
TĂNG CƯỜNG QUẢN LÝ LAO ĐỘNG CỦA CÁC NHÀ MÁY THỨC ĂN CHĂN NUÔI TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN DABACO VIỆT NAM

Nguyễn Hữu Nhuận

Học viện Nông nghiệp Việt Nam

Email: nhnhuan@vnua.edu.vn

Nguyễn Thị Quyên

Trường tiểu học Hiên Vân, Tiên Du, Bắc Ninh

Email: nquyen.01bn@gmail.com

Trần Thế Cường

Học viện Nông nghiệp Việt Nam

Email: ttcuong@vnua.edu.vn

Mã bài: JED - 280

Ngày nhận bài: 14/7/2021

Ngày nhận bài sửa: 18/8/2021

Ngày duyệt đăng: 23/8/2021

Tóm tắt:

Quản lý lao động hiệu quả giúp doanh nghiệp có nguồn nhân lực phù hợp với vị trí được tuyển dụng và tình hình sản xuất kinh doanh cũng như định hướng phát triển. Điều này sẽ giúp nâng cao hiệu quả sản xuất, giúp doanh nghiệp ngày một phát triển hơn. Công ty cổ phần tập đoàn Dabaco Việt Nam là một tập đoàn lớn với mô hình tổ chức công ty mẹ và nhiều đơn vị trực thuộc bên dưới. Tuy nhiên công tác quản lý lao động trong lĩnh vực sản xuất thức ăn chăn nuôi tại các đơn vị trực thuộc vẫn còn tồn tại một số hạn chế trong công tác kế hoạch, đào tạo, bồi dưỡng và khuyến khích người lao động. Bài báo này trình bày khung lý thuyết phân tích quản lý lao động và kết quả đánh giá thực trạng công tác quản lý lao động của các nhà máy thức ăn chăn nuôi của tập đoàn. Đây là cơ sở để xuất một số giải pháp nhằm tăng cường quản lý lao động tại các Nhà máy thức ăn chăn nuôi của Dabaco trong thời gian tới.

Từ khóa: Quản lý lao động, nhà máy, thức ăn chăn nuôi, Dabaco.

Mã JEL: M54, F66, J08, F66, J01

Enhancing labor management of feed production mills at Vietnam Dabaco Group Joint Stock Company

Abstract:

Effective labor management is crucial for having human resources that meet the requirements of firms in production and business activities as well as their development orientations. This helps to improve business performance and the firm more develop. Dabaco Vietnam Group Joint Stock Company is a large holding with subsidiaries. However, the labor management of animal feed production mills has some weaknesses in planning, training and retraining, and encouragement of laborers. This paper presents the theoretical framework for labor management and results of assessing the current situations of labor management of feed production mills of Dabaco. Based on the findings, some solutions are proposed for enhancing labor management at the animal feed production mills of Dabaco in the future.

Keywords: Labor management, mills, animal foods, Dabaco.

JEL Codes: M54, F66, J08, F66, J01

1. Đặt vấn đề

Công ty cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam (Dabaco), tiền thân là công ty Nông sản Hà Bắc trên cơ sở đổi tên Công ty Dâu tằm tơ Hà Bắc, được thành lập từ năm 1996. Qua hơn 20 năm thành lập và phát triển, hiện nay, Dabaco là một trong những thương hiệu xuất hiện sớm nhất trên thị trường thức ăn chăn nuôi tại Việt Nam và trong top 10 doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi lớn nhất cả nước. Trong lĩnh vực sản xuất giống gia súc, gia cầm: có hệ thống các trang trại nuôi, lai tạo lợn giống gốc cụ ki, ông bà và sản xuất con giống hạt nhân, giống bố mẹ, giống thương phẩm, tinh lợn cung cấp cho hệ thống chăn nuôi gia công của Tập đoàn và bán ra thị trường; trại gà giống bố mẹ của Dabaco có quy mô và công nghệ hiện đại hàng đầu Việt Nam. Trong lĩnh vực thức ăn chăn nuôi, Dabaco hiện có 6 Nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi với tổng công suất 85 tấn/giờ, công nghệ đồng bộ và tự động hóa được nhập từ những nước phát triển như Mỹ, Pháp... Bên cạnh đó, Dabaco còn tham gia vào lĩnh vực đầu tư xây dựng hạ tầng khu công nghiệp, đô thị và kinh doanh bất động sản. Doanh thu của Dabaco năm 2018 đạt 6.795 tỷ VND, tăng trưởng 14% so với năm 2017. Trong đó, lĩnh vực thức ăn chăn nuôi đóng vai trò chủ đạo, đứng thứ 2 thị trường thức ăn chăn nuôi ở khu vực phía Bắc (Dabaco, 2018).

Trong xu hướng toàn cầu hóa hiện nay, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng gay gắt. Để tồn tại và phát triển, mỗi công ty phải liên tục đổi mới, phát huy tối đa nguồn lực và tận dụng cơ hội. Trong các nguồn lực, ngoài vốn, máy móc và công nghệ, quản lý hiệu quả nguồn nhân lực vô cùng quan trọng. Nền tảng của một doanh nghiệp vững mạnh là nguồn lao động có trình độ, năng lực và tâm huyết, song song đó cần một hệ thống quản lý hiệu quả để phát huy tối đa nguồn lực này. Bên cạnh những thành tựu đạt được, công tác quản lý lao động tại các Nhà máy thức ăn chăn nuôi của Dabaco còn những hạn chế cần khắc phục để tập đoàn vươn lên tầm cao mới trong bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu.

