

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CƠ SỞ CAI NGHIỆN MA TÚY SỐ 1 THANH HOÁ

Nguyễn Thị Loan¹, Nguyễn Thị Huyền¹, Hoàng Duy Xuyên²

TÓM TẮT

Nhân lực là nguồn lực quý giá nhất của tổ chức, nguồn nhân lực tốt sẽ giúp doanh nghiệp thực hiện các chiến lược một cách có hiệu quả và đạt được các mục tiêu đề ra. Chính vì vậy việc nghiên cứu và hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại tổ chức, doanh nghiệp là nhiệm vụ cấp thiết. Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng các dữ liệu thứ cấp và sơ cấp kết hợp với các phương pháp tổng hợp, phân tích, so sánh để đánh giá thực trạng công tác quản trị nhân lực từ đó đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực của Cơ sở cai nghiện ma túy số 1 Thanh Hoá trong thời gian tới.

Từ khóa: *Quản trị nhân lực, Cơ sở cai nghiện ma túy.*

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Con người được xem là nguồn lực quan trọng nhất, nguồn lực của mọi nguồn lực trong tổ chức, là yếu tố quyết định sự thành công của tổ chức, chính vì vậy việc quản trị và phát triển nhân lực luôn nhận được sự quan tâm hàng đầu. Hiệu quả quản trị nhân lực tuy không phải là yếu tố trực tiếp tạo ra sản phẩm, dịch vụ nhưng hiệu suất sử dụng nhân lực thể hiện qua năng suất lao động được xem là yếu tố quyết định đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Nhận thức được vấn đề đó, các tổ chức, doanh nghiệp luôn xem việc hoàn thiện công tác quản trị nhân lực như là một chiến lược nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh cho mình.

Cơ sở cai nghiện số 1 Thanh Hoá là đơn vị sự nghiệp trực thuộc Sở Lao động - Thương binh và Xã hội có chức năng tổ chức thực hiện việc chữa bệnh, cai nghiện; giáo dục phục hồi hành vi, nhân cách; dạy nghề, lao động sản xuất; tái hòa nhập cộng đồng cho người nghiện ma túy và người sau cai nghiện ma túy (sau đây gọi tắt là đối tượng 06). Trong thời gian qua, Sở lao động thương binh xã hội tỉnh Thanh Hoá, Ban lãnh đạo Cơ sở đã quan tâm đầu tư thêm trang thiết bị, tuyển dụng, đào tạo cán bộ có chuyên môn sâu, tay nghề cao nhằm đáp ứng yêu cầu công việc ngày càng cao. Tuy nhiên, số người nghiện ma túy ở Việt Nam nói chung và Thanh Hoá nói riêng hàng năm vẫn gia tăng cùng với sự diễn biến ngày càng phức tạp, đa dạng của các loại ma túy, nên mặc dù đội ngũ cán bộ làm công tác cai nghiện ma túy đã có nhiều cố gắng nhưng do tính chất đặc thù vẫn cần có kỹ năng sâu để làm việc hiệu quả hơn. Ngoài ra, thực tế cho thấy rằng vấn đề đào tạo phát triển, sử dụng nhân lực tại đơn vị vẫn còn những hạn chế nhất định, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc ngày càng phức tạp. Do vậy, việc nghiên cứu và đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại đơn vị trong thời gian tới có tính thời sự, cấp thiết.

¹ Khoa Kinh tế - Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Hồng Đức; Email: nguyenloan@hdu.edu.vn

² Học viên Cao học lớp K13 ngành Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Hồng Đức

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở lý thuyết về quản trị nhân lực

Quản trị nhân lực vẫn là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của một tổ chức về mặt số lượng và chất lượng, khai thác hợp lý và hiệu quả nhất năng lực, sở trường của người lao động nhằm bảo đảm thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.

Quản trị nhân lực đóng vai trò vô cùng quan trọng giúp tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể đóng góp nhiều sức lực cho việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Quản trị nhân lực là lĩnh vực không thể thiếu trong bất kỳ một tổ chức nào cả. Những lĩnh vực khác cũng không thể hoạt động hiệu quả nếu không quản trị tốt nhân lực.

Quản trị nhân lực trong tổ chức bao gồm các nội dung chính như:

Hoạch định nhân lực: là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hành động, xuyên suốt, và quá trình này gọi là hoạch định nhân lực. Quá trình hoạch định nhân lực bao gồm dự báo nhu cầu, đánh giá thực trạng xây dựng kế hoạch, thực hiện kế hoạch và kiểm tra, đánh giá.

