

MỘT SỐ VẤN ĐỀ ĐẶT RA TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÝ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ PHÁT TRIỂN NGUYÊN LIỆU TH VÙNG ĐÔNG BẮC NGHỆ AN

● DƯƠNG THỊ ÁI NHI - NGUYỄN ĐÌNH HÙNG

TÓM TẮT:

Xã hội ngày càng phát triển thì công tác quản lý nhân sự cũng ngày càng được coi trọng hơn nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất - kinh doanh. Công ty Cổ phần Đầu tư Phát triển Nguyên liệu TH vùng Đông Bắc Nghệ An là một doanh nghiệp mới được thành lập từ năm 2014, trên cơ sở tiếp nhận, tiếp quản nguyên trạng Tổng đội thanh niên xung phong (Tổng đội 6). Tổng đội thanh niên xung phong già cỗi nên công tác quản lý nhân sự gặp khá nhiều khó khăn và bất cập cần hoàn thiện. Bài viết tập trung phân tích một số vấn đề đặt ra trong công tác quản lý nhân sự của Công ty trong thời gian qua, bao gồm: (i) Hoạch định nhân sự; (ii) Phân tích công việc; (iii) Tuyển dụng; (iv) Bố trí sử dụng lao động; (v) Đào tạo phát triển; (vi) Đánh giá thực hiện công việc và (vii) Chính sách đãi ngộ, từ đó đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác quản lý nhân sự trong thời gian tới.

Từ khóa: nhân sự, quản lý, Công ty Cổ phần Đầu tư Phát triển nguyên liệu TH vùng Đông Bắc Nghệ An.

1. Khái quát thực trạng công tác quản lý nhân sự tại Công ty Cổ phần Đầu tư Phát triển Nguyên liệu TH vùng Đông Bắc Nghệ An

1.1. Công tác hoạch định nhân sự

Khi tiếp nhận bộ máy nhân sự công kênh kém hiệu quả từ Tổng đội thanh niên xung phong, phải đảm bảo giải quyết việc làm cho toàn bộ cán bộ nhân viên, lại phải tự chủ về tài chính mà không có sự đầu tư từ ngân sách nhà nước thì việc hoạch định nguồn nhân sự chỉ đơn thuần là những tính toán trên cơ sở kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm sao cho có đủ việc làm. Hiện nay, hoạt động hoạch định nhân sự tại Công ty rất thụ động và đang thực hiện

giải quyết công ăn việc làm theo chủ trương của UBND tỉnh Nghệ An, cũng như sự chỉ đạo từ Tập đoàn TH.

1.2. Công tác phân tích công việc

Công ty đã xây dựng Bản mô tả công việc cụ thể chi tiết cho từng vị trí nhân viên văn phòng cho đến cán bộ quản lý. Trong đó mô tả cụ thể: vị trí trực thuộc, quan hệ, cấp báo cáo, kiến thức, kỹ năng, quan hệ phối hợp và liệt kê chi tiết cũng như yêu cầu khi thực hiện nhiệm vụ.

1.3. Công tác tuyển dụng

Công ty đưa ra các tiêu chuẩn lao động để phù hợp với thực tiễn, đó là: ưu tiên người dân bị thu hồi

đất; người dân tại chỗ; người được đào tạo trong lĩnh vực nông, lâm nghiệp, đồng thời ưu tiên những người đã có kinh nghiệm nhiều năm.

Quy trình tuyển dụng gồm 3 bước: (i) Xác định nhu cầu tuyển dụng; (ii) Tuyển mộ nhân sự và (iii) Tuyển chọn nhân sự. Kết quả tuyển dụng ở Bảng 1.

1.4. Công tác bố trí sử dụng lao động

Nhận thấy được vai trò quan trọng của hoạt động bố trí và sử dụng nhân sự, Ban lãnh đạo Công ty luôn quan tâm tìm hiểu năng lực, chuyên môn thực tế của từng nhân viên để bố trí sao cho phù hợp. Tuy nhiên, việc dự báo nhu cầu nhân sự còn bị động do kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm có nhiều thay đổi. Khi có công việc phát sinh, Công ty mới tiến hành tuyển dụng dẫn đến tình trạng bị động đã ảnh hưởng đến hiệu quả công tác bố trí và sử dụng nhân sự trong Công ty (Bảng 2).

