

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



**NGUYỄN NGỌC ÂN**

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CÔNG NGHỆ THÔNG  
TIN TẠI VIỆN THÔNG BẮC GIANG**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh  
Mã số: 8.34.01.01**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ**  
*(Theo định hướng ứng dụng)*

**Hà Nội - 2021**

Luận văn được hoàn thành tại:

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

Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Văn Hậu

Phản biện 1: TS. Lê Đức Hoàng

Phản biện 2: PGS. TS. Nguyễn Đăng Quang

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

Vào lúc: Ngày 15 tháng 01 năm 2022

Có thể tìm hiểu luận văn này tại:

Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

## I. MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Hiện nay, công nghệ thông tin là một trong những ngành khoa học kỹ thuật quan trọng được ứng dụng trong tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội, được xác định là chìa khóa thành công của phát triển kinh tế - xã hội. Vì vậy, phát triển nguồn nhân lực về công nghệ thông tin là yếu tố then chốt đảm bảo chất lượng đồng bộ, chuyển dịch nhanh về cơ cấu theo hướng tăng nhanh tỷ lệ nguồn nhân lực có trình độ cao, tăng cường năng lực công nghệ thông tin quốc gia. Kinh nghiệm của các quốc gia đi đầu trong lĩnh vực này sẽ giúp Việt Nam định hình chính sách phát triển nguồn nhân lực công nghệ thông tin đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững đất nước.

Việt Nam mới mở cửa và hội nhập trong khoảng hai thập kỷ, nguồn nhân lực chất lượng cao như nguồn nhân lực CNTT còn thiếu và còn nhiều hạn chế về chất lượng. Xét về số lượng: theo thống kê gần đây, nguồn nhân lực CNTT tại các doanh nghiệp đang thiếu trầm trọng, nhu cầu tuyển dụng trong lĩnh vực CNTT là khoảng 250.000 lao động. Theo hướng quy hoạch nhân lực quốc gia đến năm 2020, Việt Nam cần 1 triệu lao động trong lĩnh vực CNTT. Tuy nhiên, mỗi năm cả nước cũng chỉ đào tạo được khoảng 60.000 nhân lực không bao gồm nhân lực chuyển đổi tự phát. Các doanh nghiệp và tổ chức nước ngoài hoạt động tại Việt Nam hay tại nước ngoài sẽ là nơi thu hút nguồn nhân lực công nghệ này mạnh mẽ và nhiều nhất bởi các lợi thế sẵn có của họ như: Công nghệ, môi trường làm việc và cơ chế đãi ngộ...

Nguồn nhân lực đang vừa thiếu về số lượng, vừa yếu về chất lượng cho việc đáp ứng nhu cầu trong nước cộng thêm sức hút của các tổ chức doanh nghiệp bên ngoài sẽ càng làm cho nguồn nhân lực này thiếu trầm trọng hơn nữa.

Viễn thông Bắc Giang là đơn vị trực thuộc tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam có nhiệm vụ xây dựng phát triển các dịch vụ viễn thông, CNTT và phục vụ thông tin liên lạc cho Đảng, Nhà nước, Người dân, Doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Bắc Giang. Nhận thấy công tác phát triển và thu hút nguồn nhân lực CNTT tại đơn vị còn nhiều hạn chế, chưa thu hút được nhân lực CNTT, nhân lực CNTT chất lượng cao về làm việc, vì vậy cần có những giải pháp khả thi để phát triển nguồn nhân lực CNTT của doanh nghiệp để có thể cạnh tranh và phát triển trong thị trường.

Xuất phát từ thực trạng nêu trên, tác giả chọn đề tài: ***“Phát triển nguồn nhân lực công nghệ thông tin tại Viễn thông Bắc Giang”*** để làm luận văn tốt nghiệp của mình.

## **2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu**

Nguồn nhân lực là một mục tiêu quan trọng trong chiến lược phát triển con người. Đúng về phương diện xã hội thì toàn bộ chiến lược phát triển con người cuối cùng cũng trở thành nguồn nhân lực. Đặc biệt là nhân lực CNTT. Hiện nay nhu cầu nhân lực trong ngành Công nghệ thông tin (CNTT) là rất rộng mở. Từ ngân hàng tới hàng không, từ viễn thông tới kinh doanh, và ngay cả trong lĩnh vực an ninh quốc phòng, ở đâu ứng dụng của CNTT cũng vô cùng quan trọng. Vì vậy, để vận hành, phát triển các hệ thống thông tin, các ứng dụng công nghệ đòi hỏi phải một nguồn nhân lực rất lớn

Có nhiều thuyết và quan điểm về vấn đề phát triển nhân lực trong lĩnh vực công nghệ thông tin được đề cập và nhắc đến trong các giáo trình, bài giảng, sách báo. Viết về đề tài này, hiện nay đã có rất nhiều nhà nghiên cứu và nhiều chương trình nghiên cứu khác nhau.

Qua quá trình tìm hiểu thực tế các tài liệu liên quan và tra cứu trên mạng Internet, tác giả đã tìm thấy một số kết quả nghiên cứu về phát triển nhân lực, cụ thể như sau:

- Tạp chí Tài chính kì II số 7/2016 có bài viết về *“Vấn đề phát triển nguồn nhân lực trong lĩnh vực công nghệ cao tại Việt Nam”*. Bài viết nêu ra thực trạng nhân lực công nghệ cao tại Việt Nam như nào đồng thời đưa ra được các giải pháp nhằm hoàn thiện hơn chính sách đãi ngộ với nhân lực hiện nay.

- Tạp chí ICT New số 6/2017 có bài viết về *“VNPT tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho chiến lược phát triển CNTT”*. Bài viết phân tích thực trạng và chiến lược phát triển nhân lực CNTT của tập đoàn VNPT.

- *“Một số giải pháp về phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Việt Nam”*. Tác giả Trần Thu Giang, luận văn thạc sỹ, Trường đại học công nghệ. Luận văn khái quát về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực công nghệ thông tin. Đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực, từ đó đưa ra một số giải pháp để tiếp tục phát triển nguồn nhân lực tại Việt Nam.

- *“Phát triển nguồn nhân lực phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước”* của tác giả TS. Nguyễn Thanh. Trường đại học kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

Có nhiều đề tài nghiên cứu về thực trạng phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Việt Nam. Nhưng thực tế chưa có đề tài nào đi sâu nghiên cứu phát triển nguồn nhân

lực công nghệ thông tin trong thời gian trước đây tại Viễn thông Bắc Giang được công bố.

Trong quá trình nghiên cứu đề tài này, tác giả xin mạnh dạn đưa ra một số giải pháp với mong muốn có thể áp dụng được phần nào vào thực tiễn hoạt động, góp phần phát triển hơn các hoạt động phát triển nguồn nhân lực công nghệ thông tin, nhằm phát triển bền vững doanh nghiệp.

### **3. Mục đích nghiên cứu**

#### *a. Mục đích:*

Thông qua nghiên cứu nguồn nhân lực nói chung và nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang nói riêng, mục đích của đề tài là đưa ra các giải pháp thu hút và phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang trong thời gian tiếp theo.

#### *b. Nhiệm vụ:*

+ *Về mặt lý luận:* Hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

+ *Về mặt thực tiễn:* Phân tích đánh giá thực trạng nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang, từ đó tìm ra những vấn đề tồn tại cần giải quyết để phát triển nhân lực của đơn vị, chỉ ra những kết quả đạt được và những điểm còn hạn chế của việc phát triển nguồn nhân lực trong thời gian qua. Đồng thời đề xuất một số biện pháp nhằm tăng cường công tác phát triển nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang.

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

#### *a. Đối tượng nghiên cứu:*

Đề tài tập trung nghiên cứu cả lý luận và thực tiễn về nguồn nhân lực và công tác phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang.

