

ĐÁNH GIÁ SƠ BỘ TÁC ĐỘNG CỦA MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TỚI KẾT QUẢ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY DƯỢC VIỆT NAM

● TRỊNH MINH ĐỨC

TÓM TẮT:

Chiến lược phát triển nhân lực là một bộ phận quan trọng của chiến lược nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Đây là bộ phận chiến lược được xây dựng nhằm đưa ra những định hướng đối với công tác phát triển nhân lực của doanh nghiệp, chiến lược được xây dựng nhằm mục tiêu phát triển về số lượng - chất lượng - cơ cấu đội ngũ nhân lực trong doanh nghiệp. Đứng trước vai trò quan trọng của chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, tác giả tiến hành đánh giá các nội dung chiến lược phát triển nhân lực nhân lực của doanh nghiệp.

Từ khóa: Nhân lực, quản trị nhân lực, Tổng công ty Dược Việt Nam.

1. Mở đầu

Trong quản trị nhân lực hiện đại, chiến lược phát triển nhân lực có vai trò giúp công tác phát triển nhân lực nói riêng của doanh nghiệp có định hướng trọng điểm, nâng cao kết quả công tác quản trị nhân lực, nâng cao kết quả các hoạt động của doanh nghiệp. Tại Tổng công ty Dược Việt Nam, trong những năm vừa qua, công tác quản trị nhân lực trong đó có việc xây dựng và triển khai chiến lược phát triển nhân lực đã được chú trọng nhất định, tuy vậy nội dung chiến lược phát triển nhân lực chưa được chú trọng đúng mức.

Đứng trước tầm quan trọng của chiến lược phát triển nhân lực, đặc biệt là vai trò của chiến lược phát triển nhân lực đối với Tổng công ty Dược Việt Nam, tác giả nhận thấy cần tiến hành nghiên cứu đề tài “Đánh giá sơ bộ tác động của một số giải

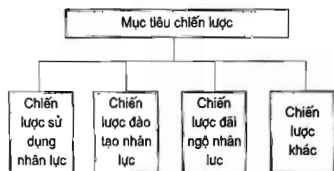
pháp chiến lược phát triển nhân lực tới kết quả công tác quản trị nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam”. Đề tài được tiến hành nhằm xác định những phương án chiến lược phát triển nhân lực có tác động tốt và chưa tốt tới công tác quản trị nhân lực của doanh nghiệp nghiên cứu.

2. Tổng quan lý thuyết

2.1. Tổng quan về chiến lược phát triển nhân lực

Chiến lược phát triển nhân lực được xây dựng nhằm đưa ra những định hướng đối với công tác quản trị nhân lực nhằm thúc đẩy quá trình quá trình tăng trưởng về số lượng - nâng cao về chất lượng của nhân lực trong doanh nghiệp. Cấu trúc chiến lược phát triển nhân lực gồm hai thành phần quan trọng là: Mục tiêu chiến lược và Tập hợp các kế hoạch hành động (1). Hình 1.

Hình 1: Cấu trúc thành phần chiến lược nhân lực



Mục tiêu chiến lược phát triển nhân lực hướng tới là những định hướng giúp công tác phát triển nhân lực của doanh nghiệp đạt được kết quả tốt. Cụ thể, chiến lược phát triển nhân lực hướng đến nâng cao chất lượng nhân lực, đảm bảo nhân lực có số lượng phù hợp, đảm bảo cơ cấu nhân lực hợp lý. Kết quả áp dụng chiến lược phát triển nhân lực được nhìn nhận trực tiếp thông qua các kết quả về nâng cao mức độ gắn bó với công việc, đảm bảo nhân lực hoàn thành nhiệm vụ, nâng cao năng suất lao động. Kết quả áp dụng chiến lược phát triển nhân lực có thể được nhìn nhận gián tiếp thông qua các kết quả về thị phần, doanh số, ROI (Return on investment), ROA (Return on Asset)

