

**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

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

HÀ NỘI- 2012

Công trình được hoàn thành tại Trường Đại học Thương mại

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

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

**Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường
học tại Trường Đại học Thương mại**

Vào hồi giờ, ngày tháng năm 2010

**Có thể tìm hiểu luận án tại Thư viện Quốc gia
và Thư viện Trường Đại học Thương mại**

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Sản xuất và kinh doanh dược phẩm là một lĩnh vực hết sức quan trọng, đây là hoạt động kinh doanh không chỉ mang lại lợi ích kinh tế cao mà còn là hoạt động bảo vệ sức khỏe nhân dân. Tổng công ty Dược Việt Nam là một doanh nghiệp dược lớn chiếm 25% thị phần ngành dược và còn là doanh nghiệp dược nhà nước giao phó nhiệm vụ dẫn dắt và điều phối hoạt động ngành dược.

Nhu cầu dược phẩm gia tăng cả về chất lượng và số lượng dẫn đến sự cạnh tranh mạnh mẽ giữa các doanh nghiệp dược. Để có thể phát triển và thực hiện tốt các nhiệm vụ do đảng và nhà nước giao phó, Tổng công ty Dược Việt Nam cần có đội ngũ nhân lực đủ về số lượng, đúng về chất lượng, gắn bó và cống hiến hết mình với công việc.

Để có được đội ngũ nhân lực thực hiện tốt các nhiệm vụ thì Tổng công ty Dược Việt Nam cần có một chiến lược phát triển nhân lực tốt. Trong thời gian nghiên cứu của luận án, chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam vẫn còn có những hạn chế nhất định cần hoàn thiện.

Đứng trước tầm quan trọng của chiến lược phát triển nhân lực và những hạn chế của doanh nghiệp nghiên cứu về vấn đề này, tác giả nhận thấy cần 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

Trong phần này, tác giả đã tổng hợp các công trình nghiên cứu ở trong và ngoài nước về nghiên cứu chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp. Việc tổng hợp các công trình nghiên cứu cho thấy các các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước đã thực hiện rất nhiều nghiên cứu về chiến lược phát triển nhân lực, tuy vậy không có công trình nghiên cứu nào liên quan trực tiếp đến nội dung nghiên cứu của đề tài luận án.

3. Phương pháp nghiên cứu

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 chiến lược phát triển nguồn nhân lực trong mối quan hệ với các yếu tố thực trạng của doanh nghiệp.

Phương pháp định tính dược sử dụng nhằm xác định các định hướng chiến lược phát triển nhân lực đã được áp dụng và triển khai tại Tổng công ty Dược Việt Nam. Phương pháp phỏng vấn sâu đối với chuyên gia nhân sự của Tổng công ty dược tiến hành khi cần làm rõ những nội dung nghiên cứu.

Thang đo likert được sử dụng nhằm đo lường mức độ áp dụng các nội dung chiến lược phát triển nhân lực và đo lường các kết quả đạt được khi áp dụng các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực đó.

Phương pháp đánh giá sử dụng mô hình định lượng được sử dụng nhằm đánh giá tác động của các giải pháp chiến lược phát triển nhân lực được nghiên cứu tại Tổng công ty Dược Việt Nam tới kết quả đạt được của bộ phận quản trị nhân lực.

4. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của luận án là nghiên cứu nhằm hệ thống hóa cơ sở lý luận về chiến lược phát triển nhân lực, phân tích thực trạng chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam và hoàn thiện của chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

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 của Tổng công ty Dược Việt Nam, thực trạng chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Phạm vi nghiên cứu của dự án:

Về hệ thống: tại Công ty mẹ và các đơn vị thành viên của 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 2025, tầm nhìn đến 2030.

Về nội dung: luận tập trung nghiên cứu về chiến lược phát triển nhân lực, đánh giá kết quả đạt được khi áp dụng nội dung chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Về kết quả: Hoàn thiện 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; đã hệ thống hóa phương pháp nghiên cứu chiến lược phát triển nhân lực của doanh nghiệp với định hướng áp dụng tại Tổng công ty Dược Việt Nam.

