

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

---



**NGUYỄN NGỌC ÂN**

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

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
**(Theo định hướng ứng dụng)**

**HÀ NỘI - 2021**

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

---



**NGUYỄN NGỌC ÂN**

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

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**MÃ SỐ: 8.34.01.01**

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

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

**HÀ NỘI - 2021**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu độc lập của riêng tôi. Các số liệu sử dụng phân tích trong luận văn có nguồn gốc rõ ràng, đã công bố theo đúng quy định. Những kết quả nêu trong luận văn chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Hà Nội, ngày ... tháng 11 năm 2021

**Tác giả**

**Nguyễn Ngọc Ân**

## LỜI CẢM ƠN

Trước hết, cho phép tôi cảm ơn *TS. Nguyễn Văn Hậu* - Người đã tận tình hướng dẫn tôi về mặt khoa học đồng thời đưa ra những nhận xét, góp ý, dẫn dắt tôi đi đúng hướng trong suốt thời gian nghiên cứu để hoàn thành đề tài luận văn này.

Tôi cũng xin cảm ơn các thầy cô giáo Học viện Công nghệ Bru chính Viễn thông đã truyền đạt cho tôi những kiến thức chuyên sâu về chuyên ngành trong suốt thời gian học tập để tôi có được nền tảng kiến thức hỗ trợ rất lớn cho tôi trong quá trình làm luận văn thạc sĩ.

Nhân đây, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới ban lãnh đạo Viễn thông Bắc Giang, bạn bè và đồng nghiệp, những người đã kề vai sát cánh và thường xuyên hỗ trợ để tôi hoàn thành bản luận văn này.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày ... tháng... năm 2021

**Tác giả**

**Nguyễn Ngọc Ân**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
LỜI CẢM ƠN .....	ii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT .....	v
DANH MỤC HÌNH .....	vi
DANH MỤC BẢNG .....	vii
I. MỞ ĐẦU .....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài .....	1
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu .....	2
3. Mục đích nghiên cứu .....	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu: .....	4
5. Phương pháp nghiên cứu .....	4
6. Kết cấu luận văn .....	4
CHƯƠNG I : CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP .....	6
1.1. Khái niệm về nguồn nhân lực, vai trò nguồn nhân lực và kết cấu nguồn nhân lực .....	6
1.1.1. Nguồn nhân lực .....	6
1.1.2. Vai trò nguồn nhân lực .....	7
1.2. Phát triển nguồn nhân lực .....	7
1.2.1. Khái niệm phát triển nguồn nhân lực .....	7
1.2.2. Vai trò của phát triển nguồn nhân lực .....	9
1.2.3. Nội dung phát triển nguồn nhân lực .....	10
1.3. Các nhân tố phát triển nguồn nhân lực .....	19
1.3.1. Chính sách thu hút, hình thành nguồn nhân lực .....	19
1.3.2. Bố trí, sử dụng, đánh giá nguồn nhân lực .....	22
1.3.2. Chính sách duy trì, đãi ngộ nguồn nhân lực .....	26
1.3.4. Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	28
CHƯƠNG II : THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CNTT TẠI VIỄN THÔNG BẮC GIANG .....	31
2.1. Tổng quan về Viễn thông Bắc Giang .....	31
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển. ....	31
2.1.2. Cơ cấu tổ chức .....	32
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 .....	36

2.2.1. Thực trạng nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang.....	36
2.2.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang.....	40
2.2.3. Thực trạng về chính sách phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang.....	42
2.2.4. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn lực CNTT của Viễn thông Bắc Giang.....	58
2.3. Đánh giá công tác phát triển nguồn nhân lực CNTT của Viễn thông Bắc Giang.....	59
2.3.1. Ưu điểm.....	59
2.3.2. Tồn tại và nguyên nhân.....	60
CHƯƠNG III : GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CNTT TẠI VIỄN THÔNG BẮC GIANG .....	63
3.1. Mục tiêu và định hướng phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang.....	63
3.1.1. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang.....	63
3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang.....	63
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.....	64
3.2.1. Nâng cao chất lượng công tác hoạch định phát triển nguồn nhân lực CNTT.....	64
3.2.2. Đổi mới cơ chế, chính sách tuyển dụng nhân lực CNTT.....	67
3.2.3. Chính sách thu hút và sử dụng nhân tài CNTT.....	69
3.2.4. Đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng.....	71
V. KẾT LUẬN .....	74
IV. TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	75
PHỤ LỤC.....	77

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

BCVT	Bưu chính viễn thông
BTTTT	Bộ thông tin & truyền thông
CNTT	Công nghệ thông tin
CSDL	Cơ sở dữ liệu
CTV	Cộng tác viên
DN	Doanh nghiệp
ICT	Công nghệ thông tin và Truyền thông
KT-XH	Kinh tế - Xã hội
LDTBXH	Lao động thương binh xã hội
NNL	Nguồn nhân lực
NSCL	Năng suất chất lượng
QLDN	Quản lý doanh nghiệp
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TT	Trung tâm
TTVT	Trung tâm viễn thông
VNPT	Tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam
VNPT Bắc Giang	Viễn thông Bắc Giang
VNPT-IT	Công ty Công nghệ thông tin VNPT
VT-CNTT	Viễn thông - Công nghệ thông tin

## **DANH MỤC HÌNH**

Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức Viễn thông Bắc Giang.....	33
Hình 2.2. Biểu đồ kết cấu nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang theo trình độ năm 2020 .....	36
Hình 2.3. Biểu đồ kết cấu nhân lực CNTT theo chức năng công việc năm 2020.....	37
Hình 2.4. Biểu đồ kết cấu nhân lực CNTT theo độ tuổi .....	38
Hình 2.5. Biểu đồ kết cấu nhân lực CNTT theo giới tính .....	39
Hình 2.6. Biểu đồ kết cấu nhân lực CNTT theo thâm niên công tác năm 2020 .....	39
Hình 2.7. Biểu đồ số lượng lao động CNTT của Viễn thông Bắc Giang giai đoạn 2018-2020.....	40
Hình 2.8. Quy trình tuyển dụng lao động của Viễn thông Bắc Giang .....	43
Hình 2.9. Thông báo tuyển dụng của Trung tâm CNTT-Viễn thông Bắc Giang.....	45



## **DANH MỤC BẢNG**

Bảng 2.1. Kết cấu lao động CNTT theo độ tuổi, giới tính 2018-2020 .....	37
Bảng 2.2. Trình độ chuyên môn của nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang...	41
Bảng 2.3: Mức độ hài lòng về cơ chế thăng tiến của nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang .....	52
Bảng 2.4. Mức độ hài lòng về chế độ tiền lương của cán bộ nhân viên CNTT.....	54
Bảng 2.3. Số lượng chuyên viên CNTT Viễn thông Bắc Giang tham gia đào tạo 2018 – 2020.....	55
Bảng 2.5. Đánh giá của nhân viên về chương trình đào tạo nguồn lực CNTT của Viễn thông Bắc Giang.....	57

## 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. Đứng 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 Bưu 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***

Có thể nói, khái niệm về nguồn nhân lực hiện nay không còn xa lạ. Tuy nhiên, quan niệm về vấn đề này hầu như chưa thống nhất, tùy theo mục tiêu cụ thể mà người ta có những cách nhìn nhận khác nhau về nguồn nhân lực. Có thể nêu lên một số quan niệm như sau:

Nguồn nhân lực là toàn bộ khả năng về sức lực, trí tuệ của mọi cá nhân trong tổ chức, bất kể vai trò họ là gì. Theo ý kiến này, nói đến nguồn nhân lực là nói đến sức óc, sức bắp thịt, sức thần kinh và nhìn nhận các khả năng này ở trạng thái tĩnh.

Có ý kiến cho rằng, nguồn nhân lực là tổng hợp cá nhân những con người cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng hợp các yếu tố về thể chất và tinh thần được huy động vào quá trình lao động. Khác với quan niệm trên, quan niệm này xem xét vấn đề nguồn nhân lực ở trạng thái động.

Lại có quan điểm khi đề cập đến vấn đề này chỉ nhận mạnh đến khía cạnh trình độ chuyên môn và kỹ năng của NNL, ít đề cập đến một cách đầy đủ và rõ ràng đến những đặc trưng khác như thể lực, yếu tố tâm lý – tinh thần...

Tuy nhiên, trong đề tài nghiên cứu này, tác giả sử dụng khái niệm: 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***

Nguồn lực đầu vào của của một doanh nghiệp bao gồm các nguồn lực về vốn, vật tư, thiết bị, công nghệ ... và nguồn lực con người. Trong đó, nguồn lực con người (nguồn nhân lực) đóng vai trò quyết định trong việc tạo ra sản phẩm hàng hoá, tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp. Tự thân các nguồn lực khác chỉ tồn tại dưới dạng tiềm năng, chúng chỉ có tác dụng và có ý nghĩa khi kết hợp với nguồn lực con người, thông qua hoạt động có ý thức của con người. Con người là nguồn lực duy nhất biết tư duy, có trí tuệ và ý chí, biết khai thác, cải tạo các nguồn lực khác để tạo ra sản phẩm hàng hoá, tạo ra giá trị cho xã hội và cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, trong khi các nguồn lực khác ngày càng cạn kiệt dần thì con người càng phải phát huy khả năng tư duy để khai thác nguồn lực hiệu quả hơn, làm ra nhiều sản phẩm hàng hoá hơn nữa. Tóm lại, nguồn nhân lực đóng vai trò quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

## **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.



Từ sự phân tích các khái niệm Phát triển nguồn nhân lực trên, theo quan điểm của PGS.TS Nguyễn Vĩnh Giang (trong bài giảng môn học Phát triển nguồn nhân lực) có khái niệm Phát triển nguồn nhân lực trong một tổ chức như sau:

**“Phát triển nguồn nhân lực** là quá trình tạo ra sự thay đổi tích cực về nguồn nhân lực mà tổ chức thông qua các hoạt động: duy trì số lượng và cơ cấu nhân lực hợp lý; nâng cao thể lực, kiến thức, kỹ năng, phẩm chất, tiến bộ nghề nghiệp của nguồn nhân lực; và thay đổi văn hóa làm cho hoạt động của tổ chức ngày càng hiệu quả”

Phát triển nguồn nhân lực phải đáp ứng được các yêu cầu cụ thể sau:

- Thứ nhất, cải tiến cơ cấu nguồn nhân lực: Cơ cấu nguồn nhân lực ở đây chính là thành phần, tỷ lệ các bộ phận hợp thành tổ chức và mối quan hệ giữa các bộ phận cấu thành tổ chức ấy. Cơ cấu nguồn nhân lực sẽ được xác định cụ thể hơn khi gắn với yêu cầu của chiến lược phát triển kinh tế của đơn vị, nó xuất phát từ mục tiêu của tổ chức, từ yêu cầu công việc hoàn thành, từ yêu cầu nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực một cách phù hợp. Phát triển sẽ là cơ sở để tạo ra một cơ cấu nguồn nhân lực phù hợp cho những giai đoạn tiếp theo dựa trên cơ sở là chiến lược nhân sự của tổ chức. Điều này cũng có nghĩa rằng, cơ cấu nguồn nhân lực sẽ thay đổi khi chiến lược kinh doanh, chiến lược nhân sự cũng thay đổi.

- Thứ hai, trình độ chuyên môn kỹ thuật của nguồn nhân lực phải được nâng lên: Đào tạo là quá trình cung cấp kiến thức nền tảng để đáp ứng các công việc hiện tại, quá trình cung cấp kiến thức nền tảng để đáp ứng các công việc hiện tại, quá trình cung cấp các kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ, kiến thức đặc thù để đảm đương các công việc trong tương lai, các chức vụ quản lý, kinh doanh và các hoạt động khác là phát triển nguồn nhân lực. Vì vậy, trình độ chuyên môn kỹ thuật của nguồn nhân lực chỉ có thể là thông qua đào tạo và đào tạo nâng cao chính là công cụ để phát triển nguồn nhân lực đó. Chính vì vậy, bất kỳ tổ chức, đơn vị kinh doanh nào cũng phải coi trọng công tác đào tạo và ngược lại, công tác đào tạo phải phát huy được vai trò là phát triển nguồn nhân lực của một tổ chức.

- Thứ ba, phát triển sự nghiệp: Nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật và năng lực làm việc của người lao động để có thể thăng tiến lên vị trí cao hơn, làm công việc phức tạp hơn, sự nghiệp của người lao động phát triển đó cũng chính là phát triển của tổ chức.

- Thứ tư, nâng cao chất lượng sức khỏe của người lao động: Sức khỏe vừa là mục đích của phát triển, đồng thời nó cũng là điều kiện của sự phát triển. Sức khỏe là sự phát triển hài hòa của con người cả về vật chất và tinh thần, đó là sức khỏe cơ thể và sức khỏe tinh thần. Khi đào tạo và phát triển NNL cần chú trọng đến cả yếu tố này.

- Thứ năm, thay đổi về văn hóa doanh nghiệp: lề lối, cung cách làm việc, cách ứng xử, hành vi xử sự với đồng nghiệp, lãnh đạo với nhân viên và với bên ngoài ngày một văn minh tiến bộ cũng chính là phát triển NNL của doanh nghiệp.

### ***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.

- Phát triển nguồn nhân lực có ý nghĩa rất lớn đối với sự phát triển của các doanh nghiệp. Nó là chìa khóa giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và năng lực cạnh tranh, nhất là trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng.

- Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng được như cầu, nguyện vọng cũng như tạo điều kiện để người lao động nâng cao nhận thức, trình độ chuyên môn, phát triển kỹ năng, có cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp của bản thân đáp ứng được nhiệm vụ được giao trong hiện tại và tương lai.

- Tạo sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp, sự tương thích giữa người lao động với công việc trong trước mắt và lâu dài. Đồng thời, tạo ra tính chuyên

ng nghiệp cho người lao động, giúp người lao động có thái độ và động cơ làm việc tích cực.

- Phát triển nguồn nhân lực giúp cho nhà quản lý có cách nhìn mới, đầy đủ hơn về xây dựng đội ngũ lao động có đủ năng lực cần thiết, đáp ứng mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

### ***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**

Trong mỗi giai đoạn, mỗi thời kỳ khác nhau của quá trình sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp sẽ xây dựng những chiến lược sản xuất kinh doanh riêng nhằm đạt được các mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra. Gắn liền với mỗi chiến lược kinh doanh là việc hoạch định các nguồn lực để thực hiện thành công chiến lược. Trong đó việc hoạch định, thu hút, tuyển chọn nhân sự là yếu tố quan trọng hàng đầu giúp đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nhân sự về số lượng, cơ cấu độ tuổi, cơ cấu giới tính, trình độ và sự phân bố của nguồn lực tại các bộ phận trong doanh nghiệp nhằm thực hiện hoá các chiến lược xây dựng.

Hoạch định nguồn nhân lực chỉ trở thành hiện thực khi quá trình thu hút, tuyển chọn nguồn nhân lực được thực hiện một cách khoa học. Phân tích công việc, xây dựng tiêu chuẩn công việc, đánh giá năng lực nhân viên, hoạch định nhu cầu đào tạo lại và bổ sung nguồn nhân lực là công việc không thể thiếu để biết công ty cần tuyển dụng thêm bao nhiêu người và các yêu cầu, tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng cử viên. Việc thông báo tuyển dụng rộng rãi cũng như việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp công ty chọn được các ứng cử viên tốt nhất cho công việc.

#### **1.2.3.2 Phát triển trình độ chuyên môn nghiệp vụ**

Chúng ta đang sống trong một thời đại bùng nổ công nghệ, bùng nổ thông tin. Tất cả đều có tác động mạnh đến dây chuyền sản xuất, đến cung cách quản lý, đến nếp sống và suy nghĩ của mọi người trong công ty. Chính sự thay đổi này đặt ra yêu cầu các cấp lãnh đạo cần phải trang bị cho nhân lực của mình các kiến thức và kỹ

năng mới về chuyên môn nghiệp vụ để theo kịp với sự thay đổi. Họ phải thấy được xu hướng của thời đại trong năm hay các năm tiếp theo để từ đó xây dựng các kế hoạch, chương trình đào tạo và phát triển ngắn hạn cũng như dài hạn nhằm bồi dưỡng, nâng cao và cập nhật kiến thức cho mọi đối tượng nhân sự trong công ty.

Ngoài ra, việc xây dựng các tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn nghiệp vụ phù hợp cho từng chức danh trong từng giai đoạn cũng như quá trình kiểm tra kết quả đào tạo là công việc không thể thiếu. Đồng thời chính các cấp lãnh đạo, quản lý cũng phải thường xuyên nâng cao trình độ chuyên môn cùng các kỹ năng liên quan đến quản trị, phát triển nguồn nhân lực để có thể đáp ứng tốt công việc trong tình hình mới.

#### 1.2.3.3 Phát triển trình độ lành nghề

“Học phải đi đôi với hành”, một người được đào tạo cao về chuyên môn nghiệp vụ nhưng không được tiếp cận với những công việc cho phép ứng dụng nhiều kiến thức chuyên môn được đào tạo thì tất yếu các kỹ năng được đào tạo sẽ mai một dần và không nâng cao được trình độ lành nghề. Vì thế trong quá trình phát triển nguồn nhân lực, doanh nghiệp nhất thiết phải bố trí nhân sự đúng người, đúng việc từ đó phát huy tối đa kỹ năng cũng như phát triển ngày càng cao trình độ lành nghề của nhân viên nhằm mang lại hiệu quả cao nhất trong việc sử dụng nguồn nhân lực.

