

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI**

ĐÀO THỊ BÍCH LIÊN

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN KHÓI KINH
DOANH CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SUGIKO
VIỆT NAM**

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

ĐÀO THỊ BÍCH LIÊN

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN KHỎI KINH
DOANH CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SUGIKO
VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ MINH HÒA

Hà Nội – 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn này là công trình do bản thân tôi tự nghiên cứu và thực hiện. Những thông tin, số liệu, dữ liệu đưa ra trong nghiên cứu này được trích dẫn rõ ràng, đầy đủ, trung thực về nguồn gốc. Những kết luận khoa học của công trình nghiên cứu này chưa từng ai công bố trong bất cứ công trình nào khác.

Hà Nội, ngày 1 tháng 6 năm 2023

TÁC GIẢ

Đào Thị Bích Liên

LỜI CẢM ƠN

Với tình cảm chân thành, em xin bày tỏ lòng biết ơn đối với:

Ban giám hiệu, cùng các thầy cô giáo khoa Sau Đại học và Khoa Quản lý nguồn nhân lực trường Đại học Lao động - Xã hội đã tận tình giảng dạy, tạo điều kiện thuận lợi cho em trong suốt quá trình học tập, thực tập và rèn luyện tại trường.

Em xin tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới:

Tiến sỹ Nguyễn Thị Minh Hoà – Trường Đại học Lao động - Xã hội, người đã trực tiếp hướng dẫn, giúp đỡ về kiến thức, tài liệu, phương pháp cũng như động viên em trong suốt quá trình thực hiện để em hoàn thành luận văn với đề tài “Nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh tại Công ty TNHH Sugiko Việt Nam” này.

Em xin trân trọng gửi lời cảm ơn tới:

Ông Fujinoki Takuya – Tổng giám đốc Công ty TNHH Sugiko Việt Nam và tập thể nhân viên Công ty TNHH Sugiko Việt Nam đã hết sức tạo điều kiện và hỗ trợ em trong suốt quá trình tìm hiểu, nghiên cứu và hoàn thành.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng trong suốt quá trình thực hiện, song không tránh khỏi còn có những mặt hạn chế, thiếu sót. Em rất mong nhận được ý kiến đóng góp và sự chỉ dẫn của các thầy cô giáo và mọi người để nghiên cứu của em được hoàn thiện hơn.

Hà nội, ngày 1 tháng 6 năm 2023

TÁC GIẢ

Đào Thị Bích Liên

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU	V
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHẤT LƯỢNG VÀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	9
1.1. Một số khái niệm	9
1.1.1. Nhân lực	9
1.1.2. Nhân viên khối kinh doanh	10
1.1.3. Nâng cao chất lượng nhân lực của nhân viên khối kinh doanh	12
1.2. Tiêu chí đánh giá chất lượng nhân lực.....	12
1.2.1. Thể lực.....	13
1.2.2. Trí lực.....	14
1.2.3. Tâm lực	15
1.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực	17
1.3.1. Tuyển dụng.....	17
1.3.2. Đào tạo, bồi dưỡng.....	18
1.3.3. Đánh giá thực hiện công việc.....	19
1.3.4. Chính sách giữ chân nhân viên	20
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp	21
1.4.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp	21
1.4.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp.....	23

1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nhân lực của một số công ty và Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty trách nhiệm hữu hạn Sugiko Việt Nam	25
1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nhân lực tại một số doanh nghiệp..	25
1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty trách nhiệm hữu hạn Sugiko Việt Nam	29
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN KHỐI KINH DOANH TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SUGIKO VIỆT NAM	32
2.1. Tổng quan về Công ty trách nhiệm hữu hạn Sugiko Việt Nam	32
2.1.1. Giới thiệu chung về công ty	32
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển về công ty	32
2.1.3. Cơ cấu bộ máy tổ chức của công ty	33
2.2. Thực trạng chất lượng nhân viên khối Kinh doanh tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Sugiko Việt Nam	35
2.2.1. Quy mô và cơ cấu nhân viên khối kinh doanh	35
2.2.2. Chất lượng nhân lực	42
2.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên khối Kinh doanh tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Sugiko Việt Nam	49
2.3.1. Tuyển dụng	49
2.3.2. Đào tạo, bồi dưỡng	57
2.3.3. Đánh giá thực hiện công việc	61
2.3.4. Chính sách giữ chân nhân viên có năng lực	67
2.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới nâng cao chất lượng nhân viên khối Kinh doanh tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Sugiko Việt Nam	76
2.4.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp	76
2.4.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp	78

2.5. Đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh của Công ty trách nhiệm hữu hạn Sugiko Việt Nam	82
2.5.1. Kết quả đạt được	82
2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân	85
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN KHỐI KINH DOANH TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SUGIKO VIỆT NAM	90
3.1. Định hướng phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn Sugiko Việt Nam	90
3.1.1. Định hướng phát triển	90
3.1.2. Quan điểm và mục tiêu nâng cao chất lượng nhân viên khối Kinh doanh tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Sugiko Việt Nam.....	91
3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nhân viên khối Kinh doanh tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Sugiko Việt Nam	93
3.2.1. Giải pháp về tuyển dụng	93
3.2.2. Giải pháp về đào tạo, bồi dưỡng	95
3.2.3. Giải pháp về đánh giá thực hiện công việc	100
3.2.4. Giải pháp về chính sách giữ chân nhân viên có năng lực	101
KẾT LUẬN	106
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Chữ cái viết tắt/Ký hiệu	Viết đầy đủ
1	BQL	Ban quản lý
2	DN	Doanh nghiệp
3	HN	Hà Nội
4	HCNS	Hành chính nhân sự
5	HCM	Hồ Chí Minh
6	HRD	Human resource development
7	LĐPT	Lao động phổ thông
8	NLĐ	NLĐ
9	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH

Danh mục bảng

Bảng 2.1: Cơ cấu nhân viên khối Kinh doanh theo khu vực giai đoạn năm 2019-2022.....	40
Bảng 2.2: Cơ cấu nhân viên khối Kinh doanh theo nhóm công việc giai đoạn năm 2019-2022.....	41
Bảng 2.3: Phân loại sức khỏe của nhân viên khối Kinh doanh giai đoạn năm 2019- 2022.....	42
Bảng 2.4: Trình độ chuyên môn của nhân viên khối kinh doanh giai đoạn năm 2019-2022.....	43
Bảng 2.5: Kết quả đánh giá kỹ năng quản lý khối kinh doanh năm 2022	46
Bảng 2.6: Kết quả đánh giá kỹ năng nhân viên khối kinh doanh năm 2022 ...	47
Bảng 2.7: Kết quả đánh giá ý thức, thái độ của nhân viên và quản lý khối kinh doanh năm 2022	48
Bảng 2.8: Bảng thống kê số lượng nhân viên khối kinh doanh được tuyển dụng vào công ty giai đoạn năm 2019 – 2022	51
Bảng 2.9: Số lượng nhân viên khối kinh doanh được tuyển dụng vào công ty phân theo nguồn tuyển dụng giai đoạn năm 2019 – 2022	53
Bảng 2.10: Chất lượng hồ sơ ứng viên dự tuyển các vị trí của khối kinh doanh tuyển dụng giai đoạn năm 2019 – 2022	55
Bảng 2.11: Kết quả thực hiện đào tạo kỹ năng cho nhân viên giai đoạn năm 2019 - 2022.....	59
Bảng 2.12. Mục tiêu công việc Vị trí Trưởng khối kinh doanh năm 2022.....	63
Bảng 2.13: Tiêu chí đánh giá Quá trình của cấp quản lý.....	63
Bảng 2.14: Tỷ trọng đánh giá thực hiện công việc giữa Kết quả, thành tích và Quá trình.....	65

Bảng 2.15: Kết quả đánh giá của công ty giai đoạn 2019-2022	66
Bảng 2.16: So sánh mức lương bậc một áp dụng cho sinh viên mới ra trường, chưa có kinh nghiệm phân theo nhóm công việc so với mức lương tối thiểu giai đoạn năm 2019 – 2022	68
Bảng 2.17: Kết quả doanh thu của Khối kinh doanh giai đoạn 2019 - 2022..	81

Danh mục hình

Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu bộ máy tổ chức Công ty TNHH Sugiko Việt Nam...	34
Hình 2.2: Quy mô nhân viên Khối kinh doanh giai đoạn 2019- 2022.....	35
Hình 2.3: Cơ cấu nhân viên khối kinh doanh theo độ tuổi giai đoạn năm 2019-2022	36
Hình 2.4: Cơ cấu nhân viên khối kinh doanh theo giới tính giai đoạn năm 2019-2022	37
Hình 2.5: Cơ cấu nhân viên khối kinh doanh theo cấp bậc giai đoạn năm 2019-2022	38
Hình 2.6: Trình độ ngoại ngữ nhân viên khối kinh doanh tại thời điểm tháng 12 năm 2022	45
Hình 2.7. Tỷ lệ lao động được cử đi đào tạo phân theo đối tượng đào tạo giai đoạn 2019 – 2022	57
Hình 2.8. Kết quả khảo sát đánh giá về hiệu quả sau đào tạo của nhân viên năm 2022	60
Hình 2.9: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên Khối kinh doanh về chính sách đánh giá kết quả thực hiện công việc năm 2022	67
Hình 2.10: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên Khối kinh doanh về mức lương của công ty năm 2022	70
Hình 2.11: Kết quả khảo sát ý kiến của nhân viên Khối kinh doanh về hoạt động đào tạo của công ty năm 2022.....	72

Hình 2.12: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên Khối kinh doanh về chính sách phúc lợi của công ty năm 2022	73
Hình 2.13: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên Khối kinh doanh về bố trí công việc phù hợp năng lực và nguyện vọng năm 2022	74
Hình 2.14: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên Khối kinh doanh về công việc năm 2022.....	76

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong thời đại ngày nay, cùng với xu hướng hội nhập và phát triển, con người được coi là tài nguyên, là nguồn lực, là tài sản quý giá. Bởi vậy, việc phát triển con người, phát triển nhân lực trở thành vấn đề chiếm vị trí trung tâm trong hệ thống phát triển các nguồn lực. Đối với doanh nghiệp thì nâng cao chất lượng nhân lực trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế nhằm mục đích nâng cao năng lực và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp khi tham gia vào các hoạt động trên thị trường, nâng cao chất lượng dịch vụ, xây dựng uy tín và tạo thương hiệu cho doanh nghiệp trên thị trường.

Nhân lực chỉ có thể quyết định sự thành bại của doanh nghiệp trong cuộc chiến cạnh tranh thương trường khốc liệt, trở thành tài sản quý báu và phát huy được vai trò của nó khi đảm bảo được ưu thế không phải về số lượng mà là về Chất lượng, tức phải đạt đủ 3 yếu tố bao gồm: thể lực, trí lực và tâm lực. Nếu nhân lực có chất lượng thấp, trình độ tay nghề, chuyên môn kém dẫn tới năng suất lao động kém sẽ trở thành nhân tố hạn chế sự phát triển của doanh nghiệp.

Vậy, làm sao nâng cao chất lượng nhân lực để đáp ứng nhu cầu phát triển bền vững của doanh nghiệp. Điều này càng trở nên quan trọng và cấp thiết đối với những công ty hoạt động trong lĩnh vực mới, đang có sức hút nhân lực cũng như có tính cạnh tranh cao của thị trường các nước đang phát triển như Việt Nam như: Tư vấn, thiết kế, cho thuê (bao gồm hoặc không bao gồm thi công) thiết bị vật tư xây dựng cho các công trình xây dựng,...trong đó có Công ty TNHH Sugiko Việt Nam.

Sau 10 năm hình thành và phát triển tại Việt Nam, lãnh đạo của Công ty TNHH Sugiko Việt Nam đã luôn luôn chú trọng vào công tác nâng cao chất lượng nhân lực của công ty, đáp ứng yêu cầu của thị trường. Tuy nhiên, chất lượng nhân lực của công ty còn hạn chế, một bộ phận chưa đáp ứng được yêu

câu công việc mà nổi cộm nhất là tập trung vào đối tượng nhân viên thuộc khối kinh doanh. Một mặt, do đặc thù ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp là cung cấp, cho thuê thiết bị vật tư giàn giáo xây dựng, kèm dịch vụ tư vấn và thực hiện thi công lắp dựng, tháo dỡ giàn giáo, nên lao động thuộc khối kinh doanh của doanh nghiệp có trình độ chuyên môn khác nhau, từ lao động phổ thông tới cử nhân, chuyên gia. Ngoài ra, chuyên môn, kiến thức chuyên ngành liên quan đến ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp hiện chưa được đào tạo trọng tâm ở bất cứ trường Đại học và cơ sở giáo dục nghề nghiệp nào. Chính vì thế, bên cạnh việc thực hiện chính sách tuyển dụng để thu hút được nhân lực phù hợp thì doanh nghiệp phải chú trọng đầu tư vào việc phát triển chuyên môn, kỹ năng tay nghề cho lao động sau tuyển dụng, để đáp ứng yêu cầu công việc của doanh nghiệp đặt ra. Hơn nữa, là công ty con nên mọi hoạt động, chủ trương, chính sách của Sugiko Việt Nam chịu ảnh hưởng nhất định chủ trương, chính sách chung của công ty mẹ là tập đoàn Sugiko Nhật Bản. Qua nhiều năm hoạt động, mặc dù chính sách quản trị nhân lực đã và đang điều chỉnh cho phù hợp hơn với tình hình thị trường lao động của Việt Nam nhưng vẫn còn một số chính sách, đặc biệt chính sách liên quan đến chế độ lương thưởng, đãi ngộ còn tập trung vào tính ổn định, thiếu cạnh tranh và sức hút ở thị trường lao động đang thu hút nhiều nhà đầu tư nước ngoài như Việt Nam.

Là một nhân viên công tác tại phòng HCNS của công ty, bản thân em nhận thức được rất rõ tầm quan trọng của công tác Nâng cao chất lượng nhân lực cho công ty cũng như nắm được tương đối rõ thực trạng nhân lực hiện tại. Được sự hướng dẫn tận tình của TS. Nguyễn Thị Minh Hoà cùng sự hỗ trợ của các đồng nghiệp tại Công ty TNHH Sugiko Việt Nam, em muốn tìm hiểu sâu hơn về thực trạng nhân lực hiện tại, từ đó đưa ra giải pháp để cải thiện, nâng cao chất lượng nhân lực qua đề tài luận văn thạc sỹ ***“Nâng cao chất lượng Nhân viên khối kinh doanh tại Công ty TNHH Sugiko Việt Nam ”***.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Có thể nói, nâng cao chất lượng nhân lực là đề tài rất phổ biến, được sự quan tâm của rất nhiều tác giả trong những năm qua, nên có rất nhiều nghiên cứu khác nhau về đề tài này. Trong đó có thể kể tới một số công trình tiêu biểu như sau:

Priyanka Rani và M. S. Khan (2014) *“Impact of Human Resource Development on Organisational Performance”* – *“Tác động của phát triển nguồn nhân lực lên hiệu năng của tổ chức”*. Nghiên cứu này sử dụng dữ liệu từ các tổ chức hoạt động trên phạm vi toàn thế giới, kết quả cho thấy tác động của HRD lên hiệu năng tổ chức là tích cực và chỉ ra tác động của nó lên kỹ năng, thái độ và hành vi, và được tiết chế bởi nguồn lực, bối cảnh tổ chức và các tình huống ngẫu nhiên khác. Do đó, bài báo không chỉ khẳng định rằng HRD có một tác động tích cực đến hiệu năng tổ chức mà còn giải thích cơ chế qua đó HRD có thể cải thiện hiệu năng tổ chức.

P.V.C. Okoye và Raymond A. Ezejiolor (2013) *“The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity”* – *“Ảnh hưởng của phát triển nguồn nhân lực lên năng suất của Tổ chức”*. Nghiên cứu nhằm xác định mức độ mà tại đó HRD có hiệu quả có thể nâng cao năng suất nhằm giảm hiệu suất kém trong tổ chức, xác định hiệu quả của đào tạo và HRD trong sự tăng trưởng của tổ chức, chứng minh HRD có tác động đáng kể đến lợi nhuận của tổ chức, xác định các yếu tố ảnh hưởng đến HRD và năng suất tổ chức, chứng minh thái độ của quản lý cấp cao và các nhân viên thì cần thiết cho việc sử dụng đúng NNL có sẵn mà nó có ảnh hưởng quan trọng đến lợi nhuận của tổ chức.

Tác giả Trần Tuấn Anh (2014) *“Quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp”*, cho thấy một trong những yếu tố quan trọng tạo nên hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp đó là sự hài lòng của NLD. Tuy nhiên,

thực tế tại doanh nghiệp Việt Nam cho thấy, các chính sách quản trị nguồn nhân lực nói chung và sự quan tâm của lãnh đạo doanh nghiệp đến NLD nói riêng vẫn chưa đầy đủ, tương xứng để thúc đẩy NLD đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, nghiên cứu cụ thể liên quan đến phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh cũng có rất nhiều công trình nghiên cứu với nhiều góc độ tiếp cận khác nhau, như:

“Chính sách phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh chất lượng cao ở Nhật Bản và Hàn Quốc, gợi ý cho Việt Nam” của tác giả Hoàng Minh Lợi (2018). Trong đó đưa ra những vấn đề then chốt và hiệu quả của hoạt động chính sách phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh chất lượng cao tại Hàn Quốc và Nhật Bản. Qua đó cũng đưa ra đánh giá tổng quan và đề xuất chính sách, giải pháp đối với phát triển đội ngũ nhân viên chất lượng cao tại Việt Nam.

Công trình nghiên cứu *“Giải pháp phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty TNHH đầu tư và phân phối NVHomes”* của tác giả Đinh Thị Trang (2019). Công trình nghiên cứu này cũng đã phân tích những ưu nhược điểm trong công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty TNHH đầu tư và phân phối NVHomes và đề xuất các giải pháp để cải thiện mặt hạn chế, đặc biệt là công tác tuyển dụng và đãi ngộ.

Mỗi nghiên cứu về nội dung khác nhau trong công tác nâng cao chất lượng nhân lực, đã góp phần hệ thống hóa những lý luận cơ bản về nhân lực và nâng cao chất lượng nhân lực. Tuy nhiên, các nghiên cứu mới chỉ ra các tiêu chí chung của chất lượng nhân lực. Trong khi đối với mỗi đơn vị, mỗi tổ chức cần phải xây dựng các tiêu chí riêng căn cứ vào đặc điểm tình hình và điều kiện của riêng đơn vị, tổ chức mình. Do đó, đề tài nghiên cứu về hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty TNHH Sugiko Việt Nam là thực sự ý nghĩa và cần thiết.

Để nâng cao chất lượng nhân lực, có rất nhiều phương pháp được áp dụng. Để lựa chọn và áp dụng phương pháp phù hợp, hiệu quả thì mỗi doanh nghiệp cần tìm hiểu, phân tích và đưa ra giải pháp dựa trên chính thực trạng hiện tại của doanh nghiệp mình. Hiện tại chưa có công trình nghiên cứu nào về công tác này tại doanh nghiệp Công ty TNHH Sugiko Việt Nam, nên em lựa chọn đề tài ***“Nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh tại Công ty TNHH Sugiko Việt Nam”*** để nghiên cứu, với mong muốn làm rõ thực trạng từ đó đưa ra giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực của Công ty TNHH Sugiko Việt Nam dựa trên những nghiên cứu cấp thiết cả về mặt lý luận và thực tiễn.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu:

Mục đích nghiên cứu của đề tài là phân tích thực trạng, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nhân lực, cụ thể là nhân viên khối kinh doanh Công ty TNHH Sugiko Việt Nam trong thời gian tới.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về chất lượng và nâng cao chất lượng nhân lực của doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng chất lượng và các hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh tại Công ty TNHH Sugiko Việt Nam.
- Đề xuất một số giải pháp nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh tại Công ty TNHH Sugiko Việt Nam trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu: Nghiên cứu chất lượng nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

Về nội dung: Nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh của Công ty TNHH Sugiko Việt Nam

Về thời gian: Từ năm 2019 đến năm 2022, đề xuất giải pháp đến năm 2025.

Về không gian: Công ty TNHH Sugiko Việt Nam.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

5.1. Thu thập thông tin

Thu thập thông tin sơ cấp: Tác giả sẽ tiến hành quan sát những hoạt động thực tế trong công tác nâng cao chất lượng nhân lực là Nhân viên khối kinh doanh tại Công ty TNHH Sugiko Việt Nam và tiến hành điều tra khảo sát để lấy ý kiến đánh giá về chất lượng và các hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực là Nhân viên khối kinh doanh tại Công ty TNHH Sugiko Việt Nam.

+ Nội dung điều tra, khảo sát: Phiếu khảo sát được tạo dưới dạng bảng hỏi với nhiều câu hỏi nhỏ tương ứng với mục đích nghiên cứu. Câu hỏi có thể được đưa dưới dạng câu hỏi đóng, câu hỏi mở hoặc câu hỏi kết hợp.

+ Đối tượng khảo sát: Toàn thể nhân viên thuộc khối kinh doanh của Công ty TNHH Sugiko Việt Nam.

+ Số lượng: Số phiếu phát ra là 108 phiếu, trong đó cán bộ quản lý là 16/108, chiếm 14.81%, còn lại là nhân viên khối kinh doanh 92 phiếu. Số phiếu thu về là 105/108 phiếu. Trong đó có 102 phiếu hợp lệ.

Thu thập thông tin thứ cấp:

+ Nguồn bên trong: Các tài liệu, báo cáo của phòng Hành chính nhân sự và các phòng ban chức năng khác để phân tích thực trạng chất lượng nhân lực và các chính sách quản trị nhân lực của Công ty.

+ Nguồn bên ngoài: Thu thập tài liệu về tình hình thực hiện các hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực ở một số doanh nghiệp cùng lĩnh vực kinh

doanh làm cơ sở tham khảo, đưa ra giải pháp phù hợp, hiệu quả nhằm nâng cao chất lượng nhân lực cho Công ty TNHH Sugiko Việt Nam.

5.2. Phân tích dữ liệu và đánh giá

Số liệu thu thập được từ khảo sát thực tế trên sẽ được tổng hợp, phân tích phục vụ cho việc phân tích thực trạng, từ đó đưa ra giải pháp.

So sánh các chỉ số liên quan qua các năm để thấy rõ sự thay đổi, tính hiệu quả của các hoạt động, chính sách của doanh nghiệp trong việc nâng cao chất lượng nhân lực. So sánh, đánh giá hoạt động trong công tác nâng cao chất lượng nhân lực của Công ty TNHH Sugiko Việt Nam so với một số doanh nghiệp khác, để làm nguồn tham khảo xây dựng giải pháp.

6. Đóng góp mới của đề tài

6.1. Về lý luận

Luận văn hoàn thiện một số nội dung lý luận, khái niệm về nhân lực, nhân viên khối kinh doanh và nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh trong doanh nghiệp, các tiêu chí đánh giá và các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp.

6.2. Về thực tiễn

Đánh giá và làm rõ thực trạng chất lượng nhân lực của nhân viên khối kinh doanh Công ty TNHH Sugiko Việt Nam.

Trên cơ sở định hướng phát triển cũng như các quan điểm và mục tiêu nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh của doanh nghiệp, đề xuất giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh của Công ty TNHH Sugiko Việt Nam.

7. Kết cấu của đề tài

Ngoài phần mở đầu và kết luận, nội dung nghiên cứu bao gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về chất lượng và nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng chất lượng và nâng cao chất lượng nhân viên Khối kinh doanh tại Công ty TNHH Sugiko Việt Nam.

Chương 3 : Một số giải pháp nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh tại Công ty TNHH Sugiko Việt Nam.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHẤT LƯỢNG VÀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm

1.1.1. Nhân lực

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

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

Theo Đỗ Minh Cương và Nguyễn Thị Doan (2001) trong Phát triển nguồn nhân lực giáo dục đại học Việt Nam thì: “Nhân lực là những cá nhân có nhân cách, có khả năng lao động sản xuất”.

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

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

Như vậy, xem xét dưới các góc độ khác nhau có thể có nhiều khái niệm khác nhau về nhân lực, tuy nhiên những khái niệm đều thống nhất nội dung cơ bản: Nhân lực bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội, tức là tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì, đóng góp cho sự phát triển của tổ chức, xã hội.

1.1.2. Chất lượng nhân lực

Nghiên cứu về chất lượng nhân lực có rất nhiều, nhưng quan điểm về chất lượng nhân lực không có sự thống nhất. Các tiêu chí được sử dụng làm thước đo trong mỗi khái niệm được đưa ra khá là trừu tượng và khó đánh giá, thường được đo lường qua trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn, trình độ văn hóa, kỹ năng làm việc, năng lực, phẩm chất...

Thông qua việc nghiên cứu các quan điểm của các nhà khoa học đi trước, có một số nhận định về chất lượng nhân lực một cách tổng quát như sau:

Chất lượng nhân lực là thuật ngữ dùng để chỉ trạng thái nhất định của nhân lực trong một tổ chức. Chất lượng nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nhân lực. Đó chính là:

- *Trạng thái sức khỏe của nhân lực*: Là trạng thái thoải mái về thể chất cũng như tinh thần của con người.
- *Trình độ văn hóa của nhân lực*: Là trạng thái hiểu biết cao hay thấp của người lao động đối với những kiến thức phát triển về tự nhiên và xã hội. (như tỷ lệ nhân lực có trình độ văn hóa cao, tỷ lệ nhân lực biết chữ...). Trình độ văn hóa tạo ra khả năng vận dụng và tiếp thu một cách nhanh chóng những tiến bộ khoa học kỹ thuật vào các hoạt động trong tổ chức.
- *Trình độ chuyên môn kỹ thuật của nhân lực*: Là sự hiểu biết, khả năng thực hành về một chuyên môn, lĩnh vực, nghề nghiệp nào đó trong tổ chức, được thể hiện bằng cơ cấu cấp bậc đào tạo (sơ cấp, trung cấp, cao

cấp); cơ cấu lao động được đào tạo và chưa đào tạo; cơ cấu lao động kỹ thuật và các nhà chuyên môn; cơ cấu trình độ đào tạo. Trình độ chuyên môn kỹ thuật được xem là chỉ tiêu quan trọng nhất, nó phản ánh chất lượng nhân lực, cho thấy khả năng áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật hiện đại vào các hoạt động của tổ chức.

Như vậy, dựa trên các quan điểm khác nhau về chất lượng nhân lực có thể hiểu: Chất lượng nhân lực là toàn bộ năng lực về thể lực, trí lực, tinh thần của mỗi con người nó ảnh hưởng tới việc quyết định hoàn thành những mục tiêu hiện tại và tương lai của mỗi tổ chức.

Nhân viên kinh doanh

Theo giáo trình Lý thuyết quản trị kinh doanh của Mai Văn Bưu và Phan Kim Chi (1994), “Kinh doanh là các hoạt động kinh tế nhằm mục tiêu sinh lời của các chủ thể kinh doanh trên thị trường”.

Từ khái niệm về kinh doanh, tác giả rút ra khái niệm nhân viên kinh doanh: “Nhân viên kinh doanh là người thực hiện những hoạt động liên quan đến việc bán sản phẩm/dịch vụ của công ty tới khách hàng. Cụ thể là mang thông tin về sản phẩm từ doanh nghiệp truyền đạt tới khách hàng, thuyết phục khách hàng và bán sản phẩm cho khách hàng bằng nhiều hình thức khác nhau, nhằm giải quyết bài toán doanh số và lợi nhuận của doanh nghiệp”.

Mục đích chính của nhân viên kinh doanh là thúc đẩy doanh số bán hàng, mở rộng thị trường, duy trì mối quan hệ với khách hàng, qua đó góp phần vào sự phát triển và thành công chung của doanh nghiệp.

Nhiệm vụ của nhân viên kinh doanh thường được chia làm hai phần chính:

- Tìm kiếm và phát triển mối quan hệ với khách hàng mới, duy trì mối quan hệ với khách hàng hiện tại, đàm phán và thực hiện các hợp đồng bán hàng.

- Phối hợp với các nhóm, các bộ phận khác trong công ty để đảm bảo khách hàng được hỗ trợ tốt nhất, tham gia vào việc phân tích thị trường và đối thủ cạnh tranh để tìm kiếm cơ hội kinh doanh.

1.1.3. Nâng cao chất lượng nhân lực nhân lực

Nâng cao chất lượng nhân lực

Nâng cao chất lượng nhân lực là tổng thể các biện pháp nhằm nâng cao mức độ đáp ứng về khả năng làm việc của NLD trên các phương diện về thể lực, trí lực và tâm lực. Biến đổi chất lượng nhân lực theo hướng hợp lý về quy mô, trình độ và cơ cấu để đáp ứng tốt hơn yêu cầu đề ra.

Nâng cao chất lượng nhân lực, một mặt tạo ra nhân lực có khả năng tốt hơn trong việc đáp ứng nhu cầu sử dụng nhân lực chất lượng cao trong quá trình phát triển kinh tế - xã hội đang trên đà hội nhập quốc tế; một mặt tạo ra nhân lực tự tin hơn trong quá trình làm việc, điều này giúp tạo ra của cải vật chất cho bản thân, cho tổ chức và tạo ra khả năng cạnh tranh bền vững nhất.

Nâng cao chất lượng nhân lực của nhân viên khối kinh doanh

Nhân viên khối kinh doanh chính là một trong những nhân lực của tổ chức. Nâng cao chất lượng nhân lực của nhân viên khối kinh doanh là quá trình hoàn thiện và nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tham gia vào các hoạt động, công đoạn, quá trình phục vụ hoạt động kinh doanh của tổ chức dựa trên nhiệm vụ cụ thể của từng nhóm chức năng trong khối kinh doanh thông qua các hoạt động: duy trì số lượng và cơ cấu hợp lý; nâng cao thể lực, kiến thức, kỹ năng, phẩm chất của nhân viên khối kinh doanh nhằm hoàn thành mục tiêu do tổ chức đặt ra.

1.2. Tiêu chí đánh giá chất lượng nhân lực

Chất lượng nhân lực cao hay thấp phải được đánh giá thông qua những yếu tố tạo thành chất lượng nguồn nhân lực là thể lực, trí lực và tâm lực trong mối tương quan so sánh với những chuẩn mực nhất định.

1.2.1. Thể lực

Thể lực là tình trạng sức khỏe của một người. Thể lực của con người phụ thuộc vào mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống làm việc nghỉ ngơi... Ngoài ra thể lực của một người cũng chịu ảnh hưởng của tuổi tác, thời gian làm việc, giới tính, môi trường nơi người lao động sống và làm việc. Để đánh giá chất lượng nhân lực thì yếu tố thể lực là không thể thiếu vì chỉ khi có thể lực, có sức khỏe thì con người mới có khả năng lao động, học tập.

Tình trạng sức khỏe của nhân lực được phản ánh bằng một hệ thống các chỉ tiêu phân loại sức khỏe: Trong thống kê y tế lao động, người ta thường phân ra các nhóm sức khỏe sau đây:

Sức khỏe tốt: Là những người đảm bảo các tiêu chí về chiều cao, cân nặng và các chỉ tiêu về nhân trắc học khác, đồng thời không mắc bệnh mãn tính và bệnh nghề nghiệp.

Sức khỏe khá: Là những người đảm bảo chỉ tiêu về nhân trắc học ở mức thấp hơn so với sức khỏe tốt, đồng thời không mắc bệnh mãn tính và bệnh nghề nghiệp.

Sức khỏe trung bình: Là những người có đủ sức khỏe, khả năng làm được những công việc nhất định và có hạn chế nhất định về nhân trắc học và có thể mắc một hoặc một số bệnh tật.

Sức khỏe kém: Là những người gặp nhiều khó khăn về thể lực, tinh thần khi phải đảm nhận thực hiện một công việc, các thông số về nhân trắc học hạn chế và mắc một số bệnh tật.

Chỉ tiêu bệnh tật của NLD: Là chỉ tiêu phản ánh số lao động mắc bệnh mãn tính, bệnh nghề nghiệp, bệnh xã hội...trên tổng số lao động trong mỗi tổ chức, đơn vị.

Ngày 21 tháng 3 năm 2020, Bộ Y tế ban hành Quyết định số 1266/QĐ-BYT về việc ban hành “Quy định tiêu chuẩn phân loại sức khỏe cán bộ và mẫu phiếu khám sức khỏe cán bộ” để khám tuyển, khám định kỳ cho NLD. Trong

đó quy định, tiêu chuẩn sức khỏe gồm 5 loại:

*Loại A: **Khoẻ mạnh***, không có bệnh hoặc có mắc một số bệnh thông thường nhưng không ảnh hưởng đến lao động, sinh hoạt và sức khỏe cá nhân, tuổi đời không quá 60.

*Loại B1: **Đủ sức khỏe công tác***, mắc một hay một số bệnh mãn tính cần phải theo dõi, điều trị nhưng không hoặc ít ảnh hưởng đến lao động, sinh hoạt và sức khỏe cá nhân, tuổi đời không quá 70.

*Loại B2: **Đủ sức khỏe công tác, mắc một số bệnh mạn tính cần phải theo dõi***, điều trị thường xuyên nhưng đang trong thời kỳ ổn định, ít ảnh hưởng đến lao động, sinh hoạt, sức khỏe cá nhân, tuổi đời không quá 80.

*Loại C: **Không đủ sức khỏe công tác tại thời điểm khám sức khỏe***, mắc một số bệnh mạn tính nặng, bệnh đã có các biến chứng, phải nghỉ việc để điều trị bệnh từ 01 đến 03 tháng.

*Loại D: **Không đủ sức khỏe để tiếp tục công tác***, bệnh nặng ở giai đoạn cuối, biến chứng nặng, khó hồi phục, sức khỏe sút kém, phải nghỉ hẳn để chữa bệnh và phục hồi chức năng.

