương Mại - Dịch Vụ Việt Thịnh
10	Doanh Nghiệp Tư Nhân SX-TM-DV Quốc Trường
11	Công ty Cổ Phần Vcom Sametel
12	Công ty Cổ Phần Rạng Đông Films
13	Công ty TNHH XNK Jisteel
14	Công ty Cổ Phần Tập Đoàn Cơ Khí Công Nghệ Cao Siba
15	Công ty CP SX Thiết Bị Điện Công Nghiệp Cát Vạn Lợi
16	Công ty CP Cơ Khí Xây Dựng Tháp Kim
17	Công ty Cổ Phần Công Nghệ Nam Phương Việt
18	Công ty TNHH SX TM Cơ Khí Hồng Ký
19	Công ty Cổ Phần Cơ Khí Đại Dũng III
20	Công ty TNHH SX TM Cơ Khí Đồng Tiến
21	Công ty TNHH Khuôn Mẫu Ngọc Quý
22	Công ty Cổ Phần Nam Bình Minh
23	Công ty TNHH Kỹ Thuật Cao Su - Nhựa An Phát
24	Công ty TNHH Nam Long
25	Công ty Cổ Phần Cơ Khí Hồng Ký
26	Công ty Cổ Phần Thiết Bị Nhà Bếp Vi Na
27	Công ty TNHH Kỹ Thuật VSE
28	Công ty TNHH Thép QSB
29	Công ty TNHH Sản Xuất Thương Mại Phú An
30	Công ty TNHH Kỹ Thuật New Sun Việt Nam
31	Công ty Cổ Phần Chí Công
32	Chi Nhánh Công ty Cổ Phần Latexpro - Nhà Máy Latexpro
33	Công ty Cổ Phần Hạnh Minh Thi
34	Công ty TNHH Dũ Phát

STT	TÊN DOANH NGHIỆP
35	Công ty TNHH Sản Xuất Thương Mại Dịch Vụ Dệt May Tuấn Hưng
36	Công ty TNHH SX TM Thiên Phúc Thành
37	Công ty TNHH Sản Xuất Thương Mại Và Dịch Vụ La Mi
38	Công ty TNHH Dệt May VINEXT
39	Công ty TNHH SX Dệt May Xuân Phát
40	Công ty TNHH MTV Dệt Nhuộm Thái Thành
41	Công ty TNHH SX TM Tổng Hợp II
42	Công ty TNHH Dệt Nhuộm Vải Sợi Hoàng Long
43	Công ty TNHH Dệt May Bảy Hiền
44	Công ty Cổ Phần Mỹ Lan
45	Công ty Cổ Phần Gremsy
46	Công ty TNHH XNK BBI
47	Công ty CP Saigon Auto Supporting Industry
48	Công ty CP Sản Xuất Thương Mại Vietlabel
49	Công ty TNHH Cơ Khí Công Nghiệp Đại Nghĩa
50	Công ty TNHH Thương Mại Dịch Vụ Sản Xuất Asahi
51	Công ty Hữu Hạn Công Nghiệp Lò Xo Bát Đức
52	Công ty TNHH Gia Công Thép SMC Phú Mỹ
53	Công ty TNHH Cơ Khí chính xác SMC Phú Mỹ
54	Công ty CP Kỹ Thuật Công Nghệ Tự Động Hải Nam
55	Công ty TNHH Giải Pháp Công Nghệ Hytek
56	Công ty CP Đầu Tư và Thương Mại Điện Quang

(Nguồn: Báo cáo kết quả triển khai đề án (IDCS, 2022)

Phụ lục 3. Phiếu khảo sát thực trạng cải tiến NSLĐ (IDCS)

Biểu mẫu 1 - Danh mục đánh giá chất lượng

NGƯỜI TRẢ LỜI (BỘ PHẬN PHỤ TRÁCH/CÔNG NHÂN)
QUẢN LÝ THIẾT BỊ/JIG
[1. Việc kiểm tra thiết bị có thực hiện theo tiêu chuẩn không?]
[2. Tỷ lệ bảo dưỡng thiết bị hạng A?]
[3. Quản lý lưu lượng và nhiệt độ dầu của thiết bị?]
[4. Có hoạt động bảo dưỡng ngăn ngừa và quản lý lịch sử bảo dưỡng thiết bị không?]
[5. Phiếu điều kiện sản xuất của thiết bị có được quản lý và gắn trước thiết bị không?]
[6. Có history card thiết bị và đang được quản lý không?]
[7. Có quản lý lịch sử thay thế hàng vật tư tiêu hao và lịch sử sửa chữa không?]
[8. Có được trang bị cơ sở vật chất tự động cung cấp nguyên vật liệu?]
[9. Năng lực phát triển công cụ đo (các loại JIG)]
QUẢN LÝ CÔNG ĐOẠN
[10. Có tuân thủ và thực hiện dự báo trước việc thay đổi mẫu không?]
[11. Dụng cụ cần thiết cho việc thay đổi mẫu có được công dụng hóa và tiêu chuẩn hóa không?]
[12. Thời gian thay đổi mẫu?]
[13. Có hệ thống huấn luyện đa kỹ năng cho nhân viên không?]
[14. Có mục tiêu hoạt động cải tiến tỷ lệ tổn thất?]
[15. Hoạt động phân loại 1 có được phân tích và quản lý ghi chép không?]
[16. Mức độ phải làm lại của sản phẩm trong lúc sản xuất?]
[17. Điểm sửa chữa sản phẩm sai hỏng có được quản lý không?]
[18. Xử lý và thiết lập đối sách dành cho việc sai hỏng sản phẩm?]
QUẢN LÝ SẢN XUẤT
[19. Có quản lý 7 hạng mục chỉ số KPI không?]
[20. Có quản lý thành tích so với mục tiêu sản xuất không?]
[21. Sản xuất có theo chỉ thị giao hàng không?]
[22. Có thông tin cơ bản liên quan CAPA sản xuất không?]
[23. Hàng tồn kho có được quản lý hàng ngày không?]
[24. Xuất kho nguyên vật liệu có thực hiện theo quy trình không?]
[25. Xuất kho ngoại lệ có được thực hiện theo quy trình không?]

[26. Có mục tiêu hoạt động cải tiến tỷ lệ tổn thất?]
BẢO DƯỠNG
[27. Có nhân viên chuyên phụ trách bảo dưỡng thiết bị và có khả năng bảo dưỡng theo từng phần không?]
[28. Có sẵn các công cụ bảo trì bảo dưỡng không?]
[29. Có tiêu chuẩn kiểm tra thiết bị và thực tế có thực hiện được không?]

Biểu mẫu 2: Danh mục cải tiến năng suất lao động

NGƯỜI TRẢ LỜI (BỘ PHẬN PHỤ TRÁCH/CÔNG NHÂN)
QUẢN LÝ TIÊU CHUẨN CÔNG ĐOẠN
[30. Có mẫu được phê duyệt và đang sắp đặt ở xưởng không?]
[31. Có tuân thủ tiêu chuẩn hiệu chỉnh máy đo lường/kiểm tra không?]
[32. Có tuân thủ tiêu chuẩn kiểm tra không?]
LỖI CÔNG ĐOẠN
[33. Không có nguyên nhân chính của việc phát sinh lỗi khi thực hiện thao tác Handling Vật liệu?]
[34. Giấy bảo hộ sản phẩm/linh kiện có được làm từ chất liệu và có cấu tạo giúp nhằm ngăn ngừa lỗi sản phẩm không?]
[35. Có phân tích được lỗi theo từng công đoạn trước, công đoạn sau, công đoạn User và tiến hành cải tiến không?]
[36. Lỗi có Feedback (phản hồi) với PIC quản lý toàn bộ công đoạn rồi tiến hành cải tiến không?]
ĐẢM BẢO SẢN XUẤT ĐẠI TRÀ
[37. Sản phẩm không đạt chuẩn kiểm tra đầu vào có được cải tiến dựa theo quy trình xử lý hay không?]
[38. Kết quả kiểm tra xuất hàng có được quản lý bằng tiêu chuẩn có khả năng tìm kiếm history (lịch sử) không?]
[39. Có thực hiện quản lý theo process khi phát sinh sự thay đổi trong nội bộ Nhà cung cấp đối tác (nhà cung cấp) không?]
[40. Có quản lý theo Process (quy trình) khi Công ty đối tác/khách hàng có phát sinh thay đổi không?]

Biểu mẫu 3 - Danh mục đánh giá Chi phí

NGƯỜI TRẢ LỜI (BỘ PHẬN PHỤ TRÁCH/CÔNG NHÂN)
NGUYÊN VẬT LIỆU
[41. Lập mục tiêu cắt giảm chi phí nguyên vật liệu và kết quả cải tiến thực tế có tốt không?]
TỒN KHO
[42. Có quản lý số lượng và số ngày tồn kho không?]
[43. Có tuân thủ tiêu chuẩn và chu kỳ thực hiện kiểm kê kho không?]
[44. Số lượng stock thực tế và số lượng trên sổ sách có giống nhau không?]
[45. Có tuân thủ process xử lý tồn kho dài ngày và quản lý history không ?]
[46. Có tuân thủ process quản lý việc xử lý (carry out) hàng lỗi nguyên vật liệu và quản lý history không?]
GIẢM TỒN KHO
[47. Có quản lý kết quả thực tế so với mục tiêu cắt giảm hàng tồn kho aging và hàng không sử dụng không?]

Biểu mẫu 4 - Danh mục đánh giá Lưu thông

NGƯỜI TRẢ LỜI (BỘ PHẬN PHỤ TRÁCH/CÔNG NHÂN)
TIÊU CHUẨN HÓA CONTAINER
[48. Thùng đựng vật liệu để di chuyển có được cấu tạo để không gây ảnh hưởng đến chất lượng ngoại quan (bị lõm, xước) của sản phẩm không ?]
[49. Thùng chứa có được ứng dụng với cấu tạo ngăn ngừa bụi và rò rỉ nước không?]
[50. Thùng chứa mạch điện và vật liệu PBA có áp dụng vật liệu chống tĩnh điện không?]
[51. Bảng lưu thông hàng hóa (Nhà cung cấp => Công ty, giữa các công đoạn) có được tuân theo tiêu chuẩn không?]
[52. Trong số các loại vật liệu do Nhà cung cấp, tỷ lệ cần được thao tác đóng gói lại trong nội bộ Công ty là?]
[53. Trạng thái quản lý thùng đựng vật liệu lưu thông nội bộ có tốt hay không?]
[54. Thùng chứa hàng nhập kho đối với các Item giống nhau [Local/common] có được tiêu chuẩn hóa không?]
CỬA XUẤT NHẬP/DOCK
[55. Có dán và vận hành bảng hiện trạng Dock không?]
[56. Có khó khăn gì trong việc bốc dỡ vật liệu từ bến tàu đến sân đỗ để bốc lên xe?]
VẬN CHUYỂN TRONG LINE, CUNG CẤP NVL
[57. Có thiết lập và vận hành nguyên tắc cung cấp theo từng loại vật liệu vào line hay không?]

[58. Phương thức chỉ thị điểm bổ sung nguyên vật liệu của Line là?]
[59. Số lần thao tác (Handling) giữa Cửa nhập (Dock) vật liệu tới Line là?]
[60. Dòng chảy lưu thông hàng hóa từ Line đến các kho bãi có được đảm bảo thông suốt hay không?]
QUẢN LÝ KHO
[61. Có tuân thủ tỷ lệ diện tích xưởng tiêu chuẩn không?]
[62. Không gian kho có tận dụng tối đa không?]
[63. Vào lúc nhập và xuất vật liệu có quản lý phòng ngừa nhập sai không?]
[64. Có phân loại riêng biệt Location bảo quản vật liệu lỗi không?]
[65. Có tiến hành kiểm kê định kỳ đối với hàng tồn kho không sử dụng và hàng tồn dài hạn trong kho không?]
[66. Có được biểu thị FIFO vật liệu trong kho không?]
[67. Có áp dụng theo tiêu chuẩn biểu thị đường phân chia không?]
[68. Có được đảm bảo lối đi an toàn trong kho không?]
[69. Đã làm theo tiêu chuẩn Location phân chia trong kho (khu, tòa, số thứ tự) chưa?]
[70. Có dán bảng bố trí vật liệu theo từng kho không?]
[71. Bảng tình hình Location vật liệu (Tag) có được dán không?]
[72. Áp dụng nguyên tắc bố trí vật liệu trong kho không?]
[73. Những dụng cụ sử dụng nhiều lần có được quản lý và chỉ định khu vực riêng không?]
QUẢN LÝ VẬN CHUYỂN XUẤT HÀNG
[74. Mức tỷ lệ xuất hàng trong ngày sản xuất của một sản phẩm hoàn chỉnh?]