Đồng thời, doanh nghiệp cũng phải thường xuyên lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại kết hợp với việc đánh giá chính xác nhân viên về kỹ năng thực hành mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Bên cạnh đó, cần thường xuyên bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và kỹ năng quản lý cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

#### 1.2.3.4 Phát triển kỹ năng làm việc theo nhóm

Trong thời đại ngày nay, khi khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển, áp lực công việc ngày càng cao, mức độ yêu cầu ngày càng phức tạp, mỗi cá nhân khó có thể tự hoàn thành tốt tất cả công việc được giao thì yêu cầu làm việc theo nhóm là cần thiết hơn bao giờ hết. Vì làm việc theo nhóm sẽ tập trung những mặt mạnh của từng người và bổ sung cho nhau. Do vậy, phát triển khả năng làm việc theo nhóm

cần được quan tâm đúng mức trong phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp. Nó cũng là một yếu tố quyết định hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong mỗi doanh nghiệp.

Phát triển kỹ năng làm việc theo nhóm là việc phát triển kỹ năng tương tác giữa các thành viên trong một nhóm, nhằm thúc đẩy hiệu quả công việc, phát triển tiềm năng của tất cả các thành viên. Đối với thủ lĩnh nhóm, cần phát triển các kỹ năng xây dựng vai trò chính trong nhóm, quản lý hội họp, phát triển quá trình làm việc nhóm, sáng tạo và kích thích tiềm năng. Đối với các thành viên khác trong nhóm cần đạt được những kỹ năng cần thiết như: giải quyết vấn đề, giao tiếp, ... Hiệu quả của nhóm làm việc sẽ cải thiện hơn nhiều nếu các thành viên nhóm tự phát triển được chiến lược thay đổi hành vi của mình thay vì để người lãnh đạo phát triển chiến lược đó và áp đặt nó cho các thành viên.

#### 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 khỏe, tuổi thọ, độ dẻo của thân 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 khỏe 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**

Giáo dục đào tạo là yếu tố quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực, thông qua giáo dục đào tạo các quốc gia hình thành nguồn nhân lực

của mình với trình độ đào tạo, cơ cấu ngành nghề phù hợp với yêu cầu phát triển. CNTT là một ngành công nghệ cao, là sự tích hợp của nhiều ngành khoa học và công nghệ hiện đại nên đòi hỏi nhân lực CNTT có những phẩm chất đặc biệt, năng lực cơ bản cao dựa trên tiêu chuẩn quốc tế. Do đó, phát triển nguồn nhân lực CNTT phải gắn kết chặt chẽ với quá trình đổi mới giáo dục và đào tạo, đặc biệt là đổi mới giáo dục đại học. Trình độ phát triển của đào tạo CNTT ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng của nguồn nhân lực ngành này.

#### 1.2.4.2. Yếu tố trình độ phát triển kinh tế - xã hội

Trình độ phát triển kinh tế tạo nên nền tảng vật chất để giải quyết các vấn đề về nguồn nhân lực. Ở những quốc gia có trình độ kinh tế phát triển cao, mặt bằng chung của đời sống nhân dân và các thiết chế xã hội đạt mức cao, Nhà nước có điều kiện đầu tư giải quyết tốt vấn đề giáo dục đào tạo nguồn nhân lực, các chính sách xã hội, do vậy chất lượng nguồn nhân lực cũng được nâng cao.

Hệ thống chính trị, pháp luật và các chính sách xã hội cũng là một trong những nhân tố liên quan đến nguồn nhân lực, đến thị trường sức lao động. Hệ thống các chính sách xã hội nhằm vào mục tiêu vì con người, phát huy mọi tiềm năng sáng tạo của nguồn nhân lực trong quá trình phát triển kinh tế - xã hội, với phương hướng phát huy nhân tố con người trên cơ sở đảm bảo công bằng, bình đẳng về quyền lợi và nghĩa vụ công dân, giải quyết tốt tăng trưởng kinh tế với tiến bộ và công bằng xã hội, giữa đời sống vật chất và đời sống tinh thần, giữa đáp ứng các nhu cầu trước mắt với việc chăm lo lợi ích lâu dài, giữa cá nhân với tập thể và cộng đồng xã hội. Nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực không thể không nghiên cứu đến đường lối, chính sách của Đảng, pháp luật của nhà nước như Luật Giáo dục, Luật Dạy nghề, Luật Lao động, chính sách chuyển dịch cơ cấu kinh tế; chính sách, cơ chế quản lý kinh tế, xã hội...

Thực tiễn phát triển lực lượng sản xuất hiện đại cho thấy, sức sống và trình độ phát triển lực lượng sản xuất hiện đại đều bắt nguồn từ trình độ xã hội hóa, tạo ra mối quan hệ giữa các nguồn lực xã hội với các nhu cầu xã hội, bởi, khi sản xuất và

tiêu dùng ngày càng có tính chất xã hội thì sẽ đánh thức mọi tiềm năng về vật chất và trí tuệ của xã hội vào phát triển kinh tế thị trường. Mức độ khai thác các tiềm năng vật chất của xã hội thể hiện rõ ở quy mô phát triển của lực lượng sản xuất, còn mức độ huy động và sử dụng tốt các tiềm năng trí tuệ của xã hội lại là chỉ số về chất lượng và trình độ phát triển của lực lượng sản xuất hiện đại.

Và trong nền kinh tế thị trường, mặc dù người lao động có nhiều cơ hội lựa chọn việc làm theo khả năng của mình, song họ cũng phải đối mặt với nhiều thách thức, thậm chí là thất nghiệp, bởi xét đến cùng sự ổn định về việc làm chỉ mang tính tương đối, do vậy, người lao động cần phải được đào tạo, tái đào tạo để có được trình độ chuyên môn, kỹ năng tay nghề giỏi hơn, có sức khỏe và tác phong làm việc tốt hơn nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của thị trường lao động, vì vậy, quy luật giá trị đặt ra yêu cầu tiên quyết là vấn đề chất lượng lao động. Còn đối với quy luật cạnh tranh, thì đó là động lực của mọi sự phát triển. Mục tiêu của cạnh tranh là giành lợi ích, lợi nhuận lớn nhất bảo đảm sự tồn tại và phát triển của chủ thể tham gia cạnh tranh. Trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh có vai trò to lớn, nó thúc đẩy người lao động phải thường xuyên trao dồi kiến thức để thích ứng với công nghệ mới, phương thức quản lý mới. Còn đối với quy luật cung - cầu, thì đó là mối quan hệ giữa người bán và người mua, là quan hệ không thể thiếu được trong nền kinh tế thị trường. Quan hệ cung - cầu trên thị trường sức lao động là một cân bằng động. Vì thế khi hoạch định các chính sách cần chú ý đến tính cân bằng giữa cung và cầu lao động, bởi đây là nhân tố rất quan trọng giúp cho việc định hướng sự phát triển của nguồn nhân lực hiệu quả hơn.

Như vậy, mối quan hệ giữa phát triển nguồn nhân lực và kinh tế - xã hội là mối quan hệ nhân quả, quan hệ qua lại hai chiều. Kinh tế - xã hội càng phát triển thì khả năng đầu tư của nhà nước và xã hội cho phát triển nguồn nhân lực ngày càng tăng, tạo mọi cơ hội và môi trường thuận lợi cho phát triển nguồn nhân lực. Ngược lại, nguồn nhân lực của quốc gia, địa phương được phát triển tốt sẽ góp phần đẩy mạnh phát triển kinh tế - xã hội và trong vòng xoáy ốc thuận chiều này nhân tố nọ kích thích nhân tố kia phát triển.

Trình độ phát triển kinh tế cũng ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển khoa học công nghệ nói chung và CNTT nói riêng; đến lượt mình, trình độ phát triển CNTT sẽ quyết định đến số lượng, chất lượng và xu thế phát triển của nguồn nhân lực ngành này

#### 1.2.4.3. Yếu tố cơ chế chính sách nhà nước

Các cơ chế, chính sách, hành lang pháp lý, chính sách giáo dục và đào tạo, chính sách tuyển dụng, chính sách tiền lương, chính sách ưu đãi, chính sách đầu tư đều có tác động quan trọng tới việc nâng cao chất lượng nhân lực CNTT.

Trong đó, Nhà nước cần tập trung vào việc hoàn thiện bộ máy quản lý phát triển nhân lực, đổi mới phương pháp quản lý, nâng cao năng lực, hiệu lực và hiệu quả hoạt động bộ máy quản lý về phát triển nhân lực. Cần hình thành một cơ quan chịu trách nhiệm thu thập, xây dựng hệ thống thông tin về cung - cầu nhân lực trên địa bàn cả nước nhằm bảo đảm cân đối cung - cầu nhân lực để phát triển kinh tế - xã hội. Đổi mới các chính sách, cơ chế, công cụ phát triển nhân lực (bao gồm các nội dung về môi trường làm việc, chính sách việc làm, thu nhập, bảo hiểm, bảo trợ xã hội, điều kiện nhà ở và các điều kiện sinh sống, định cư, chú ý các chính sách đối với bộ phận nhân lực chất lượng cao, nhân tài). Cải tiến và tăng cường sự phối hợp giữa các cấp các ngành, các chủ thể tham gia phát triển nhân lực.

Ngoài ra, Nhà nước cần bảo đảm nguồn lực tài chính cho phát triển nhân lực. Ngân sách nhà nước là nguồn lực chủ yếu để phát triển nhân lực quốc gia. Tăng đầu tư phát triển nhân lực cả về giá trị tuyệt đối và tỷ trọng trong tổng nguồn vốn đầu tư toàn xã hội. Cần xây dựng kế hoạch phân bổ ngân sách nhà nước theo hướng tập trung chi để thực hiện các chương trình, nhiệm vụ, dự án đào tạo theo mục tiêu ưu tiên và thực hiện công bằng xã hội (hỗ trợ đào tạo, phát triển nhân lực ở các vùng sâu, vùng xa, cho các đối tượng là người dân tộc thiểu số, đối tượng chính sách,...). Nghiên cứu đổi mới cơ chế phân bổ và hỗ trợ bằng ngân sách nhà nước cho phát triển nhân lực từ hỗ trợ cho các đơn vị cung ứng sang hỗ trợ trực tiếp cho đối tượng thụ hưởng và bảo đảm công bằng giữa các cơ sở công lập và ngoài công lập.



Với việc nhà nước đang xác định CNTT đang là một trong những ngành kinh tế mũi nhọn, một giải pháp để xây dựng một đất nước phát triển về mọi mặt thì việc cần có các cơ chế chính sách của nhà nước phù hợp để đẩy mạnh sự phát triển của nguồn nhân lực CNTT là điều tất yếu.

#### 1.2.4.4. Yếu tố hội nhập kinh tế quốc tế

Toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế cũng ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực, bởi những nhân tố này đã tạo điều kiện cho các quốc gia, địa phương kết hợp tốt nhất sức mạnh dân tộc với sức mạnh quốc tế, phát huy được nội lực và mọi tiềm năng sáng tạo; đồng thời, tranh thủ được tối đa các nguồn lực bên ngoài phục vụ cho phát triển. Xu thế hội nhập quốc tế có tác động nhiều mặt và đặt ra những yêu cầu mới đối với việc phát triển nguồn nhân lực ở mỗi quốc gia, dẫn đến một cuộc cách mạng về đào tạo ngành nghề trong xã hội. Do đó, các quốc gia, địa phương phải chuẩn bị cho mình những tiềm lực lao động đáp ứng yêu cầu của một hệ thống ngành nghề mới đang phát triển phù hợp với xu thế thời đại.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, các quốc gia còn phải hướng đến việc phát triển những con người thích ứng với thời đại cạnh tranh ô ạt và khốc liệt để phát triển. Có thể nhận ra rằng, tác động của xu thế toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế đối với việc điều chỉnh, lựa chọn chiến lược phát triển của các quốc gia, địa phương mà trong đó có cả phát triển nguồn nhân lực là rất mạnh mẽ và sâu sắc. Phát triển một thể hệ mới các doanh nhân, đội ngũ trí thức, những người lao động có trình độ chuyên môn cao, có tay nghề vững vàng, có năng lực quản lý, sản xuất, kinh doanh để có thể giành phần thắng trong cuộc cạnh tranh trước bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay. Trong đó kinh tế tri thức hiện nay cũng được xem là nhân tố ảnh hưởng rất lớn đến phát triển nguồn nhân lực, bởi sức lan tỏa mạnh mẽ và được xem như là xu hướng tất yếu của quá trình phát triển kinh tế - xã hội nói chung, quá trình công nghiệp hóa hiện đại hóa nói riêng, nó thúc đẩy sự tăng nhanh năng suất lao động, sở hữu cá nhân và sở hữu xã hội, tạo ra bước đột phá về chất lượng nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao. Nền kinh tế tri thức là nền kinh tế sử dụng có hiệu quả tri thức cho phát triển kinh tế và xã hội, bao gồm cả việc khai

thác kho tri thức toàn cầu, cũng như làm chủ và sáng tạo tri thức cho những nhu cầu của riêng mình. Có thể thấy, trong nền kinh tế tri thức, tri thức trở thành lực lượng sản xuất trực tiếp, là vốn quý nhất, là nguồn lực quan trọng hàng đầu, quyết định sự tăng trưởng và phát triển kinh tế. Tiềm năng, ưu việt của kinh tế tri thức thể hiện ở xu hướng mới của phát triển khoa học có tính chất liên ngành, đặc biệt xu hướng thâm nhập vào nhau của khoa học tự nhiên và khoa học xã hội (về tri thức, phương pháp, cách sử dụng thành tựu khoa học) hướng vào hình thành mối quan hệ hài hòa giữa con người với con người và giữa con người với tự nhiên. Sự phát triển kinh tế tri thức đến trình độ nào đó sẽ làm thay đổi phương thức lao động và sản xuất, phương thức tiêu dùng và lối sống của xã hội trong nền văn minh mới. Khi mà quá trình cuộc Cách mạng 4.0 đang diễn ra tương lai các robot sẽ thay thế con người trong các công việc thì nhu cầu nhân lực trong ngành CNTT sẽ là rất lớn đối với tất cả các nước trên thế giới. Nhân lực ngành CNTT không chỉ gói gọn trong phạm vi một quốc gia mà đã lan ra toàn cầu trong khi đặc thù ngành CNTT lại không có biên giới do đó quá trình hội nhập kinh tế quốc tế sẽ có một sự ảnh hưởng cực kỳ lớn đến việc phát triển nguồn nhân lực CNTT.

#### 1.2.4.5. Sự phát triển của khoa học công nghệ

Sự tiến bộ của khoa học và công nghệ ảnh hưởng lớn đến phát triển nguồn nhân lực. Sự phát triển kinh tế - xã hội trên thế giới hiện nay thực chất là cuộc chạy đua về khoa học và công nghệ, chạy đua nâng cao chất lượng và hiệu quả lao động trên cơ sở hiện đại hóa nguồn nhân lực. Những tiến bộ khoa học và công nghệ làm thay đổi cơ cấu lao động của mỗi quốc gia, mỗi địa phương; làm thay đổi tính chất, nội dung lao động nghề nghiệp của người lao động, làm cho lao động trí óc tăng dần và lao động chân tay ngày càng có khuynh hướng giảm đi; tiến bộ khoa học và công nghệ từng bước được quốc tế hóa tạo nên sự cạnh tranh gay gắt về năng suất, chất lượng, giá thành. Nhiều ngành nghề mới xuất hiện, nhiều nghề cũ mất đi, kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp của người lao động bị hao mòn nhanh chóng; tiến bộ của khoa học và công nghệ cũng đã làm thay đổi nội dung, phương pháp dạy học từ giáo dục phổ thông đến đại học. Do vậy, cần phải nghiên cứu cải tiến, mềm hóa chương trình,

phương thức đào tạo để tạo điều kiện cho người lao động có thể cần gì học nấy, học tập suốt đời, không ngừng cập nhật, nâng cao trình độ trước những thay đổi nhanh chóng của khoa học và công nghệ.

Nền kinh tế tri thức mà đặc trưng cơ bản là tri thức và công nghệ hiện đại trở thành yếu tố quan trọng nhất đối với việc nâng cao hiệu suất lao động so với vốn, tài nguyên và lao động cơ bắp. Điều đó đặt ra yêu cầu đối với nhân lực CNTT phải không ngừng học tập nâng cao trình độ, tiếp cận với những tri thức mới, tiên tiến, hiện đại để không bị tụt hậu trong xu thế phát triển như vũ bão của cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật.

#### 1.2.4.6. Một số yếu tố chủ quan

Mục tiêu, chiến lược phát triển kinh doanh của doanh nghiệp tác động mạnh mẽ đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Doanh nghiệp không phải lúc nào cũng mở rộng quy mô, hay có những chiến lược phát triển kinh doanh để lại hiệu quả. Chính mục tiêu, chiến lược quyết định hướng phát triển của doanh nghiệp, từ đó đặt ra những yêu cầu cho công việc trong thời gian tới của doanh nghiệp và kỹ năng, trình độ nguồn nhân lực cần có, sẽ quyết định hình thức đào tạo, phương pháp đào tạo, số lượng đi đào tạo nhiều hay ít, bộ phận nào đi có người đi đào tạo, kinh phí đào tạo...Chúng ta muốn làm một cái gì đó cũng cần có kinh phí, do đó công tác này cũng chịu ảnh hưởng của yếu tố tài chính, nếu kinh phí cho công tác mà nhiều thì các chương trình đào tạo được tiến hành thuận lợi hơn có thể đem lại kết quả cao.

