

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TẠI SỞ TÀI NGUYÊN VÀ MÔI TRƯỜNG TỈNH BÌNH THUẬN GIAI ĐOẠN 2018 – 2025

Nguyễn Thị Hoàng Nguyên*

Title: *The human resource development strategy for Department of Natural Resources and Environment in Binh Thuan Province*

Từ khóa: phát triển nhân lực, Sở Tài nguyên và Môi trường, Bình Thuận, SWOT, IFE, EFE.

Keywords: *Human resource development, Department of Natural Resources and Environment, Binh Thuan, SWOT, IFE, EFE.*

Thông tin chung:

Ngày nhận bài: 03/3/2019;

Ngày nhận kết quả bình duyệt: 15/3/2019;

Ngày chấp nhận đăng bài: 12/4/2019.

Tác giả: *Trường Đại học Yersin Đà Lạt

Email:

hoangnguyen7487@gmail.com

TÓM TẮT

Nghiên cứu này trình bày về quy trình để xây dựng chiến lược phát triển nhân lực cho tổ chức, trong đó nêu rõ mỗi giai đoạn trong quy trình cần thực hiện những nhiệm vụ gì, đồng thời sử dụng quy trình này để xây dựng chiến lược phát triển nhân sự tại Sở Tài nguyên và Môi trường. Hiện nay, có nhiều phương pháp được sử dụng để xây dựng chiến lược phát triển nhân sự cho tổ chức, trong phạm vi nghiên cứu này, chúng tôi sử dụng hệ thống ma trận SWOT trong khung phân tích hình thành chiến lược để xây dựng. Kết quả nghiên cứu đã đề xuất được ba chiến lược cho Sở Tài nguyên và Môi trường, gồm chiến lược nâng cao năng lực, chiến lược cơ cấu lại vị trí công việc, và chiến lược chống chảy máu chất xám.

ABSTRACT

This study presents the process of building the human resource development strategy for organizations with specific tasks that need to be performed in each stage. This process is subsequently applied to build human resource development strategy for Department of Natural Resources and Environment. There are many methods employed to design human resource development strategy. In this study, we apply the matrix system (SWOT) in the strategy - formulation analytical framework. Three strategies have been suggested for Department of Natural Resources and Environment, including capacity building strategy, restructuring of work strategy, and brain drain against strategy.

1. Đặt vấn đề

Ngành Tài nguyên và Môi trường có vai trò đặc biệt quan trọng trong sự phát triển bền vững của đất nước, đẩy mạnh quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa, hội nhập quốc tế và đảm bảo sự phát triển bền vững của đất nước. Căn cứ Quyết định số 2476/QĐ-BTNMT ngày 30/12/2011 của Bộ Tài nguyên và Môi trường về quy hoạch phát triển nguồn nhân lực ngành Tài nguyên và Môi trường giai đoạn 2012 – 2020, phát

triển nhân lực ngành tài nguyên và môi trường nhằm đáp ứng yêu cầu đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, cơ cấu ngành nghề hợp lý, có phẩm chất, năng lực phục vụ sự nghiệp phát triển ngành.

Hiện nay, đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức, người lao động trong toàn ngành có gần 45.000 người. Tuy nhiên, đội ngũ này vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu thực tế. Theo đánh giá của Bộ Tài nguyên và Môi trường, đến nay số lượng và chất lượng đội

ngũ cán bộ làm công tác quản lý nhà nước về tài nguyên và môi trường, nhất là ở cấp địa phương vẫn còn rất hạn chế. Đặc biệt, số lượng cán bộ có chuyên môn làm công tác bảo vệ môi trường tại các đơn vị trên còn rất ít, đối với các Sở Tài nguyên và Môi trường chỉ chiếm chưa đến 10% lực lượng cán bộ quản lý. Hầu hết cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn chưa được đào tạo kiến thức quản lý kinh tế, dẫn đến thiếu lực lượng để thực hiện kinh tế hóa ngành tài nguyên và môi trường.

Các trường đại học, các cơ sở đào tạo lớn trong cả nước mới chỉ tập trung đào tạo về công nghệ, kỹ thuật chưa chú trọng đào tạo kiến thức về quản lý cho các lĩnh vực chuyên môn tài nguyên môi trường. Một số lĩnh vực chuyên sâu của ngành tài nguyên và môi trường chưa được các cơ sở đào tạo quan tâm xây dựng chương trình đào tạo, đặc biệt là đào tạo sau đại học và đào tạo cán bộ ở trình độ cao.

Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận là cơ quan chuyên môn thuộc UBND tỉnh, có chức năng tham mưu, giúp UBND tỉnh thực hiện các chức năng quản lý Nhà nước về lĩnh vực Tài nguyên và Môi trường bao gồm: Đất đai, tài nguyên nước, tài nguyên khoáng sản, địa chất, môi trường, khí tượng thủy văn, đo đạc bản đồ, quản lý tổng hợp về biển và hải đảo; thực hiện các dịch vụ công trong lĩnh vực thuộc phạm vi quản lý của Sở. Trình độ đội ngũ cán bộ, công chức ở địa phương không đồng đều. Trong khi đó, công tác đào tạo nguồn nhân lực cho ngành trong các năm qua còn nhiều bất cập, mất cân đối giữa các ngành, các cấp đào tạo: Nhiều lĩnh vực quản lý mới của Bộ chưa được các cơ sở đào tạo quan tâm xây dựng chương trình và tuyển sinh đào tạo kịp thời, dẫn đến thiếu hụt nguồn nhân lực cả ở trung ương và địa phương.

Mặc dù Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận đã đề ra các chính sách và đã có nhiều quan tâm đến việc phát triển nguồn nhân lực, song đó mới chỉ là những hoạch định và giải pháp ngắn hạn về việc quản lý nguồn nhân lực. Trong bối cảnh hoàn thiện cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ của Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận theo yêu cầu của Chính phủ là sắp xếp tinh gọn bộ máy, đáp ứng định hướng chung của Nhà nước về phát triển ngành, việc xây dựng kế hoạch phát triển và quản lý nguồn nhân lực sẽ góp phần tạo nên tính đồng bộ và khả năng thích ứng của nguồn nhân lực với những thay đổi trước mắt và lâu dài.

Vì vậy, làm thế nào để quản lý và phát triển nguồn nhân lực một cách toàn diện, đó là vấn đề khó khăn và thách thức lớn đối với các đơn vị nói chung và đối với Sở tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận nói riêng. Trong bối cảnh mang tính khốc liệt của áp lực hội nhập kinh tế quốc tế phải đáp ứng ngày càng cao của người lao động trong nền kinh tế thị trường đã đang đòi hỏi những nhà quản lý ở mọi cấp độ khác nhau đều phải có sự nhìn nhận một cách linh hoạt, tiếp thu và nắm vững được những kỹ năng mới trong công tác quản lý, xây dựng, phát triển nguồn nhân lực một cách khoa học và nghệ thuật. Để hoàn thành nội dung nghiên cứu, tác giả lựa chọn phương pháp nghiên cứu chính là định tính kết hợp với ma trận SWOT để đánh giá và xây dựng chiến lược phát triển nhân lực tại cơ quan này, góp phần giúp Sở Tài nguyên và Môi Trường tỉnh Bình Thuận hoàn thiện cơ cấu tổ chức cũng như chức năng và nhiệm vụ đã đề ra.

2. Khái quát về nhân lực tại Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận

2.1. Về số lượng

Ngay từ đầu những ngày thành lập, Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận

đã có những quan tâm trong lĩnh vực xây dựng đội ngũ cán bộ, công nhân viên chức với mục tiêu: Xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức các cấp từ Sở đến các đơn vị trực thuộc đủ về số lượng, đảm bảo biên chế được giao, đảm bảo sự chuyển tiếp liên tục và vững vàng giữa các thế hệ cán bộ nhằm thực hiện các chức năng, nhiệm vụ được giao.

Tính đến tháng 12 năm 2017, tổng số công chức, viên chức được giao là 278 người. Tuy nhiên, số lượng công chức, viên chức hiện đang làm việc là 546 người (tăng 268 người do sự sát nhập từ các Văn phòng đăng ký cấp huyện vào Văn phòng đăng ký cấp tỉnh thuộc Sở).

Công tác hoạch định số lượng nhân sự của Sở còn bị động và cứng nhắc, phụ thuộc vào chỉ tiêu biên chế được trung ương giao xuống, chưa thực sự dựa trên khối lượng công việc cũng như nhu cầu thực tế. Sở không có kế hoạch thay đổi về quy mô hay cơ cấu tổ chức...do đó hoạch định nhân sự cho tương lai chủ yếu dựa vào định hướng tuyển dụng để thay thế cán bộ, nhân viên nghỉ hưu hoặc chuyển chuyển công tác.

