

GIẢI PHÁP QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP KINH DOANH THUỐC BẢO VỆ THỰC VẬT Ở MIỀN BẮC VIỆT NAM

Đào Phương Hiền^{1*}, Phạm Bảo Dương²

¹*Khoa Quản lý nguồn nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội*
²*Khoa Kinh tế và Phát triển nông thôn, Học viện Nông nghiệp Việt Nam*

*Tác giả liên hệ: phuonghien1810@gmail.com

Ngày nhận bài: 25.09.2019

Ngày chấp nhận đăng: 28.11.2019

TÓM TẮT

Mục tiêu của bài viết nhằm tìm hiểu thực trạng, từ đó đề xuất một số giải pháp về quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) trong các doanh nghiệp (DN) kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật (BVTV) ở Miền bắc Việt Nam. Kết quả thu được chỉ ra rằng, hoạt động QTNNL của các DN kinh doanh thuốc BVTV đã có sự quan tâm và mang lại hiệu quả nhất định. Tuy nhiên, việc triển khai các hoạt động còn nhiều hạn chế ở như: chưa coi hoạch định nguồn nhân lực (NNL) là việc quan trọng cần có chiến lược dài hạn, khó khăn trong việc tuyển người, đào tạo chưa quan tâm đến nhu cầu của người học nên chưa mang lại hiệu quả cao, DN cố gắng trả lương cao nhưng chưa tạo ra sự nỗ lực và gắn bó của người lao động (NLĐ). Các giải pháp chủ yếu đề xuất bao gồm: Coi trọng công tác hoạch định nguồn nhân lực; chủ động tiếp cận nguồn tuyển dụng và tuân thủ quy trình tuyển dụng; xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc của NLĐ khoa học; quan tâm đến nhu cầu đào tạo nâng cao trình độ của NLĐ, đa dạng các phương pháp đào tạo và tăng cường đánh giá kết quả đào tạo; xác định tiêu chí đãi ngộ rõ ràng, phát huy vai trò của công cụ đãi ngộ phi tài chính.

Từ khóa: Doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật, quản trị nguồn nhân lực, giải pháp.

Solutions on Human Resources Management in Pesticide Trading Enterprises in Northern Vietnam

ABSTRACT

The purpose of the study was to understand the current situation and to propose solutions for human resource management in pesticide trading enterprises in Northern Vietnam. The results show that the human resource management activities of plant protection business enterprises in Northern Vietnam paid attention and brought certain results. However, the implementation of activities is still limited, such as: not yet considering human resource planning as an important task, which requires short-term battles, difficulties in recruiting people, and training that do not pay attention to the needs of learners. should not bring high efficiency, businesses try to pay high salaries but have not created the effort and commitment of workers. The main proposed solutions include: Appreciating the work of human resource planning; proactively accessing recruitment sources and comply with the recruitment process; build a performance evaluation system for scientific workers; pay attention to the training needs to improve the qualifications of workers, diversify training methods and enhance evaluation of training results; defining clear remuneration criteria, promoting the role of non-financial remuneration tool.

Keywords: Human resource management, solutions, enterprises, pesticide.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Kinh doanh thuốc BVTV là lĩnh vực đặc thù, ảnh hưởng trực tiếp đến môi trường và con người, do những hệ lụy và tác động xấu của việc lạm dụng thuốc BVTV nên ở nhiều nước trên

thế giới đã và đang thực hiện việc đổi mới chiến lược sử dụng để đảm bảo phát triển nông nghiệp bền vững (Trương Quốc Tùng, 2015), đảm bảo hài hòa ba nhóm mục tiêu kinh tế, xã hội và môi trường, thỏa mãn về nhu cầu nông nghiệp hiện tại mà không hề gây hại cho tiềm năng của