1.2.2. Trí lực

Trí lực được xem là một trong những nhóm tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực hàng đầu. Cụ thể, tại nhóm tiêu chí này, sẽ phải xem xét các nhân tố về trình độ học vấn, chuyên môn và kỹ năng mềm.

Tiêu chí về trình độ học vấn: là khả năng về tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản về chuyên môn kỹ thuật, nghiệp vụ. Trình độ học vấn được xem là nền tảng kiến thức ban đầu, giúp NLD nắm bắt dễ dàng những kiến thức chuyên môn phục vụ cho công việc. Đây là căn cứ giúp Doanh nghiệp có thể xây dựng các phương án đào tạo, tái đào tạo nhằm cải thiện chất lượng của nguồn nhân lực.

Tiêu chí về trình độ chuyên môn: là những kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Là khả năng ứng dụng lý thuyết vào thực tế, thực hành để tạo ra sản phẩm, dịch vụ cho doanh nghiệp. Có thể đánh giá trình độ chuyên môn thông qua bằng cấp, chứng chỉ hay kiểm tra thực tế tay nghề của NLD. Đây là tiêu chí được sử dụng để đánh giá những năng lực cần thiết của NLD, từ đó tổ chức có thể sắp xếp và phân bổ công việc hợp lý, phát huy thế mạnh của bản thân nâng cao hiệu quả công việc. Thêm vào đó, Doanh nghiệp có thể dựa vào trình độ chuyên môn để đưa ra định hướng phát triển cũng như đưa ra các giải pháp để nâng cao nguồn nhân lực cho Doanh nghiệp.

Tiêu chí về kỹ năng mềm: Trong quá trình làm việc, NLD cần có kỹ năng mềm như giao tiếp, sáng tạo, làm việc nhóm,.. Đây là những yếu tố sẽ quyết định đến 75% sự thành công của một con người. Vì vậy, càng ngày các doanh nghiệp càng quan tâm, chú trọng đến việc thu hút các lao động sở hữu và vận dụng tốt các kỹ năng mềm. Bên cạnh đó, việc trang bị kỹ năng mềm sẽ giúp NLD dễ dàng tiến bộ, thăng tiến thông qua việc phát huy tiềm năng, nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

1.2.3. Tâm lực

Tâm lực bao gồm những giá trị chuẩn mực đạo đức, phẩm chất tốt đẹp và sự hoàn thiện nhân cách của con người. Tâm lực chính là tác phong, tinh thần, ý thức trong lao động của NLD. Cụ thể, NLD phải có đạo đức, thái độ và hành vi phù hợp với các tiêu chuẩn, chuẩn mực của xã hội nói chung và của doanh nghiệp nói riêng.

Thông thường, mỗi doanh nghiệp sẽ có bảng đánh giá riêng về tâm lực. Trong đó, phẩm chất, thái độ, tác phong và tính chuyên nghiệp là những tiêu chí cơ bản mà các doanh nghiệp đề ra. Nhân viên dù cho giỏi đến đâu nhưng nếu có thái độ, hành vi không tốt trong lúc làm việc thì cũng không đảm bảo chất lượng nhân lực.

Tâm lực của NLD được đánh giá qua các yếu tố vô hình không thể định lượng được bằng con số như: ý thức tổ chức kỷ luật, tự giác trong lao động, sự gắn bó và trung thành với tổ chức, ý thức tiết kiệm, cần mẫn trong công việc, tinh thần hợp tác, vượt khó,... Vì vậy, tùy vào đặc điểm của mỗi tổ chức, sẽ xây dựng một hệ thống tiêu chí đánh giá chất lượng nhân lực thông qua yếu tố Tâm lực khác nhau. Các tiêu chí được sử dụng phổ biến là:

- Tiêu chí về phẩm chất cá nhân và đạo đức nghề nghiệp
- Tiêu chí về thái độ và ý thức, chấp hành kỷ luật, nội quy
- Tiêu chí về tác phong làm việc

Ngoài ra, doanh nghiệp cần xây dựng thêm các yêu cầu cụ thể ứng với từng tiêu chí trên để đảm bảo các yêu cầu được đưa ra phải phù hợp với điều kiện của tổ chức. Đây sẽ là những cơ sở để đưa ra các tiêu chuẩn xếp loại nhân lực.

Tiêu chí đánh giá nâng cao chất lượng nhân lực nhân viên kinh doanh

(1) Chỉ số về nâng cao trình độ chuyên môn

Chỉ số về nâng cao trình độ chuyên môn thể hiện mức độ biến động tỷ lệ nhân viên kinh doanh ở trình độ chuyên môn cụ thể trong giai đoạn. Công thức tính

$$CM_K = \frac{TM_{K\ 2022}}{TM_{K\ 2020}} .$$

Trong đó:

CM_K : Chỉ số về nâng cao trình độ chuyên môn K của nhân viên kinh doanh

TM_{K2020} : Tỷ lệ NVKD có trình độ chuyên môn K của năm 2020

TM_{K2022} : Tỷ lệ NVKD có trình độ chuyên môn K của năm 2022

Chỉ số về nâng cao trình độ chuyên môn K của NVKD khi $CM_K > 1$ nghĩa là tỷ lệ NVKD ở trình độ chuyên môn K của năm 2022 tăng so với năm 2020.

(2) *Chỉ số về nâng cao bậc chuyên môn*

Chỉ số về nâng cao bậc chuyên môn thể hiện mức độ biến động tỷ lệ NVKD ở bậc chuyên môn cụ thể trong giai đoạn. Công thức tính

$$BC_K = \frac{TB_{K\ 2022}}{TB_{K\ 2020}} .$$

Trong đó:

BC_K : Chỉ số về nâng cao bậc chuyên môn K của NVKD

TB_{K2020} : Tỷ lệ NVKD có bậc chuyên môn K của năm 2020

TB_{K2022} : Tỷ lệ NVKD có bậc chuyên môn K của năm 2022

Chỉ số về nâng cao bậc chuyên môn K của NVKD $BC_K > 1$ nghĩa là tỷ lệ NVKD ở bậc chuyên môn K của năm 2022 tăng so với năm 2020.

1.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực

1.3.1. Tuyển dụng nhân lực có chất lượng

Tuyển dụng có thể hiểu là hoạt động thu hút, tìm kiếm và lựa chọn các ứng viên phù hợp về làm việc, góp phần phát triển chất lượng nhân lực phục vụ yêu cầu phát triển của tổ chức. Nếu hoạt động tuyển dụng được thực hiện tốt, công khai, dân chủ, công bằng thì tuyển được những người thực sự có năng lực, trình độ và phẩm chất bổ sung vào đội ngũ nhân lực, giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Ngược lại, có thể dẫn đến suy yếu nguồn lực, làm cho hoạt động kinh doanh kém hiệu quả, lãng phí nhân lực và cuối cùng dẫn đến phá sản.

Tuyển dụng gồm hai khâu cơ bản đó là tuyển mộ và tuyển chọn: Tuyển mộ giúp thu hút và tìm kiếm các ứng viên tốt, có năng lực, trình độ chuyên môn, phẩm chất đạo đức tốt. Tuyển chọn là quá trình sàng lọc tìm kiếm người thực sự phù hợp với doanh nghiệp. Hai khâu này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau để hướng đến mục tiêu chung lựa chọn được ứng viên có chất lượng.

Tuyển dụng phải căn cứ vào yêu cầu nhiệm vụ, vị trí công việc và phải đảm bảo các nguyên tắc: Công khai, minh bạch, khách quan; Tuân thủ pháp luật; Đảm bảo tính cạnh tranh; Tuyển chọn đúng người đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ và vị trí việc làm.

Để tuyển dụng đạt hiệu quả cao, tổ chức cần có một chiến lược và quy trình tuyển dụng phù hợp với đặc thù ngành nghề của doanh nghiệp, thực trạng cung-cầu của thị trường đối với ứng viên doanh nghiệp cần, cùng đội ngũ nhân sự làm tuyển dụng có nghiệp vụ cao.

1.3.2. Đào tạo bồi dưỡng nhân lực

Đào tạo, bồi dưỡng là một hoạt động then chốt trong công tác nâng cao trí lực cho NLD, là biện pháp không thể thiếu nhằm nâng cao chất lượng nhân lực nhằm giúp NLD tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của mình. Mục tiêu của đào tạo nhằm sử dụng tối đa nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp, thông qua việc giúp NLD nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, thích ứng và theo sát kịp thời sự phát triển của khoa học kỹ thuật và công nghệ, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong thời kỳ mới, hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững và thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, động cơ làm việc tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ trong tương lai.

Nội dung, chương trình, hình thức, thời gian đào tạo, bồi dưỡng phải căn cứ vào yêu cầu công việc cần bổ sung, cập nhật kiến thức, kỹ năng phục vụ hoạt động nghề nghiệp và phải đảm bảo các nguyên tắc: Đối tượng được cử đi đào tạo, bồi dưỡng phù hợp; Chính sách đào tạo, bồi dưỡng tốt, tạo điều kiện cho NLD phát triển về chuyên môn, nghiệp vụ; Chương trình đào tạo, bồi dưỡng phù hợp, mang tính hiện đại, tỷ lệ lý thuyết và thực hành hợp lý; NLD

được cử đi đào tạo, bồi dưỡng được hỗ trợ kinh phí, được tạo điều kiện về thời gian học tập,...

1.3.3. Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc được hiểu đơn giản là xem xét, đánh giá tình hình thực hiện công việc, mức độ hoàn thành công việc của NLD trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với NLD một cách có hệ thống và chính thức.

Việc đánh giá được thực hiện trên cơ sở đo lường kết quả thực hiện công việc như thế nào so với các tiêu chí được đặt ra. Đánh giá được thực hiện bằng văn bản thông qua các phiếu đánh giá, được thực hiện công khai và kết quả đánh giá sẽ được phản hồi, chia sẻ cho NLD.

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc sẽ cho ra kết quả về sự tiến bộ cũng như thiếu sót, hạn chế của NLD trong quá trình thực hiện công việc. Kết quả này sẽ là căn cứ để NLD tự nhìn nhận lại, thấu hiểu bản thân, phát huy những mặt tốt, tích cực hay rút kinh nghiệm, sửa chữa các lỗi sai, yếu điểm của mình. Và cũng là cơ hội để NLD được chia sẻ, bày tỏ quan điểm cá nhân, nói lên tiếng nói của mình.

Bên cạnh đó, đánh giá thực hiện công việc giúp nhà quản lý có được những cái nhìn khách quan nhất về năng lực làm việc của nhân sự, là một công cụ khuyến khích nhà quản lý đưa ra ý kiến phản hồi đầy đủ, cần thiết, thích đáng đối với nhân viên cấp dưới, giúp cho họ có thể điều chỉnh kịp thời, đúng theo hướng có lợi nhất cho bản thân cũng như mục tiêu chung của doanh nghiệp. Thông qua đó, đội ngũ quản trị doanh nghiệp sẽ có những điều chỉnh để tối ưu bộ máy tổ chức doanh nghiệp để cải thiện tình hình của doanh nghiệp qua các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, bố trí nhân lực, đãi ngộ,...

Tuỳ thuộc vào đặc thù sản xuất kinh doanh và quy mô của từng doanh nghiệp mà áp dụng các công cụ và phương pháp để đánh giá chính xác, hiệu

quả thực hiện công việc của nhân viên khác nhau, ví dụ: Phần mềm quản lý, hệ thống phân tích chức năng, hệ thống điểm số KPIs, BSC, OKR, vòng tròn PDCA, Kaizen, Kanban,... Tùy phương pháp đánh giá, có thể áp dụng tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá khác nhau nhưng vẫn cần đảm bảo tính khách quan, công bằng.

1.3.4. Sử dụng và giữ chân nhân lực có chất lượng

1.3.4.1. Chính sách đãi ngộ

Chính sách đãi ngộ, chính sách lương, thưởng, phúc lợi có vai trò quan trọng trong việc giữ chân NLD gắn bó với doanh nghiệp. Thù lao có ảnh hưởng rất lớn đến lựa chọn công việc, tình hình thực hiện công việc, chất lượng sản phẩm, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Mục tiêu cơ bản của chính sách, chế độ thù lao là thu hút nhân lực giỏi, đáp ứng được yêu cầu công việc, duy trì động lực làm việc, giữ gìn và động viên NLD thực hiện công việc đạt kết quả tốt nhất.

Muốn nâng cao chất lượng nhân lực cần đổi mới cơ bản về chính sách đãi ngộ về vật chất đối với NLD. Để thu hút và giữ chân nhân viên có năng lực thì chính sách đãi ngộ tài chính cần đảm bảo: Trả phù hợp với công việc và vị trí công việc; đảm bảo đáp ứng cuộc sống; Chế độ đãi ngộ hợp lý, tạo động lực làm việc và cống hiến trong công việc, thu hút và giữ chân được nhân viên có năng lực.

Chính sách đãi ngộ gồm thù lao cơ bản, cơ chế khuyến khích và các chế độ phúc lợi. Thù lao cơ bản là khoản tiền công hay tiền lương và là khoản thù lao cố định NLD nhận được thường kỳ trong doanh nghiệp. Cơ chế khuyến khích là khoản thù lao ngoài tiền công hay tiền thưởng để động viên NLD làm tốt hơn như thưởng hiệu suất, thưởng doanh số,... Chế độ phúc lợi là phần thù lao gián tiếp trả cho NLD dưới dạng hỗ trợ như lương hưu, bảo hiểm, các chương trình nghỉ ngơi giải trí...

1.3.4.2 Bố trí, sử dụng nhân lực

Bố trí nhân lực là quá trình sắp đặt nhân lực vào các vị trí công việc của tổ chức một cách hợp lý. Sử dụng nhân sự là quá trình khai thác và phát huy năng lực làm việc của NLD một cách tối đa nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc. Việc bố trí, sử dụng nhân lực có liên quan chặt chẽ với nhau. Chỉ khi bố trí đúng người đúng vị trí mới giúp NLD phát huy được hết thế mạnh của mình, nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng mềm và nâng cao tính tự lập trong công việc, động lực làm việc, từ đó gắn kết với việc tạo hiệu quả công việc.

Bố trí và sử dụng nhân sự giúp tạo lập sức mạnh thống nhất cho tổ chức và các nhóm làm việc, phát huy được sở trường của mỗi người và từ đó thúc đẩy nâng cao hiệu suất làm việc. Ngày nay, bố trí, sử dụng nhân lực không chỉ ở khía cạnh riêng lẻ cho từng vị trí công tác, mà còn phải quan tâm tới việc bố trí sử dụng nhân lực để hình thành lên các nhóm làm việc hiệu quả. Các thành viên trong cùng một êkip không nhất thiết phải được đào tạo để thông thạo tất cả mọi việc, mà có thể bổ khuyết tốt cho nhau. Hơn nữa, thông qua quá trình làm việc chung, sẽ tự hình thành các cơ chế học hỏi lẫn nhau mà tổ chức gần như không mất thêm chi phí cho việc đào tạo. Bên cạnh đó, bố trí sử dụng nhân lực cần gắn liền với việc xây dựng các lộ trình thăng tiến rõ ràng.

Vì vậy, sử dụng nhân lực phải đảm bảo NLD được bố trí công việc phù hợp với chuyên môn, chuyên ngành và trình độ đào tạo.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp

1.4.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

1.4.1.1. Thị trường lao động

Mở cửa kinh tế, toàn cầu hóa và hội nhập đã thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, tạo thêm nhiều việc làm, cơ cấu việc làm cũng thay đổi từ lĩnh vực nông nghiệp sang công nghiệp và dịch vụ. Trong bối cảnh đó, sự phát triển của thị

trường lao động như một yếu tố khách quan tác động đến việc nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp bởi thông tin lao động việc làm là toàn diện, sự cạnh tranh việc làm trở nên gay gắt nhằm thu hút lao động có chất lượng và số lượng phù hợp với yêu cầu của sản xuất.

Trong trường hợp nhân lực dồi dào và có trình độ cao, các tổ chức sẽ dễ dàng hơn trong việc tập hợp một đội ngũ nhân lực chất lượng. Giúp giảm chi phí đào tạo cho nhân lực mới, cũng như mở ra nhiều triển vọng phát triển đột phá hơn cho nhân lực. Ngược lại, nếu nguồn cung nhân lực hạn chế với chất lượng không cao, trong khi thị trường lao động phát triển chưa đầy đủ, sẽ gây nhiều khó khăn hơn cho Doanh nghiệp. Nguồn lực đầu tư cho phát triển nhân lực nhiều khả năng mang lại hiệu quả thấp hơn.

1.4.1.2. Đối thủ cạnh tranh

Bên cạnh những thách thức và khó khăn đặt ra thì cạnh tranh cũng có vai trò quan trọng vì tạo động lực giúp cho xã hội cũng như tư duy của con người ngày càng phát triển, giúp cho các doanh nghiệp luôn đổi mới để có sức hút cạnh tranh trên thị trường so với đối thủ,... Để có sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao, cạnh tranh đòi hỏi doanh nghiệp phải có nguồn lực đủ mạnh để có thể duy trì và phát triển. Doanh nghiệp cần phải có cơ chế và chính sách phù hợp nhằm nâng cao chất lượng nhân lực, thu hút và giữ chân được nhân lực chất lượng góp phần tạo ra thế mạnh cạnh tranh cho doanh nghiệp.

1.4.1.3. Khoa học và công nghệ

Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra một cách mạnh mẽ, mang đến sự tiến bộ nhanh chóng của khoa học kỹ thuật, công nghệ làm tăng áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp. Điều này mang đến yêu cầu các doanh nghiệp phải có sự đầu tư phù hợp cho việc cải tiến và đổi mới kỹ thuật, công nghệ để tăng chất lượng và hạ giá thành sản phẩm, cùng với đó là nhân lực và lao động có trình độ mới có thể đảm bảo khả năng vận hành hệ thống công nghệ

kỹ thuật một cách tối ưu, tận dụng hết công suất của máy móc phục vụ sản xuất, đảm bảo hoạt động của doanh nghiệp.

1.4.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

1.4.2.1. Quan điểm của lãnh đạo về nâng cao chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp

Với mỗi nhà lãnh đạo, quan điểm về tầm quan trọng, sự cần thiết của từng đối tượng lao động trong doanh nghiệp sẽ chi phối các hoạt động liên quan đến đối tượng lao động đó. Những quan điểm, nhận thức của nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp về “nâng cao chất lượng nhân lực” sẽ tác động tới hệ thống chính sách, sự đầu tư cho nguồn lực này ở các mức độ khác nhau. Bên cạnh đó, các chính sách quản trị nhân lực trong doanh nghiệp (như chính sách về: tuyển dụng, đào tạo, bố trí, sắp xếp lao động, đãi ngộ, lương thưởng, phúc lợi...) có tác động trực tiếp đến hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực. Thực hiện tốt các chính sách tiêu, chiến lược của mình.

1.4.2.2. Chiến lược và mục tiêu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Trong mỗi doanh nghiệp thì sứ mệnh và mục tiêu sản xuất kinh doanh chi phối toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp đó bao gồm công tác quản trị nhân lực nói chung và công tác quản trị đội ngũ nhân viên kinh doanh nói riêng. Tuy nhiên trong mỗi giai đoạn phát triển của mình thì doanh nghiệp đều có những mục tiêu sản xuất kinh doanh riêng làm cho công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp cũng thay đổi theo từng giai đoạn.

Trước sự phát triển của xã hội, mỗi doanh nghiệp cần có mục tiêu riêng phù hợp theo từng thời kỳ và phải hiểu rõ được những mục tiêu đó. Để đạt được những mục tiêu đề ra cần thay đổi và cải thiện các phương pháp quản lý, tiếp cận thị trường, nghiên cứu thực tế,... Đặc biệt, doanh nghiệp cần đầu tư nâng cao chất lượng nhân lực, vật lực, bằng cách hiện đại hóa các trang thiết bị, tập trung đầu tư đào tạo nhân lực chất lượng cao phù hợp nhu cầu của doanh nghiệp.

1.4.2.3. Năng lực tài chính của doanh nghiệp

Trong tất cả các hoạt động của doanh nghiệp, năng lực tài chính đều có ảnh hưởng và tác động trực tiếp. Trong hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh, khi hoạt động sản xuất kinh doanh phát triển, nhu cầu về đội ngũ nhân viên kinh doanh tăng lên cả về số lượng lẫn chất lượng, nhưng năng lực tài chính không tốt, ngân sách thực hiện eo hẹp thì doanh nghiệp sẽ không có đủ nguồn lực để triển khai các hoạt động phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh về mặt số lượng và chất lượng.

1.4.2.4. Công tác phân tích công việc

Phân tích công việc sẽ giúp doanh nghiệp hoạch định được đúng, đủ số lượng nhân viên cần thiết để đảm bảo công việc hoàn thành theo yêu cầu đề ra. Nếu tuyển dư thừa lao động, dẫn tới tình trạng lãng phí chi phí nhân công, ảnh hưởng tới hiệu quả và năng suất lao động chung, thời gian dư thừa nhiều cũng có thể gây tâm lý nhàm chán, mất động lực phấn đấu của nhân viên. Ngược lại, thiếu hụt lao động gây tâm lý mệt mỏi, chán nản do làm việc quá tải, nếu kéo dài dẫn tới ảnh hưởng sức khỏe, không hoàn thành tốt được công việc được giao. Ngoài ra, việc phân tích công việc giúp doanh nghiệp giúp doanh nghiệp tuyển được người có trình độ kỹ năng chuyên môn, tay nghề phù hợp đáp ứng yêu cầu công việc đặt ra.

Một trong những cơ sở của việc phân tích công việc là bản mô tả công việc. Khi xây dựng bản mô tả công việc, doanh nghiệp cần làm rõ nội dung công việc mà NLD cần thực hiện cùng kinh nghiệm, kiến thức, kỹ năng cần và đủ để tiến hành công việc. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp sẽ lựa chọn ứng viên phù hợp khi tuyển dụng, xây dựng nội dung và thực hiện đào tạo nâng cao chất lượng nhân lực cũng như có định hướng bố trí, sắp xếp nhân lực hợp lý, tối ưu hiệu quả công việc.

Đi kèm với bản mô tả chi tiết công việc, doanh nghiệp cũng cần xây dựng bản tiêu chuẩn công việc để có cơ sở đánh giá mức độ đáp ứng của nhân lực hiện tại so với yêu cầu, mục tiêu doanh nghiệp đề ra để từ đó có định hướng đào tạo, phát triển phù hợp.

1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nhân lực của một số công ty và Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty trách nhiệm hữu hạn Sugiko Việt Nam

1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nhân lực tại một số doanh nghiệp

1.5.1.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty TNHH Nikken international Asia

Công ty TNHH Nikken international Asia thành lập năm 2007 hoạt động trong lĩnh vực Thiết kế bản vẽ giàn giáo và giàn chống, thiết kế bản vẽ BIM cùng dịch vụ bán và cho thuê vật tư giàn giáo. Sau nhiều năm hoạt động kinh doanh tại Việt Nam, hiện tại Công ty TNHH Nikken international Asia đã có ba văn phòng đặt tại ba miền Bắc-Trung-Nam với tổng số nhân viên là 164 người (tháng 12, 2022).

Là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, chuyên mảng thiết kế, bán và cho thuê vật tư giàn giáo, ngành nghề không được đào tạo chuyên sâu ở các trường đại học, cao đẳng cũng như trung tâm dạy nghề nên đào tạo nhân viên luôn được Ban lãnh đạo Công ty coi là hoạt động được ưu tiên quan trọng hàng đầu để nâng cao kỹ năng, chuyên môn tay nghề cho nhân viên đáp ứng yêu cầu công việc.

Nắm được tính chất ngành nghề, công việc của công ty nên bên cạnh việc cử nhân viên đi tham gia các khóa đào tạo kỹ năng mềm ngắn hạn thì Công ty TNHH Nikken international Asia luôn dành ngân sách để tổ chức chương trình đào tạo nội bộ do chuyên gia là người nước ngoài có kinh nghiệm, chuyên môn trong ngành đang làm việc tại công ty mẹ ở Nhật Bản sang Việt Nam thực hiện

đào tạo qua hình thức OJP (đào tạo tại chỗ) giúp nhân viên có được kiến thức thực hành tại nơi làm việc.

Các nội dung đào tạo được công ty biên soạn, xây dựng phù hợp với từng nhóm đối tượng công việc. Với nhân viên thiết kế bản vẽ, được đi kiến tập, khảo sát tình huống thực tế tại các công trường, giúp cho nhân viên thiết kế có cái nhìn trực quan, rút kinh nghiệm và áp dụng vào công việc. Với nhân viên thi công, ngoài việc tổ chức các buổi tập huấn lý thuyết về ATVSLĐ, công ty cử chuyên gia tập huấn, hướng dẫn cách lắp dựng, tháo dỡ giàn giáo đảm bảo an toàn.

Nội dung đào tạo nhân lực chất lượng cao tập trung vào: kiến thức, kỹ năng phù hợp với hoạt động và ngành nghề kinh doanh của công ty, như các kiến thức về sản phẩm vật tư giàn giáo mới giúp tăng hiệu quả an toàn, tiết kiệm chi phí cũng như đáp ứng đa dạng nhiều loại hình dự án luôn được cập nhật. Các xu hướng bán hàng hiệu quả qua việc nâng cao kỹ năng bán hàng linh hoạt với từng nhóm đối tượng khách hàng như: khách hàng trong nước, khách hàng Nhật Bản, khách hàng Âu Mỹ,...thường xuyên được tổ chức tập huấn kịp thời tới nhân viên.

Song song với hoạt động đào tạo, để tối ưu hóa nhân lực sẵn có, hàng năm công ty thực hiện đánh giá hiệu quả công việc cũng như mức độ phù hợp với công việc của nhân lực hiện có, từ đó thực hiện bố trí, sắp xếp lại nhân lực, điều chuyển nhân lực giữa các phòng ban trong công ty.

Khác với các công ty Nhật Bản tập trung vào sự ổn định, đánh giá cao gắn bó của những nhân viên có thâm niên, ngay từ đầu Công ty TNHH Nikken international Asia đã áp dụng chế độ khen thưởng dựa vào đánh giá kết quả công việc, thưởng cho những cá nhân có thành tích tốt, kết quả công việc vượt mục tiêu công ty đề ra. Ngay từ năm 2009, sau hai năm kể từ khi thành lập, Công ty TNHH Nikken international Asia đã chính thức đưa hệ thống đánh giá

năng lực làm việc KPI cho toàn hệ thống. Tất cả nhân viên của công ty từ vị trí thấp nhất đến cao nhất đều được đánh giá năng lực và khả năng làm việc một cách công bằng và khách quan nhất. Phòng nhân sự và Ban lãnh đạo của Công ty dựa vào đó làm căn cứ đưa ra chế độ đãi ngộ phù hợp, xứng đáng cho NLĐ một cách thuận tiện, hợp lý và công bằng. Có thể nói đây là một bước thay đổi khá lớn trong công tác quản trị nhân lực của Công ty. Điều này có ảnh hưởng lớn tới việc tạo động lực phấn đấu, hoàn thành công việc được giao của nhân viên.

Có thể nói, trong hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực của mình, Công ty TNHH Nikken international Asia đã rất chú trọng vào việc thực hiện công tác đào tạo nâng cao chất lượng nhân lực hiện có, giúp nhân viên bắt kịp thay đổi công nghệ, nâng tạo kỹ năng tay nghề. Thêm vào đó là hoạt động bố trí, điều chuyển nhân lực giúp nhân viên phát huy tối đa năng lực và tích lũy đa dạng kinh nghiệm, kỹ năng. Điều này, không chỉ giúp cho doanh nghiệp nâng cao được kết quả thành tích kinh doanh mà còn giúp tăng động lực cho nhân viên, bởi họ thấy luôn được công ty hỗ trợ tối đa để phát triển. Bên cạnh đó là chính sách đãi ngộ, thưởng dựa vào đánh giá kết quả công việc giúp tạo động lực phấn đấu, giữ chân nhân viên có năng lực tốt.

Tuy nhiên, chưa thấy được rõ hành động nâng cao chất lượng nhân lực khác của công ty như Tuyên dụng ... Đây cũng là hoạt động gắn kết trực tiếp, tạo ra kết quả đối với hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực.

1.5.1.2. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh tại Công ty Cổ phần giàn giáo Sakon

Công ty cổ phần giàn giáo Sakon được thành lập năm 2012 cung cấp dịch vụ cho thuê và thi công lắp đặt giàn giá. Qua 10 năm hình thành và phát triển, Sakon đã là nhà thầu hạng mục thi công lắp đặt giàn giá cho nhiều dự án lớn tiêu biểu như Khách sạn Marriott Hà Nội, dự án Đại sứ quán Úc, dự án

nhà máy Samsung SEVT1 Thái Nguyên, dự án nhà máy may JNTC khu công nghiệp Thụy Vân, Việt Trì, Phú Thọ,...

Về hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực, giống với các công ty kinh doanh cho thuê và thi công giàn giáo khác trên thị trường ở Việt Nam, để có nhân lực chất lượng đảm bảo công việc, công tác phát triển, nâng cao năng lực đội ngũ nhân viên kinh doanh và thi công rất được lãnh đạo công ty chú trọng. Hoạt động tiêu biểu mà lãnh đạo Sakon tập trung đầu tư là tuyển dụng.

Xác định nhu cầu tuyển dụng tại công ty: Công ty tuyển dụng nhân viên mới cho đủ định biên hoặc khi có nhu cầu công việc đòi hỏi phải có thêm người đảm nhiệm. Tuyển thay thế khi có người xin thôi việc gây ra tình trạng bị khuyết người, cần phải tìm người thay thế chỗ khuyết ấy để ổn định hoạt động chung.

Nguồn nhân sự để tuyển dụng: Công ty cũng sử dụng chính là giới thiệu từ nội bộ công ty. Công ty có chính sách thoả đáng cho nhân viên giới thiệu được bạn bè vào làm. Việc này vừa tiết kiệm chi phí tuyển dụng hơn so với phương pháp tuyển dụng thông thường, vừa rút ngắn thời gian và quan trọng là có được những ứng viên “chất lượng”, bởi chính nhân viên của mình đã biết về trình độ, kinh nghiệm, phong cách của ứng viên đó có phù hợp với công ty hay không. Ngoài ra, cũng sử dụng các kênh đăng tuyển truyền thống, Web tuyển dụng, mạng xã hội và qua công ty giới thiệu nhân lực với một số vị trí quan trọng,...

Quy trình tuyển dụng cơ bản: Quy trình tuyển dụng của Công ty tương đối là đầy đủ và hợp lý. Khi tuyển dụng Công ty đề ra một số tiêu chuẩn rõ ràng cho từng vị trí cần tuyển dụng, giúp Công ty dễ dàng xác định được năng lực ứng viên đáp ứng những yêu cầu của Công ty đề ra.

Bên cạnh đó, việc đào tạo, huấn luyện các kỹ năng làm việc cũng là động thường niên của công ty, chương trình đào tạo chủ yếu tập trung vào đào tạo nội quy, quy chế, quy trình, sản phẩm mới và kỹ năng bán hàng... cho cán bộ

công nhân viên của Công ty. Ban huấn luyện chính là những nhân viên công ty có kinh nghiệm chuyên môn cao, có khả năng truyền đạt và giảng dạy để phổ biến về sản phẩm, những kinh nghiệm cũng như những kiến thức thực tế cho nhân viên.

Tuy nhiên, lãnh đạo công ty chưa chú trọng các chính sách đãi ngộ như thưởng doanh số, thưởng theo đánh giá kết quả công việc hay bố trí nhân lực để phát huy năng lực nhân viên, tối ưu hiệu quả công việc. Hoạt động đào tạo mới chỉ thực hiện nội bộ bởi nhân viên có kinh nghiệm trong công ty. Điều này cũng dẫn tới hạn chế nhất định tới chất lượng đào tạo.

1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty trách nhiệm hữu hạn Sugiko Việt Nam

Qua nghiên cứu thực trạng nâng cao chất lượng nhân lực nói chung và nhân viên khối kinh doanh nói riêng của các doanh nghiệp nêu trên cho thấy: các doanh nghiệp luôn ngày càng chú trọng vào hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực, đặc biệt là nhân viên khối kinh doanh, tạo điều kiện tối đa nhất cho việc phát triển nhân lực thông qua các hoạt động điển hình như: Tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ, đánh giá thực hiện công việc.

Mỗi doanh nghiệp khác nhau với những thế mạnh đặc trưng sẽ có những cách thức riêng để nâng cao chất lượng nhân lực cho doanh nghiệp mình. Vì vậy, cần có chính sách linh hoạt, phù hợp riêng. Từ những kinh nghiệm của các tổ chức ở trên, cộng với tình hình thực tiễn của Công ty TNHH Sugiko Việt Nam, em xin được rút ra bài học kinh nghiệm như sau:

Thứ nhất, về công tác tuyển dụng

Tuyển dụng cần có kế hoạch, chiến lược cụ thể dựa trên định hướng phát triển, mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Cần nhân lực có kỹ năng gì? số lượng bao nhiêu? Trình độ kỹ năng mức nào? Khung tuổi phù hợp là bao nhiêu?

... Tất cả cần hướng đến kế hoạch phát triển tương lai, đảm bảo nhân lực cho phát triển lâu dài.