2.2. Về chất lượng

Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận quy hoạch phát triển nguồn nhân lực theo hướng đào tạo cán bộ “vừa hồng, vừa chuyên”, phấn đấu đến năm 2020, Sở sẽ có đội ngũ cán bộ, công chức chuyên nghiệp, có phẩm chất chính trị vững vàng, đạo đức tốt, tinh thông về chuyên môn, nghiệp vụ, có đủ năng lực đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh, cụ thể:

a. 100% cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý cấp Trưởng phòng, Thủ trưởng các đơn vị trực thuộc được đào tạo phổ cập kiến thức lý luận chính trị đạt Cao cấp lý luận Chính trị - Hành chính và tương đương.

b. Đối với cán bộ lãnh đạo, ngạch chuyên viên chính và tương đương, xét cử dự thi và bổ nhiệm vào ngạch chuyên viên cao cấp.

c. Hầu hết cán bộ, công chức được đào tạo, bồi dưỡng lý luận chính trị; kiến thức quản lý nhà nước; kỹ năng giao tiếp, thực thi công vụ.

d. Khuyến khích các cán bộ lãnh đạo, cán bộ kỹ thuật các chuyên ngành thuộc lĩnh vực Quản lý đất đai, Biển - Hải đảo, Khí tượng thủy văn, kinh tế ngành Tài nguyên và Môi trường, tài nguyên nước, địa chất và khoáng sản, đo đạc bản đồ..., có trình độ từ Cao học trở lên, mức phấn đấu đạt 20 người, chiếm khoảng 7% tổng số cán bộ, công chức viên chức (CB-CCVC) của Sở.

e. Khuyến khích cán bộ kỹ thuật học tập nâng cao trình độ từ cao đẳng, đại học trở lên, đạt trên 80% tổng số CB-CCVC.

f. Cán bộ thuộc diện quy hoạch tuổi đời dưới 45 tuổi:

+ Phổ cập kiến thức ngạch chuyên viên.

+ Đào tạo trình độ thạc sĩ các chuyên ngành: Quản lý đất đai, kinh tế ngành tài nguyên và môi trường, địa chất và khoáng sản, đo đạc bản đồ, luật,....

2.3. Về cơ cấu

Với mục tiêu xây dựng đội ngũ cán bộ - công chức đồng bộ về cơ cấu, Sở đã đưa ra kế hoạch tuyển dụng mới, thay thế số cán bộ, nhân viên về hưu nhằm trẻ hóa nguồn nhân lực của Sở; cụ thể là tăng nhân lực ở độ tuổi dưới 30 thay thế cho cán bộ, công chức trên 50 tuổi.

Các chính sách tuyển dụng cũng như sử dụng, đào tạo nguồn nhân lực của Sở không phân biệt giới tính mà căn cứ trên nhu cầu thực tế và trình độ của cán bộ công chức, viên chức.

Sở luôn đặt ra mục tiêu đảm bảo hợp lý về cơ cấu nguồn nhân lực theo chức năng, số lượng cán bộ lãnh đạo và nhân viên phải đảm bảo thực hiện tốt mục tiêu, công việc của từng bộ phận, từng đơn vị.

3. Phương pháp nghiên cứu:

3.1. Phương pháp thu thập và xử lý thông tin

3.1.1. Phương pháp thu thập thông tin

Đối với thông tin thứ cấp: Thu thập từ các tài liệu, văn bản của Sở, các nghiên cứu trước và các giáo trình có liên quan (đã dẫn ở mục tài liệu tham khảo).

Đối với thông tin sơ cấp: Dùng phương pháp thảo luận nhóm (Forcus Group) với những nhân viên tại các bộ phận quản lý nhân sự; đồng thời thu thập thông tin từ các cán bộ lãnh đạo và quản lý thuộc văn phòng Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận cùng các đơn vị trực thuộc Sở tại Bình Thuận thông qua câu hỏi từ phiếu đánh giá.

3.1.2. Phương pháp xử lý thông tin

Đối với thông tin thứ cấp: Dùng phương pháp chọn lọc, trích dẫn tài liệu, tổng hợp số liệu, tính toán một số chỉ tiêu cần thiết.

Đối với thông tin sơ cấp: Thu thập thông tin từ các cán bộ của Sở, sau đó tổng hợp số liệu để tính kết quả từ đó đưa ra những quyết định chiến lược và kết luận.

3.2. Phương pháp xây dựng chiến lược

Như đã nêu ở trên, trong nghiên cứu này, chúng tôi sử dụng khung phân tích hình thành chiến lược của Fred R. David để xây dựng chiến lược phát triển nhân lực. Khung phân tích hình thành chiến lược như sau:

Giai đoạn 1: Giai đoạn nhập vào		
Đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)	Ma trận hình ảnh cạnh tranh	Đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Giai đoạn 2: Giai đoạn kết hợp				
Ma trận điểm mạnh/yếu, cơ hội/nguy cơ (SWOT)	Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hành động (SPACE)	Ma trận nhóm tham khảo ý kiến Boston (BCG)	Ma trận bên trong - bên ngoài (IE)	Ma trận chiến lược chính
Giai đoạn 3: Giai đoạn quyết định				
Ma trận hoạch định định lượng chiến lược (QSPM)				

Hình 1. Khung phân tích hình thành chiến lược; (Nguồn: Fred David, *Strategic Management (concepts and cases)*, Pearson, 2013)

Trong mô hình trên, các ma trận trong giai đoạn nhập vào sẽ là cơ sở để hình thành chiến lược phát triển. Giai đoạn kết hợp sẽ hình thành chiến lược khả thi có thể lựa chọn. Trong nghiên cứu này, chúng tôi sử dụng ma trận EFE, IFE, SWOT để xây dựng chiến lược.

