

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

TRỊNH MINH ĐỨC

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC
CỦA TỔNG CÔNG TY DƯỢC VIỆT NAM**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

HÀ NỘI, Năm 2020

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

TRỊNH MINH ĐỨC

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC
CỦA TỔNG CÔNG TY DƯỢC VIỆT NAM**

Chuyên ngành : Kinh doanh thương mại

Mã số : 62 34 01 21

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học: **1. PGS.TS Nguyễn Thị Bích Loan**
2. PGS.TS Nguyễn Thị Nguyên Hồng

HÀ NỘI, Năm 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu nêu trong luận án là trung thực. Những kết luận khoa học của luận án chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

TÁC GIẢ LUẬN ÁN

Trịnh Minh Đức

LỜI CẢM ƠN

Tác giả vô cùng biết ơn Ban giám hiệu Trường Đại học Thương mại, Lãnh đạo Tổng công ty Dược Việt Nam. Tác giả cảm ơn sâu sắc người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Nguyễn Thị Bích Loan, PGS.TS. Nguyễn Thị Nguyễn Hồng đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ, tạo điều kiện và động viên trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và thực hiện luận án. Tác giả chân thành cảm ơn tập thể các thầy, cô khoa quản trị nhân lực và khoa quản trị kinh doanh, Khoa Sau đại học Trường Đại học Thương mại đã tạo điều kiện thuận lợi giúp đỡ và hướng dẫn trong suốt thời gian tác giả nghiên cứu tại trường. Tác giả xin bày tỏ lòng biết ơn các bạn bè đồng nghiệp và các thành viên trong gia đình đã tận tình giúp đỡ và động viên trong suốt quá trình tác giả hoàn thành luận án.

TÁC GIẢ LUẬN ÁN

Trịnh Minh Đức

MỤC LỤC

	Trang
<i>Trang phụ bì</i>	
<i>Lời cam đoan</i>	i
<i>Lời cảm ơn</i>	ii
<i>Mục lục</i>	iii
<i>Danh mục các bảng</i>	vii
<i>Danh mục các hình</i>	viii
<i>Danh mục các đồ thị</i>	ix
MỞ ĐẦU	1
Chương 1: NHỮNG LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP	22
1.1. Một số khái niệm cơ bản	22
1.1.1. Nhân lực và nhân lực của doanh nghiệp	22
1.1.2. Chiến lược và chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp	23
1.2. Nội dung chiến lược phát triển nhân lực doanh nghiệp	27
1.2.1. Mục tiêu chiến lược phát triển nhân lực	29
1.2.2. Chiến lược thu hút và tuyển dụng nhân lực	29
1.2.3. Chiến lược đãi ngộ nhân lực	31
1.2.4. Chiến lược đào tạo nhân lực	32
1.3. Quy trình quản trị chiến lược phát triển nhân lực	33
1.3.1. Xây dựng chiến lược phát triển nhân lực	33
1.3.2. Triển khai chiến lược phát triển nhân lực	36
1.3.3. Đánh giá chiến lược phát triển nhân lực	38
1.4. Một số yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược phát triển nhân lực	39
1.4.1. Các yếu tố môi trường bên ngoài	39
1.4.2. Các yếu tố môi trường bên trong	42
1.4.3. Các yếu tố môi trường ảnh hưởng tới chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp	43

1.5.	Chiến lược phát triển nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm về hoàn thiện chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp	44
1.5.1.	Một số chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp	44
1.5.2.	Bài học kinh nghiệm rút ra	48
	Chương 2: THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CỦA TỔNG CÔNG TY DƯỢC VIỆT NAM	50
2.1.	Giới thiệu về Tổng công ty Dược Việt Nam	50
2.1.1.	Quá trình hình thành và phát triển Tổng công ty Dược Việt Nam	50
2.1.2.	Cơ cấu tổ chức và đặc điểm hoạt động	54
2.1.3.	Các mục tiêu của Tổng công ty Dược Việt Nam	57
2.2.	Phân tích thực trạng về chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam	63
2.2.1.	Thực trạng chiến lược tuyển dụng và thu hút nhân lực	63
2.2.2.	Thực trạng chiến lược đào tạo nhân lực	65
2.2.3.	Thực trạng chiến lược đãi ngộ nhân lực	67
2.2.4.	Phân tích tác động các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam	68
2.3.	Phân tích thực trạng về giải pháp thực hiện chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam	83
2.3.1.	Phân tích thực trạng về giải pháp thực hiện chiến lược tuyển dụng và thu hút nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam	83
2.3.2.	Phân tích thực trạng về giải pháp thực hiện chiến lược đào tạo nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam	93
2.3.3.	Phân tích thực trạng về giải pháp thực hiện chiến lược đãi ngộ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam	98
2.4.	Đánh giá kết quả của công tác phát triển nhân lực sau khi thực hiện các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực	101
2.4.1.	Đánh giá kết quả của công tác phát triển nhân lực sau khi thực hiện các giải pháp chiến lược tuyển dụng và thu hút nhân lực	101

2.4.2.	Đánh giá kết quả của công tác phát triển nhân lực sau khi thực hiện các giải pháp chiến lược đào tạo nhân lực	105
2.4.3.	Đánh giá kết quả của công tác phát triển nhân lực sau khi thực hiện các giải pháp chiến lược đãi ngộ nhân lực	111
2.5.	Đánh giá chung về thực trạng chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam	112
2.5.1.	Đánh giá về mục tiêu chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam	112
2.5.2.	Đánh giá chiến lược tuyển dụng và thu hút nhân lực	113
2.5.3.	Đánh giá chiến lược đào tạo nhân lực	117
2.5.4.	Đánh giá chiến lược đãi ngộ nhân lực	119
	Chương 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CỦA TỔNG CÔNG TY DƯỢC VIỆT NAM	122
3.1.	Mục tiêu chiến lược của Tổng công ty Dược Việt Nam và phân tích SWOT nhân lực	122
3.1.1.	Tổng hợp các mục tiêu của Tổng công ty Dược Việt Nam	122
3.1.2.	Phân tích SWOT nhân lực	122
3.2.	Hoàn thiện chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam	134
3.2.1.	Hoàn thiện về mục tiêu chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam	134
3.2.2.	Giải pháp hoàn thiện chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam	138
	KẾT LUẬN	156
	DANH MỤC NHỮNG CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN	
	DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
	PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC BẢNG

Số hiệu bảng	Tên bảng	Trang
1.1	Minh họa các yếu tố môi trường bên ngoài	41
1.2	Minh họa các yếu tố môi trường bên trong	43
2.1	Biến động nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam trong năm năm trở lại đây	60
2.2	Tỷ lệ nghỉ việc tại Tổng công ty Dược Việt Nam	60
2.3	Tỷ lệ cán bộ quản lý tại Tổng công ty Dược Việt Nam	63
2.4	Đánh giá các định hướng tuyển dụng và thu hút nhân lực	65
2.5	Đánh giá tác động của các định hướng trong công tác đào tạo	66
2.6	Đánh giá các định hướng đãi ngộ nhân lực	67
2.7	Alpha đảm bảo việc làm lâu dài	73
2.8	Alpha tạo cơ hội thăng tiến đối với nhân lực trong doanh nghiệp	74
2.9	Alpha xây dựng mô tả công việc chi tiết	74
2.10	Alpha trao quyền tự chủ đối với nhân lực trong doanh nghiệp	75
2.11	Alpha nhân lực nhận được phản hồi chính xác về kết quả làm việc	75
2.12	Alpha chú trọng đào tạo nhân lực sau tuyển dụng	76
2.13	Alpha chiến lược đào tạo nhằm phát huy tính sáng tạo	77
2.14	Alpha xây dựng đãi ngộ tài chính dựa trên kết quả kinh doanh của doanh nghiệp và thành tích cá nhân	77
2.15	Alpha động lực làm việc	78
2.16	Phân tích tương quan	79
2.17	Phân tích hồi quy	80
2.18	Cơ cấu trình độ tại Tổng công ty Dược Việt Nam	106
2.19	Hoạt động khoa học quan trọng của Tổng công ty	109
3.1	ROA một số ngành nghề của Việt Nam	125
3.2	Kết quả hoạt động tài chính của Tổng công ty Dược Việt Nam	130
3.3	Kết quả hoạt động của Tổng công ty Dược Việt Nam	132
3.4	Phân tích SWOT về chiến lược phát triển nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam	133
3.5	Nhu cầu nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đến năm 2030	136

DANH MỤC CÁC HÌNH

Số hiệu hình	Tên hình	Trang
1	Quy trình nghiên cứu chiến lược phát triển nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam	16
1.1	Ma trận SWOT	34
1.2	Mô hình "Universalistic"	35
1.3	Mô hình "Contingent"	36
1.4	Quá trình triển khai chiến lược phát triển trong doanh nghiệp	37
2.1	Sơ đồ cơ cấu tổ chức Tổng công ty	54
2.2	Cơ cấu bộ máy nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam	55
2.3	Mô hình nghiên cứu hồi quy	69
3.1	Quy trình xây dựng phương án đãi ngộ tài chính	153

DANH MỤC CÁC ĐỒ THỊ

Số hiệu đồ thị	Tên đồ thị	Trang
2.1	Biến động doanh số và nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam	61
2.2	Kết quả phân tích về "Năng lực đội ngũ quản trị"	84
2.3	Kết quả phân tích về "Năng lực đội ngũ nhân viên"	85
2.4	Kết quả phân tích về "Lợi ích đối với định hướng sử dụng nhân lực lâu dài"	86
2.5	Kết quả phân tích về "Cảm giác thành đạt khi gắn bó lâu dài với doanh nghiệp"	86
2.6	Kết quả phân tích về "Cơ hội phát triển nghề nghiệp"	87
2.7	Kết quả phân tích về "Quy hoạch nhân lực"	88
2.8	Kết quả phân tích về "Nội dung công việc trong mô tả công việc"	89
2.9	Kết quả phân tích về "Quyền tự chủ trong công việc"	91
2.10	Kết quả phân tích về "Mức độ phù hợp công việc và năng lực"	91
2.11	Kết quả phân tích về "Phản hồi chính xác về kết quả làm việc"	92
2.12	Kết quả phân tích về "Đóng góp của đào tạo tới Tổng công ty Dược Việt Nam"	95
2.13	Kết quả phân tích về "Khoá học hợp lý"	96
2.14	Kết quả phân tích về giải pháp "đẩy mạnh tính sáng tạo" của Tổng công ty Dược Việt Nam	97
2.15	Kết quả phân tích về "Mức độ chia sẻ kiến thức của nhân lực trong doanh nghiệp"	98
2.16	Kết quả phân tích về "Trả lương tương xứng với năng lực"	99
2.17	Kết quả phân tích về "Kết cấu tiền lương của doanh nghiệp"	100
2.18	Kết quả phân tích về "Mức lương cơ bản"	101
3.1	Kết quả phân tích về "Năng lực thực hiện công việc"	123

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Nghiên cứu chiến lược phát triển nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam là một nghiên cứu có giá trị khoa học và thực tiễn đối với công tác phát triển nhân lực của doanh nghiệp nghiên cứu và. Tầm quan trọng của nghiên cứu thể hiện ở vai trò chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp ngành dược và yêu cầu hoàn thiện chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam nói riêng.

Sản xuất và kinh doanh dược phẩm là một lĩnh vực hết sức quan trọng. Bên cạnh nhiệm vụ đảm bảo sức khỏe toàn dân thì dược phẩm còn là lĩnh vực đóng góp một phần không nhỏ đối với tổng thu nhập quốc gia. Cùng với sự phát triển của đất nước, ngành dược Việt Nam phát triển theo cả chiều rộng và chiều sâu khi mà tổng chi tiêu cho sản phẩm dược và chi tiêu cho dược phẩm bình quân trên đầu người của Việt Nam tiếp tục gia tăng, chất lượng thuốc ngày càng được cải thiện và đã từng bước được thị trường thế giới chấp nhận. Cùng với sự phát triển của ngành dược, sự cạnh tranh của các doanh nghiệp đang hoạt động và các doanh nghiệp sẽ tham gia thị trường trong thời gian tới ngày càng cao. Để có được những sản phẩm dược phẩm chất lượng cao mang lại cuộc sống ngày càng tốt đẹp cho người dân, duy trì năng lực cạnh tranh và nâng cao lợi nhuận thì Tổng công ty Dược Việt Nam cần có được nguồn nhân lực vượt trội.

Quản trị nhân lực, chiến lược nhân lực nói chung và chiến lược phát triển nhân lực nói riêng ngày càng trở nên quan trọng đối với các doanh nghiệp trên toàn thế giới và Việt Nam không phải là một ngoại lệ. Nhân lực ngày nay đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công của doanh nghiệp, trở thành nguồn lực quan trọng nhất quyết định khả năng thành bại của doanh nghiệp. Cho đến ngày này, dù doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nào thì

giá trị những sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ mang đến cho khách hàng đều phụ thuộc vào đội ngũ nhân lực trong doanh nghiệp của họ. Trong công tác quản trị nhân lực hiện đại, chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp đưa ra những định hướng tối ưu nhằm tối ưu hóa đội ngũ nhân lực trong doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có đội ngũ nhân lực đủ về số lượng, có năng lực phù hợp, có sự gắn kết và sẵn sàng đảm nhận các công việc theo yêu cầu của doanh nghiệp.

Chiến lược phát triển nhân lực là bộ phận chiến lược của doanh nghiệp đưa ra những định hướng nhằm nâng cao chất lượng nhân lực, nâng cao hiệu suất thực hiện công việc của nhân lực trong doanh nghiệp. Chiến lược phát triển nhân lực là một bộ phận của chiến lược nhân lực trong doanh nghiệp, cùng hướng tới mục tiêu chung giúp doanh nghiệp đạt được lợi thế trong cạnh tranh (Jackson, S.E. and Schuler, R.S., 1995, Gary P. Pisano, 2012), chiến lược nhân lực chỉ ra các phương hướng tổng quát về công tác quản trị nhân lực giúp nhằm tối ưu công tác quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp nhằm giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu đã đề ra (Wright and McMahan, 1992; Patrick M. Wright et al, 1998). Chiến lược phát triển nhân lực tập trung vào những định hướng cụ thể về công tác phát triển chất lượng nhân lực nhằm giúp động tác phát triển nhân lực đạt được các mục tiêu về số lượng nhân lực, năng lực đội ngũ nhân lực, động lực làm việc của đội ngũ nhân lực... Chiến lược phát triển nhân lực hướng đến mục đích quan trọng là giúp doanh nghiệp có được đội ngũ nhân lực tốt phù hợp tối đa với yêu cầu công việc (Theresa W. Welbourne, Alice O. Andrew, 1996).

Trong quản trị nhân lực, chiến lược phát triển nhân lực tại doanh nghiệp là một trong những nội dung quan trọng. Chiến lược phát triển nhân lực góp phần quan trọng đối với thành công của doanh nghiệp cũng thông qua tạo dựng đội ngũ nhân lực có động lực làm việc cao đủ năng lực tạo ra các sản phẩm chất lượng, nâng cao hiệu suất... Chiến lược phát triển nhân lực tốt đóng vai

trò tạo dựng các sản phẩm/dịch vụ đáp ứng yêu cầu khách hàng, đảm bảo hiệu suất hoạt động nhân lực mang lại lợi ích cho doanh nghiệp và các cổ đông. Chung quy lại, chiến lược phát triển nhân lực tốt sẽ giúp doanh nghiệp gia tăng lợi nhuận và phát triển bền vững.

Tại Tổng công ty Dược Việt Nam, công tác quản trị nhân lực đã ngày càng được chú trọng trong những năm vừa qua, tuy vậy nội dung chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp mới chỉ là những nội dung rời rạc trong các định hướng quản trị của doanh nghiệp. Về cơ bản, chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam vẫn còn những tồn tại ở định hướng chiến lược phát triển nhân lực và giải pháp thực hiện chiến lược phát triển nhân lực.

Về chiến lược phát triển nhân lực, hiện Tổng công ty Dược Việt Nam chưa có văn bản chính thức. Các nội dung chiến lược nhân lực, chiến lược phát triển nhân lực mới được đề cập dưới hình thức nội dung phụ của các định hướng kinh doanh của doanh nghiệp.

Về giải pháp thực hiện chiến lược phát triển nhân lực, do chưa có chiến lược phát triển nhân lực hoàn chỉnh, Tổng công ty Dược Việt Nam triển khai công tác phát triển nhân lực theo yêu cầu tại từng thời điểm, phương thức này dẫn đến sự khác biệt lớn khi triển khai cùng một nhiệm vụ tại các bộ phận khác nhau. Do chưa có những định hướng chiến lược về phát triển nhân lực trên toàn doanh nghiệp, quá trình triển khai công tác phát triển nhân lực còn thiếu sự gắn kết và chưa tạo thành một hệ thống có sự kết nối hoàn chỉnh. Đây có thể xem là một phần nguyên nhân dẫn đến kết quả công tác quản trị nhân lực còn những nội dung chưa đạt kết quả cao, một vài vấn đề điển hình có thể kể đến như chưa hút được một số đối tượng lao động khan hiếm trên thị trường, nhân sự sau tuyển dụng ở một số bộ phận quan trọng còn hạn chế về chuyên môn, đội ngũ nhân lực tại các doanh nghiệp tuy đã được đào tạo nhưng vẫn chưa thực sự đáp ứng được yêu cầu công việc, hiệu suất sử dụng

nhân lực chưa cao, tỷ lệ bỏ việc của người lao động còn cao tại một số doanh nghiệp thành viên...

Qua các vấn đề còn tồn tại đối với chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, có thể thấy việc nghiên cứu nhằm hoàn thiện chiến lược phát triển nhân lực toàn diện của Tổng công ty Dược Việt Nam là nhiệm vụ cần thiết. 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 luận án tiến sĩ "*Chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam*".

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

2.1. Một số công trình nghiên cứu về chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp

a) Các công trình nghiên cứu tổng hợp cơ sở lý luận chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp

Armstrong và cộng sự (2011) trong cuốn sách "Sổ tay về chiến lược nhân lực" (Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management) do nhà xuất bản Kogan Page phát hành đã đưa ra cái nhìn tổng quát các nội dung chiến lược nhân sự nói chung và chiến lược phát triển nhân lực nói riêng. Cuốn sổ tay là sự tổng hợp cơ sở lý luận, đưa ra các định hướng về nghiên cứu chiến lược nhân lực - trong đó có chiến lược phát triển nhân lực.

Tác giả Thomas N Garavan (2007) trong bài báo "Chiến lược phát triển nhân lực" (A strategic perspective on human resource development) đã tổng hợp kiến thức về các mô hình chiến lược phát triển nhân lực, đặc trưng của chiến lược phát triển nhân lực và triển khai chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp.

Dưới góc nhìn nguồn lực, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp được duy trì và phát triển thông qua công tác phát triển nhân lực của doanh nghiệp. Công tác phát triển nhân lực đưa ra các định hướng về tạo dựng kiến thức, kỹ

năng phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp phối hợp năng lực, thu hút năng lực mới, kết nối năng lực bên trong và bên ngoài nhằm đảm bảo doanh nghiệp tối ưu năng lực cạnh tranh.

Bài báo đề cập tới hai vai trò của chiến lược phát triển nhân lực bao gồm: *Thứ nhất*, chiến lược phát triển nhân lực phát triển năng lực cốt lõi nhằm duy trì và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp; *thứ hai*, chiến lược phát triển nhân lực giúp doanh nghiệp giúp doanh nghiệp sử dụng tốt năng lực hiện có, phát triển năng lực đáp ứng yêu cầu trong tương lai.

Bài báo đề cập tới bốn cấp độ quan trọng khi tiến hành nghiên cứu chiến lược phát triển nhân lực bao gồm:

Cấp độ một tiến hành các nghiên cứu về môi trường. Ở cấp độ này, các nội dung nghiên cứu bao gồm các yếu tố kinh tế và chính trị, thay đổi công nghệ, đặc trưng thị trường nhân lực, đặc trưng văn hóa, luật pháp quốc tế.

Cấp độ hai nghiên cứu về chiến lược, cơ cấu, văn hóa và lãnh đạo của doanh nghiệp. Chiến lược của doanh nghiệp tác động tới yêu cầu và phương thức thực hiện công tác phát triển nhân lực của doanh nghiệp. Doanh nghiệp sử dụng chiến lược giá thành thấp có chiến lược phát triển tập trung vào đào tạo kỹ năng nhằm nâng cao hiệu suất hoạt động, các doanh nghiệp này ít chú trọng vào các chương trình phát triển đội ngũ quản lý, các doanh nghiệp này cũng có xu hướng sử dụng chuyên gia nhân lực từ bên ngoài. Doanh nghiệp áp dụng chiến lược đổi mới sáng tạo cần thường xuyên tạo sự thay đổi và cần đội ngũ nhân lực có năng lực tạo dựng sự thay đổi, chiến lược phát triển nhân lực tập trung tạo ra những thay đổi lớn, phát triển đội ngũ quản lý, hoàn thiện lộ trình công danh, nâng cao nguồn vốn tri thức, doanh nghiệp áp dụng chiến lược này cũng chú trọng việc thu hút nhân lực chất lượng cao từ bên ngoài.

Về cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, trong nghiên cứu chiến lược phát triển nhân lực hai nhóm cơ cấu chiến lược được nghiên cứu bao gồm doanh nghiệp nội địa và doanh nghiệp đa quốc gia. Doanh nghiệp có cơ cấu nội địa

có xu hướng tuân thủ chiến lược phát triển nhân lực, doanh nghiệp đa quốc gia thường có chiến lược phát triển nhân lực dành riêng cho từng quốc gia nơi doanh nghiệp hoạt động. Nội dung cơ cấu tổ chức doanh nghiệp cũng đề cập tới mức độ phù hợp giữa các yêu cầu của chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp và phương thức tiến hành công việc của doanh nghiệp, theo đó khi yêu cầu chiến lược phát triển nhân lực có sự khác biệt với phương thức tiến hành công việc của doanh nghiệp, doanh nghiệp cần tập trung vào đào tạo kỹ năng, đào tạo lại, trao quyền, phát triển năng lực đội ngũ quản lý.

Về văn hóa. Văn hóa ảnh hưởng tới các quyết định lựa chọn chiến lược phát triển nhân lực, giúp chiến lược phát triển nhân lực phù hợp với chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp, thúc đẩy không khí làm việc tích cực của doanh nghiệp.

Về lãnh đạo. Lãnh đạo doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong quyết định đặc trưng văn hóa của doanh nghiệp và nội dung chiến lược phát triển nhân lực. Về nội dung chiến lược phát triển nhân lực, quyết định lãnh đạo có xu hướng lựa chọn các định hướng bao gồm tối ưu hóa lợi nhuận, nâng cao năng lực đội ngũ nhân lực, tạo dựng mối quan hệ tốt giữa doanh nghiệp và nhân lực.

Cấp độ ba là nghiên cứu về công việc và đặc trưng nhân lực của doanh nghiệp, theo đó doanh nghiệp có đặc trưng về công việc và nhân lực sử dụng. Do vậy, chiến lược phát triển nhân lực cần phù hợp với đặc trưng công việc và nhân lực của doanh nghiệp.

Cấp độ bốn bao gồm nghiên cứu về đặc trưng nhân lực của doanh nghiệp. Đặc trưng như nhu cầu cá nhân, năng lực đội ngũ nhân lực và lộ trình công danh có ảnh hưởng lớn tới chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp.

Bài báo đã tổng hợp về vai trò của phát triển nhân lực, vai trò của chiến lược phát triển nhân lực, các cấp độ nghiên cứu chiến lược phát triển nhân lực. Bài báo đã hệ thống hóa tương đối đầy đủ cơ sở lý luận và định

hướng triển khai nghiên cứu về chiến lược phát triển nhân lực trong của doanh nghiệp.

Tung-Chun Huang (2001), trong bài báo "Mối liên hệ giữa chiến lược kinh doanh và chiến lược của doanh nghiệp" (The effects of linkage between business and human resource management strategies) đã chỉ ra các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực cần áp dụng đối với ba nhóm chiến lược kinh doanh khác nhau. Thứ nhất là nhóm doanh nghiệp lựa chọn phương án chiến lược cung ứng sản phẩm giá rẻ, nhóm doanh nghiệp này cần giảm thiểu các chi phí do vậy thường áp dụng chiến lược phát triển nhân lực tuyển dụng từ nguồn bên ngoài nhằm có được đội ngũ lao động có thể ngay lập tức đảm nhận công việc, tránh phải đầu tư vào hoạt động đào tạo nhân lực, mô tả công việc được xác định rõ ràng chi tiết, lộ trình công danh xác định cụ thể, đánh giá thực hiện công việc chú trọng vào ngắn hạn và đánh giá cá nhân, trả công lao động được xác định dựa trên mức lương trên thị trường lao động (công bằng bên ngoài), các khoản thưởng ít khi được áp dụng tại doanh nghiệp, công tác tuyển dụng nhân lực luôn hướng đến lao động có khả năng thực hiện công việc của doanh nghiệp, chiến lược đảm bảo công việc lâu dài của doanh nghiệp không được ưu tiên. Thứ hai là nhóm doanh nghiệp áp dụng chiến lược đổi mới sáng tạo cần chuẩn bị để đối phó với những thay đổi nhu cầu trên thị trường và triển khai quy trình công nghệ mới. Nhân lực của các doanh nghiệp áp dụng chiến lược này cần sáng tạo, có khả năng phối hợp tốt, có thể theo sát mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp, có khả năng chấp nhận rủi ro, có khả năng đối phó trước những khó khăn và điều bất thường. Để có được đội ngũ lao động đáp ứng yêu cầu, chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp phải hướng đến các nội dung quan trọng sau: mô tả công việc khái quát, chú trọng kết hợp nhóm, lộ trình công danh linh hoạt, chú trọng vào đào tạo và phát triển, trả công lao động cần được thiết lập dựa trên công bằng bên trong, đánh giá thực hiện công việc hướng đến đánh giá nhóm và mục tiêu dài

hạn. Thứ ba là nhóm doanh nghiệp áp dụng chiến lược nâng cao chất lượng sản phẩm thường xuyên có những thay đổi trong quy trình thực hiện công việc nhằm liên tục hoàn thiện chất lượng sản phẩm. Chiến lược này đòi hỏi nhân lực gắn bó cao với doanh nghiệp. Nhân lực cần có phẩm chất thật thà, hứng thú đối với các công việc lặp đi lặp lại, phối hợp chặt chẽ với đồng nghiệp. Bài báo đã đưa ra những định hướng về xây dựng mục tiêu và phương thức nghiên cứu chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

b) Các công trình nghiên cứu thực trạng chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp

Tác giả Mathew R. Allen (2006) trong luận án tiến sĩ của trường Đại học Cornell với đề tài "Quản trị nhân lực chiến lược và hiệu suất doanh nghiệp: chúng ta học được gì từ các doanh nghiệp nhỏ?" (Strategic human resources management and firm performance: what can we learn from small businesses?). Đã đưa ra phương pháp đánh giá chiến lược nhân lực trong đó có chiến lược phát triển nhân lực thông qua đánh giá kết quả thực hiện công việc của doanh nghiệp nhỏ.

Phạm Quý Long (2006), trong Luận án tiến sĩ Kinh tế "Quản lý nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp Nhật Bản và một số bài học kinh nghiệm vận dụng cho Việt Nam", bảo vệ tại Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh. Đã nghiên cứu: *Thứ nhất*, nghiên cứu cơ sở lý luận, nguồn gốc hình thành mô hình quản lý nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp Nhật Bản; *Thứ hai*, nghiên cứu sự vận động và chỉ ra bản chất của hoạt động quản lý nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp Nhật Bản; *Thứ ba*, xây dựng các bài học cho các nhà quản lý doanh nghiệp Việt Nam.

Luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu tổng hợp, phân tích tư liệu, logic lịch sử, so sánh đối chiếu để làm rõ những nội dung cơ bản của mô hình Nhật Bản cũng như những khác biệt trong sự chuyển đổi theo các giai đoạn của nó.

Kết quả nghiên cứu: chỉ rõ khái niệm, nguồn gốc hình thành và đặc trưng hóa các nội dung chính của mô hình quản lý nguồn nhân lực ở doanh nghiệp Nhật Bản; chỉ ra những thay đổi trong nội dung quản lý nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp Nhật Bản; đúc kết kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực của Nhật Bản để có thể vận dụng trên thực tế cho các doanh nghiệp Việt Nam.

Hoàng Xuân Hiệp (2013), "Nâng cao chất lượng vốn nhân lực của các doanh nghiệp may Việt Nam", Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

Nội dung nghiên cứu: *Thứ nhất*, làm rõ những khái niệm và lý luận về vốn nhân lực, chất lượng vốn nhân lực và các tiêu chí đánh giá chất lượng vốn nhân lực của doanh nghiệp may; *Thứ hai*, làm rõ ưu, nhược điểm của vốn nhân lực cũng như quá trình tạo vốn nhân lực của các doanh nghiệp may; *Thứ ba*, xây dựng các tiêu chí mới để đánh giá chất lượng vốn nhân lực của các doanh nghiệp may; *Thứ tư*, đánh giá chất lượng vốn của các doanh nghiệp may; *Thứ năm*, đề xuất giải pháp nâng cao chất lượng vốn nhân lực của các doanh nghiệp may

Phương pháp nghiên cứu: Luận án sử dụng phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử làm định hướng cho nghiên cứu. Các số liệu được thu thập trong luận án thông qua điều tra khảo sát tại doanh nghiệp. Trong luận án, tác giả sử dụng chủ yếu là các hàm thống kê và phương pháp so sánh.

Kết quả nghiên cứu: phát triển khái niệm về vốn nhân lực; xây dựng 7 tiêu chí mới trong đánh giá nguồn vốn nhân lực; xác định sáu yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng vốn nhân lực của các doanh nghiệp dệt may là: đào tạo chính quy, quản trị doanh nghiệp, nhu cầu vốn nhân lực của doanh nghiệp, nhân khẩu học, hoàn cảnh gia đình và chính sách của chính phủ. Áp dụng phương pháp đánh giá đã xây dựng trong đánh giá thực tế tại các doanh nghiệp may và đưa ra những đề xuất để nâng cao chất lượng vốn nhân lực tại các doanh nghiệp may.

Luận án tiến sĩ của tác giả Chu Đình Động (2014) với đề tài "Tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao tập đoàn công nghiệp tàu

thủy Việt Nam". Luận án hệ thống hóa những lý luận cơ bản về tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của tập đoàn kinh tế nhà nước; xác lập mô hình, nội dung tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của tập đoàn kinh tế nhà nước; các tiêu chí đánh giá và nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao của tập đoàn kinh tế nhà nước.

Luận án tiến sĩ của tác giả Nguyễn Thế Phong với đề tài "Phát triển nhân lực trong các doanh nghiệp nhà nước kinh doanh nông sản khu vực phía nam", đã khẳng định nội dung phát triển nguồn nhân lực bao gồm: hợp lý hóa quy mô, cơ cấu nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, trong đó, phát triển nguồn nhân lực về chất lượng (thể lực, trí lực và tâm lực) là nội dung trọng yếu. Biện pháp phát triển nguồn nhân lực là thực hiện tổng thể các chính sách thu hút, duy trì và đào tạo mang tính chất "đầu tư chiến lược" cho nguồn lực con người. Do đó, giáo dục, đào tạo; tuyển dụng; bố trí, sử dụng; lương, phúc lợi; đánh giá, thăng tiến được coi là các công cụ phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Tác giả Yongchuan Bao cùng cộng sự (2011) trong bài báo khoa học "Đào tạo bên ngoài, biến động thị trường và đổi mới: bằng chứng từ các doanh nghiệp công nghệ cao Trung Quốc" (External learning, market dynamics, and radical innovation: Evidence from China's high-tech firms). Bài báo tập trung đánh giá tác động của công tác đào tạo và phát triển công nghệ tới phát triển sản phẩm mới. Các giả thuyết trong bài báo bao gồm H_1 : đào tạo kỹ thuật có ảnh hưởng tích cực tới phát triển sản phẩm mới, H_2 : đào tạo quản lý có ảnh hưởng tích cực tới phát triển sản phẩm mới, H_{3a} : phát triển công nghệ gia tăng ảnh hưởng của đào tạo kỹ thuật tới phát triển sản phẩm mới, H_{3b} : phát triển công nghệ gia tăng ảnh hưởng của đào tạo quản lý tới phát triển sản phẩm mới. Bài báo thu thập số liệu bằng phương pháp điều tra phỏng vấn từ 183 công ty công nghệ cao. Các yếu tố nghiên cứu được đánh

giá bằng thang Likert 7. Nghiên cứu sử dụng hierarchical regression để kiểm định giả thuyết. Kết quả nghiên cứu cho thấy: đào tạo kỹ thuật và đào tạo quản lý có ảnh hưởng tích cực tới phát triển sản phẩm mới; phát triển công nghệ làm giảm ảnh hưởng của đào tạo kỹ thuật tới phát triển sản phẩm, nhưng làm tăng ảnh hưởng của đào tạo quản lý đối với phát triển sản phẩm.

Pelin Vardarlier và cộng sự (2013) trong bài báo "Ảnh hưởng của các chiến lược phát triển tới chính sách nhân lực" (Impacts of growth strategies on human resources policies) đã nghiên cứu ảnh hưởng qua lại giữa chiến lược nhân lực, chiến lược phát triển nhân lực và các nguồn lực của doanh nghiệp.

Parul Jhajharia và cộng sự (2015) trong bài báo "Đảm bảo chiến lược phù hợp tại các ngân hàng Ấn Độ" (Achieving strategic-fit in private banks a study of indian banking sector) đã nghiên cứu mối quan hệ giữa chiến lược của doanh nghiệp, chiến lược tuyển dụng nhân lực, chiến lược đào tạo, chiến lược đánh giá thực hiện công việc, chiến lược quản lý năng lực, chiến lược làm việc nhóm, chiến lược truyền thông, chiến lược trả công và kết quả đạt được của doanh nghiệp.

Allison S. Gabriel và cộng sự (2016) trong bài báo "Cải thiện tâm lý và chất lượng dịch vụ thông qua quản trị nhân lực" (Enhancing emotional performance and customer service through human resource practices: A systems perspective) đã nghiên cứu mối quan hệ giữa các chiến lược phát triển nhân lực và tâm lý nhân lực trong doanh nghiệp.

Nouha Lahiani và cộng sự (2016) trong bài báo "Phương pháp mới nâng cao hiệu suất làm việc thông qua công tác quản trị nhân lực" (A novel improving method of industrial performance based on human resources management) đã nghiên cứu ảnh hưởng của phương thức giao việc đối với kết quả của hoạt động quản trị nhân lực và kết quả thực hiện công việc.

Trần Quang Huy và cộng sự (2016) trong bài báo "Mối quan hệ giữa học hỏi của tổ chức và kết quả hoạt động trong các trường công lập của Việt

Nam" đã nghiên cứu tác động của học tập trong tổ chức tới kết quả chuyên môn và kết quả tài chính đối với các trường đại học công lập tại Việt Nam. Yếu tố học tập trong tổ chức được nghiên cứu với bốn nội dung là tiếp nhận tri thức, chia sẻ thông tin, giải nghĩa thông tin và bộ nhớ của tổ chức. Yếu tố chịu tác động (biến phụ thuộc) bao gồm yếu tố kết quả chuyên môn và kết quả tài chính.

Trần Kiều Trang (2016) trong bài báo "Mối quan hệ giữa hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực, đánh giá công bằng và sự gắn bó của nhân viên trong doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam", đã nghiên cứu ảnh hưởng của hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực, công bằng trong đánh giá thực hiện công việc đến sự gắn bó của nhân viên trong doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam. Trong nghiên cứu, tác giả đã đánh giá ảnh hưởng của đào tạo, đánh giá công bằng, cơ hội thăng tiến tới cam kết gắn bó và nhảy việc của nhân lực.

Trương Đức Thao (2017) trong bài báo "Các nhân tố bên trong có tác động tới động lực làm việc của giảng viên đại học ngoài công lập ở Việt Nam", đã xác định năm yếu tố bên trong tác động tới động lực làm việc của giảng viên đại học bao gồm đáp ứng yêu cầu nghề nghiệp, lý tưởng và định hướng nghề nghiệp, hứng thú đối với việc giảng dạy và nghiên cứu khoa học, tự khẳng định bản thân. Công trình nghiên cứu đã đưa ra những gợi ý để xác định các nội dung chiến lược phát triển nhân lực.

Nguyễn Minh Tuấn (2017) trong bài báo "Các yếu tố văn hóa tổ chức ảnh hưởng tới sự gắn bó lâu dài của giảng viên trong trường đại học: Nghiên cứu một số trường đại học trực thuộc bộ Công thương", đã chỉ ra bảy nhân tố ảnh hưởng tới sự gắn bó lâu dài của giảng viên với tổ chức. Bảy yếu tố bao gồm: tập trung vào sinh viên, thông tin, định hướng giảng viên, sự đổi mới, làm việc nhóm, đào tạo và phát triển, khen thưởng và công nhận.

Tác giả Joaquín Alegre cùng các cộng sự (2011) trong bài báo khoa học "Quản trị tri thức và đổi mới hiệu suất tại các doanh nghiệp nhỏ công

nghe cao" (Knowledge management and the innovation performance in a high-tech SMEs industry), đã đánh giá tác động của quản trị tri thức đổi mới và lợi thế cạnh tranh tại các công ty công nghệ sinh học. Bài báo sử dụng hai giả thuyết H₁: triển khai hoạt động quản trị tri thức có tác động tích cực tới sáng tạo và đổi mới tại doanh nghiệp, H₂: năng lực quản trị tri thức là cầu nối giữa công tác quản trị tri thức và hiệu suất sáng tạo. Quá trình thu thập số liệu được sử dụng phương pháp điều tra bằng bảng hỏi được với thang likert 7 dựa trên công trình nghiên cứu của Churchill (1979) và DeVellis (1991). Đối tượng khảo sát là giám đốc R&D của các doanh nghiệp, Cronbach's alpha được sử dụng để kiểm định thang đo và Hàm χ^2 được sử dụng để đánh giá sự khác biệt.

Tác giả Andrew M. Hess cùng cộng sự (2011) trong bài báo khoa học "Khi nào các nguồn lực hữu ích? Nhà khoa học tài năng, chiến lược phù hợp, đổi mới" (When are assets complementary? Star scientist, strategic alliance, and innovation in the pharmaceutical industry Strategic Management Journal) đăng trên tạp chí Strat. Mgmt. J, 32. Bài báo tập trung nghiên cứu tác động giữa khả năng thu hút và giữ chân đội ngũ khoa học danh tiếng, khả năng hợp tác của doanh nghiệp tới kết quả phát triển sản phẩm và số lần trích dẫn bản quyền đối với các doanh nghiệp dược. Nghiên cứu đã thu thập số liệu của 108 doanh nghiệp từ năm 1974 đến năm 2003. Phân tích regression correlations nhằm đánh giá mối quan hệ giữa các biến: năng lực đội ngũ (số lượng nhà khoa học danh tiếng - nhà khoa học có số lượng trích dẫn cao), khả năng hợp tác của doanh nghiệp tới số trích dẫn (Citation-weighted patents) và số thuốc mới được sản xuất hàng năm.

Philmore A. Alleyne và cộng sự (2008) trong bài báo khoa học triển khai quản trị nhân lực và chiến lược nhân lực tại khách sạn Barbado (The practice of HRM and SHRM in the Barbados Hotel Sector) đã xây dựng 7 nhóm nội dung khảo sát đánh giá chiến lược nhân lực bao gồm các nội dung của chiến lược phát triển nhân lực.

Emin Babakus và cộng sự (2003) trong bài báo khoa học "Tác động sự tham gia của cán bộ quản lý tới chất lượng làm việc của nhân lực và hiệu suất làm việc của doanh nghiệp" (The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes) đã xây dựng mô hình nghiên cứu với hai độc lập bao gồm mức độ trao quyền và giá trị đại ngộ, hai biến phụ thuộc bao gồm sự gắn kết với doanh nghiệp và mức độ hài lòng với công việc.

2.2. Khoảng trống tri thức

a) Về cơ sở lý luận

Các công trình nghiên cứu ở trong và ngoài nước có nhiều công trình đã tổng hợp hệ thống hóa cơ sở lý luận về chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp. Trong các công trình tác giả trích dẫn trong luận án, Armstrong và cộng sự (2011) đã tổng hợp cơ sở lý luận, đưa ra các định hướng về nghiên cứu chiến lược nhân lực, trong trong nghiên cứu đề cập tương đối chi tiết về chiến lược phát triển nhân lực; Thomas N Garavan (2007) hệ thống hóa cơ sở lý luận về chiến lược phát triển nhân lực trong của doanh nghiệp dưới tác động của yếu tố môi trường...

Tuy vậy, khi nhìn nhận từng công trình nghiên cứu riêng lẻ có thể thấy không có công trình nào cung cấp đầy đủ khung lý thuyết để tiến hành nghiên cứu về chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Ví dụ, Armstrong và cộng sự (2011) mới chỉ đưa ra những định hướng ở mức độ tổng quát về chiến lược nhân lực và chiến lược phát triển nhân lực; Thomas N Garavan (2007) đề ba cấp độ trong nghiên cứu chiến lược phát triển nhân lực nhưng chưa đưa ra phương pháp cụ thể trong nghiên cứu đối với từng cấp độ.

Bên cạnh đó, các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực công bố trong các công trình tổng hợp cơ sở lý luận của tác giả ngoài nước có những sự khác biệt so với các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Ví dụ, nhiều tác giả nước ngoài đề cập doanh nghiệp

sản xuất sản phẩm giá rẻ thường áp dụng chiến lược "tuyển dụng từ nguồn bên ngoài nhằm có được đội ngũ lao động có thể ngay lập tức đảm nhận công việc, tránh phải đầu tư vào hoạt động đào tạo nhân lực", tuy vậy định hướng này có sự khác biệt lớn so với định hướng chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam là sử dụng nhân lực lâu dài và chú trọng đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp. Sự mâu thuẫn cho thấy cần có những nghiên cứu mới tại Việt Nam để có thể đánh giá và xác định giải pháp chiến lược phát triển nhân lực phù hợp nhất đối với Tổng công ty Dược Việt Nam.

b) Về nghiên cứu thực trạng chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp

Các nghiên cứu trong và ngoài nước đã giải quyết các vấn đề chiến lược phát triển nhân lực ở nhiều góc độ khác nhau. Các luận án tiến sĩ của Chu Đình Động, Nguyễn Thế Phong có nội dung nghiên cứu đề cập tới chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp. Các bài báo của các tác giả Parul Jhajharia và cộng sự (2015), Yongchuan Bao cùng cộng sự (2011)... đã áp dụng các phương pháp hiện đại trong nghiên cứu một số nội dung chiến lược phát triển nhân lực trong các điều kiện cụ thể. Về thang đo và mô hình nghiên cứu định lượng, các tác giả Philmore A. Alleyne và cộng sự (2008), Emin Babakus và cộng sự (2003)... đã xây dựng mô hình và hệ thống thang đo chiến lược phát triển nhân lực với nhiều định hướng khác nhau.

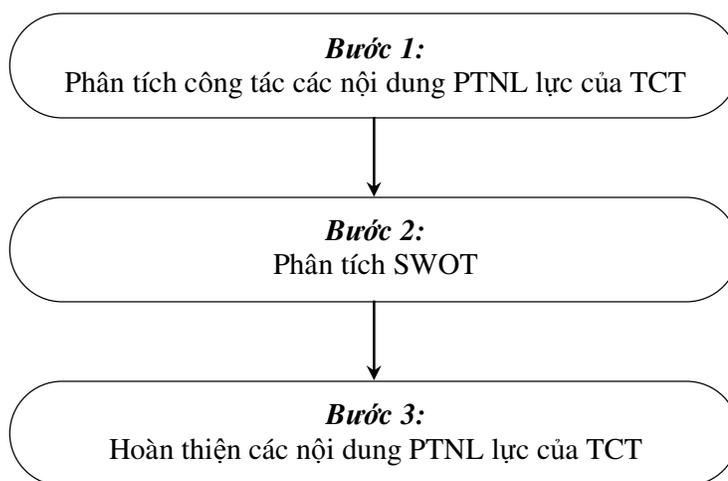
Các công trình nghiên cứu đã công bố giải quyết nhiều vấn đề của chiến lược phát triển nhân lực, tuy vậy các kết quả nghiên cứu không thể áp dụng trực tiếp đối với nghiên cứu chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Ví dụ như các luận án tiến sĩ của Mathew R. Allen (2006), Chu Đình Động (2014), Phạm Quý Long (2006), Hoàng Xuân Hiệp (2013)... đã đưa ra các phương pháp đánh giá tác động của một số nội dung chiến lược phát triển nhân lực, đưa ra các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực đối với đối tượng nghiên cứu cụ thể, tuy vậy đối tượng và mô hình và nội

dung nghiên cứu có nhiều điểm khác biệt so với nghiên cứu chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam; Nghiên cứu của Yongchuan Bao cùng cộng sự (2011), Pelin Vardarlier và cộng sự (2013)... đã xây dựng các phương pháp đánh giá đối với các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực, tuy vậy nội dung và điều kiện đánh giá chiến lược có sự khác biệt so với nghiên cứu chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam; Hệ thống thang đo của các tác giả các tác giả Philmore A. Alleyne và cộng sự (2008), Emin Babakus và cộng sự (2003)... đa dạng và bao gồm nhiều nội dung, tuy vậy hệ thống thang đo cần có sự điều chỉnh để phù hợp với nghiên cứu chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

3. Phương pháp nghiên cứu

a) Quy trình nghiên cứu

Để tiến hành nghiên cứu về chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, tác giả xây dựng quy trình nghiên cứu gồm ba bước. Quy trình nghiên cứu được trình bày trong hình 1 dưới đây.



Hình 1. Quy trình nghiên cứu chiến lược phát triển nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam

Bước 1: Phân tích các nội dung phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam được tiến hành nhằm đánh giá thực trạng công tác phát triển

nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Phân tích công tác phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam bao gồm các nội dung: Phân tích thực trạng về các mục tiêu của Tổng công ty Dược Việt Nam, phân tích thực trạng về chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, phân tích thực trạng về các giải pháp thực hiện chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, đánh giá kết quả của công tác quản trị nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam sau khi áp dụng các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực, đánh giá chiến lược chiến lược phát triển nhân lực hiện tại của Tổng công ty Dược Việt Nam, chỉ ra thành công - hạn chế của chiến lược chiến lược phát triển nhân lực hiện tại của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Bước 2: Phân tích SWOT gồm hai nội dung quan trọng là phân tích môi trường và lập ma trận SWOT.

Phân tích môi trường được tiến hành nhằm đánh giá tác động của các yếu tố môi trường tới các mục tiêu chiến lược của Tổng công ty Dược Việt Nam. Phân tích SWOT được tiến hành nhằm xác định các mục tiêu chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Ma trận SWOT được xác lập dựa trên các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức được xác lập trong quá trình phân tích môi trường

Bước 3: Hoàn thiện các nội dung chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Dựa trên kết quả xác định mục tiêu thông qua ma trận SWOT, tác giả hoàn thiện nội dung chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, kết quả đánh giá về chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, thực trạng về các giải pháp thực hiện chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, thực trạng về kết quả của công tác phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

b) Các phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận án

Luận án sử dụng phương pháp luận duy vật biện chứng và duy vật lịch sử để nhìn nhận và phân tích các sự việc hiện tượng trong quá trình vận động

tất yếu của nó, cụ thể là sự vận động của nguồn nhân lực trong mối quan hệ với các yếu tố thực trạng của doanh nghiệp. Trong luận án, để xây dựng phương pháp luận về chiến lược phát triển nhân lực, tác giả đặt sự vận động của nội dung nghiên cứu trong sự vận động cùng với các yếu tố ảnh hưởng bao gồm thực trạng của doanh nghiệp, chiến lược kinh doanh, sự vận động của môi trường kinh doanh... Quá trình nghiên cứu chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam được tiến hành thông qua sử dụng kết hợp các phương pháp phân tích định lượng và định tính, quá trình nghiên cứu đặt sự vận động của chiến lược phát triển nhân lực trước sự tác động của các yếu tố thời gian và môi trường.

Phương pháp định tính được sử dụng nhằm xác định các định hướng chiến lược phát triển nhân lực đã được áp dụng tại Tổng công ty Dược Việt Nam. Để xác định các định hướng chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, tác giả tiến hành các bước bao gồm hai bước. Bước thứ nhất là quá trình 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. Bước thứ hai được tiến hành sau khi có được những thông tin cần thiết từ bước thứ nhất, tác giả xác định các nội dung phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam dựa trên cơ sở lý luận về chiến lược phát triển nhân lực đã được công bố. Trong bước thứ hai, phương pháp điều tra bằng phỏng vấn sâu đối với chuyên gia nhân sự của Tổng công ty được tiến hành nhằm làm rõ những nội dung cần thiết.