Biểu mẫu 5 - Danh mục đánh giá Môi trường

NGƯỜI TRẢ LỜI (BỘ PHẬN PHỤ TRÁCH/CÔNG NHÂN)
AN TOÀN, PCCC, MÔI TRƯỜNG
[75. Đang có kế hoạch đào tạo an toàn và đang thực hiện đào tạo theo kế hoạch hay không?]
[76. Có bộ phận bảo dưỡng thiết bị và có hoạt động không?]
[77. Có biện pháp bảo vệ và Cover trên phần nguy hiểm và phần quay không?]
[78. Có trang bị thiết bị báo cháy để phòng cháy chữa cháy không?]
[79. Có thực hiện đào tạo PCCC theo chu kỳ không?]
[80. Có kiểm tra định kỳ trạng thái cách ly của panel board, máy cao áp, máy biến áp không?]
[81. Lái xe vận chuyển nguyên vật liệu và sản phẩm có được quản lý không?]
[82. Có ghi chú thông tin PIC và hàng hóa xử lý ở cửa kho hóa chất nguy hại và hóa chất độc hại không?]
[83. Có đang thực hiện đào tạo quản lý hóa chất nguy hại và độc hại không?]

[84. Có xây dựng hệ thống phòng ngừa tổng hợp không?]
1. Đúng loại
2. Đúng lượng
3. Đúng vị trí
4. Quản lý trực quan
5. Quản lý tủ bảo quản công đoạn thao tác
6. Trạng thái quản lý công cụ công đoạn thao tác
7. Hoạt động sắp xếp (nơi làm việc)
8. Hoạt động sắp xếp vật liệu dụng cụ đo, công cụ
9. Hoạt động sắp xếp bàn thao tác và xe 3 tầng
10. Hoạt động sắp xếp hàng lối
11. Hoạt động chỉnh đốn đồ vật hộp công cụ ở xưởng
12. Hoạt động vệ sinh (nơi làm việc)
13. Hoạt động vệ sinh (thùng rác)
14. Hoạt động gọn gàng, sạch sẽ
15. Hoạt động sinh hoạt
16. Hoạt động quản lý bảng mắt (bảng kiểm)
17. Hoạt động quản lý bảng mắt (đường phân cách thiết bị, dây dẫn)
18. Hoạt động quản lý bảng gắn (bảng tin, thẻ)
19. Quản lý màu sắc của ống dẫn và đường phân cách
20. Thao tác an toàn

Biểu mẫu 6 - Danh mục đánh giá Môi trường (checklist)



CỤC CÔNG NGHIỆP
TRUNG TÂM KỸ THUẬT HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN CÔNG NGHIỆP
KHU VỰC PHÍA NAM

BẢNG KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ 5S3D TRƯỚC CẢI TIẾN

Tên công ty	
Ngày kiểm tra	
Người kiểm tra	

Bìa báo cáo sau cải tiến



CỤC CÔNG NGHIỆP
TRUNG TÂM KỸ THUẬT HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN CÔNG NGHIỆP
KHU VỰC PHÍA NAM

BẢNG KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ 5S3D SAU CẢI TIẾN

Tên công ty	
Ngày kiểm tra	
Người kiểm tra	

Bảng kiểm tra hiện trường sản xuất

Hạng mục kiểm tra		Nội dung kiểm tra	Điểm	Đánh giá	Hạng mục ghi nhận
3D	Đúng loại	Chủng loại hàng hóa bảo quản phải được biểu thị và chỉ định vật dụng bảo quản đúng với đặc tính mỗi chủng loại để có thể dễ dàng sử dụng	5		
		Chủng loại hàng hóa bảo quản được hiển thị nhưng mà vật dụng bảo quản không tương ứng với đặc tính chủng loại nên sử dụng rất bất tiện	3		
		Chủng loại bảo quản không được biểu thị và không chỉ định vật dụng bảo quản nên rất bất tiện trong lúc sử dụng	1		
	Đúng lượng	Nắm bắt được lượng bảo quản đúng với lượng yêu cầu và quản lý số lượng bảo quản đúng với Lead Time cung cấp	5		
		Đang nắm bắt và quản lý lượng yêu cầu nhưng mà vẫn phát sinh hiện tượng thừa thiếu .	3		
		Không nắm bắt được số lượng yêu cầu và số lượng bảo quản cũng không được quản lý hợp lý	1		
	Đúng vị trí	Phân loại đúng với số lượng bảo quản và kích thước hàng hóa, có khả năng quản lý phân loại hàng lỗi, hàng OK và FIFO	5		
		Phân loại đúng với số lượng bảo quản và kích thước hàng hóa nhưng mà không phân loại được hàng lỗi, hàng OK và FIFO	3		
		Không phân loại lượng bảo quản và kích thước hàng hóa, hàng hóa giống nhau bị phân tán nhiều nơi	1		
	Quản lý trực quan	Hàng hóa được bảo quản như thế nào, ở đâu thì bất cứ ai cũng có thể nắm bắt dễ dàng	5		
		Có thể nắm bắt được hàng hóa đang được bảo quản ở đâu nhưng mà không thể phán đoán được sự bất thường hay bình thường của hàng hóa	3		
		Không thể biết được hàng hóa đang được bảo quản ở đâu và cũng không thể phân biệt được sự bất thường hay bình thường, tình trạng của hàng hóa	1		
Quản lý tủ bảo quản công đoạn thao tác	Hộp bảo quản dụng cụ đo, công cụ từng công đoạn được sử dụng thuận tiện và có thể bảo quản, phân loại một cách chính xác	5			
	Hộp bảo quản dụng cụ đo, công cụ từng công đoạn được sử dụng thuận tiện nhưng mà không được bảo quản phân loại và việc sử dụng hộp bảo quản cũng bất tiện	3			

Hạng mục kiểm tra		Nội dung kiểm tra	Điểm	Đánh giá	Hạng mục ghi nhận
		Không dùng dụng cụ bảo quản dụng cụ đo, công cụ của từng công đoạn và không thực hiện bảo quản, phân loại	1		
	Trạng thái quản lý Tool công đoạn thao tác	Số lượng bảo quản dụng cụ đo, vật liệu, công cụ của từng công đoạn hợp lý và được sắp xếp đúng vị trí, sử dụng dễ dàng	5		
		Số lượng bảo quản dụng cụ đo, vật liệu, công cụ của từng công đoạn hợp lý nhưng mà sử dụng bất tiện và gây sự khó khăn trong lúc thao tác	3		
		Số lượng bảo quản dụng cụ đo, vật liệu, công cụ của từng công đoạn chưa hợp lý nên sử dụng bất tiện và gây sự khó khăn trong lúc thao tác	1		
5S	Hoạt động sắp xếp	Không có vật một dụng nào không cần thiết ở nơi làm việc	5		
		Có vật dụng không cần thiết ở nơi làm việc nhưng mà được đặt ở nơi đánh dấu và không gây cản trở thao tác	3		
		KHông được phân loại vật dụng cần thiết, không cần thiết và được đặt lẫn lộn với nhau	1		
	Hoạt động sắp xếp vật liệu, dụng cụ đo, công cụ	Những dụng cụ đang được sử dụng như dụng cụ đo, đồ chuyên dụng được đặt ở vị trí chỉ định và gọn gàng nên có thể sử dụng dễ dàng	5		
		Những dụng cụ đang được sử dụng như dụng cụ đo, đồ chuyên dụng được đặt ở vị trí chỉ định và gọn gàng nên có thể sử dụng dễ dàng	3		
		Những dụng cụ đang được sử dụng như dụng cụ đo, đồ chuyên dụng không được bảo quản ở kho chỉ định	1		
	Hoạt động sắp xếp bàn thao tác và xe 3 tầng	bàn thao tác, xe 3 tầng được sử dụng dễ và đặt song song và ở một góc	5		
		bàn thao tác, xe 3 tầng được sử dụng dễ nhưng mà những vật không sử dụng vẫn trong trạng thái bừa bộn, không sắp xếp đúng vị trí	3		
		bàn thao tác, xe 3 tầng được sử dụng khó khăn, Không được đánh dấu vị trí và để bừa bộn xung quang nơi làm việc	1		
	Hoạt động sắp xếp hàng lỗi	Xử lý hàng lỗi đang được xử lý đúng theo Rule và được sắp xếp đúng vị trí chỉ định, gọn gàng	5		
		Không có Rule xử lý hàng lỗi nhưng mà vẫn được sắp xếp đúng vị trí chỉ định và được đặt gọn gàng, phân loại đúng	3		
		Không có Rule xử lý hàng lỗi và cũng không được sắp xếp đúng vị trí chỉ định	1		
Hoạt động chính đốn đồ vật xưởng	Các mặt hàng khác được sử dụng tại nơi làm việc được phân loại, đánh dấu và đặt gọn gàng tại địa điểm chỉ định.	5			

Hạng mục kiểm tra		Nội dung kiểm tra	Điểm	Đánh giá	Hạng mục ghi nhận
	như ghém bàn, hộp công cụ, giá	Các mặt hàng khác được sử dụng tại nơi làm việc được phân loại, đánh dấu nhưng mà không được bảo quản ở nơi chỉ định	3		
		Các mặt hàng khác được sử dụng tại nơi làm việc không được phân loại, đánh dấu và để bừa bộn xung quang nơi làm việc	1		
	Hoạt động vệ sinh	Tất cả nền, công cụ, bàn thao tác ở nơi làm việc được vệ sinh và không có giấy, rác	5		
		Tất cả nền, công cụ, bàn thao tác ở nơi làm việc có dấu tích được vệ sinh nhưng quan sát bằng mắt thì vẫn thấy có giấy, rác	3		
		Tất cả nền, công cụ, bàn thao tác ở nơi làm việc không được vệ sinh và bụi bẩn vẫn như cũ	1		
	Hoạt động vệ sinh	Không có 1 tờ nào giấy xung quang thùng rác, thùng đựng hàng hủy và hàng hủy, thùng giấy được đặt gọn gàng	5		
		Có thể thấy ít nhiều giấy xung quanh thùng rác, thùng hàng hủy và có giấy đầy bên trong thùng rác, hàng hủy	3		
		Rác nhiều xung quang thùng rác, hàng hủy lẫn cả bên trong thùng rác, thùng hàng hủy	1		
	5S	Hoạt động gọn gàng, sạch sẽ	Duy trì trạng thái vệ sinh, sạch sẽ, sắp xếp những dụng cụ đo, bàn thao tác, nền, bàn ở trong xưởng làm việc	5	
vệ sinh, sạch sẽ, sắp xếp những dụng cụ đo, bàn thao tác, nền, bàn ở trong xưởng làm việc nhưng mà chỉ 1 khía cạnh mang tính hình thức.			3		
Những dụng cụ đo, bàn thao tác, nền, bàn ở trong xưởng làm việc không được vệ sinh, sạch sẽ, sắp xếp nên rất ô nhiễm, bụi bẩn			1		
Hoạt động sinh hoạt		Hiểu chính xác phương pháp làm việc, quy tắc của Công ty và tuân thủ theo quy định Rule.	5		
		Hiểu chính xác phương pháp làm việc, quy tắc của Công ty nhưng mà không tuân thủ theo quy định Rule.	3		
		Không biết phương pháp làm việc, quy tắc của Công ty và dù xưởng có đơ bản cũng không vệ sinh	1		
Hoạt động quản lý bảng mất như check sheet		Check Sheet mỗi loại ở xưởng được tạo và thực hiện dựa vào bản tiêu chuẩn	5		
		Check Sheet mỗi loại ở xưởng được tạo và thực hiện không liên quan với bản tiêu chuẩn	3		

Hạng mục kiểm tra		Nội dung kiểm tra	Điểm	Đánh giá	Hạng mục ghi nhận
	xưởng	Check Sheet mỗi loại ở xưởng không có tiêu chuẩn và hoàn toàn không được quản lý	1		
	Hoạt động quản lý bằng mắt đường phân cách thiết bị, dây điện, ống dẫn	Thực hiện quản lý bằng mắt để bất cứ ai cũng có thể nắm bắt được sự bất thường và bình thường của dụng cụ đo và ống dẫn	5		
		Việc quản lý bằng mắt về dụng cụ đo và ống dẫn chưa hợp lý	3		
		Không thể nắm bắt được tình trạng của dụng cụ đo, ống dẫn và mục đích sử dụng chính xác	1		
	Hoạt động quản lý vật gắn như bảng tin và bảng kế hoạch	Bảng tin, bảng kế hoạch được giữ gìn sạch sẽ, không bị phá hủy và được update chi số liên tục	5		
		Bảng tin, bảng kế hoạch được giữ gìn sạch sẽ nhưng mà không được quản lý và up date chi số quản lý	3		
		Bảng tin, bảng kế hoạch không được giữ gìn sạch sẽ và không được quản lý, up date chi số quản lý	1		
	Quản lý màu sắc của ống dẫn mỗi loại và đường phân cách	Quản lý độ chiếu sáng phù hợp từng đặc tính công đoạn và tuân thủ theo tiêu chuẩn màu sắc đúng với mục đích của từng ống dẫn, tường, đường phân cách	5		
		Quản lý độ chiếu sáng theo từng đặc tính công đoạn nhưng mà không tuân thủ theo tiêu chuẩn màu sắc của từng mục đích sử dụng	3		
		Không quản lý độ chiếu sáng và không tuân thủ tiêu chuẩn màu sắc của mục đích sử dụng.	1		
	Thao tác an toàn	Áp dụng dụng cụ bảo hộ được quy định và không có hành động không an toàn	5		
		Tuân thủ theo quy định an toàn nhưng mà không áp dụng dụng cụ bảo hộ	3		
		Không áp dụng dụng cụ bảo hộ quy định và hành động không an toàn	1		
Điểm số tổng cộng (Thang điểm: 100 điểm)			100	0	
© 2017. Samsung Electronics Co.,Ltd. all rights reserved.					

