

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP KINH DOANH THUỐC BẢO VỆ THỰC VẬT

Đào Phương Hiền*, Phạm Bảo Dương**

Ngày nhận: 18/9/2015

Ngày nhận bản sửa: 20/11/2015

Ngày duyệt đăng: 25/12/2015

Tóm tắt:

Mục tiêu của bài viết nhằm hệ thống hóa và phát triển lý luận và thực tiễn về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật. Đó được hiểu là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, phát triển, và duy trì nguồn nhân lực nhằm tăng cường sự cống hiến theo định hướng phù hợp với chiến lược của doanh nghiệp, người lao động và xã hội; chịu ảnh hưởng bởi 3 nhóm yếu tố: Môi trường bên ngoài, bản thân người lao động và doanh nghiệp. Để quản trị đạt hiệu quả, nhà quản trị cần có quan điểm, nhận thức đúng đắn về vai trò của nguồn nhân lực, ngoài ra cũng cần tập trung vào các chính sách thu hút nhân tài, phát triển năng lực và tạo lập môi trường làm việc an toàn cũng như có các chế độ đãi ngộ tốt. Bài viết cũng thảo luận kinh nghiệm thực tiễn từ một số tập đoàn kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật lớn trên thế giới và trong nước để chỉ ra các bài học cho các doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật của Việt Nam.

Từ khóa: Nguồn nhân lực; quản trị nguồn nhân lực; doanh nghiệp; thuốc bảo vệ thực vật.

Theoretical and practical issues on human resource management in pesticide enterprises

Abstract

The objectives of this paper are to systemize and to improve, theoretically and practically, human resource management in pesticide enterprises. The concept of human resource management is understood as a system of philosophies, policies and functional activities related to attraction, development and maintenance of human resources, which aims at improving contribution in relevance with the enterprises' strategies, employees and society. Moreover, it is influenced by three factors, including external environment, the employees and the enterprises. In order to archive effective management, managers need to understand the important role of human resources, and policies of attracting talents, developing capacities and creating safe working environment as well as good remuneration. The paper discusses practical experiences from several big pesticide groups within and outside Vietnam with the purpose of drawing lessons for Vietnam's pesticide enterprises.

Keywords: Human resources, human resource management, enterprises, pesticide.

1. Đặt vấn đề

Hiện nay, cả nước có khoảng 230 doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật (DNKDTBVTV), 129 cơ sở sản xuất, sang chai đóng gói thuốc và 32.649 cửa hàng, đại lý buôn bán thuốc bảo vệ thực

viết (TBVTV) (Lê Thủy, 2015). Do số lượng doanh nghiệp (DN) đông đảo, dòng sản phẩm và đối tượng khách hàng (chủ yếu là các hộ nông dân) tương đồng nhau, hàng rào gia nhập thị trường thấp (các doanh nghiệp hầu như chỉ tập trung vào phân phối

sản phẩm hoặc gia công đóng gói, chiết chai) nên cạnh tranh giữa các doanh nghiệp rất mãnh liệt. Vì vậy, các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển, đòi hỏi phải giành được lợi thế cạnh tranh để tạo ra giá trị cho khách hàng. Trong số các yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp thì nguồn nhân lực (NNL) là yếu tố chủ yếu và đặc biệt nhất, là nhân tố quyết định tới tiến độ, chất lượng và hiệu quả của mọi quá trình kinh doanh, là nguồn tài nguyên có giá trị, hiếm, không bắt chước được và không dễ thay thế (Wright & cộng sự, 1998). Vai trò của nguồn nhân lực ngày càng được các nhà quản trị nhận định là năng lực cốt lõi để sáng tạo giá trị của tổ chức và tạo lập vị thế cạnh tranh bền vững. Nhận thức được điều đó, các doanh nghiệp rất quan tâm đến việc quản trị nguồn nhân lực (QTNNL). Hơn thế, kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật là lĩnh vực đặc thù, ảnh hưởng trực tiếp đến môi trường và con người, do đó, trong quản trị nguồn nhân lực, các doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật cần chú trọng tới vấn đề đạo đức nghề nghiệp và tính trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Câu hỏi được đặt ra là, làm thế nào để quản trị nguồn nhân lực vừa đem lại hiệu quả như mong muốn của doanh nghiệp lại vừa thỏa mãn được lợi ích của người lao động? Đồng thời nâng cao được tính trách nhiệm xã hội trong hoạt động kinh doanh thông qua chính sách quản trị nguồn nhân lực?

Bài viết này hướng tới mục tiêu là hệ thống hóa và phát triển một số vấn đề lý luận và thực tiễn then chốt về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật và rút ra các bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp trong ngành của Việt Nam.

2. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

Tiếp cận theo quá trình và tiếp cận có sự tham gia được sử dụng xuyên suốt trong quá trình nghiên cứu. Đây là nghiên cứu tổng quan, trên cơ sở các tài liệu đã được công bố ở trong và ngoài nước, bài viết tổng hợp và phát triển cơ sở lý luận và thực tiễn về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật có xem xét đến điều kiện đặc thù của Việt Nam. Thông tin được sử dụng trong bài viết bao gồm các số liệu đã được công bố, được thu thập từ sách, báo, tạp chí, internet. Phương pháp phân tích chủ yếu được sử dụng là tổng quan tài liệu học thuật thông qua việc diễn giải các khái niệm, yêu cầu, các yếu tố ảnh hưởng và mô tả thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật của các tập đoàn lớn trên thế giới và Việt Nam - những doanh nghiệp thành công và có chính sách quản trị nguồn nhân lực bền vững từ đó đưa ra các bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp trong ngành của Việt Nam.