Phân tích SWOT là việc đánh giá một cách chủ quan các dữ liệu được sắp xếp theo định dạng SWOT dưới một trật tự logic dễ hiểu. Mẫu phân tích SWOT được trình bày dưới dạng một ma trận 2 hàng 2 cột, chia làm 4 phần: Điểm mạnh - strengths, điểm yếu - weaknesses, cơ hội- opportunities, và thách thức: threats. 4 phần này được truy xuất từ hai ma trận đánh giá nội bộ - IFE (điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức) và ma trận đánh giá bên ngoài - EFE (cơ hội, thách thức đối với tổ chức).

Mô hình SWOT thường đưa ra 4 chiến lược cơ bản: (1) SO (strengths - opportunities): Các chiến lược dựa trên ưu thế của tổ chức để tận dụng các cơ hội bên

ngoài. (2) WO (weaknesses - opportunities): Các chiến lược dựa trên khả năng vượt qua các yếu điểm của tổ chức để tận dụng cơ hội bên ngoài. (3) ST (strengths - threats): Các chiến lược dựa trên ưu thế của của tổ chức để tránh các nguy cơ của môi trường. (4) WT (weaknesses - threats): Các chiến lược dựa trên khả năng vượt qua hoặc hạn chế tối đa các yếu điểm của tổ chức để tránh các nguy cơ của môi trường.

4. Quá trình xây dựng ma trận SWOT cho chiến lược phát triển nhân lực tại Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận trong giai đoạn 2018 - 2025.

4.1. Xây dựng ma trận đánh giá nội bộ - IFE (Internal Factor Evaluation Matrix)

Yếu tố nội bộ được xem là rất quan trọng trong mỗi chiến lược quản trị cũng như các mục tiêu mà một tổ chức đã đề ra, sau khi xem xét tới các yếu tố nội bộ, nhà quản trị chiến lược cần lập ma trận các yếu tố này nhằm xem xét khả năng phản ứng và nhìn nhận những điểm mạnh, điểm yếu. Từ đó giúp tổ chức phát huy và tận dụng tối đa điểm mạnh để khai thác và chuẩn bị nội lực đối đầu với những điểm yếu và tìm ra những phương thức cải tiến điểm yếu này.

Bước 1: *Lập danh mục các yếu tố, bao gồm những điểm mạnh, điểm yếu cơ bản có ảnh hưởng tới tổ chức, tới những mục tiêu mà tổ chức đã đề ra*

Người nghiên cứu sử dụng phương pháp thảo luận nhóm với những nhân viên tại các bộ phận quản lý nhân sự của Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận. Kết quả thống nhất ở 7 khía cạnh (Bảng 1) có ý nghĩa trong việc thu hút, duy trì và phát triển nhân lực tại Sở. Người nghiên cứu tiến

hành phỏng vấn sâu một số nhân viên thuộc Sở có sự am hiểu về thực tế tình hình nhân sự. Nội dung dựa vào phiếu phỏng vấn với 7 nội dung ứng với 7 khía cạnh đã thống nhất (Bảng 1), đồng thời xác định chiều tác động đến công tác nhân sự tại Sở. Kết quả trong Bảng 1:

Kết quả tổng hợp cho thấy có 8 yếu tố cơ bản có ảnh hưởng đến công tác nhân sự tại Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận.

Bước 2: *Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho từng yếu tố. Tầm quan trọng của những yếu tố này phụ thuộc vào mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tới sự thành công của tổ chức trong ngành. Tổng số tầm quan trọng của tất cả các yếu tố phải bằng 1,0*

Bước 3: *Xác định trọng số cho từng yếu tố theo thang điểm từ 1 tới 4, trong đó 4 điểm là rất mạnh, 3 điểm là khá mạnh, 2 điểm là khá yếu, 1 điểm là rất yếu*

Bước 2 và bước 3 được thực hiện thông qua bảng câu hỏi đánh giá từ các chuyên gia, những người am hiểu về công tác nhân sự trong Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận. Phiếu đánh giá được phát cho các cán bộ lãnh đạo và quản lý thuộc văn phòng Sở Tài nguyên và Môi trường cùng các đơn vị trực thuộc Sở tại Bình Thuận. Kết quả có 10 phiếu được hoàn thành.