Tuyển chọn nhân lực: là quá trình tìm kiếm và lựa chọn những người lao động có nhu cầu và có đủ khả năng vào làm việc cho đơn vị/ tổ chức. Tuyển chọn nhân lực xuất phát từ nhu cầu của đơn vị do thiếu hụt lực lượng lao động để thực hiện các công việc hiện tại hoặc tương lai. Các bước tuyển chọn nhân lực bao gồm: xác định nhu cầu, thông báo tuyển dụng, tuyển chọn, sắp xếp nhân lực, hội nhập và đánh giá kết quả thực hiện công việc.

Bố trí, phân công, sắp xếp và đề bạt nhân lực: Viên chức sau khi được tuyển dụng chính thức sẽ được ký hợp đồng làm việc và phân công công việc theo vị trí việc làm, đồng thời cung cấp đầy đủ điều kiện và nguồn lực để viên chức có thể thực hiện tốt công việc đảm nhiệm, được hưởng đầy đủ các chế độ nhà nước đối với viên chức.

Đào tạo và phát triển nhân lực: Để duy trì và nâng cao chất lượng nhân lực của tổ chức, việc đào tạo và phát triển nhân lực là một loại hoạt động không thể thiếu trong bất kỳ tổ chức nào nhằm đem đến sự thay đổi nhân cách cũng như đào tạo hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Đánh giá hiệu quả công việc: là hoạt động đánh giá có hệ thống và chính xác tình hình thực hiện công việc của người lao động trên cơ sở so sánh với những tiêu chuẩn đã được xây dựng từ trước, và đôi khi cần phải căn cứ vào tình hình thực tế về những yếu tố liên quan. Mục đích của việc đánh giá kết quả thực hiện công việc là để làm căn cứ trả lương cho nhân viên; Giúp cho nhân viên có thể xem cấp trên đánh giá, nhận xét về mình; Giúp cho nhà quản trị và nhân viên xây dựng đánh giá lại kế hoạch cá nhân và có những điều chỉnh cho phù hợp.

Công tác đãi ngộ nhân lực: Đãi ngộ nhân sự là quá trình liên quan và xuyên suốt quá trình làm việc của người lao động, là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, có thể nói đây là động lực để người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và thông qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng cả nguồn số liệu sơ cấp và thứ cấp để tìm hiểu về thực trạng công tác quản trị nhân lực tại Cơ sở cai nghiện ma túy số 1 Thanh Hoá.

Số liệu, tài liệu thứ cấp: được thu thập từ phòng Tổ chức Hành chính; các tài liệu, văn bản khác từ sách, báo, mạng internet.

Số liệu sơ cấp: được thu thập trực tiếp bằng bảng hỏi khảo sát dành cho cán bộ công nhân viên đang làm việc tại Cơ sở cai nghiện ma túy số 1 Thanh Hoá. Số bảng câu hỏi phát ra dự kiến sẽ đúng bằng toàn bộ số lượng cán bộ nhân viên tại Cơ sở (91 người).

Đề đo lường các biến quan sát trong phiếu điều tra, nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 mức độ. Dạng thang đo lưỡng cực Likert (Likert, 1932) được sử dụng để đo lường các biến quan sát với khoảng chia từ (1) Rất không đồng ý đến (5) Rất đồng ý. Nghiên cứu sử dụng phương pháp thống kê mô tả, so sánh để đánh giá thực trạng quản trị nhân lực tại Cơ sở cai nghiện ma túy số 1 Thanh Hoá.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

3.1. Thực trạng chất lượng nhân lực tại Cơ sở cai nghiện ma túy số 1 Thanh Hoá

3.1.1. Dự báo nhu cầu nhân lực

Định hướng phát triển chung của Cơ sở trong giai đoạn 2020 - 2025 là tiếp tục nâng cao hiệu quả hoạt động của đơn vị trong việc điều trị cai nghiện và đào tạo nghề cho các đối tượng cai nghiện tại đơn vị. Tiếp tục kiện toàn tổ chức bộ máy hoạt động của Cơ sở để đáp ứng tốt nhất nhu cầu phát triển trong thời gian tới. Tiếp tục đầu tư vào các nguồn lực, đặc biệt là nguồn lực con người, trong đó có năng lực quản lý toàn diện để thực hiện thành công các nhiệm vụ trong thời kỳ mới. Tạo điều kiện và có chính sách tốt nhất để chăm lo đời sống của người lao động nhằm tạo động lực và giữ chân người lao động có chất lượng ở lại với Cơ sở.

