



**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

**BÙI HOA THÁM**

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**  
**TẠI CÔNG TY BẢO MINH ĐẮK NÔNG**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
**Mã số: 60.34.01.02**

**Đà Nẵng - Năm 2017**

Công trình được hoàn thành tại  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐHN

**Người hướng dẫn khoa học: GS. TS. Nguyễn Trường Sơn**

Phản biện 1: TS. Nguyễn Quốc Tuấn

Phản biện 2: TS. Nguyễn Văn Hùng

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng vào ngày 17 tháng 5 năm 2017.

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

Phát triển nguồn nhân lực là một việc làm hết sức cần thiết trong mỗi doanh nghiệp, công ty nhằm nâng cao chất lượng lao động và phát triển tài nguyên nhân lực, đảm bảo cạnh tranh lâu dài, bền vững. Tuy nhiên so với yêu cầu hiện tại, so với các đối thủ cạnh tranh và để thắng lợi trong việc kinh doanh của công ty cần phát triển nguồn nhân lực. Đó là lý do tác giả chọn đề tài ***“Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Bảo Minh Đắc Nông”*** làm luận văn tốt nghiệp của mình và phục vụ nghiên cứu./.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

- Nghiên cứu và làm sáng tỏ những lý luận cơ bản về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực. Hệ thống hoá vấn đề về lý luận liên quan đến phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp.

- Nghiên cứu và phân tích tình hình hiện tại để đưa ra giải pháp, đề xuất hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Bảo Minh Đắc Nông nhằm mang lại hiệu quả kinh doanh của công ty.

- Phân tích đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại công ty.

### 3. Đối tượng, phạm vi phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng nhiều phương pháp:

- Phương pháp hệ thống hoá, tư duy hệ thống, suy luận logic, so sánh đối chiếu được sử dụng trong Chương 1 và Chương 2 của Luận văn.

- Phương pháp khảo sát tại Công ty Bảo Minh Đắc Nông qua các năm và đưa ra giải pháp cho công ty.

- Phương pháp phân tích tổng hợp, phương pháp nghiên cứu chuẩn tắc, nhằm nghiên cứu vấn đề chất lượng nguồn lao động, các

giải pháp phát triển nguồn nhân lực của Công ty Bảo Minh Đắc Nông trong những năm qua ở Chương 3.

- Phương pháp tham khảo: tham khảo các tài liệu, sách, báo, tạp chí và internet liên quan đến bảo hiểm nhằm hệ thống hóa một số vấn đề lý luận và đi sâu nghiên cứu vai trò của các yếu tố ảnh hưởng đến công tác triển nguồn nhân lực. Để phục vụ cho quá trình nghiên cứu tác giả cũng tiến hành thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau.... Nghiên cứu những phương pháp phát triển nguồn nhân lực, những vấn đề về phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Bảo Minh Đắc Nông.

#### **4. Cấu trúc của luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận. Luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực.

Chương 2: Phân tích thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Bảo Minh Đắc Nông.

Chương 3: Các giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Bảo Minh Đắc Nông.

#### **5. Đóng góp của đề tài**

Là công trình nghiên cứu sâu về vấn đề phát triển nguồn nhân lực, để làm cơ sở cũng như hướng phát triển phù hợp và đặc thù hiện nay tại Công ty Bảo Minh Đắc Nông; đồng thời giúp Công ty Bảo Minh Đắc Nông nhìn nhận những vấn đề còn thiếu sót và các giải pháp trong phát triển nguồn nhân lực mà công ty chưa nhận ra trong thời gian tới.

#### **6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu**

Hiện nay, đã có nhiều đề tài, giáo trình, bài viết, luận văn nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực cũng như tổng quan tài liệu nghiên cứu là tổng hợp một cách đầy đủ các tài liệu liên quan (thông

tin, số liệu, khái niệm, học thuyết, lý thuyết, kết quả, kết luận) về vấn đề nghiên cứu....

## **CHƯƠNG 1**

### **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN**

#### **NGUỒN NHÂN LỰC**

### **1.1. KHÁI NIỆM VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

#### **1.1.1. Một số khái niệm về nguồn nhân lực**

Khái niệm nguồn nhân lực vẫn được hiểu theo nhiều cách khác nhau: Theo báo cáo của Liên hợp quốc đánh giá về những tác động của toàn cầu hoá đối với nguồn nhân lực đã đưa ra định nghĩa *nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, kiến thức và năng lực thực có thực tế cùng với những năng lực tồn tại dưới dạng tiềm năng của con người.*

##### **a. Nhân lực**

Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động. Nhân lực được hiểu là toàn bộ các khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động sản xuất...

##### **b. Nguồn nhân lực**

Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người (*trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động*). Bao 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. Đây cũng là khái niệm mà tác giả sử dụng để làm cơ sở nghiên cứu trong luận văn này.

+ Số lượng nguồn nhân lực trong tổ chức....

+ Cơ cấu nguồn nhân lực ....

+ Chất lượng nguồn nhân lực.....

### ***c. Phát triển nguồn nhân lực***

Trước hết “Phát triển” là sự vận động theo chiều hướng đi lên, từ thấp đến cao, từ đơn giản đến phức tạp, từ kém hoàn thiện đến hoàn thiện hơn...