Bước 4: *Nhân tầm quan trọng của từng yếu tố với trọng số của nó để xác định số điểm của các yếu tố*

Bước 5: *Cộng số điểm của tất cả các yếu tố, để xác định tổng số điểm ma trận*

Người nghiên cứu thực hiện tổ hợp, tính toán và kết quả như bảng sau (Bảng 1):

Bảng 1. Các yếu tố của ma trận đánh giá nội bộ - IFE

STT	Khía cạnh	Nhận định	Yếu tố	Tính chất	Kết quả		
					Tầm quan trọng	Trọng số	Tính điểm
1	Số lượng nhân viên hiện tại	Thừa nhân sự giải quyết sự vụ.	Số lượng nhân sự chưa đáp ứng được nhu cầu; thiếu những vị trí tham mưu, chiến lược.	(-) Điểm yếu	0,04	3,5	0,16
		Thiếu nhân sự tham mưu, hoạch định chiến lược.					
		Thiếu nhân sự am hiểu chuyên môn về quản lý tài nguyên.					
2	Chất lượng của nhân viên hiện tại	Nhân viên có khả năng thực hiện nghiệp vụ trực tiếp tốt.	Nhân sự đảm nhiệm thực hiện nghiệp vụ trực tiếp đáp ứng được yêu cầu công việc.	(+) Điểm mạnh	0,06	3,5	0,22
		Nhân viên chưa có khả năng xử lý những tình huống bất thường.	Nhân sự đảm nhiệm vai trò tham mưu, quản trị, giải quyết tình huống bất thường khả năng đáp ứng chưa cao.	(-) Điểm yếu	0,11	3,8	0,40
		Vị trí tham mưu, quản trị... chưa đáp ứng được yêu cầu công việc.					
3	Phân bố số lượng nhân viên theo vị trí công việc	Công việc văn phòng dư thừa nhân viên	Phân bố nhân viên chưa hợp lý.	(-) Điểm yếu	0,15	2,5	0,37
		Công việc cần trình độ, chuyên môn sâu thiếu nhân viên.					
		Vị trí tham mưu quản trị thiếu nhân sự.					
4	Chế độ đào tạo nâng cao năng lực cho nhân viên	Tạo điều kiện về thời gian để nhân viên có thể tham gia các khóa đào tạo.	Tạo điều kiện về thời gian cho nhân viên khi tham gia các khóa đào tạo.	(+) Điểm mạnh	0,17	1,9	0,32
		Hỗ trợ kinh phí theo quy định Nhà nước.					
		Sắp xếp người hỗ trợ công việc trong thời gian tham gia đào tạo.					
5	Công tác đánh giá kết quả công việc của nhân viên	Minh bạch công khai	Công tác đánh giá kết quả công việc rõ ràng, minh bạch.	(+) Điểm mạnh	0,19	2,4	0,47
		Đánh giá thông qua số lượng và chất lượng công việc hoàn thành.					
6	Chế độ và thù lao cho nhân viên	Lương theo quy định hiện hành.	Chế độ thu lao và khen thưởng theo quy định của nhà nước.	(+) Điểm mạnh	0,21	1,3	0,27
		Thưởng theo thành tích và theo chế độ quy định					
7	Không gian làm việc	Cơ sở vật chất đầy đủ	Môi trường làm việc tốt.	(+) Điểm mạnh	0,07	2,8	0,19
		Quan hệ đồng nghiệp tốt					
Tổng số điểm					1,00		2,39

Nhận xét

Tổng điểm đánh giá các yếu tố nội bộ về công tác nhân lực tại Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận gần bằng 2,4 – thể hiện sự ảnh hưởng của các yếu tố nội bộ đến công tác nhân lực còn rất yếu tại Sở Tài nguyên và Môi trường. Cụ thể:

(i) Yếu tố: “*Công tác đánh giá kết quả công việc rõ ràng, minh bạch*” có ảnh hưởng lớn nhất đến công tác nhân lực tại Sở. Với Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận, yếu tố này là một thế mạnh trong việc thu hút, duy trì và phát triển nhân lực cho Sở.

(ii) Yếu tố: “*Nhân sự đảm nhiệm vai trò tham mưu, quản trị, giải quyết tình huống bất thường,... khả năng đáp ứng chưa cao*” và “*Phân bổ nhân viên chưa hợp lý*” - là hai yếu tố có sự ảnh hưởng lớn đến công tác nhân lực nhưng đây lại là hai điểm yếu của Sở, gây khó khăn cho công tác nhân lực tại Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận.

(iii) Yếu tố: “*Số lượng nhân sự chưa đáp ứng được nhu cầu; thiếu những vị trí tham mưu, chiến lược...*” - là điểm yếu và có sức ảnh hưởng thấp đến công tác nhân sự tại Sở.