Bảng 1. Nhu cầu nhân lực của Cơ sở cai nghiện ma túy số 1 Thanh Hoá trong thời gian tới

STT	Chức danh	Số lượng hiện tại	Nhu cầu trong thời gian tới	Chênh lệch (+/-)
1	Cán bộ làm công tác xã hội	25	30	5
2	Nhân viên y tế	32	35	3
3	Nhân viên an ninh	3	3	0
4	Khác	31	32	1

Nguồn: Đề án Vị trí việc làm Cơ sở cai nghiện ma túy số 1 Thanh Hoá đến năm 2025

Trong 3 năm qua, công tác lập kế hoạch giúp Cơ sở định hướng được hoạt động của mình. Việc lập kế hoạch cho hoạt động của Cơ sở bao gồm nhiều nội dung, trong đó bao gồm cả hoạch định nhân lực của đơn vị. Đây là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nhân lực, và đưa ra các chính sách để thu hút, tuyển dụng, đào tạo nhằm đảm bảo đủ nhân lực có thể đáp ứng tốt nhất về mặt kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, phẩm chất, thái độ. Tuy nhiên, thực tế cho thấy việc triển khai thực hiện của công tác hoạch định nhân lực tại cơ sở vẫn còn tồn tại những hạn chế nhất định, nên chất lượng nhân lực của đơn vị phần nào đó chưa đáp ứng được yêu cầu. Qua đó cho thấy cơ sở đã cơ bản là thực hiện được công tác lập kế hoạch tuyển dụng hợp lý cũng như sắp xếp và đào tạo cán bộ hàng năm để đạt chỉ tiêu đề ra.

Căn cứ vào kết quả khảo sát tại bảng 2 cho thấy, công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Cơ sở vẫn chưa thực sự hiệu quả. Hầu hết những người được hỏi chỉ mới đánh giá công

tác hoạch định nhân lực của đơn vị ở mức trung bình, với điểm số trung bình dao động ở mức mean = 3,3. Điều này cho thấy cơ sở chưa có hoạt động dự báo nguồn nhân lực trong dài hạn mà thường chỉ thực hiện trong ngắn hạn, đồng thời việc phân tích nguồn cung nhân lực cũng chỉ mới thực hiện sơ sài. Do vậy, đánh giá chung về hiệu quả công tác hoạch định chỉ mới dừng lại ở mức trung bình.

Bảng 2. Công tác hoạch định nhân lực của đơn vị

Nội dung quan sát	Mean	Mức độ đồng thuận
Công tác dự báo nhu cầu nhân lực được thực hiện thường xuyên, đúng quy trình	3,33	Bình thường
Nguồn cung nhân lực được phân tích kỹ	3,3	Bình thường
Công tác hoạch định nhân lực được thực hiện hiệu quả	3,34	Bình thường

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả

3.1.2. Công tác tuyển dụng nhân lực

Việc tuyển dụng nhân sự của Cơ sở cai nghiện ma túy số 1 Thanh Hóa hiện nay chủ yếu là nguồn ứng viên nội bộ. Khi công việc còn chỗ trống, thì Giám đốc và phòng Tổ chức Hành chính sẽ tổng hợp thông tin và thông báo trong nội bộ cơ sở, khi tuyển nguồn ứng viên theo cách này thì cơ sở sẽ có được những ứng nhân viên trung thành với công việc, cũng như có thái độ làm việc nghiêm túc, có tinh thần trách nhiệm cao, thích nghi nhanh và thái độ tiếp nhận công việc tốt hơn, tạo ra sự thi đua giữa các cán bộ viên chức và người lao động.

Bảng 3. So sánh số lượng lao động thực tế so với nhu cầu của Cơ sở trong giai đoạn 2019 - 2021

ĐVT: Người

Chỉ tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Nhu cầu	Thực tế	Nhu cầu	Thực tế	Nhu cầu	Thực tế
Số lượng lao động	80	78	90	84	100	91
Trực tiếp	68	67	78	73	88	79
Gián tiếp	12	11	12	11	12	12

Nguồn: Danh sách cán bộ viên chức và người lao động Cơ sở cai nghiện ma túy số 1 Thanh Hoá và Đề án vị trí việc làm của cơ sở

Qua bảng trên ta thấy, 3 năm qua số lượng lao động tại đơn vị liên tục tăng, với con số là 13 người, đa số lao động được tuyển chọn đều là lao động trực tiếp, tuy nhiên vẫn chưa đạt được nhu cầu cần tuyển trong các năm. Để làm rõ hơn tính minh bạch, hiệu quả trong công tác tuyển dụng, tác giả tiến hành khảo sát ý kiến của cán bộ, nhân viên trong đơn vị.