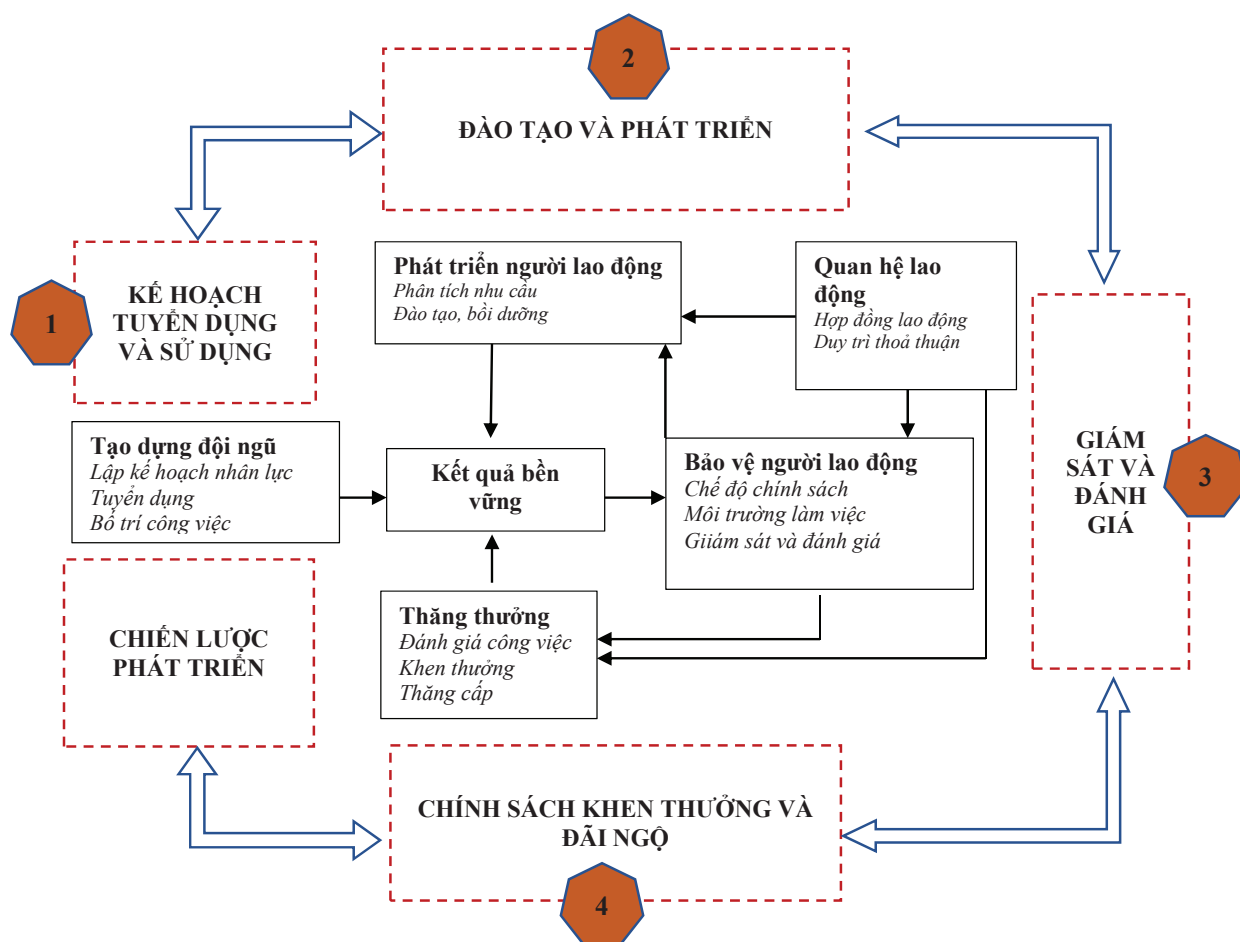
2. Tổng quan nghiên cứu

Quản lý nguồn lao động nhằm nâng cao sự đóng góp của lao động cho mục tiêu của doanh nghiệp trên cả ba phương diện: Mục tiêu chiến lược (thông qua các mục tiêu kế hoạch định kỳ); trách nhiệm đạo đức (tạo công ăn việc làm, nâng cao thu nhập, mức sống cho người lao động); và trách nhiệm xã hội của tổ chức (duy trì, bảo vệ và phát triển nguồn lao động là nguồn lực quan trọng của quốc gia) (Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh, 2008). Bratton & Gold (2007) tổng kết một số mô hình quản lý nhân lực như mô hình Fombrun & cộng sự (1984) chỉ ra quản lý nhân lực bao gồm 4 thành tố: tuyển chọn, đánh giá, phát triển và thăng thưởng nhưng chưa chú trọng lợi ích của các bên liên quan. Mô hình Harvard của Beer & cộng sự (1984) cho rằng quản lý nhân lực bao gồm 6 yếu tố: tình huống, lợi ích các bên liên quan, lựa chọn chính sách quản lý, đầu ra, hệ quả lâu dài và vòng liên hệ ngược tới tổ chức và các bên liên quan. Mô hình Guest (1997) cho rằng kết quả quản lý nhân lực có thể đạt được từ kết quả hoạt động của các nhân và tổ chức, coi trọng cam kết của người lao động để đạt được kết quả của hoạt động quản lý. Storey (1992) phân tích hoạt động quản lý nhân lực trên 4 khía cạnh: niềm tin và sự thừa nhận; chiến lược; cách thức quản lý; và các đòn bẩy. Theo Đào Phương Hiền & Phạm Bảo Dương (2019), nghiên cứu về quản lý lao động tại các doanh nghiệp bao gồm các nội dung: xây dựng chiến lược nguồn lao động; lập kế hoạch tuyển dụng; bố trí và sử dụng lao động; đào tạo và phát triển nguồn lao động; thực hiện chính sách đãi ngộ; và hoạt động kiểm tra đánh giá sử dụng và quản lý lao động.