#### *b. Phạm vi nghiên cứu:*

*Không gian:* Tập trung nghiên cứu công tác phát triển và đào tạo nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang.

*Thời gian:* Luận văn sử dụng số liệu về hoạt động tổ chức nhân sự, kinh doanh của Viễn thông Bắc Giang trong giai đoạn từ 2017 đến 2020 và đưa ra những nhận định, giải pháp phù hợp.

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Các phương pháp chủ yếu được sử dụng trong nghiên cứu luận văn là:

- Phương pháp thu thập số liệu: Các số liệu thống kê được thu thập thông qua các giáo trình, sách, báo chí, tài liệu tham khảo, phiếu điều tra... và các tài liệu thống kê, báo cáo đã được Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam, Viễn thông Bắc Giang công bố.
- Điều tra mẫu bằng bảng hỏi và phỏng vấn trực tiếp: Các số liệu khảo sát được thu thập thông qua điều tra chọn mẫu bằng phương pháp phiếu điều tra. Mẫu khảo sát là 26 nhân viên (Trong đó số phiếu phát ra là 26 phiếu, số phiếu thu về là 26 phiếu và số phiếu hợp lệ là 25 phiếu); với mục đích đánh giá của cá nhân lao động đối với công tác phát triển nguồn nhân lực CNTT của đơn vị. Đối tượng khảo sát là toàn bộ nhân viên CNTT của đơn vị.
- Phương pháp phân tích tổng hợp: Thông qua các số liệu thu thập được từ doanh nghiệp và phiếu điều tra, phỏng vấn, tác giả tổng hợp để phân tích đánh giá thực trạng phát triển và đào tạo nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang

## **6. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương:

Chương I: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương II: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang.

Chương III: Giải pháp phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang.

## II. NỘI DUNG

### CHƯƠNG I : CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

**Giới Thiệu Chương:** Chương 1 đã giới thiệu những lý luận cơ bản về phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp như: khái niệm về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực, ý nghĩa của việc phát triển nguồn nhân lực với doanh nghiệp và với người lao động, nội dung cơ bản của phát triển nguồn nhân lực và các nhân tố bên trong, bên ngoài ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

#### 1.1. Khái niệm về nguồn nhân lực, vai trò nguồn nhân lực và kết cấu nguồn nhân lực

##### 1.1.1. Nguồn nhân lực

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

##### 1.1.2. Vai trò nguồn nhân lực

#### 1.2. Phát triển nguồn nhân lực

##### 1.2.1. Khái niệm phát triển nguồn nhân lực

➤ Theo GS.TS. Bùi Văn Nhơn trong sách Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội xuất bản năm 2006:

**“Phát triển nguồn nhân lực** là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng cho nguồn nhân lực (trí tuệ, thể chất, và phẩm chất tâm lý xã hội) nhằm đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế xã hội trong từng giai đoạn phát triển” [12. Tr. 98].

➤ Theo GS.TS Phạm Minh Hạc:

**“Phát triển nguồn nhân lực”** được hiểu về cơ bản là tăng giá trị cho con người trên các mặt đạo đức, trí tuệ, kỹ năng, tâm hồn, thể lực... làm cho con người trở thành những lao động có năng lực và phẩm chất mới đáp ứng yêu cầu to lớn của sự phát triển kinh tế xã hội, của sự nghiệp Công nghiệp hóa, Hiện đại hóa đất nước.

### ***1.2.2. Vai trò của phát triển nguồn nhân lực***

*Về mặt xã hội:* phát triển là vấn đề sống còn của một đất nước, nó quyết định sự phát triển của xã hội, là một trong những giải pháp để chống lại nạn thất nghiệp mang lại sự phồn vinh cho đất nước.

*Về phía các doanh nghiệp:* phát triển là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tăng giá trị vô hình của doanh nghiệp và là điều kiện quyết định để một tổ chức có thể tồn tại và phát triển, là hoạt động sinh lợi.

### ***1.2.3. Nội dung phát triển nguồn nhân lực***

1.2.3.1 Đảm bảo nguồn nhân lực đủ về số lượng và cơ cấu phù hợp

1.2.3.2 Phát triển trình độ chuyên môn nghiệp vụ

1.2.3.3 Phát triển trình độ lành nghề

1.2.3.4 Phát triển kỹ năng làm việc theo nhóm

1.2.3.5 Phát triển thể lực người lao động

Thân thể có cường tráng thì tinh thần mới sáng khoái, tiếp thu kiến thức văn hoá, chuyên môn nghiệp vụ tốt và cuối cùng là lao động an toàn, có hiệu quả. Trong doanh nghiệp, phát triển thể lực là gia tăng sức khoẻ, tuổi thọ, độ dẻo của thần kinh và cơ bắp nhằm đáp ứng một cách tốt nhất yêu cầu của quá trình sản xuất trên những dây chuyền công nghệ cao, phức tạp hay những công việc nặng nhọc, nguy hiểm diễn ra liên tục và kéo dài.

Điều này có ý nghĩa to lớn trong việc tăng năng suất lao động, tăng chất lượng sản phẩm, giảm chi phí giá thành và an toàn lao động. Vì vậy để nâng cao thể lực nguồn nhân lực cho doanh nghiệp, cần nghiên cứu đặc thù sản xuất kinh doanh của mình để từ đó xây dựng tiêu chuẩn sức khoẻ cho từng khâu, từng công việc trong công ty làm cơ sở cho việc bố trí công việc phù hợp.



#### ***1.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực***

- 1.2.4.1. Yếu tố giáo dục - đào tạo
- 1.2.4.2. Yếu tố trình độ phát triển kinh tế - xã hội
- 1.2.4.3. Yếu tố cơ chế chính sách nhà nước
- 1.2.4.4. Yếu tố hội nhập kinh tế quốc tế
- 1.2.4.5. Sự phát triển của khoa học công nghệ
- 1.2.4.6. Một số yếu tố chủ quan

### **1.3. Chính sách phát triển nguồn nhân lực**

#### ***1.3.1. Chính sách thu hút, hình thành nguồn nhân lực***

#### ***1.3.2. Bố trí, sử dụng, đánh giá nguồn nhân lực***

Bố trí sử dụng nhân lực bao gồm việc định hướng khi bố trí người lao động vào vị trí làm việc mới, biên chế lại lao động trong doanh nghiệp thông qua việc chuyển chuyển, đề bạt hay giáng chức. Nếu chính sách bố trí nhân lực được thực hiện một cách có chủ định và hợp lý thì sẽ động viên sự đóng góp của nhân viên ở mức cao nhất.

#### ***1.3.3. Chính sách duy trì, đãi ngộ nguồn nhân lực***

#### ***1.3.4. Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực***

**Kết Luận Chương:** Trong chương này tác giả đã giới thiệu những lý luận cơ bản về phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp như: khái niệm về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực, ý nghĩa của việc phát triển nguồn nhân lực với doanh nghiệp và với người lao động, nội dung cơ bản của phát triển nguồn nhân lực và các nhân tố bên trong, bên ngoài ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Theo suy nghĩ của tác giả, đây là cơ sở khoa học và thực tiễn giúp tác giả có thể phân tích một cách sâu sát về thực trạng phát triển nguồn nhân lực trong đơn vị và qua đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực công nghệ thông tin nói riêng của đơn vị ở các chương 2 và 3 của luận văn.

## CHƯƠNG II : THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CNTT TẠI VIỄN THÔNG BẮC GIANG

**Giới Thiệu Chương:** Chương 2 giới thiệu tổng quan về Viễn thông Bắc Giang, thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực CNTT, các chính sách và nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực CNTT của đơn vị.