Về thực tiễn: Luận án đã phân tích, đánh giá thực trạng chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, đánh giá tác động của các yếu tố môi trường tới chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, chỉ ra được những thành công - hạn chế - nguyên nhân của chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Về kết quả: Luận án đã hoàn thiện bản chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

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 03 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 được Việt Nam.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty được 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 những con người trong độ tuổi lao động trên phạm vi toàn cầu.

Đứng dưới góc độ doanh nghiệp, Theo Jac Fitz-enz (2009), nhân lực là những người lao động có khả năng thực hiện công việc theo yêu cầu của doanh nghiệp, được doanh nghiệp trả lương.

Trong doanh nghiệp, nhân lực được chia thành hai nhóm chính là nhân lực quản lý và nhân viên.

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

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

b) Các chiến lược của doanh nghiệp

Chiến lược trong doanh nghiệp được chia làm ba cấp độ bao gồm cấp độ doanh nghiệp - cấp độ kinh doanh - cấp độ bộ phận chức năng, chiến lược trong doanh nghiệp cũng có thể được chia 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.

1.1.2.2. Chiến lược phát triển nhân lực doanh nghiệp

Từ các khái niệm đã tiếp cận, tác giả xây dựng khái niệm: *chiến lược phát triển nhân lực đưa ra những định hướng và mục tiêu 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

Mục tiêu chiến lược phát triển nhân lực hướng tới là những định hướng giúp công tác phát triển nhân lực của doanh nghiệp đạt được kết quả tốt. Nội dung chiến lược phát triển nhân lực đề cập tới các mục tiêu và định hướng về: *sử dụng nhân lực, đào tạo nhân lực, đãi ngộ nhân lực.*

Cấu trúc chiến lược phát triển nhân lực bao gồm mục tiêu và các giải pháp. Mục tiêu cũng có thể hiểu là những kết quả mà doanh nghiệp hoặc bộ phận quản trị nhân lực sẽ đạt được. Giải pháp là những định hướng giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu đó.

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. Trong luận án, tác giả đo lường kết quả chiến lược phát triển nhân lực thông qua các mục tiêu như: *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 hướng đến mục tiêu 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.

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, 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 liên quan tới lợi ích của doanh nghiệp và của nhân lực.

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 mục tiêu chiến lược hướng tới nâng cao năng lực và chất lượng nhân lực trong 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

a) Kỹ thuật phân tích SWOT

Dựa trên kết quả phân tích EFE, IFE ma trận SWOT được thiết lập. Ma trận SWOT được thiết lập nhằm xác định các nội dung chiến lược.

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 (John E. Delery et al, 1996).

Trong luận án giới thiệu hình "Universalistic" và mô hình "Contingent".

1.3.2. Triển khai chiến lược phát triển nhân lực

Chiến lược phát triển nhân lực đưa ra khung định hướng đối với công tác phát triển nhân lực của doanh nghiệp. Trong quá trình triển khai, chiến lược phát triển nhân lực được giải nghĩa thành những chính sách trước khi thực hiện những kế hoạch hành động cụ thể (tác nghiệp).

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.

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

Đội ngũ lao động 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: 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.

Cung ứng nhân lực: Quyết định cạnh tranh nhân lực trên thị trường lao động.

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.

Kinh tế vĩ mô: Yếu tố kinh tế có ảnh hưởng tới sự phát triển của doanh nghiệp, yêu cầu của nhân lực trên thị trường lao động...

Sự thay đổi về công nghệ: Công nghệ mới ra đời tác động tới cầu lao động có năng lực phù hợp với công nghệ mới.

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

Trong phần này, tác giả trích dẫn chiến lược phát triển nhân lực của tập đoàn Bảo Việt và một số doanh nghiệp khác.

1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra

Dựa trên chiến lược phát triển nhân lực của Tập đoàn Bảo Việt và các chiến lược phát triển nhân lực được trình bày trong 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.

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. Hiện công ty đã cổ phần hóa, không còn là doanh nghiệp 100% vốn nhà nước.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức và đặc điểm hoạt động

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.

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

2.1.3.1. Sức mệnh

Tổng công ty Dược Việt Nam đề ra bốn sứ mệnh hướng đến việc giữ vững vai trò doanh nghiệp đứng đầu dẫn dắt ngành dược.