Nội dung chiến lược phát triển nhân lực đề cập tới các định hướng bao gồm định hướng về đào tạo nhân lực, định hướng về trao quyền, định hướng về đãi ngộ nhân lực (Bonnie F. Daily et al., 2001), định hướng về tuyển dụng - giữ chân nhân lực (Cemal Zehir et al., 1997), định hướng về đánh giá thực hiện, đảm bảo việc làm, tiếng nói người lao động, mô tả công việc (John E. Delery et al., 1996; Nguyễn Hoàng Việt, 2015). Trong nghiên cứu, các định hướng chiến lược phát triển nhân lực được tổ hợp theo ba nhóm: định hướng về sử dụng nhân lực, định hướng về đào tạo nhân lực, định hướng về đãi ngộ nhân lực.

2.2. Đánh giá chiến lược

Đánh giá chiến lược là quá trình xác định các kết quả đạt được khi áp dụng các giải pháp chiến lược. Để đánh giá kết quả đạt được từ các phương án chiến lược, tác giả tiến hành so sánh tương quan giữa mức độ triển khai chiến lược và kết quả đạt được. Mục tiêu đánh giá hướng tới là chỉ

ra các tác động của các phương án chiến lược nhân lực tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp khi doanh nghiệp.

3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp định tính được sử dụng nhằm xác định nội dung chiến lược phát triển nhân lực đã được áp dụng tại Tổng công ty Dược Việt Nam. Để xác định các nội dung chiến lược nhân lực đã được áp dụng tại Tổng công ty Dược Việt Nam, trước tiên tác giả tổng hợp những nội dung có liên quan được trình bày trong các tài liệu lưu hành nội bộ của Tổng công ty Dược Việt Nam nhằm có được thông tin tổng thể. Sau khi có được những thông tin cần thiết, tác giả phân loại các nội dung chiến lược phát triển nhân lực đã được áp dụng tại doanh nghiệp nghiên cứu dựa trên cơ sở lý luận về chiến lược nhân lực. Sau khi có bản phác thảo về nội dung chiến lược, tác giả tiến hành trao đổi với cán bộ quản trị nhân sự của Tổng công ty Dược Việt Nam nhằm làm rõ những nội dung cần thiết.

Phương pháp định lượng được sử dụng nhằm đánh giá tương quan giữa các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực được nghiên cứu tại Tổng công ty Dược Việt Nam và kết quả đạt được của bộ phận quản trị nhân lực của doanh nghiệp. Để đánh giá tác động của các định hướng chiến lược tới kết quả đạt được của công tác quản trị nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam, tác giả khảo sát 30 cán bộ quản lý của Công ty. Trong quá trình khảo sát, tác giả sử dụng thang đo Likert 5 điểm nhằm đánh giá mức độ áp dụng giải pháp chiến lược và các kết quả đạt được. Kết quả thu được về mức độ áp dụng chiến lược được chia làm hai nhóm bao gồm: nhóm những bộ phận đã áp dụng tối định hướng là những nhóm có điểm đánh giá lớn hơn 2 và nhóm chưa áp dụng tối định hướng chiến lược là những nhóm có điểm đánh giá nhỏ hơn 2. Việc so sánh kết quả giữa hai nhóm áp dụng chiến lược chỉ ra tác động của giải pháp chiến lược tới kết quả đạt được của doanh nghiệp. Quá trình xử lý số liệu được thực hiện trên phần mềm Excel.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Mục tiêu chiến lược của Tổng công ty Dược Việt Nam

Thông qua các dữ liệu của Tổng công ty Dược Việt Nam, các mục tiêu chiến lược phát triển được tổng hợp như sau:

Đáp ứng yêu cầu về số lượng, chất lượng; có phẩm chất, năng lực phục vụ sự phát triển của Tổng công ty Dược Việt Nam, giúp doanh nghiệp trở thành nòng cốt của ngành Dược đến năm 2025 và những năm tiếp theo.

Xây dựng đội ngũ nhân lực khoa học và công nghệ, có tâm huyết, có đủ năng lực triển khai những giải pháp khoa học, công nghệ phù hợp với yêu cầu của ngành dược trong giai đoạn mới.