Bìa báo cáo trước cải tiến



CỤC CÔNG NGHIỆP
TRUNG TÂM KỸ THUẬT HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN CÔNG NGHIỆP
KHU VỰC PHÍA NAM

BẢNG KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ SẢN XUẤT

Tên công ty	
Ngày kiểm tra	
Người kiểm tra	

Bìa bảng kiểm tra, đánh giá sản xuất sau cải tiến



CỤC CÔNG NGHIỆP
TRUNG TÂM KỸ THUẬT HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN CÔNG NGHIỆP
KHU VỰC PHÍA NAM

BẢNG KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ SẢN XUẤT TRƯỚC CẢI TIẾN

Tên công ty	
Ngày kiểm tra	
Người kiểm tra	

Bảng kiểm tra, đánh giá sản xuất sau cải tiến



CỤC CÔNG NGHIỆP
TRUNG TÂM KỸ THUẬT HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN CÔNG NGHIỆP
KHU VỰC PHÍA NAM

BẢNG KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ SẢN XUẤT SAU CẢI TIẾN

Tên công ty	
Ngày kiểm tra	
Người kiểm tra	

Bảng điểm đánh giá, kiểm tra sản xuất

Stt	Phân theo ngành			Nội dung chi tiết và hướng dẫn	Thang điểm	Điểm đánh giá	Ý kiến người đánh giá
	To	Vừa	Nhỏ				
[001]	Năng suất	Quản lý thiết bị	Quản lý thiết bị/ Jig	<input type="checkbox"/> Việc kiểm tra máy-kiểm tra thiết bị có thực hiện theo tiêu chuẩn không? 5 điểm) thực hiện theo chu kỳ, quản lý ghi chép kết quả 3 điểm) không tuân thủ chu kỳ hoặc không ghi quản lý ghi chép 0 điểm) không được quản lý Có thực hiện kiểm tra Jig, thiết bị kiểm tra và ghi chép trong sổ kiểm tra kết quả hay không?	5		
[002]				<input type="checkbox"/> Tỉ lệ bảo dưỡng thiết bị hạng A theo quản lý cấp thiết bị? 5điểm) Bảo dưỡng trên 90% 3điểm) Dưới 70~90% 0điểm) dưới 70% Tỉ lệ PM thiết bị hạng A/B = (Số lượng thiết bị hạng A+B/tổng thiết bị PM)*100%	5		
[003]				<input type="checkbox"/> Quản lý lưu lượng và nhiệt độ dầu của thiết bị? 5điểm) Quản lý lưu lượng và nhiệt độ dầu của thiết bị 3điểm) Quản lý lưu lượng dầu, không quản lý nhiệt độ dầu 0điểm) Không được quản lý Có quản lý giới hạn trên, giới hạn dưới trong phạm vi setting lưu lượng và nhiệt độ dầu của thiết bị không?	5		
[004]				<input type="checkbox"/> Có hoạt động bảo dưỡng ngăn ngừa và quản lý lịch sử bảo dưỡng thiết bị không? 5đ) Có hoạt động bảo dưỡng và quản lý lịch sử 3đ) Có hoạt động bảo dưỡng nhưng chưa quản lý lịch sử 0đ) Không lập Quản lý lịch sử: Kế hoạch Overhaul thiết bị, kiểm tra kế hoạch PM, Check lịch sử Run	5		
[005]				<input type="checkbox"/> Phiếu điều kiện sản xuất của thiết bị có được quản lý và gắn trước thiết bị không? 5đ) 100% 3đ) trên 70% 0đ) Dưới 70% Mức độ chênh lệch của điều kiện thực tế với điều kiện phê duyệt cuối cùng là bao nhiêu? Phiếu điều kiện được gắn có chênh lệch với điều kiện thực tế không?	0		

Stt	Phân theo ngành			Nội dung chi tiết và hướng dẫn	Thang điểm	Điểm đánh giá	Ý kiến người đánh giá
	To	Vừa	Nhỏ				
[006]				<input type="checkbox"/> Có history Card thiết bị và đang được quản lý không? 5đ) Có history card thiết bị và đang được quản lý 3đ) Có history card nhưng không được quản lý 0đ) không có history card thiết bị Kiểm tra history card thiết bị	5		
[007]				<input type="checkbox"/> Có quản lý lịch sử thay thế hàng vật tư tiêu hao và lịch sử sửa chữa không? 5đ) Có quản lý lịch sử sửa chữa, hàng vật tư theo mỗi tháng 3đ) Chỉ quản lý 1 trong 2 lịch sử thay thế và lịch sử sửa chữa 0đ) Không được quản lý Thiết bị vật tư : Linh kiện được thay thế không theo định kỳ, định kỳ với vật liệu có tính tiêu hao	5		
[008]				<input type="checkbox"/> Có được trang bị cơ sở vật chất Auto Feeding cung cấp nguyên vật liệu (vật liệu)? 5đ) Cung cấp toàn bộ thiết bị trong trường hợp có lắp đặt Auto Feeding 3đ) Trường hợp có lắp đặt Auto Feeding trên 50% (sử dụng đồng nhất 2 thiết bị) 0đ) Không lắp đặt Auto Feeding và input mỗi máy Mục đích Auto Feeding: Thành lập hệ thống 3D5S để loại bỏ tình trạng thiếu nhân lực và ngăn ngừa sự pha trộn của nguyên liệu	5		
[009]				<input type="checkbox"/> Năng lực phát triển công cụ đo (các loại JIG) 5đ) Có khả năng thiết kế - chế tác -Trouble Shooting. 3đ) Có khả năng chế tác -Trouble Shooting. 0đ) Chỉ có khả năng Trouble Shooting. Có người thiết kế dụng cụ đo không? Bao nhiêu người? Chủ yếu là công cụ như thế nào? Có khả năng tự chế tác không? Có thiết bị không? Có tiêu chuẩn giải quyết khi có vấn đề không? Hay là tự giải quyết?	5		
[010]		Quản lý sản xuất	Quản lý công đoạn	<input type="checkbox"/> Có tuân thủ và thực hiện dự báo trước việc thay đổi model không? 5đ) Tuân thủ và thực hiện dự báo thay đổi model 3đ) Không tuân thủ hoặc không thực hiện dự báo trước thay đổi model 0đ) Không thực hiện cả 2	5		

Stt	Phân theo ngành			Nội dung chi tiết và hướng dẫn	Thang điểm	Điểm đánh giá	Ý kiến người đánh giá
	To	Vừa	Nhỏ				
[011]				Kiểm tra hệ thống và nơi quản lý thay đổi model	5		
				<input type="checkbox"/> Dụng cụ và Jig cần thiết cho việc thay đổi model có được công dụng hóa và tiêu chuẩn hóa không? 5đ) Dụng cụ và Jig chuyên dụng được công dụng hóa và tiêu chuẩn hóa 3đ) Có dụng cụ và Jig chuyên dụng nhưng mà không được tiêu chuẩn hóa 0đ) Không có JIG hay dụng cụ chuyên dụng để thay đổi model			
[012]				Kiểm tra JIG và nơi quản lý thay đổi model	5		
				<input type="checkbox"/> Thời gian thay đổi model? 5đ) Dưới 5p 3đ) Dưới 10p 0đ) Quá 10p			
[013]				Kiểm tra hệ thống và nơi quản lý thay đổi model	5		
				<input type="checkbox"/> Có hệ thống huấn luyện đa kỹ năng cho nhân viên không? 5đ) Có hệ thống huấn luyện đa kỹ năng cho nhân viên và có kết quả thực tế 3đ) Có hệ thống đa kỹ năng nhưng chưa thực hiện 0đ) Không có hệ thống			
[014]				Kiểm tra kết quả và hiện trạng quản lý đa kỹ năng (hệ thống, quản lý thao tác manual)	5		
				<input type="checkbox"/> Có mục tiêu hoạt động cải tiến tỷ lệ tổn thất (Loss) là? 5đ) dưới 5% 3đ) 5% ~ 10% 0đ) Trên 10%			
[015]				Loss rate : (Loss MH/ thao tác MH) X 100 Loss MH (man hour): Tổng thời gian dừng trên 5p trong thời gian thao tác	5		
				<input type="checkbox"/> Hoạt động phân loại 1 Cycle có được phân tích và quản lý ghi chép không? 5đ) Phân tích động tác, ghi chép trên 90% 3đ) Phân tích động tác, ghi chép trên 70% 0đ) Phân tích động tác, ghi chép dưới 70%			
				Động tác phân loại gọi là gì? - Kiểm tra và ghi chép điều kiện khoảng 3item tương ứng , phân loại cụ thể như phần trên robot, phần lùi robot, duy trì Ejector, tiền Ejector, tiền Robot, hạ robot, chờ mở khuôn, mở khuôn, lùi slide, đo lường, làm lạnh, bồi áp, làm đầy, thời gian tạo hình, đóng khuôn			

Stt	Phân theo ngành			Nội dung chi tiết và hướng dẫn	Thang điểm	Điểm đánh giá	Ý kiến người đánh giá
	To	Vừa	Nhỏ				
[016]				<input type="checkbox"/> Mức độ Non-Rework của sản phẩm trong lúc sản xuất? 5đ) Đang sản xuất không Rework trên 90% 3đ) Đang sản xuất không Rework trên 70% 0đ) Đang sản xuất không Rework dưới 70%	5		
			Kiểm tra mức độ sau rework của item sản xuất Kiểm tra thời gian Rework tương ứng của 1 item với nhân lực input (ví dụ như rework bằng dao)				
[017]				<input type="checkbox"/> Point rework có được quản lý không? 5đ) Có tổng hợp và quản lý thời gian sau thao tác với điểm rework không? 3đ) Biết điểm rework nhưng chỉ quản lý mang tính hình thức 0đ) Không quản lý điểm rework	5		
			Kiểm tra nơi quản lý điểm rework của mỗi model				
[018]				<input type="checkbox"/> Xử lý và thiết lập đối sách dành cho Non-Rework 5đ) Thiết lập và xử lý mục tiêu Non Rework 3đ) Mục tiêu Non Rework được thiết lập nhưng mà không ghi chép xử lý 0đ) Không có hoạt động Non Rework	5		
			Kiểm tra kết quả hoạt động Non Rework				
[019]			Quản lý sản xuất	<input type="checkbox"/> Có quản lý 7 hạng mục chỉ số KPI không? 5 điểm) quản lý 7 hạng mục KPI 3 điểm) quản lý trên 4 hạng mục KPI 0 điểm) quản lý dưới 4 hạng mục KPI	5		
		1. Số lượng sản xuất trên 1 người, 2. Chi phí gia công trên 1 set, 3. L/T sản xuất, 4. Tổng số lỗi, 5. Số ngày tồn kho, 6. Tỷ lệ tuân thủ chỉ thị giao hàng, 7. Tỷ lệ mất mát					
[020]			Quản lý sản xuất	<input type="checkbox"/> Có quản lý thành tích so với mục tiêu sản xuất không? 5 điểm) Quản lý bằng hệ thống 3 điểm) Quản lý bằng thao tác bằng tay 0 điểm) Không quản lý	5		
		Kiểm tra có thực hiện quản lý mục tiêu theo từng tháng, từng năm hay không?					