Bảng 4. Mức độ đồng thuận về công tác tuyển dụng của đơn vị

Nội dung quan sát	Mean	Mức độ đồng thuận
Thông báo công khai về tuyển dụng cán bộ, công chức và viên chức và có nêu yêu cầu cụ thể cho từng vị trí công việc	3,89	Đồng ý
Thực hiện sự chặt chẽ, bảo đảm tính công khai, công bằng, chính xác khi tuyển dụng	3,3	Bình thường

Công tác chuẩn bị, ôn tập, ra đề, coi thi, chấm thi đã được tổ chức chu đáo, an toàn, nghiêm túc, đảm bảo chính xác, công bằng cho mọi đối tượng tham gia dự tuyển	3,37	Bình thường
Có chế tài với trường hợp vi phạm pháp luật trong tuyển dụng, hối lộ, tiêu cực trong tuyển dụng	3,39	Bình thường
Cơ quan tuyển dụng được những người có năng lực phù hợp với vị trí cần tuyển.	3,0	Bình thường

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả

Kết quả khảo sát bảng 4 cho thấy, đa phần cán bộ nhân viên đều đồng ý với chính sách tuyển dụng của đơn vị. Do là một đơn vị sự nghiệp công lập, công tác tuyển dụng đều thực hiện theo các văn bản quy định của Nhà nước và trực tiếp là Sở Lao động - Thương binh Xã hội nên đảm bảo tính minh bạch và theo đúng quy trình. Tuy nhiên, trên thực tế thì vẫn còn tình trạng xin cho, ứng viên tuyển vào là con cháu cán bộ trong ngành nên được ưu ái hơn, do đó vẫn còn tình trạng tuyển người không đúng năng lực chuyên môn vào vị trí thông báo tuyển dụng.

3.1.3. Bố trí, phân công, sắp xếp và đề bạt nhân lực

Từ khi cơ sở được thành lập và đi vào hoạt động đến nay, công tác tổ chức sắp xếp đội ngũ tại các bộ phận rất tốt và hầu hết người lao động đã có kinh nghiệm chuyên môn vững chắc. Tuy nhiên, cơ cấu tổ chức của từng bộ phận lao động gián tiếp thuộc khối văn phòng hành chính vẫn còn có hiện tượng sắp xếp chưa phù hợp về số lượng và dựa vào kinh nghiệm thâm niên công tác là chính.

Bảng 5. Mức độ đồng thuận với vị trí công tác và cơ hội thăng tiến

Nội dung quan sát	Mean	Mức độ đồng thuận
Anh/chị có được bố trí, phân công công việc đúng chuyên môn	3,56	Đồng thuận
Anh/Chị hiểu được tính chất công việc đang làm	3,89	Đồng thuận
Anh/Chị luôn hoàn thành công việc đúng tiến độ	3,88	Đồng thuận
Anh/Chị mong muốn tiếp tục làm công việc đang phụ trách	3,4	Bình thường
Anh/Chị thích thú với công việc đang làm	3,54	Đồng thuận
Anh/chị hiểu và nắm rõ điều kiện thăng tiến trong công việc	3,31	Bình thường
Anh/Chị có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc	2,96	Bình thường
Vị trí công việc của Anh/Chị có cơ hội để phát triển chuyên môn	3,02	Bình thường
Chính sách thăng tiến của Cơ sở luôn công bằng	2,87	Bình thường
Anh/Chị được quan tâm đến thăng tiến trong công việc	3,37	Bình thường
Anh/Chị được khích lệ trong công việc	3,46	Đồng thuận

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả

Kết quả khảo sát sự đồng thuận (hài lòng) của người lao động về vị trí công tác và cơ hội thăng tiến cho thấy, về cơ bản thì cán bộ nhân viên trong cơ sở hài lòng với vị trí công tác, cụ thể hiểu được tính chất công việc và hoàn thành công việc đúng tiến độ đạt 3,89 và 3,88 điểm; ngay sau đó việc bố trí, phân công người làm việc không đúng vị trí chuyên môn

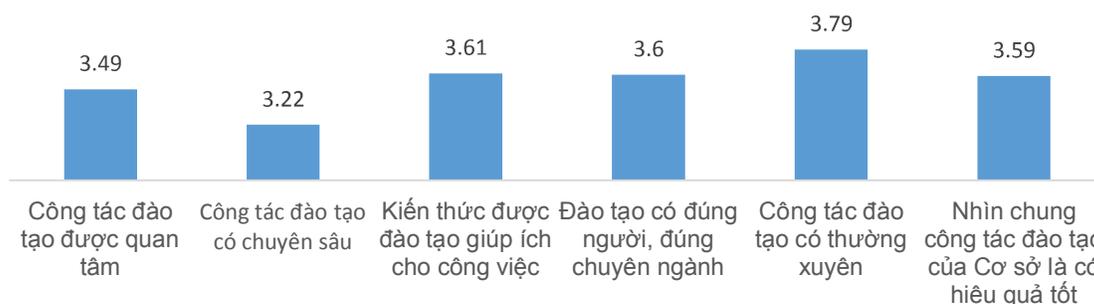
và không thích thú với công việc đang làm xếp lần lượt thứ 3 và thứ 4 với số điểm 3,56 và 3,54. Tuy nhiên, mặc dù là hài lòng với các tính chất công việc của vị trí mà họ đang phụ trách, nhưng nhiều người lao động không muốn tiếp tục công việc mà họ đang phụ trách, với 3,4 điểm và xếp vị trí thứ 5.