Trong công tác tuyển dụng cần mở rộng các kênh tuyển mộ. Trong thời đại 4.0, viện tận dụng đăng tuyển dụng qua SNS cũng là một kênh tuyển dụng hiệu quả, không tốn kém chi phí như các hình thức khác. Khuyến khích, thúc đẩy việc tuyển dụng qua nguồn giới thiệu người quen, luân chuyển nội bộ. Việc này chắc chắn sẽ giảm tỷ lệ nghỉ việc do không phù hợp môi trường văn hoá,... Ngoài ra, với các vị trí quan trọng, cũng cần có phương án là hỗ trợ từ công ty giới thiệu nhân lực. Tuy đây là hình thức tốn kém chi phí nhất nhưng chúng ta cũng đảm bảo có nguồn ứng viên chất lượng đã được sàng lọc bởi công ty giới thiệu nhân lực và cũng là tăng thêm lựa chọn cho doanh nghiệp. Với ứng viên là lao động phổ thông, chưa qua đào tạo nghề thì Trung tâm giới thiệu việc làm, cơ quan ban ngành hỗ trợ giới thiệu lao động công cũng là phương pháp hiệu quả, tiết kiệm.

Thứ hai, về công tác đào tạo phát triển nhân lực

Đa dạng hoá các loại hình đào tạo và khuyến khích tinh thần tự học để tạo cơ hội tối đa bổ sung cập nhật kiến thức cho NLD nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp. Từ đó tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả làm việc.

Với doanh nghiệp 100% vốn đầu tư nước ngoài như Sugiko Việt Nam, đang thực hiện hoạt động kinh doanh đúng theo mô hình, phương châm, triết lý kinh doanh của công ty mẹ thì việc cử những nhân viên xuất sắc đi đào tạo, kiến tập tại nước sở tại công ty mẹ cũng là cơ hội học hỏi, phát triển rất tốt cho nhân viên. Bên cạnh đó, cũng kích thích nhân viên hăng say học tập, nâng cao động lực, gắn bó với doanh nghiệp.

Công tác đào tạo tập trung hay nội bộ, đều cần xây dựng chiến lược đào tạo, phát triển phù hợp với từng đối tượng, thời điểm, tình hình cụ thể.

Thứ ba, về công tác đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc của từng nhân viên là rất quan trọng, giúp nhân viên ý thức được năng lực làm việc của bản thân, tăng cường khả năng hoàn thành công việc cũng như giúp doanh nghiệp nhìn nhận, đánh giá nhân viên được khách quan, rõ ràng hơn. Tùy vào mô hình hoạt động và phương châm quản trị nhân lực của lãnh đạo doanh nghiệp, lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp, nhưng dù là phương pháp nào thì cũng cần xây dựng Quy chế để quy định về tiêu chí đánh giá, quy trình thực hiện rõ ràng, minh bạch. Với mô hình hoạt động của Sugiko, phù hợp với phương pháp đánh giá: vòng tròn PDCA, Kaizen, Kanban. Đi kèm với đó là chính sách đãi ngộ, lương thưởng để khích lệ tinh thần nỗ lực, đóng góp của nhân viên. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng có định hướng đào tạo, phát triển và bố trí, sử dụng nhân lực hợp lý, phát huy tối đa hiệu quả lao động dựa vào kết quả đánh giá.

Thứ tư, về chính sách giữ chân nhân viên

Chính sách đãi ngộ: Hoàn thiện quy chế trả lương, thưởng gắn với kết quả thực hiện công việc thực tế và khuyến khích, tạo động lực cho lao động. Nghiên cứu áp dụng chế độ thưởng doanh số, theo kết quả, hiệu quả công việc để động viên nhân viên thi đua làm việc, tăng năng suất và chất lượng công việc, thu hút và giữ chân nhân viên. Đa dạng hóa các chính sách đãi ngộ (tài chính, phi tài chính) để khuyến khích tài năng, tạo tính đặc thù riêng biệt cho công ty với tiêu chí đảm bảo công bằng, minh bạch, phù hợp.

Bố trí nhân lực: Hàng năm cần tiến hành rà soát, đánh giá mức độ phù hợp với công việc và hiệu quả công việc của từng nhân viên một cách chặt chẽ, khách quan, công tâm, từ đó kịp thời có điều chuyển, bố trí công việc phù hợp để phát huy tối đa năng lực của nhân viên, nâng cao hiệu suất công việc. Ngoài ra, việc đa dạng hóa kinh nghiệm, kỹ năng của nhân viên cũng giúp giảm thiểu tối đa rủi ro “bị lệ thuộc công việc” vào một cá nhân, đảm bảo công việc luôn suôn sẻ khi có biến động nhân sự do nhân viên nghỉ việc.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN KHỐI KINH DOANH TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SUGIKO VIỆT NAM

2.1. Tổng quan về Công ty trách nhiệm hữu hạn Sugiko Việt Nam

2.1.1. Giới thiệu chung về công ty

Tên tiếng Việt: Công ty TNHH Sugiko Việt Nam

Tên tiếng anh: Sugiko Vietnam Co., Ltd

Địa chỉ: Tầng 15, toà nhà MD Complex, số 68 Nguyễn Cơ Thạch, phường Cầu Diễn, quận Nam Từ Liêm, thành phố Hà Nội

Lĩnh vực kinh doanh chính: Bán và cho thuê (kèm thi công lắp dựng, tháo dỡ) vật tư giàn giáo, tư vấn và thiết kế biện pháp thi công giàn giáo

Ngành: Vật liệu xây dựng

Loại doanh nghiệp: Công ty TNHH

Ngày thành lập công ty: 06/07/2012

Quy mô: Vừa và nhỏ. Số vốn điều lệ 2.050.000 Đô la Mỹ, số lượng nhân sự từ 150-200 người với 4 khối và 7 phòng ban nghiệp vụ.

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển về công ty

Công ty TNHH Sugiko Việt Nam là doanh nghiệp 100% vốn đầu tư nước ngoài được thành lập ngày 06/07/2012. Từ số lượng nhân sự xuất phát điểm là 6 nhân sự, tháng 12 năm 2022 đã lên tới 160 nhân sự thuộc 7 phòng ban nghiệp vụ trực thuộc 4 khối lớn là khối thiết kế với 39 nhân sự, khối kinh doanh có 108 nhân sự, khối quản lý hành chính có 8 nhân sự và khối kế hoạch đầu tư có 5 nhân sự với 3 chi nhánh văn phòng trực thuộc trụ sở chính của Công ty tại Hà Nội là: Chi nhánh Đồng Văn tại Hà Nam, Chi nhánh Hồ Chí Minh và chi nhánh Bình Chánh.

Triết lý kinh doanh của Tập đoàn SUGIKO đó là “Joshitsusokuri” (Chất lượng làm nên lợi nhuận). Với niềm tin vững chắc rằng “Sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao sẽ mang lại lợi ích tối đa cho khách hàng và cho chính chúng ta”, Sugiko luôn tìm hiểu nhu cầu của khách hàng và theo đuổi giá trị độc đáo “Only one”.

Cùng với dịch vụ cho thuê thiết bị giàn giáo, Sugiko cung cấp dịch vụ tư vấn tổng hợp bao gồm mảng dịch vụ mềm kết hợp như: Cho thuê kèm dịch vụ lắp dựng, thi công giàn giáo; Tư vấn quản lý vật tư giàn giáo; tư vấn biện pháp thi công an toàn, hiệu quả; Tư vấn quản lý an toàn tại công trường; Đào tạo thi công giàn giáo;

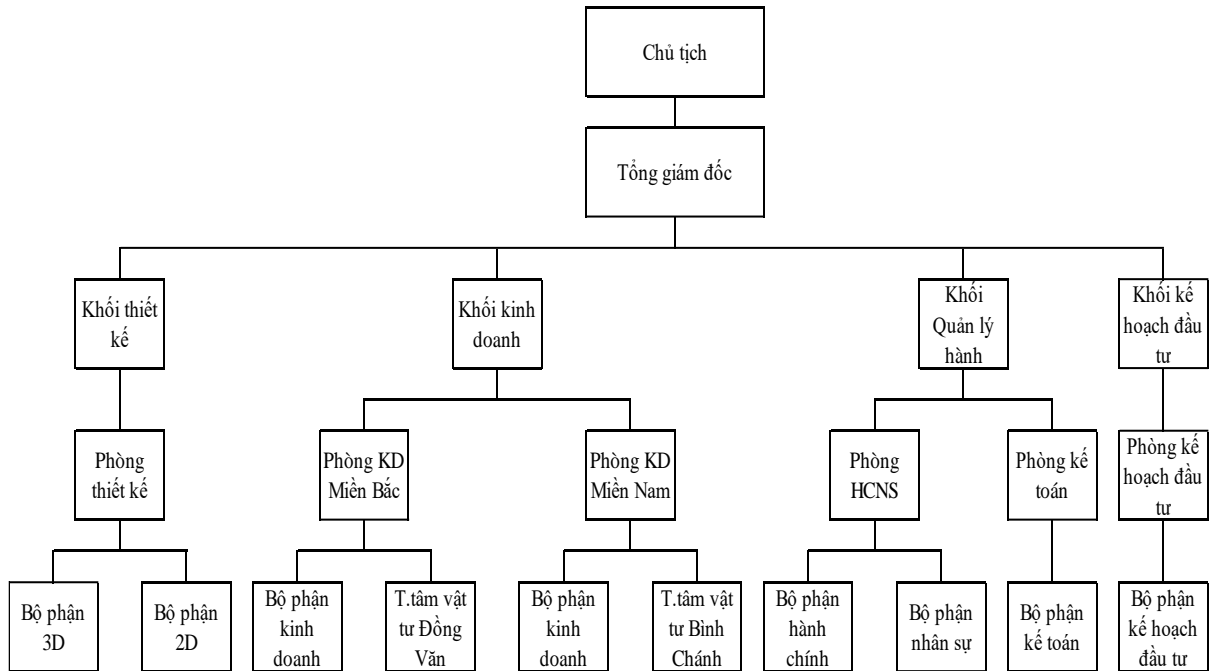
Với sứ mệnh: “Đóng góp cho xã hội và khách hàng thông qua việc thực hiện đảm bảo an toàn và hiệu quả cho các công trường xây dựng, cũng như tạo dựng môi trường làm việc thoải mái trên mỗi công trường. Từ đó, hướng đến môi trường làm việc “giàu” cả về vật chất lẫn tinh thần, Sugiko luôn nỗ lực cải tiến, bổ sung dịch vụ gia tăng cho khách hàng, tạo dựng được niềm tin cũng như sự ủng hộ lâu bền từ phía khách hàng.

Năm 2017 công ty đã quyết định mở rộng kinh doanh với mốc là Chi nhánh Công ty TNHH Sugiko Việt Nam - tại Hồ Chí Minh, cùng với hai trung tâm vật tư quy mô lớn ở hai miền Nam-Bắc, thực hiện công tác bảo dưỡng, bảo trì, giao nhận vật tư, đảm bảo sức chứa hàng trăm triệu tấn giáo, sẵn sàng nguồn hàng cung cấp cùng lúc cho nhiều dự án quy mô lớn. Song song với đó là chiến lược mở rộng tệp khách hàng ngoài doanh nghiệp Nhật Bản như: khách hàng trong nước, Trung Quốc, Hàn Quốc, Âu Mỹ tại Việt Nam.

Trải qua hơn chặng đường 10 năm, Công ty TNHH Sugiko Việt Nam đã dần khẳng định được vị trí của mình trên thị trường Việt Nam bởi chất lượng sản phẩm, dịch vụ luôn đi đầu về chất lượng và nhận được sự tin tưởng, ủng hộ

của nhiều nhà thầu, chủ đầu tư lớn trong và ngoài nước, được sự tin dùng của tất cả các khách hàng khó tính nhất.

2.1.3. Cơ cấu bộ máy tổ chức của công ty



Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu bộ máy tổ chức Công ty TNHH Sugiko Việt Nam

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Dưới Chủ tịch là Tổng giám đốc và bốn khối lớn phân theo chức năng công việc: Khối thiết kế; Khối kinh doanh; Khối quản lý hành chính; Khối kế hoạch đầu tư

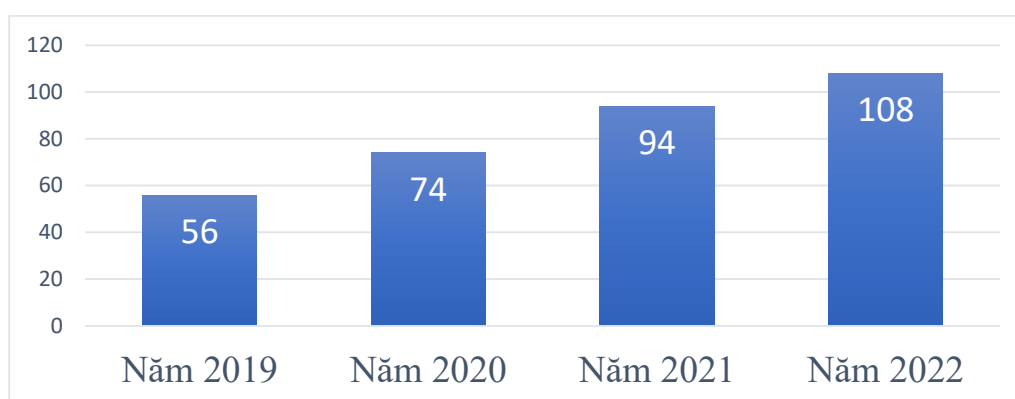
Trong đó, khối kinh doanh chiếm đại đa số tổng nhân viên công ty với hai phòng kinh doanh: Phòng kinh doanh miền Bắc và Phòng kinh doanh miền Nam. Mỗi phòng ban đều có bộ phận kinh doanh gồm ba nhóm chức năng là: nhóm Kinh doanh, nhóm biện pháp, nhóm Admin và Trung tâm vật tư.

2.2. Thực trạng chất lượng nhân viên khối Kinh doanh tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Sugiko Việt Nam

2.2.1. Quy mô và cơ cấu nhân viên khối kinh doanh

2.2.1.1. Quy mô

Số lượng nhân viên kinh doanh của khối kinh doanh biến động liên tục qua hàng năm. Trong vòng 4 năm kể từ 2019 tới 2022, số lượng tăng thêm là 52 người. Với số lượng 108 người vào tháng 12 năm 2022, số lượng Quản lý là 16 người chiếm 14.81% tổng số nhân viên toàn khối. Biến động này phát sinh từ nhu cầu nhân lực đáp ứng mục tiêu sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp.



Hình 2.2: Quy mô nhân viên Khối kinh doanh, giai đoạn 2019- 2022

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

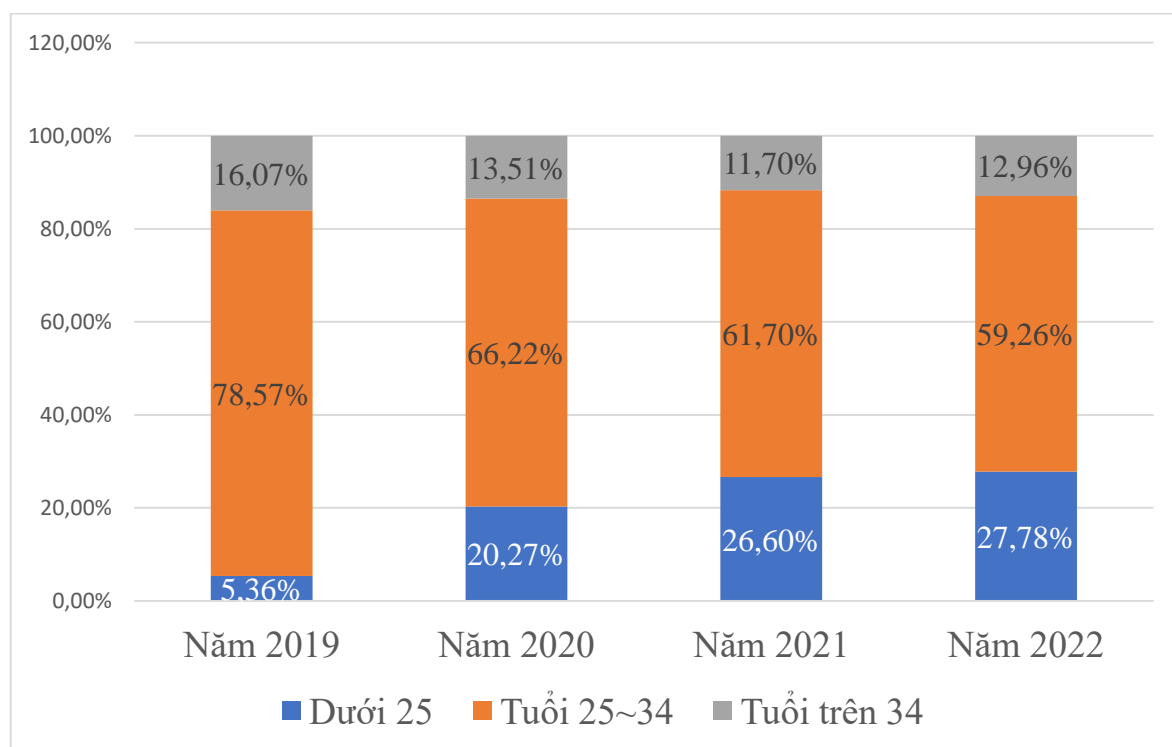
Khi bắt đầu thành lập, định hướng công ty chỉ hướng tới đối tượng khách hàng là doanh nghiệp Nhật Bản. Tuy nhiên, trong quá trình hoạt động, nhận thấy nhu cầu của khách hàng ngoài Nhật Bản như Việt Nam, Hàn Quốc cũng rất cao, ngày càng chiếm thị phần lớn tại Việt Nam nên đã quyết định mở rộng phạm vi đối tượng khách hàng. Bên cạnh đó, tại Việt Nam, nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn, kỹ thuật để thiết kế bản vẽ thi công giàn giáo cũng như lao động phổ thông đòi hỏi có tay nghề, kinh nghiệm thi công giàn giáo tiêu chuẩn Nhật Bản là rất hiếm. Vì vậy, để khách hàng thuê sản phẩm giàn giáo Nhật Bản, công ty cần đáp ứng được cả nguồn lực đáp ứng cung cấp dịch vụ tư

vấn thiết kế, thi công đi kèm. Chính vì vậy, quy mô nhân viên Khối kinh doanh biến động tăng liên tục qua từng năm.

Trong những năm 2020 đến 2022 mặc dù chịu ảnh hưởng nặng nề bởi dịch Covid-19, hàng loạt công trình bị ngừng thi công do giãn cách xã hội, dẫn tới không đủ việc làm cho nhân viên. Tuy nhiên, để đảm bảo thực hiện chiến lược trung-dài hạn của công ty mở rộng thị trường, đẩy mạnh cung cấp dịch vụ tới các doanh nghiệp ngoài Nhật Bản và doanh nghiệp nội địa và mở rộng dịch vụ, ngành nghề kinh doanh nên lại là khoảng thời gian nhân rồi công ty tận dụng để đẩy mạnh hoạt động nâng cao chất lượng, số lượng nhân lực.

2.2.1.2. Cơ cấu

(1) Cơ cấu theo độ tuổi

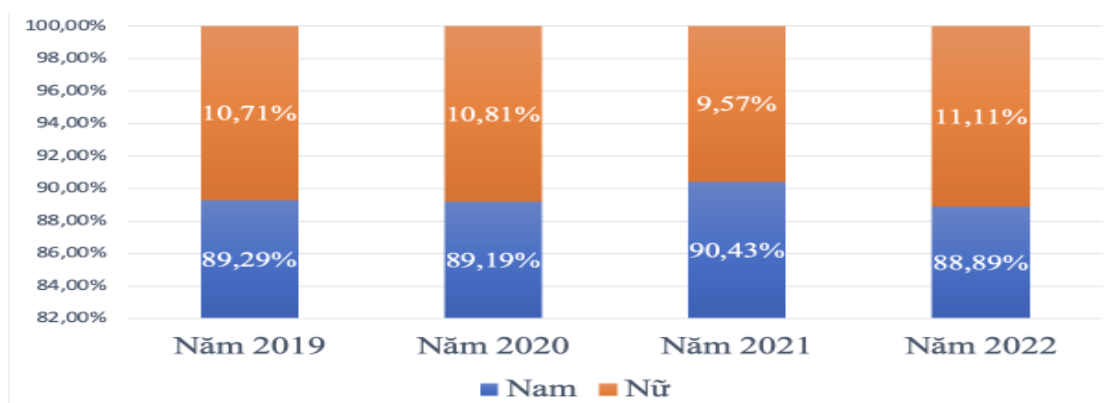


Hình 2.3: Cơ cấu nhân viên khối kinh doanh theo độ tuổi, giai đoạn 2019-2022

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Nhân viên khối kinh doanh Công ty TNHH Sugiko Việt Nam sở hữu chủ yếu là lao động trẻ, độ tuổi từ 19 đến 42 tuổi. Trong đó, độ tuổi dưới 25 từ tỷ lệ 5.36% vào năm 2019 thì tới năm 2022 đã tăng lên chiếm 27,78% tổng số nhân viên, chủ yếu là nhân viên thuộc bộ phận Trung tâm vật tư phụ trách công việc bảo trì, bảo dưỡng và thi công giàn giáo. Gia tăng số lượng NLD trong độ tuổi 19-25 tuổi là để đảm bảo mức lương đầu vào cạnh tranh so với thị trường cũng như có lộ trình thăng tiến thu hút. Đây cũng là lực lượng trẻ, nhiệt huyết, sẵn sàng với thử thách mới. Độ tuổi từ 26-30 chiếm tỷ lệ nhiều nhất, tới gần 77% vào năm 2019 và 56.38% vào năm 2022. Phần lớn sau 2 đến 4 năm kinh nghiệm làm việc, là NLD đã trau dồi, phát huy được kinh nghiệm đã tích lũy, là nhân lực kế cận trở thành nhân sự nòng cốt của công ty. Tuy nhiên, đây cũng là nhóm lao động có tỷ lệ nghỉ việc cao nhất vì họ thích sự thay đổi, sẵn sàng thử sức với cơ hội mới và là bài toán khó nhiều năm qua của công ty. Phần còn lại là lao động có độ tuổi ngoài 30 đến 39 tuổi. NLD trong độ tuổi này là những lao động có độ chín muồi về chuyên môn và kinh nghiệm do đó hiệu quả làm việc, chất lượng công việc luôn ổn định hơn so với 2 nhóm tuổi còn lại, mức độ gắn bó cao. Chính vì vậy, 10% trong số này là Quản lý.

(2) Cơ cấu theo giới tính

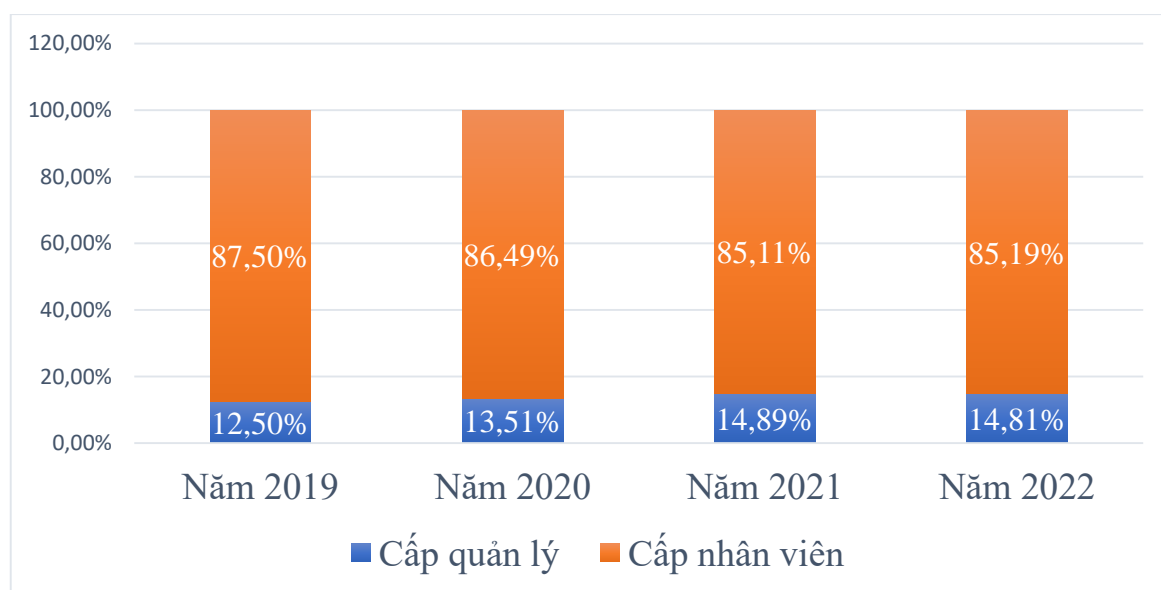


Hình 2.4: Cơ cấu nhân viên khối kinh doanh theo giới tính, giai đoạn 2019-2022

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Do đặc thù ngành nghề kinh doanh là Xây dựng, nên nhân viên Công ty Sugiko nói chung và của khối Kinh doanh nói riêng, số lượng lao động Nam chiếm chủ yếu và lên tới 88.89%. Nhân viên nữ của khối là nhân viên thuộc nhóm Admin, phụ trách công việc làm hợp đồng, hồ sơ thanh quyết toán hàng tháng với khách hàng.

(3) Cơ cấu theo cấp bậc



Hình 2.5: Cơ cấu nhân viên khối kinh doanh theo cấp bậc, giai đoạn 2019-2022

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Cơ cấu cấp bậc của nhân viên kinh doanh trong năm 2019 và 2020 còn chưa được hợp lý, số lượng quản lý chỉ chiếm 12.50% vào năm 2019 và chiếm 13,51% vào năm 2020. Điều này dẫn đến tình trạng khối lượng công việc của các quản lý nhiều dẫn tới tình trạng có thời điểm quá tải, không kiểm soát triệt để tiến độ, hiệu quả công việc của cấp dưới để có những hỗ trợ, giải pháp ứng đối ứng kịp thời. Nhiều vấn đề cần có sự hỗ trợ của quản lý bị ứ trệ. Công việc diễn ra mới đảm bảo tính “duy trì ổn định”, mà chưa có những sáng kiến để có bước đột phá trong hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên tỷ lệ giữa Quản lý và nhân viên này dần được thu nhỏ lại với tỷ lệ được cho là lý tưởng vào năm 2021 và

2022 (đạt tỷ lệ 85.19% cấp nhân viên và 14.81% cấp bậc quản lý). Công tác lập kế hoạch, quản lý thực hiện và giám sát được phân bổ đều cho các quản lý theo từng nhóm, các vấn đề phát sinh được quản lý lưu tâm, luôn được trao đổi, hỗ trợ tìm phương án giải quyết kịp thời.

(4) Cơ cấu theo khu vực

Để thuận tiện, đảm bảo trong công tác quản lý, chăm sóc, đối ứng khách hàng kịp thời, Khối kinh doanh được chia ra thành hai phòng ban tại hai miền Nam-Bắc, có cùng sơ đồ tổ chức hoạt động với các bộ phận chức năng giống nhau. Là một chi nhánh được thành lập sau vào năm 2018 nên mới đầu số lượng nhân viên của khu vực Hồ Chí Minh ít hơn khu vực Hà Nội, nhưng chỉ sau 1 năm hoạt động, Hồ Chí Minh đã tiếp cận và cung cấp dịch vụ tới số lượng lớn khách hàng tại khu vực với nhiều dự án quy mô lớn nhỏ, góp phần không nhỏ vào kết quả doanh thu, lợi nhuận chung của công ty. Chính vì vậy chỉ trong vòng 2-3 năm sau, số lượng nhân viên của khu vực Hồ Chí Minh đã tăng lên tương đương với số lượng nhân viên của khu vực Hà Nội để đáp ứng được công việc. Tuy nhiên, với nhóm Admin, do đặc thù công ty thực hiện phương án hoạch toán tại nguồn, chỉ có một con dấu duy nhất và sử dụng tại văn phòng Hà Nội nên việc trình ký, lưu trữ hồ sơ, chứng từ vẫn cần Hà Nội hỗ trợ một phần, nên số lượng nhân viên Admin ở khu vực Hà Nội cần nhiều hơn so với khu vực Hồ Chí Minh.

Ngoài ra, để đảm bảo sự đồng bộ trong chất lượng vật tư cung cấp ra công trường cũng như thi công đảm bảo tiêu chuẩn an toàn chung của tập đoàn Sugiko, hiện tại công ty bố trí, phân công cho Quản lý của các nhóm công việc bảo dưỡng, giao nhận và thi công ở Hà Nội quản lý, kiểm soát, triển khai hoạt động đồng bộ chung của hai khu vực nên nhân viên của nhóm công việc này ở Hà Nội cũng luôn có chênh lệch nhiều hơn so với Hồ Chí Minh.

Bảng 2.1: Phân bố nhân viên khối Kinh doanh theo khu vực, giai đoạn 2019-2022

Đơn vị tính: người

Phân loại	Khu vực	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Số lượng nhân viên kinh doanh	HN	5	10	12	12
	HCM	3	7	10	12
Số lượng nhân viên Biện pháp	HN	5	7	10	12
	HCM	5	7	10	12
Số lượng nhân viên Admin	HN	1	2	3	3
	HCM	1	1	2	2
Số lượng nhân viên bảo dưỡng	HN	14	14	15	16
	HCM	12	12	13	14
Số lượng nhân viên giao nhận	HN	3	3	5	7
	HCM	2	2	4	5
Số lượng nhân viên thi công	HN	3	5	5	7
	HCM	2	4	5	6
Tổng		56	74	94	108

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

(5) Cơ cấu theo nhóm công việc

Mặc dù tỷ lệ nhân viên ở mỗi nhóm tăng giảm không đồng đều nhưng số lượng nhân viên ở phần lớn các nhóm đều tăng đều hàng năm. Sự thay đổi này để chuẩn bị nhân lực sẵn sàng cho chiến lược mở rộng thị trường và dịch vụ kinh doanh theo kế hoạch trung-dài hạn của công ty.

Bảng 2.2: Quy mô và cơ cấu nhân viên khối Kinh doanh theo nhóm công việc, giai đoạn 2019-2022

Phân loại	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Số lượng nhân viên kinh doanh	8	14,29	17	22,97	22	23,4	24	23,53
Số lượng nhân viên Biện pháp	10	17,86	14	18,92	20	21,28	24	23,53
Số lượng nhân viên Admin	2	3,57	3	4,05	5	5,32	5	4,9
Số lượng nhân viên bảo dưỡng	26	46,43	26	35,14	28	29,79	30	28,43
Số lượng nhân viên giao nhận	5	8,93	5	6,75	9	9,57	12	8,82
Số lượng nhân viên thi công	5	8,93	9	12,16	10	10,64	13	10,78
Tổng cộng	56	100,00	74	100,00	94	100,00	108	100,00

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Qua số liệu Bảng 2.2, ta thấy tỷ lệ nhân viên nhóm bảo dưỡng giảm dần theo từng năm. Vì với nhóm này, công ty đã lựa chọn hình thức thuê lại lao động hoặc hợp tác với các công ty thầu phụ thay vì tuyển nhân viên chính thức cho công ty, đảm bảo được sự liên tục trong công việc, trong công tác đối ứng khách hàng ở giai đoạn cao điểm, giảm thiểu được gánh nặng của công ty trong việc quản lý cũng như duy trì, đảm bảo khối lượng công việc cho số lượng lớn nhân viên ở những thời điểm công việc ít đi. Với nhóm Admin, từ năm 2021 công ty bắt đầu áp dụng phần mềm vào công tác tính chi phí thuê vật tư hàng tháng, nên công việc thủ công bằng Excel trước đây được giảm tải tương đối nhiều. Vì vậy, mặc dù khối lượng công việc tăng, nhân viên kinh doanh tăng nhưng tỷ lệ nhân viên nhóm Admin so với tổng số nhân viên của khối lại giảm đi.

2.2.2. Chất lượng nhân lực

2.2.2.1. Về thể lực

Phân loại tình trạng sức khỏe của nhân viên Khối kinh doanh Công ty TNHH Sugiko Việt Nam qua các năm như sau:

Bảng 2.3: Phân loại sức khỏe của nhân viên khối Kinh doanh giai đoạn năm 2019- 2022

Đơn vị tính: %

Phân loại	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Loại A	3,57	5,41	3,19	3,70
Loại B1	60,72	59,46	67,02	69,44
Loại B2	35,71	35,13	29,79	26,86
Loại C	0,00	0,00	0,00	0,00
Loại D	0,00	0,00	0,00	0,00
Tổng	100,00	100,00	100,00	100,00

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Qua số liệu của Bảng 2.3 có thể thấy, tình trạng sức khỏe của nhân viên khối kinh doanh đều nằm trong giới hạn sức khỏe đảm bảo thực hiện công việc, không có ai thuộc nhóm Loại C và Loại D. Tuy nhiên, nhóm A có tỷ lệ tương đối ít so với 2 nhóm còn lại, chủ yếu tập trung ở nhóm B1 và nhóm B2. Mặc dù vậy thì số liệu cũng cho thấy tình trạng sức khỏe của đội ngũ nhân viên Khối kinh doanh đang dần được cải thiện trong những năm gần đây. Phản ánh qua tỷ lệ nhóm B1 được tăng lên và thay vào đó là nhóm B2 giảm đi.

Lãnh đạo Công ty TNHH Sugiko Việt Nam luôn đặc biệt quan tâm chăm sóc tới sức khỏe cho NLD thông qua nhiều hành động cụ thể: Tổ chức khám sức khỏe định kỳ hàng năm cho nhân viên; Mua gói bảo hiểm bảo vệ 24/7 ngoài BHXH, BHYT, BHTN bắt buộc theo quy định của Luật lao động; Đề duy trì thói quen rèn luyện nâng cao sức khỏe, công ty tổ chức đại hội thể thao thường

niên bao gồm các hoạt động, bộ môn như: Chạy, đi bộ, bơi lội, bóng đá, bóng rổ, kéo co để phát động, kêu gọi mọi người tăng cường luyện tập thể thao. Đặc biệt, hàng năm đều đăng ký cho nhân viên có mong muốn và có khả năng chạy bền cự li 42km sang tham gia giải chạy Marathorn tại Yokohama, Nhật Bản và nhận được sự hưởng ứng nhiệt tình của nhân viên.