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

3.1. Một số vấn đề lý luận về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật

3.1.1. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật

Lịch sử khoa học quản trị nguồn nhân lực bắt nguồn từ Châu Âu, vào thế kỷ XVIII và thực sự phát triển vào những năm 70 của thế kỷ XX. Cho đến nay, đã có nhiều định nghĩa về quản trị nguồn nhân lực được đưa ra. Đầu tiên phải kể đến là định nghĩa của Beer & cộng sự (1984), quản trị nguồn nhân lực bao gồm tất cả các quyết định quản trị và các hành động có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên. Sau đó, vấn đề quản trị nguồn nhân lực được rất nhiều các học giả quan tâm. Theo Townley (1994), quản trị nguồn nhân lực là cách tiếp cận đặc biệt để quản lý nhân viên nhằm khám phá lợi thế cạnh tranh thông qua chiến lược quản lý nhân viên có năng lực và có lòng tận tụy cao, giúp họ hòa nhập vào văn hóa, cấu trúc và kỹ thuật cá nhân. Theo Werther & Davis (1996), quản trị nguồn nhân lực là tìm cách tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên hoàn thành tốt những mục tiêu chiến lược và các kế hoạch đề ra, tăng cường sự cống hiến của mọi người theo định hướng phù hợp với chiến lược của doanh nghiệp, đạo đức và xã hội. Theo Michael Armstrong (2006), quản trị nguồn nhân lực là một cách tiếp cận mang tính chiến lược và thống nhất để quản lý tài sản có giá trị nhất của một tổ chức - đó là những con người làm việc với những đóng góp mang tính cá nhân hoặc tập thể nhằm góp phần đạt được mục tiêu của tổ chức.

Tại Việt Nam, quan điểm được nhiều nghiên cứu cả về học thuật và thực tiễn chấp thuận là quan điểm của Trần Kim Dung (2014), tác giả cho rằng quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo và phát triển, duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

Mặc dù quan điểm và cách tiếp cận khác nhau nhưng về cơ bản có một số điểm chung sau:

- Quản trị nguồn nhân lực là phương tiện phục vụ mục tiêu chung của doanh nghiệp, nằm trong chính sách tổng thể của doanh nghiệp, có mối quan hệ chặt chẽ với chiến lược kinh doanh. (Christian Batal, 2002).

- Quản trị nguồn nhân lực đưa ra một tập hợp các lựa chọn hoặc cam kết về nguồn nhân lực, cho phép gắn kết các hoạt động khác nhau của quản trị nguồn nhân lực về thu hút, đào tạo - phát triển, duy trì nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực được xem như là một hoạt động then chốt trong việc thúc đẩy mối quan hệ gắn bó qua lại giữa người lao động với nhà quản trị và doanh nghiệp.

- Đối tượng của quản trị nguồn nhân lực là nguồn nhân lực của doanh nghiệp, mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực là nhằm sử dụng tốt nhất nguồn nhân lực – tài sản có giá trị nhất của doanh nghiệp, do sự đặc biệt của nguồn lực này nên quản trị nguồn nhân lực muốn đạt được hiệu quả phải thực sự hiểu về họ, phải có các biện pháp để họ phát huy năng lực và sở trường của mình, nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật của Việt Nam có tuổi đời còn non trẻ, tham gia thị trường kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật từ năm 1994, từ năm 2000 trở lại đây, các doanh nghiệp này phát triển khá mạnh về số lượng và thị phần, đem lại không chỉ lợi ích về kinh tế mà còn giải quyết được công ăn việc làm. Tuy nhiên, kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật là ngành kinh doanh có điều kiện do sử dụng nhiều loại hoá chất có ảnh hưởng nguy hại tới môi trường, gây độc cho những sinh vật có lợi, đất đai bị ô nhiễm, ảnh hưởng đến sức khỏe con người, do đó, trong công tác quản trị nguồn nhân lực, ngoài mục đích đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức và nhân viên thì vai trò đối với tính trách nhiệm xã hội (CSR) của doanh nghiệp đặc biệt quan trọng.

Các doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật hoạt động chủ yếu là kinh doanh thương mại nên nguồn nhân lực trực tiếp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật chiếm tỷ lệ rất lớn trong cơ cấu nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Do đặc thù kinh doanh nên nguồn nhân lực này phải cực kỳ am hiểu về thuốc bảo vệ thực vật, dịch bệnh, mùa vụ, tâm lý khách hàng và đòi hỏi phải có sức khỏe cũng như tính kiên trì, tận tâm và đạo đức với công việc. Đây là nguồn nhân lực nòng cốt của doanh nghiệp, để có được đội ngũ này có chất lượng, doanh nghiệp tốn không ít thời gian, công sức để đào tạo, khi đã đủ “lớn”, đội

ngũ này nắm trong tay nhiều thông tin quan trọng về thị trường, chiến lược, bí quyết kinh doanh cũng như hệ thống cung cấp. Trong thị trường cạnh tranh khốc liệt, đây cũng là đối tượng được các doanh nghiệp đối thủ “săn” nhiều nhất, họ sẵn sàng trả mức thù lao cao hơn, chế độ đãi ngộ tốt hơn để thu hút những tài năng này. Mặt khác, do hàng rào gia nhập của ngành thấp nên nguồn nhân lực này, có thể đến một thời điểm nào đó, tự mình trở thành đối thủ của chính doanh nghiệp cũ - điều thường thấy trong ngành thuốc bảo vệ thực vật. Vì vậy, nếu doanh nghiệp không có chính sách thu hút, phát triển hay đãi ngộ tốt sẽ rất khó khăn để có được thế mạnh về nguồn lực này.