2.1.3.2. Tầm nhìn

Tập trung vào vấn đề "phát triển ngành công nghiệp Dược Việt Nam thành ngành kinh tế - kỹ thuật mũi nhọn theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa" và "chủ động cung ứng thường xuyên, kịp thời và đủ thuốc có chất lượng, giá cả hợp lý, 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

Tổng công ty Dược Việt Nam đề ra tám mục tiêu chiến lược kinh doanh.

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

Tổng công ty Dược Việt Nam đưa ra chín chỉ đạo, xoay quanh việc xây dựng quy hoạch phát triển nhân lực đồng bộ với chiến lược và tập hợp các kế hoạch chung của Tổng công ty.

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: Nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua nhân lực.

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.

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

Về tuyển dụng và thu hút nhân lực: 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. 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.

Về đào tạo nhân lực: 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.

Về đãi ngộ nhân lực: Giữ chân nhân lực và đãi ngộ nhân lực của Tổng công ty có kết quả tốt.

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

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 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

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 áp dụng chiến lược "Trao quyền tự chủ cho người lao động".

e) Về phản hồi kết quả làm việc

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

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.

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

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

b) Về định hướng đào tạo

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

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.

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

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

Kết quả khảo sát cho thấy tại các bộ phận có áp dụng định hướng đối với công tác đãi ngộ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam có kết quả hoạt động cao hơn các bộ phận không áp dụng chiến lược.

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 phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam, tác giả xây dựng tám 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".

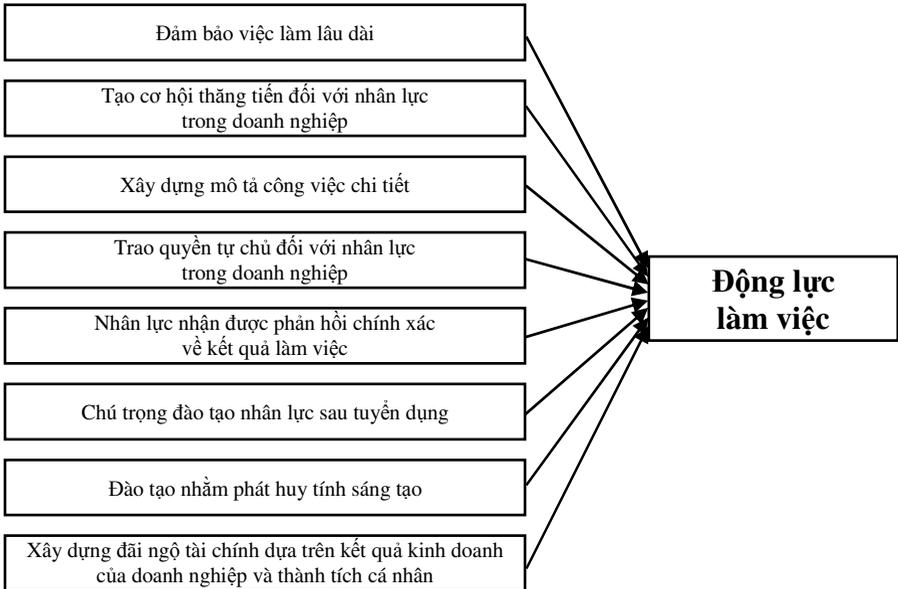
Giả thuyết H₅: "Nhân lực nhận được phản hồi chính xác về kết quả làm việc có ảnh hưởng tích cực tới động lực làm việc của họ".

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".

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".

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.

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, sử dụng 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%)...

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.

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 phân tích tương quan để xem xét mối quan hệ giữa các biến. Để đánh giá ảnh hưởng, tác giả sử dụng phân tích hồi quy bội. Việc kiểm định giả thuyết nghiên cứu được thực hiện ở mức tin cậy 90%.

Kết quả phân tích cho phép xác định phương trình hồi quy:

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

Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu đã loại bỏ giả thuyết H_4 và H_6 , chấp nhận các giả thuyết $H_1, H_2, H_3, H_5, H_7, H_8$.

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 có được đội ngũ nhân lực đủ năng lực làm việc và có nguyện vọng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Đánh giá về áp dụng giải pháp:

Về "Năng lực đội ngũ quản trị": Kết quả khảo sát 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.