Bên cạnh đó, cũng chăm lo sức khỏe tinh thần cho NLĐ qua hoạt động du lịch, nghỉ mát hàng năm, tiệc sinh nhật và tiệc trà hàng tháng, vừa tạo không khí vui vẻ, cơ hội gắn kết nhân viên cũng như nâng cao tinh thần, động lực gắn bó, làm việc.

2.2.2.2. Về trí lực

Trí lực là yếu tố thể hiện nhận thức, tư duy, là những thuộc tính về trí tuệ giúp con người nắm được tri thức. Trí lực không phải ngẫu nhiên có mà được hình thành và phát triển thông qua giáo dục, đào tạo và kinh nghiệm tích lũy trong quá trình làm việc. Trí lực được phân tích, nghiên cứu qua các yếu tố:

Trình độ văn hóa: Năng lực về tri thức và kỹ năng liên quan đến tự nhiên, xã hội được cung ứng qua hệ thống giáo dục, qua bài học thực tiễn,....

Trình độ chuyên môn: Khả năng thực hành về chuyên môn nào đó có biểu hiện trình độ được đào tạo ở các cấp bậc. Đây là một tiêu chí rất quan trọng để đánh giá chất lượng nhân sự.

Do đặc thù ngành nghề kinh doanh nên khối kinh doanh có một bộ phận lớn nhân viên thuộc nhóm LĐPT và dạy nghề thực hiện công việc bảo trì bảo dưỡng, giao nhận và thi công lắp dựng giàn giáo. Từ năm 2021, công ty có chuyển hướng sang sử dụng nhân lực thuê ngoài nên số lượng cũng có giảm hơn so với trước đó, tuy nhiên để đảm bảo nguồn nhân lực ổn định thì tỷ lệ của các nhóm này trong khối vẫn là lớn. Còn lại, NLĐ có trình độ chuyên môn cao, tốt nghiệp Đại học và sau đại học đều là nhóm nhân viên thuộc nhóm Kinh doanh, biện pháp và Admin, với tỷ lệ tăng lên hàng năm. Con số cải thiện này

là do chiến lược phát triển nhân lực của công ty thay đổi, muốn tập trung vào phát triển nhân lực chất lượng cao ngay từ đầu vào của nhóm này.

Bảng 2.4: Trình độ chuyên môn của nhân viên khối kinh doanh, giai đoạn 2019-2022

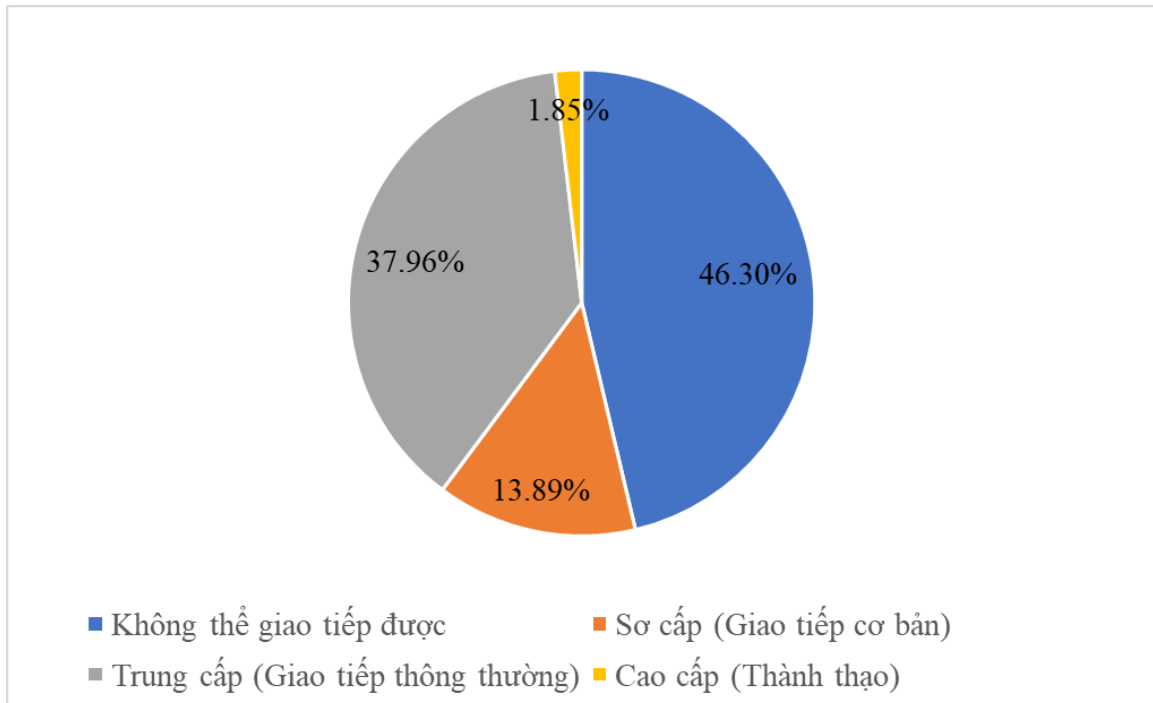
Đơn vị tính: %

Chỉ tiêu \ Năm		Năm			
		2019	2020	2021	2022
Trình độ chuyên môn	Đại học và sau đại học	33,93	45,95	48,94	51,96
	Cao đẳng	1,79	0,00	1,06	0,00
	Trung cấp	1,79	1,35	1,06	0,98
	Dạy nghề	21,43	21,62	18,09	17,65
	LĐPT	41,06	31,08	30,85	29,41
Tổng số lao động		100,00	100,00	100,00	100,00

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Trình độ ngoại ngữ: Là doanh nghiệp 100% vốn đầu tư nước ngoài, chịu sự quản lý của công ty mẹ phía Nhật Bản, nên mọi hồ sơ giấy tờ đều được làm song ngữ: Việt-Anh hoặc Việt-Nhật. Ngoài ra, 50% đối tượng khách hàng của công ty là công ty Nhật Bản và một số công ty khác như Hàn Quốc, Thái Lan, Malaysia buộc phải dùng tiếng Anh trong quá trình làm việc với khách hàng, nên phần lớn nhân viên khối kinh doanh (trừ nhân viên thuộc nhóm Bảo trì bảo

dưỡng, thi công) đều yêu cầu có trình độ Tiếng Anh hoặc tiếng Nhật ở các trình độ khác nhau, tùy vị trí và nội dung công việc.



Hình 2.6: Trình độ ngoại ngữ nhân viên khối kinh doanh tại thời điểm tháng 12 năm 2022

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Kỹ năng của nhân viên khối kinh doanh: Kỹ năng được phân làm 2 nhóm là Kỹ năng chuyên môn và kỹ năng mềm. Kỹ năng chuyên môn cần thiết để thực hiện công việc, kỹ năng mềm giúp bổ trợ và hoàn thiện năng lực làm việc để NLD nhạy bén hơn trong việc ứng biến các tình huống.

Ngay từ khi thành lập, lãnh đạo công ty Sugiko luôn quan tâm đến công tác đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng mềm cho nhân viên. Với nhân viên Khối kinh doanh, công ty tập trung vào đào tạo kỹ năng Giao tiếp, kỹ năng đàm phán và ra quyết định, kỹ năng chốt hợp đồng, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp. Đây đều là các kỹ năng rất cần thiết đối với nhân viên khối kinh doanh. Ngoài ra, với cấp quản lý, công ty trang bị thêm kỹ năng đánh giá nhân viên, kỹ năng lập và thực hiện kế hoạch, kỹ năng quản lý cấp cao.

Bảng 2.5: Kết quả đánh giá kỹ năng quản lý khối kinh doanh năm 2022

Đơn vị tính: người

STT	Kỹ năng	Mức đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Kỹ năng chuyên môn	0	0	10	6	0
2	Kỹ năng lãnh đạo (leadership)	0	2	10	4	0
3	Kỹ năng đàm phán đối ngoại	0	2	12	2	0
4	Kỹ năng giải quyết vấn đề	0	1	12	3	0
5	Kỹ năng định hướng, đào tạo	0	0	11	5	0
6	Kỹ năng đề xuất cải tiến	0	0	10	6	0

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự-kết quả đánh giá năm 2022

Hàng năm công ty có thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc gồm 2 phần: “Kết quả công việc” và “Quá trình” theo 2 nhóm đối tượng là nhân viên và quản lý. Các kỹ năng chuyên môn và ý thức, thái độ thuộc phần “Quá trình”. Mỗi tiêu chí đánh giá sẽ có định nghĩa giải thích, tiêu chuẩn đáp ứng đi kèm với 5 mức đánh giá so với mức độ đáp ứng như sau: (1) Rất yếu; (2) Yếu; (3) Đạt; (4) Tốt; (5) Rất tốt. Trong đó, tiêu chuẩn công ty đưa ra để đảm bảo đáp ứng công việc là các kỹ năng phải đạt từ mức (3) Đạt trở lên.

Qua kết quả bảng 2.5 cho thấy về cơ bản quản lý của khối kinh doanh Công ty TNHH Sugiko Việt Nam có kỹ năng cần thiết, đảm bảo vận hành công việc. Một số người còn có kỹ năng đạt mức tốt, đặc biệt kiến thức chuyên môn

100% đạt từ mức “Đạt” trở lên. Tuy nhiên, mặc dù ở vị trí lãnh đạo nhưng vẫn còn Quản lý thiếu kỹ năng lãnh đạo (leadership) là một trong những kỹ năng mềm rất quan trọng ở vai trò Quản lý. Có Quản lý thiếu kỹ năng đàm phán đối ngoại và kỹ năng giải quyết vấn đề. Qua kết quả này, công ty có thể nắm bắt được thực trạng nhân sự hàng năm để kịp thời có chính sách đào tạo, hỗ trợ nhân viên trau dồi, hoàn thiện kỹ năng bản thân, áp dụng và phát huy vào công việc, công tác quản lý, dẫn dắt đội nhóm.

Bảng 2.6: Kết quả đánh giá kỹ năng nhân viên khối kinh doanh năm 2022

Đơn vị tính: người

STT	Kỹ năng	Mức đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Kỹ năng chuyên môn	0	10	62	19	1
2	Kỹ năng giao tiếp	0	9	75	8	0
3	Kỹ năng thực hiện quy trình nghiệp vụ	0	6	76	10	0
4	Kỹ năng đề xuất cải tiến	0	10	75	7	0
5	Kỹ năng làm việc nhóm	0	9	67	16	0

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự-kết quả đánh giá năm 2022

2.2.2.3. Về tâm lực

Tâm lực phản ánh nhân cách, thẩm mỹ, quan điểm sống,...của NLD. Tâm lực cao hay thấp được đánh giá dựa trên các yếu tố: Ý thức kỷ luật, tính tự giác, tác phong làm việc, khả năng giao tiếp, cách ứng xử,... Tất cả những

phẩm chất này nằm trong phạm trù đạo đức của con người, đóng vai trò quan trọng quyết định sự tăng trưởng bền vững của doanh nghiệp.

Bảng 2.7: Kết quả đánh giá ý thức, thái độ của nhân viên và quản lý khối kinh doanh năm 2022

Đơn vị tính: người

STT	Ý thức, thái độ	Mức đánh giá									
		1		2		3		4		5	
		Nhân viên	Quản lý	Nhân viên	Quản lý	Nhân viên	Quản lý	Nhân viên	Quản lý	Nhân viên	Quản lý
1	Tuân thủ nội quy, quy định công ty	0	0	2	0	68	10	22	6	0	0
2	Tuân thủ lịch trình, thời gian	0	0	3	0	72	8	17	8	0	0
3	Thực hiện báo cáo, liên lạc, trao đổi	0	0	2	0	72	8	18	8	0	0

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự-kết quả đánh giá năm 2022

Qua kết quả bảng 2.7 có thể thấy, chỉ có 2/108 nhân viên công ty chưa đạt yêu cầu về tuân thủ nội quy, quy định công ty và thực hiện báo cáo, liên lạc, trao đổi. 3/108 nhân viên còn chưa đạt yêu cầu về tuân thủ lịch trình, thời gian. Trong đó không có ai thuộc cấp bậc quản lý. Còn lại phần lớn nhân viên có ý thức tuân thủ cao. Qua kết quả đánh giá này, có thể thấy hoạt động truyền thông, phổ biến nội quy lao động của công ty đang thực hiện rất tốt và đúng hướng, giúp nhân viên nắm và thực hiện nghiêm túc, giúp nâng cao hiệu quả công việc cũng như xây dựng môi trường làm việc trật tự, nghiêm túc, hiệu quả. Đây cũng là tiền đề, cơ sở để công ty có thể tập trung vào việc nâng cao kỹ năng cho nhân viên, tạo nên nhân lực “khỏe mạnh” để phát triển ổn định.

Là đơn vị hoạt động trong lĩnh vực cho thuê kèm tư vấn, thi công giàn giáo, công ty TNHH Sugiko luôn tăng cường đẩy mạnh công tác tuyên truyền, đào tạo, nâng cao ý thức, phẩm chất đạo đức đối với mỗi nhân viên nói chung và nhân viên kinh doanh nói riêng. Công ty thường xuyên triển khai các đợt tuyên truyền về phương châm, triết lý kinh doanh của công ty, về sự “Tuân thủ”

cũng như với lý tưởng “Chất lượng tạo ra lợi nhuận”, và” An toàn là nhất” cho nhân viên. Đặc biệt là nhân viên Khối kinh doanh, qua các buổi Workshop, truyền tải tinh thần “Omotenashi - Khách hàng là thượng đế”. Omotenashi trong tiếng Nhật là nghệ thuật hiếu khách, “quên mình, hết lòng” chu đáo với khách hàng. Bên cạnh đó kết hợp chương trình thi đua khen thưởng, tổ chức tuyên dương cá nhân có thành tích tốt để tạo động lực kích thích, từ đó cá nhân NLD đã góp phần nâng cao chất lượng nhân sự, đặc biệt là phát huy tinh thần hăng say lao động, năng suất lao động và hiệu quả trong hoạt động kinh doanh, luôn đặt lợi ích của Khách hàng lên hàng đầu.

Chính vì vậy, mà trong hơn 10 năm hoạt động, Sugiko luôn nhận được ủng hộ và đánh giá rất cao của khách hàng về Chất lượng Sugiko mang lại.

Công ty đã có nội quy làm việc, tiêu chuẩn tiếp khách hàng,...nhằm điều chỉnh ý thức, trách nhiệm lao động của NLD. Định kỳ thực hiện truyền thông, phổ biến cho NLD về nội quy, quy định và tuân thủ với nhân viên để không ngừng duy trì và phát huy tinh thần tuân thủ kỷ luật, nghiêm túc, hỗ trợ nhau trong công việc và đặc biệt là tuân thủ việc thực hiện “Ho (báo cáo) – Ren (liên lạc) – sho (trao đổi)”, đảm bảo mọi vướng mắc trong công việc được tháo gỡ kịp thời.

2.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên khối Kinh doanh tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Sugiko Việt Nam

2.3.1. Tuyển dụng

Công ty TNHH Sugiko Việt Nam kể từ khi thành lập tới nay đã từng bước hoàn thiện quy trình tuyển dụng của mình rất rõ ràng, đầy đủ, chi tiết, phân cấp trách nhiệm rõ ràng ở từng khâu thực hiện. Tuy nhiên, vẫn còn những điểm chưa hợp lý ở một số bước cần điều chỉnh để nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh ngay từ đầu vào. Cụ thể:

Xác định nhu cầu tuyển dụng

Việc thực hiện xác định nhu cầu tuyển dụng tại Công ty TNHH Sugiko Việt Nam chưa thực sự được chú trọng đúng mực. Hàng năm, theo yêu cầu của Công ty mẹ phía Nhật Bản, vào cuối tháng 11 hàng năm, Quản lý các phòng/bộ phận tính toán và đề xuất công ty kế hoạch tuyển dụng nhân lực bổ sung (nếu có). Công tác này cơ bản trao quyền cho Quản lý trực tiếp của Khối/phòng ban/bộ phận phân tích, quyết định và gửi đề xuất lên công ty. Số liệu báo cáo đưa lên không có qua khâu kiểm tra, rà soát, phân tích về mức độ phù hợp.

Quản lý khối/phòng ban/bộ phận dựa trên mục tiêu doanh thu, lợi nhuận biến động của năm đó để tính ra tỷ lệ số lượng nhân viên cần tăng/giảm để đáp ứng công việc. Ngoài ra, tuyển dụng thay thế khi có nhân viên nghỉ việc. Tuy nhiên không bao gồm công tác định biên, phân tích thực trạng nhân lực hiện tại như tay nghề, kinh nghiệm, chuyên môn có cao hơn so với năm trước hay không? Chưa phân tích yếu tố tác động lớn khác bao gồm tình hình biến động thị trường lao động có thể tác động tới công tác tuyển dụng.

Dựa trên đề xuất đã được phê duyệt, Trưởng khối/phòng ban/bộ phận gửi “Đề nghị tuyển dụng” về cho nhân viên phụ trách tuyển dụng của phòng Tổng vụ. Nhân viên phụ trách tuyển dụng sẽ căn cứ vào yêu cầu, nội dung chi tiết đối với ứng viên cần tuyển của “Đề nghị tuyển dụng” tiến hành tuyển dụng.

Do xác định nhu cầu tuyển dụng chưa đảm bảo tính logic, chặt chẽ dẫn đến ảnh hưởng tới các công tác tuyển dụng sau đó, chưa bám sát nhu cầu của công ty. Nguyên nhân chủ yếu là do chính sách quản lý của công ty, để Quản lý trực tiếp của khối/phòng/bộ phận của Khối kinh doanh chủ động trong việc lập dự toán, kiểm soát chi phí nhân công, trong khi Quản lý trực tiếp của khối/phòng/bộ phận đều là những người không được đào tạo đúng chuyên môn, làm việc chủ yếu dựa trên kinh nghiệm tích lũy nên không tránh khỏi những chênh lệch nhất định.

Lập kế hoạch tuyển dụng

Bảng 2.8: Bảng thống kê số lượng nhân viên khối kinh doanh được tuyển dụng vào công ty, giai đoạn 2019 - 2022

Đơn vị tính: người

Năm	2019		2020		2021		2022	
	Số lượng người	Tỷ lệ hoàn thành (%)	Số lượng người	Tỷ lệ hoàn thành (%)	Số lượng người	Tỷ lệ hoàn thành (%)	Số lượng người	Tỷ lệ hoàn thành (%)
Số lượng tuyển yêu cầu	20		20		25		16	
- Cấp quản lý	2		4		4		1	
- Cấp nhân viên	18		16		21		15	
Số lượng tuyển thực tế	20	100.00	20	100.00	24	96.00	16	100.00
- Cấp quản lý	2	100.00	3	75.00	4	100.00	1	100.00
- Cấp nhân viên	18	100.00	17	106.25	20	95.24	15	100.00

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Tương tự như xác định nhu cầu tuyển dụng, kế hoạch tuyển dụng nhân sự bổ sung cho Khối kinh doanh sẽ do Quản lý của Khối/phòng ban/bộ phận chủ động lên kế hoạch trước. Riêng với việc tuyển dụng thay thế (khi phát sinh trường hợp nhân viên nghỉ việc giữa chừng), thì sẽ tiến hành tuyển bổ sung ngay hay sau đó dựa vào tình hình công việc, đoán định của Quản lý của Khối/phòng ban/bộ phận.

Nhìn vào bảng 2.8. ta thấy hoạt động tuyển dụng của công ty về cơ bản đáp ứng được sự phát triển về mặt số lượng nhân viên khối kinh doanh. Số lượng tuyển hàng năm thực hiện theo yêu cầu đề ra, mặc dù số lượng tuyển

hàng năm đều vượt quá số lượng kế hoạch ban đầu do phát sinh các vị trí nghỉ việc, phải tuyển bổ sung, thay thế. Riêng năm 2020, số lượng tuyển theo yêu cầu ở cấp Quản lý chỉ đạt 3/4 người, do không tuyển được quản lý đảm bảo các tiêu chí theo yêu cầu công việc, nên phải tuyển cấp nhân viên (vị trí Cận quản lý), sau đó thực hiện đào tạo, phát triển lên vị trí Quản lý. Điều này dẫn tới tình trạng thiếu hụt Quản lý ở khối kinh doanh vẫn chưa được giải quyết triệt để, khối lượng công việc của các Quản lý vẫn bị quá tải. Tuy nhiên, với số lượng tuyển dụng năm 2021 và năm 2022 ở cấp Quản lý thì tỷ lệ giữa Quản lý và Nhân viên đã thu nhỏ, công việc ở cấp Quản lý được san sẻ, cân bằng hơn. Ngoài ra, công tác tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh cấp nhân viên năm 2021 cũng chưa đạt yêu cầu, chỉ tuyển được 20/21 người.

Nguồn và phương pháp tuyển dụng

Nguồn tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh Công ty TNHH Sugiko Việt Nam đang sử dụng có 2 nguồn chính: nguồn nội bộ (gồm có luân chuyển nội bộ hoặc nguồn được giới thiệu bởi đội ngũ nhân viên trong công ty) và nguồn bên ngoài. Đối với nhân viên khối kinh doanh, do đặc thù ngành nghề kinh doanh nên phần lớn bộ phận nhân viên trong khối cần nhiều thời gian để đào tạo, cho ứng viên làm quen với sản phẩm, dịch vụ công ty. Vì vậy, thường sẽ ưu tiên nguồn nội bộ đặc biệt là luân chuyển nội bộ nhân viên trong Khối, cơ bản nhân viên đều đã nắm bắt được về sản phẩm, dịch vụ của Công ty.

Với nguồn bên ngoài, công ty thực hiện tuyển dụng qua một số Website tuyển dụng phổ biến như Vietnamworks, Careebuilder, Jobgo, TopCV. Công ty thường hướng tới ứng viên tốt nghiệp chuyên ngành kỹ thuật, xây dựng như đại học Xây dựng, đại học Bách Khoa, đại học Công nghiệp,... đối với nhân viên Kinh doanh và nhân viên nhóm Biện pháp, ứng viên là người dân địa phương đối với nhân viên Trung tâm vật tư và ứng viên tốt nghiệp chuyên ngành kế toán đối với nhân viên nhóm Admin. Với ứng viên nhóm Kinh doanh

và Biện pháp được tuyển từ nguồn bên ngoài có tỷ lệ nghỉ việc cao hơn cả, do nhiều ứng viên có mong muốn tìm được công việc sử dụng được kiến thức chuyên môn đã học. Đây cũng là thách thức, khó khăn đối với Sugiko Việt Nam.

Bảng 2.9: Số lượng nhân viên khối kinh doanh được tuyển dụng vào công ty phân theo nguồn tuyển dụng, giai đoạn 2019 - 2022

Đơn vị tính: người

Nguồn tuyển dụng	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Luân chuyển, tuyển dụng nội bộ	2	2	2	0
Tuyển dụng qua giới thiệu của nhân viên nội bộ	5	4	2	1
Tuyển dụng qua website tuyển dụng	12	14	4	1
Tuyển dụng qua bên thứ 3	0	1	1	2
Tuyển dụng qua mạng xã hội	1	2	0	0
Tổng	20	23	9	4

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Về phương pháp tuyển dụng thì công ty đang áp dụng thực hiện 5 phương pháp tuyển dụng cơ bản:

Luân chuyển, tuyển dụng nội bộ: Đây là phương thức tuyển dụng sử dụng nguồn nhân lực trong công ty là ứng cử viên. Phương pháp này tiết kiệm thời gian, không tốn chi phí. Đặc biệt, tạo cơ hội cho nhân viên được thử sức với công việc, vai trò mới, thúc đẩy phát triển bản thân. Đây cũng là cơ hội để công ty cơ cấu, bố trí lại nhân lực phù hợp, tối ưu hiệu quả sử dụng. Có nhiều nhân viên từ nhóm Biện pháp, sau thời gian làm việc được điều chuyển sang làm

nhân viên kinh doanh, đã phát huy được tối đa kinh nghiệm, kiến thức trong việc lên biện pháp thi công, có thể tư vấn cho khách hàng biện pháp thi tối ưu về chi phí vẫn đảm bảo an toàn, được khách hàng tin tưởng. Tuy nhiên, cũng cần tính tới trường hợp phải tuyển bổ sung thay thế cho vị trí được luân chuyển nếu vị trí đó cũng không phải là dư thừa ở hiện tại.

Tuyển dụng qua giới thiệu của nhân viên nội bộ: Đây là một trong những phương pháp tuyển dụng nhân sự hiệu quả, tiết kiệm chi phí thay vì phải đăng tải lên website, báo chí, các trang mạng xã hội mà vẫn tránh được ảnh hưởng biến động nhân sự cho phòng ban khác như phương pháp luân chuyển, tuyển dụng nội bộ. Thực tế cho thấy, các nhân viên được tuyển vào Sugiko Việt Nam làm việc qua giới thiệu đều gắn bó lâu dài với công ty và có mức độ phù hợp công việc cao.

Tuyển dụng qua website đăng tin tuyển dụng: Như phần lớn các doanh nghiệp, đây là một trong các cách tuyển dụng nhân sự hiệu quả hiện được Sugiko Việt Nam sử dụng nhiều nhất. Trang web mà Công ty Sugiko sử dụng nhiều nhất là Vietnamworks, Careebuilder, Jobgo, TopCV.

Tuyển dụng qua bên thứ 3 (Công ty giới thiệu nhân lực hoặc trung tâm giới thiệu việc làm): Đây là một trong những phương án hiệu quả và tỷ lệ thành công cao nhất trong các biện pháp. Ứng viên cũng được sàng lọc nên thường đảm bảo chất lượng nguồn vào. Tuy nhiên, chi phí tương đối cao so với các phương pháp khác, nên thường Công ty chỉ sử dụng khi tuyển những vị trí Quản lý cấp cao, khó tuyển bằng các phương pháp tuyển dụng khác.

Tuyển dụng qua mạng xã hội: Hiện nay, Việt Nam đang là một trong những quốc gia có tỉ lệ người dùng mạng xã hội cao nhất nhì thế giới, đặc biệt là Facebook và Zalo, đang dần trở thành kênh bán hàng Online, điện tử được sử dụng rộng rãi. Và đây cũng là một phương pháp mà Sugiko áp dụng triệt để để tìm kiếm các ứng cử viên tiềm năng cho khối kinh doanh. Trong hai năm

2021 và 2022, công ty đã tuyển thành công nhiều vị trí bằng phương pháp tuyển dụng này, giúp giảm thiểu được chi phí tuyển dụng cũng như là một cách để nhiều ứng viên tới Sugiko Việt Nam hơn.

Tùy vào từng vị trí công việc, sau khi nhận được yêu cầu tuyển dụng từ các phòng ban, phòng HCNS sẽ xem xét và đề xuất ban giám đốc phương án tuyển dụng phù hợp.

Bảng 2.10: Chất lượng hồ sơ ứng viên dự tuyển các vị trí của khối kinh doanh tuyển dụng, giai đoạn 2019 - 2022

Tiêu chí	Đơn vị	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Tổng số hồ sơ nộp	Bộ	821	897	276	147
Số hồ sơ đạt yêu cầu	Bộ	273	241	102	45
Số hồ sơ không đạt yêu cầu	Bộ	548	656	174	102
Số hồ sơ tuyển dụng/tổng số hồ sơ nhận được	Bộ	22	24	9	5
Số lượng nhân viên nghỉ việc (trong/sau thử việc)	Người	4	3	0	1

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Qua số liệu bảng 2.10 có thể thấy số lượng hồ sơ đạt chất lượng trên tổng số hồ sơ nhận được tương đối cao, 100% các vị trí tuyển dụng được theo yêu cầu đề ra.

Tỷ lệ nghỉ việc sau thời gian nghỉ việc được cải thiện rõ rệt. Kết quả này có được nhờ kinh nghiệm đúc rút ra từ các trường hợp nghỉ việc sau thử việc hàng năm. Hai trong bốn trường hợp không ký kết hợp đồng tiếp của năm 2019 là vì không phù hợp môi trường văn hoá doanh nghiệp. Ứng viên chia sẻ, mong

muôn tìm môi trường thoải mái hơn trong các quy định giờ giấc, trang phục,... Hai trường hợp còn lại là do không đáp ứng được yêu cầu công việc như kỳ vọng. Vào năm 2020, cũng có tới hai trong ba trường hợp không ký kết hợp đồng chính thức cũng vì không phù hợp văn hoá làm việc “tuân thủ giờ giấc” của công ty. Có thể thấy, nếu thực hiện chia sẻ, phổ biến chi tiết, đầy đủ cho ứng viên trong quá trình phỏng vấn, hội nhập, phổ biến về Nội quy lao động, quy định quy chế công ty cũng như mục tiêu công việc cần đạt được trong và sau thời gian thử việc, có lẽ đã giải quyết được vấn đề trên.

Căn cứ vào đó, hội đồng phỏng vấn đã rút ra kinh nghiệm, thay đổi cách thực hiện và đạt được kết quả tích cực trong các năm sau đó.

Phỏng vấn, kiểm tra trình độ chuyên môn (Test)

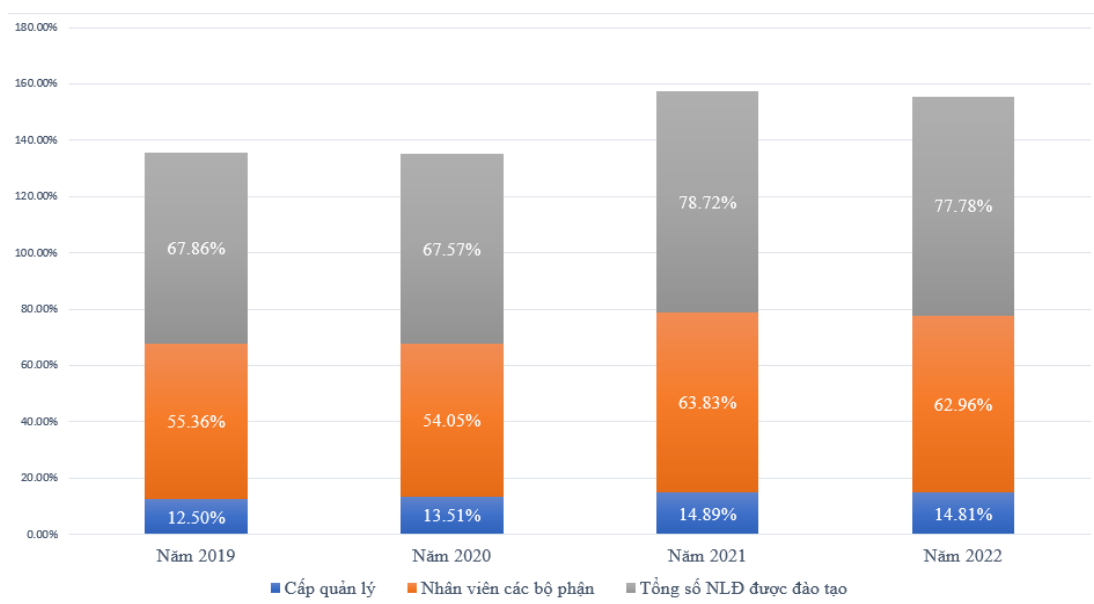
Thường tất cả các vị trí tuyển dụng của nhân viên khối kinh doanh (trừ nhân viên bảo trì bảo dưỡng), đều trải qua hai vòng: phỏng vấn và kiểm tra kỹ năng chuyên môn, tay nghề. Riêng với nhân viên Kinh doanh trực tiếp thực hiện công việc bán hàng thì có thêm bài test về tính cách, AQ. Điều này giúp cho hội đồng phỏng vấn có căn cứ để dễ dàng hơn trong việc đưa ra quyết định khi lựa chọn ứng viên phù hợp.

Thử việc, định hướng nhân viên mới và Đánh giá sau thử việc

Hiện tại công ty áp dụng thử việc 2 tháng với nhân viên có trình độ bằng cấp chuyên môn từ Cao đẳng trở lên (nhân viên thuộc nhóm Kinh doanh, Biên pháp, Admin của Khối kinh doanh), Không quá 30 ngày đối với công việc có chức danh nghề nghiệp cần trình độ chuyên môn, kỹ thuật trung cấp, công nhân kỹ thuật, nhân viên nghiệp vụ (Nhân viên thi công giàn giáo, nhân viên nhóm bảo dưỡng có tay nghề hàn, nhân viên lái xe nâng của Trung tâm vật tư thuộc khối kinh doanh); Không quá 06 ngày làm việc đối với công việc khác (nhân viên nhóm bảo dưỡng vệ sinh, giao nhận vật tư của Trung tâm vật tư thuộc khối kinh doanh).

Trong ngày đầu tiên đến nhận việc, nhân viên sẽ được Phụ trách phòng HCNS phổ biến Nội quy lao động, quy chế lương thưởng, chính sách đánh giá nhân sự, bảng mô tả chi tiết công việc, lộ trình thăng tiến, quy định liên quan đến Tuân thủ và một số quy định khác của công ty. Việc này giúp nhân viên mới hiểu rõ hơn về Công ty cũng như những nhiệm vụ, công việc mà mình được giao, giúp nhân viên mới nhanh chóng hòa nhập với môi trường làm việc mới, bắt kịp với công việc và tiến độ làm việc chung của đơn vị mình. Trước khi kết thúc thời gian thử việc từ 2 ngày đến 10 ngày tùy vào thời gian thử việc, quản lý bộ phận chuyên môn sẽ thực hiện đánh giá và gửi kết quả về phòng HCNS để chuẩn bị cho các thủ tục tiếp theo

2.3.2. Đào tạo, bồi dưỡng



Hình 2.7. Tỷ lệ lao động được cử đi đào tạo phân theo đối tượng đào tạo, giai đoạn 2019 – 2022

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự

Ban lãnh đạo Công ty TNHH Sugiko Việt Nam ngay từ khi mới thành lập, với số lượng nhân viên ít ỏi cũng đã rất quan tâm tới công tác đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng, tay nghề chuyên môn cho nhân viên. Công ty luôn khuyến

khích và tạo điều kiện cho mọi nhân viên phát triển toàn diện về cả năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm thông qua nhiều hình thức đào tạo: Hướng dẫn công việc bằng cách cầm tay chỉ việc (OJT), đào tạo nội bộ, tham gia các hiệp hội trong ngành, tham gia các chương trình đào tạo, seminar bên ngoài hoặc thuê công ty đào tạo tổ chức đào tạo Inhouse. Việc thực hiện tổ chức đào tạo do phòng HCNS phụ trách dựa vào khảo sát nhu cầu của NLD cũng như đề xuất của quản lý trực tiếp.