Về cơ hội thăng tiến của người lao động trong đơn vị là không cao, mức điểm dao động từ 2,87 đến 3,46 điểm; xếp ở vị trí cuối cùng trong những yếu tố được khảo sát về cơ hội thăng tiến là “Chính sách thăng tiến của cơ sở luôn công bằng” với 2,87 điểm, điều này cho thấy rằng trong cơ quan vẫn còn tồn tại những hạn chế trong việc xét được thăng tiến hay không, đôi khi không chỉ dựa vào năng lực thực tế của người lao động mà còn nhiều yếu tố khó nói khác; trong khi đó cơ hội thăng tiến trong công việc và cơ hội phát triển chuyên môn cũng không được nhân viên đánh giá cao, mức điểm dao động từ 2,96 đến 3,02 và xếp thứ 5 và thứ 4; mặc dù xếp vị trí thứ 2 và thứ 3 nhưng việc người lao động không nắm rõ điều kiện thăng tiến nên họ cũng ít nhiều không quan tâm đến việc thăng tiến, cụ thể với 3,31 điểm và 3,37 điểm. Có nhiều nguyên nhân có thể dẫn đến việc người lao động không quan tâm đến chính sách thăng tiến, nhưng yếu tố cơ bản nhất là một bộ phận an phận với công việc hiện tại, không cầu tiến, cũng không muốn phấn đấu ở vị trí cao hơn. Điểm nổi bật nhất trong bảng là người lao động luôn được Ban Giám đốc cơ sở quan tâm khích lệ trong công việc cũng như tinh thần làm việc, với số điểm trung bình ở mức khá là 3,46 điểm, xếp vị trí số 1.

3.1.4. Đào tạo và phát triển nhân lực

Từ khi thành lập đến nay, cơ sở luôn quan tâm đến công tác đào tạo nguồn nhân lực; đặc biệt trong giai đoạn hiện nay, khi số lượng người nghiệp vụ không ngừng tăng lên với diễn biến phức tạp, đòi hỏi việc đào tạo cho người lao động ngày càng được quan tâm và chú trọng hơn nhiều so với trước đây.

Là cơ sở cai nghiện ma túy số 1 của Tỉnh Thanh Hóa, việc áp dụng phát triển khoa học kỹ thuật luôn được chú trọng. Thế nên việc đào tạo nhân lực được quan tâm, cũng như chất lượng, lành nghề được đào tạo chuyên sâu, đi học có địa chỉ, có đề tài là việc làm thường xuyên. Cơ sở cai nghiện số 1 Thanh Hóa trong giai đoạn 2019 - 2021 đã gửi cán bộ tham gia các lớp đào tạo chuyên sâu để nâng cao trình độ chuyên môn, lý luận bằng nhiều hình thức, cụ thể năm 2019, 2020 và 2021 cử được lần lượt 20, 29 và 32 người lao động đi đào tạo về quản lý, ý tế, công tác xã hội và kỹ thuật.



Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả

Hình 1. Mức độ hài lòng về công tác đào tạo

Kết quả thống kê cho thấy, nhìn nhận về mức độ hài lòng trong công tác đào tạo tại cơ sở chưa thật sự đạt hiệu quả tốt, thể hiện qua việc đánh giá công tác đào tạo chỉ có 3,59 điểm, điều này cho thấy rằng mặc dù cơ quan đã quan tâm đến công tác đào tạo, thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo bồi dưỡng cho nhân viên nhưng tính chuyên sâu của công tác đào tạo là không nhiều và hiệu quả nó mang về cũng không thật sự như mong đợi. Do vậy, cơ sở cần đặc biệt quan tâm đến công tác đào tạo chuyên sâu nhằm cung cấp cho người lao động những kỹ năng cần thiết nhất để họ có thể hoàn thành công việc được giao với hiệu quả cao nhất. Hơn nữa, tần suất đào tạo tại cơ sở vẫn chưa cao và mới chỉ đáp ứng được phần nào của yêu cầu hiện nay. Nhóm tham gia các lớp đào tạo, tập huấn để nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ chủ yếu là đội ngũ bác sĩ, điều dưỡng, cán bộ làm công tác xã hội, cán bộ quản lý của cơ sở. Các nhóm đối tượng còn lại mức độ tham gia đào tạo thấp hơn.