### 2.1. Tổng quan về Viễn thông Bắc Giang

#### 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.

#### 2.1.2. Cơ cấu tổ chức

Tên đầy đủ: Viễn thông Bắc Giang.

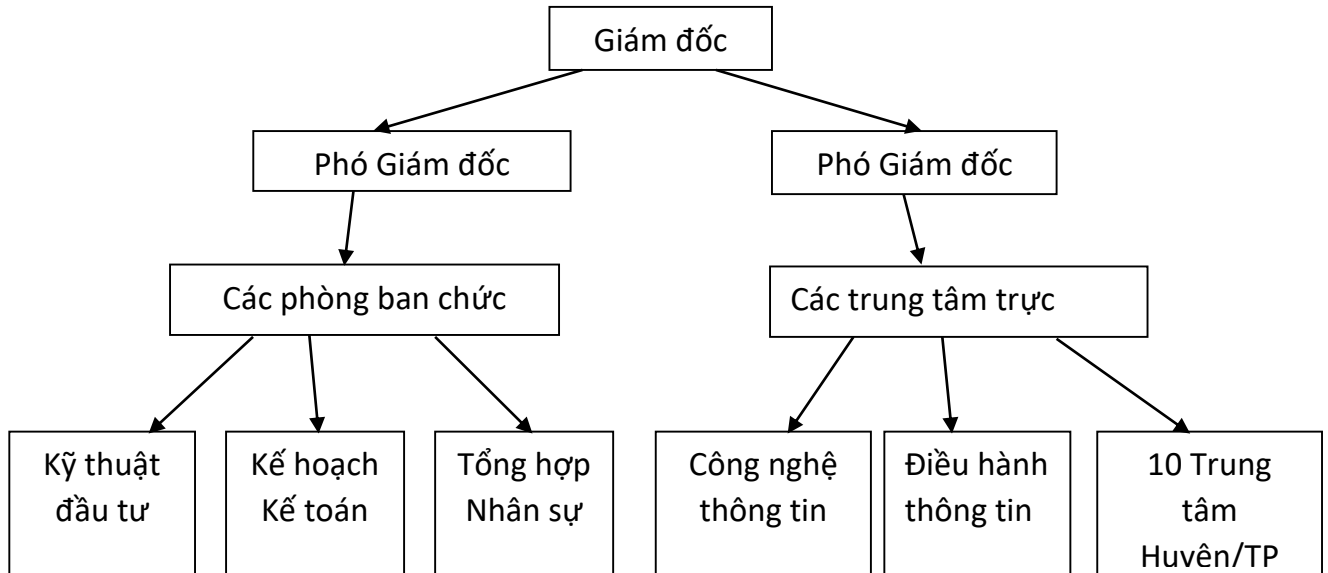
Tên giao dịch Quốc tế: VNPT Bac Giang.

Trụ sở: Số 34 Đường Nguyễn Thị Lưu TP Bắc Giang.

Website: [www.vnptbacgiang.com.vn](http://www.vnptbacgiang.com.vn)

#### MÔ HÌNH TỔ CHỨC CỦA VIỄN THÔNG BẮC GIANG

Bộ máy tổ chức của Viễn thông Bắc Giang được thể hiện qua sơ đồ dưới đây:



**Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức Viễn thông Bắc Giang**

(Nguồn: <https://vnptbacgiang.com.vn>)

### 2.2. Thực trạng nguồn nhân lực, phát triển nguồn nhân lực và chính sách phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang

### 2.2.1. Thực trạng nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang

#### 2.2.1.1. Kết cấu lao động theo trình độ

#### 2.2.1.2. Kết cấu theo chức năng công việc

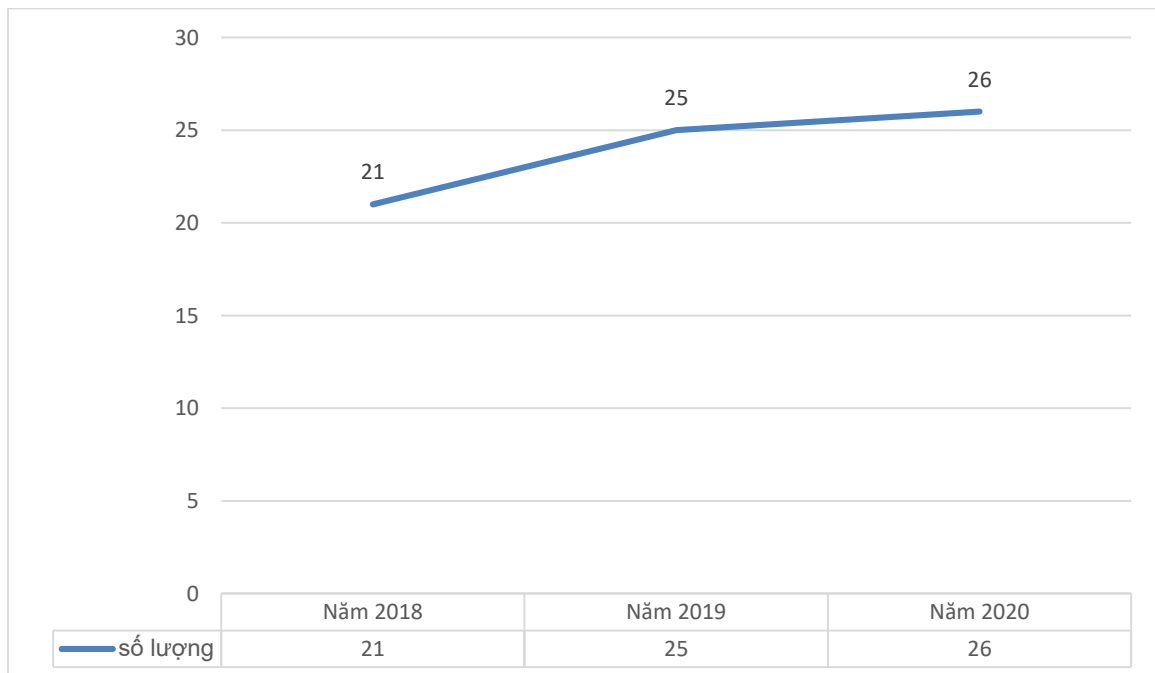
Từ hình ta thấy tỷ lệ quản lý so với tổng số nhân lực CNTT của Viễn thông Bắc Giang là ở mức tương đối hợp lý (chỉ chiếm 8%), chuyên môn nghiệp vụ (CMNV) là lao động chính chiếm 65% còn lại 27% là các vị trí thừa hành phục vụ (THPV). Qua đó cho thấy Viễn thông Bắc Giang phân chi nhân lực tại các vị trí là khá hợp lý đáp ứng được đúng nhu cầu công việc.

