



ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

NGUYỄN THẾ DUY

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG BA**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 834.01.01

TÓM TẮT
LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng – Năm 2020

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

Người hướng dẫn khoa học: **GS.TS. Nguyễn Thị Bích Thu**

Phản biện 1: TS. Nguyễn Quốc Tuấn

Phản biện 2: TS. Nguyễn Quốc Nghi

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 24 tháng 10 năm 2020.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

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

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngành điện là ngành hạ tầng quan trọng thúc đẩy quá trình phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Trong đó, hạ tầng về nguồn điện là môi trường đầu tư lý tưởng, ít rủi ro nhưng lợi ích mang lại về lâu dài rất tốt. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế ngày càng sâu rộng, sự giao lưu kinh tế giữa các nước, sự cạnh ngày càng gay gắt trong ngành Điện đòi hỏi chất lượng nguồn nhân lực cũng phải phát triển tương ứng.

Công tác phát triển nguồn nhân lực hiện nay tại các doanh nghiệp nhà nước, các doanh nghiệp cổ phần nói chung và Công ty Cổ phần Sông Ba nói riêng còn nhiều bất cập làm hạn chế đến sự phát triển của doanh nghiệp. Xuất phát từ thực tiễn trên, việc nghiên cứu tình hình phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Sông Ba để tìm ra các giải pháp hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực và đáp ứng yêu cầu nâng cao năng lực cạnh tranh cho Công ty Cổ phần Sông Ba trong thời gian đến là cấp thiết. Chính vì vậy, tác giả đã chọn đề tài "*Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Sông Ba*" làm đề tài nghiên cứu luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa và làm rõ các cơ sở lý luận cơ bản về phát triển nguồn nhân lực.
- Đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Sông Ba (SBA).
- Một số giải pháp để phát triển nguồn nhân lực SBA trong giai đoạn 2020 đến 2025 phù hợp với định hướng phát triển Công ty.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Những vấn đề lý luận và thực tiễn có liên quan đến việc phát triển nguồn nhân lực tại SBA giai đoạn 2020

- 2025.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về mặt nội dung: Nghiên cứu những vấn đề liên quan đến việc phát triển nguồn nhân lực tại SBA.

+ Về mặt thời gian: Số liệu phân tích trong giai đoạn 05 năm từ 2015 đến 2019. Việc khảo sát được tiến hành trong thời gian tháng 05/2020 đến 06/2020.

+ Về không gian: Tại SBA.

4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp tham khảo và tổng hợp tài liệu

Phương pháp điều tra khảo sát thu thập dữ liệu thứ cấp

Phương pháp thống kê, phân tích số liệu

5. Kết cấu của luận văn

Bố cục đề tài gồm phần mở đầu, phần kết luận và 03 Chương như sau:

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

Chương 2 - Thực trạng về phát triển nguồn nhân lực tại SBA.

Chương 3 - Giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực tại SBA.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

Có rất nhiều giáo trình, luận án, luận văn, bài báo khoa học về phát triển nguồn nhân lực. Điển hình như: Giáo trình quản trị nguồn nhân lực của nhóm tác giả Nguyễn Quốc Tuấn, Đoàn Gia Dũng, Đào Hữu Hòa, Nguyễn Thị Loan, Nguyễn Thị Bích Thu, Nguyễn Phúc Nguyên (2006); Trần Kim Dung (2011); Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2012); Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2012); Luận án tiến sĩ của Nguyễn Phan Thu Hằng (2017); Luận văn của Trần Văn Lâm (2014); Nguyễn Kim Quy (2017) và nhiều bài báo khoa học khác.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. KHÁI QUÁT VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1. Khái niệm

a. Nhân lực

Nhân lực là nguồn lực của mỗi người bao gồm cả thể lực và trí lực, thể lực thể hiện là sức khỏe, khả năng sử dụng cơ bắp, chân tay. Trí lực: là suy nghĩ, sự hiểu biết của con người, trí lực muốn nói tới khả năng làm việc bằng trí óc của con người.

b. Khái niệm nguồn nhân lực

Trong khuôn khổ luận văn, nguồn nhân lực trong doanh nghiệp chỉ lực lượng người lao động trong doanh nghiệp với khả năng đáp ứng công việc trong quá trình sản xuất phát triển của doanh nghiệp.

c. Phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực là quá trình gia tăng, biến đổi đáng kể về chất lượng của nguồn nhân lực theo hướng tiến bộ để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của tổ chức và yêu cầu của người lao động.

1.1.2. Ý nghĩa của phát triển nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực luôn đóng vai trò quan trọng trong tăng trưởng và phát triển kinh tế - xã hội nói chung và của mỗi tổ chức nói riêng. Nguồn nhân lực là nguồn lực căn bản của mọi tổ chức, nếu biết cách phát triển và khai thác tốt, thì nguồn nhân lực sẽ đóng góp rất lớn và quyết định vào sự thành công của doanh nghiệp.

1.2. NỘI DUNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

Luận văn xây dựng nội dung phát triển nguồn nhân lực theo hướng phát triển năng lực của người lao động. Đối với một tổ chức thì năng lực thực hiện công việc ở từng vị trí công việc phản ánh chất lượng nguồn nhân lực. 03 yếu tố nói đến năng lực của người lao

động, đó là: Kiến thức, kỹ năng và thái độ. Do đó, nội dung phát triển nguồn nhân lực là phát triển ba yếu tố này.