Đẩy mạnh công tác đào tạo, chủ động đào tạo được đội ngũ nhân lực, đặc biệt chú trọng đối

dụng được sử dụng đạt kết quả tốt trong công tác kiện toàn cơ cấu tổ chức của Tổng công ty Dược Việt Nam. Tuy vậy, nhân lực tại doanh nghiệp còn hạn chế về chuyên môn, đội ngũ nhân lực hiện có khả năng thực hiện công việc theo yêu cầu doanh nghiệp nhưng chưa đáp ứng kỳ vọng của Tổng công ty.

Thông qua phân tích số liệu sơ cấp cho thấy:

Với nội dung chiến lược thứ nhất đã được áp dụng tại Tổng công ty Dược Việt Nam, kết quả đánh giá được trình bày trong Bảng 1.

Bảng 1. Đánh giá chiến lược tuyển dụng nhân lực với định hướng sử dụng nhân lực lâu dài

Chiến lược: Tuyển dụng nhân lực với định hướng sử dụng nhân lực lâu dài				
Đánh giá		Kết quả		
Nhận định	Số bộ phận	Gắn bó với công việc của người lao động	Hoàn thành nhiệm vụ	Năng suất lao động
Bộ phận đã áp dụng tốt định hướng chiến lược	30	4.3	4.6	4.2
Bộ phận chưa áp dụng tốt định hướng chiến lược	0	NA	NA	NA

tượng là cán bộ quản lý, cán bộ nghiên cứu, thiết kế, cán bộ kỹ thuật có khả năng quản lý và tổ chức sản xuất, tăng cường tự chủ về công nghệ.

Xây dựng đội ngũ nhân lực gắn bó với ngành, chuyên nghiệp và có trình độ tương đương những nước có trình độ phát triển cao về ngành Dược.

Thông qua tổng hợp các mục tiêu về phát triển nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam, tác giả thiết lập thang đo kết quả chiến lược phát triển nhân lực tại Tổng công ty. Tác giả sử dụng 3 thang đo: Gắn bó với công việc của người lao động, hoàn thành nhiệm vụ, năng suất lao động.

4.1. Đánh giá về kết quả đạt được khi triển khai nội dung chiến lược về sử dụng nhân lực

Với nội dung này, Tổng công ty Dược Việt Nam đề ra hai định hướng chiến lược quan trọng: Giải pháp chiến lược thứ nhất là “Tuyển dụng nhân lực với định hướng sử dụng nhân lực lâu dài” Giải pháp chiến lược thứ hai là “Chú trọng phát triển nhân lực trong dài hạn”.

Số liệu thứ cấp cho thấy: Công tác tuyển dụng của doanh nghiệp về cơ bản đã bổ sung được đội ngũ nhân lực đảm bảo thực hiện các nhiệm vụ theo yêu cầu của doanh nghiệp, nhân lực tuyển

đối với nội dung chiến lược này, 100% các bộ phận trong doanh nghiệp tham gia khảo sát đều trả lời đã tuân thủ các nội dung chiến lược. Kết quả đánh giá trung bình của các bộ phận cho thấy mức độ gắn bó với công việc của người lao động đạt 4.3, mức độ hoàn thành nhiệm vụ đạt 4.6, năng suất lao động đạt 4.2. Kết quả đánh giá cho thấy, khi các bộ phận áp dụng chiến lược nhân lực “Tuyển dụng nhân lực với định hướng sử dụng nhân lực lâu dài” đã mang lại kết quả tốt, nói cách khác thì đây là phương án chiến lược phù hợp với Tổng công ty Dược Việt Nam.

Với nội dung chiến lược thứ hai đã áp dụng tại doanh nghiệp, kết quả đánh giá được trình bày trong Bảng 2.

Kết quả đánh giá cho thấy, khi các bộ phận áp dụng chiến lược nhân lực “Chú trọng phát triển nhân lực trong dài hạn” đã mang lại kết quả tốt, nói cách khác thì đây là phương án chiến lược phù hợp với Tổng công ty Dược Việt Nam.