những lợi ích tương tự trong tương lai (Nguyễn Thị Thanh Hoài, 2012). Do đó, các DN kinh doanh thuốc BVTV không thể chỉ tập trung nguồn lực vào mục đích duy nhất tối đa hóa lợi nhuận mà cần quan tâm tới lợi ích của các bên liên quan. Hiện nay, trên cả nước có 287 DN sản xuất, kinh doanh thuốc BVTV, hơn 100 nhà máy chế biến thuốc, khoảng hơn 30.000 đại lý thuốc BVTV (Cục Bảo vệ thực vật, 2018). Miền Bắc có 118 DN, đa số có quy mô nhỏ, nguồn lực tài chính hạn chế, dòng sản phẩm và đối tượng khách hàng tương đồng nhau, hàng rào ra nhập thấp nên cạnh tranh trong ngành rất mãnh liệt. Trong xu thế đó, các DN kinh doanh thuốc BVTV ở miền Bắc Việt Nam cần phải có lực lượng lao động gắn kết, chuyên nghiệp, am hiểu thị trường, thuần thục các kỹ năng, có đạo đức và trách nhiệm nghề nghiệp. Tuy nhiên, các doanh nghiệp này luôn trong tình trạng thiếu nhân lực, khó khăn trong việc duy trì và quản lý NNL đặc biệt là NNL chất lượng cao, thiếu tầm nhìn và thiếu sự đồng bộ trong các chính sách nhân sự. Nghiên cứu này tập trung vào đánh giá thực trạng QTNNL của các DN kinh doanh thuốc BVTV ở miền Bắc Việt Nam từ đó đề xuất một số giải pháp.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu tiếp cận theo chức năng của QTNNL ở tầm vi mô và tiếp cận có sự tham gia. Theo cách tiếp cận vi mô, NNL là lực lượng lao động của từng DN, là số người có trong danh sách của DN, do DN trả lương (Bùi Văn Nhơn, 2006). QTNNL là công tác quản lý lực lượng lao động của tổ chức, đồng thời xác định nhiệm vụ và trách nhiệm của NLĐ để đảm bảo toàn bộ NLĐ có kiến thức và kỹ năng cần thiết thực hiện công việc (Werth & Davis, 1996). Theo Schuler & Jackson (1999), những hoạt động cốt lõi cần thiết của QTNNL bao gồm: hoạch định NNL, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá thành tích và đãi ngộ nhân viên.

Nguồn số liệu thứ cấp được lấy từ các báo cáo của Cục Bảo vệ thực vật và các DN kinh doanh thuốc BVTV ở miền Bắc. Nguồn số liệu sơ cấp được thu thập từ kết quả điều tra 90/118 DN của miền Bắc thuộc các tỉnh thành: Hà Nội, Thanh Hóa, Thái Bình, Sơn La, Hòa Bình -

những nơi có diện tích cây trồng lớn, tập trung nhiều các DN kinh doanh thuốc BVTV. Các DN khảo sát thuộc ba loại hình sở hữu: 24 Công ty TNHH, 62 DN cổ phần, 4 DN nhà nước. Mỗi DN điều tra 4 lao động quản lý và 8 NLĐ, phương pháp nghiên cứu chủ yếu sử dụng trong bài là phương pháp phân tích, thống kê mô tả và so sánh. Thang đo likert 5 lựa chọn được sử dụng để phân hạng những ý kiến đánh giá của người lao động về thực trạng những hoạt động của QTNNL, mức 1 là hoàn toàn không hài lòng đến mức 5 là hoàn toàn hài lòng.

3. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

3.1. Tổng quan về DN kinh doanh thuốc BVTV miền Bắc Việt Nam

Các DN kinh doanh thuốc BVTV miền Bắc Việt Nam có NNL trẻ, tỷ lệ nam nhiều hơn nữ, 76,3% với DN nhà nước và 77,4% trong DN cổ phần, cao nhất là công ty TNHH 81,12%, độ tuổi trung bình trẻ, tập trung trong khoảng 30 đến 39 tuổi, công ty TNHH có tỷ lệ tuổi từ 18-29 cao nhất, chiếm 43,23%, DN nhà nước có độ tuổi từ 40 đến trên 50 cao nhất. Đa số NNL của các DN có trình độ đại học, 87,61% với công ty TNHH, DN nhà nước có trình độ sau đại học cao nhất là 16,3%. Về thời gian công tác chủ yếu dưới 5 năm với công ty TNHH và cổ phần, thâm niên trên 5 và 10 năm tập trung ở DN nhà nước, cho thấy việc gắn kết của NLĐ là chưa cao, đây là thách thức đối với QTNNL của DN trong việc giữ chân NLĐ (Bảng 1).

Với tuổi đời còn non trẻ, tham gia thị trường từ năm 1994, các DN kinh doanh thuốc BVTV ban đầu chỉ là những nhà phân phối cho các công ty trong nước (Đào Phương Hiền, Phạm Bảo Dương, 2015). Từ năm 2000 trở lại đây, các DN này phát triển khá mạnh về số lượng và thị phần, mỗi năm ngành nông nghiệp nhập và sử dụng từ 70.000 - 100.000 tấn, cả nước có khoảng 1176 hoạt chất BVTV được phép đăng ký nhập khẩu và 4.080 thương phẩm, trong đó thị phần thuốc trừ sâu, thuốc trừ bệnh chiếm phần lớn nhất trên thị trường bán lẻ (Cục Bảo vệ thực vật, 2018), từ các hoạt chất này đây cũng là nguyên nhân khiến nhiều doanh nghiệp cùng “nhảy” vào chia sẻ “miếng bánh” thị phần hấp