Từ những phân tích trên, có thể hiểu *quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, phát triển, và duy trì nguồn nhân lực nhằm tăng cường sự cống hiến theo định hướng phù hợp với chiến lược của doanh nghiệp, người nhân viên và xã hội*. Doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật cần hoạch định, thiết kế và triển khai các hoạt động thu hút, phát triển, và duy trì nguồn nhân lực một cách có hệ thống nhằm đạt được mục tiêu và kế hoạch đề ra, đồng thời hài hòa lợi ích của người nhân viên để họ có những đóng góp hữu hiệu nhất cho doanh nghiệp, mặt khác, thông qua các chính sách quản trị nguồn nhân lực, doanh nghiệp tăng cường trách nhiệm xã hội của mình.

3.1.2. Ý nghĩa, vai trò quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật

Quản trị nguồn nhân lực là một chức năng của quản trị doanh nghiệp, những thông tin thu được từ quá trình quản trị nguồn nhân lực là cơ sở để doanh nghiệp đánh giá được mức độ thành công của hệ thống các chính sách quản trị.

Quản trị nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp thực thi các hệ thống tiêu chuẩn, pháp luật, CSR một cách tốt nhất và có hiệu quả nhất. Đồng thời, giúp tạo ra việc làm, giảm thất nghiệp, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quốc gia. Thuốc bảo vệ thực vật là mặt hàng có nguy cơ gây độc hại cao cho con người và môi trường, do đó quản trị nguồn nhân lực tốt sẽ hình thành đội ngũ nguồn nhân lực có đạo đức nghề nghiệp, chuyên môn tốt. Đây là cầu nối truyền tải thông điệp về an toàn trong sử dụng thuốc đúng cách đến người dùng, giúp xã hội giảm thiểu được

những rủi ro trong sử dụng thuốc bảo vệ thực vật.

Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực hướng đến việc cải thiện động cơ làm việc, cam kết trong công việc và sự tận tâm của người lao động thông qua các chính sách và quy trình làm việc, đồng thời hướng tới nâng cao chất lượng cuộc sống thông qua việc cho họ tham gia nhiều hơn vào quá trình ra quyết định, khuyến khích họ bày tỏ quan điểm. Thông qua các hoạt động quản trị nguồn nhân lực, như đánh giá năng lực làm việc, đào tạo phát triển nghề nghiệp... người lao động biết được điểm mạnh, điểm yếu cũng như khả năng tiềm tàng của bản thân để có hướng phát triển, giúp họ hăng hái hơn, tự tin hơn trong công việc, từ đó có thu nhập tốt hơn, cải thiện cuộc sống...

3.1.3. Yêu cầu của nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật

Với doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật, nguồn nhân lực là nguồn lực nòng cốt, do đó, phải được tạo điều kiện để phát triển bền vững, đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng và đồng bộ về cơ cấu. Đối với quản trị nguồn nhân lực, các doanh nghiệp cần nhận thức rằng, quản trị nguồn nhân lực là nhiệm vụ trọng tâm, hoạt động quản trị nguồn nhân lực phải là tác nhân thúc đẩy nguồn nhân lực phát triển, đáp ứng yêu cầu của chiến lược kinh doanh và thực thi CSR. Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật cần đảm bảo các yêu cầu sau:

- Lĩnh vực kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật mang tính đặc thù đòi hỏi người kinh doanh phải am hiểu về kỹ thuật, dịch bệnh, mùa màng, thị trường... do đó, nguồn nhân lực cần được đầu tư để phát triển các năng lực cá nhân thông qua các hoạt động đào tạo kiến thức và kỹ năng chuyên môn nhằm cải thiện hiệu quả làm việc, tăng khả năng đóng góp cho mục tiêu của doanh nghiệp.

- Thuốc bảo vệ thực vật là mặt hàng có nguy cơ cao ảnh hưởng đến sức khỏe con người, do đó quản trị nguồn nhân lực phải đảm bảo được về các điều kiện làm việc, trang thiết bị bảo hộ lao động, an toàn lao động, vệ sinh nơi làm việc... để người lao động có thể phát huy tối đa tài năng của mình.

- Các chính sách và hoạt động quản trị nguồn nhân lực cần được hoạch định, thực thi và phối hợp hài hòa với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

- Quản trị nguồn nhân lực phải gắn với việc tăng cường CSR. CSR bao gồm: Đạo đức kinh doanh, doanh nghiệp làm từ thiện, công dân doanh nghiệp, tính bền vững và trách nhiệm môi trường (Matten & Moon, 2004), bản chất của CSR là cam kết của doanh nghiệp vào phát triển bền vững, có lợi cho cả doanh nghiệp và xã hội. Kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật là loại hình kinh doanh có điều kiện, thực tiễn cho thấy việc sử dụng tràn lan thuốc bảo vệ thực vật gây ô nhiễm môi trường, ảnh hưởng tới sức khỏe con người, do đó, đòi hỏi quản trị nguồn nhân lực không chỉ tập trung vào đào tạo các kiến thức, kỹ năng bán hàng mà cần phải quan tâm đến việc trang bị kiến thức về sử dụng thuốc đúng, đủ và an toàn trước, trong cũng như sau khi sử dụng để thông qua đó tăng cường được sự hiểu biết của người tiêu dùng.