*Như vậy, phát triển nguồn nhân lực được hiểu là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách, biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực (kiến thức nghề nghiệp, kỹ năng làm việc và thái độ lao động chuyên nghiệp), nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của tổ chức.*

#### **1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực**

- Nâng cao chất lượng thực hiện công việc..- Giảm bớt tai nạn lao động... Nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức. ..Về phía người lao động, phát triển nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu học tập của người lao động....

## **1.2 NỘI DUNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

### **1.2.1. Phát triển năng lực người lao động**

Phát triển năng lực: là quá trình cải thiện, tăng cường những năng lực của người lao động để đáp ứng những nhu cầu được đặt ra trong tương lai của tổ chức.... Mô hình này đưa ra các tiêu chuẩn nghề nghiệp cho các chức danh công việc trong tổ chức dựa trên ba nhóm tiêu chuẩn chính...

#### **a. Nâng cao kiến thức chuyên môn của người lao động**

Gồm 3 yếu tố: kiến thức tổng hợp (những hiểu biết chung về thế giới), kiến thức chuyên ngành (kế toán, tài chính... ) và kiến thức

đặc thù ( những kiến thức người lao động được đào tạo cụ thể).

Như vậy, phát triển kiến thức chuyên môn hay trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người lao động là nâng cao kiến thức cho một chuyên ngành, một nghề nhất định....

### ***b. Nâng cao kỹ năng của nguồn nhân lực***

“Kỹ năng” chỉ có thể lĩnh hội được thông qua tình huống thực tế hoặc mô phỏng thực tế...

- Tiêu chí để đánh giá kỹ năng của nguồn nhân lực

- Phân tích, xác định được các kỹ năng cần có của từng vị trí công việc cũng như của từng tổ chức, doanh nghiệp. Mức độ đáp ứng các kỹ năng của người lao động đối với công việc. Mức độ gia tăng các kỹ năng cần thiết của nguồn nhân lực qua từng thời kỳ của từng loại cũng như của tổng số.

- Nâng cao kỹ năng của nguồn nhân lực.

Kỹ năng được hình thành và phát triển qua quá trình đào tạo, tự đào tạo trong thực tế hoạt động và cũng phụ thuộc vào kiến thức, kinh nghiệm của cá nhân người lao động...

### ***c. Phát triển thái độ làm việc chuyên nghiệp của nguồn nhân lực***

Thái độ lao động là tất cả những hành vi biểu hiện của người lao động trong quá trình tham gia hoạt động sản xuất và kinh doanh...

#### ***1.2.2. Tạo lập môi trường hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực***

Điều này đòi hỏi mọi nhân viên thuộc công ty phải nâng cao tinh thần học tập. Tất cả các hoạt động học tập được diễn ra một cách liên tục và kế thừa với mục đích nâng cao kiến thức...

#### ***a. Thiết lập tổ chức học tập***

Việc học tập chỉ có thể mang tính tổ chức khi người chủ doanh nghiệp khuyến khích nhân viên học tập nâng cao trình độ, cung cấp

ơ hội học tập cho người lao động...

***b. Tạo dựng văn hoá học tập***

Để xây dựng được văn hóa doanh nghiệp khuyến khích học tập nâng cao trình độ nguồn nhân lực....

**1.2.3. Tạo động lực làm việc cho người lao động**

***a. Động lực lao động***

Động lực lao động xuất phát từ động cơ lao động của con người.... Trên cơ sở bậc thang nhu cầu của con người nói chung hình thành và phát triển thang nhu cầu của người lao động.

Hình 1.2. Tháp nhu cầu cấp bậc Maslow

Thông qua việc nghiên cứu thuyết Maslow, nhà quản lý sẽ nắm được các nhu cầu của người lao động để .....

*Bảng 1.1. Bậc thang nhu cầu của người lao động theo từng loại nhu cầu của lý thuyết Maslow*

Tóm lại, để kích thích người lao động làm cho họ hăng say làm việc, phát huy tính sáng tạo trong quá trình làm việc....

***b. Tạo động lực cho người lao động:*** được hiểu là tất cả các biện pháp của nhà quản trị áp dụng vào người lao động nhằm tạo ra động cơ cho người lao động.....

- Các công cụ kinh tế nhằm tạo động lực cơ bản:

+ Tiền lương.... Tiền thưởng.... Phúc lợi:

- Các công cụ tâm lý, giáo dục:

+ Cơ hội thăng tiến, phát triển bản thân.... Cơ hội được học tập, đào tạo.. ...Môi trường làm việc .... cũng là một yếu tố quan trọng thúc đẩy nhân viên hăng hái làm việc.

**1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC.**

**1.3.1. Nhóm nhân tố bên ngoài**



- Nhân tố thuộc về kinh tế...
- Nhân tố thuộc về văn hoá, xã hội....

### **1.3.2. Nhóm nhân tố bên trong**

#### ***a. Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp***

Bố trí nơi làm việc thuận lợi... Đãi ngộ thỏa đáng, tạo động lực tăng năng suất lao động và bảo đảm chất lượng sản phẩm. Tạo điều kiện thăng tiến cho mọi người...

