

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

---



**NGUYỄN THỊ THU HƯƠNG**

**CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC  
TẠI VNPT BẮC NINH**

CHUYÊN NGÀNH:      **QUẢN TRỊ KINH DOANH**

MÃ SỐ:                      **8.34.01.01**

**LUẬN VĂN THẠC SỸ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN VĂN HẬU**

**Hà Nội - 2020**

Luận văn được hoàn thành tại:

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

Người hướng dẫn khoa học: TS Nguyễn Văn Hậu  
(Ghi rõ học hàm, học vị)

Phản biện 1: .....

Phản biện 2: .....

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: ..... giờ ..... ngày ..... tháng ..... .. năm .....

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết và lý do chọn đề tài

Chưa bao giờ các doanh nghiệp lại cần sẵn đón, tuyển dụng các nhân tài như ngày nay. Các doanh nghiệp cần nhân tài để cạnh tranh, để xây dựng thương hiệu, để tạo động lực và cảm hứng cho sự phát triển bền vững.

Để trả lời cho câu hỏi trên các tổ chức, doanh nghiệp không thể không nghĩ tới một quy trình tuyển dụng ưu việt nhất để có thể thu hút và tuyển dụng được những nhân viên ưu tú cho tổ chức, doanh nghiệp mình.

Vấn đề bố trí một nhân viên đúng vị trí, có năng lực phù hợp, hay tuyển chọn được một người lao động có tay nghề, trung thành với doanh nghiệp, gắn bó với công việc là một vấn đề quan trọng được nhiều doanh nghiệp quan tâm.

Thực tế cho thấy quy trình tuyển dụng nhân lực có ý nghĩa rất lớn đối với chất lượng lao động của các bộ phận sau này của các công ty, tổ chức và doanh nghiệp.

Nhận thức được sự phức tạp và tầm quan trọng của hoạt động tuyển dụng nhân lực cũng như đòi hỏi việc hoàn thiện, nâng cao hiệu quả của quy trình tuyển dụng, cùng với kiến thức được trang bị tại nhà trường và những tìm hiểu thực tại VNPT Bắc Ninh tôi nhận thấy VNPT Bắc Ninh còn một số mặt hạn chế, vì thế tôi đã quyết định chọn đề tài **“CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI VNPT BẮC NINH”** để làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh của mình. Nghiên cứu đề tài nhằm mục đích trình bày những vấn đề cốt lõi của quá trình tuyển dụng nhân lực, thực trạng của hoạt động tuyển dụng ở Công ty, từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân lực của VNPT Bắc Ninh.

### 2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Liên quan đến đề tài về hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân lực tại các doanh nghiệp, tổ chức hiện nay đã có rất nhiều đề tài nghiên cứu có liên quan có thể kể đến như:

Đề tài: “Tuyển dụng nhân lực tại công ty cổ phần in Đông Hà” của tác giả Trần Hữu Hào.

Đề tài: “Hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại công ty Xăng dầu Thừa Thiên Huế” của tác giả Nguyễn Chí Thiện (2013).

Hay như đề tài: “Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng và trả lương tại công ty TNHH KONDO Việt Nam” của tác giả Nguyễn Chiến Thắng (2014).

Trong bài viết của Tiến sỹ Đoàn Gia Dũng được đăng trên tạp chí Phát triển kinh tế Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh số ra tháng 6/2011 với nội dung “Nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các khu công nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh” đã đưa ra được số liệu cụ thể về nhu cầu tuyển dụng nhân lực của các khu công nghiệp, chế xuất 3 năm gần đây.

Tuy nhiên chưa có một nghiên cứu nào đưa ra được giải pháp toàn diện nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh trong thời gian qua. Chính vì vậy mà tác giả đã quyết định chọn đề tài: Hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ của mình. Đề tài này có một số điểm mới so với các đề tài trước đây đó là: tác giả sẽ đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh như: hoàn thiện quy trình tuyển dụng, nội dung và phương pháp tuyển dụng, bổ sung nguồn tuyển dụng cho VNPT Bắc Ninh cũng như đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng tại VNPT Bắc Ninh trong giai đoạn 2017-2019 để từ đó tìm ra những ưu và nhược điểm trong công tác tuyển dụng nhân lực trong VNPT Bắc Ninh thời gian qua.

### **3. Mục đích nghiên cứu của luận văn**

#### ***Mục đích nghiên cứu:***

Tổng quan những căn cứ lý luận và thực tiễn về tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp, trên cơ sở phân tích thực trạng tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty.

#### ***Nhiệm vụ nghiên cứu:***

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tuyển dụng nhân lực của DN, nhằm xác định khung lý thuyết cơ bản về tuyển dụng nhân lực làm cơ sở lý luận để nghiên cứu đề tài. - Đánh giá thực trạng tuyển dụng nhân lực của VNPT Bắc Ninh trên cơ sở đó rút ra được ưu-nhược điểm, hạn chế và nguyên nhân công tác tuyển dụng nhân lực của Công ty.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty.

### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### ***4.1. Đối tượng nghiên cứu***

Đối tượng nghiên cứu: Công tác tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh.

#### ***4.2. Phạm vi nghiên cứu***

Nghiên cứu: tại VNPT Bắc Ninh.

Đề tài nghiên cứu từ 2017 đến năm 2019.

Phạm vi nội dung: Công tác tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh trong giai đoạn 2017-2019.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

### ***Phương pháp so sánh***

So sánh là phương pháp được sử dụng phổ biến để đánh giá kết quả, xác định vị trí và xu hướng biến động của các chỉ tiêu phân tích về số lượng tuyển dụng nhân lực, số lượng nhân viên đào tạo lại, số lượng nhân viên làm được việc.

### ***Phương pháp biểu mẫu sơ đồ***

Phương pháp này sử dụng để phân tích số lượng tuyển dụng nhân lực, chi phí tuyển dụng, cơ cấu lao động tại VNPT Bắc Ninh trong giai đoạn 2017-2019.

