

# TĂNG CƯỜNG QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MTV THUỐC LÁ THANH HÓA

Uông Thị Nga<sup>1</sup>, Phạm Thị Ngọc<sup>1</sup>, Vũ Đức Thuận<sup>2</sup>

## TÓM TẮT

*Bài báo tập trung nghiên cứu công tác quản lý nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa trong những năm gần đây. Trên cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và quản trị nhân lực, nhóm tác giả phân tích thực trạng quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực; thực trạng quản lý nguồn nhân lực tại công ty giai đoạn 2022 - 2024 với các nội dung: hoạch định nguồn nhân lực, tuyển dụng nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đánh giá nguồn nhân lực, trả công và đãi ngộ. Từ đó, chỉ ra những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế. Trên cơ sở đó, nhóm tác giả đã đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực của công ty trong thời gian tới.*

**Từ khóa:** Nguồn nhân lực, quản lý, doanh nghiệp, thuốc lá, Thanh Hóa.

**DOI:** <https://doi.org/10.70117/hdujs.83.1.2026.1025>

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh nền kinh tế thị trường ngày càng cạnh tranh gay gắt, các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển bền vững buộc phải chú trọng đến yếu tố con người - nguồn lực quan trọng quyết định hiệu quả sản xuất kinh doanh. Từ góc độ quản trị, Nguyễn Hữu Lam (2018) cho rằng: Nguồn nhân lực là tổng thể những con người trong tổ chức, với các năng lực, phẩm chất, kỹ năng và trình độ khác nhau, là yếu tố trung tâm trong quá trình vận hành và phát triển tổ chức [7]. Quản lý nguồn nhân lực là hệ thống các hoạt động thu hút, sử dụng, phát triển và duy trì một lực lượng lao động nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức và đảm bảo lợi ích cho người lao động. Theo Nguyễn Quốc Phi (2018), quản lý nguồn nhân lực là một hệ thống các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng, phát triển và giữ gìn con người như là một nguồn lực đặc biệt của tổ chức, từ đó góp phần đạt được hiệu quả cao nhất cho tổ chức và tạo điều kiện phát triển cho từng cá nhân [12]. Tóm lại, quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là quá trình hoạch định, tuyển dụng, đào tạo, phát triển, đánh giá cũng như xây dựng các chế độ trả công đãi ngộ cho người lao động nhằm đạt được mục tiêu đã đặt ra trong doanh nghiệp.

Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa là công ty con của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thăng Long hoạt động doanh nghiệp theo cơ chế Công ty mẹ - Công ty con. Công ty Thuốc lá Thanh Hóa là đơn vị hoạt động sản xuất kinh doanh thuốc lá khép kín, sản xuất nguyên phụ liệu đến thuốc lá điếu, xuất nhập khẩu, thương mại, dịch vụ thuốc lá. Trong những năm qua, Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa đã đạt được những bước tiến

<sup>1</sup> Khoa Kinh tế - Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Hồng Đức; Email: uongthinga@hdu.edu.vn

<sup>2</sup> Học viên Cao học Lớp K16 chuyên ngành Quản lý Kinh tế, Trường Đại học Hồng Đức

vượt bậc trong sản xuất và kinh doanh, với sản lượng xuất khẩu tăng gần 4 lần trong 2 năm, doanh thu và lợi nhuận tăng trưởng ấn tượng. Để phát triển và mở rộng thị trường trong thời gian tới công ty cần chú trọng đến quản lý nguồn nhân lực, vì đây là yếu tố quan trọng, quyết định đến khả năng cạnh tranh và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Tuy nhiên công tác quản lý nguồn nhân lực của công ty đang đứng trước nhiều thách thức như: công tác tuyển dụng gặp nhiều khó khăn, năng lực quản lý chưa đồng bộ, chưa xây dựng được các chính sách đào tạo, đãi ngộ hiệu quả... Do vậy, tăng cường quản lý nguồn nhân lực là nhiệm vụ quan trọng và cấp thiết đối với công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa.

## 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Bài báo sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định lượng nhằm phân tích, đánh giá thực trạng quản lý nguồn nhân lực và đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực tại công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa

Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp: Dữ liệu thu thập và tổng hợp từ các văn bản pháp lý liên quan đến quản trị nhân lực; các báo cáo nhân sự, báo cáo tài chính, kế hoạch đào tạo tuyển dụng, qui chế nội bộ do công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa cung cấp trong giai đoạn 2022 - 2024.

Phương pháp phân tích, thống kê, tổng hợp và so sánh: Dữ liệu thu thập được tổng hợp và phân tích theo các phương pháp số tuyệt đối, số tương đối theo thời gian nhằm so sánh đánh giá đề thấy được xu hướng và sự thay đổi trong công tác quản lý nguồn nhân lực. Trên cơ sở số liệu được tổng hợp đưa ra các nhận định về thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực tại công ty, làm cơ sở đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý nhân lực.

Mục tiêu của nghiên cứu là phân tích, đánh giá thực trạng quản lý nguồn nhân lực tại công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa, từ đó đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm tăng cường quản lý nguồn nhân lực của công ty trong thời gian tới.

## 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

### 3.1. Quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa

Nguồn nhân lực của công ty trong giai đoạn 2022 - 2024 không có nhiều sự thay đổi, số lượng lao động có xu hướng tăng nhẹ với 612 lao động năm 2022 và tăng lên 630 người trong năm 2024, tương ứng tăng gần 3% so với năm 2022. Do đặc điểm về ngành nghề sản xuất kinh doanh, tỉ lệ lao động nam tương đối cao so với lao động nữ. Tỉ trọng lao động nam trong doanh nghiệp chiếm trên 65% và được duy trì ổn định qua các năm.

**Bảng 1. Cơ cấu nhân lực công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa theo giới tính**

Chỉ tiêu	Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024	
	Lao động (người)	Tỉ lệ (%)	Lao động (người)	Tỉ lệ (%)	Lao động (người)	Tỉ lệ (%)
Nam	400	65,36	404	65,16	410	65,08
Nữ	212	34,64	216	34,84	220	34,92
Tổng	612	100,0	620	100,0	630	100,0

*Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa*

Lao động tập trung chủ yếu trong độ tuổi từ 30-39 chiếm 43,5%, tiếp đến là nhóm trong độ tuổi 40 - 49 với tỉ lệ 26,7%. Số lượng lao động dưới 30 và trên 50 chiếm tỉ lệ thấp. Cơ cấu này tương đối phù hợp với đặc thù sản xuất của doanh nghiệp, các vị trí công việc thường yêu cầu lao động có sức khỏe và kinh nghiệm. Do vậy những người trong độ tuổi trung niên từ 30 - 45 chiếm tỉ lệ cao trong tổng số lao động của doanh nghiệp.

**Bảng 2. Cơ cấu nhân lực công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa theo độ tuổi**

Tuổi	Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024	
	Lao động (người)	Tỉ lệ (%)	Lao động (người)	Tỉ lệ (%)	Lao động (người)	Tỉ lệ (%)
Dưới 20	0	0,00	0	0,00	1	0,16
Từ 20 - 29	80	13,07	84	13,55	90	14,29
Từ 30 - 39	279	45,59	274	44,19	274	43,49
Từ 40 - 49	162	26,47	165	26,61	167	26,51
Từ 50 trở lên	91	14,87	97	15,65	98	15,56
Tổng	612	100,0	620	100,0	630	100,0

*Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa*

Công ty đang duy trì tỷ lệ lao động có trình độ từ cao đẳng trở lên ở mức khá (khoảng 50%), kết hợp với lao động phổ thông chiếm 45,2%. Chất lượng lao động đang dần được nâng cao, số lượng lao động có trình độ đang có xu hướng tăng trong những năm gần đây.

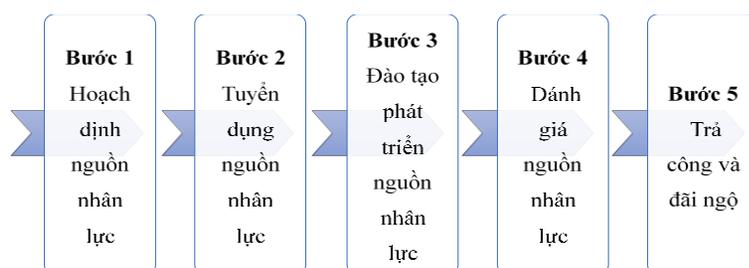
**Bảng 3. Cơ cấu nhân lực công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa theo trình độ chuyên môn**

Chỉ tiêu	2022		2023		2024	
	Lao động (người)	Tỉ lệ (%)	Lao động (người)	Tỉ lệ (%)	Lao động (người)	Tỉ lệ (%)
Tổng	612	100,0	620	100,0	630	100,0
Trên đại học	4	0,65	6	0,97	6	0,95
Đại học	197	32,19	199	32,10	201	31,90
Cao đẳng/cao đẳng nghề	98	16,01	102	16,45	103	16,35
Trung cấp/trung cấp nghề	78	12,75	70	11,29	70	11,11
Công nghệ kỹ thuật (trương đương trung cấp)	6	0,98	6	0,97	6	0,95
Sơ cấp/Sơ cấp nghề	4	0,65	3	0,48	3	0,48
Bằng nghề	25	4,08	20	3,23	20	3,17
Lao động phổ thông	200	32,68	214	34,52	221	35,08

*Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa*

### 3.2. Thực trạng quản lý nguồn nhân lực tại công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa

Quy trình quản lý nguồn nhân lực được công ty xây dựng chung cho các công ty con của tổng công ty được thực hiện khá đồng bộ và dưới sự quản lý riêng cho từng công ty con.



**Hình 1. Quy trình quản lý nguồn nhân lực tại công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa**

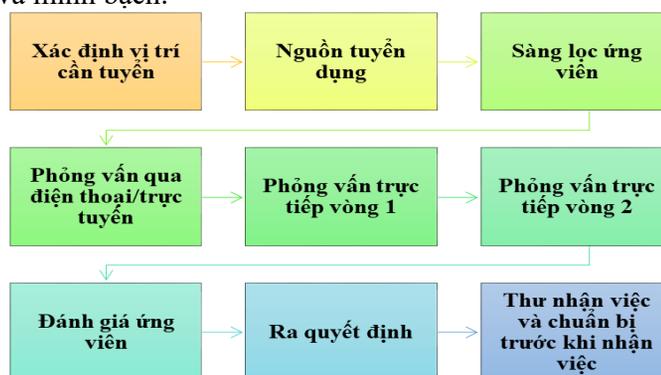
*Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa*

### 3.2.1. Thực trạng hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình đánh giá, dự báo nhu cầu và xây dựng kế hoạch bố trí nhân sự phù hợp với chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Trong những năm gần đây công ty có sự tăng trưởng số lượng nhân sự tương đối ổn định, phân bổ nhân lực hợp lý giữa các phòng ban, phân xưởng theo nhiều tiêu thức khác nhau như trình độ chuyên môn, giới tính, độ tuổi, điều kiện làm việc... Công tác hoạch định nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa bao gồm hai nội dung chính: hoạch định nhân lực lao động tại các bộ phận và hoạch định đội ngũ cán bộ quản lý, lãnh đạo. Công việc này được thực hiện bởi các phòng ban chuyên môn, các đơn vị phụ trách các lĩnh vực riêng sẽ chủ động đề xuất dựa trên dự báo cung- cầu lao động căn cứ vào kế hoạch sản xuất – kinh doanh. Trên cơ sở mục tiêu phát triển, chiến lược của công ty và số liệu đề xuất từ các đơn vị, phòng nhân sự sẽ xác định số lượng cần tuyển dụng phù hợp nhằm đảm bảo đáp ứng yêu cầu công việc. Tuy nhiên, quá trình xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực chưa có sự phân tích tổng thể về công việc, thiếu sự đánh giá cân đối về cơ cấu nhân sự giữa các bộ phận.

### 3.2.2. Thực trạng tuyển dụng nguồn nhân lực

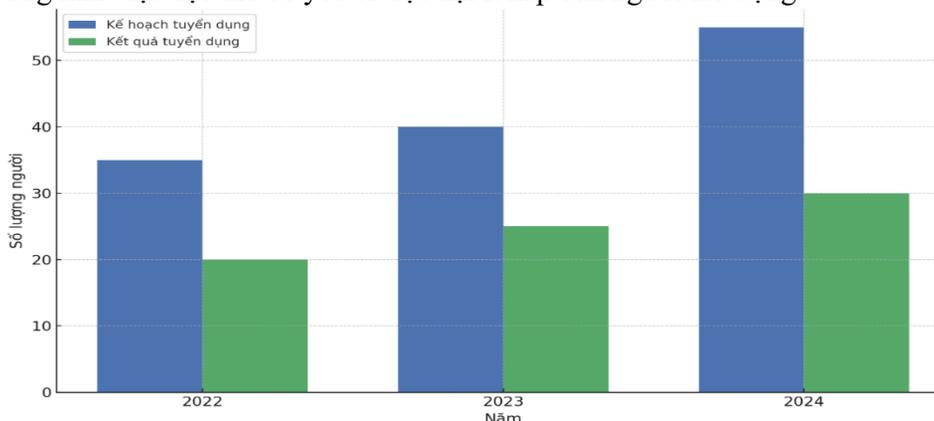
Công tác tuyển dụng nhân sự của công ty được thực hiện theo quy trình phối hợp giữa các phòng ban chuyên môn và phòng Tổ chức – nhân sự đảm bảo đúng quy chế tuyển dụng, nhất quán, công khai và minh bạch.



**Hình 2. Quy trình tuyển dụng và chọn lọc nhân sự tại công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa**

*Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa*

Kết quả thực hiện tuyển dụng những năm gần đây cho thấy, công ty thường chưa hoàn thành so với kế hoạch đề ra. Theo kế hoạch năm 2022 công ty cần tuyển 40 lao động, nhưng thực tế chỉ tuyển được 25 lao động. Năm 2024, nhu cầu tuyển dụng trên 50 lao động, tỷ lệ tuyển dụng chỉ đạt gần 60% kế hoạch đề ra. Số lượng nhân sự tuyển dụng thực tế còn thấp xuất phát từ nguyên nhân chính sách thu hút nhân sự chưa đáp ứng được thị trường lao động, môi trường làm việc đặc thù có yếu tố độc hại ít hấp dẫn người lao động.



**Hình 3. So sánh kết quả tuyển dụng và hoạch định NNL tại công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa giai đoạn 2022 - 2024**

*Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa*

Do đó để đáp ứng nhu cầu vị trí việc làm, công ty đã thực hiện bổ sung nhân sự bằng việc tuyển dụng nội bộ thông qua luân chuyển vị trí làm việc. Tuy nhiên việc lập kế hoạch và cách thức thực hiện luân chuyển cần có kế hoạch từ trước trong quá trình tuyển dụng để đảm bảo nguồn nhân lực.

### 3.2.3. Thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Công ty nhận thức được vai trò quan trọng của đào tạo trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển sản xuất, cải tiến kỹ thuật và nâng cao năng suất lao động. Hàng năm, công ty đều xây dựng kế hoạch đào tạo theo nhu cầu thực tế của từng phòng ban và định hướng chiến lược dài hạn.

**Bảng 4. Tổng hợp hoạt động đào tạo tại công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa giai đoạn 2022 - 2024**

*ĐVT: Lượt*

TT	Hình thức đào tạo	2022	2023	2024
1	Đào tạo theo yêu cầu công ty	88	89	70
	Tự đào tạo	10	12	8
2	Đào tạo kỹ năng quản lý	8	7	9
	Đào tạo kỹ năng công việc	20	25	28
3	Đào tạo cho nhân viên mới	30	40	45
	Đào tạo thường kỳ	76	78	80

*Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa*

Các nội dung đào tạo bao gồm: Quy trình sản xuất thuốc lá theo tiêu chuẩn ISO; An toàn lao động và vệ sinh công nghiệp; Kỹ năng làm việc nhóm và nâng cao hiệu quả công việc; Sử dụng thiết bị và máy móc chuyên dụng.

#### 3.2.4. Thực trạng đánh giá nguồn nhân lực

Cơ sở để xét thưởng, điều chuyển, xét tăng lương, thăng chức của công ty dựa trên năng suất, chất lượng và thái độ làm việc của người lao động. Công ty thực hiện xếp hạng định kỳ người lao động theo quý hoặc 6 tháng/lần dựa trên đánh giá năng suất và tỷ lệ lỗi sản phẩm.

**Bảng 5. Tiêu chí đánh giá xếp loại tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa giai đoạn 2022 - 2024**

Nhóm tiêu chí	Nội dung đánh giá
Năng suất lao động	Sản lượng đạt được, tiến độ công việc, thời gian hoàn thành
Chất lượng sản phẩm	Tỷ lệ sản phẩm đạt chuẩn, lỗi kỹ thuật, vi phạm chất lượng
Kỹ năng chuyên môn	Mức độ thành thạo máy móc, thao tác kỹ thuật, sáng kiến cải tiến
Ý thức kỷ luật - tác phong	Đi làm đúng giờ, tuân thủ quy trình, phối hợp nhóm, không vi phạm nội quy
Thái độ làm việc	Trách nhiệm, tinh thần hợp tác, thái độ với đồng nghiệp và cấp trên

*Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa*

Mỗi tiêu chí được chấm theo thang điểm 10, sau đó tính điểm trung bình. Căn cứ vào tổng điểm hoặc mức độ hoàn thành để tiến hành phân loại lao động.

**Bảng 6. Tiêu chí đánh giá xếp loại tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa**

Tiêu chí điển hình	Mô tả
Hoàn thành xuất sắc (> 90%)	Vượt chỉ tiêu, không vi phạm, sáng kiến nổi bật
Hoàn thành tốt (75 - 90%)	Đạt chỉ tiêu ổn định, ý thức tốt
Hoàn thành (60 - 75%)	Đạt cơ bản, còn hạn chế về kỹ thuật hoặc thái độ
Không hoàn thành (< 60%)	Thường xuyên vi phạm, không đạt sản lượng

*Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa*

Tổ trưởng hoặc trưởng bộ phận thực hiện đánh giá định kỳ. Kết quả được xác nhận bởi phòng nhân sự hoặc quản đốc phân xưởng. Sau đó công ty tổ chức họp xếp loại định kỳ để công khai và thông báo tới người lao động.

#### 3.2.5. Thực trạng trả công và đãi ngộ

Chính sách trả công và đãi ngộ tại Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa được xây dựng trên nguyên tắc công bằng, minh bạch, phù hợp với năng lực và hiệu quả công việc của người lao động, đồng thời tuân thủ quy định của pháp luật và định hướng chung của Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam.

Hệ thống trả công tại công ty được chia thành nhiều hình thức, áp dụng phù hợp với từng vị trí công việc và nhóm đối tượng lao động gồm: lương thời gian, sản phẩm, lương khoán.

Thu nhập hàng năm của một cá nhân bao gồm:  $Vtl = Vhq + Vpc + Vtlk$

Trong đó:

Tiền lương hiệu quả ( $Vhq$ ), Tiền phụ cấp ( $Vpc$ ); Tiền lương chế độ khác ( $Vtlk$ )

Công ty cũng chú trọng xây dựng môi trường làm việc ổn định, đoàn kết để khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài. Ngoài chính sách về lương, thưởng, một số chính sách đãi ngộ phi tài chính được công ty áp dụng: Tổ chức khám sức khỏe định kỳ hằng năm cho người lao động; tổ chức phát động phục cho toàn bộ người lao động; Duy trì thường xuyên bữa ăn ca miễn phí.

### 3.3. Đánh giá công tác quản lý nguồn nhân lực tại công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa

#### 3.3.1. Những mặt đạt được

Công tác hoạch định nguồn nhân lực giúp công ty duy trì được đội ngũ lao động ổn định ở nhiều công đoạn. Tuyển dụng nguồn nhân lực thực hiện đúng quy định và có linh hoạt trong luân chuyển điều động đáp ứng nhu cầu công việc. Công ty có kế hoạch tuyển dụng rõ ràng, gắn với kế hoạch sản xuất và mở rộng thị trường. Các chương trình đào tạo kỹ năng nâng cao cho người lao động được thực hiện thường xuyên giúp nâng cao hiệu suất lao động, tăng khả năng vận hành máy móc, thiết bị.

Công ty đã triển khai đánh giá, xếp loại lao động theo các tiêu chí như năng suất, thái độ, chất lượng công việc. Kết quả đánh giá được dùng làm căn cứ để khen thưởng, đào tạo, điều chuyển hoặc nâng lương, góp phần tăng tính minh bạch và công bằng trong nội bộ. Chính sách trả công và đãi ngộ đã thể hiện được sự phân cấp. Thực hiện đầy đủ các chính sách lương thưởng, phụ cấp, phúc lợi đối với các bộ phận. Các chế độ đãi ngộ gắn liền chất lượng nguồn nhân lực, hiệu quả sản xuất, kinh doanh của người lao động.

#### 3.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh những kết quả đạt được, công tác quản lý nguồn nhân lực của công ty vẫn tồn tại một số hạn chế, cụ thể:

Chất lượng nguồn nhân lực chưa đồng đều, ngoài bộ phận lao động lành nghề ổn định, vẫn còn bộ phận lao động phổ thông, nhân sự mới chưa đáp ứng tốt yêu cầu công việc, trình độ chuyên môn còn thấp. Công tác hoạch định hàng năm chưa gắn nhiều với kế hoạch sản xuất kinh doanh; chưa đầu tư ứng dụng công nghệ trong hoạch định nguồn nhân lực. Công tác đào tạo còn mang tính hình thức; một số chương trình đào tạo chưa thực sự thiết thực, chủ yếu nặng về lý thuyết, chưa sát thực tế sản xuất. Hoạt động tự đào tạo nội bộ vẫn chiếm tỷ lệ cao, thiếu sự cập nhật từ bên ngoài và chưa tạo hiệu quả đột phá.

Chính sách đãi ngộ còn chưa thực sự hấp dẫn; tiền lương và thưởng chưa đủ sức cạnh tranh với các doanh nghiệp cùng ngành, đặc biệt là các công ty có vốn đầu tư nước ngoài. Chính sách thưởng và khuyến khích sáng kiến chưa linh hoạt, chưa gắn sát với hiệu quả công việc thực tế.

Thiếu chiến lược nhân sự dài hạn; Công tác quy hoạch, đào tạo và phát triển nhân sự kế cận chưa được chú trọng đúng mức. Công ty còn thiếu sự chủ động trong việc thu hút lao động trẻ, có trình độ và kỹ năng hiện đại. Tuyển dụng chủ yếu vẫn theo phương pháp truyền thống, chưa có chiến lược dài hạn.

Ứng dụng công nghệ thông tin còn hạn chế; Việc quản lý nhân sự, đánh giá hiệu quả công việc, chấm công, lưu trữ hồ sơ vẫn đang thực hiện thủ công hoặc bán tự động, gây lãng phí thời gian và tiềm ẩn sai sót. Chưa triển khai hiệu quả phần mềm quản lý nhân sự tích hợp (HRM).

### **3.4. Một số giải pháp tăng cường quản lý nguồn nhân lực tại công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa**

#### *3.4.1. Giải pháp về hoạch định nguồn nhân lực*

Công ty cần xây dựng hệ thống hoạch định nguồn nhân lực bài bản, trên cơ sở phân tích thực trạng lao động hiện tại; Dự báo nhu cầu lao động trong tương lai theo từng bộ phận, từng giai đoạn sản xuất. Xác định khả năng cung ứng nội bộ và từ bên ngoài, thiết lập ngân hàng dữ liệu nhân sự nội bộ để đánh giá, quy hoạch và luân chuyển cán bộ phù hợp.

Đồng thời cần ứng dụng công nghệ vào công tác hoạch định nhân sự thông qua sử dụng phần mềm quản trị nhân sự kết hợp các công cụ thống kê để cập nhật, quản lý thông tin, phân tích dữ liệu và dự báo nhu cầu nhân lực.

#### *3.4.2. Giải pháp về tuyển dụng nguồn nhân lực*

Công ty cần hoàn thiện kế hoạch tuyển dụng để sát với nhu cầu thực tế. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng gắn với kế hoạch sản xuất – kinh doanh; phân tích các chỉ tiêu lao động để có dự báo trung và dài hạn về nhu cầu nhân lực.

Đa dạng hóa các kênh và phương thức tuyển dụng; chuẩn hóa quy trình tuyển dụng và đánh giá ứng viên; Xây dựng thương hiệu tuyển dụng và chính sách thu hút nhân tài.

#### *3.4.3. Giải pháp về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Xây dựng chiến lược đào tạo nhân sự dài hạn gắn liền với chiến lược phát triển sản xuất - kinh doanh của công ty. Tổ chức đa dạng hình thức đào tạo phù hợp với đặc thù doanh nghiệp; áp dụng kết hợp nhiều hình thức như đào tạo tại chỗ, đào tạo tập trung định kỳ, cử cán bộ đi học. Kết hợp đào tạo nội bộ và đào tạo bên ngoài để nâng cao hiệu quả; thiết lập quy trình đào tạo và đánh giá; gắn đào tạo với lộ trình phát triển nghề nghiệp và đãi ngộ.

#### *3.4.4. Giải pháp về đánh giá nguồn nhân lực*

Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá nhân sự rõ ràng minh bạch theo từng nhóm chức danh và có khả năng đo lường. Đa dạng hóa phương pháp đánh giá kết hợp định lượng và định tính thông qua nhiều phương pháp, bổ sung khảo sát định kỳ để nắm bắt tâm tư, nguyện vọng của người lao động. Gắn kết quả đánh giá với chế độ đãi ngộ, đào tạo và thăng tiến, từ đó điều chỉnh nhiệm vụ, tái cơ cấu nhân sự nếu cần. Triển khai phần mềm quản lý nhân sự (HRM) để lưu trữ, theo dõi quá trình làm việc, kết quả công việc của từng cá nhân.

### 3.4.5. Giải pháp về trả công và đãi ngộ nguồn nhân lực

Công ty cần hoàn thiện hệ thống trả lương gắn liền với năng suất và hiệu quả công việc, áp dụng lương theo năng lực và kết quả đánh giá định kỳ. Rà soát và bổ sung các khoản phụ cấp phù hợp với đặc thù ngành nghề; Xây dựng chính sách lương thưởng linh hoạt theo năng suất, hiệu quả công việc. Tiếp tục cải thiện và nâng cao chế độ phúc lợi và chăm lo đời sống người lao động; Tăng tính công khai – minh bạch trong chế độ đãi ngộ.

## 4. KẾT LUẬN

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt và yêu cầu đổi mới công nghệ, cải tiến năng suất ngày càng cao, tăng cường quản lý nguồn nhân lực đóng vai trò then chốt quyết định sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy công tác quản lý nguồn nhân lực tại công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa đã đạt được những thành tựu nhất định, song vẫn tồn tại một số hạn chế. Trên cơ sở phân tích thực trạng và làm rõ nguyên nhân tồn tại các hạn chế trong quản lý nguồn nhân lực, nhóm tác giả đã đề xuất một số giải pháp nhằm tăng cường hiệu quả trong công tác quản lý nguồn nhân lực tại công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa trong thời gian tới.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa (2022), *Quy chế trả lương của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hoá năm 2023*.
- [2] Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa (2023), *Quy chế tuyển dụng nhân sự của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hoá năm 2022*.
- [3] Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hóa (2024), *Quy chế tuyển dụng nhân sự của Công ty TNHH MTV Thuốc lá Thanh Hoá năm 2023*.
- [4] Chính phủ (2021), *Quyết định số 176/QĐ-TTg ngày 05/02/2021 phê duyệt Chiến lược phát triển nguồn nhân lực Việt Nam giai đoạn 2021-2030*.
- [5] Trần Kim Dung (2020), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb. Thống kê, Hà Nội.
- [6] Nguyễn Tiến Dũng (2016), *Quản trị nhân lực doanh nghiệp*, Nxb. Thống kê, Hà Nội.
- [7] Nguyễn Hữu Lam (2018), *Giáo trình Quản trị học*, Nxb. Thống kê, Hà Nội.
- [8] Vũ Hoàng Ngân, Phạm Thị Bích Ngọc (2022), *Giáo trình phát triển nguồn nhân lực*, Nxb. Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [9] Bùi Xuân Thắng (2021), *Giải pháp hoàn thiện quản lý nhân lực tại Hội sở Vinh - Ngân hàng TMCP Bắc Á*, Luận văn Thạc sỹ Trường Đại học Kinh tế.
- [10] Trần Thị Thu và Vũ Hoàng Ngân (2011), *Giáo trình Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công*, Nxb. Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [11] Quốc hội (2019), *Bộ Luật lao động số 45/2019/QH14, ban hành ngày 20 tháng 11 năm 2019, có hiệu lực thi hành từ ngày 01 tháng 01 năm 2021*.
- [12] Nguyễn Quốc Phi (2018), *Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức*, Nxb. Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.

## ENHANCING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT THANH HOA TOBACCO ONE-MEMBER LIMITED LIABILITY COMPANY

Uong Thi Nga, Pham Thi Ngoc, Vu Duc Thuan

### ABSTRACT

*The article focuses on studying human resource management at Thanh Hoa Tobacco One Member Limited Liability Company in recent years. Based on the theoretical framework of human resources and human resource management, the authors analyze the current situation regarding the scale and structure of the workforce, as well as the state of human resource management at the company during the 2022 - 2024 period. The analysis covers key aspects such as human resource planning, recruitment, training and development, performance evaluation, compensation, and employee benefits. From these analyses, the paper identifies the strengths, limitations, and underlying causes of those limitations. Accordingly, the authors propose several solutions to improve the effectiveness of human resource management at the company in the coming time.*

**Keywords:** Human resources, management, enterprise, Tobacco, Thanh Hoa.

\* Ngày nộp bài: 1/10/2025; Ngày gửi phản biện: 22/10/2025; Ngày duyệt đăng: 30/1/2026