Nhìn chung các mô hình thảo luận trên phù hợp với hoạt động quản lý nhân lực đa ngành nghề, đa lĩnh vực. Dựa trên mô hình của Bratton & Gold (2007) về khung phân tích hoạt động quản lý nhân lực bền vững và kết quả nghiên cứu về quản lý lao động của Đào Phương Hiền & Phạm Bảo Dương (2019), khung phân tích dưới đây có thể áp dụng cho phân tích quản lý lao động ở các nhà máy thức ăn chăn nuôi của Dabaco (Hình 1).

Xây dựng chiến lược phát triển nguồn lao động là bước đầu tiên, giúp các tổ chức ổn định hơn trong việc theo đuổi những mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Từ việc xác định nhu cầu và các nguồn cung lao động có thể có, quản lý nguồn lao động mới có thể xác định được tổ chức cần tuyển dụng về số lượng và chất lượng như thế nào và đào tạo họ để đáp ứng trình độ theo yêu cầu. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2004) chỉ ra công tác bố trí và sử dụng nhân sự liên (cả đội ngũ nhân sự được tuyển dụng và đội ngũ nhân sự đang đảm nhận công việc) nhằm mục tiêu: (i) đảm bảo đủ số lượng, chất lượng lao động đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh; (ii) đảm bảo đúng chuyên môn, và sở trường.

Hình 1: Khung phân tích quản lý lao động tại doanh nghiệp



Nguồn: Bratton & Gold (2007) và tổng hợp của tác giả.

Đào tạo và phát triển nguồn lao động là quá trình bù đắp những thiếu hụt về chuyên môn, kỹ năng, thái độ để người lao động đáp ứng được yêu cầu công việc hiện tại. Hoạt động đào tạo thường mang tính ngắn hạn hơn, có xu hướng thỏa mãn những nhu cầu trước mắt của tổ chức. Trong khi đó, phát triển nhân lực, một quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ làm việc của người lao động tạo ra cơ hội thăng tiến cho họ và phát triển đội ngũ kế cận, chuẩn bị trước nguồn nhân lực để tổ chức không bị rơi vào khủng hoảng, thiếu hụt, mất ổn định nhân lực. Để đánh giá và giám sát lao động trong doanh nghiệp, người quản lý cần chú ý một số nội dung sau: Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho lao động; xây dựng cơ chế giám sát và đánh giá, tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ thông qua hạn chế các rào cản và bố trí công việc phù hợp theo năng lực (Trần Thị Kim Dung, 2011). Thực hiện chính sách đãi ngộ cho người lao động có thể qua hai hình thức: tài chính và phi tài chính và mỗi hình thức đều phải được quan tâm một cách thỏa đáng (Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân, 2004).

Bên cạnh đánh giá thực trạng quản lý lao động, phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý lao động là vấn đề chủ chốt giúp đề xuất các giải pháp tăng cường hiệu quả quản lý lao động trong doanh nghiệp. Đào Thị Lua (2013) cho rằng quy hoạch và xây dựng chiến lược thu hút nguồn lao động có chất lượng là yếu tố tiên quyết trong doanh nghiệp. Sự phát triển của khoa học công nghệ, đặc biệt ứng dụng điện tử tin học, rôbot hóa sẽ ảnh hưởng đáng kể đến lao động do thay đổi năng suất lao động, vị trí việc làm và yêu cầu trình độ và kỹ năng đáp ứng mới (Hoàng Thị Hồng Yến, 2014). Pfeffer (1998) cho rằng thông qua quy trình tuyển chọn, giám sát, đánh giá và chế độ đãi ngộ hiệu quả, các hoạt động đào tạo và phát triển và sự hài lòng trong công việc có tác động tích cực tới hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng nguồn số liệu thứ cấp từ sách, báo, tạp chí có liên quan, cùng với đó là các báo cáo

tổng kết, số liệu của Dabaco. Số liệu sơ cấp được thu thập thông qua phỏng vấn sâu cán bộ 60 quản lý, và khảo sát 184 người lao động trong 06 nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi của Dabaco. Các nội dung khảo sát bao gồm chiến lược, chính sách về quản lý và phát triển lao động; thực trạng và các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý lao động tại các nhà máy thức ăn chăn nuôi. Bên cạnh đó, bảng hỏi bán cấu trúc với các câu hỏi đánh giá theo 5 cấp độ dựa trên thang đo Likert, được sử dụng nhằm thu thập đánh giá người lao động về các khía cạnh khác nhau trong quản lý lao động. Phương pháp thống kê mô tả và thống kê so sánh được sử dụng cho phân tích đánh giá thực trạng, các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý lao động của các nhà máy thức ăn chăn nuôi của Dabaco. Các phương pháp này cũng được sử dụng trong các nghiên cứu khác của Vũ Minh Tiến (2011) và Đào Phương Hiền & Phạm Bảo Dương (2019).