3.1.5. Đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của nhân lực

Hiện nay, cơ sở chưa xây dựng được bộ tiêu chí để đánh giá thực hiện công việc đối với mỗi cán bộ viên chức và người lao động tại đơn vị vì vậy kết quả đánh giá hiệu quả công việc chưa có những đặc thù nhất định. Kể cả việc xếp loại, đánh giá hàng tháng của các phòng ban còn mang tính hình thức, dựa trên các tiêu chí chung, không mang tính định lượng, không cụ thể, rõ ràng, làm cho việc đánh giá kết quả thực hiện công việc đối với cán bộ đang còn hạn chế, mang lại hiệu quả thấp cũng như không nêu rõ được các vấn đề liên quan đến việc đánh giá hiệu quả như thế nào.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc của nhân lực tại cơ sở được chia thành 4 mức, từ hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ đến không hoàn thành nhiệm vụ. Trong đó, tỷ lệ hoàn thành tốt nhiệm vụ luôn chiếm tỷ lệ cao nhất (trên 70%) và có xu hướng tăng dần. Tỷ lệ hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và tỷ lệ hoàn thành tốt nhiệm vụ có xu hướng tăng qua các năm. Trong khi đó tỷ lệ hoàn thành nhiệm vụ nhưng có mặt hạn chế là không nhiều và có xu hướng giảm dần qua các năm. Trong 3 năm từ 2019 - 2021, không có người lao động nào trong đơn vị bị đánh giá là không hoàn thành nhiệm vụ. Điều này cho thấy người lao động trong cơ quan đã vận dụng tốt kiến thức, kỹ năng của mình để hoàn thành công việc được giao và ý thức chấp hành nội quy, quy chế của cơ quan cũng tương đối tốt. Kết quả đánh giá thực hiện công việc cũng là căn cứ để cơ sở thực hiện khen thưởng, kỷ luật, làm nền tảng để thực hiện các chính sách nhân lực trong đơn vị như đề bạt, thăng tiến, đào tạo.

3.1.6. Công tác đãi ngộ nhân lực

Cơ sở cai nghiện ma túy số 1 Thanh Hoá đang áp dụng hình thức trả lương theo thang lương, bảng lương do Nhà nước quy định tại Nghị định số 145/2020/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2020 của Chính phủ nước Cộng hoà Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam, đó là tính theo hệ số lương cộng với các khoản phụ cấp, thưởng. Mỗi công việc đều có độ phức tạp, yếu tố riêng do đó đòi hỏi người lao động có trình độ, kỹ năng khác nhau thực hiện. Chính vì vậy mức lương mà mỗi người lao động nhận được còn phải tùy thuộc vào công việc mà họ đảm nhận.

Bảng 6. Bảng hệ số tăng thu nhập của cơ sở cai nghiện ma tuý số 1 Thanh Hoá

Chức danh	Hệ số
Giám đốc	5
Phó giám đốc	4
Kế toán trưởng	3
Tổ trưởng các bộ phận trực thuộc	1.8
Cán bộ, viên chức và người lao động	1.4
Các đối tượng còn lại (gồm có lao động đang thử việc hay hợp đồng thời vụ)	0

Về chế độ phụ cấp, trợ cấp và phúc lợi: Cơ sở sử dụng quỹ phát triển sự nghiệp và quỹ phúc lợi của đơn vị để phục vụ cho các chính sách phụ cấp, trợ cấp và phúc lợi cho cán bộ, viên chức và người lao động trong đơn vị; điều này đảm bảo sự công bằng, tạo tâm lý thoải mái và hứng khởi cho cán bộ công nhân viên trong cơ quan. Bên cạnh đó, cơ sở luôn áp dụng các chế độ đãi ngộ theo pháp luật và theo Quy chế chi tiêu nội bộ đã đề ra.