1.2.1. Nâng cao trình độ chuyên môn

Nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật là nâng cao 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, là phát triển, nâng cao kiến thức về kỹ thuật, kinh tế, xã hội. Trình độ chuyên môn kỹ thuật của nguồn nhân lực chỉ có thể có được, thông qua đào tạo. Cho nên bất kỳ tổ chức, doanh nghiệp nào cũng phải coi trọng công tác đào tạo. Và ngược lại, đào tạo phải đáp ứng cho được yêu cầu này.

1.2.2. Nâng cao kỹ năng của người lao động

“Kỹ năng nghề nghiệp là sự hiểu biết về trình độ thành thạo tay nghề và những kinh nghiệm, mức độ tinh xảo trong việc thực hiện các công việc. Sự rèn luyện, tích lũy kinh nghiệm thực tiễn, sẽ giúp con người nâng cao trình độ kỹ năng nghề.”

Để phát triển kỹ năng, người lao động cần có nhiều môi trường hơn để thực hành nghề nghiệp trong thực tiễn. Đối với các công việc đòi hỏi phải chú trọng kỹ năng nghề thì điều kiện thực hành có vai trò vô cùng quan trọng để phát triển kỹ năng. Để phát triển kỹ năng cho nhân viên doanh nghiệp cần thường lập các kế hoạch đào tạo kết hợp với huấn luyện kỹ năng thực hành. Không ngừng cải tiến quy trình làm việc, khuyến khích nhân viên thi nâng bậc nghề bằng các phần thưởng hợp lý, kịp thời.

1.2.3. Nâng cao nhận thức của người lao động

“Thái độ của người lao động cho thấy cách nhìn nhận của người đó về vai trò, trách nhiệm, mức độ nhiệt tình đối với các công việc, điều này sẽ được thể hiện qua các hành vi của họ. Một người có kỹ năng tốt nhưng thái độ không đúng thì hiệu quả đóng góp sẽ không

cao”.

Đối với những công việc đòi hỏi tác phong chuyên nghiệp, tính trách nhiệm cao thì thái độ cực kỳ quan trọng. Do vậy, để nguồn nhân lực được phát triển toàn diện, ngoài những biện pháp nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ thì cũng cần có những giải pháp nâng cao trình độ nhận thức cho người lao động, giúp xây dựng thái độ, tác phong cho người lao động cũng như tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp cho doanh nghiệp.

1.3. CÁC CHÍNH SÁCH PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.3.1. Đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực

Đào tạo được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn.

Quy trình đào tạo nguồn nhân lực bao gồm:

- + Xác định mục đích đào tạo.
- + Xác định nhu cầu đào tạo.
- + Xác định đối tượng đào tạo với mục tiêu đào tạo.
- + Xây dựng chương trình đào tạo.
- + Đánh giá chất lượng đào tạo.

1.3.2. Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc cũng có ảnh hưởng lớn đến sự phát triển của nguồn nhân lực vì nó ảnh hưởng đến mức tiêu hao sức lực của người lao động trong quá trình thực hiện công việc. Điều kiện làm việc ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực còn bao hàm điều kiện học tập trong doanh nghiệp.

Cải thiện điều kiện làm việc còn là việc thực hiện tốt các chính

sách an toàn lao động, đầu tư máy móc thiết bị chuyên dùng để tăng năng suất và cải thiện môi trường xung quanh người lao động và những điều kiện học tập. Việc cải thiện điều kiện làm việc sẽ giúp công ty sử dụng nguồn nhân lực của mình một cách hiệu quả nhất.

1.3.3. Đánh giá thực hiện công việc và thi đua khen thưởng

Đánh giá thực hiện công việc là cơ sở cho công tác trả lương, đào tạo và khuyến khích người lao động nỗ lực trong công việc do đó ảnh hưởng lớn phát triển nguồn nhân lực.

Thi đua khen thưởng cũng tác động rất lớn đến công tác phát triển nguồn nhân lực. Công tác này tạo động lực làm việc cho người lao động bằng những khuyến khích về mặt vật chất cũng như tinh thần. Giúp người lao động phấn đấu, hoàn thiện hơn năng lực bản thân. Thi đua khen thưởng muốn trở thành động lực phát triển cho người lao động cần phải được thực hiện công bằng, khách quan, kịp thời, hợp lý.

1.3.4. Chính sách thăng tiến

Thăng tiến là việc đưa người lao động vào một vị trí việc làm có tiền lương cao hơn, có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có các điều kiện làm việc tốt hơn và các cơ hội phát triển nhiều hơn.

Thăng tiến là nhu cầu bậc cao trong hệ thống nhu cầu. Nhân viên nào cũng ước muốn có những bước tiến trong sự nghiệp. Đây là nhu cầu chính đáng, là điều cần phải làm của các tổ chức trong việc sử dụng nhân lực có trình độ cao, điều kiện thu hút nhân tài. Nắm bắt nhu cầu này, doanh nghiệp cần có chính sách hợp lý, khuyến khích sự phát triển của nhân viên và các thủ tục thăng tiến rõ ràng, nhất quán.

1.3.5. Chính sách đãi ngộ

Những đãi ngộ về vật chất cho người lao động thông qua tiền lương và phúc lợi là những yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến thu hút và

giữ chân nhân tài, ý muốn gắn bó lâu dài với tổ chức của người lao động.