Bảng 1. Tình hình tuyển dụng của Công ty giai đoạn 2018 - 2020

DVT: người

Chỉ tiêu	2018	2019	2020	Bình quân/năm
Số lao động tuyển dụng	50	45	31	42
- Hợp đồng dài hạn	0	2	1	1
- Hợp đồng ngắn hạn	50	43	30	41

Nguồn: Công ty Cổ phần Đầu tư Phát triển Nguyên liệu TH Vùng Đông Bắc Nghệ An

Bảng 2. Tình hình bố trí và sử dụng nhân sự

DVT: người

TT	Bộ phận	Số lượng thực tế	Nhu cầu	Chênh lệch
1	Hội đồng quản trị	2	3	1
2	Ban Tổng Giám đốc	2	2	0
3	Phòng Hành chính - Nhân sự	8	6	-2
4	Phòng Kế hoạch kỹ thuật	6	7	1
5	Phòng Kinh doanh	7	7	0
6	Đội bảo vệ	11	15	4
7	Các đội sản xuất	14	12	-2
8	Công nhân sản xuất trực tiếp	145	145	0
Tổng số		200	202	2

Nguồn: Công ty Cổ phần Đầu tư Phát triển Nguyên liệu TH Vùng Đông Bắc Nghệ An

1.5. Công tác đào tạo phát triển

Công tác đào tạo và phát triển nhân sự luôn được Ban lãnh đạo Công ty quan tâm chú trọng. Xuất phát từ đặc điểm của đơn vị, Công ty ưu tiên tập trung đào tạo cho 2 đối tượng: cán bộ, nhân viên Tổng đội cũ để lại được đào tạo trái ngành, trái nghề; lao động mới tuyển dụng chưa qua đào tạo.

Quy trình đào tạo nhân sự của Công ty gồm các bước: (i) Xác định nhu cầu đào tạo; (ii) Xây dựng kế hoạch đào tạo; (iii) Triển khai các chương trình đào tạo và (iv) Đánh giá kết quả đào tạo.

1.6. Công tác đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc được Công ty thực hiện bằng phương pháp chấm điểm theo thang điểm 100. Ngoài ra, còn đánh giá thêm các tiêu chí mang tính định tính như: nhận xét điểm mạnh, điểm yếu, kế hoạch của nhân viên.

1.7. Chính sách đãi ngộ

Đãi ngộ nhân sự nhằm đảm bảo cho người lao động có thể tái sản xuất giản đơn và tái sản xuất mở rộng sức lao động, trong đó bao gồm cả nâng cao thể lực, mở rộng hiểu biết về trí lực. Trong những năm qua, Công ty đã thực hiện chính sách đãi ngộ nhân sự dưới 2 hình thức cơ bản là đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính.

2. Một số vấn đề đặt ra trong công tác quản lý nhân sự tại Công ty Cổ phần Đầu tư Phát triển Nguyên liệu TH vùng Đông Bắc Nghệ An

2.1. Công tác hoạch định nhân sự của Công ty chưa mang lại hiệu quả cao

Công tác hoạch định nhân sự đã được Công ty thực hiện hàng năm nhưng hiệu quả mang lại chưa cao do các công tác hoạch định chỉ mang tính ngắn hạn, thiếu chiều sâu và chưa gắn liền, đón đầu sự phát triển của khoa học công nghệ. Hơn nữa, công tác hoạch định nhân sự của Công ty cũng chưa bám sát các mục tiêu, chiến lược dài hạn về sản xuất - kinh doanh nên việc xây dựng các kế hoạch nguồn cung nhân sự chưa được thực hiện.