Các chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tiên tiến cũng ảnh hưởng không nhỏ đến công tác này. Các chương trình mới, tiên tiến thường phát huy những ưu điểm và có những giải pháp khắc phục các nhược điểm của các chương trình trước nên doanh nghiệp cũng tìm hiểu và nghiên cứu áp dụng thử đối với tổ chức mình. Mặt khác, các đối thủ cạnh tranh mà có các chương trình đào tạo và phát triển mới, hấp dẫn cho người lao động thì sẽ thu hút những nhân tài từ các doanh nghiệp. Nên doanh nghiệp cũng như công tác đào tạo và phát triển chịu ảnh hưởng lớn, cần phải cập nhật nhanh chóng các chương trình để giữ chân nhân tài cho doanh nghiệp mình.

Trình độ của đội ngũ đào tạo là một phần quyết định đến hiệu quả đào tạo. Chúng ta cần lựa chọn đội ngũ giảng dạy từ các nguồn khác nhau như trong nội bộ tổ chức hay liên kết với các trường chính quy hoặc mời chuyên gia về đào tạo. Nhưng các giảng viên cần có kiến thức sâu rộng, có kinh nghiệm và đặc biệt phải am hiểu về tình hình của doanh nghiệp cũng như các chiến lược, phương hướng đào tạo của tổ chức. Tùy theo từng đối tượng mà lựa chọn giảng viên, đối với lao động trực tiếp nên lựa chọn những người có tay nghề giỏi, có khả năng truyền đạt và có lòng nhiệt tình trong doanh nghiệp để giảng dạy nhằm giảm chi phí thuê ngoài.

Ngoài các nhân tố thuộc về nội dung đào tạo tác động đến quá trình phát triển nguồn nhân lực CNTT thì một yếu tố khác cũng có sự ảnh hưởng đến đó là công tác đánh giá thực hiện công việc. Nếu công tác đánh giá tiến được tiến hành công bằng, đúng đắn với các chỉ tiêu chính xác, sát với từng nhóm công việc thì giúp cho việc xác định các nội dung đào tạo, nhu cầu đào tạo do yêu cầu công việc cũng như đối tượng đào tạo, loại hình đào tạo chính xác và đem lại hiệu quả hơn nhiều.

Công tác tuyển mộ, tuyển chọn lao động nếu được xây dựng chiến lược và thực hiện tổ chức tuyển mộ, tuyển chọn một cách cụ thể, công bằng. Lập các kế hoạch về nguồn lao động cho từng bộ phận từ đó tiến hành tuyển mộ và tuyển chọn. Qua đó, chất lượng lao động mới tuyển vào từng bước được nâng cao giúp ích cho công tác đào tạo mới được tiến hành thuận lợi, đơn giản hơn và giảm các chi phí đào tạo lại.

Bên cạnh đó, một yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến công tác này là các nguồn lực của doanh nghiệp: tài chính, tài sản, uy tín của doanh nghiệp trên thị trường,...sẽ quyết định hướng mà doanh nghiệp định đầu tư cho công tác đào tạo và phát triển là nhiều hay ít, có áp dụng những khoa học tiên tiến nhanh chóng hay không...

### **1.3. Các nhân tố phát triển nguồn nhân lực**

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

Tuyển dụng nhân lực là quá trình thu hút, nghiên cứu, lựa chọn và quyết định tiếp nhận một cá nhân nào đó vào làm việc tại một vị trí trong doanh nghiệp. Chính sách tuyển dụng nhân lực đóng vai trò rất quan trọng trong công tác phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Một chính sách tuyển dụng nhân lực công khai,

minh bạch, kế hoạch được chuẩn bị chu đáo, tuyển đúng người đúng việc sẽ giúp doanh nghiệp lựa chọn được những người phù hợp với yêu cầu của công việc và chắc chắn sẽ mang lại cho doanh nghiệp những thành công. Ngược lại, việc tuyển dụng nhân lực tiến hành một cách tùy tiện, thiếu nghiêm túc, không có tiêu chuẩn sẽ gây bất lợi cho doanh nghiệp, lãng phí, đôi khi còn gây mất đoàn kết, chia rẽ nội bộ, lực lượng lao động bị xáo trộn, không đạt yêu cầu.

Một chính sách tuyển dụng nhân lực đúng đắn cần phải đạt được những yêu cầu cơ bản sau:

- Chỉ tuyển nhân viên khi có nhu cầu thực sự.
- Phải đạt được mục đích của việc tuyển dụng là tìm chọn được những người phù hợp nhất với các tiêu chuẩn và yêu cầu của các vị trí công tác trong số những người dự tuyển.

Quá trình tuyển dụng nhân lực bao gồm hai nội dung cơ bản là tuyển mộ nhân lực và tuyển chọn nhân lực. Tuyển mộ nhân lực là quá trình thu hút những người lao động có trình độ từ nguồn lao động bên ngoài xã hội và bên trong doanh nghiệp. Việc thu hút nhân lực có thành công hay không phụ thuộc vào các yếu tố chủ yếu sau:

Thứ nhất: Sự hấp dẫn của công việc. Những công việc nhàm chán, thu nhập thấp, ít cơ hội thăng tiến, nguy hiểm ... sẽ khó có thể thu hút được những lao động giỏi, có trình độ, ngay cả trong thời kỳ kinh tế suy thoái, khó kiếm được việc làm.

Thứ hai: Sự hấp dẫn của doanh nghiệp. Mặc dù công việc tốt nhưng nhiều người lại không thích loại hình, tên gọi, quy mô, ngành nghề kinh doanh ... của doanh nghiệp. Những doanh nghiệp lớn, có uy tín, triển vọng phát triển cao, thuộc những ngành hàng đầu như tài chính, ngân hàng, hàng không, dầu khí, viễn thông ... thường thu hút được nhiều người lao động giỏi, có trình độ, có năng lực.

Thứ ba: Chính sách cán bộ của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải có chính sách cán bộ hài hoà giữa việc tạo điều kiện thăng tiến, đề bạt trong nội bộ và thu hút lao động giỏi bên ngoài, đặc biệt là đối với những chức vụ quan trọng. Phải

thực hiện được điều đó, doanh nghiệp mới có thể có được những ứng viên tốt nhất cho công việc.

Thứ tư: Khả năng tài chính của doanh nghiệp. Việc trả lương cao sẽ có khả năng thu hút được nhiều lao động giỏi, kích thích nhân viên làm việc hăng say, nhiệt tình, ham sáng tạo, do đó mang lại lợi ích cao cho doanh nghiệp. Doanh nghiệp khó khăn về tài chính, không có khả năng trả lương cao sẽ khó có thể có được những lao động chất lượng cao trên thị trường.

Thứ năm: Môi trường làm việc tốt. Một môi trường làm việc có quan hệ đồng nghiệp đoàn kết, gắn bó, có kỷ luật, có văn hoá, điều kiện làm việc tốt, người lao động có thể tự mình phát huy hết năng lực chuyên môn, khả năng công tác, sẽ thu hút và giữ chân được nhiều lao động giỏi, nhất là những lao động có trình độ chuyên môn cao, tay nghề vững.

Việc tuyển mộ phải được tiến hành chu đáo từ khâu lập kế hoạch tuyển mộ đến khâu thông báo tuyển mộ. Kế hoạch tuyển mộ phản ánh nhu cầu cần tuyển nhân viên của doanh nghiệp, nó bao gồm “bản mô tả công việc” và “bảng tiêu chuẩn công việc” của các vị trí cần tuyển, số lượng lao động cần tuyển cho từng vị trí công việc, tỷ lệ sàng lọc của từng vị trí. Việc tuyển mộ cũng phải xác định được nguồn tuyển mộ và phương pháp tuyển mộ. Nguồn tuyển mộ là ở trong doanh nghiệp hay ngoài doanh nghiệp; ưu điểm, nhược điểm của các nguồn. Doanh nghiệp cũng phải xác định được nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ để hướng trọng tâm và chủ động thực hiện công tác tuyển mộ. Tiếp theo đó là chuẩn bị thủ tục văn bản quy định cho việc tổ chức tuyển mộ, quy định tiêu chuẩn tuyển mộ, thành lập hội đồng tuyển mộ. Việc thông báo tuyển mộ ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng tuyển mộ. Nhiều người có trình độ, có khả năng vì thiếu thông tin sẽ không tham gia được vào quá trình tuyển mộ của doanh nghiệp. Vì vậy, việc thông báo tuyển mộ cần phải áp dụng nhiều hình thức như thông báo qua văn phòng dịch vụ lao động, quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng, niêm yết trước cổng doanh nghiệp ...vv. Yêu cầu của thông báo là phải ngắn gọn, rõ ràng, chi tiết và đầy đủ các thông tin cơ

bản. Thông báo càng rộng rãi, càng có nhiều người tham gia tuyển mộ thì doanh nghiệp càng có điều kiện tuyển chọn được nhân viên phù hợp.

Tuyển chọn nhân lực là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các tiêu chuẩn yêu cầu của công việc để lựa chọn ra những người đạt yêu cầu trong số người tham gia quá trình tuyển mộ. Quá trình tuyển chọn phải đảm bảo được các yêu cầu:

- Tuyển chọn được những người có trình độ chuyên môn cần thiết cho công việc để đạt tới năng suất lao động cao, hiệu quả công tác tốt;
- Tuyển chọn được những người có kỷ luật, trung thực, trách nhiệm và gắn bó với doanh nghiệp.

Công tác tuyển chọn được thực hiện tốt sẽ giúp cho doanh nghiệp giảm được chi phí do phải tuyển chọn lại, đào tạo lại cũng như tránh được các rủi ro trong quá trình thực hiện công việc. Tuyển chọn tốt sẽ giúp chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp thực sự được nâng cao.

Ngoài ra, để chính sách tuyển dụng nhân lực của doanh nghiệp đạt được hiệu quả cao, cần phải chú ý bốn điều sau đây:

Một là: có thể doanh nghiệp đã có nhân viên giỏi- hãy đánh giá chính xác khả năng của những nhân viên hiện tại.

Hai là: hãy xác định công việc và những yêu cầu một cách rõ ràng trước khi doanh nghiệp bắt đầu quá trình tuyển dụng.

Ba là: khả năng làm việc trong quá khứ của một người là dự đoán chính xác nhất cho công việc trong tương lai. Vì vậy, hãy phỏng vấn một cách cẩn thận và kiểm tra với những người giới thiệu.

Bốn là: Người thích hợp với công việc là người có kinh nghiệm, phẩm chất và tính cách tốt. Do đó, không nên bố trí công việc cho một người thiếu hẳn một trong những khả năng này.

### ***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

thuyên 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.

#### \* Định hướng

Định hướng là chương trình giúp cho người lao động mới làm quen với doanh nghiệp và bắt đầu công việc một cách có hiệu quả. Một chương trình định hướng được thiết kế và thực hiện tốt sẽ giúp cho người lao động rút ngắn thời gian làm quen với công việc, hoà nhập với cuộc sống lao động, các mối quan hệ, điều kiện làm việc mới, tác động tích cực đến tinh thần, thái độ lao động, lời cuốn họ cùng thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Chương trình định hướng cần bao gồm một số thông tin chủ yếu như thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi; các công việc hàng ngày phải làm và cách thức thực hiện, yêu cầu công việc; tiền công và phương thức trả công; tiền thưởng, các phúc lợi và dịch vụ; các quy định về kỷ luật lao động, an toàn vệ sinh lao động; giới thiệu về cơ cấu tổ chức, mục tiêu, nhiệm vụ, quy trình sản xuất kinh doanh sản phẩm; lịch sử và truyền thống doanh nghiệp; các giá trị cơ bản của doanh nghiệp.

#### \* Biên chế nhân sự nội bộ

Đây là quá trình bố trí, sắp xếp lại lao động trong nội bộ doanh nghiệp để chọn đúng người, giao đúng việc. Việc biên chế nhân sự nội bộ phải đảm bảo mục tiêu đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và nhu cầu phát triển nghề nghiệp của cá nhân. Quá trình này bao gồm các hoạt động sau:

#### \*Thuyên chuyển

Là việc điều chuyển nhân sự từ bộ phận này sang bộ phận khác xuất phát từ yêu cầu của doanh nghiệp hay nguyện vọng cá nhân, nhằm mục đích: điều hoà nhân lực giữa các bộ phận, cắt giảm chi phí ở bộ phận kinh doanh suy giảm; bổ sung vị trí việc làm còn trống; sửa chữa các sai sót trong quá trình bố trí lao động. Để chính sách về thuyên chuyển hợp lý, đạt hiệu quả cao, doanh nghiệp cần đề ra những quy định cụ thể:



- Quy định rõ người có quyền đề xuất, người ra quyết định chuyển chuyển. Việc điều chuyển đảm bảo phù hợp trình độ người lao động tại vị trí việc làm mới, thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển để cung cấp các kiến thức và kỹ năng cần thiết cho người lao động nhằm đáp ứng yêu cầu công việc mới.

- Khi điều chuyển, cần phải lưu ý mối tương quan giữa tiền công hiện tại với tiền công ở vị trí việc làm mới, đặc biệt khi tiền lương ở vị trí mới thấp hơn.

- Việc chuyển chuyển lao động do bị kỷ luật cần phải có thủ tục chặt chẽ, có các biện pháp giáo dục trước khi chuyển chuyển và được người lãnh đạo ở bộ phận mới chấp thuận.

#### *\*Đề bạt*

Là việc đưa người lao động vào một vị trí công tác có tiền lương cao hơn, uy tín, trách nhiệm lớn hơn với điều kiện làm việc tốt hơn, cơ hội phát triển nhiều hơn. Mục đích của đề bạt nhằm đáp ứng được nhu cầu biên chế cán bộ cần thiết cho sự phát triển của tổ chức, đồng thời thoả mãn nhu cầu phát triển của cá nhân. Nếu việc đề bạt được tổ chức và quản lý tốt sẽ mang lại nhiều tác dụng tích cực đối với cả người lao động và doanh nghiệp, đó là: đáp ứng được nhu cầu về nhân lực và phát triển của doanh nghiệp, đồng thời cũng sử dụng được tài năng của người lao động; khuyến khích người lao động phục vụ một cách tốt nhất theo khả năng của họ và phấn đấu nâng cao trình độ nghề nghiệp; giúp doanh nghiệp có thể giữ chân được những lao động giỏi, thu hút được những lao động tài năng đến với doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cần có chính sách đề bạt hợp lý, khuyến khích sự phát triển của cá nhân, quy trình, thủ tục đề bạt cần rõ ràng, nhất quán. Một chính sách đề bạt tốt nên khuyến khích, tạo động lực thăng tiến trong nội bộ doanh nghiệp, tạo điều kiện có công việc tốt hơn, mức lương cao hơn cho lao động gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Doanh nghiệp cũng nên thiết kế và xây dựng các mức thang tiến bộ nghề nghiệp để người lao động có thể kế hoạch hoá việc đào tạo, tích lũy kinh nghiệm nhằm đạt mục tiêu thăng tiến trong nghề nghiệp của họ.

#### *\*Giáng chức (xuống chức)*

Giáng chức là đưa người lao động đến vị trí việc làm mới có cương vị và tiền lương thấp hơn, có ít trách nhiệm và cơ hội thăng tiến hơn so với vị trí hiện hành. Giáng chức thường là kết quả của việc giảm biên chế hay xử lý kỷ luật, hay để sửa chữa quyết định bố trí lao động không đúng trước đó (do năng lực hay sức khỏe không đáp ứng yêu cầu). Giáng chức phải được thực hiện trên cơ sở quá trình theo dõi, đánh giá chặt chẽ, công khai tình hình thực hiện công việc.

*\* Thôi việc*

Trong chính sách tối ưu hoá việc bố trí sử dụng nhân lực không thể không đề cập đến vấn đề cho thôi việc đối với những người mà doanh nghiệp không thể tiếp tục kéo dài hợp đồng lao động. Thường có ba dạng thôi việc hay xảy ra là giãn thợ, sa thải hay tự thôi việc.

*\*Giãn thợ*

Giãn thợ là sự chấm dứt quan hệ lao động giữa người lao động và doanh nghiệp do thu hẹp quy mô sản xuất, hay thừa biên chế do tổ chức lại sản xuất, thay đổi quy trình công nghệ ...vv. Doanh nghiệp có thể đưa ra các cam kết trong hợp đồng lao động về các biện pháp hỗ trợ theo Luật định, theo khả năng tài chính để giảm bớt khó khăn cho người lao động như trợ cấp thôi việc, đào tạo nghề mới, giới thiệu việc làm khác ...

*\*Sa thải*

Có hai dạng sa thải lao động: sa thải do bị kỷ luật lao động; sa thải vì lý do sức khỏe mà pháp luật không cho phép làm việc tiếp, người lao động có thể làm việc lại sau khi khỏi bệnh.

*\*Tự thôi việc*

Tự thôi việc là dạng thôi việc theo nguyện vọng người lao động. Dạng này đơn giản nhất, ít gây ra những vấn đề phức tạp cho doanh nghiệp nhưng tạo ra các vị trí thiếu người, cần bổ sung lao động. Nếu thấy không cần thiết, tổ chức có thể xoá bỏ các vị trí này, đồng thời phỏng vấn nhân viên để biết rõ nguyên nhân tự thôi việc.

*\*Hưu trí*

Hưu trí là sự chia tay của người lao động đến tuổi nghỉ hưu theo quy định của pháp luật. Người nghỉ hưu sẽ được hưởng trợ cấp bảo hiểm xã hội, hưởng lương hưu theo Luật và các khoản phúc lợi khác do doanh nghiệp hỗ trợ.