Qua hình 2.7 có thể thấy, tỷ lệ nhân viên được cử đi đào tạo đặc biệt là cấp quản lý ngày càng tăng. Tỷ lệ này cũng là do số lượng quản lý tăng lên hàng năm, để trang bị kịp thời, đầy đủ kỹ năng yêu cầu, đảm bảo đáp ứng công việc. Ngoài ra, mặc dù số lượng nhân viên tăng lên hàng năm, nhưng tỷ lệ được cử đi đào tạo không giảm, cho thấy sự quan tâm của ban lãnh đạo tới công ty tới hoạt động đào tạo nhân lực.

Tuỳ vào kết quả phân tích thực trạng và đánh giá nhân sự hàng năm, công ty sẽ lên kế hoạch đào tạo phù hợp để bổ sung, nâng cao các kỹ năng còn thiếu cho nhân viên khối kinh doanh.

Các khoá đào tạo hàng năm công ty tổ chức để trau dồi, nâng cao kỹ năng mềm phục vụ công tác quản lý như: Kỹ năng quản lý mục tiêu, đánh giá và phản hồi nhân viên, lập và thực hiện kế hoạch,... cho cấp quản lý. Với nhân viên khác, tuỳ nhóm công việc cũng sẽ tổ chức các khoá đào tạo kỹ năng cần thiết khác nhau phục vụ công việc. Số lượng đào tạo dựa vào nhu cầu, tình hình thực tế.

Bảng 2.11: Kết quả thực hiện đào tạo kỹ năng cho nhân viên, giai đoạn 2019 - 2022

Đơn vị tính: lượt người

Nội dung	Năm			
	2019	2020	2021	2022
An toàn lao động	41	45	47	49
Thi công giàn giáo	5	9	10	11
Kỹ năng tư duy logic cơ bản	20	12	5	8
Kỹ năng giao tiếp	20	12		10
Kỹ năng thuyết trình	8	10	5	3
Kỹ năng giải quyết vấn đề	28	12	6	7
Kỹ năng chăm sóc khách hàng	8	10	5	3
Kỹ năng đánh giá và phản hồi	8	10	5	3
Kỹ năng quản lý chuyên nghiệp	7	3	4	2
Kỹ năng bán hàng hiệu quả	8	10	7	4
Kỹ năng làm việc hiệu quả trong công ty Nhật	30	20	28	30
Trưởng phòng KD chuyên nghiệp	2	2	4	2
Coaching (Huấn luyện)	7	3	3	3

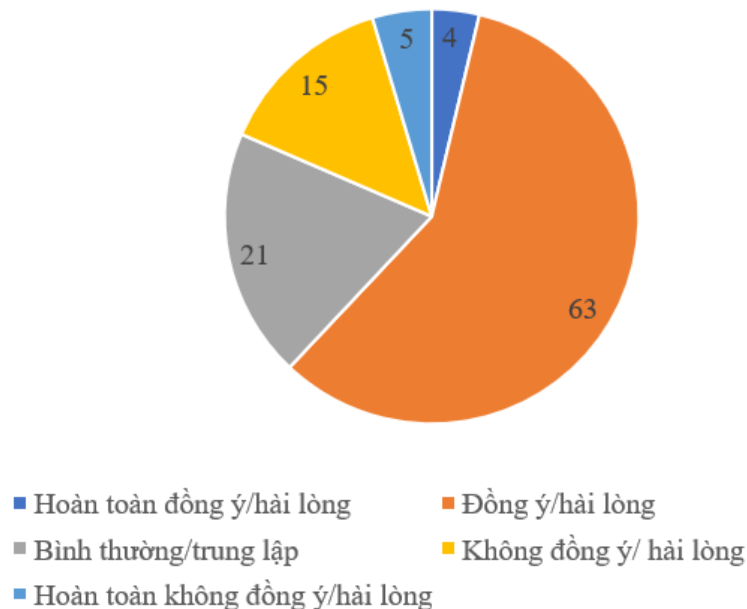
Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Theo số liệu bảng 2.11 có thể thấy, ban lãnh đạo công ty rất chú trọng, quan tâm và bám sát thực trạng để tiến hành đào tạo nâng cao chất lượng nhân lực. Công tác đào tạo được tổ chức thường niên, kể cả trong giai đoạn 2020~2022, khi công ty gặp nhiều khó khăn do ảnh hưởng của dịch Covid-19, nhưng Ban lãnh đạo vẫn coi đó là cơ hội để tập trung đẩy mạnh phát triển chất lượng nhân lực. Vì vậy, 100% nhân viên khi tham gia các khóa đào tạo do công

ty tổ chức được hỗ trợ toàn bộ về chi phí phát sinh liên quan: học phí, đi lại, lương trả cho ngày đi học,...

Theo số liệu thống kê, đối chiếu của phòng kế toán và phòng HCNS thì kinh phí cho hoạt động đào tạo và bồi dưỡng phát triển nhân lực của công ty trong các năm 2019 đến 2022 lần lượt là 643 triệu đồng, 608 triệu đồng, 598,5 triệu đồng và 787 triệu đồng. Kinh phí năm 2022 tăng lên đột biến vì công ty có cử 9 nhân viên của khối kinh doanh thuộc các nhóm Kinh doanh, biện pháp và thi công sang công ty mẹ đào tạo.

Bên cạnh đó, Ban lãnh đạo cũng yêu cầu mỗi nhân viên phải tích cực, chủ động tự nâng cao trình độ của mình, cập nhật những thông tin, kiến thức, kỹ năng cần thiết để đáp ứng đòi hỏi công việc và sự phát triển của công ty. Để đánh giá và khuyến khích tinh thần học hỏi của nhân viên, công ty có tiêu chí đánh giá “Kỹ năng chuyên môn” và “Tinh thần tích cực chủ động” trong bảng đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng năm.



Hình 2.8. Kết quả khảo sát đánh giá về hiệu quả sau đào tạo của nhân viên năm 2022

Nguồn: Kết quả khảo sát, tác giả tự tổng hợp

Mặc dù đặc biệt chú trọng và quan tâm tới hoạt động đào tạo và hàng năm đều xây dựng khoản dự trù cũng như chi ngân sách cho hoạt động này, nhưng công ty lại chưa có khâu kiểm soát và đánh giá chất lượng sau đào tạo, để thấy hiệu quả ứng dụng vào công việc sau đào tạo. Để đánh giá hiệu quả của chính sách đào tạo NVKD, tác giả đã tiến hành khảo sát trực tiếp với NLĐ được cử đi đào tạo.

Kết quả khảo sát ở hình 2.8 với câu hỏi “ Mức độ hài lòng của bạn về hiệu quả áp dụng vào công việc sau đào tạo” cho thấy, có 4 nhân viên (tương đương 3,70%) đánh giá “Hoàn toàn đồng ý/hài lòng”, 63 nhân viên (tương đương 58.33%) “Đồng ý/Hài lòng” với hiệu quả của việc đào tạo. Số lượng nhân viên có đánh giá “Bình thường/trung lập” là 21 nhân viên (tương đương 19,45%). Bên cạnh đó, có tới 20 nhân viên (tương đương 18.52%) đánh giá là “Không đồng ý/hài lòng” và “Hoàn toàn không đồng ý/hài lòng”, là một tỷ lệ không hề nhỏ. Có thể thấy, công tác đào tạo của công ty đang thực hiện chưa thực sự đi đúng hướng và cần có biện pháp để cải thiện, nâng cao chất lượng, giá trị của các khóa học, đào tạo. Công ty cần xem xét lại về đối tượng đi đào tạo đã phù hợp chưa? Nội dung đào tạo có phù hợp với đối tượng học viên? Thời lượng đào tạo có đảm bảo nội dung đào tạo cần truyền tải?...

2.3.3. Đánh giá thực hiện công việc

Thừa hưởng phương châm quản trị nhân lực của công ty mẹ, cũng như nhận thức vai trò quan trọng của việc đánh giá thực hiện công việc, ngay từ khi mới thành lập, Công ty TNHH Sugiko Việt Nam đã xây dựng và áp dụng hệ thống đánh giá thực hiện công việc, là một trong hoạt động góp phần quan trọng vào hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực nói chung của công ty.

Để hoạt động đánh giá thực hiện công việc hiệu quả, Công ty TNHH Sugiko Việt Nam xây dựng và ban hành quy định về đánh giá thực hiện công việc với đầy đủ nội dung:

Thời gian đánh giá: Thực hiện 2 lần/năm, vào tháng 6 và tháng 12.

Đối tượng được đánh giá: Toàn bộ nhân viên đang làm việc tại công ty vào thời điểm thực hiện đánh giá và có tổng thời gian làm việc đạt từ 50% tổng thời gian làm việc trong năm theo quy định của công ty.

Hình thức đánh giá: Sugiko Việt Nam hiện đang áp dụng hình thức đánh giá một chiều (quản lý đánh giá nhân viên). Tuy nhiên, khi được quản lý phản hồi kết quả đánh giá thì nhân viên có quyền phản biện, đưa ra ý kiến để điều chỉnh kết quả đánh giá của mình.

Quy trình thực hiện đánh giá: Dựa vào mục tiêu doanh thu và lợi nhuận do công ty phân bổ vào tháng 1 hàng năm cho Khối kinh doanh, Trưởng khối cùng các cấp quản lý trong Khối sẽ phân bổ, giao mục tiêu cho nhân viên và điền vào phần I. Đánh giá kết quả, thành tích của Phiếu đánh giá. Thực hiện kiểm tra tiến độ vào cuối mỗi quý dựa vào bảng báo cáo tiến độ dưới dạng quy trình PDCA. Thực hiện phản hồi kết quả đánh giá 2 lần/năm, vào tháng 6 và tháng 12. Kết quả đánh giá tháng 12 hàng năm sẽ là căn cứ để tăng lương cho nhân viên. Ngoài ra, công ty sẽ có định hướng đào tạo, nâng cao các kỹ năng, kiến thức còn thiếu hụt của nhân viên.

Tiêu chí đánh giá: Bao gồm có 2 phần: Phần I. Đánh giá kết quả, thành tích công việc, là mục tiêu công việc cần thực hiện trong năm tương ứng với mỗi vị trí chức danh công việc. Phần II. Đánh giá quá trình thực hiện công việc, bao gồm các tiêu chí đánh giá Kiến thức, kỹ năng và các tiêu chí đánh giá Ý thức, thái độ. Tùy vị trí chức danh công việc, tiêu chí đánh giá Kiến thức, kỹ năng sẽ khác nhau.

Bảng 2.12. Mục tiêu công việc Vị trí Trưởng khối kinh doanh năm 2022

Đơn vị tính: %

Nội dung mục tiêu	Mục tiêu (Target mark)	Trọng số (%)
Xây dựng chiến lược kinh doanh trung hạn cho giai đoạn 2023-2025	Hoàn thành và áp dụng từ năm 2023	20,00
Mục tiêu doanh thu năm 2022	79 tỷ đồng, trong đó khu vực Hà Nội: 46 tỷ đồng; khu vực Hồ Chí Minh: 33 tỷ đồng	20,00
Mục tiêu lợi nhuận thuần năm 2022	7,9 tỷ đồng, trong đó khu vực Hà Nội: 4,1 tỷ đồng; khu vực Hồ Chí Minh: 3,8 tỷ đồng	30,00
Kế hoạch mở rộng kinh doanh “Mảng xanh đô thị”	Hoàn thành và áp dụng từ năm 2023	30,00
Tổng		100,00

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Khác với vị trí cấp nhân viên, tập trung vào đánh giá kỹ năng thực hiện công việc theo chỉ thị của cấp trên, kiến thức chuyên môn hay kỹ năng giao tiếp thì đối với vị trí quản lý, công ty tập trung đánh giá các kỹ năng yêu cầu ở vị trí quản lý như kỹ năng lập kế hoạch hàng tháng, hàng năm, kế hoạch trung dài hạn cho khối/phòng ban/bộ phận và lãnh đạo, đường hướng toàn thể thành viên thành một khối thống nhất, cùng thực hiện vì mục tiêu chung. Bên cạnh đó là kỹ năng vận hành, xử lý linh hoạt, tối ưu được hiệu quả chi phí, tăng lợi nhuận cho công ty. Tỷ trọng của 2 phần trong kết quả đánh giá chung được chia theo vị trí chức danh công việc.

Bảng 2.13: Tiêu chí đánh giá Quá trình của cấp quản lý

Đơn vị tính: %

STT	Tiêu chí đánh giá		Trọng số (%)
01	Kiến thức, kỹ năng	Lập và thực hiện kế hoạch phòng ban	12,00
02		Tối ưu hoá hiệu quả chi phí	10,00
03		Kiến thức chuyên môn	8,00
04		Lãnh đạo (Leadership)	12,00
05		Đàm phán, đối ngoại	10,00
06		Giải quyết vấn đề	12,00
07		Định hướng, đào tạo	8,00
08		Đề xuất cải tiến	8,00
09	Ý thức, thái độ	Tuân thủ nội quy, quy định	5,00
10		Báo cáo, liên lạc, trao đổi	5,00
11		Teamwork (làm việc nhóm)	5,00
12		Sẵn sàng học hỏi	5,00
Tổng			100,00

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Đối với các vị trí cấp nhân viên, phần đánh giá quá trình sẽ tập trung vào đánh giá ý thức, thái độ hơn là kiến thức, chuyên môn. Ở vị trí này, công ty đòi hỏi sự tuân thủ, tính kỷ luật cao. Kiến thức, kỹ năng sẽ được nâng cao dần qua quá trình vừa làm vừa đào tạo. Theo đó, ngược lại với vị trí cấp quản lý, số lượng đầu mục đánh giá của phần kiến thức, kỹ năng cũng sẽ có ít hơn, trọng số cũng chiếm phần ít hơn so với phần đánh giá ý thức, thái độ.

Ngoài ra, tỷ trọng giữa hai phần đánh giá là Kết quả, thành tích và Quá trình giữa các vị trí cũng có sự chênh lệch. Càng vị trí cao thì tỷ trọng điểm của phần Thành tích, kết quả càng cao. Cụ thể:

Bảng 2.14: Tỷ trọng đánh giá thực hiện công việc giữa Kết quả, thành tích và Quá trình

Đơn vị tính: %

Vị trí chức danh	Thành tích, kết quả (%)	Quá trình (%)
Nhân viên	20,00	80,00
Nhân viên kinh nghiệm	40,00	60,00
Chuyên viên	60,00	40,00
Chuyên gia	60,00	40,00
Trưởng bộ phận	70,00	30,00
Trưởng phòng	80,00	20,00
Trưởng khối	80,00	20,00

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Người đánh giá: Có 2 người thực hiện đánh giá, gồm Người đánh giá lần 1 và Người đánh giá lần 2. Kết quả đánh giá cuối cùng là kết quả đánh giá của người đánh giá lần 2. Trong đó:

Cấp bậc		Người đánh giá lần 1	Người đánh giá lần 2
Nhân viên	Nhân viên	Trưởng bộ phận	Trưởng phòng
	Nhân viên kinh nghiệm		
	Chuyên viên		
	Chuyên gia		
Quản lý	Trưởng bộ phận	Trưởng phòng	Trưởng khối
	Trưởng phòng	Trưởng khối	Tổng giám đốc
	Trưởng khối		Tổng giám đốc

Về công tác cho điểm từng tiêu chí, có 5 mức từ 1 tới 5. Tương ứng với mỗi mức là chỉ tiêu để chấm điểm tương ứng. Mức 3 là mức điểm đánh giá

“đạt”, “hoàn thành”. Kết quả đánh giá cuối cùng sẽ phân ra 5 mức độ tương ứng với số điểm đạt được: S-hoàn thành xuất sắc (Từ 80 điểm trở lên), E-hoàn thành tốt (80~89.9), A-hoàn thành (60~79.9 điểm), B-Hoàn thành nhưng còn hạn chế (40~59.9 điểm), C-không hoàn thành (0~39.9 điểm).

Bảng 2.15: Kết quả đánh giá của công ty giai đoạn 2019-2022

Đơn vị tính: %

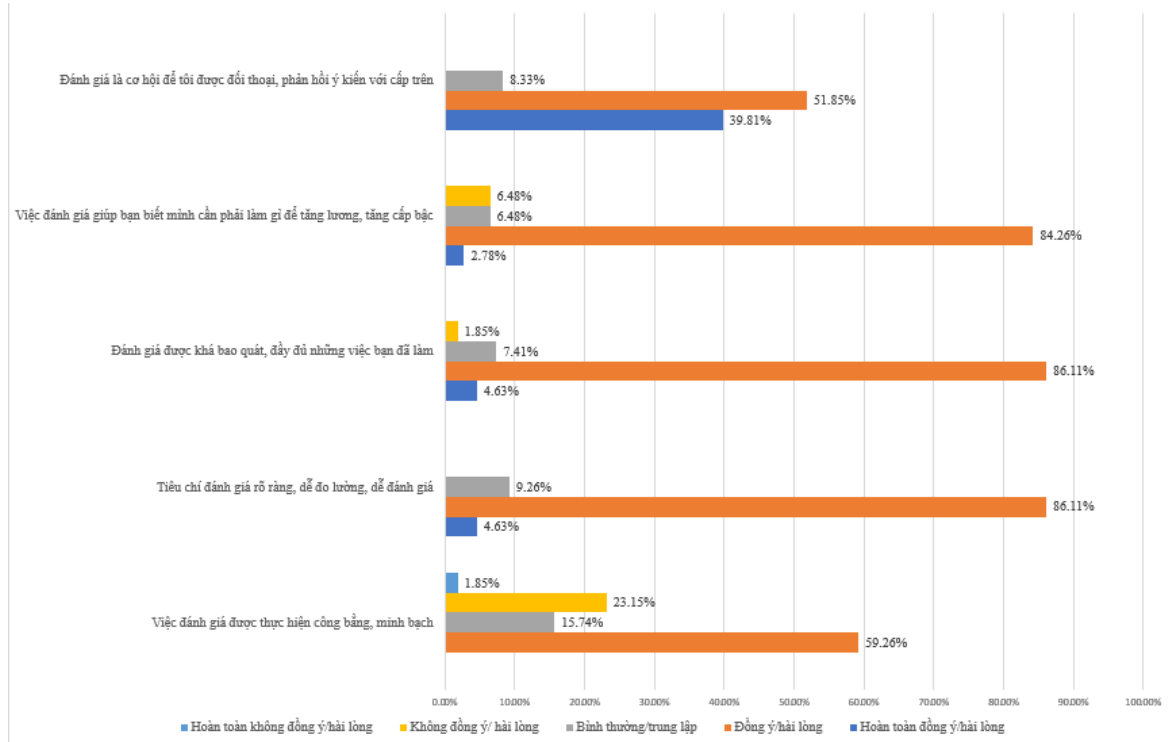
Kết quả	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
S	3,57	5,41	6,38	5,88
E	16,07	12,16	10,64	19,61
A	78,57	79,73	78,72	73,53
B	1,79	2,70	4,26	0,98
C	0,00	0,00	0,00	0,00
Tổng	100,00	100,00	100,00	100,00

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự

Dựa vào kết quả đánh giá của Sugiko Việt Nam giai đoạn năm 2019 đến 2022 có thể thấy, tỷ lệ số người đạt ở các mức không biến động lớn. Về cơ bản khoảng 80% nhân viên đạt mức A – hoàn thành. Có kết quả đánh giá trên A chiếm gần 20% và số rất nhỏ đạt B. Riêng năm 2022, do thị trường xây dựng sau Covid phục hồi trở lại, nhiều dự án bị tạm hoãn trước đó được tiếp tục thi công nên kết quả mục tiêu doanh thu, lợi nhuận năm 2022 chung của toàn Khối kinh doanh vượt xa mục tiêu nên số lượng nhân viên đạt trên mức A tăng lên và dưới mức A cũng giảm hơn so với mọi năm.

Theo kết quả khảo sát của Hình 2.10 dưới đây có thể thấy, phần lớn nhân viên đều đồng ý, hài lòng với chính sách đánh giá kết quả công việc mà công ty đang áp dụng, với tiêu chí rõ ràng, dễ đánh giá, là căn cứ xác đáng để tăng lương cho nhân viên. Bên cạnh đó, mặc dù không nhiều, nhưng vẫn còn những

ý kiến về việc thực hiện đánh giá còn mang tính chủ quan, cảm tính của người đánh giá. Vẫn còn hiện tượng thiên vị, thiếu minh bạch cần cải thiện.



Hình 2.9. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên Khối kinh doanh về chính sách đánh giá kết quả thực hiện công việc năm 2022

Nguồn: Kết quả khảo sát-tác giả tự tổng hợp

2.3.4. Chính sách giữ chân nhân viên kinh doanh có năng lực

2.3.4.1. Chính sách đãi ngộ

Trong môi trường lao động, “đãi ngộ” là những quyền lợi mà NLD được hưởng tương xứng với sự đóng góp của họ trong quá trình làm việc tại công ty, doanh nghiệp. Các chế độ đãi ngộ này là những khoản mà doanh nghiệp chăm lo cho đời sống vật chất lẫn tinh thần của NLD, tạo động lực để họ hoàn thành công việc và mục tiêu chung mà doanh nghiệp đã đề ra và là một trong các yếu tố quan trọng được NLD quan tâm, cân nhắc để quyết định xem có nên tiếp tục làm việc và cống hiến tại doanh nghiệp nữa hay không. Các chính sách đãi ngộ mà hiện nay Sugiko Việt Nam đang áp dụng là:

Tiền lương và các khoản phụ cấp:

Do có nhiều nhóm công việc với yêu cầu trình độ chuyên môn tay nghề, kỹ năng khác nhau trong khối Kinh doanh nên công ty Sugiko Việt Nam phân ra thành các khung lương khác nhau tương ứng với mỗi nhóm công việc, cấp bậc.

Tổng tiền lương (lương Gross) mà NLD nhận được là mức lương cố định trên hợp đồng lao động (chưa bao gồm tiền làm thêm giờ). Trong đó, được chia ra làm hai phần là lương cơ bản và phụ cấp.

Bảng 2.16: So sánh mức lương bậc một áp dụng cho sinh viên mới ra trường, chưa có kinh nghiệm phân theo nhóm công việc so với mức lương tối thiểu, giai đoạn 2019 – 2022

Đơn vị tính: VNĐ

Phân loại	Nhóm công việc	Từ	Từ	Từ 1/1/2021	Từ 1/7/2022
		1/1/2019 đến 31/12/2019	1/1/2020 đến 31/12/2020	đến 30/6/2021	đến 30/6/2023
Mức lương tối thiểu theo quy định của nhà nước		4.180.000	4.420.000	4.420.000	4.680.000
Mức lương bậc 1 Sugik áp dụng	Nhân viên Kinh doanh	8.740.000	8.980.000	8.980.000	9.240.000
	Nhân viên biện pháp, nhân viên Admin	8.260.000	8.500.000	8.500.000	8.760.000

Nhân viên bảo dưỡng, nhân viên giao nhận	6.980.000	7.220.000	7.220.000	7.480.000
Nhân viên thi công	7.780.000	8.020.000	8.020.000	8.280.000

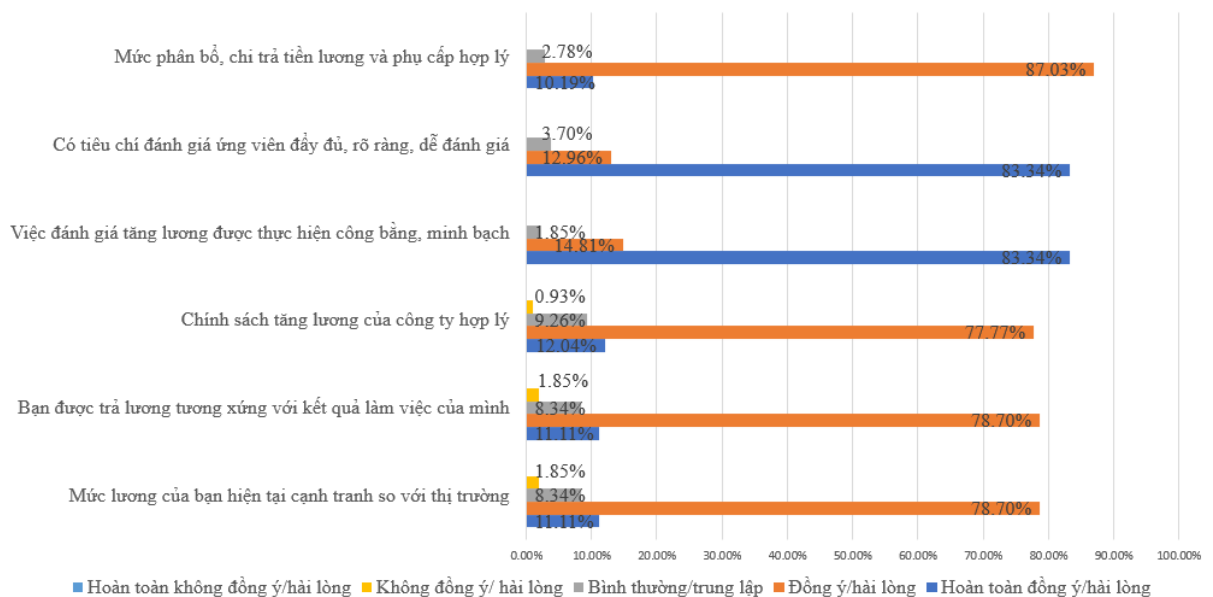
Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự

Mức lương cơ bản thấp nhất mà công ty đang áp dụng cho nhóm nhân viên LĐPT cũng luôn cao hơn mức lương tối thiểu áp dụng cho Khu vực I được quy định của Luật lao động về tiền lương, tiền công.

Ngoài mức phụ cấp áp dụng giống nhau với toàn thể nhân viên là 1.580.000 VNĐ (bao gồm 400.000 VNĐ phụ cấp chuyên cần, 680.000 VNĐ phụ cấp ăn trưa và 500.000 VNĐ phụ cấp xăng xe) , thì hệ thống thang bảng lương của công ty còn có phụ cấp trách nhiệm chi trả cho các vị trí Quản lý, phụ cấp điện thoại chi trả cho nhân viên kinh doanh hay phụ cấp nguy hiểm độc hại chi trả cho nhóm Thi công, bảo dưỡng giàn giáo.

Mức lương của nhân khối kinh doanh được điều chỉnh hàng năm theo mức lương tối thiểu được điều chỉnh của chính phủ. Tổng mức lương tăng bình quân mỗi năm (bao gồm điều chỉnh lương theo mức tăng lương tối thiểu và mức lương tăng theo đánh giá kết quả công việc) của toàn nhân viên khối kinh doanh là 12~15% và được tăng trực tiếp vào lương cơ bản cho NLĐ. Kể cả năm 2020 và năm 2021, do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid, doanh thu và lợi nhuận công ty không đạt mục tiêu đưa ra nhưng mức tăng lương bình quân của khối kinh doanh cũng tăng lần lượt là 13,28% và 12,94%. Điều này giúp NLĐ yên tâm công tác, có nhiều động lực để nâng cao trình độ, tay nghề, từ đó góp phần vào hoàn thành mục tiêu chung.

Theo khảo sát lấy ý kiến của riêng nhân viên khối kinh doanh về Mức độ hài lòng với mức lương của công ty, không có nhân viên nào có câu trả lời “Hoàn toàn không đồng ý/hài lòng”, chỉ có 0.93% ~ 1.85% có câu trả lời “Không đồng ý/hài lòng”. Đáng chú ý là tỷ lệ từ “Đồng ý/hài lòng” và “Hoàn toàn đồng ý/hài lòng) chiếm từ 89.81% ~ 97.22% tùy nội dung nhận định. Kết quả này cho thấy, cơ chế trả lương mà công ty đang chi trả là phù hợp, cạnh tranh với mức lương trên thị trường.



Hình 2.10: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên Khối kinh doanh về mức lương của công ty năm 2022

Nguồn: Kết quả khảo sát-tác giả tự tổng hợp

Thưởng, phúc lợi:

Ngoài lương cố định được trả cho NLD theo hợp đồng lao động, công ty có chính sách thưởng tháng lương thứ 13 (dựa vào mức lương cơ bản) cho toàn bộ nhân viên vào tháng 12 hàng năm. Thưởng tháng lương thứ 13 áp dụng cho toàn bộ nhân viên có mặt tại thời điểm trả thưởng. Mức thưởng được tính như sau:

Tổng thời gian làm việc trong năm	Mức thưởng
Đạt từ 70.1%~100%	Tháng lương cơ bản * 100%
Đạt từ 50.1% ~ 70%	Tháng lương cơ bản * 80%
Đạt từ 50% trở xuống	Mức lương cơ bản* tỷ lệ thời gian làm việc thực tế

Bên cạnh đó, nhằm nâng cao chất lượng đời sống vật chất và tinh thần của NLD, tạo điều kiện cho NLD hoàn thành tốt nhiệm vụ, công việc được giao, công ty xây dựng quy chế khen thưởng, khích lệ với toàn bộ nhân viên trong công ty. Hình thức thi đua là theo cá nhân/nhóm xuất sắc tháng/quý/năm. Cách đánh giá, hình thức thi đua do phòng ban chuyên môn tự chủ động xây dựng và đề xuất lên cho phòng HCNS kiểm tra và trình ban giám đốc phê duyệt. Sau khi được ban giám đốc phê duyệt, phòng HCNS sẽ lập hai bản Quyết định quy chế khen thưởng, một bản do Phòng HCNS, một bản chuyển lại cho phòng ban chuyên môn lưu trữ và thực hiện. Phần thưởng có thể bằng tiền hoặc hiện vật khác (như Phiếu mua hàng, đồ dùng gia dụng, cá nhân,...). Quỹ để xây dựng chính sách thưởng được tính theo đầu người có mặt tại thời điểm chi thưởng với mức chi 100.000 VNĐ/tháng/người.

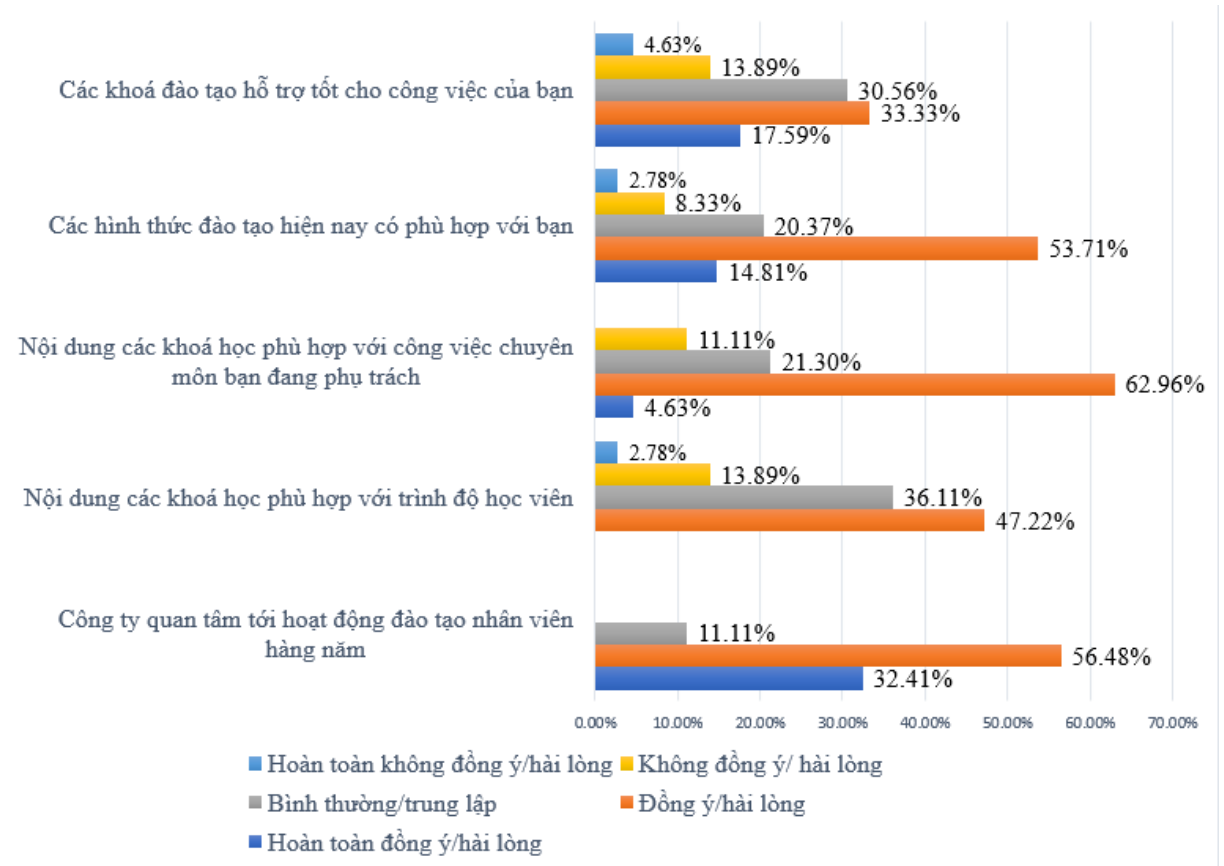
Ngoài ra, vào các dịp lễ tết như Tết Nguyên đán, Giỗ tổ Hùng Vương, Giải phóng Miền Nam, Quốc tế lao động và Ngày quốc khánh công ty cũng có phần thưởng nhỏ khích lệ nhân viên với mức chi là 500.000 VNĐ/người/dịp lễ. Mức chi hiếu (tứ thân phụ mẫu, vợ/chồng, con đẻ/nuôi), hỷ (nhân viên) là 2.000.000VNĐ/người/lần. Hàng năm, vào ngày kỷ niệm thành lập công ty hàng năm, công ty có phần thưởng ghi nhận cố gắng đóng góp, cống hiến cho những nhân viên có thâm niên 5 năm-10 năm-15 năm-20 năm với mức chi lần lượt là 2.000.000VNĐ-3.000.000VNĐ-4.000.000VNĐ-5.000.000VNĐ/người.