Phương pháp bảng hỏi với thang Likert 5 được sử dụng nhằm đánh giá các nội dung chiến lược và chính sách phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam và đánh giá kết quả đạt được của Tổng công ty Dược Việt Nam. Đối với các đánh giá không sử dụng phương trình hồi quy bao gồm đánh giá trong khảo sát sơ bộ các định hướng chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam nhằm xây dựng giả thuyết và đánh giá nhìn nhận của nhân lực trong doanh nghiệp về chính sách phát triển nhân lực của

Tổng công ty Dược Việt Nam, tác giả tiến hành khảo sát 60 đối tượng là nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Đối với các khảo sát nhằm sử dụng xác lập phương trình hồi quy đa biến, tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên, phi xác suất, cỡ mẫu nghiên cứu được xác định theo nguyên tắc tối thiểu để đạt được sự tin cậy cần thiết của nghiên cứu, theo đó số mẫu tối thiểu nghiên cứu gấp năm lần số biến quan sát (Hair, J. F. và cộng sự, 1998).

Phương pháp nghiên cứu định lượng sử dụng phương trình hồi quy được sử dụng nhằm đánh giá tác động của các định hướng chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam tới kết quả đạt được của bộ phận quản trị nhân lực của doanh nghiệp. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính đa biến được sử dụng nhằm đánh giá mức độ và xu hướng tác động của các định hướng chiến lược phát triển nhân lực để làm cơ sở lựa chọn những định hướng chiến lược phù hợp.

Đối tượng tham gia trả lời các khảo sát là nhân lực làm việc tại Tổng công ty Dược Việt Nam. Nhân lực tham gia khảo sát bao gồm nhân lực tại các vị trí khác nhau không bao gồm nhân lực trực tiếp tham gia xây dựng các chiến lược và chính sách phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Các đối tượng không tiến hành khảo sát bao gồm cán làm việc tại bộ phận nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam và các công ty thành viên, các thành viên ban giám đốc và hội đồng quản trị. Để lựa chọn các cá nhân tham gia khảo sát, tác giả sử dụng thuật toán lựa chọn ngẫu nhiên trên phần mềm Excel. Để tiến hành lựa chọn mẫu, đầu tiên tác giả lập danh sách cán bộ công nhân viên làm việc tại Tổng công ty Dược Việt Nam và các công ty thành viên, danh sách không bao gồm các đối tượng loại trừ như đã trình bày ở trên. Sau khi lập danh sách nhân lực, tác giả sử dụng thuật toán lựa chọn ngẫu nhiên 200 nhân lực tham gia khảo sát.

Dữ liệu nghiên cứu sau khi thu thập được phân tích với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS 20.0. Nội dung phân tích được sử dụng trong nghiên cứu bao gồm:

- Phân tích thống kê mô tả: mô tả đặc trưng của mẫu.
- Kiểm định thang đo: các giải pháp chiến lược nghiên cứu trong chuyên đề được đo lường thông qua tập hợp các biến quan sát, để kiểm tra độ tin cậy của các biến quan sát trong việc đo lường các nội dung nghiên cứu, tác giả sử dụng hệ số Cronbach Alpha với giá trị tối thiểu bằng 0.6.
- Phân tích tương quan hồi quy: phân tích tương quan hồi quy được tiến hành nhằm đánh giá mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu.

4. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của luận án là nghiên cứu cơ sở lý luận về chiến lược phát triển nhân lực nhằm xây dựng phương án đánh giá thực trạng chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam và xây dựng các giải pháp hoàn thiện chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Các nhiệm vụ cụ thể của luận án bao gồm:

- (i) Hệ thống hóa cơ sở lý luận về chiến lược phát triển nhân lực với định hướng nghiên cứu tại Tổng công ty Dược Việt Nam;
- (ii) Phân tích thực trạng chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam;
- (iii) Hoàn thiện nội dung chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam với định hướng áp dụng đến 2025, tầm nhìn đến 2030.

5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là cơ sở lý luận về chiến lược phát triển nhân lực, các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực, thực trạng chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Phạm vi nghiên cứu của dự án:

Về đối tượng nghiên cứu là Tổng công ty Dược Việt Nam.

Về thời gian, các vấn đề được nghiên cứu trong luận án tập trung từ 2013 đến nay và đề xuất đến 2030.

Về nội dung, luận án tập trung nghiên cứu về chiến lược phát triển nhân lực, đánh giá chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Tổng công ty

Dược Việt Nam, hoàn thiện các nội dung chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

6. Những đóng góp mới của luận án

Về lý luận: Luận án đã tổng hợp và đưa ra cái nhìn toàn diện về chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp; hệ thống hóa phương pháp nghiên cứu chiến lược phát triển nhân lực với định hướng áp dụng tại Tổng công ty Dược Việt Nam.

Về thực tiễn: Luận án đã nghiên cứu mục tiêu chiến lược của Tổng công ty Dược Việt Nam, mục tiêu chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, các chính sách phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, kết quả đạt được khi áp dụng chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, đánh giá thực trạng chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, phân tích ảnh hưởng của các yếu tố môi trường tới các mục tiêu của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Về kết quả: với cơ sở lý luận và thực tiễn được nghiên cứu, luận án đã đánh giá chiến lược phát triển nhân lực hiện tại của Tổng công ty Dược Việt Nam, đề xuất các giải pháp hoàn thiện chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đến năm 2030.

7. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, nội dung của luận án gồm 3 chương:

Chương 1: Những lý luận cơ bản về chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty dược Việt Nam.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty dược Việt Nam.

Chương 1
NHỮNG LÝ LUẬN CƠ BẢN
VỀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhân lực và nhân lực của doanh nghiệp

Đứng dưới góc độ vĩ mô, nhân lực là tập hợp đội ngũ những người trong độ tuổi lao động trên phạm vi toàn cầu. Tại mỗi quốc gia/vùng lãnh thổ, nhân lực được nhìn nhận là những người đang đảm nhận một công việc cụ thể hoặc là những người đủ năng lực và sẵn sàng tham gia các hoạt động sản xuất, kinh doanh... nhân lực của mỗi quốc gia được nhìn nhận với ba đặc trưng quan trọng là số lượng, năng lực và độ tuổi.

Đứng dưới góc độ doanh nghiệp, theo Jac Fitz-enz (2009), nhân lực là những người lao động đủ năng lực thực hiện công việc theo yêu cầu của doanh nghiệp, làm việc theo yêu cầu của doanh nghiệp, nhận lương từ doanh nghiệp. Có thể hiểu, nhân lực của doanh nghiệp là những người đang được doanh nghiệp sử dụng vào một nhiệm vụ cụ thể và được doanh nghiệp trả lương để thực hiện nhiệm vụ đó.

Trong doanh nghiệp, nhân lực được chia thành hai nhóm chính là nhân lực quản lý và nhân viên. Nhân lực quản lý đảm nhận các vị trí quản lý trong doanh nghiệp, đội ngũ nhân lực này thực hiện bốn chức năng của nhà quản trị là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát hoạt động của nhân viên. Đội ngũ quản lý trong doanh nghiệp bao gồm các nhân lực quản lý cấp cao, các nhân lực quản lý cấp trung và các nhân lực quản lý trực tiếp. Nhân lực quản lý có thể trực tiếp tham gia quá trình sản xuất ra sản phẩm, dịch vụ hoặc gián tiếp tạo ra các sản phẩm, dịch vụ thông qua nỗ lực của đội ngũ nhân viên. Nhân viên là nhân lực không giữ chức vụ quản lý, thực hiện công việc theo sự chỉ đạo của cán bộ quản lý. Nhân viên chịu trách nhiệm về công việc

họ đảm nhận, trực tiếp sản xuất ra các sản phẩm hoặc cung ứng dịch vụ của doanh nghiệp.

1.1.2. Chiến lược và chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp

1.1.2.1. Chiến lược doanh nghiệp

a) Chiến lược.

Theo Ngô Kim Thanh (2014), chiến lược là thuật ngữ bắt nguồn từ tiếng hy Lạp "Strategos" sử dụng trong quân sự, từ này được hiểu là nghệ thuật chỉ huy ở vị trí ưu thế.

Tác giả Ngô Kim Thanh cũng trích dẫn một số khái niệm khác về chiến lược: khái niệm của Chandler: "Chiến lược là việc xác định các mục tiêu, mục đích cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và việc áp dụng một chuỗi các hành động cũng như việc phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu này". Khái niệm của Quinn: "Chiến lược là mô thức hay kế hoạch tích hợp các mục tiêu chính yếu các chính sách và chuỗi hành động vào một tổng thể được kết cấu một cách chặt chẽ". Khái niệm của Johnson và Scholes: "Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn nhằm giành lợi thế cạnh tranh cho tổ chức thông qua định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu thị trường và thoả mãn mong trong của các bên hữu quan".

Theo Michael A. Hitt et al, (2007), "Chiến lược doanh nghiệp là hệ thống các phương án phối hợp hành động nhằm khai thác tiềm năng của doanh nghiệp và nâng cao năng lực cạnh tranh".

Từ các khái niệm đã tiếp cận về chiến lược, có thể thấy: *chiến lược là những định hướng đối với các hành động trong dài hạn nhằm đạt được lợi ích cao đối với chủ thể của chiến lược đó.*

b) Các chiến lược của doanh nghiệp

Theo Nguyễn Hoàng Việt (2012), chiến lược tồn tại dưới ba cấp độ khác nhau: chiến lược cấp doanh nghiệp (Corporate strategy); chiến lược cấp kinh doanh (Business strategy); chiến lược cấp chức năng (Functional strategy).

Chiến lược cấp doanh nghiệp là lời công bố về mục tiêu dài hạn và các định hướng phát triển của doanh nghiệp, chiến lược này do hội đồng quản trị xây dựng. Chiến lược cấp doanh nghiệp trả lời câu hỏi then chốt "Doanh nghiệp đã đang và sẽ hoạt động trong những ngành kinh doanh nào". Theo Nguyễn Hoàng Việt (2015), các loại hình chiến lược cấp công ty (cấp doanh nghiệp) bao gồm: chiến lược đa dạng hóa, chiến lược tích hợp, chiến lược thị trường, chiến lược đầu tư. Chiến lược đa dạng hóa là chiến lược đưa ra định hướng về mở rộng hoạt động của doanh nghiệp. Chiến lược tích hợp là chiến lược đưa ra những định hướng về kết hợp, kiểm soát các hoạt động sản xuất và cung ứng. Chiến lược thị trường là chiến lược đưa ra những định hướng về phát triển thị trường. Chiến lược đầu tư là chiến lược đưa ra những định hướng về số lượng và nguồn lực phải đầu tư.

Theo Ngô Kim Thanh (2014), "Dù tiếp cận theo cách nào thì bản chất của chiến lược kinh doanh vẫn là phác thảo hình ảnh tương lai của doanh nghiệp trong lĩnh vực hoạt động và khai thác. Theo cách hiểu này, chiến lược kinh doanh được dựng theo ba ý nghĩa phổ biến nhất: xác lập mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp; đưa ra các chương trình hành động tổng quát; lựa chọn các phương án hành động, triển khai phân bổ nguồn lực để thực hiện mục tiêu đó". Theo Nguyễn Hoàng Việt (2015), chiến lược kinh doanh liên quan đến khía cạnh triển khai chiến lược doanh nghiệp hay làm thế nào để một đơn vị kinh doanh (SBU) có thể cạnh tranh thành công trên thị trường hoặc một đoạn thị trường. Các loại chiến lược kinh doanh bao gồm: chiến lược dẫn đầu về chi phí, chiến lược khác biệt hóa, chiến lược tập trung hóa. Chiến lược dẫn đầu chi phí là chiến lược doanh nghiệp cạnh tranh thông qua các giải pháp nhằm sản xuất hoặc cung ứng dịch vụ với mức chi phí thấp hơn đối thủ. Chiến lược khác biệt hóa là chiến lược đưa ra sản phẩm hoặc dịch vụ được khách hàng nhìn nhận là duy nhất. Chiến lược tập trung hóa là chiến lược hướng tới một nhóm khách hàng hoặc một phân đoạn thị trường cụ thể. Chiến lược kinh

doanh của doanh nghiệp có thể được phân loại theo các phương thức khác như Miles and Snow (1984) phân loại chiến lược doanh nghiệp với ba nhóm bao gồm: chiến lược phòng thủ, prospector, and analyzers. Porter (1985) phân loại chiến lược của doanh nghiệp theo ba nhóm dẫn đầu về giá, khác biệt hóa, tập trung. Schuler và Jackson (1987) chia chiến lược của doanh nghiệp thành ba nhóm bao gồm: tối ưu hóa chi phí, đổi mới sáng tạo và hoàn thiện chất lượng...

Chiến lược chức năng là chiến lược của từng bộ phận chức năng (nghiên cứu và phát triển sản phẩm, marketing, tài chính, hệ thống thông tin, nhân lực...) trong doanh nghiệp. Chiến lược chức năng đưa ra định hướng đối với các hoạt động của bộ phận chức năng hướng đến mục tiêu chung là thực hiện được định hướng chiến lược ở cấp độ doanh nghiệp và chiến lược kinh doanh.

Theo Nguyễn Hoàng Việt (2015), các loại hình chiến lược cấp chức năng bao gồm: chiến lược sản xuất, chiến lược marketing, chiến lược nguồn nguyên vật liệu, chiến lược nghiên cứu và phát triển R&D, chiến lược tài chính, chiến lược phát triển nhân lực. Chiến lược sản xuất đề cập tới những quyết định về sản phẩm mới, thời gian bắt đầu đối với một sản phẩm, phương thức sản xuất ra sản phẩm. Chiến lược marketing đề cập tới nội dung là toàn bộ logic tiếp thị thương mại mà nhờ đó doanh nghiệp thực hiện tốt các mục tiêu của chiến lược kinh doanh. Chiến lược nguồn nguyên vật liệu đề cập tới các nội dung đối với các hoạt động cần thiết để đưa nguyên vật liệu đến nơi sản xuất. Chiến lược nghiên cứu và phát triển sản phẩm có thể đề cập tới các nội dung như định hướng về thiết kế sản phẩm, định hướng về quy trình thực hiện công việc. Chiến lược tài chính của doanh nghiệp đưa ra những định hướng về dòng tiền, về tín dụng, về tính linh hoạt trong sử dụng tài chính của doanh nghiệp. Chiến lược nhân lực đưa ra các định hướng đối với công tác quản trị nguồn nhân lực bên trong doanh nghiệp như các định hướng về đào tạo và phát triển, định hướng về trả công lao động, định hướng đối với làm việc nhóm trong doanh nghiệp...

Như vậy, chiến lược trong doanh nghiệp được chia làm ba cấp độ là cấp độ doanh nghiệp, cấp độ kinh doanh, cấp độ bộ phận chức năng, hoặc thành hai cấp độ bao gồm chiến lược kinh doanh và chiến lược chức năng. Chiến lược nhân lực là chiến lược cấp độ bộ phận chức năng - đưa ra các định hướng đối với công tác quản trị nhân lực nhằm giúp doanh nghiệp hoàn thành tốt các mục tiêu đã đề ra.

1.1.2.2. Chiến lược phát triển nhân lực doanh nghiệp

Phát triển nhân lực là quá trình nâng cao chất lượng hoặc hiệu suất đối với nhân lực trong doanh nghiệp thông qua nâng cao năng lực, thiết lập lộ trình công danh, điều chỉnh cơ cấu công việc. Các thay đổi của đào tạo nhân lực được thiết lập dựa trên thực trạng của doanh nghiệp và các mục tiêu đã đề ra (Berther, Becket, 2007).

Chiến lược phát triển nhân lực là một nội dung chiến lược định hướng cho công tác phát triển nhân lực của doanh nghiệp, do vậy, đây là hệ thống các định hướng giúp doanh nghiệp chiến thắng trong cạnh tranh thông qua tối ưu hóa các hoạt động quản trị nhân lực của doanh nghiệp (Gary P. Pisano, 2012). Chiến lược phát triển nhân lực là một nội dung của chiến lược nhân lực do vậy bao gồm các định hướng đối với công tác quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp nhằm giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu đã đề ra (Wright and McMahan, 1992, Patrick M. Wright et al, 1998).

Theo Cascio et al, (2012), chiến lược doanh nghiệp chỉ ra những định hướng ở cấp độ doanh nghiệp, chiến lược nguồn nhân lực đưa ra định hướng ở cấp độ bộ phận chức năng. Chiến lược kinh doanh là cơ sở để xác định đối tượng lao động doanh nghiệp cần sử dụng. Chiến lược nhân lực đưa ra các định hướng đối với công tác quản trị nguồn nhân lực, chiến lược phát triển nhân lực là một nội dung thuộc hệ thống các chiến lược nguồn nhân lực của doanh nghiệp, do vậy nội dung chiến lược này mang các đặc điểm của chiến lược nhân lực.

Theo Armstrong, chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp là những định hướng nhằm đảm bảo doanh nghiệp có được đội ngũ nhân lực tốt có đầy đủ các phẩm chất về kiến thức, kỹ năng và các phẩm chất. Chiến lược phát triển nhân lực gồm định hướng về xây dựng văn hóa học tập, định hướng đẩy mạnh học tập...

Chiến lược phát triển nhân lực hướng đến việc tạo dựng văn hóa học tập và chiến lược phát triển đối với cá nhân từng nhân lực trong doanh nghiệp. Mục tiêu chiến lược hướng tới là tạo dựng nguồn lực đáp ứng yêu cầu doanh nghiệp. Nội dung chiến lược đưa ra định hướng giúp doanh nghiệp có được đội ngũ nhân lực phù hợp thông qua... và tạo dựng môi trường văn hóa để nhân lực trong doanh nghiệp phấn đấu nâng cao năng lực.

Về nội hàm, chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp đề cập tới quá trình tăng trưởng về số lượng, nâng cao về chất lượng, hoàn thiện về cơ cấu nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Như vậy, chiến lược phát triển nhân lực đưa ra những định hướng đối với công tác phát triển nhân lực của doanh nghiệp. Nội dung chiến lược đề cập tới các nhóm giải pháp nhằm tăng trưởng về số lượng, nâng cao về chất lượng, hoàn thiện về cơ cấu nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

1.2. Nội dung chiến lược phát triển nhân lực doanh nghiệp

Phát triển nhân lực bao gồm việc phát triển về chất lượng nhân lực thông qua đào tạo nhân lực và phát triển về phương án hành động thông qua các kế hoạch, triển khai, đánh giá, quy trình (theo Becker, 2005). Có thể thấy, chiến lược phát triển nhân lực được xây dựng nhằm đưa ra những định hướng đối với công tác quản trị nhân lực nhằm nâng cao năng lực của đội ngũ nhân lực trong doanh nghiệp và đảm bảo đội ngũ nhân lực thực hiện các nhiệm vụ theo đúng yêu cầu của doanh nghiệp.

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 (Bonnie F.

Daily et al, 2001), định hướng về đãi ngộ nhân lực (Bonnie F. Daily et al, 1996), 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).

Từ các công trình nghiên cứu có thể thấy, chiến lược phát triển nhân lực cần các định hướng về *thu hút và sử dụng nhân lực* nhằm đảm bảo doanh nghiệp có và duy trì được đội ngũ nhân lực phù hợp luôn thực hiện công việc theo yêu cầu của doanh nghiệp, *định hướng về đào tạo nhân lực* nhằm đảm bảo doanh nghiệp có được những năng lực phù hợp, *định hướng về đãi ngộ nhân lực* nhằm đảm bảo nhân lực sẵn sàng làm việc hết mình theo yêu cầu của doanh nghiệp.

Chiến lược phát triển nhân lực là một chiến lược trong doanh nghiệp do vậy bao gồm tập hợp các định hướng chiến lược đối với công tác phát triển nhân lực trong doanh nghiệp. Các định hướng chiến lược phát triển nhân lực 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 và cơ cấu phù hợp, đảm bảo nhân lực thực hiện tốt yêu cầu của doanh nghiệp.

Trên phương diện lý thuyết, trong quá trình triển khai chiến lược nói chung và triển khai chiến lược phát triển nhân lực nói riêng, các mục tiêu chiến lược sẽ được giải nghĩa thành các chính sách trước khi triển khai thực tế (hoạt động tác nghiệp), giá trị của một chiến lược được đánh giá thông qua các kết quả đạt được. Trong triển khai chiến lược phát triển nhân lực trong thực tế (trình bày trong mục 1.5), một bản chiến lược phát triển nhân lực bao gồm các định hướng chiến lược và hướng dẫn thực hiện các định hướng chiến lược đó.

Có thể thấy, trên phương diện lý thuyết, chiến lược phát triển nhân lực là tập hợp các định hướng đối với phát triển nhân lực trong doanh nghiệp. Trên thực tế triển khai, bản chiến lược phát triển nhân lực bao gồm tập hợp các định hướng chiến lược phát triển nhân lực và hướng dẫn thực thi các định

hướng chiến lược đó. Các định hướng chiến lược phát triển chiến lược được phân định thành ba nhóm nội dung bao gồm thu hút và sử dụng nhân lực, đào tạo nhân lực, đãi ngộ nhân lực.

1.2.1. Mục tiêu chiến lược phát triển nhân lực

Mục tiêu chiến lược phát triển nhân lực là sự xác định về những kết quả đạt được khi doanh nghiệp áp dụng giải pháp chiến lược. Mục tiêu chiến lược phát triển nhân lực được thiết lập để đo lường và đánh giá chiến lược. Mục tiêu chiến lược phát triển nhân lực được phân định thành hai nhóm bao gồm mục tiêu trực tiếp xuất phát từ kết quả hoạt động quản trị nhân lực và mục tiêu gián tiếp xuất phát từ kết quả hoạt động các nội dung quản trị chịu tác động của công tác quản trị nhân lực.

Dựa trên các công trình nghiên cứu được công bố trong và ngoài nước, mục tiêu trực tiếp chiến lược phát triển nhân lực có thể đo lường trực tiếp hoặc gián tiếp. Đo lường trực tiếp được thực hiện thông qua nhìn nhận các chỉ số như: tỷ lệ nghỉ việc, bỏ việc, chi phí trả công lao động bình quân, phân hóa lao động (khác biệt giữa các đối tượng nhân lực trong doanh nghiệp), mức độ thành thạo công việc, tỷ lệ tai nạn lao động, mức độ hài lòng của khách hàng, mức độ gắn bó với công việc, đảm bảo nhân lực hoàn thành nhiệm vụ, nâng cao năng suất lao động. Đo lường gián tiếp có thể được tiến hành thông qua đánh giá các chỉ số ROA (tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản doanh nghiệp), ROE (tỷ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu), ngoài ra còn có thể sử dụng các chỉ số liên quan tới sự phát triển của doanh nghiệp. Trong luận án, tác giả đo lường kết quả chiến lược phát triển nhân lực thông qua ba mục tiêu: mức độ gắn bó với công việc, hoàn thành nhiệm vụ, năng suất lao động.

1.2.2. Chiến lược thu hút và tuyển dụng nhân lực

Chiến lược thu hút và tuyển dụng nhân lực bao gồm những nội dung chiến lược đưa ra những định hướng đối với công tác quản trị nhân lực nhằm đảm bảo doanh nghiệp thu hút và giữ chân nhân lực đủ khả năng thực hiện tốt

các công việc theo yêu cầu của doanh nghiệp. Nội dung chiến lược đề cập tới các vấn đề quản trị nguồn lực, quản trị thực hiện công việc, đào tạo phát triển, đãi ngộ nhân lực... Mục tiêu chiến lược hướng tới đảm bảo doanh nghiệp có đội ngũ nhân lực đủ về số lượng - phù hợp về chất lượng, nhân lực gắn bó với doanh nghiệp và giảm thiểu nhân lực nghỉ việc, bỏ việc. Theo nghiên cứu của tác giả, có năm nhóm nội dung thường được thiết lập trong chiến lược thu hút và tuyển dụng nhân lực.

Thứ nhất, nội dung chiến lược về chế độ đãi ngộ nhân lực. Nội dung chiến lược về đãi ngộ thường bao hàm định hướng về phương thức đãi ngộ và định hướng về cạnh tranh so với các doanh nghiệp khác trên thị trường lao động.

Thứ hai, nội dung chiến lược về thiết kế công việc. Doanh nghiệp thường sử dụng hai giải pháp chiến lược phát triển nhân lực chủ đạo là xây dựng mô tả công việc chi tiết và xây dựng mô tả công việc bao quát (the degree to which jobs are tightly or narrowly define). Mô tả công việc chi tiết chỉ rõ toàn bộ các nhiệm vụ nhân lực phải thực hiện, mô tả công việc bao quát là phương thức xây dựng mô tả công việc đề cập tới mục tiêu công việc.

Thứ ba, nội dung chiến lược về đánh giá thực hiện công việc. Doanh nghiệp thường sử dụng hai giải pháp chiến lược, giải pháp thứ nhất là tập trung đánh giá kết quả thực hiện công việc dựa trên kết quả, thứ hai là tập trung đánh giá kết quả thực hiện công việc dựa trên hành vi (phương thức) thực hiện công việc (Base on result/base on behavior). Tập trung đánh giá trên kết quả thực hiện công việc cho phép linh hoạt trong trình thực hiện công việc, tập trung đánh giá hành vi giúp sáng tạo những giúp doanh nghiệp giảm thiểu tránh sai sót trong thực hiện công việc và nâng cao khả năng đồng bộ chất lượng sản phẩm/dịch vụ.

Thứ tư, nội dung chiến lược về cơ hội phát triển nghề nghiệp. Doanh nghiệp thường lựa chọn một trong hai giải pháp là đảm bảo việc làm lâu dài và sử dụng nhân lực theo yêu cầu doanh nghiệp. Với chiến lược đảm bảo

công việc lâu dài, khi công việc thay đổi doanh nghiệp sẽ đào tạo lại, luân chuyển đến vị trí mới, sa thải lao động hạn chế tối đa. Với chiến lược sử dụng nhân lực theo yêu cầu công việc, doanh nghiệp sử dụng nhân lực khi có năng lực với công việc, khi năng lực nhân lực không phù hợp doanh nghiệp hướng tới giải pháp thanh lý hợp đồng để tuyển dụng mới.

Thứ năm, nội dung chiến lược về lộ trình công danh trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp thường lựa chọn chiến lược ưu tiên sử dụng nhân lực bên trong doanh nghiệp hoặc ưu tiên sử dụng nhân lực bên ngoài doanh nghiệp. Ưu tiên sử dụng nguồn bên trong hướng tới nâng cao khả năng kết nối giữa nhân lực và doanh nghiệp, ưu tiên sử dụng nguồn bên ngoài mang lại cho doanh nghiệp lợi thế về sáng tạo, nhanh chóng tiếp cận công nghệ mới.

1.2.3. Chiến lược đãi ngộ nhân lực

Chiến lược đãi ngộ là nội dung chiến lược đưa ra định hướng về công tác đãi ngộ của doanh nghiệp trong dài hạn, hướng tới mục tiêu đảm bảo doanh nghiệp có được đội ngũ nhân lực có năng lực làm việc tốt sẵn sàng đóng góp hết mình vì doanh nghiệp. Chiến lược đãi ngộ đưa ra định hướng về lợi ích của doanh nghiệp và của nhân lực, các nội dung thường đề cập tới trong chiến lược bao gồm: cân bằng giữa đãi ngộ tài chính và phi tài chính, tính linh hoạt trong trả công, định hướng về đãi ngộ thông qua đóng góp của nhân lực, mối liên hệ giữa chế độ đãi ngộ và hiệu suất làm việc, xác định các hành vi được khuyến khích và giải thích được lý do.

Đãi ngộ nhân lực theo nghĩa rộng được là toàn bộ những lợi ích mà nhân lực nhận được từ doanh nghiệp. Đãi ngộ nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm hai nội dung là đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính. Đãi ngộ tài chính là các khoản tài chính nhân lực nhận được từ phía doanh nghiệp. Đãi ngộ phi tài chính là những yếu tố liên quan tới công việc và môi trường làm việc. Trong luận án, để tránh trùng lặp các nội dung về đãi ngộ phi tài chính được phân tích trong nội dung thu hút và giữ chân nhân lực, đào tạo.

Nội dung chiến lược về đãi ngộ tài chính, doanh nghiệp thường sử dụng hai lựa chọn quan trọng là định hướng đãi ngộ theo thị trường lao động và định hướng đãi ngộ theo kết quả. Định hướng chiến lược đãi ngộ theo thị trường lao động là chiến lược khi các doanh nghiệp áp dụng sẽ xác định mức thù lao đối với nhân lực của họ dựa trên mức thù lao được xác lập trên thị trường lao động tại địa bàn doanh nghiệp hoạt động. Với định hướng chiến lược đãi ngộ tài chính dựa trên mặt bằng lương trên thị trường lao động, lợi ích của nhân lực sẽ không có sự gắn kết với lợi ích của doanh nghiệp. Chiến lược đãi ngộ theo kết quả là định hướng chiến lược kết nối chế độ đãi ngộ tài chính với kết quả doanh nghiệp đạt được và thành tích cá nhân của từng nhân lực trong doanh nghiệp. Nghiên cứu chỉ ra là không có chiến lược đãi ngộ được xác định dựa trên đặc điểm của hoạt động kinh doanh và đặc điểm nhân lực doanh nghiệp sử dụng.

1.2.4. Chiến lược đào tạo nhân lực

Chiến lược đào tạo nhân lực là chiến lược đưa ra định hướng nhằm nâng cao năng lực đội ngũ nhân lực. Theo đó, các nội dung chiến lược đều hướng tới nâng cao năng lực và chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp. Chiến lược tập trung đầu tư năng lực đội ngũ, nâng cao sự tham gia của nhân lực với công việc, trả lương theo đóng góp của nhân lực giúp tạo động lực cao.

Nhiều công trình nghiên cứu chỉ ra là doanh nghiệp có thể lựa chọn một trong hai giải pháp chiến lược chủ đạo là chú trọng phát triển hệ thống đào tạo chính thức của doanh nghiệp hoặc thu hút nhân lực đáp ứng nhu cầu từ nguồn bên ngoài (provide formal training/acquiring from outside). Khi áp dụng chiến lược chú trọng đào tạo bên trong doanh nghiệp, doanh nghiệp mở ra nhiều cơ hội thăng tiến cho đội ngũ nhân lực, nâng cao mức độ gắn kết giữa nhân lực và doanh nghiệp, nâng cao khả năng kết hợp của nhân lực trong doanh nghiệp, nhưng giải pháp chiến lược này đòi hỏi chi phí đào tạo lớn, chi phí đào tạo sẽ rất cao khi yêu cầu công việc thường xuyên thay đổi. Khi áp dụng chiến lược thu hút lao động có năng lực đáp ứng nhu cầu từ nguồn bên ngoài, doanh nghiệp hạn chế được các khoản đầu tư đào tạo và phát triển, tiết

kiệm được chi phí đào tạo, tuy vậy, chiến lược này thường ảnh hưởng tiêu cực tới khả năng gắn kết và phối hợp của nhân lực đối với doanh nghiệp.

1.3. Quy trình quản trị chiến lược phát triển nhân lực

1.3.1. Xây dựng chiến lược phát triển nhân lực

Xây dựng chiến lược phát triển nhân lực xác định chiến lược phát triển nhân lực lần đầu tại doanh nghiệp, hoàn thiện chiến lược phát triển nhân lực là quá trình chỉnh sửa những nội dung chiến lược phát triển nhân lực không phù hợp sau thời gian triển khai nhất định. Có nhiều yếu tố dẫn đến yêu cầu hoàn thiện chiến lược phát triển nhân lực như năng lực đội ngũ xây dựng chiến lược phát triển nhân lực, thiếu thông tin trong quá trình xây dựng chiến lược, biến động từ các yếu tố môi trường... Trên thực tế, sau một khoảng thời gian nhất định, các doanh nghiệp cần tiến hành hoàn thiện chiến lược phát triển nhân lực nhằm đảm bảo các nội dung chiến lược luôn được tối ưu hóa.

a) Kỹ thuật phân tích SWOT

Dựa trên kết quả phân tích EFE, IFE ma trận SWOT được thiết lập (hình 3.2). Ma trận SWOT thể hiện các yếu tố điểm mạnh (từ S_1 tới S_n), các yếu tố điểm yếu (từ W_1 tới W_n), các yếu tố cơ hội (từ O_1 tới O_n) và các yếu tố thách thức (từ T_1 tới T_n). Sau khi liệt kê các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức, doanh nghiệp xác lập các chiến lược S-O, W-O, S-T, W-T (PGS. TS. Nguyễn Hoàng Long et al, 2015).

S - O: Các phương án chiến lược để doanh nghiệp sử dụng điểm mạnh để tận dụng được các cơ hội.

W - O: Các phương án chiến lược để doanh nghiệp tận dụng cơ hội nhằm vượt qua điểm yếu.

S - T: Các phương án chiến lược để doanh nghiệp tận dụng điểm mạnh nhằm né tránh nguy cơ, đe dọa.

W - T: Các phương án chiến lược để doanh nghiệp hạn chế điểm yếu và né tránh nguy cơ, đe dọa.

	S S ₁ : ... S _n :	W W ₁ : ... W _n :
O O ₁ : ... O _n :	S - O	W - O
T T ₁ : ... T _n :	S - T	W - T

Hình 1.1. Ma trận SWOT

Phân tích EFE là quá trình đánh giá tác động của các yếu tố môi trường bên ngoài có ảnh hưởng mạnh tới khả năng thành công của doanh nghiệp. Các yếu tố có thể được xác định dựa trên các phương pháp như PEST, PESTLE, STEEP... Khi có nhiều yếu tố, có thể đánh giá tầm quan trọng của các yếu tố môi trường bên ngoài thông qua ba bước. Thứ nhất là phân loại tầm quan trọng của các yếu tố phân tích đối với ngành kinh doanh của doanh nghiệp. Trọng số nằm trong khoảng từ 0 (không quan trọng) tới 1 (rất quan trọng), tổng các trọng số phải có giá trị bằng 1. Thứ hai là đánh giá khả năng phản ứng của doanh nghiệp trước ảnh hưởng của các yếu tố môi trường theo thang điểm từ 1 (phản ứng kém) đến 4 (phản ứng tốt). Thứ ba là nhân giá trị tầm quan trọng của từng yếu tố với khả năng phản ứng của yếu tố để có được số điểm về mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đối với doanh nghiệp.

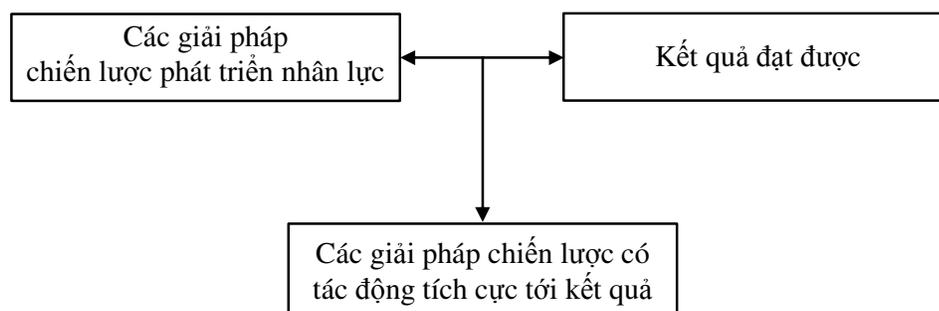
Phân tích IFE là quá trình đánh giá tác động của các yếu tố bên trong có ảnh hưởng mạnh tới sự phát triển của doanh nghiệp. Khi có nhiều yếu tố, có thể đánh giá tầm quan trọng của các yếu tố môi trường bên trong thông qua ba bước. Thứ nhất là đánh giá tầm quan trọng của mỗi yếu tố môi trường bên trong đối với sự thành công của các doanh nghiệp trong ngành theo thang điểm 1.0 (1 là rất quan trọng, 0 là không quan trọng). Tổng mức độ quan trọng của các yếu tố

tổ phải bằng 1.0. Thứ hai là đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của từng yếu tố đối với doanh nghiệp theo thang điểm 4. Thứ ba là nhân giá trị tầm quan trọng của từng yếu tố đối với ngành và mức độ ảnh hưởng đối với doanh nghiệp để có được số điểm về mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đối với doanh nghiệp.

b) Kỹ thuật sử dụng mô hình định lượng

Kỹ thuật định lượng xác lập các giải pháp chiến lược thông qua đánh giá tác động của các giải pháp chiến lược tới kết quả đạt được của doanh nghiệp khảo sát. Quá trình phân tích sử dụng mô hình hồi quy tuyến tính nhằm đánh giá tác động của các chiến lược phát triển nhân lực tới kết quả đạt được. Thông qua dữ liệu được phân tích, xác định các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực mang lại kết quả cao cho doanh nghiệp (John E. Delery et al, 1996). Khi áp dụng mô hình định lượng, các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực được lựa chọn có thể là những giải pháp có ảnh hưởng tích cực tới toàn bộ các doanh nghiệp nghiên cứu, hoặc nhìn nhận trên mối quan hệ biện chứng với các yếu tố đặc thù của doanh nghiệp (John E. Delery et al, 1996).

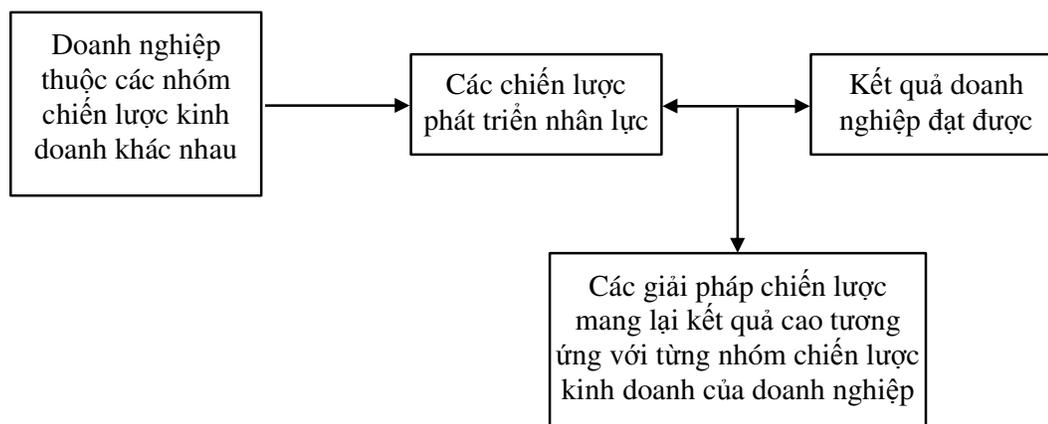
Mô hình "Universalistic": mô hình đánh giá trực tiếp tác động của các giải pháp chiến lược tới các kết quả đạt được. Kết quả phân tích theo mô hình "Universalistic" chỉ ra xu hướng tác động và mức độ ảnh hưởng của các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực đối với các kết quả của doanh nghiệp được sử dụng trong nghiên cứu. Nghiên cứu chiến lược sử dụng mô hình "Universalistic" được trình bày trong hình 1.2.



Hình 1.2. Mô hình "Universalistic"

Mô hình "Contingent": mô hình đánh giá tác động của các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực có tính đến tác động của các yếu tố ngoại cảnh (John E. Delery et al,1996). Mô hình "Contingent" thường được áp dụng trong nghiên cứu chiến lược phát triển nhân lực là mô hình đánh giá ảnh hưởng của chiến lược phát triển nhân lực và kết quả đạt được của doanh nghiệp trong điều kiện thực tế của doanh nghiệp (Parul Jhajharia et al, 2015). Kết quả nghiên cứu chỉ ra các tác động của các phương án chiến lược phát triển nhân lực tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp khi doanh nghiệp áp dụng các mô hình chiến lược kinh doanh khác nhau (Ví dụ: nghiên cứu tác động của các phương án chiến lược phát triển nhân lực tới các doanh nghiệp áp dụng một trong ba giải pháp chiến lược kinh doanh: tối ưu hóa chi phí, đổi mới sáng tạo và hoàn thiện chất lượng). Khi triển khai nghiên cứu sử dụng mô hình "Contingent" cho phép chỉ ra tác động của các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực trong các điều kiện khác nhau của doanh nghiệp.

Nghiên cứu sử dụng mô hình "Contingent" được trình bày trong hình 1.3.



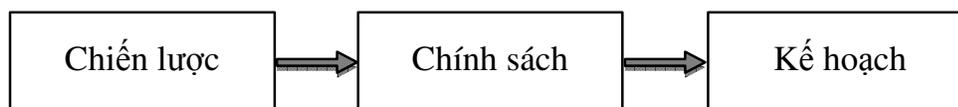
Hình 1.3. Mô hình "Contingent"

1.3.2. Triển khai chiến lược phát triển nhân lực

Triển khai chiến lược bao gồm quá trình đầu tư nguồn lực và thực thi các giải pháp chiến lược. Chiến lược phát triển nhân lực đưa ra khung định hướng đối với những hành động. Trong quá trình triển khai, chiến lược được

giải nghĩa thành những chính sách trước khi biến thành những kế hoạch hành động cụ thể (tác nghiệp).

Công tác quản trị nhân lực được chia thành hai hoạt động chính là hoạt động tác nghiệp và hoạt động định hướng. Tác nghiệp là quá trình thực hiện các nội dung cụ thể của quản trị nhân lực trong đó có công tác phát triển nhân lực. Chiến lược đưa ra định hướng ở cấp độ cao nhất (Armstrong, Michael, 2011). Quá trình triển khai chiến lược phát triển nhân lực nói chung và chiến lược phát triển nhân lực nói riêng được tiến hành dựa trên mô hình ba cấp độ (Becker and Gerhart, 1996).



Hình 1.4. Quá trình triển khai chiến lược phát triển trong doanh nghiệp

Cấp độ chiến lược: đưa ra những định hướng tổng quát đối với công tác quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Những định hướng giúp tối ưu hóa công tác quản trị nhân lực của doanh nghiệp được xác định dựa trên quá trình phân tích thực trạng của doanh nghiệp. Ví dụ: "Trả lương cạnh tranh nhằm thu hút nhân tài".

Cấp độ chính sách: đưa ra những quy định cụ thể đối với công tác quản trị nhân lực. Trong doanh nghiệp quản trị nhân lực theo ba cấp độ, các chính sách được xây dựng dựa trên định hướng chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp đó và những yêu cầu đặt ra đối với doanh nghiệp. Chính sách còn được gọi là hệ thống văn bản cụ thể hóa nội dung chiến lược. Ví dụ: với nội dung chiến lược về trả công ở trên, chính sách sẽ quy định rõ những đối tượng nào là nhân tài, thế nào là trả lương cạnh tranh so với thị trường (ví dụ như cao hơn 5%)...

Cấp độ kế hoạch (tác nghiệp): thực thi các hoạt động tác nghiệp của quản trị nhân lực. Trong quá trình tiến hành công tác quản trị nhân lực, doanh nghiệp triển khai từng hoàn động quản trị nhân lực cụ thể dựa trên chính sách

nhân lực đã được xây dựng. Ví dụ: từ chính sách về trả lương đã được xây dựng, đội ngũ C&B xác định bà NVC trưởng phòng kinh doanh là nhân tài, mức lương của bà NVC được hưởng sẽ dựa trên mức lương trung bình của chức danh trưởng phòng kinh doanh do bộ phận nhân sự khảo sát cộng với 5%.

1.3.3. Đánh giá chiến lược phát triển nhân lực

Sau quá trình triển khai chiến lược phát triển nhân lực, công tác đánh giá kết quả áp dụng các phương án chiến lược phát triển nhân lực được tiến hành nhằm xác định những ưu điểm và hạn chế của các phương án chiến lược. Kết quả đánh giá giúp doanh nghiệp có được các dự báo cần thiết để điều chỉnh chiến lược phát triển nhân lực trong giai đoạn tiếp theo.

Về cơ bản, chiến lược phát triển nhân lực cần đáp ứng các điều kiện sau:

- Phát triển nhân lực là nhân tố hàng đầu đóng góp cho các lợi ích của doanh nghiệp.
- Các chiến lược phát triển nhân lực phải giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu chiến lược kinh doanh và các mục tiêu chiến lược nhân lực.
- Chiến lược phát triển nhân lực giúp nâng cao kết quả của cá nhân, bộ phận và trên toàn doanh nghiệp.
- Chiến lược phát triển nhân lực hướng đến tạo điều kiện phát triển nhân lực trên toàn doanh nghiệp.
- Phát triển của từng cá nhân được xác lập từ các chương trình phát triển của doanh nghiệp và nỗ lực của bản thân.
- Nhân lực cần nhận được chương trình phát triển nhân lực phù hợp và sự hỗ trợ cần thiết.

Để đánh giá chiến lược phát triển nhân lực là quá trình so sánh giữa mục tiêu chiến lược và kết quả đạt được. Thẻ điểm cân bằng (BSC) là công cụ hiện đại được sử dụng trong xác định mục tiêu chiến lược. Ban đầu, thẻ điểm cân bằng được sử dụng như một hệ thống đo lường và kiểm soát chiến lược phát triển nhân lực, sau này thẻ điểm cân bằng được áp dụng như một hệ

thống quản lý nhằm thực thi chiến lược ở mọi cấp độ của tổ chức. Thẻ điểm cân bằng có bốn chức năng cơ bản đó là: vạch ra chiến lược; truyền tải các mục tiêu chiến lược; lập kế hoạch, xây dựng mục tiêu và sắp xếp các sáng kiến chiến lược; đào tạo và phản hồi chiến lược (Nguyễn Hoàng Long và cộng sự, 2015).

Thẻ điểm cân bằng giải nghĩa mục tiêu chiến lược thành bốn nhóm nội dung để đánh giá: tài chính, khách hàng, học tập và phát triển, quy trình nội bộ.

- *Tài chính*: tài chính bao gồm các nội dung: tăng doanh số bán hàng, thu hút khách hàng mới, lợi nhuận, chi phí, hiệu quả sử dụng lao động, thời gian hoàn vốn ...

- *Khách hàng*: khách hàng là sự thỏa mãn các yêu cầu cơ bản của khách hàng (thường chỉ chú trọng tới nhóm khách hàng mục tiêu). Yếu tố khách hàng có thể được đo lường thông qua các chỉ số như: thời gian phục vụ mà khách hàng yêu cầu, chất lượng của sản phẩm cần đạt được như thế nào để khách hàng hài lòng, giá thành sản phẩm như thế nào là hợp lý, ...

- *Quy trình nội bộ*: quy trình nội bộ là quy trình thực hiện công việc nhằm tạo ra sản phẩm đáp ứng nhu cầu khách hàng mục tiêu. Nội dung đề cập đến cách thức và quá trình thực hiện công việc.

- *Học tập và phát triển*: Nội dung này đề cập tới KSA (Kiến thức, Kỹ Năng, Thái độ, Phẩm chất) mà những người lao động cần có để thực hiện các quy trình thực hiện quy trình nội bộ.

1.4. Một số yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược phát triển nhân lực

1.4.1. Các yếu tố môi trường bên ngoài

Theo Bensaoussan (2012) các yếu tố môi trường bên ngoài có ảnh hưởng tới chiến lược của doanh nghiệp bao gồm xã hội, công nghệ, sinh thái, kinh tế, chính trị - xã hội. Theo Dr. Jac Fitz-enz (2013), các yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng tới chiến lược nhân lực của doanh nghiệp bao gồm xu hướng phát triển ngành, đối thủ cạnh tranh, các thương hiệu mạnh, công nghệ,

luật pháp và các quy định, kinh tế quốc gia - khu vực - toàn cầu, nhu cầu toàn cầu, nhu cầu khách hàng, năng lực nhà cung ứng, chất lượng và giá cả và sự có mặt của nguyên vật liệu, cung ứng lao động, nền tảng giáo dục. Theo Wayne Cascio et al., (2012) các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng tới chiến lược doanh nghiệp và chiến lược nhân lực của doanh nghiệp bao gồm toàn cầu hóa, pháp luật và các chính sách, các mô hình kinh doanh mới, di cư, công nghệ.

Phân tích nhóm yếu tố xã hội đề cập tới các nội dung như các hiệp hội, tổ chức, khoảng cách thu nhập, cơ cấu sắc tộc, lợi ích đối với các tầng lớp lao động, nền tảng văn hóa của người dân, tỷ lệ sinh đẻ và tử vong... Phân tích nhóm yếu tố công nghệ đề cập tới các nội dung như các bản quyền công nghệ, chi phí nghiên cứu khoa học, số lượng các trường Đại học, phát triển công nghệ, đáp ứng công nghệ, quá trình hoàn thiện sản phẩm, khả năng chia sẻ thông tin... Phân tích nhóm yếu tố sinh thái đề cập tới các nội dung như chất lượng nước và không khí, khả năng tái chế nguyên liệu, nguồn năng lượng, chu kỳ phát triển sản phẩm, mức độ ô nhiễm, nguồn nguyên liệu thay thế, tác động của pháp luật trong quản lý môi trường... Phân tích nhóm yếu tố kinh tế đề cập tới các nội dung như mức tăng trưởng GDP, biến động tỷ giá hối đoái, tỷ lệ lạm phát, khoảng cách thu nhập, lãi suất tiền gửi... Phân tích nhóm yếu tố chính trị - xã hội đề cập tới các nội dung như chính sách của đảng và nhà nước, các quy định chi phối, bảo hộ của pháp luật, khả năng tác động tới các chính sách của nhà nước...