3.1.4. Các yếu tố ảnh hưởng tới quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật

Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật chịu ảnh hưởng bởi 3 nhóm yếu tố: Môi trường bên ngoài, bản thân người lao động và doanh nghiệp.

(i) *Môi trường bên ngoài*, gồm:

- Khung pháp lý

Yếu tố này ảnh hưởng mạnh đến quản trị nguồn nhân lực, kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật, một mặt đảm bảo năng suất cây trồng, một mặt ảnh hưởng đến sức khỏe con người và môi trường nên Nhà nước quản lý rất chặt chẽ. Đã có nhiều thông tư, nghị định quản lý nhà nước về kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật được ban hành, trong đó, có thông tư 14/2013/TT-BNNPTNT quy định về cấp giấy chứng nhận đủ điều kiện sản xuất, kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật, chỉ rõ những yêu cầu về điều kiện nhà xưởng, kho chứa, trang thiết bị an toàn, phòng chống cháy nổ, yêu cầu về bảo vệ môi trường và con người. Các quy định của Nhà nước sẽ tạo hành lang pháp lý trong hoạt động của doanh nghiệp và ảnh hưởng trực tiếp tới chiến lược kinh doanh cũng như chính sách quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp;

- Xu hướng tăng trưởng của ngành

Trong những năm gần đây, diện tích đất nông nghiệp không tăng nên việc sử dụng thuốc bảo vệ thực vật có xu hướng chậm lại, mặt khác, sự phát triển của công nghệ sinh học trong đó có các loại

giống và gen chống chịu tốt với sâu bệnh góp phần làm giảm nhu cầu thuốc bảo vệ thực vật, do đó ảnh hưởng tới công tác quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp, đặc biệt về chính sách thu hút nguồn nhân lực.

- Đối thủ cạnh tranh

Nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, vì thế, mỗi doanh nghiệp đều xây dựng chính sách quản trị nguồn nhân lực để thu hút lao động giỏi, có trình độ cao, trên thị trường kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật, các doanh nghiệp cũng là những người bán nên cạnh tranh càng trở nên gay gắt, đòi hỏi doanh nghiệp phải có chính sách quản trị nguồn nhân lực khôn ngoan mới có thể tồn tại được.

- Thị hiếu của khách hàng

Những thay đổi này sẽ đặt ra yêu cầu về kỹ năng và năng lực mới của nhân viên. Ngày nay, xu hướng cuộc sống xanh kéo theo những yêu cầu khắt khe về các sản phẩm an toàn, tiêu dùng thực phẩm sạch, thực phẩm hữu cơ, khách hàng phải cân nhắc trước mỗi quyết định của mình khi sử dụng thuốc bảo vệ thực vật, điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải có các chương trình đào tạo phù hợp để nguồn nhân lực có thể đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

(ii) *Người lao động*

Đối tượng chịu tác động chính của quản trị nguồn nhân lực, kết quả của các hoạt động quản trị nguồn nhân lực phụ thuộc vào ý chí chủ quan và nhận thức của người lao động, điều này sẽ quyết định hành động có làm việc hay không? có nỗ lực nhiều hay ít khi thực hiện công việc. Nhận thức của người lao động phụ thuộc vào kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, động lực làm việc...

(iii) *Doanh nghiệp*

Mục tiêu, chiến lược doanh nghiệp theo đuổi là tiền đề của quản trị nguồn nhân lực và tạo ra yêu cầu về nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực phải phù hợp với mục tiêu và chiến lược kinh doanh; Cơ cấu và quy mô của doanh nghiệp tạo thành “khung” để doanh nghiệp thực hiện các hoạt động quản trị của mình, trong đó có quản trị nguồn nhân lực. Khả năng tài chính có ảnh hưởng trực tiếp và chi phối tới việc áp dụng các giải pháp trong quản trị nguồn nhân lực, vì bất kỳ giải pháp nào đưa ra cũng cần phải có quỹ để thực hiện. Khi khả năng tài chính của doanh nghiệp tốt sẽ tạo điều kiện trong việc thực thi các chính sách quản trị nguồn nhân lực; Năng lực và quan điểm của nhà quản trị cũng ảnh hưởng trực