Bất kỳ người lao động nào cũng quan tâm đến mức thù lao mà họ nhận được. Vì mức thù lao này giúp họ đảm bảo được các mục tiêu trong cuộc sống. Nhân viên sẽ tích cực làm việc, gắn bó với doanh nghiệp, mong muốn thăng tiến, phát triển bản thân nếu nhận được mức thù lao xứng đáng với việc làm của họ

“Hệ thống tiền lương giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong chính sách khuyến khích vật chất và tinh thần đối với nhân viên.” [7, tr.188]

1.4. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.4.1. Nhóm nhân tố thuộc về môi trường xã hội

Môi trường xã hội bao gồm các nhân tố: Môi trường kinh tế; Đối thủ cạnh tranh; Thị trường lao động; Khoa học công nghệ; Điều kiện tự nhiên.

1.4.2. Nhóm nhân tố thuộc về doanh nghiệp

Môi trường nội bộ bao gồm các yếu tố: Chính sách phát triển nguồn nhân lực; Chiến lược phát triển của doanh nghiệp; Tăng trưởng, sự đổi mới, công nghệ mới của doanh nghiệp; Môi trường văn hóa tổ chức; Tiềm lực tài chính.

1.4.3. Nhóm nhân tố thuộc về người lao động

Người lao động luôn có sự quan tâm đến những cơ hội mới trong nghề nghiệp của họ. Trải qua các thời kỳ khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu, sở thích của mỗi cá nhân cũng khác đi, điều này tác động rất lớn đến công tác phát triển nguồn nhân lực.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG BA

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG BA (SBA)

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Công ty

Công ty Cổ phần Sông Ba (SBA) tiền thân là Công ty TNHH Đầu tư và Phát triển điện Sông Ba được thành lập ngày 02/01/2003. Trải qua 17 năm miệt mài nỗ lực phấn đấu, đến nay, sự thành công và thương hiệu SBA đã được xã hội ghi nhận qua những giá trị mà doanh nghiệp tạo ra trong quá trình phát triển. Những thành tựu và cống hiến của Công ty không chỉ “nhìn thấy” ở việc đóng góp nguồn điện quý giá cho khu vực miền Trung – Tây Nguyên phát triển mọi mặt, nộp ngân sách nhà nước mỗi năm hàng chục tỷ đồng; hai nhà máy thủy điện Khe Diên và Krông H’ năng còn góp phần giảm lũ, điều tiết nguồn nước cho vùng hạ du thuộc các tỉnh Quảng Nam và Phú Yên.

Lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh

- Đầu tư xây dựng các dự án thủy điện; sản xuất và kinh doanh điện năng;

- Tư vấn ĐTXD công trình; khảo sát, thiết kế xây dựng các công trình thủy điện có công suất dưới 30 MW, đường dây và trạm biến áp có điện áp đến 110 kV;

- Tư vấn giám sát xây dựng, quản lý dự án các thủy điện vừa và nhỏ, đường dây và trạm biến áp có điện áp đến 110 kV;

2.1.2. Cơ cấu tổ chức Công ty

Công ty có 03 Chi nhánh và 06 Phòng, Ban chức năng. Tổng số cán bộ nhân viên hiện nay là 100 người.

2.1.3. Kết quả hoạt động SBA từ năm 2015-2019

Sản phẩm chính của Công ty là điện năng được sản xuất ra bởi 02

Nhà máy thủy điện Khe Diên và Krông H'Năng, bán cho bên mua duy nhất là Tập đoàn Điện lực Việt Nam. Giai đoạn từ 2015 – 2017, doanh thu và lợi nhuận của Công ty tăng đáng kể. Năm 2018, 2019 doanh thu và lợi nhuận giảm do thời tiết không thuận lợi, nhưng vẫn duy trì ở mức cao.

2.1.4. Tình hình nhân sự tại Công ty Cổ phần Sông Ba

a. Đặc điểm nguồn nhân lực của SBA

Nguồn nhân lực của SBA có những đặc trưng sau:

- Lực lượng cán bộ quản lý, có chuyên môn cao, năng lực giỏi và nhiều năm kinh nghiệm làm việc trong công ty Nhà nước (trước khi chuyển sang làm việc cho Công ty cổ phần) nên khả năng quản lý và điều hành doanh thuận lợi.

- Lực lượng lao động đã qua đào tạo, làm việc độc lập và khả năng logic thuyết phục tốt.

- Lực lượng lao động có trình độ, năng lực đòi hỏi đạo đức nghề nghiệp cao.

b. Quy mô nguồn nhân lực qua các năm từ 2015 đến 2019

Năm 2015, tổng số lao động của Công ty là 96 người, đến năm 2016 là 101 người. Năm 2017 số lượng lao động cao nhất với 114 người, năm 2018 giảm còn 112 người. Tính đến ngày 31/12/2019 số lao động của SBA là 100 người.

c. Cơ cấu nguồn nhân lực qua các năm từ 2015 đến 2019

- Theo giới tính

Tỉ lệ lao động nam chiếm tỉ lệ trên 95%, tỉ lệ lao động nữ chỉ từ 3% đến 5%. Do đặc thù ngành nghề kinh doanh, số lượng lao động nữ chủ yếu làm việc ở bộ phận tài chính kế toán và hành chính văn phòng.

- Theo đặc thù hoạt động kinh doanh

Tỉ lệ lao động trực tiếp và gián tiếp có sự chênh lệch không lớn.

Năm 2019 tỉ lệ lao động trực tiếp chiếm 54%, lao động gián tiếp chiếm tỉ lệ 46%.

- Theo độ tuổi lao động

Với đặc thù kinh doanh sản xuất điện và hoạt động dịch vụ tư vấn, quản lý thuê, số cán bộ nhân viên có độ tuổi từ 30 đến 45 chiếm tỷ lệ như bảng nêu trên là lợi thế cho SBA, bởi đây là lực lượng lao động đạt đến độ phát triển đầy đủ nhất, là thế hệ lãnh đạo kế cận của SBA. Thuận lợi cho việc thực thi các hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại SBA trong tương lai.