#### ***b. Chính sách nhân lực của doanh nghiệp***

Chính sách thu hút người lao động có trình độ cao, các chính sách đãi ngộ .. chính sách hỗ trợ đào tạo và đào tạo nâng cao.

#### ***c. Các nguồn lực của tổ chức***

Nguồn lực của tổ chức bao gồm nguồn lực tài chính, nguồn lực về con người và nguồn lực về công nghệ. Cả 3 nguồn lực ...

#### ***d. Văn hóa doanh nghiệp***

Một nhà lãnh đạo tạo ra bầu không khí học tập bằng việc khuyến khích và tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên nâng cao kiến thức...

### **Kết luận chương 1**

Trong chương này tác giả đã giới thiệu những lý luận cơ bản về Phát triển nguồn nhân lực như: Khái quát về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực, gồm các nội dung: Khái niệm về nguồn nhân lực; Phát triển nguồn nhân lực; Vai trò của nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực.

- Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là sự phát triển về số lượng, sự gia tăng chất lượng của NNL

- Phương hướng quan trọng nhất của việc gia tăng chất lượng nguồn nhân lực chính là việc tạo lập một tổ chức học tập...

**CHƯƠNG 2**  
**PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT**  
**TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY**  
**BẢO MINH ĐẮK NÔNG**

**2.1. TỔNG QUAN VỀ TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO MINH VÀ CÔNG TY BẢO MINH ĐẮK NÔNG.**

**2.1.1 Tổng công ty cổ phần Bảo Minh**

Tên pháp nhân: TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO MINH.

Tên viết tắt: BẢO MINH. Địa chỉ trụ sở chính: 26 Tôn Thất Đạm, Quận 1, Tp.HCM, Việt Nam. Ngày thành lập: Từ 1994 đến 2004: Doanh Nghiệp 100% vốn Nhà Nước trực thuộc Bộ Tài Chính.

- Từ 10/2004: Doanh nghiệp Cổ Phần Bảo hiểm.

**Mục tiêu phát triển:** “Xây dựng và phát triển Bảo Minh thành một Tổng Công Ty Cổ Phần Bảo Hiểm hàng đầu của Việt Nam hoạt động đa ngành trong lĩnh vực dịch vụ tài chính, có thương hiệu, có uy tín và thị phần lớn về kinh doanh bảo hiểm”.

**Tôn chỉ hành động:** “Sự an toàn, hạnh phúc và thành đạt của khách hàng và xã hội là mục tiêu hoạt động của chúng tôi”.

**Phương châm hoạt động:** BẢO MINH - TẬN TÌNH - PHỤC VỤ

**Phạm vi hoạt động:** Kinh doanh trực tiếp Bảo hiểm Phi nhân thọ và tái bảo hiểm..

**2.1.2 Công ty Bảo Minh Đắk Nông**

- Tên gọi: Công ty Bảo Minh Đắk Nông – Tổng Công ty Cổ phần Bảo Minh. Tên gọi tắt: Bảo Minh Đắk Nông. Trụ sở: Đường Lê Thị Hồng Gấm, phường Nghĩa Trung, thị xã Gia Nghĩa, tỉnh Đắk Nông.

Được thành lập theo Giấy phép điều chỉnh số 04/GPDC4 ngày

5/5/2006 của Bộ trưởng Bộ Tài Chính... là một trong những đơn vị kinh doanh trong lĩnh vực bảo hiểm Phi nhân thọ hàng đầu tại địa bàn tỉnh Đắk Nông với thị phần chiếm 30%.

Định hướng hoạt động của công ty Bảo Minh Đắk Nông

- **Mục tiêu tổng quát:** “Xây dựng và phát triển Công ty Bảo Minh Đắk Nông thành một công ty bảo hiểm hàng đầu của tỉnh Đắk Nông, có thương hiệu, có uy tín và thị phần lớn về kinh doanh bảo hiểm phi nhân thọ”.

- **Tôn chỉ hành động :** “Sự an toàn, hạnh phúc và thành đạt của khách hàng và xã hội là mục tiêu hoạt động của chúng tôi”.

- **Phạm vi hoạt động:** Trên khắp lãnh thổ Việt Nam có sự định hướng của Tổng công ty.

- **Chức năng:** Khai thác và xét nhận bảo hiểm theo phân cấp đối với các nghiệp vụ được Tổng công ty cho phép triển khai....

- **Quyền hạn:** Được quyền kinh doanh các dịch vụ bảo hiểm thuộc lĩnh vực phi nhân thọ trong và ngoài nước....

- **Sản phẩm kinh doanh:** Bảo hiểm tài sản và thiệt hại, xe cơ giới, con người...

**Cơ cấu tổ chức:** Thuộc loại mô hình tổ chức trực tuyến ... gồm Ban Giám đốc và các phòng, bộ phận trực thuộc công ty...

- Chức năng nhiệm vụ và các phòng chuyên môn, bộ phận khai thác bảo hiểm....

### **2.1.3 Đặc điểm về các nguồn lực của Công ty Bảo Minh Đắk Nông.**

#### ***a. Nguồn nhân lực***

Tính đến tháng 12 năm 2015, tổng số lao động của Công ty là 18 người. Để hiểu rõ hơn quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực của công ty đến cuối năm 2015.