Về "Năng lực đội ngũ nhân viên": Kết quả khảo sát 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.

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

Về "Cảm giác thành đạt khi gắn bó lâu dài với doanh nghiệp": Kết quả khảo sát cho thấy giá trị trung bình 3.57, 64% đánh giá tốt, 14% đánh giá vừa phải, 7% đánh giá chưa tốt, không có đánh giá ở mức rất tốt, kém. 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.

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

Giải pháp về "Cơ hội phát triển nghề nghiệp". 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.

Giải pháp về "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) Giải pháp xây dựng mô tả công việc

Tổng công ty Dược Việt Nam sử dụng giải pháp xây dựng mô tả công việc chi tiết, 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.

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

Về "Quyền tự chủ trong công việc": Kết quả khảo sát cho thấy giá trị trung bình 3.36, 57% đánh giá tốt và 21% đánh giá vừa phải, 21% đánh giá ở mức chưa tốt, không có các đánh giá ở mức rất tốt, kém. Nhân lực tại Tổng công ty Dược Việt Nam chưa đánh giá cao về "Quyền tự chủ trong công việc".

Về "Mức độ phù hợp công việc và năng lực": Kết quả khảo sát cho thấy giá trị trung bình 3.42, 43% đánh giá tốt, 57% đánh giá bình thường, không có đánh giá ở mức rất tốt, chưa tốt và kém. 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

Về "Phản hồi chính xác về kết quả làm việc": Kết quả khảo sát cho thấy giá trị trung bình 3.57, 14% đánh giá rất tốt, 36% đánh giá tốt và 43% đánh giá vừa phải, 7% đánh giá ở mức chưa tốt, kém. "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

Đào tạo của Tổng công ty Dược Việt Nam được tiến hành với nhiều nội dung khác nhau hướng đến mục đích tạo dựng đội ngũ nhân lực đủ năng lực thực hiện tốt các công việc cơ bản.

Phân tích kết quả áp dụng giải pháp:

Về "Đóng góp của đào tạo tới Tổng công ty Dược Việt Nam": Kết quả phân tích cho thấy 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 đào tạo nhân lực đã mang lại kết quả tốt.

Về nhìn nhận từ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam đối với chất lượng khóa học: Kết quả phân tích cho thấy 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 chất lượng các khóa học vẫn còn vấn đề 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.

Phân tích kết quả áp dụng giải pháp:

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.

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 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 đãi ngộ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam

Giải pháp đãi ngộ hướng đến xây dựng mức lương khởi điểm dựa trên kết quả hoạt động của doanh nghiệp và đóng góp của nhân lực đối với doanh nghiệp, tiền lương bình quân của Tổng công ty Dược Việt Nam trên mức lương trung bình của các doanh nghiệp trên toàn quốc, tuân thủ các quy định của pháp luật.

Phân tích kết quả áp dụng giải pháp:

Về "Trả lương tương xứng với năng lực" 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, công tác trả lương của doanh nghiệp chưa thực sự tương xứng với năng lực vẫn cần được hoàn thiện thêm.

Về "Kết cấu tiền lương của doanh nghiệp" 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 kết cấu tiền lương vẫn cần được hoàn thiện thêm.

Về "Mức lương cơ bản" 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 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

Thành công: 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.

Hạn chế: Lực lượng nhân sự sau tuyển dụng cũng còn hạn chế về chuyên môn, một lượng lớn nhân lực được đánh giá là chưa thực sự đáp ứng kỳ vọng của Tổng công ty.

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

Về ưu điểm: 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. 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.

Về hạn chế: Đội ngũ nhân lực tại các doanh nghiệp 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 Tổng công ty đã đề ra.

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

Ưu điểm: Công tác 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. 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. Cơ cấu tiền được hoàn thiện để ngày càng hợp lý.

Hạn chế: Chế độ đãi ngộ chưa thực sự theo sát nhu cầu của toàn thể đội ngũ nhân lực. Vẫn chưa thu hút tốt đối với nhân lực quản lý giỏi, tỷ lệ bỏ việc của người lao động 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

Chiến lược phát triển nhân lực và các mục tiêu chưa được xác lập chính thức, được đề cập trong các định hướng kinh doanh của doanh nghiệp. Các mục tiêu chiến lược phát triển nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam vẫn còn sơ sài, chưa đưa ra những định hướng cụ thể.