Stt	Phân theo ngành			Nội dung chi tiết và hướng dẫn	Thang điểm	Điểm đánh giá	Ý kiến người đánh giá
	To	Vừa	Nhỏ				
[021]				<input type="checkbox"/> Sản xuất có theo chỉ thị giao hàng không? (Tiêu chí công đoạn lắp ráp Ass'y) 5 điểm) tuân thủ 100% 3 điểm) thay đổi 1 phần kế hoạch (1~2 model/ ngày) 0 điểm) sản xuất hàng đầu Xác nhận chỉ thị giao hàng → kế hoạch sản xuất từng line theo từng việc (phản ánh vấn đề sản xuất) → xuất hàng	5		
[022]				<input type="checkbox"/> Có thông tin cơ bản liên quan CAPA sản xuất không? 5 điểm) Quản lý bằng hệ thống 3 điểm) Quản lý một số thông tin cơ bản thông qua thao tác bằng tay 0 điểm) Không quản lý Thông tin tiêu chuẩn sản xuất: Cycle Time sản xuất theo từng công đoạn, từng hạng mục có hay không có list sắp xếp (nội dung thực, kết quả)	5		
[023]				<input type="checkbox"/> Hàng tồn kho có được quản lý hàng ngày không? 5 điểm) Quản lý hàng ngày bằng hệ thống 3 điểm) Quản lý thông qua thao tác bằng tay 0 điểm) Không quản lý Tính toán quản lý tồn kho và kiểm tra hệ thống	5		
[024]				<input type="checkbox"/> Xuất kho vật liệu có thực hiện theo quy trình không? 5 điểm) Tuân thủ theo Process (Picking List or W/O) 3 điểm) Có một phần không tuân thủ theo Process 0 điểm) Không có Process Quy trình : Tính toán số lượng vật liệu cần (bản hướng dẫn làm việc, cân nhắc stock) -> Yêu cầu vật liệu (soạn thảo yêu cầu xuất kho vật liệu) -> Bàn giao vật liệu -> Ký vào bản yêu cầu -> Bảo quản bản yêu cầu	5		
[025]				<input type="checkbox"/> Xuất kho ngoại lệ có được thực hiện theo quy trình không? 5 điểm) tuân thủ theo Process 3 điểm) Có một phần không tuân thủ theo Process 0 điểm) Không có Process	5		

Stt	Phân theo ngành			Nội dung chi tiết và hướng dẫn	Thang điểm	Điểm đánh giá	Ý kiến người đánh giá
	To	Vừa	Nhỏ				
				Trường hợp xuất kho ngoại lệ như xuất kho không có kế hoạch, lỗi nguyên vật liệu,... Quy trình : Tính toán số lượng vật liệu cần (bản hướng dẫn làm việc, cân nhắc stock) -> Yêu cầu vật liệu (khi soạn yêu cầu xuất vật liệu cần biểu thị xuất kho ngoại lệ) -> Bàn giao vật liệu - Ký tên vào bản yêu cầu- Bảo quản bản yêu cầu			
[026]				<input type="checkbox"/> Có mục tiêu hoạt động cải tiến tỷ lệ tổn thất (Loss) là? 5 điểm) Dưới 5% 3 điểm) 5% ~ 10% 0 điểm) trên 10% Tỷ lệ Loss : (lost man hour/ work man hour) X 100 Lost man hour : tổng hợp thời gian trên 5 phút trong thời gian làm việc	5		
[027]				<input type="checkbox"/> Có nhân viên chuyên phụ trách bảo dưỡng thiết bị và có khả năng bảo dưỡng theo từng phần không? 5 Điểm: Trên 90% so với Capa 3 Điểm: Trên 60% so với Capa 0 Điểm: Dưới 60% so với Capa Đội bảo dưỡng có thể tự sửa chữa bảo dưỡng được tất cả các thiết bị, có tiêu chuẩn để sửa chữa bảo dưỡng	5		
[028]		Infra	Bảo trì, bảo dưỡng	<input type="checkbox"/> Có sẵn các công cụ bảo trì bảo dưỡng không? 5 Điểm: Trường hợp có sẵn trên 80% các công cụ bảo dưỡng như công cụ mài, công cụ gia công... 3 Điểm: Trường hợp có sẵn trên 60% các công cụ bảo dưỡng như công cụ mài, công cụ gia công... 0 Điểm: Trường hợp có dưới 60% Dụng cụ Rework: que hàn xì, tay khoan, cưa, bột rework, mắt bu lông, cò lê, xích tay roto, dây Phù hợp với vật liệu tùy thuộc vào quy cách giấy nhám Các công cụ khác: dao endmill, mũi khoan dài, dao cắt, Byte..v.v..	5		
[029]				<input type="checkbox"/> Có tiêu chuẩn kiểm tra thiết bị và thực tế có thực hiện được không? 5 Điểm: Có tất cả các tiêu chuẩn và đều thực hiện được (trường hợp trên 80%) 3 Điểm: Từ 60% ~ dưới 80% 0 Điểm: Có tiêu chuẩn kiểm tra nhưng chỉ mạng tính hình thức và chỉ thực hiện được một phần (dưới 60%)	5		

Stt	Phân theo ngành			Nội dung chi tiết và hướng dẫn	Thang điểm	Điểm đánh giá	Ý kiến người đánh giá
	To	Vừa	Nhỏ				
				Tiêu chuẩn kiểm tra thiết bị: tuân theo tiêu chuẩn kiểm tra thiết bị trong Công ty			
[030]	Quality	Tiêu chuẩn làm việc	Quản lý tiêu chuẩn công đoạn	<input type="checkbox"/> Có mẫu được phê duyệt và đang sắp đặt ở xưởng không? 5 điểm) trường hợp sắp xếp để bảo quản mẫu được phê duyệt 3 điểm) có mẫu nhưng không được sắp xếp 0điểm) Trường hợp không được quản lý	5		
				Kiểm tra xem có ngày bảo quản sample approval cuối cùng của sản phẩm hay không? Vị trí có thể so sánh được ngay với sản phẩm sản xuất thực tế hay chưa?			
[031]				<input type="checkbox"/> Có tuân thủ tiêu chuẩn hiệu chỉnh máy đo lường/kiểm tra không? 5 Điểm) Tuân thủ hiệu chỉnh máy móc theo chu kỳ và ghi chép lại việc hiệu chỉnh 3 Điểm) Không tuân thủ một phần thời gian hiệu chỉnh 0 Điểm) Không được quản lý	5		
				Kiểm tra xem đối tượng hiệu chỉnh trong sổ sách quản lý máy móc-kiểm tra có đồng nhất với đối tượng hiệu chỉnh trong sổ sách quản lý History hiệu chỉnh hay không (ngày hiệu chỉnh và giấy chứng nhận hiệu chỉnh)			
[032]				<input type="checkbox"/> Có tuân thủ tiêu chuẩn kiểm tra không? 5 Điểm) Tuân thủ tiêu chuẩn kiểm tra. 2 Điểm) Việc quản lý tiêu chuẩn kiểm tra như Version Up chưa phù hợp 0 Điểm) Không tiến hành thao tác bổ sung	5		
	Tiêu chuẩn kiểm tra: - Gắn sơ đồ tiêu chuẩn phán định sản phẩm OK, sản phẩm lỗi theo từng linh kiện, theo hiện tượng lỗi - Đánh dấu mực vị trí lỗi và xử lý lỗi						
[033]	Quản lý lỗi	Lỗi công đoạn	<input type="checkbox"/> Không có nguyên nhân chính của việc phát sinh lỗi khi thực hiện thao tác Handling Vật liệu? 5 Điểm) Không có nguyên nhân gây lỗi trong phương pháp xử lý và thùng chứa 3 Điểm) Cần cải tiến thùng chứa hoặc phương pháp xử lý 0 Điểm) Cần cả tiến tất cả các thùng chứa và phương pháp xử lý	5			
			Kiểm tra Handling vật liệu từ khi nhập kho vật liệu đến khi xuất hàng				

Stt	Phân theo ngành			Nội dung chi tiết và hướng dẫn	Thang điểm	Điểm đánh giá	Ý kiến người đánh giá
	To	Vừa	Nhỏ				
[034]				<p><input type="checkbox"/> Giấy bảo hộ sản phẩm/ linh kiện có được làm từ chất liệu và có cấu tạo giúp nhằm ngăn ngừa lỗi sản phẩm không?</p> <p>5 Điểm: Giúp ngăn ngừa lỗi sản phẩm, packing từng cái một 3 Điểm: Có giúp ngăn ngừa lỗi sản phẩm nhưng vẫn phải xếp chồng một phần linh kiện lên nhau 0 Điểm: Không có giấy bảo hộ, Các linh kiện vẫn bị va chạm vào nhau</p> <p>Giấy bảo hộ có thể ngăn ngừa lỗi phát sinh khi vận chuyển linh kiện</p>	5		
[035]				<p><input type="checkbox"/> Có phân tích được lỗi theo từng công đoạn trước, công đoạn sau, công đoạn User và tiến hành cải tiến không?</p> <p>5 Điểm: Nắm bắt được hiện trạng lỗi và tiến hành hoạt động cải tiến (Quản lý được history) 3 Điểm: Có thống kê hiện trạng lỗi nhưng hoạt động cải tiến chưa phù hợp (Không quản lý được history) 0 Điểm: Không phân biệt được theo từng không đoạn và cũng không thực hiện hoạt động cải tiến</p> <p>Báo cáo hiện trạng lỗi theo ngày, theo tuần, theo tháng Nhân viên cải tiến chất lượng quản lý kết quả thực tế cải tiến sau khi tiến hành hoạt động cải tiến</p>	5		
[036]				<p><input type="checkbox"/> Lỗi có Feedback với PIC quản lý toàn bộ công đoạn rồi tiến hành cải tiến không?</p> <p>5 Điểm: Có quy trình Feed-back và xử lý lỗi phát sinh và tuân thủ quy trình này 3 Điểm: Đã áp dụng quy trình nhưng vẫn chưa phù hợp 0 Điểm: Không có quy trình</p> <p>Lập đối sách nguyên nhân về lỗi, phân tích, cải tiến và quản lý lịch sử cải tiến Hiện trạng lỗi toàn bộ công đoạn được Feedback và lập đối sách phòng ngừa tái phát ở công đoạn phát sinh lỗi</p>	5		
[037]			Đảm bảo sản xuất đại trà	<p><input type="checkbox"/> Sản phẩm không đạt chuẩn kiểm tra đầu vào có được cải tiến dựa theo quy trình xử lý hay không?</p> <p>5 Điểm: Xử lý theo quy trình và có ghi chép lịch sử (nhật ký) 3 Điểm: Thiếu một phần không theo quy trình 0 Điểm: chưa áp dụng quy trình hoặc không được quản lý</p>	5		

Stt	Phân theo ngành			Nội dung chi tiết và hướng dẫn	Thang điểm	Điểm đánh giá	Ý kiến người đánh giá
	To	Vừa	Nhỏ				
				Khi phát sinh sản phẩm không đạt chuẩn ~ Process kiểm tra tình trạng quản lý việc ghi chép hiện trạng tiến hành vào sổ sách quản lý đối sách cải tiến chất lượng cho đến khi hoàn thành đối sách cải tiến chất lượng: Phát sinh sản phẩm không đạt chuẩn -> Yêu cầu và tiếp nhận đối sách cải tiến chất lượng -> Kiểm tra và đối chiếu nội dung -> Kiểm tra khả năng xử lý cải tiến cho sản phẩm nhập kho đợt tiếp theo -> Ghi lại ngày hoàn thành cải tiến			
[038]				<input type="checkbox"/> Kết quả kiểm tra xuất hàng có được quản lý bằng tiêu chuẩn có khả năng tìm kiếm history không? 5 Điểm: Xử lý theo quy trình và có ghi chép lịch sử (nhật ký) 3 Điểm: Thiếu một phần không theo quy trình 0 Điểm: chưa áp dụng quy trình hoặc không được quản lý Nội dung kết quả kiểm tra: Ngày tháng/ thời gian, công đoạn, Công ty đối tác, danh mục sản phẩm, số lượng Lot, số lượng lỗi, nội dung lỗi, phán định sản phẩm (đánh giá)..v..v..	5		
[039]				<input type="checkbox"/> Có thực hiện quản lý theo process khi phát sinh sự thay đổi trong nội bộ vendor đối tác (nhà cung cấp) không? 5 Điểm: Tuân thủ process 3 Điểm: Không tuân thủ Process 0 Điểm: Không có Process Các loại thay đổi: Material, Machine(công đoạn), Method, Thay đổi khuôn vendor mua hàng ..v..v.. Process: Phát sinh sự thay đổi -> Khai báo sự thay đổi -> phê duyệt của Công ty đối tác -> tiếp nhận kết quả phê duyệt -> Áp dụng sự thay đổi và khai báo ngày đầu tiên nhận hàng đã được thay đổi	5		
[040]				<input type="checkbox"/> Có quản lý theo Process khi Công ty đối tác (khách hàng) có phát sinh thay đổi không? 5 Điểm: Tuân thủ process 3 Điểm: Không tuân thủ Process 0 Điểm: Không có Process Các loại thay đổi: Thay đổi quy cách và thông số thiết kế cơ bản, thay đổi khuôn Mold..v..v.. Process: Phát sinh thay đổi -> Thông báo sự thay đổi -> Tiếp nhận sự thay đổi -> Sản xuất thử -> Khai báo sự thay đổi -> Công ty đối tác phê duyệt -> tiếp nhận kết quả phê duyệt -> Áp dụng sự thay đổi và khai báo ngày đầu tiên nhận hàng đã được thay đổi	5		

