

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Cơ khí hóa chất 13

ĐINH THỊ NGUYỄN*

Tóm tắt

Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp đều phải chịu sự tác động bởi một môi trường cạnh tranh và thách thức. Do vậy, để tồn tại và phát triển các doanh nghiệp không còn con đường nào khác là phát huy hết năng lực hiện có, đặc biệt là phải quản trị nguồn nhân lực một cách có hiệu quả. Quản trị nhân lực thành công là nền tảng bền vững cho thành công của mọi hoạt động trong doanh nghiệp. Bài viết đề cập đến một số nhân tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Cơ khí hóa chất 13 và đưa ra một số giải pháp để nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực trong thời gian tới.

Từ khóa: quản trị nguồn nhân lực, Công ty TNHH MTV Cơ khí hóa chất 13

Summary

In the market economy, businesses are impacted by a competitive and challenging environment. To survive and develop, enterprises have to make full use of existing capacities, especially to manage human resources effectively. Successful human resource management is a sustainable foundation for the success of all activities in an enterprise. The article presents a number of internal and external factors affecting human resource management at 13 Mechanics and Chemicals One Member Limited Liability Company and proposes some solutions to the improvement of the efficiency of human resource management in the coming time.

Keywords: human resource management, 13 Mechanics and Chemicals One Member Limited Liability Company

GIỚI THIỆU

Công ty TNHH MTV Cơ khí hóa chất 13 - Tổng cục Công nghiệp Quốc phòng là doanh nghiệp nhà nước công ích loại 1, tiền thân là Nhà máy Z113. Công ty được thành lập từ năm 1957 hoạt động theo mô hình doanh nghiệp nhà nước, với chức năng nhiệm vụ chính là sản xuất các mặt hàng quốc phòng cung cấp cho các đơn vị trong quân đội huấn luyện và sẵn sàng chiến đấu, sản xuất các loại thuốc nổ công nghiệp phục vụ cho các hoạt động khai thác của nền kinh tế quốc dân.

Để đáp ứng được mục tiêu phát triển chung của nền công nghiệp quốc phòng, cũng như nâng cao năng lực cạnh tranh, một trong những giải pháp hàng đầu là Công ty phải nâng cao công tác quản trị nguồn nhân lực. Thực tế hoạt động sản xuất, kinh doanh đang đặt ra cho Công ty TNHH MTV Cơ khí hóa chất 13 là phải

làm tốt công tác quản lý lao động và sử dụng lao động có hiệu quả, nhằm nâng cao năng suất lao động, đẩy mạnh hoạt động sản xuất, kinh doanh góp phần hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, đóng góp một phần vào công cuộc phát triển chung của đất nước.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Dữ liệu được thu thập từ các tài liệu, báo cáo của Công ty TNHH MTV Cơ khí hóa chất 13 trong thời gian từ năm 2015 đến năm 2021. Nghiên cứu sử dụng phương pháp thống kê mô tả, phân tích nhằm đánh giá thực trạng hoạt động sản xuất, kinh doanh, cũng như đánh giá các yếu tố tác động đến quản trị nguồn nhân lực của Công ty TNHH MTV Cơ khí hóa chất 13.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Thực trạng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Cơ khí hóa chất 13

Công ty TNHH MTV Cơ khí hóa chất 13 là một trong những đơn vị dẫn đầu trong ngành công nghiệp

* ThS., Trường Đại học Công nghệ thông tin và Truyền thông - Đại học Thái Nguyên | Email: dtnguyen@ictu.edu.vn
Ngày nhận bài: 05/4/2022; Ngày phân biên: 20/4/2022; Ngày duyệt đăng: 24/4/2022

**BẢNG 1: KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT, KINH DOANH
TẠI CÔNG TY TNHH MTV CƠ KHÍ HÓA CHẤT 13**

Đơn vị: Triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
- Doanh thu		353.457	530.250	831.234	834.274	930.026	938.015	948.431
% tăng trưởng			50,02	56,76	0,37	11,48	0,86	1,11
- Lợi nhuận ròng		19.630	27.315	48.607	50.320	54.935	56.381	57.893
% tăng trưởng			39,15	77,95	3,53	9,17	2,63	2,68
- Nộp ngân sách		12.720	19.130	33.196	34.735	37.767	38.761	39.350
% tăng trưởng			50,39	73,53	4,64	8,73	2,63	1,52