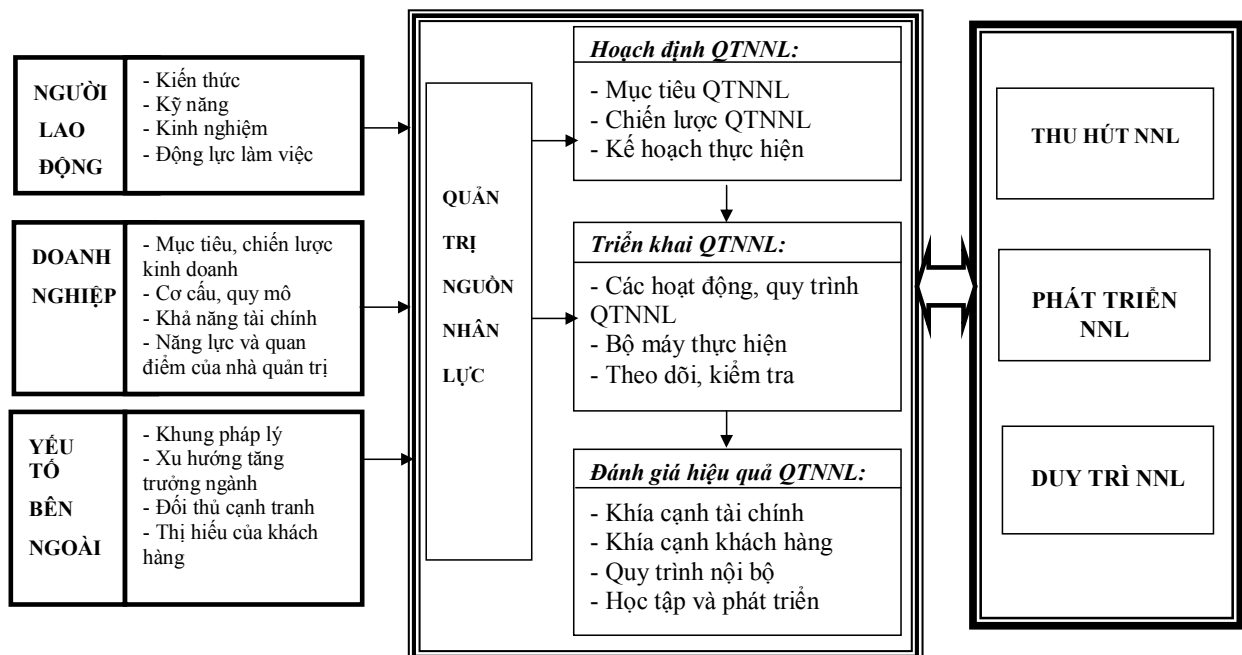
tiếp tới quản trị nguồn nhân lực. Nhà quản trị là người gắn kết mọi hoạt động của các bộ phận trong doanh nghiệp, là người định hướng các chính sách quản trị, trong đó có quản trị nguồn nhân lực. Và để thực hiện được các hoạt động quản trị nguồn nhân lực, nhất thiết phải có nguồn nhân lực, có thể là chuyên trách hay kiêm nhiệm, năng lực của bộ phận này sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến toàn bộ hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

3.1.5. *Khung phân tích quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật*

Để đề xuất các giải pháp quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật, nghiên cứu được triển khai theo quá trình quản trị và các yếu tố tác động đến quản trị nguồn nhân lực như trình bày trong Hình 1.

Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật được nghiên cứu theo quá trình quản trị từ (1) hoạch định quản trị nguồn nhân lực đến (2) triển khai thực hiện và (3) đánh giá hiệu quả. Hoạch định quản trị nguồn nhân lực là việc xác định mục tiêu, chiến lược, kế hoạch thực hiện quản trị nguồn nhân lực, nó là tập hợp những nguyên tắc và định hướng để dẫn dắt hoạt động quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Triển khai quản trị nguồn nhân lực là quá trình chuyển các chiến lược và kế hoạch quản trị nguồn nhân lực thành các hành động cụ thể và đảm bảo thực hiện chúng một cách khoa học. Việc triển khai quản trị nguồn nhân lực đề cập đến việc ai thực hiện? thực hiện như thế nào? vào thời gian nào?... Trong quá trình thực thi, doanh nghiệp cần đảm bảo sự cam kết và thống nhất của các bộ phận liên quan. Việc đánh giá hiệu quả quản trị nguồn nhân lực là thực sự cần thiết vì nó phản ánh mức độ đầu tư của doanh nghiệp về tiền bạc và công sức cho yếu tố con người (Phùng Xuân Nhạ & Lê Quân, 2012). Theo hệ thống cân bằng điểm, dựa trên nghiên cứu của Kaplan & Norton (2007), hiệu quả quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được đánh giá trên 4 khía cạnh: (i) Khía cạnh tài chính: thể hiện lợi ích kinh tế trong sử dụng nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực tốt, giúp doanh nghiệp tăng sản lượng, tăng khả năng hài lòng của khách hàng, từ đó tăng khả năng cạnh tranh; (ii) Khía cạnh khách hàng: người tiêu dùng là khách hàng bên ngoài, còn nguồn nhân lực của doanh nghiệp được coi là khách hàng nội bộ. Quản trị nguồn nhân lực hiệu quả giúp người lao

Hình 1: Khung nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật



Nguồn: Tác giả tổng hợp

động thỏa mãn hơn với công việc, khách hàng tiêu dùng là đối tượng phản ảnh CSR mà doanh nghiệp thực thi; (iii) Quy trình nội bộ: đánh giá mức độ hoàn thiện của các quy trình, quy chế của các hoạt động quản trị nguồn nhân lực; (iv) Học tập và phát triển: quản trị nguồn nhân lực hiệu quả giúp nguồn nhân lực của doanh nghiệp có cơ hội học tập, nâng cao trình độ, phát triển bản thân. Khía cạnh này được đánh giá theo các tiêu chí: Sự tương thích của chương trình đào tạo, cải thiện hệ thống tiền lương, mức độ gia tăng về trình độ năng lực của nhân viên...