Số lượng cán bộ nhân viên tại văn phòng của công ty cơ cấu vừa đủ, theo chức năng nhiệm vụ trong đó lực lượng lao động trực tiếp đạt 10 người chiếm hơn 55,56%. Số cán bộ trẻ dưới 35 tuổi chiếm 70 % số CB-NV.

Do đặc thù về lĩnh vực hoạt động của công ty là kinh doanh các dịch vụ bảo hiểm tại văn phòng công ty nên cơ cấu lao động theo giới tính còn mang tính đặc thù riêng, có tới 9 CB-NV là nữ giới chiếm hơn 50% tổng số lao động ở công ty.

***b. Nguồn lực về cơ sở vật chất***

- Bao gồm diện tích văn phòng, nhà để xe, máy móc thiết bị, phương tiện, các thiết bị văn phòng,... Những năm gần đây công ty cũng đã đầu tư, nâng cấp mở rộng nhằm phục vụ tốt hơn cho yêu cầu hoạt động kinh doanh.

***c. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Bảo Minh Đăk Nông.***

**2.2. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY THỜI GIAN QUA**

**2.2.1. Thực trạng về phát triển năng lực người lao động**

***a. Thực trạng về sự phát triển về kiến thức chuyên môn của người lao động***

Nhìn chung, trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người lao động trong công ty còn ở mức khá cao, hơn 50% lao động có trình độ đại học và sau đại học. Tuy nhiên họ được đào tạo từ nhiều nguồn khác nhau, ít gắn với chuyên môn bảo hiểm, do vậy kiến thức kỹ năng của đội ngũ lao động chưa phù hợp với yêu cầu về chuyên môn và nghiệp vụ của ngành bảo hiểm....

***b. Thực trạng về kỹ năng làm việc của người lao động***

Để nâng cao năng lực của đội ngũ nguồn nhân lực, ngoài việc

tăng cường kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ thì một yếu tố có vai trò quan trọng nữa đó là cải thiện các kỹ năng cho cán bộ nhân viên...

**Bảng 2.5. Các kỹ năng cần có của người lao động tại Công ty**

Từ bảng trên ta có thể thấy đối với các bộ phận làm việc khác nhau sẽ có những kỹ năng khác nhau... như: Kỹ năng ngoại ngữ, vi tính, kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm, kỹ năng chịu áp lực công việc...

Trong thời gian qua, việc phát triển kỹ năng cho nhân viên bảo hiểm tại Công ty Bảo Minh Đăk Nông mặc dù được chú trọng, tuy nhiên kết quả thay đổi chưa rõ ràng, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc. Kết quả mức độ đáp ứng các loại kỹ năng thể hiện trên bảng 2.6.

**Bảng 2.6 Mức độ đáp ứng các kỹ năng làm việc của nhân viên tại Công ty Bảo Minh Đăk Nông**

Như vậy mặc dù cán bộ có trình độ đại học và sau đại học khá cao (trên 50%), tuy nhiên phần lớn trong số đó được đào tạo từ các ngành khác nhau, kiến thức, kỹ năng trong lĩnh vực bảo hiểm được hình thành từ kinh nghiệm thực tiễn, do vậy còn khá xa so với yêu cầu công việc...

### ***c. Thái độ làm việc của nhân viên***

Có thể nói thái độ người lao động ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả trong sản xuất kinh doanh, nếu người lao động có kiến thức chuyên môn vững vàng, có kỹ năng tay nghề cao nhưng làm việc với một thái độ không tốt thì sẽ làm cho hiệu quả của công việc không cao và ngược lại. Thái độ của người lao động cũng ảnh hưởng đến công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực của công ty...

## **2.2.2 Thực trạng về động lực làm việc của người lao động tại Công ty Bảo Minh Đăk Nông**

Để đánh giá thực trạng tạo động lực thúc đẩy người lao động trong công ty cần đánh giá kết quả tác động của tiền lương, thưởng,

phụ cấp, môi trường làm việc, cơ hội học tập và thăng tiến...

***a. Tạo động lực thông qua tiền lương, thưởng***

Trong cơ cấu tiền lương của cán bộ, nhân viên nhận được sẽ gồm 2 phần: Lương cứng và lương mềm... các khoản phụ cấp lương theo chế độ và tiền lương thêm giờ, thưởng (nếu có)... Thu nhập của CB-NV ở mức tương đối và ổn định.

Về Chính sách phúc lợi

Tất cả mọi người lao động trong công ty đều được hưởng các chế độ BHXH, BHYT, BHTN, phụ cấp thời việc, ốm đau theo quy định của Nhà nước và Công ty...

***b. Tạo động lực thông qua môi trường và điều kiện làm việc***

Trong những năm qua, công ty luôn tạo mọi điều kiện làm việc tốt nhất khi nhà làm việc khang trang, rộng rãi, cơ sở vật chất đầy đủ. Người lao động đều được trang bị các thiết bị làm việc như máy vi tính, bàn ghế, điện thoại bàn, đồ dùng văn phòng phẩm đầy đủ...