**BẢNG 2: CƠ CẤU TỔ CHỨC LAO ĐỘNG
CỦA CÔNG TY TNHH MTV CƠ KHÍ HÓA CHẤT 13**

TT	Nội dung	Tổng số lao động (người)					
		Trên đại học	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Công nhân	Cộng
1	Phân tích kết cấu lao động						
	Tổng số lao động gián tiếp sản xuất	7	319	38	25	53	442
	Tổng số lao động trực tiếp sản xuất		8	125	60	1.440	1.633
	Cộng	7	327	163	85	1.493	2.075
2	Phân tích theo giới tính						
	Tổng số lao động là nam giới	7	239	88	64	1.142	1.540
	Tổng số lao động là nữ giới		88	75	21	351	535
	Cộng	7	327	163	85	1.493	2.075
3	Phân tích theo độ tuổi						
	Tuổi từ 18-30 tuổi (13,06%)	1	45	12	13	200	271
	Tuổi từ 31-45 tuổi (61,97%)	4	175	129	42	936	1.286
	Tuổi từ 45-55 tuổi (24,97%)	1	107	22	30	357	517
	Trên 55 tuổi		1				1
	Cộng	7	327	163	85	1.493	2.075

Nguồn: Công ty TNHH MTV Cơ khí hóa chất 13

quốc phòng, là đơn vị chủ lực góp phần thực hiện và hoàn thành tốt các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn, cũng như dài hạn của Tổng cục Công nghiệp Quốc phòng. Sau hơn 56 năm xây dựng, trưởng thành và phát triển, Công ty đã đạt được các kết quả khả quan, như: doanh thu, cũng như lợi nhuận hàng năm đều có xu hướng tăng lên, qua đó đóng góp vào ngân sách nhà nước gần 40 tỷ đồng trong năm 2021 (Bảng 1).

Bộ máy tổ chức của Công ty TNHH MTV Cơ khí hóa chất 13 bao gồm: 1 Giám đốc; 1 Chính ủy; 3 Phó Giám đốc; 1 Kế toán trưởng; 9 phòng, ban; 4 xí nghiệp trực thuộc. Tính đến ngày 31/12/2021, Công ty có 2.075 cán bộ, công nhân viên (Bảng 2). Nhìn chung, cán bộ, công nhân viên trong Công ty đều là những người có kinh nghiệm, thể hiện ở độ tuổi lao động từ 18-30 tuổi chỉ chiếm 13,06%, trong khi đó, 31-45 tuổi chiếm tới 61,97%). Đây là một lợi thế lớn đối với một doanh nghiệp trong lĩnh vực công nghiệp quốc phòng. Tuy nhiên, trong bối cảnh công nghệ ngày càng phát triển như hiện nay, bên cạnh vấn đề kinh nghiệm, Công ty cần có kế hoạch đào tạo và đào tạo lại nhằm nâng cao trình độ cho nhân viên.

Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Cơ khí hóa chất 13

Ảnh hưởng của môi trường vĩ mô

Các yếu tố về kinh tế: Quá trình đổi mới kinh tế ở nước ta đã đạt được những kết quả khả quan. Giai đoạn 2015-2021, tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam khá

cao. Xu hướng toàn cầu hóa kinh tế thế giới đã tạo ra nhiều cơ hội tiếp cận công nghệ tiên tiến và mở ra một thị trường rộng lớn nhưng cũng tạo ra nhiều thách thức. Hiện nay, việc cạnh tranh trong lĩnh vực sản xuất thuốc nổ công nghiệp chưa có, do các doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh vật liệu nổ công nghiệp đều là 100% vốn nhà nước.

Các yếu tố về kỹ thuật công nghệ: Các thiết bị, dây chuyền sản xuất của Công ty TNHH MTV Cơ khí hóa chất 13 đều được đầu tư mới, thuộc loại tiên tiến hiện đại. Công ty đã và đang thực hiện tiếp cận những công nghệ hiện đại của thế giới về sản xuất thuốc nổ công nghiệp phục vụ nền kinh tế quốc dân và sản xuất, sửa chữa đạn phục vụ cho quân đội. Sự phát triển công nghệ cao đòi hỏi phải đầu tư vốn lớn và tốn kém chi phí đào tạo nhân lực, do đó Công ty phải đối mặt với việc giải quyết lao động dư thừa.

Ảnh hưởng của môi trường vi mô

Hiện nay, Ban Giám đốc Công ty TNHH MTV Cơ khí hóa chất 13 có 5 người, với trình độ từ đại học trở lên và hơn 20 năm công tác trong lĩnh vực công nghiệp quốc phòng. Bên cạnh đó, trưởng các phòng, ban, cũng như Giám đốc các xí nghiệp thành viên đã có ít nhất 10 năm công tác trong ngành.