3.2. Cơ sở thực tiễn về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật

3.2.1. Kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật

Nhận thức được tính đặc thù của ngành nghề kinh doanh và vai trò quan trọng của nguồn nhân lực nên các doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật trong và ngoài nước đều rất quan tâm đến quản trị nguồn nhân lực.

Kinh nghiệm của tập đoàn hóa chất BASF

Đứng đầu danh sách 50 doanh nghiệp hóa chất lớn nhất thế giới trong năm 2014, BASF khác biệt nhờ vào quy mô và những nỗ lực cho nghiên cứu khoa học, công ty luôn tôn trọng triệt để quản lý có trách nhiệm, có đạo đức. Trong công tác quản trị

nguồn nhân lực, công ty đặc biệt chú trọng chính sách phát triển, duy trì nguồn nhân lực và môi trường làm việc.

Về chính sách phát triển, duy trì nguồn nhân lực: Tại BASF thứ mà người lao động nhận được không chỉ thu nhập mà là những yếu tố tốt nhất cần cho cuộc sống: thu nhập cạnh tranh, phúc lợi, cơ hội học tập và phát triển cả đời, người lao động luôn được thể hiện tài năng và thực hiện tốt nhất công việc từ nhiều sự hỗ trợ của công ty. Để phát triển nhân tài, công ty luôn tạo ra những thách thức trong công việc và hỗ trợ họ bằng các chương trình đào tạo, định hướng nghề nghiệp và tạo cơ hội thăng tiến.

Về môi trường làm việc: công ty xây dựng môi trường làm việc hợp tác, tin cậy, quan tâm lẫn nhau và an toàn giúp người lao động thực hiện công việc một cách tốt nhất, BASF biết rằng cuộc sống có nhiều hơn là chỉ làm việc, do đó, công ty cung cấp các cách để người lao động kết hợp cuộc sống cá nhân của họ với công việc. Nhiều hoạt động thuộc chương trình quản lý an toàn sản phẩm của BASF còn vượt xa hơn cả những quy định pháp chế.

Kinh nghiệm của tập đoàn BAYER

BAYER là tập đoàn đa ngành nghề, trong đó có Bayer CropScience – chuyên cung cấp các sản phẩm nông nghiệp, với doanh thu hàng năm khoảng 8,819 triệu euro (năm 2013) và là một trong những công ty về bảo vệ thực vật hàng đầu thế giới.

Với phương châm hành động “*Khoa học vì cuộc sống tốt đẹp hơn*”, Bayer theo đuổi chính sách quản trị nguồn nhân lực bền vững, mục tiêu và nguyên tắc này được dựa trên các giá trị của công ty: LIFE (cuộc sống), bao gồm Leadership (lãnh đạo), Integrity (liêm chính), Flexibility (tính linh hoạt) và Efficiency (hiệu quả). Với quan điểm phát triển con người có hệ thống là giải pháp cho sự thành công trong tương lai, để có được nguồn nhân lực chất lượng cao, chính sách quản trị nguồn nhân lực của công ty tập trung vào hoạt động đánh giá hiệu quả làm việc, công ty sử dụng công cụ 360° phản hồi trong đánh giá, sự thấu hiểu này từ đồng nghiệp và đối tác kinh doanh được thiết kế để thúc đẩy việc thực hiện và lãnh đạo hành vi của nhân viên và hỗ trợ phát triển nghề nghiệp của họ.

Để duy trì nguồn nhân lực, chính sách quản trị nguồn nhân lực đề cao văn hóa doanh nghiệp, công ty thúc đẩy văn hóa doanh nghiệp hoạt động theo định hướng dựa vào nhân viên và sự phát triển liên tục của họ, khuyến khích việc phản hồi thường xuyên giữa các giám sát và nhân viên. Là một công ty trách nhiệm xã hội, sứ mệnh, giá trị cuộc sống và tuân thủ chính sách của công ty được cam kết trên toàn thế giới, được tiến hành công bằng và đúng pháp luật đối với nhân viên, đối tác và khách hàng.

Tại Việt Nam, nổi lên có một số công ty như Tập Đoàn Lộc Trời, công ty Khử trùng, công ty Bảo vệ thực vật Sài Gòn, đây là những công ty có quy mô lớn, có uy tín trong ngành.

Kinh nghiệm từ Tập đoàn Lộc Trời

Tập Đoàn Lộc Trời là nhà phân phối và sản xuất thuốc bảo vệ thực vật hàng đầu Việt Nam, chiếm lĩnh tới 25% thị phần. Với phương châm “*Phân phối và phân phối lại lợi nhuận một cách có đạo lý và hợp lý*”, trong chính sách quản trị nguồn nhân lực, tập đoàn Lộc Trời đặc biệt chú trọng tới quan điểm quản trị và phương thức lãnh đạo.

Về quan điểm quản trị: Xuyên suốt trong triển khai quản trị nguồn nhân lực là quan điểm “*nhân trị*” và “*tình trị*” kết hợp hài hòa hai trường phái quản lý Đông - Tây để quản lý nguồn nhân lực không những về khối óc mà cả con tim của người lao động.