2.2. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG BA

2.2.1 Quy trình nghiên cứu thực trạng và lấy ý kiến người lao động về phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Sông Ba

Quá trình phân tích và đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực của Công ty được sử dụng phối hợp giữa nguồn thông tin sơ cấp và thứ cấp.

Nội dung khảo sát thực hiện đánh giá qua 7 tiêu chí thuộc đo lường trình độ chuyên môn, 5 tiêu chí đo lường kỹ năng nghề nghiệp, 6 tiêu chí đo lường thái độ và 15 tiêu chí đánh giá các thang đo chính sách phát triển nguồn nhân lực của Công ty.

Đối tượng khảo sát sẽ bao gồm tất cả cán bộ công nhân viên hiện đang làm việc tại Công ty Cổ phần Sông Ba. Số lượng phiếu khảo sát hợp lệ cho phân tích là 60 phiếu với các tỉ lệ về giới tính, trình độ học vấn, vị trí công tác đảm bảo được tính đại diện cho tổng thể nghiên cứu.

2.2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Sông Ba

a. Về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ

Trình độ sau đại học chiếm tỉ lệ rất ít trong công ty nhưng có sự

tăng dần qua các năm. Năm 2015 chỉ có 1 người, đến năm 2019 là 5 người chiếm tỉ lệ 5%. Năm 2015, 2016 tỉ lệ nhân sự có trình độ đại học, sau đại học chiếm tỉ lệ dưới 50%, năm 2017, 2018 2 nhóm trình độ này chiếm tỉ lệ trên 50%. Năm 2019 còn 48%. Nhóm trình độ cao đẳng, trung cấp chiếm tỉ trọng khá cao trong công ty và ít có sự chuyển biến qua các năm. Sự cải thiện trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhóm nhân lực này qua các năm chưa nhiều.

Thống kê từ kết quả khảo sát cho thấy các tiêu chí “Kiến thức chuyên môn (chuyên ngành) đáp ứng tốt công việc đang đảm nhiệm tại SBA”, “Có khả năng vận hành, thực hiện nghiệp vụ thành thạo, không có sai sót trong quá trình làm việc”, “Có khả năng học tập cao hơn” có mức đánh giá tốt (giá trị trung bình trên 4). Ngược lại, trình độ ngoại ngữ đáp ứng cho công việc của nhân viên có mức đánh giá thấp với giá trị trung bình là 3,42/5. Tiêu chí “Có những sáng kiến giúp cải thiện hiệu quả công việc được giao” cũng có tỉ lệ đánh giá thấp với giá trị trung bình là 3,52/5. Hai tiêu chí về kinh nghiệm làm việc và kiến thức, kỹ năng tin học đáp ứng công việc có mức đánh giá tương đối tốt với giá trị trung bình là 3,68/5.

b. Về kỹ năng của nguồn nhân lực

Bảng 2.1 Kết quả khảo sát đánh giá kỹ năng của nhân viên tại SBA

TT	Chỉ tiêu đánh giá	GT trung bình
1	Kỹ năng giao tiếp tốt	3,88
2	Kỹ năng làm việc nhóm tốt	4,05
3	Kỹ năng tổ chức tốt	3,47
4	Kỹ năng lập kế hoạch tốt	3,65
5	Kỹ năng thích ứng tốt	3,95

(Nguồn: Xử lý kết quả khảo sát)

Qua kết quả khảo sát cho thấy kỹ năng cần thiết cho công việc,

đội ngũ cán bộ nhân viên SBA cơ bản đáp ứng tốt. Nhóm kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm và khả năng thích ứng trong các hoàn cảnh công tác đều có giá trị gần bằng mức 4. Có một điều cũng lưu ý là ở một số bộ phận có giao dịch với khách hàng cần thêm những kỹ năng như đàm phán và tư vấn, thuyết phục khách hàng. Về cơ bản những kỹ năng này đã đáp ứng nhu cầu công việc.

Tuy nhiên, vẫn còn nhiều kỹ năng mà nguồn nhân lực của SBA còn hạn chế và mức độ đáp ứng không đồng đều như kỹ năng lập kế hoạch, kỹ năng tổ chức. Để nâng cao khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp, SBA cần phải chú ý đào tạo các kỹ năng còn yếu, thiếu đáp ứng tốt các mục tiêu chiến lược của SBA trong giai đoạn tiếp theo.

c. Về thái độ, nhận thức của nguồn nhân lực

Mức độ đáp ứng về nhận thức của cán bộ nhân viên SBA tương đối tốt, có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc, tuân thủ kỷ luật lao động, tích cực đóng góp xây dựng cho sự phát triển của Công ty. Tuy nhiên, thực tế vẫn còn một số cán bộ nhân viên chưa có ý thức chấp hành, tuân thủ giờ giấc làm việc; tâm lý làm việc đối phó, còn thờ ơ; ý thức tự học tập nâng cao trình độ còn thấp, một số cán bộ nhân viên có biểu hiện thỏa mãn với hiện tại.

Do vậy, SBA cần phải chú ý trong công tác phát triển nguồn nhân lực, kế hoạch đào tạo, giáo dục phù hợp để nâng cao ý thức trách nhiệm người lao động, đáp ứng mục tiêu chiến lược của SBA trong giai đoạn tiếp theo.