Theo Wayne Cascio và cộng sự (2012), các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng tới chiến lược doanh nghiệp và chiến lược phát triển nhân lực bao gồm các yếu tố toàn cầu hóa, pháp luật và các chính sách, các mô hình kinh doanh mới, di cư, công nghệ. Thứ nhất là toàn cầu hóa, nhân lực, sản phẩm, dịch vụ được trao đổi thuận tiện trên phạm vi toàn cầu dẫn đến sự tác động nhân lực diễn ra trên quy mô toàn cầu. Nhân lực dịch chuyển giữa các quốc gia ngày càng trở nên phổ biến dẫn đến cạnh tranh nhân lực vượt ra ngoài rào cản biên giới khi nhu cầu về nhân lực chất lượng cao có thể đến từ bất kỳ quốc gia nào

trên thế giới. Thứ hai là pháp luật và các chính sách, các yếu tố này quyết định việc lựa chọn giải pháp nhân lực do mọi quyết định của nhân lực đều phải tuân thủ quy định của pháp luật. Thứ ba là các mô hình kinh doanh mới, những mô hình mới đang xuất hiện với tần suất ngày càng cao, những hoàn thiện nhỏ về giá thành, chất lượng, thời gian sản xuất... diễn ra thường xuyên được kết nối thông qua mạng internet trở thành những thay đổi lớn. Thứ tư là thực tế ảo, ngày nay một lượng lớn người lao động có thể làm việc từ khoảng cách xa với sự trợ giúp của máy tính nối mạng. cách thức làm việc này dẫn đến nhiều đối tượng lao động mới có thể tham gia công việc.

Tình huống về phân tích về phân tích yếu tố môi trường bên ngoài đối với một doanh nghiệp được trình bày trong bảng 1.1.

Bảng 1.1. Minh họa các yếu tố môi trường bên ngoài

Yếu tố xã hội	Yếu tố công nghệ	Yếu tố kinh tế	Yếu tố pháp luật và quy định
<ul style="list-style-type: none"> - Khoảng cách thu nhập giữa nhân lực ở vị trí khác nhau - Cơ cấu các (%) các thành phần kinh tế - Nền tảng văn hóa của nhân lực trên thị trường lao động 	<ul style="list-style-type: none"> - Sở hữu trí tuệ và chi phí nghiên cứu phát triển sản phẩm - Số lượng các trường Đại học và cao đẳng tại địa bàn - Mức độ phát triển công nghệ - Quy trình hoàn thiện sản phẩm 	<ul style="list-style-type: none"> - Mức tăng trưởng GDP - Mức lạm phát - Phân phối các mức thu nhập - Chỉ số lợi nhuận - Cân bằng công nợ 	<ul style="list-style-type: none"> - Chính sách của Đảng và Nhà nước - Khả năng tác động tới các quyết định về chính sách - Quan niệm xã hội

Từ các công trình nghiên cứu đã công bố, có thể thấy ảnh hưởng của các yếu tố môi trường bên ngoài tới chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp có các nội dung quan trọng bao gồm:

Cung ứng nhân lực, khi lao động khan hiếm trên thị trường thì giá trị người lao động được nâng cao, quá trình thu hút lao động của doanh nghiệp gặp nhiều thách thức. Khi lao động dư thừa trên thị trường, người lao động bị mất quyền lực đàm phán, doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều giải pháp thu hút nhân lực.

Chính trị, luật pháp, pháp luật và các quy định tính định hướng và điều phối các hoạt động của doanh nghiệp và công tác quản trị nhân lực của doanh nghiệp. Khi pháp luật hoặc quy định có sự thay đổi có thể dẫn đến những biến động vĩ mô, những thay đổi có thể tác động gián tiếp tới doanh nghiệp hoặc ảnh hưởng trực tiếp tới nhân lực và các hoạt động quản trị nhân lực của doanh nghiệp.

Kinh tế vĩ mô, yếu tố kinh tế có ảnh hưởng tới sự phát triển của doanh nghiệp và nhu cầu của nhân lực, tác động gián tiếp tới phương thức sản xuất của doanh nghiệp thông qua tác động tới nhu cầu của khách hàng. Những biến động kinh tế cũng tác động trực tiếp, gián tiếp tới nhân lực của doanh nghiệp.

Sự thay đổi về công nghệ, công nghệ tác động tới phương thức tiến hành công việc, quy cách sản phẩm, sản lượng... Công nghệ mới ra đời tác động tới cấu trúc lao động có năng lực phù hợp với công nghệ mới.

1.4.2. Các yếu tố môi trường bên trong

Theo Morrison và cộng sự (2013), các yếu tố môi trường bên trong có ảnh hưởng tới chiến lược và chiến lược nhân lực của doanh nghiệp bao gồm đội ngũ lao động và quản lý, các nguồn lực, khả năng đổi mới, xúc tiến thương mại và bán hàng, quy trình sản xuất, tài chính. Khi phân tích các yếu tố môi trường bên trong, doanh nghiệp cần tiến hành các công việc quan trọng bao gồm: thứ nhất là phân tích về đội ngũ lao động và quản lý cần xác định các yếu tố kỹ năng, khả năng tiến hành công việc, hành vi, mức độ gắn bó và động lực làm việc với mục đích đánh giá ảnh hưởng của các yếu tố đó thành công của doanh nghiệp; thứ hai là phân tích về các nguồn lực của doanh nghiệp bao gồm nguồn lực tài chính, nguồn lực trang thiết bị, nguồn nhân lực. Phân tích nhằm làm sáng tỏ các vấn đề như doanh nghiệp đã có được các trang thiết bị cần thiết chưa, các trang thiết bị của doanh nghiệp đã đủ đầy đủ chưa, trang thiết bị có phù hợp với yêu cầu hiện đại không, doanh nghiệp cần bổ sung nguồn lực nào, nguồn lực tài chính và khả năng đầu tư của doanh

nghiệp thế nào, công nghệ và khả năng sử dụng công nghệ của doanh nghiệp đến đâu, chu kỳ sản phẩm và chu kỳ công nghệ như thế nào. Thứ ba là phân tích về khả năng đổi mới nhằm làm sáng tỏ các vấn đề như nhìn nhận và áp dụng đổi mới với các sáng kiến, khả năng đổi mới của doanh nghiệp. Thứ tư là phân tích về xúc tiến thương mại và bán hàng nhằm làm sáng tỏ các vấn đề như các phương án hành động của doanh nghiệp, kết quả doanh nghiệp đạt được, doanh nghiệp nhìn nhận các vấn đề có liên quan như thế nào, các giải pháp đã áp dụng đạt kết quả như thế nào. Thứ năm là phân tích về quy trình sản xuất nhằm làm sáng tỏ các vấn đề như nhân lực tại doanh nghiệp có hiệu quy trình không, nhân lực có tạo ra sản phẩm cho doanh nghiệp không, nguyên vật liệu có cung ứng đúng hạn không, chất lượng sản phẩm có đáp ứng yêu cầu không. Thứ sáu là phân tích về tài chính nhằm làm sáng tỏ các vấn đề như hiệu quả và khả năng kiểm soát tài chính của doanh nghiệp, tương quan giữa nguồn lực tài chính và yêu cầu tài chính của doanh nghiệp, phương thức phân phối tài chính của doanh nghiệp, dòng tiền của doanh nghiệp.

Tình huống về phân tích yếu tố môi trường bên trong tại một doanh nghiệp được trình bày trong bảng 1.2.

Bảng 1.2. Minh họa các yếu tố môi trường bên trong

Nhân lực	Đổi mới	Xúc tiến thương mại	Hoạt động	Tài chính
Nhân lực đa dạng trình độ và ngành nghề. Tỷ lệ nghỉ việc nhỏ hơn 4%. Nhân lực có năng lực tốt, có khả năng đáp ứng lộ trình công danh linh hoạt. Tuy vậy, trước những thay đổi về quy trình công nghiệp trong 12 tháng tới, DN cần giảm biên chế 20% và đào tạo lại đội ngũ nhân lực	Đội ngũ nhân lực nghiên cứu giỏi, có khả năng làm việc nhóm tốt, có khả năng tạo các sản phẩm mang tính đột phá, năng lực chiếm lĩnh thị trường	Công tác xúc tiến thương mại được tiến hành tốt; khả năng chiếm lĩnh thị trường ổn định trong ba năm vừa qua	Sử dụng hết 95% công suất, có khả năng tăng công suất thêm 25% khi thay đổi công nghệ	Lợi nhuận giảm 15%. Tình hình tài có thể gặp một số khó khăn vào cuối năm, công nợ không có vấn đề

Từ các công trình nghiên cứu đã công bố, có thể thấy ảnh hưởng của các yếu tố môi trường bên trong tới chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp có các nội dung quan trọng bao gồm:

Đội ngũ lao động của doanh nghiệp, đặc tính của sản phẩm và công nghệ sản xuất/kinh doanh đưa ra những yêu cầu về năng lực đội ngũ nhân lực của doanh nghiệp. Khả năng đáp ứng yêu cầu công việc của đội ngũ nhân lực có ảnh hưởng trực tiếp tới các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực.

Tình hình tài chính doanh nghiệp, tài chính của doanh nghiệp với biểu hiện quan trọng là phát triển doanh số và lợi nhuận. Phát triển doanh số quyết định quy mô hoạt động, tác động trực tiếp tới nhu cầu về nhân lực. Yếu tố lợi nhuận đóng vai trò quan trọng trong các giải pháp đãi ngộ và các giải pháp quản trị nhân lực khác.

Công nghệ của doanh nghiệp sử dụng quyết định yêu cầu năng lực của đội ngũ nhân lực. Khả năng sử dụng công nghệ của doanh nghiệp do người lao động quyết định, khi áp dụng những công nghệ mới đòi hỏi sự thay đổi về năng lực đội ngũ. Công nghệ là yếu tố có ảnh hưởng lớn tới chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp.

1.5. Chiến lược phát triển nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm về hoàn thiện chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp

1.5.1. Một số chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp

1.5.1.1. Chiến lược phát triển Tập đoàn Bảo Việt

Mục tiêu chung:

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực giai đoạn 2015 - 2020 của Bảo Việt là xây dựng nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao, hợp lý về cơ cấu, có thái độ, động cơ làm việc tích cực, có khả năng tiếp cận với các phương pháp, kỹ năng quản lý hiện đại, tiên tiến, hoàn thành sứ mệnh và giá trị của Tập đoàn. Đặc biệt, tập trung xây dựng và phát triển đội ngũ chuyên

gia giỏi trong một số lĩnh vực then chốt, tạo môi trường làm việc hấp dẫn, chuyên nghiệp và thân thiện.

Mục tiêu cụ thể:

Tập đoàn Bảo Việt cũng tập trung đầu tư phát triển nguồn nhân lực, hoàn thiện và mở rộng áp dụng hệ thống quản lý hiệu quả làm việc và trả lương theo hiệu quả công việc trong toàn hệ thống.

Tiếp tục đẩy mạnh hoạt động đào tạo theo bản đồ học tập, hoàn thành việc xây dựng bản đồ học tập chuyên môn nghiệp vụ, tăng cường đào tạo theo nghiệp vụ. Thực hiện công tác đào tạo cán bộ quy hoạch và phát triển các cán bộ có tiềm năng, tuyển dụng và thu hút nhân sự có trình độ chuyên môn cao.

Khối quản lý nguồn nhân lực đã tiến hành đánh giá, rà soát và điều chỉnh mô hình tổ chức bộ máy trong toàn hệ thống Tập đoàn nhằm phát huy tối đa và hoàn thiện hệ thống quản trị doanh nghiệp tiên tiến, đồng thời triển khai hệ thống quản trị nhân sự trên cơ sở áp dụng hệ thống quản lý hiệu quả làm việc, thực hiện công tác tuyển dụng tập trung tại các Trụ sở chính, tăng cường công tác đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, thực hiện tốt việc bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển cán bộ và công tác quy hoạch cán bộ kế nhiệm.

Chính sách và giải pháp

Xác định con người là nhân tố quan trọng nhất tạo nên sự phát triển bền vững, Bảo Việt đã chú trọng xây dựng và phát triển nguồn nhân lực thông qua các chính sách và giải pháp chủ yếu sau đây:

a) Chính sách lương thưởng

Một là, "Duy trì chi trả thu nhập gắn liền với yêu cầu công việc, giá trị công việc, hiệu quả làm việc; đảm bảo công bằng trong nội bộ, cạnh tranh trên thị trường".

Hai là, "Duy trì các chế độ phúc lợi như bảo hiểm an nghiệp thành công, bảo hiểm sức khỏe toàn diện, bảo hiểm kết hợp với con người, bảo

hiêm cho người thân, tổ chức khám sức khỏe định kỳ, tổ chức các hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể thao, ngày hội doanh nghiệp...".

b) Chính sách thăng tiến

Một là, "Tạo điều kiện về cơ hội, môi trường để nhân viên có thể phát huy tối đa năng lực cá nhân trong một môi trường chuyên nghiệp, bình đẳng, thân thiện".

Hai là, "Chú trọng công tác đánh giá, quy hoạch và bồi dưỡng cán bộ kế nhiệm các cấp, tạo nguồn cán bộ lâu dài, ổn định và chủ động bổ sung, tăng cường đội ngũ cán bộ lãnh đạo khi cần thiết".

c) Chính sách tuyển dụng và đào tạo

Một là, "Thực hiện tuyển dụng minh bạch, với các quy trình đầy đủ, rõ ràng, đảm bảo sự công bằng, khách quan. Tất cả các ứng viên đều có cơ hội ngang nhau khi tham gia vào hoạt động tuyển dụng".

Hai là, "Khuyến khích, tạo điều kiện tốt nhất cho nhân viên phát triển toàn diện cả về trình độ chuyên môn và kỹ năng mềm phù hợp với từng vị trí, bậc công việc thông qua các khóa đào tạo theo bản đồ học tập chung và Bản đồ học tập chuyên môn nghiệp vụ".

d) Chính sách quản lý thời gian làm việc

"Quản lý thời gian làm việc của cán bộ nhân viên thông qua hình thức chấm công bằng vân tay, đảm bảo sự công bằng, minh bạch trong quản lý thời gian làm việc của cán bộ". Chính sách quản lý thời gian nhằm "góp phần duy trì và xây dựng kỷ luật lao động, làm cơ sở để đánh giá cán bộ, khen thưởng, kỷ luật và trả lương cho cán bộ nhân viên đúng với thời giờ làm việc mà cán bộ đã cống hiến cho doanh nghiệp".

e) Hỗ trợ hoạt động của các đoàn thể xã hội và tăng cường các hoạt động cộng đồng

Một là, "Truyền tải các thông điệp nhằm cam kết luôn đồng hành và hỗ trợ khách hàng, cổ đông, người lao động và cộng đồng vì niềm tin vào sự thành công, hạnh phúc và thịnh vượng".

Hai là, "Tạo điều kiện thuận lợi để các tổ chức chính trị xã hội như Công đoàn, Đoàn thanh niên, Ban Vì sự tiến bộ của phụ nữ, Hội Cựu chiến binh... đẩy mạnh các hoạt động của mình thông qua các hoạt động từ thiện, hiến máu tình nguyện, Giải chạy Terry Fox xây dựng môi trường làm việc xanh sạch đẹp...".

1.5.1.2. Nội dung chiến lược phát triển của doanh nghiệp nước ngoài

Tác giả Richard J. Toraco và Richard A. Swanson (1995) trong bài báo khoa học "Các nguyên lý chiến lược phát triển nhân lực" (The strategic roles of human resource development) đã tổng hợp hai ví dụ về chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp.

Ví dụ thứ nhất đề cập đến chiến lược phát triển nhân lực của một công ty sản xuất trong lĩnh vực y tế. Định hướng của công ty này hướng đến là nâng cao sáng tạo đổi mới trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp hướng đến việc doanh nghiệp có vị thế cao thông qua đội ngũ nhân lực chất lượng cao. Công tác phát triển nhân lực của doanh nghiệp xác định nhân lực hiện tại chưa đáp ứng theo yêu cầu của doanh nghiệp, yếu kém chủ yếu là đội ngũ nhân lực làm việc trong lĩnh vực khoa học. Từ thực trạng, chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp đề cập tới hai vấn đề chính bao gồm: Thứ nhất là định hướng về nhân lực của doanh nghiệp trong tương lai. Thứ hai là xác định giải pháp chiến lược phát triển nhân lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.

Ví dụ thứ hai đề cập đến chiến lược phát triển nhân lực tại một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực bảo hiểm y tế. Doanh nghiệp này có mục tiêu hướng tới duy trì văn hóa trong thực hiện công việc. Sự thay đổi của môi trường với các quy định, đối thủ cạnh tranh, chi phí hoạt động tăng cao và công nghệ dẫn đến yêu cầu thay đổi của doanh nghiệp. Chiến lược phát triển nhân lực hướng đến phương thức lãnh đạo mới và phương thức quản trị thực hiện công việc mới. Chiến lược phát triển nhân lực yêu cầu cán bộ quản trị cấp cao của doanh nghiệp trở thành đối tác trong quá trình xác định các vấn

đề trong đánh giá thực hiện công việc và cung cấp thông tin trực tiếp tới những người đứng đầu doanh nghiệp.

1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra

Dựa trên chiến lược phát triển nhân lực của Tập đoàn Bảo Việt và nghiên cứu của Richard J. Toraco và Richard A. Swanson (1995) trong bài báo khoa học "Các nguyên lý chiến lược phát triển nhân lực" (The strategic roles of human resource development), tác giả đã hệ thống hóa khung kết cấu chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp. Theo đó, tác giả lựa chọn khung chiến lược phát triển nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm các mục tiêu chung, các mục tiêu cụ thể, các định hướng chiến lược phát triển nhân lực, các giải pháp triển khai công tác phát triển nhân lực của doanh nghiệp.

Tóm tắt chương 1

Chương 1 được xây dựng với mục đích hệ thống hóa cơ sở lý luận về chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp trong mối quan hệ biện chứng với các nội dung có liên quan. Các nội dung quan trọng của chương 1 được tóm tắt dưới đây.

Thứ nhất là trình bày những khái niệm cơ bản có liên quan tới luận án bao gồm: nhân lực và nhân lực của doanh nghiệp làm sáng tỏ thế nào là nhân lực và nhân lực doanh nghiệp, và chiến lược và chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp đề cập đến các chiến lược trong doanh nghiệp nhằm làm rõ chiến lược phát triển nhân lực trong mối quan hệ biện chứng với các chiến lược khác trong doanh nghiệp.

Thứ hai là trình bày về nội dung chiến lược phát triển nhân lực doanh nghiệp. Phần này nói đến nội dung chiến lược phát triển nhân lực với ba nhóm định hướng chiến lược phát triển nhân lực quan trọng bao gồm: định hướng về sử dụng nhân lực, định hướng về đào tạo nhân lực, định hướng về đãi ngộ nhân lực. Bên cạnh đó, tác giả trình bày cụ thể về các nhóm định hướng phát triển nhân lực trong doanh nghiệp.

Thứ ba là Quy trình chiến lược phát triển nhân lực. Trong phần này, tác giả đề cập tới ba nội dung quan trọng trong quy trình chiến lược phát triển nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm: xây dựng chiến lược phát triển nhân lực, triển khai chiến lược phát triển nhân lực và đánh giá chiến lược phát triển nhân lực. Trong phần này, tác giả đề cập tới các lý thuyết hiện đại về quy trình chiến lược phát triển nhân lực như kỹ thuật phân tích SWOT, kỹ thuật phân tích định lượng, quy trình xây dựng và phương thức đánh giá thể hệ mới.

Thứ tư là một số yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược phát triển nhân lực. Trong phần này, tác giả tổng hợp lý thuyết từ nhiều công bố khoa học khác nhau nhằm làm rõ tác động của các yếu tố môi trường tới chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp. Cũng trong phần này, tác giả đã hệ thống hóa lý thuyết về tác động các yếu tố môi trường tới chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp.

Thứ năm là một số chiến lược phát triển nhân lực. Trong phần này tác giả tổng hợp các chiến lược phát triển nhân lực của Việt Nam và của nước ngoài nhằm rút ra bài học kinh nghiệm, xây dựng khung kết cấu về chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp.

Chương 2

THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CỦA TỔNG CÔNG TY DƯỢC VIỆT NAM

2.1. Giới thiệu về Tổng công ty Dược Việt Nam

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Tổng công ty Dược Việt Nam

Tổng công ty Dược Việt Nam - CTCP (VINAPHARM) tiền thân là Tổng công ty Dược được thành lập trên cơ sở sát nhập 3 Cục trực thuộc Bộ Y tế: Cục Phân phối dược phẩm, Cục Dược liệu và Cục sản xuất vào tháng 4/1971. Ra đời giữa lúc cuộc kháng chiến chống Mỹ cứu nước đang đi vào giai đoạn quyết liệt ở cả hai miền Nam - Bắc, Tổng công ty Dược vẫn nỗ lực duy trì hoạt động của các công ty, xí nghiệp và xây dựng được mạng lưới hiệu thuốc, quầy thuốc đến tận y tế cơ sở. Giữa lúc địch bắn phá dữ dội, Tổng công ty vừa phân đấu phục vụ cán bộ và nhân dân miền Bắc vừa vượt khó khăn nguy hiểm tiếp nhận an toàn hàng chục nghìn tấn thuốc men hàng hóa viện trợ, chi viện tích cực cho chiến trường miền Nam. Số lượng thuốc men, dụng cụ y tế được đóng gói và vận chuyển để phục vụ cho lực lượng chiến đấu của quân và dân miền Nam hàng năm của Tổng công ty đạt từ 600 đến 700 tấn. Khi đất nước thống nhất, Tổng công ty Dược nhận nhiệm vụ tiếp quản các cơ sở y dược phía Nam, quy hoạch lại hơn một trăm cơ sở bào chế, sản xuất thành hơn mười xí nghiệp. Giai đoạn này chứng kiến sản xuất liên tục tăng cao cả về sản lượng và giá trị. Hàng tỷ viên nén và hàng trăm triệu ống tiêm được sản xuất; tỷ lệ dược liệu làm nguyên liệu cho sản xuất ngày càng cao, nhiều cây thuốc quý được di thực và tạo nguồn cung cấp nguyên liệu phục vụ cho sản xuất trong nước và xuất khẩu như: Sinh địa, Bạch chỉ, Xuyên khung, Ngưu tất, Bạc hà, Tràm... Tiêu biểu là các sản phẩm cao xoa như: Sao vàng, Ba Đình... mỗi năm xuất khẩu hơn 100 triệu hộp cho Liên Xô (cũ) và các nước Đông Âu.

Tháng 5/1982, Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ) đã ban hành Nghị định 79-HĐBT về việc thành lập Liên hiệp các Xí nghiệp Dược Việt

Nam, trực thuộc Bộ Y tế, thay thế mô hình Tổng công ty đã xuất hiện nhiều bất cập. Để thực hiện sứ mệnh được giao, Liên hiệp Xí nghiệp Dược Việt Nam đã vạch ra chiến lược ngành dược với 4 (bốn) phương châm hoạt động: (1) Lấy sản xuất là chính, trong đó sản xuất thuốc thành phẩm được đặt lên hàng đầu, chủ yếu là các thuốc generic, sau đó là các thuốc nhượng quyền và các thuốc từ dược liệu. (2) Lấy dược liệu làm nền tảng: phát huy thế mạnh dược liệu trong nước, tạo vùng nguyên liệu cho sản xuất thuốc trong nước và xuất khẩu. (3) Lấy nghiên cứu khoa học làm mũi nhọn: các đơn vị ưu tiên đầu tư cho nghiên cứu và khai thác ứng dụng các kết quả nghiên cứu vào sản xuất kinh doanh. (4) Lấy xuất nhập khẩu làm động lực: xuất khẩu những dược liệu thế mạnh, các loại tinh dầu kể cả các thành phẩm độc đáo, tạo ngoại tệ cho nhập khẩu. Với sự nỗ lực không ngừng, các đơn vị đã tự tháo gỡ một phần khó khăn, đẩy mạnh sản xuất, tạo thêm mặt hàng, bảo đảm việc làm cho người lao động. Những thành tích đó đã góp phần không nhỏ trong việc cung ứng đủ thuốc thiết yếu cho nhân dân, cải thiện đáng kể tình trạng khan hiếm thuốc.

Tháng 3/1994, Bộ trưởng Bộ Y tế có quyết định thành lập Tổng công ty Dược Việt Nam, chuyển đổi từ Liên hiệp các Xí nghiệp dược Việt Nam. Thực hiện nhiệm vụ triển khai Dự án "Quy hoạch tổng thể đầu tư phát triển ngành dược Việt Nam từ năm 1996 - 2010" với 11 chuyên đề, Tổng công ty Dược Việt Nam đã tích cực chỉ đạo, giúp đỡ và tạo nhiều điều kiện cho các đơn vị hoàn thành tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh cũng như các nghĩa vụ đối với nhà nước, tạo việc làm cho gần mười nghìn người lao động. Mức tăng trưởng doanh thu bình quân của các đơn vị thành viên đạt từ 15-18%, vượt chỉ tiêu hàng năm. Từ năm 2003 trở đi, một số doanh nghiệp đã cổ phần hóa đạt mức tăng trưởng vượt bậc về sản xuất, doanh thu sản xuất của các doanh nghiệp này chiếm đến 60% doanh thu sản xuất của toàn bộ Tổng công ty.

Bên cạnh việc thúc đẩy sản xuất, Tổng công ty nghiêm túc thực hiện các chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ đồng thời tiếp tục triển khai các giải pháp cơ bản như: đảm bảo cơ cấu, chủng loại, số lượng và chất lượng thuốc,

tăng cường công tác quản lý, tiết kiệm chi phí lưu thông... nhằm hoàn thành nhiệm vụ quan trọng khác là bình ổn giá thuốc, dự trữ thuốc quốc gia. Với phương hướng hoạt động đúng đắn, Tổng công ty đã góp phần đáp ứng cân đối cung cầu thuốc phòng và chữa bệnh cho nhân dân, bảo đảm đủ thuốc chống thiên tai, bão lụt, dịch bệnh. Đến ngày 30/06/2010, Tổng công ty Dược Việt Nam chuyển thành Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do nhà nước làm chủ sở hữu hoạt động theo hình thức Công ty mẹ - Công ty con. Thực hiện Quyết định số 2088/QĐ-TTg ngày 26/11/2015 của Thủ tướng chính phủ về việc phê duyệt phương án cổ phần hóa, Tổng công ty Dược Việt Nam chính thức chuyển sang hoạt động theo hình thức công ty cổ phần với tên mới là Tổng công ty Dược Việt Nam - CTCP. Ngày 27/11/2016, Tổng công ty Dược Việt Nam - CTCP đã tổ chức Đại hội cổ đông lần đầu, mở ra một bước phát triển mới với nhiều cơ hội và thách thức.

Trong suốt quá trình thành lập và phát triển, Lãnh đạo của Tổng công ty luôn giữ vững phương châm: lấy nghiên cứu khoa học làm mũi nhọn; không ngừng nâng cao chất lượng; coi chất lượng là sự sống còn của doanh nghiệp. Tổng công ty là một trong ba đơn vị tại Việt Nam được Bộ Y tế cho phép thực hiện nghiên cứu tương đương sinh học (BA/BE). Tại Việt Nam, hoạt động này là mô hình đầu tiên được thực hiện bởi doanh nghiệp. Mô hình này phù hợp với các nước tiên tiến trong khu vực và trên thế giới. Ngay từ khi Bộ Y tế ban hành tiêu chuẩn thực hành sản xuất tốt (GMP) và sau đó là liên tục các tiêu chuẩn thực hành tốt (GP's) khác được ban hành, Tổng công ty cùng các đơn vị thành viên đã cùng tập trung đầu tư xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật, đổi mới công nghệ, máy thiết bị hiện đại để đảm bảo và không ngừng nâng cao chất lượng và sức cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường. Đến nay, tất cả các đơn vị trong Tổng công ty đã hoàn thành kế hoạch xây dựng đạt GP's được Bộ Y tế thẩm định và cấp giấy chứng nhận. Tuy đã từng bước vươn lên làm chủ thị trường trong nước nhưng ngành Dược Việt Nam nói chung và các đơn vị thành viên của Tổng công ty Dược nói riêng vẫn còn bộc lộ nhiều hạn chế.

Về quy mô, phần lớn các doanh nghiệp mới chỉ ở quy mô vừa và nhỏ. Việc này dẫn đến tính cạnh tranh và sức khai thác thị trường chưa cao; chưa hình thành được hệ thống phân phối chuyên nghiệp và bài bản như các tập đoàn nước ngoài. Về sản phẩm, vẫn chưa có nhiều sản phẩm chuyên khoa đặc trị với hàm lượng công nghệ cao. Sự kiện Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới (WTO) mở ra thị trường rộng lớn với nhiều tiềm năng khai thác nhưng cũng mang lại những thách thức không nhỏ khi các doanh nghiệp được Việt Nam phải cạnh tranh với nhiều doanh nghiệp nước ngoài, vốn có ưu thế về sản phẩm, tiềm lực tài chính mạnh, chính sách Marketing chuyên nghiệp.

Trước những cơ hội và thách thức, Tổng công ty đã và đang thực hiện chiến lược đầu tư phù hợp dần tiến tới trực tiếp kinh doanh một số nhóm mặt hàng chủ yếu. Tổng công ty cùng các đơn vị thành viên nhanh chóng tiếp cận các công nghệ hiện đại, công nghệ mũi nhọn đương thời (công nghệ nano, công nghệ tế bào gốc, công nghệ sinh học...) đồng thời đầu tư và giúp các đơn vị thành viên đầu tư các Dự án, xây dựng nhà máy chiết xuất công nghệ mới, nhà máy sản xuất bao bì, nhà máy sản xuất thuốc, nguyên liệu làm thuốc, thực phẩm chức năng; từng bước xây dựng hệ thống, mạng lưới phân phối của công ty Mẹ. Trong thời gian tới, Tổng công ty ưu tiên phát triển bền vững, nâng cao chất lượng, với mục tiêu đến năm 2021 sẽ trở thành doanh nghiệp hàng đầu về phân phối dược phẩm tại Việt Nam, chiếm 30% thị phần phân phối thuốc tại Việt Nam, từng bước trở thành tập đoàn đầu tư kinh doanh phân phối dược phẩm với trình độ công nghệ cao và có thương hiệu nổi tiếng trong nước, nằm trong nhóm các tập đoàn kinh tế hàng đầu của Việt Nam.

Ghi nhận những cố gắng bền bỉ cùng những thành quả đã đạt được trong thời gian qua, Tổng công ty Dược Việt Nam và các đơn vị thành viên vinh dự nhận được nhiều phần thưởng cao quý của Đảng, Nhà nước, Chính phủ, Bộ Y tế. Có 3 doanh nghiệp trong tổng công ty đạt danh hiệu Anh hùng lao động, 2 cá nhân được phong tặng Anh hùng lao động. Năm 2011, Tổng công ty được Chủ tịch nước trao tặng Huân chương lao động hạng Ba. Vào

dịp kỷ niệm 45 năm ngày thành lập, năm 2016, Tổng công ty vinh dự đón nhận Huân chương lao động hạng Nhì do Chủ tịch nước trao tặng.

(Nguồn: Tổng công ty Dược Việt Nam).

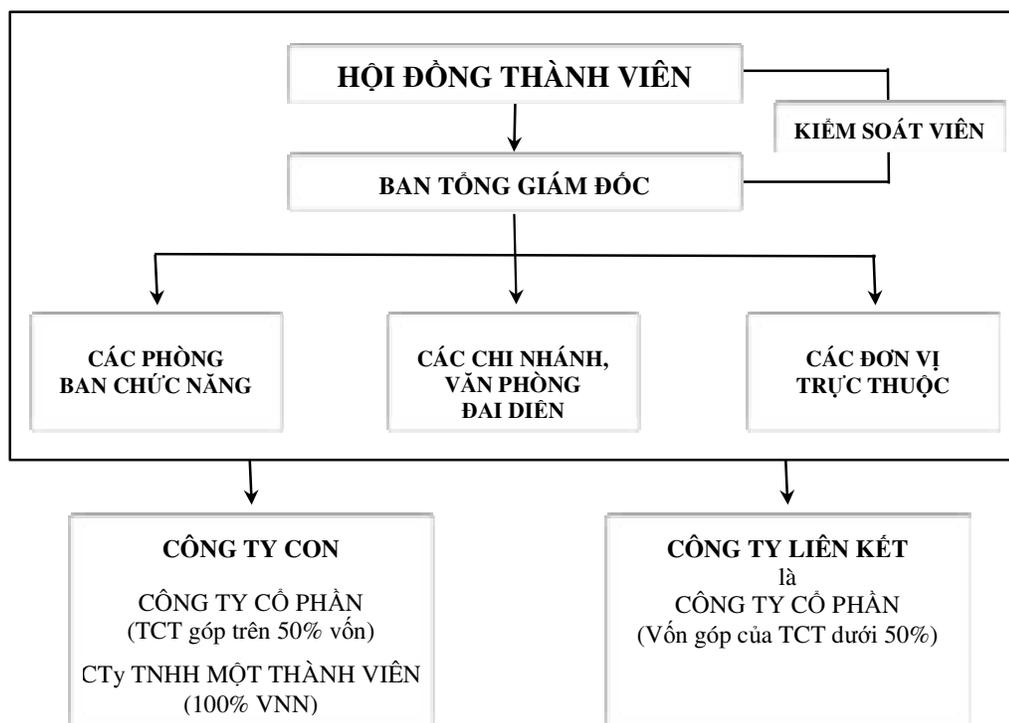
2.1.2. Cơ cấu tổ chức và đặc điểm hoạt động

Tổng công ty Dược Việt Nam

Trụ sở chính: 12 Ngô Tất Tố - Văn Miếu - Đống Đa - Hà Nội

Điện thoại: (84.4) 3844 3151 Fax: (84.4) 3844 3665

Ngành nghề kinh doanh chính của Tổng công ty là: kinh doanh dược phẩm, thực phẩm chức năng, thiết bị y tế; nghiên cứu và phát triển khoa học công nghệ dược.



Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức Tổng công ty

Cơ cấu tổ chức:

Vốn điều lệ: 1.338.544.248.430 (một nghìn ba trăm ba mươi tám tỷ năm trăm bốn mươi bốn triệu hai trăm bốn mươi tám nghìn bốn trăm ba mươi đồng).

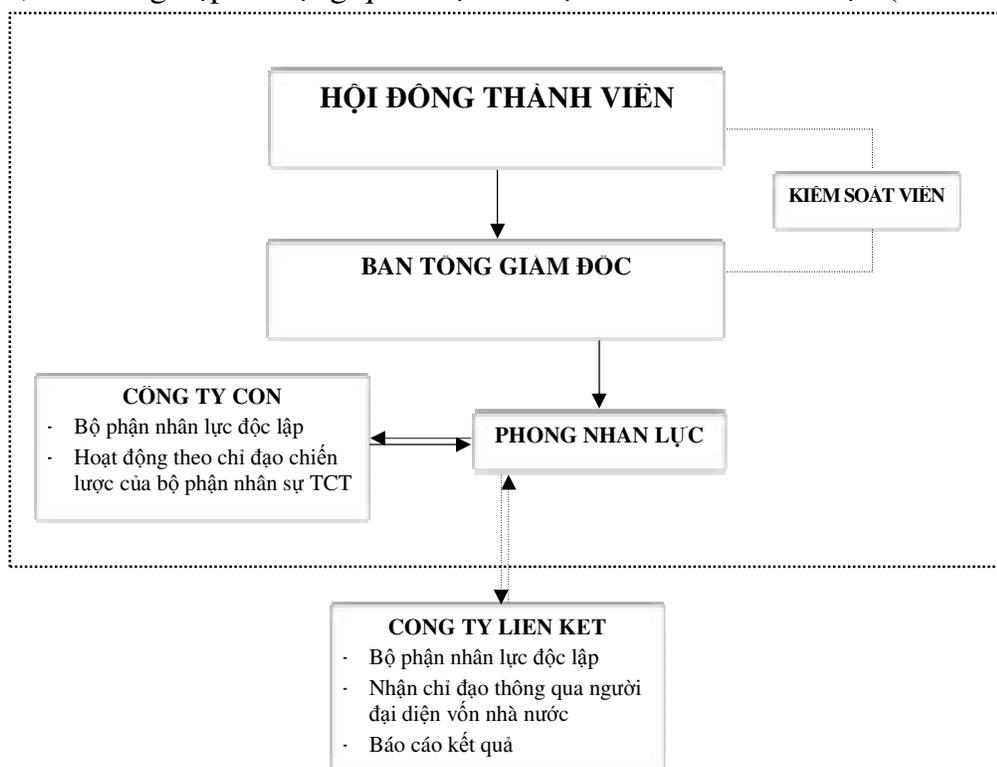
Tổng công ty Dược Việt Nam bao gồm công ty mẹ; 03 đơn vị trực thuộc, văn phòng đại diện; 04 công ty con; 9 công ty liên kết. Cụ thể như sau:

Thứ nhất là ba đơn vị trực thuộc và văn phòng đại diện bao gồm: Trung tâm Nghiên cứu và Phát triển khoa học, công nghệ Dược, Trung tâm dịch vụ Thương mại Dược mỹ phẩm, Văn phòng đại diện tại Thành phố Hồ Chí Minh.

Thứ hai là bốn công ty con, trong đó có 3 công ty con sở hữu trực tiếp và 1 công ty con sở hữu gián tiếp. Các công ty bao gồm: Công ty Cổ phần Dược phẩm Trung ương CPC1, Công ty cổ phần Dược phẩm Trung ương Codupha, Công ty cổ phần Dược Trung ương 3, Công ty trách nhiệm hữu hạn Codupha Lào.

Thứ ba là chín công ty liên kết bao gồm: Công ty Cổ phần Dược phẩm Trung ương I-Pharbaco, Công ty Cổ phần Dược Danapha, Công ty Cổ phần Dược phẩm Sanofi-Synthelabo, Công ty Cổ phần Dược phẩm Imexpharm, Công ty Cổ phần Dược Danapha - Nanosome, Công ty Cổ phần Dược phẩm Trung ương 2, Công ty Cổ phần Xuất nhập khẩu Y tế Việt Nam, Công ty Cổ phần Dược phẩm Trung ương 25, Công ty Cổ phần Dược phẩm Trung ương 3.

Về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, doanh nghiệp sử dụng quản trị nhân lực theo cơ cấu ma trận (Hình 2.2).



Hình 2.2. Cơ cấu bộ máy nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam

Về cơ cấu: Từ sơ đồ cơ cấu bộ máy quản trị nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam có thể thấy: trên toàn Tổng công ty có ba mô hình quản trị nhân lực cơ bản, mô hình thứ nhất được áp dụng đối với bộ phận quản trị nhân lực tại công ty mẹ (Tổng công ty), mô hình thứ hai là mô hình áp dụng tại công ty con và mô hình thứ ba là mô hình áp dụng tại các công ty liên kết. Mô hình quản trị nhân lực tại Công ty mẹ là mô hình quản trị nhân lực theo cơ cấu giản đơn, bộ phận quản trị nhân lực bao gồm có trưởng phòng nhân sự và các chuyên viên nhân sự, bộ phận nhân sự tại công ty mẹ thực thi các nhiệm vụ về quản trị nhân lực của bản thân doanh nghiệp và phối hợp với bộ phận nhân lực của các công ty thành viên trong việc xây dựng chiến lược chung của tổng công ty. Bộ phận nhân lực tại các công ty con trực thuộc tổng công ty, Tổng công ty Dược Việt Nam sở hữu trên 50% tổng số vốn của các doanh nghiệp này, bộ phận quản trị nhân lực của các doanh nghiệp này tuy hoạt động độc lập nhưng vẫn chịu sự kiểm soát của tổng công ty và bộ phận quản trị nhân lực tại công ty mẹ. Bộ phận quản trị nhân lực tại các công ty liên kết hoạt động độc lập và chỉ chịu sự chi phối của bộ phận quản trị nhân lực của công ty mẹ khi có các thảo luận chung trên toàn Tổng công ty. Do Tổng công ty Dược Việt Nam chỉ sở hữu dưới 50% vốn tại các công ty thành viên, bộ phận quản trị nhân lực tại các doanh nghiệp này hầu như hoạt động độc lập, người đại diện vốn nhà nước của Tổng công ty Dược Việt Nam chi phối hoạt động các doanh nghiệp này với là phiếu có trọng lượng tương đương với số vốn đại diện. Về cơ cấu bộ máy quản trị nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam có thể thấy đây là cơ cấu hợp lý vừa đảm bảo sự thống nhất trên toàn hệ thống, vừa đảm bảo tính linh hoạt đối với hoạt động quản trị nhân lực của từng công ty thành viên. Cũng nhờ cơ cấu này, bộ phận quản trị nhân lực của từng doanh nghiệp được gia tăng trách nhiệm, tránh đùn đẩy trách nhiệm và nhanh chóng thực hiện các vấn đề có liên quan tới công tác quản trị nhân lực mà không bị ảnh hưởng bởi quá trình chờ đợi các quyết định hành chính.

2.1.3. Các mục tiêu của Tổng công ty Dược Việt Nam

2.1.3.1. Sứ mệnh

"Vinapharm luôn nỗ lực phấn đấu xây dựng một niềm tin bền vững trong khách hàng, trong các đối tác, trong cộng đồng, trong Ban lãnh đạo và trong từng nhân viên nhằm mang lại cho họ những giá trị cao nhất". Trong sứ mệnh của Tổng công ty Dược Việt Nam có đề ra bốn định hướng quan trọng để thực hiện sứ mệnh.

Thứ nhất là "đẩy mạnh sản xuất, đảm bảo cơ cấu, chủng loại, số lượng và chất lượng, tăng cường công tác quản lý".

Thứ hai là "tiết kiệm giảm chi phí lưu thông để có giá bán hợp lý, ổn định".

Thứ ba là "thực hiện tốt công tác bảo đảm cung ứng thuốc cho phòng chống dịch bệnh, thiên tai bão lụt, hoàn thành nhiệm vụ của Bộ Y tế giao" trong việc thực hiện nhiệm vụ "Dự trữ thuốc quốc gia", dự trữ thuốc phòng chống bão lụt, chống dịch và "Dự trữ lưu thông thuốc".

Thứ tư là "xây dựng thương hiệu, phát triển kênh phân phối và kinh doanh".

2.1.3.2. Tâm nhìn

Thứ nhất là "phát triển ngành công nghiệp Dược Việt Nam thành ngành kinh tế - kỹ thuật mũi nhọn theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa".

Thứ hai là "nâng cao năng lực sản xuất thuốc trong nước và kiện toàn hệ thống cung ứng thuốc của Việt Nam để chủ động cung ứng thường xuyên, kịp thời và đủ thuốc có chất lượng, giá cả hợp lý, sử dụng thuốc an toàn, hiệu quả phục vụ sự nghiệp bảo vệ, chăm sóc và nâng cao sức khỏe nhân dân, đáp ứng yêu cầu hội nhập khu vực và thế giới".

2.1.3.3. Chiến lược kinh doanh của Tổng công ty Dược Việt Nam

Thứ nhất là "xây dựng hệ thống phân phối dược phẩm đủ mạnh để bình ổn giá và có thể chi phối thị trường".

Thứ hai là "tập trung sản xuất các thuốc thiết yếu, từng bước nghiên cứu, sản xuất các dạng thuốc mới có hiệu quả điều trị cao, các thuốc chuyên khoa đặc trị để thay thế thuốc nhập khẩu".

Thứ ba là "triển khai nghiên cứu và sản xuất các loại thực phẩm chức năng, mỹ phẩm và các sản phẩm dinh dưỡng".

Thứ tư là "đầu tư sản xuất nguyên liệu, tá dược, bao bì".

Thứ năm là "đẩy mạnh xuất khẩu thuốc".

Thứ sáu là "đầu tư hợp lý cho đào tạo và đào tạo lại đội ngũ công nhân lành nghề, dược tá, dược sĩ trung học và dược sĩ đại học, cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý nhằm cung cấp nguồn nhân lực dược có chuyên môn cao, tay nghề giỏi cho VINAPHARM nói riêng và đáp ứng một phần nhu cầu nhân lực của ngành dược nói chung".

Thứ bảy là "mở rộng phạm vi đầu tư vào các loại hình kinh doanh khác như thử tương đương sinh học, sinh khả dụng của thuốc, bệnh viện, trường đào tạo nhân lực dược..."

Thứ tám là "sẵn sàng hợp tác kinh doanh, đầu tư với các đối tác trong và ngoài nước".

2.1.3.4. Mục tiêu phát triển nhân lực

a) Quan điểm chỉ đạo từ ban lãnh đạo Tổng công ty Dược Việt Nam

Một là, phát triển nhân lực trên cơ sở chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trong giai đoạn 2020 - 2030.

Hai là, chiến lược phát triển nhân lực và công tác phát triển nhân lực phải dựa trên nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp trước tác động của nhân lực ngành dược. Đảm bảo cân đối nhân lực cho sự phát triển của doanh nghiệp.

Ba là, mỗi doanh nghiệp thành viên cần xây dựng quy hoạch phát triển nhân lực đồng bộ với chiến lược và tập hợp các kế hoạch chung của Tổng công ty Dược Việt Nam. Các doanh nghiệp thành viên cần có kế hoạch phát triển nhân lực cụ thể theo sát những định hướng chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Bốn là, xác định con người là nền tảng quyết định thành công trong hoạt động của doanh nghiệp, phát triển nhân lực phải là trách nhiệm của toàn bộ nhân lực trong doanh nghiệp.

Năm là, phát triển nhân lực cần phải tính đến lợi ích quốc gia

Sáu là, tăng cường và mở rộng hợp tác quốc tế trong phát triển nhân lực.

Bảy là, phát triển nhân lực trên ba phương diện chủ đạo là kiến thức, kỹ năng và phẩm chất. Phát triển nhân lực có trọng tâm, trọng điểm.

Tám là, phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam phải phù hợp bối cảnh thời đại, trình độ kiến thức, kỹ năng của nhân lực phải đáp ứng các mục tiêu của ngành.

b) Các mục tiêu chiến lược phát triển nhân lực

Về tuyển dụng và thu hút nhân lực: bổ sung, duy trì đội ngũ nhân lực đủ năng lực thực hiện các nhiệm vụ theo yêu cầu của doanh nghiệp.

Về đào tạo nhân lực:

Đào tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam hướng đến mục tiêu nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua nhân lực.

Doanh nghiệp tập trung đầu tư năng lực đội ngũ, nâng cao mức độ gắn kết của nhân lực với công việc, sử dụng nhân lực lâu dài. 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 được trong giai đoạn mới.

Về đãi ngộ nhân lực:

Chế độ tiền lương phù hợp với nguyện vọng của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp. Cơ cấu tiền lương hợp lý giúp nâng cao số lượng và chất lượng nhân lực thông qua nâng cao nỗ lực phấn đấu của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp và sức cạnh tranh nhân lực của doanh nghiệp.

c) đánh giá kết quả thực hiện các mục tiêu chiến lược phát triển nhân lực

* Về số lượng nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam

Tác giả sử dụng dữ liệu thứ cấp về biến động nhân lực qua các năm của Tổng công ty Dược Việt Nam và mô hình regression nhằm đánh giá về biến động nhân lực. Dữ liệu được phân tích bao gồm biến động về số lượng nhân lực qua các năm và tỷ lệ nghỉ việc qua các năm.

Bảng 2.1. Biến động nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam trong năm năm trở lại đây

(Đơn vị: lao động)

Năm	Tổng số lao động
2012	7.310
2013	7.287
2014	7.271
2015	7.312
2016	7.348
2017	7.360
2018	7.377

Dữ liệu về biến động nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam cho thấy số lượng nhân lực của doanh nghiệp có sự tăng trưởng ổn định qua các năm. Từ số liệu về nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, phương trình hồi quy về biến động nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam được xác định $Y = 15.143X - 23189$, trong đó Y là số nhân lực cần có của Tổng công ty Dược Việt Nam, X là năm dự báo. Từ phân tích có thể nhận định Tổng công ty Dược Việt Nam đã thực hiện tốt mục tiêu phát triển số lượng nhân lực.

Dữ liệu về tỷ lệ nghỉ việc tại Tổng công ty Dược Việt Nam, tác giả nhận thấy tỷ lệ nghỉ việc của doanh nghiệp ổn định ở mức 10% (bảng 2.2), điều này cho thấy các mục tiêu về giữ chân nhân lực và đãi ngộ nhân lực của Tổng công ty có kết quả tốt.