dẫn này. Miền Bắc có 118 doanh nghiệp, có đóng góp đáng kể vào ngân sách nhà nước, góp phần tăng trưởng kinh tế, giải quyết công ăn việc làm. Những DN có tiềm lực trong ngành đều lựa chọn việc đầu tư cho mua quyền sử dụng đất để đặt chi nhánh và kho hàng, nhằm chủ động trong hoạt động phân phối và tiết kiệm chi phí thuê mặt bằng. Với những thay đổi trong cơ cấu cây trồng và sự chuyển hướng sang nông sản sạch, nông nghiệp thân thiện môi trường, xu hướng sử dụng thuốc BVTV có trách nhiệm hơn, khoa học hơn, các DN thuốc BVTV cần xây dựng hệ thống phân phối mạnh, độ phủ cao, tạo nguồn khách hàng trung thành, tăng cường kết nối với nông dân, phát triển chuỗi cung ứng.

3.2. Thực trạng quản trị nguồn nhân lực của các doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật ở miền Bắc Việt Nam

3.2.1. Hoạch định nguồn nhân lực

Theo khảo sát, các DN kinh doanh thuốc BVTV miền Bắc đã có sự quan tâm tới hoạch định NNL, DN nhà nước thực hiện 100%, tỷ lệ thấp nhất là công ty TNHH 58,33%, tuy nhiên số DN cho đây là nhiệm vụ quan trọng và có chiến lược dài hạn (từ 3 đến 5 năm) tập trung vào DN cổ phần và DN nhà nước. Số còn lại thực hiện theo kiểu “thiếu đâu, bù đấy”, căn cứ vào thời điểm hiện tại để ra quyết định hoặc chỉ lập kế hoạch hàng năm, tập trung ở các công ty TNHH. Khi được hỏi về việc đưa ra các giải pháp điều hòa cung - cầu NNL theo cách có lợi cho DN, NLĐ và môi trường thì 98,9% trả lời rằng các chính sách đó nhằm tạo ra lợi ích cho DN, trong số đó chỉ có 32,6% DN có quan tâm tới lợi ích của xã hội bên cạnh mục tiêu lợi nhuận, chủ yếu tập trung vào các DN kinh doanh thuốc BVTV hoạt động trên 10 năm.

Về quy trình hoạch định NNL, chủ yếu việc đề xuất nhu cầu do từng phòng ban, dựa vào doanh số bán hàng của năm trước, dự báo phát triển của ngành, kết quả làm việc của NLĐ, khối lượng công việc hiện tại... trưởng bộ phận đề xuất lên ban giám đốc phê duyệt, ít có sự tham gia của bộ phận nhân sự. Số liệu khảo sát cho thấy cán bộ quản lý đánh giá hoạch định NNL ảnh hưởng tích cực đến QTNNL là chưa cao với DN cổ phần là 23,17% và 29,7% với công ty TNHH. Với DN cổ phần, 67,72% người được hỏi cho rằng không tác động nhiều lắm tới QTNNL. Khi được hỏi mức độ nhận biết về hoạch định NNL, 61,1% NLĐ trong công ty TNHH trả lời không biết về bản hoạch định NNL nhưng họ muốn DN công khai kết quả này (Bảng 2).

3.2.2. Tuyển dụng nhân lực

Các DN chủ yếu là hoạt động kinh doanh thương mại nên năng lực của bộ phận kinh doanh là yếu tố quyết định đến doanh số, lợi nhuận, do đó việc thu hút và tuyển chọn được NLĐ có cam kết cao và năng lực tốt là một thách thức lớn. Do ít DN hoạch định NNL dài hạn nên chỉ có 62,2% DN có kế hoạch tuyển dụng hàng năm, số còn lại không có kế hoạch cụ thể, khi có nhu cầu phát sinh, các bộ phận sẽ đề xuất, phòng nhân sự tiến hành việc tìm ứng viên. Các DN tìm kiếm ứng viên thông qua các cơ sở đào tạo, mạng xã hội, sự giới thiệu của nhân viên, các DN cạnh tranh, công ty tuyển dụng... Các DN đánh giá cao việc tìm kiếm thông qua sự giới thiệu của nhân viên và “bắt” người từ các DN đối thủ. Các công ty tuyển dụng và các cơ sở đào tạo ít được DN đánh giá cao, do vấn đề chi phí và bản thân DN muốn tuyển được NLĐ có kinh nghiệm, đi làm luôn, điều này các cơ sở đào tạo chưa đáp ứng được.