Về phương thức lãnh đạo, để cân bằng giữa lợi ích của doanh nghiệp và người lao động, công ty cho rằng có xung đột nhưng không đối kháng, xung đột được ví như một nguồn năng lượng để các chính

sách có thể vận hành, nguồn năng lượng này sẽ tạo ra thế cân bằng động trong điều hành các chính sách quản trị nguồn nhân lực. Để tăng cường CSR, và giúp người nông dân tránh được những rủi ro trong sản xuất, phát huy hiệu quả sản xuất - kinh doanh của mình, công ty có đội ngũ cùng nông dân ra đồng, ngày đêm bám sát ruộng đồng cùng bà con nông dân, cùng ăn, cùng ở, cùng làm với người nông dân.

Kinh nghiệm của Công ty Bảo vệ thực vật Sài Gòn

Công ty Bảo vệ Thực vật Sài Gòn hình thành và phát triển từ nhà máy thuốc trừ sâu Sài Gòn. Trải qua 25 năm không ngừng nỗ lực, phấn đấu, đến nay, doanh số công ty đã chạm mức 900 tỷ đồng với hơn 100 chủng loại sản phẩm, hợp tác kinh doanh với hầu hết các nhà cung cấp lớn và uy tín trong ngành trên thế giới. Với phương châm “*Cung cấp những sản phẩm và dịch vụ chất lượng, thỏa mãn ước vọng vì một nền Nông nghiệp xanh và bền vững*”, trong công tác quản trị nguồn nhân lực, các chính sách đào tạo và đãi ngộ rất được công ty coi trọng.

Về chính sách đào tạo: Thông qua các chương trình học tập, nghiên cứu và phát triển, công ty định hướng người lao động liên tục hoàn thiện việc thực hiện công việc để tạo ra sự phát triển bền vững. Công ty coi đào tạo là phương thức hỗ trợ quá trình phát triển nghề nghiệp của người lao động. Mọi thành viên đều được khuyến khích nâng cao trình độ bằng cách tổ chức các khóa học do công ty tổ chức hay các lớp bên ngoài. Đặc biệt, đào tạo tại chỗ theo kiểu một kèm một chiếm vai trò quan trọng và được áp dụng đối với thành viên mới gia nhập công ty.

Về chính sách đãi ngộ: Mức lương và phụ cấp của công ty rất cạnh tranh, nằm trong nhóm những doanh nghiệp trả lương cao trong ngành. Chính sách đãi ngộ được xây dựng với mục tiêu: công bằng, nâng cao hiệu quả làm việc và tăng cường sự gắn bó lâu dài của người lao động. Lương và phụ cấp được trả căn cứ vào vị trí công việc, hiệu quả làm việc và thâm niên công tác. Tất cả vị trí công việc đều được phân tích, đánh giá, chấm điểm chi tiết và xếp vào một hệ thống nhất trong toàn công ty.

Kinh nghiệm từ Công ty Khử trùng Việt Nam

Tham gia lĩnh vực kinh doanh nông dược từ năm 1996, đến nay, Công ty Khử trùng Việt Nam là một trong những doanh nghiệp dẫn đầu về cung ứng sản phẩm chất lượng cao, hiệu quả tốt cho bà con nông

dân. Với phương châm “*Nhân viên là tài sản và là bạn đồng hành trên con đường thành công và phát triển của doanh nghiệp*”, giải pháp quản trị nguồn nhân lực được công ty tập trung vào chính sách thu hút, đào tạo nguồn nhân lực và xây dựng môi trường làm việc an toàn.

Về chính sách thu hút nguồn nhân lực: Để tuyển dụng nguồn nhân lực có năng lực cao, công ty có hệ thống quy chế tuyển dụng rõ ràng, tùy từng vị trí cần tuyển, công ty đề ra những yêu cầu riêng, ngoài nguồn lực sẵn có, công ty luôn chú trọng bổ sung nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng kịp thời đòi hỏi của quá trình cạnh tranh và phát triển. Để giữ chân người lao động, công ty có chính sách lương, thưởng xứng đáng với những cống hiến chất xám.

Về chính sách đào tạo: Để phát huy hiệu quả làm việc của những nhân viên xuất sắc, có năng lực và nhiệt huyết đóng góp, công ty kết hợp chặt chẽ vấn đề đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ với tạo cơ hội phát triển cho họ, luôn tạo điều kiện để người lao động tham gia các khoá huấn luyện nội bộ và bên ngoài.

Về môi trường làm việc: Công ty trang bị đầy đủ các phương tiện bảo hộ lao động, vệ sinh lao động, các nguyên tắc an toàn lao động được tuân thủ nghiêm ngặt, người lao động được làm việc trong môi trường chuyên nghiệp, thân thiện, có thể phát huy tối đa khả năng và sức sáng tạo.

3.2.2. Bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật

Qua nghiên cứu kinh nghiệm thực tiễn quản trị nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật trên thế giới và Việt Nam cho thấy, các doanh nghiệp rất chú trọng tới vai trò của nguồn nhân lực và các chính sách thu hút, phát triển nguồn nhân lực cũng như chế độ đãi ngộ và môi trường làm việc cho người lao động... Có thể rút ra bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật của Việt Nam như sau:

Thứ nhất, các doanh nghiệp cần nhận thức đúng đắn vai trò quan trọng hàng đầu của nguồn nhân lực để có các chính sách phù hợp. Nguồn nhân lực tốt chỉ có thể hoạt động hiệu quả nếu nó được lãnh đạo quản lý một cách đúng đắn, khôn ngoan.