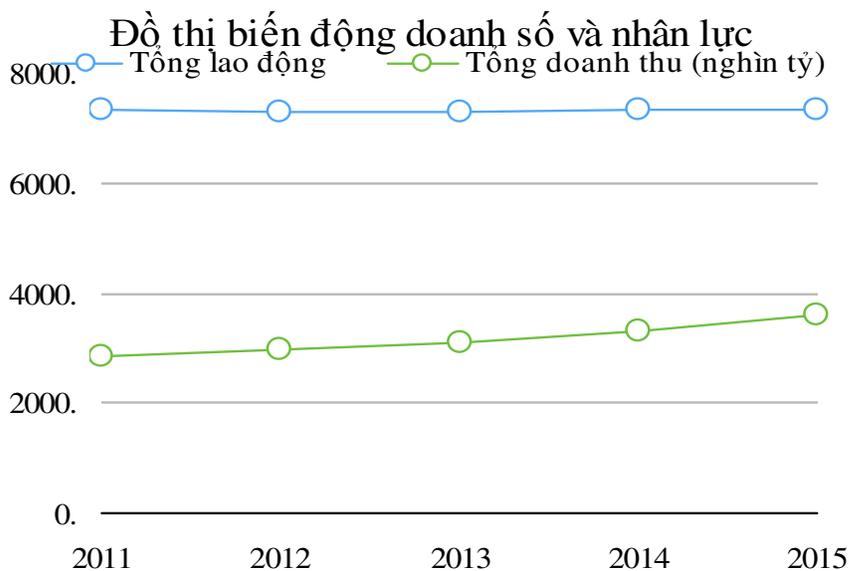
Bảng 2.2. Tỷ lệ nghỉ việc tại Tổng công ty Dược Việt Nam

(Đơn vị: %)

Tỷ lệ nghỉ việc tại Tổng công ty Dược Việt Nam trong năm năm trở lại đây							
Năm	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tổng số lao động	7310	7287	7271	7312	7348	7360	7377
Lao động nghỉ việc	738	682	798	738	742	750	746
Tỷ lệ nghỉ việc	10.1	9.37	10.98	10.1	10.1	10,19	10,11

* Về chất lượng nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam

Tác giả đánh giá tổng quát về chất lượng nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam trong thông qua phân tích động nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam trong mối quan hệ với quy mô hoạt động của doanh nghiệp. Để đánh giá vấn đề này, tác giả phân tích hồi quy biến chứng với hai biến bao gồm biến động số lượng nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam và biến thể hiện sự phát triển về quy mô của Tổng công ty Dược Việt Nam (doanh số) trong vòng năm năm trở lại đây (đồ thị 2.1). Kết quả phân tích cho thấy tỷ lệ biến động nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam tỷ lệ thuận với sự phát triển quy mô hoạt động. Bên cạnh đó, kết quả phân tích cũng cho thấy tốc độ phát triển của doanh nghiệp cao so với tốc độ gia tăng số lượng nhân lực, điều này thể hiện chất lượng nhân lực được nâng cao kéo theo cải thiện hiệu suất công việc. Về cơ bản, mục tiêu kinh doanh và mục tiêu phát triển năng lực đội ngũ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đã được thực hiện tốt.



**Đồ thị 2.1. Biến động doanh số và nhân lực
của Tổng công ty Dược Việt Nam**

Khi tổng hợp dữ liệu từ các báo cáo thường niên của Tổng công ty Dược Việt Nam cho thấy trong năm năm trở lại đây các mục tiêu chiến lược kinh doanh cơ bản đã hoàn thành tốt, kết quả thực hiện công việc vẫn còn tồn tại một số vấn đề cần khắc phục. Vấn đề thứ nhất là đội ngũ nhân lực tuy đã được đào tạo, bồi dưỡng nhưng vẫn chưa thực sự đáp ứng kỳ vọng của doanh nghiệp, chưa mang lại hiệu quả cao, chưa có nhân lực đáp ứng đủ năng lực đối với hệ thống phân phối. Vấn đề thứ hai là đội ngũ lao động hiện tại đảm nhận tốt các công việc mang tính truyền thống của doanh nghiệp, nhưng Tổng công ty thiếu đội ngũ lao động chất lượng cao đảm nhận nhiệm vụ như R&D và phát triển thị trường, lao động quản lý, R&D... Vấn đề thứ ba là doanh nghiệp gặp khó khăn khi tuyển dụng dược sĩ đại học, đây là đối tượng lao động đang được nhiều doanh nghiệp thu hút tại Việt Nam. Tổng công ty Dược Việt Nam đang gặp những khó khăn nhất định trong việc thu hút và giữ chân đối tượng này. Vấn đề thứ tư là chưa có nhân lực giỏi phụ trách hệ thống phân phối, chưa chuẩn bị tốt đội ngũ quản lý kế nhiệm, nhân sự nghiên cứu khoa học và công nghệ còn thiếu.

* Đánh giá cơ cấu nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam

Về cơ cấu độ tuổi, Tổng công ty Dược Việt Nam đảm bảo tính liên tục và kế thừa. Cơ cấu về độ tuổi có tính liên tục với khoảng cách độ tuổi giữa các thế hệ không quá năm năm và thường xuyên bổ sung đội ngũ nhân sự trẻ có năng lực đã giúp cho công tác quy hoạch của doanh nghiệp được thuận lợi, hạn chế tối đa rủi ro khi có biến động nhân sự. Cơ cấu độ tuổi đảm bảo xuất phát từ việc tuyển dụng và đào tạo liên tục của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Về cơ cấu cán bộ quản lý, Tổng công ty Dược Việt Nam hướng tới tối ưu hóa tỷ lệ cán bộ quản lý và nhân viên. Tỷ lệ lao động trực tiếp của Tổng công ty Dược Việt Nam được trình bày trong bảng 2.3.

Bảng 2.3. Tỷ lệ cán bộ quản lý tại Tổng công ty Dược Việt Nam

(Đơn vị: %)

Tỷ lệ cán bộ quản lý và cán bộ trực tiếp sản xuất tại Tổng công ty Dược Việt Nam							
Năm	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tổng số lao động	7310	7287	7271	7312	7348	7360	7377
Số lao động trực tiếp	5413	5427	5573	5710	5852	5856	5867
Số cán bộ quản lý	1897	1860	1698	1602	1496	1504	1510
Tỷ lệ nhân viên	74.06%	74.48%	76.66%	78.1%	79.65%	79,56%	79,53%
Tỷ lệ cán bộ quản lý	26%	25.5%	23%	21%	20%	20,44	20,47

2.2. Phân tích thực trạng về chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam

2.2.1. Thực trạng chiến lược tuyển dụng và thu hút nhân lực

2.2.1.1. Các định hướng chiến lược đối với công tác tuyển dụng và thu hút nhân lực

a) Về tuyển dụng nhân lực

Đối với công tác tuyển dụng và thu hút nhân lực, Tổng công ty Dược Việt Nam hướng tới thu hút được đội ngũ nhân lực có khả năng đảm nhận công việc và gắn bó lộ trình công danh của Tổng công ty Dược Việt Nam. Việc phải cho nhân lực thôi việc do không có việc làm hầu như không xảy ra tại Tổng công ty Dược Việt Nam.

Tổng công ty Dược Việt Nam đã áp dụng chiến lược "Tuyển dụng nhân lực với định hướng sử dụng nhân lực lâu dài".

b) Về thăng tiến của nhân lực trong doanh nghiệp

Tổng công ty Dược Việt Nam sử dụng nhân lực theo quy hoạch, tạo cơ hội thăng tiến đối với đội ngũ nhân lực gắn kết lâu dài với doanh nghiệp.

Doanh nghiệp thực hiện công tác sử dụng nhân lực dựa trên nguyên tắc liên tục và kế thừa, công tác sắp xếp bộ máy tổ chức và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được tiến hành thường xuyên.

Tổng công ty Dược Việt Nam đã áp dụng chiến lược "Tạo cơ hội thăng tiến đối với nhân lực của doanh nghiệp".

c) Về xây dựng mô tả công việc

Công tác xây dựng mô tả công việc của doanh nghiệp được tiến hành theo định hướng mô tả cụ thể các nhiệm vụ đối với từng vị trí công việc.

Tổng công ty Dược Việt Nam đã áp dụng chiến lược "Xây dựng mô tả công việc chi tiết".

d) Về trao quyền đối với nhân lực trong doanh nghiệp

Tổng công ty Dược Việt Nam đã tiến hành kiện toàn bộ máy quản trị theo hướng nâng cao tính tự chủ, cơ cấu tổ chức chặt chẽ, cơ chế quản lý minh bạch phù hợp với nền kinh tế thị trường, phát huy được vai trò quản lý của cổ đông, tạo động lực cho sự phát triển chung của doanh nghiệp và của ngành.

Tổng công ty Dược Việt Nam đã áp dụng chiến lược "Trao quyền tự chủ cho người lao động".

e) Về phản hồi kết quả làm việc

Tại Tổng công ty Dược Việt Nam, nội dung và tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc được điều chỉnh trong từng giai đoạn cụ thể nhằm đảm bảo theo sát yêu cầu công việc và năng lực người lao động. Công cụ đánh giá là thước đo mức độ hoàn thành nhiệm vụ của đơn vị cũng như cá nhân.

Tổng công ty Dược Việt Nam đã áp dụng chiến lược "Phản hồi chính xác về kết quả làm việc".

2.2.1.2. Đánh giá các định hướng chiến lược đối với công tác tuyển dụng và thu hút nhân lực

Để nhìn nhận ảnh hưởng của các định hướng tuyển dụng và thu hút nhân lực của doanh nghiệp, tác giả tiến hành khảo sát mức độ áp dụng các

định hướng trên và kết quả đạt được tại Tổng công ty Dược Việt Nam. Sau khi có kết quả khảo sát, tác giả tiến hành so sánh tương quan giữa mức độ tuân thủ các định hướng và kết quả đạt được. Kết quả phân tích được trình bày trong bảng 2.4.

Bảng 2.4. Đánh giá các định hướng tuyển dụng và thu hút nhân lực

Đánh giá định hướng tuyển dụng và thu hút nhân lực				
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

Kết quả khảo sát cho thấy 100% các bộ phận trong doanh nghiệp tham gia khảo sát đều trả lời đã tuân thủ các định hướng trên của doanh nghiệp. Kết quả công tác quản trị của các bộ phận tham gia khảo sát đạt được như sau: 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 các định hướng trong công tác tuyển dụng và thu hút nhân lực của doanh nghiệp 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. Kết quả khảo sát này được sử dụng nhằm làm căn cứ xây dựng các giả thuyết về định hướng trong công tác tuyển dụng và thu hút nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

2.2.2. Thực trạng chiến lược đào tạo nhân lực

2.2.2.1. Các định hướng chiến lược đối với công tác đào tạo nhân lực

a) Về đào tạo nhân lực sau tuyển dụng

Tại Tổng công ty Dược Việt Nam, học tập được xem là quyền lợi và nghĩa vụ đối với toàn bộ nhân lực làm việc tại doanh nghiệp. Công tác đào tạo tại doanh nghiệp được tiến hành thường xuyên tập trung nhằm nâng cao năng lực thực hiện công việc trên toàn doanh nghiệp.

Tổng công ty Dược Việt Nam đã áp dụng chiến lược "Chú trọng đào tạo nhân lực sau tuyển dụng".

b) Về mục tiêu đào tạo

Đào tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam hướng tới mục tiêu nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua sức sáng tạo của đội ngũ nhân lực. Doanh nghiệp đã tập trung đầu tư năng lực đội ngũ, nâng cao mức độ gắn kết của nhân lực với công việc, sử dụng nhân lực lâu dài, 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 được trong giai đoạn mới...

Tổng công ty Dược Việt Nam đã áp dụng chiến lược "Đào tạo hướng đến phát huy tính sáng tạo".

2.2.2.2. Đánh giá các định hướng chiến lược đối với công tác đào tạo nhân lực

Để nhìn nhận sơ bộ ảnh hưởng của các định hướng đối với đào tạo nhân lực của doanh nghiệp, tác giả tiến hành khảo sát mức độ áp dụng các định hướng trên và kết quả đạt được tại Tổng công ty Dược Việt Nam. Sau khi có kết quả khảo sát, tác giả tiến hành so sánh tương quan giữa mức độ tuân thủ các định hướng và kết quả đạt được. Kết quả phân tích được trình bày trong bảng 2.5.

Bảng 2.5. Đánh giá tác động của các định hướng trong công tác đào tạo

Công tác đào tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam				
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 các định hướng chiến lược về đào tạo về cơ bản 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 những định

hướng trong công tác đào tạo không có ảnh hưởng tích cực tới 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 nhận được những chế độ đãi ngộ phù hợp sau khi hoàn thành khóa học.

2.2.3. Thực trạng chiến lược đãi ngộ nhân lực

2.2.3.1. Các định hướng chiến lược đối với công tác đãi ngộ nhân lực

Mức lương khởi điểm được xây dựng dựa trên kết quả hoạt động của doanh nghiệp và đóng góp của nhân lực đối với doanh nghiệp. Xây dựng hình thức đãi ngộ đa dạng nhằm thu hút lao động.

Trả công dựa trên hiệu suất công việc của doanh nghiệp, theo đó, tiền thưởng của người lao động được xác lập dựa trên lợi nhuận của doanh nghiệp và đóng góp của nhân lực. Chế độ thưởng cá nhân, tập thể có những đóng góp thiết thực vào kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Tổng công ty Dược Việt Nam đã áp dụng chiến lược "Xây dựng đãi ngộ tài chính dựa trên kết quả kinh doanh của doanh nghiệp và thành tích cá nhân".

2.2.3.2. Đánh giá các định hướng chiến lược đối với công tác đãi ngộ nhân lực

Để nhìn nhận sơ bộ ảnh hưởng của các định hướng đối với hoạt động đãi ngộ của doanh nghiệp, tác giả tiến hành khảo sát mức độ áp dụng các định hướng trên và kết quả đạt được tại Tổng công ty Dược Việt Nam. Sau khi có kết quả khảo sát, tác giả tiến hành so sánh tương quan giữa mức độ tuân thủ các định hướng và kết quả đạt được. Kết quả phân tích được trình bày trong bảng 2.6.

Bảng 2.6. Đánh giá các định hướng đãi ngộ nhân lực

Đánh giá các định hướng đãi ngộ nhân lực				
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

Kết quả khảo sát cho thấy tại các bộ phận có áp dụng định hướng đổi mới với công tác đãi ngộ nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam có kết quả hoạt động cao hơn các bộ phận không áp dụng chiến lược. Điều này cho thấy chính sách này của Tổng công ty Dược Việt Nam là phù hợp.

2.2.4. Phân tích tác động các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam

2.2.4.1. Xây dựng giả thuyết

Dựa trên kết quả khảo sát tác động của các giải pháp chiến lược tuyển dụng và thu hút nhân lực, tác giả xây dựng các giả thuyết:

Giả thuyết H₁: "Đảm bảo việc làm lâu dài có ảnh hưởng tích cực tới động lực làm việc của nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam".

Giả thuyết H₂: "Tạo cơ hội thăng tiến đối với nhân lực trong doanh nghiệp có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân lực trong doanh nghiệp".

Giả thuyết H₃: "Xây dựng mô tả công việc chi tiết có ảnh hưởng tích cực tới nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam".

Giả thuyết H₄: "Trao quyền tự chủ đối với nhân lực trong doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới động lực làm việc của nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam".

Giả thuyết H₅: "Nhân lực nhận được phản hồi chính xác về kết quả làm việc có ảnh hưởng tích cực tới động lực làm việc của họ".

Dựa trên kết quả khảo sát tác động của các giải pháp chiến lược đào tạo nhân lực, tác giả xây dựng các giả thuyết:

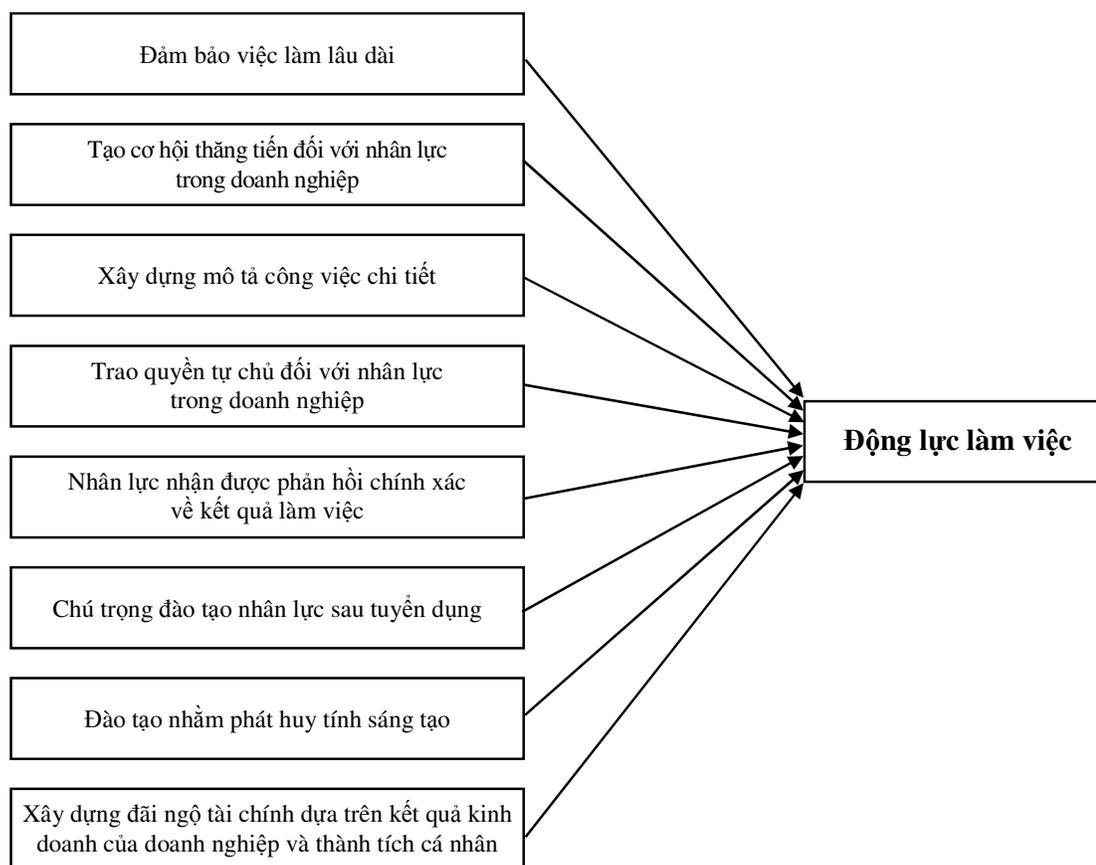
Dựa trên kết quả phân tích, tác giả xây dựng giả thuyết:

Giả thuyết H₆: "Chú trọng đào tạo nhân lực sau tuyển dụng có tác động tích cực tới động lực làm việc của người lao động".

Giả thuyết H₇: "Đào tạo nhằm phát huy tính sáng tạo có ảnh hưởng tích cực tới động lực làm việc của nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam".

Dựa trên kết quả khảo sát tác động của các giải pháp chiến lược đãi ngộ nhân lực, tác giả xây dựng các giả thuyết:

Giả thuyết H₈: "Xây dựng đãi ngộ tài chính dựa trên kết quả kinh doanh của doanh nghiệp và thành tích cá nhân có ảnh hưởng tích cực tới động lực làm việc của nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam".



Hình 2.3. Mô hình nghiên cứu hồi quy

Trong phân tích xây dựng chiến lược phát triển nhân lực, Multiple regression được sử dụng nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng giữa các biến và đưa ra dự báo định tính về ảnh hưởng qua lại giữa các biến.

Trong xây dựng chiến lược phát triển nhân lực, tác giả sử dụng Multiple regression nhằm nghiên cứu tác động của các yếu tố chiến lược tới kết quả của công tác quản trị nhân lực. Khi sử dụng Multiple regression tác giả phân định các yếu tố nghiên cứu thành hai nhóm bao gồm "tác nhân" và giá trị của "kết quả" quá trình thu thập và xử lý số liệu nhằm thu được phương

trình hồi quy về tác động của các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực tới kết quả công tác quản trị nhân lực.

Phương trình tổng quát của Multiple regression: $Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_k X_k$ trong đó, Y là giá trị của "kết quả" (ví dụ: Mức độ hoàn thành nhiệm vụ), X_1, X_2, \dots là giá trị của các "tác nhân" (ví dụ: Mức độ tự do trong công việc). Phương trình hồi quy cho phép dự báo được giá trị của Y với các giá trị cụ thể của X_1, X_2, \dots

Hệ số R_2 ($0 < R < 1$) chỉ ra mức độ liên hệ giữa các biến phụ thuộc và biến độc lập, chỉ ra mức độ phù hợp của mô hình. Nói cách khác thì mức độ phụ thuộc của Y vào các biến $X_1, X_2, \dots = R$, hay khả năng giải thích mối liên hệ của mô hình là R.

Giá trị F và p-values để xác định ý nghĩa của phương trình hồi quy cũng như xác định mức độ đóng góp của các biến đối với mô hình. Thông thường giá trị F trên 4 và $p < 0.05$ là có thể chấp nhận được. Khi biến X_k có giá trị F và P không phù hợp thì chúng ta loại biến đó ra khỏi nghiên cứu.

Trong luận án, tác giả sử dụng phương pháp phân tích hồi quy đa biến để đánh giá tác động của các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực tới động lực làm việc của nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam. Các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực trong nghiên cứu được đo lường thông qua hệ thống câu hỏi điều tra được tổng hợp dựa trên cơ sở lý luận về chiến lược phát triển nhân lực và bộ câu hỏi được sử dụng trong các công trình nghiên cứu về chiến lược phát triển nhân lực đã được đăng tải trên các tạp chí quốc tế có uy tín. Trong nghiên cứu, tác giả sử dụng hệ số Cronbach Alpha nhằm đánh giá độ tin cậy của các biến quan sát, sử dụng mô hình phân tích tương quan nhằm đánh giá mối quan hệ giữa các yếu tố nghiên cứu với sự trợ giúp của phần mềm SPSS.

Mô hình, thang đo sử dụng trong nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu trong chuyên đề được xây dựng dựa trên cơ sở lý luận về chiến lược phát triển nhân lực trong doanh nghiệp và các công trình

nghiên cứu tương tự được tiến hành bởi các tác giả người nước ngoài đã công bố trên các tạp chí có uy tín. Cụ thể, tác giả sử dụng mô hình Contingent và hệ thống câu hỏi khảo sát được tổng hợp từ các nghiên cứu của Malcolm G. Patterson et al (2005), Emin Babakus et al (2003), Philmore A. Alleyne et al (2008), David E. Guest et al (2003), Christopher J. Collins et al (2003), Roger C. Mayer et al (1999), John E. Delery, D. Harold Doty (1996), Jeffrey B. Arthur (1992), Eli Segev (1989).

Trong mô hình nghiên cứu, các định hướng chiến lược được khảo sát thông qua tám giả thuyết nhằm đánh giá ảnh hưởng của định hướng chiến lược phát triển nhân lực (chiến lược chú trọng đào tạo tại doanh nghiệp; chiến lược tạo cơ hội thăng tiến đối với nhân lực làm việc tại doanh nghiệp; chiến lược phản hồi chính xác về kết quả làm việc; chiến lược xây dựng đãi ngộ tài chính dựa trên kết quả kinh doanh của doanh nghiệp và thành tích cá nhân; chiến lược đảm bảo việc làm lâu dài; chiến lược trao quyền tự chủ cho người lao động; chiến lược phát huy tính sáng tạo; chiến lược xây dựng mô tả công việc chi tiết) tới động lực làm việc của nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam. Để đánh giá định hướng chiến lược và động lực làm việc của nhân lực, các giải pháp chiến lược và động lực làm việc được đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm. Tác giả sử dụng thang đo Likert do đây là hệ thống thang đo được sử dụng phổ biến trong nghiên cứu quản trị, thang đo lượng hóa mức độ đồng ý về phát biểu theo thứ tự tăng dần hoặc giảm dần. Về lý thuyết, thang đo càng chi tiết thì càng chính xác, tuy nhiên chi tiết quá lớn thì lại gây khó khăn cho người trả lời khi lựa chọn phương án do mức độ phân biệt ở trạng thái đồng ý hay không đồng ý ở các mức điểm không có sự chênh lệch nhiều, vì lý do đó, tác giả sử dụng thang đo Likert năm điểm bởi nó đảm bảo tính tin cậy và không gây khó khăn trong việc trả lời. Trong nghiên cứu, tác giả quy ước 1 là hoàn toàn không đồng ý, 2 là không đồng ý, 3 là đồng ý một phần, 4 là đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý.

Trước khi tiến hành nghiên cứu chính thức, bảng hỏi được hoàn thiện thông qua quá trình thảo luận nhóm, phỏng vấn chuyên gia và phỏng vấn thử người lao động nhằm đảm bảo các từ ngữ sử dụng trong bảng hỏi được hiểu chính xác bởi các đối tượng tham gia phỏng vấn. Bộ câu hỏi chính thức bao gồm 39 câu hỏi nhằm khảo sát tám nội dung chiến lược và động lực làm việc (phụ lục).

Mô hình nghiên cứu hồi quy được xây dựng nhằm đánh giá tác động của các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực tới động lực làm việc đối với nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Mô hình bao gồm 8 biến độc lập và một biến phụ thuộc. Các biến độc lập bao gồm: đảm bảo việc làm lâu dài, tạo cơ hội thăng tiến đối với nhân lực trong doanh nghiệp, xây dựng mô tả công việc chi tiết, trao quyền tự chủ đối với nhân lực trong doanh nghiệp, nhân lực nhận được phản hồi chính xác về kết quả làm việc, chú trọng đào tạo nhân lực sau tuyển dụng, đào tạo nhằm phát huy tính sáng tạo, xây dựng đãi ngộ tài chính dựa trên kết quả kinh doanh của doanh nghiệp và thành tích cá nhân.

2.2.4.2. Phân tích hồi quy

Trong nghiên cứu, tác giả đã phát 200 phiếu khảo sát tới nhân lực đang làm việc tại Tổng công ty Dược Việt Nam theo phương pháp lựa chọn ngẫu nhiên trong số nhân lực không đóng vai trò quyết định đối với các giải pháp chiến lược của nhân lực. Trong số 200 phiếu phát ra có 9 phiếu trả lời không đầy đủ các câu hỏi, do số câu hỏi không được trả lời chiếm tỷ lệ thấp, tác giả vẫn sử dụng các phiếu trả lời này và sử dụng công cụ missing data trong SPSS để xử lý.

i) Đặc điểm lao động tham gia khảo sát

Đội ngũ nhân lực tham gia trả lời các câu hỏi khảo sát bao gồm 86 nữ (43%) và 114 nam (56.6%). Về trình độ học vấn, số người tham gia khảo sát có 74 người chưa có bằng đại học (37%), 108 người có trình độ đại học (54%) và 18 người có trình độ sau đại học (9%). Phân loại theo mức thu nhập đối

với nhân lực tham gia khảo sát thì số người có thu nhập từ 5 đến 10 triệu đồng chiếm 33%, số người có mức thu nhập từ 10 đến 20 triệu đồng chiếm 44% và số người có thu nhập trên 30 triệu đồng chiếm 23%.

ii) Kiểm định sự tin cậy của thang đo

Để kiểm tra độ tin cậy của từng biến nghiên cứu trong mô hình, tác giả sử dụng hệ số Cronbach Alpha. Kết quả nghiên cứu được trình bày dưới đây.

a) *Kết quả kiểm định thang đo "Đảm bảo việc làm lâu dài"*

Chiến lược về đảm bảo việc làm được đo lường thông qua bốn biến quan sát (DBVL1 đến DBVL4). Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy hệ số Cronbach Alpha khi sử dụng đầy đủ bốn biến quan sát là 0.696, do hệ số Cronbach Alpha lớn hơn 0.6 cho thấy nhân tố chiến lược "Đảm bảo việc làm lâu dài" được đo lường bằng các biến quan sát trong nghiên cứu đảm bảo tính tin cậy và phù hợp.

Bảng 2.7. Alpha đảm bảo việc làm lâu dài

Chiến lược "Đảm bảo việc làm lâu dài" Alpha = 0.696, N = 4	
Biến quan sát	C. Alpha nếu loại biến
DBVL1	0.674
DBVL2	0.636
DBVL3	0.559
DBVL4	0.647

b) *Kết quả kiểm định thang đo "Tạo cơ hội thăng tiến đối với nhân lực trong doanh nghiệp"*

Chiến lược phát triển lộ trình công danh được đo lường thông qua 4 biến quan sát (PT1 đến PT4). Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy hệ số Cronbach Alpha khi sử dụng đầy đủ bốn biến quan sát là 0.548, khi loại biến PT2 thì hệ số, do hệ số Cronbach Alpha là 0.678. Để hệ số Cronbach Alpha lớn hơn 0.6 - các biến quan sát trong nghiên cứu đảm bảo tính tin cậy và phù hợp tác giả quyết định loại biến PT2 ra khỏi nghiên cứu.

Bảng 2.8. Alpha tạo cơ hội thăng tiến đối với nhân lực trong doanh nghiệp

Tạo cơ hội thăng tiến đối với nhân lực trong doanh nghiệp: Alpha sau loại biến = 0.678, N = 4	
Biến quan sát	C. Alpha nếu loại biến
PT1	0.394
PT2	0.678
PT3	0.496
PT4	0.284

c) Kết quả kiểm định thang đo "Xây dựng mô tả công việc chi tiết"

Chiến lược xây dựng mô tả công việc được đo lường thông qua bốn biến quan sát (MTCV1 đến MTCV4). Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy hệ số Cronbach Alpha khi sử dụng đầy đủ bốn biến quan sát là 0.506, khi loại biến MTCV4 thì hệ số, do hệ số Cronbach Alpha là 0.840. Để hệ số Cronbach Alpha lớn hơn 0.6 - các biến quan sát trong nghiên cứu đảm bảo tính tin cậy và phù hợp tác giả quyết định loại biến MTCV4 ra khỏi nghiên cứu.

Bảng 2.9. Alpha xây dựng mô tả công việc chi tiết

Xây dựng mô tả công việc chi tiết: Alpha sau loại biến = 0.840, N = 4	
Biến quan sát	C. Alpha nếu loại biến
MTCV1	0.068
MTCV2	0.216
MTCV3	0.174
MTCV4	0.840

d) Kết quả kiểm định thang đo "Trao quyền tự chủ đối với nhân lực trong doanh nghiệp"

Chiến lược về phương thức giao việc được đo lường thông qua năm biến quan sát (GV1 đến GV5). Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy hệ số Cronbach Alpha khi sử dụng đầy đủ bốn biến quan sát là 0.572, khi loại biến GV3 thì hệ số, do hệ số Cronbach Alpha là 0.618. Để hệ số Cronbach Alpha

lớn hơn 0.6 - các biến quan sát trong nghiên cứu đảm bảo tính tin cậy và phù hợp tác giả quyết định loại biến GV3 ra khỏi nghiên cứu.

Bảng 2.10. Alpha trao quyền tự chủ đối với nhân lực trong doanh nghiệp

"Trao quyền tự chủ đối với nhân lực trong doanh nghiệp": Alpha sau loại biến = 0.618, N = 5	
Biến quan sát	C. Alpha nếu loại biến
GV1	0.553
GV2	0.406
GV3	0.618
GV4	0.372
GV5	0.563

e) Kết quả kiểm định thang đo nhân lực nhận được phản hồi chính xác về kết quả làm việc

Yếu tố phản hồi kết quả từ doanh nghiệp được đo lường thông qua 5 biến quan sát (PHKQ1 đến PHKQ5). Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy hệ số Cronbach Alpha khi sử dụng đầy đủ năm biến quan sát là 0.618, khi loại biến PHKQ4 thì hệ số, do hệ số Cronbach Alpha là 0.506. Để hệ số Cronbach Alpha lớn hơn 0.6 - các biến quan sát trong nghiên cứu đảm bảo tính tin cậy và phù hợp tác giả quyết định loại biến PHKQ4 ra khỏi nghiên cứu.

Bảng 2.11. Alpha nhân lực nhận được phản hồi chính xác về kết quả làm việc

"Nhân lực nhận được phản hồi chính xác về kết quả làm việc": Alpha = 0.618, N = 5	
Biến quan sát	C. Alpha nếu loại biến
PHKQ1	0.486
PHKQ2	0.358
PHKQ3	0.440
PHKQ4	0.618
PHKQ5	0.506

f) Kết quả kiểm định thang đo phương thức đánh giá thực hiện công việc

Yếu tố phương thức đánh giá thực hiện công việc được đo lường thông qua hai biến quan sát (PTDG1 và PTDG2). Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy hệ số Cronbach Alpha khi sử dụng đầy đủ hai biến quan sát là 0.526 do hệ số Cronbach Alpha nhỏ hơn 0.6 cho thấy nhân tố "Phương thức đánh giá" được đo lường bằng các biến quan sát trong nghiên cứu không đảm bảo tính tin cậy. Việc yếu tố này không sử dụng được trong nghiên cứu do phân loại chiến lược đánh giá thực hiện công việc theo hình thức này hiện chưa được sử dụng phổ biến tại Việt Nam.

g) Kết quả kiểm định thang đo chú trọng đào tạo nhân lực sau tuyển dụng

Chiến lược đào tạo và phát triển được đo lường thông qua bốn biến quan sát (DT1 đến DT4). Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy hệ số Cronbach Alpha khi sử dụng đầy đủ bốn biến quan sát là 0.615, do hệ số Cronbach Alpha lớn hơn 0.6 cho thấy nhân tố "chiến lược đào tạo" được đo lường bằng các biến quan sát trong nghiên cứu đảm bảo tính tin cậy và phù hợp.

Bảng 2.12. Alpha chú trọng đào tạo nhân lực sau tuyển dụng

"Chú trọng đào tạo nhân lực sau tuyển dụng": Alpha = 0.615, N = 4	
Biến quan sát	C. Alpha nếu loại biến
DT1	0.566
DT2	0.598
DT3	0.626
DT4	0.368

h) Kết quả kiểm định thang đo đào tạo nhằm phát huy tính sáng tạo

Chiến lược phát huy tính sáng tạo trong công việc được đo lường thông qua sáu biến quan sát (DM1 đến DM6). Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy hệ số Cronbach Alpha khi sử dụng đầy đủ bốn biến quan sát là 0.869, do hệ số Cronbach Alpha lớn hơn 0.6 cho thấy nhân tố "Chiến lược phát huy tính

sáng tạo trong công việc" được đo lường bằng các biến quan sát trong nghiên cứu đảm bảo tính tin cậy và phù hợp.

Bảng 2.13. Alpha chiến lược đào tạo nhằm phát huy tính sáng tạo

Đào tạo nhằm phát huy tính sáng tạo: Alpha = 0.869, N = 6	
Biến quan sát	C. Alpha nếu loại biến
DM1	0.871
DM2	0.843
DM3	0.823
DM4	0.827
DM5	0.866
DM6	0.847

i) Kết quả kiểm định thang đo xây dựng đăi ngộ tài chính dựa trên kết quả kinh doanh của doanh nghiệp và thành tích cá nhân

Chiến lược đăi ngộ tài chính được đo lường thông qua ba biến quan sát (TC1 đến TC3). Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy hệ số Cronbach Alpha khi sử dụng đầy đủ ba biến quan sát là 0.725, do hệ số Cronbach Alpha lớn hơn 0.6 cho thấy "Xây dựng đăi ngộ tài chính dựa trên kết quả kinh doanh của doanh nghiệp và thành tích cá nhân" được đo lường bằng các biến quan sát trong nghiên cứu đảm bảo tính tin cậy và phù hợp.

Bảng 2.14. Alpha xây dựng đăi ngộ tài chính dựa trên kết quả kinh doanh của doanh nghiệp và thành tích cá nhân

"Xây dựng đăi ngộ tài chính dựa trên kết quả kinh doanh của doanh nghiệp và thành tích cá nhân": Alpha = 0.725, N = 3	
Biến quan sát	C. Alpha nếu loại biến
TC1	0.756
TC2	0.683
TC3	0.437

j) *Kết quả kiểm định thang đo động lực làm việc của nhân lực tham gia khảo sát*

Động lực làm việc của nhân lực tham gia khảo sát được đo lường thông qua bốn biến quan sát (DLLV1 đến DLLV4). Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy hệ số Cronbach Alpha khi sử dụng đầy đủ bốn biến quan sát là 0.874, do hệ số Cronbach Alpha lớn hơn 0.6 cho thấy nhân tố động lực làm việc được đo lường bằng các biến quan sát trong nghiên cứu đảm bảo tính tin cậy và phù hợp.

Bảng 2.15. Alpha động lực làm việc

Động lực làm việc của nhân lực: Alpha = 0.874, N = 4	
Biến quan sát	C. Alpha nếu loại biến
DLLV1	0.846
DLLV2	0.797
DLLV3	0.869
DLLV4	0.836

iii) Phân tích tương quan, hồi quy và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Để kiểm chứng mối quan hệ giữa các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực và động lực làm việc của nhân lực. Tác giả sử dụng phân tích tương quan nhằm đánh giá mối quan hệ giữa các biến độc lập, sử dụng phân tích hồi quy bội để đánh giá ảnh hưởng. Việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu được thực hiện ở mức tin cậy 90%. Kết quả phân tích dữ liệu trong nghiên cứu được trình bày dưới đây.

a) *Phân tích tương quan*

Phân tích tương quan được tác giả sử dụng nhằm đánh giá mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu. Về lý thuyết, nếu hệ số tương quan khác 0 chứng tỏ các khái niệm nghiên cứu có mối liên hệ thực sự, hệ số tương quan dương phản ánh mối quan hệ cùng chiều và tương quan âm phản ánh mối quan hệ ngược

chiều. Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy biến phụ thuộc có tương quan với tất cả các biến còn lại trong mô hình (nhỏ nhất là với biến đo lường chiến lược giao việc, $r = 0.221^{**}$). Thông qua phân tích tương quan có thể thấy các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực được khảo sát tại Tổng công ty Dược Việt Nam có mối liên hệ với động lực làm việc của đội ngũ nhân lực tại doanh nghiệp.

Bảng 2.16. Phân tích tương quan

	DT	PT	PHKQ	TC	DBVL	GV	DM	MTCV	DLLV
DT									
Pearson Correlation	1	.632**	.474**	.522**	.257**	.650**	.479**	.292**	.521**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
PT									
Pearson Correlation	.632**	1	.302**	.525**	.475**	-.151**	.448**	.261**	.567**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
PHKQ									
Pearson Correlation	.474**	.302**	1	.312**	.550**	.350**	.244**	.150**	.316**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
TC									
Pearson Correlation	.522**	.525**	.312**	1	.363**	-.148**	.585**	.310**	.567**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
DBVL									
Pearson Correlation	.257**	.475**	.500**	.363**	1	-.277**	.340**	.287**	.504**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
GV									
Pearson Correlation	.650**	-.115**	.350**	-.148**	.277**	1	-.250**	-.139**	-.221**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
DM									
Pearson Correlation	.479**	.448**	.244**	.585**	.340**	-.250**	1	.540**	.640**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
MTCV									
Pearson Correlation	.292**	.261**	.150**	.310**	.287**	-.139**	.540**	1	.580**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	200	200	200	200	200	200	200	200	200
DLLV									
Pearson Correlation	.521**	.567**	.316**	.567**	.504**	-.221**	.640**	.580**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	200	200	200	200	200	200	200	200	200

Ghi chú: ** Có ý nghĩa thống kê ở mức 1% (kiểm định hai phía).

b) Phân tích hồi quy

Phân tích tương quan đóng vai trò nhìn nhận mối quan hệ giữa các biến, tuy vậy phân tích tương quan không cho phép đánh giá mối quan hệ nhân quả giữa các biến nghiên cứu. Trên phương diện lý thuyết, các phương án chiến lược phát triển nhân lực có ảnh hưởng tới động lực làm việc của đội ngũ nhân lực, theo đó tác giả khảo sát các biến "phương án chiến lược phát triển nhân lực" với vai trò biến độc lập (nguyên nhân) - biến "động lực làm việc của nhân lực tại tổng công ty" được khảo sát với vai trò biến phụ thuộc (kết quả) nhằm đánh giá tác động của các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực tới động lực làm việc của nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam. Trong nghiên cứu, tác giả sử dụng phương pháp bình phương tối thiểu (OLS) để đánh giá tác động của các biến độc lập tới biến phụ thuộc. Kết quả phân tích dữ liệu được trình bày dưới đây.

Bảng 2.17. Phân tích hồi quy

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hoá Beta	Hệ số chuẩn hoá Beta	t	p-value	Thống kê đa cộng tuyến
					VIF
Hệ số chặn	-462		-0.816	0.041	
DT	0.123	0.102	0.829	0.141	2.239
PT	0.173	0.155	1.288	0.02	2.133
PHKQ	0.101	0.091	0.961	0.034	1.323
TC	0.108	0.110	0.967	0.033	1.908
DBVL	0.231	0.207	1.791	0.007	1.974
GV	-0.139	-0.115	-1.256	0.021	1.225
DM	0.244	0.236	1.960	0.005	2.141
MTCV	0.291	0.297	2.785	0.000	1.670
R ² hiệu chỉnh	0.586				
p-value	0.000				

P-value = 0.000 nhỏ hơn 0.05 cho thấy tối thiểu một biến nghiên cứu trong mô hình có ảnh hưởng đến biến phụ thuộc. Hệ số R² hiệu chỉnh bằng

0.586 cho thấy các biến độc lập giải thích được 56.8% sự thay đổi của biến phụ thuộc, 43.2% sự thay đổi của biến phụ thuộc chịu sự tác động của các nhân tố khác không đưa vào mô hình.

Phương trình hồi quy có thể được viết như sau:

$$DLLV = -0.462 + 0.123DT + 0.173PT + 0.101PHKQ + 0.108TC + 0.231DBVL - 0.139GV + 0.244DM + 0.291MTCV$$

Các hệ số Beta chưa chuẩn hóa Beta được xem như tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc - nghĩa là trong điều kiện các yếu tố khác không đổi khi thay đổi cảm nhận của người lao động đối với một nhân tố trong mô hình thay đổi một đơn vị đánh giá thì biến mục tiêu sẽ tăng hoặc giảm Beta đơn vị - ví dụ đối với biến MTCV, khi doanh nghiệp chi tiết hóa nội dung mô tả công việc để người lao động đánh giá tăng một đơn vị thì động lực làm việc của người lao động tăng 0.291 đơn vị.

c) Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Kiểm định giả thuyết H_1 : "Tuyển dụng nhân lực với định hướng sử dụng lâu dài có ảnh hưởng tích cực tới động lực làm việc của nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam". Điều này đồng nghĩa với việc kiểm định hệ số Beta của biến DBVL dương. Từ kết quả ước lượng hồi quy cho thấy Beta > 0, p-value bằng 0.007 nhỏ hơn 0.1 cho thấy ở mức độ tin cậy 90% có thể kết luận là chiến lược đảm bảo việc làm lâu dài của Tổng công ty Dược Việt Nam có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp. Giả thuyết H_1 được chấp nhận.

Kiểm định giả thuyết H_2 : "Tạo cơ hội thăng tiến đối với nhân lực của doanh nghiệp có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân lực trong doanh nghiệp". Điều này đồng nghĩa với việc kiểm định hệ số Beta của biến PT dương. Từ kết quả ước lượng hồi quy cho thấy Beta > 0, p-value bằng 0.02 nhỏ hơn 0.1 cho thấy ở mức độ tin cậy 90% có thể kết luận là chiến lược tạo cơ hội thăng tiến của Tổng công ty Dược Việt Nam có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp. Giả thuyết H_2 được chấp nhận.

Kiểm định giả thuyết H_3 : "Xây dựng mô tả công việc chi tiết có ảnh hưởng tích cực tới nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam". Điều này đồng nghĩa với việc kiểm định hệ số Beta của biến MTCV dương. Từ kết quả ước lượng hồi quy cho thấy Beta > 0, p-value bằng 0.000 nhỏ hơn 0.1 cho thấy ở mức độ tin cậy 90% có thể kết luận là chiến lược xây dựng mô tả công việc chi tiết của Tổng công ty Dược Việt Nam có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp. Giả thuyết H_3 được chấp nhận.

Kiểm định giả thuyết H_4 : "Trao quyền tự chủ đối với nhân lực trong doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới động lực làm việc của nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam". Điều này đồng nghĩa với việc kiểm định hệ số Beta của biến GV dương. Từ kết quả ước lượng hồi quy cho thấy p-value bằng 0.021 nhỏ hơn 0.1, tuy vậy, hệ số Beta có giá trị âm cho thấy ở mức độ tin cậy 90% có thể kết luận là chiến lược trao quyền tự chủ đối với nhân lực trong doanh nghiệp của Tổng công ty Dược Việt Nam có tác động tiêu cực tới động lực làm việc của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp. Giả thuyết H_4 bị loại bỏ.

Kiểm định giả thuyết H_5 : "Nhân lực nhận được phản hồi chính xác về kết quả làm việc có ảnh hưởng tích cực tới động lực làm việc của họ". Điều này đồng nghĩa với việc kiểm định hệ số Beta của biến PHKQ dương. Từ kết quả ước lượng hồi quy cho thấy Beta > 0, p-value bằng 0.034 lớn hơn 0.1 cho thấy ở mức độ tin cậy 90% có thể kết luận là chiến lược về phản hồi chính xác kết quả làm việc của Tổng công ty Dược Việt Nam có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp. Giả thuyết H_5 được chấp nhận.

Kiểm định giả thuyết có H_6 : "Chú trọng đào tạo nhân lực sau tuyển dụng tác động tích cực tới động lực làm việc của người lao động". Điều này đồng nghĩa với việc kiểm định hệ số Beta của biến DT dương. Từ kết quả ước lượng hồi quy cho thấy Beta > 0, p-value bằng 0.141 lớn hơn 0.1 cho thấy đối với dữ liệu nghiên cứu này không có bằng chứng cho rằng việc Tổng công ty Dược Việt Nam chú trọng đầu tư vào các hoạt động đào tạo và phát triển bên trong doanh nghiệp có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân lực

tại doanh nghiệp ở mức tin cậy 90%. Do vậy, giả thuyết H_6 bị loại bỏ. Điều này có thể lý giải là chiến lược này không phù hợp với mọi đối tượng nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Kiểm định giả thuyết H_7 : "*Đào tạo nhằm phát huy tính sáng tạo có ảnh hưởng tích cực tới động lực làm việc của nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam*". Điều này đồng nghĩa với việc kiểm định hệ số Beta của biến DM dương. Từ kết quả ước lượng hồi quy cho thấy Beta > 0, p-value bằng 0.005 nhỏ hơn 0.1 cho thấy ở mức độ tin cậy 90% có thể kết luận là chiến lược đào tạo nhằm phát huy tính sáng tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp. Giả thuyết H_7 được chấp nhận.

Kiểm định giả thuyết H_8 : "*Xây dựng đãi ngộ tài chính dựa trên kết quả kinh doanh của doanh nghiệp và thành tích cá nhân có ảnh hưởng tích cực tới động lực làm việc của nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam*". Điều này đồng nghĩa với việc kiểm định hệ số Beta của biến TC dương. Từ kết quả ước lượng hồi quy cho thấy Beta > 0, p-value bằng 0.033 nhỏ hơn 0.1 cho thấy ở mức độ tin cậy 90% có thể kết luận là chiến lược đãi ngộ tài chính dựa trên kết quả kinh doanh và năng lực của Tổng công ty Dược Việt Nam có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp. Giả thuyết H_8 được chấp nhận.

2.3. Phân tích thực trạng về giải pháp thực hiện chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam

2.3.1. Phân tích thực trạng về giải pháp thực hiện chiến lược tuyển dụng và thu hút nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam

a) Giải pháp tuyển dụng

Giải pháp tuyển dụng của Tổng công ty Dược Việt Nam hướng đến sử dụng nhiều phương thức khác nhau nhằm đảm bảo doanh nghiệp có được đội ngũ nhân lực đủ năng lực làm việc và có nguyện vọng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

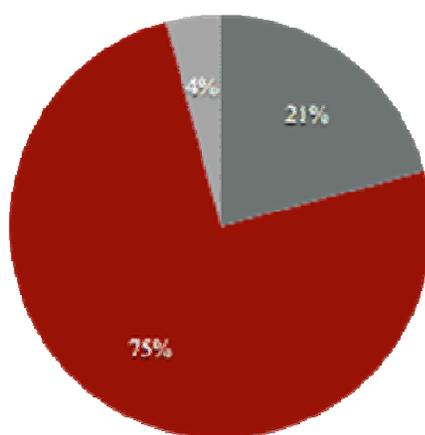
Ví dụ: Trong khoảng thời gian từ năm 2012 đến 2013, nền kinh tế nói chung gặp nhiều khó khăn, Tổng công ty Dược Việt Nam đã sớm nhận định tình hình do vậy tiến hành kiện toàn bộ máy tổ chức theo hướng nâng cao trình độ nhân lực, hạn chế tuyển dụng và chỉ tinh giảm đội ngũ lao động đến tuổi nghỉ việc theo chế độ. Quá trình áp dụng phương thức này đã giúp Tổng công ty Dược Việt Nam cân bằng cung cầu, giải phương thức này cũng đã giúp Tổng công ty Dược Việt Nam không phải cho nhân lực nghỉ việc hoặc giãn giờ làm. Từ năm 2014 đến nay, kinh tế phục hồi và tăng trưởng trở lại, Tổng công ty tiếp tục tuyển dụng nhân lực, chiến lược sử dụng nhân lực lâu dài tiếp tục được áp dụng. Sử dụng phương thức hành động hợp lý đã giúp Tổng công ty Dược Việt Nam luôn có đội ngũ nhân lực đáp ứng yêu cầu năng lực ở các vị trí khác nhau.