Tóm lại, chính sách bố trí sử dụng nhân lực cần phải được thực hiện một cách có kế hoạch, được thiết kế hợp lý để đáp ứng yêu cầu của tổ chức, đặt người lao động vào đúng việc, đúng chỗ, đồng thời đáp ứng nhu cầu của người lao động; trường hợp thôi việc thì doanh nghiệp cần phải có những biện pháp thoả đáng, dựa trên chính sách, pháp luật của Nhà nước để sự chia tay với người lao động gây ra ít tổn hại nhất cho cả hai phía. Những việc làm này nhằm tối ưu hoá việc sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp, nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc, mang lại lợi ích lớn cho doanh nghiệp.

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

Chính sách về trả lương và đãi ngộ người lao động là chính sách quan trọng bậc nhất trong doanh nghiệp nhằm phát triển một cách có hiệu quả nguồn nhân lực. Nó đề cập đến các nội dung như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, trợ cấp ...

Tiền lương được coi là giá cả của sức lao động, được hình thành qua thoả thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong kinh tế thị trường.

Chế độ tiền lương là một trong những công cụ hữu hiệu thực hiện chính sách phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Tiền lương vừa là công cụ để doanh nghiệp giữ gìn, duy trì và thu hút những người lao động giỏi, lại vừa là công cụ kích thích người lao động hăng say làm việc với năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc cao. Tiền lương giúp cho người lao động có thể trang trải chi tiêu cần thiết trong sinh hoạt và góp phần nuôi sống gia đình. Số tiền lương kiếm được ảnh hưởng đến vị trí, địa vị của người lao động trong xã hội. Và khả năng kiếm được mức tiền lương cao hơn sẽ tạo ra động lực thúc đẩy người lao động ra sức học tập, nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề để nâng cao giá trị của họ và đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp. Vì vậy, để xây dựng được cơ chế trả lương khuyến khích người lao động, doanh nghiệp phải xác định được mức độ phức tạp của mỗi công việc, giá

trị của công việc đó đối với sự phát triển của doanh nghiệp và đánh giá chính xác mức độ hoàn thành công việc thực hiện của người lao động đảm nhiệm công việc đó so với yêu cầu để làm căn cứ trả lương một cách công bằng, đạt hiệu quả khích lệ cao.

Doanh nghiệp có thể sử dụng một số chính sách tiền lương để kích thích người lao động như sau:

- Khuyến khích cá nhân: bao gồm các hình thức trả lương theo sản phẩm, doanh số bán hàng; hình thức trả lương theo thời gian chuẩn; trả tiền hoa hồng.

Hình thức trả lương theo sản phẩm, doanh số bán hàng là hình thức trả lương căn cứ vào đơn giá hoàn thành một sản phẩm, một công việc hay một khối lượng doanh thu nhất định đã thực hiện được. Đây là hình thức trả lương kích thích mạnh mẽ nhất về mặt vật chất đối với người lao động và được sử dụng phổ biến trong các doanh nghiệp.

Hình thức trả lương theo thời gian chuẩn là tiền lương được trả theo số giờ làm việc của người lao động và quy định trong mỗi giờ đó, người lao động phải hoàn thành được một số công việc nhất định theo yêu cầu.

Hình thức trả tiền hoa hồng là tiền lương được tính bằng tỷ lệ phần trăm trên doanh số bán hàng (nhân viên CNTT được phép tham gia trực tiếp bán các sản phẩm, dịch vụ khác ngoài CNTT do Viễn thông Bắc Giang cung cấp)

- Khuyến khích theo nhóm: là hình thức khoán khối lượng sản phẩm, doanh thu, công việc cần phải hoàn thành cho một nhóm, một bộ phận và tiền lương được trả theo kết quả hoàn thành công việc của nhóm, của bộ phận đó.

Ngoài việc thực hiện chính sách tiền lương như trên, doanh nghiệp còn có thể sử dụng các chế độ đãi ngộ khác để kích thích người lao động. Bao gồm:

- Tăng lương. Việc tăng lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc được căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc đối với người lao động, khiến họ cảm thấy công sức mà họ bỏ ra được nhìn nhận một cách thoả đáng, khuyến khích họ nỗ lực học tập, nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề, từ đó nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc.

- Chi tiền thưởng: có thể thưởng đột xuất, có thể thưởng định kỳ. Tiền thưởng gắn liền với việc nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp như tăng năng suất lao động, giảm chi phí, tiết kiệm thời gian, tăng doanh thu, tăng lợi nhuận hay thưởng cho một phát minh, sáng kiến cải tiến ...

- Chia lợi nhuận: gắn kết quả hoàn thành công việc của người lao động với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Có thể chia lợi nhuận cho nhân viên bằng tiền, bằng phiếu tín dụng. Cũng có thể tặng hoặc bán cổ phần cho người lao động với giá ưu đãi, làm cho quyền lợi của họ gắn với quyền lợi của doanh nghiệp, nâng cao tinh thần trách nhiệm của người lao động đối với doanh nghiệp.

- Phúc lợi: doanh nghiệp có thể thực hiện các hoạt động phúc lợi đối với người lao động như chăm sóc sức khỏe, trợ cấp tài chính, trợ cấp giáo dục- đào tạo, tổ chức các hoạt động văn hoá- thể thao, tham quan nghỉ mát ...vv. Những hoạt động phúc lợi này góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống của người lao động, làm cho họ cảm thấy được quan tâm, an toàn khi làm việc trong doanh nghiệp và khiến họ gắn bó với doanh nghiệp hơn.

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

Để đề ra được chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực mang tính tiến bộ, nhà quản trị doanh nghiệp phải quán triệt rõ hai quan điểm:

Một là: phải coi nguồn nhân lực như một yếu tố đặc biệt quan trọng trong quá trình sản xuất kinh doanh và doanh nghiệp cần phải đầu tư chi phí ở mức thích đáng để thực hiện việc đào tạo, phát triển nguồn nhân lực.

Hai là: mỗi nhà quản trị cần phải coi nguồn nhân lực như tài sản, là vốn của doanh nghiệp và phải làm sao nhận được những lợi ích lớn từ việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Một chiến lược đào tạo tốt phải trả lời được những câu hỏi cơ bản sau: doanh nghiệp có cần đào tạo không? Doanh nghiệp cần đào tạo cái gì? Kinh phí và thời gian đào tạo? Hiệu quả của việc đào tạo đến đâu?

Việc đề ra chiến lược đào tạo, trước hết phải xác định được nhu cầu đào tạo của chính bản thân doanh nghiệp. Để có thể xác định đúng nhu cầu đào tạo, doanh

ng nghiệp phải trả lời được các câu hỏi: thách thức của môi trường kinh doanh đặt ra cho doanh nghiệp trong ngắn hạn và dài hạn là gì? Nhân viên của doanh nghiệp có khả năng đáp ứng như thế nào đối với các đòi hỏi của thị trường? Nhân viên còn thiếu những gì để có thể thực hiện được chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trong tương lai? Doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều phương pháp để xác định nhu cầu đào tạo như phương pháp căn cứ vào tổng mức hao phí thời gian lao động, phương pháp chỉ số, phương pháp xác định trực tiếp ...

Về câu hỏi thứ hai khi xây dựng chiến lược đào tạo của doanh nghiệp, có rất nhiều nội dung cần đào tạo nhưng doanh nghiệp cần quan tâm, chú trọng đến hai lĩnh vực chủ yếu là đào tạo nâng cao năng lực kỹ thuật và đào tạo nâng cao năng lực quản trị. Đào tạo nâng cao năng lực kỹ thuật là quá trình người lao động học tập để nâng cao những kỹ năng cơ bản, cần thiết để thực hiện công việc. Đó là những kỹ năng về cách vận hành, sử dụng máy; hướng dẫn cho nhân viên bán hàng cách bán các sản phẩm của doanh nghiệp; hướng dẫn cho cán bộ nhân sự cách phỏng vấn đánh giá nhân viên mới ...vv. Đào tạo kỹ thuật thường áp dụng với những nhân viên mới làm công việc, những nhân viên đang thực hiện công việc nhưng chưa đáp ứng yêu cầu của nhiệm vụ được giao hoặc trong trường hợp doanh nghiệp áp dụng công nghệ, thiết bị kỹ thuật mới vào sản xuất kinh doanh. Các phương pháp thường sử dụng để đào tạo nâng cao năng lực kỹ thuật là đào tạo tại nơi làm việc, đào tạo chỉ dẫn, đào tạo bài giảng, đào tạo theo chuyên đề, đào tạo mô phỏng ...vv. Đào tạo nâng cao năng lực quản trị là việc học tập để nâng cao kiến thức chuyên môn, kỹ năng thực hành của các nhà quản trị các cấp để theo kịp sự đòi hỏi phát triển của hoạt động doanh nghiệp trong sự phát triển của xã hội, của môi trường kinh doanh. Các phương pháp đào tạo thường được sử dụng là luân phiên thay đổi công việc, kèm cặp trực tiếp tại nơi làm việc, học tập qua hành động, nghiên cứu tình huống, hội thảo ...

Để có kinh phí chi cho việc đào tạo nhân viên, doanh nghiệp phải xác định đây là nội dung chi phí quan trọng và rất cần thiết cho việc thực hiện các mục tiêu của bản thân doanh nghiệp. Theo một số nghiên cứu cho thấy rằng, chi phí dành cho đào tạo của doanh nghiệp phải đảm bảo ít nhất bằng 4-8% chi phí tiền lương hàng

năm. Về thời gian đào tạo, đa số nhân viên trong doanh nghiệp không thể bố trí thời gian để tham gia các khoá học tập trung dài ngày, vì vậy, doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều hình thức như đào tạo tại chức, mở lớp tại doanh nghiệp, đào tạo trực tuyến.

Qua một khoá, một quá trình đào tạo, doanh nghiệp cần phải đánh giá hiệu quả của việc đào tạo, xem xét xem nhân viên có thay đổi gì so với trước khi được đào tạo. Ví dụ, có thể kiểm tra về các nguyên tắc, kỹ năng, các nội dung được đào tạo; tư cách, nhận thức có thay đổi gì so với trước; kết quả hoàn thành công việc so với trước kia ...vv. Doanh nghiệp cũng có thể đánh giá hiệu quả đào tạo bằng phương pháp định lượng.

Có thể nói, để xây dựng được chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực tối ưu, doanh nghiệp cần phải xác định được đúng nhu cầu đào tạo, xác định được nội dung cần đào tạo, bố trí được lượng chi phí cần thiết dành cho đào tạo và phải đánh giá được hiệu quả của việc đào tạo so với yêu cầu và những chi phí bỏ ra.

## **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.***

Viễn thông là ngành sản xuất kinh doanh có vị trí quan trọng đặc biệt trong nền kinh tế Quốc dân, Viễn thông Việt Nam nói chung và Viễn thông tỉnh Bắc Giang nói riêng 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 xây dựng đất nước, đặc biệt là trong thời đại CNTT phát triển nhảy vọt 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 ngoài khu vực. Tiếp nối và phát huy truyền thống sử vàng của ngành Viễn thông Bắc Giang ngày nay cũng lớn mạnh và phát triển không ngừng cả về lượng và chất; đóng góp tích cực cho sự nghiệp xây dựng và phát triển của quê hương văn hiến và cách mạng.

Lĩnh vực Bru chính, Viễn thông luôn duy trì được tốc độ phát triển mạnh, bảo đảm tốt thông tin liên lạc phục vụ công tác chỉ đạo điều hành của các cấp, các ngành và nhu cầu của nhân dân.

Viễn Thông Bắc Giang (Viễn thông Bắc Giang) là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam, tiền thân là Bru điện Bắc Giang; Có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành viễn thông – công nghệ thông tin. Giai đoạn 1990 – 1995, Viễn thông Bắc Giang là đơn vị độc quyền phát triển mạng lưới và cung cấp dịch vụ viễn thông tại Bắc Giang.

Năm 1995, ngành viễn thông khởi động cạnh tranh với việc thành lập Công ty cổ phần dịch vụ Bru chính Viễn thông Sài Gòn (SPT) và Tập đoàn Viễn thông Quân



đội (Viettel). Tuy nhiên, trong giai đoạn này, từ 1995 – 2000, hai doanh nghiệp mới thành lập này vẫn chưa có những hoạt động đáng kể. Và Viễn thông Bắc Giang lúc này vẫn đang chiếm ưu thế độc quyền hoàn toàn trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ bưu chính viễn thông.

Đến năm 2003, ngành viễn thông địa bàn tỉnh Bắc Giang nói riêng và toàn quốc nói chung thực sự chuyển từ độc quyền công ty sang cạnh tranh trong tất cả các loại dịch vụ. Tổng cộng có 6 công ty hạ tầng mạng được thiết lập mạng lưới và cung cấp dịch vụ gồm: Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT), Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel), Công ty Viễn thông Điện lực (EVN Telecom), Công ty cổ phần dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn (SPT), Công ty Cổ phần viễn thông Hà Nội (Hanoi Telecom) và Công ty Thông tin điện tử Hàng Hải (Vishipel). Trong đó VNPT, Viettel và EVN Telecom được thiết lập mạng và cung cấp dịch vụ viễn thông cố định nội hạt và quốc tế. Có 5 công ty được thiết lập mạng và cung cấp dịch vụ thông tin di động gồm: VMS, GPC, Viettel, FPT và Hanoi Telecom. Thị trường viễn thông bắt đầu sôi động từ giai đoạn này với sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các doanh nghiệp viễn thông mới đối với VNPT.

Ngành viễn thông lúc này đã không còn là độc quyền của VNPT. Sau nhiều biến động thị trường Viễn thông với nhiều sự phân tách giữa các đơn vị, toàn tỉnh Bắc Giang hiện nay có 04 doanh nghiệp viễn thông (Viễn thông Bắc Giang, Viettel Bắc Giang, Mobifone tỉnh Bắc Giang, CTY TNHH Viễn thông FPT - Chi nhánh Bắc Giang).

### **2.1.2. Cơ cấu tổ chức**

Tên đầy đủ: Viễn thông Bắc Giang.

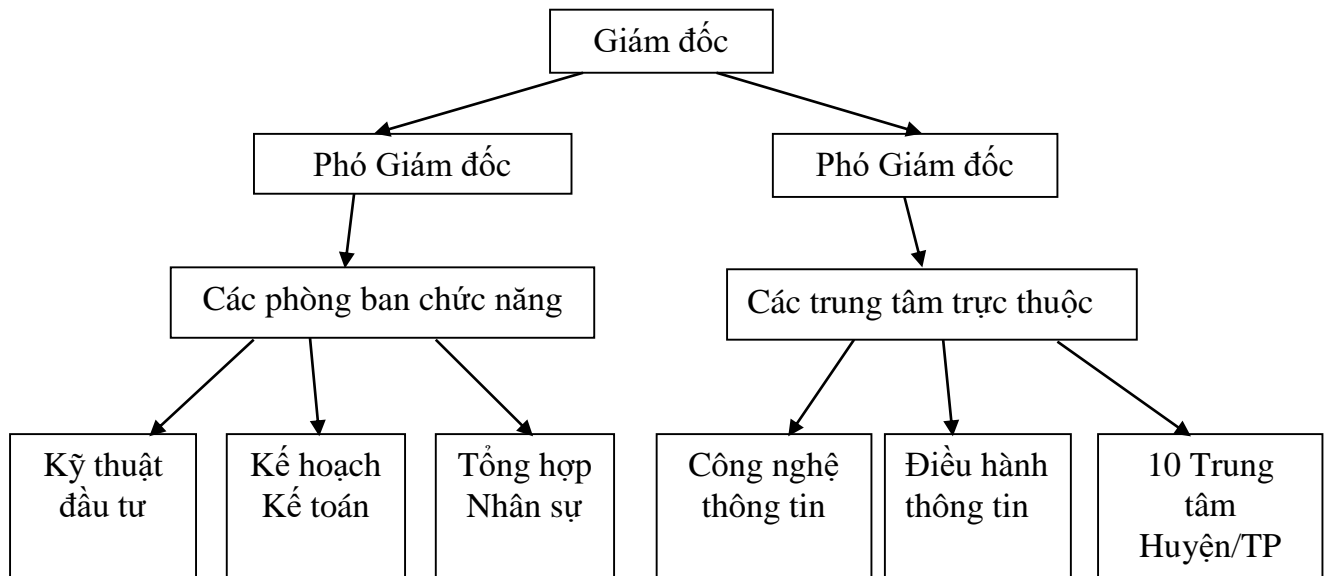
Tên giao dịch Quốc tế: VNPT Bac Giang.

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>)

**Ban Giám đốc:** Gồm các Giám đốc và Phó Giám đốc.

**Giám đốc:** Là đại diện pháp nhân của VTBG, có quyền điều hành cao nhất tại VTBG và chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam về quản lý và điều hành hoạt động kinh doanh của VTBG.

**Các Phó Giám đốc:** Chịu trách nhiệm trước Giám đốc và pháp luật về việc điều hành một số lĩnh vực do Giám đốc phân công trong hoạt động sản xuất kinh doanh tại VTBG và thực hiện các nhiệm vụ khác theo quy định của Nhà nước. Tại Viễn thông Bắc Giang gồm 2 Phó giám đốc đó là: 1 Phó Giám đốc phụ trách kỹ thuật và 1 Phó Giám đốc phụ trách kinh doanh;

- Các Phòng ban chức năng:

+ Phòng Nhân sự tổng hợp: Hướng dẫn các đơn vị trực thuộc xây dựng kế hoạch lao động, kế hoạch tiền lương, kế hoạch đào tạo,... Thẩm định và trình Giám đốc phê duyệt làm cơ sở thực hiện. Quản lý các loại hình hợp đồng lao động từ 1 năm trở lên, hợp đồng lao động theo một công việc nhất định. Thực hiện đóng Bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội tập trung cho cán bộ công nhân viên trong toàn Viễn thông Bắc

Giang. Tổng hợp mọi lĩnh vực hoạt động của DN để báo cáo lên Giám đốc, đồng thời triển khai chỉ thị của Giám đốc xuống các đơn vị cơ sở cấp dưới.

