

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

PHAN THANH HOÀNG

PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
BƯỞI ĐIỆN TỈNH QUẢNG BÌNH

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2014

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Võ Xuân Tiến

Phản biện 1: PGS.TS. Nguyễn Trường Sơn

Phản biện 2: TS. Đỗ Thị Thanh Vinh

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 27 tháng 07 năm 2014.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngày nay, nguồn nhân lực được thừa nhận là yếu tố quan trọng nhất, là yếu tố có tính quyết định đến sự thành bại, uy thế, địa vị và khả năng phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Buru điện tỉnh Quảng Bình là một doanh nghiệp mạnh trong lĩnh vực buru chính trên địa bàn tỉnh Quảng Bình. Buru điện đã hoàn thành tốt nhiệm vụ chính trị kết nối thông tin thông suốt và góp phần phát triển kinh tế xã hội tại địa phương. Tuy nhiên, hiện nay sự cạnh tranh đang diễn ra hết sức khốc liệt, Buru điện tỉnh cũng như những đơn vị khác đang đứng trước nhiều thách thức và khó khăn. Thực tế đó đòi hỏi Buru điện phải có những giải pháp để hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng hiệu quả hơn. Cùng với sức mạnh của khoa học kỹ thuật, sức mạnh về tài chính thì con người là yếu tố quan trọng hàng đầu. Quản lý con người nhằm khai thác và phát huy tiềm năng của nguồn nhân lực nhằm nâng cao năng suất lao động và mang lại lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Xuất phát từ những lý do trên, tác giả quyết định chọn đề tài: ***“Phát triển nguồn nhân lực tại Buru điện Quảng Bình”*** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục đích nghiên cứu

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận liên quan đến phát triển nguồn nhân lực.

- Phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Buru điện tỉnh Quảng Bình trong thời gian qua.

- Đề xuất giải pháp hoàn thiện việc phát triển nguồn nhân lực tại Buru điện tỉnh Quảng Bình thời gian tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu

Là các vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến vấn đề phát triển nguồn nhân lực tại Bru điện tỉnh Quảng Bình.

b. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung, đề tài chỉ nghiên cứu một số nội dung liên quan để phát triển nguồn nhân lực tại Bru điện tỉnh Quảng Bình.

- Về mặt không gian, đề tài chỉ giới hạn nghiên cứu tại Bru điện tỉnh Quảng Bình.

- Về thời gian, các giải pháp được đề xuất trong luận văn nghiên cứu có giá trị đến năm 2020.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu đề tài trên, luận văn sử dụng các phương pháp sau:

Phương pháp phân tích thực chứng, phương pháp chuẩn tắc;

Phương pháp điều tra, phỏng vấn, chuyên gia;

Phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh;

Các phương pháp khác.

5. Bố cục luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, phụ lục, luận văn được bố trí thành 3 chương như sau:

Chương 1: Một số vấn đề lý luận về phát triển NNL

Chương 2: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Bru điện tỉnh Quảng Bình thời gian qua

Chương 3: Một số giải pháp để hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại Bru điện tỉnh Quảng Bình.

6. Tổng quan về tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

MỘT SỐ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

1.1. KHÁI QUÁT VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1. Một số khái niệm

a. Nhân lực

Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực, trí lực và nhân cách.

b. Nguồn nhân lực (NNL)

Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người (trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động). Gồm: thể lực, trí lực, nhân cách của con người nhằm đáp ứng yêu cầu của một tổ chức hoặc một doanh nghiệp nhất định.

c. Phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực là một tổng thể các cách thức, biện pháp làm gia tăng đáng kể chất lượng của nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của tổ chức và nhu cầu người lao động.

1.1.2. Ý nghĩa của phát triển nguồn nhân lực

- Đáp ứng yêu cầu công việc của doanh nghiệp.
- Sử dụng tốt hơn máy móc, phương tiện làm việc.
- Giúp doanh nghiệp có thể đứng vững và thắng lợi trong cạnh tranh, nâng cao tính ổn định tổ chức và năng động cho DN.
- Giải quyết các vấn đề trong tổ chức.
- Giảm thiểu sự giám sát vì người lao động được đào tạo là người có khả năng tự giám sát.
- Đáp ứng nhu cầu học tập cho người lao động.
- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới.

- Nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc.
- Duy trì và nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực.

1.2. NỘI DUNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.2.1. Xác định cơ cấu nguồn nhân lực

Cơ cấu nguồn nhân lực là thành phần, tỷ lệ và mối quan hệ tương tác giữa các bộ phận của nguồn nhân lực trong tổng thể.

- Cơ cấu nguồn nhân lực được xác định theo yêu cầu của nhiệm vụ, mục tiêu của tổ chức.

- Cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý sẽ giúp doanh nghiệp:

- + Đạt được hiệu quả và mục tiêu trong kinh doanh;
- + Sử dụng hiệu quả từng nhân viên của doanh nghiệp;
- + Kích thích được sự tính tích cực của NLD tại DN...