#### 2.2.1.3. Kết cấu lao động theo độ tuổi, giới tính

#### 2.2.1.4. Kết cấu lao động theo thâm niên công tác

### 2.2.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang

#### 2.2.2.1. Tăng trưởng về số lượng lao động



**Hình 2.7. Biểu đồ số lượng lao động CNTT của Viễn thông Bắc Giang giai đoạn 2018-2020**

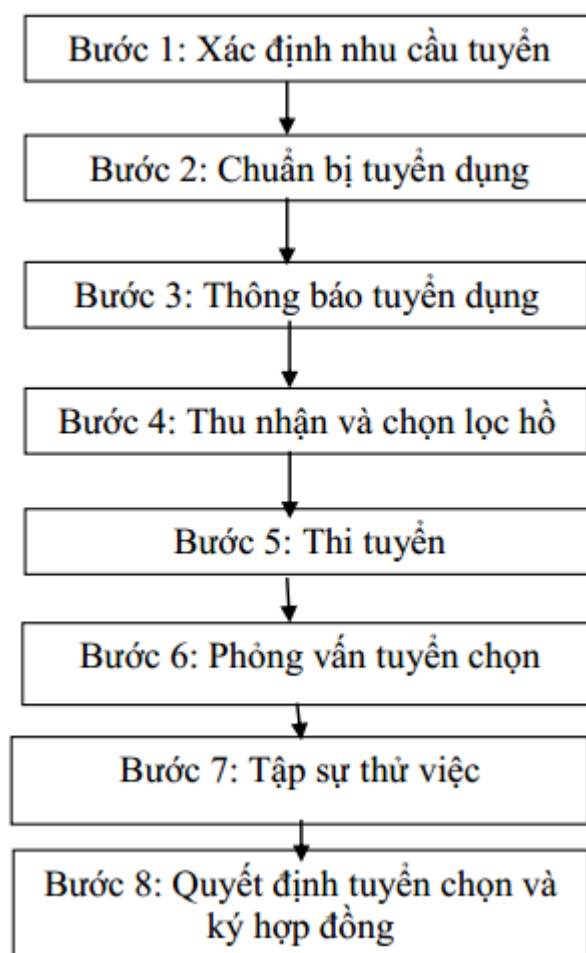
(Nguồn: Phòng tổ chức)

#### 2.2.2.2. Tăng trưởng về chất lượng

### 2.2.3. *Thực trạng về chính sách phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang*

#### 2.2.3.1. Chính sách thu hút, hình thành nguồn nhân lực

Quy trình tuyển dụng của đơn vị bao gồm 8 nội dung chủ yếu dưới đây:



**Hình 2.8. Quy trình tuyển dụng lao động của Viễn thông Bắc Giang**

(Nguồn: Viễn thông Bắc Giang)

#### 2.2.3.2. Bố trí, sử dụng, đánh giá nguồn nhân lực

#### 2.2.3.3. Chính sách duy trì, đãi ngộ nguồn nhân lực

#### 2.2.3.4. Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

**Bảng 2.5. Đánh giá của nhân viên về chương trình đào tạo nguồn lực CNTT của Viễn thông Bắc Giang**

TT	Tiêu chí	Tốt		Trung Bình		Kém	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Chương trình đào tạo đáp ứng yêu cầu của công việc	14	55	7	28	4	17
2	Phương pháp đào tạo hợp lý	13	52	6	24	6	24
3	Số lượng đào tạo đáp ứng nhu cầu nâng cao trình độ và nghiệp vụ của nhân viên	14	55	7	26	5	19
4	Sử dụng sau đào tạo hợp lý	13	51	7	28	5	21
5	Có hứng thú với các khóa đào tạo Công ty tổ chức	15	58	6	23	5	19

*Nguồn: tổng hợp và tính toán từ kết quả khảo sát của tác giả*

#### **2.2.4. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn lực CNTT của Viễn thông Bắc Giang**

##### **2.2.4.1. Các nhân tố bên ngoài Doanh nghiệp**

##### **2.2.4.2. Các nhân tố bên trong Doanh nghiệp**

#### **2.3. Đánh giá công tác phát triển nguồn nhân lực CNTT của Viễn thông Bắc Giang**

##### **2.3.1. Ưu điểm**

Một là, quy mô nguồn nhân lực được mở rộng, chất lượng lao động gia tăng: Số lượng lao động CNTT ổn định và liên tục tăng qua các năm, đáp ứng được việc tăng quy mô hoạt động và mở rộng sản xuất kinh doanh của Viễn thông Bắc Giang.

Chất lượng nguồn nhân lực bước đầu được cải thiện, tỷ lệ lao động có trình độ đại học trở lên gia tăng đáng kể. Đội ngũ CBCNV cơ bản đáp ứng được đòi hỏi ngày càng cao trong thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0 như hiện nay. Với số lượng và cơ cấu lao động hiện nay đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của Đơn vị.

Hai là, hoạt động lập kế hoạch nguồn nhân lực từng bước được thể hiện quy củ. Hoạt động lập kế hoạch NNL của các DN đều được thực hiện dựa trên chiến lược sản

xuất kinh doanh của đơn vị, cụ thể hóa theo từng bộ phận, từng vị trí và có tiêu chí rõ ràng đối với các ứng viên dự tuyển trình độ, giới tính, độ tuổi.... Điều đó tạo thuận lợi cho việc thực hiện ở công tác tuyển dụng

Ba là, việc tuyển dụng nhân lực được thực hiện đúng quy trình, tiêu chí tuyển dụng hợp lý, đảm bảo tính hợp lý giữa các bộ phận trong tuyển dụng. Số lượng lao động được tuyển dụng về cơ bản đáp ứng được nhu cầu về số lượng của các DN.

Bốn là, công tác bố trí và sử dụng nhân sự tương đối khoa học. Viễn thông Bắc Giang đã tuân thủ nghiêm túc định mức lao động của nhà nước, các văn bản hướng dẫn của các Bộ quản lý; các lao động được bố trí vào vị trí phù hợp với chuyên môn được đào tạo; khối lượng công việc phân công cho người lao động tương đối hợp lý.

Năm là, công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực được các DN quan tâm sát sao. Viễn thông Bắc Giang đã có chính sách đầu tư, tạo điều kiện thuận lợi và hỗ trợ cho CBCNV đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn cả về mặt kinh phí và thời gian. Các phương pháp và hình thức đào tạo của Viễn thông Bắc Giang cũng khá phong phú, cả trong công việc và ngoài công việc. Việc đào tạo được thực hiện ở cả trong và ngoài nước.

Sáu là, về công tác đánh giá nhân lực: Định kỳ, Viễn thông Bắc Giang đều thực hiện đánh giá việc thực hiện công việc của người lao động. DN đã sử dụng phương pháp đánh giá, các tiêu chí đánh giá tương đối phù hợp, quy trình đánh giá công khai, minh bạch. Kết quả đánh giá được sử dụng làm căn cứ cho việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động.

### **2.3.2. Tồn tại và nguyên nhân**

#### **2.3.2.1. Tồn tại**

Phần lớn nhân lực CNTT của Viễn Thông Bắc Giang còn hạn chế về trình độ ngoại ngữ và các kỹ năng mềm như kỹ năng giao tiếp, thuyết trình, làm việc nhóm...

Viễn thông Bắc Giang chưa xây dựng vị trí việc làm chuyên trách đối với lĩnh vực CNTT trong đơn vị mình nên chưa có cán bộ chuyên trách về CNTT mà chỉ làm việc kiêm nhiệm.

Viễn thông Bắc Giang gặp khó khăn khi cần tuyển nhân lực CNTT chất lượng cao vì thu nhập bình quân trong lĩnh vực CNTT còn thấp nên chưa tạo sức hút nguồn nhân lực chất lượng cao về Đơn vị làm việc nên trong lĩnh vực phần mềm và nội dung

số, số lượng cũng như chất lượng đào tạo chưa tiệm cận được nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp.

#### 2.3.2.2. Nguyên nhân

Những tồn tại, hạn chế trong quá trình phát triển nguồn nhân lực CNTT xuất phát từ những nguyên nhân chủ yếu sau:

- Viễn thông Bắc Giang vẫn chưa xây dựng được chiến lược phát triển một cách có định hướng rõ ràng. Đơn vị chưa xây dựng được chính sách thu hút nguồn nhân lực hoàn chỉnh để phù hợp với yêu cầu thị trường lao động.

- Cơ chế quản lý đào tạo còn nhiều bất cập cần được hoàn thiện. Bộ phận quản lý đào tạo chưa đáp ứng được công việc chuyên môn nên việc thực hiện các hoạt động đào tạo còn khó khăn.