+ Phòng Kế hoạch kế toán: Quản lý vốn, tài sản tại Viễn thông Bắc Giang đảm bảo theo đúng quy định của Nhà nước và của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

Tổng hợp số liệu kinh doanh kinh tế tài chính. Kiểm tra tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh, cung cấp số liệu, tài liệu về kế toán, xây dựng kế hoạch tài chính, cân đối nguồn vốn sản xuất kinh doanh, đầu tư trong lĩnh vực Viễn thông hàng năm và dài hạn. Chủ trì tham mưu cho Giám đốc trong công tác xây dựng chiến lược kinh doanh hàng tháng, quý, năm. Hướng dẫn các đơn vị triển khai hoạt động kinh doanh đồng bộ. Xây dựng kế hoạch doanh thu, chi phí hàng năm, trung hạn và dài hạn trình Giám đốc phê duyệt. Thẩm định trình Giám đốc giao nhiệm vụ cụ thể cho các đơn vị trực thuộc. Chủ trì trong công tác ký kết hợp đồng mua bán vật tư, hàng hóa thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, đăng ký các chương trình quảng cáo của Viễn thông Bắc Giang với cơ quan chức năng có thẩm quyền...

+ Phòng Kỹ thuật đầu tư: Xây dựng các dự án đầu tư thiết bị nhà trạm, thiết bị máy chủ, thiết bị tổng đài, thiết bị mạng ngoại vi, thiết bị phụ trợ,... trình các cấp có thẩm quyền phê duyệt. Lập và trình kế hoạch sửa chữa tài sản hàng năm tại Viễn thông Bắc Giang. Chủ trì trong công tác đánh giá hiện trạng tài sản, điều chuyển tài sản nhằm sử dụng hiệu quả tài sản cố định tại Viễn thông Bắc Giang. Quản lý hệ thống mạng ngoại vi, mạng cáp quang, hệ thống các thiết bị chuyển mạch, truyền dẫn và thiết bị phụ trợ; Xây dựng phương án phòng chống bão lụt, giảm nhẹ thiên tai hàng năm cho mạng lưới VT-CNTT; Quản trị chất lượng các dịch vụ VT-CNTT cung cấp cho thị trường; Chủ trì Xây dựng bộ đề thi tuyển dụng lao động, thi nâng bậc, thi chuyển ngạch hàng năm; Xây dựng, nghiệm thu các ứng dụng công nghệ thông tin thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh.

- Các Trung tâm trực thuộc gồm có:

+ Các Trung tâm dọc: TT Điều hành thông tin, TT Công nghệ Thông tin.

+ Các Trung tâm viễn thông huyện, thị xã, thành phố: gồm có 10 Trung tâm, bao gồm: Trung tâm viễn thông thành phố Bắc Giang, TTVT huyện Lạng Giang, TTVT huyện Lục Nam, TTVT huyện Lục Ngạn, TTVT huyện Yên Thế, TTVT huyện Tân Yên, TTVT huyện Hiệp Hòa, TTVT huyện Việt Yên, TTVT huyện Sơn Động, TTVT huyện Yên Dũng. Các đơn vị kinh tế trực thuộc thực hiện chế độ hạch toán phụ thuộc, được tổ chức và hoạt động theo phân cấp của Viễn thông Bắc Giang, có con dấu riêng theo tên gọi, được đăng ký kinh doanh, được mở tài khoản tại ngân hàng, kho bạc Nhà nước trên địa bàn đơn vị trú đóng, chịu trách nhiệm trước Pháp luật về mọi hoạt động của đơn vị trong phạm vi quyền hạn và nghĩa vụ theo Viễn thông Bắc Giang.

**\* Lĩnh vực hoạt động của Viễn thông Bắc Giang**

Ngành nghề kinh doanh:

- Tổ chức xây dựng, vận hành, lắp đặt, quản lý, khai thác, sửa chữa, bảo dưỡng mạng Viễn thông trên địa bàn tỉnh Bắc Giang.
- Tổ chức, quản lý, kinh doanh và cung cấp các dịch vụ viễn thông – Công nghệ Thông tin trên địa bàn tỉnh Bắc Giang.
- Sản xuất, cung ứng, kinh doanh, thiết bị Viễn thông – Công nghệ Thông tin theo nhu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và nhu cầu của khách hàng.
- Khảo sát, tư vấn, thiết kế, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình Viễn thông – Công nghệ Thông tin.
- Kinh doanh dịch vụ truyền thông, dịch vụ quảng cáo.
- Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp ủy Đảng, Chính quyền địa phương và cấp trên.
- Kinh doanh các ngành nghề khác trong phạm vi được Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

**❖ Chức năng nhiệm vụ của Viễn thông Bắc Giang và Trung tâm CNTT - Viễn thông Bắc Giang trong quá trình cung cấp dịch vụ CNTT.**

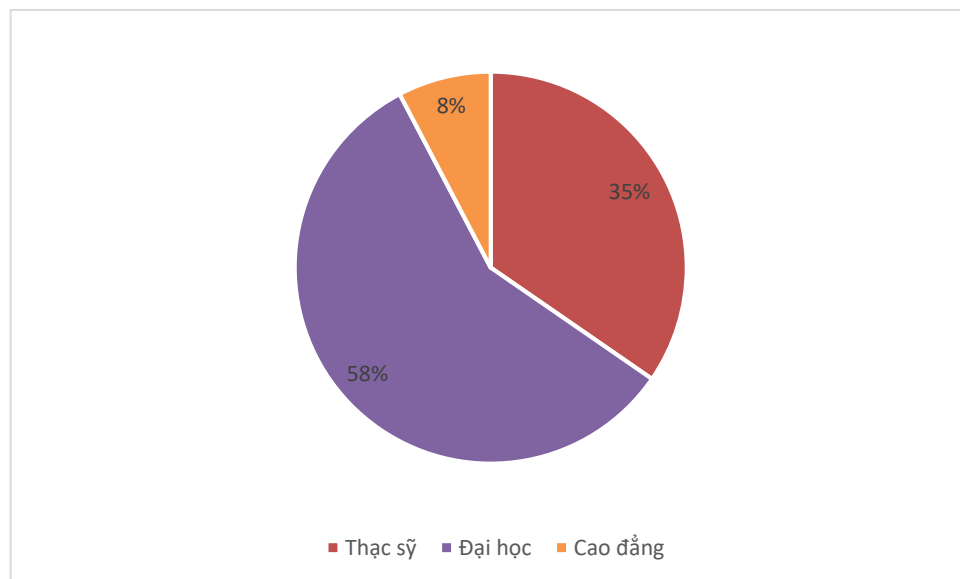
- Là đơn vị trực thuộc VNPT địa bàn Bắc Giang, Trung tâm CNTT – Viễn thông Bắc Giang có nhiệm vụ kinh doanh và phát triển các sản phẩm dịch vụ CNTT của VNPT đến khách hàng.

- Trong quá trình cung cấp sản phẩm dịch vụ thông tin di động và CNTT, Viễn thông Bắc Giang cùng các Trung tâm Viễn thông huyện/thành phố sẽ là đơn vị chịu trách nhiệm về phần chất lượng các tham số kỹ thuật của dịch vụ, Trung tâm CNTT – Viễn thông Bắc Giang sẽ là đơn vị chịu trách nhiệm trong việc phát triển, triển khai sản phẩm, đảm bảo chất lượng phục vụ, chăm sóc khách hàng sử dụng dịch vụ.

## **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**

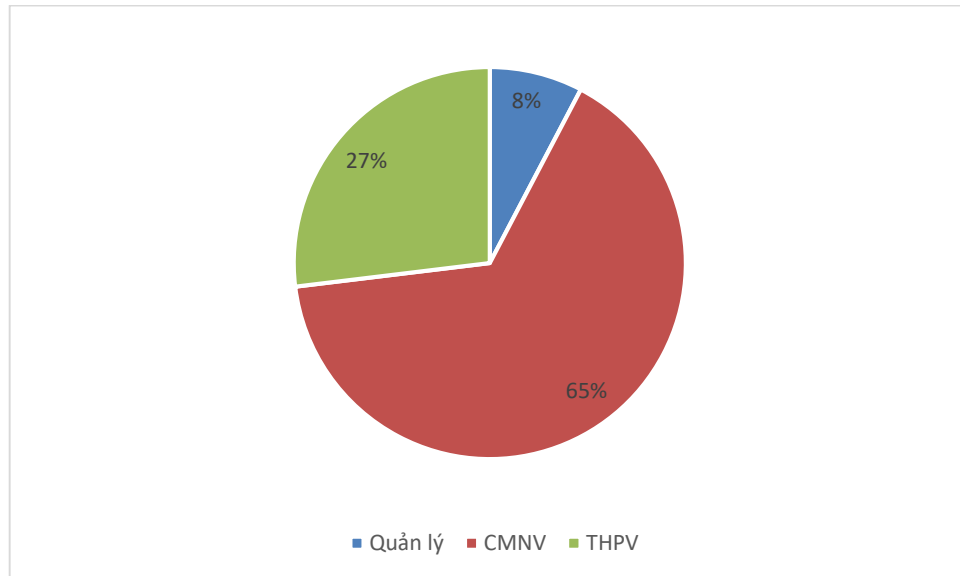


**Hình 2.2. Biểu đồ kết cấu nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang theo trình độ năm 2020**

*(Nguồn: Phòng tổ chức, 2020)*

Năm 2020, nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang có trình độ từ đại học trở lên chiếm tỷ lệ lớn chiếm 92% trong tổng số lao động. Như vậy, Đơn vị đang chú trọng vào hoạt động đào tạo, nâng cao năng lực cho CBCNV ngành CNTT. Đây là một tín hiệu tốt cần được phát huy trong thời gian tới.

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



**Hình 2.3. Biểu đồ kết cấu nhân lực CNTT theo chức năng công việc năm 2020**

(Nguồn: Phòng tổ chức, 2020)

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 chia nhân lực tại các vị trí là khá hợp lý đáp ứng được đúng nhu cầu công việc.

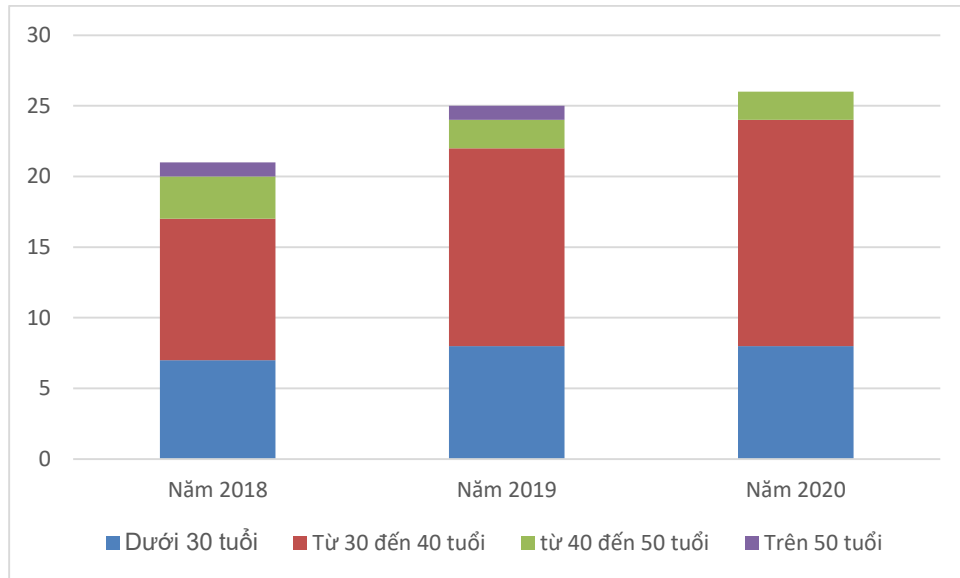
### 2.2.1.3. Kết cấu lao động theo độ tuổi, giới tính

**Bảng 2.1. Kết cấu lao động CNTT theo độ tuổi, giới tính 2018-2020**

ST T	Đặc điểm	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		So sánh	
		Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	2019/20 18	2020/20 19
Giới tính		21	100 %	25	100 %	26	100 %	19%	4%
1	Nam	17	81%	19	76%	21	81%	12%	11%
2	Nữ	4	19%	6	24%	5	19%	50%	-17%
Độ tuổi		21	100 %	25	100 %	26	100 %	19%	4%
1	Dưới 30 tuổi	7	33%	8	32%	8	31%	14%	0%
2	Từ 30 đến 40 tuổi	10	48%	14	56%	16	62%	40%	14%

3	từ 40 đến 50 tuổi	3	14%	2	8%	2	8%	-33%	0%
4	Trên 50 tuổi	1	5%	1	4%	0	0%	0%	-100%

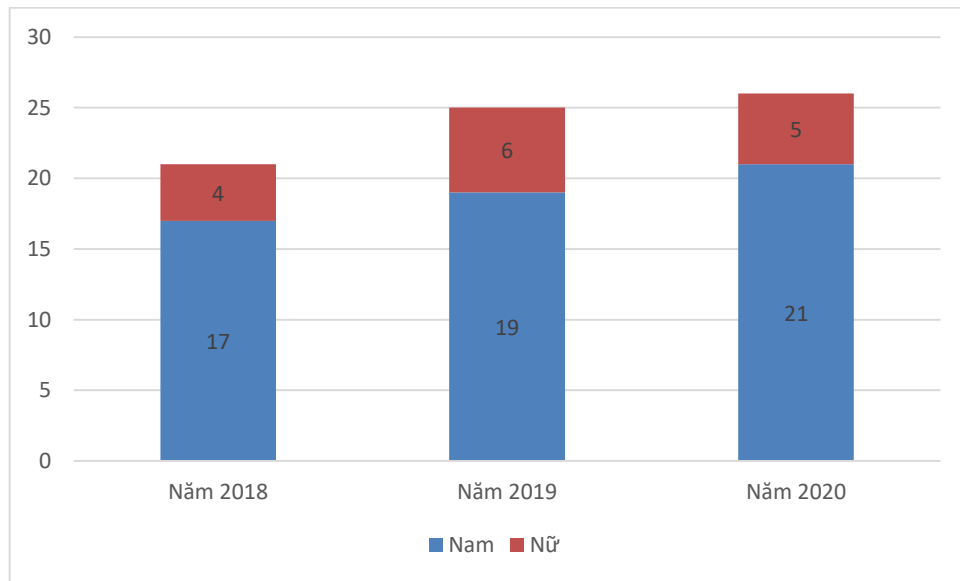
(Nguồn: Phòng tổ chức)



**Hình 2.4. Biểu đồ kết cấu nhân lực CNTT theo độ tuổi**

(Nguồn: Phòng tổ chức)

**Kết cấu nhân lực CNTT theo độ tuổi:** Viễn thông Bắc Giang sở hữu đội ngũ CNTT trẻ tuổi (khoảng 90% số lao động CNTT có tuổi đời dưới 40). Trong đó tập trung lao động ở độ tuổi 31-40 tuổi. Lực lượng cán bộ công nhân viên ở độ tuổi này đang còn sức trẻ với nhiều kinh nghiệm trong công việc, phù hợp với xu hướng mở rộng và phát triển kinh doanh trong doanh nghiệp. Với độ tuổi này, họ có kinh nghiệm, nghề nghiệp, có sức khỏe, có nhiều sáng kiến và khả năng tổ chức công việc khoa học. Số lượng người trong độ tuổi lao động 41-50 tuổi chiếm khoảng 10% tuy là số ít nhưng là lực lượng lao động dày dặn kinh nghiệm, trình độ chuyên môn vững vàng, là những người không thể thiếu trong kèm cặp, truyền nghề cho lớp trẻ.

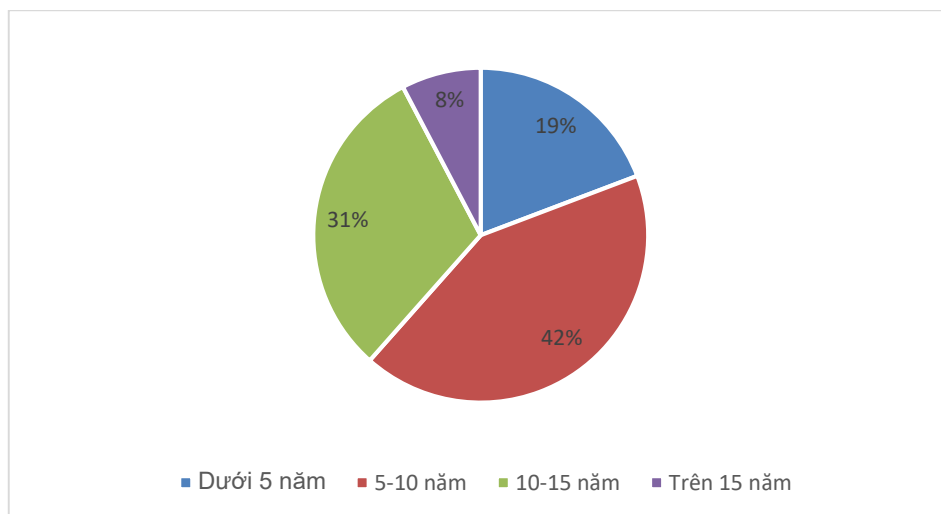


**Hình 2.5. Biểu đồ kết cấu nhân lực CNTT theo giới tính**

(Nguồn: Phòng tổ chức)

*Kết cấu nhân lực CNTT theo giới tính:* Lao động CNTT của Viễn thông Bắc Giang chủ yếu là nam. Năm 2018, số lượng lao động nam là 17 người (chiếm 81%) đến năm 2020, số lượng này tăng 4 người so với năm 2018 (chiếm 81%). Nguyên nhân khiến số lượng lao động nam chiếm tỷ lệ lớn là do tính chất đặc thù của công việc của ngành CNTT cần có nhiều lao động nam nên Viễn thông Bắc Giang hạn chế tuyển dụng lao động nữ, phần lớn ưu tiên cho nam giới.