Stt	Phân theo ngành			Nội dung chi tiết và hướng dẫn	Thang điểm	Điểm đánh giá	Ý kiến người đánh giá
	To	Vừa	Nhỏ				
[041]	Cost	Giảm chi phí	Nguyên vật liệu	<input type="checkbox"/> Lập mục tiêu cắt giảm chi phí nguyên vật liệu và kết quả cải tiến thực tế có tốt không? 5 Điểm: Tỷ lệ đạt trên 100% so với mục tiêu cắt giảm 3 Điểm: Tỷ lệ đạt trên 80% so với mục tiêu cắt giảm 0 Điểm: Dưới 80%	5		
			Quản lý chi phí vật liệu (tỷ lệ so với doanh thu) Lập kế hoạch mục tiêu theo tháng, năm và quản lý kết quả thực tế: Thực tế chi phí vật liệu/kế hoạch chi phí vật liệu				
[042]				<input type="checkbox"/> Có quản lý stock amount, aging date (số ngày tồn kho) không? 5 Điểm: Quản lý cả stock amount và aging date 3 Điểm: Quản lý stock amount nhưng không quản lý Aging Date 0 Điểm: Không quản lý	5		
			N/A khi không có tình hình liên quan				
[043]				<input type="checkbox"/> Có tuân thủ tiêu chuẩn và chu kỳ thực hiện kiểm kê kho không? 5 Điểm: Tuân thủ tiêu chuẩn và chu kỳ thực hiện 3 Điểm: Có tiêu chuẩn thực hiện nhưng chưa tuân thủ chu kỳ 0 Điểm: Không có tiêu chuẩn	5		
			Tiêu chuẩn thực hiện Cycle Count (kiểm kê định kỳ) - Các PIC kiểm tra ngoài, các PIC vật liệu cùng thực hiện định kỳ (tháng, quý, nửa năm, hoặc khi cần) dựa trên đối tượng là toàn bộ nguyên vật liệu				
[044]		<input type="checkbox"/> Số lượng stock thực tế và số lượng trên sổ sách có giống nhau không? 5 Điểm: Giống trên 99 % 3 Điểm: Giống từ 95% ~ 99% 0 Điểm: Dưới 95%	5				
	Sổ sách quản lý stock và check trên hệ thống						
[045]		<input type="checkbox"/> Có tuân thủ process xử lý tồn kho dài ngày và quản lý history không ? 5 Điểm: Tuân thủ process xử lý và quản lý history 3 Điểm: Tuân thủ process xử lý nhưng quản lý lịch sử không phù hợp 0 Điểm: Không được quản lý	5				

Stt	Phân theo ngành			Nội dung chi tiết và hướng dẫn	Thang điểm	Điểm đánh giá	Ý kiến người đánh giá
	To	Vừa	Nhỏ				
				Process (quy trình) xử lý hàng tồn kho dài ngày: Deadline for monthly payment-> Trích xuất tồn kho dài ngày -> Lập list -> Phê duyệt của trưởng bộ phận -> Consent của bộ phận mua hàng, bộ phận vật liệu -> Xử lý bán/hủy -> Bảo quản ghi chép sổ sách quản lý Tồn kho Aging: Nhưng vật liệu không được sử dụng trong ba tháng trước và không có kế hoạch sử dụng trong ba tháng tiếp theo Vật liệu không sử dụng: Vật liệu không có khả năng chuyên dụng trong aging stock			
[046]				<input type="checkbox"/> Có tuân thủ process quản lý việc xử lý (carry out) hàng lỗi nguyên vật liệu và quản lý history không? 5 Điểm: Lập phiếu xử lý và quản lý history 3 Điểm: Lập phiếu xử lý nhưng không quản lý history 0 Điểm: Không quản lý	5		
				Process Quản lý phiếu xử lý (carry out): Phát sinh lỗi nguyên vật liệu -> Lập phiếu carry out vật liệu (PIC vật liệu) -> trưởng bộ phận phê duyệt -> thông báo đến vendor mua hàng -> người nhận hàng của vendor xác nhận-> bảo quản ghi chép carry out			
[047]			Giảm tồn kho	<input type="checkbox"/> Có quản lý kết quả thực tế so với mục tiêu cắt giảm hàng tồn kho aging và hàng không sử dụng không? 5 Điểm: Đạt 100% so với mục tiêu cắt giảm 3 Điểm: Đạt trên 80% so với mục tiêu cắt giảm 0 Điểm: Dưới 80 %	5		
				Kiểm tra mục tiêu được văn bản hóa và quản lý bằng sổ sách			
[048]	Delivery	Vận chuyển sản xuất	Tiêu chuẩn hóa thùng đựng	<input type="checkbox"/> Thùng đựng vật liệu để di chuyển có được cấu tạo để không gây ảnh hưởng đến chất lượng ngoại quan (bị lõm, xước) của sản phẩm không ? 5 Điểm: Ứng dụng cấu tạo giúp ngăn ngừa lỗi ngoại quan 3 Điểm: Được ứng dụng cấu tạo giúp ngăn ngừa lỗi ngoại quan nhưng cần bổ sung thêm 0 Điểm: Chưa được ứng dụng cấu tạo giúp ngăn ngừa lỗi ngoại quan	5		
				Có nguyên nhân chính gây ra lỗi chất lượng ngoại quan không? - Có phản ánh được cấu tạo giúp cho không phát sinh lỗi do vận chuyển hay rung lắc không?			

Stt	Phân theo ngành			Nội dung chi tiết và hướng dẫn	Thang điểm	Điểm đánh giá	Ý kiến người đánh giá
	To	Vừa	Nhỏ				
[049]				<input type="checkbox"/> Thùng chứa có được ứng dụng với cấu tạo ngăn ngừa bụi và rò rỉ nước không? 5 Điểm: Không cần packing riêng mà vẫn ngăn ngừa bụi và rỉ nước được 3 Điểm: Quản lý theo chu kỳ (cần kiểm tra vệ sinh) 0 Điểm: Không áp dụng ngăn ngừa bụi và rò rỉ nước	5		
				Áp dụng loại thùng đựng có cấu tạo giúp ngăn ngừa bụi và rò rỉ nước			
[050]				<input type="checkbox"/> Thùng chứa mạch điện và vật liệu PBA có áp dụng vật liệu chống tĩnh điện không? 5 Điểm: Áp dụng 100% 3 Điểm: 80% ~ 99% 0 Điểm: Dưới 80%	5		
				Kiểm tra trạng thái chống tĩnh điện của thùng chứa - Box: Ứng dụng chất liệu chống tĩnh điện. - Xe Đẩy: Tiếp đất sau khi dán Mat chống tĩnh điện hoặc chất liệu chống tĩnh điện			
[051]				<input type="checkbox"/> Bảng lưu thông hàng hóa (Logistic Table) (Vendor -> Công ty, giữa các công đoạn) có được tuân theo tiêu chuẩn không ? 5 Điểm: Áp dụng tiêu chuẩn hóa 3 Điểm: Self standard 0 Điểm: Không có bảng lưu thông hàng hóa	5		
				Có áp dụng bảng lưu thông hàng hóa đã được tiêu chuẩn hóa không ? - Khi di chuyển FP, DO (thùng chứa ngoài Công ty), Thùng chứa trong Công ty...			
[052]				<input type="checkbox"/> Trong số các loại vật liệu do vendor cấp, tỷ lệ cần được thao tác đóng gói lại trong nội bộ Công ty là? 5 Điểm: Dưới 20% 3 Điểm: 20% ~ 50% 0 Điểm: Trên 50%	5		
				Input trực tiếp từ Vendor vào Line => Không cần thao tác đóng gói lại, di chuyển rồi đựng vật liệu vào thùng riêng, sắp xếp chuẩn bị...trước khi cấp vào line. => Kiểm tra xem có cần thực hiện thao tác gói lại/sắp xếp lại vào thùng chứa riêng của Công ty rồi mới cấp vào line hay không.			

Stt	Phân theo ngành			Nội dung chi tiết và hướng dẫn	Thang điểm	Điểm đánh giá	Ý kiến người đánh giá
	To	Vừa	Nhỏ				
[053]				<input type="checkbox"/> Trạng thái quản lý thùng chứa (thùng đựng vật liệu lưu thông nội bộ) có tốt hay không? 5 Điểm: Phù hợp 3 Điểm: Vệ sinh, quản lý chưa phù hợp 0 Điểm: Hư hỏng, tồn thất	5		
				Kiểm tra trạng thái quản lý, dọn dẹp vệ sinh, hư hỏng tồn thất do việc sử dụng lâu dài			
[054]				<input type="checkbox"/> Thùng chứa hàng nhập kho đối với các Item giống nhau [Khu vực/Thùng chứa] có được tiêu chuẩn hóa không? 5 Điểm: 100% 3 Điểm: 90% ~ 99% 0 Điểm: Dưới 90%	5		
				Sử dụng thùng chứa giống nhau đối với cùng 1 loại Item ※ Không sử dụng thùng chứa khác loại do thiếu thùng chứa hàng nhập kho (1 thùng chứa 1 loại Item)			
[055]				<input type="checkbox"/> Có dán và vận hành bảng hiện trạng Dock không? 5 Điểm: Dán bảng hiện trạng của Dock với nội dung đã được tiêu chuẩn hóa 3 Điểm: Dán bảng hiện trạng nhưng không phù hợp với tiêu chuẩn 0 Điểm: Không dán bảng hiện trạng	5		
			Cửa nhập/xuất (Dock)	Kiểm tra trạng thái dán bảng hiện trạng Dock tiêu chuẩn - Dán bảng hiện trạng vào giữa Dock cho dễ nhìn thấy ※ Nội dung tiêu chuẩn hóa chi tiết tham khảo "Tiêu chuẩn hóa bảng hiện trạng"			
[056]				<input type="checkbox"/> Có khó khăn gì trong việc bốc dỡ vật liệu từ bến tàu đến sân đỗ để bốc lên xe? 5 Điểm: Độ cao phù hợp hoặc có lắp đặt Leveler và đáp ứng được 100% 3 Điểm: Đối ứng lắp đặt Leveler một số phần 0 Điểm: Không lắp đặt Leveler hoặc đường đỡ hàng mà không có Dock	5		
				Không phát sinh thao tác bất hợp lý do chênh lệch độ cao của bến tàu và chiều cao phần bốc hàng gắn trên xe tải - Áp dụng Lifter của xe hoặc Leveler			
[057]			Vận chuyển cung cấp vật tư trong line	<input type="checkbox"/> Có thiết lập và vận hành nguyên tắc cung cấp theo từng loại vật liệu vào line hay không? 5 Điểm: Vận hành theo nguyên tắc 3 Điểm: Không tuân thủ nguyên tắc 0 Điểm: Không có	5		

Stt	Phân theo ngành			Nội dung chi tiết và hướng dẫn	Thang điểm	Điểm đánh giá	Ý kiến người đánh giá
	To	Vừa	Nhỏ				
				<p>Áp dụng nguyên tắc cung cấp vật liệu: Phương thức cung cấp, số lượng, chu kỳ ... theo từng Item</p> <p>- Phương pháp cung cấp: Phân loại theo 3 tiêu chí là kích cỡ (độ lớn) vật liệu, Cân nặng, loại hình</p>			
[058]				<p><input type="checkbox"/> Phương thức chỉ thị điểm bổ sung nguyên vật liệu của Line là?</p> <p>5 Điểm: Chỉ thị tự động thông qua hệ thống 3 Điểm: Phương thức cảnh báo 0 Điểm: Không có</p> <p>Có xây dựng hệ thống tín hiệu điểm bổ sung vật liệu trong line không? (Line <-> stock/kho)</p> <p>- Hệ thống MSR (Material Suppling Recognized) - Phương thức: Call Taxi, Camera ..v..v..</p>	5		
[059]				<p><input type="checkbox"/> Số lần thao tác (Handling) giữa Cửa nhập (Dock) vật liệu tới Line là?</p> <p>5 Điểm: Dưới 2 lần 3 Điểm: 3 lần 0 Điểm: Trên 4 lần</p> <p>Số lần con người chạm vào vật liệu từ khi unloading vật liệu ở bến tàu đến khi cung cấp trong line</p> <p>- Kiểm tra lựa chọn 10 Item trong D/O vật liệu (Vật liệu giao hàng local, Hàng JIT) ※ 2 lần: Unloading -> Line ※ Unloading chạm 1 lần, Không bao gồm việc đợi tạm thời ở nơi Unloading</p>	5		
[060]				<p><input type="checkbox"/> Dòng chảy lưu thông hàng hóa từ Line đến các kho bãi có được đảm bảo thông suốt hay không?</p> <p>5 Điểm: đường thẳng 100% 3 Điểm: Phát sinh chéo một phần, không có dòng lưu thông ngược 0 Điểm: Phát sinh dòng lưu thông ngược và phát sinh vật chướng ngại</p> <p>Kiểm tra xem việc cung cấp nguyên vật liệu có được đường thẳng hóa không?</p> <p>- Tiêu chuẩn chính lưu: Một dòng di chuyển thẳng từ Kho ~ Line - Phương pháp: Sampling vật liệu packing, vật liệu cung cấp tần suất lớn, vật liệu có kích thước lớn</p>	5		