Bảo hiểm:

Ngoài BHXH, BHYT và BHTN theo quy định của Luật lao động và Luật bảo hiểm thì công ty còn mua bảo hiểm rủi ro tai nạn, tai nạn lao động 24/7 cho toàn nhân viên. Với gói bảo hiểm này, nhân viên sẽ được nhận bồi thường từ bảo hiểm trong trường hợp gặp tai nạn bất kỳ với mức chi cao nhất lên tới 1 tỷ đồng/người/vụ.

Đào tạo:

Vì là công ty có ngành nghề kinh doanh sản phẩm đặc thù, không được đào tạo chính quy ở các trường nên công tác đào tạo cho toàn nhân viên khối kinh doanh ở công ty đặc biệt được chú trọng.

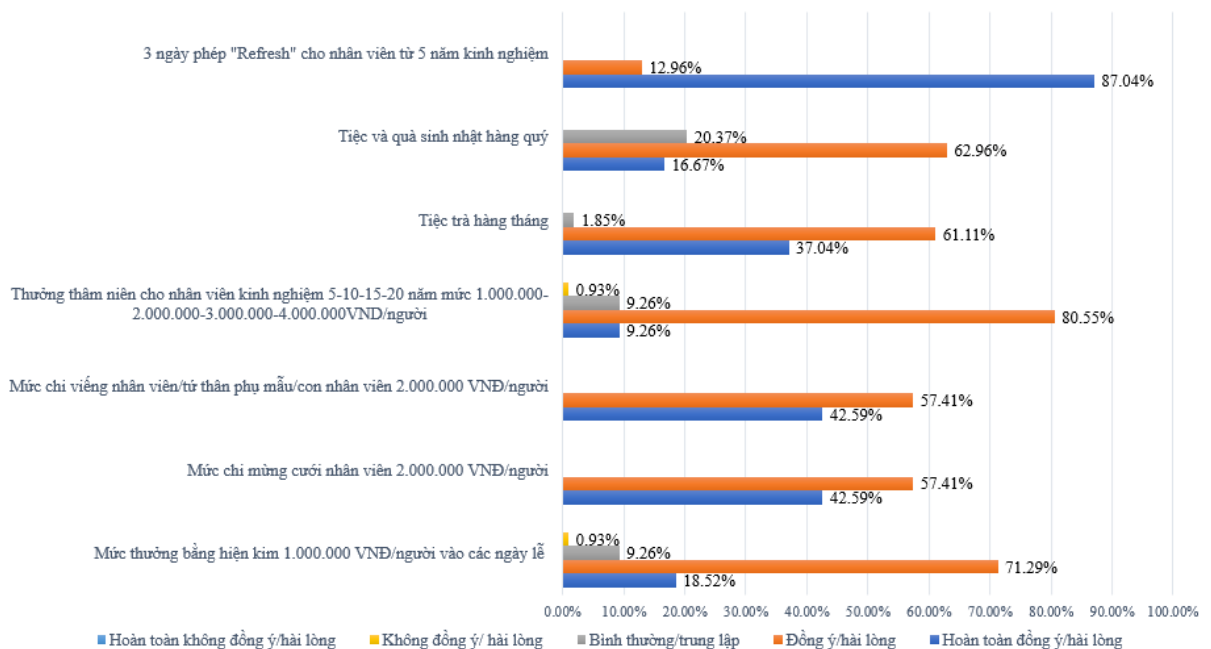


Hình 2.11: Kết quả khảo sát ý kiến của nhân viên Khối kinh doanh về hoạt động đào tạo của công ty năm 2022

Nguồn: Kết quả khảo sát-tác giả tự tổng hợp

Hàng năm, ngoài đào tạo kỹ năng mềm, công ty triển khai đào tạo với nhiều nội dung khác: trang bị kiến thức về sản phẩm giàn giáo, thị trường xây dựng, quy chuẩn an toàn lao động, tính toán cường độ chịu tải của sản phẩm, quy trình bảo dưỡng, thi công, giao nhận vật tư,... Các hình thức đào tạo cũng đa dạng: huấn luyện kèm cặp tại chỗ, tham gia khoá học, đào tạo nội bộ,... Tuy nhiên, do việc triển khai còn mang tính bộc phát, thiếu bước phân tích thực trạng, để xác định rõ nội dung, mục tiêu cũng như đối tượng đào tạo nên hiệu quả không cao. Tới 20 nhân viên (tương đương 18.52%) có ý kiến “Không đồng ý/hài lòng” và “Hoàn toàn không đồng ý/hài lòng” với nhận định “Các khoá đào tạo hỗ trợ tốt cho công việc của bạn” và “Nội dung các khóa học phù hợp với trình độ học viên”. Nguyên nhân một phần do mặc dù hình thức đào tạo và nội dung phù hợp với chuyên môn nhưng chưa bám sát với năng lực, trình độ hiện tại.

Giải trí nghỉ ngơi:



Hình 2.12: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên Khối kinh doanh về chính sách phúc lợi của công ty năm 2022

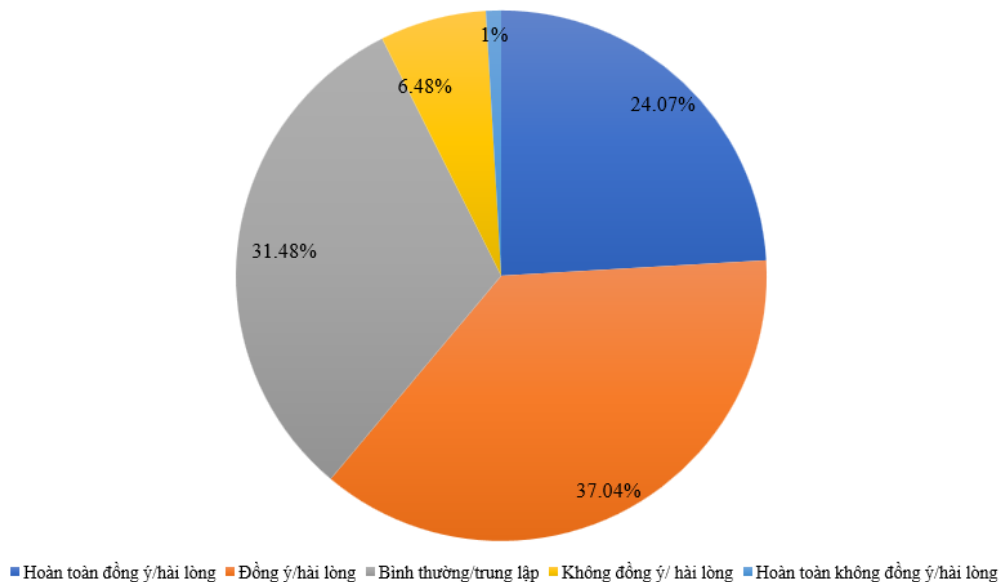
Nguồn: Kết quả khảo sát-tác giả tự tổng hợp

Nhằm mục đích tái tạo sức động, giúp nhân viên có khoảng thời gian nghỉ ngơi, công ty có chính sách thưởng phép cho nhân viên ngoài phép năm theo quy định của Luật lao động. Mỗi nhân viên có đủ từ 5 năm kinh nghiệm sẽ được tặng 5 ngày phép/năm. Ngoài ra, cứ 3 năm kinh nghiệm được cộng tặng thêm một ngày phép năm.

Bên cạnh các chính sách về nghỉ phép, công ty tổ chức các hoạt động thường niên như Tiệc trà hàng tháng, tiệc sinh nhật hàng quý, du lịch năm một lần và hoạt động Teambuilding từ một đến hai lần trong một năm, giúp nhân viên có thời gian thư giãn, giảm áp lực khi làm việc, tăng cường gắn kết hơn giữa nhân viên với nhân viên, giữa nhân viên với công ty.

Chế độ phúc lợi hiện tại của công ty có nhiều điểm lợi hơn luật và cũng thể hiện được nét văn hoá đặc trưng của công ty, sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty với đời sống tinh thần của nhân viên. Vì vậy, hầu hết nhân viên đều hài lòng, rất hài lòng với chính sách phúc lợi của công ty.

2.3.4.2. Bố trí, sử dụng nhân lực



Hình 2.13: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên Khối kinh doanh về bố trí công việc phù hợp năng lực và nguyện vọng năm 2022

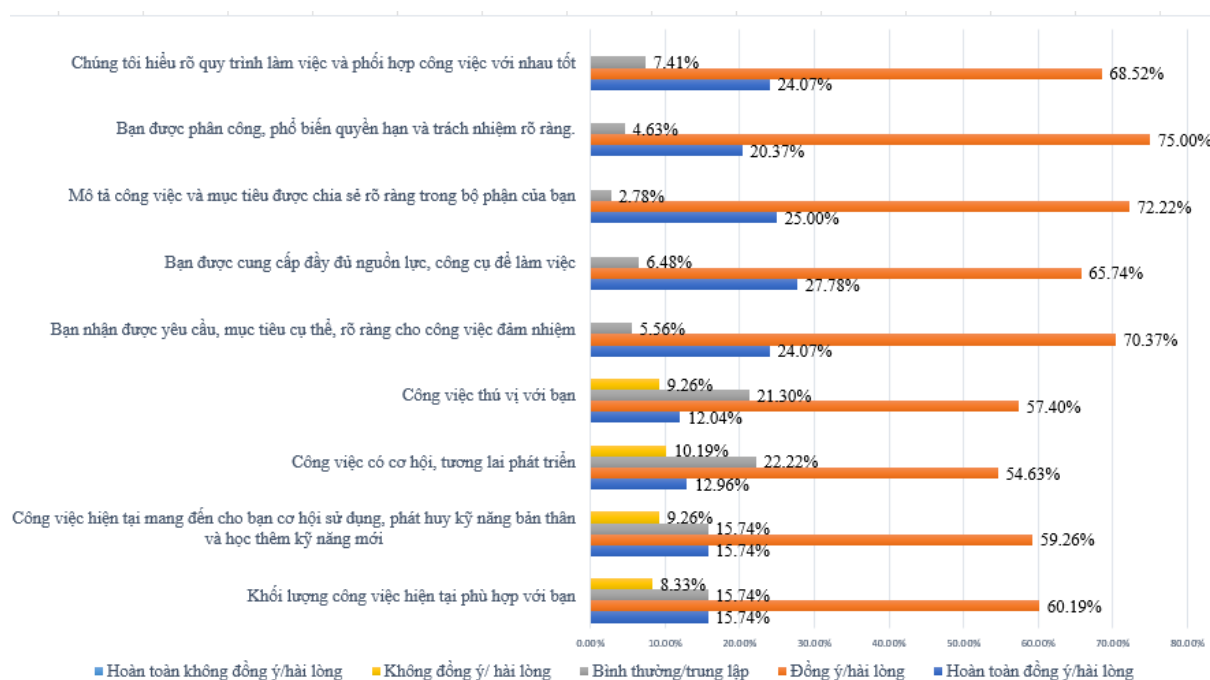
Nguồn: Kết quả khảo sát-tác giả tự tổng hợp

Như đã đề cập trong phần các hình thức tuyển dụng, hiện nay Công ty TNHH Sugiko Việt Nam có thực hiện luân chuyển, thuyên chuyển nội bộ khi có yêu cầu công việc hay có đề xuất từ các quản lý của các phòng ban/bộ phận nhưng chưa có chính sách, quy chế áp dụng cụ thể. Chính vì vậy, việc bố trí, phân công công việc hiện nay chủ yếu dựa trên nhu cầu thiếu hụt nhân sự ở các phòng ban, nhóm công việc mà không phải xuất phát từ nguyện vọng cũng như phân tích, đánh giá mức độ phù hợp về năng lực chuyên môn của NLD. Khi NLD chưa thể hoàn thành công việc như kỳ vọng, thay vì bố trí lại vị trí, công việc phù hợp, công ty mới chỉ tập trung đào tạo để cải thiện kỹ năng tay nghề.

Số liệu hình 2.13 cho thấy tỷ lệ nhân viên khối kinh doanh “Hoàn toàn đồng ý/hài lòng” và “Đồng ý/hài lòng” với công việc được bố trí hiện tại có phù hợp với năng lực và chuyên môn của mình là 61.11%. Số lượng cho kết quả trả lời “Không đồng ý/hài lòng” và “Hoàn toàn không đồng ý/hài lòng” phù hợp với năng lực và chuyên môn là 7.41%. Đây không phải là tỷ lệ quá lớn nhưng rõ ràng với những nhân viên này khó để phát huy hết khả năng và tâm huyết của mình với công việc hiện tại, lâu dài họ sẽ dễ mất động lực phấn đấu, cống hiến và có thể có nguy cơ nghỉ việc.

Ngoài ra, qua kết quả thực hiện khảo sát về mức độ hài lòng của nhân viên khối kinh doanh về công việc năm 2022 cho thấy có 8.33% nhân viên khối kinh doanh “Không đồng ý/hài lòng” với ý kiến “khối lượng công việc hiện tại phù hợp với bạn”, có 9.26% nhân viên “Không đồng ý/hài lòng” với ý kiến “công việc hiện tại mang đến cho bạn cơ hội sử dụng, phát huy kỹ năng bản thân”, đây là nhóm nhân viên cho rằng họ không thấy cơ hội phát triển hơn nữa của mình trong tương lai. Công ty cần lưu ý và có đối sách kịp thời để không ảnh hưởng tới kế hoạch công việc chung vì đây sẽ là nhóm có nguy cơ nghỉ việc hoặc khó để duy trì động lực phấn đấu trong công việc của họ. Chỉ có 69.44% nhân viên khối kinh doanh “Hoàn toàn đồng ý/hài lòng” và “Đồng ý/hài

lòng” với ý kiến “Công việc thú vị với bạn”, mặc dù đại đa số đều đồng ý rằng họ được phân công trách nhiệm, vai trò, mục tiêu, nội dung công việc cụ thể, rõ ràng. Điều này, phản ánh hệ lụy của việc họ chưa thực sự hài lòng với công việc được phân công hiện tại.



Hình 2.14: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên

Khối kinh doanh về công việc năm 2022

Nguồn: Kết quả khảo sát - tác giả tự tổng hợp

2.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới nâng cao chất lượng nhân viên khối Kinh doanh tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Sugiko Việt Nam

2.4.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

2.4.1.1. Thị trường lao động

Hiện nay, dân số Việt Nam ở giai đoạn dân số vàng. Trình độ văn hoá, chuyên môn ngày càng được cải thiện và nâng cao. Nắm bắt được tình hình Việt Nam là một đất nước đang phát triển, tập trung vào xây dựng cơ cấu hạ tầng, nên tỷ lệ sinh viên theo học và tốt nghiệp hàng năm của các trường xây dựng, kiến trúc, cơ khí là rất cao, làm cho thị trường lao động trong lĩnh vực

xây dựng trở nên sôi động. Vì vậy, với đối tượng lao động mà Sugiko Việt Nam sử dụng là nhân sự khối kỹ thuật, cơ khí hay lao động phổ thông thì không phải loại khan hiếm trên thị trường lao động, tạo điều kiện thuận lợi cho công tác tuyển dụng.

Tuy nhiên, do ngành nghề kinh doanh không phải là ngành nghề được thực hiện đào tạo phổ biến tại các trường đại học, cao đẳng và trường nghề nên công ty cũng gặp rất nhiều khó khăn trong công tác tuyển dụng ứng viên có kinh nghiệm, chuyên môn phù hợp. Bên cạnh đó tình trạng nhân viên bỏ việc sau một thời gian làm lại do mong muốn tìm công việc đúng chuyên môn, chuyên ngành đã học nên công ty không chỉ mất nhiều thời gian, chi phí cho công tác đào tạo mà còn gặp khó khăn khi biến động nhân sự do không kịp tuyển bổ sung khi có nhân sự nghỉ việc. Đối với lao động phổ thông, bên cạnh việc cần sức khỏe tốt thể thực hiện công việc bảo dưỡng, thi công giàn giáo ngoài công trường, cũng đòi hỏi ý thức, kiến thức về an toàn nghiêm ngặt. Đây cũng là thách thức đối với doanh nghiệp trong công tác đào tạo, tuyên truyền, quản lý an toàn lao động.

2.4.1.2. Đối thủ cạnh tranh

Sugiko Việt Nam thành lập năm 2012, khi đó đã có rất nhiều doanh nghiệp kinh doanh cùng mặt hàng hoạt động trước đó. Không chỉ có doanh nghiệp trong nước, có nhiều doanh nghiệp nước ngoài như Nikken (Nhật Bản), Sakon (Nhật Bản), TKV (Hàn Quốc),... ngay từ đầu đã có chính sách lương, đãi ngộ tốt, thu hút lao động tay nghề, trình độ chuyên môn cao. Là ngành nghề kinh doanh tương đối đặc thù, nên để đào tạo được một nhân viên thuộc khối kinh doanh nắm bắt được sản phẩm, kỹ thuật liên quan cần mất rất nhiều thời gian, nhưng có thực trạng là có nhiều nhân viên được tuyển vào làm tại khối kinh doanh của Sugiko Việt Nam ngay sau khi tốt nghiệp ra trường, được đào tạo đến khi có chuyên môn, kinh nghiệm đã chuyển việc sang công ty đối thủ

làm việc bằng chính kinh nghiệm, kiến thức đã được đào tạo tại Sugiko Việt Nam. Nguy hiểm hơn, là làm rò rỉ chiến lược, chính sách kinh doanh mà Sugiko Việt Nam đang áp dụng, gây bất lợi cho hoạt động kinh doanh chung. Vì vậy, để có thể thu hút, giữ chân nhân viên không bị đối thủ cạnh tranh lôi kéo đòi hỏi công ty phải có chiến lược thu hút và phát triển đội ngũ nhân viên khối kinh doanh phù hợp.

2.4.1.3. Khoa học công nghệ

Trong thời đại Khoa học – công nghệ đang tiến bộ không ngừng, như tất cả các doanh nghiệp khác, Sugiko Việt Nam cần đảm bảo người lao động không bị tụt hậu. Trong giai đoạn công nghệ 4.0, việc ứng dụng khoa học kỹ thuật vào công tác quản lý vật tư, lập bản vẽ cũng như tư vấn Online cho khách hàng từ xa trở thành nhu cầu cấp thiết. Bên cạnh bản vẽ bằng 2D, công ty đã tiên phong trong việc triển khai bản vẽ tư vấn biện pháp bằng 3D, để khách hàng có thể hình dung trực quan hơn về biện pháp thi công mà công ty đưa ra.

Để đáp ứng được cải tiến đó, đòi hỏi đội ngũ nhân viên khối kinh doanh phải trau dồi kiến thức, nâng cao kiến thức chuyên môn ở mảng 3D. Với nhân viên kinh doanh, để đối ứng nhanh tăng lợi thế cạnh tranh cần phải vận dụng công nghệ 4.0 trong việc tìm kiếm khách hàng thông qua internet; tư vấn biện pháp cho khách hàng qua hình thức Online,... Với đội ngũ nhân viên Admin, cần nâng cao trình độ, kỹ năng công nghệ để sử dụng phần mềm vào công tác tạo lập hồ sơ thanh quyết toán hiệu quả, rút ngắn thời gian mà vẫn đảm bảo độ chính xác. Ngoài ra, công tác quản lý vật tư tồn kho cũng như xuất ra công trường, theo dõi chi phí thuê bằng phần mềm để tăng hiệu quả lao động cũng như độ chính xác.

2.4.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

2.4.2.1. Quan điểm của lãnh đạo về nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh

Đây là nhân tố có ảnh hưởng lớn đến công tác phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh.

Tại Công ty TNHH Sugiko Việt Nam, công tác nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh luôn được ban lãnh đạo quan tâm bởi họ xác định đội ngũ nhân viên khối kinh doanh là yếu tố quan trọng nhất trong việc phát triển và thành công của công ty. Chính vì vậy, trong mọi hoạt động đều lấy đội ngũ nhân viên khối kinh doanh làm trọng. Trong những năm qua, đội ngũ nhân viên khối kinh doanh cũng biến động tương đối nhiều. Ngoài số lượng nhân viên tăng lên hàng năm, thì số lượng tuyển dụng nhân viên bổ sung, thay thế cũng tương đối lớn. Cũng chính vì vậy mà công tác đào tạo, phát triển đội ngũ nhân viên khối kinh doanh luôn được chú trọng, tạo điều kiện tốt nhất. Để phát triển kỹ năng, kinh nghiệm thực tế, công ty thường xuyên tổ chức các buổi khảo sát công trường dự án, cho nhân viên khối kinh doanh sang Nhật Bản (công ty mẹ) để học hỏi quy trình, cách thức tiến hành công việc ở tất cả các nhóm từ bán hàng, bảo dưỡng vật tư, thi công, ... Tuy nhiên, việc đào tạo còn mang tính bột phát, chưa có kế hoạch, chiến lược cụ thể, phù hợp dẫn đến hiệu quả trong công tác đào tạo chưa cao. Ngoài ra, công ty cũng chưa có phương pháp để quản lý, đánh giá hiệu quả sau đào tạo

2.4.2.2. Chiến lược và mục tiêu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Giàn giáo Sugiko Việt Nam cung cấp 100% được nhập khẩu từ Nhật Bản (tiêu chuẩn giàn giáo JIS) hoặc Trung Quốc (tiêu chuẩn BS1139), là giàn giáo chất lượng cao, phục vụ các công trình yêu cầu giàn giáo cường độ cao, đảm bảo an toàn. Chính bởi vậy, khách hàng của Sugiko cũng thường là khách hàng ở phân khúc trung-cao. Để có thể tiếp cận, đưa sản phẩm Sugiko tới công trình của khách hàng, là sự thống nhất trong tư tưởng, cách làm, chiến lược từ lãnh đạo tới toàn thể nhân viên khối kinh doanh. Từ khâu lên bản vẽ, biện pháp thi công an toàn, tối ưu về số lượng sử dụng để giảm chi phí nhưng phải đảm bảo an

toàn của nhóm Biện pháp, tới khâu tư vấn và đưa ra giải pháp thi công tối ưu về chi phí, kèm các dịch vụ gia tăng cho khách hàng của nhân viên kinh doanh, thì đòi hỏi nhân viên kinh doanh, biện pháp phải thật sự là chuyên gia trong lĩnh vực này, nắm bắt chắc về kết cấu, kỹ thuật để có thể tư vấn và làm cho khách hàng tin tưởng và sử dụng sản phẩm và dịch vụ mà công ty cung cấp. Bên cạnh đó, trong quá trình sử dụng, sau khi kết thúc trả lại vật tư thì khâu kiểm đếm, giao nhận, bảo dưỡng bảo trì vật tư đảm bảo chất lượng, số lượng ra công trình của đội ngũ nhóm bảo dưỡng và khâu làm hồ sơ thanh quyết toán chính xác, đúng hạn của nhóm Admin, nhận được đánh giá cao từ phía khách hàng về dịch vụ của Sugiko.

2.4.2.3. Năng lực tài chính của doanh nghiệp

Năng lực tài chính của doanh nghiệp được thể hiện qua nhiều mặt, cụ thể có thể kể tới: cơ sở vật chất, nguồn lực tài chính.

Về cơ sở vật chất:

Công ty có hiện có văn phòng chính tại Hà Nội với diện tích hơn 400m² và văn phòng chi nhánh tại Hồ Chí Minh với diện tích hơn 200m², với đầy đủ trang thiết bị máy móc văn phòng phục vụ công việc như máy tính, máy chiếu, máy in, phòng họp... và hai Trung tâm vật tư ở hai miền Nam - Bắc với diện tích lên tới 2ha để chứa vật tư và thực hiện các hoạt động bảo dưỡng, bảo trì, giao nhận vật tư với các thiết bị như máy vệ sinh giàn giáo, máy phun sơn, xe nâng, xe cẩu,... với chi phí đầu tư xây dựng ban đầu hơn 40 tỷ cho mỗi Trung tâm vật tư. Có thể thấy, công ty đã có chiến lược, kế hoạch dài hạn nên chú trọng đầu tư về cơ sở vật chất ngay từ bước đầu phục vụ hoạt động kinh doanh lâu dài tại Việt Nam.

Về nguồn lực tài chính:

Qua bảng 2.17 dưới đây, kết quả hoạt động kinh doanh ta thấy doanh thu của công ty những năm gần đây đều rất kém. Công ty đang bị lỗ lũy kế nhiều

năm liên tục và dự đoán còn tiếp tục khó khăn trong năm tới đây do ảnh hưởng sau dịch Covid, nền kinh tế bị ảnh hưởng trầm trọng, các dự án xây dựng đều đang bị ngưng trệ. Năm 2022 tuy kết quả đạt được là 121% so với mục tiêu đề ra tuy nhiên, dựa vào tình hình thị trường của 2 năm liền kề trước đó, công ty đề xuất với công ty mẹ mục tiêu doanh thu thấp hơn so với yêu cầu.

Bảng 2.17: Kết quả doanh thu của Khối kinh doanh giai đoạn 2019 - 2022

Năm	Doanh thu (đồng)	Tỷ lệ hoàn thành so với mục tiêu (%)
2019	104,948,719,967	51,00
2020	92,618,425,057	48,00
2021	77,140,382,907	44,00
2022	132,414,447,471	121,00

Nguồn: Phòng kế toán

Nhưng trên thực tế, 2022 là năm bùng nổ các dự án bị ngưng trệ 2 năm trước do ảnh hưởng dịch bệnh nên doanh thu của năm 2022 đã đạt vượt chỉ tiêu yêu cầu. Bên cạnh đó, do các nhà thầu, khách hàng cũng gặp khó khăn, nên tình hình công nợ cũng không được thuận lợi, ảnh hưởng nghiêm trọng tới dòng tiền của công ty. Tuy nhiên, được sự hỗ trợ, hậu thuẫn đắc lực của phía công ty mẹ bên Nhật Bản, nên công ty vẫn tiếp tục duy trì mọi hoạt động trong thời gian qua, không có tình trạng chậm thanh toán với nhà cung cấp hay chậm trả lương cho nhân viên. Đặc biệt, với tiềm lực mạnh về tài chính và tầm nhìn chiến lược lâu dài, công ty có chủ trương tận dụng khoảng thời gian này để tập trung tuyển dụng, đào tạo nâng cao chất lượng, sẵn sàng nhân lực đáp ứng yêu cầu công việc mới trong tương lai.

Cụ thể, trong hai năm 2021 và năm 2022 công ty đã thực hiện nhiều khóa đào tạo trong và ngoài nước, đưa nhân viên thuộc các nhóm công việc của khối

kinh doanh sang công ty mẹ tham gia đào tạo thực tế tại các công trình điện hình bên Nhật, tìm hiểu quy trình kinh doanh và quản lý Trung tâm vật tư bên Nhật để có thêm kinh nghiệm, kiến thức áp dụng cho đầu Việt Nam, nhằm tiêu chuẩn hóa dịch vụ toàn cầu cũng như nâng cao chất lượng dịch vụ của Sugiko Việt Nam. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng cần sớm có chiến lược, chính sách để cải thiện, thúc đẩy nâng cao hiệu quả kinh doanh để đảm bảo tự chủ tài chính, độc lập phát triển bền vững, lâu dài.

2.4.2.4. Công tác phân tích công việc

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác phân tích công việc ảnh hưởng tới hiệu quả thực hiện công việc, năng suất lao động của NLD cũng như các công tác khác trong lĩnh vực quản trị nhân lực, đánh giá và nâng cao chất lượng NNL, ngay sau khi thành lập và hoạt động được 2 năm, Sugiko Việt Nam đã chú trọng xây dựng và hoàn thiện xây dựng hệ thống chức danh cụ thể cho từng công việc. Kèm theo đó là bảng mô tả chi tiết công việc có cụ thể hóa về nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn của NLD khi thực hiện công việc được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên về mức độ quan trọng. Bảng mô tả chi tiết nội dung công việc cũng có quy định tiêu chuẩn trình độ, chuyên môn, kinh nghiệm, bảng cấp đánh giá người thực hiện công việc cho từng chức danh công việc cụ thể.

Tuy nhiên, trên thực tế, do khan hiếm về nguồn lao động đảm bảo tiêu chí theo yêu cầu, nên vẫn còn nhiều vị trí NLD chưa đảm bảo được các yêu cầu tương ứng với vị trí chức danh đang đảm nhiệm.

2.5. Đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh của Công ty trách nhiệm hữu hạn Sugiko Việt Nam

2.5.1. Kết quả đạt được

Chất lượng nhân viên khối kinh doanh của Công ty TNHH Sugiko Việt Nam ngày càng cải thiện. Đối với nhân viên kinh doanh, mặc dù do đặc thù

ngành nghề kinh doanh, nên công ty phải thực hiện đào tạo hầu hết kỹ năng mềm cần thiết đối với nhân viên kinh doanh như: Kỹ năng thuyết trình, kỹ năng đàm phán, kỹ năng bán hàng sau khi tuyển kỹ sư đáp ứng trình độ chuyên môn kỹ thuật, chỉ sau từ 1 đến 2 năm thực hiện đào tạo, toàn bộ nhân viên kinh doanh đều nắm bắt được quy trình bán hàng của công ty, có thể chủ động đàm phán, trao đổi với khách hàng về các điều khoản hợp đồng, điều kiện giao nhận hàng, giảm giá trong phạm vi được phê duyệt tương ứng với mỗi vị trí cấp bậc.

Đối với nhân viên nhóm thi công, nhờ được thực hiện đào tạo qua hình thức OJT- đào tạo tại chỗ bởi các chuyên gia người Nhật nhiều năm kinh nghiệm, nên nhanh chóng nắm bắt được phương pháp và kỹ thuật lắp dựng giàn giáo theo đúng tiêu chuẩn Nhật Bản. Bên cạnh đó, được đào tạo về an toàn lao động và cách đọc bản vẽ để phục vụ thực hiện công việc thi công, tháo dỡ. Sau từ 3-4 năm kinh nghiệm, 100% nhân viên thuộc nhóm thi công có thể đảm nhiệm vị trí Leader (trưởng nhóm) để quản lý, giám sát và hướng dẫn lại công việc cho nhân viên mới cũng như nhân viên thuê ngoài của các công ty cung ứng nhân lực, đảm bảo thực hiện công việc theo đúng tiêu chuẩn thi công an toàn của Sugiko.

100% nhân viên phụ trách công việc Lái xe nâng được công ty cử đi đào tạo và có bằng lái xe nâng. 100% nhân viên khối kinh doanh được tổ chức đào tạo an toàn vệ sinh lao động định kỳ theo đúng quy định của Luật vệ sinh an toàn lao động.

Kết quả đạt được trên là do:

- Ngay từ khi mới thành lập, nhờ có chủ trương chính sách chung từ tập đoàn, công ty mẹ nên lãnh đạo công ty rất quan tâm, chú trọng và có nhiều hành động cụ thể để nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh. Tạo điều kiện cho nhân viên có cơ hội học tập, rèn luyện và phát triển.

- Với lực lượng lao động trong nhóm tuổi 19-30 chiếm tỷ lệ trên 80% hiện nay là lực lượng lao động trẻ, đầy nhiệt huyết, nhiều sức sáng tạo, sẵn sàng học hỏi nâng cao kỹ thuật cũng như trau dồi, tích lũy kinh nghiệm để nâng cao hiệu quả công việc. Đây là thế mạnh, yếu tố then chốt để công ty có thể phát triển bền vững.
- Công ty có quy trình tuyển dụng đầy đủ, rõ ràng, thuận tiện cho việc tiến hành công tác tuyển dụng.
- Công tác đào tạo cũng luôn được chú trọng. Hàng năm đều tổ chức rất nhiều khoá học với nội dung khác nhau cho mỗi đối tượng nhân viên, cấp bậc khác nhau, dần nâng cao chất lượng nhân lực của nhân viên khối kinh doanh.
- Công tác đánh giá thực hiện công việc với quy trình và tiêu chí đánh giá rõ ràng, dễ đo lường giúp cho công tác quản lý, đánh giá nhân viên được thực hiện dễ dàng, chính xác. Là căn cứ để công ty tăng lương cho nhân viên rõ ràng, minh bạch. Đánh giá được thực hiện bởi 2 người đánh giá giảm thiểu tình trạng đánh giá chủ quan, thiếu công bằng, giúp cho kết quả đánh giá chính xác hơn, quản lý có cái nhìn đầy đủ, chính xác, toàn diện hơn về nhân viên của mình. Việc thực hiện phản hồi đánh giá cho nhân viên không chỉ để quản lý phản hồi về kết quả, định hướng cho nhân viên mà còn là cơ hội để nhân viên có thể chia sẻ ý kiến, quan điểm, nguyện vọng cá nhân cởi mở hơn.
- Về công tác lương, đãi ngộ có nhiều điểm thu hút, cạnh tranh so với các doanh nghiệp khác trên thị trường. Lương bậc một thấp nhất của tất cả các vị trí bao gồm LĐPT luôn đảm bảo cao hơn mức lương tối thiểu nhà nước quy định. Theo khảo sát nhận được từ BQL khu công nghiệp Đồng Văn, Hà Nam, nơi Công ty TNHH Sugiko Việt Nam đặt chi nhánh của công ty là Trung tâm vật tư Đồng Văn, mức lương của Sugiko đang đứng vị trí số một. Công ty áp dụng chính sách tăng lương hàng năm dựa vào kết quả đánh giá

hiệu quả công việc giúp NLD yên tâm, ổn định công tác, gắn bó lâu dài cũng như nâng cao động lực phấn đấu. Chính sách đánh giá không chỉ tập trung vào mỗi kết quả thực hiện công việc mà còn chú trọng vào quá trình thực hiện. Vì vậy, kể cả trong giai đoạn dịch bệnh Covid-19, do chịu ảnh hưởng nặng nề từ việc giãn cách xã hội, dự án tạm ngừng hoạt động,... nên kết quả của nhân viên khối kinh doanh không đạt mục tiêu đề ra nhưng 100% nhân viên vẫn được tăng lương vì công ty ghi nhận những nỗ lực cố gắng của nhân viên trong giai đoạn khó khăn đó. Các chế độ phúc lợi khác mặc dù không phải ở mức cao, nổi trội nhưng cũng thể hiện được sự quan tâm của ban lãnh đạo, tạo động lực kích thích NLD làm việc, nỗ lực cải thiện bản thân.