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



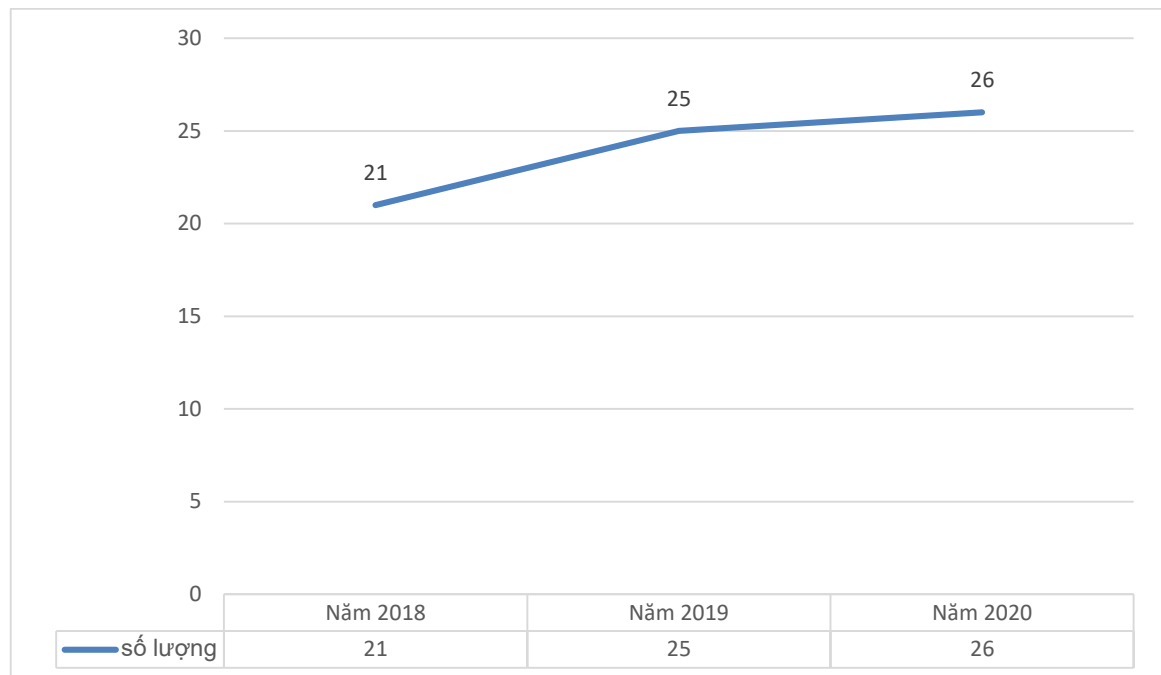
**Hình 2.6. Biểu đồ kết cấu nhân lực CNTT theo thâm niên công tác năm 2020**



Qua hình ta thấy, kết cấu nhân lực CNTT theo thâm niên tại Viễn thông Bắc Giang khá đa dạng. Lao động của đơn vị có thâm niên dưới 5 năm chiếm 19% chủ yếu là đối tượng lao động hợp đồng có xác định thời hạn và ngắn hạn. Còn lại có tuổi đời thâm niên từ 10 năm đến dưới 15 năm lực lượng lao động này được coi như một phần chính yếu của Đơn vị. Số lao động trên 15 năm có tỷ lệ thấp thường nằm ở lao động có tuổi đời cao. Có thể thấy kết cấu nhân lực CNTT của Viễn thông Bắc Giang khá hợp lý trong công tác phát triển nguồn nhân lực.

### **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)

Qua hình 2.7 ta thấy, tổng số lao động CNTT từ năm 2018 đến 2020 có xu hướng tăng qua các năm. Năm 2018 là 21 người đến năm 2019 tăng lên 25 người. Do Năm 2019 Viễn thông Bắc Giang triển khai nhiều dự án mới, cần thêm nguồn nhân lực CNTT nên Viễn thông Bắc Giang đã tiến hành tuyển thêm.

#### 2.2.2.2. Tăng trưởng về chất lượng

Hàng năm đơn vị thường điều tra về nhu cầu học tập nâng cao kiến thức của người lao động CNTT để tổ chức các chương trình đào tạo cho nguồn nhân lực CNTT bằng hình thức tự đào tạo, gửi đi đào tạo và phối hợp với chuyên gia đào tạo tại đơn vị. Số lượt người được cử đi đào tạo là rất lớn, thậm chí vượt quá cả số lượng nguồn nhân lực trong công ty. Qua đó thấy rằng Viễn thông Bắc Giang đã rất quan tâm đến công tác bồi dưỡng kiến thức nghiệp vụ cho nguồn nhân lực CNTT trong công ty. Thực tế chỉ ra chuyên môn nghiệp vụ của viễn thông là rất phức tạp và ngày càng được đổi mới, mỗi năm đều có sự biến chuyển rõ rệt...

**Bảng 2.2. Trình độ chuyên môn của nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang**

ST T	Trình độ chuyên môn	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		So sánh	
		Số lượ ng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	2018/20 19	2020/20 19
1	Thạc sỹ	5	24%	7	28%	11	42%	40%	57%
2	Đại học	15	71%	18	72%	15	58%	20%	-17%
3	Cao đẳng	1	5%	0	0%	0	0%	-100%	-
<b>Tổng</b>		21	100%	25	100%	26	100%		

(Nguồn: Phòng tổ chức)

Qua bảng 2.2 ta thấy, số lượng lao động CNTT có trình độ thạc sỹ tăng qua các năm. Năm 2018 là 5 người chiếm 24% đến 2020 là 11 người chiếm 40%. Điều này cho thấy Viễn thông Bắc Giang đã quan tâm đến việc phát triển nguồn nhân lực CNTT vì đây là lực lượng nòng cốt của đơn vị cần được đào tạo bài bản và chuyên nghiệp.

Nguồn kinh phí cho đào tạo nâng cao trình độ của Viễn thông Bắc Giang ngoài lấy từ quỹ dự trù kinh phí đào tạo thì còn được tài trợ bởi tập đoàn VNPT và các tổ chức ban ngành khác. Chi phí đào tạo của công ty cần phải phù hợp với ngân sách đào tạo mà Ban lãnh đạo đã phê duyệt. Nói chung kinh phí đào tạo và phát triển nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang đã được sử dụng khá hợp lý.

### ***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**

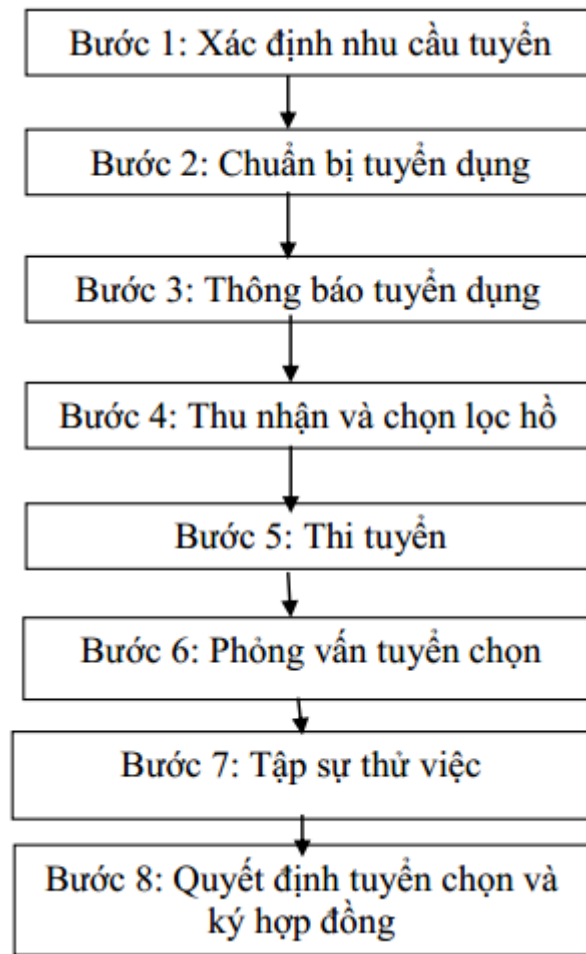
Hoạt động tuyển dụng của Viễn thông Bắc Giang được thực hiện sau khi Bản đề xuất kế hoạch nhân lực cần tuyển được Ban nhân lực của Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam phê duyệt.

Đây được coi là một khác biệt so với các DN viễn thông khác. Trong khi các doanh nghiệp Viễn thông khác trên địa bàn tỉnh có thể tự chủ trong việc tuyển dụng thì Viễn thông Bắc Giang lại phụ thuộc vào Tập đoàn. Đây vừa là điểm mạnh vừa là điểm yếu trong khâu tuyển dụng nguồn lực CNTT của DN. Điểm mạnh ở chỗ, việc tuyển dụng mang tính tập trung và thống nhất giữa các đơn vị trong toàn tập đoàn, theo một quy chuẩn nhất định. Điều này có thể tránh được những sai sót không đáng có trong quy trình tuyển dụng. Điểm yếu ở chỗ, Viễn thông Bắc Giang không chủ động tuyệt đối được trong việc tuyển dụng.

Nhìn chung, đối với công tác tuyển dụng lao động CNTT, đơn vị đã thực hiện đầy đủ theo đúng như quy định hiện hành. Do đặc thù là một đơn vị đi đầu trong lĩnh vực công nghệ và kỹ thuật nên đơn vị đã có một số chính sách ưu đãi nhằm thu hút nhân tài đặc biệt là thạc sỹ, cử nhân ngành Điện tử Viễn thông – Công nghệ thông tin,... mới ra trường đến làm việc DN.

Viễn thông Bắc Giang là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực đặc thù về ngành BCVT nên công tác tuyển dụng được tiến hành tương đối bài bản, yêu cầu về năng lực ứng viên có kinh nghiệm đối với các vị trí trực tiếp sản xuất. Khi đơn vị xuất hiện nhu cầu và kế hoạch nhân lực trong từng giai đoạn, Viễn thông Bắc Giang có kế hoạch tuyển dụng và hoàn thiện công tác tuyển dụng nhằm nâng cao chất lượng lao động trong Đơn vị.

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)*

#### **Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng**

Cụ thể, theo bảng cân đối nhân lực phòng nhân sự sẽ xác định vị trí nào đang cần tuyển dụng. Từ đó phòng Nhân sự tổng hợp sẽ đưa ra các tiêu chí tuyển dụng phù hợp, tuy nhiên vẫn phải đảm bảo những tiêu chí chung của tập đoàn.

#### **Bước 2: Chuẩn bị tuyển dụng**

Trên cơ sở kế hoạch tuyển dụng, phòng Nhân sự tổng hợp Viễn Thông Bắc Giang sẽ chịu trách nhiệm trong việc chuẩn bị lên kế hoạch tuyển dụng với các nội dung chính: nguồn tuyển dụng ở đâu, tuyển dụng trong thời gian bao lâu, yêu cầu đặt ra cho ứng viên là gì, trong thông báo tuyển dụng cần những nội dung gì sao cho phù

hợp nhất với vị trí cần tuyển, liên hệ nơi đăng thông báo, chuyển thông tin đăng tuyển dụng, ai sẽ là người tuyển?

Về nguồn tuyển dụng, Viễn thông Bắc Giang có hai nguồn tuyển dụng đó là nguồn từ nội bộ và nguồn từ bên ngoài.

+ Nguồn từ nội bộ: Đề bạt, chuyển, cân nhắc từ bộ phận này sang bộ phận khác. Đơn vị luôn tạo cho người lao động cơ hội để được thăng tiến, do đó họ sẽ gắn bó với đơn vị hơn. Đơn vị cũng đánh giá khả năng của họ qua quá trình làm việc nên việc lựa chọn khá chính xác. Việc tuyển dụng từ nguồn nội bộ đã giúp đơn vị tiết kiệm được một khoản chi phí cho công tác tuyển dụng.

+ Nguồn bên ngoài: Là những đối tượng đến xin việc từ ngoài đơn vị. Trong bước này, trưởng phòng Nhân sự tổng hợp sẽ đề xuất danh sách dự kiến thành viên hội đồng tuyển dụng và Hội đồng trình giám đốc ký duyệt để chuyển, sau đó thông báo cho các thành viên hội đồng tuyển dụng. Về Hội đồng tuyển dụng: Hội đồng tuyển dụng của Viễn thông Bắc Giang bao gồm 6 người, thành phần thường bao gồm: Giám đốc đơn vị (Chủ tịch hội đồng), Phó Giám đốc (Phó chủ tịch hội đồng), Phó Giám đốc (Ủy viên hội đồng), Trưởng phòng Nhân sự tổng hợp (Ủy viên Thường trực), Chủ tịch công đoàn (Ủy viên) và Thư ký hội đồng.

Hội đồng tuyển dụng nhân sự của Viễn thông sẽ căn cứ vào nhu cầu sử dụng lao động, xây dựng kế hoạch tuyển dụng lao động trình Tập đoàn phê duyệt. Tuyển dụng lao động hàng năm theo quy chế tuyển dụng lao động của đơn vị và chỉ tiêu kế hoạch tuyển dụng lao động đã được Tập đoàn phê duyệt.

Về Hội đồng thi tuyển: Hội đồng được thành lập để giúp việc cho Hội đồng tuyển dụng nhân sự, thực hiện việc ra đề, chấm bài thi và công bố kết quả thi của các ứng viên. Hội đồng này sẽ tự giải thể sau khi hoàn thành nhiệm vụ. Về số lượng, Hội đồng thường bao gồm 10 người, là đại diện Ban giám đốc, lãnh đạo Phòng tổng hợp nhân sự, lãnh đạo các Phòng/Trung tâm, lãnh đạo các Trung tâm viễn thông, đại diện công đoàn đơn vị và một số chuyên viên có uy tín, kinh nghiệm trong đơn vị.

### **Bước 3: Thông báo tuyển dụng**



**Hình 2.9. Thông báo tuyển dụng của Trung tâm CNTT-Viễn thông Bắc Giang**

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

Thông báo sẽ bao gồm các thông tin về vị trí, yêu cầu, công việc, chế độ mà ứng viên được hưởng và sẽ được thông báo cho nội bộ của đơn vị, dán ở bảng ngoài công đơn vị và được đăng tải trên website chính của đơn vị.

#### **Bước 4: Thu nhận và chọn lọc hồ sơ**

Trong khâu thu nhận và chọn lọc hồ sơ này, Viễn thông Bắc Giang có những tiêu chí về nhân lực như học vấn, năng lực, bằng cấp và sức khỏe. Tuy nhiên, Viễn thông Bắc Giang vẫn ưu tiên nhận hồ sơ trực tiếp tại Viễn thông Bắc Giang, các ứng viên nộp hồ sơ bản cứng cho nhà tuyển dụng.

Sau khi thông báo tuyển dụng, Phòng Nhân sự tổng hợp Viễn thông Bắc Giang sẽ tiến hành thu nhận hồ sơ.

Kết thúc quá trình nhận hồ sơ, phòng Tổ chức và nhân sự sẽ kết hợp với hội đồng tuyển dụng tiến hành sơ tuyển hồ sơ. Việc sơ tuyển hồ sơ được tiến hành trong thời hạn tối đa là 1 tuần kể từ ngày hết hạn nộp hồ sơ, Phòng Tổ chức và nhân sự sẽ ghi lại những thông tin chủ yếu và những lưu ý về ứng viên, Hồ sơ ứng viên được

ưu tiên theo các thứ tự: Bằng cấp, các loại chứng chỉ, thời gian kinh nghiệm, thâm niên công tác, độ tuổi, sức khỏe. Việc chọn những hồ sơ theo tiêu chí ưu tiên là bằng cấp để thay cho bước trắc nghiệm IQ, điều này là hoàn toàn phù hợp với điều kiện hoàn cảnh của DN do giới hạn về thời gian và chi phí. Ngoài ra, việc xét tuyển sẽ ưu tiên đối với hồ sơ ứng viên nội bộ, hồ sơ ứng tuyển của đợt tuyển dụng trước sẽ được ưu tiên xem xét lại xem có phù hợp hay không để lập danh sách đề nghị phỏng vấn.

### **Bước 5: Thi tuyển**

Sau quá trình sơ tuyển hồ sơ, nhà tuyển dụng đã loại bỏ được một loạt hồ sơ không thích hợp, đồng thời sắp được danh sách các ứng viên đáp ứng được các yêu cầu cơ bản mà DN đưa ra cho từng vị trí tuyển dụng. Tiếp đó phòng Nhân sự tổng hợp sẽ lập danh sách đề xuất thi tuyển với những nội dung phù hợp với từng vị trí làm việc và danh sách thành viên hội đồng tuyển dụng trình giám đốc ký duyệt, sau đó thông báo cho các thành viên hội đồng tuyển dụng và các ứng viên biết cụ thể thời gian và địa điểm thi tuyển.