Stt	Phân theo ngành			Nội dung chi tiết và hướng dẫn	Thang điểm	Điểm đánh giá	Ý kiến người đánh giá
	To	Vừa	Nhỏ				
[061]			Vận hành kho bãi	<input type="checkbox"/> Có tuân thủ tỷ lệ diện tích xưởng tiêu chuẩn không? 5 Điểm: Sử dụng 20% ~ 30% tỷ lệ diện tích cho Kho 3 Điểm: Sử dụng 31% ~ 40% tỷ lệ diện tích cho Kho 0 Điểm: Sử dụng trên 40% tỷ lệ diện tích cho Kho	5		
		Kiểm tra hiện trạng chiếm giữ diện tích sản xuất tiêu chuẩn tòa nhà production - Xưởng sản xuất: (Kho: tiêu chuẩn tỷ lệ diện tích của các cơ sở) Loại a: 50:30:20 (Lắp ráp SET: TV, Monitor, PC, HHP ..v..v..) Loại b: 60:20:20 (Lắp ráp SET: tủ lạnh, điều hòa ..v..v..) Loại c: 70:15:15 (gia công linh kiện: MGT, RC/Comp, Re/Comp ..v..v..)					
[062]				<input type="checkbox"/> Không gian kho có tận dụng tối đa không? 5 điểm) trên 80% 3 điểm) dưới 60 ~ 80% 0 điểm) dưới 60%	5		
		Kiểm tra việc sử dụng không gian kho hiệu quả - Tỷ lệ sử dụng không gian(%) = (khối lượng vật liệu/diện tích kho) × 100 . Chiều cao của kho đến bóng đèn huỳnh quang là dưới 1m - Phương án hiệu quả không gian kho: chất hàng trên 1 đơn vị diện tích thông qua chất hàng nhiều giai đoạn, tối đa hóa hiệu suất, tối đa hóa không gian sử dụng như Rack để hàng, kệ...					
[063]				<input type="checkbox"/> Vào lúc nhập và xuất vật liệu có quản lý phòng ngừa nhập sai không? 5 điểm) Hệ thống PDA, Bar-Code Based Fool Proof 3 điểm) Quản lý thủ công theo dạng form 0 điểm) Không quản lý	5		
		Có checking system thông tin nhập vật liệu không - Tránh nhập sai bằng cách sử dụng LTS, PDA, Bar-code					
[064]			<input type="checkbox"/> Có phân loại riêng biệt Location bảo quản vật liệu lỗi không? 5 điểm) Có Location + bảo quản trong thùng đựng hàng thích hợp 3 điểm) Có Location nhưng không bảo quản hợp lý 0 điểm) Không có Location	5			
		Tình trạng bảo quản vật liệu lỗi/điện tích thùng chứa hàng (bao gồm hình ảnh)					

Stt	Phân theo ngành			Nội dung chi tiết và hướng dẫn	Thang điểm	Điểm đánh giá	Ý kiến người đánh giá
	To	Vừa	Nhỏ				
[065]				<input type="checkbox"/> Có tiến hành kiểm kê định kỳ đối với hàng tồn kho không sử dụng và hàng tồn dài hạn trong kho không? 5 điểm) 1 lần/tháng 3 điểm) 1 lần/2 tháng 0 điểm) trên 2 tháng	5		
				Kiểm tra tình trạng quản lý tồn kho không sử dụng, dài hạn - Tồn kho dài hạn : Sử dụng sau khi yêu cầu kiểm tra lại ở IQC và lọc 1 lần/tháng ※ Tồn kho dài hạn là: PCB 6 tháng, vật liệu trên 1 năm - Tồn kho không sử dụng : hủy định kỳ 1 lần/tháng			
[066]				<input type="checkbox"/> Có được biểu thị FIFO vật liệu trong kho không? 5 điểm) hoạt động biểu thị In/Out 3 điểm) Chỉ biểu thị Input(hoặc Out) 0 điểm) Không biểu thị	5		
				Kiểm tra trạng thái quản lý nhìn bằng mắt bằng cách hiển thị In/Out trong kho - Biểu thị bằng arrow: Rack, Bin, Pallet In/Out			
[067]				<input type="checkbox"/> Có áp dụng theo tiêu chuẩn biểu thị đường phân chia không? 5 điểm) Áp dụng màu sắc tiêu chuẩn 3 điểm) Áp dụng màu sắc không tiêu chuẩn 0 điểm) Không áp dụng	5		
				Có tuân thủ tiêu chuẩn hóa theo màu được phân chia không - màu xanh lá cây đậm: phần đường di chuyển, khu vực thao tác làm việc (Tuy nhiên, trường hợp màu sàn nhà là màu xanh thì áp dụng màu vàng) - màu xanh dương đậm : vị trí xe đẩy, vật cố định, vị trí đã định - màu đỏ đậm : hàng lỗi, hóa chất nguy hại			
[068]				<input type="checkbox"/> Có được đảm bảo lối đi an toàn trong kho không? 5 điểm) đảm bảo lối đi hợp lý 3 điểm) lối đi đảm bảo 1 phần 0 điểm) lối đi không đảm bảo hoặc chật hẹp	5		
				Kiểm tra đảm bảo lối đi an toàn: - Khi sử dụng xe nâng: 3.0m (chiều rộng xe nâng + tỉ lệ dư 50%) Mặt bên xe nâng: chiều rộng xe nâng + tỉ lệ dư 20%			

Stt	Phân theo ngành			Nội dung chi tiết và hướng dẫn	Thang điểm	Điểm đánh giá	Ý kiến người đánh giá
	To	Vừa	Nhỏ				
[069]				<input type="checkbox"/> Đã làm theo tiêu chuẩn Location phân chia trong kho (khu, tòa, số thứ tự) chưa? 5 điểm) áp dụng 100% 3 điểm) hoạt động lựa chọn tiêu chuẩn hiện tại 0 điểm) Không quản lý	5		
				Kiểm tra vật liệu Location trong kho có phù hợp với tiêu chuẩn không - Chi định số đồng nhất: trái số lẻ, phải số chẵn - Chi định số thứ tự : chi định số thứ tự theo APT ※ Nội dung chi tiết tham khảo tài liệu tiêu chuẩn hóa			
[070]				<input type="checkbox"/> Có dán băng bố trí vật liệu theo từng kho không? 5 điểm) 100% 3 điểm) 70 ~ 99% 0 điểm) dưới 70%	5		
				Vật liệu trong kho có được sắp đặt và bố trí không?			
[071]				<input type="checkbox"/> Bảng tình hình Location vật liệu (Tag) có được dán không? 5 điểm) 100% 3 điểm) 70% ~ 99% 0 điểm) dưới 70%	5		
				Kiểm tra tình hình quản lý gắn bảng cập nhật hàng hóa theo kho ※ Tỷ lệ áp dụng = số lượng áp dụng/ số lượng kiểm tra*100%			
[072]				<input type="checkbox"/> Áp dụng nguyên tắc bố trí vật liệu trong kho không? 5 điểm) Trên 90% bố trí phù hợp 3 điểm) 70~89% 0 điểm) Dưới 70	5		
				Kiểm tra Sampling nguyên vật liệu chính tiêu chuẩn nguyên vật liệu lắp ráp line Main - Bố trí cái nặng để gần, cái nhẹ để xa - Bố trí vật liệu to nặng thì để gần, vật liệu nhỏ nhẹ thì để xa - Tỷ lệ áp dụng(%) = Số lượng áp dụng / số lượng kiểm tra × 100			

Stt	Phân theo ngành			Nội dung chi tiết và hướng dẫn	Thang điểm	Điểm đánh giá	Ý kiến người đánh giá
	To	Vừa	Nhỏ				
[073]				<input type="checkbox"/> Những dụng cụ sử dụng nhiều lần có được quản lý và chỉ định khu vực riêng không? 5 điểm) Chỉ định Area theo từng vendor, tiến hành ghi rõ vị trí cố định 3 điểm) có chỉ định Area nhưng không quản lý vị trí đã định 0 điểm) Thực hiện rời rạc lẻ tẻ	5		
			Kiểm tra khu vực dụng cụ sử dụng nhiều lần có được phân loại riêng biệt hay không? - Chỉ định Area sử dụng nhiều, cần ghi rõ vị trí đã định: Trolley, Box, Pallet... - Sau khi phân phối nguyên vật liệu, xe trống (thùng chứa) cần được thu hồi định lượng				
[074]		Vận chuyển xuất hàng	Quản lý vận chuyển xuất hàng	<input type="checkbox"/> Mức tỷ lệ xuất hàng trong ngày sản xuất của một sản phẩm hoàn chỉnh? 5 điểm) trên 95% 3 điểm) dưới 85 ~ 95% 0 điểm) dưới 85%	5		
			Kiểm tra chỉ số tiêu chuẩn G-MES System				
[075]				<input type="checkbox"/> Đang có kế hoạch đào tạo an toàn và đang thực hiện đào tạo theo kế hoạch hay không? 5 điểm) Có kế hoạch đào tạo và thực hiện theo kế hoạch 3 điểm) Thực hiện đào tạo không định kỳ 0 điểm) Không có	5		
			Kiểm tra kết quả và kế hoạch đào tạo an toàn				
[076]	Môi trường làm việc	Môi trường hiện tại	An toàn môi trường	<input type="checkbox"/> Có bộ phận bảo dưỡng thiết bị và có hoạt động không? 5 điểm) Theo dõi hoạt động và có đội bảo trì bảo dưỡng thiết bị 3 điểm) Có đội bảo trì bảo dưỡng thiết bị nhưng chưa đi vào hoạt động 0 điểm) Không có	5		
			Tình hình nhân lực và tổ chức có tiến hành đào tạo Maintenance cho toàn nhân viên hay không và mức đánh giá				
[077]				<input type="checkbox"/> Có biện pháp bảo vệ và Cover trên phần nguy hiểm và phần quay không? 5 điểm) Theo dõi tình trạng xử lý bảo vệ và có Cover 3 điểm) có Cover và biện pháp bảo vệ nhưng chưa đủ 0 điểm) Không quản lý	5		

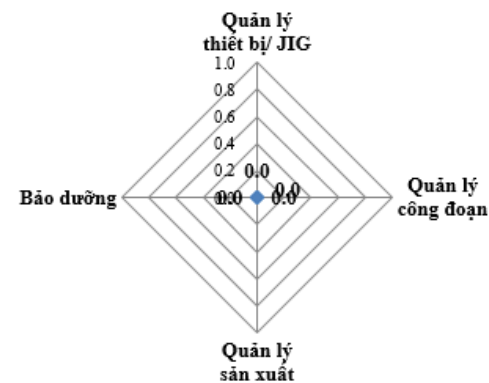
Stt	Phân theo ngành			Nội dung chi tiết và hướng dẫn	Thang điểm	Điểm đánh giá	Ý kiến người đánh giá
	To	Vừa	Nhỏ				
				Phân nguy hiểm - Phân an toàn nơi được chỉ định là phân an toàn ở máy đúc phải thỏa mãn 100%			
[078]				<input type="checkbox"/> Có trang bị thiết bị báo cháy để phòng cháy chữa cháy không 5 điểm) Áp dụng tất cả 5 loại 3 điểm) Trên 3 loại 0 điểm) Dưới 3 loại	5		
				Bình chữa cháy, vòi chữa cháy, vòi phun nước, báo cháy, tường chống cháy			
[079]				<input type="checkbox"/> Có thực hiện đào tạo PCCC theo chu kỳ không? 5 điểm) Thực hiện theo chu kỳ 3 điểm) Thực hiện không theo chu kỳ 0 điểm) Không thực hiện	5		
				Kiểm tra nhân lực huấn luyện PCCC - nội dung khuyến cáo: 1 quý 1 lần			
[080]				<input type="checkbox"/> Có kiểm tra định kỳ trạng thái cách ly của panel board, máy cao áp, máy biến áp không? 5 điểm) theo dõi tình trạng cách ly và kiểm tra định kỳ 3 điểm) Kiểm tra không định kỳ hoặc chưa có tính cách điện 0 điểm) Không quản lý	5		
				Quản lý cơ sở, kháng đất, vật liệu cách nhiệt			
[081]				<input type="checkbox"/> Lái xe vận chuyển nguyên vật liệu và sản phẩm có được quản lý không? 5 điểm) Có giấy phép lái xe đúng với trọng tải xe nâng đang sử dụng (loại trên 2,5 tấn, dưới 2,5 tấn) 3 điểm) Có chế độ Công ty tự phát hành tư cách lái xe 0 điểm) Không quản lý	5		
				Giấy phép lái xe nâng (loại trên 2,5 tấn, dưới 2,5 tấn) được cấp phép ở cơ quan quản lý an toàn khu công nghiệp			
[082]				<input type="checkbox"/> Có ghi chú thông tin PIC và hàng hóa xử lý ở cửa kho hóa chất nguy hại và hóa chất độc hại không? 5 điểm) Có ghi thông tin PIC và hóa chất xử lý 3 điểm) Chỉ ghi thông tin hóa chất hoặc PIC. 0 điểm) Không ghi thông tin gì	5		