***c. Tạo động lực thông qua cơ hội học tập và thăng tiến***

Nhận thức được vai trò quan trọng của thăng tiến, học hỏi đối với sự hăng say, tích cực làm việc của nhân viên, công ty luôn tạo điều kiện cho người lao động được học hỏi kinh nghiệm, chuyên môn từ đồng nghiệp, từ những nhà quản lý. Nhân viên của công ty luôn nỗ lực phấn đấu để được thăng tiến lên vị trí cao phù hợp với năng lực bản thân ...

**2.2.3. Thực trạng về việc tạo lập môi trường hỗ trợ phát triển tại Công ty Bảo Minh Đăk Nông**

***a. Thiết lập tổ chức học tập***

Ý thức được sự tác động to lớn của việc tạo lập môi trường hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực và đặc biệt là việc thiết lập một tổ chức học tập tại công ty. Ban lãnh đạo công ty đã tạo mọi điều kiện để nhân viên phát triển trí tuệ, sáng tạo trong công việc, đưa ra nhiều cải

tiến giúp thực hiện công việc tốt hơn và mang lại hiệu quả trong quá trình sản xuất kinh doanh...

***Bảng 2.8. Số lượng sáng kiến của nhân viên từ năm 2013 - 2015***

Số lượng và chất lượng sáng kiến trong những năm qua đều tập chung chủ yếu ở phòng nghiệp vụ và phòng bồi thường, điều này là dễ hiểu bởi hoạt động chính ở công ty là hoạt động sản xuất nên trong quá trình làm việc và thảo luận, người lao động có những sáng kiến giúp cho việc thực hiện các công việc tốt hơn và mang lại hiệu quả trong kinh doanh.

Bên cạnh đó, để nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp, Ban Giám đốc công ty còn tuyên truyền cũng như khuyến khích việc thực hiện công việc hiệu quả ở các phòng, bộ phận đây cũng chính là động lực để các nhân viên trong công ty đưa ra những cách làm mới, sáng tạo của mình nhằm mang lại hiệu quả trong kinh doanh.

***b. Về tạo dựng văn hóa học tập***

Việc hình thành văn hóa học tập trong công ty là một điều hết sức khó khăn. Văn hóa học tập phải được hình thành trong một thời gian dài và mang tính kế thừa. Hiểu được điều này nên Ban Giám đốc công ty đã không ngừng tạo điều kiện đưa ra các chính sách, quy chế đào tạo giúp người lao động học tập, trau dồi những kiến thức chuyên môn cũng như kỹ năng quản trị cần thiết và tạo nên một môi trường chia sẻ học tập cho nhân viên của mình noi theo. Văn hóa học tập được hình thành dưới sự tác động của nhiều yếu tố cấu thành khác nhau, trong đó quan trọng nhất là công tác đào tạo và tự đào tạo.

Về công tác đào tạo: Nhận thức và quan tâm đến tầm quan trọng của công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và trình độ lành nghề đối với nguồn nhân lực, ngày 10/03/2009

công ty ra Quyết định số 77/BMĐN-KT-TH ban hành Quy chế đào tạo áp dụng thống nhất trong công ty. Từ đó tạo được sự thống nhất về hình thức, nội dung, trình tự thủ tục cho công tác đào tạo cũng như quy định cụ thể về trách nhiệm và quyền lợi của người được đào tạo.

Về hình thức đào tạo, các hình thức đào tạo công ty đang áp dụng gồm có: Đào tạo dài hạn thời gian từ 12 tháng trở lên (cao học, đại học, cao đẳng, trung cấp) và đào tạo ngắn hạn (đào tạo mới, đào tạo lại, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, tham quan học tập...).

Nội dung các chương trình đào tạo phát triển NNL tập trung nâng cao chuyên môn, kỹ năng cho CB-NV. Các lớp dài hạn thường tập trung vào các chuyên ngành, kế toán – tài chính, quản trị kinh doanh, luật. Các lớp ngắn hạn thường tập trung bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng về luật bảo hiểm..... Bên cạnh đó cũng chú trọng bồi dưỡng các lớp nghiệp vụ, cũng như kỹ năng nhóm của công ty, Tổng công ty cổ phần Bảo Minh tổ chức.

Trong các hình thức đào tạo trên, công ty chú trọng nhiều hơn cho hình thức chủ động bồi dưỡng ngắn hạn mà các cán bộ, nhân viên có thâm niên làm việc tại công ty, theo cách này, công ty sẽ chỉ đích danh người lao động nào phải tham gia đào tạo và nội dung được đào tạo là gì. Còn hình thức đào tạo do CB-NV tự đăng ký học bên ngoài thường xuất phát từ nguyện vọng của cá nhân, sau đó được công ty xem xét hỗ trợ về thời gian học phí.

Như vậy các hình thức đào tạo tại công ty khá đa dạng, bao trùm được nhiều mảng kiến thức mà một doanh nghiệp như công ty đang cần.

Về cơ chế và kế hoạch đào tạo, hàng năm căn cứ vào nhu cầu đào tạo phục vụ kinh doanh, công ty sẽ đăng ký danh mục đào tạo,



đối tượng, số lượng cũng như thời gian và chi phí đào tạo của năm sau trình Tổng công ty Bảo Minh xem xét quyết định. Căn cứ vào Quyết định phê duyệt kế hoạch đào tạo, công ty sẽ triển khai thực hiện đào tạo, bồi dưỡng trong năm.