Cơ sở cai nghiện ma tuý số 1 Thanh Hoá được biết đến với một môi trường làm việc thân thiện, cởi mở; lãnh đạo và nhân viên rất gần gũi, thân thiết và sẻ chia. Cơ sở đã và đang xây dựng một nền văn hóa riêng, tích cực tạo nên môi trường làm việc thân thiện, lành mạnh và luôn giúp đỡ nhau. Bên cạnh đó, hàng năm, cơ sở đã tổ chức các chuyên tham quan, nghỉ mát cho người lao động nhằm tạo được sự gắn kết, giảm căng thẳng và mệt mỏi cho tất cả thành viên trong tổ chức. Cơ sở còn có một quỹ để tổ chức khen thưởng cho con em người lao động khi đạt thành tích cao trong học tập, các dịp lễ thiếu nhi, tổ chức sinh nhật, tặng quà Tết, thăm hỏi khi ốm đau. Đi cùng với những hình thức khen thưởng, khích lệ thì không thể thiếu hình thức kỷ luật nghiêm khắc như nhắc nhở, cảnh báo, tạm nghỉ hoặc thôi việc tạm thời, không nhận được trợ cấp, đưa ra trước pháp luật nếu liên quan đến hình sự.

Bảng 7. Mức độ hài lòng về chính sách đãi ngộ

Nội dung câu hỏi	Mean	Mức độ đồng thuận
Được trả lương, thưởng cao hơn so với mặt bằng chung	3,43	Đồng ý
Được trả lương, thu nhập tăng thêm tương xứng với năng lực	3,37	Bình thường
Lương, thưởng, chính sách đãi ngộ được áp dụng công bằng	3,18	Bình thường
Mức lương nhận được đáp ứng được chi phí cho cuộc sống	3,56	Đồng ý

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả

Từ kết quả thu được trong bảng 7, khi được hỏi về mức lương nhận được là cao hay thấp có mức độ hài lòng chung đạt khá với 3,43 điểm, nhưng với mức thu nhập tăng thêm chỉ đạt 3,37 điểm và thấp hơn đó là 3,18 điểm khi cho rằng có sự không công bằng trong cơ chế trả lương, thưởng và thu nhập tăng thêm.

3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Cơ sở cai nghiện ma tuý số 1 Thanh Hóa

Để thực hiện tốt công tác hoạch định nhân lực trước tiên phải làm tốt các khâu dự báo nhân lực. Việc dự báo này phải dựa vào các căn cứ: Mục tiêu; Phương hướng và kế hoạch hoạt động của cơ sở; Khối lượng công việc; Khả năng tài chính cho công tác nhân lực.

Sau khi đã xác định nhu cầu nhân lực cơ quan cần đánh giá, phân tích khả năng cung ứng nhân lực cho nhu cầu ấy, bao gồm cả bên trong lẫn bên ngoài. Cần xác định nhu cầu

trong tương lai bằng cách tiến hành dự báo nhu cầu nhân lực hiện có cũng như nhân lực sắp tuyển vào Cơ sở để áp dụng cho các mục tiêu sắp tới cũng như những kế hoạch dài hạn. Đối với mỗi khâu tuyển dụng nhân viên thì đòi hỏi người tuyển dụng phải thực hiện một cách nghiêm túc và chặt chẽ đối với mỗi người ứng tuyển.

Các thông tin chung về vị trí chức danh như tên, chức vụ, mã nhân viên, phòng ban, người quản lý trực tiếp và gián tiếp, ngày lập, hiệu lực cần được cập nhật và công bố rõ ràng. Trách nhiệm công việc của mỗi bộ phận cần phải được ghi rõ là làm công việc gì? làm như thế nào? Mục đích của công việc ra sao. Trình độ chuyên môn cũng như kiến thức và kỹ năng, kinh nghiệm theo yêu cầu. Đây không phải thâm niên và bằng cấp mà người lao động có mà là theo yêu cầu của công việc đòi hỏi người lao động phải có.

Cần phải xác định rõ các mục tiêu, chiến lược phát triển và đánh giá đúng thực trạng nhân lực của đơn vị trên các mặt về cơ cấu, số lượng, chất lượng và giao cho các phòng ban, bộ phận trong đơn vị xây dựng hoàn chỉnh kế hoạch chi tiết về quy hoạch nhân lực cả trong ngắn và dài hạn dựa trên nhu cầu sử dụng nhân lực thực tế của từng bộ phận.

Nội dung đào tạo phải theo ngành nghề và yêu cầu công việc, đào tạo phải đáp ứng tối đa nhu cầu phát triển của từng giai đoạn, lấy đào tạo làm trọng tâm, nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ, trao dồi kiến thức, tránh đào tạo dàn trải, lãng phí. Cần sắp xếp thời gian học tập và làm việc hợp lý để tạo điều kiện cho người lao động vừa có thể tham gia các khoá học hiệu quả nhưng vẫn đảm bảo hoàn thành các công việc của cá nhân mà đơn vị giao cho.