Yếu tố: “*Môi trường làm việc tốt*” là điểm mạnh nhưng sức ảnh hưởng lại thấp đến việc thu hút nhân lực tại Sở.

3.2. Xây dựng ma trận đánh giá ngoại vi - EFE (External Factor Evaluation Matrix)

Ma trận EFE đánh giá các yếu tố bên ngoài, tổng hợp và tóm tắt những cơ hội và nguy cơ chủ yếu của môi trường bên ngoài ảnh hưởng tới quá trình hoạt động của tổ chức. Qua đó giúp nhà lãnh đạo tổ chức có thể đánh giá được mức độ phản ứng của tổ chức với những cơ hội, nguy cơ và đưa ra những nhận định về các yếu tố tác động bên ngoài là thuận lợi hay khó khăn cho tổ chức.

Bước 1: *Lập một danh mục các yếu tố cơ hội và nguy cơ chủ yếu mà chúng ta cho là có thể ảnh hưởng chủ yếu đến sự thành công của tổ chức trong ngành/ lĩnh vực hoạt động.*

Người nghiên cứu thực hiện thảo luận nhóm, với nội dung bàn về những yếu tố từ môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến công tác nhân lực tại Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận. Cụ thể kết quả như bảng 2.

Bước 2: *Phân loại tầm quan trọng theo thang điểm từ 0,0 (Không quan trọng) đến 1.0 (Rất quan trọng) cho từng yếu tố. Tầm quan trọng của mỗi yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng của yếu tố đó tới lĩnh vực/ngành nghề mà tổ chức bạn đang hoạt động. Tổng điểm số tầm quan trọng của tất cả các yếu tố phải bằng 1,0.*

Bước 3: *Xác định trọng số từ 1 đến 4 cho từng yếu tố, trọng số của mỗi yếu tố tùy thuộc vào mức độ phản ứng của mỗi tổ chức với yếu tố, trong đó 4 là phản ứng tốt nhất, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình, 1 là phản ứng yếu.*

Hai bước này được thực hiện thông qua bảng câu hỏi đánh giá từ các chuyên gia, những người am hiểu về công tác nhân sự trong Sở Tài nguyên và Môi trường cũng như am hiểu về đời sống người dân Bình Thuận. Phiếu đánh giá được phát cho các cán bộ lãnh đạo và quản lý thuộc văn phòng Sở Tài nguyên và Môi trường cùng các đơn vị trực thuộc Sở tại Bình Thuận. Kết quả có 10 phiếu được hoàn thành.

Bước 4: *Nhân tầm quan trọng của từng yếu tố với trọng số của nó để xác định điểm số của các yếu tố.*

Bước 5: *Cộng số điểm của tất cả các yếu tố để xác định tổng số điểm của ma trận.*

Người nghiên cứu thực hiện tổ hợp, tính toán và kết quả như Bảng 2:

Bảng 2. Các yếu tố của ma trận đánh giá ngoại vi - EFE

Khía cạnh	STT	Yếu tố	Chiều tác động	Kết quả		
				Tầm quan trọng	Trọng số	Tính điểm
Môi trường luật pháp và cơ chế chính sách phát triển nguồn nhân lực	1	Chính sách cắt giảm biên chế của Nhà nước và Tỉnh.	(-) Tiêu cực	0,08	3,7	0,28
	2	Chính sách luân chuyển cán bộ của Nhà nước và Tỉnh.	(-) Tiêu cực	0,11	3,4	0,39
Nhân tố về kinh tế xã hội	3	Thu nhập của các sở ban ngành khác trong Tỉnh tương đương.	(+) Tích cực	0,15	2,2	0,32
	4	Thu nhập và cơ hội thăng tiến của khối doanh nghiệp cao hơn.	(-) Tiêu cực	0,16	2,1	0,34
	5	Hiện nay Tỉnh đã có trường đại học.	(+) Tích cực	0,19	1,8	0,35
	6	Có thể học sau đại học ngay trong Tỉnh.	(+) Tích cực	0,21	1,2	0,25
	7	An ninh xã hội ở Tỉnh tốt.	(+) Tích cực	0,05	2,1	0,10
	8	Môi trường sống trong lành.	(+) Tích cực	0,05	3,3	0,16
Tổng điểm				1,00		2,19

Nhận xét

Tổng điểm đánh giá các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến công tác nhân lực của Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận gần 2,2 điểm - thể hiện Sở phản ứng dưới mức trung bình với những cơ hội và nguy cơ thuộc môi trường vĩ mô bên ngoài, cụ thể như sau:

(i) Yếu tố: “*Chính sách luân chuyển cán bộ của nhà nước và tỉnh*” có ảnh hưởng lớn nhất đến sự thu hút, duy trì và phát triển nhân lực của Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận, đây là nguy cơ đe dọa đến công tác nhân lực của Sở.