- Việc bố trí, sử dụng NNL mang tính chủ quan, áp đặt. Bên cạnh đó, công tác đề bạt, bổ nhiệm trong công ty chưa thực sự công khai và minh bạch để mọi người có thể phấn đấu. Viễn thông Bắc Giang vẫn tồn tại việc tuyển dụng, đề bạt mang tính chất “con ông, cháu cha” khiến cho nhiều người lao động giỏi khác bị rào cản, khiến họ nản chí.

- Chính sách tiền lương: công tác chi trả được thực hiện tương đối tốt, tuy nhiên, vẫn còn tình trạng nợ lương. Do hoạt động trong lĩnh vực cơ khí và bất động sản là chủ yếu, mà việc chi trả doanh số hoa hồng đối với nhân viên nhiều khi không đúng thời hạn do phụ thuộc vào bên đối tác thanh toán.

- Sự khan hiếm của nguồn cung trên thị trường nguồn nhân lực CNTT. Hiện nay, chất lượng sinh viên chuyên ngành CNTT tốt nghiệp từ một số trường đại học, cao đẳng của tỉnh chưa đáp ứng được yêu cầu của Viễn thông Bắc Giang. Sinh viên CNTT ra trường có nền tảng lý thuyết tốt tuy nhiên kỹ năng thực hành, năng lực tự tìm hiểu để có những đề xuất ứng dụng còn hạn chế; sức sáng tạo còn thấp để tiếp cận các ứng dụng của xu hướng công nghệ mới trên thế giới.

## **CHƯƠNG III : GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CNTT TẠI VIỄN THÔNG BẮC GIANG**

### **3.1. Mục tiêu và định hướng phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang.**

#### ***3.1.1. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang***

- Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, kỹ sư chuyên trách CNTT đủ năng lực tiếp nhận chuyển giao công nghệ hiện đại và làm chủ được khoa học kỹ thuật trong thời kỳ mới phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Viễn thông Bắc Giang.

- Đào tạo, đào tạo lại, cập nhật thường xuyên kiến thức cơ bản về CNTT cho toàn bộ cán bộ Viễn thông Bắc Giang đủ năng lực xử lý tốt các hoạt động nghiệp vụ trên môi trường mạng.

- Xây dựng cơ chế chính sách tiền lương, đãi ngộ cho các nhân lực CNTT theo chức danh để thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao cũng như giữ chân được các nhân sự đang công tác tại Viễn thông Bắc Giang.

- Xây dựng các sản phẩm CNTT có hàm lượng tri thức cao để cung cấp cho thị trường

#### ***3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang***

- Bám sát Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực CNTT đến 2022 và định hướng đến 2025 của Tập đoàn đề ra, Viễn thông Bắc Giang phát triển nguồn nhân lực CNTT của đủ về số lượng, đáp ứng về chất lượng, đặc biệt là đội ngũ chuyên gia như: An ninh thông tin, quản trị cơ sở dữ liệu, thiết kế hệ thống, quản trị mạng, lập trình viên.

- Viễn thông Bắc Giang xác định phát triển nguồn nhân lực CNTT là một nội dung quan trọng của chiến lược phát triển CNTT. Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực CNTT dựa trên điều kiện thực tế, môi trường hoạt động của tổ chức và việc thực thi chiến lược đó phải được đảm bảo bằng sự cam kết của toàn tổ chức với lộ trình, bước đi thích hợp, có sự cơ chế kiểm tra, theo dõi, giám sát chặt chẽ.

- Xác định rõ trách nhiệm cá nhân trong việc phát triển năng lực của bản thân, sự tiến bộ của mỗi cá nhân và phát triển của tổ chức có quan hệ biện chứng với nhau. Phát triển nguồn nhân lực CNTT không phải là hoạt động một chiều của người lãnh đạo hay mong muốn của cá nhân, mà phải dựa trên nguyên tắc tôn trọng nhu cầu của cá nhân và tính thống nhất của tổ chức.



- Lấy quan điểm chất lượng và hiệu quả là tiêu chí cơ bản và chi phối các nội dung của công tác phát triển nguồn nhân lực CNTT, tuyển dụng, sử dụng, đánh giá và đào tạo định hướng theo tôn chỉ, mục tiêu phát triển CNTT của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

- Phát triển nguồn nhân lực CNTT định hướng theo tôn chỉ phát triển của tổ chức, xây dựng một đội ngũ nhân lực CNTT chất lượng cao, có tâm huyết với sự phát triển của Viễn thông Bắc Giang.

- Sắp xếp lại nguồn nhân lực CNTT theo hướng chuyên môn hoá, tuyển dụng bổ sung nguồn lực còn thiếu. Đảm bảo đủ nguồn lực cho việc thực hiện đầy đủ nhiệm vụ ứng dụng và phát triển CNTT trong Viễn thông Bắc Giang.

- Xây dựng chính sách tuyển dụng, đãi ngộ, sử dụng hợp lý đội ngũ cán bộ CNTT nhằm thu hút được nhân tài, phục vụ lâu dài cho Viễn thông Bắc Giang.

### **3.2. Các Giải pháp phát triển nguồn nhân lực công nghệ thông tin tại Trung tâm Công nghệ thông tin Viễn thông Bắc Giang.**

#### ***3.2.1. Nâng cao chất lượng công tác hoạch định phát triển nguồn nhân lực CNTT***

Một trong những nguyên nhân dẫn đến số lượng, chất lượng nguồn nhân lực CNTT chưa đáp ứng yêu cầu, đòi hỏi của sự phát triển nhanh chóng của CNTT đó là do Viễn thông Bắc Giang còn bị động trong việc phân tích, dự báo tình hình ứng dụng, phát triển CNTT của ngành để từ đó xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực CNTT, chủ động sắp xếp, sử dụng, tuyển dụng, bổ sung nhân lực đáp ứng yêu cầu đòi hỏi của thực tiễn.

Do đó, để phát triển nguồn nhân lực là phải thực hiện tốt công tác thống kê, dự báo. Chúng ta sẽ không biết nên tuyển dụng, đào tạo bao nhiêu và chất lượng nguồn nhân lực ra sao nếu không biết được ngành CNTT phát triển như thế nào. Ban phát triển nguồn nhân lực sẽ là đầu mối phân tích thực trạng ứng dụng CNTT của Tập đoàn, phát triển các sản phẩm dịch vụ CNTT, định hướng và mục tiêu ứng dụng CNTT của VNPT trong ngắn hạn và dài hạn đến năm 2025, dự báo khối lượng công việc đáp ứng các mục tiêu trung gian và mục tiêu chiến lược, từ đó dự báo nhu cầu nhân lực CNTT với các mục tiêu đó. Cách thức tổ chức thực hiện và yêu cầu về nguồn lực tổ chức thực hiện, bao gồm nguồn nhân lực, nguồn lực tài chính, sự phối hợp giữa các đơn vị trong việc triển khai thực hiện.

Căn cứ tầm nhìn, mục tiêu và chiến lược hoạt động CNTT của Viễn thông Bắc Giang để tiến hành hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực CNTT. Mục tiêu của chiến lược phát triển nguồn nhân lực CNTT là tạo nguồn nhân lực đủ về số lượng và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho thời kỳ mới, để hình thành một đội ngũ nhân lực chất lượng cao cả về chuyên môn, nghiệp vụ và ý thức đạo đức nghề nghiệp đáp ứng yêu cầu của hoạt động của Viễn thông Bắc Giang trong giai đoạn tới. Để xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực CNTT, việc xác định tổng cầu nhân lực CNTT của Viễn thông Bắc Giang là yêu cầu quan trọng nhất, từ đó, phân tích quan hệ cung - cầu nhân lực để có chính sách thu hút, tuyển dụng nhân lực phù hợp, khắc phục sự thiếu hụt nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng.