## **6. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được chia thành 03 chương:

**Chương 1:** Những vấn đề chung về công tác tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp.

**Chương 2:** Thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh.

**Chương 3:** Giải pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh.

## **CHƯƠNG 1:**

### **NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

#### **1.1. Khái niệm, vai trò và ý nghĩa của công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp**

##### ***1.1.1. Khái niệm cơ bản***

*Tuyển dụng nhân lực* chính là quá trình tìm kiếm và lựa chọn đúng người, thỏa mãn được các yêu cầu của vị trí tuyển dụng và mục tiêu dài hạn của công ty. [4, tr74]

*Theo nghĩa hẹp:* Tuyển dụng nhân lực là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức. Đồng thời, là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được.

*Theo nghĩa rộng:* Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút, lựa chọn và sử dụng người lao động. Như vậy, có thể hiểu quá trình tuyển dụng bắt đầu từ khi thu hút ứng viên đến khi chấm dứt hợp đồng lao động. [4, tr.76]

Do yêu cầu mức độ chuyên sâu nên đề tài chỉ đi sâu, tập trung nghiên cứu hoạt động tuyển dụng theo nghĩa hẹp. Tức tuyển dụng là quá trình thu hút và lựa chọn ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc.

Cơ sở của tuyển dụng là các yêu cầu của công việc đã được đề ra theo bản mô tả công việc và bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện. Quá trình tuyển dụng phải đáp ứng được các yêu cầu dưới đây: [4, tr.76]

- Tuyển dụng phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch nguồn nhân lực.
- Tuyển dụng được những người có trình độ chuyên môn cần thiết cho công việc để đạt tới năng suất lao động cao, hiệu suất công tác tốt.
- Tuyển dụng được những người có kỷ luật, trung thực, gắn bó với công việc, với tổ chức.

##### ***1.1.2. Vai trò và ý nghĩa của công tác nhân lực trong doanh nghiệp***

###### ***- Đối với doanh nghiệp***

Như vậy công tác nhân lực có tầm quan trọng rất lớn đối với doanh nghiệp, đây là quá

trình “đãi cát tìm vàng”, nếu một doanh nghiệp tuyển dụng nhân viên không đủ năng lực cần thiết để đáp ứng theo đúng yêu cầu công việc thì chắc chắn sẽ ảnh hưởng xấu và trực tiếp đến hiệu quả hoạt động quản trị và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

*- Đối với lao động*

+ Công tác nhân lực giúp cho người lao động trong doanh nghiệp hiểu rõ thêm về triết lý, quan điểm của các nhà quản trị, từ đó sẽ định hướng cho họ theo những quan điểm đó.

*- Đối với xã hội*

Công tác nhân lực của doanh nghiệp giúp cho việc thực hiện các mục tiêu kinh tế – xã hội: người lao động có việc làm, có thu nhập, giảm bớt gánh nặng xã hội như thất nghiệp và các tệ nạn xã hội khác. Đồng thời còn giúp cho việc sử dụng nguồn lực của xã hội một cách hữu ích nhất. Tóm lại công tác nhân lực là một công việc rất quan trọng, nhà quản trị giỏi phải trực tiếp theo dõi và thực hiện những công đoạn quan trọng trong công tác nhân lực. [4, tr 29]

## **1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến tuyển dụng nhân lực tại doanh nghiệp.**

### ***1.2.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp***

**Một là**, mục tiêu phát triển của doanh nghiệp, trong thực tế khi tiến hành mọi hoạt động của doanh nghiệp nói chung và đối với công tác tuyển dụng nói riêng thì nhà quản trị đều phải căn cứ vào mục tiêu phát triển, chiến lược của doanh nghiệp, mỗi doanh nghiệp đều có một sứ mạng, một mục tiêu riêng và tất cả các hoạt động đều được tiến hành để theo đuổi mục tiêu đó.

**Hai là**, thái độ của nhà quản trị: thái độ của nhà quản trị có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng của công tác tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp, đây là yếu tố quyết định thắng lợi của tuyển dụng.

### ***1.2.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp***

Có nhiều nhân tố ảnh hưởng, gồm:

*Thứ nhất, kinh tế - chính trị*

*Thứ hai, văn hóa - xã hội*

*Thứ ba, hệ thống pháp luật và các chính sách quy định của nhà nước về công tác tuyển dụng*

*Thứ tư, môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp*

*Thứ năm, quan hệ cung cầu trên thị trường lao động*

*Thứ sáu, trình độ khoa học - kỹ thuật*

### 1.3. Nội dung tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp

Dưới góc độ của nhà quản lý, quá trình tuyển dụng nhân lực bao gồm: Xây dựng kế hoạch tuyển dụng, tổ chức thực hiện tuyển dụng và kiểm tra, đánh giá công tác tuyển dụng. Ta có sơ đồ sau:



**Hình 1.1: Quy trình tuyển dụng nhân lực**

#### 1.3.1. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng

##### 1.3.1.1. Xác định người thực hiện tuyển dụng

Giống như các hoạt động quản lý nguồn nhân lực khác, tuyển dụng nên là trách nhiệm của tất cả các nhà quản lý chức năng.

##### 1.3.1.2. Xác định nhu cầu tuyển dụng

Xác định nhu cầu tuyển dụng là việc thẩm định xem doanh nghiệp có thực sự cần tuyển nhân viên không, tuyển bao nhiêu người, tuyển người để làm những việc gì và cần tuyển người có những tiêu chuẩn như thế nào.

Đánh giá mức độ cấp thiết của nhu cầu tuyển dụng

##### 1.3.1.3. Xác định nội dung công việc và yêu cầu đối với ứng viên

Các “Bản mô tả công việc” và “Bản xác định yêu cầu của công việc đối với người thực



hiện” có vai trò rất quan trọng trong quá trình tuyển dụng.

Bản yêu cầu ứng viên hay bản mô tả “ứng viên lý tưởng” bao gồm những yêu cầu sau:

- Yêu cầu về kiến thức và/hoặc kinh nghiệm.
- Yêu cầu về trình độ học vấn và trình độ chuyên môn.
- Những yêu cầu khác (chẳng hạn như bằng lái xe, chứng chỉ ngoại ngữ, vi tính).
- Yêu cầu về khả năng thể lực (chẳng hạn như khéo tay, giọng nói rõ ràng).
- Những kỹ năng cụ thể (chẳng hạn như kỹ năng đánh máy).
- Khả năng giao tiếp.
- Yêu cầu về diện mạo bên ngoài (chẳng hạn như các nhân viên giao tế cộng đồng thường được yêu cầu là biết ăn mặc đẹp).