(ii) Yếu tố: “*Thu nhập và cơ hội thăng tiến của khối doanh nghiệp cao hơn*” đây cũng là sự đe dọa và có tác động khá lớn đến nhân lực của Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận.

(iii) Yếu tố: “*Hiện nay tỉnh đã có trường đại học*” có sự ảnh hưởng tương đối lớn đến công tác nhân lực của Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận, đây là cơ hội tạo nguồn cho nhân lực của Sở.

(iv) Yếu tố: “*An ninh xã hội ở tỉnh tốt*” và “*Môi trường sống trong lành*” là cơ hội để thu hút nhân lực cho Sở nhưng sự ảnh hưởng đến công tác nhân lực tại Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận rất thấp.

3.3. Xây dựng ma trận SWOT và lựa chọn chiến lược

Người nghiên cứu thiết lập ma trận SWOT nhằm xây dựng chiến lược phát triển nhân lực cho Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận trên cơ sở truy xuất các yếu tố từ hai ma trận đánh giá nội bộ - IFE và đánh giá yếu tố bên ngoài - EFE đã được thiết lập ở hai phần trên.

Các yếu tố trong ma trận được người nghiên cứu sắp xếp theo thứ tự mức độ ảnh hưởng đến công tác nhân lực tại Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận (I. Tác động mạnh nhất, II. Tác động mạnh thứ nhì) (Bảng 3). Tiếp theo,

người nghiên cứu kết hợp các yếu tố và thiết lập chiến lược cơ bản ngay trong ma trận SWOT.

Bảng 3. Ma trận SWOT cho chiến lược phát triển nhân lực tại Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận

SWOT	Điểm mạnh - S I. Công tác đánh giá kết quả công việc rõ ràng, minh bạch. II. Tạo điều kiện về thời gian cho nhân viên khi tham gia các khóa đào tạo. III. Chế độ thù lao và khen thưởng theo quy định của nhà nước. IV. Nhân sự đảm nhiệm thực hiện nghiệp vụ trực tiếp đáp ứng được yêu cầu công việc. V. Môi trường làm việc tốt.	Điểm yếu - W I. Nhân sự đảm nhiệm vai trò tham mưu, quản trị, giải quyết tình huống bất thường khả năng đáp ứng chưa cao. II. Phân bổ nhân viên chưa hợp lý. III. Số lượng nhân sự chưa đáp ứng được nhu cầu; thiếu những vị trí tham mưu, chiến lược
Cơ hội - O I. Hiện nay tỉnh đã có trường đại học. II. Thu nhập của các sở ban ngành khác trong tỉnh tương đương. III. Có thể học sau đại học ngay trong tỉnh. IV. Môi trường sống trong lành. V. An ninh xã hội ở tỉnh tốt.	Kết hợp S-O O-I, O-III + S-II: Có thể vừa làm vừa học để nâng cao trình độ. O-II + S-I, S-III, S-V: Nhân viên yên tâm làm việc.	Kết hợp W-O O-I, O-II + W-I, W-III: Đào tạo thêm và đào tạo lại nhân viên hiện có.
Nguy cơ - T I. Chính sách luân chuyển cán bộ của nhà nước và tỉnh. II. Thu nhập và cơ hội thăng tiến của khối doanh nghiệp cao hơn. III. Chính sách cắt giảm biên chế của nhà nước và tỉnh.	Kết hợp S-T T-I, T-III + S-IV: Giữ chân những nhân viên thực sự có năng lực.	Kết hợp W-T T-I, T-III + W-II: Sắp xếp lại công việc cho hợp với năng lực của nhân viên.

Nội dung cụ thể của các chiến lược được hình thành từ ma trận SWOT, được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên - dựa vào mức độ ảnh hưởng đến công tác nhân lực tại Sở Tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận:

Ưu tiên thứ nhất: *Có thể vừa làm vừa học để nâng cao trình độ; đào tạo thêm và đào tạo lại nhân viên hiện có.* Đây là chiến lược nhằm nâng cao năng lực cho đội ngũ nhân lực hiện đang làm việc tại Sở. Để thực hiện chiến lược này Sở chỉ cần tạo điều kiện về mặt thời gian, nhân sự hỗ trợ cho người tham gia đào tạo, vì thế người tham gia đào tạo không cần phải tạm nghỉ việc mà vẫn có thể tham gia các lớp đào tạo ngay trong tỉnh. Ngoài ra, để động viên người đi học, Sở có thể đề nghị các cấp có thẩm quyền hỗ trợ một phần kinh phí. Đây là chiến lược được ưu tiên nhất, vì có thể tận dụng được nguồn lực hiện có, không cần thu hút thêm.