- Tiến hành thống kê nhu cầu số lượng, chất lượng nguồn nhân lực ngành CNTT:

- Khảo sát thực trạng nguồn nhân lực CNTT của Viễn thông Bắc Giang: Ban Tổ chức nhân sự báo cáo số lượng, chất lượng nguồn nhân lực CNTT của đơn vị đồng thời đề xuất nhu cầu tuyển dụng nhân lực CNTT trong thời gian sắp tới.

- Tổ chức đánh giá khả năng đáp ứng của nguồn nhân lực CNTT: Để đánh giá chính xác, khách quan chất lượng nguồn nhân lực của Viễn thông Bắc Giang, Viễn thông Bắc Giang cần xây dựng bộ đề thi kiểm tra, sát hạch, đánh giá chất lượng nguồn nhân lực CNTT. Kiểm tra, đánh giá cần thực hiện thường xuyên hàng năm để có kết quả chính xác về nguồn nhân lực trong Đơn vị. Kết quả kiểm tra, đánh giá được sử dụng là cơ sở để bố trí, sử dụng, quy hoạch, đào tạo nguồn nhân lực. Đồng thời có chính sách luân chuyển, sa thải, sử dụng phù hợp đối với nhân lực CNTT không đáp ứng được yêu cầu công việc.

- Xác định nguồn cung nhân lực CNTT: Xét về tổng thể thực lực nguồn nhân lực CNTT của tỉnh còn nhiều hạn chế, cung không đáp ứng được cầu nhất là về chất lượng. Cạn kiệt nguồn nhân lực CNTT có chất xám đang là vấn đề đặt ra đối với các nhà quản trị. Ngoài nguồn nhân lực từ các trường đại học cũng được Viễn thông Bắc Giang quan tâm bằng các quỹ học bổng cho các sinh viên năm cuối. Việc tuyển dụng cần chú trọng nguồn nhân lực chất lượng cao, có kinh nghiệm từ các doanh nghiệp CNTT khác, nguồn nhân lực CNTT từ các công ty, tập đoàn CNTT, đó là đối tượng Viễn thông Bắc Giang có thể thu hút, tuyển dụng thông qua tiếp nhận hoặc thi tuyển.

#### - Chuẩn hóa các chuẩn kỹ năng CNTT

Hình thành chuẩn kỹ năng CNTT sẽ góp phần thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực CNTT không chỉ đáp ứng nhu cầu trong Viễn thông Bắc Giang, mà còn đáp ứng hiệu quả nhu cầu chuyển giao và hợp tác với các tổ chức CNTT khác. Viễn thông Bắc Giang cần xây dựng và triển khai hệ thống tiêu chuẩn chức danh công chức CNTT của theo hướng làm rõ các yêu cầu về năng lực (trình độ, kỹ năng, thái độ) của từng vị trí công tác, làm rõ thẩm quyền và trách nhiệm của từng vị trí.

Việc chuẩn hóa quy định kỹ năng chung chính là căn cứ giúp cho các cơ quan quản lý về CNTT xây dựng và điều chỉnh chiến lược phát triển nguồn nhân lực CNTT sát với thực tế, có tính khả thi cao, là căn cứ để tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, sử dụng lao động trong ngành CNTT. Những quy định hiện nay về tiêu chuẩn các vị trí còn nặng về bằng cấp mà chưa chú ý đúng mức tới kỹ năng giải quyết công việc trên thực tế.

Kỹ năng là yêu cầu quan trọng để phát triển vững chắc trong một ngành nghề, riêng lĩnh vực CNTT với đặc thù của ngành thay đổi liên tục, thì nguồn nhân lực trong ngành không chỉ phải đảm bảo giỏi về chuyên môn mà cần phải có nhiều kỹ năng mềm phù hợp với từng lĩnh vực khác nhau của CNTT. Vì thế, ngoài những tiêu chuẩn hiện nay (trách nhiệm, hiểu biết, trình độ) nên bổ sung thêm tiêu chuẩn về kỹ năng thực thi công việc đối với từng vị trí chuyên môn cụ thể. Những kỹ năng này nên được coi là một trong những tiêu chí để kiểm tra các ứng viên trong quá trình thi tuyển, đảm bảo rằng nhân lực được tuyển dụng sẽ có đủ năng lực trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của mình sau này. Đây cũng là căn cứ để đánh giá nhân viên CNTT ở từng vị trí công tác để từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, quản lý, sử dụng phù hợp.

#### - Phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang

Phát triển nguồn nhân lực là một ngành khoa học quản trị, có vai trò hoạch định tham mưu cho lãnh đạo đơn vị trong việc sử dụng có hiệu quả nguồn lực quan trọng nhất của tổ chức đó là nguồn lực con người, do đó, hoạt động này cần thực hiện một cách chuyên nghiệp, đồng bộ, có các công cụ hỗ trợ để có thể đo lường, lượng hóa được thực trạng số lượng, chất lượng nguồn nhân lực. Các công cụ hỗ trợ hoạt động phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang có thể kể đến là:

• Thực hiện phân tích công việc để xây dựng bản mô tả công việc đối với các vị trí công việc của Viễn thông Bắc Giang trong đó có bộ phận CNTT. Nội dung của bản mô tả công việc gồm: (i) Tên công việc, vị trí của công việc đó trong tổ chức; (ii) Nhiệm vụ cần thực hiện; (iii) Trách nhiệm và quyền hạn của người thực hiện; (iv) Người phụ trách trực tiếp; (v) Số nhân viên dưới quyền; (vi) Kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm cần có cho vị trí công việc. Bản mô tả công việc là căn cứ để xác định yêu cầu tuyển dụng đối với các vị trí kỹ sư CNTT, là cơ sở để tuyển chọn nguồn nhân lực có chất lượng đầu vào đáp ứng được mong muốn, nguyện vọng của đơn vị sử dụng lao động.

### ***3.2.2. Đổi mới cơ chế, chính sách tuyển dụng nhân lực CNTT***

Số lượng cán bộ CNTT hiện tại tuy không ít nhưng so với quy mô của Viễn thông Bắc Giang thì còn khá ít, chất lượng nhân lực CNTT còn nhiều hạn chế chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển của Viễn thông Bắc Giang. Để nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân lực CNTT, Viễn thông Bắc Giang cần có cơ chế, chính sách tuyển dụng phù hợp với các đặc thù nhất là trong giai đoạn chuyển đổi trọng tâm sang là đơn vị cung cấp dịch vụ CNTT.

Thứ nhất, xác định yêu cầu tuyển dụng: Những năm qua, khi xác định yêu cầu tuyển dụng, VNPT mới chỉ tập trung đến yêu cầu về trình độ chuyên môn, ít chú ý đến các yếu tố khác. Với tính chất của một đơn vị hoạt động trong lĩnh vực Viễn thông và đang trong quá trình chuyển dịch cơ cấu, Viễn thông Bắc Giang cần đưa yếu tố kinh nghiệm công tác là một trong các yêu cầu tuyển dụng để có những chính sách ưu tiên, khuyến khích nhất định nhằm thu hút, tuyển chọn được nguồn nhân lực chất lượng cao từ các doanh nghiệp CNTT, các công ty, tập đoàn CNTT. Về giới tính, đối với một số vị trí tuyển dụng có đặc thù riêng hay phải đi công tác xa, thường xuyên làm thêm giờ, làm việc dưới môi trường áp lực lớn... Viễn thông Bắc Giang có thể tính đến khả năng ưu tiên tuyển dụng nam giới cho các vị trí công tác trên.