2.2.3. Thực trạng các chính sách phát triển nguồn nhân lực tại SBA trong thời gian qua

a. Chính sách đào tạo, bồi dưỡng

Công ty luôn chú trọng công tác đào tạo cho đội ngũ CBCNV để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao về năng lực đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, hoạt động đào tạo tại Công ty hiện nay

vẫn chưa được quan tâm thỏa đáng. Chưa có mục tiêu đào tạo cụ thể, kế hoạch đào tạo lâu dài. Công tác xác định nhu cầu chưa được xác định một cách khoa học.

SBA đã tổ chức hình thức đào tạo khá đa dạng, lĩnh vực đào tạo phù hợp với yêu cầu thực tế công việc cũng như trong tương lai.

Bảng 2.2 Khảo sát về chương trình đào tạo

TT	Chỉ tiêu đánh giá	GT trung bình
1	Chương trình đào tạo hằng năm của Công ty có hiệu quả tốt	3,65
2	Nhân viên luôn được phổ biến kiến thức và kỹ năng mới kịp thời	3,53
3	Công ty đáp ứng tốt nhu cầu đào tạo của nhân viên	3,45

Các tiêu chí hiệu quả chương trình đào tạo có mức đánh giá tương đối thấp.

b. Điều kiện làm việc

Điều kiện tại Công ty vẫn còn một số hạn chế cần được khắc phục trong thời gian sắp tới đó là:

- Cải thiện điều kiện ăn ở tại các nhà máy cho người lao động tại các nhà máy.

- Tạo thêm điều kiện cho nhóm công nhân, nhân viên kỹ thuật. Cần có chính sách hỗ trợ tài chính cho nhân viên đi học.

Kết quả khảo sát cho thấy các tiêu chí đánh giá điều kiện ở mức tương đối tốt.

c. Đánh giá kết quả lao động– thi đua khen thưởng.

Bảng 2.3. Kết quả khảo sát về đánh giá kết quả lao động tại SBA

TT	Chỉ tiêu đánh giá	GT trung bình
1	Kết quả phân loại lao động công bằng, thỏa đáng	3,87
2	Kết quả công việc được công nhận đúng với năng lực của nhân viên	3,88
3	Chính sách thi đua – khen thưởng được thực hiện tốt	3,95

(Nguồn: Xử lý kết quả khảo sát)

Kết quả khảo sát cho thấy công tác đánh giá lao động – thi đua khen thưởng Công ty đã thực hiện khá tốt. Công tác thi đua khen thưởng có mức đánh giá là 3,95/5. Tiêu chí “Kết quả phân loại lao động công bằng, thỏa đáng” có mức đánh giá là 3,87/5. Tiêu chí “Kết quả công việc được công nhận đúng với năng lực của nhân viên” có mức đánh giá 3,88/5.

d. Chính sách thăng tiến

Mô hình hoạt động của Công ty tương đối ổn định nên sự đề bạt các chức danh quản lý mới ít xảy ra. Tuy nhiên, để tạo cơ hội thăng tiến cho tất cả cán bộ nhân viên có năng lực, nhiệt huyết SBA định kỳ 3 năm hoặc 5 năm sẽ tổ chức thi vào các chức danh quản lý hoặc tổ chức họp lấy ý kiến bổ nhiệm lại các chức danh quản lý. Với hình thức thi vào chức danh quản lý, lấy ý kiến bổ nhiệm lại như vậy cũng tạo động lực để các nhân viên, quản lý nỗ lực hết mình trong công việc. Hoàn thiện trình độ chuyên môn, tác phong làm việc, thái độ trong công việc qua đó có tác động đến quá trình phát triển nguồn nhân lực.

e. Chính sách đãi ngộ

Qua các năm, thu nhập bình quân của người lao động tại SBA đều tăng lên, khá cao so với bình quân ngành, điều này có thể gây áp lực về chi phí cho Công ty. Tuy nhiên, Công ty vẫn có những chính sách tăng lương để duy trì được nguồn nhân lực, cho thấy được SBA luôn quan tâm đến quyền lợi và đảm bảo mức sống ngày càng nâng cao cho người lao động.

Bảng 2.4. Kết quả khảo sát về các chính sách đãi ngộ tại SBA

TT	Chỉ tiêu đánh giá	GT trung bình
1	Công ty có chính sách lương và phúc lợi tốt	3,98
2	Chính sách đãi ngộ tạo nên sự gắn bó trong công việc	3,95
3	Mức đãi ngộ phù với cống hiến của người lao động.	3,80

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ CHÍNH SÁCH PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG BA

2.3.1. Những thành tựu đạt được

Công tác phát triển nguồn nhân lực của SBA thời gian qua đã tạo ra được đội ngũ nhân lực chất lượng, gắn bó với Công ty, đáp ứng cơ bản yêu cầu của hoạt động kinh doanh hiện tại. Với số lượng và cơ cấu lao động hiện tại đảm bảo đáp ứng yêu cầu quản lý của công ty đồng thời đảm bảo thu nhập ổn định cho người lao động. Môi trường làm việc thân thiện, chuyên nghiệp, có sự quan tâm đùm bọc nhau giữa các thể hệ. Công ty đã chú trọng tới việc đào tạo, phát triển nguồn nhân lực hiện tại: nâng cao, đồng bộ chất lượng trong tổ chức. Các chính sách đãi ngộ, thăng tiến được Công ty thực hiện khá tốt.

2.3.2 Những hạn chế

Ban lãnh đạo đã có nhận ra tầm quan trọng của nguồn nhân lực nhưng chưa đầu tư thích đáng. Tốc độ tăng trưởng của trình độ lao động đại học và sau đại học qua các năm chưa cao.