- Để xác định cơ cấu nguồn nhân lực phải căn cứ vào:

+ Chức năng, nhiệm vụ và định mức của các công việc trong doanh nghiệp;

+ Mức độ hoàn thành công việc của người lao động khi thực hiện các nhiệm vụ;

+ Các điều kiện về vật chất để hỗ trợ cho người lao động làm việc như máy móc, thiết bị,...

- Tiêu chí phản ánh cơ cấu nguồn nhân lực bao gồm:

- + Cơ cấu nguồn nhân lực theo bộ phận;
- + Cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành nghề.

1.2.2. Nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ NNL

- Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động là kiến thức tổng hợp, kiến thức chuyên môn nghiệp vụ kỹ thuật, kiến thức đặc thù cần thiết để đảm đương các chức vụ trong quản lý, kinh doanh và các hoạt động khác.

- Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của NNL là nâng

cao trình độ về một loại kiến thức chuyên sâu cho một ngành, một nghề nhất định.

- Nguồn nhân lực có trình độ CMNV cao sẽ:

+ Giúp cho doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động;

+ Đóng vai trò làm nòng cốt, có khả năng khởi xướng và dẫn dắt các công nghệ mới, quy trình quản lý sản xuất mới;

+ Giúp NLD làm việc một cách chủ động, linh hoạt và sáng tạo, sử dụng các công cụ, phương tiện lao động hiện đại và tiên tiến.

- Để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ nguồn nhân lực doanh nghiệp phải:

+ Đánh giá trình độ CMNV hiện có của NNL tại đơn vị;

+ Có kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực;

+ Phân bổ nhân viên hợp lý, làm việc đúng chuyên ngành;

+ Tạo điều kiện cho nhân viên sử dụng và phát huy kiến thức được học của bản thân

- Những tiêu chí đánh giá trình độ CMNV của NNL:

+ Khối lượng và trình độ kiến thức CMNV được gia tăng qua từng thời kỳ của mỗi cá nhân cũng như của từng doanh nghiệp;

+ Tốc độ tăng về kiến thức chuyên môn nghiệp vụ theo từng thời kỳ của từng loại lao động cũng như tổng thể;

+ Tỷ lệ nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cao trong tổng thể cũng như từng loại lao động.

1.2.3. Nâng cao kỹ năng của nguồn nhân lực

Kỹ năng của người lao động chính là sự thành thạo, tinh thông về các thao tác, động tác, nghiệp vụ trong quá trình thực hiện một công việc cụ thể nào đó.

- NNL cần có những kỹ năng nhằm hỗ trợ và thực hiện công việc hiệu quả hơn. Kỹ năng sẽ giúp người lao động hoàn thành tốt

công việc, quyết định tính hiệu quả của công việc.

- Trong quá trình đánh giá kỹ năng của người lao động thường sử dụng các công cụ đo lường định tính để xác định mức độ đáp ứng về kỹ thuật như: khả năng vận dụng kiến thức vào thực tiễn; sự thành thạo, kỹ xảo, khả năng xử lý tình huống và các kỹ năng truyền đạt, thu hút người nghe, kỹ năng giao tiếp...

- Để nâng cao kỹ năng của nguồn nhân lực, trước tiên các doanh nghiệp cần làm tốt các công tác sau:

+ Công tác lập kế hoạch và quản lý nghề nghiệp.

+ Thực hiện tốt công tác hoạch định nguồn nhân lực nhằm phát hiện những vị trí công việc khiếm khuyết, dư thừa trong các bộ phận của doanh nghiệp.

+ Khuyến khích người lao động bằng động lực thúc đẩy nguồn nhân lực như: làm cho người lao động yêu thích, hăng say với công việc được giao; có chế độ đãi ngộ, khen thưởng hợp lý...

- Các DN cần phải tiến hành những biện pháp cải thiện kỹ năng của NNL như tiến hành đào tạo thông qua các hình thức sau:

- Tiến hành đào tạo;

- Bố trí công việc hợp lý;

- Tạo điều kiện làm việc tốt cho nguồn nhân lực.

1.2.4. Nâng cao trình độ nhận thức của nguồn nhân lực

Nâng cao nhận thức là quá trình làm tăng mức độ hiểu biết về trách nhiệm của cá nhân người lao động khi thực hiện công việc.

- Nhận thức của NNL được coi là tiêu chí đánh giá trình độ phát triển NNL của doanh nghiệp. Nâng cao nhận thức NNL sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất và hiệu quả lao động,...

- Tiêu chí phản ánh nhận thức của người lao động: Hành vi và thái độ. Trong đó, thái độ được xem là nhân tố then chốt để mỗi

cá nhân đạt được thành công trong công việc.

- Để nâng cao trình độ nhận thức cho người lao động, các doanh nghiệp cần phải

+ Tiến hành đào tạo;

+ Sử dụng các chính sách kích thích tính tự giác, tính kỷ luật, tinh thần trách nhiệm, thái độ làm việc,... của người lao động.

Bên cạnh đó bản thân người lao động cũng phải luôn rèn luyện và học hỏi để nâng cao nhận thức.