Về thời điểm đào tạo, hiện tại công ty đang áp dụng đào tạo tại từng thời điểm: Trước khi nhận việc và lúc mới đầu nhận việc, trong thời gian nhận việc và để chuẩn bị cho những công việc mới.

Về kinh phí đào tạo, công ty là đơn vị hạch toán phụ thuộc nên toàn bộ chi phí đào tạo do đơn vị tự chủ theo sản phẩm lợi nhuận kinh doanh của công ty. Đối với loại hình đào tạo tham quan học tập dài ngày do Tổng công ty Bảo Minh hỗ trợ và đài thọ.

**Bảng 2.10. Chi phí đào tạo qua các năm của công ty**

Nội dung	Đơn vị tính	Năm			
		2012	2013	2014	2015
Tổng chi phí đào tạo	Triệu đồng	116	97.44	148.48	180.96
Tổng số CB-NV	Người	15	15	16	18
Tổng doanh thu	Triệu đồng	11,276	12,037	13.908	14,216
Chi phí đào tạo, bồi dưỡng bình quân/ người/năm	Triệu đồng/người	7.73	6.50	9.28	10.05
Tổng chi phí đào tạo/Tổng doanh thu	%	1.03%	0.81%	1.07%	1.27%

(Nguồn: Phòng KT-TH-CT)

Qua phân tích cho thấy chi phí đào tạo, bồi dưỡng bình quân/người/năm trên tổng doanh thu bảo hiểm qua các năm có tăng,

điều đó thể hiện sự quan tâm và coi trọng hoạt động đào tạo của Ban Giám đốc công ty. Theo định hướng của công ty thì kinh phí đào tạo hàng năm 1% tổng quỹ lương, như vậy trong năm 2014 chi phí đào tạo của công ty đã đạt được trong khoảng này.

*Về quyền lợi và trách nhiệm của CB-NV được cử đi đào tạo....*

Mặt khác, người được cử đi đào tạo có trách nhiệm hoàn thành tốt nhiệm vụ học tập và phải đảm bảo việc sử dụng chuyên môn nghiệp vụ đó để phục vụ lâu dài tại công ty theo cam kết bằng văn bản, nếu không sẽ phải đền bù kinh phí đào tạo.

### **2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY BẢO MINH ĐẮK NÔNG**

#### **2.3.1. Những kết quả và hạn chế**

##### ***a. Kết quả đạt được***

*Thứ nhất*, với số lượng và cơ cấu nhân sự hiện tại đảm bảo đáp ứng yêu cầu kinh doanh các dịch vụ bảo hiểm của công ty đồng thời đảm bảo thu nhập ổn định cho cán bộ, nhân viên.

*Thứ hai*, công ty đã xây dựng hình thành được đội ngũ cán bộ quản lý, nhân viên kinh doanh có trình độ chuyên môn nghiệp vụ ngày càng nâng cao...

*Thứ ba*, việc tạo lập môi trường hỗ trợ phát triển cho thấy nhiều dấu hiệu khả quan, CB-NV nhận thức được tầm quan trọng của việc tự học tập và phát triển bản thân, phát huy được tính tự chủ trong công việc, có nhiều sáng kiến để thực hiện công việc một cách tốt hơn....

*Thứ tư*, chế độ lương thưởng và phúc lợi phần nào thúc đẩy được CB-NV..

*Thứ năm*, môi trường làm việc tốt hơn, có thể nói trong những năm qua công ty đã chú trọng hơn đến việc xây dựng môi trường làm

việc an toàn và chuyên nghiệp cho CB-NV.

***b. Những tồn tại và hạn chế***

Nhìn chung công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Bảo Minh Đắc Nông đã đạt được một số kết quả nhất định. Bên cạnh đó, vẫn còn nhiều bất cập, hạn chế sau:

- *Thứ nhất*, trình độ chuyên môn nghiệp vụ mặc dù được nâng lên, song chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển. Các chế độ để cán bộ đi học nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ còn thấp, chưa tạo động lực cho người đi học để họ có thể cống hiến sau khi hoàn thành việc học.

Việc ban hành các quy định về giờ làm việc chỉ giải quyết được bề ngoài, nó không làm tăng thêm sự hào hứng cũng như lòng nhiệt tình trong công việc của CB-NV.

*Thứ hai*, công tác tuyển dụng còn mang nặng tính truyền thống, chủ yếu tuyển dụng con em của cán bộ công nhân viên trong công ty nên chất lượng nguồn nhân lực chưa cao.

- *Thứ ba*, chính sách tạo động lực làm việc còn nhiều hạn chế, chưa kích thích được sự say mê nghiên cứu, yêu nghề của người lao động. Các chính sách tiền lương còn nhiều bất cập, tiền lương chưa thực sự phản ánh đúng sức mà CB-NV đã bỏ ra, vì vậy vẫn chưa thu hút được người giỏi, cán bộ trẻ có kỹ năng kinh doanh...

- *Thứ tư*, đã thực hiện công tác phân tích công việc, xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn chức danh cho từng vị trí. Tuy nhiên việc thực hiện vẫn mang tính hình thức đối phó, nên chưa xác định được chính xác những năng lực thiếu hụt so với nhu cầu trong thời gian đến.