Phân tích kết quả áp dụng giải pháp:

*) Phân tích số liệu sơ cấp về "Năng lực đội ngũ quản trị" của Tổng công ty Dược Việt Nam

Giá trị trung bình	4.17
Độ lệch chuẩn	0.48

● 5 ● 4 ● 3 ● 2 ● 1



Đồ thị 2.2. Kết quả phân tích về "Năng lực đội ngũ quản trị"

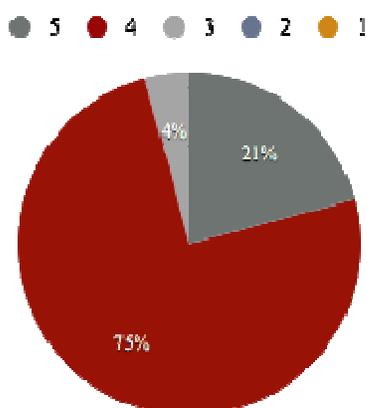
Kết quả phân tích cho thấy về "Năng lực đội ngũ quản trị", giá trị trung bình của khảo sát đạt mức 4.17, trong đó có 21% người tham gia khảo

sát đánh giá năng lực đội ngũ quản trị của Tổng công ty Dược Việt Nam ở mức rất tốt 75% đánh giá ở mức tốt và 4% đánh giá ở mức vừa phải, không có các đánh giá ở mức chưa tốt và kém. Tổng hợp kết quả phân tích cho thấy công tác tuyển dụng và thu hút nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đã đảm bảo đội ngũ quản trị có đủ năng lực làm việc.

Phân tích kết quả áp dụng giải pháp:

*) Phân tích số liệu sơ cấp về "Năng lực đội ngũ nhân viên" của Tổng công ty Dược Việt Nam

Giá trị trung bình	4.17
Độ lệch chuẩn	0.48

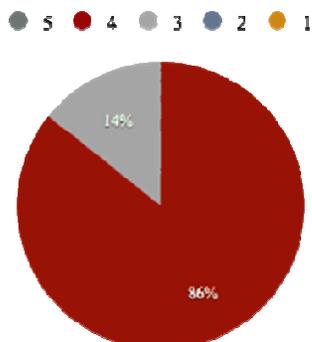


Đồ thị 2.3. Kết quả phân tích về "Năng lực đội ngũ nhân viên"

Kết quả phân tích cho thấy về "Năng lực đội ngũ nhân viên", giá trị trung bình của khảo sát đạt mức 4.17, trong đó có 21% người tham gia khảo sát đánh giá năng lực đội ngũ nhân viên của Tổng công ty Dược Việt Nam ở mức rất tốt, 75% đánh giá ở mức tốt và 4% đánh giá ở mức vừa phải, không có các đánh giá ở mức chưa tốt và kém. Tổng hợp kết quả phân tích cho thấy công tác tuyển dụng và thu hút nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đã đảm bảo đội ngũ nhân viên có đủ năng lực làm việc.

*) Phân tích số liệu sơ cấp về nhìn nhận của nhân lực làm việc tại Tổng công ty Dược Việt Nam đối với "Lợi ích đối với giải pháp sử dụng nhân lực lâu dài"

Giá trị trung bình	3.86
Độ lệch chuẩn	0.36



Đồ thị 2.4. Kết quả phân tích

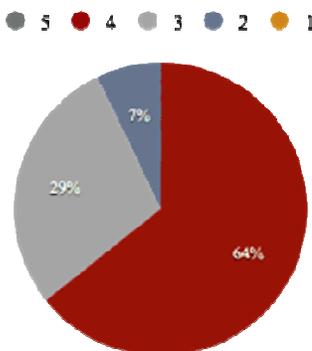
về "Lợi ích đối với định hướng sử dụng nhân lực lâu dài"

Kết quả phân tích cho thấy khi đánh giá về "Lợi ích đối với định hướng sử dụng nhân lực lâu dài" có giá trị trung bình 3.86, trong đó có 86% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt và 14% đánh giá ở mức bình thường, không có các đánh giá ở mức rất tốt, chưa tốt và kém. Tổng hợp kết quả phân tích cho thấy nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam nhân lực nhìn nhận tích cực về những lợi ích của việc được làm việc lâu dài với doanh nghiệp.

Phân tích kết quả áp dụng giải pháp:

*) Phân tích số liệu sơ cấp về nhìn nhận của nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam về "Cảm giác thành đạt khi gắn bó lâu dài với doanh nghiệp"

Giá trị trung bình	3.57
Độ lệch chuẩn	0.64



Đồ thị 2.5. Kết quả phân tích

về "Cảm giác thành đạt khi gắn bó lâu dài với doanh nghiệp"

Kết quả phân tích cho thấy khi đánh giá về "Cảm giác thành đạt khi gắn bó lâu dài với doanh nghiệp" có giá trị trung bình 3.57, trong đó có 64% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt và 14% đánh giá ở mức bình thường, 7% đánh giá ở mức chưa tốt, không có các đánh giá ở mức rất tốt, kém. Tổng hợp kết quả phân tích cho thấy vẫn còn nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam nhân lực chưa thấy được "Cảm giác thành đạt" khi làm việc lâu dài tại doanh nghiệp.

b) Giải pháp thăng tiến của nhân lực trong doanh nghiệp

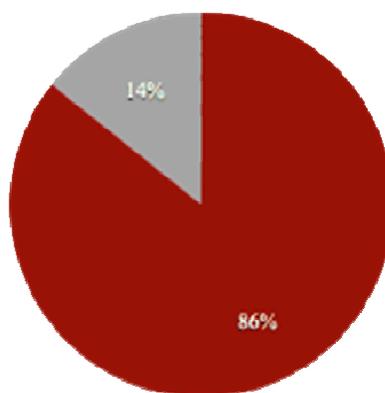
Giải pháp về tạo "Cơ hội phát triển nghề nghiệp". Kế hoạch phát triển đội ngũ các bộ của Tổng công ty trong từng giai đoạn được xác định dựa trên cơ sở nhu cầu công việc, tạo cơ hội phát triển đối với nhân lực trong doanh nghiệp.

Phân tích kết quả áp dụng giải pháp:

*) Phân tích số liệu sơ cấp về nhìn nhận của nhân lực làm việc tại Tổng công ty Dược Việt Nam đối với "Cơ hội phát triển nghề nghiệp"

Giá trị trung bình	3.86
Độ lệch chuẩn	0.36

● 5 ● 4 ● 3 ● 2 ● 1



Đồ thị 2.6. Kết quả phân tích về "Cơ hội phát triển nghề nghiệp"

Kết quả phân tích cho thấy khi đánh giá về "Cơ hội phát triển nghề nghiệp" có giá trị trung bình 3.86, trong đó có 86% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt và 14% đánh giá ở mức bình thường, không có các đánh

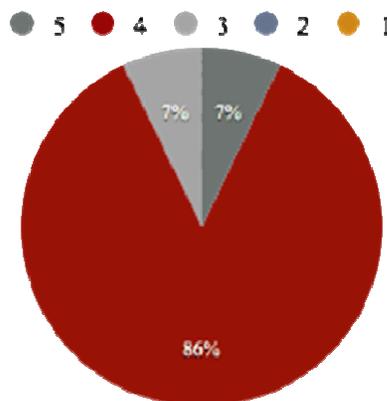
giá ở mức rất tốt, chưa tốt và kém. Tổng hợp kết quả phân tích cho thấy Tổng công ty Dược Việt Nam đã tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp tốt đối với nhân lực làm việc tại doanh nghiệp.

Giải pháp về "Quy hoạch nhân lực". Tổng công ty Dược Việt Nam bổ nhiệm các chức danh được tiết hành trên cơ sở đánh giá năng lực và quy hoạch nhân lực trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Trong quá trình quy hoạch, Tổng công ty Dược Việt Nam tiến hành song song với việc Tinh gọn nhân lực quản trị và nhân lực bộ của các bộ phận phụ trợ với mục đích nâng tỷ lệ nhân lực trực tiếp làm ra sản phẩm, dịch vụ.

Phân tích kết quả áp dụng giải pháp:

*) Phân tích số liệu sơ cấp nhìn nhận của nhân của tại Tổng công ty Dược Việt Nam về "Quy hoạch nhân lực" của doanh nghiệp

Giá trị trung bình	4
Độ lệch chuẩn	0.39



Đồ thị 2.7. Kết quả phân tích về "Quy hoạch nhân lực"

Kết quả phân tích cho thấy khi đánh giá về "Quy hoạch nhân lực" có giá trị trung bình 4, trong đó có 7% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức rất tốt, 86% đánh giá ở mức tốt, 7% đánh giá ở mức bình thường, không có các đánh giá ở mức chưa tốt và kém. Tổng hợp kết quả phân tích cho thấy quy hoạch nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đã được thực hiện tốt, về cơ bản không tạo các phản ứng tiêu cực.

c) Giải pháp xây dựng mô tả công việc

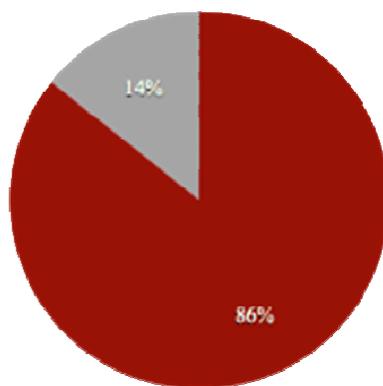
Giải pháp của Tổng công ty Dược Việt Nam về "Nội dung công việc trong mô tả công việc" hướng đến xây dựng hệ thống mô tả công việc thể hiện chi tiết các nhiệm vụ, sử dụng hệ thống mô tả công việc làm định hướng đối với công tác đánh giá thực hiện công việc, sử dụng mô tả công việc là công cụ trao quyền, kiểm tra, giám sát hoạt động của nhân lực tại các vị trí, ví dụ người đại diện phần vốn các công ty có vốn góp của nhà nước. Mô tả công việc và hệ thống tiêu chuẩn đánh giá là công cụ kiểm soát của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Phân tích kết quả áp dụng giải pháp:

*) Phân tích số liệu sơ cấp về nhìn nhận của nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đối với phương thức thiết kế "Nội dung công việc trong mô tả công việc" của doanh nghiệp

Giá trị trung bình	3.86
Độ lệch chuẩn	0.36

● 5 ● 4 ● 3 ● 2 ● 1



Đồ thị 2.8. Kết quả phân tích "Nội dung công việc trong mô tả công việc"

Kết quả phân tích cho thấy khi đánh giá về "Nội dung công việc trong mô tả công việc" có giá trị trung bình 3.86, có 86% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt và 14% đánh giá ở mức bình thường, không có các đánh giá ở mức rất tốt, chưa tốt và kém. Tổng hợp kết quả phân tích cho thấy nội

dung mô tả công việc chi tiết được nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam có nhìn nhận tích cực.

d) Giải pháp trao quyền tự chủ đối với nhân lực

Giải pháp về "Quyền tự chủ trong công việc" của Tổng công ty Dược Việt Nam hướng đến trao quyền thông qua xác lập yêu cầu thực hiện công việc đối với cá nhân và bộ phận. Trao quyền kết hợp với công tác đánh giá thực hiện công việc được áp dụng nhằm nâng cao năng suất lao động, thúc đẩy tìm kiếm nguồn hàng hợp lý để giảm chi phí đầu vào, tăng cường công tác thu hồi giám sát và quản lý công nợ, tăng vòng quay vốn lưu động, tăng vòng quay hàng tồn kho, tăng hiệu quả sử dụng vốn... Trách nhiệm được giao cụ thể cho từng đối tượng nhằm tránh tình trạng đổ lỗi, đùn đẩy trách nhiệm.

Giải pháp trao quyền được thực hiện với ba nội dung quan trọng bao gồm:

Thứ nhất là trao quyền và xác định trách nhiệm đối với người đại diện vốn để quản lý tốt phần vốn nhà nước tại các Công ty cổ phần, đảm bảo vốn nhà nước tại Tổng công ty luôn được bảo toàn và không ngừng phát triển.

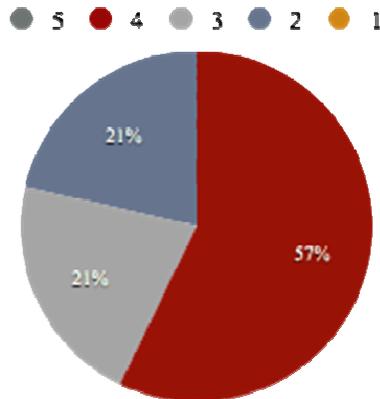
Thứ hai là đánh giá thực hiện công việc được xác định là công cụ định hướng và giám sát nhân lực thực hiện công việc. Các đánh giá quan trọng bao gồm thực hiện đúng nội quy, quy định của doanh nghiệp và của ngành, thực hiện đúng yêu cầu công việc.

Thứ ba là áp dụng phương thức hạn mức hoàn thành nhiệm vụ đối với từng cá nhân, bộ phận và doanh nghiệp. Theo đó, doanh nghiệp đã áp dụng quản trị theo mục tiêu đối với nhân lực tại nhiều vị trí, nhân lực được trao quyền tự chủ và yêu cầu đạt các kết quả theo yêu cầu của doanh nghiệp như doanh số, sản phẩm sản xuất, số sản phẩm mới.

Phân tích kết quả áp dụng giải pháp:

*) Phân tích số liệu sơ cấp về nhìn nhận từ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đối với "Quyền tự chủ trong công việc"

Giá trị trung bình	3.36
Độ lệch chuẩn	0.84

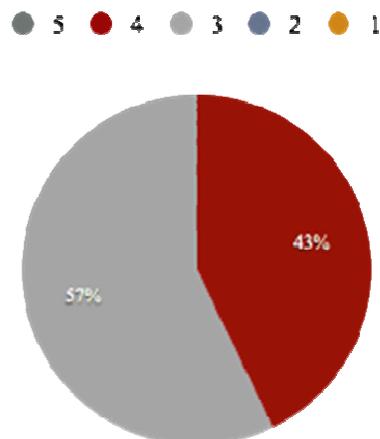


Đồ thị 2.9. Kết quả phân tích về "Quyền tự chủ trong công việc"

Kết quả phân tích cho thấy khi đánh giá về "Quyền tự chủ trong công việc" có giá trị trung bình 3.36, trong đó có 57% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt và 21% đánh giá ở mức vừa phải, 21% đánh giá ở mức chưa tốt, không có các đánh giá ở mức rất tốt, kém. Tổng hợp kết quả phân tích cho thấy nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam chưa đánh giá cao về "Quyền tự chủ trong công việc".

*) Phân tích số liệu sơ cấp về nhìn nhận từ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đối với "Mức độ phù hợp công việc và năng lực"

Giá trị trung bình	3.42
Độ lệch chuẩn	0.51



Đồ thị 2.10. Kết quả phân tích về "Mức độ phù hợp công việc và năng lực"

Kết quả phân tích cho thấy khi đánh giá về "Mức độ phù hợp công việc và năng lực" có giá trị trung bình 3.42, trong đó có 43% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt và 57% đánh giá ở mức bình thường, không có các đánh giá ở mức rất tốt, chưa tốt và kém. Mức độ phù hợp công việc và năng lực là yếu tố quan trọng quyết định thành công của định hướng trao quyền tự chủ trong doanh nghiệp, tổng hợp kết quả phân tích cho thấy tại Tổng công ty Dược Việt Nam, công việc đã được thiết kế tốt để phù hợp năng lực đội ngũ nhân lực.

e) Giải pháp phản hồi kết quả làm việc

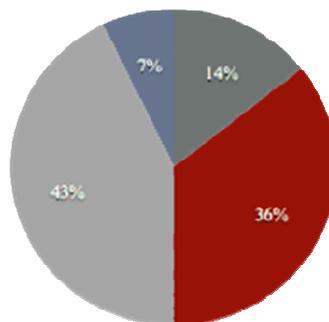
Giải pháp về "Phản hồi chính xác về kết quả làm việc" hướng đến việc tiến hành đánh giá thực hiện công việc của Tổng công ty Dược Việt Nam chú trọng tới đánh giá kết quả và năng lực của nhân lực. Yêu cầu đánh giá cần được xác định dựa trên yêu cầu công việc trong từng thời điểm cụ thể để đưa ra những tiêu chuẩn phù hợp nhất. Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá trực tiếp được sử dụng nhằm nâng cao mức độ công bằng và chính xác. Đánh giá thực hiện công việc được gắn kết với các chế tài khen thưởng và kỷ luật.

Phân tích kết quả áp dụng giải pháp:

*) Phân tích số liệu sơ cấp nhìn nhận từ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đối với "mức độ phản hồi chính xác về kết quả làm việc từ phía doanh nghiệp".

Giá trị trung bình	3.57
Độ lệch chuẩn	0.85

● 5 ● 4 ● 3 ● 2 ● 1



Đồ thị 2.11. Kết quả phân tích về "Phản hồi chính xác về kết quả làm việc"

Kết quả phân tích cho thấy khi đánh giá về "Phản hồi chính xác về kết quả làm việc" có giá trị trung bình 3.57, trong đó có 14% đánh giá rất tốt, 36% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt và 43% đánh giá ở mức vừa phải, 7% đánh giá ở mức chưa tốt, không có đánh giá ở mức kém. Tổng hợp kết quả phân tích cho thấy nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam về "Phản hồi chính xác về kết quả làm việc" chưa được thực hiện đều tại các bộ phận, vẫn còn có bộ phận thực hiện chưa tốt.

2.3.2. Phân tích thực trạng về giải pháp thực hiện chiến lược đào tạo nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam

a) Giải pháp đào tạo nhân lực sau tuyển dụng của Tổng công ty Dược Việt Nam

Thứ nhất là giải pháp về "Nâng cao kết quả công tác đào tạo" đối với đội ngũ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Về đào tạo nâng cao trình độ, doanh nghiệp tiếp tục đào tạo nhằm nâng cao trình độ nhân lực ở các bậc khác nhau bao gồm nhân lực chưa qua đào tạo, cao đẳng - trung cấp, cử nhân, dược sĩ.

Về đào tạo nâng cao kiến thức, Tổng công ty Dược Việt Nam đảm bảo thường xuyên cập nhật những thay đổi về kiến thức và kỹ năng thực hiện công việc, quy chế, quy định, chế độ, chính sách. Tổng công ty Dược Việt Nam xây dựng các chương trình dành cho cán bộ quản lý nhằm nâng cao năng lực quản trị, và các chương trình nâng cao năng lực chuyên môn thường xuyên cho cán bộ không giữ chức vụ quản lý.

Đối với đào tạo đội ngũ quản trị, doanh nghiệp tập trung đào tạo nhằm nâng cao năng lực quản trị, năng lực chuyên môn, chương trình đào tạo cán bộ quản lý được áp dụng cho đối tượng là cán bộ quản lý các cấp (được tính từ cấp quản lý trực tiếp).

Đối với đào tạo đội ngũ nhân viên, Tổng công ty Dược Việt Nam cung cấp các khóa đào tạo mới và chuẩn hóa kiến thức dành cho đội ngũ nhân

lực của doanh nghiệp nhằm đảm bảo đội ngũ nhân viên đáp ứng nhu cầu năng lực theo các mục tiêu chiến lược của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Thứ hai là giải pháp trao quyền chủ động đào tạo tại các doanh nghiệp thành viên của Tổng công ty Dược Việt Nam. Theo đó, các doanh nghiệp thành viên được trao quyền chủ động xây dựng và tổ chức các lớp đào tạo, đào tạo lại cho cán bộ công nhân viên, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, đáp ứng yêu cầu của sản xuất kinh doanh.

Thứ ba là giải pháp về triển khai công tác đào tạo ở ngoài nước ngoài. Nhằm tiếp cận những kiến thức mới tiên tiến. Triển khai công tác đào tạo ở ngoài nước nhằm đa dạng phương thức đào tạo, giúp nhân lực tiếp cận công nghệ mới.

Về triển khai công tác đào tạo ở nước ngoài có thể kể đến một số chương trình bao gồm: Tham gia hội chợ thương mại tại Hàn Quốc, khảo sát các nhà máy chiết xuất công nghệ CO₂ siêu tới hạn và các nhà máy sản xuất bao bì dược phẩm tại Trung Quốc nhằm học hỏi và tìm kiếm những công nghệ mới nhằm từng bước áp dụng vào sản xuất dược phẩm có nguồn gốc từ dược liệu và tìm cơ hội đầu tư sản xuất bao bì dược phẩm, tham gia cùng đoàn công tác của Bộ Y tế đi thăm và làm việc tại Pháp...

Thứ tư là giải pháp về đầu tư cơ sở vật chất. Theo đó, Tổng công ty Dược Việt Nam đầu tư cơ sở vật chất hiện đại nhằm phục vụ công tác đào tạo nâng cao năng lực đội ngũ nhân lực chất lượng cao trong hiện tại và tương lai. Tùy vào nhu cầu và thực trạng, Tổng công ty Dược Việt Nam hoặc các công ty thành viên sẽ tiến hành đầu tư cơ sở vật chất phục vụ công tác đào tạo.

Về triển khai đầu tư cơ sở vật chất phục vụ công tác đào tạo có thể kể đến trung tâm đào tạo ở cấp doanh nghiệp. Tổng công ty đã đầu tư và xây dựng Trung tâm Nghiên cứu và Phát triển khoa học công nghệ dược tại 160 Tôn Đức Thắng, Hà Nội, trung tâm được chính thức đưa vào hoạt động vào quý I

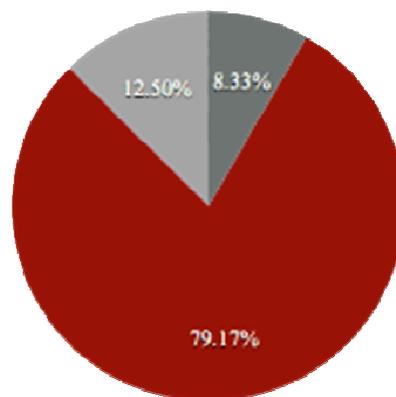
năm 2014. Trung tâm được xây dựng với mục đích tạo dựng hệ thống cơ sở vật chất hiện đại phục vụ đào tạo và phát triển nhân lực chất lượng cao kết hợp với triển khai thực tế nhiệm vụ thử tương đương sinh học và đánh giá hoạt động của thuốc.

Phân tích kết quả áp dụng giải pháp:

*) Phân tích số liệu sơ cấp nhìn nhận từ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đối với "Đóng góp của đào tạo tới Tổng công ty Dược Việt Nam" tại doanh nghiệp

Giá trị trung bình	3.96
Độ lệch chuẩn	0.46

● 5 ● 4 ● 3 ● 2 ● 1



Đồ thị 2.12. Kết quả phân tích

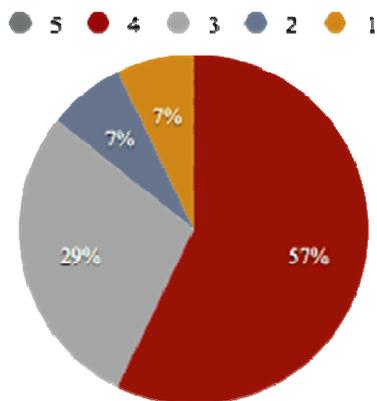
về "Đóng góp của đào tạo tới Tổng công ty Dược Việt Nam"

Kết quả phân tích cho thấy về "Đóng góp của đào tạo tới Tổng công ty Dược Việt Nam", giá trị trung bình của khảo sát đạt mức 3.96, có 8.33% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức rất tốt, 79.17% đánh giá ở mức tốt và 12.5% đánh giá ở mức bình thường, không có đánh giá ở mức chưa tốt và kém. Tổng hợp kết quả phân tích cho thấy tại Tổng công ty Dược Việt Nam, về tổng thể công tác đào tạo nhân lực đã mang lại kết quả tốt.

*) Phân tích số liệu sơ cấp về nhìn nhận từ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đối với chất lượng khóa học mang lại cho nhân lực trong doanh nghiệp

Kết quả khảo sát:

Giá trị trung bình	3.36
Độ lệch chuẩn	0.93



Đồ thị 2.13. Kết quả phân tích về "Khóa học hợp lý"

Kết quả phân tích cho thấy khi đánh giá về "Khóa học hợp lý" có giá trị trung bình 3.36, trong đó có 57% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt và 29% đánh giá ở mức bình thường, 7% đánh giá ở mức chưa tốt, 7% đánh giá ở mức kém, không có các đánh giá ở mức rất tốt. Tổng hợp kết quả phân tích cho thấy tại Tổng công ty Dược Việt Nam, việc thiết kế nội dung khóa học vẫn còn nhiều bất cập cần phải hoàn thiện.

b) Giải pháp đào tạo nhằm phát huy tính sáng tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam

Giải pháp đẩy mạnh tính sáng tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam hướng đến phát huy các giải pháp khoa học và công nghệ phục vụ sản xuất và kinh doanh và nâng cao năng suất thực hiện công việc. Giải pháp sáng tạo hướng đến hai mục tiêu quan trọng là nâng cao hiệu suất sử dụng trang thiết bị và áp dụng công nghệ mới nhằm tăng năng suất lao động...

Về giải pháp đào tạo nhằm phát huy tính sáng tạo, Tổng công ty Dược Việt Nam đề ra ba định hướng bao gồm:

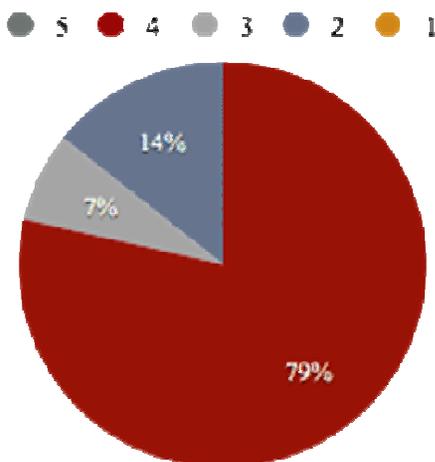
Thứ nhất là đẩy mạnh công tác đào tạo, chủ động đào tạo được đội ngũ nhân lực có năng lực, có khả năng sáng tạo nhằm cải tiến công nghệ theo yêu cầu doanh nghiệp. Chú trọng phát triển năng lực sáng tạo đối với cán bộ quản lý, cán bộ nghiên cứu, cán bộ kỹ thuật tham gia vào công tác tổ chức sản xuất.

Thứ hai là Tổng công ty Dược Việt Nam từng bước cải tiến phương thức làm việc, hướng đến phát huy năng lực sáng tạo. Phát huy tính sáng tạo trong công việc được chú trọng đối với các bộ phận nghiên cứu nhằm cung cấp ra thị trường các sản phẩm mới.

Phân tích kết quả áp dụng giải pháp:

*) Phân tích số liệu sơ cấp về đánh giá từ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đối với giải pháp đẩy mạnh tính sáng tạo của doanh nghiệp

Giá trị trung bình	3.64
Độ lệch chuẩn	0.74



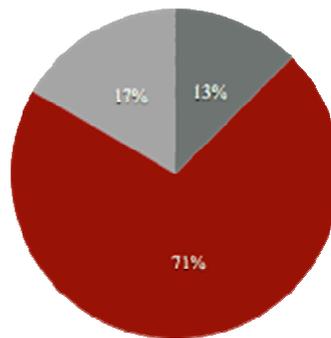
Đồ thị 2.14. Kết quả phân tích về giải pháp "đẩy mạnh tính sáng tạo" của Tổng công ty Dược Việt Nam

Kết quả phân tích cho thấy khi đánh giá về giải pháp "Đẩy mạnh tính sáng tạo" có giá trị trung bình 3.64, trong đó có 79% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt và 7% đánh giá ở mức bình thường, 14% đánh giá chưa tốt, không có các đánh giá ở mức rất tốt và kém. Tổng hợp kết quả phân tích cho thấy, giải pháp đẩy mạnh tính sáng tạo vẫn còn chưa thực sự hợp lý.

*) Phân tích số liệu sơ cấp nhìn nhận từ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam về "Mức độ chia sẻ kiến thức và sáng tạo của nhân lực trong doanh nghiệp"

Giá trị trung bình	3.96
Độ lệch chuẩn	0.55

● 5 ● 4 ● 3 ● 2 ● 1



Đồ thị 2.15. Kết quả phân tích

về "Mức độ chia sẻ kiến thức của nhân lực trong doanh nghiệp"

Kết quả phân tích cho thấy về "Mức độ chia sẻ kiến thức và sáng tạo của nhân lực trong doanh nghiệp", có giá trị trung bình 3.96, trong đó có 13% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức rất tốt, 71% đánh giá ở mức tốt và 17% đánh giá ở mức bình thường, không có các đánh giá ở mức yếu và kém. Tổng hợp kết quả phân tích cho thấy công tác đào tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam thực hiện tốt nhiệm vụ chia sẻ kiến thức và sáng tạo.

2.3.3. Phân tích thực trạng về giải pháp thực hiện chiến lược dài hạn nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam

Thứ nhất là giải pháp về xác định lương cơ bản đối với nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, mức lương cơ bản cao hơn mức lương bình quân trên thị trường lao động. Tiền lương bình quân của Tổng công ty Dược Việt Nam được xác định dựa trên khoảng từ mức lương trung bình của các doanh nghiệp trên toàn quốc đến đường chuẩn thứ hai (nhóm các doanh nghiệp trả lương từ mức lương bình quân + 25% khoảng cách từ lương tối thiểu tới lương tối đa).

Thứ hai là giải pháp về rút ngắn khoảng cách thu nhập của đội ngũ nhân lực làm việc tại Tổng công ty Dược Việt Nam. Công tác trả công của Tổng công ty Dược Việt Nam hướng đến rút ngắn khoảng cách thu nhập giữa nhân lực đảm nhận các công việc khác nhau, đặc biệt là giữa nhân lực quản lý và nhân viên.

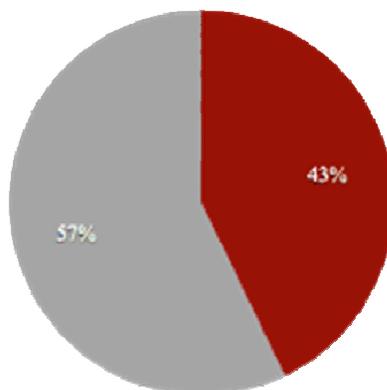
Thứ ba giải pháp về triển khai công tác đãi ngộ, Tổng công ty Dược Việt Nam đảm bảo đầy đủ các chế độ đãi ngộ theo đúng quy định của pháp luật như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp... Một số giải pháp đã thực hiện bao gồm: Tổng công ty Dược Việt Nam thực hiện việc đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động theo đúng các quy định, việc giải quyết các chế độ về nghỉ hưu, nghỉ mất sức lao động cho cán bộ công nhân viên được thực hiện đầy đủ, thực hiện các chế độ thai sản, làm đêm, ca ba, độc hại, nâng bậc lương được các đơn vị thành viên thực hiện tốt, giải quyết chế độ hưu trí đối với người lao động trong doanh nghiệp được thực hiện nghiêm túc theo đúng quy định của Bộ luật lao động, Luật bảo hiểm xã hội và các văn bản hướng dẫn thi hành.

Phân tích kết quả áp dụng giải pháp:

*) Phân tích số liệu sơ cấp về nhìn nhận từ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đối với "Trả lương tương xứng với năng lực"

Giá trị trung bình	3.43
Độ lệch chuẩn	0.51

● 5 ● 4 ● 3 ● 2 ● 1



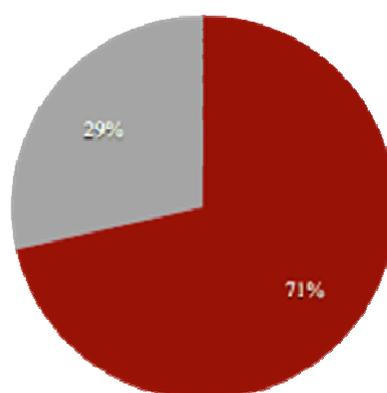
Đồ thị 2.16. Kết quả phân tích về "Trả lương tương xứng với năng lực"

Kết quả phân tích cho thấy khi đánh giá về "Trả lương tương xứng với năng lực" có giá trị trung bình 3.57, trong đó có 43% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt và 57% đánh giá ở mức bình thường, không có các đánh giá ở mức rất tốt, chưa tốt và kém. Tổng hợp kết quả phân tích cho thấy tại Tổng công ty Dược Việt Nam, công tác trả lương của doanh nghiệp chưa thực sự tương xứng với năng lực vẫn cần được hoàn thiện thêm.

*) Phân tích số liệu sơ cấp về nhìn nhận từ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đối với "Kết cấu tiền lương của doanh nghiệp"

Giá trị trung bình	3.71
Độ lệch chuẩn	0.47

● 5 ● 4 ● 3 ● 2 ● 1

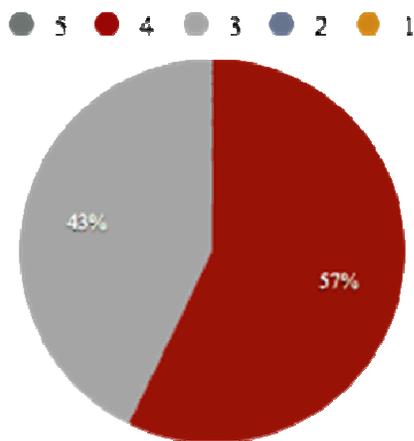


Đồ thị 2.17. Kết quả phân tích về "Kết cấu tiền lương của doanh nghiệp"

Kết quả phân tích cho thấy khi đánh giá về "Kết cấu tiền lương của doanh nghiệp" có giá trị trung bình 3.71, trong đó có 71% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt và 29% đánh giá ở mức bình thường, không có các đánh giá ở mức rất tốt, chưa tốt và kém. Tổng hợp kết quả phân tích cho thấy tại Tổng công ty Dược Việt Nam, kết cấu tiền lương vẫn cần được hoàn thiện thêm.

Phân tích kết quả áp dụng giải pháp: Phân tích số liệu sơ cấp nhìn nhận từ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam về nhìn nhận "Mức lương cơ bản"

Giá trị trung bình	3.57
Độ lệch chuẩn	0.51



Đồ thị 2.18. Kết quả phân tích về nhìn nhận "Mức lương cơ bản"

Kết quả phân tích cho thấy khi đánh giá về "Mức lương cơ bản" có giá trị trung bình 3.57, trong đó có 57% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt và 43% đánh giá ở mức bình thường, không có các đánh giá ở mức rất tốt, chưa tốt và kém. Tổng hợp kết quả phân tích cho thấy tại Tổng công ty Dược Việt Nam, mức lương cơ bản vẫn cần được hoàn thiện thêm.

2.4. Đánh giá kết quả phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam sau khi thực hiện các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực

2.4.1. Đánh giá kết quả của công tác phát triển nhân lực sau khi thực hiện các giải pháp chiến lược tuyển dụng và thu hút nhân lực

a) Về tuyển dụng nhân lực với định hướng sử dụng lâu dài

Ưu điểm:

Công tác tuyển dụng đã thu hút được đội ngũ nhân lực có khả năng đảm nhận công việc và gắn bó với lộ trình công danh của Tổng công ty, tạo được đội ngũ lao động kế thừa. Thông qua chú trọng nâng cao năng lực trong các đợt tuyển mới đã giúp nhân lực tuyển mới nâng cao nghiệp vụ đáp ứng được sự phát triển của doanh nghiệp.

Sử dụng nhân lực lâu dài là tiền đề để doanh nghiệp duy trì tính liên tục cơ cấu về độ tuổi.

Hạn chế:

Lực lượng nhân sự sau tuyển dụng cũng còn hạn chế về chuyên môn, mặc dù đội ngũ nhân lực tuyển mới đa thể hiện đủ năng lực thực hiện các công việc thường nhật đảm bảo doanh nghiệp hoạt động đạt được các mục tiêu cơ bản, năng lực đội ngũ nhân lực hiện được đánh giá chưa đáp ứng kỳ vọng của Tổng công ty. Theo dữ liệu từ doanh nghiệp, hạn chế lớn nhất thể hiện ở việc còn nhiều cán bộ quản lý và nhân viên kinh doanh sau khi tuyển dụng chưa đáp ứng yêu cầu công việc sau khi tuyển dụng và ngay cả sau khi đào tạo lại. Bên cạnh hạn chế về năng lực, công tác tuyển dụng còn chưa có sức hấp dẫn đối với một số vị trí như dược sĩ đại học, cán bộ quản lý giỏi.

b) Về tạo cơ hội thăng tiến đối với nhân lực trong doanh nghiệp

Thông qua giải pháp thăng tiến đối với nhân lực, Tổng công ty Dược Việt Nam đã thực hiện tốt việc kiện toàn, bổ sung nguồn nhân lực cho các phòng, trung tâm nghiên cứu và phát triển khoa học công nghệ dược, các chi nhánh và văn phòng đại diện... Tổng công ty Dược Việt Nam đã bổ sung được đội ngũ nhân lực đảm bảo thực hiện các nhiệm vụ theo yêu cầu của doanh nghiệp. Giải pháp thăng tiến đối với nhân lực đã kết hợp tốt với công tác tuyển dụng nhân lực với định hướng sử dụng lâu dài mang lại kết quả tốt. Các số liệu của Tổng công ty Dược Việt Nam cho thấy quá trình bổ sung nhân lực quản lý hàng năm thông qua thăng tiến của Tổng công ty Dược Việt Nam đã bù đắp được số lượng nhân lực nghỉ việc về những lý do khác nhau (về hưu, chuyển công tác, bỏ việc...).

c) Về xây dựng mô tả công việc chi tiết

Thông qua chiến lược và giải pháp xây dựng mô tả công việc chi tiết, hệ thống mô tả công việc thực hiện tốt vai trò giao việc và đánh giá thực hiện công việc. Hệ thống mô tả công việc đã đảm nhận tốt vai trò là công cụ hướng dẫn, theo dõi, kiểm tra các hoạt động của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Thông qua hệ thống mô tả công việc chi tiết, công tác đánh giá đã xác định đúng yêu cầu công việc đối với từng vị trí, giúp doanh nghiệp thực hiện

tốt việc kiện toàn, bổ sung, đào tạo đội ngũ nhân lực đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp. Kết quả cho thấy đội ngũ cán bộ quản lý cấp cao đại diện phần vốn ở doanh nghiệp thành viên do Tổng công ty Dược Việt Nam bổ nhiệm đã thực hiện tốt công tác quản lý vốn tại các doanh nghiệp có vốn góp của Tổng công ty, đội ngũ cán bộ lãnh đạo được bổ nhiệm tại các doanh nghiệp thành viên đã hoàn thành tốt nhiệm vụ thể hiện thông qua kết quả cụ thể là đa số các doanh nghiệp thành viên đã thực hiện tốt các nhiệm vụ do Tổng công ty giao phó, đội ngũ nhân viên về cơ bản đã hoàn thành các nhiệm vụ theo yêu cầu của doanh nghiệp...

d) Về trao quyền tự chủ đối với nhân lực trong doanh nghiệp

Ưu điểm:

Trao quyền tự chủ thông qua cơ chế giao việc và đánh giá thực hiện công việc giúp Tổng công ty Dược Việt Nam tiết kiệm chi phí và nâng cao kết quả hoạt động. Khi trao quyền tự chủ kết hợp yêu cầu về chất lượng và chi phí đối với bộ phận mua hàng trên toàn Tổng công ty đã giúp doanh nghiệp tìm kiếm được những nguồn hàng có chất lượng tốt và giá thành cạnh tranh, trao quyền tự chủ kết hợp đưa ra các yêu cầu cụ thể về thời gian và mức độ hoàn thành (định mức) đối với đội ngũ thu hồi công nợ đã tăng cường công tác thu hồi, giám sát và quản lý công nợ phải thu, phải trả, tăng vòng quay vốn lưu động... Về quản lý các quy chế chuyên môn, kiểm soát được quá trình thực hiện quy chế chuyên môn. Về công tác quản lý chất lượng quá trình trao quyền và kiểm soát đã theo sát công tác quản trị chất lượng của đội ngũ nhân lực từ đó nâng cao trách nhiệm, nhanh chóng phát hiện các sản phẩm không đạt chất lượng. Về công tác an toàn vệ sinh lao động, tất cả các doanh nghiệp trong Tổng công ty đều đảm bảo an toàn phòng cháy chữa cháy, an toàn vệ sinh lao động, an toàn trong kinh doanh sản xuất, đảm bảo vệ sinh môi trường xanh sạch đẹp, đảm bảo an toàn, an ninh bảo vệ tài sản nhà nước. Cũng thông qua thực hiện tốt vai trò trao quyền tự chủ và kiểm soát, nhiều nhà máy sản

xuất trực thuộc Tổng công ty Dược Việt Nam được Cục Quản lý dược xét công nhận đạt tiêu chuẩn thực hành tốt sản xuất thuốc theo khuyến cáo của Tổ chức Y tế thế giới...

Hạn chế:

Về quá trình triển khai, một số chỉ tiêu định lượng còn thể hiện các nhược điểm như chưa phản ánh đúng yêu cầu công việc, hạn mức hoặc chu kỳ đánh giá vẫn chưa hợp lý... Bên cạnh những nguyên nhân chủ quan đến từ môi trường doanh nghiệp và yếu tố con người trong quá trình triển khai, dựa trên cơ sở lý luận về chiến lược phát triển nhân lực có thể thấy một nguyên nhân cần được xác định là các giải pháp đánh giá thực hiện công việc của doanh nghiệp có thể chưa phù hợp, tác giả đặt ra giả thuyết là chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam quá chú trọng tới lượng hóa kết quả do vậy đã hạn chế những định hướng quan trọng trong quá trình đánh giá thực hiện công việc.

Về kết quả đạt được, mặc dù đa số các bộ phận trực thuộc Tổng công ty Dược Việt Nam hoàn thành vượt mức hoàn thành nhiệm vụ, kết quả thực hiện công việc của các đơn vị trực thuộc doanh nghiệp không đồng nhất, hiệu suất hoạt động chưa được như sự kỳ vọng của đội ngũ quản trị cấp cao. Đối với thời hạn nộp báo cáo tài chính, các doanh nghiệp thành viên cung cấp báo cáo tài chính năm và báo cáo tài chính năm đã kiểm toán cho Tổng công ty tương đối muộn so với quy định của Bộ Tài chính và yêu cầu của Tổng công ty. Báo cáo tài chính đã kiểm toán của một số công ty thành viên còn có nhiều ý kiến ngoại trừ trong đó có các ý kiến ngoại trừ trọng yếu liên quan đến việc trích khấu hao, đối chiếu công nợ, trích lập dự phòng và xử lý công nợ khó đòi, đánh giá chênh lệch tỷ giá. Hàng tồn kho được quản lý chưa tốt, trong nhiều thời điểm hàng tồn kho tăng cao. Hầu hết người đại diện phần vốn nhà nước của Tổng công ty còn chậm việc báo cáo theo quy định, chưa thực hiện việc xin ý kiến của Tổng công ty trong một số vấn đề quan trọng. Số liệu công

nợ giữa các công ty con chưa được đối chiếu đầy đủ, hầu hết các công ty con chưa tách được phần doanh thu, hàng tồn và giá vốn của các mặt hàng giao dịch nội bộ trong Tổng công ty

e) Về phản hồi chính xác về kết quả làm việc

Thông qua các tiêu chuẩn đánh giá trực tiếp, Tổng công ty Dược Việt Nam đã đánh giá chính xác kết quả đạt được của doanh nghiệp và định hướng tốt đối với quá trình thực hiện công việc của doanh nghiệp, theo sát hoạt động của đội ngũ quản lý các cấp và theo sát hoạt động của các đơn vị trực thuộc. Công tác đánh giá thực hiện công việc đã thực hiện được các nhiệm vụ hết sức quan trọng là giám sát thực hiện các vấn đề trọng yếu về hoạt động đầu tư, nhân sự, kiểm soát chất lượng trong toàn hệ thống, kiểm soát trách nhiệm của người đại vốn và tăng cường tính tuân thủ trong toàn hệ thống...

Công cụ đánh giá đã trở thành thước đo mức độ hoàn thành nhiệm vụ của đơn vị cũng như cá nhân, nhờ đó toàn Tổng công ty Dược Việt Nam và trên 95% các đơn vị thành viên luôn hoàn thành các mục tiêu hoạt động. Các thành công có được từ công tác đánh giá thực hiện công việc được trình bày dưới đây.

Tổng công ty đã thực hiện tốt công tác thi đua, khen thưởng để kịp thời động viên, khuyến khích đội ngũ nhân lực phấn đấu và nỗ lực làm việc, cải tiến sáng kiến trong hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Với chế độ thưởng được xác định dựa trên đóng góp cá nhân và tạo điều kiện để từng cá nhân có thể phát huy năng lực, doanh nghiệp đã có được nhiều thành công.

2.4.2. Đánh giá kết quả của công tác phát triển nhân lực sau khi thực hiện các giải pháp chiến lược đào tạo nhân lực

a) Về chú trọng đào tạo nhân lực sau tuyển dụng

Về ưu điểm:

Để đánh giá kết quả đạt được, tác giả phân tích cơ cấu trình độ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam theo bốn nhóm trình độ chính bao gồm

lao động có trình độ sau đại học, lao động có trình độ đại học, lao động có trình độ cao đẳng, và nhóm lao động khác 9bao gồm lao động có trình độ trung cấp, sơ cấp và chưa qua đào tạo.

Bảng 2.18. Cơ cấu trình độ tại Tổng công ty Dược Việt Nam

(Đơn vị: lao động)

Biến động nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam trong năm năm trở lại đây					
Năm	Tổng số lao động	Lao động sau đại học	Lao động đại học	Lao động cao đẳng	lao động khác
2012	7310	106	2075	178	4951
2013	7287	119	2024	220	4924
2014	7271	130	2081	264	4796
2015	7312	136	2097	268	4811
2016	7348	141	2107	304	4796
2017	7360	140	2110	309	4801
2018	7377	145	2116	311	4805

Kết quả phân tích cho thấy: 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 đã tăng từ 1.32% năm 2011 lên tới 2.25% vào năm 2018, đội ngũ nhân lực có trình độ đại học của Tổng công ty Dược Việt Nam giữ ổn định ở mức 28.64%. Từ năm 2011 đến nay, đội ngũ nhân lực có trình độ cao đẳng tại Tổng công ty Dược Việt Nam tăng từ 2.05% vào năm 2011 lên đến 5.11% vào năm 2018. 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.

Có thể thấy, 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. Cụ thể từ năm 2011 đến năm 2018, đội ngũ lao động trung cấp và sơ cấp của Tổng công ty Dược Việt Nam đã giảm từ 68% năm 2011 xuống còn xấp xỉ 64% vào năm 2017. Bên cạnh 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.

Tại Tổng công ty Dược Việt Nam, công tác đào tạo sau tuyển dụng đảm bảo nhân lực đủ phẩm chất và chuyên môn để thực hiện các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp. Một số thành tích quan trọng bao gồm nhân lực đủ khả năng thực hiện công việc, không có doanh nghiệp thua lỗ trên toàn Tổng công ty, đội ngũ nhân lực quản lý và nhân viên thực hiện tốt đa số các nhiệm vụ được giao, trình độ của đội ngũ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam không ngừng được nâng cao qua các năm.

Các hoạt động triển khai công tác đào tạo đã giúp toàn Tổng công ty Dược Việt Nam đã nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của đội ngũ nhân lực, nhân rộng chuẩn mực văn hóa doanh nghiệp, quá trình đào tạo mang lại kết quả tốt đã khuyến khích động viên đội ngũ nhân lực của doanh nghiệp áp dụng các kiến thức và kỹ năng mới sau quá trình học tập.

Về thực hiện công tác đào tạo sau tuyển dụng, Tổng công ty Dược Việt Nam đã tổ chức các lớp tập huấn về tài chính, kế toán cho các doanh nghiệp thành viên của tổng công ty, tổ chức khóa tập huấn về xây dựng chiến lược, cử các cán bộ tham gia đào tạo các kiến thức liên quan đến nghiên cứu tương đương sinh học, đánh giá khả dụng để phục vụ trung tâm nghiên cứu và phát triển khoa học công nghệ dược, cử các cán bộ tham gia đào tạo về ISO 9001:2008 để nâng cao chất lượng hoạt động của tổng công ty, tiến hành đào tạo lại GPs.