Stt	Phân theo ngành			Nội dung chi tiết và hướng dẫn	Thang điểm	Điểm đánh giá	Ý kiến người đánh giá
	To	Vừa	Nhỏ				
				Trường hợp là chất nguy hại phải có ghi chú nghiêm cấm lửa, hàng hóa xử lý, PIC và trường hợp là chất độc hại thì có ghi chú hàng hóa xử lý nền màu trắng, PIC			
[083]				<input type="checkbox"/> Có đang thực hiện đào tạo quản lý hóa chất nguy hại và độc hại không? 5 điểm) Đang thực hiện định kỳ (1 năm 1 lần) cho đối tượng nhân viên mới và nhân viên chính thức. 3 điểm) Chỉ có quy định mà không tiến hành đào tạo. 0 điểm) Không có quản lý. Đào tạo quản lý chất hóa học : Tài liệu bảo quản hóa chất an toàn (MSDS : Material Safety Data Sheet)	5		
[084]				<input type="checkbox"/> Có xây dựng hệ thống phòng ngừa tổng hợp không? 5 điểm) Được xây dựng hệ thống phòng ngừa tổng hợp. 3 điểm) Chỉ xây dựng hệ thống thông báo. 0 điểm) Không có hệ thống. System phòng ngừa tổng hợp: vận hành 24/24	5		
[085]		5S3D	5S3D	<input type="checkbox"/> Điểm đánh giá Check List <input type="checkbox"/> Phản ánh điểm đánh giá Kiểm tra việc áp dụng check list riêng	60		

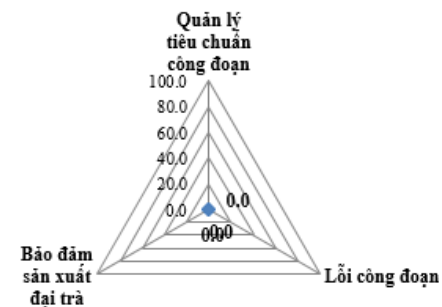
Báo cáo kết quả Phiếu đánh giá

[Thao tác của máy]

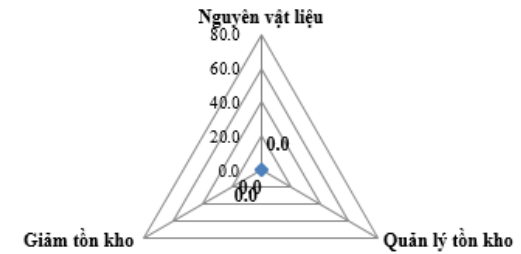
Phân loại lớn	Phân loại vừa	Phân loại chi tiết	Thang điểm	Đánh giá	Điểm %	Kết quả kiểm tra	
						Thang điểm	Đánh giá
Năng suất	Quản lý thiết bị	Quản lý thiết bị/ JIG	30	0.0	0.0	30	0
	Quản lý sản xuất	Quản lý công đoạn	30	0.0	0.0	45	0
		Quản lý sản xuất	30	0.0	0.0	40	0
	Bảo dưỡng	Bảo dưỡng	10	0.0	0.0	15	0
Tổng			100	0.0	0.0	130	0



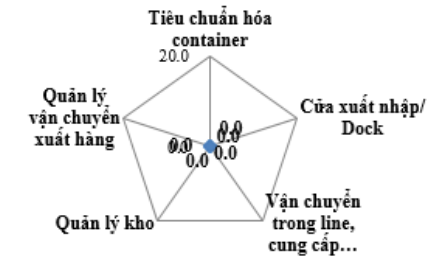
Phân loại lớn	Phân loại vừa	Phân loại chi tiết	Thang điểm	Đánh giá	Điểm %	Kết quả kiểm tra	
						Thang điểm	Đánh giá
Chất lượng	Tiêu chuẩn công đoạn	Quản lý tiêu chuẩn công đoạn	30	0.0	0.0	15	0
	Quản lý lỗi chất lượng	Lỗi công đoạn	35	0.0	0.0	20	0
		Bảo đảm sản xuất đại trà	35	0.0	0.0	20	0
	Tổng			100	0.0	0.0	55



						Kết quả kiểm tra	
Phân loại lớn	Phân loại vừa	Phân loại chi tiết	Thang điểm	Đánh giá	Điểm %	Thang điểm	Đánh giá
Chi phí	Giám chi phí	Nguyên vật liệu	15	0.0	0.0	5	0
		Quản lý tồn kho	70	0.0	0.0	20	0
		Giám tồn kho	15	0.0	0.0	5	0
Tổng			100	0.0	0.0	30	0

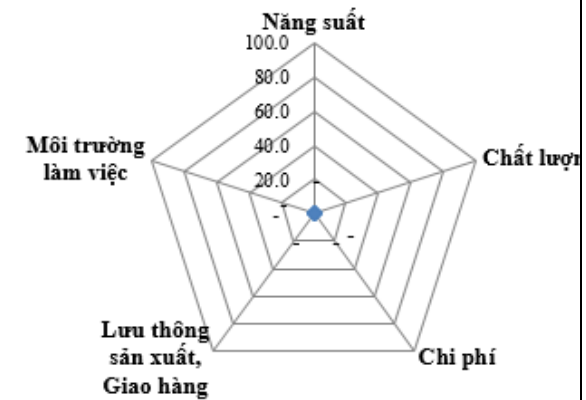
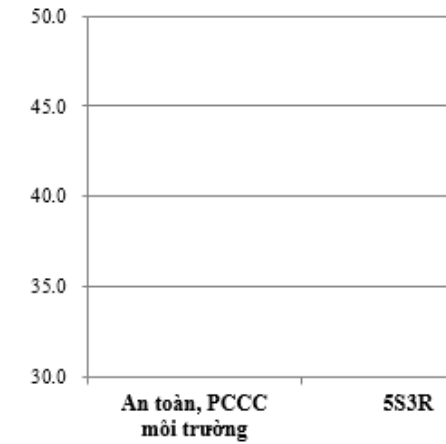


						Kết quả kiểm tra	
Phân loại lớn	Phân loại vừa	Phân loại chi tiết	Thang điểm	Đánh giá	Điểm %	Thang điểm	Đánh giá
Lưu thông sản xuất, giao hàng	Vận chuyển sản xuất	Tiêu chuẩn hóa container	25	0.0	0.0	30	0
		Cửa xuất nhập/Dock	5	0.0	0.0	10	0
		Vận chuyển trong line, cung cấp nguyên vật liệu	15	0.0	0.0	20	0
		Quản lý kho	50	0.0	0.0	65	0
	Vận chuyển xuất hàng	Quản lý vận chuyển xuất hàng	5	0.0	0.0	5	0
Tổng			100	0.0	0.0	130	0



Phân loại lớn	Phân loại vừa	Phân loại chi tiết	Thang điểm	Đánh giá	Điểm %
Môi trường làm việc	Môi trường hiện tại	An toàn, PCCC môi trường	40	0.0	0.0
		5S3R	60	0.0	0.0
	Tổng		100	0.0	0.0

Phân loại lớn	Thang điểm	Đánh giá	Điểm %
Năng suất	100	-	-
Chất lượng	100	-	-
Chi phí	100	-	-
Lưu thông sản xuất, Giao hàng	100	-	-
Môi trường làm việc	100	-	-
Total	500	0.0	0.0



(Nguồn: Tài liệu tư vấn cải tiến NSLĐ (IDCS), 2022)

Phụ lục 4: Số lượng đề tài được duyệt và hiệu quả thực hiện

TT	Tên sáng kiến, cải tiến	Hiệu quả đạt được	Số người tham gia	Chi phí thực hiện
1	Ý tưởng: Làm các bộ kẹp tron để chạy ren co lớn (2-1/2", 3"). Vị trí cải tiến: Các bộ kẹp tron.	Tiết kiệm nhân công. Ngoại quan sản phẩm đẹp. Thu hoạch được sau cải tiến 1 công/ngày và chi phí đồng lá kẹp 0.2kg đồng/ngày. Tiết kiệm được 87.500 đồng/giờ.	01	10.000.000 vnd
2	Ý tưởng: Đề xuất làm xe đẩy ống. Vị trí cải tiến: Xe đẩy ống.	Đảm bảo sức khỏe cho công nhân do không phải khiêng vác. Chủ động trong công việc: Vận chuyển dễ dàng; Tiết kiệm thời gian do không phải chờ xe nâng.	01	500.000 vnd
3	Ý tưởng: Cải tiến bộ phận nhốt phôi của máy ống. Vị trí cải tiến: Bộ phận nhốt phôi của máy ống.	Tiết kiệm thời gian chờ, tiết kiệm chi phí. Tăng thêm năng suất 960 ống (trong 1 ngày, tốc độ 32 m/p). NS tăng 21%.	03	1.000.000 vnd
4	Ý tưởng: Lắp thêm bộ đếm số lượng cho máy uốn co nhỏ. Vị trí cải tiến: Máy uốn co.	- Dễ kiểm soát số lượng. - Tiết kiệm thời gian đếm 16,6 phút/ngày.	01	200.000 vnd
5	Ý tưởng: Cải tiến khung U chứa ống. Vị trí cải tiến: Khung U.	Thông thoáng đường đi. Đảm bảo an toàn cho khu vực tiện CNC. Tiết kiệm chi phí 135.000 đồng/ngày.	02	4.000.000 vnd
6	Ý tưởng: Cải tiến máy hút sơn. Vị trí cải tiến: Máy hút sơn.	Hút tất cả bụi sơn ra ngoài vách tường, nhân viên hạn chế hít bụi sơn, đảm bảo sức khỏe cho NLD.	01	1.500.000 vnd

TT	Tên sáng kiến, cải tiến	Hiệu quả đạt được	Số người tham gia	Chi phí thực hiện
		<p>Hiệu quả về không gian sơn tập trung vào 1 vị trí dễ thao tác.</p> <p>Quy hoạch vị trí sơn vào góc thẩm mỹ hơn</p> <p>Dễ vệ sinh: (i) Máy cũ: thời gian bảo trì vệ sinh 3h/máy/tháng với tổng 2 máy = 6h/tháng; (ii) Máy mới: Bảo trì máy 0,5h/máy/tháng. Tiết kiệm: 5,5h/tháng. Chi phí bảo trì tiết kiệm/tháng = 5,5h x 30.000 = 165.000 đồng.</p>		
7	<p>Ý tưởng: Đề xuất cải tiến làm xe hứng phôi và máng trượt cho máy cắt.</p> <p>Vị trí cải tiến: Xe hứng phôi và máy cắt.</p>	<p>Tiết kiệm thao tác khi lấy phôi. Tiết kiệm được thời gian để lấy phôi khi đã cắt xong</p> <p>Ít bệnh nghề nghiệp, tiết kiệm diện tích.</p> <p>Tăng năng suất: Trước cải tiến 60p cắt 750 sản phẩm và sau khi cải tiến xe hứng phôi số lượng là 950 sản phẩm cho 60p. Tăng được 200 sản phẩm cắt cho 8h. Tiết kiệm 92.631 đồng cho 8h/người. Dễ thao tác.</p>	01	1.750.000 vnd
8	<p>Ý tưởng: Cải tiến thao tác dán thùng.</p> <p>Vị trí: Thao tác dán băng keo.</p>	<p>Tiết kiệm chi phí (băng keo) so với trước cải tiến. Tiết kiệm 8.000 đồng/cuộn.</p> <p>Giảm 48.99% lượng băng keo sử dụng.</p> <p>Giảm thao tác dán.</p>	Không phát sinh	Không phát sinh

(Nguồn: Báo cáo kết quả đội TF tháng 09/2022)

Phụ lục 5. Quyết định thành lập đội TF

CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN XUẤT
THIẾT BỊ ĐIỆN CÔNG NGHIỆP CÁT VẠN LỢI

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Số: .../2021/QĐ-CVL

Tp. Hồ Chí Minh, ngày 28 tháng 10 năm 2021

QUYẾT ĐỊNH

V/v thành lập và bổ nhiệm nhân sự Đội cải tiến năng suất lao động

TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN XUẤT THIẾT BỊ ĐIỆN CÔNG NGHIỆP CÁT VẠN LỢI

- Căn cứ Điều lệ Công ty Cổ phần sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi;
- Căn cứ chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của Tổng Giám đốc Công ty Cổ phần sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi;
- Căn cứ tình hình thực tế hoạt động của các dự án tại Công ty Cổ phần sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi;
- Theo Hợp đồng ký kết giữa Trung tâm IDCS và Công ty Cổ phần sản xuất Thiết bị điện Công nghiệp Cát Vạn Lợi;

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1: Thành lập Đội cải tiến năng suất lao động (Task force-TF). Thành phần được bổ nhiệm và tham gia Đội cải tiến năng suất lao động bao gồm các ông/bà có tên sau:

Stt	Họ tên	Vị trí
1	Ông Lê Bá Tùng	Trưởng nhóm TF
2	Ông Nguyễn Tấn Thiện	Thành viên
3	Ông Tô Trung Hiếu	Thành viên
4	Bà Nguyễn Thị Chăm	Thành viên
5	Ông Nguyễn Hồng Phát	Thành viên
6	Ông Nguyễn Tấn Quốc	Thành viên
7	Ông Nguyễn Hoàng Trinh	Thành viên
8	Bà Nguyễn Thị Kim Cương	Thành viên
9	Ông Trần Anh Kiệt	Thành viên
10	Bà Huỳnh Thị Mỹ Tiên	Thành viên
11	Ông Nguyễn Hoàng Minh Kha	Thành viên
12	Ông Võ Văn Thương	Thành viên
13	Ông Võ Minh Luân	Thành viên
14	Bà Nguyễn Phương Yến	Thành viên
15	Ông Trần Anh Tuấn	Thành viên
16	Ông Phan Hải Quân	Thành viên



- Điều 2:** Đội cải tiến gia tăng năng suất lao động thực hiện nhiệm vụ và quyền hạn theo quy định của Công ty Cổ Phần sản xuất Thiết Bị Điện Công Nghiệp Cát Vạn Lợi. Chịu trách nhiệm chính trong việc cải tiến gia tăng năng suất lao động theo định hướng phát triển của Công ty.
- Điều 3:** Các Phòng/Ban/Nhà máy thuộc Công ty Cổ phần sản xuất Thiết bị điện Công Nghiệp Cát Vạn Lợi và các ông/bà có tên tại Điều 1 chịu trách nhiệm thi hành quyết định này.
- Điều 4:** Quyết định này có hiệu lực kể từ ngày ký.