**2.3.2. Nguyên nhân của các hạn chế phát triển nguồn nhân lực**

*Thứ nhất*, nhận thức của Ban Giám đốc công ty về vấn đề phát triển nguồn nhân lực vẫn còn hạn chế, chưa đánh giá đúng tầm quan trọng của bộ phận làm công tác quản lý phát triển nguồn nhân lực....

*Thứ hai*, thiếu chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Hiện tại, công ty chưa xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực hoàn chỉnh...

*Thứ ba*, công tác đào tạo, bồi dưỡng kiến thức cho nguồn nhân lực chưa được quan tâm đúng mức... *Thứ tư*, công tác tiền lương của công ty chưa thật sự tốt, chính sách trả lương chưa rõ ràng...

### **Kết luận chương 2**

Chương 2 của Luận văn đã giới thiệu tổng quan về Công ty Bảo Minh Đăk Nông, sơ đồ bộ máy tổ chức và sơ lược tình hình hoạt động kinh doanh trong những năm gần đây.

Tiếp sau đó là phân tích và đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại công ty, gồm các nội dung:

Phân tích sự phát triển năng lực của nhân viên tại công ty trên 3 khía cạnh: sự phát triển về trình độ lý luận về chuyên môn nghiệp vụ, sự phát triển về kỹ năng làm việc và sự phát triển thái độ lao động chuyên nghiệp.

Luận văn cũng đã phân tích được thực trạng động lực làm việc của nhân viên, động lực được hình thành từ nhiều yếu tố tác động khác nhau của công ty: lương, phúc lợi; từ việc tạo môi trường làm việc thuận lợi, đến việc thăng tiến đề bạt.

Kết quả phân tích cũng chỉ ra những thành tựu, hạn chế và nguyên nhân trong sự phát triển nguồn nhân lực của Công ty Bảo Minh Đăk Nông trong suốt giai đoạn từ 2012 – 2015.

### **CHƯƠNG 3**

## **CÁC GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY BẢO MINH ĐẮK NÔNG**

### **3.1. CĂN CỨ ĐỂ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP**

#### **3.1.1. Định hướng phát triển của công ty**

Bảo Minh đã xây dựng cho mình những sản phẩm truyền thống với chất lượng cao.... Đảm bảo ổn định thu nhập, nâng cao đời sống cho cán bộ công nhân viên của Công ty...

- Giữ vững thị phần các nghiệp vụ bảo hiểm xe cơ giới và bảo hiểm tai nạn con người... Thường niên tổ chức nghiên cứu thị trường để có những giải pháp hữu hiệu về chính sách giá cả, chất lượng sản phẩm và dịch vụ khách hàng, nghiên cứu và phát triển thêm sản phẩm mới đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng.

#### **3.1.2 Yêu cầu và mục tiêu phát triển nguồn nhân lực**

- Cần phát triển năng lực quản lý điều hành cho đội ngũ lãnh đạo, đặc biệt là những người làm công tác quản trị và phát triển nguồn nhân lực để tối ưu hóa hiệu quả công tác phát triển nguồn nhân lực.

- Các chính sách thu hút, bố trí sử dụng, đào tạo và đãi ngộ nguồn nhân lực phải được tiến hành một cách khoa học, bài bản phù hợp với xu thế mới để góp phần quyết định mang đến thành công cho phát triển nguồn nhân lực...

### **3.2. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

#### **3.2.1. Nâng cao năng lực cho người lao động tại công ty**

##### ***a. Nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động***

Để việc nâng cao kiến thức cho người lao động có được hiệu quả cao thì việc làm cần thiết là phải xác định được nhu cầu đào tạo cho chính xác, xác định được đối tượng đào tạo phù hợp với các

mức độ kiến thức cần thiết...

Bảng 2.12. Các lĩnh vực kiến thức cần chú trọng phát triển của công ty thời gian tới

Về phương pháp đào tạo, bên cạnh hình thức gửi đi đào tạo ở các cơ sở có uy tín trong và ngoài nước, công ty cần tranh thủ Trung tâm đào tạo sẵn có của Tổng Công ty Bảo Minh cũng như những cán bộ có kinh nghiệm để đào tạo lại cho CB-NV của công ty.

***b. Phát triển kỹ năng làm việc***

- Kỹ năng về chuyên môn: Tất cả các CB-NV làm chuyên môn phải thành thạo kỹ năng về chuyên môn của mình, đặc biệt là kỹ năng về tương tác với khách hàng...

- Các giải pháp cần thực hiện để phát triển kỹ năng:

*Thứ nhất*, phải thường xuyên cho đi đào tạo, học tập các kỹ năng về chuyên môn nghiệp vụ ...

*Thứ hai*, tăng cường mở các lớp tập huấn, hội nghị, hội thảo ở công ty về các chuyên đề về bảo hiểm...

*Thứ ba*, xây dựng văn bản quy định về nâng cao trình độ ngoại ngữ mà chủ yếu là tiếng Anh và tạo môi trường nâng cao kỹ năng các giao tiếp, dịch, đọc các tài liệu ..

*Thứ tư*, xây dựng kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo và phát triển kỹ năng theo định kỳ với thời gian, địa điểm thích hợp để nâng cao các kỹ năng cho CB-NV công ty.