• Yêu cầu về các yếu tố cá nhân (phù hợp với văn hoá của doanh nghiệp, có mục tiêu cá nhân phù hợp với công việc...).

Chúng ta có thể nhóm các yêu cầu này thành 3 nhóm chính như sau:

• Kiến thức và kỹ năng: Ứng viên cần có những kiến thức gì để có thể đảm nhận được công việc? Kiến thức có thể bao gồm biết cách sử dụng một loại máy móc nào đó, biết cách xử lý một số loại vật liệu hoặc thực hiện những quy trình nhất định. Những kỹ năng cần thiết để làm được việc đó là gì? Chẳng hạn như khả năng làm việc với con số, kỹ năng bán hàng, kỹ năng giải quyết vấn đề.

• Trình độ và kinh nghiệm: Có yêu cầu nào về trình độ học vấn và trình độ chuyên môn không? Ứng viên cần có những chuyên môn và kinh nghiệm gì?

• Các yếu tố cá nhân: Những người có đặc điểm như thế nào thì phù hợp với công việc và môi trường làm việc của doanh nghiệp (sở thích, mục đích, tinh thần...)? Ví dụ nhân viên kế toán cần có tính cẩn thận, nhân viên nhân lực nên quan tâm đến người khác...

#### 1.3.1.4. Xác định nguồn và phương pháp tuyển dụng

##### ***Nguồn tuyển dụng bên trong doanh nghiệp và phương pháp tuyển dụng:***

Nguồn bên trong được giới hạn ở người lao động đang làm việc ở bên trong doanh nghiệp nhưng lại có nhu cầu chuyển đến công việc khác mà doanh nghiệp đang có nhu cầu tuyển dụng. Để nắm được những nguồn này các nhà quản trị doanh nghiệp cần phải lập các loại hồ sơ khác nhau như: Hồ sơ nhân sự, hồ sơ phát triển nhân sự và hồ sơ sắp xếp lại nhân lực. Thông tin về mỗi nhân viên được thu thập, cập nhật dưới các bản tóm tắt và lưu trữ trong hai loại hồ sơ đầu. Đó là các dữ liệu về trình độ học vấn, sở thích nghề nghiệp

cũng như các sở thích cá nhân khác, các kỹ năng và cá năng lực đặc biệt, các lớp đào tạo và bồi dưỡng đã qua. Những thông tin này sẽ được cá nhà quản trị sử dụng để xem xét khả năng đề bạt hay chuyển nhân viên đến những vị trí công tác mới khi cần thiết. Loại hồ sơ thứ ba thường được trình bày dưới dạng sơ đồ sắp xếp loại nhân lực. Nó cho phép thấy được khả năng thăng tiến đối với những người sẽ thay thế một số vị trí quan trọng nào đó trong doanh nghiệp.

#### **\* Phương pháp tuyển dụng**

Phương pháp thu hút thông qua bảng thông báo tuyển mộ, đây là bản thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người.

Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức. Qua kênh thông tin này chúng ta có thể phát hiện được những người có năng lực phù hợp với yêu cầu của công việc, một cách cụ thể và nhanh.

Phương pháp thu hút căn cứ vào các thông tin trong: "Danh mục các kỹ năng", mà các tổ chức thường lập về từng cá nhân người lao động, lưu trữ trong phần mềm nhân sự của các công ty.

#### ***Nguồn tuyển dụng bên ngoài và phương pháp tuyển dụng:***

Tuyển dụng nhân lực từ bên ngoài thị trường lao động, một doanh nghiệp thu hút lao động tham gia tuyển dụng từ nguồn bên ngoài cần quan tâm đến các yếu tố như thị trường sức lao động, công việc cần tuyển người, vị thế của doanh nghiệp, chính sách nhân sự của doanh nghiệp và của chính quyền địa phương nơi doanh nghiệp hoạt động kinh doanh, khả năng tài chính của doanh nghiệp.

Nguồn lao động từ bên ngoài sẽ giúp doanh nghiệp bổ sung cả về số lượng và chất lượng cho quá trình thực hiện các mục tiêu đã đề ra.

##### **1.3.1.5. Xác định nơi tuyển dụng và thời gian tuyển dụng**

Nơi tuyển dụng là nơi phát sinh nhu cầu tuyển dụng hay là nơi mà doanh nghiệp chiếm đóng cũng có thể là nơi mà doanh nghiệp lựa chọn phụ thuộc yêu cầu của công việc và đặc điểm của thị trường lao động.

##### **1.3.1.6. Xác định chi phí tuyển dụng**

Chi phí cho tuyển dụng bao gồm:

- Chi phí thời gian thông qua các cấp bậc trong doanh nghiệp cũng như các chuyên viên quản trị nhân lực trong việc xác định và xây dựng nhu cầu tuyển dụng.

- Thù lao phải trả cho các văn phòng tuyển dụng.
- Chi phí thời gian trong việc duyệt các thư và hồ sơ xin việc cũng như phỏng vấn ứng viên.
- Chi phí liên quan tới việc sắp xếp cho nhân viên mới, mất mát gây ra do năng suất của nhân viên mới dưới mức bình thường trong khoảng thời gian làm quen với công việc cũng như thích nghi với môi trường làm việc.

### ***1.3.2. Tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân lực***

Thông báo tuyển dụng

Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ

Phỏng vấn sơ bộ

Kiểm tra, trắc nghiệm

Phỏng vấn lần 2

Xác minh, điều tra

Khám sức khỏe

Ra quyết định tuyển dụng

Bố trí công việc

### ***1.3.3. Kiểm tra, đánh giá công tác tuyển dụng***

- Kiểm tra và đánh giá kế hoạch tuyển dụng, được thể hiện như kế hoạch có sát thực tế không. Nhu cầu tuyển dụng có phù hợp với khối lượng công việc thực tế không...
- Đánh giá hiệu quả của các quảng cáo tuyển dụng. Xem xét các tiêu chuẩn dùng để loại bỏ những người xin việc đã hợp lý chưa, đã bao quát hết các trường hợp phải loại bỏ chưa. Các thông tin thu thập được, đã đảm bảo đủ mức tin cậy cho việc xét tuyển chưa.
- Cuối cùng là đánh giá chi phí tài chính cho quá trình tuyển dụng. Chi phí tuyển dụng thực tế có vượt quá nhiều so với chi phí dự tính trong kế hoạch tuyển dụng hay không. Và nếu có khoản vượt thì nó phát sinh trong giai đoạn nào?...