Tuy nhiên, tùy vào từng đối tượng lao động mà Hội đồng tuyển dụng sẽ đưa ra các phương án tuyển dụng khác nhau. Đối với đối tượng lao động CTV, thông thường trong trường hợp đơn vị tuyển dụng công nhân trực tiếp, phòng Nhân sự tổng hợp sẽ không tổ chức thi tuyển đối với đối tượng này mà chỉ thực hiện xét duyệt hồ sơ và phỏng vấn trực tiếp. Ngược lại, hoạt động thi tuyển chỉ sử dụng cho đối tượng lao động kí hợp đồng dài hạn. Những đối tượng này sau khi trúng tuyển sẽ trải qua hợp đồng 1 năm thử thách. Và sẽ chuyển kí hợp đồng dài hạn nếu đạt yêu cầu của đơn vị sử dụng lao động.

Về hình thức và nội dung thi tuyển: Việc thi tuyển của Viễn thông Bắc Giang sẽ được thông qua Ban nhân lực Tập đoàn cả về hình thức thi tuyển lẫn nội dung thi để có sự thống nhất giữa các đơn vị trong Tập đoàn.

Bài thi tuyển của Viễn thông Bắc Giang được thực hiện trong 3 tiếng. Nội dung thi bao gồm các bài thi:

- Thi lý thuyết viễn thông – CNTT

- Thi thực hành viễn thông - CNTT
- Thi tiếng Anh (4 kỹ năng: Nghe – Nói – Đọc – Viết)
- Thi kỹ năng tin học văn phòng
- Thi văn hóa VNPT

### **Bước 6: Phỏng vấn tuyển chọn**

Sau khi tham dự kỳ thi chuyên môn, các ứng viên tiếp tục tham gia quá trình phỏng vấn. Tại Viễn thông Bắc Giang thì nội dung phỏng vấn được thực hiện linh hoạt tùy thuộc đối tượng tuyển dụng là cộng tác viên hay lao động ký hợp đồng không thời hạn.

\* Đối với lao động hợp đồng cộng tác viên:

Thông thường DN chỉ tiến hành phỏng vấn sơ bộ và được thực hiện một cách giản đơn, gọn nhẹ. Việc phỏng vấn do đại diện phòng Nhân sự tổng hợp và trưởng bộ phận cần tuyển dụng tiến hành.

Các câu hỏi đặt ra trong quá trình phỏng vấn thường xoay quanh các nội dung mà ứng viên kê trong sơ yếu lý lịch như: Quá trình học tập? Tiểu sử phát triển của bản thân? Các kỹ năng, năng khiếu khác (nếu có)? Tại sao lại ứng tuyển vào đơn vị? Mức lương thu nhập mong muốn?...

Các tiêu chí để đánh giá ứng viên loại này chủ yếu tập trung ngoại hình, giao tiếp và tác phong, sức khỏe. Những ứng viên trúng tuyển sẽ được bố trí thử việc.

\* Đối với lao động ký hợp đồng không thời hạn

Hội đồng tuyển dụng thi tuyển của đơn vị sẽ đảm nhiệm công tác phỏng vấn ứng viên. Sau khi ứng viên trải qua các bài thi trong khâu thi tuyển, Hội đồng thi tuyển thuộc Hội đồng tuyển dụng của Viễn thông Bắc Giang sẽ phỏng vấn lần lượt các ứng viên.

Sau khi có danh sách ứng viên phỏng vấn, hội đồng sẽ dựa vào yêu cầu của công việc, dựa vào kết quả, những nhận xét, những lưu ý của mỗi ứng viên trong đề chuẩn bị phỏng vấn. Hội đồng cũng dự đoán trước những tình huống, những câu hỏi có thể ứng viên sẽ thắc mắc trong quá trình phỏng vấn, chuẩn bị sẵn những phương án trả lời để có thể không bị động trước các câu hỏi của ứng viên.



Sau khi quá trình phỏng vấn kết thúc, các thành viên trong hội đồng tiến hành hợp so sánh, tổng hợp. Tiếp đó, hội đồng thi tuyển sẽ chọn từ trên xuống những ứng viên có điểm số cao nhất cho đến khi đủ chỉ tiêu. Số ứng viên còn lại sẽ bị loại bỏ nhưng vẫn được lưu hồ sơ để có thể sử dụng khi tuyển dụng đợt kế tiếp hoặc khi cần người đột xuất.

Ngay sau khi có kết quả phỏng vấn, trưởng phòng Nhân sự và tổng hợp sẽ lập quyết định thử việc cho ứng viên được chọn và trình giám đốc ký duyệt. Những ứng viên vượt qua vòng phỏng vấn sẽ được Đơn vị thông báo thời gian và địa điểm thử việc.

### **Bước 7: Tập sự thử việc**

Công tác thử việc đối với nhân viên mới được đơn vị quan tâm vì thử việc tốt sẽ là bước khởi đầu để nhân viên mới tạo đà phát triển về sau này trong công việc.

Đối với Viên thông Bắc Giang: các cá nhân sau khi trúng tuyển sẽ thực hiện giai đoạn thử việc. Trong quá trình thử việc, nhân viên mới được trang bị đầy đủ các kiến thức về đơn vị, những công việc phải làm, khả năng phát triển, cũng như các khó khăn có thể gặp phải. Thời gian thử việc, học việc được thực hiện theo quy định của luật lao động và quy chế nội bộ của các đơn vị. Đối với công nhân, thời gian thử việc không quá 30 ngày, được hưởng 70% lương theo bảng cấp. Đối với nhân viên trình độ đại học trở lên, thời gian thử việc không quá 60 ngày, được hưởng 70% lương theo bảng cấp.

Trong quá trình thử việc, nhân viên tập sự phải tuân thủ theo mọi nội quy quy định của đơn vị, sẽ không được chi trả lương, tuy nhiên Viên thông Bắc Giang có trợ cấp ăn trưa cho đối tượng lao động thử việc.

Sau khi kết thúc thời gian thử việc, phòng Nhân sự tổng hợp sẽ tập hợp các đánh giá quá trình thử việc của nhân viên từ các phòng ban, đơn vị và chuyển lên cho giám đốc. Việc đánh giá dựa trên các tiêu chí như: Chất lượng công việc; Mức độ hoàn thành công việc; Kiến thức chuyên môn; Ý thức tập thể; Tính tự giác; Tính chủ động, sáng tạo trong công việc. Giám đốc sẽ quyết định ai được nhận vào làm việc và đề nghị ký hợp đồng chính thức trong đơn vị.

### **Bước 8: Quyết định tuyển chọn và ký hợp đồng**

Các DN thực hiện hoạt động này không quá khác biệt. Chậm nhất không quá 15 ngày kể từ ngày nhận được bản đánh giá kết quả thử việc, nếu người thử việc đạt yêu cầu thì giám đốc đơn vị ra quyết định tuyển dụng chính thức, nếu người thử việc không đạt yêu cầu thì quyết định chấm dứt hiệu lực của quyết định tạm tuyển. Trước tiên, Đơn vị ký hợp đồng lao động có thời hạn 1 năm với lao động mới được tuyển dụng. Sau 1 năm, trưởng mỗi bộ phận sẽ đánh giá người lao động dưới quyền để quyết định có ký tiếp hợp đồng lao động hay không. Nếu hai bên cùng có nhu cầu ký hợp đồng, đơn vị sẽ ký hợp đồng lao động không thời hạn theo Bộ luật Lao động. Hợp đồng lao động sau khi đã có chữ ký của người lao động và giám đốc sẽ được lưu tại phòng Tổ chức và nhân sự 1 bản cùng hồ sơ lưu, và gửi cho người lao động 1 bản. Các trường hợp không hoàn thành nhiệm vụ do tay nghề kém, sức khỏe yếu, vi phạm nội quy... sẽ không được ký hợp đồng lao động.

Các phương tiện mà Viễn thông Bắc Giang sử dụng cho hoạt động tuyển dụng qua nguồn bên ngoài: thông qua các phương tiện báo chí và truyền thông và thông qua trang web tuyển dụng của Tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam <https://tuyendung.vnpt.vn/> và trang web của Viễn thông Bắc Giang <https://vnptbacgiang.com.vn/>.

Về phương pháp tuyển mộ: Viễn thông Bắc Giang sử dụng chủ yếu phương pháp nghiên cứu hồ sơ nhân lực của các ứng viên nội bộ trong trường hợp tuyển dụng từ nguồn nội bộ Viễn thông Bắc Giang hay thông báo trên bảng tin Viễn thông Bắc Giang và đăng tin tuyển dụng trên Internet.

Đứng về góc độ lý thuyết, ta dễ dàng nhận thấy, quy trình xây dựng tiêu chuẩn tuyển dụng tại Viễn thông Bắc Giang được thực hiện một cách khá bài bản và đi theo một quy trình hợp lý. Chính nhờ vào các tiêu chuẩn tuyển dụng cùng với bản mô tả công việc được thiết kế chi tiết đã giúp cho Viễn thông Bắc Giang luôn chọn lọc được những ứng viên phù hợp ngay từ đầu. Từ đó tránh được trường hợp nhân viên thấy không phù hợp bỏ việc ngay sau thời gian thử việc. Hiện tại Viễn thông Bắc Giang đã xây dựng tiêu chuẩn tuyển dụng cho phần lớn các chức danh tại chi nhánh và một

số chức danh thuộc các phòng ban của Viễn thông Bắc Giang. Sau khi được tuyển dụng, nhân viên mới được hỗ trợ để nhanh chóng hội nhập vào môi trường làm việc của Viễn thông Bắc Giang.

- Ưu điểm: Chính sách tuyển dụng này mang tính công khai, minh bạch, ưu tiên tuyển dụng những lao động trình độ chuyên môn cao và đúng chuyên ngành cần tuyển. Điều đó góp phần thu hút được rất nhiều ứng viên đăng ký dự tuyển vào Đơn vị và Đơn vị đã tuyển được những lao động có chất lượng theo yêu cầu.

- Nhược điểm: Nhưng trong thực tế Viễn thông Bắc Giang lại chỉ tuyển được rất ít những lao động có trình độ chuyên môn cao, hoặc có tuyển được nhưng những lao động này chỉ làm ở Đơn vị trong một thời gian ngắn với mục đích tăng thêm kinh nghiệm trong công việc.

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

- Đảm bảo đúng số lượng: Với việc các đơn vị con đều có các phòng ban chức năng tương tự nhau cũng như gần giống với đơn vị cấp cha đặt ra nhu cầu cần đảm bảo đủ số lượng cần thiết của nhân sự tại các đơn vị. Chính nhu cầu này đã thúc đẩy Viễn thông Bắc Giang tham gia tuyển dụng nhân sự đảm bảo đúng số lượng cho đơn vị.

- Đảm bảo đúng người, đúng vị trí: Viễn thông Bắc Giang được chuyên môn hóa, có thể đảm bảo hoạt động độc lập khiến cho việc sử dụng nhân sự sẽ đúng người, đúng vị trí.

Ngoài ra, bố trí và sử dụng nhân sự theo hướng trên còn tạo lập sức mạnh thống nhất cho tổ chức và các nhóm làm việc, phát huy được sở trường của mỗi người và từ đó thúc đẩy nâng cao hiệu suất làm việc.

Viễn thông Bắc Giang cũng đề cao việc cần có quy hoạch cụ thể trong bố trí và sử dụng nhân sự đảm bảo đúng người, đúng việc. Quy hoạch cán bộ giúp xác định trước những người có khả năng đảm nhiệm những trọng trách trong những thay đổi nhân sự sắp có của Tập đoàn.

Xuất phát từ nguyên tắc này, quá trình sử dụng nhân sự tại Viễn thông Bắc Giang hướng đến mục đích giúp người lao động thiết lập được cho mỗi người một

mục đích cần đạt đến trong mỗi thời kỳ. Tạo cho mỗi người lao động đều có mục đích phấn đấu, tạo điều kiện họ xông pha thực hiện những công việc nhiều thách thức.

Ngoài ra Viễn thông Bắc Giang khi đề bạt sử dụng một nhân sự nào đó cũng đánh giá rất nhiều mặt và tiêu chí. Ngoài các tiêu chuẩn về chuyên môn Viễn thông Bắc Giang còn đề cao các phẩm chất đạo đức, các tiêu chuẩn về tinh thần tiết kiệm, ý thức tập thể, tính liêm khiết trung thực, mức độ cam kết với Đơn vị.

Bố trí nhân sự tại Viễn thông Bắc Giang có tính khoa học của tổ chức nên luôn đảm bảo hiệu suất lao động, tính liên kết giữa các phòng ban và các trung tâm cũng như mềm dẻo trong quá trình luân chuyển cán bộ.

Tại mỗi đơn vị người lao động cũng được chia ra các bậc khác nhau như chuyên gia, chuyên viên, lao động có kinh nghiệm,... Các bậc đều có các hệ số thu nhập và ưu tiên riêng tạo ra sự phấn đấu của nhân sự. Ngoài ra khi các nhân sự có tố chất tốt thì luôn được bố trí kinh qua các thử thách trước khi tiếp nhận các vị trí cao hơn trong Đơn vị. Khi được phân công các nhiệm vụ ở vị trí mới cao hơn thì Viễn thông Bắc Giang luôn có một sự tin tưởng đối với người được tin nhiệm.

Do cơ cấu tổ chức mà việc sử dụng nhân sự có thể rất mềm dẻo và linh hoạt đảm bảo có thể thực hiện được các nhiệm vụ thực tế theo từng giai đoạn đạt được các mục tiêu trong chiến lược của Viễn thông Bắc Giang.

Viễn thông Bắc Giang luôn đề cao việc bố trí nhân sự phải đảm bảo phát triển cho từng cá nhân và làm giàu công việc. Khi bố trí và sử dụng nhân sự Viễn thông Bắc Giang có sự lựa chọn kỹ lưỡng nhưng cũng phải quán triệt nguyên tắc dùng người không quá cầu toàn, phát huy tài năng của mỗi người và tìm cách chế ngự các điểm hạn chế của nhân viên. Cũng như việc bố trí và sử dụng nhân sự đúng chuyên môn của từng cá nhân nhằm đảm bảo mỗi nhân viên thấy hứng thú khi thực hiện công việc đúng chuyên môn.

Đánh giá của người lao động về cơ chế thăng tiến tại công ty:

**Bảng 2.3: Mức độ hài lòng về cơ chế thăng tiến của nhân viên tại 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	Thăng tiến hợp lý	6	24	12	48	7	28
2	Thăng tiến có tác dụng tạo động lực làm việc	5	18	13	51	8	31
3	Tiếp tục muốn gắn bó lâu dài với Công ty	7	27	12	46	7	27

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả*

+ Số người đánh giá chế độ thăng tiến tại Đơn vị ở bảng trên là hợp lý, khi mức độ đánh giá trung bình chiếm tỷ lệ cao nhất, là 48%. Mức độ đánh giá kém cũng chiếm ưu thế hơn so với mức độ đánh giá tốt (28% so với 24%).

+ Cơ chế thăng tiến có tác dụng tạo động lực làm việc cho người lao động thì tỷ lệ người đánh giá ở mức độ trung bình cũng chiếm ưu thế với 51% tổng số người tham khảo, chỉ có 18% số người đánh giá mức độ tốt đối với tiêu chí này.

+ Tiếp tục muốn gắn bó lâu dài với Công ty: Con số này chỉ đạt mức độ trung bình tỷ lệ này tiếp tục duy trì ở mức độ cao, với 46% số lượng người khảo sát.

Như vậy, thời gian tới Ban lãnh đạo Viễn thông Bắc Giang cần đầu tư thời gian, trí lực và cả chi phí thích đáng để có những chính sách, nội dung nhất định nhằm cải thiện cơ chế thăng tiến cho nguồn nhân lực CNTT tại Đơn vị, để nó thực sự trở thành động lực thúc đẩy tinh thần làm việc của người lao động. Thúc đẩy, gìn giữ và phát triển nguồn nhân lực cho Đơn vị như mục tiêu đã định ra ban đầu.

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

Căn cứ văn bản số 128/LDTBXH-LDTL của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội ngày 13/01/2016, về việc cơ chế tiền lương của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Căn cứ vào văn bản số 287/BTTTT-QLDN của Bộ Thông tin và Truyền thông ngày 27/01/2016, về việc cơ chế tiền lương của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

Căn cứ vào văn bản số 495/BTTTT-QLDN của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam 02/02/2016, về việc tiền lương năm 2015, 2016 của Tổng Công ty Truyền thông.

Quỹ tiền lương của nhân viên được xác định chính vào kết quả sản xuất kinh doanh của Viễn thông Bắc Giang. Nguyên tắc xác định trả lương, thương đối với người lao động là tiền lương của nhân viên được xác định theo kế hoạch giao tiền lương của Tập đoàn VNPT, kết quả thực hiện BSC hàng quý của đơn vị và NSCL hàng tháng của nhân viên.

*Chế độ thưởng đặc thù đối với nhân viên CNTT:* Từ năm 2015, Viễn thông Bắc Giang đã có chính sách chi thưởng cho một số đối tượng đặc thù trong đó có đối tượng kỹ sư CNTT bằng việc thành lập quỹ CNTT. Tiền thưởng được chia thành 03 mức: 50%, 75% và 100% đối với từng loại nhân viên CNTT.

*Về cơ chế phân phối tiền lương và thu nhập:* Từ năm 2014 sau khi tái cơ cấu Chính sách tiền lương, Viễn thông Bắc Giang tuân thủ theo nguyên tắc chia lương 3Ps. Trả lương 3Ps là phương pháp đưa ra cách tiếp cận chi trả thu nhập cho người lao động theo ba yếu tố cơ bản: Position – Vị trí công việc; Person – Năng lực cá nhân; Performance – Kết quả công việc. Khi áp dụng phương pháp này, người lao động sẽ được trả lương phù hợp với tầm ảnh hưởng của vị trí đối với doanh nghiệp, doanh nghiệp có thể thu hút và giữ chân nhân viên giỏi, khuyến khích nâng cao hiệu quả công việc bằng việc trả lương tương xứng với năng lực, đóng góp của họ vào kết quả chung của doanh nghiệp.