Thứ hai, cần đổi mới nội dung và hình thức thi tuyển theo hướng gắn với yêu cầu công việc thực tế. Với nội dung thi tuyển như hiện nay, người dự thi chưa thể hiện được những hiểu biết sâu sắc của họ đối với lĩnh vực chuyên môn mà họ sẽ đảm nhận sau khi trúng tuyển. Nhà tuyển dụng phải đợi đến khi giao việc sau này mới biết được năng lực chuyên môn của công chức trúng tuyển như thế nào. Vì vậy cần phải có sự đổi mới về nội dung và hình thức thi tuyển để các ứng viên có cơ hội thể

hiện sự hiểu biết về kiến thức về Viễn thông Bắc Giang, dịch vụ CNTT, cũng như về chuyên môn, cả lý thuyết và thực hành. Có như vậy thì cơ quan tuyển dụng mới đảm bảo rằng ứng viên trúng tuyển sẽ có khả năng hoàn thành tốt công việc được giao. Với môn thi chuyên ngành, đối với những vị trí như lập trình viên, Quản trị CSDL cần cho ứng viên thi thực hành trên máy tính để đánh giá khả năng thành thạo chuyên môn của người dự thi. Về quy trình thi tuyển, thay vì tổ chức phỏng vấn ban đầu mang tính hình thức như hiện nay, nên thực hiện phỏng vấn sau khi thí sinh đã vượt qua phần thi chung dưới dạng thi vấn đáp. Trong phần thi này, nên đưa ra những tình huống cụ thể để kiểm tra kỹ năng, khả năng giải quyết vấn đề liên quan đến công việc chuyên môn sau này của các ứng viên.

Thứ ba, xây dựng một ngân hàng đề thi đảm bảo chất lượng, Ban phát triển nguồn nhân lực, Tổ chức cán bộ cần có sự phối hợp với các chuyên gia của Tập đoàn, để xây dựng một hệ thống ngân hàng câu hỏi phù hợp với lĩnh vực có tính đặc thù này, cũng là để đáp ứng nhu cầu của đơn vị sử dụng lao động. Đối với môn thi kiểm tra IQ của thí sinh, phải kiểm tra được kỹ năng tư duy, kỹ năng xử lý tình huống của ứng viên. Cần giảm tính lý thuyết và tăng tính thực hành trong các đề thi. Đề thi nên ra theo hướng mở, tạo cơ hội để ứng viên bày tỏ quan điểm, sự nhận thức và cách thức giải quyết một vấn đề cụ thể nào đó trong một tình huống cụ thể vì qua đó không chỉ đánh giá được trình độ chuyên môn của thí sinh mà còn đo lường được kiến thức về xã hội, về kỹ năng trình bày của ứng viên.

### ***3.2.3. Chính sách thu hút và sử dụng nhân tài CNTT***

Một trong những nguyên nhân gây hạn chế chất lượng nguồn nhân lực CNTT trong Viễn thông Bắc Giang đó là chính sách thu hút nhân lực CNTT. Tuy nhiên, hiện nay Viễn thông Bắc Giang đã và đang xây dựng các chính sách đặc thù riêng cho tuyển dụng và đào tạo nhân lực CNTT, tuy nhiên cũng chưa tạo được chuyển biến chất lượng và trình độ nhân lực CNTT. Nhân lực chuyên trách CNTT của đơn vị trong những năm qua luôn thay đổi, những người có kinh nghiệm làm việc sau một thời gian đã chuyển công tác đã gây khó khăn không nhỏ cho việc đẩy mạnh ứng dụng CNTT trong hoạt động của Viễn thông Bắc Giang.

Hoạt động quản lý phát triển nguồn nhân lực CNTT phải gắn liền với chính sách thu hút, tuyển dụng, sử dụng, đãi ngộ, trọng dụng nhân tài, vì nếu không có một chính sách phù hợp và hiệu quả thì sẽ không tạo được động lực thúc đẩy nguồn

nhân lực phát triển bền vững và về lâu dài sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng, hiệu quả làm việc của người lao động cũng như không thu hút, giữ chân được người tài. Các công ty hoạt động trong lĩnh vực CNTT với cơ chế tài chính tương đối linh hoạt, tự chủ đang có những chính sách đãi ngộ để thu hút nhân lực có chất lượng cao đáp ứng yêu cầu kinh doanh. Thực tế yêu cầu đặt ra đối với Viễn thông Bắc Giang phải có chính sách sử dụng, phát triển một cách hợp lý đội ngũ nhân lực CNTT để thu hút, tuyển chọn được những người có năng lực thực sự và hạn chế tình trạng chảy máu chất xám.

Chính sách thu hút nhân tài CNTT phải bao gồm khả năng tuyển chọn và sử dụng hợp lý có hiệu quả nguồn nhân lực CNTT, tạo động lực kích thích tính tích cực, chủ động, sáng tạo của mỗi con người, hạn chế và khắc phục tính thụ động, sức ỳ của cá nhân, từ đó tạo ra nội lực phát triển của mỗi cá nhân và tổ chức. Để thực hiện được điều này, có thể sử dụng một số giải pháp thu hút như sau:

- Thu hút lực lượng nhân lực CNTT có trình độ: Tuyển thẳng đối với các đối tượng Đại học CNTT loại giỏi, thạc sĩ, tiến sĩ CNTT hoặc các du học sinh nước ngoài có sự tiếp xúc với các nền CNTT tiên tiến. Đối với cấp tiến sĩ có chính sách ưu đãi về nhà ở, vị trí công việc.

- Đối với những nhân lực CNTT có năng lực, lãnh đạo cơ quan cần tạo các điều kiện để họ có cơ hội làm việc và thăng tiến.

- Lựa chọn những cán bộ CNTT giỏi, tâm huyết với nghề nghiệp, có phẩm chất đạo đức tốt đưa đi đào tạo ngắn hạn và dài hạn ở nước ngoài và có cam kết sau khi về phục vụ lại cho Viễn thông Bắc Giang.

- Về chính sách đãi ngộ, duy trì phát triển nguồn nhân lực: Chính sách tiền lương, thu nhập cần phản ánh đúng năng lực làm việc của người lao động, phải tính đến mức độ phức tạp của những vị trí công việc quan trọng có tính đặc thù kỹ thuật đòi hỏi năng lực cao hơn các công việc khác, như: Quản trị hệ thống, Lập trình viên, kỹ sư an ninh mạng, kỹ sư vận hành hệ thống Website, E-mail... tránh tình trạng bình quân như hiện nay. Cần có cơ chế trả lương theo chức danh và theo sự phát triển của Vùng kinh tế để đảm bảo thu nhập cho nhân viên cũng như có thể cạnh tranh, thu hút nhân tài về cho Đơn vị. Có hình thức tôn vinh, khen thưởng xứng đáng cho những người thực sự có nhiều công lao đóng góp cho sự nghiệp CNTT trong Tập đoàn. Bên cạnh khuyến khích vật chất, còn cần có những khích lệ, động

viên tinh thần để tạo lòng tin, niềm tự hào cho người lao động đối với nơi họ đang công tác, như: (i) Xây dựng một môi trường làm việc tôn trọng lẫn nhau, gồm môi trường cơ sở vật chất kỹ thuật, điều kiện trang thiết bị làm việc và môi trường văn hóa công sở thân thiện, cởi mở. (ii) Minh bạch thông tin trong quản lý và định hướng nhân viên trong hoạt động của tổ chức để có sự trao đổi thông tin đa chiều, giúp nhân viên hiểu được nghĩa vụ, trách nhiệm, quyền lợi của mình cũng như các mục tiêu mà Tập đoàn hướng tới.