1.2.5. Nâng cao động lực thúc đẩy

Nâng cao động lực là tổng thể các chính sách, biện pháp, công cụ tác động lên người lao động làm cho họ phấn khởi, hăng say, tự nguyện trong công việc để thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Các doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều biện pháp khác nhau để nâng động lực thúc đẩy cho người lao động, cụ thể như sau:

a. Công tác tiền lương

Tiền lương được hiểu là số tiền người sử dụng lao động trả cho người lao động khi họ hoàn thành công việc theo khả năng, nhiệm vụ được pháp luật quy định hoặc được hai bên thảo thuận trong hợp đồng lao động.

b. Các yếu tố tinh thần

Yếu tố tinh thần là những yếu tố thuộc về tâm lý của người lao động và không thể định lượng được như: tuyên dương, khen, ý thức thành đạt, tinh thần cầu tiến, cách ứng xử của các cấp lãnh đạo với người lao động, phát động phong trào văn thể mỹ trong DN...

c. Cải thiện điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc là tập hợp các yếu tố của môi trường lao động có tác động lên trạng thái chức năng của cơ thể con người, khả năng làm việc, thái độ lao động, sức khỏe, quá trình tái sản xuất sức

lao động và hiệu quả lao động hiện tại cũng như lâu dài

d. Sự thăng tiến hợp lý

Thăng tiến có nghĩa là đạt được một vị trí cao hơn trong tập thể. Người được thăng tiến sẽ có được sự thừa nhận, sự quý nể của nhiều người.

e. Thay đổi vị trí làm việc

Thay đổi vị trí làm việc có nghĩa là đặt NLD vào những vị trí công việc mới, khác hẳn so với những công việc đang làm.

1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NNL

1.3.1. Nhân tố bên ngoài

1.3.2. Nhân tố bên trong

- Chiến lược phát triển và kế hoạch kinh doanh của DN
- Nhân tố quản lý
- Hiện trạng nguồn nhân lực
- Văn hóa doanh nghiệp
- Khả năng tài chính
- Đặc điểm và quy mô hoạt động

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH QUẢNG BÌNH

2.1. ĐẶC ĐIỂM CƠ BẢN CỦA BƯU ĐIỆN ẢNH HƯỞNG ĐẾN VẤN ĐỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

2.1.1. Đặc điểm về công tác tổ chức

a. Quá trình hình thành và phát triển

Bưu điện tỉnh Quảng Bình là đơn vị thành viên của Tổng công ty Bưu điện Việt Nam. Tính đến nay, Bưu điện tỉnh đã hoạt động trên địa bàn tỉnh Quảng Bình được 65 năm và có nhiều đóng góp cho sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội.

b. Chức năng, nhiệm vụ

c. Bộ máy quản lý

2.1.2. Đặc điểm các nguồn lực tại Bưu điện tỉnh

a. Nguồn nhân lực

Tổng số lao động giảm trong thời gian qua. Trong cơ cấu lao động theo giới tính thì lao động nữ chiếm đa số (khoảng 60%). Lao động gián tiếp chiếm khoảng 80% trong tổng số và giảm về số lượng.

b. Nguồn lực tài chính

Tổng nguồn vốn trong những năm qua liên tục tăng, đến cuối năm 2013 đạt 32,612 tỷ đồng. Như vậy, Bưu điện tỉnh có năng lực tốt đảm bảo để tăng cường đầu tư trang thiết bị cho SXKD. Đây cũng là điều kiện thuận lợi để nhân viên yên tâm công tác, gắn bó lâu dài và thu hút nhiều lao động có trình độ.

c. Nguồn lực cơ sở vật chất

Cơ sở vật chất của đơn vị luôn được đầu tư nhằm chuyên môn hóa các dịch vụ và giảm phụ thuộc vào con người, rút ngắn quy

trình và giúp quản lý có hiệu quả các dịch vụ đang cung cấp.

2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của Bưu điện tỉnh Quảng Bình thời gian qua

Trong những năm qua, mặc dầu gặp nhiều khó khăn do suy thoái kinh tế, cũng như giai đoạn sau khi tổ chức lại bộ máy quản lý nhưng đơn vị cũng đã đạt được những kết quả khả quan trong hoạt động kinh doanh của mình.

2.2. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH QUẢNG BÌNH

2.2.1. Cơ cấu nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh

a. Cơ cấu nguồn nhân lực theo bộ phận

Trong những năm vừa qua, Bưu điện tỉnh Quảng Bình đã chú trọng trong việc xây dựng một cơ cấu NNL theo bộ phận phù hợp và đáp ứng nhu cầu phát triển của đơn vị trong thời kỳ mới.

Bảng 2.5. Cơ cấu NNL theo bộ phận của Bưu điện tỉnh thời gian qua

(ĐVT: %)

Bộ phận	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
<i>1. Gián tiếp (bao gồm)</i>	<i>20,21</i>	<i>20,30</i>	<i>20,38</i>
Quản lý chung	1,05	1,13	1,15
Kế hoạch - kinh doanh	4,18	4,51	4,23
Tổ chức - Hành chính	5,57	5,64	5,77
KT – TK – TC	5,23	5,26	5,38
Kỹ thuật nghiệp vụ	4,18	3,76	3,85
<i>2. Trực tiếp (trung tâm khai thác, bưu điện thành phố và 06 bưu điện huyện)</i>	<i>79,79</i>	<i>79,70</i>	<i>79,62</i>
<i>Tổng</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Cơ cấu lao động giữa lao động gián tiếp và trực tiếp những năm vừa qua tương đối ổn định (tỷ lệ 20:80).