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Thực trạng lao động và quản lý lao động tại các nhà máy thức ăn chăn nuôi của Công ty Cổ phần tập đoàn Dabaco

4.1.1. Số lượng và cơ cấu lao động

Trong các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi của Dabaco, đội ngũ cán bộ được xây dựng dựa trên nguyên tắc đào tạo, tuyển chọn đội ngũ nhân viên có trình độ, có kinh nghiệm, đủ năng lực và nhiệt huyết trong công việc. Các yêu cầu đối với kỹ thuật, đào tạo, giáo dục và kinh nghiệm được xác định thông qua văn bản mô tả công việc cụ thể của từng bộ phận. Trong giai đoạn 2016 – 2018, tổng số lao động làm việc trong các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi của Dabaco tăng lên khá nhanh nhưng lao động phổ thông có xu hướng giảm, kể cả lao động trực tiếp. Số lượng lao động làm việc trong các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi năm 2018 là 990 người, tăng gần 12% so với năm 2016. Tổng số lao động tại các nhà máy thức ăn chăn nuôi của tập đoàn đến đầu năm là gần 1000 người, trong đó lao động nữ chỉ chiếm khoảng 20% và phần lớn lao động có độ tuổi từ 26 đến 34 tuổi (Bảng 1).

Bảng 1. Thực trạng lao động đang của các nhà máy thức ăn chăn nuôi của Dabaco

Chỉ tiêu	2016		2017		2018		So sánh (%) BQ
	SL (người)	CC (%)	SL (người)	CC (%)	SL (người)	CC (%)	
1. Tổng số lượng lao động	835	100	981	100	990	100	108,89
2. Theo tuổi							
- Dưới 25	177	21,20	251	25,59	225	22,73	112,75
- Từ 26 - 35 tuổi	432	51,74	484	49,34	497	50,20	107,26
- Từ 36 - 45 tuổi	163	19,52	175	17,84	193	19,49	108,81
- Trên 45 tuổi	63	7,54	71	7,24	75	7,58	109,11
3. Theo trình độ							
- Đại học và trên đại học	345	41,37	395	30,07	395	29,80	100,13
- Cao đẳng	93	11,14	94	6,52	96	6,67	101,94
- Trung cấp	85	10,18	91	9,28	90	9,1	102,98
- Sơ cấp và đào tạo nghề	115	13,77	119	12,13	125	13,63	104,26
- Chưa qua đào tạo	197	23,59	282	28,75	284	28,69	121,93

Nguồn: Dabaco (2019).

4.1.2. Chiến lược phát triển nguồn lao động

Chiến lược phát triển Dabaco cũng như các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi của tập đoàn tập trung vào đào tạo, phát triển nhân lực có trình độ cao đáp ứng được sự phát triển của khoa học công nghệ, và yêu cầu phát triển của ngành dưới nhiều hình thức khác nhau như: ngắn hạn và dài hạn, trong nước và ngoài nước, tái đào tạo, đào tạo nâng cao... Các nhà máy xác định việc đào tạo và phát triển nhân lực qua mỗi thời kỳ tập

trung vào ba nhóm chính: cán bộ quản lý cao và trung cấp, đội ngũ chuyên gia trong các lĩnh vực sản xuất, đặc biệt đội ngũ công nhân có trình độ, tay nghề cao và được xem như ba chân trụ cho sự phát triển của các nhà máy trong giai đoạn tới.

Chiến lược phát triển nguồn lao động của các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi của Dabaco đến năm 2025 sẽ có khoảng 1600 người lao động làm việc trong các nhà máy, trong đó lao động có trình độ từ cao đẳng trở lên chiếm khoảng 50% tổng số lao động và phần đầu giảm tỷ lệ lao động lao động phổ thông, chưa qua đào xuống dưới 5%. Trên 65% cán bộ quản lý và người lao động đánh giá tốt chiến lược phát triển lao động của các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi của Dabaco hiện nay và có 10% người lao động cho rằng chiến lược phát triển nguồn lao động hiện nay chưa được tốt.

4.1.3. Kế hoạch tuyển dụng và sử dụng lao động

Kế hoạch tuyển dụng lao động ở các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi dựa trên dự báo về nhu cầu thức ăn chăn nuôi tăng lên trong những năm tới. Kế hoạch tuyển dụng lao động có trình độ cao đẳng, đại học trở lên tập trung vào đối tượng lao động làm việc cho các phòng ban quản lý của các nhà máy; lao động làm quản đốc, tổ trưởng phụ trách các nhà máy, phân xưởng. Lao động chưa qua đào tạo, lao động phổ thông, có trình độ sơ cấp và trung cấp đào tạo nghề chủ yếu được tuyển dụng vào làm công nhân hoặc các vị trí khác như bảo vệ, nhân viên thị trường (Bảng 2).