Ngoài các chỉ tiêu đánh giá quá trình tuyển dụng hay việc thực hiện tuyển dụng như trên thì chúng ta còn có thể đánh giá hiệu quả của công tác tuyển dụng nhân lực thông qua một số chỉ tiêu sau:

- Số lượng nhân viên mới bỏ việc hay số người được tuyển không tham gia làm việc tại doanh nghiệp: Nhân viên mới bỏ việc có thể do nhân viên tự ý bỏ việc hoặc do yêu cầu từ phía doanh nghiệp. Số lượng nhân viên mới bỏ việc càng cao chứng tỏ hiệu quả của công tác tuyển dụng càng thấp và ngược lại. Con số này nói lên sự thành công hay thất bại của

công tác tuyển dụng.

- Chi phí đào tạo lại
- Kết quả thực hiện công việc

**Kết luận chương:** Việc đưa ra khái niệm cơ bản về tuyển dụng, tuyển mộ cũng như vai trò của quá trình tuyển dụng đối với doanh nghiệp sẽ giúp đề tài trở nên logic, chặt chẽ tạo nên sự bao quát tổng thể, đồng thời làm căn cứ cho việc phân tích đúng thực trạng công tác tuyển dụng nhân lực tại chương 2.

## **CHƯƠNG 2:**

### **THỰC TRẠNG TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI VNPT BẮC NINH**

#### **2.1. Tổng quan về VNPT Bắc Ninh**

##### ***2.1.1. Giới thiệu chung về VNPT Bắc Ninh***

Ngày 6/12/2007, Hội đồng Quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam đã có quyết định số 597/QĐ-TCCB/HĐQT về việc chính thức thành lập Viễn thông Bắc Ninh.

Kể từ ngày 1/1/2008, Viễn thông Bắc Ninh chính thức được thành lập và bắt đầu đi vào hoạt động độc lập. Tiền thân của Viễn thông Bắc Ninh là Bưu điện tỉnh Bắc Ninh với bề dày lịch sử truyền thống. Viễn thông Bắc Ninh đã có một mạng lưới rộng khắp, được khởi nguồn xây dựng từ rất lâu.

Sau khi chia tách thành khối Viễn thông Bắc Ninh và Bưu điện, Viễn thông Bắc Ninh đã tổ chức lại hoạt động kinh doanh dịch vụ viễn thông - công nghệ thông tin.

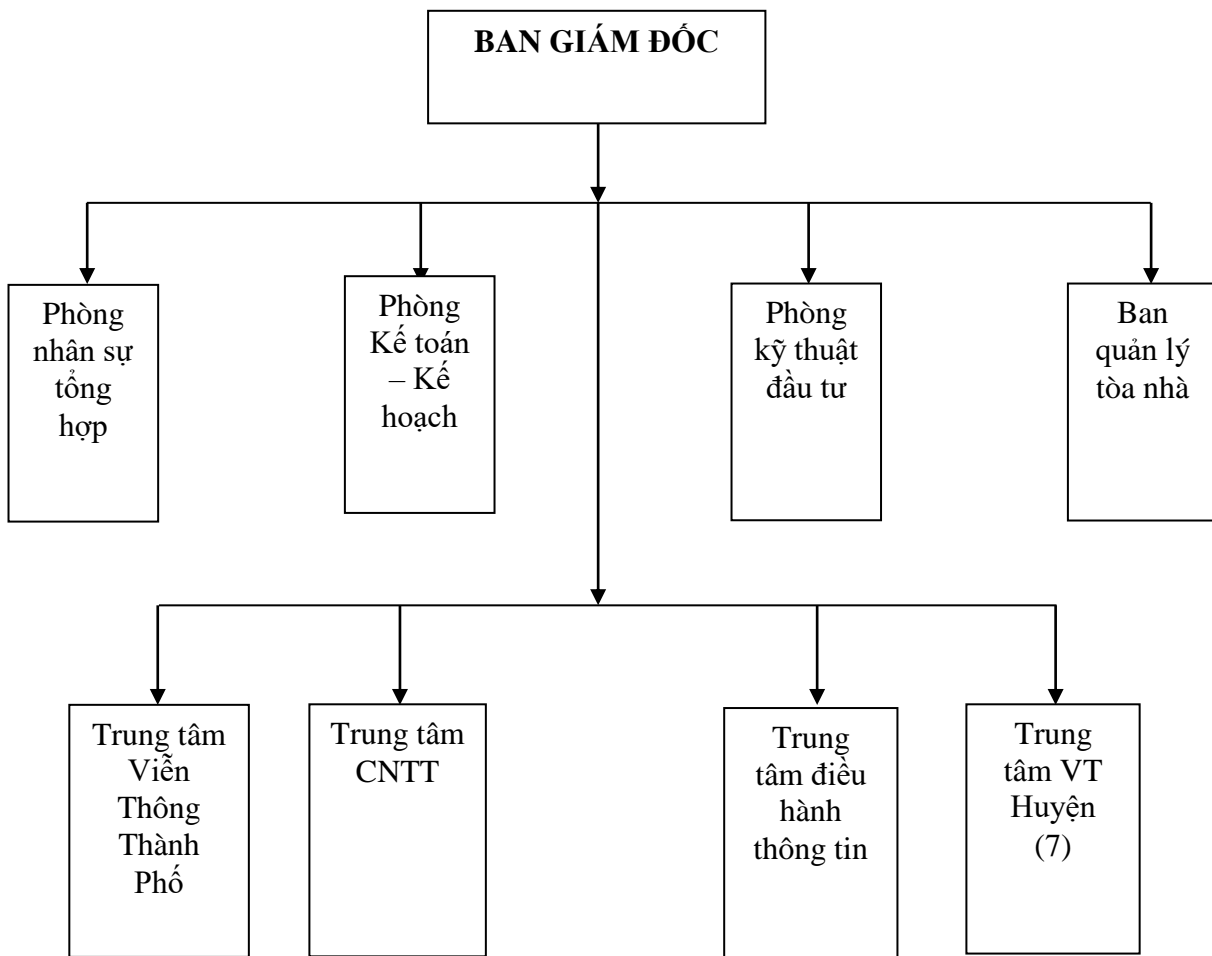
Viễn Thông Bắc Ninh, là đơn vị kinh tế hạch toán phụ trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam; Có chức năng hoạt động: Kinh doanh các dịch vụ Viễn thông công nghệ thông tin; xây dựng, tư vấn, kinh doanh, khai thác, sửa chữa cho thuê hạ tầng viễn thông; Cho thuê hạ tầng, cho thuê bất động sản; Kinh doanh một số các ngành nghề khác khi được Tập đoàn cho phép.