Thứ hai, quan điểm của nhà lãnh đạo ảnh hưởng trực tiếp đến toàn bộ hoạt động quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp, do đó, người lãnh đạo cần

đưa ra định hướng để phát triển các hành vi mong đợi của người lao động như chính sách “nhân trị” và “tình trị” của tập đoàn Lộc Trời.

Thứ ba, để người lao động có thể phát huy được năng lực và sự nhiệt huyết trong công việc, các doanh nghiệp cần tạo ra sự thách thức cũng như cơ hội phát triển trong công việc cho người lao động và có các hoạt động hỗ trợ đi cùng như của tập đoàn BASF hay công ty bảo vệ thực vật Sài Gòn.

Thứ tư, để thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao, các doanh nghiệp cần có các chương trình tuyển dụng đúng đắn, chủ động, rõ ràng.

Thứ năm, đối với chính sách thù lao, phúc lợi, đây là ngành có tính cạnh tranh cao nên các doanh nghiệp muốn giữ chân được nhân tài cần có chế độ đãi ngộ tốt không chỉ về tiền lương, tiền thưởng mà môi trường làm việc cũng rất quan trọng.

Thứ sáu, do đặc thù của ngành nên trong quản trị nguồn nhân lực, các doanh nghiệp cần đặc biệt quan tâm tới chính sách đào tạo nguồn nhân lực.

4. Kết luận

Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, phát triển, và duy trì nguồn nhân lực nhằm tăng cường sự cống hiến theo định hướng phù hợp với chiến lược của doanh nghiệp, người lao động và xã hội. Quản trị nguồn nhân lực là một chức năng cơ bản của quản trị doanh nghiệp, có mối quan hệ chặt chẽ với chiến lược kinh doanh, được coi là phương thức để tạo ra lợi thế cạnh tranh và tăng cường CSR của doanh nghiệp. Với doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật, nguồn nhân lực là nguồn lực nòng cốt, do đó, phải được tạo điều kiện để phát triển bền vững, đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng và đồng bộ về cơ cấu.

Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật chịu ảnh hưởng bởi 3 nhóm yếu tố: Môi trường bên ngoài, bản thân người lao động và doanh nghiệp. Mỗi nhóm yếu tố có tác động ở những khía cạnh khác nhau tới quản trị nguồn nhân lực.

Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật được nghiên cứu theo quá trình quản trị từ (1) hoạch định quản trị nguồn nhân lực đến (2) triển khai thực hiện và (3) đánh giá hiệu quả. Trong đó, hiệu quả quản trị nguồn nhân lực được đánh giá trên 4 mặt: tài chính,

khách hàng, quy trình nội bộ và học tập phát triển.

Từ thực tiễn quản trị nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật trong và ngoài nước cho thấy để quản trị nguồn nhân lực đạt hiệu quả, quan điểm của nhà quản trị

cũng như nhận thức về vai trò của nguồn nhân lực là đặc biệt quan trọng, ngoài ra cũng cần tập trung vào các chính sách thu hút nhân tài, phát triển năng lực và tạo lập môi trường làm việc an toàn cũng như có các chế độ đãi ngộ tốt. □

Tài liệu tham khảo

- Christian Batal (2002), *Quản lý nguồn nhân lực*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P (2007), 'Using the Balanced Scorecard as a strategic management system', *Harvard Business Review*, Vol 85(7-8), 150-161.
- Lê Thủy (2015), *Ngành Bảo vệ thực vật quyết liệt triển khai công tác năm 2015*, <http://kinhtevadubao.vn/chi-tiet/174-2361-nganh-bao-ve-thuc-vat-quyet-liet-trien-khai-cong-tac-nam-2015.html>
- Matten, D. & Moon, J (2004), ' "Implicit" and "Explicit" CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe', International Centre For Corporate Social Responsibility, Working Papers No 29.
- Michael Armstrong (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Publisher.
- Michael Beer, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills, & Richard E. Walton (1984), *Managing Human Assets*, New York: Free Press.
- Phùng Xuân Nhạ & Lê Quân (2012), 'Thực trạng Quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp Việt Nam qua một số chỉ tiêu định lượng', Tạp chí Kinh tế & Phát triển, 186, 41-46.
- Townley, B. (1994), *Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and the Subject at Work*, London: Sage.
- Trần Kim Dung (2014), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- Werther, W.B. & Davis, K. (1996), *Human Resource and Personnel Management*, 5th edition, McGraw-Hill: New York.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., McCormick, B. & Sherman, W.A. (1998), 'Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performer', *The international Journal of Human Resource Management*, 37(1), 17-29.

Thông tin tác giả:

***Đào Phương Hiền**, Thạc sỹ

- Tổ chức tác giả công tác: Trường Đại học Lao động và Xã hội
- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Kinh tế phát triển, quản trị, quản trị nhân lực.
- Địa chỉ Email: Phuonghien1810@yahoo.com

****Phạm Bảo Dương**, Phó giáo sư, tiến sỹ

- Tổ chức tác giả công tác: Học viện Nông nghiệp Việt Nam
- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Chính sách, giải pháp quản lý nhà nước đối với phát triển nông nghiệp-nông thôn và xóa đói giảm nghèo.
- Một số Tạp chí tác giả đã đăng tải công trình nghiên cứu: *World Development, Savings and Development, Kinh tế và phát triển, Phát triển kinh tế, Nghiên cứu Kinh tế.*
- Địa chỉ Email: pbaoduong@gmail.com