Văn hóa doanh nghiệp: Văn hóa tổ chức là hệ thống các chuẩn mực về tinh thần và vật chất quy định mối quan hệ, thái độ và hành vi ứng xử, niềm tin của tất cả các thành viên trong tổ chức. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng quy định và phát triển văn hóa tổ chức. Công ty đã xây dựng văn được văn hóa doanh nghiệp với những nội dung như:

- Mỗi cá nhân luôn thể hiện phong cách làm việc chuyên nghiệp có ý thức trách nhiệm, tinh thần và sự đam mê cao nhất với các nhiệm vụ, sứ mệnh chung của toàn doanh nghiệp. Xác định lợi ích cá nhân trước hết là lợi ích của doanh nghiệp, lợi ích của doanh nghiệp phải được hài hòa với lợi ích của khách hàng và của xã hội.

- Tuân thủ pháp luật: Công ty luôn tuân thủ nghiêm ngặt mọi quy định của pháp luật có liên quan, hoàn thành tốt các nghĩa vụ nộp thuế với Nhà nước, trích nộp bảo hiểm xã hội đầy đủ, kịp thời và chăm lo đầy đủ các chế độ chính sách khác cho người lao động.

- Tôn trọng con người, đối xử bình đẳng: Là doanh nghiệp nhà nước lâu

năm, với sự lãnh đạo của Đảng bộ Công ty và hoạt động mạnh mẽ của tổ chức công đoàn đã tạo nên phong cách quản lý “Tôn trọng lẫn nhau”, mọi cán bộ công nhân viên trong Công ty được phản ánh các ý kiến của mình thông qua tổ chức công đoàn. Việc này tạo nên bầu không khí làm việc thân thiện, thoải mái nhưng nội quy kỷ luật của Công ty cũng khá chặt chẽ nên cán bộ công nhân viên đều có tính kỷ luật cao.

- Quan tâm, chăm sóc người lao động: Mọi người luôn quan tâm đến nhau, tổ chức các buổi mừng sinh nhật, chung vui khi có đám cưới, chia buồn khi có đám tang... Ngoài giờ làm việc, hầu hết cán bộ công nhân viên đều tham gia các hoạt động văn hóa thể thao tập thể, như: bóng đá, tennis, cầu lông, bóng bàn... Ngoài ra, tổ chức công đoàn còn thường xuyên chăm sóc con em của cán bộ công nhân viên, như tặng quà và tổ chức vui chơi nhân ngày 1/6, ngày rằm trung thu, khen thưởng cho con em học giỏi... Đây là nguồn động viên rất lớn đối với toàn thể cán bộ công nhân viên trong Công ty

- Nhân viên gắn bó, trung thành với Công ty: Nhân viên trong Công ty luôn xác định sự gắn bó lâu dài. Từ năm 2006 đến nay, chỉ có 3 trường hợp chuyển đi công tác tại đơn vị khác. Mặt khác, chính sách tuyển dụng của Công ty là chính sách tuyển dụng lâu dài nên tạo điều kiện phát triển đặc điểm văn hóa này.

MỘT SỐ GIẢI PHÁP

Nhóm giải pháp thu hút nguồn nhân lực

Về tổ chức phân tích công việc. Trong thời gian qua, Công ty TNHH MTV Cơ khí hóa chất 13 mới chỉ phân tích công việc của công nhân trực tiếp sản xuất, mà chưa phân tích các công việc của cán bộ quản lý. Do vậy, Công ty phải có một hệ thống phân tích và xây dựng bản mô tả công việc cho tất cả các vị trí trợ lý, nhân viên văn phòng, cán bộ quản lý... Để phân tích công việc một cách có hiệu quả, nên có các phương pháp và các công cụ như sau:

(i) Phương pháp phân tích công việc: Với các công việc trực tiếp sản xuất, Công ty cần duy trì phương pháp phân tích trực quan tại nơi làm việc, đồng thời sử dụng thêm phương pháp phỏng vấn và bảng câu hỏi cho một số nội dung công việc để phân tích được chính xác hơn.

Với các công việc quản lý, cần tiến hành phân tích chi tiết. Để tiến hành phân tích được tốt, hiệu quả cần phải có sự phối hợp tốt giữa trưởng bộ phận và nhân viên đang đảm nhiệm vị trí đó. Trước hết, nhân viên phòng Tổ chức Lao động của Công ty sẽ thu thập thông tin về các vị trí, chức danh bằng phương pháp phỏng vấn và điền vào bảng câu hỏi, bảng phân tích công việc. Các thông tin cần thu thập đó là kiến thức đối với công việc, trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ. Sau đó, tiến hành phỏng vấn và quan sát nhân viên đang đảm nhiệm chức vụ đó để lấy thêm các thông tin thực tế. Yêu cầu đặt ra trong quá trình này là sự hợp tác chặt chẽ, trung thực, thẳng thắn trên sự hiểu biết và tin cậy lẫn nhau.