4.2. Đánh giá về kết quả đạt được khi triển khai nội dung chiến lược về dài ngọ nhân lực

Với nội dung này, Tổng công ty Dược Việt Nam đề ra định hướng chiến lược quan trọng

Bảng 2. Đánh giá chiến lược chú trọng phát triển nhân lực trong dài hạn

Chiến lược: Chú trọng phát triển nhân lực trong dài hạn				
Đánh giá		Kết quả		
Nhận định	Số bộ phận	Gắn bó với công việc của người lao động	Hoàn thành nhiệm vụ	Năng suất lao động
Bộ phận đã áp dụng tốt định hướng chiến lược	30	4.3	4.6	4.2
Bộ phận chưa áp dụng tốt định hướng chiến lược	0	NA	NA	NA

“Chế độ đãi ngộ được thiết lập dựa trên đóng góp cá nhân”.

Số liệu thứ cấp cho thấy: Kết quả hoạt động của doanh nghiệp đạt kết quả tốt. Số nhân sự làm việc cho doanh nghiệp có mức biến động ổn định và đáp ứng yêu cầu thực hiện công việc của doanh nghiệp. Tuy vậy, tỷ lệ bỏ việc của doanh nghiệp vẫn ở mức cao.

Phân tích số liệu sơ cấp: Với nội dung chiến lược đã áp dụng tại doanh nghiệp, kết quả đánh giá được trình bày trong Bảng 3.

trọng đào tạo nhân lực sau tuyển dụng”.

Số liệu thứ cấp cho thấy: Với chiến lược chú trọng đào tạo và phát triển nhân lực, trình độ của đội ngũ cán bộ và quản lý của Tổng công ty Dược Việt Nam không ngừng được nâng cao qua các năm. Cụ thể, đội ngũ nhân lực sau đại học bao gồm nhân lực có trình độ thạc sĩ và tiến sĩ của Tổng công ty Dược Việt Nam liên tục tăng trong 5 năm trở lại đây, đội ngũ nhân lực có trình độ đại học của Tổng công ty Dược Việt Nam giữ ổn định, đội ngũ nhân lực có trình độ cao đẳng tại

Bảng 3. Đánh giá chiến lược Chế độ đãi ngộ được thiết lập dựa trên đóng góp cá nhân

Chiến lược: Chế độ đãi ngộ được thiết lập dựa trên đóng góp cá nhân				
Đánh giá		Kết quả		
Nhận định	Số bộ phận	Gắn bó với công việc của người lao động	Hoàn thành nhiệm vụ	Năng suất lao động
Bộ phận đã áp dụng tốt định hướng chiến lược	28	4.3	4.7	4.2
Bộ phận chưa áp dụng tốt định hướng chiến lược	2	4.7	3.7	3.8

Từ kết quả đánh giá cho thấy tại các bộ phận có áp dụng chiến lược định hướng “Chế độ đãi ngộ được thiết lập dựa trên đóng góp cá nhân” có kết quả hoạt động cao hơn các bộ phận không áp dụng chiến lược. Điều này cho thấy chiến lược này của Tổng công ty Dược Việt Nam là phù hợp.

4.3. Đánh giá về kết quả đạt được khi triển khai nội dung chiến lược về đào tạo nhân lực

Với nội dung này, Tổng công ty Dược Việt Nam đề ra giải pháp chiến lược quan trọng “Chú

Tổng công ty Dược Việt Nam tăng trưởng ổn định qua các năm. Do là doanh nghiệp sản xuất với đội ngũ công nhân có trình độ trung cấp và sơ cấp chiếm một tỷ lệ lớn tại Tổng công ty Dược Việt Nam, tuy vậy, trong công tác đào tạo, doanh nghiệp không những đã tạo ra đội ngũ công nhân lành nghề mà còn bồi dưỡng và tạo điều kiện để những công nhân học tập lên bậc cao đẳng để có thể đảm nhận những công việc phức tạp tại dây chuyền sản xuất hiện đại. Bên cạnh đó, trình độ

nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam được thể hiện thông qua bằng cấp mà họ có được, trình độ nhân lực của doanh nghiệp cũng được thể hiện tốt thông qua kết quả thực hiện công việc, đội ngũ nhân lực các cấp có hiểu biết tốt về công việc đảm nhận và hoạt động của Tổng công ty.