Bảng 2. Nhu cầu và kế hoạch được phê duyệt tuyển dụng lao động phân theo trình độ tại các nhà máy thức ăn chăn nuôi của Dabaco

ĐVT: Lao động

Chỉ tiêu	Nhu cầu tuyển dụng			Kế hoạch được phê duyệt		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Đại học trở lên	70	75	80	66	73	71
Cao đẳng	50	55	65	42	46	54
Trung cấp	30	25	60	24	24	26
Sơ cấp và đào tạo nghề	20	20	20	16	15	15
Chưa qua đào tạo	98	74	110	78	50	125
Tổng	268	249	335	226	208	291

Nguồn: Dabaco (2019).

Kế hoạch tuyển dụng lao động tại các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi của Dabaco chủ yếu vẫn đang dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh từng năm. Kết quả điều tra cho thấy cán bộ quản lý nhân sự của các nhà máy chưa nắm sát được thực tế và đánh giá được chính xác hoạt động của các nhà máy nên lập kế hoạch dự báo nhu cầu lao động còn chưa sát. Cùng với đó, trong quá trình lập kế hoạch về nhu cầu lao động, những mặt hạn chế, tồn tại trong quá trình quản lý lao động tại các nhà máy chưa được đánh giá đầy đủ. Do đó thiếu các giải pháp kịp thời để nâng cao hiệu quả khai thác lao động cũ, tuyển dụng thêm số lượng lao động mới phù hợp để giảm thiểu chi phí đào tạo.

4.1.4. Đào tạo và phát triển nguồn lao động

Dabaco đã xây dựng quy chế về đào tạo bồi dưỡng cho người lao động trong tập đoàn, cũng như các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi. Nội dung đào tạo tập trung vào nâng cao kỹ năng nghiệp vụ cho người lao động để phục vụ công việc như tập huấn, bồi dưỡng về kỹ năng an toàn lao động trong sản xuất; kỹ năng phòng cháy chữa cháy; các lớp đào tạo bồi dưỡng về chuyên môn và kỹ năng quản lý sản xuất, quản lý kho, và học tập kinh nghiệm quản lý ở Dabaco hoặc các tổ chức, doanh nghiệp khác. Nguồn kinh phí đào tạo, tập huấn, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng cho người lao động của các nhà máy thức ăn chăn nuôi tăng từ 2,1 tỷ VND năm 2016 lên 3,1 tỷ VND năm 2018.

Tuy nhiên, kết quả phỏng vấn lãnh đạo các nhà máy thức ăn chăn nuôi cho thấy do chưa có chính sách đào tạo phát triển nguồn lao động nên hiện nay các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi chưa có quy hoạch

đào tạo, phát triển lao động; chưa xác định nhu cầu đào tạo phát triển lao động, đặc biệt với khối lao động gián tiếp, lao động quản lý, lao động chuyên môn; chưa có kế hoạch đào tạo phát triển lao động chuyên sâu. Các hoạt động đào tạo hiện nay chủ yếu là các lớp tập huấn, bồi dưỡng ngắn hạn nâng cao trình độ kỹ năng cho người lao động.

4.1.5. Chính sách đãi ngộ cho người lao động

Hiện nay, chế độ làm việc trong các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi của Dabaco được thực hiện theo quy định của Luật Lao động. Thời gian làm việc 8 giờ/ngày và 44 giờ/tuần. Thời gian nghỉ phép đối với cán bộ quản lý và lao động gián tiếp trong 12 ngày trong một năm, đối với lao động trực tiếp là 15 ngày trong một năm. Các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế được thực hiện theo đúng quy định. Tùy theo vị trí việc làm, thời gian lao động có thể được điều chỉnh theo quy định của nhà máy. Tiền lương của người lao động được trả theo kết quả sản xuất kinh doanh của đơn vị và sự đóng góp của lao động và được đánh giá là khá ổn định. Mức lương tối thiểu khoảng 7,5 triệu đồng/tháng với lao động đã qua đào tạo và khoảng 7 triệu đồng/tháng với lao động chưa qua đào tạo. Mức lương của lao động có trình độ đại học và trên đại học cao ở mức bình quân trên 20 triệu VND/tháng/người tùy theo vị trí (Bảng 3).

Bảng 3. Thu nhập của lao động trong các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi của Dabaco giai đoạn 2016 -2018

Chỉ tiêu	Thu nhập bình quân (triệu đồng/người/tháng)			So sánh (%)
	2016	2017	2018	BQ
1. Theo trình độ				
- Đại học và trên đại học	18,79	22,38	27,88	121,80
- Cao đẳng	14,57	13,78	13,98	97,95
- Trung cấp	13,02	11,89	13,04	100,08
- Sơ cấp và đào tạo nghề	8,56	7,55	9,46	105,15
- Lao động chưa qua đào tạo	7,26	6,69	8,82	110,21
2. Theo phân cấp quản lý				
- Ban Giám đốc	25,44	31,86	34,72	116,81
- Các phòng ban quản lý	8,44	8,97	9,53	106,29
- Công nhân	7,72	6,75	8,87	107,21
- Bảo vệ	6,54	6,69	7,33	105,85
- Nhân viên thị trường	16,32	17,53	22,02	116,16

Nguồn: Dabaco (2019).