(ii) Hoàn thiện bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc: Do các bản mô tả công việc còn sơ sài và không có bản tiêu chuẩn công việc, nên Công ty cần điều chỉnh, thiết lập các bản mô tả công việc và xây dựng bản tiêu chuẩn công việc cho tất cả các vị trí chức danh. Theo đó, Công ty cần xây dựng lại các bản mô tả công việc cho các vị trí và phải thường xuyên cập nhật, bổ sung kịp thời thông tin cho các bản mô tả công việc này. Việc cập nhật đầy đủ các thông tin cho phép biết được sự thay đổi nhiệm vụ, chức năng của từng công việc.

Về hoạch định nguồn nhân lực. Sau khi phân tích, xác định mục tiêu chiến lược, phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực của Công ty, phòng Tổ chức Lao động Công ty cần phải tiến hành nghiên cứu, phân tích nguồn nhân lực hiện tại một cách có hệ thống và căn cứ vào kế hoạch kinh doanh để dự báo nhu cầu nguồn nhân lực cho Công ty trong tương lai cả về số lượng và chất lượng.

Thường xuyên bổ sung các thông tin về nhân viên trong toàn Công ty để xác định chính xác nguồn nhân lực thực tế tại từng thời kỳ: Để tiến hành dự báo nguồn nhân lực chính xác và có hiệu quả, thì phải cập nhật thường xuyên số liệu về tình hình sử dụng nguồn nhân lực hiện tại về mặt số lượng và chất lượng. Từ đó, có một cái nhìn tổng quát, hệ thống, đồng thời xác định được điểm mạnh, điểm yếu, khó khăn và thuận lợi của nguồn nhân lực tại Công ty. Sau thời gian tuyển dụng và làm việc, kiến thức, kỹ năng chuyên môn và khả năng của nhân viên đều có sự thay đổi. Do vậy, phòng Tổ chức Lao động phải cập nhật toàn bộ thông tin của cá nhân về kinh nghiệm làm việc, kỹ năng chuyên môn, trình độ học vấn... làm cơ sở cho công tác đào tạo, thăng chức, chuyển chuyển nhân viên sau này.

Về Công tác tuyển dụng. Từ trước đến nay, Công ty luôn tuyển dụng nhân viên từ nội bộ và tuyển dụng nhân viên mới từ bên ngoài. Công ty nên xem xét nguồn tuyển dụng một cách linh hoạt hơn, mở rộng không gian tuyển dụng có cả bên trong và bên ngoài, vấn đề là chọn đúng người có năng lực phù hợp với công việc. Ngoài ra, Công ty có thể áp dụng một số hình thức thu hút ứng cử viên từ bên ngoài, như: thông qua sự liên kết với các trường đại học và dạy nghề

trong quân đội, thông qua quảng cáo để quảng bá về sự hấp dẫn của doanh nghiệp... nhằm mục đích tuyển chọn được những nhân viên có trình độ, kiến thức cao. Từ đó, rút ngắn được thời gian đào tạo và nâng cao chất lượng nhân sự tại Công ty.

Nhóm giải pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Về công tác đào tạo nguồn nhân lực. Mặc dù, Công ty TNHH MTV Cơ khí hóa chất 13 có đội ngũ cán bộ quản lý và đội ngũ cán bộ kỹ thuật khá hùng hậu, nhưng với đặc thù của đơn vị là sản xuất, sửa chữa vũ khí, trang thiết bị kỹ thuật đáp ứng đòi hỏi cao của quân đội, nên lực lượng cán bộ, công nhân viên của Công ty phải được đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên để đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của quân đội. Lãnh đạo Công ty cần lưu ý 3 vấn đề ưu tiên trong công tác đào tạo là: nâng cao chất lượng, đổi mới công nghệ và phục vụ khách hàng

Đối với cán bộ quản lý: Cần tập trung vào các nội dung chính như tâm lý lãnh đạo, nghệ thuật lãnh đạo, vai trò lãnh đạo và chức năng quản lý theo quan điểm lý thuyết hệ thống, kỹ năng đàm phán, kỹ năng xử lý tình huống, quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, quản trị môi trường...