Về thực hiện công tác đào tạo nhân lực sau tuyển dụng, bên cạnh các chương trình đào tạo trong nước, Tổng công ty Dược Việt Nam triển khai các chương trình đào tạo ở nước ngoài với mục tiêu không chỉ tiếp cận kiến thức tiên tiến nhằm nâng cao năng lực mà còn nâng cao tinh thần phấn đấu của đội

ngũ nhân lực... Một số chương trình đào tạo đã thực hiện ở nước ngoài bao gồm: Tổng công ty đã học tập kinh nghiệm và triển khai nghiên cứu tương đương sinh học tại Hàn Quốc, chuẩn bị nhân sự và đào tạo cho nhân sự làm việc tại Trung tâm nghiên cứu và phát triển khoa học công nghệ được để phục vụ cho hoạt động của trung tâm sau khi dự án được hoàn thành.

Về hạn chế:

Thứ nhất là đội ngũ nhân lực của các doanh nghiệp trực thuộc Tổng công ty Dược Việt Nam tuy đã được đào tạo, bồi dưỡng nhưng vẫn chưa thực sự đáp ứng được yêu cầu công việc, chưa mang lại hiệu suất đáp ứng kỳ vọng của doanh nghiệp. Đội ngũ nhân lực kế cận của doanh nghiệp chưa đáp ứng được kỳ vọng của tập thể lãnh đạo Tổng công ty Dược Việt Nam.

Thứ hai là công tác xác định đối tượng đào tạo và kế hoạch đào tạo nhân lực quản lý vẫn chưa thực sự sát với yêu cầu thực tế của doanh nghiệp. Năng lực quản lý còn kém, dẫn đến việc doanh nghiệp chưa xây dựng được hệ thống phân phối chuyên nghiệp.

Thứ ba là nhân sự về nghiên cứu khoa học và công nghệ còn thiếu nên chưa triển khai được một số công việc liên quan, ví dụ như đối với công tác thử tương đương sinh học (thử tương đương sinh học là quá trình thử nghiệm nhằm so sánh tác dụng của cùng một loại thuốc, Tổng công ty Dược Việt Nam sử dụng thử tương đương sinh học nhằm so sánh thuốc của doanh nghiệp với các thuốc tương đương được các doanh nghiệp trong và ngoài nước sản xuất), công tác đánh giá sinh khả dụng của thuốc của Tổng công ty Dược Việt Nam còn hạn chế. Dữ liệu của doanh nghiệp cho thấy nhân lực khoa học hiện chỉ đáp ứng được 30% nhu cầu, Tổng công ty Dược Việt Nam cần thu hút thêm 50 lao động kỹ thuật cao trong thời gian tới.

b) Về đào tạo nhằm phát huy tính sáng tạo

Về ưu điểm:

Đào tạo giúp nâng cao tính sáng tạo của doanh nghiệp đã nâng cao năng lực đội ngũ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, giúp doanh

nghiệp có được giải pháp phù hợp trước các biến động bất ngờ của yếu tố môi trường bên ngoài. Một ví dụ là năm 2014, nhờ có đội ngũ nhân lực được trang bị kiến thức toàn diện và có khả năng phản ứng sáng tạo trước tình huống bất thường, Tổng công ty Dược Việt Nam đã nhanh chóng có những hành động kịp thời trước những tranh chấp từ công ty cổ phần dược phẩm Vinapharm.

Về năng lực tạo của nhân lực làm việc tại Tổng công ty Dược Việt Nam đã thể hiện thông qua hoạt động khoa học và công nghệ có thể kể đến như: có nhiều doanh nghiệp thành viên tham gia các chương trình khoa học công nghệ cấp quốc gia sử dụng ngân sách nhà nước, nghiên cứu ra các sản phẩm mới; hầu hết các công ty con thuộc Tổng công ty Dược Việt Nam đều thực hiện tốt các quy chế chuyên môn dược do Bộ Y tế ban hành; đội ngũ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đủ khả năng xây dựng và triển khai các dây chuyền sản xuất đạt chuẩn GMP, triển khai thực hiện ISO; hoạt động kế toán của doanh nghiệp luôn triển khai kịp thời khi có các quy định mới, thay đổi về chế độ kế toán, chính sách thuế, hoạt động kế toán của Tổng công ty tuân thủ các quy định tại Luật kế toán, các chuẩn mực kế toán Việt Nam và các quy định hiện hành...

Đào tạo nâng cao tính sáng tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam đã phối hợp tốt giữa lý thuyết và thực tế, mang lại những kết quả tốt như: đội ngũ nhân lực tại Trung tâm Nghiên cứu và phát triển khoa học công nghệ dược đã được đào tạo để có đủ trình độ đáp ứng yêu cầu cấp giấy chứng nhận GLP trong hoạt động kiểm nghiệm thuốc trong dịch sinh học. Tổng công ty Dược Việt Nam đã làm chủ được những kiến thức và phương pháp công nghệ đáp ứng yêu cầu thực hiện công việc của một doanh nghiệp dược hiện đại như: nghiên cứu các dạng bào chế mới, nghiên cứu các sản phẩm mới, nghiên cứu độ ổn định của thuốc, đánh giá sinh khả dụng của thuốc, áp dụng các công nghệ hiện đại trong sản xuất thuốc, làm chủ các công nghệ chiết xuất dược liệu từ nguyên liệu thiên nhiên, hoàn thiện quy trình sản xuất nhiều loại thuốc đáp ứng yêu cầu chất lượng và phù hợp điều kiện thực tế của doanh

nghiệp... Một số thành tựu của Tổng công ty Dược Việt Nam trong những năm vừa qua được trình bày trong bảng 2.19.

Bảng 2.19. Hoạt động khoa học quan trọng của Tổng công ty

Hoạt động khoa học quan trọng trong năm năm trở lại đây					
Năm	2013	2014	2015	2016	2017
Thông tin về sản phẩm mới của Tổng công ty Dược Việt Nam	Thực hiện 05 đề tài cấp bộ, và hàng trăm đề tài cấp cơ sở	Thực hiện 03 đề tài cấp nhà nước, 07 đề tài cấp bộ và hàng trăm đề tài cấp cơ sở	Thực hiện 03 đề tài cấp nhà nước, 05 đề tài cấp bộ và hàng chục đề tài cấp cơ sở	Thực hiện 04 đề tài cấp nhà nước, 03 đề tài cấp bộ và 20 đề tài cấp cơ sở	01 doanh nghiệp tham gia chương trình hóa dược Quốc gia, 01 đề tài cấp bộ và 03 đề tài cấp thành phố
Thông tin về sản phẩm mới của Tổng công ty Dược Việt Nam	127 sản phẩm mới/ 2312 sản phẩm được cấp số đăng ký sản xuất	307 sản phẩm mới/ 2619 sản phẩm được cấp số đăng ký sản xuất	140 sản phẩm đăng ký mới/ 2718 sản phẩm được cấp số đăng ký sản xuất	140 sản phẩm đăng ký mới/ 2921 sản phẩm được cấp số đăng ký sản xuất	128 sản phẩm mới/ 2936 sản phẩm được cấp số đăng ký sản xuất

Đào tạo nâng cao tính sáng tạo đã giúp Tổng công ty Dược Việt Nam tiết kiệm chi phí thông qua nâng cao năng suất lao động. Tiết kiệm chi phí tại Tổng công ty Dược Việt Nam được thực hiện thông qua hai hoạt động chủ đạo là tiết kiệm chi phí quản lý và tiết kiệm chi phí trong sản xuất và kinh doanh. Về đào tạo nhân viên, Tổng công ty Dược Việt Nam đã chú trọng nâng cao kiến thức, kỹ năng và phẩm chất nghề nghiệp nhằm từng bước nâng cao năng suất lao động. Về đào tạo đội ngũ quản lý, Tổng công ty Dược Việt Nam đã tiết giảm được đội ngũ quản lý thông qua nâng cao năng lực kết hợp mở rộng tầm hạn quản trị. Số liệu thứ cấp của doanh nghiệp cho thấy năng suất lao động của nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam trong giai đoạn từ năm 2001 đến 2018 cho thấy mức tăng năng suất lao động trung bình của Tổng công ty này ở mức 7.1% một năm. Trong khoảng thời gian năm năm, từ năm 2011 đến năm 2016, tỷ lệ cán bộ quản lý/nhân viên đã giảm từ 12.2 xuống còn 9%.

Sự sáng tạo trong công việc thể hiện ngay cả trong công tác đào tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam. Tổng công ty Dược Việt Nam đã phát triển

với hệ thống cơ sở vật chất hiện đại phục vụ đào tạo. Tổng công ty Dược Việt Nam đã cử các cán bộ tham gia đào tạo về các kiến thức liên quan đến thử tương đương sinh học, đánh giá sinh khả dụng để phục vụ hoạt động của Trung tâm Nghiên cứu và phát triển khoa học công nghệ dược. Tổng công ty Dược Việt Nam là doanh nghiệp đầu tiên tại Việt Nam thực hiện tự đào tạo nhân lực đánh giá tương đương sinh học - hình thức doanh nghiệp - đây là nội dung đào tạo tương đương các nước tiên tiến trong khu vực và trên thế giới. Quá trình phối hợp đào tạo lý thuyết và thực tế của Tổng công ty Dược Việt Nam được phối hợp tốt, ví dụ như Tổng công ty đã tổ chức thành công các hội thảo khoa học chuyên ngành về hoạt động nghiên cứu tương đương sinh học cho các công ty dược phẩm (sản xuất, nghiên cứu, kinh doanh dược phẩm) nhằm đưa hoạt động này phát triển sâu hơn, nhằm phát triển công tác nghiên cứu phát triển của ngành dược Việt Nam.

Về hạn chế:

Mức độ sáng tạo của đội ngũ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam chưa thực sự cao. Vấn đề thứ nhất cần khắc phục là do hạn chế về năng lực nghiên cứu phát minh thuốc mới nên chỉ tập trung vào các loại thuốc generic. Vấn đề thứ hai cần khắc phục là năng lực cán bộ quản lý vẫn còn hạn chế, mặc dù năng lực sản xuất của doanh nghiệp lớn nhưng sức cung ứng hiện đáp ứng được khoảng 50% nhu cầu thị trường.

2.4.3. Đánh giá kết quả của công tác phát triển nhân lực sau khi thực hiện các giải pháp chiến lược dài ngọ nhân lực

Ưu điểm:

Thứ nhất là công tác dài ngọ dược thực hiện tốt đã mang lại những thành tích trong hoạt động sản xuất và kinh doanh của Tổng công ty Dược Việt Nam. Bên cạnh việc kinh doanh có lãi, thành tích còn được thể hiện qua các giải thưởng, các danh hiệu của các cấp về thành tích đã đạt được trong mọi mặt hoạt động của doanh nghiệp.

Thứ hai là chế độ đãi ngộ nhân lực phù hợp với nguyện vọng của đa số nhân lực làm việc tại doanh nghiệp. Tổng công ty đã thực hiện xây dựng quy chế trả lương với đặc thù của doanh nghiệp để áp dụng đối với cán bộ, công nhân viên.

Thứ ba là cơ cấu tiền được hoàn thiện để ngày càng hợp lý, từ đó nâng cao sức cạnh tranh nhân lực và nâng cao đóng góp của người lao động. Các chính sách, quy định, quy chế hoạt động được hoàn thiện đã góp phần nâng cao, phát huy, khuyến khích người lao động tạo hiệu quả cao nhất trong công việc.

Hạn chế:

Chế độ đãi ngộ chưa thực sự theo sát nhu cầu của toàn thể đội ngũ nhân lực. Thứ nhất, hạn chế thể hiện rõ thông qua việc doanh nghiệp vẫn chưa thu hút tốt đối với nhân lực quản lý giỏi, cán bộ có bằng được sĩ đại học và cán bộ nghiên cứu giỏi. Thứ hai hạn chế thể hiện thông qua tỷ lệ bỏ việc của nhân lực còn cao tại một số bộ phận.

2.5. Đánh giá chung về thực trạng chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam

2.5.1. Đánh giá về mục tiêu chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam

Trong thời gian tiến hành nghiên cứu của luận án, các nội dung chiến lược phát triển nhân lực trong đó có các mục tiêu chiến lược phát triển nhân lực chưa được xác lập chính thức tại doanh nghiệp. Các nội dung chiến lược phát triển nhân lực chủ yếu được xác lập dựa trên kinh nghiệm của đội ngũ quản lý các cấp và được đề cập rải rác trong các định hướng kinh doanh của doanh nghiệp.

Các mục tiêu của phát triển nhân lực được đề cập trong các văn bản của Tổng công ty Dược Việt Nam được tóm tắt dưới đây.

Về tuyển dụng và thu hút nhân lực: bổ sung, duy trì đội ngũ nhân lực đủ năng lực thực hiện các nhiệm vụ theo yêu cầu của doanh nghiệp.

Về đào tạo nhân lực: Đào tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam hướng đến mục tiêu nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua nhân lực. Doanh nghiệp tập trung đầu tư năng lực đội ngũ, nâng cao mức độ gắn kết của nhân lực với công việc, sử dụng nhân lực lâu dài, phù hợp với yêu cầu của ngành dược trong giai đoạn mới.

Về đãi ngộ nhân lực: Chế độ tiền lương hướng đến sự phù hợp với công việc nguyện vọng của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp nhằm nâng cao nỗ lực phấn đấu của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp.

2.5.2. Đánh giá chiến lược tuyển dụng và thu hút nhân lực

Ưu điểm đối với các phương án chiến lược tuyển dụng:

a) Về tuyển dụng nhân lực với định hướng sử dụng lâu dài

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 dụng được sử dụng đạt kết quả tốt trong công tác kiện toàn cơ cấu tổ chức của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Nguyên nhân:

Qua phân tích hồi quy cho thấy ở mức độ tin cậy 90%, chiến lược "tuyển dụng nhân lực với định hướng sử dụng lâu dài" của Tổng công ty Dược Việt Nam có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp.

Kết quả khảo sát cho thấy các giải pháp tuyển dụng nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đã mang lại kết quả tốt. Các kết quả đánh giá bao gồm:

- Về "Năng lực đội ngũ quản trị" có 21% người tham gia khảo sát đánh giá năng lực đội ngũ quản trị của Tổng công ty Dược Việt Nam ở mức rất tốt 75% đánh giá ở mức tốt và 4% đánh giá ở mức vừa phải, không có các đánh giá ở mức chưa tốt và kém.

- Về "Năng lực đội ngũ nhân viên" có 21% người tham gia khảo sát đánh giá năng lực đội ngũ nhân viên của Tổng công ty Dược Việt

Nam ở mức rất tốt, 75% đánh giá ở mức tốt và 4% đánh giá ở mức vừa phải, không có các đánh giá ở mức chưa tốt và kém.

- Về "Lợi ích đối với định hướng sử dụng nhân lực lâu dài" có 86% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt, không có các đánh giá ở mức chưa tốt và kém.

- Về "Cảm giác thành đạt khi gắn bó lâu dài với doanh nghiệp" có 64% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt, không có đánh giá ở mức kém.

b) Về tạo cơ hội thăng tiến đối với nhân lực trong doanh nghiệp

Thông qua quá trình thăng tiến, Tổng công ty Dược Việt Nam đã thực hiện tốt việc kiện toàn, bổ sung nguồn nhân lực.

Thăng tiến nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam không chỉ bù đắp những thiếu hụt nhân lực mà còn kết hợp với các công tác khác của quản trị nhân lực khác - đặc biệt là công tác bố trí và sử dụng nhân lực và đãi ngộ.

Quá trình thăng tiến thỏa mãn nguyện vọng của đa số nhân lực làm việc tại Tổng công ty Dược Việt Nam, từ đó không chỉ ổn định đội ngũ nhân lực hiện tại mà còn tạo lực hấp dẫn thu hút được đội ngũ nhân lực từ bên ngoài. Việc tạo cơ hội thăng tiến công bằng giúp tăng cường đoàn kết nội bộ, tạo sự gắn kết nhân lực cùng chí hướng giúp Tổng công ty Dược Việt Nam phát triển ổn định.

Nguyên nhân:

Qua phân tích hồi quy cho thấy ở mức độ tin cậy 90%, chiến lược "Tạo cơ hội thăng tiến đối với nhân lực trong doanh nghiệp" của Tổng công ty Dược Việt Nam có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp.

Về giải pháp "Cơ hội phát triển nghề nghiệp", Tổng công ty Dược Việt Nam đã tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp tốt đối với nhân lực làm việc tại doanh nghiệp. Kết quả khảo sát cho thấy có 86% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt và 14% đánh giá ở mức bình thường, không có các đánh giá ở mức chưa tốt và kém.

Về giải pháp "Quy hoạch nhân lực", 7% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức rất tốt, 86% đánh giá ở mức tốt, 7% đánh giá ở mức bình thường, không có các đánh giá ở mức chưa tốt và kém.

c) Về xây dựng mô tả công việc chi tiết

Hệ thống mô tả công việc thực hiện tốt vai trò giao việc và đánh giá thực hiện công việc. Các nội dung mô tả công việc đã đảm nhận tốt vai trò là công cụ hướng dẫn, theo dõi, kiểm tra các nhiệm vụ trọng yếu.

Nguyên nhân:

Qua phân tích hồi quy cho thấy ở mức độ tin cậy 90%, chiến lược xây dựng "Xây dựng mô tả công việc chi tiết" của Tổng công ty Dược Việt Nam có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp.

Giải pháp về "Nội dung công việc trong mô tả công việc" được nhìn nhận tích cực, có 86% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt, không có các đánh giá ở mức chưa tốt và kém.

d) Về trao quyền tự chủ đối với nhân lực trong doanh nghiệp

Trao quyền tự chủ thông qua cơ chế giao việc và đánh giá thực hiện công việc giúp Tổng công ty Dược Việt Nam tiết kiệm chi phí và nâng cao kết quả hoạt động. Mức độ phù hợp công việc và năng lực là yếu tố quan trọng quyết định thành công của định hướng trao quyền tự chủ trong doanh nghiệp, kết quả cho thấy tại Tổng công ty Dược Việt Nam, công việc đã được thiết kế tốt để phù hợp năng lực đội ngũ nhân lực.

Nguyên nhân:

Giải pháp về "Quyền tự chủ trong công việc" được nhìn nhận tương đối tích cực, kết quả khảo sát cho thấy có 57% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt, không có đánh giá ở mức kém.

e) Về phản hồi chính xác về kết quả làm việc

Thông qua các tiêu chuẩn đánh giá trực tiếp, Tổng công ty Dược Việt Nam đã đánh giá tốt các kết quả thực hiện công việc và đưa ra định hướng đối với quá trình thực hiện công việc của nhân lực trong doanh nghiệp. Thông

qua hệ thống đánh giá thực hiện công việc, Tổng công ty Dược Việt Nam đã thực hiện tốt công tác thi đua, khen thưởng để kịp thời động viên, khuyến khích đội ngũ nhân lực phấn đấu và nỗ lực làm việc.

Nguyên nhân:

Qua phân tích hồi quy cho thấy ở mức độ tin cậy 90% có thể kết luận là chiến lược "Phản hồi chính xác về kết quả làm việc" của Tổng công ty Dược Việt Nam có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp.

Về giải pháp "Phản hồi chính xác về kết quả làm việc" có 14% đánh giá rất tốt, 36% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt, không có đánh giá ở mức kém.

Hạn chế đối với các phương án chiến lược tuyển dụng:

a) Về tuyển dụng nhân lực với định hướng sử dụng lâu dài

Lực lượng nhân sự sau tuyển dụng cũng còn hạn chế về chuyên môn, một số vị trí cán bộ quản lý và nhân viên kinh doanh sau khi tuyển dụng chưa đáp ứng yêu cầu công việc sau khi tuyển dụng và ngay cả sau khi đào tạo lại. Công tác tuyển dụng còn chưa có sức hấp dẫn đối với một số vị trí.

Nguyên nhân:

Kết quả cho thấy nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam vẫn còn nhân lực chưa thấy được "Cảm giác thành đạt khi gắn bó lâu dài với doanh nghiệp" khi làm việc lâu dài tại doanh nghiệp. Vẫn còn 14% đánh giá ở mức bình thường, 7% đánh giá ở mức chưa tốt, không có các đánh giá ở mức rất tốt.

Về "Lợi ích đối với định hướng sử dụng nhân lực lâu dài" vẫn còn 14% đánh giá ở mức bình thường, không có các đánh giá ở mức rất tốt.

b) Về xây dựng mô tả công việc chi tiết

Giải pháp về "Nội dung công việc trong mô tả công việc" vẫn còn 14% đánh giá ở mức bình thường.

c) Về trao quyền tự chủ đối với nhân lực trong doanh nghiệp

Phương thức giao việc vẫn còn có điểm chưa hợp lý.

Phương thức giao việc còn chưa thể hiện đúng yêu cầu công việc.

Nguyên nhân:

Qua phân tích hồi quy cho thấy ở mức độ tin cậy 90%, chiến lược "Trao quyền tự chủ đối với nhân lực trong doanh nghiệp" Tổng công ty Dược Việt Nam có tác động tiêu cực tới động lực làm việc của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp.

Kết quả cho thấy một số giải pháp của Tổng công ty Dược Việt Nam cho thấy nhân lực chưa đánh giá cao.

Về giải pháp "Quyền tự chủ trong công việc" vẫn còn 21% đánh giá ở mức vừa phải, 21% đánh giá ở mức chưa tốt, không có các đánh giá ở mức rất tốt.

Về "Mức độ phù hợp công việc và năng lực" vẫn còn 57% đánh giá ở mức bình thường.

d) Về phản hồi chính xác về kết quả làm việc

"Phản hồi chính xác về kết quả làm việc" vẫn còn và 43% đánh giá ở mức vừa phải, 7% đánh giá ở mức chưa tốt.

2.5.3. Đánh giá chiến lược đào tạo nhân lực

Ưu điểm đối với các phương án chiến lược đào tạo nhân lực:

a) Về chú trọng đào tạo nhân lực sau tuyển dụng

Công tác đào tạo tại Tổng công ty Dược Việt Nam đã đảm bảo nhân lực đủ phẩm chất và chuyên môn để thực hiện các nhiệm vụ cơ bản theo yêu cầu doanh nghiệp. Trong công tác đào tạo, doanh nghiệp đã tạo ra đội ngũ nhân lực có tay nghề cao, bồi dưỡng và tạo điều kiện để nhân lực nâng cao trình độ. Kết quả thể hiện qua việc không có doanh nghiệp thua lỗ trên toàn Tổng công ty, đội ngũ nhân lực quản lý cấp cao giúp các hoạt động của doanh nghiệp đạt được các kết quả quan trọng theo mục tiêu đã đề ra, trình độ của

đội ngũ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam được nâng cao qua các năm, năng suất lao động của nhân lực quản lý và nhân viên đều có sự gia tăng qua các năm.

Nguyên nhân:

Kết quả khảo sát cho thấy tại Tổng công ty Dược Việt Nam, về tổng thể công tác đào tạo nhân lực đã mang lại kết quả tốt. "Đóng góp của đào tạo tới TCT", có 8.33% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức rất tốt, 79.17% đánh giá ở mức tốt và 12.5% đánh giá ở mức bình thường, không có đánh giá ở mức chưa tốt và kém.

Đánh giá nội dung khóa học thông qua khảo sát " Khóa học hợp lý" có 57% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt.

b) Về đẩy mạnh tính sáng tạo trong công tác đào tạo nhân lực

Về sức sáng tạo của nhân lực thể hiện được thông qua kết quả tốt trong các hoạt động khoa học, công nghệ, sản xuất...

Nguyên nhân:

Đánh giá về giải pháp "đẩy mạnh tính sáng tạo " có 79% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt, không có đánh giá ở mức kém.

Về "Mức độ chia sẻ kiến thức và sáng tạo của nhân lực trong doanh nghiệp", có 13% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức rất tốt, 71% đánh giá ở mức tốt, không có các đánh giá ở mức yếu và kém.

Hạn chế đối với các phương án chiến lược đào tạo nhân lực:

a) Về chú trọng đào tạo nhân lực sau tuyển dụng

Đội ngũ nhân lực tại các doanh nghiệp tuy đã được đào tạo, bồi dưỡng nhưng vẫn chưa thực sự đáp ứng được kỳ vọng của doanh nghiệp, chưa mang lại hiệu suất đáp ứng kỳ vọng của doanh nghiệp.

Năng lực quản lý còn kém, dẫn đến việc doanh nghiệp chưa xây dựng được hệ thống phân phối chuyên nghiệp.

Nhân sự về nghiên cứu khoa học và công nghệ còn thiếu.

Công tác xác định đối tượng đào tạo và kế hoạch đào tạo nhân lực quản lý vẫn chưa thực sự sát với yêu cầu thực tế của doanh nghiệp.

Nguyên nhân:

Qua phân tích hồi quy cho thấy ở mức tin cậy 90% không có bằng chứng về chiến lược "Chú trọng đào tạo nhân lực sau tuyển dụng" của Tổng công ty Dược Việt Nam có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân lực tại doanh nghiệp. Điều này có thể lý giải là chiến lược này không phù hợp với mọi đối tượng nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Đánh giá nội dung khóa học thông qua khảo sát " Khóa học hợp lý" vẫn còn 29% đánh giá ở mức bình thường, 7% đánh giá ở mức chưa tốt, 7% đánh giá ở mức kém, không có các đánh giá ở mức rất tốt. Kết quả cho thấy tại Tổng công ty Dược Việt Nam, việc thiết kế nội dung khóa học vẫn còn nhiều bất cập cần phải hoàn thiện.

Đánh giá về "Chính sách học tập", 14% đánh giá chưa tốt, không có các đánh giá ở mức rất tốt. Kết quả cho thấy tại Tổng công ty Dược Việt Nam, chính sách học tập và phát triển vẫn còn chưa thực sự hợp lý.

2.5.4. Đánh giá chiến lược đãi ngộ nhân lực

Ưu điểm đối với chiến lược đãi ngộ nhân lực:

Đãi ngộ được thực hiện tốt đã mang lại những thành tích trong hoạt động sản xuất và kinh doanh của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Chế độ đãi ngộ nhân lực phù hợp với nguyện vọng của đa số nhân lực làm việc tại doanh nghiệp.

Cơ cấu tiền lương tiếp tục được hoàn thiện để ngày càng hợp lý với mục tiêu nâng cao sức cạnh tranh nhân lực.

Nguyên nhân:

Qua phân tích hồi quy cho thấy ở mức độ tin cậy 90%, chiến lược "Xây dựng đãi ngộ tài chính dựa trên kết quả kinh doanh của doanh nghiệp và thành tích cá nhân" của Tổng công ty Dược Việt Nam có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp.

Về giải pháp "Trả lương tương xứng với năng lực" có 43% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt, không có các đánh giá ở mức chưa tốt và kém.

Về giải pháp "Kết cấu tiền lương của doanh nghiệp" có 71% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt không có các đánh giá ở mức chưa tốt và kém.

Về giải pháp "Mức lương cơ bản" có 57% người tham gia khảo sát đánh giá ở mức tốt, không có các đánh giá ở mức chưa tốt và kém.

Hạn chế đối với chiến lược đãi ngộ nhân lực:

Chế độ đãi ngộ chưa thực sự theo sát nhu cầu của toàn thể đội ngũ nhân lực.

Chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp chưa phù hợp với nhân lực quản lý giỏi và cán bộ có bằng dục sĩ đại học.

Tỷ lệ bỏ việc của nhân lực còn cao tại một số bộ phận.

Nguyên nhân:

Về giải pháp "Trả lương tương xứng với năng lực" vẫn còn 57% đánh giá ở mức bình thường, không có các đánh giá ở mức rất tốt. Công tác trả lương của doanh nghiệp chưa thực sự tương xứng với năng lực vẫn cần được hoàn thiện thêm.

Về giải pháp "Kết cấu tiền lương của doanh nghiệp" vẫn còn 29% đánh giá ở mức bình thường, không có các đánh giá ở mức rất tốt.

Về giải pháp "Mức lương cơ bản" vẫn còn 43% đánh giá ở mức bình thường, không có các đánh giá ở mức rất tốt.

Tóm tắt chương 2

Chương hai trình bày về kết quả phân tích về chiến lược phát triển nhân lực Tổng công ty Dược Việt Nam trong mối quan hệ biện chứng với thực trạng của doanh nghiệp các yếu tố ảnh hưởng. Các nội dung phân tích trong chương hai được tóm tắt dưới đây.

Thứ nhất là phân tích thực trạng về các mục tiêu của Tổng công ty Dược Việt Nam. Nội dung này bao gồm tổng hợp thông tin về chủ thể nghiên cứu là

Tổng công ty Dược Việt Nam đề cập tới Quá trình hình thành và phát triển Tổng công ty Dược Việt Nam và Cơ cấu tổ chức và đặc điểm hoạt động của Tổng công ty Dược Việt Nam, tổng hợp các định hướng chiến lược của doanh nghiệp, tổng hợp và đánh giá chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp.

Thứ hai là tổng hợp và đánh giá các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Phần này tập trung đánh giá ưu điểm - hạn chế của các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Trong nghiên cứu, tác giả đã phát 200 phiếu khảo sát tới nhân lực đang làm việc tại Tổng công ty Dược Việt Nam theo phương pháp lựa chọn ngẫu nhiên, sử dụng SPSS để xử lý nhằm đánh giá tác động của các định hướng phát triển nhân lực tới kết quả.

Thứ ba là tổng hợp và đánh giá các giải pháp thực hiện phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Phần này tập trung đánh giá ưu điểm - hạn chế của các giải pháp phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Trong nghiên cứu, tác giả đã phát thu thập đánh giá từ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đối với các giải pháp phát triển nhân lực của doanh nghiệp.

Thứ tư là tổng hợp và đánh giá các kết quả công tác phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Phần này tập trung đánh giá ưu điểm - hạn chế đối với công tác phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Thứ năm là đánh giá kết quả áp dụng các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Trong nội dung này, tác giả tổng hợp các ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân đối với chiến lược - chính sách - kết quả phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Chương 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CỦA TỔNG CÔNG TY DƯỢC VIỆT NAM

3.1. Mục tiêu chiến lược của Tổng công ty Dược Việt Nam và phân tích SWOT nhân lực

3.1.1. Tổng hợp các mục tiêu của Tổng công ty Dược Việt Nam

Dựa trên sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược kinh doanh của Tổng công ty Dược Việt Nam, tác giả tiến hành trao đổi với người đứng đầu bộ phận quản lý nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam nhằm khái quát hóa các mục tiêu của Tổng công ty Dược Việt Nam. Năm mục tiêu được xác lập nhằm tạo thuận lợi trong quá trình phân tích các yếu tố môi trường chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Thứ nhất là sản xuất thuốc đảm bảo chất lượng, hướng tới mục tiêu nâng cao chất lượng thuốc đáp ứng yêu cầu xuất khẩu

Thứ hai là đảm bảo số lượng thuốc sản xuất đáp ứng nhu cầu dùng thuốc của người Việt.

Thứ ba là hạ giá thành sản phẩm đầu cuối thông qua tiết kiệm giảm chi phí lưu thông.

Thứ tư là áp dụng công nghệ hiện đại, nhằm mang lại giá trị kinh tế cao, phát triển ngành công nghiệp Dược Việt Nam thành ngành kinh tế - kỹ thuật mũi nhọn theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa.

Thứ năm là nâng cao vị thế doanh nghiệp, xây dựng thương hiệu, phát triển kênh phân phối và kinh doanh.

3.1.2. Phân tích SWOT nhân lực

3.1.2.1. Phân tích các yếu tố môi trường

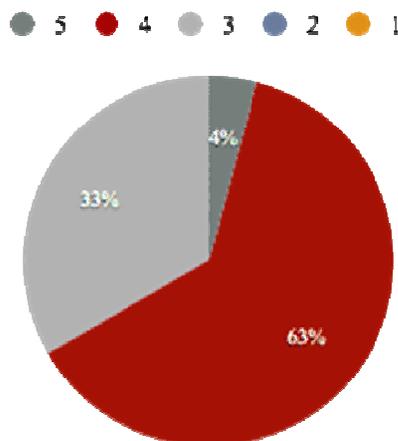
*) Phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài

a) Đánh giá yếu tố cung ứng nhân lực

Để đánh giá phân tích yếu tố cung ứng nhân lực, trước tiên tác giả tiến hành khảo sát đội ngũ quản trị cấp cao của Tổng công ty Dược Việt Nam

nhằm đánh giá mức độ đáp ứng nhu cầu của nhân lực trên thị trường. Cụ thể, tác giả sử dụng bảng hỏi nhằm đánh giá "Năng lực thực hiện công việc" của đội ngũ nhân lực trên thị trường, câu hỏi được chuyển đến người đứng đầu bộ phận quản trị nhân lực của các doanh nghiệp trực thuộc Tổng công ty Dược Việt Nam, kết quả phân tích được trình bày trong đồ thị 3.1.

Giá trị trung bình	3.70
Độ lệch chuẩn	0.55



Đồ thị 3.1. Kết quả phân tích về "Năng lực thực hiện công việc"

Kết phân tích sát cho thấy về "Năng lực thực hiện công việc", giá trị trung bình của khảo sát đạt mức 3.7, độ lệch chuẩn 0.55. Về kết quả đánh giá về năng lực thực hiện công việc, có 4% người tham gia khảo sát đánh giá năng lực thực hiện công việc của Tổng công ty Dược Việt Nam ở mức rất tốt 63% đánh giá ở mức tốt và 33% đánh giá ở mức vừa phải, không có các đánh giá ở mức chưa tốt và kém. Tổng hợp kết quả phân tích cho thấy nhân lực trên thị trường lao động đáp ứng yêu cầu công việc của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Kết hợp với các dữ liệu thứ cấp của doanh nghiệp cho thấy kết quả phân tích phù hợp với thực trạng của doanh nghiệp, Tổng công ty Dược Việt Nam chủ yếu sản xuất thuốc sản phẩm trên nguyên liệu sẵn có và phân phối. Về hoạt động sản xuất thuốc, doanh nghiệp sử dụng các công thức sản xuất theo chuyên gia công nghệ hoặc dựa trên các quy trình sản xuất hết bảo hộ,

quá trình sản xuất thuốc dựa trên quy trình vận hành không quá phức tạp, doanh nghiệp không cần sử dụng nhân lực có năng lực đặc biệt. Phân phối thuốc là một trong những hoạt động thương mại không có nhiều thách thức do thuốc là mặt hàng đặc biệt với các phương thức phân phối đã thành quy chuẩn. Bên cạnh hai nhiệm vụ trên, doanh nghiệp còn tiến hành nghiên cứu nâng cao chất lượng thuốc, tuy vậy đây là những nghiên cứu theo quy trình chuẩn không đòi hỏi những phát minh đột phá. Tổng hợp các kết quả phân tích có thể thấy, về cơ bản nhân lực trên thị trường đáp ứng yêu cầu của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Bước tiếp theo, tác giả phân tích hình ảnh cạnh tranh nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam trên thị trường lao động. Trong nội dung này, tác giả phân tích hai nội dung quan trọng là tương quan lợi ích tài chính ngành dược và một số lĩnh vực khác nhằm đánh giá sức thu hút doanh nghiệp mới ra nhập thị trường, và phân tích sức cung ứng nhân lực từ giáo dục.

Để phân tích sức thu hút của ngành dược, tác giả đánh giá chỉ số ROA đối với các ngành nghề khác nhau trong khoảng thời gian năm năm trở lại đây. Kết quả phân tích cho thấy, ROA trung bình của các doanh nghiệp dược biến động trong khoảng 0.1 - 0.11, ROA trung bình của các doanh nghiệp dược Việt Nam vào khoảng 10%. Khi so với doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực khác ở Việt Nam (Bảng 3.1) có thể thấy ngành dược Việt Nam có sức hấp dẫn ở mức trung bình do chỉ số ROA dao động ở mức trung bình thấp. Tuy các chỉ tiêu về lợi ích tài chính không quá hấp dẫn, thuốc là mặt hàng không thể thiếu và khách hàng thường có xu hướng chọn thuốc tốt nhất trong khả năng, các đặc điểm trên tạo sự ổn định lâu dài đối với các doanh nghiệp ngành dược. Do sức hấp dẫn không quá cao, sức ép từ các doanh nghiệp mới ra nhập thị trường không lớn, đây là cơ hội để các doanh nghiệp dược hiện tại tiếp tục phát triển theo mở rộng quy mô. Dựa trên kết quả phân tích xu hướng phát triển của ngành dược, có thể thấy cạnh tranh nhân lực

ngành dược sẽ không có những biến động bất ngờ, cạnh tranh sẽ gia tăng trong trường hợp khả năng cung ứng nhân lực mới từ các cơ sở đào tạo thấp hơn tốc độ phát triển của doanh nghiệp.

Bảng 3.1. ROA một số ngành nghề của Việt Nam

TT	Nhóm ngành	Năm 2018		Năm 2017		Năm 2016		Năm 2015		Năm 2014	
		ROA	ROE	ROA	ROE	ROA	ROE	ROA	ROE	ROA	ROE
1	Bất động sản	3	7	2	6	4	11	2	4	3	7
2	Cao su	8	12	9	14	12	20	18	28	25	39
3	Chứng khoán	4	7	6	10	5	8	2	4	-4	-7
4	Công nghệ viễn thông	8	18	8	17	9	18	8	16	8	17
5	Dịch vụ - Du lịch	7	12	-7	-12	5	9	7	14	6	12
6	Dược phẩm/Y tế/Hóa chất	9	11	9	20	9	21	10	23	9	21
7	Giáo dục	6	9	6	9	5	8	6	10	6	10
8	Khoáng sản	2	5	2	6	4	9	5	13	8	21
9	Năng lượng điện/khí/Gas	12	19	20	32	20	33	16	30	11	23
10	Ngân hàng - Bảo hiểm	1	9	1	10	1	11	1	13	2	19
11	Ngành thép	7	17	6	16	4	12	3	9	5	14
12	Nhóm dầu khí	5	12	5	13	3	8	4	9	7	17
13	Nhựa - Bao bì	9	18	9	16	10	18	11	20	12	21
14	Sản xuất - Kinh doanh	7	14	6	12	4	9	3	6	4	7
15	Thực phẩm	14	27	10	17	11	18	13	20	15	23
16	Thương mại	4	10	4	11	2	6	3	9	5	14
17	Thủy sản	2	7	2	4	3	7	4	10	6	15
18	Vận tải/Cảng/Taxi	4	8	5	11	2	5	-2	-6	2	4
19	Vật liệu xây dựng	6	18	3	10	0	1	0	2	2	6
20	Xây dựng	3	10	1	5	-1	-4	-1	-2	2	8
	Giá trị trung bình	5.85	12.5	5.35	11.35	5.6	11.4	5.65	11.6	6.7	14.55

Để nhìn nhận hình ảnh cạnh tranh của nhân lực ngành dược, tác giả tiếp tục phân tích số liệu về tốc độ phát triển ngành dược và cung ứng nhân lực từ các cơ sở giáo dục. Số liệu về cung ứng nhân lực của World Bank cho thấy tốc độ tăng trưởng giáo dục ở mức 20% một năm. Tốc độ tăng trưởng ngành dược Việt Nam là 9.2% một năm tăng trưởng năng suất lao động ở mức 10%.

Số liệu của World Bank, tỷ lệ thất nghiệp của Việt Nam đang có xu hướng giảm, tuy vậy hiện tại vẫn đang ở mức trên 3%. Nguồn lực đang ở độ tuổi lao động của Việt Nam ở mức trên 50 triệu người. Có thể thấy là với lao động

không có yêu cầu năng lực đặc biệt, nguồn cung nhân lực Việt Nam hiện đang vượt quá cầu dẫn đến lợi thế của doanh nghiệp trong quá trình thu hút lao động.

Qua các phân tích về chất lượng và số lượng nhân lực trên thị trường và năm nhóm mục tiêu chiến lược quan trọng của Tổng công ty Dược Việt Nam có thể thấy hai vấn đề. Đứng về nhu cầu nhân lực thực hiện các nhiệm vụ cơ bản của Tổng công ty Dược Việt Nam, nhân lực trên thị trường đáp ứng yêu cầu nhân lực của doanh nghiệp cả về chất lượng và số lượng. Tác giả xác định cơ hội O_1 : "*Nhân lực đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp không khan hiếm*".

Dựa trên sức xu hướng phát triển của ngành dược có thể thấy các doanh nghiệp dược hiện tại sẽ tiếp tục mở rộng quy mô, bên cạnh đó sẽ có một số doanh nghiệp mới ra nhập thị trường. Có thể dự báo là các doanh nghiệp sẵn sàng thu hút nhân lực giỏi, giàu kinh nghiệm đến từ các doanh nghiệp khác. Đối với toàn bộ các mục tiêu từ một đến năm của Tổng công ty Dược Việt Nam, tác giả xác định thách thức T_1 : "*Gia tăng áp lực cạnh tranh đối với nhân lực có năng lực cao - nhiều kinh nghiệm*".

b) Đánh giá yếu tố pháp luật và các quy định

Tác giả sử dụng phương pháp chuyên gia trong phân tích các yếu tố pháp luật ảnh hưởng tới phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Để phân tích ảnh hưởng của yếu tố pháp luật tới chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, trước tiên tác giả sử dụng công cụ tìm kiếm Google nhằm tìm kiếm các quy định có liên quan tới công tác phát triển nhân lực ngành dược, quá trình tìm kiếm có sự hỗ trợ của cán bộ tư pháp, sau khi có được nội dung các yếu tố pháp luật có ảnh hưởng tới công tác phát triển nhân lực ngành dược, tác giả trao đổi với người đứng đầu bộ phận quản trị nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam nhằm xác định những yếu tố có ảnh hưởng lớn tới công tác phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam và xu hướng tác động của các yếu tố đó (danh sách chuyên gia có trong phụ lục).

Sau quá trình phân tích các yếu tố quan trọng có ảnh hưởng tới ngành dược Việt Nam, tác giả xác định năm nội dung có ảnh hưởng lớn đến phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Các nội dung được trình bày dưới đây.

Thứ nhất là "Chính phủ đã có Quyết định số 68/QĐ-TTg phê duyệt Chiến lược quốc gia phát triển ngành dược Việt Nam giai đoạn đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2030. Ngành dược Việt Nam là một trong những ngành dược nhà nước chú trọng bảo hộ, những quy định của pháp luật và của ngành dược luôn tạo cơ hội phát triển bền vững đối với các doanh nghiệp dược phẩm trong nước".

Thứ hai là "Chính sách về quản lý các hoạt động sản xuất và kinh doanh dược phẩm của Việt Nam mang tính ổn định cao"

Thứ ba là "Thông tư số 34/2013/TT-BCT ngày 24/12/2013 của Bộ Công thương về doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI) được quyền phân phối dược phẩm".

Thứ tư là "luật thuế thu nhập doanh nghiệp sửa đổi, có hiệu lực từ ngày 01/01/2014 nâng mức giới hạn chi phí quảng cáo của doanh nghiệp từ 10% lên 15%".

Thứ năm là Điều 50 Mục 3 Chương V của Luật đấu thầu đã được quốc hội khóa XIII thông qua ngày 26/11/2013, có hiệu lực thi hành từ ngày 1/7/2014 quy định rõ: "Đối với thuốc trong nước được Bộ Y tế công bố đáp ứng yêu cầu về điều trị, giá thuốc và khả năng cung cấp thì trong hồ sơ mời thầu, hồ sơ yêu cầu phải quy định nhà thầu không được chào thuốc nhập khẩu".

Thứ sáu là để "khuyến khích triển khai và chế tài bắt buộc thực hiện GPP", ngày 15/12/2010, Bộ Y tế đã ban hành Thông tư số 43/2010/TT-BYT quy định lộ trình thực hiện nguyên tắc, tiêu chuẩn GPP; địa bàn và phạm vi hoạt động của cơ sở bán lẻ thuốc.

Đối với yếu tố pháp luật và các quy định, sau khi phân tích tác giả tổng hợp một số tác động quan trọng. Thứ nhất là các quy định hướng đến sự phát triển bền vững của ngành dược, tạo điều kiện để ngành dược Việt Nam có thể chăm sóc tốt cho sức khỏe người Việt mà không làm giảm đi yếu tố cạnh tranh gây nên sự trì trệ. Thứ hai là các quy định đối với ngành dược có tính ổn định cao giúp cho công tác quản trị nhân lực nói chung và công tác phát triển nhân lực nói riêng có tính ổn định cao. Thứ ba là việc nâng cao hạn mức chi

tiêu chuẩn cáo và việc các doanh nghiệp FDI được quyền phân phối dược phẩm sẽ góp phần hoàn thiện hệ thống phân phối thuốc tại Việt Nam, mặc dù sức ép cạnh tranh sẽ lớn hơn đặc biệt là nhân lực chất lượng cao, tuy vậy phân đoạn thị trường của các doanh nghiệp nội và ngoài hoàn toàn khác nhau và các doanh nghiệp nội địa có sự bảo hộ của chính phủ (luật đấu thầu), các doanh nghiệp dược lớn như Tổng công ty Dược Việt Nam sẽ ít chịu ảnh hưởng từ quy định này. Thứ tư là quy định về tiêu chuẩn GPP sẽ gia tăng sức cạnh tranh nhân lực là dược sĩ đại học do tiêu chuẩn này yêu cầu mỗi cửa hàng thuốc phải có ít nhất một dược sĩ có bằng đại học.

Khi phân tích tác động các yếu tố pháp luật và các quy định tới năm mục tiêu của Tổng công ty Dược Việt Nam, tác giả xác định cơ hội O_2 : *Pháp luật và các chính sách ổn định, chính phủ quan tâm hỗ trợ và đổi mới đối với ngành dược* và thách thức T_2 : *Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI) được quyền phân phối dược phẩm, gia tăng sự cạnh tranh nhân lực từ các doanh nghiệp FDI.*

c) Đánh giá yếu tố kinh tế vĩ mô

Thông tin về GDP Việt Nam trên World Bank cho thấy trong vòng 10 năm trở lại đây chỉ số GDP của Việt Nam đang tăng trưởng rất cao và đang tiếp tục tăng trưởng, năm 2018 mức tăng GDP đạt 7.1%. Chi tiêu thuốc của người Việt tăng mạnh trong những năm gần đây. Khi phân tích về phát triển các sản phẩm thuốc chất lượng cao và biệt dược cho thấy: cùng với sự tăng trưởng GDP người dân sử dụng thuốc chất lượng cao hơn và sử dụng thuốc đầy đủ hơn.

Phân tích dữ liệu về chi tiêu dược phẩm tại Việt Nam trong thời gian vừa qua cho thấy chi tiêu thuốc của người Việt tăng mạnh trong những năm gần đây. Hai phân đoạn sản phẩm thuốc bao gồm generic giá rẻ và thuốc chất lượng cao sẽ cùng phát triển thị phần trong thời gian tới.

Phân tích yếu tố vĩ mô tác động tới năm mục tiêu của Tổng công ty Dược Việt Nam cho thấy doanh nghiệp có cơ hội lớn tiếp tục đầu tư phát triển ổn định. Đối với mục tiêu thứ tư là "sử dụng công nghệ hiện đại, mang lại giá trị kinh tế

cao", sự tăng trưởng bền vững và ổn định của ngành dược giúp doanh nghiệp có thể đầu tư những khoản lớn trong dài hạn. Dựa trên kết quả phân tích, tác giả xác định cơ hội O_3 : *"Tiềm năng phát triển kinh tế ngành dược Việt Nam là rất lớn - doanh nghiệp có cơ hội phát triển ổn định và đầu tư dài hạn"*.

d) Đánh giá yếu tố sự thay đổi về công nghệ

Theo các thông tin của ngành dược được công bố trên các trang web chính thức của các doanh nghiệp dược lớn và của bộ y tế, sản xuất dược phẩm tại Việt Nam chủ yếu thực hiện gia công thuốc thành phẩm từ nguyên liệu ngoại nhập và chiết xuất hợp chất tự nhiên.

Về sản xuất thuốc thành phẩm từ nguyên liệu ngoại nhập, ngành dược tại Việt Nam trong hiện tại và tương lai thuộc phạm vi nghiên cứu của luận án tập trung sản xuất thuốc generics, với nguyên liệu phần lớn được nhập khẩu. Về công nghệ sử dụng tại Tổng công ty Dược Việt Nam, doanh nghiệp đang áp dụng dây chuyền công nghệ sản xuất thế hệ mới nhất. Về đặc trưng công nghệ sản xuất trong ngành dược, các công nghệ sản xuất ít có vòng đời dài, quá trình nâng cấp và cập nhật công nghệ đối với đội ngũ nhân lực không quá khó khăn.

Về sản xuất nguyên liệu thuốc, các doanh nghiệp dược Việt Nam hiện sản xuất nguyên liệu dược từ nguồn gốc tự nhiên. Điều kiện tự nhiên và khí hậu Việt Nam rất thuận lợi phát triển nguồn dược liệu đa dạng và phong phú cả về số lượng, chất lượng và chủng loại để có thể phục vụ cho công nghiệp dược liệu, công nghệ chiết xuất hoạt chất từ thiên nhiên. Công đoạn sản xuất chủ yếu là chiết tách các hoạt chất làm nguyên liệu bào chế thuốc. Theo thông tin từ Tổng công ty Dược Việt Nam, công nghệ chiết xuất hoạt chất tự nhiên đã thu được nhiều thành tựu như tinh chế ra Artemisinin và bán tổng hợp ra các dẫn chất của chúng như Artesunat, DHA... để điều trị sốt rét, đã chiết xuất được các hoạt chất thiên nhiên như Berberin, Rotundin, Vinblastin, Rutin... Nguyên liệu dược tự nhiên của Việt Nam sản xuất không chỉ phục vụ nhu cầu sản xuất thuốc trong nước mà đã có thể xuất khẩu xuất khẩu. Công nghệ chiết xuất cũng là những công nghệ đã phổ biến trên thế giới, quy trình tiến hành chiết xuất đã được chuẩn hoá và dễ dàng thực hiện.

Phân tích tác động của yếu tố công nghệ tới năm mục tiêu quan trọng của Tổng công ty Dược Việt Nam cho thấy trong phần lớn các hoạt động của doanh nghiệp không đòi hỏi đội ngũ nhân lực chất lượng cao, yêu cầu về năng lực đội ngũ nhân lực tiếp tục ổn định ổn định trong thời gian dài. Kết quả phân tích củng cố nhân định về cơ hội O_4 : Ngành dược Việt Nam sử dụng nhân lực không khan hiếm, dẫn đến "*Cạnh tranh nhân lực ngành dược không cao*".

*) *Phân tích các yếu tố môi trường bên trong*

a) *Phân tích yếu tố tài chính*

Kết quả các hoạt động tài chính của Tổng công ty Dược Việt Nam được trình bày trong bảng 3.2.

Bảng 3.2. Kết quả hoạt động tài chính của Tổng công ty Dược Việt Nam

(*đơn vị: tỷ đồng, trừ trường hợp ghi cụ thể*)

Năm	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tổng doanh thu	21.235	29.773	31.266	32.885	36.224	37.533	38.990	39.571
Doanh thu sản xuất	4.993	5.6	5769	6.158	6.446	6.550	6.610	6.675
Doanh thu công ty 100% vốn nhà nước	5.728	6.282	6.383	6.462	6.221	621,8	0	0
Doanh thu sản xuất công ty 100% vốn nhà nước	41.9	68	95	103	95	0	0	0
Nộp ngân sách toàn tổng công ty	1.737	1.837	Trên 2.007	1.964	2.707,6	2780	2824	2891
Nộp ngân sách các công ty 100% vốn nhà nước	238,82	256	265	270	379,5	104,24	0	0
Tổng lợi nhuận	743.451	744	1018	1.066	1.236,6	1692,5	1291,2	1379,9
Lợi nhuận (các công ty 100% vốn)	53	59.193	64	71	193,9	482,87	0	0
Lợi nhuận đối với các công ty > 50% vốn	40,5	22.9	21.7	31	1,5	68	97	156,9
Lợi nhuận đối với các công ty < 50% vốn	649, 85	721	821	867	1.041	1141,63	1194,2	1223
Công ty có lợi nhuận cao	Sanofi Synthelabo VN: 203,4	Sanofi Synthelabo VN: 251	Sanofi Synthelabo VN: 320	Sanofi Synthelabo VN: 327	Sanofi Synthelabo VN: 423,5	Sanofi Synthelabo VN: 364,3	Sanofi Synthelabo VN: 405,6	Sanofi Synthelabo VN: 403,4
Xuất khẩu	18,88213 6 triệu USD	16, 409 triệu USD	19,121 triệu USD	22 triệu USD	17,5 triệu USD	18,4 triệu USD	16,6 triệu USD	17,2 triệu USD

Dựa trên kết quả các hoạt động tài chính của Tổng công ty Dược Việt Nam cho thấy nguồn vốn của doanh nghiệp không cao so với các tập đoàn kinh tế của Việt Nam trong giai đoạn hiện tại, tuy vậy ưu điểm của doanh nghiệp là doanh số và lợi nhuận tăng trưởng ổn định qua các năm. Lợi nhuận và doanh số tăng trưởng ổn định là lợi thế để doanh nghiệp áp dụng nhiều giải pháp chiến lược phát triển nhân lực khác nhau. Thêm minh chứng... Xét trên mọi phương diện, tài chính mạnh luôn mang lại ưu thế cho doanh nghiệp. Dựa trên kết quả phân tích có thể thấy tài chính mạnh và ổn định của doanh nghiệp tác động tích cực tới các mục tiêu của doanh nghiệp. Tác giả xác định điểm mạnh S_1 : "*Tiềm lực tài chính tốt, lợi nhuận cao - ổn định*".

b) Đánh giá yếu tố các nguồn lực cơ bản của doanh nghiệp

Về hệ thống trang thiết bị phục vụ sản xuất, Tổng công ty Dược Việt Nam đầu tư hệ thống dây chuyền hiện đại đạt chuẩn GPs. Đây là hệ thống dây chuyền sản xuất đồng bộ thế hệ mới nhất hiện nay. Hiện nay doanh nghiệp chưa khai thác hết công suất, chưa có kế hoạch đầu tư mở rộng.

Về nguồn lực nghiên cứu khoa học, nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đủ năng lực thực hiện các mục tiêu đề ra. Trang thiết bị nghiên cứu khoa học được đầu tư hiện đại và đồng bộ. Trong thời gian thu thập số liệu làm luận án, Tổng công ty Dược Việt Nam đã đầu tư thêm một trung tâm nghiên cứu và phát triển khoa học công nghệ dược tại khu vực phía Nam.

Về nguồn lực kinh doanh, Tổng công ty Dược Việt Nam có nguồn lực mang lại kết quả tốt. Cụ thể, doanh nghiệp đã nâng cao hiệu suất kinh doanh và cạnh tranh, phân phối những sản phẩm có thế mạnh của Tổng Công ty để trở thành đơn vị hàng đầu của ngành dược Việt Nam, tốc độ tăng trưởng doanh thu hàng năm trên 10%, chiếm 25% thị trường toàn ngành và trên 20% doanh thu sản xuất toàn ngành, lợi nhuận hàng năm tăng trung bình 10% - 15%, việc nộp ngân sách của các công ty cổ phần tiếp tục được duy trì và phát triển qua các năm.

Bảng 3.3. Kết quả hoạt động của Tổng công ty Dược Việt Nam

(Đơn vị: %)

Tỷ lệ vượt định mức đối với các hoạt động tại Tổng công ty Dược Việt Nam							
Năm	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Kế hoạch kinh doanh	114.5	109.22	108%	103	105	106	104
Kế hoạch nhập khẩu	107.31	98.58	98	101	100	102	101
Kế hoạch xuất khẩu	79.18	104.1	92.6	121	111	94	96
Kế hoạch nộp ngân sách	130.05	71.84	116.2	102	111	106	110
Kế hoạch lợi nhuận trước thuế	103.58	105.98	104.5	101	104	104	109

Tổng hợp các kết quả phân tích cho thấy tổng hợp các nguồn lực của Tổng công ty Dược Việt Nam có tác động tích cực tới năm mục tiêu của doanh nghiệp, tác giả xác định ba điểm mạnh doanh nghiệp có được từ các nguồn lực.

S₂: "Đầu tư dây chuyền sản xuất hiện đại, nhân lực có khả năng sử dụng công nghệ tiên tiến trong sản xuất dược phẩm".

S₃: "Tiềm lực tài chính tốt, lợi nhuận hàng năm tăng trung bình 10% - 15%, tốc độ phát triển 10% một năm".

S₄: "Thị phần lớn, 25% thị trường toàn ngành và trên 20% doanh thu sản xuất toàn ngành".

c) Các điểm mạnh và điểm yếu khác

Tổng hợp các qua kết quả phân tích chiến lược và giải pháp thực hiện công tác phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, tác giả xác định các điểm mạnh và điểm yếu dưới đây.

Điểm mạnh S₅: "Năng lực đội ngũ nhân lực ngày càng được nâng cao, nhân lực tại tổng công ty đủ năng lực thực hiện tốt các quy chế chuyên môn do nhà nước ban hành, hoàn thành đa số các nhiệm vụ cơ bản".

Điểm yếu W₁: "Tổng công ty thiếu đội ngũ nhân lực chất lượng cao đảm nhận nhiệm vụ như R&D, phát triển thị trường, lao động quản lý".

Điểm yếu W₂: "Khó khăn khi tuyển dụng dược sĩ Đại học".

Điểm yếu W₃: "Chưa chuẩn bị tốt đội ngũ quản lý kế nhiệm".

Điểm yếu W₄: "Năng lực quản trị còn hạn chế, hiệu suất thấp".

3.1.2.2. Ma trận SWOT chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam

Dựa cơ sở các kết quả phân tích môi trường của Tổng công ty Dược Việt Nam, phân tích SWOT chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam được tiến hành nhằm xác lập các mục tiêu chiến lược phát triển nhân lực đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030.

Bảng 3.4. Phân tích SWOT về chiến lược phát triển nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam

SWOT	S:	W:
	<p>S₁: Tiềm lực tài chính tốt, lợi nhuận cao - ổn định</p> <p>S₂: Nhân lực có khả năng sử dụng công nghệ tiên tiến trong sản xuất dược phẩm.</p> <p>S₄: Thị phần lớn, 25% thị trường toàn ngành</p> <p>S₅: Năng lực đội ngũ nhân lực ngày càng được nâng cao, đủ khả năng thực hiện tốt các nhiệm vụ cơ bản.</p>	<p>W₁: Tổng công ty thiếu đội ngũ nhân lực chất lượng cao đảm nhận nhiệm vụ như R&D và phát triển thị trường, lao động quản lý</p> <p>W₂: Khó khăn khi tuyển dụng dược sĩ Đại học</p> <p>W₃: Chưa chuẩn bị tốt đội ngũ quản lý kế nhiệm</p> <p>W₄: Năng lực quản trị còn hạn chế, hiệu suất thấp</p>
<p>O:</p> <p>O₁: Nhân lực đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp không khan hiếm</p> <p>O₂: Pháp luật và các chính sách ổn định, chính phủ quan tâm hỗ trợ và đổi mới đối với ngành dược</p> <p>O₃: Tiềm năng phát triển kinh tế ngành dược Việt Nam là rất lớn - doanh nghiệp có cơ hội phát triển ổn định và đầu tư dài hạn</p>	<p>- S_{1,2}O₃: Sử dụng nhân lực lâu dài gắn liền với nâng cao năng suất lao động của Tổng công ty Dược Việt Nam</p>	<p>W-O</p> <p>- O₁W₁₋₄: Thu hút nhân lực đủ năng lực thực hiện công việc</p> <p>- O₃W₁₋₄: Nâng cao nguyện vọng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.</p> <p>- O_{1,3}W_{1,3,4}: Chú trọng đào tạo phát triển tại doanh nghiệp, đảm bảo công tác đào tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam phù hợp thực trạng doanh nghiệp</p> <p>- W_{1,4}O₃: Nâng cao kết quả đào tạo thông qua đánh giá và kiểm soát công tác đào tạo.</p>
<p>T:</p> <p>T₁: Gia tăng áp lực cạnh tranh nhân lực có năng lực cao, nhiều kinh nghiệm.</p> <p>T₂: Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI) được quyền phân phối dược phẩm, gia tăng sự cạnh tranh nhân lực từ các doanh nghiệp FDI.</p>	<p>S₁₋₄T₁: Xây dựng các giải pháp nhằm nâng cao mức độ hài lòng của nhân lực trong doanh nghiệp.</p>	<p>W-T</p> <p>T₁W₁₋₄: Xây dựng các giải pháp đãi ngộ nhằm nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường lao động.</p>

Dựa trên kết quả phân tích SWOT, tác giả xác định các mục tiêu chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Các định hướng

chiến lược phát triển nhân lực được phân theo ba nhóm bao gồm: tuyển dụng và thu hút nhân lực, đào tạo nhân lực và đãi ngộ nhân lực.

Nhóm tuyển dụng và thu hút nhân lực

O₁W_{1.4}: Thu hút nhân lực đủ năng lực thực hiện công việc

O₃W_{1.4}: Nâng cao nguyện vọng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

S_{1,2}O₃: Sử dụng nhân lực lâu dài gắn liền với nâng cao năng suất lao động của Tổng công ty Dược Việt Nam

Nhóm đào tạo nhân lực

O_{1,3}W_{1,3,4}: Chú trọng đào tạo phát triển tại doanh nghiệp, đảm bảo công tác đào tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam phù hợp thực trạng doanh nghiệp.

W_{1,4} O₃: Nâng cao kết quả đào tạo thông qua đánh giá và kiểm soát công tác đào tạo.

Nhóm đãi ngộ nhân lực

S_{1.4}T₁: Xây dựng các giải pháp nhằm nâng cao mức độ hài lòng của nhân lực trong doanh nghiệp.

T₁W_{1.4}: Xây dựng các giải pháp đãi ngộ nhằm nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường lao động.

3.2. Hoàn thiện chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam

3.2.1. Hoàn thiện về mục tiêu chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam

3.2.1.1. Mục tiêu tổng quát

Dựa trên các kết quả phân tích, chiến lược phát triển nguồn nhân lực giai đoạn 2020 - 2030 của Tổng công ty Dược Việt Nam cần tạo dựng đội ngũ nhân lực đủ về số lượng, có đủ năng lực thực hiện tốt các yêu cầu của doanh nghiệp, có sự gắn kết lâu dài với doanh nghiệp. Các mục tiêu chiến lược phát triển nhân lực được thực hiện thông qua ba nhóm nội dung quan trọng bao gồm tuyển dụng và thu hút nhân lực, đào tạo nhân lực, đãi ngộ nhân lực.

Các nội dung về tuyển dụng và thu hút nhân lực nhằm bổ sung, duy trì đội ngũ nhân lực đủ năng lực thực hiện các nhiệm vụ theo yêu cầu của doanh nghiệp. Dựa trên các mục tiêu được xác lập trong phân tích SWOT, công tác tuyển dụng và thu hút nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam bao gồm hai mục tiêu:

i) Thu hút nhân lực đủ năng lực thực hiện công việc, có nguyện vọng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

ii) Sử dụng nhân lực lâu dài gắn liền với nâng cao năng suất lao động tại Tổng công ty Dược Việt Nam.

Các nội dung về đào tạo nhân lực được thực hiện nhằm nâng cao năng lực thực hiện công việc của đội ngũ nhân lực. Doanh nghiệp tập trung đầu tư năng lực đội ngũ, nâng cao mức độ gắn kết của nhân lực với công việc. 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 được trong giai đoạn mới. Dựa trên các mục tiêu được xác lập trong phân tích SWOT, công tác đào tạo nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam bao gồm hai mục tiêu:

i) Đảm bảo công tác đào tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam phù hợp thực trạng doanh nghiệp.

ii) Nâng cao kết quả đào tạo thông qua đánh giá và kiểm soát công tác đào tạo.

Các nội dung về đãi ngộ nhân lực được thực hiện nhằm đảm bảo chế độ tiền lương phù hợp với nguyện vọng của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp. Công tác đãi ngộ nhân lực của doanh nghiệp cần thực hiện tốt vai trò nâng cao số lượng và chất lượng nhân lực thông qua nâng cao nỗ lực phấn đấu của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp và nâng cao khả năng thu hút nhân lực của doanh nghiệp. Dựa trên các mục tiêu được xác lập trong phân tích SWOT, công tác đãi ngộ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam bao gồm hai mục tiêu:

i) Nâng cao mức độ hài lòng của nhân lực trong doanh nghiệp.

ii) Nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường lao động.

3.2.1.2. Mục tiêu cụ thể

A. Về tuyển dụng và thu hút nhân lực

i) Thu hút nhân lực đủ năng lực thực hiện công việc, có nguyện vọng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Về số lượng:

Tác giả đề xuất sử dụng kết quả phân tích hồi quy về biến động nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam làm nguồn tham khảo chính. Tùy vào thực trạng trong từng thời gian cụ thể, Tổng công ty Dược Việt Nam sẽ tính toán nhằm xác định giải pháp tối ưu. Nhu cầu nhân lực đối với bốn đối tượng nhân lực chủ yếu của Tổng công ty Dược Việt Nam được trình bày dưới đây.

Bảng 3.5. Nhu cầu nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đến năm 2030

Đơn vị: nhân lực

Chỉ tiêu	Năm 2025	Năm 2030
Lao động trình độ sau đại học	192	221
Lao động có trình độ Đại học	2.201	2.258
Lao động trình độ cao đẳng	485	596
Lao động khác	4.595	4.473

Về các hạn chế cần khắc phục:

Dựa trên kết quả phân tích về các giải pháp phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam cho thấy cần doanh nghiệp cần khắc phục hai vấn đề. Thứ nhất là nâng cao "Cảm giác thành đạt khi gắn bó lâu dài với doanh nghiệp" của đội ngũ nhân lực do hiện vẫn còn 14% đánh giá nội dung này ở mức bình thường và 7% đánh giá nội dung này ở mức chưa tốt, không có các đánh giá ở mức rất tốt. Thứ hai là cần nâng cao nhận thức của nhân lực về "Lợi ích đối với định hướng sử dụng nhân lực lâu dài" do hiện vẫn còn 14% nhân lực làm việc tại doanh nghiệp đánh giá nội dung này ở mức bình thường, không có các đánh giá ở mức rất tốt.

Dựa trên kết quả đánh giá kết quả phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, doanh nghiệp cần chú ý khắc phục hạn chế về chất lượng

nhân lực đối với hai đối tượng bao gồm nhân lực đảm nhận nhiệm vụ quản lý phân phối và cán bộ nghiên cứu phát triển sản phẩm. trong công tác thu hút nhân lực cần chú trọng thu hút nhân lực giỏi.

ii) Sử dụng nhân lực lâu dài gắn liền với nâng cao năng suất lao động của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Đối với sử dụng nhân lực, Tổng công ty Dược Việt Nam cần khắc phục một số giải pháp có nhiều phản hồi chưa tốt từ nhân lực làm việc tại doanh nghiệp. Một số giải pháp vẫn còn phản hồi chưa tốt bao gồm: giải pháp về nội dung mô tả công việc, giải pháp về quyền tự chủ đối với nhân lực trong doanh nghiệp, giải pháp về phản hồi chính xác về kết quả làm việc.

Đối với giải pháp về nội dung mô tả công việc, vẫn còn 21% đánh giá ở mức vừa phải, 21% đánh giá ở mức chưa tốt, không có các đánh giá ở mức rất tốt. Về giải pháp "Quyền tự chủ trong công việc" vẫn còn 21% đánh giá ở mức vừa phải, 21% đánh giá ở mức chưa tốt, không có các đánh giá ở mức rất tốt. Về giải pháp "Mức độ phù hợp công việc và năng lực" vẫn còn 57% đánh giá ở mức bình thường.

B. Về đào tạo nhân lực

Đào tạo nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam cần hướng đến tiếp tục duy trì các thành tích tốt và khắc phục các hạn chế còn tồn tại. Theo đó, thông qua công tác đào tạo, Tổng công ty Dược Việt Nam cần tiếp tục đảm bảo nhân lực đủ phẩm chất và chuyên môn để thực hiện các nhiệm vụ cơ bản theo yêu cầu doanh nghiệp, khắc phục việc nhân lực tại một số bộ phận tuy đã được đào tạo và bồi dưỡng nhưng vẫn chưa thực sự đáp ứng được yêu cầu công việc.

i) Đảm bảo công tác đào tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam phù hợp thực trạng doanh nghiệp.

Thứ nhất, nâng cao chất lượng nội dung các khoá học trước khi triển khai do kết quả khảo sát "Khoá học hợp lý" cho thấy vẫn còn 29% đánh giá ở mức bình thường, 7% đánh giá ở mức chưa tốt, 7% đánh giá ở mức kém, không có các đánh giá ở mức rất tốt.

Thứ hai, hoàn thiện "Chính sách học tập" do nội dung này còn 14% đánh giá chưa tốt, không có các đánh giá ở mức rất tốt.

ii) Nâng cao kết quả đào tạo thông qua đánh giá và kiểm soát công tác đào tạo.

Công tác đánh giá kết quả đào tạo cần trở thành công cụ kiểm soát về chất lượng khoá học và đóng góp của công tác đào tạo đối với doanh nghiệp. Mục tiêu là nâng cao kết quả công tác đào tạo và nâng cao kết quả thực hiện công việc sau khi đào tạo.

C. Về đãi ngộ nhân lực

Để đạt được hai mục tiêu bao gồm "Nâng cao mức độ hài lòng của nhân lực trong doanh nghiệp" và "Nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường lao động", trong giai đoạn áp dụng chiến lược phát triển nhân lực đến năm 2025 của Tổng công ty Dược Việt Nam, tác giả đề xuất khắc phục hạn chế còn tồn tại đối với các giải pháp đãi ngộ của doanh nghiệp. Các giải pháp của Tổng công ty Dược Việt Nam vẫn còn hạn chế bao gồm giải pháp "Trả lương tương xứng với năng lực", giải pháp "Kết cấu tiền lương của doanh nghiệp", giải pháp "Mức lương cơ bản".

Về giải pháp "Trả lương tương xứng với năng lực" vẫn còn 57% đánh giá ở mức bình thường, không có các đánh giá ở mức rất tốt. Về giải pháp "Kết cấu tiền lương của doanh nghiệp" vẫn còn 29% đánh giá ở mức bình thường, không có các đánh giá ở mức rất tốt. Về giải pháp "Mức lương cơ bản" vẫn còn 43% đánh giá ở mức bình thường, không có các đánh giá ở mức rất tốt.

3.2.2. Giải pháp hoàn thiện chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam

3.2.2.1. Hoàn thiện các định hướng chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam

Dựa trên kết quả phân tích hồi quy, tác giả đề xuất đẩy mạnh áp dụng sáu định hướng chiến lược phát triển nhân lực. Các định hướng chiến lược

phát triển nhân lực được lựa chọn là những giải pháp được đánh giá có tác động tích cực tới công tác phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Sáu định hướng chiến lược phát triển nhân lực bao gồm:

Thứ nhất là chiến lược "Tuyển dụng nhân lực với định hướng sử dụng lâu dài". Chiến lược này được hiểu là thu hút được đội ngũ nhân lực có khả năng đảm nhận công việc và gắn bó lộ trình công danh của Tổng công ty Dược Việt Nam, tạo điều kiện để người lao động gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Thứ hai là chiến lược "Tạo cơ hội thăng tiến đối với nhân lực của doanh nghiệp". Chiến lược này được hiểu là tạo cơ hội thăng tiến đối với nhân lực làm việc tại doanh nghiệp, chỉ tuyển dụng nhân lực quản lý từ bên ngoài khi nhân lực của doanh nghiệp không đáp ứng yêu cầu công việc.

Thứ ba là chiến lược "Xây dựng mô tả công việc chi tiết". Chiến lược này được hiểu là mô tả công việc của Tổng công ty Dược Việt Nam cần mô tả cụ thể các nhiệm vụ đối với từng vị trí công việc.

Thứ tư là chiến lược "Phản hồi chính xác kết quả làm việc". Chiến lược này được hiểu là sử dụng công cụ đánh giá hiện đại nhằm đo lường chính xác mức độ hoàn thành nhiệm vụ của đơn vị cũng như cá nhân, nhân lực trong doanh nghiệp được quyền tiếp cận kết quả đánh giá thực hiện công việc có liên quan.

Thứ năm là chiến lược "Đào tạo nhằm phát huy tính sáng tạo". Chiến lược này được hiểu là nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua sức sáng tạo của đội ngũ nhân lực.

Thứ sáu là chiến lược "Xây dựng đãi ngộ tài chính dựa trên kết quả kinh doanh của doanh nghiệp và thành tích cá nhân". Chiến lược này được hiểu là lương khởi điểm được xây dựng dựa trên kết quả hoạt động của doanh nghiệp và đóng góp của nhân lực đối với doanh nghiệp, trả công dựa trên hiệu suất công việc của doanh nghiệp.

Bên cạnh việc đề xuất đẩy mạnh áp dụng sáu định hướng chiến lược phát triển nhân lực có kết quả phân tích hồi quy tác động tích cực tới công tác phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, tác giả đề xuất cần nhắc áp dụng trong từng trường hợp cụ thể đối với hai định hướng chiến lược phát triển nhân lực có kết quả phân tích hồi quy không tác động tích cực tới công tác phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Hai định hướng chiến lược phát triển nhân lực cần cân nhắc áp dụng bao gồm:

Thứ nhất là chiến lược "Trao quyền tự chủ đối với nhân lực trong doanh nghiệp". Chiến lược này được hiểu là nâng cao tính tự chủ của nhân lực trong doanh nghiệp. Nhiều công bố quốc tế chỉ ra là chiến lược này thường không phù hợp với quản lý đối tượng lao động là công nhân, do vậy chiến lược này không phù hợp với mọi đối tượng nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Thứ hai là chiến lược "Chú trọng đào tạo nhân lực sau tuyển dụng". Chiến lược này được hiểu là Công tác đào tạo tại doanh nghiệp được tiến hành thường xuyên nhằm nâng cao năng lực thực hiện công việc của đội ngũ nhân lực. Khi tác giả tham khảo các nghiên cứu về định hướng chiến lược này, nhiều công trình nghiên cứu chỉ ra là chiến lược này không phù hợp với mọi đối tượng nhân lực. Tại Tổng công ty Dược Việt Nam, khi áp dụng cần có sự cân nhắc đối với từng đối tượng nhân lực cụ thể.

3.2.2.2. Hoàn thiện giải pháp thực hiện chiến lược tuyển dụng và thu hút nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam

i) Về thu hút nhân lực đủ năng lực thực hiện công việc, có nguyện vọng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Tiếp tục áp dụng giải pháp tuyển dụng của Tổng công ty Dược Việt Nam. Theo đó, công tác tuyển dụng cần sử dụng nhiều giải pháp nhằm có được đội ngũ nhân lực đủ năng lực làm việc và có nguyện vọng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Đối với thu hút nhân lực cần nâng cao nhìn nhận tích cực của ứng viên trên thị trường lao động và nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam về cơ hội và lợi ích khi gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Dựa trên kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất hai giải pháp.

Giải pháp	Người thực hiện	Thời gian
<ul style="list-style-type: none"> - Tổng công ty Dược Việt Nam cần chú trọng quan tâm tới nguyện vọng của nhân lực trong quá trình sử dụng, đảm bảo công việc lâu dài đối với người lao động cần gắn liền với những lợi ích chính đáng và phù hợp của nhân lực - Quá trình phát triển nhân lực của doanh nghiệp hướng tới định hướng phát triển có sự phù hợp với từng cá nhân thông qua đánh giá cá nhân và xây dựng các giải pháp phát triển năng lực cá nhân 	Cán bộ nhân sự, Quản lý cấp cao	Từ khi áp dụng chiến lược

Bên cạnh giải pháp tuyển dụng hiện đang áp dụng, tác giả đề xuất bổ sung giải pháp về tuyển dụng nhân lực có năng lực và kinh nghiệm làm việc nhằm khắc phục hạn chế thiếu nhân lực giỏi phụ trách kênh phân phối và nhân lực giỏi về nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Giải pháp đề xuất như sau: "Đối với vị trí quản lý kênh phân phối và nhân lực nghiên cứu phát triển sản phẩm, áp dụng giải pháp thu hút và giữ chân nhân lực chất lượng cao đã có kinh nghiệm nhằm có được đội ngũ nhân lực giỏi ngay lập tức thực hiện công việc theo yêu cầu của doanh nghiệp".

ii) Sử dụng nhân lực lâu dài gắn liền với nâng cao năng suất lao động của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Tiếp tục áp dụng giải pháp "Quy hoạch nhân lực" của Tổng công ty Dược Việt Nam: "Bổ nhiệm các chức danh được tiết hành trên cơ sở đánh giá năng lực và quy hoạch nhân lực trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Trong quá trình quy hoạch, Tổng công ty Dược Việt Nam tiếp tục kết hợp với việc Tinh gọn bộ máy quản trị và các cán bộ làm việc trong bộ phận phụ trợ nhằm nâng tỷ lệ nhân viên trực tiếp làm ra sản phẩm, dịch vụ".

Với giải pháp "Quy hoạch nhân lực" tác giả đề xuất bổ sung thêm nội dung "Quy hoạch nhân lực cần hướng tới phát triển năng lực từng cá nhân

theo nguyện vọng và theo mục tiêu của doanh nghiệp. Sử dụng nhân lực cần gắn liền với phát triển năng lực với định hướng yêu cầu công việc trong tương lai nhằm tăng năng suất lao động và đảm bảo doanh nghiệp luôn có đội ngũ nhân lực phù hợp sẵn sàng đảm nhận các nhiệm vụ được giao".

Về quy hoạch nhân lực, giả đề xuất bổ sung hướng dẫn về quy hoạch theo chiều dọc và quy hoạch theo chiều ngang nhằm làm rõ nội dung chính sách về quy hoạch nhân lực.

Về thăng tiến theo chiều dọc, tạo điều kiện để nhân lực có năng lực quản lý và có nguyện vọng được bố trí vào các vị trí phù hợp. Tuy vậy, cần có sự đánh giá chính xác về năng lực quản lý căn cứ vào kết quả hoàn thành công việc và yêu cầu năng lực phù hợp ở vị trí cán bộ được đảm nhận, nhanh chóng thay thế nhân lực quản lý không phù hợp. Quá trình thăng tiến và bổ nhiệm nhân lực các cấp được phân cấp thực hiện nhằm tiến hành thường xuyên, đảm bảo đúng người - đúng chỗ - đúng thời điểm.

Quá trình xác định, bổ nhiệm một cán bộ quản lý cần được quản lý theo quy trình và theo kết quả nhằm đảm bảo công tác bổ nhiệm được chặt chẽ, chính xác. Các bước đánh giá, tiêu chuẩn đánh giá trước và sau khi bổ nhiệm cần được công khai, minh bạch. Công tác đánh giá nhân lực quản lý trước khi bổ nhiệm hoặc miễn nhiệm cần công khai với đối tượng có liên quan dựa trên các tiêu chuẩn chức danh cụ thể, tiến hành minh bạch nhưng cần bảo mật thông tin cần thiết nhằm bảo vệ nhân lực có liên quan.

Các tiêu chí đánh giá nhân lực trong quá trình thăng tiến cần được xây dựng phù hợp với những điều kiện cụ thể, các tiêu chuẩn cần chú trọng tới quá trình phấn đấu của nhân lực. Khi đánh giá, cần theo sát các tiêu chuẩn để đưa ra nhận định khách quan và chính xác. Các tiêu chuẩn đánh giá nhân lực đề xuất bao gồm: kiến thức (thể hiện qua bằng cấp, chứng chỉ, kết quả các kỳ thi...), kỹ năng thể hiện qua các kết quả và thành tích hoạt động, năng lực cần thiết đối với vị trí đảm nhiệm như năng lực sáng tạo, năng lực đánh giá vấn đề...

Về thăng tiến theo chiều ngang: thăng tiến theo chiều ngang được hiểu là sự gia tăng của các nội dung như quyền lợi, phạm vi thực hiện công việc, quyền chủ động trong công việc đối với nhân lực mà không có sự thay đổi chức danh nghề nghiệp. Thăng tiến theo chiều ngang cần được áp dụng trên toàn doanh nghiệp nhằm đảm bảo quyền lợi của đội ngũ nhân lực trên toàn doanh nghiệp.

Tiếp tục duy trì giải pháp của Tổng công ty Dược Việt Nam về "Nội dung công việc trong mô tả công việc". Mô tả công việc trình bày chi tiết các nhiệm vụ, định hướng đối với công tác đánh giá thực hiện công việc. Mô tả công việc là công cụ trao quyền, kiểm tra, giám sát hoạt động của nhân lực tại các vị trí, ví dụ người đại diện phần vốn các công ty có vốn góp của nhà nước. Mô tả công việc và hệ thống tiêu chuẩn đánh giá là công cụ kiểm soát của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Để khắc phục những hạn chế còn tồn tại đối với chính sách về nội dung mô tả công việc, khi giải pháp này vẫn còn 21% đánh giá ở mức bình thường, 21% đánh giá ở mức chưa tốt, không có các đánh giá ở mức rất tốt, tác giả đề xuất giải pháp điều chỉnh nội dung công việc nhằm tối ưu hoá bản mô tả công việc.

Giải pháp	Người thực hiện	Thời gian
Thu thập ý kiến phản hồi từ đội ngũ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam về nội dung mô tả công việc. Áp dụng các nguyên tắc thiết kế công việc nhằm điều chỉnh nội dung công việc ở những vị trí chưa phù hợp	Bộ phận nhân sự, bộ phận sử dụng nhân lực	Từ khi áp dụng chiến lược
Quá trình thiết kế công việc cần gắn kết công tác thực hiện công việc trên toàn doanh nghiệp nhằm: <ul style="list-style-type: none"> - Tạo điều kiện thuận lợi trong kết hợp nhân lực trong bộ phận và giữa các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp. - Tạo dựng cơ hội áp dụng năng lực của từng nhân lực vào công việc phù hợp nhất nhằm giúp nhân lực phát huy năng lực, nâng cao thu nhập và giúp doanh nghiệp khai thác tốt hơn đội ngũ nhân lực. 		
Quá trình phân tích công việc và xây dựng hệ thống mô tả công việc cần tiến hành dựa trên quá trình khảo sát và phân tích dữ liệu về thực hiện công việc của nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam. Hệ thống mô tả công việc thể hiện rõ toàn bộ các nhiệm vụ cơ bản mà nhân lực tại mỗi vị trí cần thực hiện. Tránh sử dụng cụm từ "công việc khác" nếu nhất thiết sử dụng cụm từ này thì khối lượng công việc khác không được quá 5% khối lượng công việc nhân lực được yêu cầu thực hiện		

Tiếp tục áp dụng giải pháp về quyền tự chủ trong công việc: "Trao quyền thông qua xác lập yêu cầu thực hiện công việc đối với cá nhân và bộ phận. Trao quyền kết hợp với công tác đánh giá thực hiện công việc được áp dụng nhằm nâng cao năng suất lao động, thúc đẩy tìm kiếm nguồn hàng hợp lý để giảm chi phí đầu vào, tăng cường công tác thu hồi giám sát và quản lý công nợ, tăng vòng quay vốn lưu động, tăng vòng quay hàng tồn kho, tăng hiệu quả sử dụng vốn... Trách nhiệm được giao cụ thể cho từng đối tượng cụ thể nhằm tránh tình trạng đổ lỗi, đùn đẩy trách nhiệm". Kết quả khảo sát cho thấy đây là giải pháp vẫn còn vẫn còn 21% đánh giá ở mức vừa phải, 21% đánh giá ở mức chưa tốt, không có các đánh giá ở mức rất tốt. Để khắc phục hạn chế, tác giả đề xuất bên cạnh việc tiếp tục áp dụng các giải pháp đang áp dụng của Tổng công ty Dược Việt Nam cần bổ sung thêm giải pháp về hệ thống đánh giá.

Giải pháp	Người thực hiện	Thời gian
Hoàn thiện hệ thống đánh giá và kiểm soát để đánh giá chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động và định hướng thực hiện công việc đối với người lao động nhằm nâng cao kết quả thực hiện công việc và trao quyền tự chủ cho đội ngũ nhân lực		
Doanh nghiệp cần phải tiếp tục đổi mới phong cách lãnh đạo mang tính khả thi cao, xác định khâu trọng tâm, trọng điểm để tổ chức thực hiện. Chú trọng việc xây dựng qui chế làm việc, qui chế phối hợp hoạt động giữa các bộ phận trong DN, giảm bớt sự chỉ đạo bằng giấy tờ, hội họp. Tăng cường công tác kiểm tra, giữ gìn kỷ luật, kỷ cương. Phải tiếp tục kiện toàn các cơ quan tham mưu trong công tác xây dựng đội ngũ cán bộ. Các bộ phận nhân sự cần chấn chỉnh, bổ sung quy chế về tổ chức và hoạt động, trong đó hết sức chú ý đến quy chế phối hợp hoạt động giữa các Ban và với các cơ quan có liên quan về công tác tổ chức cán bộ	Cán bộ nhân sự, Quản lý cấp cao	Từ khi áp dụng chiến lược

Tiếp tục áp dụng giải pháp về phản hồi chính xác về kết quả làm việc: "Công tác đánh giá thực hiện công việc của Tổng công ty Dược Việt Nam chú trọng tới đánh giá kết quả và năng lực của nhân lực. Yêu cầu đánh giá được xác định dựa trên yêu cầu công việc trong từng thời điểm cụ thể để đưa ra những tiêu chuẩn phù hợp nhất. Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá trực tiếp được

sử dụng nhằm nâng cao mức độ công bằng và chính xác. Đánh giá thực hiện công việc được gắn kết với các chế tài khen thưởng và kỷ luật". Đây là giải pháp được nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đánh giá cao, tuy vậy vẫn còn 7% nhân lực tham gia khảo sát đánh giá ở mức chưa tốt. Để áp dụng định hướng phản hồi chính xác về kết quả làm việc đạt kết quả cao, tác giả đề xuất năm giải pháp.

Giải pháp	Người thực hiện	Thời gian
Công tác đánh giá thực hiện công việc cần gắn với mô tả công việc, tiêu chuẩn đánh giá cần được xây dựng khoa học, kết quả cần được đo lường chính xác và minh bạch. Đây là tiền đề để nhìn nhận chính xác đóng góp của nhân lực với doanh nghiệp, giúp nhân lực hiểu rõ yêu cầu thực hiện công việc của Tổng công ty Dược Việt Nam và là tiền đề xác định mức đãi ngộ tài chính phù hợp	Bộ phận nhân sự, Quản lý trực tiếp	Từ khi áp dụng chiến lược
Để công tác đánh giá thực hiện công việc phản ánh đúng đóng góp của đội ngũ nhân lực và đưa ra định hướng chính xác đối với công việc của đội ngũ nhân lực thông qua yêu cầu công việc, cần xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc chú trọng vào lượng hoá kết quả, kết quả đánh giá cần được quyết định bởi các tiêu chuẩn định lượng		
Cần sử dụng các phương pháp như KPIs, OKR, MBO trong xây dựng yêu cầu công việc cụ thể đối với từng nhân lực		
Tiêu chuẩn đánh giá cần xây dựng phù hợp với thực trạng của doanh nghiệp, cần đưa ra đầy đủ các yêu cầu về hành vi và về kết quả. Bên cạnh yêu cầu về kết quả đối với mỗi công việc cụ thể, cần quy định yêu cầu về hành vi được khuyến khích cũng như bị cấm, xây dựng các tiêu chuẩn và yêu cầu cụ thể trong đánh giá hành vi		
Quá trình đánh giá thực hiện công việc cần kết hợp mục tiêu xác định năng lực cá nhân và tiêu chuẩn năng lực cần thiết để đảm nhận các vị trí trong doanh nghiệp		

Lưu ý khi áp dụng các giải pháp tuyển dụng và thu hút nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam:

Thứ nhất là Tổng công ty Dược Việt Nam cần thực hiện nghiêm túc nguyên tắc Đảng thống nhất lãnh đạo công tác nhân lực. Quá trình áp dụng chiến lược cần tuân thủ nguyên tắc tập trung dân chủ, dân chủ tránh tình trạng người đứng đầu chủ quan duy ý chí đưa ra những quyết định tiềm ẩn nhiều rủi ro, tập trung nhằm nhanh chóng đưa ra quyết định kịp thời phản ứng trước

những thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh và tập trung nhằm quy trách nhiệm về một mối.

Thứ hai là quá trình triển khai công tác thu hút nhân lực cần có sự nhất quán nguyên tắc Đảng thống nhất lãnh đạo công tác cán bộ và quản lý đội ngũ cán bộ, tính chiến lược trong công tác cán bộ và xây dựng đội ngũ cán bộ, nhằm đáp ứng yêu cầu nhân sự cho nhiệm kỳ kế tiếp và chủ động tạo nguồn cán bộ cho những nhiệm kỳ tiếp theo với chất lượng cao, đồng bộ về cơ cấu theo yêu cầu của từng giai đoạn phát triển của Tổng công ty Dược Việt Nam. Trong quá trình triển khai các nội dung thu hút nhân lực phải đảm bảo tính khách quan, công khai, trung thực và quy trách nhiệm cụ thể đối với cán bộ quản lý tham gia nhiệm vụ. Cần lấy các định hướng chiến lược làm kim chỉ nam cho các hoạt động tác nghiệp để toàn bộ công tác thu hút nhân lực trên toàn tổng công ty có tính thống nhất cao.

3.2.2.3. Hoàn thiện giải pháp thực hiện chiến lược đào tạo nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam

i) Đảm bảo công tác đào tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam phù hợp thực trạng doanh nghiệp.

Đối với các giải pháp về "Nâng cao kết quả công tác đào tạo", tác giả đề xuất doanh nghiệp tiếp tục áp dụng các giải pháp hiện có của doanh nghiệp. Các giải pháp hiện có của Tổng công ty Dược Việt Nam bao gồm năm nhóm chính sách được trình bày dưới đây.

Thứ nhất là giải pháp đào tạo nâng cao trình độ: Về đào tạo nâng cao trình độ, doanh nghiệp tiếp tục tạo điều kiện để nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam tiếp tục học lên bậc cao hơn. Đối tượng tham gia bao gồm nhân lực chưa qua đào tạo, cao đẳng - trung cấp, cử nhân, dược sĩ, thạc sĩ.

Thứ hai là giải pháp đào tạo nâng cao kiến thức: Về kiến thức, Tổng công ty Dược Việt Nam cần đảm bảo thường xuyên cập nhật những thay đổi về kiến thức và kỹ năng thực hiện công việc, quy chế, quy định, chế độ, chính sách. Đối với đào tạo đội ngũ quản trị, doanh nghiệp cần tập trung đào tạo nhằm nâng cao năng lực quản trị, năng lực chuyên môn, chương trình đào tạo cán bộ quản lý được áp dụng cho đối tượng là cán bộ quản lý các cấp (được tính từ cấp quản lý trực tiếp). Đối với đào tạo đội ngũ nhân viên, Tổng công ty Dược Việt Nam cung cấp các khoá đào tạo mới và chuẩn hoá kiến thức dành cho đội ngũ nhân lực của doanh nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu năng lực theo các mục tiêu chiến lược của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Thứ ba là giải pháp trao quyền chủ động đào tạo tại các doanh nghiệp thành viên: Các doanh nghiệp thành viên chủ động xây dựng và tổ chức các lớp đào tạo, đào tạo lại cho cán bộ công nhân viên, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, đáp ứng yêu cầu của sản xuất kinh doanh.

Thứ tư là giải pháp triển khai công tác đào tạo ở nước ngoài: Nhằm tiếp cận những kiến thức mới tiên tiến, triển khai công tác đào tạo ở ngoài nước nhằm đa dạng phương thức đào tạo, giúp nhân lực tiếp cận công nghệ mới.

Thứ năm là giải pháp đầu tư cơ sở vật chất: Đầu tư cơ sở vật chất hiện đại nhằm phục vụ công tác đào tạo nâng cao năng lực đội ngũ nhân lực chất lượng cao trong hiện tại và tương lai. Tùy vào nhu cầu và thực trạng, Tổng công ty Dược Việt Nam hoặc các công ty thành viên sẽ tiến hành đầu tư cơ sở vật chất phục vụ công tác đào tạo.

Để khắc phục các hạn chế đối các giải pháp về "Nâng cao kết quả công tác đào tạo", tác giả đề xuất sáu nhóm giải pháp.

Giải pháp	Người thực hiện	Thời gian
<p>Gắn kết quá trình xây dựng chiến lược đào tạo nhân lực và các chiến lược khác trong doanh nghiệp với công tác đào tạo của doanh nghiệp.</p> <p>Cần được phát hiện và bồi dưỡng nhân lực phù hợp năng lực và nguyện vọng nhằm tối ưu hoá công tác sử dụng nhân lực, giúp doanh nghiệp có được đội ngũ nhân lực giỏi sẵn sàng thực hiện công việc theo yêu cầu doanh nghiệp.</p>	<p>Người đứng đầu bộ phận nhân sự</p>	<p>Từ khi áp dụng chiến lược</p>
<p>- Cung cấp tới người học những khoá học với đầy đủ các nội dung cần thiết theo nhu cầu của doanh nghiệp. Các chương trình đào tạo cần đảm bảo cập nhật để luôn phù hợp với những công nghệ mới áp dụng tại doanh nghiệp.</p> <p>- Bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm giám sát quá trình thiết kế và cập nhật các chương trình đào tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam.</p>	<p>Bộ phận đào tạo</p>	<p>Từ khi áp dụng chiến lược</p>
<p>- Nghiên cứu nâng cao chất lượng và tính thực tế của các chương trình đào tạo.</p> <p>- Đẩy mạnh nghiên cứu các chương trình đào tạo khác nhau nhằm hoàn thiện nội dung và phương pháp đào tạo áp dụng tại Tổng công ty Dược Việt Nam.</p> <p>- Kết hợp chặt chẽ với các trường đại học, cao đẳng và các trung tâm đào tạo có uy tín nhằm nâng cao chất lượng khoá học áp dụng tại Tổng công ty Dược Việt Nam. Việc kết hợp có thể tiến hành thông qua các hình thức như đầu tư nghiên cứu khoa học, thuê thiết kế chương trình, mời giảng viên...</p>	<p>Bộ phận đào tạo, cán bộ quản lý cấp cao, các nhóm nghiên cứu</p>	<p>Một năm khi áp dụng chiến lược</p>
<p>- Tiếp tục hoàn thiện cơ sở vật chất phục vụ quá trình đào tạo.</p> <p>- Xây dựng hệ thống học liệu để từng cá nhân có thể học tập theo nhu cầu cá nhân.</p>	<p>Bộ phận nhân sự</p>	<p>Khi áp dụng chiến lược</p>
<p>- Xây dựng hệ thống công nghệ thông tin nhằm nâng cao kết quả công tác đào tạo nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam. Quá trình xây dựng hệ thống công nghệ thông tin với sự phối hợp của bộ phận công nghệ thông tin, bộ phận quản trị nhân lực và các đối tác đào tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam nhằm xây dựng hệ thống đào tạo nhân lực phù hợp tối đa với thực trạng của doanh nghiệp.</p> <p>- Trong quá trình triển khai cần đánh giá chính xác năng lực công nghệ thông tin của doanh nghiệp và của từng bộ phận. Công nghệ thông tin cần phù hợp với từng đối tượng lao động, phát triển nguồn lực công nghệ thông tin phải đảm bảo chất lượng, đồng bộ, chú trọng tăng nhanh tỷ lệ nguồn nhân lực có trình độ cao.</p> <p>- Xây dựng các chương trình đào tạo trực tuyến nhằm nâng cao cơ hội tiếp cận các nội dung đào tạo của nhân lực làm việc tại Tổng công ty Dược Việt Nam.</p> <p>- Thành lập các diễn đàn để đội ngũ nhân lực có thể chia sẻ kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm trong công việc. Có những chính sách khuyến khích nhân lực trong doanh nghiệp chia sẻ trên diễn đàn.</p>	<p>Bộ phận nhân sự, bộ phận công nghệ thông tin</p>	<p>Hai năm sau khi áp dụng chiến lược</p>
<p>Thành lập hội đồng chuyên môn đối với hoạt động đào tạo tại Tổng công ty Dược Việt Nam. Kết nối chuyên gia đào tạo và nhân lực trực thuộc Tổng công ty Dược Việt Nam. Hội đồng chuyên môn có nhiệm vụ xác định chính xác mục tiêu đào tạo và xây dựng kế hoạch đào tạo trên toàn doanh nghiệp.</p>	<p>Bộ phận nhân sự</p>	<p>Khi có điều kiện</p>
<p>Xây dựng trung tâm đào tạo tập trung nhằm đảm bảo công tác đào tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam đạt kết quả tốt, khai thác tốt nguồn nhân lực đào tạo, tiết kiệm chi phí.</p>	<p>Ban giám đốc, bộ phận nhân sự</p>	<p>Khi có điều kiện</p>

Đối với các giải pháp đề cập đến "Đẩy mạnh tính sáng tạo", tác giả đề xuất doanh nghiệp tiếp tục áp dụng các giải pháp hiện có của doanh nghiệp về đẩy mạnh tính sáng tạo: Nhằm xây dựng các giải pháp khoa học và công nghệ phục vụ sản xuất và kinh doanh, đào tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam hướng đến mục tiêu nâng cao tính sáng tạo trong thực hiện công việc. Định hướng sáng tạo hướng đến hai nội dung quan trọng là nâng cao hiệu suất sử dụng trang thiết bị và áp dụng công nghệ mới nhằm tăng năng suất lao động.

Để khắc phục các hạn chế đối với giải pháp về "Đẩy mạnh tính sáng tạo", tác giả đề xuất hai nhóm giải pháp.

Giải pháp	Người thực hiện	Thời gian
Đào tạo và phát triển hướng đến nhằm nâng cao hiểu biết của nhân lực về yêu cầu công việc. Hình thành thói quen xây dựng và đề xuất các sáng kiến hữu ích.	Bộ phận nhân sự, cán bộ quản lý trực tiếp	Từ khi áp dụng chiến lược
Xây dựng văn hoá nhằm phát huy tính sáng tạo của nhân lực trong doanh nghiệp thông qua các cơ chế khuyến khích nhân lực có sáng kiến mang lại lợi ích cho doanh nghiệp.		