Là ngành cung cấp dịch vụ, kinh doanh có vị trí quan trọng đặc biệt trong nền kinh tế Quốc dân, Viễn thông Việt Nam đặc biệt là VNPT đã có sự đóng góp to lớn cho sự phát triển kinh tế xã hội, an ninh, quốc phòng, nâng cao dân trí.

Trong thời kỳ phát triển và xây dựng đất nước, đặc biệt là trong thời đại CNTT phát triển chóng mặt như hiện nay, với phương châm đi tắt đón đầu, tiến thẳng vào công nghệ hiện đại, ngành Viễn thông đã tạo được bước đi vững chắc, với tốc độ phát triển nhảy vọt, hòa nhập và tiến kịp ngành viễn thông với các nước trong và trên thế giới. Phát huy truyền thống vẻ vang của ngành Viễn thông Bắc Ninh ngày nay cũng lớn mạnh và phát triển không ngừng cả về số lượng và chất lượng đóng góp cho sự phát triển của tỉnh Bắc Ninh.

##### ***2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của VNPT Bắc Ninh***

VNPT Bắc Ninh tổ chức và hoạt động theo điều lệ được phê chuẩn tại Quyết định số 598/QĐ-TCCB-HĐQT ngày 06/12/2007; phê duyệt điều lệ tổ chức hoạt động của Viễn thông Bắc Ninh.



**Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý**

*(Nguồn: Phòng tổ nhân sự tổng hợp)*

### **2.1.3. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của VNPT Bắc Ninh**

**Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT Bắc Ninh giai đoạn 2017-2019**

Chỉ tiêu	Đơn vị	2017	2018	2019	So sánh			
					2017/2019		2018/2019	
					(+/-)	%	(+/-)	%
Giá trị tổng sản lượng	tr.đ	135.324,78	142.725,88	139.916,73	7.401,10	5,47	(2.809,15)	-1,97
Tổng sản lượng	Cái	1.359.284	1.475.398	1.426.358	116.114	8,54	(49.040,00)	-3,32
Tổng doanh thu	tr.đ	155.591,91	162.470,05	161.140,78	6.878,14	4,42	(1.329,27)	-0,82
Đầu tư XDCB	tr.đ	10.577,45	10.842,63	23.699,92	265,18	2,51	12.857,29	118,58
Tổng nộp ngân sách	tr.đ	355,63	366,42	379,33	10,79	3,03	12,91	3,52
Lợi nhuận	tr.đ	5.683,94	7.154,98	4.512,39	1.471,04	25,88	(2.642,59)	-36,93
Tổng quỹ lương	tr.đ	45.385,53	40.585,49	44.710,85	(4.800,04)	-10,58	4.125,36	10,16
Lao động	Lao động	278	282	304	4	1,43	22	7.80
Thu nhập BQ của người lao động	tr.đ	163.25	143.92	147.07	-20.18	-12.36	3.15	2.19

(Nguồn: Phòng Kế toán – Kế hoạch)

Để các bộ phận cán bộ công nhân viên trong VNPT Bắc Ninh thường xuyên theo dõi giám sát trong vận hành, đánh giá việc thực hiện các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật ở từng khâu để phối hợp với các đơn vị đề xuất các biện pháp điều chỉnh kịp thời các chỉ tiêu vượt quá chỉ số định mức, phối hợp giữa các đơn vị, các ca vận hành, tăng cường tiến hành thí nghiệm, theo dõi giám sát các thông số vận hành xác định chế độ vận hành tối ưu cho các tổ máy ở các chế độ phụ tải khác nhau.

#### **2.1.4. Đặc điểm lao động tại VNPT Bắc Ninh**

##### **2.1.4.1. Cơ cấu lao động theo giới tính và độ tuổi**

**Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính và độ tuổi của VNPT Bắc Ninh giai đoạn 2017-2019**

Loại lao động	2017		2018		2019	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
<b>Theo giới tính</b>	<b>278</b>	<b>100,00</b>	<b>282</b>	<b>100,00</b>	<b>304</b>	<b>100,00</b>
<i>Lao động nữ</i>	49	17,25	49	17,37	51	16.77
<i>Lao động nam</i>	229	82,75	233	82,63	253	83.23
<b>Theo độ tuổi</b>		<b>100,00</b>		<b>100,00</b>		<b>100,00</b>
<i>Dưới 30 tuổi</i>	37	13,31	43	15,24	39	12.82
<i>Từ 30- 40 tuổi</i>	220	79,14	220	78,14	151	49.67
<i>Từ 40-50 tuổi</i>	14	5,03	14	4,96	94	30.92
<i>Trên 50 tuổi</i>	7	2,52	5	1,66	20	6.59

(Nguồn: Phòng nhân sự tổng hợp )

Trong cơ chế thị trường hiện nay cạnh tranh rất gay gắt thì lao động trẻ có khả năng sáng tạo, năng động trong công việc luôn giữ một vai trò quan trọng quyết định sự thành bại của Công ty. Tuy nhiên VNPT Bắc Ninh cần có sự đan xen giữa các lao động để bổ sung hỗ trợ lẫn nhau về kinh nghiệm làm việc, kiến thức kỹ năng chuyên môn góp phần thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

##### **2.1.4.2. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn và tay nghề**



**Bảng 2.3 Cơ cấu lao động theo trình độ bằng cấp của VNPT Bắc Ninh  
giai đoạn 2017-2019**

Chỉ tiêu	2017		2018		2019	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Trên Đại học	22	7,91	28	9,92	28	9.21
Đại học, cao đẳng	190	68,34	190	67,37	233	76.64
Trung cấp	24	8,63	24	8,51	12	3.94
Sơ cấp	42	15,12	40	14,2	29	9.53
Lao động phổ thông					2	0.68
<b>Tổng số lao động</b>	<b>278</b>	100,00	<b>282</b>	100,00	<b>304</b>	100,00

*(Nguồn: Phòng nhân sự tổng hợp)*

Sự biến động này là hoàn toàn hợp lý với yêu cầu của thực tế sản xuất kinh doanh trong việc ứng dụng thành tựu khoa học kỹ thuật tiên tiến vào sản xuất và môi trường kinh doanh ngày càng mang tính cạnh tranh gay gắt đòi hỏi các doanh nghiệp phải không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững, số lao động có trình độ cao đẳng trở lên chủ yếu là lao động gián tiếp và được phân công làm việc trong các bộ phận phòng ban chuyên trách.