Nơi nhận:

- Như Điều 3;
- HĐQT;
- Ban TGD;
- Các Phòng/Ban Cty CVL;
- Lưu HC-NS.

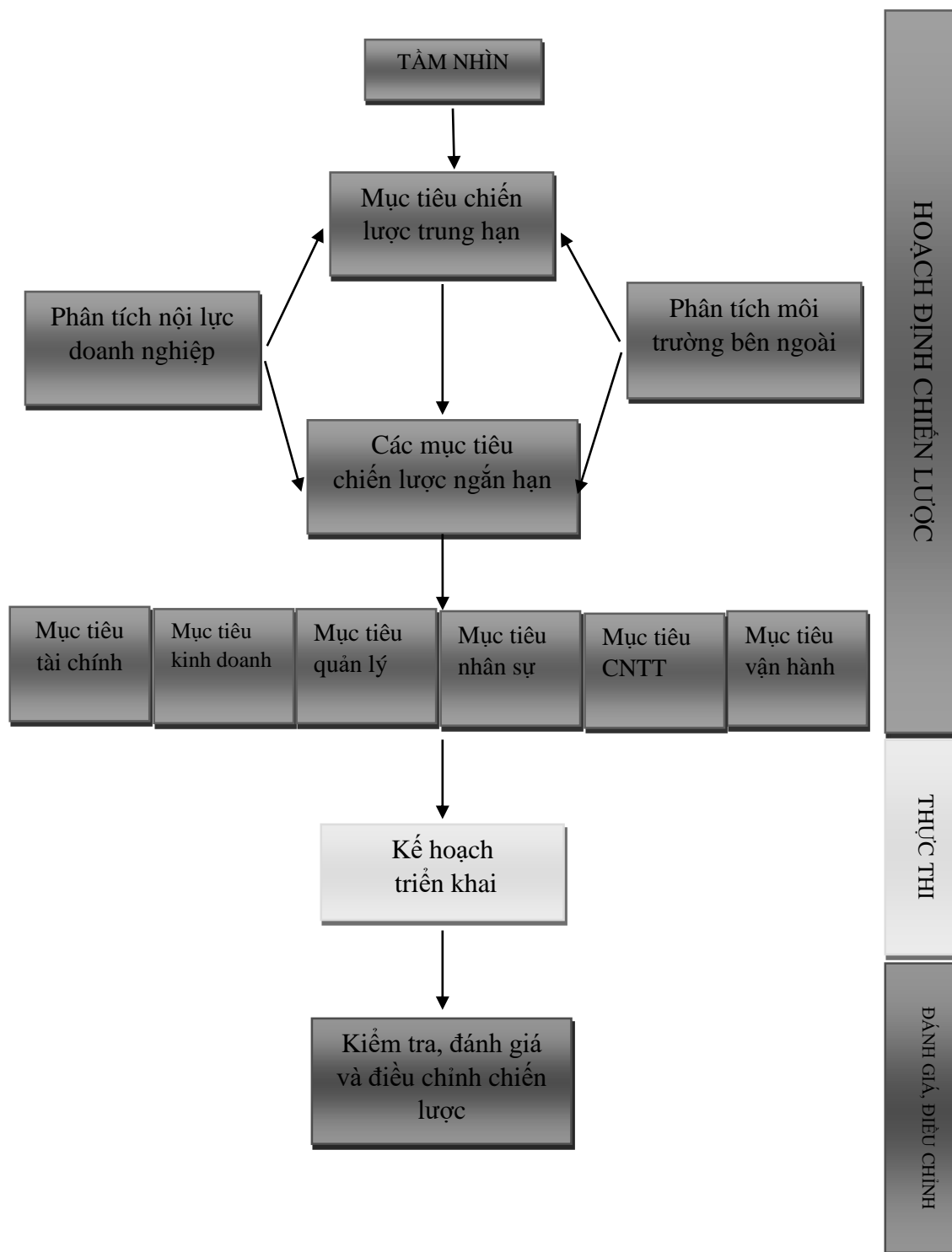
TỔNG GIÁM ĐỐC



LÊ MAI HỮU LÂM



Phụ lục 6. Quá trình hoạch định chiến lược



(Nguồn: Báo cáo giải thưởng chất lượng quốc gia, 2021)

Phụ lục 7. Bảng phân tích mô hình SWOT

Bảng phân tích mô hình SWOT		
PHÂN TÍCH SWOT	TÍCH CỰC/CÓ LỢI	TIÊU CỰC/GÂY HẠI
TÁC NHÂN BÊN TRONG (Sự thật, yếu tố phát sinh từ nội bộ Công ty)	ĐIỂM MẠNH – STRENGTHS	ĐIỂM YẾU – WEAKNESSES
	- Kinh nghiệm: Ban lãnh đạo có nhiều kinh nghiệm. Luôn học hỏi để duy trì, thích nghi và thay đổi theo xu hướng thị trường.	- Kinh nghiệm: Sức ì khi tiếp thu công nghệ mới. - Thị trường thay đổi nhanh do đại dịch Covid-19 và khủng hoảng kinh tế, lạm phát cao.
	- Nhân sự: Nguồn nhân lực trẻ, có trình độ.	- Nhân sự: Khó tuyển dụng.
	- Năng lực: Tiềm lực mạnh.	- Năng lực: Chưa phát huy hết năng lực & sáng tạo của nhân viên.
	- Thiết bị: Đầy đủ, đáp ứng tốt yêu cầu công việc.	- Thiết bị: Chưa có nhiều thiết bị hiện đại, tự động hóa. - Chưa tối ưu được máy móc thiết bị đang sử dụng.
	- Công nghệ: Đã và đang trang bị máy móc thiết bị để phục vụ công việc nhanh hơn, tốt hơn có thể giải quyết công việc ở bất cứ đâu không nhất thiết tại Công ty.	- Công nghệ: Chưa cập nhật được công nghệ mới nhất.
	- Tài chính: Đủ nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh. - Có quỹ khen thưởng động viên nhân viên trong quá trình đào tạo và Cải tiến.	- Tài chính: Chưa có nguồn tài chính mạnh để đầu tư máy móc thiết bị hiện đại. - Chưa nhận được sự hỗ trợ từ chính sách nhà nước. - Khó khăn trong việc tiếp cận vốn vay ưu đãi. - Chưa có quỹ đầu tư.
	- Chất lượng sản phẩm: Sản phẩm đạt chuẩn quốc tế. Sản phẩm đạt chứng nhận tiêu chuẩn quốc tế như UL 797, BS 4568, IEC 61386... - Đa dạng sản phẩm về thiết bị và phụ kiện. Đáp ứng được hầu hết nhu cầu của khách hàng. - Quan hệ bền vững với các đối tác. Sản phẩm của Công ty được các	- Giá cả, chất lượng sản phẩm: Chưa cạnh tranh được các nhà cung cấp trong nước và nước ngoài. - Chi phí sản xuất sản phẩm cao.

	<p>Công ty lớn tin dùng như TOSHIBA, MARUBANI, JESCO, COMIN ASIA, KINDEN, SHINRYO, KURIHARA, COTECCONS, NEWTECCONS, UNICONS, SENYO, HÒA BÌNH, JGC ASIA, REE, RICONs...</p>	
	<p>- Duy trì hệ thống quản lý chất lượng - Đạt chứng nhận ISO 9001:2015.</p>	<p>- Chứng nhận: Khó tương thích các hệ thống quản lý.</p>
	<p>- Tài liệu quản lý: Đã có hệ thống tài liệu ISO 9001, ERP.</p>	<p>- Tài liệu quản lý: Hệ thống tài liệu chưa tinh gọn, nhân viên mới chưa hiểu hết để thực hiện.</p>
	<p>- Dịch vụ khách hàng: Công ty có bộ phận chăm sóc khách hàng, gọi điện chăm sóc khách hàng sau khi báo giá và sau khi giao hàng. - Nhắn tin chúc mừng đến khách hàng vào dịp lễ, tết, sinh nhật.</p>	
	<p>- Văn hóa: Đa dạng Việt Nam, Nhật Bản.</p>	<p>- Văn hóa: Vẫn còn xảy ra một số bất đồng về văn hóa.</p>
	<p>- Chiến lược Marketing bài bản chuyên nghiệp.</p>	
	<p>- Danh tiếng Công ty được xây dựng rất tốt. Có nhiều giải thưởng tạo nên thương hiệu của Công ty trong lĩnh vực thiết bị điện.</p>	
	<p>CƠ HỘI – OPPORTUNITIES</p>	<p>NGUY CƠ – THREATS</p>
<p>TÁC NHÂN BÊN NGOÀI (<i>Sự thật, yếu tố phát sinh từ môi trường xung quanh</i>)</p>	<p>- Xây dựng được thương hiệu Công ty. Được tổ chức xúc tiến mậu dịch Nhật Bản (JETRO) bình chọn là Doanh nghiệp Việt Nam xuất sắc. - Áp dụng công nghệ vào quản lý, sử dụng phần mềm ERP, kết nối nhanh. - Mua từ khóa, tên miền để CVL luôn ở trang đầu tiên trên google. Nhà cung cấp tốt, cho chính sách công nợ, giao hàng nhanh, chất lượng ổn định.</p>	<p>- Sự tham gia thị trường với nhiều đối thủ cạnh tranh. - Cạnh tranh với các đối thủ, giảm giá mạnh gây nguy cơ lỗ. - Giá thép tăng cao dẫn đến việc giá thành tăng => nhiều doanh nghiệp bị đội giá cao, dự án bị đình trệ hoặc dừng hoạt động. - Lạm phát cao do chiến tranh giữa Nga và Ukraine, kinh tế đình trệ do Covid 19 và chiến</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng chứng nhận thành công HTQL ISO 9001:2015, hợp chuẩn Quatest 3. - Đạt chứng nhận do Cơ quan có thẩm quyền cấp như: Đạt chứng nhận Hàng Việt Nam Chất Lượng Cao năm 2021, Thương hiệu vàng TP Hồ Chí Minh năm 2021, Hàng Việt Nam chất lượng cao chuẩn hội nhập 2021, Sản phẩm dịch vụ tiêu biểu TP Hồ Chí Minh, sản phẩm công nghiệp chủ lực của TP Hồ Chí Minh 2021. - Dịch bệnh nhiều đối thủ dừng hoạt động/phá sản. 	<p>tranh.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dịch bệnh ảnh hưởng đến nền kinh tế trong khu vực và cả thế giới, nhiều doanh nghiệp dừng hoạt động, xuất nhập khẩu khó khăn, tốn nhiều chi phí vận chuyển. Nhân viên nghỉ về quê tránh dịch/ bị bệnh.
	<ul style="list-style-type: none"> - Mở rộng khách hàng ra thị trường trong cả nước và nước ngoài như Lào, Campuchia, Myanmar, Nhật, Bangladesh, Phillipine... - Tập trung vào dự án trọng điểm trong nước. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nhân viên chưa đủ năng lực. - Chưa đủ nhân lực tiếp cận dự án nước ngoài.
	<ul style="list-style-type: none"> - Tiến hành áp dụng các công nghệ mới vào sản xuất. - Tiếp tục triển khai công việc cải tiến gia tăng NSLĐ – 5S3D tại Công ty. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rủi ro xảy ra tranh chấp với chủ đầu tư và nhà thầu phụ. - Rủi ro dịch bệnh nhiều dự án dừng lại, xuất nhập khẩu khó khăn, chi phí XNK tăng cao. - Tồn kho nhiều.
	<ul style="list-style-type: none"> - Lượng khách hàng tiềm năng cao và nhu cầu lớn. 	

(Nguồn: Báo cáo giải thưởng chất lượng quốc gia, 2021)