Nhìn chung, cơ cấu NNL theo bộ phận tại đơn vị khá hợp lý. Tuy nhiên, việc đổi mới quản lý hoạt động cùng với sự hồi phục của nền kinh tế đang mở ra cho Bưu điện nhiều cơ hội mới. Do đó, để phát triển động kinh doanh thì bộ phận kế hoạch – kinh doanh rất quan trọng, nhưng bộ phận này có xu thế giảm trong cơ cấu NNL.

b. Cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành nghề đào tạo

Trong thời gian qua, cơ cấu lao động theo ngành nghề tại đơn vị có những thay đổi nhưng mức độ thay đổi không đáng kể, điều này được thể hiện qua bảng 2.6

Bảng 2.6. Cơ cấu NNL theo ngành nghề tại Bưu điện thời gian qua

(ĐVT: %)

Ngành nghề	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
Công nghệ thông tin	10,10	9,77	9,65
Kinh doanh, Marketing	13,59	13,91	13,13
Quản trị nhân sự	3,83	3,38	3,47
Tài chính, kế toán, kiểm toán	11,15	11,28	11,58
Điện tử truyền thông	18,47	18,42	18,15
Hành chính, văn thư, tạp vụ	30,31	30,83	31,27
Báo chí	0,67	2,63	2,70
Lái xe	4,88	4,51	4,63
Ngoại ngữ	1,74	1,88	1,93
Bảo vệ	3,14	3,38	3,47
Tổng	100	100	100

(Nguồn: Tổ chức - Hành chính)

Cơ cấu NNL theo các ngành nghề hành chính văn thư, tài chính kế toán, quản trị nhân sự đã đáp ứng được yêu cầu của hoạt động KD thời gian qua. Tuy nhiên, làm việc trái ngành nghề, không đúng với chuyên môn là vấn đề hết sức nhức nhối với hầu hết các doanh nghiệp hiện nay nói chung và Bưu điện tỉnh nói riêng.

2.2.2. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Quảng Bình

- Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nguồn nhân lực luôn được nâng cao, điều này thể hiện qua bảng 2.8.

Bảng 2.8: Trình CMNV của người lao động tại đơn vị thời gian qua

Trình độ	Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013	
	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)
ĐH & SĐH	54	18.82	56	21.05	58	22.39
Cao đẳng	33	11.5	30	11.28	28	10.81
Trung cấp	102	35.54	96	36.09	98	37.84
Công nhân	98	34.15	84	31.58	77	29.73
Tổng	287	100	266	100	259	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

+ Số lượng NNL có trình độ đại học và sau đại học gia tăng qua các năm. Năm 2012, NNL có trình độ đại học và sau đại học lại tăng 3,57% so với năm 2011; năm 2013 tăng 3,57% so với 2012.

+ Nguồn nhân lực có trình độ trung cấp những năm qua có sự biến động về số lượng lẫn tốc độ tăng trong tổng thể.

+ Còn đối với nguồn nhân lực có trình độ cao đẳng liên tục giảm về số lượng trong tổng số nguồn nhân lực của Bưu điện tỉnh.

+ Số lượng NNL có trình độ công nhân nghề giảm về số lượng lẫn tốc độ tăng trong những năm qua.

- Kết quả đánh giá của người lao động (NLĐ) về trình độ chuyên môn nghiệp vụ (CMNV)

Bản thân NLĐ đánh giá mức độ lao đáp ứng với công việc của mình ở mức độ trung bình, chủ yếu tập trung trong thang điểm từ 1 đến 5 mà người lao động tự đánh giá mình, thể hiện ở giá trị bình quân khoảng 3,5.

+ Khả năng thực hành chuyên môn nghiệp vụ được người lao động đánh giá cao. Kết quả tiêu chí khả năng thực hành chuyên môn nghiệp vụ ta thấy, 0% NLĐ đáp ứng ở mức rất yếu; chỉ 3,6% đáp ứng ở mức yếu; 28,2% đạt mức trung bình các yêu cầu chuyên môn; 41,8% đạt mức tốt và có 26,4% đạt mức rất tốt yêu cầu công việc.

+ Tiêu chí hiểu biết về môi trường hoạt động kinh doanh của đơn vị thì được đánh giá khá thấp có 51,8% NLĐ đáp ứng ở mức trung bình; có 12,7% ở mức yếu và có 0,9% NLĐ ở mức rất yếu.

- Đánh giá của Bru điện tỉnh về trình độ CMNV của NNL:

+ Mức độ thích hợp và đáp ứng được yêu cầu công việc nằm ở mức độ vừa phải trong phạm vi từ 60% đến 80%.

+ Nhân viên mới tuyển dụng biết rất ít về môi trường hoạt động của đơn vị.