## **2.2. Thực trạng tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh**

### **2.2.1. Xây dựng kế hoạch tuyển dụng của VNPT Bắc Ninh**

Việc tuyển dụng lao động vào công ty phải căn cứ vào các yếu tố sau:

- Nhu cầu sản xuất và công tác của cơ quan, đơn vị.
- Việc tuyển dụng cán bộ, công nhân viên trong VNPT Bắc Ninh phải căn cứ vào yêu cầu công việc, vị trí và nhiệm vụ, chỉ tiêu tuyển dụng của công ty.
- VNPT Bắc Ninh sử dụng lao động có trách nhiệm mô tả, xác định vị trí việc làm, báo cáo cơ quan quản lý lao động phê duyệt để làm căn cứ tuyển dụng lao động.
- Hàng năm VNPT Bắc Ninh xây dựng kế hoạch tuyển dụng lao động và tổ chức tuyển dụng lao động theo quy định của tập đoàn và của Bộ luật lao động.

*Nguyên tắc tuyển dụng:*

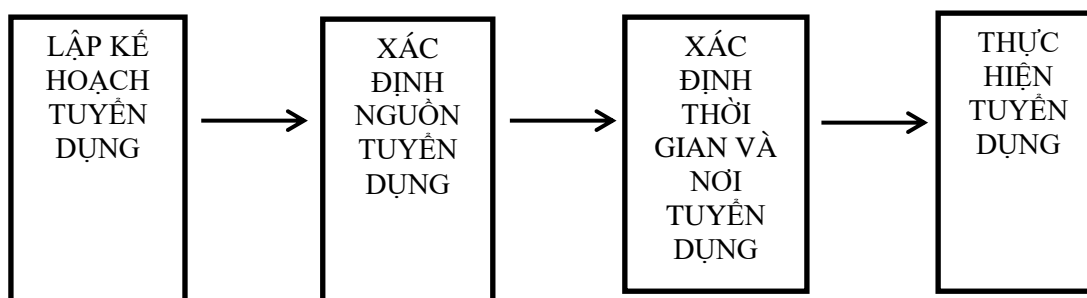
- Xuất phát từ lợi ích chung của doanh nghiệp.
- Căn cứ vào yêu cầu của cụ thể công việc trong từng giai đoạn, từng thời kỳ của doanh nghiệp.

- Căn cứ vào phẩm chất và năng lực cá nhân nhân viên tham gia.

*Xác định nguồn tuyển dụng*

*Xác định thời gian và nơi tuyển dụng*

Để đảm bảo cho việc tuyển dụng có cơ sở thực tiễn và khoa học từ đó lựa chọn được những người có đủ phẩm chất cần thiết đáp ứng được yêu cầu công việc, nên VNPT Bắc Ninh thực hiện quy trình tuyển dụng qua 4 bước như sau:



**Hình 2.2: Quy trình tuyển dụng nhân lực của VNPT Bắc Ninh**

### **2.2.2. Tổ chức thực hiện tuyển dụng của VNPT Bắc Ninh**

Sau khi kế hoạch tuyển dụng đã được duyệt, phòng nhân sự tổng hợp tiến hành thông báo tuyển dụng đến các ứng viên qua nhiều kênh thông tin như: trên trang điện tử của VNPT Bắc Ninh, báo giấy, báo điện tử, đài, các trung tâm giới thiệu việc làm, các trường đào tạo trên địa bàn hoặc niêm yết thông báo.

Các nguồn tuyển dụng ở VNPT Bắc Ninh bao gồm hai nguồn là nguồn bên ngoài doanh nghiệp, nguồn nội bộ.

*Nguồn nội bộ*

- Nguồn nội bộ thứ nhất: Dựa trên sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong VNPT Bắc Ninh.

- Phương pháp thứ hai trong tuyển dụng mà VNPT Bắc Ninh áp dụng là qua thông báo về các vị trí công việc cần tuyển dụng đến tất cả các cán bộ công nhân trong công ty. Thông báo của VNPT Bắc Ninh đưa ra nói rõ về vị trí công việc cần tuyển dụng, nhiệm vụ công việc và yêu cầu về trình độ cần tuyển dụng để mọi thành viên trong VNPT Bắc Ninh được biết.

*Nguồn bên ngoài*

Hàng năm hội chợ việc làm thường xuyên được tổ chức VNPT Bắc Ninh cũng như bao VNPT Bắc Ninh khác trên địa bàn thành phố tận dụng cơ hội quảng bá thương hiệu, tìm thêm đối tác và tuyển dụng lao động. Một phương pháp nữa cũng được sử dụng tại VNPT

Bắc Ninh là cán bộ tuyển dụng trực tiếp đến các trường nghề trên địa bàn thành phố để tuyển dụng trực tiếp lao động

### ***2.2.3. Kiểm tra, đánh giá tuyển dụng của VNPT Bắc Ninh***

Hiện tại, trong quy trình của VNPT Bắc Ninh chưa đề cập tới bước này. Vì vậy, để hoàn thiện công tác tuyển dụng thì cần phải thực hiện công tác này

## **2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh**

### ***2.3.1. Nhân tố bên trong của VNPT Bắc Ninh***

#### **2.3.1.1. Chất lượng hội đồng tuyển dụng của VNPT Bắc Ninh**

- Số lượng nhân viên trong hội đồng tuyển dụng.
- Chất lượng và trình độ nhân viên trong Hội đồng tuyển dụng.