Chưa xây được kế hoạch đào tạo dài hạn, nhu cầu đào tạo chưa được xác định một cách hệ thống khoa học. Công ty xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu dựa vào đề xuất của các bộ phận nghiệp vụ và yêu cầu ngành điện.

Điều kiện làm việc tại các nhà máy thủy điện chưa được quan tâm đúng mức.

Công tác đánh giá kết quả lao động còn nhiều lúng túng do Công ty mới áp dụng phương pháp KPI nên một số cán bộ nhân viên chưa hiểu rõ về KPI,...

Một bộ phận lao động có biểu hiện dao động về tư tưởng chính trị, đạo đức, chưa kiên quyết đấu tranh với tiêu cực cũng như thiếu tinh thần học hỏi, cầu tiến.

2.3.3. Nguyên nhân của những hạn chế

Các hoạt động của SBA còn phụ thuộc vào việc quản lý của cổ đông sáng lập (EVNCPC) nên khó chủ động trong công tác phát triển nguồn nhân lực dài hạn.

Chế độ đào tạo và đào tạo lại chưa được tổ chức một cách bài bản và khoa học nên còn chứa đựng nhiều bất cập.

Việc thực hiện các chính sách kích thích, động viên và duy trì phát triển các mối quan hệ lao động còn nhiều bất cập làm kìm hãm phát triển nguồn nhân lực.

Cơ chế quản lý nội bộ của Doanh nghiệp cổ phần cũng còn những mặt tồn tại, chưa phát huy được vai trò làm chủ của người lao động, động viên sức lực, trí lực của cán bộ quản lý toàn tâm, toàn ý phục vụ doanh nghiệp.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHO CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG BA TRONG THỜI GIAN TỚI

3.1. CĂN CỨ ĐỂ XÂY DỰNG CÁC GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

3.1.1. Định hướng hoạt động kinh doanh của Công ty trong thời gian tới

3.1.2. Định hướng của Công ty Cổ phần Sông Ba trong phát triển nguồn nhân lực

3.2. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÔNG BA

3.2.1. Giải pháp về đào tạo nguồn nhân lực

a. Xác định nhu cầu đào tạo

Để đáp ứng chiến lược kinh doanh của Công ty cũng như mục tiêu nhân sự đến năm 2025. Nhu cầu đào tạo được xác định như sau:

Bảng 3.1. Dự báo nhu cầu đào tạo của Công ty Cổ phần Sông Ba đến năm 2025

Nội dung	Đơn vị	2021	2022	2023	2024	2025
Số lượng đợt đào tạo	Đợt/Năm	15	17	20	22	25
Số lượt người đào tạo	Người	150	150	150	150	150
Kinh phí đào tạo	Triệu đồng	175	205	217	250	300

(Nguồn: Phòng Hành chính – Tổ chức)

Xuất phát từ đánh giá nhu cầu chung của Công ty để xác định được nhu cầu đào tạo cụ thể, phù hợp với từng phòng ban, đáp ứng tốt nhu cầu trong công việc, SBA cần hoàn thiện bảng mô tả công việc cho các vị trí trong Công ty và thực hiện đánh giá từng vị trí

công việc, thực hiện bảng mô tả công việc, từ đó tiến hành phân tích công việc nhằm đánh giá hiệu quả của người lao động.

❖ *Thiết kế bảng nhu cầu phát triển của mỗi người lao động*

Công ty có thể xác định nhu cầu đào tạo gửi về cho các phòng ban, bộ phận vào đầu năm. Mẫu phiếu xác định nhu cầu đào tạo có thể thiết kế theo mẫu:

BẢNG ĐĂNG KÝ ĐÀO TẠO NĂM 20.....				
Bộ phận:.....				
Họ và Tên	Tên khóa đào tạo, bồi dưỡng	Thời gian	Cơ sở đào tạo, bồi dưỡng	Văn bằng/chứng chỉ

....., ngày.....tháng.....năm 20...

Tổng Giám đốc P.Tổ chức – Nhân sự Quản lý trực tiếp Người lập

Công ty có thể thực hiện phương pháp này bằng cách giao cho bộ phận Hành chính – Tổ chức của Công ty phụ trách công tác xác định nhu cầu đào tạo và những vấn đề liên quan đến nhân sự. Theo hằng năm hoặc hàng quý gửi mẫu đăng ký nhu cầu đào tạo về các bộ phận, sau đó tập hợp kết quả, xây dựng kế hoạch đào tạo trình giám đốc xét duyệt. Cách này cũng cho phép Công ty xác định đúng nhu cầu đào tạo của nhân viên hằng năm.

b. Giải pháp nâng cao công tác lựa chọn đối tượng đào tạo

Để đảm bảo sự phát triển cân đối đồng đều của các nguồn nhân lực, từng bộ phận, phòng ban trong Công ty Cổ phần Sông Ba, dự kiến các đối tượng cần đào tạo như sau:

Bảng 3.3. Dự kiến số lượng và đối tượng cần đào tạo

Đối tượng	Số lượng (Người)	Nội dung
Cán bộ quản lý các cấp, cán bộ trong quy hoạch	12	Kỹ năng quản lý, lý luận chính trị, các kiến thức mới liên quan đến hoạt động của Công ty như công nghệ sản xuất, xu hướng phát triển của ngành, sản phẩm mới, định hướng phát triển của Nhà nước có liên quan. Tham quan, học tập trao đổi kinh nghiệm về công tác quản lý, công tác thí nghiệm.
Nhân viên hành chính	15	Các kiến thức chuyên môn thuộc lĩnh vực phức trách, các kỹ năng mềm, sự thay đổi trong thị trường; nghiệp vụ đấu thầu,..
Nhân viên kỹ thuật	34	Quản lý kỹ thuật; thí nghiệm phân thiết bị Rơ le điều khiển bảo vệ và tự động hóa; Tích hợp hệ thống tự động hóa trạm biến áp theo tiêu chuẩn IEC 61850; Tổ chức các chuyên đề về phân tích, đánh giá tình trạng của các thiết bị điện Nhà máy thủy điện và trạm biến áp đến cấp điện áp 110kV.
Công nhân sản xuất	34	Kỹ năng thực hiện công việc, quy định về an toàn lao động, phòng cháy chữa cháy, Nội quy lao động của Công ty, nâng cao nhận thức về hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 và ISO/IEC 17025

Việc lựa chọn đào tạo cần xem xét bảng dự kiến này và tùy vào giai đoạn cụ thể mà bổ sung và điều chỉnh sao cho phù hợp hơn.

c. Giải pháp nâng cao công tác xây dựng chương trình và phương pháp đào tạo

Tùy vào từng đối tượng đào tạo mà có các phương pháp đào tạo khác nhau.

- *Đối với cán bộ quản lý:* Có thể áp dụng các hình thức đào tạo: Đào tạo trong công việc; Đào tạo ngoài công việc

- *Đối với đội ngũ cán bộ công nhân viên:* Công ty cũng cần áp dụng các hình thức đào tạo như chỉ dẫn, kèm cặp tại Công ty. Công ty cũng cần luân chuyển các cán bộ ở các bộ phận để tạo sự phát triển cho các cán bộ công nhân viên.

- *Đối với cán bộ kỹ thuật:* Chú trọng đào tạo trong công việc. Tổ chức các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ ngăn ngừa và cử nhân viên tham gia.

- *Đối với công nhân lao động trực tiếp:* Hình thức đào tạo phù hợp với các công nhân này là chỉ bảo, kèm cặp tại chỗ. Ngoài ra Công ty còn có thể tổ chức các lớp tập huấn kỹ năng thực hiện công việc theo từng đợt tuyển dụng tại Công ty.

d. Giải pháp nâng cao công tác chuẩn bị kinh phí trong đào tạo

Để đảm bảo nguồn kinh phí dành cho đào tạo tại Công ty Cổ phần Sông Ba, có thể huy động tài trợ từ Tổng công ty, trích một phần kinh phí hoạt động của Công ty và từ đóng góp của cán bộ công nhân viên qua các quỹ, thưởng.

e. Giải pháp nâng cao công tác đánh giá kết quả và hiệu quả sau đào tạo

Đánh giá kết quả đào tạo thông qua đánh giá tình hình thực hiện công việc của người lao động sau đào tạo: việc thực hiện công việc của lao động sau đào tạo sẽ phản ánh chính xác hiệu quả của chương trình đào tạo. Nếu người lao động thực hiện tốt, hoàn thành một cách

xuất sắc nhiệm vụ, có tinh thần trách nhiệm thì có nghĩa là chương trình đào tạo đó đạt hiệu quả cao và ngược lại.

3.2.2. Giải pháp về nâng cao điều kiện làm việc

- Công ty cần thuê dịch vụ nấu ăn đảm bảo chất lượng, trang bị các thiết bị thiết yếu cho khu vực nhà ở để NLĐ sau một ngày làm việc vất vả về có chỗ ăn, ở nghỉ ngơi hồi phục sức lao động và bớt cảm giác buồn chán khi xa gia đình. Bên cạnh đó, đối với NLĐ làm việc theo chế độ ca, kíp cần phải bố trí bữa ăn giữa ca hoặc cấp chi phí để họ tự ăn, uống đảm bảo sức khỏe làm việc.

- Cần đầu tư đổi mới công nghệ, căn cứ vào yêu cầu của vận hành nhà máy, công trình và điều kiện cơ sở vật chất, nguồn vốn để có giải pháp mua sắm thay thế các thiết bị đã cũ, lỗi thời, nhằm khắc phục những ảnh hưởng không tốt đến môi trường và sức khỏe của NLĐ.

- Tổ chức khám sức khỏe định kỳ

- Trang bị phương tiện cá nhân đảm bảo chất lượng, việc quản lý cấp phát, sử dụng theo quy định của pháp luật.

- Thường xuyên nhắc nhở, kiểm tra đôn đốc nhân viên sử dụng trang phục bảo hộ lao động trong khi làm việc và thường xuyên tổ chức các lớp học, phổ biến ý nghĩa của việc thực hiện bảo hộ lao động để phòng tránh tai nạn lao động.

- Thực hiện nghiêm ngặt kỷ luật lao động, an toàn lao động và chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý bằng việc đưa ra các nội quy, quy định về an toàn lao động, bắt buộc NLĐ phải nghiêm chỉnh chấp hành.

- Tổ chức các cuộc thi nâng cao tay nghề, nghiệp vụ cho khối sản xuất. Tạo thêm điều kiện về thời gian và học phí cho người đi học.