Các nội dung chính sách đào tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam vẫn còn 14% đánh giá chưa tốt, tác giả đề xuất doanh nghiệp tiếp tục hoàn thiện các nội dung chính sách và giải pháp thực hiện trong quá trình triển khai. Để quá trình hoàn thiện các chính sách và giải pháp thực hiện đạt kết quả cao, tác giả đề xuất hai nhóm giải pháp.

Giải pháp	Người thực hiện	Thời gian
Định hướng xây dựng chính sách: - Xây dựng các chính sách, quy định, quy chế hoạt động để nâng cao, phát huy, khuyến khích nhân lực tham gia các chương trình đào tạo của doanh nghiệp, khuyến khích nhân lực đóng góp cho doanh nghiệp sau chương trình đào tạo. - Xây dựng các chính sách đào tạo với sự tham gia của cán bộ quản lý cấp cao, bộ phận quản lý nhân sự và đại diện nhân lực dự kiến tham gia đào tạo. Mục đích là nâng cao chất lượng nhân lực kết hợp đảm bảo cơ hội và nguyện vọng của nhân lực trong doanh nghiệp, để từ đó có được đội ngũ nhân lực chất lượng cao và trung thành với doanh nghiệp.	Bộ phận đào tạo, cán bộ quản lý cấp cao, các nhóm nghiên cứu	Một năm khi áp dụng chiến lược
Nhanh chóng cập nhật các chính sách về đào tạo tới các bộ phận trên toàn doanh nghiệp khi có thay đổi. Chính sách đào tạo cần phản ánh rõ mục tiêu đào tạo, đánh giá đào tạo, các chế độ đối với nhân lực tham gia đào tạo, cách thức và quá trình xác định đối tượng tham gia chương trình đào tạo.	Trưởng bộ phận đào tạo	Từ khi áp dụng chiến lược

ii) Nâng cao kết quả đào tạo thông qua đánh giá và kiểm soát công tác đào tạo.

Về đánh giá và kiểm soát nội dung đào tạo, tổng công ty Dược Việt Nam cần đánh giá được lợi ích của các chương trình đào tạo tới đối tượng được đào tạo và đối với doanh nghiệp. Cần đảm bảo là mỗi chương trình đào tạo ra đều mang lại lợi ích cụ thể cho doanh nghiệp, lợi ích có thể là vô hình hoặc hữu hình nhưng cần phải được nhìn nhận cụ thể đối với từng chương trình đào tạo. Quá trình đánh giá cần được báo cáo chi tiết và lưu trữ trong suốt quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

Về đánh giá và kiểm soát chính sách đào tạo, các chính sách đào tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam cần thể hiện rõ lợi ích đối với doanh nghiệp và nhận được sự đồng thuận cao của công đoàn của doanh nghiệp và của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp.

Để thực hiện tốt công tác kiểm soát nhằm đào tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam, tác giả đề xuất năm nhóm giải pháp.

Giải pháp	Người thực hiện	Thời gian
Tiếp tục nghiên cứu nhằm xây dựng các công cụ đánh giá đối với hoạt động đào tạo nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam thông qua quá trình khảo sát đối tượng được đào tạo, khảo sát người trực tiếp sử dụng lao động sau đào tạo và các cán bộ quản lý cấp cao của doanh nghiệp. Xây dựng quy trình đánh giá hoạt động đào tạo của doanh nghiệp và đánh giá tính khả thi sau mỗi lần áp dụng.	Bộ phận đào tạo	Từ khi áp dụng chiến lược
Các nhiệm vụ quan trọng về đánh giá và kiểm soát công tác đào tạo nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam: - Phòng nhân sự và bộ phận đào tạo tại các đơn vị thành viên trực thuộc Tổng công ty Dược Việt Nam cần phối hợp đánh giá mối liên hệ giữa nội dung đào tạo thực hiện công việc và lộ trình công danh của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp. - Ban hành các văn bản hướng dẫn về quá trình học tập và lộ trình công danh nhằm tăng cường kiểm soát cũng như hỗ trợ nhân lực trong doanh nghiệp có định hướng phát triển năng lực cá nhân phù hợp. - Xây dựng tiêu chuẩn đầu ra đối với từng chương trình đào tạo. Kiểm soát tiêu chuẩn đầu ra thông qua kết quả học tập và áp dụng thực tế tại công việc.	Bộ phận đào tạo, cán bộ quản lý cấp cao, các nhóm nghiên cứu	Từ khi áp dụng chiến lược
Thường xuyên tiến hành đánh giá và kiểm soát công tác đào tạo phát triển nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam theo các tiêu chuẩn đánh giá và kiểm soát đã được xây dựng.	Trưởng bộ phận nhân sự, cán bộ quản lý	Từ khi áp dụng chiến lược

Giải pháp	Người thực hiện	Thời gian
Lập báo cáo theo chu kỳ đánh giá về công tác đào tạo nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Trong báo cáo cần đề cập cụ thể về kết quả thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp nói chung và của bộ phận quản trị nhân lực nói riêng.	Trưởng bộ phận nhân sự, cán bộ quản lý	Từ khi áp dụng chiến lược
Để có thể tiếp nhận những phản hồi chính xác về chính sách đào tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam. Hai nội dung cần thực hiện bao gồm: - Đào tạo chính sách phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Đào tạo hướng đến nâng cao nhận thức của nhân lực về chính sách. - Xây dựng các kênh tiếp nhận phản hồi của nhân lực trong doanh nghiệp về chính sách và triển khai chính sách đào tạo nhân lực.	Trưởng bộ phận nhân sự, người đứng đầu doanh nghiệp	Từ khi áp dụng chiến lược

Lưu ý khi áp dụng các giải pháp đào tạo nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam:

Thứ nhất là để công tác đào tạo phù hợp tối đa với yêu cầu của doanh nghiệp, cần thường xuyên cập nhật thông tin về yêu cầu công việc và năng lực đội ngũ nhân lực. Xác định năng lực đội ngũ nhân lực được xác lập theo ba nhóm tiêu chí: kiến thức - kỹ năng - phẩm chất (Mô hình KSA).

Thứ hai là khi công tác phát triển nhân lực của doanh nghiệp được kết hợp với định hướng tới sử dụng nhân lực lâu dài, để có thể tối ưu hoá công tác đào tạo nhân lực và đảm bảo tính kết nối với công tác sử dụng nhân lực cần xác định yêu cầu năng lực trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Trong quá trình xác định nhu cầu đào tạo cần so sánh năng lực người lao động với yêu cầu công việc mà họ sẽ đảm nhận trong tương lai nhằm chỉ ra những thiếu hụt năng lực cần bổ sung và đối tượng tham gia khoá học trong cái nhìn chiến lược dài hạn.

Thứ ba là để tạo động lực đối với nhân lực tham gia các chương trình đào tạo, công tác đào tạo của doanh nghiệp cần đảm bảo hai vấn đề là nhân lực đủ khả năng làm việc và được sử dụng vào vị trí hợp lý. Theo đó, quá trình xác định nội dung đào tạo phải gắn với quá trình luân chuyển, sử dụng nhân lực, doanh nghiệp cần tạo sự kết nối giữa nghiên cứu về quy hoạch bố trí và xác định nhu cầu đào tạo để công tác đào tạo đạt kết quả tốt với chi phí tối ưu. Để nhân lực được sử dụng tốt sau đào tạo thì nội dung đào tạo cần phù hợp với yêu cầu công việc và năng lực của người học.

3.2.2.4. Hoàn thiện giải pháp thực hiện chiến lược đãi ngộ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam

Đối với các giải pháp đãi ngộ, tác giả đề xuất doanh nghiệp tiếp tục áp dụng các giải pháp hiện tại của doanh nghiệp. Các giải pháp hiện tại của Tổng công ty Dược Việt Nam bao gồm hai giải pháp được trình bày dưới đây.

Thứ nhất là giải pháp trả lương: Tổng công ty Dược Việt Nam xác định mức lương cơ bản cao hơn mức lương bình quân trên thị trường lao động. Tiền lương bình quân của Tổng công ty Dược Việt Nam được xác định dựa trên khoảng giữa mức lương trung bình của các doanh nghiệp trên toàn quốc đến đường chuẩn thứ hai (nhóm các doanh nghiệp trả lương từ mức lương bình quân + 25% khoảng cách từ lương tối thiểu tới lương tối đa).

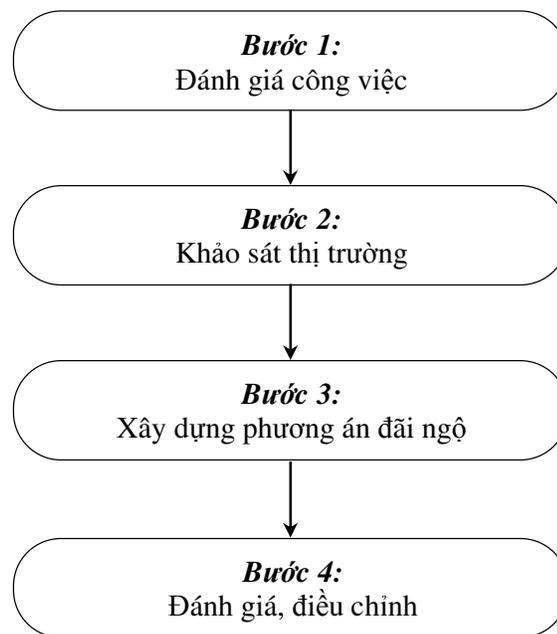
Thứ hai là giải pháp rút ngắn khoảng cách thu nhập của đội ngũ nhân lực làm việc tại Tổng công ty Dược Việt Nam: Công tác trả công của Tổng công ty Dược Việt Nam luôn tính đến các giải pháp nhằm rút ngắn khoảng cách thu nhập giữa nhân lực đảm nhận các công việc khác nhau.

Để nâng cao mức độ hài lòng của nhân lực trong doanh nghiệp, nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường lao động, tác giả đề xuất các giải pháp dưới đây.

Giải pháp	Người thực hiện	Thời gian
<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng lương phù hợp với quy định của nhà nước và đặc thù của ngành. Xác định mức lương dựa trên trình độ, năng lực và công việc chuyên môn của từng người. Mức lương khởi điểm được xây dựng dựa trên kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Trả công dựa trên hiệu suất công việc của doanh nghiệp, theo đó, tiền thưởng của người lao động được xác lập dựa trên lợi nhuận của doanh nghiệp và đóng góp của từng đối tượng lao động. - Cán bộ công nhân viên trong công ty ngoài việc được hưởng lương tháng theo bậc lương cơ bản cần xác định lương công việc theo năng suất và hiệu suất. Công ty thực hiện trả lương cho người lao động một tháng 2 kỳ. Mức lương trung bình của nhân lực làm việc tại doanh nghiệp trong năm 2015 đạt 10.2 triệu, trong năm 2016 - 2017 mức lương trung bình của nhân lực tại doanh nghiệp đã tăng tới 50% đạt mức lương bình quân 15 triệu đồng/người. - Chính sách thưởng: nhằm khuyến khích cán bộ công nhân viên trong Tổng công ty gia tăng năng suất lao động và hiệu quả đóng góp, công ty có chính sách thưởng định kỳ và đột suất cho cá nhân, tập thể có những đóng góp thiết thực vào kết quả hoạt động chung. Tại Tổng công ty Dược Việt Nam chưa xây dựng chính sách thưởng chi tiết. 	Ban giám đốc, bộ phận quản trị nhân lực	Từ khi áp dụng chiến lược
Đãi ngộ về vật chất, ưu đãi về lương, cơ chế trích thưởng thông qua lợi nhuận giá trị sản phẩm của doanh nghiệp, chế độ thù lao, các nhu cầu sinh hoạt (nhà ở, phương tiện đi lại, điều kiện làm việc...) phù hợp với tài năng và đóng góp cho đơn vị, có phần thưởng vật chất xứng đáng đối với những đóng góp có giá trị cao cho phát triển của Tổng công ty Dược Việt Nam.	Bộ phận quản trị nhân lực	Từ khi áp dụng chiến lược

Lưu ý khi áp dụng các giải pháp đãi ngộ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam:

Để xác định mức trả công tương xứng với năng lực và cống hiến của nhân lực, điều chỉnh kết cấu tiền lương để phù hợp với năng lực và nguyện vọng của đa số nhân lực làm việc tại Tổng công ty Dược Việt Nam, tác giả đề xuất quy trình thực hiện bao gồm bốn bước. Quy trình triển khai chiến lược đãi ngộ tài chính do tác giả đề xuất được trình bày trong hình 3.1.



Hình 3.1. Quy trình xây dựng phương án đãi ngộ tài chính

Bước 1: Để đảm bảo chế độ đãi ngộ phù hợp với cống hiến cá nhân, khi triển khai công tác đãi ngộ tài chính cần tiến hành đánh giá công việc (Job Evaluation). Đánh giá công việc cần được tiến hành nhằm xác định chính xác mức độ cống hiến của từng cá nhân/công việc). Đánh giá công việc đảm bảo chế độ đãi ngộ gắn với mức độ đóng cống hiến của nhân lực. Ba tiêu chí quan trọng được đánh giá trong đánh giá công việc gồm mức độ phức tạp của công việc (dựa trên mô tả công việc), yêu cầu công việc (dựa tiêu chuẩn công việc) và điều kiện làm việc.

Bước 2: Xác định mức đãi ngộ của Tổng công ty Dược Việt Nam dựa trên kết quả khảo sát mức độ đãi ngộ các doanh nghiệp trên thị trường. Mức đãi ngộ của Tổng công ty Dược Việt Nam dựa trên kết quả khảo sát hướng đến mục tiêu nhân lực an tâm với công việc, gắn bó và cống hiến hết mình với doanh nghiệp.

Bước 3: Xây dựng giải pháp đãi ngộ phù hợp với năng lực và thực trạng của doanh nghiệp.

Để đảm bảo thực thi yếu tố chiến lược này, doanh nghiệp cần dựa trên kết quả khảo sát về chế độ đãi thị trường, kết quả đánh giá công việc, và khả năng chi trả của doanh nghiệp.

Sau khi có phác thảo về phương án đãi ngộ, doanh nghiệp tính dự kiến tổng chi phí đãi ngộ trên toàn doanh nghiệp. Vấn đề quan trọng là mức đãi ngộ cần có sự cạnh tranh nhưng vẫn đảm bảo lợi ích của doanh nghiệp.

Sau khi có phương án đãi ngộ chung, doanh nghiệp cụ thể hoá phương án đãi ngộ đối với cá nhân (hoặc vị trí) dựa trên mức tầm quan trọng của nhân lực cụ thể.

Bước 4: Đánh giá, điều chỉnh, sau khi vận hành, doanh nghiệp luôn phải tiến hành đánh giá, điều chỉnh để tối ưu hoá các nội dung, loại bỏ các phương án lỗi thời, loại bỏ các phương án không còn phù hợp.

Tóm tắt chương 3

Chương ba trình bày hoàn thiện chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Các nội dung chính của chương ba được tóm tắt dưới đây.

Thứ nhất là hoàn thiện về mục tiêu tổng quát chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Mục tiêu tổng quát được trình bày theo ba nhóm mục tiêu bao gồm nhóm tuyển dụng và thu hút nhân lực, nhóm đào tạo nhân lực, Nhóm đãi ngộ nhân lực.

Thứ hai là hoàn thiện về mục tiêu cụ thể chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Mục tiêu cụ thể được trình bày theo ba

nhóm mục tiêu bao gồm nhóm tuyển dụng và thu hút nhân lực, nhóm đào tạo nhân lực, Nhóm đãi ngộ nhân lực.

Thứ ba là hoàn thiện nội dung chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Nội dung chiến lược phát triển nhân lực được trình bày theo ba nhóm mục tiêu bao gồm nhóm tuyển dụng và thu hút nhân lực, nhóm đào tạo nhân lực, nhóm đãi ngộ nhân lực.

Thứ tư là hoàn thiện về các giải pháp thực hiện các chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Nội dung giải pháp thực hiện chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam được trình bày theo ba nhóm mục tiêu bao gồm nhóm tuyển dụng và thu hút nhân lực, nhóm đào tạo nhân lực, nhóm đãi ngộ nhân lực.

KẾT LUẬN

Đứng trước tầm quan trọng của chiến lược phát triển nhân lực đối với doanh nghiệp và thực trạng của Tổng công ty Dược Việt Nam thể hiện là nội dung chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp mới chỉ là những nội dung rời rạc trong các định hướng quản trị của doanh nghiệp. Từ những lý do trên, tác giả tiến hành nghiên cứu luận án tiến sĩ với đề tài "*Chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam*". Luận án đã giải quyết các vấn đề cơ bản dưới đây.

a) Về học thuật, lý luận

Trên cơ sở tổng quan các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước, luận án đã hệ thống hoá cơ sở lý luận về chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp.

Trên cơ sở xác lập khái niệm, luận án đã làm rõ nội dung chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp theo cách tiếp cận các loại chiến lược bao gồm chiến lược thu hút nhân lực, chiến lược đào tạo nhân lực và chiến lược đãi ngộ nhân lực.

Xây dựng mô hình nghiên cứu chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp bao gồm từ xây dựng chiến lược phát triển nhân lực, đến triển khai chiến lược phát triển nhân lực và đánh giá chiến lược phát triển nhân lực.

Nhận diện các yếu tố tác động đến chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp. Các yếu tố môi trường chiến lược phát triển nhân lực: đội ngũ nhân lực của doanh nghiệp, công nghệ doanh nghiệp sử dụng, tài chính doanh nghiệp, công nghệ của doanh nghiệp cạnh tranh, cung ứng nhân lực, chính trị pháp luật, kinh tế vĩ mô.

b) Về thực tiễn

(i) Từ kinh nghiệm về xây dựng chiến lược phát triển nhân lực của một số doanh nghiệp trong và ngoài nước, luận án đã rút ra bài học kinh nghiệm cho Tổng công ty Dược Việt Nam.

(ii) Phân tích hồi quy theo mô hình contingent để đánh giá tác động của các yếu tố tới chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam. Phương trình hồi quy được xác lập $DLLV = -0.462 + 0.123DT + 0.173PT + 0.101PHKQ + 0.108TC + 0.231DBVL - 0.139GV + 0.244DM + 0.291MTCV$.

(iii) Trên cơ sở phân tích thực trạng chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam trong thời gian từ năm 2011 đến năm 2018, luận án đánh giá những thành công, chỉ ra những tồn tại hạn chế và nguyên nhân thực trạng chiến lược phát triển nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam. Một số tồn tại như: nhân lực chưa đáp ứng mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp, doanh nghiệp chưa có sức hút đối với nhân lực chất lượng cao, đãi ngộ chưa đảm bảo thu hút và giữ chân nhân lực khan hiếm... Nguyên nhân như: nhân lực chưa cảm nhận được sự thành đạt, quyền tự chủ chưa hợp lý, nội dung đào tạo chưa được đánh giá cao, chính sách đào tạo còn có chỗ chưa hợp lý, trả lương của doanh nghiệp chưa thực sự tương xứng với lao động khan hiếm...

c) Về giải pháp

Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện chiến lược phát triển nhân lực (bao gồm các giải pháp về thu hút nhân lực, đào tạo, đãi ngộ nhân lực) của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Đề xuất ba nhóm giải pháp đối với triển khai chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam bao gồm triển khai về thu hút nhân lực, đào tạo, đãi ngộ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Hạn chế của luận án

Hiện luận án mới nghiên cứu đối với một chủ thể duy nhất là Tổng công ty Dược Việt Nam, do vậy phạm vi áp dụng của kết quả nghiên cứu vẫn còn có giới hạn nhất định.

**DANH MỤC NHỮNG CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ
LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

1. Trịnh Minh Đức (2013), "Bước đầu áp dụng toán thống kê trong nghiên cứu quản trị nhân lực với Simple Linear Regression Model", *Tạp chí Công Thương*, số 5+6, tr. 118-119.
2. Trịnh Minh Đức (2014), "Sử dụng toán thống kê trong xây dựng chiến lược nguồn nhân lực", *Tạp chí Công Thương*, số 2, tr. 64-66.
3. Trịnh Minh Đức (2016), "Hoàn thiện chiến lược nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam", *Tạp chí Công Thương*, số 4, tr. 68-72.
4. Trịnh Minh Đức (2017), "Development of strategic human resource management research: A review", *Tạp chí Công Thương*, số 9, tr. 270-275.
5. Trịnh Minh Đức (2019), "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", *Tạp chí Công Thương*, số 7, tr. 153-157.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tham khảo tiếng Việt

1. Đỗ Vũ Phương Anh (2016), "Đánh giá năng lực quản trị và nâng cao năng lực quản trị bản thân của lãnh đạo cấp trung trong các doanh nghiệp Việt Nam", *Tạp chí Thương Mại*, (89 + 90), tr. 98-106.
2. Trần Xuân Cầu (2008), *Kinh tế nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. Nguyễn Hữu Dũng (2004), "Về chiến lược phát triển con người trong hệ thống phát triển nhân lực ở Việt Nam", *Tạp chí Lao động Xã hội*, (243).
4. Vũ Thùy Dương, Hoàng Văn Hải (2010), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
5. Nguyễn Vân Diễm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
6. Nguyễn Ngọc Điện (2009), *Phát triển quản trị chiến lược trong doanh nghiệp Việt Nam*, Luận án tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội.
7. Chu Đình Động (2014), *Tái cấu trúc chiến lược nguồn nhân lực quản trị cấp cao Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam*, Luận án tiến sĩ chuyên ngành Quản lý kinh tế.
8. Nguyễn Thanh Hải, Nguyễn Tuấn Anh (2016), "Phân tích mối quan hệ giữa định hướng chiến lược của chủ doanh nghiệp và hoạt động quản trị nhân sự trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam", *Tạp chí Thương Mại*, (96), tr. 3-8.
9. Hoàng Xuân Hiệp (2013), *Nâng cao chất lượng vốn nhân lực của các doanh nghiệp may Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
10. Trần Quang Huy, Phạm Thị Bích Ngọc (2016), "Mối quan hệ giữa học hỏi của tổ chức và kết quả hoạt động trong các trường công lập của Việt Nam", *Tạp chí Thương Mại*, (95), tr. 63-72.

11. Phan Thị Thanh Huyền (2017), "Áp dụng hình thức phân tích hồi quy tuyến tính phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới tiền lương của người lao động tại Thái Nguyên", *Tạp chí Tin học ngân hàng*, (165), tr. 17-19.
12. Phan Dương Khánh (2017), "Ảnh hưởng của trách nhiệm xã hội đối với sự hài lòng trong công việc của nhân viên trong ngành khách sạn ở Hải Phòng", *Tạp chí Công thương*, (7), tr. 277-283.
13. Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhân (2016), *Giáo trình Quản trị nhân lực căn bản*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
14. Phạm Quý Long (2006), *Quản lý nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp Nhật Bản và một số bài học kinh nghiệm vận dụng cho Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Học viện chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh.
15. Nguyễn Hoàng Long, Nguyễn Hoàng Việt (2015), *Giáo trình Quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
16. Nguyễn Thị Minh Nhân (2014), *Những vấn đề cốt yếu của quản trị nhân lực doanh nghiệp thương mại*, Nhà xuất bản Lao động, Hà Nội.
17. Paul R. Niven (2009), *Thẻ điểm cân bằng*, (Bản dịch tiếng Việt), Nhà xuất bản Tổng hợp, Thành phố Hồ Chí Minh.
18. David Paramenter (2009), *Các chỉ số đo lường hiệu suất*, (Bản dịch tiếng Việt), Nhà xuất bản Tổng hợp, Thành phố Hồ Chí Minh.
19. Nguyễn Thế Phong, *Phát triển nhân lực trong các doanh nghiệp nhà nước kinh doanh nông sản khu vực phía Nam*, Luận án tiến sĩ chuyên ngành thương mại.
20. Nguyễn Mạnh Quân (2007), *Đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
21. Phan Thị Thanh Tâm (2012), *Nghiên cứu năng lực cạnh tranh và phân tích chiến lược kinh doanh của một số doanh nghiệp dược trên thị trường Việt Nam*, Luận án tiến sĩ dược học, Trường Đại học Dược Hà Nội.
22. Vương Thị Minh Thanh (2009), *Human Resources Management Strategy*, Saigon culture publishing house.

23. Ngô Kim Thanh (2014), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
24. Trương Đức Thao (2017), "Các nhân tố bên trong có tác động tới động lực làm việc của giảng viên đại học ngoài công lập ở Việt Nam", *Tạp chí Công thương*, (7), tr. 213-217.
25. Tổng công ty Dược Việt Nam (2012), *Báo cáo tổng kết công tác năm 2011 và phương hướng nhiệm vụ năm 2012*, Hà Nội.
26. Tổng công ty Dược Việt Nam (2013), *Đề án tái cơ cấu tổng công ty dược Việt Nam*, Hà Nội.
27. Tổng công ty Dược Việt Nam (2013), *Báo cáo tổng kết công tác năm 2012 và phương hướng nhiệm vụ năm 2013*, Hà Nội.
28. Tổng công ty Dược Việt Nam (2014), *Báo cáo tổng kết công tác năm 2013 và phương hướng nhiệm vụ năm 2014*, Hà Nội.
29. Tổng công ty Dược Việt Nam (2015), *Báo cáo tổng kết công tác năm 2014 và phương hướng nhiệm vụ năm 2015*, Hà Nội.
30. Trần Kiều Trang (2016), "Mối quan hệ giữa hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực, đánh giá công bằng và sự gắn bó của nhân viên trong doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam", *Tạp chí Thương Mại*, (100), tr. 46-55.
31. Vũ Trung (2014), "Công nghiệp dược đang phát triển tại Việt Nam", *Tạp chí Thông tin Khoa học và Công nghệ*, (12).
32. Trường trung cấp Y tế Hà Nội (2015), "Nguồn nhân lực ngành dược nước ta hiện nay", <http://trungcapytehanoi.edu.vn/nguon-nhan-luc-nganh-duoc-o-nuoc-ta-hien-nay-276.htm>, ngày 01/5/2015.
33. Trường trung cấp Y tế Hà Nội (2015), "Hợp tác lao động quốc tế trong ngành Y dược", <http://trungcapytehanoi.edu.vn/hop-tac-lao-dong-quoc-te-trong-nganh-y-duoc-233.htm>, ngày 01/5/2015.
34. Nguyễn Minh Tuấn (2017), "Các yếu tố văn hoá tổ chức ảnh hưởng tới sự gắn bó lâu dài của giảng viên trong trường đại học: Nghiên cứu

một số trường đại học trực thuộc bộ Công thương", *Tạp chí Công thương*, (8), tr. 232-238.

35. Nguyễn Mạnh Tường (2007), "Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho khu vực kinh tế tư nhân: Kinh nghiệm quốc tế", *Tạp chí Kinh tế và Quản lý*, (22), tr. 63-67.
36. Nguyễn Hoàng Việt (2012), *Phát triển chiến lược kinh doanh cho các doanh nghiệp ngành may Việt Nam*, Sách tham khảo, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

Tài liệu tham khảo tiếng Anh

37. Alaeldeen Saleh M Al Adresi, Mohd Ridzuan Bin Darun, Exploring best SHRM practice - Trust relationship: An empirical approach.
38. Allison S. Gabriel, Arik Cheshin, Christina M. Moran, Gerben A. van Kleef (2016). Enhancing emotional performance and customer service through human resource practices: A systems perspective. *Human resource management review*, 26: 14-24.
39. Andrew M. Hess (2011), When are assets complementary? Star scientist, strategic alliance, and innovation in the pharmaceutical industry, *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J*, 32: 895-909.
40. Anne-Mette Lilleore and Ebba Holme Hansen (2011), Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development, *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 15 NO. 1.
41. Armstrong Michael, Duncan Brown (2009), *Strategic Reward*, Kogan Page.
42. Armstrong Michael (2006), *Strategic Human Resource Management*. Kogan Page.
43. Armstrong Michael (2011), *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management (Armstrong's Handbook)*, Kogan Page.
44. Barney, Wright (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human resource management*, 37(1): 31-46.

45. Barry A. Colbert (2014). The complex resource-base view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of management journal*, 29(3): 341-358.
46. Bensoussan, Babette E.; Fleisher, Craig S. (2012), *Analysis Without Paralysis: 12 Tools to Make Better Strategic Decisions* (2nd Edition), Pearson Education, Kindle Edition.
47. Boxall, P. and Purcell, J. (2008), *Strategy and Human Resource Management*, 2nd edn, Macmillan.
48. Bhanu S. Ragu-Nathan, Chades Apigian, T. S. Ragu-Nathan, Qiang Tu (2004). A path analytic study of the effect of top management support for information systems performance. *Omega*, 32: 459-471.
49. 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.
50. Cascio, Wayne F.; Boudreau (2012), *Short Introduction to Strategic Human Resource Management* (Cambridge Short Introductions to Management), Cambridge University Press, Kindle Edition.
51. 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.
52. Chandler (1962), *Strategy and structure*, MIT Press.
53. Cheng-Hua Wang (2012), Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors, *International Journal of Hospitality Management*, (31).
54. Christin S. Kiberg, Dawn R. Detienne, Kurt A. Heppard (2003). An empirical test of environmental, organizational, and process factors affecting incremental and radical innovation. *Journal High technology management research*, 14: 21-45.

55. Christopher J. Collins, Kevin D. Clark (2003). Strategic human resource practices, top management team social network, and firm performance: the role of human resource practice in creating organization competitive advantage. *Academy of management Journal*, 46(6): 740-751.
56. Chung- Fah Huang & Sung- Lin Hsueh (2007). A study on the relationship between intellectual capital and business performance in the engineering consulting industry: A path analysis, *Journal of Civil Engineering and Management*.
57. David E. Guest (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The international journal of human resource management*, 8(3): 263-276.
58. David L Streiner (2005). Finding our way: An introduction to path analysis. *Can J Psychiatry*, 50(2).
59. Delery, J E and Doty, H D (1996), Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39.
60. Diana Marcela Escandon Barbosa, Andrea Hurtado Ayala, ALberto Arias Sandoval (2016). The Colombian pharmaceutical industry: Factors affecting export. *European journal of Management and Business Economics*, 25: 39-46.
61. Elena Cefis(2011). Born to flip. Exit decisions of entrepreneurial firm in high-tech and low-tech industries. *J Evol Econ*, 21: 473-498.
62. Emin Babakus, Ugur Yavas, Osman M. Karatepe, Turgay Avci (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the academy of marketing science*, 31(3): 272 - 286.

63. Eric Kong, S. Bruce Thomson (2008). An intellectual capital perspective of human resource strategies and practices. *Knowledge management research and practice*, 7: 356-364.
64. Eric S. Langer (2012), *Pharmaceutical Outsourcing Trends: The Next Decade*, BioPharm International.
65. Evelien P. M. Croonen, Marko Grunhagen, Melody L. Wollan (2016). Best fit, best practice, or stuck in the middle? The impact of unit ownership on unit HR performance in franchise system. *International Entrepreneur Management*, 12: 697-711.
66. Fernando Martin Alcazar, Pedro M. Romero-Fernandez, Gonzalo Sanchez-Gardey (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspective. *International journal of human resource management*, 16(5): 633-659.
67. Gary P. Pisano (2012). *Creating an R&D strategy*. working paper.
68. Gates, S. (2004) *Measuring More than Efficiency*, Research Report R-1356-04-RR. New York: Conference Board.
69. Gholamhossein Mehralian et al., (2012), Intellectual capital and corporate performance in Iranian pharmaceutical industry, *Journal of Intellectual Capital*, (13), No. 1
70. Ikhlan I Altarawneh, Jehad S. Aldehayyat (2011). Strategic human resources management (SHRM) in Jordanian Hotels, *International journal of business and management*, 6(10).
71. Jac Fitz-enz (2009), *ROI of Human Capital*, Amacom.
72. Jac Fitz-enz (2013), *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*, Kindle Edition.
73. Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organization and their environment. *Annual review of psychology*, 46: 237-264.

74. Jay Barney (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
75. Joaquín Alegre (2011), Knowledge management and the innovation performance in a high-tech SMEs industry, *International Small Business Journal*, (1).
76. John E. Delery, D. Harold Doty (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.
77. Joseph Sarkis, Pilar Gonzaler-Torre, Belarmino Adenso-Diaz (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practice: The mediating effect of training. *Journal of operation management*, 28: 163- 176.
78. Jyoti Verma (2012). Strategic human resource management: a choice or compulsion?, *European journal of business and management*, 4(3): 42-54.
79. Kearns, Paul (2012), *HR Strategy: Business Focused Individually Centred*, Taylor and Francis, Kindle Edition.
80. Kelliher, Clare; Truss, Catherine; Mankin, David (2012), *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Kindle Edition.
81. Kuen-Hung Tsai, Christine Chou, Ming-Yi Chen (2008). Does matching pay policy with innovation strategy really improve firm performance?, *Personnel review*, 37(3): 300-316.
82. Lloyd Baird, Ilan Meshoulam (1988). Managing two fits of strategic human resources management. *Academy of management review*, 13(1): 116 - 128.
83. Malcolm G. Patterson, Michael A. West, Viv J. Shackleton, Jeremy F. Dawson, Rebecca Lawthom, Sally Maitlis, David L. Robinson, Alison M. Wallace (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational behavior*, 26, 379 - 408.

84. Mark A. Huselid (1995). The impact of human resource management practice on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3): 635-672.
85. Mark L. Lengnick-Hall, Cynthia A. Lengnick-Hall, Letica S. Andrade, Brian Drake (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human resource management review*, 19: 64-85.
86. Martin Alcazar, Fernando, Romero Fernandez, Pedro Miguel Sanchez, Gardey Gonzalo (2005). Researching on SHRM: an analysis of the debate over the role played by human resource in firm success. *Management revenue*, 16(2): 213-241.
87. Martin Alcazar, Fernando, Romero Fernandez P. M., Gardey G. S (2005). Strategic human resource management: Intergrating the universalistic, contingent, configuration and contextual perspective. *International journal of human resource management*, 15(5): 633-659.
88. Matt Bloom, George T. Milkovich (1998). A SHRM on international compensation and reward systems (CAHRS working paper #98-11). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and labor relations, center for advanced human resource study.
89. Mintzberg, H (1987), *Crafting strategy*, Harvard Business Review, July/August.
90. Monks, K. and McMackin, J. (2001), *Designing and aligning an HR system*, Human Resource Management Journal, 11(2).
91. Morrison, Mike (2013), *Strategic Business Diagnostic Tools - Theory and Practice*, HLS Publishing Solutions, Kindle Edition.
92. Muhammad Umair Abbasi et al., (2013), *Talent Management as Success Factor for Organizational Performance: A Case of Pharmaceutical Industry in Pakistan*, Journal of Management and Social Sciences. 9.
93. Mooney, P. (2001), *Turbo-Charging the HR Function*, London: CIPD.
94. Mosammod Mahamuda Parvin et al., (2011), *Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector*, Australian Journal of Business and Management Research, 1.

95. Natalia Garcia Carbonell, Fernando Martin-Alcazar, Gonzalo Sanchez-Gardey (2014). Understanding the HRM-Performance link: A literature review on the HRM strategy formulation process. *International journal of business administration*, 5(2): 71-81.
96. Nick Bontis (2010), Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan, *Management Decision*, (48).
97. Nouha Lahiani, Abderrahman EL Mhamedi, Yasmina Hani, Abdelfattah Triki (2016). A novel improving method of industrial performance based on human resources management. *IFAC-PapersOnLine*, 49(28): 262-267.
98. Osterman, P. (1994). How common workplace transformation and who adopts it?, *Industrial and labor relation review*, 47: 173-188
99. Patrick M. Wright, Gary C. McMahan (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2): 295-320.
100. Patrick M. Wright, Gary M. Wright, Gary C. McMahan, Abigail McWilliams (1993). Human resource and sustained competitive advantage: A resource-base perspective. *Center for effective organization*.
101. Patrick M. Wright, Scott A. Snell (1998). Toward a unifying frame work for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management preview*, 23(4): 756-772.
102. Patric M. Wright, Benjamin B. Dunford, Scott A. Snell (2001). Human resource and the resource best view of the firm. *Journal of management*. 27: 701-721.
103. Patric M. Wright, Scoot A. Snell, Lee Dyer (2005). New models of strategic HRM in a global context. *International journal of human resource management*, 16(6): 875-881.
104. 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.

105. Paul Boselie, Jaap Paauwe, Paul Jansen (2000). Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands. ERIM report series research in management, 46.
106. Paul F. Buller, Glenn M. McEvoy (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. Human resource management review, 22: 43 - 56.
107. Pease, Gene; Byerly, Boyce; Fitz-enz, Jac (2012), Human Capital Analytics: How to Harness the Potential of Your Organization's Greatest Asset, Wiley, Kindle Edition.
108. Pelin Vardarlier, Yalcin Vural, Ozgur Yildirim, Burcu Yilmazturk (2013). Impacts of growth strategies on human resources policies. Procedia - Social and behavioral science, 99: 861-868.
109. Pelin Vardarlier (2016). Strategic approach to human resource management during crisis. Social and behavior science, 235: 463 - 472.
110. Peter Boxall (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: toward a theory of industry dynamics. Human resource management review, 8(3): 265-288.
111. Philmore A. Alleyne, Dion Greenidge, Akhentoolove Corbin, Peter G. Allayne, Dwayne Devonish (2008), The practice of HRM and SHRM in the Barbados Hotel Sector, Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, 7(2). 219 - 240.
112. Purcell, J. (1989), The impact of corporate strategy on human resource management, Routledge.
113. Richard J. Toraco, Richard A. Swanson (1995). *The strategic roles of human resource development*, Human resource planning.
114. Richardson (1999), The impact of people management practices on business performance: a literature review, Chartered Institute of personnel and development.

115. Robert D. Klassen, D. Clay Whybark (1999). The impact of environmental technology on manufacturing performance, *Academy of Management journal*, 42(6): 599-615.
116. Tariq Mehmood Rana (2011), The impact of human capital outsourcing on human capital management practices in Karachi pharmaceutical industry, *Indus Journal of Management & Social Sciences*, (5).
117. Teresa M. Amabile, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, Michael Herron (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5): 1154 - 1184.
118. Theresa W. Welbourne, Alice O. Andrew (1996). Predicting the performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation?, *Academy of Management Journal*, 39(4): 891-919.
119. Thomas N Garavan (2007). A strategic perspective on human resource development, *Advances in developing human resources*, No 9.
120. Thomas S. Bateman, Denis W. Organ (1983). Job satisfaction and good soldier: The relationship between affect and employee "Citizenship", *Academy of Management Journal*, 26(4): 587-595.
121. Toby Marshall Egan, Baiyin Yang, Kenneth R. Barlett (2004). The effect of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turn over intention. *Human resource development quarterly*, 15(3): 279-301.
122. Toni Somers (2009). Business strategy, manufacturing flexibility, and organizational performance relationships: A path analysis approach. *Production and operation management*, 5(3): 204-233.
123. Ulrich, D and Lake, D (1991). Organization capability: creating competitive advantage. *Academy of management executive*, 5(1): 77-92.
124. Wan-Jing April Chang, Tung Chun Huang (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance. *International journal of manpower*, 26(5): 434-449.

125. Wan Khairuzzaman Wan Ismail, Rosmini Omar, Maryan Bidmeshgipour (2010). The realation of strategic human resource practices with firm performance: Considering the mediating role of resource base view. *Journal of Asia pacific studies*, 1(3): 395-420.
126. WHO (2006), *The World Health Report*.
127. Dr. Wilson Odiyo, Dr. Ronal Chepkilot, Dr. Isaac Ochieng (2013). Achieving strategic fit between business and human resource strategies in the agricultural sector. An assessment of transitional tea firms in Kenya. *International journal of research in management*, 3(1).
128. Youndt, M. A., Snell, S. A. (2001). *human resource management, intellectual capital, and organizational performance*. Working paper, Skidmore colledge.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1

PHIẾU KHẢO SÁT

ĐÁNH GIÁ CÁC GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC ĐÃ ÁP DỤNG TẠI TỔNG CÔNG TY DƯỢC VIỆT NAM

Vị trí công tác (nhân viên/ quản lý):

Đây là bảng câu hỏi khảo sát nằm trong đề tài NCS về chiến lược phát triển nhân lực trong lĩnh vực dược phẩm.

Xin ông/bà vui lòng dành chút thời gian trả lời.

Xin chân thành cảm ơn!

Người trả lời đánh giá điểm từ 1 đến 5; 5 là doanh nghiệp làm rất tốt với nội dung khảo sát, 1 là doanh nghiệp làm rất kém với nội dung khảo sát.

Các tiêu chí	Mức độ quan trọng				
	1	2	3	4	5
Năng lực thực hiện công việc					
Năng lực đội ngũ quản trị					
Năng lực đội ngũ nhân viên (nếu có)					
Lợi ích được hưởng từ doanh nghiệp					
Cảm giác thành đạt khi làm tại doanh nghiệp					
Cơ hội phát triển nghề nghiệp tại doanh nghiệp					
Quan hệ với đồng nghiệp tại doanh nghiệp					
Nội dung công việc được giao					
Quyền tự chủ trong công việc					
Mức độ phù hợp công việc và năng lực					
Nhận được phản hồi chính xác về kết quả làm việc					
Đóng góp của đào tạo tới công việc tại Tổng công ty Dược VN					
Mức độ hợp lý của khoá học nhận được					
Chính sách học tập phù hợp					
Mức độ chia sẻ kiến thức của nhân lực trong doanh nghiệp					
Trả lương tương xứng với năng lực					
Kết cấu tiền lương của doanh nghiệp hợp lý					
Mức lương cơ bản phù hợp					

Phụ lục 2**PHIẾU KHẢO SÁT**

**CÁC CÂU HỎI KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ TÁC ĐỘNG CỦA
CÁC GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TỚI
CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CỦA TỔNG CÔNG TY DƯỢC VIỆT NAM**
(Những câu hỏi có dấu * là câu hỏi ngược dấu này sẽ được xoá khi khảo sát)

Đây là bảng câu hỏi khảo sát nằm trong đề tài NCS về chiến lược phát triển nhân lực trong lĩnh vực dược phẩm.

Xin ông/bà vui lòng dành chút thời gian trả lời.

Xin chân thành cảm ơn!

A) Phần thông tin cá nhân người trả lời câu hỏi khảo sát

Độ tuổi:

Giới tính:

Trình độ:

Loại hình doanh nghiệp:

Quy mô doanh nghiệp:

Mức thu nhập bình quân hàng tháng:

B) Phần câu hỏi khảo sát

Người trả lời đánh giá điểm từ 1 đến 5; 5 là doanh nghiệp làm rất tốt với nội dung khảo sát, 1 là doanh nghiệp làm rất kém với nội dung khảo sát.

Các tiêu chí	Mức độ quan trọng				
	1	2	3	4	5
<i>I) Câu hỏi về đào tạo (DT)</i>					
Tôi được đào tạo toàn diện về công việc trước khi nhận việc chính thức					
Trong vòng ba năm, tôi được tham gia ít nhất một khoá học					
Tôi được tham gia chương trình đào tạo chính thức đối với từng nhân viên mới					
Các chương trình đào tạo của doanh nghiệp mở ra cho tôi cơ hội thăng tiến					

Các tiêu chí	Mức độ quan trọng				
	1	2	3	4	5
II) Câu hỏi về Tạo cơ hội thăng tiến đối với nhân lực trong doanh nghiệp (PT)					
Tôi có lộ trình công danh rõ ràng					
Tôi hầu như không có cơ hội thăng tiến trong tương lai*					
Quản lý trực tiếp biết rõ về các cơ hội thăng tiến của tôi					
Tôi có nhiều cơ hội thăng tiến khi gắn bó với doanh nghiệp					
IIIa) Nhân lực nhận được phản hồi chính xác về kết quả làm việc (PHKQ)					
Tôi luôn nhận được phản hồi đầy đủ về kết quả thực hiện công việc của mình					
Tôi không dám chắc là mình có làm tốt công việc hay không*					
Tôi thấy rất khó xác định được mức độ hoàn thành nhiệm vụ của mình*					
Thành tích của tôi được đánh giá thông qua các tiêu chuẩn thống nhất					
Đánh giá thành tích thường sử dụng các tiêu chuẩn không liên quan tới công việc*					
IIIb) Câu hỏi về đánh giá thực hiện (PTDG)					
Thành tích của tôi được doanh nghiệp nhìn nhận thông qua những kết quả đã hoàn thành					
Doanh nghiệp chủ yếu sử dụng các tiêu chuẩn định lượng trong đánh giá thực hiện công việc					
IV) Xây dựng đãi ngộ tài chính dựa trên kết quả kinh doanh của doanh nghiệp và thành tích cá nhân (TC)					
Tiền thưởng của người lao động được xác định dựa trên kết quả hoạt động của doanh nghiệp					
Doanh nghiệp đưa ra nhiều phương thức đãi ngộ khác nhau để thu hút lao động					
Thu nhập của người lao động được xác định dựa trên thành tích đạt được					
V) Câu hỏi về Đảm bảo việc làm lâu dài (DBVL)					
Nếu tôi muốn gắn bó với doanh nghiệp, tôi sẽ được tạo điều kiện					
Nơi tôi làm luôn hạn chế tối đa việc sa thải lao động					
Triết lý của doanh nghiệp là sử dụng nhân lực suốt đời					
Nếu doanh nghiệp gặp khó khăn, giảm biên chế sẽ là lựa chọn cuối cùng					
VI) Câu hỏi về trao quyền tự chủ đối với nhân lực (VTNLD)					
Tôi được phép tự quyết định phần lớn các vấn đề liên quan đến công việc được giao					
Tôi luôn được quản lý tham khảo ý kiến trong công việc					
Ý kiến của tôi đóng vai trò quan trọng đối với các đổi mới của doanh nghiệp					

Các tiêu chí	Mức độ quan trọng				
	1	2	3	4	5
Các quản lý luôn trao đổi cởi mở với tôi					
VII) Trao quyền tự chủ đối với nhân lực trong doanh nghiệp (GV)					
Tôi luôn phải tuân thủ các quy trình của doanh nghiệp					
Tôi không cần tuân thủ quy trình nếu vẫn có thể hoàn thành nhiệm vụ*					
Tôi phải tiến hành công việc theo quy trình đã ban hành					
Tôi không cần thiết phải tuân thủ từng câu từng chữ trong quy trình*					
Tôi không cảm thấy bất ngờ khi có đồng nghiệp phá lệ*					
VIII) Đào tạo nhằm phát huy tính sáng tạo (DM)					
Các ý tưởng mới luôn được chào đón tại doanh nghiệp					
Doanh nghiệp nhanh chóng thay đổi khi cần thiết					
Đội ngũ quản trị nhanh chóng nhận ra những yêu cầu đổi mới					
Doanh nghiệp hết sức linh hoạt, quá trình thay đổi được triển khai nhanh chóng					
Tại nơi làm việc có cán bộ chuyên trách hỗ trợ các sáng kiến mới					
Mọi người lao động trong doanh nghiệp luôn nhiệt huyết tìm kiếm giải pháp mới					
IX) Xây dựng mô tả công việc chi tiết (MTCV)					
Công việc của tôi được mô tả rõ ràng					
Mô tả công việc của tôi luôn được cập nhật					
Mô tả công việc của tôi bao liệt kê chi tiết toàn bộ các nhiệm vụ tôi đảm nhận					
Các nhiệm vụ cần thực hiện chủ yếu do tôi quyết định chứ không phải dựa trên mô tả công việc*					
X) Đánh giá kết quả: Động lực làm việc					
Tôi luôn muốn làm việc với tất cả khả năng của mình					
Tôi luôn cảm thấy rất hứng thú với công việc					
Tôi luôn chuẩn bị năng lượng dồi dào để thực hiện công việc một cách tốt nhất					
Tôi chỉ bỏ công sức vừa đủ đối với công việc*					

Phụ lục 3
DOANH NGHIỆP THAM GIA KHẢO SÁT

Công ty mẹ
Công ty DP TƯ 1
Công ty DP TƯ 2
Công ty DP TƯ 3
Trung tâm DV TM Dược Mỹ phẩm
Công ty CP DP TW 1-Pharbaco
Công ty CP DP TW 2
Công ty CP DP TW 25
Công ty CP DP TW 3-Foripharm
Công ty CP DP Danapha
Công ty CP hoá dược Việt Nam
Công ty CP DP Imexpharm
Công ty CP Dược TW Medipharco-Tenamyl
Công ty CP Hoá dược phẩm Mekophar
Công ty CP DP OPC
Công ty CP bao bì dược
Công ty CP Dược TW Mediplantex
Công ty CP Dược liệu TW 2
Công ty CP XNK Y tế VN
Công ty CP DP Vimedimex
Công ty CP DP TW Vidipha
Công ty CP DP Yên Bái
Công ty CP DP Sanofi-Synthelabo VN
Công ty CP Dược Danapha-Nanosome