### **3.2.4. *Đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng***

Trong ngành CNTT, thời gian công nghệ thay đổi nhanh chóng, đòi hỏi các cán bộ, công chức CNTT phải cập nhật kiến thức liên tục, vì vậy việc duy trì thường xuyên các khoá đào tạo cho người lao động để cập nhật các kiến thức mới là hết sức cần thiết và đây là điều khách quan không thể không làm. Đào tạo là biện pháp chiến lược để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bởi đào tạo không chỉ là hoạt động độc lập, tách biệt với các chức năng khác của quản trị nguồn nhân lực mà nó mà được thực hiện trước bổ nhiệm, sau tuyển dụng và thường xuyên trong quá trình làm việc, tùy thuộc theo từng đối tượng học viên. Để có được một đội ngũ nhân sự có chất lượng thì đội ngũ nhân sự phải được phát triển liên tục theo các tiêu chuẩn về chức danh nghề nghiệp, đồng thời có kế hoạch sử dụng bố trí nhân sự sau đào tạo. Đào tạo và đào tạo lại là một hoạt động đầu tư mang lại lợi ích dài hạn cho Đơn vị, cần được thực hiện theo nguyên tắc đào tạo căn cứ vào yêu cầu công việc và yêu cầu thực tiễn về chất lượng đội ngũ nhân lực để có kế hoạch đào tạo đội ngũ nhân sự.

Trọng tâm trước mắt trong công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhân lực CNTT là: (i) Xây dựng đội ngũ nhân lực CNTT có khả năng trở thành chuyên gia; (ii) Tăng cường năng lực thực hiện công việc của nguồn nhân lực CNTT, nâng cao kỹ năng thực hiện công việc; (iii) Tăng cường năng lực quản trị điều hành cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý CNTT; (iv) Nâng cao trình độ ngoại ngữ cho công chức.

Những giải pháp cụ thể trong hoạt động đào tạo, bồi dưỡng là:

- Đổi mới công tác xây dựng kế hoạch, quy hoạch đào tạo để tăng cường chất lượng và hiệu lực của công tác quy hoạch nói riêng và của công tác đào tạo nói chung. Quy hoạch đào tạo phải gắn với bố trí sử dụng và thực hiện chính sách duy trì nuôi dưỡng nhân lực; từ quy hoạch về nhân lực để quy hoạch đào tạo và xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng.

- Lấy kết quả đánh giá hiệu quả công việc làm cơ sở để cử nhân sự tham gia các chương trình học dài hạn. Hạn chế tối đa việc đào tạo tràn lan, hình thức không hiệu quả.

- Căn cứ kết quả học tập, kết quả vận dụng kiến thức đã học vào thực tế công tác là một tiêu chuẩn xem xét bổ nhiệm vào vị trí lãnh đạo quản lý. Thay đổi quy trình hiện hành là đào tạo sau khi bổ nhiệm bằng đào tạo, bồi dưỡng trước khi bổ nhiệm, đào tạo sau tuyển dụng. Cán bộ quản lý phải qua khóa học chuẩn hóa theo quy định để có sự chuẩn bị đầy đủ trước khi đảm nhận trọng trách mới.

Nội dung của công tác đào tạo, bồi dưỡng:

- Thường xuyên đào tạo và đào tạo lại đội ngũ nhân sự về CNTT, đủ năng lực tiếp nhận, chuyển giao công nghệ hiện đại và làm chủ được khoa học kỹ thuật trong thời kỳ mới; đủ khả năng thiết kế và sản xuất những gói phần mềm chuyên dụng, bảo đảm chất lượng và an toàn.

- Thiết kế khung chương trình đào tạo cơ bản và đào tạo chuyên sâu: (i) Đào tạo cơ bản là hình thức thường xuyên, phổ cập kiến thức CNTT cho đội ngũ cán bộ quản lý và nhân sự nghiệp vụ theo yêu cầu phát triển của kỹ thuật công nghệ mới, và từng bước chuẩn hoá về trình độ CNTT đối với các nhân sự của Viễn thông Bắc Giang; (ii) Đào tạo chuyên sâu nhằm xây dựng được một đội ngũ chuyên gia quản lý CNTT trên các lĩnh vực trọng tâm như: An ninh bảo mật, thiết kế xây dựng cơ sở dữ liệu, quản trị hệ thống Web mail, Thiết kế phần mềm, phân tích hệ thống... (iii) Đào tạo và thường xuyên cập nhật nâng cao kiến thức cho đội ngũ cán bộ quản lý nâng cao khả năng điều hành trên môi trường mạng và chủ động định hướng, đề xuất ứng dụng CNTT vào các nghiệp vụ.

- Kết hợp giữa đào tạo trong nước với đào tạo ở nước ngoài. Đối với các chương trình đào tạo cơ bản có thể tiến hành ngay trong nước; tuy nhiên, với những kiến thức chuyên sâu có thể tổ chức đào tạo ở nước ngoài để học tập kinh nghiệm. Do đó, cần ban hành cơ chế đầu tư thoả đáng cho công tác đào tạo, nghiên cứu; đầu tư nguồn kinh phí và có cơ chế kinh phí thuê chuyên gia nước ngoài để đào tạo nâng cao kiến thức cho đội ngũ kỹ sư tin học của ngành. Tạo điều kiện cho số nhân sự kỹ thuật có năng lực được đi học, nghiên cứu, thực tập về CNTT ở nước ngoài làm nòng cốt trong công tác đào tạo lại đội ngũ kỹ thuật CNTT.



- Phối hợp với các chi nhánh cơ sở, lập chương trình khảo sát, kiểm tra tại các chi nhánh nhằm nâng cao kiến thức thực tiễn cho các nhân sự lập chính sách của VNPT.
- Đưa mô hình nghiệp vụ CNTT hiện đại vào nội dung, yêu cầu giảng dạy trong các trường đại học; phối hợp với các công ty CNTT trong, ngoài nước trong việc đào tạo, huấn luyện cán bộ CNTT.

## V. KẾT LUẬN

Trong thời gian làm việc tại Viễn thông Bắc Giang, qua nghiên cứu công tác đào tạo và phát triển nhân sự tại Viễn thông Bắc Giang, tác giả thấy rằng Viễn thông Bắc Giang đã và đang tích cực tiến hành một cách có hiệu quả công tác phát triển nguồn nhân lực công nghệ thông tin. Tuy nhiên thực tại vẫn tồn đọng những hạn chế đòi hỏi Viễn thông Bắc Giang ngày càng cải tiến để có được nguồn nhân lực công nghệ thông tin đáp ứng sự phát triển kinh tế nói chung và nhu cầu cung cấp các loại dịch vụ nói riêng. Khi mà thị trường ngày càng cạnh tranh khốc liệt hơn, khách hàng đòi hỏi cao hơn về sự đa dạng, về chất lượng, về dịch vụ, về giá cả. Để làm tốt tất cả những đề cập trên thì con người là yếu tố then chốt đem đến thành công cho mỗi doanh nghiệp trong nền kinh tế mở hiện nay.

Để duy trì sự phát triển vững mạnh này trong thời gian dài, thì Viễn thông Bắc Giang đã đề ra nhiều giải pháp phát triển nguồn nhân lực Công nghệ thông tin trong tương lai, trong đó hoàn thiện công tác đãi ngộ lao động là một trong những vấn đề được Viễn thông Bắc Giang quan tâm hàng đầu. Trong quá trình nghiên cứu xây dựng luận văn đề giải quyết vấn đề, tác giả đã dùng biện pháp duy vật biện chứng kết hợp với quan điểm tư duy kinh tế mới trong kinh doanh, trong quản lý đã đánh giá cụ thể tình hình công tác phát triển nguồn nhân lực công nghệ thông tin của Viễn thông Bắc Giang. Khi nghiên cứu đề tài này, tác giả đã căn cứ vào tài liệu thực tế đãi ngộ của Viễn thông Bắc Giang từ sơ bộ đến cụ thể, so sánh sự biến động qua từng năm, dựa trên cơ sở lý luận logic để thấy được ưu nhược điểm những mặt còn hạn chế và những nguyên nhân của nó.