Tuy nhiên, qua phỏng vấn, người lao động phản ánh hệ thống trả lương, thưởng cho cán bộ và người lao động ở các nhà máy vẫn còn một số bất cập: chưa có bảng phân tích công việc cụ thể cho các lao động gián tiếp, đặc biệt là lao động ở các phòng ban; các tiêu chuẩn đánh giá người lao động còn mang nặng tính chủ quan; cùng với đó là tính tự giác của người lao động chưa cao; còn số sự bao che, giúp đỡ cho các lao động khác khi làm việc không đúng giờ, dẫn đến chưa thực hiện tốt việc đánh giá đúng năng lực người lao động để có cơ sở tính lương, thưởng.

4.1.6. Kiểm tra đánh giá hoạt động quản lý lao động

Trong những năm qua, việc kiểm tra đánh giá lao động trong các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi của Dabaco đã giúp cải thiện năng suất lao động. Các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi của Dabaco đã sử dụng nhiều hình thức khác nhau gồm: áp dụng chính sách thưởng phạt theo định mức công việc hoàn thành, khuyến khích người lao động tham gia vào việc hoạch định kế hoạch sản xuất kinh doanh, luân chuyển lao động bộ phận quản lý. Bộ phận quản lý nhân sự của các nhà máy thường xuyên sử dụng các biện pháp: đi khảo sát thực tế tình hình làm việc của lao động tại các bộ phận; kiểm tra các bộ phận kỹ thuật xem có vận hành đúng quy định, hoặc thái độ làm việc của người lao động, đặc biệt đi thực tế các thị trường, đại lý của

Dabaco ở các địa phương để nắm bắt tình hình hoạt động thực tế của nhân viên thị trường, đánh giá nhu cầu thị trường... từ đó có những chính sách điều chỉnh kịp thời. Các biện pháp đánh giá lao động quản lý được luân chuyển giúp họ nắm bắt toàn diện hơn các vấn đề sản xuất kinh doanh, khắc phục tính quan liêu và phát huy được hết các tố chất, khả năng của mình ở vị trí được chuyển đến. Tuy nhiên, kết quả phỏng vấn người lao động cho thấy, có khoảng 20% người lao động cho rằng công tác đánh giá cán bộ, người lao động và thông tin trong các nhà máy chưa tốt. Mặc dù trong giai đoạn 2016 – 2018 thì số lượt người vi phạm có giảm xuống nhưng số lượng lao động vi phạm, bị khiển trách và đuổi việc ở các nhà máy vẫn mở mức cao (Bảng 4).

Bảng 4. Tình hình vi phạm và xử lý vi phạm nội quy, quy chế của các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi trong giai đoạn 2016 - 2018

Diễn giải	ĐVT	2016	2017	2018
Số lượt lao động vi phạm	Lượt vi phạm	645	589	571
Số lao động bị khiển trách	người	49	47	43
Số lao động bị đuổi việc	người	39	34	31

Nguồn: Dabaco (2019).

4.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý lao động trong các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi của Công ty Cổ phần tập đoàn Dabaco

4.2.1. Công tác hoạch định lao động

Đánh giá của cán bộ quản lý cho thấy công tác hoạch định nguồn lao động của các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi chưa dự báo được theo sự phát triển của các nhà máy trong dài hạn mà chỉ dự báo ngắn hạn. Với xu thế phát triển chung của ngành chăn nuôi Việt Nam cũng như của Dabaco là sản xuất theo mô hình khép kín, bởi vậy cần rất nhiều cán bộ kỹ thuật có tay nghề để đảm bảo chất lượng sản phẩm. Qua phỏng vấn lãnh đạo các nhà máy thức ăn chăn nuôi cho thấy, hiện nay các nhà máy định ra chỉ tiêu tuyển dụng trong năm, chưa có chiến lược phát triển lao động trong dài hạn; chưa thật sự gắn với đầu tư cho con người trong dài hạn. Các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi của Dabaco chưa đánh giá thực trạng và hiệu quả sử dụng lao động; thiếu các nội dung chủ yếu của lập kế hoạch nhân sự như thiết kế và phân tích công việc, đánh giá nhu cầu, dự báo lượng lao động, dự báo lao động xin thôi việc, cho nghỉ việc (Bảng 5).

Bảng 5. Đánh giá của cán bộ quản lý về công tác hoạch định chiến lược phát triển lao động của các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi Dabaco

ĐVT: % ý kiến (n = 60)

Chỉ tiêu	Rất đồng ý	Đồng ý	Không ý kiến	Không đồng ý
1. Thiếu đánh giá cụ thể hiệu quả sử dụng lao động	16,67	43,33	30,00	10,00
2. Chưa có chiến lược phát triển lao động dài hạn	13,33	33,33	36,67	16,67
3. Thiếu các căn cứ tuyển dụng nhân sự cụ thể	11,67	38,33	38,33	11,67
4. Quy trình lập chiến lược và kế hoạch phát triển lao động chưa khoa học	13,33	43,33	26,67	16,67

Nguồn: Tính toán của tác giả từ số liệu điều tra.