2.2.3. Kỹ năng của nguồn nhân lực tại Bru điện tỉnh

- Kết quả đánh giá của người lao động về kỹ năng cho thấy:

+ Bản thân NLĐ đánh giá mức độ đáp ứng chỉ ở mức trung bình; trong thang điểm từ 1 đến 5 mà người lao động tự đánh giá mình thì giá trị trung bình là khoảng 3,32.

+ Kỹ năng giải quyết tình huống thực tế là tiêu chí được người lao động đánh giá cao hơn cả. Nhìn vào dòng có tiêu chí kỹ

năng giải quyết tình huống thực tế cho thấy 34,55% người lao động tại đơn vị đáp ứng ở mức trung bình các yêu cầu kỹ năng; 51,82% đáp ứng ở mức tốt; 10% đáp ứng ở mức rất tốt; có 3,64% NLĐ đáp ứng mức yếu và không có lao động nào đáp ứng mức rất yếu.

- Đánh giá của bưu điện về mức độ đáp ứng kỹ năng của nguồn nhân lực:

+ Đội ngũ nguồn nhân lực của đơn vị chưa đáp ứng được so với yêu cầu của công việc. Mức độ đáp ứng chủ yếu nằm ở mức trung bình đến khá (50% - 70%)

+ Còn yếu kém trong một số kỹ năng như sử dụng ngoại ngữ, làm việc nhóm, kỹ năng giao tiếp...

2.2.4. Thực trạng về nâng cao nhận thức NNL

- Kết quả đánh giá của nhân viên tại Bưu điện tỉnh về nhận thức đối với công việc của bản thân:

+ Tiêu chí thái độ tích cực đóng góp và tiêu chí khả năng chịu áp lực công việc là những tiêu chí mà NLĐ đáp ứng tốt nhất.

+ Tiêu chí tham gia hoạt động xã hội là tiêu chí mà người lao động tại đơn vị đáp ứng khá thấp. (Có 48,18% NLĐ đáp ứng ở mức trung bình; 32,73% đáp ứng ở mức tốt; 10,91% đáp ứng mức rất tốt; có 7,27% ở mức yếu và có 0,91% đáp ứng ở mức rất yếu).

- Theo đánh giá của Bưu điện về nhận thức của NNL:

Hầu hết người lao động có thái độ nhận thức tốt chỉ một số nhân viên thiếu tác phong chuyên nghiệp trong thực hiện nhiệm vụ, tình thần trách nhiệm, tính tự giác và tính thích ứng còn chưa tốt.

2.2.5. Thực trạng về nâng cao động lực thúc đẩy

a. Thực trạng về chính sách tiền lương và khen thưởng

Kết quả khảo sát cho thấy người lao động đều cho rằng chính sách lương thưởng ở tại đơn vị là khá thỏa đáng.

Tuy nhiên, theo kết quả khảo sát thì tiêu chí lương so với mức độ hoàn thành công việc vẫn chưa tốt, còn 4,55% người lao động rất không hài lòng. Đây là tiêu chí NLD đánh giá thấp nhất.

b. Yếu tố tinh thần

Với 6 yếu tố được sử dụng để đánh giá thì yếu tố tâm tư, nguyện vọng của nhân viên được lãnh đạo quan tâm giải quyết và yếu tố công tác khám sức khỏe định kỳ được coi trọng là 2 yếu tố có mức độ hài lòng cao nhất. Đây cũng là một nét đẹp văn hóa truyền thống của đơn vị.

Tuy nhiên, cũng theo kết quả khảo sát thì tiêu chí sự động viên, khuyến khích sáng tạo trong công việc và tiêu chí chính sách thi đua khen thưởng là những tiêu chí người lao động đánh giá thấp nhất.

c. Môi trường làm việc

Với 5 yếu tố được sử dụng đánh giá điều kiện làm việc có thể thấy đa số người lao động hài lòng, trong đó 4 yếu tố được đánh giá cao nhất đó là: trang bị bảo hộ lao động, quan hệ tập thể, đầu tư máy móc thiết bị phục vụ công việc và sự quan tâm của lãnh đạo.

d. Về khả năng thăng tiến, học hỏi

Nhận thức được về vai trò của học hỏi đối với nhân viên, Bưu điện tỉnh luôn tạo điều kiện cho NNL được học hỏi kinh nghiệm, chuyên môn từ đồng nghiệp, từ những nhà quản lý giỏi và người có kinh nghiệm lâu năm.

Qua kết quả khảo sát về đánh giá của người lao động về khả năng thăng tiến và học hỏi tại đơn vị cho thấy, tiêu chí công tác quy hoạch cán bộ được đánh giá thấp nhất, với tỷ lệ 10% rất không hài lòng và 21,8% không hài lòng.