#### **2.3.1.2. Khả năng tài chính của VNPT đáp ứng công tác tuyển dụng**

Cụ thể khả năng tài chính ảnh hưởng tới công tác tuyển dụng lao động như sau:

– Doanh thu tăng trong năm 2019, đó là kết quả của sự đầu tư nâng cao năng lực sản xuất, của sự tăng tiến mạnh mẽ trong công tác đấu thầu của cán bộ lãnh đạo đơn vị.

– Hệ số lãi ròng, tỉ số lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu, Tỉ số lợi nhuận trên tài sản trong giai đoạn 2018 – 2019 luôn dương điều đó cho thấy hoạt động kinh doanh của đơn vị tương đối hiệu quả

– Quy mô nguồn vốn của đơn vị tăng dần qua từng năm cho thấy tình hình kinh doanh của đơn vị ngày càng mở rộng và phát triển.

#### **2.2.1.3. Các chính sách về nguồn nhân lực**

- Các chính sách thù lao lao động.
- Các chính sách về đào tạo.
- Các chính sách về thăng tiến.

### ***2.3.2. Nhân tố bên ngoài công ty của VNPT Bắc Ninh***

#### **2.3.2.1. Yếu tố kinh tế - chính trị**

#### **2.3.2.2. Yếu tố văn hóa – xã hội**

#### **2.3.2.3. Môi trường cạnh tranh của các doanh nghiệp khác**

#### **2.3.2.4. Quan hệ cung cầu trên thị trường lao động**

#### 2.3.2.4. Đối thủ cạnh tranh

### 2.4. Đánh giá chung về tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh

#### 2.4.1. Những kết quả đạt được

Thứ nhất: kịp thời có kế hoạch tuyển dụng đáp ứng được nhu cầu nhân lực thực tế từng giai đoạn thời kỳ.

Thứ hai: VNPT Bắc Ninh đã phát huy nguồn nội lực của mình thông qua công tác tuyển dụng.

Thứ ba: VNPT Bắc Ninh cũng đã áp dụng các phương pháp đăng trên internet, trên báo địa phương, gửi thông báo tuyển đến các cụm dân cư, các tổ chức đoàn thể trên địa bàn...Nguồn nhân lực địa phương và các tỉnh lân cận dồi dào giúp VNPT Bắc Ninh thuận lợi trong việc lựa chọn người có đủ khả năng và phù hợp nhất với công việc đề ra.

Thứ tư: Đội ngũ lao động của VNPT Bắc Ninh đủ về số lượng với trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề cao.

Thứ năm: Khi có những thay đổi VNPT Bắc Ninh đã kịp thời bổ sung và bố trí lao động một cách nhanh chóng, đáp ứng nhanh nhu cầu của quá trình sản xuất kinh doanh và biến động của thị trường.

#### 2.4.2. Những tồn tại, hạn chế

Mặc dù kết quả đạt được từ công tác này là đáng kể song thực tế công tác này vẫn chưa được hoàn thiện.

*Một là*, công tác xác định nhu cầu tuyển dụng và lập kế hoạch tuyển dụng

Trong những năm qua VNPT Bắc Ninh chưa xây dựng kế hoạch nhân lực cụ thể cho từng giai đoạn để có kế hoạch sắp xếp nhân lực cho phù hợp với khả năng của từng người, từng vị trí nhằm phát huy được đúng khả năng, sở trường của người lao động và công tác lập kế hoạch còn chưa thật sự hiệu quả.

*Hai là*, quy trình tuyển dụng nhân lực của VNPT Bắc Ninh còn chưa thật chặt chẽ

Quy trình tuyển dụng nhân lực tại VNPT Bắc Ninh còn chưa chặt chẽ, chưa tiêu chuẩn hóa nên mới dẫn đến tình trạng tuyển chưa đủ số lượng và chất lượng theo yêu cầu đặt ra.

*Ba là*, về công tác tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân lực còn chưa phát huy được hiệu quả.

*Bốn là*, về nguồn lực cho công tác tuyển dụng nhân lực của VNPT Bắc Ninh còn chưa đáp ứng với yêu cầu đặt ra.

*Năm là,* về chưa chú trọng nguồn tuyển dụng nhân lực bên ngoài.

*Sáu là,* thông báo tuyển dụng còn đơn giản và chất lượng hội đồng tuyển dụng chưa được quan tâm đúng mức.

*Bảy là,* Công tác xác định nhu cầu tuyển dụng và lập kế hoạch tuyển dụng còn hạn chế do phụ thuộc vào nguồn cung trên thị trường chưa đáp ứng được nhu cầu của đơn vị

*Tám là,* Quy trình tuyển dụng nhân lực của VNPT Bắc Ninh còn chưa thật chặt chẽ vì các bước trong quy trình chưa được chuẩn hóa, chưa cụ thể cho từng vị trí nhân sự trong đơn vị.

*Chín là,* Công tác tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân lực còn chưa phát huy được hiệu quả do lợi ích mang lại còn ít hơn chi phí bỏ ra một số trường hợp tuyển dụng chưa đi đáp ứng được yêu cầu.

*Mười là,* Chưa chú trọng nguồn tuyển dụng nhân lực bên ngoài, nguyên nhân là kênh thông tin còn chưa bài bản, chưa cập nhật và chính sách đãi ngộ còn chưa tương xứng.

*Mười một là,* Thông báo tuyển dụng còn đơn giản và chất lượng hội đồng tuyển dụng chưa được quan tâm đúng mức vì công việc này còn chưa được chỉ đạo sát sao.

## CHƯƠNG 3:

# GIẢI PHÁP CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC

## TẠI VNPT BẮC NINH

### 3.1. Phương hướng hoạt động của VNPT Bắc Ninh

#### 3.1.1. *Phương hướng phát triển của VNPT Bắc Ninh trong thời gian tới*

Phát huy nội lực, phát triển dựa vào nguồn lực trong nước là chủ yếu trên cơ sở tranh thủ tối đa các nguồn lực bên ngoài. Thúc đẩy cạnh tranh lành mạnh, tạo điều kiện thuận lợi cho mọi thành phần kinh tế tham gia hoạt động, phát triển cơ sở hạ tầng thông tin quốc gia. Thực hiện mở cửa thị trường từng bước, “mở” đến đâu đảm bảo “quản” được đến đấy. Các hệ thống đường trục, quốc tế do Nhà nước trực tiếp quản lý. Mở cửa cạnh tranh giữa các thành phần kinh tế trong nước trước khi mở cửa cạnh tranh với bên ngoài. Phát triển nhanh, đứng vững, chiếm lĩnh ở thị trường trong nước và hướng vươn ra hoạt động kinh doanh trên thị trường quốc tế.