4.2.2. Trang thiết bị, cơ sở vật chất, phương tiện kỹ thuật cho đội ngũ quản lý lao động

Kết quả khảo sát cho thấy trong các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi của Dabaco, hệ thống máy vi tính đã được trang bị đầy đủ cho lao động quản lý. Các phần mềm như kế toán, tính lương, thưởng đã được Dabaco đầu tư toàn diện và kết nối với cả tập đoàn. Tuy nhiên theo đánh giá của cán bộ quản lý các nhà máy,

hệ thống máy móc, trang thiết bị phục vụ cho công việc quản lý nhân sự, kế toán, chăm công hiện nay ở các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi của Dabaco và đáp ứng được yêu cầu công việc nhưng chưa đồng bộ (Bảng 6). Các nhà máy đã có hệ thống chăm công lao động nhưng vẫn sử dụng biện pháp ghi sổ và đánh giá chất lượng lao động bằng sổ sách nên việc đánh giá lao động vẫn mang tính cảm tính khá cao. Việc đánh giá lao động thông qua tổ trưởng tổ sản xuất, đội trưởng sản xuất nên đánh giá lao động chưa khách quan.

Bảng 6. Ý kiến đánh giá của cán bộ quản lý về máy móc, trang thiết bị phục vụ công việc trong các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi Dabaco

ĐVT: % (n = 60)

Diễn giải	Rất tốt	Tốt	Trung bình	Kém	Rất kém
Máy móc phục vụ công việc	31,67	56,67	8,33	3,33	0,00
Phần mềm phục vụ công việc	23,33	48,33	21,67	6,67	0,00
Hệ thống mạng internet	18,33	46,67	26,67	5,00	3,33
Các trang thiết bị khác	16,67	53,33	23,33	3,33	3,33

Nguồn: Tính toán của tác giả từ số liệu điều tra.

4.2.3. Chính sách đào tạo và phát triển đội ngũ lao động

Kết quả nghiên cứu cho thấy công tác đào tạo và phát triển lao động đã được quan tâm, hàng năm các nhà máy đã cử cán bộ nhân viên tham gia các khóa đào tạo tại các cơ sở đào tạo có uy tín, kết hợp với công tác tự đào tạo để bổ sung cập nhật kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, năng lực quản lý điều hành đáp ứng yêu cầu sản xuất, kinh doanh. Tuy nhiên, người lao động đánh giá chưa cao các chương trình đào tạo và bồi dưỡng. Như phân tích ở trên, nội dung đào tạo mới chỉ tập trung thông tin về cơ chế, chính sách, một số chuyên môn và kỹ năng đơn giản về an toàn lao động trong sản xuất, phòng cháy chữa cháy và quản lý sản xuất, kho bãi; thiếu thông tin hai chiều về công tác đào tạo giữa bộ phận quản lý đào tạo ở cấp Tập đoàn và người lao động được cử đi đào tạo; chưa gắn đào tạo với kế hoạch sử dụng lâu dài; nghiệp vụ được đào tạo chưa chuyên sâu; công tác khai thác tìm kiếm giảng viên và lựa chọn phương pháp đào tạo hiệu quả còn hạn chế (Bảng 7).

Bảng 7. Đánh giá của người lao động về chính sách đào tạo, phát triển lao động của các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi

ĐVT: % ý kiến (n=184)

Chỉ tiêu	Rất tốt	Tốt	Trung bình	Kém	Rất kém
1. Chính sách khuyến khích đào tạo phát triển lao động	7,07	20,65	48,37	19,02	4,89
2. Kinh phí hỗ trợ đào tạo phát triển lao động	4,35	15,22	41,30	27,17	11,96
3. Đánh giá nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng của người lao động	5,43	16,30	21,74	27,72	28,80
4. Kế hoạch đào tạo bồi dưỡng người lao động	7,07	22,83	28,26	25,54	16,30
5. Nội dung các buổi đào tạo, bồi dưỡng người lao động	10,33	20,65	30,43	23,37	15,22

Nguồn: Tính toán của tác giả từ số liệu điều tra.

4.2.4. Công tác đánh giá lao động

Công tác bình bầu, đánh giá lao động ở các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi trong những năm qua được thực hiện, đánh giá khá thường xuyên. Việc đánh giá lao động hoàn thành tốt, không hoàn thành công

việc ở các tổ, đội, phân xưởng sản xuất, các phòng ban quản lý được thực hiện dân chủ, công khai. Tuy nhiên, theo đánh giá của người lao động, một số hạn chế trong đánh giá lao động gồm: quy định về tiêu chuẩn cán bộ chưa hoàn thiện; quy trình về công tác đánh giá, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, luân chuyển và miễn nhiệm cán bộ chưa đầy đủ, chưa xây dựng được bảng mô tả chi tiết cho từng vị trí để bố trí cán bộ cũng như sử dụng lao động hợp lý và hiệu quả; thiếu cơ chế chính sách và biện pháp cụ thể khuyến khích tài năng, thu hút nhân tài cũng như giữ chân nhân viên giỏi (Bảng 8).

Bảng 8. Đánh giá của người lao động về công tác đánh giá lao động trong các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi

ĐVT: % ý kiến (n=184)

Chỉ tiêu	Rất tốt	Tốt	Trung bình	Kém	Rất kém
1. Công tác đánh giá người lao động	9,78	22,83	57,07	9,24	1,09
2. Quy trình về công tác đánh giá người lao động	10,33	33,15	37,50	15,76	3,26
3. Tiêu chí cụ thể để đánh giá người lao động	12,50	32,61	45,11	8,15	1,63
4. Chính sách giữ chân lao động giỏi	8,70	31,52	41,30	13,04	5,43

Nguồn: Tính toán của tác giả từ số liệu điều tra.