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH QUẢNG BÌNH

2.3.1. Thành công và hạn chế

a. Thành công

- Cơ cấu nguồn nhân lực tương đối hợp lý
- Trình độ CMNV của nguồn NNL được nâng cao.
- Kỹ năng của nguồn nhân lực được chú trọng hơn. Đã tạo điều kiện để người lao động nâng cao kỹ năng của mình.
- Đã xây dựng được môi trường làm việc tốt. Đặc biệt chú trọng đến an toàn trong lao động.

b. Những hạn chế

- Cơ cấu NNL theo ngành nghề vẫn chưa hợp lý, việc làm trái ngành nghề tại các bộ phận vẫn xảy ra.
- Trình độ chuyên môn nghiệp vụ chưa cao.
- Kỹ năng của người lao động chưa cao. Mức đáp ứng kỹ năng cần thiết thì đội ngũ nguồn nhân lực của đơn vị chưa đáp ứng được so với yêu cầu của công việc.
- Nhận thức của người lao động còn nhiều hạn chế.
- Chính sách tạo động lực làm việc còn nhiều hạn chế, chưa kích thích được sự hăng say lao động, tận tâm với nghề của NLĐ

2.3.2. Nguyên nhân của những hạn chế

- Cơ cấu NNL theo ngành nghề chưa hợp lý vì công tác hoạch định nguồn nhân lực chưa được chú trọng một cách đúng mức
- Trình độ chuyên môn nghiệp vụ chưa cao vì chưa chú trọng công tác nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động
- Nhận thức về tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực chưa thực sự thỏa đáng
- Chưa có các chính sách cụ thể về phát triển NNL
- Việc tạo động lực thúc đẩy cho người lao động chưa tốt vì chính sách đãi ngộ còn nhiều bất cập.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐỂ TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH QUẢNG BÌNH

3.1. CĂN CỨ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Dự báo sự thay đổi của các yếu tố môi trường

3.1.2. Định hướng và mục tiêu phát triển Bưu điện tỉnh

Quảng Bình trong thời gian tới

a. Định hướng phát triển

b. Mục tiêu phát triển đến năm 2020

3.1.3. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của Bưu điện

- Cơ cấu NNL phải hợp lý.

- Nâng cao chất lượng NNL trên cơ sở về nâng cao năng suất lao động, đảm bảo tốc độ tăng NSLĐ hàng năm trên 10%.

- Về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, đến năm 2020 phần đầu đạt 30% - 35% có trình độ đại học và sau đại học.

- Đối với cán bộ quản lý phải đáp ứng yêu cầu quản lý, đào tạo bổ sung kiến thức quản lý kinh tế - tài chính cho cán bộ kỹ thuật.

- Đối với lao động trực tiếp, bảo đảm 100% lao động được đào tạo nâng cao kỹ năng hàng năm.

- Phát triển NNL trong giai đoạn tới ưu tiên cho nâng cao năng lực làm việc cho các vị trí công tác của nguồn nhân lực hiện tại.

3.1.3. Một số quan điểm có tính nguyên tắc khi đề xuất giải pháp

- Phát triển nguồn nhân lực phải lấy mục tiêu của doanh nghiệp làm tiêu chí định hướng phát triển.

- NNL là nguồn lực quan trọng nhất trong tất cả các nguồn lực của doanh nghiệp để nâng cao hiệu quả kinh doanh.

- Phải bảo đảm mục tiêu chất lượng, đủ số lượng.
- Phải chú ý đến các yếu tố truyền thống của ngành kinh doanh, của đơn vị.
- Phải chú ý đến tính công bằng và đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.
- Phát triển NNL cũng là công việc của doanh nghiệp và của chính bản thân NLĐ.

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP CỤ THỂ

3.2.1. Hoàn thiện cơ cấu NNL tại bưu điện tỉnh

a. Đảm bảo số lượng nguồn nhân lực

Căn cứ vào nguồn nhân lực hiện có và số nhân lực cần bổ sung cho từng bộ phận, quy mô nguồn nhân lực doanh nghiệp dự báo đến năm 2020 được trình bày ở bảng 3.3

Bảng 3.3. Dự báo số lượng nguồn nhân lực theo bộ phận tại Bưu điện tỉnh Quảng Bình giai đoạn 2014 – 2020

(ĐVT: Người)

Bộ phận	Năm 2014	Năm 2017	Năm 2020
1. Khối gián tiếp	53	54	56
Quản lý chung	3	3	3
Kế hoạch - kinh doanh	11	12	13
Tổ chức - Hành chính	15	14	14
KT - TK – TC	14	14	14
Kỹ thuật nghiệp vụ	10	11	14
2. Khối trực tiếp (trung tâm khai thác, bưu điện thành phố và 06 bưu điện huyện)	202	210	216
Tổng	255	264	272

(Nguồn: Tổ chức – Hành chính)

b. Hoàn thiện cơ cấu nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh

- Cơ sở xác định cơ cấu nguồn nhân lực
- + Khối lượng công việc tăng lên do tăng quy mô HĐKD;
- + Kết quả phân tích ảnh hưởng của các yếu tố KHCN;
- + Phương pháp chuyên gia được áp dụng lấy ý kiến.
- Yêu cầu đối với cơ cấu nguồn nhân lực
- + Đạt được cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý;
- + Đáp ứng yêu cầu nâng cao năng lực của từng vị trí.
- Dự báo về sự thay đổi cơ cấu nguồn nhân lực
- + Cơ cấu NNL theo bộ phận phát triển theo hướng Ổn định cơ cấu giữa lao động gián tiếp và lao động trực tiếp. Gia tăng tỷ trọng trong các bộ phận KH – KD và KTNV.