! Phân tích số liệu sơ cấp: Với nội dung chiến lược đã áp dụng tại doanh nghiệp, kết quả đánh giá được trình bày trong Bảng 4.

nhận được những chế độ đãi ngộ phù hợp sau khi hoàn thành khóa học.

5. Kết luận và kiến nghị

Đa số các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam đã có tác động tích cực tới kết quả công tác quản trị nhân lực của doanh nghiệp. Tuy vậy, định hướng “chú trọng đào tạo nhân lực sau tuyển dụng” chưa có ảnh hưởng tích cực tới mức độ gắn bó

Bảng 4. Đánh giá chiến lược Chú trọng đào tạo nhân lực sau tuyển dụng

Chiến lược: Chú trọng đào tạo nhân lực sau tuyển dụng				
Đánh giá		Kết quả		
Nhận định	Số bộ phận	Gắn bó với công việc của người lao động	Hoàn thành nhiệm vụ	Năng suất lao động
Bộ phận đã áp dụng tốt định hướng chiến lược	28	4.2	4.7	4.2
Bộ phận chưa áp dụng tốt định hướng chiến lược	2	4.7	3.7	3.8

Kết quả phân tích cho thấy chiến lược “chú trọng đào tạo nhân lực sau tuyển dụng” có tác động tích cực tới mức độ hoàn thành nhiệm vụ và năng suất lao động của nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam, tuy vậy chiến lược này chưa thể hiện khả năng nâng cao mức độ gắn bó của người lao động với công việc. Các công trình nghiên cứu chỉ ra ảnh hưởng tiêu cực sau quá trình đào tạo thường xảy ra do nhân lực không

của người lao động với công việc.

Qua khảo sát tác động của một số giải pháp chiến lược phát triển nhân lực tới kết quả hoạt động công tác quản trị nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam, tác giả kiến nghị doanh nghiệp tiếp tục áp dụng những giải pháp chiến lược thể hiện rõ việc mang lại kết quả cao và chú trọng hơn tới công tác đãi ngộ sau đào tạo để việc khai thác nhân lực đạt kết quả tốt hơn ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Bonnie F. Daily, Su-chun Huang (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operation & production management*, 21(12): 1539-1552
2. Cemal Zehir, Youca Gurol, Tugbe Karaboga, Mahmut Kole (2016). Strategic Human resource management and firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Social and behavioral science*, 235: 372-381.
3. John E. Delery, D. Harold Doz (1996). Model of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management journal*, 39(4): 802-835

4. Parul Jhajharia, Ritika Kaur (2015). *Achieving strategic-fit in private banks a study of indian banking sector. Journal of humanities and social science*, 20(2): 27-31.

5. TS Nguyễn Hoàng Việt (2012), *Sách tham khảo phát triển chiến lược kinh doanh cho các doanh nghiệp ngành Máy Việt Nam, Nhà xuất bản Thống kê.*

Ngày nhận bài: 16/3/2019

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 26/3/2019

Ngày chấp nhận đăng bài: 4/4/2019

Thông tin tác giả:

NCS. TRỊNH MINH ĐỨC

Trường Đại học Thương mại

PRELIMINARY ASSESSMENT OF THE IMPACT OF SOME STRATEGIC HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT SOLUTIONS ON THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT VIETNAM PHARMACEUTICAL CORPORATION

● Ph.D's student **TRINH MINH DUC**
Thuongmai University

ABSTRACT:

Human resource development strategy is an important part of a company's human resources strategy. The human resource development strategy provides orientations for building the human workforce of a company in terms of quantity, quality and structure. Due to the importance of the human resource development strategy, this article is to review the content of Vietnam Pharmaceutical Corporation's human resource development strategy.

Keywords: Human resources, human resources management, Vietnam Pharmaceutical Corporation