2.2. Bản mô tả công việc chưa cụ thể và phù hợp với thực tế

Thực tế cho thấy, công việc của nhân viên cơ bản là hoạt động ngoài trời và có nhiều tình huống phát sinh đòi hỏi người lao động cần linh hoạt, nhạy bén và xử lý tình huống. Việc liệt kê quá chi tiết và cụ thể từng việc làm trong bản mô tả công việc (nhất là nhân viên bảo vệ) sẽ gây cứng nhắc và thụ động cho nhân viên khi thực hiện, thậm chí là tình trạng đối phó thiếu tính sáng tạo dẫn đến hiệu quả công việc chưa cao.

2.3. Chất lượng công tác tuyển dụng chưa cao

Quy trình tuyển dụng của Công ty được người lao động đánh giá tương đối bài bản và chặt chẽ với giá trị điểm trung bình đạt 4,02 điểm (Kết quả khảo sát người lao động, 2021). Tuy nhiên, kết quả này còn rất khiêm tốn về số lượng và cơ cấu (bình quân 42 người/năm). Bên cạnh đó, chất lượng lao động tuyển dụng cơ bản là lao động chưa qua đào tạo.

Công ty chưa xây dựng các tiêu chí cụ thể cho từng vị trí cần tuyển, lại thiếu kênh thông tin để phổ biến rộng rãi. Đồng thời, việc thông báo tuyển dụng chưa đủ rộng để có thể thu hút được nhiều ứng cử viên.

2.4. Việc bố trí sử dụng lao động của Công ty chưa hợp lý

Kết quả khảo sát nhân viên cho thấy việc sử dụng mô hình các đội sản xuất còn chưa hợp lý (giá trị trung bình đạt 3,48 điểm), phân công công việc cho lao động chưa ổn (giá trị trung bình đạt 3,48 điểm) và chính sách đặc thù để bố trí sử dụng lao động chưa tạo sức lan tỏa (giá trị trung bình đạt 3,34 điểm). Bên cạnh đó, đội ngũ làm công tác nhân sự tại Công ty chủ yếu là cán bộ đào tạo trái ngành (chiếm trên 70%), không được đào tạo và chưa có kinh nghiệm.

2.5. Chất lượng nhân sự thông qua đào tạo và phát triển chưa hiệu quả

Hạn chế lớn nhất trong công tác bố trí và sử dụng nhân sự của Công ty là còn nhiều vị trí sắp xếp chưa phù hợp với trình độ chuyên môn. Cụ thể: y tá làm nhiệm vụ chỉ đạo hiện trường, sản xuất vườn ươm, kế toán làm công tác nhân sự, hành chính.

Công ty đã áp dụng các phương pháp đào tạo tại chỗ theo hướng cầm tay chỉ việc, hướng dẫn quy trình; cử người tham dự các lớp tập huấn. Việc thực

hiện các phương pháp đào tạo này góp phần nâng cao trình độ, tay nghề nhưng về lâu dài vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu công việc.

2.6. Công tác đánh giá thực hiện công việc chưa chính xác, công bằng

Tuy công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc đã được thực hiện tương đối tốt nhưng vẫn còn lao động không hoàn thành nhiệm vụ (chiếm 15,7%). Việc đánh giá thực hiện công việc chỉ để phục vụ cho việc trả lương. Do vậy, chưa đánh giá kết quả thực hiện công việc chính xác và công bằng, đồng thời chưa phát hiện ra những tiềm năng của người lao động.

2.7. Chính sách đãi ngộ và thù lao chưa thỏa đáng và chưa có tác dụng khuyến khích người lao động

Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về tiền lương và phúc lợi cho thấy đa số nhân viên (65,67%) không hài lòng về chính sách tiền lương và đãi ngộ của công ty. Cụ thể là thu nhập chưa đủ đáp ứng nhu cầu cuộc sống của nhân viên. Bên cạnh đó, môi trường làm việc chưa thực sự tốt, thoải mái hơn để tạo ra sự phấn đấu cho cán bộ nhân viên trong Công ty.

3. Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản lý nhân sự tại Công ty Cổ phần Đầu tư phát triển nguyên liệu TH vùng Đông Bắc Nghệ An

3.1. Hoàn thiện công tác hoạch định nhân sự

Áp dụng triệt để quy trình hoạch định nhân sự theo 4 bước thể hiện, bao gồm: (i) Hoạch định tài nguyên nhân sự; (ii) Hoạch định tài nguyên nhân sự; (iii) Khung hành động và (iv) Kiểm soát và đánh giá. Bên cạnh đó, để công tác hoạch định nhân sự đạt được hiệu quả cao hơn nữa, Công ty cần căn cứ vào kết quả dự báo nhu cầu nhân lực của các phòng ban, đội, để tổng hợp và xác định nhu cầu nhân sự của toàn Công ty; tiến hành kiểm tra thường xuyên để đánh giá tình hình thực các nội dung mà công tác hoạch định nhân sự của Công ty đã đề ra, để có những biện pháp xử lý, điều chỉnh khoa học, chính xác và kịp thời.

3.2. Hoàn thiện phân tích công việc phù hợp điều kiện thực tiễn

Để hoàn thiện phân tích công việc phù hợp với điều kiện thực tiễn, cán bộ nhân sự cần phải bám sát vào thực tiễn để điều chỉnh các yêu cầu, nội dung trong bản mô tả công việc của nhân viên bảo

vệ theo hướng “mở” nhằm đảm bảo các tình huống khi xảy ra đều được nhân viên thực hiện một cách chủ động và hiệu quả.

3.3. Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng, bố trí, sử dụng nhân sự

3.3.1. Đổi mới và nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng

Để có thể theo kịp được xu thế phát triển chung, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ, Công ty phải làm tốt việc xác định nhu cầu tuyển dụng nhân sự. Căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh ngắn hạn, trung hạn và dài hạn của cấp trên giao để xác định nhu cầu nhân sự. Bên cạnh đó, cần xây dựng bộ tiêu chí tuyển dụng cho vị trí công việc nhằm giúp cho bộ phận tuyển dụng hoạt động hiệu quả, khoa học và khách quan hơn. Ngoài ra, Công ty cũng cần nghiên cứu mở rộng các kênh thông tin tuyển dụng để cung cấp đến nhiều đối tượng, đồng thời đa dạng hóa các kênh thông tin tuyển dụng trên thị trường lao động.

3.3.2. Nâng cao chất lượng công tác bố trí và sử dụng nhân sự

Để nâng cao hiệu quả công tác này và có thể tạo sự nhiệt tình cho nhân viên trong công việc cần có cơ cấu nhân sự hợp lý và hiệu quả. Do vậy, Công ty cần bố trí và sử dụng nhân sự theo hướng giải quyết lao động đôi dư, đào tạo trái ngành. Các ứng viên từ hai nguồn bên trong và bên ngoài Công ty sau khi tuyển dụng phải trải qua thời gian thử việc để kiểm tra năng lực thực tế, giảm bớt số lượng cán bộ, nhân viên gián tiếp và kiểm soát nhân sự sau bố trí và sử dụng.

3.4. Nâng cao chất lượng nhân sự thông qua đào tạo và phát triển

Việc tiếp nhận một đơn vị nhà nước hoạt động theo phương thức cũ, chỉ thực hiện kế hoạch nhà nước giao nay chuyển sang hoạt động kinh doanh tự chủ nên công tác đào tạo càng phải được coi trọng và ưu tiên. Để công tác đào tạo tại Công ty thực sự đem lại hiệu quả, trình độ và khả năng người lao

động đáp ứng được yêu cầu công việc, Công ty cần phải làm tốt việc đào tạo lại cho các đối tượng trái ngành, lĩnh vực đào tạo không phù hợp; xây dựng kế hoạch đào tạo phát triển một cách bài bản và có hệ thống, rõ ràng, cụ thể, khoa học, tiết kiệm và dễ thực hiện. Bên cạnh đó, cần hình thành quỹ đào tạo để phục vụ cho công việc.

3.5. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc

Mục đích của hệ thống đánh giá là phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc của nhân viên, đồng thời phát hiện tiềm năng của người lao động. Vì vậy, để công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc đạt hiệu quả cao hơn nữa, Công ty cần thực hiện đồng bộ việc giám sát thường xuyên và định kỳ công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc để tuyên dương, động viên kịp thời những lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình; tiếp tục hoàn thiện các tiêu chuẩn đánh giá mức độ hoàn thành công việc của Công ty. Bên cạnh đó, cán bộ quản lý hoặc cấp trên trực tiếp phải nắm vững khối lượng công việc của từng người lao động, thực hiện chế độ khen thưởng hợp lý hơn.

3.6. Cải thiện chính sách đãi ngộ thù lao

Trong thời gian tới, Công ty cần thực hiện đồng bộ việc cải thiện tiền lương bằng nhiều biện pháp, xây dựng quy chế khen thưởng trong lao động, xây dựng mức lương khoán sản phẩm. Ngoài tiền lương, tiền thưởng cũng cần hỗ trợ thêm tiền xăng, tiền hao mòn hỏng hóc xe máy cho người lao động trực tiếp. Đồng thời, thực hiện giao khoán thêm vườn cây, ao cá cho hộ công nhân và duy trì, phát huy công tác phúc lợi.

Cải thiện môi trường làm việc tốt, thoải mái hơn nữa, tạo ra tinh đoàn kết phấn đấu cho cán bộ nhân viên. Bên cạnh đó, Công ty cũng cần đầu tư mới, nâng cấp thêm các máy móc thiết bị, dụng cụ nơi làm việc, đặc biệt là tại các Trạm bảo vệ, văn phòng Đội sản xuất ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Công ty Cổ phần Đầu tư Phát triển Nguyên liệu TH vùng Đông Bắc Nghệ An (2018). Báo cáo kết hoạt động sản xuất - kinh doanh năm 2018 và phương hướng hoạt động sản xuất - kinh doanh của Công ty năm 2019.

2. Công ty Cổ phần Đầu tư Phát triển Nguyên liệu TH vùng Đông Bắc Nghệ An (2019). *Báo cáo kết hoạt động sản xuất - kinh doanh năm 2019 và phương hướng hoạt động sản xuất - kinh doanh của Công ty năm 2020.*
3. Công ty Cổ phần Đầu tư Phát triển Nguyên liệu TH vùng Đông Bắc Nghệ An (2020). *Báo cáo kết hoạt động sản xuất - kinh doanh năm 2020 và phương hướng hoạt động sản xuất - kinh doanh của Công ty năm 2021.*
4. Ủy ban Nhân dân tỉnh Nghệ An (2014). *Quyết định số 3111/QĐ.UBND-CNTM ngày 7/7/2014 về việc giải thể Tổng đội 6 để bàn giao nguyên trạng cho Tập đoàn TH Truemilk.*

Ngày nhận bài: 2/8/2021

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 2/9/2021

Ngày chấp nhận đăng bài: 12/9/2021

Thông tin tác giả:

1. TS. DƯƠNG THỊ ÁI NHI

Khoa Kinh tế, Trường Đại học Tây Nguyên

2. NGUYỄN ĐÌNH HÙNG

Công ty TNHH Chế biến Thực phẩm và Lâm nghiệp Đắk Lắk

**SOME HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
ISSUE OF TH MATERIAL INVESTMENT
AND DEVELOPMENT FOR NORTH - EAST
OF NGHE AN PROVINCE JOINT STOCK COMPANY**

● **PhD. DUONG THI AI NHI**

Faculty of Economic, Tay Nguyen University

● **NGUYEN DINH HUNG**

Dak Lak Forestry and Food Processing Company Limited

ABSTRACT:

With the development of society, human resource management plays an increasing important role in the improvement of production and business performance. TH Material Investment and Development for North - East of Nghe An Province Joint Stock Company, which is a newly-established enterprise, is formed from the Youth Volunteer Team (General Team 6) in 2014. The company faces some human resource management difficulties and shortcomings. This paper analyzes the company's human resource management in recent years, including (i) Human resource planning; (ii) Job analysis; (iii) Recruitment; (iv) Labour deployment; (v) Training and development; (vi) Performance assessment; and (vii) Remuneration policy. Based on the paper's findings, some solutions are proposed to improve the company's human resource management in the future.

Keywords: human resource, management, TH Material Investment and Development for North - East of Nghe An Province Joint Stock Company.