Giảm tỷ trọng ở các bộ phận tổ chức hành chính và bộ phận kế toán – thống kê – tài chính bằng cách gán thêm trách nhiệm cho từng bộ phận, gia tăng năng suất lao động của nhân viên.

- + Cơ cấu NNL theo ngành nghề được dự báo theo hướng

Đáp ứng đủ cho nhu cầu hoạt động kinh doanh và mở rộng quy mô kinh doanh

Bố trí nhân lực vào các vị trí phù hợp với khả năng và năng lực, tránh tình trạng làm trái ngành nghề được đào tạo.

- Biện pháp nhằm hoàn thiện cơ cấu nguồn nhân lực
- + Quy hoạch công tác phát triển nguồn nhân lực;

+ Chú ý đến công tác luân chuyển công tác của lao động giữa các bộ phận;

- + Thu hút và tuyển dụng các lao động giỏi.

3.2.2. Nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ

- Để làm tốt công tác đào tạo và nâng cao trình độ CMNV doanh nghiệp phải làm tốt công tác dự báo nhu cầu đào tạo.

- Căn cứ vào chiến lược phát triển của doanh nghiệp, kết quả phân tích thực trạng chuyên môn nghiệp vụ tại doanh nghiệp, yêu cầu về năng lực của người lao động, dự báo nhu cầu đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ tại Bru điện tỉnh Quảng Bình đến năm 2020 thể hiện ở bảng 3.7

Bảng 3.7. Nhu cầu cần đào tạo cho các ngành nghề tại Bru điện tỉnh Quảng Bình giai đoạn 2014 -2020

Ngành nghề cần đào tạo	Thời gian đào tạo	Số người cần đào tạo 2014-2015	Số người cần đào tạo 2016-2020
Bồi dưỡng nghiệp vụ bu chính	15 ngày	120	350
Bồi dưỡng nghiệp vụ tài chính bu chính	20 ngày	60	200
Quản lý doanh nghiệp	15 ngày	30	60
Nghiệp vụ bán hàng	15 ngày	90	250
Đại học kinh tế, kỹ thuật	48 tháng	5	12
Trung cấp, cao cấp chính trị	6 tháng	3	15
Cao học QTKD, kế toán, kỹ thuật	24 tháng	01	03
Tổng		309	890

(Nguồn: Tổ chức – Hành chính)

- Nhu cầu đào tạo trong những năm tới cao, trung bình trong giai đoạn từ nay đến năm 2020 mỗi năm trung bình có 200 lượt.

- Trong mỗi bộ phận, từng vị trí đòi hỏi về năng lực khác nhau. Do đó doanh nghiệp cần lưu ý phân biệt các đối tượng để có những chính sách và phương pháp đào tạo thích hợp.

+ Đối với lao động quản lý: doanh nghiệp nên chú trọng trang bị các kiến thức quản trị kinh doanh. Hình thức đào tạo có thể là các khóa học ngắn ngày ngay tại đơn vị hoặc tại các cơ sở đào tạo tại địa phương.

+ Đối với lao động trực tiếp sản xuất: do đặc điểm ngành là phải đảm bảo một lượng lao động trực tiếp sản xuất nhất định tại đơn vị để lưu thoát khối lượng bưu gửi. Mặt khác, nhóm đối tượng này có trình độ không cao, tiếp thu chậm phù hợp với các khóa học ngắn ngày, đào tạo tại chỗ.

+ Đối với lao động mới tuyển dụng: đơn vị tổ chức đào tạo đầu vào và đào tạo quy trình ngay khi mới tuyển dụng.

+ Những lao động có tâm huyết và năng lực, là lao động nòng cốt đơn vị cần khuyến khích họ trong việc đi đào tạo nâng cao để nâng cao nghiệp vụ.

- Về phương pháp đào tạo, phối hợp với các trường tổ chức đào tạo chuyên sâu các lĩnh vực mà bưu điện còn thiếu và mở các lớp tập huấn theo chuyên đề với các chuyên gia có kinh nghiệm.

Bên cạnh đó, đơn vị cần tạo điều kiện, khuyến khích tinh thần tự học hỏi, nâng cao trình độ CMNV của người lao động.

3.2.3. Nâng cao kỹ năng nguồn nhân lực

- Để công tác đào tạo, nâng cao kỹ năng của nguồn nhân lực được tốt, Bưu điện phải xác định được đối tượng nào cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng gì là phù hợp, đào tạo theo phương pháp nào.

- Căn cứ vào chiến lược phát triển của Bưu điện tỉnh, kết quả phân tích thực trạng trình độ kỹ năng của NNL và yêu cầu về năng lực của NLD để dự báo nhu cầu đào tạo về kỹ năng của Bưu điện tỉnh Quảng Bình trong thời gian tới.

- Bưu điện cần phải có những biện pháp nhằm cải thiện và

nâng cao các kỹ năng còn hạn chế.

+ Đối với kỹ năng làm việc theo nhóm: Bưu điện cần tiến hành các lớp học bồi dưỡng thường xuyên, mời các chuyên gia có kinh nghiệm về đào tạo kỹ năng làm việc nhóm giảng dạy.