Ưu tiên thứ hai: *Sắp xếp lại công việc cho hợp với năng lực của nhân viên:* Đây là chiến lược nhằm cơ cấu lại vị trí công việc cho phù hợp với từng đối tượng nhân lực trong Sở, tránh tình trạng bị cắt giảm và điều chuyển do không đáp ứng được yêu cầu công việc. Để thực hiện được chiến lược này, lãnh đạo Sở nên tổ chức những buổi họp mang tính chất dân chủ để nhân viên trao đổi tâm tư nguyện vọng và khả năng thực sự của bản thân về công việc trong Sở, từ đó có thể tiến hành sắp xếp lại cũng như bố trí công tác phù hợp.

Đứng thứ ba: *Giữ chân những nhân lực thực sự có năng lực:* Đây là chiến lược chống chảy máu chất xám. Để thực hiện được chiến lược này, lãnh đạo Sở cần tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên trong

quá trình thực thi công việc; tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên.

Ngoài ra những cơ hội như: Môi trường sống trong lành và an ninh xã hội ở tỉnh tốt là điều kiện thuận lợi để thu hút nhân lực cho toàn tỉnh Bình Thuận nói chung và trong đó có Sở Tài nguyên và Môi trường nói riêng. Còn nguy cơ: Thu nhập và cơ hội thăng tiến của khối doanh nghiệp cao hơn sẽ làm cho nhân lực của Sở bỏ việc ra ngoài làm - để khắc phục tình trạng này Sở cũng như những đơn vị liên quan phải có chiến lược cải cách tiền lương ngắn hạn và cả dài hạn.

4. Kết luận

Ma trận SWOT chỉ giúp các đơn vị đề ra các chiến lược khả thi có thể lựa chọn chứ không phải đưa ra chọn lựa hay quyết định chiến lược nào là tốt nhất. Trong bài này, ma trận SWOT được người nghiên cứu xây dựng hoàn toàn dựa vào dữ liệu định tính từ ma trận đánh giá nội bộ - IFE và ma trận ngoại vi - EFE; từ ma trận SWOT, ba chiến lược cơ bản giúp Sở Tài nguyên và Môi trường Bình Thuận có căn cứ khoa học nhằm thu hút và phát triển nhân lực trong giai đoạn 2018 - 2025 là: Chiến lược nâng cao năng lực, chiến lược cơ cấu lại vị trí công việc, và chiến lược chống chảy máu chất xám. Những chiến lược này sẽ góp phần giúp cho Sở tài nguyên và Môi trường tỉnh Bình Thuận đáp ứng được những yêu cầu ngày càng cao của người lao động trong nền kinh tế thị trường đã đang đòi hỏi những nhà quản lý ở mọi cấp độ khác nhau đều phải có sự nhìn nhận một cách linh hoạt, tiếp thu và nắm vững được những kỹ năng mới trong công tác quản lý, xây dựng, phát triển nguồn nhân lực một cách khoa học và nghệ thuật.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh. (2008). *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*. Hà Nội: NXB. Đại học Kinh tế Quốc dân
- Nguyễn Văn Điềm. (2008). *Kinh tế nguồn nhân lực*. Hà Nội: NXB. Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Chu Tiến Quang. (2005). *Huy động và sử dụng các nguồn lực trong phát triển kinh tế nông thôn- thực trạng và giải pháp*. Hà Nội: NXB. Chính trị Quốc gia.
- Jerry W. G và cs. (2002). *Nguyên lý phát triển nguồn nhân lực*. Hà Nội: NXB. Chính trị Quốc gia.
- Nguyễn Hữu Dũng (2003), *Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực con người ở Việt Nam*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
- Phạm Minh Hạc. (1996). *Phát triển giáo dục, phát triển con người phục vụ phát triển kinh tế - xã hội*. Hà Nội: NXB. Khoa học xã hội.
- Nguyễn Hồng Minh. (2012). “Phát triển nguồn nhân lực cho Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn tỉnh Phú Yên”. *Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh*, Trường Đại học Nha Trang.
- Nguyễn Thị Minh Phước. (2011). “Phát triển nguồn nhân lực: Kinh nghiệm ở một số nước trên thế giới”. *Tạp chí Cộng sản điện tử* ngày 16/9/2011.
- UBND tỉnh Bình Thuận. (2017). *Kế hoạch Quy hoạch phát triển nhân lực ngành tài nguyên và môi trường giai đoạn năm 2016 – 2020*.
- Lê Thị Xoan. (2015). “Xây dựng chiến lược kinh doanh cho Công ty cổ phần nước khoáng Khánh Hòa”. *Tạp chí phát triển Khoa học & Công nghệ*. 19(Q3-2016).