4.2.5. Hình thức trả lương của các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi

Để cạnh tranh với các Công ty trong ngành và đảm bảo nhân sự, Dabaco đã thực hiện phương thức trả lương thông qua khoán cho đội ngũ nhân viên kinh doanh và công nhân trực tiếp sản xuất để khuyến khích những lao động có tay nghề và kinh nghiệm. Ngoài lương chính, thu nhập của người lao động còn kèm theo chế độ phụ cấp công tác phí cho cán bộ nhân viên kinh doanh và cán bộ đi công tác theo quy định chung của Dabaco. Mặc dù trên trên 80% cán bộ và người lao động được phỏng vấn cho rằng hình thức trả lương phù hợp, kết quả nghiên cứu cho thấy hiện nay các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi chưa có cơ chế thu hút nhân tài. Chế độ lương thưởng của các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi trả cho người lao động theo thâm niên công tác và hệ số sản lượng kinh doanh, chưa có chế ưu đãi theo năng lực làm việc nên vẫn có những lao động chưa tận tâm với công việc.

5. Kết luận và giải pháp

Kết quả nghiên cứu và thảo luận cho thấy các nhà máy thức ăn chăn nuôi của Dabaco đã tổ chức quản lý lao động, thúc đẩy sản xuất kinh doanh, đảm bảo cho người lao động có mức thu nhập ổn định. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực đáp ứng yêu cầu mới về công nghệ và thị trường cũng như sự phát triển của ngành dưới nhiều hình thức khác nhau đã được quan tâm. Tuy nhiên, công tác xây dựng chiến lược và kế hoạch tuyển dụng, sử dụng đào tạo và phát triển nguồn lao động, cũng như công tác đánh giá và cơ chế khen thưởng lao động còn những hạn chế cần khắc phục. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra các nguyên nhân cơ bản ảnh hưởng đến quản lý lao động trong các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi của Dabaco gồm: công tác hoạch định lao động chưa chuyên nghiệp; trang thiết bị và cơ sở vật chất cho quản lý nhân sự và lao động còn hạn chế; chính sách đào tạo và phát triển đội ngũ lao động chưa đồng bộ và bám sát nhu cầu của người lao động; và công tác đánh giá lao động và cơ chế chi trả lương còn những tồn tại. Trên cơ sở phân tích thực trạng và các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý lao động tại các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi, chúng tôi đề xuất các giải pháp tăng cường quản lý lao động tại các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi của Dabaco tập trung vào i) hoàn thiện công tác lập kế hoạch tuyển dụng và sử dụng lao động; (ii) tăng cường hiệu quả công tác đào tạo và phát triển lao động gắn với nhu cầu và kế hoạch sử dụng dài hạn; (iii) chú trọng công tác giám sát và đánh giá lao động; (iv) xây dựng chính sách trả lương công bằng theo năng lực, đãi ngộ và thu hút nhân tài; (v) Hoàn thiện bộ máy tổ chức và cán bộ quản lý lao động hiệu quả.

Tài liệu tham khảo

- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. & Walton, R. (1984), *Human Resource Management: a General Manager's Perspective*, Free Press, New York.
- Bratton, J. & Gold, J. (2007), *Human resource management: theory and practice*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Dabaco (2018), *Báo cáo tình hình sản xuất kinh doanh của công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam năm 2018*, Bắc Ninh.
- Dabaco (2019), *Báo cáo tình hình sản xuất kinh doanh của công ty Cổ phần Tập đoàn Dabaco Việt Nam năm 2019*, Bắc Ninh.
- Đào Phương Hiền & Phạm Bảo Dương (2019), 'Giải pháp quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp kinh doanh thuốc bảo vệ thực vật ở miền Bắc Việt Nam', *Tạp chí Khoa học Nông nghiệp Việt Nam*, 17(9), 735 - 743.
- Đào Thị Lua (2013), 'Quản trị nhân lực trong Công ty TNHH sản xuất phụ tùng ô tô xe máy Việt Nam', Luận văn Thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Nông nghiệp Hà Nội, Hà Nội.
- Fombrun, C.J., Tichy N.M. & Devanna, M.A. (1984), *Strategic human resource management*, Wiley, New York.
- Guest, D.E. (1997), 'Human resource management and performance: a review and research agenda', *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Hoàng Thị Hồng Yến (2014), 'Quản trị nhân lực tại Công ty cổ phần giày Hải Dương', Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Học viện Nông nghiệp Việt Nam, Hà Nội.
- Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Quản lý lao động*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- Pfeffer, J. (1998), *The Human Equation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Storey, J. (1992), *Developments in the management of human resources*, Blackwell, New Jersey.
- Trần Thị Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn lao động*, Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, Hồ Chí Minh.
- Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2008), *Kinh tế nguồn lao động*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- Vũ Minh Tiến (2011), 'Quản lý nhà nước về lao động trong các doanh nghiệp ở Việt Nam', luận án tiến sĩ, Đại học Quốc gia Hà Nội, Việt Nam.