+ Đối với kỹ năng sử dụng ngoại ngữ: Bưu điện nên có các chính sách khuyến khích nhân viên nâng cao trình độ ngoại ngữ của mình bằng việc hỗ trợ kinh phí cho học ngoại ngữ; đặc biệt là tiếng Anh. Bởi để có kỹ năng ngoại ngữ tốt phụ thuộc nhiều vào mức độ tự học của mỗi người.

+ Ngoài ra, bưu điện cần nâng cao các kỹ năng khác bằng cách sử dụng đội ngũ lao động giỏi, có kinh nghiệm để kèm cặp, chỉ bảo, hướng dẫn trực tiếp tại nơi làm việc về kiến thức cũng như kỹ năng công việc. Bên cạnh đó, mời các chuyên gia có kinh nghiệm truyền đạt kỹ năng làm việc cũng như kỹ năng sống cho NLD.

- Bưu điện phải ban hành các tiêu chí và cách thức đánh giá kết quả đào tạo.

3.2.4. Nâng cao nhận thức

- Giáo dục nâng cao tinh thần trách nhiệm, phẩm chất đạo đức, tinh thần nhiệt huyết, ý thức trách nhiệm, kỷ luật. Đặc biệt tại bộ phận quản lý chung và bộ phận hành chính – nhân sự, cán bộ nhân viên các bộ phận này cần phải là người tiên phong, là tấm gương cho nhân viên dõi theo; đồng thời họ cũng là những người trực tiếp chỉ đạo, hướng dẫn, tuyên truyền, phổ biến kiến thức cho cấp dưới.

- Tăng cường công tác tuyên truyền, giáo dục pháp luật, nhất là bộ Luật lao động.

- Đưa ra quy chế làm việc rõ ràng và có các biện pháp và chính sách khuyến khích NLD tuân thủ kỷ luật và nhiệt tình hơn trong công việc.

- Nâng cao kiến thức về công đoàn, Luật BHXH, BHYT, BH thất nghiệp, các quy định, nội quy của đơn vị.

- Tạo ra các phong trào thi đua tại doanh nghiệp.

3.2.5. Nâng cao động lực thúc đẩy

a. Hoàn thiện công tác tiền lương

- Cần phải hoàn thiện cơ cấu tiền lương trong doanh nghiệp, cần phải quan tâm đến cơ cấu thu nhập giữa tiền lương cơ bản – lương năng suất – thưởng.

- Có kế hoạch tăng lương một cách rõ ràng, minh bạch nhằm tạo động lực thúc đẩy cho NLĐ làm việc và học hỏi nhiều hơn.

- Ngoài tiền lương ra, đơn vị có thể linh động hơn trong chính sách khen thưởng đối với CBCNV, công nhận và thưởng xứng đáng đối với năng lực và mức độ cống hiến của NLĐ.

b. Xây dựng chính sách thăng tiến hợp lý

Trong thời gian tới doanh nghiệp cần phải xây dựng chính sách thăng tiến rõ ràng và nên vạch ra những nấc thang, vị trí kế tiếp. Bên cạnh đó, cần có những tiêu chuẩn, tiêu chí để cho nhân viên trong doanh nghiệp biết rõ và cố gắng đạt được

c. Tăng cường hoạt động văn hóa, văn nghệ, phong trào thi đua

- Buu điện nên tăng cường các hoạt động này thường xuyên hơn vào các dịp thành lập doanh nghiệp, các ngày lễ trong năm...

- Buu điện cần có các biện pháp để khơi dậy và kích thích tinh thần tham gia của hầu hết người lao động trong các bộ phận trong đơn vị.

d. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại Buu điện tỉnh

- Bố trí công việc phù hợp với khả năng, nguyện vọng của người lao động.

- Tạo môi trường làm việc cởi mở, thân thiện, chuyên nghiệp, khuyến khích tinh thần sáng tạo của người lao động .
- Xây dựng tinh thần làm việc theo nhóm, mọi người làm việc hợp tác, chia sẻ cho nhau thông tin và kinh nghiệm.
- Tạo ra văn hóa hiếu học thông qua chính sách đào tạo phát triển NNL.

KẾT LUẬN

Với kết quả nghiên cứu trên, tác giả hy vọng sẽ giúp cho ban lãnh đạo của doanh nghiệp có thể làm căn cứ để có những chính sách hợp lý để phát triển nguồn nhân lực của mình trong thời gian đến và mang lại hiệu quả cao trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Mặc dù tác giả đã rất cố gắng trong việc nghiên cứu, phân tích nhưng do kiến thức và sự hiểu biết về phát triển nguồn nhân lực vẫn còn nhiều hạn chế nên đề tài không thể tránh khỏi những thiếu sót. Rất mong nhận được các ý kiến đóng góp của quý thầy, cô giáo và lãnh đạo Bureau điện tỉnh Quảng Bình để đề tài được hoàn thiện hơn.

Tác giả xin chân thành cảm ơn sự quan tâm và hướng dẫn tận tình của thầy PGS.TS. Võ Xuân Tiến và các lãnh đạo, anh, chị tại Bureau điện tỉnh Quảng Bình đã giúp đỡ trong suốt thời gian nghiên cứu và hoàn thành luận văn này./.