- Các hoạt động gắn kết khác của công ty cũng nhận được rất nhiều phản hồi tích cực từ phái nhân viên công ty. Tạo ra môi trường làm việc thân thiện, hài hoà, an toàn, kỷ luật nhưng vẫn thân thiện, thoải mái.

2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.5.2.1. Hạn chế

Hạn chế về thể lực: Mặc dù không có nhân lực có sức khỏe thuộc nhóm D và C nhưng phần lớn nhân lực trong công ty có sức khỏe ở mức độ B1 và B2. Do yêu cầu công việc, nhân viên ở hầu hết các nhóm công việc thuộc khối Kinh doanh đều đòi hỏi sức khỏe tốt. Nhân viên kinh doanh thì thường xuyên phải đi khảo sát, xâm nhập thị trường bên ngoài, dự án. Nhân viên nhóm bảo dưỡng, thi công, giao nhận đều là nhóm phải làm việc ngoài trời, công việc mang tính chất nặng nhọc đòi hỏi sức khỏe, thể lực tốt. Vì vậy, với tình trạng thể lực chung của nhân viên khối kinh doanh hiện tại, phần nào ảnh hưởng đến chất lượng công việc chung.

Hạn chế về trí lực: Mặc dù tỷ lệ cơ cấu cấp bậc của đội ngũ nhân viên khối kinh doanh đã hợp lý nhưng trong số đó còn có những quản lý chưa đáp

ứng được yêu cầu về trình độ ngoại ngữ dẫn đến khó khăn nhất định trong công việc. Mặc dù theo quy định, các vị trí từ Leader (Trưởng nhóm) trở lên yêu cầu trình độ ngoại ngữ (Tiếng Anh hoặc Tiếng Nhật) giao tiếp, nhưng trên thực tế có tới hơn 70% nhân viên cần có phiên dịch hỗ trợ trong quá trình trao đổi công việc với cấp trên. Hơn nữa việc thiếu kỹ năng chuyên môn dẫn đến ảnh hưởng trong công tác kiểm soát chất lượng công việc cũng như phát triển đội ngũ kế thừa, chưa có đủ khả năng để kèm cặp, hướng dẫn nhân sự. Ngoài ra, có nhiều nhân viên mặc dù trình độ văn hóa, chuyên môn cao nhưng không phát huy được năng lực trong công việc. Ngược lại, có những nhân viên đang đảm nhiệm công việc đòi hỏi trình độ, kỹ năng và kinh nghiệm vượt quá năng lực hiện có, ảnh hưởng tới chất lượng công việc.

Hạn chế về tâm lực: Theo kết quả đánh giá phân ý thức, thái độ của hoạt động đánh giá thực hiện công việc hàng năm, vẫn còn nhân viên thiếu ý thức trong việc tuân thủ nội quy công ty, vi phạm quy định về báo cáo liên lạc, trao đổi,...Mặc dù số lượng không nhiều nhưng cũng gây ảnh hưởng tiêu cực nhất định tới môi trường văn hóa, làm việc chung của công ty. Ngoài ra, mặc dù có nhiều hoạt động giao lưu, gắn kết như du lịch hàng năm, teambuilding, tiệc trà, tiệc sinh nhật, đại hội thể thao nhưng thực tế vẫn còn những nhân viên thiếu tinh thần hợp tác, teamwork, mới tập trung vào hoàn thành công việc của cá nhân mà chưa có tinh thần hỗ trợ đồng nghiệp, vì mục tiêu chung.

2.5.2.2. Nguyên nhân

Những hạn chế trên do nhiều nguyên nhân khác nhau, nhưng chủ yếu xuất phát từ một số nguyên nhân chính sau:

Thứ nhất: Mặc dù lãnh đạo công ty quan tâm chăm lo đời sống, sức khỏe cho nhân viên qua các hoạt động như khám sức khỏe thường niên, đại hội thể thao nhưng một phần do thể lực của người Việt Nam có hạn chế. Cùng với ý thức chủ động tự chăm lo, nâng cao sức khỏe bản thân của nhiều nhân viên

cũng còn hạn chế, chưa nghiêm túc thực hiện chế độ sinh hoạt theo khuyến cáo của bác sỹ sau mỗi kỳ thực hiện kiểm tra sức khỏe định kỳ, dẫn đến tình trạng sức khỏe của nhân viên không được cải thiện.

Thứ hai: Với sản phẩm giàn giáo, là sản phẩm dùng để thi công tại các công trình xây dựng liên quan đến kết cấu, cường độ, đòi hỏi yếu tố an toàn lao động cao nhưng lại không được đào tạo chính quy ở các trường. Với nhân viên kinh doanh, có kiến thức chuyên môn thì không đảm bảo kỹ năng bán hàng, ngược lại có kỹ năng, kinh nghiệm bán hàng lại thiếu kiến thức chuyên môn để tư vấn được kỹ thuật cho khách hàng. Với nhóm công việc mang tính chất đơn giản hơn như nhóm thi công, bảo dưỡng và giao nhận vật tư, tuy không đòi hỏi về trình độ văn hoá cao nhưng lại yêu cầu tay nghề kỹ thuật lắp dựng, khả năng đọc hiểu bản vẽ, tay nghề hàn, lái xe nâng, kiểm tra, soạn thảo biên bản giao nhận,... cũng như kiến thức, khả năng tiếp thu tiêu chuẩn, quy định liên quan tới an toàn lao động. Vì vậy, công ty gặp nhiều khó khăn trong vấn đề tuyển dụng được nhân viên đảm bảo các yếu tố về chuyên môn, trình độ, kỹ năng và kinh nghiệm làm việc tại khối kinh doanh đúng như yêu cầu của bản mô tả công việc đã xây dựng dựa trên yêu cầu công việc thực tế.

Thứ ba: Hiện tại công tác hoạch định chưa tốt ảnh hưởng tới hiệu quả, chất lượng của hoạt động tuyển dụng. Mặc dù quy trình tuyển dụng được xây dựng rất chi tiết, cụ thể nhưng từng khâu thực hiện lại chưa chuẩn chỉ, chưa bám sát, chưa thực hiện triệt để dẫn đến chất lượng đội ngũ nhân viên khối kinh doanh chưa cao.

Thứ tư: Mặc dù rất quan tâm chú trọng vào công tác đào tạo phát triển nhân lực đội ngũ nhân viên khối kinh doanh nhưng còn mang tính bột phát, thời điểm, chưa có quy chế đào tạo bài bản, việc xác định nhu cầu đào tạo còn thiếu khoa học, tổ chức tràn lan và thiếu khâu đánh giá hiệu quả sau đào tạo nên chưa kiểm soát được chất lượng, hiệu quả về mức độ ứng dụng vào công việc sau

đào tạo, kết quả thu được không tương xứng với giá trị đầu tư cho hoạt động. Ngoài ra, nhân viên đi tham gia đào tạo cũng chưa có được sự cam kết của người được tham gia đào tạo cũng như chưa gắn trách nhiệm của cấp quản lý phụ trách cụ thể ở các bộ phận, phòng ban. Có nhiều nhân viên nghỉ ngay sau khi được công ty đưa đi đào tạo ở Công ty mẹ về.

Thứ năm: Về các chính sách đãi ngộ cho đội ngũ nhân viên khôi kinh doanh của Công ty mới đảm bảo được yếu tố ổn định bằng chính sách đánh giá nhân sự hàng năm, dựa vào đó thực hiện tăng lương cho nhân viên. Tuy nhiên, do không có chính sách thưởng doanh số, nên chưa đủ sức hút, tạo động lực, khuyến khích nhân viên kinh doanh phấn đấu có doanh số đột biến.

Thứ sáu: Về công tác bố trí, sử dụng nguồn nhân lực, chưa tận dụng được nguồn nhân lực sẵn có do chưa có quy trình, quy chế cụ thể liên quan đến luân chuyển, chuyển đổi nội bộ. Vì vậy, còn chưa khai thác, phát triển được hết tiềm năng của nhân viên cũng như giữ chân được nhân viên gắn bó lâu dài. Có những vị trí được bố trí, phân công công việc chưa phù hợp năng lực bản thân, ảnh hưởng tới hiệu quả công việc cũng như tinh thần phấn đấu của nhân viên. Ngoài ra, trong quá trình hoạt động kinh doanh, để phù hợp với mô hình, định hướng kinh doanh mới nên công ty cũng đã có sự thay đổi về cơ cấu sơ đồ tổ chức vận hành. Trong giai đoạn quá độ để thay đổi và sắp xếp lại nhân sự, có những vị trí do liên quan đến vấn đề lương, phúc lợi hiện tại nên buộc công ty phải giữ nguyên vị trí chức danh chuyên môn, mặc dù trên thực tế công việc phụ trách không còn tương ứng với chức danh chuyên môn đó. Hoặc ngược lại, có những người phụ trách, thực hiện công việc vượt quá phạm vi chuyên môn, vị trí chức danh của mình. Điều này dẫn tới tình trạng phân công công việc cho một người quá hai nhiệm vụ thuộc hai chức năng khác nhau, dẫn tới quá tải, hiệu quả công việc không cao do phải đảm nhiệm quá nhiều việc hoặc việc

không đúng chuyên môn của mình. Có những công việc lại bị chông chéo, do 2 người cùng thực hiện, phụ trách một nội dung công việc như nhau.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN KHỐI KINH DOANH TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN SUGIKO VIỆT NAM

3.1. Định hướng phát triển của Công ty trách nhiệm hữu hạn Sugiko Việt Nam

3.1.1. Định hướng phát triển

Với phương châm kinh doanh xuyên suốt toàn tập đoàn, Sugiko Việt Nam tiếp tục nỗ lực xây dựng và phát triển trở thành doanh nghiệp số 1 về giàn giáo tại Việt Nam dựa trên triết lý kinh doanh “Chất lượng làm nên lợi nhuận”. Đối tượng khách hàng không chỉ dừng lại ở doanh nghiệp, nhà thầu Nhật Bản mà mở rộng phát triển cả các công ty/nhà thầu xây dựng trong nước cũng như nước ngoài khác. Sản phẩm mới cũng không ngừng được khai thác, tìm hiểu và đầu tư thêm để gia tăng sự cạnh tranh, chiếm ưu thế về chủng loại, chất lượng, đáp ứng đa dạng nhiều loại công trình. Theo dòng lịch sử trong 10 năm hình thành và phát triển, mảng dịch vụ gia tăng mà công ty cung cấp cũng dần được tăng lên như: thi công lắp dựng, tư vấn quản lý vật tư, Site partrol (kiểm soát an toàn công trường đang thi công), dịch vụ thuê kho bãi, ... Đặc biệt, sau quá trình thực hiện nghiên cứu thị trường, trong chiến lược phát triển của Tập đoàn và ban lãnh đạo công ty, thì tới trước năm 2025, Sugiko Việt Nam sẽ mở rộng thêm ngành nghề kinh doanh. Đó là thi công “mảng xanh đô thị” cho các công trình từ toà văn phòng, khu chung cư, trung tâm thương mại hay công trình công cộng, đang dần trở thành xu hướng được quan tâm.

Để hiện thực được những kế hoạch, định hướng đó, công ty không ngừng nâng cao chất lượng đời sống vật chất, chính sách phúc lợi cho NLĐ, khuyến

khích NLD trau dồi, phát triển kỹ năng bản thân, tiếp thu kiến thức, kỹ năng mới và sẵn sàng hội nhập.

3.1.2. Quan điểm và mục tiêu nâng cao chất lượng nhân viên khối Kinh doanh tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Sugiko Việt Nam

3.1.2.1. Quan điểm

Nguồn nhân lực nói chung, đội ngũ nhân viên khối kinh doanh nói riêng là yếu tố hàng đầu, là kim chỉ nam trong mọi định hướng, hoạt động phát triển của công ty. Nhận thức rõ được điều này nên công ty luôn chú trọng vào cải thiện môi trường làm việc, hoàn thiện các hệ thống chính sách đãi ngộ, phúc lợi thu hút nhân lực cũng như hoạt động để nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh. Cụ thể:

- Nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh phải được sự đồng bộ, thống nhất từ quản lý tới nhân viên. Trên cơ sở chia sẻ mục tiêu, định hướng rõ ràng sẽ lập kế hoạch và cùng nhau thực hiện, hướng tới mục tiêu chung.
- Nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh phải là sự kết hợp thống nhất giữa nâng cao năng lực cá nhân với sự phát triển của doanh nghiệp. Nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh không phải là hoạt động một chiều của người lãnh đạo hay mong muốn của cá nhân, mà phải dựa trên nguyên tắc tôn trọng nhu cầu của cá nhân và tính thống nhất của tổ chức, đó là: mọi thành viên trong công ty đều bình đẳng và đều có khả năng phát triển không ngừng; mỗi thành viên đều có giá trị riêng, do đó mỗi người đều bình đẳng trong việc phát triển nhân cách, trình độ chuyên môn; cần phối kết hợp song song định hướng phát triển nhân lực của công ty với nhu cầu, mong muốn phát triển của cá nhân.
- Cần tập trung nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên kinh doanh theo kế hoạch trung-dài hạn. Theo đó, Nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh

không chỉ phục vụ việc thực thi các mục tiêu trước mắt, mà còn phải đảm bảo tính kế thừa, phát triển mỗi cá nhân trong tổ chức.

- Nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh cần được thực hiện đồng bộ, bài bản trên tất cả các mặt công tác. Đảm bảo phát huy hiệu quả tối đa các giá trị của sự phát triển. Đồng thời, giảm thiểu khả năng một mặt công tác yếu kém, gây hệ lụy dây truyền tới các mặt công tác khác.

3.1.2.2. Mục tiêu

Để đáp ứng mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh thì Nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh là mục tiêu hàng đầu. Trong đó cần có mục tiêu chiến lược cụ thể.

- Xây dựng chiến lược phát triển nhân lực phù hợp với chiến lược phát triển chung của công ty, đảm bảo nguồn lực phù hợp còn cả về số lượng và chất lượng, cơ cấu.
- Thực hiện chiến lược phát triển nhân lực đi đôi với kiện toàn cơ cấu bộ máy tổ chức. Tổ chức sắp xếp, bố trí và sử dụng nhân lực hiệu quả nhằm phát huy hết khả năng của NLD, tăng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.
- Tạo môi trường làm việc thoải mái, cạnh tranh lành mạnh, bình đẳng tạo điều kiện cho NLD phát huy tối đa khả năng.
- Chăm lo, đảm bảo đời sống vật chất lẫn tinh thần cho người lao động nói chung, nhân viên khối kinh doanh nói riêng. Phát triển đa dạng các biện pháp tạo động lực hiệu quả thông qua các chính sách đãi ngộ, đánh giá rõ ràng, minh bạch. Xây dựng tập thể lao động gắn kết, chia sẻ và hiểu biết lẫn nhau.

3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nhân viên khối Kinh doanh tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Sugiko Việt Nam

3.2.1. Giải pháp về tuyển dụng

Để có được nguồn nhân lực chất lượng cao, công ty cần chú trọng, có sự đầu tư thích đáng cho công tác tuyển dụng. Đây là công tác đóng vai trò rất quan trọng quyết định chất lượng nhân lực đầu vào, là tiền đề để có thể phát triển đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn phù hợp.

Hiện nay, Sugiko Việt Nam đã có quy trình tuyển dụng rất rõ ràng, đầy đủ. Công tác truyền thông, phổ biến tới NLD cũng rất tốt tuy nhiên còn một số bước thực hiện còn chưa được bám sát, còn mang tính hình thức dẫn tới hiệu quả tuyển dụng chưa cao. Cụ thể:

- Sugiko Việt Nam cần chú trọng hơn nữa từ khâu xác định nhu cầu tuyển dụng. Cần có bước kiểm tra, rà soát, đánh giá đề án và kế hoạch tuyển dụng của quản lý khối kinh doanh đưa lên hàng năm để xác định được nhu cầu tuyển dụng phù hợp với từng giai đoạn, tình hình sản xuất kinh doanh thực tế của công ty cũng như thực trạng và mức độ đáp ứng công việc của nhân sự hiện tại, từ đó có kế hoạch tuyển dụng phù hợp. Điều này đảm bảo công tác tuyển dụng đúng mục đích bù đắp sự thiếu hụt về nhân lực. Tuyển đúng người, đúng vị trí cần tuyển, đúng thời điểm.
- Cần quan tâm khai thác tối đa nguồn nhân lực hiện có trong công ty. Việc thuyên chuyển lao động phù hợp không chỉ tiết kiệm chi phí, phát huy được tối đa nguồn lực sẵn có mà còn tạo động lực cho NLD phấn đấu, cống hiến tích cực cho công việc, gắn bó với công ty.
- Cần xây dựng tiêu chí đánh giá, lựa chọn ứng viên để tuyển đúng người phù hợp với nhu cầu. Cần áp dụng thêm một số phương pháp test sàng lọc ứng viên để kiểm tra kỹ năng hay mức độ phù hợp với công việc, môi trường làm việc, văn hoá doanh nghiệp ngoài việc chỉ sàng lọc qua CV ứng viên.

Việc này còn có hiệu quả trong việc giảm tỷ lệ nghỉ việc sau thử việc của ứng viên.

- Để tuyển dụng được nhân viên khối kinh doanh chất lượng cao cần đa dạng hoá hơn nữa các hình thức tuyển dụng ngoài các kênh tuyển dụng truyền thống tuỳ vào từng vị trí công việc tuyển dụng. Tận dụng nhiều hơn nữa công nghệ 4.0 vào hoạt động tuyển dụng để gia tăng hiệu quả như đăng tuyển qua SNS (mạng xã hội), ứng dụng tuyển dụng App mobile của một nhà cung cấp dịch vụ tuyển dụng (ứng dụng được cài đặt trên điện thoại, có thể cung cấp thông tin tuyển dụng mới và nhanh nhất tới NLD). Ngoài ra, công ty cần xây dựng quy chế, chính sách tuyển dụng nguồn nội bộ là do nhân viên nội bộ công ty giới thiệu. Hiện tại, do chưa có chính sách gì với những nhân viên trong công ty giới thiệu thành công ứng viên vào làm, nên chưa khích lệ, đẩy mạnh được.
- Tuỳ từng vị trí công việc của nhân viên khối kinh doanh, xác định lại đối tượng nguồn nhân lực cần thiết để xây dựng tiêu chí phù hợp, có thể mở rộng đối tượng tuyển dụng, như thay vì phải tốt nghiệp đại học thì có thể mở rộng phạm vi tốt nghiệp cao đẳng, chỉ cần đảm bảo kỹ năng hoàn thành được công việc yêu cầu. Hay thay vì việc đi tìm kiếm ứng viên có kinh nghiệm cùng ngành nghề thì tuyển người có trình độ, chuyên môn kỹ thuật nền tảng, rồi thực hiện đào tạo về sản phẩm, kiến thức chuyên môn, kỹ năng riêng liên quan đến sản phẩm kinh doanh của công ty,...
- Thu hút nhân tài: để thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao, cần phải có những chính sách phù hợp, chủ trương trọng dụng và thu hút nhân tài hiệu quả. Trên thực tế, rất khó để mỗi doanh nghiệp có thể cạnh tranh việc thu hút nhân tài trên thị trường lao động bằng mọi mặt, trên cơ sở quan điểm, chủ trương, chính sách quản trị và phát triển nhân lực, Công ty TNHH Sugiko Việt Nam cần định vị được thương hiệu nhà tuyển dụng của mình

trên thị trường, xác định rõ thế mạnh của mình, tạo sự khác biệt của công ty mình so với các đối thủ để nâng cao tính hấp dẫn, thu hút được nhân lực chất lượng ngay từ khâu tuyển dụng đầu vào. Cụ thể như:

+ Chương trình cử nhân viên khối kinh doanh đi đào tạo, kiến tập tại công ty mẹ ở Nhật Bản để hiểu rõ hơn văn hóa, nhu cầu của khách hàng và cách tiếp cận với khách hàng Nhật Bản, nâng cao trình độ kỹ thuật, biện pháp thi công giàn giáo, kỹ năng lập và tư vấn biện pháp thi công cho khách hàng cũng như các tiêu chuẩn, quy trình tiến hành công việc đảm bảo an toàn lao động.

+ Chính sách hỗ trợ học phí cho nhân viên có nhu cầu học thêm nâng cao kỹ năng, kiến thức chuyên môn để phục vụ công việc.

+ Chi trả phụ cấp ngoại ngữ các trình độ, thúc đẩy nâng cao khả năng giao tiếp ngoại ngữ.

+ Phụ cấp tay nghề cho các ứng viên có kinh nghiệm tay nghề phù hợp với công việc sẽ ứng tuyển.

Như vậy, để hoạt động tuyển dụng nhân viên khối kinh doanh hiệu quả, công ty cần có chiến lược tuyển dụng và thu hút hợp lý, phù hợp với nhu cầu, điều kiện, chủ trương, chiến lược của công ty, có quy trình tuyển dụng phù hợp với từng đối tượng loại hình lao động động thuộc khối kinh doanh, đi cùng với chính sách thu hút NLD.

3.2.2. Giải pháp về đào tạo, bồi dưỡng

Để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo, bồi dưỡng phát triển nguồn nhân lực, công ty cần xây dựng Quy chế đào tạo rõ ràng với các tiêu chí yêu cầu, mục tiêu cụ thể đối với từng nhóm đối tượng. Cụ thể:

Xác định nhu cầu đào tạo: Thay vì việc thực hiện đào tạo một cách bột phát, công ty cần phân tích nhu cầu đào tạo cụ thể dựa trên thực trạng nguồn nhân lực khối kinh doanh hiện tại và kế hoạch sản xuất kinh doanh ngắn-trung-

dài hạn của công ty, để từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo rõ ràng, cụ thể nội dung, đối tượng, thời lượng, chi phí đào tạo. Song song với đó, cần phối kết hợp khảo sát nhu cầu đào tạo của nhân viên để có những hoạt động tuyên truyền, kích lệ kịp thời giúp nhân viên hiểu được tầm quan trọng, ý nghĩa của mỗi khóa đào tạo từ đó tăng hiệu quả đào tạo.

Thực hiện đào tạo: Bám sát vào kế hoạch đào tạo đã được xây dựng dựa trên kết quả phân tích các yếu tố như trên để thực hiện. Đảm bảo nội dung chương trình đào tạo đúng người, đúng thời điểm, đúng nội dung chương trình cần đào tạo. Cần thường xuyên đổi mới, phân cấp và nâng cao nội dung đào tạo chuyên sâu linh hoạt phù hợp với từng đối tượng đào tạo, đảm bảo nội dung đào tạo không bị lặp lại tránh lãng phí và gây nhàm chán cho nhân viên. Nội dung đào tạo phải sát thực với công việc đảm nhiệm của người được cử đi đào tạo.

Áp dụng linh hoạt phương pháp đào tạo: phù hợp với từng đối tượng, đảm bảo dễ hiểu, dễ áp dụng, kích thích tư duy, sáng tạo của nhân viên. Tránh tình trạng thực hiện đào tạo dàn trải. Để thực hiện tốt được điều này, công ty cần có quy định, quy chế cụ thể về tiêu chuẩn đối tượng được công ty cho đi đào tạo, nội dung đào tạo lĩnh vực gì đối với nhóm công việc, cấp bậc phù hợp.

Thu thập thông tin phản hồi về giáo trình, nội dung, giáo viên, hình thức,... đào tạo để có phương án điều chỉnh kịp thời.

Đánh giá hiệu quả sau đào tạo: Công tác quan trọng nhất trong công tác đào tạo mà hiện tại Sugiko Việt Nam còn chưa thực hiện là lấy ý kiến đánh giá của nhân viên cũng như tự thực hiện đánh giá hiệu quả sau đào tạo xem mức độ áp dụng được vào thực tế, hiệu quả tới công việc. Một số phương pháp phổ biến và hiệu quả công ty có thể sử dụng trong đánh giá hiệu quả đào tạo như sau:

- Xem xét phản ứng và các phản hồi của nhân viên khối kinh doanh sau khoá học. Có thể sử dụng bảng khảo sát, câu hỏi hoặc trò chuyện với học viên trước và sau khóa học để thu thập phản hồi của NLD về trải nghiệm học tập. Các chủ đề cần đề cập trong cuộc thảo luận như:

- Nội dung khóa học có liên quan đến công việc của họ và dễ theo dõi không?
- Đặt câu hỏi về những điều đã học và những bài học kinh nghiệm chính.
- Thảo luận về ưu điểm và hạn chế của chương trình.
- Tìm hiểu xem khóa đào tạo có thể phù hợp với tốc độ và phong cách học tập của người học hay không.

Việc nhận được phản hồi trực tiếp từ nhân viên tham gia khóa học giúp nhà quản lý hiểu được tâm lý, xác định xem nhân viên có thực sự hài lòng, yêu thích và tiếp thu kiến thức của khóa học hay không. Và từ đó, bạn có thể biết được những gì cần cải thiện và những gì nhân viên mong muốn để đạt được kết quả đào tạo hiệu quả hơn.

- Thiết lập bài đánh giá năng lực nhân viên sau khóa đào tạo: Sau mỗi khóa học, học viên nên được làm một bài kiểm tra năng lực xem họ đã tiếp thu được những gì. Việc thiết lập bài đánh giá năng lực cũng giúp cho nhà quản lý hiểu được phương pháp truyền đạt của chương trình đã ổn chưa.
- Đánh giá kết quả đào tạo nhân viên thông qua hiệu suất làm việc: Đánh giá hiệu suất làm việc của nhân viên sau chương trình đào tạo vào thực tế công việc sẽ giúp cho doanh nghiệp nhìn nhận ra đâu là nhân viên đã đạt yêu cầu và đâu là nhân viên cần được trau dồi hơn nữa. Điều này cũng là cơ sở quyết định khen thưởng cho các cá nhân xuất sắc để tạo động lực phấn đấu trong học tập, làm việc cũng như cân nhắc điều chỉnh chương trình đào tạo nhân viên hiệu quả hơn.

- Xem xét mức độ cải thiện kinh doanh sau khóa học đào tạo: Đây là một phương pháp đánh giá hiệu quả cần thời gian lâu dài vì nó không thể hiện ra ngay lập tức được. Tuy nhiên, một khi nhân viên được trang bị đầy đủ kỹ năng, kiến thức cần thiết cho công việc của mình, họ sẽ làm việc hiệu quả hơn, dẫn đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp cải thiện hơn. Một số phương pháp phổ biến và hiệu quả công ty có thể sử dụng để đánh giá như:
 - + Phương pháp mức thang điểm: Đây là phương pháp đánh giá nhanh gọn và đơn giản, dễ thực hiện. Việc đánh giá được ghi lại trên một bảng thang điểm từ 1 đến 10, hoặc mức độ 1 đến mức độ 5 tương ứng với: kém-dưới trung bình-trung bình-khá-giỏi,...

Các yếu tố để đánh giá như:

- Đặc tính liên quan đến công việc: Khối lượng công việc đảm nhiệm, thời gian hoàn thành công việc, chất lượng công việc.
- Đặc tính liên quan đến tính hình thực hiện công việc của cá nhân NLĐ: sáng kiến, phối hợp (team work).

Người lao động sẽ thực hiện tự đánh giá trước, sau đó để công việc đánh giá chính xác, công bằng, cấp trên sẽ đánh giá lại và phản hồi cho NLĐ. Ví dụ:

Các yếu tố	Cá nhân tự đánh giá	Quản lý đánh giá
Khối lượng công việc	<input type="checkbox"/> Giỏi <input type="checkbox"/> Khá <input type="checkbox"/> Trung bình <input type="checkbox"/> Dưới trung bình <input type="checkbox"/> Kém	<input type="checkbox"/> Giỏi <input type="checkbox"/> Khá <input type="checkbox"/> Trung bình <input type="checkbox"/> Dưới trung bình <input type="checkbox"/> Kém
Chất lượng công việc	<input type="checkbox"/> Giỏi <input type="checkbox"/> Khá <input type="checkbox"/> Trung bình	<input type="checkbox"/> Giỏi <input type="checkbox"/> Khá <input type="checkbox"/> Trung bình

	<input type="checkbox"/> Dưới trung bình <input type="checkbox"/> Kém	<input type="checkbox"/> Dưới trung bình <input type="checkbox"/> Kém
Sáng kiến	<input type="checkbox"/> Giỏi <input type="checkbox"/> Khá <input type="checkbox"/> Trung bình <input type="checkbox"/> Dưới trung bình <input type="checkbox"/> Kém	<input type="checkbox"/> Giỏi <input type="checkbox"/> Khá <input type="checkbox"/> Trung bình <input type="checkbox"/> Dưới trung bình <input type="checkbox"/> Kém
Phối hợp	<input type="checkbox"/> Giỏi <input type="checkbox"/> Khá <input type="checkbox"/> Trung bình <input type="checkbox"/> Dưới trung bình <input type="checkbox"/> Kém	<input type="checkbox"/> Giỏi <input type="checkbox"/> Khá <input type="checkbox"/> Trung bình <input type="checkbox"/> Dưới trung bình <input type="checkbox"/> Kém

+ Phương pháp xếp hạng luân phiên: Đây là phương pháp rất phổ biến, được áp dụng rộng rãi cho cả công nhân kỹ thuật và cán bộ quản lý. Cấp lãnh đạo sẽ lập một bảng danh sách gồm tất cả những người được đánh giá. Tiêu chức đánh giá có thể là mức độ hoàn thành công việc, chất lượng công việc, ... Bảng xếp hạng sẽ được chia ra làm các cột, ai là người thực hiện tốt nhất thì đứng vị trí số 1. Ví dụ:

Người đánh giá	Người được đánh giá				
	A	B	C	D	E
A	7	1	6	2	3
B	6	1	5	3	3
C	8	2	6	3	3
Tổng điểm	21	4	17	8	9
Xếp hạng	1	5	2	4	3

+ Phương pháp quản trị bằng mục tiêu: là phương pháp hướng tới sự tự giác nhiều hơn cho NLD. Trình tự thực hiện có thể như sau:

NLD gặp gỡ riêng với cấp quản lý của mình để cùng thảo luận và đưa ra các mục tiêu. Các mục tiêu phải được mô tả rõ ràng bằng các con số cụ thể với thời gian hoàn thành, đảm bảo yếu tố SMART.

NLD sẽ lập kế hoạch thực hiện cụ thể, chi tiết với các hành động sẽ được thực hiện để đạt được mục tiêu của mình. Trên cơ sở đó, NLD sẽ bám sát kế hoạch và thực hiện. Kết quả sẽ là cơ sở để NLD cũng như quản lý có thể đánh giá hiệu quả của mình.

3.2.3. Giải pháp về đánh giá thực hiện công việc

Về việc thực hiện thiết lập mục tiêu hàng năm, ngoài nhân viên nhóm Kinh doanh là mục tiêu về con số doanh thu, lợi nhuận cụ thể thì hầu hết đối với các nhóm công việc còn lại chưa có thang đó cụ thể về mức độ phù hợp, khó, dễ của mục tiêu. Và với các nhóm công việc ngoài nhân viên kinh doanh thì quản lý để cho nhân viên tự đưa ra mục tiêu của mình trong năm. Dẫn tới mặc dù có tiêu chí, thang điểm đánh giá rõ ràng, dễ đo lường vẫn không đảm bảo được sự công bằng trong kết quả đánh giá. Vì vậy cần xây dựng ngân hàng mục tiêu tương ứng với từng vị trí chức danh công việc, nhóm công việc dựa theo mô tả công việc để áp dụng đồng bộ đảm bảo sự công bằng, minh bạch.

Rà soát, hoàn thiện chính sách, quy trình, form mẫu đánh giá thực hiện công việc, đảm bảo công bằng, minh bạch giữa các nhóm công việc. Ngoài các tiêu chí, cách đánh giá chung theo cấp bậc như hiện tại thì nên bổ sung thêm tiêu chí đánh giá riêng phù hợp, linh hoạt với từng nhóm công việc.

Người thực hiện đánh giá là các quản lý của bộ phận. Mặc dù có hai người thực hiện đánh giá nhưng kết quả đánh giá cuối cùng chỉ dựa vào đánh giá của người đánh giá lần 2, trong khi người trực tiếp quản lý, hướng dẫn công việc cho người được đánh giá sẽ nắm rõ hơn về năng lực, hiệu quả công việc,

điểm yếu, điểm mạnh của họ. Vì vậy, công ty cần xem xét việc dựa vào đánh giá của cả 2 người đánh giá và phân bổ trọng điểm của người đánh giá lần 1 và người đánh giá lần 2.