Cơ sở nên có chính sách khuyến khích việc tự đào tạo bằng cách hỗ trợ về thời gian và một khoản kinh phí nào đó cho người lao động để họ tự tìm các khoá học mà họ cảm thấy phù hợp với năng lực và cần thiết cho công việc của họ trong cơ quan, đồng thời có những ưu đãi đặc biệt cho những sáng kiến kinh nghiệm có tính ứng dụng cao giúp tăng năng suất, hiệu quả công việc trong đơn vị.

Đối với từng vị trí chức danh công việc trong đơn vị, Cơ sở cần có tiêu chuẩn rõ ràng và bản mô tả công việc một cách chi tiết để có thể xem xét từng đối tượng có phù hợp với từng vị trí công việc hay không và mức độ đáp ứng yêu cầu công việc như thế nào để có những giải pháp thiết thực nhất. Kết quả công việc của từng nhân viên phải được lưu và tổng hợp trong hồ sơ cá nhân để làm cơ sở đánh giá khách quan, chính xác mới kiểm tra được khả năng phát triển của mỗi người.

Điều chỉnh chính sách đãi ngộ nhân lực phù hợp, lương thu nhập tăng thêm trong cơ quan có thể xem xét và nâng lên cho người lao động để họ có thêm động lực cống hiến. Xây dựng hệ số công việc phải căn cứ vào kết quả của việc đánh giá giá trị công việc. Chế độ lương thu nhập tăng thêm cần phải đóng vai trò là thước đo đánh giá đúng năng lực, mức độ đóng góp của từng cá nhân cho cơ quan.

4. KẾT LUẬN

Con người luôn là tài sản và là nguồn lực quan trọng nhất đối với mọi tổ chức, và Cơ sở cai nghiện ma túy số 1 Thanh Hoá cũng không phải là ngoại lệ. Do vậy, vấn đề hoàn thiện công tác quản trị nhân lực để nâng cao chất lượng nhân lực trong đơn vị đang là vấn đề cấp thiết đối với Cơ sở cai nghiện ma túy số 1 Thanh Hoá. Nhận thức được tầm quan trọng của công tác quản trị nhân lực trong Cơ sở điều trị nghiện ma túy. Qua nghiên cứu thực trạng công tác quản trị nhân lực của đơn vị từ năm 2019 đến năm 2021, nghiên cứu đã phân tích hạn chế, nguyên nhân và đề xuất các giải pháp góp phần hoàn thiện hơn công tác quản trị nhân sự tại cơ sở trong thời gian tới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Trần Tuấn Anh (2014), Quản trị nguồn nhân lực và hiệu quả hoạt động của tổ chức, *Tạp chí Tài Chính*, Số 12..
- [2] Trần Xuân Cầu (2012), *Giáo trình Kinh tế nhân lực*, Nxb. Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [3] Trần Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb. Tổng Hợp Hồ Chí Minh, thành phố Hồ Chí Minh.
- [4] Nguyễn Văn Điềm (2014), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb. Lao động - Xã hội, Hà Nội.
- [5] Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội.
- [6] Phạm Minh Hạc (2001), *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hóa, hiện đại hóa*, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- [7] Bùi Thị Mai, Phương Hữu Tùng, Nguyễn Đăng Quang (2012), Hoạt động quản trị nhân lực trên thế giới và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam, *Tạp chí Nghiên cứu Trao đổi*, kỳ 1 tháng 09/2012.
- [8] Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Tấn Thịnh (2009), *Giáo trình Quản lý nguồn Nhân lực trong tổ chức*, Nxb. Giáo dục, Hà Nội.
- [9] Vũ Ngọc Quân (2012), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb. Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [10] Đỗ Mai Thành (2014), Nâng cao hiệu quả quản trị trong các doanh nghiệp Nhà nước, *Tạp chí Cộng sản*, Số tháng 7.
- [11] Nguyễn Tiệp (2010), *Giáo trình nguồn nhân lực*, Nxb. Lao động - Xã hội, Hà Nội.

**PERFECTING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT
REHABILITATION CENTER NO.1**

Nguyen Thi Loan, Nguyen Thi Huyen, Hoang Duy Xuyen

ABSTRACT

Human resources are the most valuable resources of the organization, good human resources will help businesses implement strategies effectively and achieve the set goals. Therefore, the research and improvement of human resource management in organizations is an urgent task. In this study, the author will use primary and secondary data combined with methods of synthesis, analysis and comparison to assess the current situation of human resource management, thereby proposing some solutions in order to improve the human resource management of Thanh Hoa No.1 Rehabilitation Center in the coming time.

Keywords: *Human resource management, drug addiction treatment Center.*

* Ngày nộp bài: 16/2/2022; Ngày gửi phản biện: 21/2/2022; Ngày duyệt đăng: 31/10/2022