*Thứ năm*, thường xuyên mở các lớp về nâng cao kỹ năng giao tiếp và tiếp xúc khách hàng cho tất cả CB-NV nhất là các CB-NV trực tiếp...

***c. Nâng cao thái độ làm việc chuyên nghiệp***

Thái độ của người lao động luôn là một vấn đề nóng đối với công ty, câu hỏi “làm sao để người lao động làm việc một cách hăng

say và nhiệt tình” không thể trả lời ngày một ngày hai mà là một quá trình lâu dài... Nâng cao nhận thức cho người lao động thông qua công tác đào tạo, bồi dưỡng cho họ những kiến thức như: Lý luận chính trị, các kiến thức tổng quát về kinh tế, xã hội, chính trị,...

### **3.2.2 Giải pháp nâng cao động lực thúc đẩy tại công ty**

#### **a. Tạo động lực thông qua tiền lương**

*Thứ nhất*, xác định quy mô quỹ lương một cách khoa học theo công việc của từng nhân viên, bộ phận...

*Thứ hai*, có kế hoạch tăng lương một cách rõ ràng, minh bạch, tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc và học hỏi nhiều hơn...

*Thứ ba*, xét thưởng các danh hiệu thi đua theo tháng cho những người thực sự hoàn thành tốt và hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao..

*Thứ tư*, nâng cao các chương trình phúc lợi như hỗ trợ nơi ở và phương tiện đi lại cho nhân viên ở xa, để có thể giúp đỡ công nhân an cư lạc nghiệp, yên tâm làm việc..

#### **b. Tạo động lực bằng đánh giá thành tích công việc**

- Lãnh đạo công ty cần xác định rõ các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá đối với từng cán bộ, nhân viên cụ thể như sau:

- Phân công công việc hợp lý...đánh giá kết quả ...

#### **c. Tạo động lực bằng việc tạo môi trường làm việc thuận lợi**

- Thiết lập môi trường làm việc thân thiện, cần trang thiết bị đầy đủ không khí làm việc thoải mái, quan hệ tốt giữa CB-NV với nhau cũng như với lãnh đạo cấp phòng, bộ phận trực thuộc, Ban Giám đốc công ty...

#### **d. Tạo động lực bằng phát triển nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến**

- Xây dựng chính sách động viên, bồi dưỡng, giáo dục, giúp đỡ

cá nhân thăng tiến...

### **3.2.3 Hoàn thiện nội dung tạo lập môi trường hỗ trợ phát triển**

#### ***a. Khuyến khích người lao động học tập và chia sẻ kiến thức***

Xây dựng cơ chế khuyến khích người lao động học tập và chia sẻ kiến thức tại công ty... Nhà quản lý phải là tấm gương sáng về tinh thần học hỏi, cầu thị... Xây dựng tinh thần đoàn kết, hợp tác gắn kết mọi người với công ty...

#### ***b. Xây dựng cơ chế khuyến khích người lao động sáng tạo trong công việc.***

Bố trí công việc phù hợp với khả năng, nguyện vọng.... Phát huy hội đồng sáng kiến ...

### **Kết luận chương 3**

Từ việc phân tích thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Bảo Minh Đắc Nông, đánh giá những mặt được cũng như những mặt yếu kém còn tồn tại, đồng thời kết hợp với những lý luận về đào tạo nguồn nhân lực, chương 3 đã trình bày những giải pháp hoàn thiện công tác này cho công ty...

Tất cả các giải pháp nêu ra với mục đích cuối cùng nhằm làm cho công tác phát triển nguồn nhân lực.....



## **KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ**

### **1. Kết luận**

Với việc đặt ra mục tiêu nghiên cứu phù hợp, với dữ liệu chủ yếu là thứ cấp thu thập từ Công ty Bảo Minh Đăk Nông, luận văn đã giải quyết được các vấn đề cơ bản sau:

- Hệ thống hóa được các lý luận liên quan đến phát triển nguồn nhân lực, trên cơ sở hệ thống hóa lý luận phân tích thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Bảo Minh Đăk Nông.

- Xác định một số nguyên nhân chủ yếu, làm rõ những mặt hạn chế trong công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Bảo Minh Đăk Nông.

- Đề xuất được một số chính sách và giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại công ty....

### **2. Kiến nghị với Tổng công ty Cổ phần Bảo Minh**

Phát triển và nâng cao chất lượng đào tạo đại lý bảo hiểm.

Thường xuyên tập huấn kiến thức .....

Cần có bộ phận Marketing để nghiên cứu thị trường .....

Phải đa dạng hóa các sản phẩm bảo hiểm để thích hợp với điều kiện kinh tế - xã hội của địa bàn.

Cần có chương trình hướng dẫn sử dụng ứng dụng công nghệ thông tin cho cán bộ, nhân viên.

Tiếp tục củng cố khả năng quản lý của các phòng nghiệp vụ công ty, các phòng khu vực và các chi nhánh, đại lý ở các tỉnh, thành phố...

- Đề xuất những bộ phận còn thiếu, những chính sách thu hút nguồn nhân lực, đa dạng hoá các sản phẩm Bảo Hiểm....

- Xem xét hỗ trợ cho công ty về kinh phí để mua đất để xây dựng trụ sở làm việc của công ty trong những năm tới.

185