3.2.3. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả lao động và thi đua khen thưởng

Công tác đánh giá thành tích nhân viên tại SBA cần được thực

hiện nhất quán và theo một tiến trình chặt chẽ. Tác giả đề xuất tiến trình đánh giá thành tích cụ thể theo các bước như sau:

Bước 1: Hoàn thiện khâu chuẩn bị đánh giá, phổ biến văn bản

Bước 2: Thu thập thông tin phục vụ cho đánh giá

Bước 3: Tiến hành đánh giá thành tích của nhân viên

Bước 4: Lưu giữ và sử dụng kết quả đánh giá

3.3.4. Hoàn thiện chính sách thăng tiến

Công ty cần xây dựng và ban hành quy định cụ thể việc bổ nhiệm, miễn nhiệm dựa vào khả năng, thành tích, sự đóng góp của NLD, nên tránh dựa trên thâm niên công tác hoặc được sự hài lòng của cấp trên, đồng thời tổ chức tuyên truyền sâu rộng đến NLD để mọi người đều được biết và cố gắng, phấn đấu trong công việc.

Công ty cần thực hiện tốt công tác quy hoạch cán bộ, chú trọng đào tạo những cán bộ trẻ, có năng lực. Để chủ động trong công tác sắp xếp, sử dụng nguồn nhân lực, tạo điều kiện cho NLD thăng tiến hợp lý đòi hỏi Công ty phải quan tâm hơn đến việc quy hoạch đội ngũ cán bộ kế cận.

3.2.5. Hoàn thiện chính sách đãi ngộ tại Công ty

a. Hoàn thiện phương pháp tính chi trả tiền lương

Cải cách chính sách tiền lương phải bảo đảm tính tổng thể, hệ thống, đồng bộ, kế thừa và phát huy những ưu điểm, khắc phục có hiệu quả những hạn chế, bất cập của chính sách tiền lương hiện hành. Xây dựng phương pháp trả lương cần căn cứ vào các tiêu chuẩn sau:

- Khối lượng công việc.
- Trình độ và thâm niên: Thông qua hệ số lương.
- Thời gian làm việc thực tế: Là thời gian làm việc tính trên ngày công.

- Hiệu quả công việc được đánh giá dựa vào kết quả bình xét đối với từng Phòng, Phân xưởng hàng tháng.

- Mức độ phức tạp trong công việc: Dựa vào kết quả đánh giá công việc và phân tích công việc.

- Thường xuyên theo dõi thang lương của các Công ty cùng ngành trên thị trường để đảm bảo rằng mặt bằng lương của đơn vị là hợp lý.

- Tinh thần trách nhiệm, kinh nghiệm trong công việc, tuân thủ nội quy lao động, tiết kiệm nguyên vật liệu...

Các tiêu chuẩn này có thể thêm hoặc bớt tùy thuộc vào từng vị trí chức danh công việc và từng loại lao động cụ thể.

b. Đảm bảo công bằng, hợp lý trong chính sách chi trả tiền lương

Công khai các chính sách tính lương, thưởng cho NLĐ thông qua các Quy chế phân phối tiền lương trong Công ty và gửi bảng lương cho NLĐ.

Công ty cần có biện pháp hợp lý để tăng lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của NLĐ và tiền lương phải gắn chặt với chất lượng lao động, phải phản ánh sự cống hiến của NLĐ, từ đó mới kích thích họ hăng say làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao nhất.

Hàng năm, Công ty cần tổ chức họp để xem xét, đánh giá lại chính sách tiền lương đang thực hiện và điều chỉnh mức lương cho phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh và mục tiêu phát triển.

c. Hoàn thiện chính sách phúc lợi

Công ty cần đưa ra những chính sách động viên giúp đỡ NLĐ khi họ có gặp phải những vấn đề khó khăn xảy ra trong cuộc sống để giúp NLĐ nhanh chóng khắc phục những khó khăn đó và trở lại với công việc. Công ty cần tăng cường các hoạt động giải trí, nên có các chính sách quan tâm hơn nữa đến NLĐ trực tiếp. Tổ chức các phong trào thi đua trong lao động sản xuất, phấn đấu nâng cao năng suất lao động, tiết kiệm nguyên vật liệu, nâng cao hiệu quả kinh tế.

KẾT LUẬN

Phát triển nguồn lực con người được xem là hướng ưu tiên của Công ty Cổ phần Sông Ba nhằm thực hiện thắng lợi những mục tiêu kinh tế của công ty. Trên cơ sở những phương hướng trên, công ty đã xác định rõ hướng phát triển nguồn lực của mình, đó là phải coi việc phát triển nguồn nhân lực vừa là mục tiêu vừa là động lực cho sự phát triển của công ty trong tương lai.

Qua quá trình nghiên cứu, luận văn cơ bản đã đạt được mục tiêu đề ra là:

- Hệ thống hóa và làm rõ các cơ sở lý luận cơ bản về phát triển nguồn nhân lực.

- Đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Sông Ba (SBA).

- Một số giải pháp để phát triển nguồn nhân lực SBA trong giai đoạn 2020 đến 2025 phù hợp với định hướng phát triển Công ty.

Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu nên luận văn còn một số hạn chế như sau:

- Chưa đánh giá được mức độ tác động của các chính sách nhân sự lên năng lực làm việc của người lao động tại Công ty.

- Chưa thiết kế được khung năng lực chuyên môn và kỹ năng cần thiết cho từng vị trí nhân lực.

- Các giải pháp đưa ra chưa có thời gian kiểm chứng nên còn mang tính định hướng.

Tuy nhiên, với sự hướng dẫn tận tình của giảng viên cùng với sự nỗ lực của bản thân. Luận văn cũng đạt được giá trị về mặt khoa học, có thể làm tài liệu tham khảo cho Công ty Cổ phần Sông Ba và đọc giả quan tâm đến phát triển nhân lực.