#### 3.1.2. *Mục tiêu phát triển nhân lực của VNPT Bắc Ninh*

##### 3.1.2.1. Mục tiêu chung

VNPT Bắc ninh phấn đấu là doanh nghiệp tiên phong, đột phá trong lĩnh vực ứng dụng công nghệ hiện đại, đi đầu, sáng tạo đưa ra các giải pháp nhằm tạo ra dịch vụ mới, chất lượng cao, với giá cước phù hợp với từng phân khúc khách hàng.

Luôn lắng nghe mong muốn, quan tâm, chia sẻ và đáp ứng nhanh nhất mọi nhu cầu của khách hàng. ...

Gắn kết các hoạt động sản xuất kinh doanh với các hoạt động nghĩa tình trong nội bộ cũng như trong xã hội.

Sẵn sàng hợp tác, chia sẻ với các đối tác kinh doanh để cùng phát triển

##### 3.1.2.2. Mục tiêu cụ thể

Năm 2020:

- Tổng doanh thu từ khách hàng đạt 690 tỷ đồng, tốc độ tăng trưởng năm bình quân đạt 19-21%.

- Tổng lợi nhuận đạt 47 tỷ đồng, tốc độ tăng trưởng bình quân đạt 25-27%/ năm.

- Các chỉ số hiệu quả:

- + Lợi nhuận/ Doanh thu: 5% - 6%

- + Lợi nhuận/ lao động: 60 - 65 triệu VNĐ/lao động/năm.
- + Thị phần dịch vụ di động VNPT chiếm trên 35%, dịch vụ băng rộng trên 75%.

Đến năm 2025:

- Tổng doanh thu đạt 1455 - 1480 tỷ đồng, tốc độ tăng trưởng bình quân đạt 18-19%.
- Các chỉ số hiệu quả
- Lợi nhuận/ Doanh thu: 5,5% - 7%
- Lợi nhuận/ Lao động: 135-150 triệu VNĐ/lao động/năm.

### ***3.1.3. Phương hướng, mục tiêu tuyển dụng nguồn nhân lực của VNPT Bắc Ninh***

Xây dựng đội ngũ lao động có tinh thần trách nhiệm cao, tự học hỏi và nâng cao trình độ của mình. Phải có sự đổi mới tư duy trong quá trình cung cấp dịch vụ của mỗi cán bộ công nhân viên bằng cách tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo, tự đào tạo để tạo ra những chuyên viên thật sự về chất trong đội ngũ người lao động.

Xoá bỏ tư tưởng bình quân, ỷ lại, nêu cao tinh thần dám nghĩ dám làm, dám đột phá, dám chịu trách nhiệm đối với công việc được giao.

Tạo sự thống nhất, đồng bộ giữa các phòng ban, giữa các đơn vị .

Chăm lo đời sống cho cán bộ công nhân viên trong VNPT Bắc Ninh cả về vật chất lẫn tinh thần. Duy trì và tổ chức các hoạt động từ thiện.

Đổi mới cơ chế phân phối tiền lương theo phương châm làm nhiều hưởng nhiều làm ít hưởng ít, không cào bằng.

## **3.2. Các biện pháp hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực tại VNPT Bắc Ninh**

### ***3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu tuyển dụng và lập kế hoạch tuyển dụng tại VNPT Bắc Ninh***

#### ***3.2.2. Hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân lực của VNPT Bắc Ninh***

#### ***3.2.3. Hoàn thiện công tác tổ chức thực hiện tuyển dụng nhân lực của VNPT Bắc Ninh***

Cần hoàn thiện công tác phân tích và hoạch định NNL làm cơ sở cho tuyển dụng trong từng thời kỳ.

#### ***3.2.4. Hoàn thiện về nguồn lực cho công tác tuyển dụng nhân lực của VNPT Bắc Ninh***

***3.2.5. Hoàn thiện về nguồn tuyển dụng nhân lực cho VNPT Bắc Ninh***

***3.2.6. Hoàn thiện về nội dung thông báo tuyển dụng nhân lực và hội đồng tuyển dụng cho VNPT Bắc Ninh***



## KẾT LUẬN

Vấn đề NNL nói chung và tuyển dụng nhân lực đảm bảo nhu cầu công việc, sẽ đóng vai trò vô cùng quan trọng đến sự phát triển cũng như thành công của đơn vị. Công tác này sẽ quyết định hiệu quả sản xuất, kinh doanh và nâng cao doanh thu cho Công ty. Luận văn **“CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC TẠI VNPT BẮC NINH”** đã cơ bản đạt được mục đích ban đầu đề ra đó là:

Chương 1: Những vấn đề chung về công tác tuyển dụng nhân lực, định nghĩa cơ bản về tuyển dụng nhân lực(TDNS), nội dung TDNS, các nhân tố ảnh hưởng đến TDNS.

Chương 2: Đánh giá thực trạng công tác TDNL của của VNPT Bắc Ninh trong giai đoạn 2017 – 2019.

Chương 3: Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác TDNS tại VNPT Bắc Ninh trong thời gian tới.

Do thời gian nghiên cứu có hạn, đề tài mới chỉ xoay quanh nội dung cơ bản để hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty. Tuy nhiên luận văn cũng có thể được sử dụng làm tài liệu để tham khảo cũng như ứng dụng vào thực tiễn VNPT Bắc Ninh trong thời gian tới.

Với kinh nghiệm cũng như kiến thức có được, đề tài tác giả nghiên cứu và chọn làm luận văn thạc sỹ của mình sẽ không tránh khỏi những sai sót, tài liệu tham khảo chưa thật sự đầy đủ và phong phú. Tác giả rất mong nhận được ý kiến đóng góp của quý Thầy, Cô và bạn bè đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn