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 về cơ bản đã bổ sung được đội ngũ nhân lực đảm bảo thực hiện các nhiệm vụ theo yêu cầu của doanh nghiệp.

Nguyên nhân: Qua phân tích hồi quy cho thấy chiến lược "tuyển dụng nhân lực với định hướng sử dụng lâu dài" có tác động tích cực.

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.

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.

Nguyên nhân: Qua phân tích hồi quy cho thấy chiến lược "Tạo cơ hội thăng tiến đối với nhân lực trong doanh nghiệp" có tác động tích cực.

Kết quả khảo sát cho thấy các giải pháp tạo cơ hội thăng tiến của Tổng công ty Dược Việt Nam đã mang lại kết quả tốt.

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..

Nguyên nhân: Qua phân tích hồi quy cho thấy chiến lược xây dựng "Xây dựng mô tả công việc chi tiết" có tác động tích cực.

Giải pháp về "Nội dung công việc trong mô tả công việc" được nhìn nhận tích cực.

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.

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.

Nguyên nhân:

Qua phân tích hồi quy cho thấy chiến lược "Phản hồi chính xác về kết quả làm việc" có tác động tích cực.

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 chưa đáp ứng yêu cầu công việc sau khi tuyển dụng và ngay cả sau khi đào tạo lại.

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".

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 chiến lược "Trao quyền tự chủ đối với nhân lực trong doanh nghiệp" có tác động tiêu cực.

Một số giải pháp 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.

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. Đa số nhân lực tham gia khảo sát nhìn nhận công tác đào tạo có đóng góp tốt cho doanh nghiệp, nội dung và kết cấu các khóa học được đa số nhân lực tham gia khảo sát nhìn nhận tích cực.

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:

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.

Nguyên nhân: Qua phân tích hồi quy cho thấy không có bằng chứng về chiến lược "Chú trọng đào tạo nhân lực sau tuyển dụng" có tác động tích cực.

Đánh giá nội dung khóa học thông qua khảo sát về nội dung các khóa học 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.

Đánh giá về "Chính sách học tập", 14% đánh giá chưa tốt, không có các đánh giá ở mức rất tốt.

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, nhân lực gắn bó với doanh nghiệp.

Nguyên nhân: Qua phân tích hồi quy cho thấy chiến lược "Xây dựng đãi ngộ tài chính dựa trên kết quả kinh doanh của doanh nghiệp và thành tích cá nhân" có tác động tích cực.

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.

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.

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.

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 luận án 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.

Thứ nhất, sản xuất thuốc đảm bảo chất lượng, hướng tới mục tiêu xuất khẩu. Nghiên cứu nâng cao chất lượng thuốc.

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

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

Thứ tư, sử 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, 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

Đánh giá về chất lượng nhân lực trên thị trường lao động: 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. Kết quả cho thấy nhân lực trên thị trường lao động đáp ứng yêu cầu công việc của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Đánh giá về số lượng nhân lực trên thị trường lao động: Đánh giá về số lượng nhằm xác định hình ảnh về cạnh tranh nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam với các doanh nghiệp khác trên thị trường lao động.

Xác định O₁: "Nhân lực đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp không khan hiếm".

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. Quá trình nghiên cứu có sự hỗ trợ của cán bộ tư pháp - bộ tư pháp và người đứng đầu bộ phận quản trị nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.

Xác định O₂: Pháp luật và các chính sách ổn định, chính phủ quan tâm hỗ trợ và đổi mới đối với ngành dược và 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.

c) Đánh giá yếu tố kinh tế vĩ mô

Quá trình phân tích giúp tác giả xác định cơ hội 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".

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

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. Tổng công ty Dược Việt Nam 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 có vòng đời dài, quá trình cập nhật công nghệ đối với đội ngũ nhân lực không quá khó khăn...

Xác định O₁: "Cạnh tranh nhân lực ngành dược không cao".

* Phân tích các yếu tố môi trường bên trong

a) Phân tích yếu tố tài chính

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, tuy vậy dòng tiền ổn định và nguồn vốn đáp ứng đầy đủ các yêu cầu tài chính của doanh nghiệp.

Xác định S₁: "Tiềm lực tài chính tốt, lợi nhuận cao - ổn định".

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

Tổng công ty Dược Việt Nam đầu tư hệ thống dây chuyền hiện đại thế hệ mới nhất hiện nay, chưa khai thác hết công suất, chưa có kế hoạch đầu tư mở rộng. Về nghiên cứu khoa học, nhân lực doanh nghiệp đủ năng lực thực hiện các mục tiêu đã đề ra. Về kinh doanh, doanh nghiệp có nguồn lực mang lại kết quả tốt...

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.

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".

W₁: "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".

W₂: "Khó khăn khi tuyển dụng được sĩ Đại học".

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

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.

SWOT	<p>S: S₁: Tiềm lực tài chính tốt, lợi nhuận cao - ổn định S₂: Nhân lực có khả năng sử dụng công nghệ tiên tiến trong sản xuất dược phẩm. S₄: Thị phần lớn, 25% thị trường toàn ngành 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>W: 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 W₂: Khó khăn khi tuyển dụng được sĩ Đại học W₃: Chưa chuẩn bị tốt đội ngũ quản lý kế nhiệm W₄: Năng lực quản trị còn hạn chế, hiệu suất thấp</p>
<p>O: O₁: Nhân lực đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp không khan hiếm O₂: Pháp luật và các chính sách ổn định, chính phủ quan tâm hỗ trợ và đổi mới đối với ngành dược 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 - O₁W₁₋₄: Thu hút nhân lực đủ năng lực thực hiện công việc - O₃W₁₋₄: Nâng cao nguyện vọng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp - 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</p>
<p>T: T₁: Gia tăng áp lực cạnh tranh nhân lực có năng lực cao, nhiều kinh nghiệm 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 T₁W₁₋₄: Xây dựng các giải pháp dài ngọ nhằm nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường lao động</p>

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

Tác giả xây dựng ba nhóm mục tiêu về tuyển dụng và thu hút nhân lực, Nhóm đào tạo nhân lực, Nhóm đãi ngộ nhân lực dựa trên kết quả phân tích SWOT.

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:

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

Dựa trên kết quả phân tích cho thấy Tổng công ty Dược Việt Nam cần khắc phục các vấn đề sau. Thứ nhất là nâng cao "Cảm giác thành đạt" của đội ngũ nhân lực, nâng cao nhận thức của nhân lực về "Lợi ích đối với định hướng sử dụng nhân lực lâu dài". Thứ hai là thu hút nhân lực giỏi từ bên ngoài đối với vị trí quản lý kênh phân phối và nghiên cứu.

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

Dựa trên kết quả phân tích cho thấy Tổng công ty Dược Việt Nam cần khắc phục các vấn đề sau. 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.

B. Về đào tạo nhân lực

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

Dựa trên kết quả phân tích cho thấy Tổng công ty Dược Việt Nam cần nâng cao chất lượng nội dung các khóa học, hoàn thiện "Chính sách học tập".

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

C. Về đãi ngộ nhân lực

Tác giả đề xuất khắc phục hạn chế còn tồn tại đối với các giải pháp: "Trả lương tương xứng với năng lực", giải pháp "Kết cấu tiền lương của doanh nghiệp", giải pháp "Mức lương cơ bản".

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.

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.

Dựa trên kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất hoàn thiện một số nội dung nhằm khắc phục các hạn chế còn tồn tại. Tác giả cũng đề xuất các giải pháp mới nhằm khắc phục các hạn chế còn tồn tại. Một số giải pháp được tóm tắt dưới đây.

Giải pháp	Người thực hiện	Thời gian
- Quan tâm tới nguyện vọng của nhân lực. - 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

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

Dựa trên kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất hoàn thiện một số nội dung nhằm khắc phục các hạn chế còn tồn tại. Tác giả cũng đề xuất các giải pháp mới nhằm khắc phục các hạn chế còn tồn tại. Một số giải pháp được tóm tắt dưới đây.