Ngoài ra, việc đánh giá một chiều như hiện tại cũng là một hạn chế. Để góp phần giải quyết thực trạng về việc đánh giá còn mang tính chủ quan, cảm tính của người đánh giá theo như kết quả khảo sát cho thấy, thì công ty có thể xem xét việc áp dụng phương pháp đánh giá khác như:

Phương pháp tự đánh giá: Ở phương pháp đánh giá nhân sự này, nhân viên sẽ tự trả lời, tự đánh giá về năng lực, kết quả công việc của chính mình. Sau khi tự đánh giá, nhân viên sẽ bước vào cuộc thảo luận với quản lý trực tiếp để có kết quả đánh giá cụ thể, chính xác hơn. Được nghe phản hồi, nhận xét từ quản lý về điểm tốt, điểm cần cải thiện của bản thân. Đây cũng là cơ hội để nhân viên được đưa ra ý kiến, phản hồi của mình với đánh giá của quản lý.

Phương pháp đánh giá 360 độ: Trong phương pháp đánh giá này, người đánh giá là mọi người trong công ty từ cấp quản lý, nhân viên cấp dưới, đồng nghiệp, thậm chí là khách hàng đến nhân viên tự đánh giá. Việc này giúp quy trình đánh giá nhân sự có cái nhìn khách quan, đa chiều từ nhiều đối tượng và về mọi phương diện. Nhưng nó cũng là một nguyên nhân chính gây ra tiềm năng mâu thuẫn nội bộ nên công ty cần có công cụ, biện pháp quản lý, kiểm soát.

3.2.4. Giải pháp về sử dụng và giữ chân nhân lực có năng lực

3.2.4.1. Chế độ đãi ngộ

Chế độ đãi ngộ là công cụ hiệu quả không chỉ kích thích tinh thần, động lực làm việc của NLD mà còn có tác dụng thu hút, giữ chân nhân tài. Để nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh, lãnh đạo công ty cần không ngừng đổi mới tư duy, quan điểm, chính sách đãi ngộ, giữ chân nhân viên.

Hiện tại Sugiko Việt Nam áp dụng nhiều chế độ phúc lợi ngoài lương, thưởng cho nhân viên như phép, chế độ thăm hỏi, tiệc sinh nhật hàng quý, tiệc trà hàng tháng, bảo hiểm 24/7, thưởng thâm niên,... và nhận được nhiều phản hồi tích cực từ phía nhân viên. Mức lương hợp đồng trả cho nhân viên khối kinh doanh nói chung tương đối cạnh tranh so với thị trường, trong đó mức lương của nhóm nhân viên bảo dưỡng, thi công, giao nhận làm việc tại Trung tâm vật tư Đồng Văn đặt ở Khu công nghiệp Đồng Văn 3 – Hà Nam, theo báo cáo của ban quản lý khu công nghiệp Đồng Văn 3 và phòng quản lý lao động Hà Nam thì mức lương của Sugiko Việt Nam đang đứng top 1 của khu công nghiệp. Ngoài ra, công ty luôn tuân thủ thời gian trả lương đúng hạn, đảm bảo sự ổn định cả trong những giai đoạn dịch bệnh khó khăn. Tuy nhiên, công ty chỉ mới đang áp dụng chế độ trả lương cứng và thưởng tháng lương thứ 13 mà không có chế độ thưởng doanh số, thưởng theo hiệu quả công việc nào khác. Chính sách này thực sự chưa khích lệ, thúc đẩy động lực phấn đấu của nhân viên khối kinh doanh. Việc thực hiện tăng lương dựa vào đánh giá kết quả công việc cuối năm còn cứng nhắc, thiếu linh hoạt mềm dẻo nên chỉ mới đảm bảo được mức tăng lương ổn định bù trừ trượt giá, phù hợp với những nhân viên hoàn thành công việc ở mức độ ‘tròn vai’, nhưng với những nhân viên có thành tích công việc xuất sắc, vượt ngoài mong đợi thì chưa có cơ chế riêng ghi nhận những cống hiến, nỗ lực vượt bậc của họ. Vì vậy, công ty nên bám sát một số tiêu chí và nguyên tắc để dần cải thiện, hoàn chỉnh chính sách lương, thưởng phù hợp:

- Công ty cần xem xét áp dụng linh hoạt hình thức trả lương cho mỗi nhóm nhân viên trong khối kinh doanh như trả lương theo doanh số cho nhân viên nhóm kinh doanh, trả lương theo sản phẩm đối với nhân viên nhóm bảo dưỡng, giao nhận, thi công hay trả lương theo thời gian lao động cho nhóm biện pháp và Admin.

- Xây dựng thang bảng lương phù hợp với từng vị trí chức danh công việc, nội dung công việc và điều kiện lao động đối với từng nhóm công việc. Xây dựng phụ cấp trách nhiệm cho vị trí quản lý, phụ cấp nguy hiểm độc hại cho nhóm nhân viên trực tiếp thi công, bảo dưỡng vật tư hay xây dựng định mức phụ cấp công tác, đi lại, hỗ trợ tiền điện thoại cho các nhóm công việc thường xuyên phải đi công trường xa, phải liên lạc nhiều bằng điện thoại đảm bảo tính khích lệ hăng say lao động của nhân viên mà vẫn hài hoà được với lợi ích của công ty.
- Tiền lương phải đảm tốc độ tăng hiệu quả công việc lao động lớn hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân.
- Tiền lương phải gắn liền với kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao. Không chỉ căn cứ vào công việc, mà còn phải xét đến trình độ năng lực cụ thể của mỗi người thông qua hiệu quả, năng suất lao động.
- Cần tham khảo thêm mức lương thị trường, đặc biệt là các doanh nghiệp, đơn vị có cùng ngành nghề kinh doanh để có những điều chỉnh mức lương trả cho từng vị trí công việc đảm bảo tính cạnh tranh, khích lệ tinh thần làm việc, thu hút nhân lực gắn bó lâu dài, ổn định.
- Đảm bảo sự hài hòa giữa lợi ích của công ty với lợi ích cá nhân NLD.
- Trả lương cần gắn với công tác sử dụng và bố trí nhân lực, phát triển nhân lực trong doanh nghiệp.
- Ngoài lương cố định và thưởng tháng lương thứ 13, nên có chính sách thưởng theo hiệu quả công việc để tạo động lực cho nhân viên. Để thực hiện đảm bảo công bằng, minh bạch cần có bước phân bổ mục tiêu công việc hợp lý, thỏa đáng, đánh giá công tâm. Kèm theo đó công ty cũng cần có quy chế trả thưởng rõ ràng, minh bạch, công bằng đảm bảo thúc đẩy, duy trì động lực phấn đấu của nhân viên. Làm sao để NLD thấy được công ty ghi nhận

những nỗ lực, cố gắng, giá trị đóng góp của bản thân với công ty, duy trì động lực tiếp tục phấn đấu nâng cao thành tích bản thân.

- Có những chính sách thưởng “nóng” khích lệ kịp thời những nhân viên có nhiều tiến bộ vượt bậc trong kỳ/năm, có kết quả công việc, thành tích đóng góp cao so với phạm vi trách nhiệm, nhiệm vụ được giao, hay sáng kiến kinh nghiệm giúp cải tiến quy trình làm việc, cải thiện năng suất lao động.

3.2.4.2. *Bố trí, sử dụng nguồn nhân lực*

Như đã nêu ở phần hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và thực trạng hoạt động bố trí nguồn nhân lực cho thấy công tác này ở Sugiko Việt Nam vẫn còn nhiều điểm bất hợp lý. Bất cứ cá nhân nào cũng có sở trường riêng của mình. Người quản lý, lãnh đạo công ty nếu nhìn ra được sở trường của nhân viên và giao việc phù hợp với năng lực của họ sẽ giúp họ hoàn thành công việc được giao, sẽ tự tin và phấn đấu để làm tốt hơn ở cả những công việc khác.

Bên cạnh đó, công ty bố trí, sử dụng nguồn nhân lực hợp lý sẽ tiết kiệm được chi phí, phát huy tối đa nguồn nhân lực đồng thời tạo động lực nỗ lực và thu hút nhân viên gắn bó lâu dài với ty. Vì vậy, Sugiko Việt Nam cần chú trọng hơn nữa vào công tác ty bố trí, sử dụng nguồn nhân lực.

- **Bố trí và sử dụng nhân sự phải có trù tính trước:** Doanh nghiệp cần phải có quy hoạch cụ thể trong bố trí và sử dụng nhân sự để đảm bảo bố trí đúng người đúng việc, đúng thời điểm. Không chỉ dựa vào đề xuất từ phía phòng ban như từ trước tới nay.
- Xây dựng chính sách cụ thể, minh bạch, rõ ràng liên quan công tác đánh giá, tăng cấp bậc, thúc đẩy nhân viên phấn đấu, phát triển.
- Thường xuyên rà soát, đánh giá hiệu quả công việc phối kết hợp lắng nghe ý kiến, nguyện vọng của NLD để có điều chỉnh, bố trí nguồn nhân lực linh hoạt, phù hợp, đảm bảo đúng tiêu chuẩn chức danh công việc và sở trường

của nhân viên, giúp nhân viên phát huy tối đa khả năng. Kèm theo là chính sách, quy chế luân chuyển rõ ràng, minh bạch, tránh trường hợp bố trí sai dẫn đến làm mất động lực của nhân viên cũng như không phát huy được hiệu quả nguồn lực.

- Cùng với hoạt động điều chuyển hợp lý, thực hiện đào tạo mới, đào tạo lại để bố trí những lao động dôi dư vào những vị trí công việc phù hợp.
- Hạn chế việc phân công công việc cho một người quá hai nhiệm vụ thuộc hai chức năng khác nhau.
- Hạn chế việc phân công cùng nội dung công việc cho hai người khác nhau, dẫn tới việc chồng chéo, kém hiệu quả.
- Cần thiết, công ty cũng có thể thực hiện rà soát, tinh giảm biên chế đối với những nhân sự không phù hợp với công việc, không có ý thức nỗ lực cải thiện trình độ, kỹ năng bản thân để sử dụng hiệu quả chi phí nhân công.

KẾT LUẬN

Nhân lực là nguồn lực quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp, nó hiện diện ở tất cả các khâu trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và nó quyết định đến hiệu quả của các nguồn lực khác. Vì vậy mỗi đơn vị, tổ chức phải luôn quan tâm, chú trọng công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng được yêu cầu, mục tiêu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Muốn nâng cao chất lượng NNL một cách toàn diện, bền vững thì không chỉ tập trung nâng cao trình độ học vấn và chuyên môn cho NLD mà còn phải nâng cao thể chất thông qua hoạt động kiểm tra sức khỏe và chăm lo, cải thiện đời sống tinh thần, điều kiện sống cho NLD.

Qua quá trình tìm hiểu, nghiên cứu thực tế thực trạng hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh của Công ty TNHH Sugiko Việt Nam, có thể thấy mặc dù đã thành lập hơn 10 năm, các hoạt động đã đi vào nề nếp, nhiều chính sách đã được cải thiện để phù hợp với thực trạng và tình hình thị trường lao động Việt Nam nhưng vẫn còn những tồn tại và hạn chế, ảnh hưởng tới chất lượng đội ngũ nhân viên khối kinh doanh.

Sau khi phân tích thực trạng nâng cao chất lượng nhân viên khối kinh doanh của Công ty TNHH Sugiko Việt Nam, em đã hệ thống hóa và làm rõ những lý luận cơ bản về nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp. Trên cơ sở phân tích và đánh giá những thành công đạt được, hạn chế còn tồn tại cũng như nguyên nhân của những hạn chế đó, em đã đưa ra một số giải pháp để cải thiện, nâng cao hiệu quả hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại công ty, nhằm đảm bảo mục tiêu, chiến lược phát triển bền vững của công ty cả trong tương lai.

Các giải pháp chủ yếu cần tập trung là: Thực hiện tốt công tác hoạch định, tuyển dụng nhân sự; Chú trọng công tác đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ

NLĐ; Duy trì hoạt động đánh giá kết quả công việc kèm theo rà soát, điều chỉnh cho phù hợp với xu thế thị trường và chiến lược quản trị nhân lực của công ty; Xây dựng chính sách, chế độ đãi ngộ phù hợp để thu hút, giữ chân nhân tài.

Trong khuôn khổ của nghiên cứu khoa học, em cũng đã vận dụng kiến thức, lý luận được tiếp thu từ nhà trường, thầy cô, nguồn tài liệu tham khảo trong quá trình nghiên cứu cũng như đi sâu tìm hiểu, khảo sát thực tế hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty TNHH Sugiko Việt Nam, nơi em đang công tác. Tuy nhiên, việc xây dựng hệ thống các giải pháp trên đây với những lập luận, lý giải đảm bảo tính khoa học thì cần có sự nghiên cứu mở rộng, sâu hơn nữa nên những nội dung và đề xuất của em nêu lên trong nghiên cứu này có thể chưa bao quát hết được tất cả những vấn đề liên quan. Bên cạnh đó, do trình độ và khả năng còn hạn chế, nghiên cứu khoa học này khó tránh khỏi những khiếm khuyết, nên rất mong nhận được ý kiến tham gia, góp ý của thầy cô, đồng nghiệp và bạn đọc để nghiên cứu được hoàn thiện và mang tính ứng dụng cao hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Chu Thị Ngọc Anh (2014), Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại công ty cổ phần bất động sản Thế Kỷ, Luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Kinh Tế, đại học Quốc Gia Hà Nội.
2. Trần Tuấn Anh (2014), Quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp.
3. Mai Văn Bưu và Phan Kim Chiến (2010), Lý thuyết quản trị kinh doanh, tr. 5 – 6, NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.
4. Mai Văn Bưu và Phan Kim Chi (1994), Lý thuyết quản trị kinh doanh.
5. Ngô Minh Cách và Nguyễn Sơn Lam (2010), Quản trị bán hàng, tr. 9 – 15, NXB Tài chính, Hà Nội.
6. Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008), Kinh tế nguồn nhân lực.
7. Đỗ Minh Cương và Nguyễn Thị Doan (2001), Phát triển nguồn nhân lực giáo dục đại học Việt Nam.
8. Vũ Dũng (2006), Giáo trình tâm lý học quản lý, tr. 18 – 27, NXB Đại học Sư phạm, Hà Nội.
9. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007), Giáo trình quản trị nhân lực, tr. 29 – 34, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
10. Lê Thị Hồng Điệp (2010), Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao để hình thành nền kinh tế tri thức ở Việt Nam”, luận án tiến sỹ Trường đại học Kinh tế.
11. Lê Thanh Hà (2009), Quản trị nhân lực, tr. 9 – 11, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

12. Lê Thanh Hà (2013), Bài giảng Quản trị nguồn nhân lực trong bối cảnh toàn cầu hóa.
13. Hà Văn Hội (2007), Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, Nxb Bưu điện, Hà Nội.
14. ILO (2004), Một công ước và khuyến nghị của Tổ chức lao động quốc tế, Nxb Lao động-Xã hội, Hà Nội
15. Lê Thị Mỹ Linh (2009), Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế, tr. 11 – 15, Luận án Tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
16. Hoàng Minh Lợi (2018), Chính sách phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh chất lượng cao ở Nhật Bản và Hàn Quốc, gợi ý cho Việt Nam, tr. 81 – 83, Viện Nghiên cứu Đông Bắc Á, Hà Nội.
17. Lê Văn Tâm và Ngô Kinh Thanh (2008), Một số thuật ngữ hành chính.
18. Phan Thanh Tâm (2000), Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, Luận án tiến sỹ kinh tế, Trường đại học Kinh tế quốc dân.
19. Nguyễn Tiệp (2011), Giáo trình NNL, tr. 25 – 30, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
20. Đinh Văn Toàn (2015), Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2015, tr. 26 – 30, Luận án Tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
21. Nguyễn Minh Tuấn (2020), Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong hệ thống tổ chức đảng Việt Nam hiện nay.
22. Lê Tiến Thành (2012), Nghệ thuật quản lý nhân sự, Nxb Văn hóa thông tin.

23. Vũ Văn Phúc và Nguyễn Duy Hùng (2013), Phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế, tr. 67 – 77, NXB Giáo dục, Hà Nội.
24. Đinh Thị Trang, Giải pháp phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh tại Công ty TNHH đầu tư và phân phối Nvhommes, luận văn thạc sỹ, trường Đại học Lao động - Xã hội.

Tiếng Anh

1. Arthu, J.B (1994), Tác động của hệ thống nguồn nhân lực đối với sản xuất-hiệu suất-doanh thu, Tạp chí Học viện quản lý (Management Journal).
2. Boxall,P & Purcell, J (2011), Quản lý nguồn nhân lực và chiến lược quản lý, công việc và tổ chức, Palgrave Macmillan.
3. Ioan, Xong và Ivana, Domazet (2011), Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bằng cách thực hiện Marketing nội bộ.
4. Okoye, P. V. C., Ezejiofor, R. A. (2013), Tác động của Phát triển nguồn nhân lực lên hiệu năng của tổ chức.
5. Rani, P., Khan, M. S. (2014), Ảnh hưởng của Phát triển nguồn nhân lực lên năng suất của tổ chức.

Tài liệu Internet

1. <https://leanhr.com/tam-quan-trong-cua-danh-gia-thuc-hien-cong-viec-trong-doanh-nghiep.html>
2. Công ty TNHH Kinh doanh Bất động sản Vinhomes 1, địa chỉ <https://vinhomes.vn/vi>
3. Công ty Cổ phần giải pháp thanh toán Việt Nam (VNPAY), địa chỉ <https://vnpay.vn/>

PHỤ LỤC
PHIẾU KHẢO SÁT

Kính gửi đồng nghiệp Công ty TNHH Sugiko Việt Nam,

Nhằm mục đích thu thập thông tin, số liệu phục vụ nghiên cứu khoa học cho đề tài “Nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty TNHH Sugiko Việt Nam”, tôi thiết kế bảng khảo sát với một số nội dung liên quan đến công tác nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty TNHH Sugiko Việt Nam gửi tới anh/chị.

Rất mong nhận được sự hỗ trợ, hợp tác của các anh/chị để tôi có thể hoàn thiện nghiên cứu của mình.

PHẦN 1: THÔNG TIN CHUNG

(Anh/Chị vui lòng đánh dấu lên một gợi ý đúng nhất)

1. Chức vụ công tác:

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Trưởng khối | <input type="checkbox"/> Chuyên viên |
| <input type="checkbox"/> Trưởng phòng | <input type="checkbox"/> Nhân viên kinh nghiệm |
| <input type="checkbox"/> Trưởng ban | <input type="checkbox"/> Nhân viên |

2. Hiện nay Anh/Chị đang làm việc tại:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Nhóm kinh doanh | <input type="checkbox"/> Nhóm bảo dưỡng |
| <input type="checkbox"/> Nhóm biện pháp | <input type="checkbox"/> Nhóm giao nhận |
| <input type="checkbox"/> Nhóm admin | <input type="checkbox"/> Nhóm thi công |

3. Số năm làm việc trong Công ty của Anh/Chị

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Dưới 1 năm | <input type="checkbox"/> Từ 3 đến 5 năm |
| <input type="checkbox"/> Từ 1 đến 3 năm | <input type="checkbox"/> Trên 5 năm |

4. Trình độ học vấn của Anh/Chị

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Phổ thông, dạy nghề | <input type="checkbox"/> Đại học |
| <input type="checkbox"/> Trung cấp | <input type="checkbox"/> Trên đại học |
| <input type="checkbox"/> Cao đẳng | |

5. Giới tính?

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Nam | <input type="checkbox"/> Nữ |
|------------------------------|-----------------------------|

PHẦN 2: NỘI DUNG

1. Cho biết ý kiến của anh chị về hoạt động đào tạo của công ty?

Nội dung	Mức độ đánh giá				
	1. Hoàn toàn đồng ý/hài lòng	2. Đồng ý/hài lòng	3. Bình thường/trung lập	4. Không đồng ý/ hài lòng	5. Hoàn toàn không đồng ý/hài lòng
Công ty quan tâm tới hoạt động đào tạo nhân viên hàng năm					
Nội dung các khóa học phù hợp với trình độ học viên					
Nội dung các khóa học phù hợp với công việc chuyên môn bạn đang phụ trách					
Các hình thức đào tạo hiện nay có phù hợp với bạn					
Các khóa đào tạo hỗ trợ tốt cho công việc của bạn					

2. Cho biết ý kiến của anh chị về hiệu quả ứng dụng vào công việc sau đào tạo?

Nội dung	Mức độ đánh giá				
	1. Hoàn toàn đồng ý/hài lòng	2. Đồng ý/hài lòng	3. Bình thường/trung lập	4. Không đồng ý/ hài lòng	5. Hoàn toàn không đồng ý/hài lòng
Đánh giá của anh chị về hiệu quả của các chương trình, khoá đào tạo nhân viên khối kinh doanh đối với công việc anh chị đang đảm nhiệm, thực hiện mà công ty đã thực hiện với anh chị.					

3. Cho biết ý kiến của anh chị về mức lương hiện tại của công ty đối với vị trí công việc anh chị đang đảm nhiệm và chính sách lương của công ty.

Nội dung	Mức độ đánh giá				
	1. Hoàn toàn đồng ý/hài lòng	2. Đồng ý/hài lòng	3. Bình thường/trung lập	4. Không đồng ý/ hài lòng	5. Hoàn toàn không đồng ý/hài lòng

Mức lương của bạn hiện tại cạnh tranh so với thị trường					
Bạn được trả lương tương xứng với kết quả làm việc của mình					
Chính sách tăng lương dựa vào đánh giá kết quả công việc hiện tại của công ty là hợp lý					
Việc đánh giá tăng lương được thực hiện công bằng, minh bạch					
Mức phân bổ, chi trả tiền lương và phụ cấp hợp lý					

4. Cho biết ý kiến của anh chị về công tác bố trí công việc của công ty.

Nội dung	Mức độ đánh giá				
	1. Hoàn toàn đồng ý/hài lòng	2. Đồng ý/hài lòng	3. Bình thường/trung lập	4. Không đồng ý/ hài lòng	5. Hoàn toàn không đồng ý/hài lòng

Công ty bố trí công việc phù hợp với năng lực và nguyện vọng của nhân viên.					
---	--	--	--	--	--

5. Cho biết ý kiến của anh chị về chính sách đánh giá kết quả thực hiện công việc của công ty.

Nội dung	Mức độ đánh giá				
	1. Hoàn toàn đồng ý/hài lòng	2. Đồng ý/hài lòng	3. Bình thường/trung lập	4. Không đồng ý/ hài lòng	5. Hoàn toàn không đồng ý/hài lòng
Việc đánh giá được thực hiện công bằng, minh bạch					
Tiêu chí đánh giá rõ ràng, dễ đo lường, dễ đánh giá					
Đánh giá được khá bao quát, đầy đủ những việc, kết quả bạn đã làm					
Việc đánh giá giúp bạn biết mình cần phải làm gì để tăng lương, tăng cấp bậc					

Tiêu chí đánh giá đầy đủ, rõ ràng, dễ đánh giá					
Đánh giá là cơ hội để tôi được đối thoại, phản hồi ý kiến với cấp trên					

6. Cho biết ý kiến của bạn về công việc hiện tại bạn đang được phân công đảm nhiệm.

Nội dung	Mức độ đánh giá				
	1. Hoàn toàn đồng ý/hài lòng	2. Đồng ý/hài lòng	3. Bình thường/trung lập	4. Không đồng ý/ hài lòng	5. Hoàn toàn không đồng ý/hài lòng
Khối lượng công việc hiện tại phù hợp với bạn					
Công việc hiện tại mang đến cho bạn cơ hội sử dụng, phát huy kỹ năng bản thân và học hỏi thêm kỹ năng mới					
Công việc có cơ hội, tương lai phát triển					
Công việc thú vị với bạn					

Bạn nhận được yêu cầu, mục tiêu cụ thể, rõ ràng cho công việc đảm nhiệm					
Bạn được cung cấp đầy đủ nguồn lực, công cụ để làm việc					
Mô tả công việc và mục tiêu được chia sẻ rõ ràng trong bộ phận của bạn					

7. Cho biết ý kiến của bạn về chính sách phúc lợi của công ty.

Nội dung	Mức độ đánh giá				
	1. Hoàn toàn đồng ý/hài lòng	2. Đồng ý/hài lòng	3. Bình thường/trung lập	4. Không đồng ý/ hài lòng	5. Hoàn toàn không đồng ý/hài lòng
Mức thưởng bằng hiện kim 1.000.000 VNĐ/người vào các ngày lễ					
Mức chi mừng cưới nhân viên 2.000.000VNĐ/người					

Mức chi viếng nhân viên/tứ nhân phụ mẫu/vợ/chồng/con nhân viên 2.000.000VNĐ/người					
Thưởng thâm niên cho nhân viên kinh nghiệm 5-10-15-20 năm mức 1.000.000VNĐ-2.000.000VNĐ- 3.000.000VNĐ-4.000.000VNĐ- 5.000.000VNĐ/người					
Tiệc trà hàng tháng					
Tiệc và quà sinh nhật hàng quý					
3 ngày phép “Rrefresh”/năm cho nhân viên từ 5 năm kinh nghiệm trở lên.					

Xin chân thành cảm ơn Anh/Chị đã trả lời bảng câu hỏi này.

TỔNG HỢP KẾT QUẢ THU THẬP KHẢO SÁT

1. Cho biết ý kiến của anh chị về công tác tuyển dụng của công ty

Nội dung	Mức độ đánh giá									
	1. Hoàn toàn đồng ý/hài lòng		2. Đồng ý/hài lòng		3. Bình thường/trung lập		4. Không đồng ý/ hài lòng		5. Hoàn toàn không đồng ý/hài lòng	
	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %
Bạn được phổ biến và nắm rõ quy trình tuyển dụng của công ty	52	48,15	48	44,44	8	7,41	0	0,00	0	0,00
Quy trình tuyển dụng của công ty được thực hiện minh bạch, rõ ràng	0	0,00	102	94,44	6	5,66	0	0,00	0	0,00
Quy trình tuyển dụng công ty bạn được thực hiện nhanh gọn, chuyên nghiệp	0	0,00	96	88,88	6	5,66	6	5,66	0	0,00
Có tiêu chí đánh giá ứng viên đầy đủ, rõ ràng, dễ đánh giá	0	0,00	11	10,19	80	74,07	17	15,74	0	0,00

Với cách, quy trình và form mẫu thực hiện hiện tại, bạn có thể lựa chọn đúng người phù hợp	0	0,00	11	10,19	80	74,07	17	15,74	0	0,00
--	---	------	----	-------	----	-------	----	-------	---	------

2. Cho biết ý kiến của anh chị về hoạt động đào tạo của công ty?

Nội dung	Mức độ đánh giá									
	1. Hoàn toàn đồng ý/hài lòng		2. Đồng ý/hài lòng		3. Bình thường/trung lập		4. Không đồng ý/ hài lòng		5. Hoàn toàn không đồng ý/hài lòng	
	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %
Công ty quan tâm tới hoạt động đào tạo nhân viên hàng năm	35	32,41	61	56,48	12	11,11	0	0,00	0	0,00
Nội dung các khóa học phù hợp với trình độ học viên	0	0,00	51	47,22	39	36,11	15	13,89	3	2,78
Nội dung các khóa học phù hợp với công việc chuyên môn bạn đang phụ trách	5	4,63	68	62,96	23	21,30	12	11,11	0	0,00
Các hình thức đào tạo hiện nay có phù hợp với bạn	16	14,81	58	53,71	22	20,37	9	8,33	3	2,78

Các khóa đào tạo hỗ trợ tốt cho công việc của bạn	19	17,59	36	33,33	33	30,56	15	13,89	5	4,63
---	----	-------	----	-------	----	-------	----	-------	---	------

3. Cho biết ý kiến của anh chị về hiệu quả ứng dụng vào công việc sau đào tạo?

Nội dung	Mức độ đánh giá				
	1. Hoàn toàn đồng ý/hài lòng	2. Đồng ý/hài lòng	3. Bình thường/trung lập	4. Không đồng ý/ hài lòng	5. Hoàn toàn không đồng ý/hài lòng
Đánh giá của anh chị về hiệu quả của các chương trình, khoá đào tạo nhân viên khối kinh doanh đối với công việc anh chị đang đảm nhiệm, thực hiện mà công ty đã thực hiện với anh chị.	4	63	21	15	5

4. Cho biết ý kiến của anh chị về mức lương hiện tại của công ty đối với vị trí công việc anh chị đang đảm nhiệm và chính sách lương của công ty.

Nội dung	Mức độ đánh giá				
	1. Hoàn toàn đồng ý/hài lòng	2. Đồng ý/hài lòng	3. Bình thường/trung lập	4. Không đồng ý/ hài lòng	5. Hoàn toàn không đồng ý/hài lòng

	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %
Mức lương của bạn hiện tại cạnh tranh so với thị trường	12	11,11	85	78,70	9	8,34	2	1,85	0	0,00
Bạn được trả lương tương xứng với kết quả làm việc của mình	12	11,11	85	78,70	9	8,34	2	1,85	0	0,00
Chính sách tăng lương dựa vào đánh giá kết quả công việc hiện tại của công ty là hợp lý	13	12,04	84	77,77	10	9,26	1	0,93	0	0,00
Việc đánh giá tăng lương được thực hiện công bằng, minh bạch	90	83,34	16	14,81	2	1,85	0	0,00	0	0,00
Tiêu chí đánh giá đầy đủ, rõ ràng, dễ đánh giá	90	83,34	14	12,96	4	3,70	0	0,00	0	0,00
Mức phân bổ, chi trả tiền lương và phụ cấp hợp lý	11	10,19	94	87,03	3	2,78	0	0,00	0	0,00

Việc đánh giá được thực hiện công bằng, minh bạch	0	0,00	64	59,26	17	15,74	25	23,15	2	1,85
Tiêu chí đánh giá rõ ràng, dễ đo lường, dễ đánh giá	5	4,63	93	86,11	10	9,26	0	0,00	0	0,00
Đánh giá được khá bao quát, đầy đủ những việc, kết quả bạn đã làm	5	4,63	93	86,11	8	7,41	2	1,85	0	0,00
Việc đánh giá giúp bạn biết mình cần phải làm gì để tăng lương, tăng cấp bậc	3	2,78	91	84,26	7	6,48	7	6,48	0	0,00
Đánh giá là cơ hội để tôi được đối thoại, phản hồi ý kiến với cấp trên	43	39,81	56	51,85	9	8,33	0	0,00	0	0,00

7. Cho biết ý kiến của bạn về công việc hiện tại bạn đang được phân công đảm nhiệm.

Nội dung	Mức độ đánh giá									
	1. Hoàn toàn đồng ý/hài lòng		2. Đồng ý/hài lòng		3. Bình thường/trung lập		4. Không đồng ý/ hài lòng		5. Hoàn toàn không đồng ý/hài lòng	
	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %
Khối lượng công việc hiện tại phù hợp với bạn	17	15,74	65	60,19	17	15,74	9	8,33	0	0,00

Công việc hiện tại mang đến cho bạn cơ hội sử dụng, phát huy kỹ năng bản thân và học hỏi thêm kỹ năng mới	17	15,74	64	59,26	17	15,74	10	9,26	0	0,00
Công việc có cơ hội, tương lai phát triển	14	12,96	59	54,63	24	22,22	11	10,19	0	0,00
Công việc thú vị với bạn	13	12,04	62	57,40	23	21,30	10	9,26	0	0,00
Bạn nhận được yêu cầu, mục tiêu cụ thể, rõ ràng cho công việc đảm nhiệm	26	24,07	76	70,37	6	5,56	0	0,00	0	0,00
Bạn được cung cấp đầy đủ nguồn lực, công cụ để làm việc	30	27,78	71	65,74	7	6,48	0	0,00	0	0,00
Mô tả công việc và mục tiêu được chia sẻ rõ ràng trong bộ phận của bạn	27	25,00	78	72,22	3	2,78	0	0,00	0	0,00
Bạn được phân công, phổ biến về quyền hạn và trách nhiệm rõ ràng	22	20,37	81	75,00	5	4,63	0	0,00	0	0,00
Bạn hiểu rõ quy trình làm việc và phối hợp công việc với nhau tốt	26	24,07	74	68,52	8	7,41	0	0,00	0	0,00

8. Cho biết ý kiến của bạn về chính sách phúc lợi của công ty.

Nội dung	Mức độ đánh giá									
	1. Hoàn toàn đồng ý/hài lòng		2. Đồng ý/hài lòng		3. Bình thường/trung lập		4. Không đồng ý/ hài lòng		5. Hoàn toàn không đồng ý/hài lòng	
	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %
Mức thưởng bằng hiện kim 1.000.000 VNĐ/người vào các ngày lễ	20	18,52	77	71,29	10	9,26	1	0,93	0	0,00
Mức chi mừng cưới nhân viên 2.000.000VNĐ/người	46	42,59	62	57,41	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Mức chi viếng nhân viên/tứ nhân phụ mẫu/vợ/chồng/con nhân viên 2.000.000VNĐ/người	46	42,59	62	57,41	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Thưởng thâm niên cho nhân viên kinh nghiệm 5-10-15-20 năm mức 1.000.000VNĐ-2.000.000VNĐ-3.000.000VNĐ-4.000.000VNĐ-5.000.000VNĐ/người	10	9,26	87	80,55	10	9,26	1	0,93	0	0,00
Tiệc trà hàng tháng	40	37,04	66	61,11	2	1,85	0	0,00	0	0,00
Tiệc và quà sinh nhật hàng quý	18	16,67	68	62,96	22	20,37	0	0,00	0	0,00
3 ngày phép “Rrefresh”/năm cho nhân viên từ 5 năm kinh nghiệm trở lên.	94	87,04	14	12,96	0	0,00	0	0,00	0	0,00