Bảng 1. Cơ cấu nguồn nhân lực của doanh nghiệp (%)

Loại hình doanh nghiệp	Giới tính		Độ tuổi (tuổi)				Thời gian công tác (năm)				Trình độ học vấn		
	Nam	Nữ	18-29	30-39	40-50	>50	<3	3-5	5-10	>10	TH-CĐ	ĐH	SĐH
Công ty TNHH	81,12	18,88	43,23	45,87	7,3	3,6	16,93	42,15	29,63	11,29	7,19	87,61	5,2
DN cổ phần	77,4	22,6	25,8	48,3	14,6	11,3	14,8	50,6	19	15,6	12,67	76,83	10,5
DN nhà nước	76,3	23,7	16,6	31,1	38,04	14,26	5,18	19,07	40,63	35,12	19,4	64,3	16,3
Tổng	100		100				100				100		

Bảng 2. Tỷ lệ ý kiến đánh giá của cán bộ quản lý và NLĐ về hoạch định nguồn nhân lực (%)

Tiêu chí	CT TNHH	DN cổ phần	DN nhà nước
DN có thực hiện hoạch định NNL?			
- Có thực hiện	58,33	82,6	100
- Không thực hiện	41,67	17,4	0
1. Nếu có:			
- Xây dựng chiến lược dài hạn (3-5 năm)	12,5	23,9	75
- Chỉ thực hiện hàng năm	87,5	76,1	25
2. Ảnh hưởng của hoạt động hoạch định đến QTNNL			
- Tích cực	29,7	23,17	58,33
- Bình thường	53,63	67,72	33,33
- Không ảnh hưởng	16,67	9,11	8,33
3. NLĐ có biết về hoạch định NNL không?			
- Có biết	38,9	54,84	83,33
- Không biết	61,1	45,16	16,67

Bảng 3. Đánh giá của người lao động về hoạt động tuyển dụng (%)

Tiêu chí	Tỷ trọng % đánh giá theo thang điểm				
	1	2	3	4	5
1. Quy trình tuyển dụng đảm bảo tính khách quan					
- CT TNHH	2,78	6,94	45,8	29,2	15,28
- DN cổ phần	3,23	9,68	28	38,2	20,89
- DN nhà nước	0	8,33	16,7	33,3	41,7
2. DN sử dụng các bài kiểm tra tiêu chuẩn hóa trong quá trình tuyển dụng					
- CT TNHH	2,78	5,56	43,06	30,56	18,04
- DN cổ phần	2,69	12,37	31,72	36,02	17,2
- DN nhà nước	0	0	16,7	43,75	39,58
3. DN tuyển được người có đủ phẩm chất, kỹ năng thực hiện công việc					
- CT TNHH	5,56	9,72	40,28	27,78	16,66
- DN cổ phần	2,15	5,38	38,71	34,41	19,35
- DN nhà nước	4,17	6,25	43,75	35,42	10,42

Hầu hết các DN kinh doanh thuốc BVTV xây dựng quy trình tuyển dụng bài bản, công khai, khách quan, gồm các nội dung chính: tiếp nhận, sàng lọc hồ sơ, phỏng vấn và thử việc. Một số trường hợp tuyển chọn ứng viên không qua thi tuyển mà nhận vào làm luôn, do quen biết, hoặc do giám đốc trực tiếp nhận, chính điều này gây ra tâm lý không hài lòng của NLĐ. Tính khách quan và sử dụng các bài kiểm tra tiêu chuẩn hóa trong quy trình tuyển dụng và được

NLĐ của DN nhà nước đánh giá cao nhất, tuy nhiên, đa số các DN gặp khó khăn trong việc tìm được người có năng lực làm việc tốt, nhóm kinh doanh gặp nhiều khó khăn nhất, do trình độ ứng viên chưa đáp ứng và do mức độ cạnh tranh gay gắt của ngành kinh doanh thuốc BVTV, làm mất cân đối cung cầu nhân lực. Theo kết quả điều tra ở bảng 3, NLĐ tương đối hài lòng với hoạt động tuyển dụng. Có 76,6% DN kinh doanh thuốc BVTV có hội đồng tuyển

dụng, có sự phân công rõ ràng chức năng, nhiệm vụ của các thành viên, 23,4% DN không thành lập hội đồng, khi cần thì trưởng bộ phận hoặc giám đốc sẽ là người trao đổi, bộ phận nhân sự chưa phát huy được vai trò của mình.

3.2.3. Đánh giá kết quả thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là sự đo lường kết quả làm việc so với các tiêu chí đề ra để cung cấp các thông tin cơ bản trong việc ra các quyết định về tiền lương, thưởng và sự thăng tiến, sắp xếp nhân sự, cải thiện môi trường làm việc... Mỗi DN kinh doanh thuộc BVTV có sự tập trung vào các mục đích khác nhau nhưng đều nhận được nhiều sự quan tâm của ban lãnh đạo, đặc biệt là quan điểm và cách tiếp cận trong đánh giá, tạo nhiều thuận lợi khi triển khai hoạt động, 51,1% DN rất quan tâm đến việc đánh giá, 32,2% DN cho rằng hoạt động này được quan tâm, tuy nhiên 21,33% DN chưa có quy chế đánh giá (Bảng 4).

Trong quá trình đánh giá, các DN sử dụng nhiều tiêu chí đánh giá như kết quả thực hiện nhiệm vụ về số lượng, chất lượng, thời hạn hoàn

thành, kiến thức, kỹ năng, phẩm chất, thái độ, mức độ quan trọng của các tiêu chí khác nhau trong từng DN nên đa số NLĐ hài lòng về kết quả đánh giá. Hệ thống tiêu chí đánh giá được các DN xây dựng khách quan, đảm bảo phản ánh được kết quả và hành vi thực hiện công việc, phát triển năng lực làm việc, đều trên 50%, cao nhất là nhóm công ty TNHH với 58,4% NLĐ hài lòng (Bảng 4). Tuy nhiên mức độ yêu cầu của các tiêu chí chưa được rõ ràng, một số NLĐ chưa hiểu rõ về hệ thống đánh giá làm cho hoạt động này gặp khó khăn, nhất là với công ty cổ phần và công ty TNHH. Việc đánh giá được thực hiện với nhiều hình thức theo tháng, quý, năm, đa số các DN tiến hành đánh giá theo tháng, lãnh đạo cấp trên sẽ trực tiếp đánh giá kết quả làm việc của NLĐ và NLĐ tự đánh giá, một số DN sử dụng thêm kênh đánh giá từ phía khách hàng, đồng nghiệp, cấp dưới nhưng chủ yếu do NLĐ tự đánh giá và ý kiến của cấp trên trực tiếp, rất ít DN thu thập thông tin đánh giá từ cấp dưới. Kết quả đánh giá được các DN dùng cho các quyết định nhân sự, chủ yếu là trả lương và bố trí nhân sự.

Bảng 4. Đánh giá của người lao động về hoạt động đánh giá thực hiện công việc

Tiêu chí	Tỷ trọng (%) đánh giá theo thang điểm				
	1	2	3	4	5
1. Kết quả đánh giá công bằng					
- CT TNHH	1,39	5,56	40,28	34,72	18,05
- DN cổ phần	3,76	4,84	37,6	32,8	21,0
- DN nhà nước	4,17	4,17	45,8	31,3	14,56
2. Hệ thống đánh giá góp phần phát triển năng lực của NLĐ					
- CT TNHH	2,78	8,33	30,56	43,06	15,28
- DN cổ phần	2,69	3,76	37,6	35,55	20,4
- DN nhà nước	2,08	6,25	37,5	35,42	18,75
3. NLĐ hiểu rõ hệ thống đánh giá					
- CT TNHH	5,56	6,94	31,94	40,28	15,28
- DN cổ phần	3,23	3,76	44,1	29,56	19,35
- DN nhà nước	0	2,08	43,75	33,34	20,83
4. Dữ liệu đánh giá được dùng cho các quyết định nhân sự					
- CT TNHH	0	1,39	15,3	45,8	37,51
- DN cổ phần	0,54	1,61	17,2	45,2	35,45
- DN nhà nước	0	2,08	16,7	47,9	33,32

Bảng 5. Căn cứ phân tích nhu cầu đào tạo (%)

Căn cứ phân tích nhu cầu đào tạo	Công ty TNHH	DN cổ phần	DN nhà nước	Trung bình
Chiến lược, mục tiêu kinh doanh và kế hoạch nhân lực	79,2	80,4	83,3	80,98
Kết quả thực hiện công việc	62,5	56,5	75	64,67
Yêu cầu thực hiện công việc	95,8	91,3	91,7	92,93
Nhu cầu học tập cá nhân	33,3	37	41,7	37,32

Bảng 6. Kết quả điều tra về thu nhập của người lao động (%)

	Công ty TNHH	DN Cổ phần	DN nhà nước	Trung bình
Dưới 5 triệu đồng	10,8	6,4	6,2	7,8
Từ 5 đến dưới 10 triệu đồng	20,1	23,1	26,7	23,3
Từ 10 đến 15 triệu đồng	51,2	56,4	35,7	47,8
Trên 15 triệu đồng	17,9	14,1	31,4	21,1

3.2.4. Đào tạo nguồn nhân lực

Những cam kết, mục tiêu, giá trị nền tảng của DN ảnh hưởng lớn tới hành vi, thái độ của NLD, do đó, đào tạo NNL có vai trò quan trọng trong việc hình thành năng lực NLD, văn hóa DN. Theo kết quả khảo sát, các DN kinh doanh thuốc BVTV có sự quan tâm, triển khai hoạt động đào tạo rất khác nhau, các DN có quy mô lớn, thời gian hoạt động lâu thì mức độ quan tâm càng nhiều, DN cổ phần quan tâm nhiều hơn các công ty TNHH. Bộ phận phụ trách đào tạo tổng hợp nhu cầu của từng bộ phận và lập kế hoạch, bao gồm việc xác định mục tiêu, nội dung, phương pháp đào tạo, ngân sách, các nguồn lực cho đào tạo.

Các DN kinh doanh thuốc BVTV có quan tâm đến phân tích nhu cầu đào tạo, căn cứ vào kết quả thực hiện công việc, chiến lược, mục tiêu kinh doanh, yêu cầu về công việc và nhu cầu học tập của NLD, trong đó yếu tố yêu cầu thực hiện công việc được đánh giá là quan trọng nhất với trên 90% DN lựa chọn, nhưng việc này chỉ thực hiện tốt khi DN có hệ thống mô tả công việc mà điều này lại khó khăn và mới đối với nhiều DN kinh doanh thuốc BVTV (có tới 41,1% DN không có hệ thống mô tả công việc rõ ràng). Yếu tố được quan tâm thứ 2 là chiến lược, mục tiêu kinh doanh và kế hoạch NNL với 80,98% DN lựa chọn, DN nhà nước có tỷ lệ cao nhất là 83,3%, thấp nhất là công ty TNHH (Bảng 5). Tuy nhiên, nhiều DN chưa có hoặc lúng túng

trong việc xác định chiến lược dài hạn nên chưa thấy rõ nhu cầu thực sự. Yếu tố nhu cầu học tập của NLD chưa được đánh giá cao do chủ yếu dựa vào ý kiến chủ quan của trưởng bộ phận.

Chủ yếu các DN kinh doanh thuốc BVTV đào tạo tại chỗ, khi có NLD mới, NLD cũ có kinh nghiệm hoặc quản lý bộ phận sẽ kèm cặp, hướng dẫn các kiến thức về sản phẩm, thị trường vùng phụ trách. Đối với cán bộ quản lý cấp cơ sở, đa phần là những NLD cứng có tâm huyết được DN đề bạt, kiến thức về quản lý có được do họ trau dồi trong quá trình làm việc, thường do DN tự đào tạo. Hiện nay, các DN chưa quan tâm nhiều đến việc đánh giá kết quả đào tạo, thường NLD sau khi được đào tạo sẽ tiến hành công việc và kết quả của đào tạo được đánh giá chung vào kết quả làm việc của NLD nên việc đánh giá sự chuyển biến hành vi của NLD sau khi đào tạo rất hạn chế. Căn cứ vào kết quả làm việc sau khi được đào tạo, DN sẽ đưa ra các quyết định tăng lương hay đề bạt...

3.2.5. Chế độ đãi ngộ

Các DN kinh doanh thuốc BVTV chủ yếu là kinh doanh thương mại nên bộ phận trực tiếp kinh doanh chiếm đa số. Do nhu cầu về NNL cao nên để thu hút, duy trì được NLD có trình độ chuyên môn tốt, các DN kinh doanh thuốc BVTV đã xây dựng chế độ tiền lương, tiền thưởng hấp dẫn để kích thích NLD làm việc. Hơn nữa, kinh doanh thuốc BVTV là ngành

kinh doanh đặc thù, ảnh hưởng nhiều đến sức khỏe của NLĐ nên chế độ phúc lợi cũng rất được quan tâm. Theo khảo sát, trung bình 47,8% NLĐ có thu nhập từ 10-15 triệu đồng/tháng (DN cổ phần cao nhất), 23,3% thu nhập từ 5-10 triệu đồng/tháng, thu nhập trên 15 triệu đồng/tháng chiếm 21,1%, chỉ 7,8% có thu nhập dưới 5 triệu đồng/tháng (tập trung ở công ty TNHH) (Bảng 6). Mức thu nhập này của các DN kinh doanh thuộc BVTV tương đối cao so với mặt bằng hiện nay.

Mặc dù thu nhập của NLĐ trong các DN kinh doanh thuộc BVTV đảm bảo được mức sống nhưng nhiều NLĐ chưa hiểu rõ về chế độ đãi ngộ, tập trung ở nhóm công ty TNHH và cho rằng DN trả chưa thực sự xứng đáng với kết quả làm việc và chưa kích thích được nỗ lực làm việc của họ. Đa số Lãnh đạo DN chưa phát huy vai trò của đãi ngộ phi tài chính nên chỉ tập trung vào các khoản tiền lương, thưởng, phụ cấp, cổ phần... trong khi NLĐ đi làm còn có nhiều các

giá trị khác để theo đuổi, thúc đẩy động cơ làm việc ngoài tiền lương, thưởng.

3.3. Giải pháp quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật ở miền Bắc

3.3.1. Chú trọng công tác hoạch định nguồn nhân lực

Các DN kinh doanh thuốc BVTV cần có chiến lược NNL cả trong ngắn hạn và dài hạn, tập trung phân tích thực trạng năng lực của NLĐ và nhu cầu nhân lực của DN để có được sự chủ động, ổn định về NNL tránh tình trạng “thiếu đâu, bù đấy”, tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho NLĐ, đặc biệt là NNL kinh doanh có trình độ và kinh nghiệm, NNL chủ chốt tạo ra doanh thu và lợi nhuận cho DN. Muốn vậy, lãnh đạo DN phải nâng cao nhận thức về vai trò của mình trong hoạt động hoạch định NNL, cần phát huy vai trò và năng lực của bộ phận nhân sự, phân cấp cụ thể trong quy trình hoạch định.

Bảng 7. Đánh giá của người lao động về hoạt động đánh giá thực hiện công việc (%)

Tiêu chí	Tỷ trọng % đánh giá theo thang điểm				
	1	2	3	4	5
1. Chế độ đãi ngộ được trả tương xứng với kết quả làm việc					
- CT TNHH	0	2,78	22,2	55,6	19,42
- DN cổ phần	1,08	1,61	24,2	45,2	27,91
- DN nhà nước	2,08	4,17	31,25	35,42	27,08
2. Mức đãi ngộ được trả tương xứng với kết quả kinh doanh của DN					
- CT TNHH	0	4,17	29,2	48,6	18,03
- DN cổ phần	0,54	1,61	21,5	46,8	29,55
- DN nhà nước	4,17	6,25	37,5	29,2	22,88
3. Chế độ đãi ngộ đảm bảo mức sống trung bình					
- CT TNHH	0	1,39	20,83	44,45	33,33
- DN cổ phần	1,08	1,08	18,3	47,8	31,74
- DN nhà nước	2,08	2,08	31,3	35,4	29,14
4. Chế độ đãi ngộ kích thích sự nỗ lực của người lao động					
- CT TNHH	2,78	5,56	33,3	41,7	16,66
- DN cổ phần	2,69	3,76	57	22,6	13,95
- DN nhà nước	4,17	4,17	45,8	27,1	18,76
5. Chế độ đãi ngộ rõ ràng, công khai, minh bạch					
- CT TNHH	2,78	5,56	33,3	41,7	16,66
- DN cổ phần	2,69	3,76	57	22,6	13,95
- DN nhà nước	6,25	6,25	47,9	25	14,6

3.3.2. Chủ động tiếp cận nguồn tuyển dụng và tuân thủ quy trình tuyển dụng

Do đặc thù ngành nghề nên NNL kinh doanh của các DN đòi hỏi phải biết kỹ thuật sử dụng thuốc BVTV, có kỹ năng, kinh nghiệm làm việc nên nguồn tuyển dụng tương đối hẹp mà các DN chưa đánh giá cao chất lượng lao động mới ra trường, hầu hết phải dành nhiều thời gian để đào tạo lại sau khi tuyển dụng. Do đó, các DN cần tiếp cận trực tiếp và tăng cường mối liên kết với các cơ sở đào tạo, đề xuất nhu cầu thực tế của DN đặc biệt là các kỹ năng mềm, tạo cơ hội cho sinh viên làm quen với tác phong và thói quen làm việc ngay từ khi còn đi học. Bên cạnh đó, các DN cần xây dựng và tuân thủ quy trình tuyển dụng với từng vị trí, phân định rõ ràng vai trò của từng thành viên trong hội đồng tuyển dụng để đảm bảo tính công bằng, minh bạch khi tuyển dụng, xây dựng và hoàn thiện bản mô tả công việc để đảm bảo tính hệ thống, chính xác, hợp lý khi tuyển dụng.

3.3.3. Xây dựng tiêu chí đánh giá thực hiện công việc khoa học

Hệ thống tiêu chí đánh giá giúp người đánh giá và NLD có căn cứ rõ ràng để xác định kết quả công việc, do đó, các tiêu chí đánh giá phải lượng hóa bằng cách cho điểm theo từng mức độ thực hiện và kiểm tra định kỳ, thay đổi phù hợp với kết quả kinh doanh của DN, các tiêu chí liên quan đến đạo đức nghề nghiệp, thực hiện trách nhiệm xã hội cần được quan tâm, mỗi công việc khác nhau có bộ tiêu chí khác nhau theo từng công việc thực tế. Các DN cần đa dạng hóa các kênh thu thập thông tin trong đánh giá, đặt biệt đối với nhóm nhân lực kinh doanh, cần có sự đánh giá từ phía khách hàng về kết quả làm việc. Đồng thời cần xây dựng quy chế đánh giá cụ thể và phổ biến công khai đến NLD.

3.3.4. Quan tâm đến nhu cầu đào tạo nâng cao trình độ của NLD, đa dạng các phương pháp đào tạo và tăng cường đánh giá kết quả đào tạo

Các DN cần đánh giá năng lực của NLD, xác định chính xác yêu cầu về năng lực thực hiện công việc của từng vị trí làm cơ sở xác định nhu

cầu đào tạo đúng người đúng việc, tạo động lực để NLD được học tập, gắn bó với DN. Đa dạng hóa các phương pháp đào tạo, thông qua hình thức truyền chuyển, luân chuyển công việc, mô hình ứng xử, tổ chức hội thảo để rèn luyện kỹ năng giao tiếp, phân tích, xử lý tình huống

Đánh giá sau đào tạo cần được các DN triển khai và đo lường nhằm xác minh hiệu quả đầu tư của DN cho đào tạo, đánh giá được mức độ ứng dụng các kiến thức và kỹ năng đào tạo vào công việc của NLD bằng cách xây dựng các tiêu chí đánh giá thể hiện qua mức tăng doanh số, tăng sự hài lòng của khách hàng, tinh thần làm việc...

3.3.5. Xác định tiêu chí đãi ngộ rõ ràng và phát huy vai trò của công cụ đãi ngộ phi tài chính

Chế độ đãi ngộ cần xây dựng với các tiêu chí rõ ràng, minh bạch, gắn với năng lực và kết quả làm việc của từng cá nhân; đảm bảo được tính công bằng, tạo ra sự tin tưởng, khích lệ NLD làm việc, sự gắn bó với DN. Bên cạnh đó, các DN cần chú trọng chính sách đãi ngộ phi tài chính để tăng động lực làm việc cho NLD như: đảm bảo các điều kiện làm việc an toàn, thuận lợi, công việc ổn định, được đối xử công bằng, để NLD được tham gia vào các quyết định của DN, cung cấp các cơ hội phát triển nghề nghiệp cho NLD.

4. KẾT LUẬN

Với đặc thù kinh doanh thương mại, công tác QTNNL tốt sẽ tạo điều kiện mạnh mẽ giúp các DN kinh doanh thuốc BVTV phát triển bền vững, tăng sức cạnh tranh trên thị trường. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các DN kinh doanh thuốc BVTV ở miền Bắc đã có sự quan tâm, đầu tư cho NNL thông qua các hoạt động nhằm thu hút, duy trì và phát triển NNL. Tuy nhiên, việc thực hiện còn nhiều hạn chế, hoạch định NNL chủ yếu dựa trên nhu cầu thay thế, chưa có tầm nhìn dài hạn, khó khăn trong việc tuyển người, các tiêu chí đánh giá THCV chưa được lượng hóa cụ thể, đào tạo chưa quan tâm nhiều đến nhu cầu của người học, đãi ngộ chưa hấp dẫn, chưa tạo ra sự nỗ lực và gắn bó của NLD. Vì vậy, để nâng cao hiệu quả QTNNL, các DN cần

thực hiện đồng bộ các giải pháp từ nâng cao nhận thức của lãnh đạo DN và năng lực của bộ phận nhân sự đến các hoạt động cụ thể: Chú trọng công tác hoạch định nguồn nhân lực, chủ động tiếp cận nguồn tuyển dụng và tuân thủ quy trình tuyển dụng, xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc khoa học, quan tâm đến nhu cầu đào tạo nâng cao trình độ của NLĐ, đa dạng các phương pháp đào tạo, tăng cường đánh giá kết quả đào tạo, xác định tiêu chí đãi ngộ rõ ràng và phát huy vai trò của công cụ đãi ngộ phi tài chính để phát huy động lực làm việc của NLĐ.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Bùi Văn Nhơn (2006). Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội. Nhà xuất bản Tư Pháp.

Cục bảo vệ thực vật (2018). Báo cáo tổng kết công tác bảo vệ thực vật năm 2018, Hà Nội.

Đào Phương Hiền & Phạm Bảo Dương (2015). Một số vấn đề lý luận và thực tiễn về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật. Tạp chí Kinh tế và Phát triển. 222: 9-17.

Nguyễn Thị Thanh Hoài (2012). Phát triển bền vững - Những vấn đề lý luận. Tạp chí Nghiên cứu Tài chính kế toán. 10(111): 10-13.

Trương Quốc Tùng (2015). Đánh Giá chính sách và thực hiện chính sách về sử dụng thuốc bảo vệ thực vật trong nông nghiệp ở Việt Nam. Báo cáo chuyên đề. Liên hiệp các Hội Khoa học và Kỹ thuật Việt Nam, Hà Nội.

Werther W.B. & Davis K. (1996). Human Resource and Personnel Management, 5th ed. McGraw-Hill: New York.

Schuler R.S. & Jackson S.E. (1999). Linking competitive strategies with human resource management practices. Strategic Human Resource Management, Wiley-Blackwell. pp. 159-176.