Đối với cán bộ kỹ thuật: Cần tập trung vào các nội dung chính liên quan tới sự phát triển khoa học kỹ thuật quân sự, kỹ thuật hóa, quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001-2008.

Đối với cán bộ tài chính - kế toán, cần tập trung vào các nội dung như phân tích quản trị tài chính, kế toán quản trị...

Về công tác định hướng và phát triển nghề nghiệp. Công ty TNHH MTV Cơ khí hóa chất 13 cần đẩy mạnh công tác định hướng và phát triển nghề nghiệp để phát hiện ra khả năng nghề nghiệp của mỗi cán bộ, công nhân viên để từ đó ra quyết định sắp xếp công việc đúng đắn, đào tạo bồi dưỡng và tiết kiệm. Trước tiên, Công ty cần thể hiện rõ sự bình đẳng trong thăng tiến nghề nghiệp của mọi cán bộ, công nhân viên bằng cách xây dựng quy chế đề bạt cán bộ. Đồng thời, xây dựng chương trình định hướng, phát triển nhân sự một cách hệ thống, hỗ trợ công tác đào tạo, bố trí nhân viên ngày càng phù hợp với trình độ chuyên môn và khả năng. Căn cứ bản tiêu chuẩn công việc, Phòng Tổ chức Lao động xúc tiến việc lập “biểu đồ thăng tiến nhân viên” hay “biểu đồ dự trữ nhân sự”..., cũng như tư vấn cho các quản trị viên lập

biểu đồ thay thế cho tất cả các vị trí, đặt ra các thứ tự ưu tiên cho từng cá nhân.

Nhóm giải pháp tạo động lực và duy trì nguồn nhân lực

Về chính sách tiền lương, tiền thưởng, chính sách phúc lợi. Công ty cần xác định cụ thể mục tiêu tiền lương của mình là: Tuân thủ theo đúng quy định của pháp luật; Thu hút và giữ chân nhân viên giỏi; Nâng cao năng suất; Đối xử công bằng; Kiểm soát chi phí.

Về chính sách đãi ngộ đối với nhân tài. Công ty cần phải chú trọng đến việc xây dựng chế độ đãi ngộ nhân tài với chính sách khen thưởng cụ thể, nâng cao thu nhập, đề bạt thỏa đáng cho đội ngũ kỹ sư, chuyên viên trình độ cao có đóng góp đáng kể vào việc phát triển doanh nghiệp, tránh hiện tượng chảy máu chất xám; đặc biệt với những người có sáng kiến kỹ thuật mang lại giá trị gia tăng thông qua việc nâng lương trước thời hạn, được hưởng một phần giá trị do sáng kiến mang lại. Những cán bộ kỹ thuật và cán bộ quản lý có đóng góp và có uy tín có thể hỗ trợ về nhà ở, điều kiện sinh hoạt, phương tiện làm việc... Xây dựng quỹ phát triển tài năng trẻ, quỹ nghiên cứu khoa học, công nghệ, mạnh dạn cử cán bộ trẻ đi học nâng cao chuyên môn hoặc đào tạo các khóa kỹ thuật chuyên sâu tại các trường đại học lớn trong quân đội.

Về công tác đánh giá nhân viên. Với cách quản lý hiện nay của các doanh nghiệp nhà nước, thì việc đánh giá cán bộ, công nhân là vấn đề khó khăn và nhạy cảm, nhưng lại rất cảm tính và chung chung, ảnh hưởng tới việc đào tạo, bồi dưỡng, nâng bậc, tạo cơ hội thăng tiến, bảo đảm đoàn kết nội bộ. Vì vậy, Công ty cần phải xác định rõ tiêu chuẩn và bản mô tả công việc cho từng chức danh cụ thể, cần kết hợp cùng với sự phân định rõ vai trò của từng cấp quản trị làm cho kết quả và hiệu quả công việc của mỗi người, mỗi bộ phận và từng cấp mới rõ ràng, cụ thể. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty TNHH MTV Cơ khí hóa chất 13 (2015-2021). *Báo cáo tình hình hoạt động sản xuất, kinh doanh các năm, từ năm 2015 đến năm 2021*
2. Lê Anh Cường, Nguyễn Thị Lê Huyền (2015). *Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự*, Nxb Lao động Xã hội
3. Lê Quân (2018). *Kỹ thuật xây dựng hệ thống tiền lương và đánh giá thành tích của doanh nghiệp*, Nxb Kinh tế Quốc dân.
4. Phạm Đức Thành (2018). *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nxb Giáo dục