Giải pháp	Người thực hiện	Thời gian
Chiến lược phát triển nhân lực cần hướng tới phát triển năng lực từng cá nhân với sự kết hợp đánh giá nguyện vọng và mục tiêu của doanh nghiệp.	Bộ phận nhân sự	Từ khi áp dụng chiến lược
Cần được phát hiện và bồi dưỡng nhân lực phù hợp năng lực và nguyện vọng.		
Có giải pháp thu hút và giữ chân nhân lực chất lượng cao đã có kinh nghiệm.		
Áp dụng phương pháp mở rộng nội dung công việc.	Bộ phận nhân sự, bộ phận sử dụng nhân lực	
Quá trình phát triển nhân lực cần gắn kết với công tác quản lý trên toàn doanh nghiệp.		

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.

Dựa trên kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất hoàn thiện một số nội dung nhằm khắc phục các hạn chế còn tồn tại. Tác giả cũng đề xuất các giải pháp mới nhằm khắc phục các hạn chế còn tồn tại. Một số giải pháp được tóm tắt dưới đây.

Giải pháp	Người thực hiện	Thời gian
Gắn kết quá trình xây dựng chiến lược đào tạo nhân lực và các chiến lược khác trong doanh nghiệp.	Người đứng đầu bộ phận nhân sự	Từ khi áp dụng chiến lược
Chương trình đào tạo cần cập nhật để luôn phù hợp với những công nghệ mới áp dụng tại doanh nghiệp.	Bộ phận đào tạo	Từ khi áp dụng chiến lược
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. 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 khóa học.	Bộ phận đào tạo, cán bộ quản lý cấp cao, các nhóm nghiên cứu	Một năm khi áp dụng chiến lược
Tiếp tục hoàn thiện cơ sở vật chất, xây dựng hệ thống học liệu.	Bộ phận nhân sự	Từ khi áp dụng chiến lược
Xây dựng hệ thống công nghệ thông tin nhằm nâng cao kết quả công tác đào tạo nhân lực. Xây dựng các chương trình đào tạo trực tuyến.	Bộ phận nhân sự, bộ phận công nghệ thông tin	Hai năm sau khi áp dụng chiến lược
Thành lập hội đồng chuyên môn đối với hoạt động đào tạo.	Bộ phận nhân sự	Khi có điều kiện
Xây dựng trung tâm đào tạo tập trung.	Ban giám đốc, bộ phận nhân sự	Khi có điều kiện

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

Dựa trên kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất hoàn thiện một số nội dung nhằm khắc phục các hạn chế còn tồn tại. Tác giả cũng đề xuất các giải pháp mới nhằm khắc phục các hạn chế còn tồn tại. Một số giải pháp được tóm tắt dưới đây.

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.	Bộ phận đào tạo	Từ khi áp dụng chiến lược
- 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. - Xây dựng tiêu chuẩn đầu ra.	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.	Trưởng bộ phận nhân sự, cán bộ quản lý	Từ khi áp dụng chiến lược
Lập báo cáo theo chu kỳ đánh giá về công tác đào tạo nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam.	Trưởng bộ phận nhân sự, cán bộ quản lý	Từ khi áp dụng chiến lược

3.2.2.4. Hoàn thiện giải pháp thực hiện chiến lược đãi ngộ nhân lực của Tổng công ty Dược Việt Nam

Dựa trên kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất hoàn thiện một số nội dung nhằm khắc phục các hạn chế còn tồn tại. Tác giả cũng đề xuất các giải pháp mới nhằm khắc phục các hạn chế còn tồn tại. Một số giải pháp được tóm tắt dưới đây.

Giải pháp	Người thực hiện	Thời gian
<ul style="list-style-type: none"> - Xác định mức lương dựa trên trình độ, năng lực và công việc chuyên môn của từng người và tình hình tài chính của doanh nghiệp. - Lương tháng theo bậc lương cơ bản và lương công việc theo năng suất và hiệu suất. - Chính sách thưởng cần hướng đến tăng năng suất lao động và hiệu quả đóng góp. 	Ban giám đốc, bộ phận quản trị nhân lực	Từ khi áp dụng chiến lược

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 với các nội dung chiến lược phát triển nhân lực mới chỉ là những nội dung rời rạc được trình bày 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*, (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*, (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*, (4), tr. 68-72.
4. Trịnh Minh Đức (2017), "Development of strategic human resource management research: A review", *Tạp chí Công Thương*, (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.