Khác với phương pháp trả lương truyền thống: quá chú trọng đến bằng cấp hoặc thâm niên, không phân biệt được năng lực thực hiện công việc và đóng góp của cá nhân vào hiện thực hóa mục tiêu doanh nghiệp, cách tính thu nhập theo lương 3P sẽ tạo ra sự công bằng nội bộ trong hệ thống lương thưởng của công ty, loại trừ bớt các yếu tố cảm tính hay thiên vị cá nhân, đồng thời cũng tạo động lực để người lao động làm việc hiệu quả hơn, đạt thành tích tốt hơn để có thu nhập cao hơn.

- Đánh giá của cán bộ nhân viên công ty về chế độ tiền lương

**Bảng 2.4. Mức độ hài lòng về chế độ tiền lương của cán bộ nhân viên CNTT**

TT	Tiêu chí	Tốt		Trung Bình		Kém	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Hệ thống tiền lương rõ ràng, minh bạch	8	32	9	37	8	31
3	Thời điểm trả lương hợp lý	22	88	3	12	0	0
4	Duy trì mức lương hiện tại	6	25	12	48	7	27

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả*

Trong số những người mà tác giả mời tham gia khảo sát lấy ý kiến về chế độ tiền lương của Viễn thông Bắc Giang thì số người đánh giá tính minh bạch, rõ ràng trong chính sách tiền lương của Viễn thông Bắc Giang chỉ ở mức trung bình chiếm tỷ lệ khá cao (37% trong tổng số người được khảo sát), số người đánh giá mức độ kém cũng lên đến 31%; còn số người đánh giá tốt chỉ ở mức 32%. Cho thấy, mức độ hài lòng của nhân viên đối với công tác tiền lương của Đơn vị là chưa cao.

Với tiêu chí duy trì mức lương hiện tại của nhân viên Đơn vị nhận được cho thấy: Mức độ đánh giá trung bình chiếm ưu thế với 48%. Mức độ đánh giá kém cũng chiếm tỷ lệ khá cao là 27%, tức là cao hơn việc đánh giá tốt, chiếm tỷ lệ thấp nhất trong tổng số người tham gia khảo sát, chỉ có 25%.

Với những số liệu nêu trên, chứng tỏ công tác tiền lương tại Viễn thông Bắc Giang vẫn chưa được đa số nhân viên đánh giá cao và họ chưa thật sự hài lòng với công sức lao động mình bỏ ra với giá trị mình thu về để phục vụ cho mức sống hàng ngày.

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

Viễn thông Bắc Giang luôn có những chính sách chương trình đào tạo, bồi dưỡng nhân sự nói chung và nhân sự về CNTT nói riêng nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Công tác đào tạo bồi dưỡng nhân lực CNTT được thực hiện theo 2 hướng chính:

***Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ theo kế hoạch hàng năm:***

Hàng năm, Ban Tổ chức cán bộ gửi văn bản yêu cầu các đơn vị thuộc VNPT đăng ký kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng năm tiếp theo. Nội dung đào tạo, bồi dưỡng phong phú và đa dạng, bao gồm: Các khóa đào tạo dài hạn sau đại học (Thạc sĩ và Tiến sĩ) và các khóa bồi dưỡng ngắn hạn (bồi dưỡng theo đúng các tiêu chí về vị trí, bồi dưỡng chuyên sâu các công nghệ mới và bồi dưỡng kỹ năng hỗ trợ công việc). Tuy nhiên trong kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng CNTT không được coi là một lĩnh vực chính. Phần lớn khi đăng ký nhu cầu đào tạo hàng năm theo chương trình của Viện thông tin Bắc Giang thường chú trọng hơn đến các lĩnh vực khác như: Bồi dưỡng kiến thức quản lý nhà nước, chương trình bồi dưỡng về kỹ năng kinh doanh, giao tiếp, kỹ năng mềm (ngoại ngữ, kỹ năng phân tích, tổng hợp, viết báo cáo).

Hàng năm theo thống kê của Ban Tổ chức cán bộ số lượng nhân viên CNTT được học các khóa đào tạo chiếm 40% - 45%/ tổng số nhân viên chuyên về CNTT. Từ năm 2018 trở lại đây, khi xây dựng Kế hoạch đào tạo hàng năm, Viện thông tin Bắc Giang đã chú trọng đến khảo sát nhu cầu của đơn vị chuyên trách về CNTT để bổ sung vào kế hoạch đào tạo. Nội dung đào tạo được phân loại theo hướng nhân lực tại một vài trung tâm lớn và VNPT-Soft được đào tạo, cập nhật công nghệ mới, đào tạo kiến thức chuyên sâu, chuyên ngành. Các chuyên viên CNTT được đào tạo, tập huấn cơ bản các nội dung liên quan tới kỹ thuật, cài đặt, cấu hình, vận hành, quản trị hệ thống, nâng cao nhận thức về an toàn thông tin. Do đó, số lượng nhân viên được bồi dưỡng kiến thức chuyên sâu về CNTT từ năm 2018 tăng nhanh.

**Bảng 2.3. Số lượng chuyên viên CNTT Viện thông tin Bắc Giang tham gia đào tạo 2018 – 2020**

Năm	2018	2019	2020
Đào tạo sau đại học	4	3	4
Đào tạo cơ bản và hoàn thành kiến thức	11	15	17
Bồi dưỡng kiến thức chuyên sâu về CNTT	10	12	14

(Nguồn: Ban Tổ chức cán bộ)



Tuy nhiên do quy định chặt chẽ về điều kiện đào tạo của Quy chế đào tạo, bồi dưỡng lao động của VNPT nên số lượng lao động CNTT được cử đi đào tạo sau đại học hàng năm là rất ít trên tổng số lao động CNTT của Viễn thông Bắc Giang, một số lao động tự học bằng kinh phí cá nhân. Những lao động đủ điều kiện đi học thường là những lao động công tác lâu năm.

***Đào tạo, bồi dưỡng theo phương pháp tự đào tạo:***

Cùng với việc triển khai đào tạo, bồi dưỡng theo kế hoạch đào tạo hàng năm, Viễn thông Bắc Giang còn chú trọng đến công tác xây dựng đội ngũ chuyên viên có kiến thức vững để thực thi các nhiệm vụ của Viễn thông Bắc Giang. Họ chọn ra các chuyên gia trong số đội ngũ nhân lực của mình là nhân tố quan trọng giúp Viễn thông Bắc Giang hoạt động hiệu quả và phát triển bền vững; phù hợp với sự phát triển của khu vực và trên thế giới. Theo đó, các chuyên gia này phải có trách nhiệm giảng dạy, phổ biến các kiến thức cho cán bộ trong đơn vị và tham gia giảng dạy tại các khoá đào tạo theo yêu cầu của Viễn thông Bắc Giang. Trung tâm CNTT trực thuộc Viễn thông Bắc Giang phải xác định lĩnh vực chuyên môn cần đào tạo cho đa số các chuyên viên từ đó Ban Tổ chức cán bộ có thể điều phối các chuyên gia đến giảng dạy cho chuyên viên của mình.

Các chương trình tự đào tạo, bồi dưỡng đã đạt được mục tiêu phổ cập và cập nhật kiến thức cho đội ngũ chuyên viên. Quy mô hoạt động đào tạo đã mở rộng và tiếp cận được với các nguồn tri thức mới của công nghệ hiện đại. Việc triển khai hoạt động tự đào tạo của Viễn thông Bắc Giang là điều cần thiết và đúng đắn, đặc biệt trong giai đoạn hội nhập kinh tế hiện nay. Tuy nhiên, để hoạt động tự đào tạo thực sự mang lại hiệu quả đối với tổ chức, công tác đào tạo chuyên viên nòng cốt (chuyên gia) cần được nâng cao hơn nữa.

Dưới góc độ của người quản lý nguồn nhân lực, thì mục tiêu cuối cùng của các chương trình đào tạo là nâng cao trình độ và kỹ năng xử lý công việc của nhân lực, qua đó thay đổi hành vi và đạt được hiệu quả hoạt động của tổ chức. Do đó chất lượng của hoạt động đào tạo không thể chỉ xem xét trên khía cạnh số lượt người tham gia mà phải dựa vào chất lượng của đội ngũ nhân lực thể hiện qua kết quả hoàn thành

nhệm vụ chuyên môn. Giai đoạn 2018-2020, khi đề xuất danh sách chuyên gia CNTT chưa tính đến khả năng phát triển của cán bộ do đó số lượng cán bộ đề xuất quy hoạch chưa hợp lý. Giai đoạn 2018-2020, chưa thực sự chú trọng đến việc ưu tiên nguồn nhân lực để cử đi đào tạo. Bên cạnh đó, chưa có sự gắn kết giữa nội dung đào tạo với mục đích sử dụng, gắn kết quyền lợi của người được đào tạo với trách nhiệm và nghĩa vụ đóng góp cho hoạt động của đơn vị. Chất lượng và năng lực thực thi công việc sau khi được đào tạo chưa được cải thiện nhiều. Chưa có một hệ thống thông tin đầy đủ về các chương trình và nội dung đào tạo, như thư viện, mạng thông tin nội bộ, tài liệu tra cứu...

**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*

Nhìn bảng đánh giá trên cho thấy tỷ lệ người đánh giá mức độ tốt chiếm tỷ lệ chủ yếu với 55%, tương đương với 14 người. Mức độ kém chiếm tỷ lệ không đáng kể, chỉ có 17%, tương đương với 4 người tham gia khảo sát.

Phương pháp đào tạo và số lượng người được đi đào tạo cũng thu được kết quả khả quan: Mức độ đánh giá tốt về 2 yếu tố này cũng chiếm tỷ lệ cao, lần lượt đạt 52%

và 55% tổng số người tham gia khảo sát. Tương tự như phương pháp đào tạo và số lượng người được đào tạo, tiêu chí sử dụng lao động sau đào tạo và sự hứng thú của nhân viên đối với các khóa đào tạo của Công ty thì số người đánh giá mức độ tốt chiếm ưu thế hơn hẳn so với mức độ trung bình và kém. Như vậy, nhìn chung công tác đào tạo nhân lực được đánh giá khá cao, Công ty cần duy trì phát huy ưu điểm này.

#### ***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**

Doanh nghiệp muốn phát triển sản xuất kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh thì cần phải trang bị máy móc, thiết bị hiện đại, áp dụng tiến bộ của khoa học kỹ thuật để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Sự phát triển của khoa học công nghệ đòi hỏi người lao động phải có chuyên môn sâu cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh lớn trong ngành Viễn thông như Viettel, FPT, MobiFone ...

Sự phát triển nhanh chóng của ngành CNTT đã thật sự tạo ra một rào cản lớn cho việc đào tạo CNTT nên Viễn thông Bắc Giang luôn phải nỗ lực hơn nữa để cập nhật thông tin công nghệ mới.

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

Môi trường làm việc có ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực, là điều kiện để người lao động yên tâm làm việc, cống hiến, phát huy khả năng sau khi được đào tạo, bồi dưỡng.

Môi trường làm việc không tốt sẽ tạo cho người lao động cảm giác khó chịu dẫn đến hành vi, thái độ làm việc không tốt, gây ảnh hưởng tiêu cực đến năng suất, hiệu quả lao động.

Chính sách xây dựng nguồn nhân lực CNTT của Viễn Thông Bắc Giang còn nhiều hạn chế chưa chỉ rõ nội dung của phát triển nguồn nhân lực, quyền lợi, nghĩa vụ của người sử dụng lao động và người lao động. Chính sách rõ ràng sẽ khuyến khích người lao động học tập nâng cao tay nghề để làm việc tốt hơn; đồng thời

nó cũng chỉ rõ những cam kết của người lao động trong thực hiện phát triển nguồn nhân lực.

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

#### **2.3.1. Ưu điểm**

Hiện nay, Viễn thông Bắc Giang đang là một trong những đơn vị có đội ngũ nguồn nhân lực có trình độ về chuyên môn nghiệp vụ, được trang bị đầy đủ về nhận thức lý luận chính trị, có khả năng ứng dụng tốt về ngoại ngữ và tin học. Đây là một trong những điều kiện thuận lợi để nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu của môi trường kinh doanh các dịch vụ BCVT ngày càng diễn ra khốc liệt, nhu cầu của tiến trình hội nhập và toàn cầu hoá của thị trường. Để có được chất lượng NNL như vậy, trong suốt thời gian qua, Đơn vị luôn quan tâm và chú trọng thực hiện tốt các chính sách của Tập đoàn VNPT, bên cạnh đó, tổ chức thực hiện các chính sách một cách linh hoạt, áp dụng linh động vào thực tế tình hình của Đơn vị, cụ thể:

Thứ nhất: Đơn vị đã thực hiện tốt chiến lược phát triển con người trong lĩnh vực BCVT và công nghệ thông tin trong thập kỷ đầu thế kỷ 21, đó là căn cứ để Đơn vị có được định hướng cho các chính sách phát triển nguồn nhân lực CNTT một cách phù hợp.

Thứ hai: Đơn vị đã luôn đặc biệt quan tâm đến công tác tuyển dụng nguồn nhân lực CNTT có chất lượng cao và quá trình thực hiện rất bài bản. Quy chế tuyển dụng được thông báo đến từng người lao động. Nhờ vậy mà cho đến nay, Đơn vị đã có đội ngũ nhân lực CNTT có chất lượng khá cao, bảo đảm tinh thông về nghiệp vụ, có trình độ về ngoại ngữ tin học, năng động trong kinh doanh, đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ đặt ra.

Thứ ba: Đơn vị luôn coi trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng là nhiệm vụ hàng đầu trong kế hoạch phát triển NNL của Đơn vị. Từ khâu lập nhu cầu đào tạo một cách khoa học đối với từng loại đối tượng lao động từ các đơn vị, xây dựng kế hoạch đào tạo và tổ chức các khoá đào tạo phù hợp với từng đối tượng trong Đơn vị gắn liền với yêu cầu SXKD cũng như phát triển mạng lưới và quy chế của Tập đoàn.

Thứ tư: Việc bố trí phân công nguồn nhân lực CNTT của Đơn vị phù hợp, tổ chức lao động một cách khoa học, tạo điều kiện cho người lao động phát huy khả năng, năng lực của mình vào công việc chuyên môn. Việc bố trí nguồn nhân lực CNTT luôn tuân theo hệ thống tiêu chuẩn chức danh chuyên môn nghiệp vụ và tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật chức danh nghề viễn thông.

Thứ năm: Chính sách đề bạt, thăng tiến, Đơn vị đã nhận thức rõ được đây là vấn đề các doanh nghiệp và người lao động quan tâm trong kế hoạch phát triển nguồn nhân lực. Đơn vị xây dựng được quy định về tiêu chuẩn đối với các loại chức danh quản lý của Đơn vị cũng như trình tự xét bổ nhiệm cán bộ, và được phổ biến công khai trong toàn Đơn vị.

Thứ sáu: Đơn vị luôn quan tâm đến việc xây dựng và hoàn thiện quy chế phân phối thu nhập, quy chế thi đua khen thưởng, quy chế hỗ trợ tài năng trẻ... Đây là những công cụ nhằm phát triển nguồn nhân lực CNTT của Đơn vị một cách đúng định hướng, nhằm thu hút và khuyến khích người lao động có chuyên môn giỏi.

### **2.3.2. Tồn tại và nguyên nhân**

#### **2.3.2.1. Tồn tại**

Cùng với những thành tựu đã đạt được, công tác phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Viễn thông Bắc Giang vẫn còn một số hạn chế cần quan tâm khắc phục trong thời gian tới như sau:

Thứ nhất: Quy trình tuyển chọn

- Lập kế hoạch và tuyển chọn chưa thật sự khoa học nên công tác tuyển chọn mới chú ý tiêu chuẩn chuyên môn, chưa chú trọng các tiêu chuẩn khác liên quan đến vị trí làm việc cần tuyển người.

- Việc lựa chọn tuyển chọn lao động mới tập trung đánh giá ứng viên theo các khả năng chuyên môn, các yếu tố cá nhân khác như khả năng giao tiếp, được xem xét mang tính chủ quan, kinh nghiệm, dẫn đến chất lượng tuyển dụng không đồng bộ. Trình độ, kiến thức và kinh nghiệm về công tác tuyển dụng của Hội đồng tuyển dụng tại Đơn vị còn hạn chế, do đó cũng ảnh hưởng đến chất lượng lao động mới được tuyển dụng.

Thứ hai: Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực CNTT của Đơn vị mới chỉ tập trung vào khía cạnh đào tạo đáp ứng yêu cầu công việc trước mắt, chưa quan tâm đến yêu cầu lâu dài. Kế hoạch đào tạo đôi lúc thiếu khoa học, rất khó duyệt khi mà chỉ dựa vào bản tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ hoặc tiêu chuẩn kỹ thuật. Do vậy, rất khó đánh giá được hiệu quả công tác đào tạo một cách chính xác.

Thứ ba: Đơn vị chưa thống nhất được bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc của từng chức danh công việc, do vậy khi đánh giá hệ số chức trách công việc để trả lương cho người lao động còn mang tính chủ quan, yếu tố tình cảm, nể nang, dẫn tới thu nhập phản ánh chưa thực sự chính xác với mức độ đóng góp của từng cá nhân gắn với kết quả hoạt động kinh doanh của Đơn vị.

#### 2.3.2.2. Nguyên nhân

##### ❖ Nguyên nhân khách quan

Những hạn chế nêu trên xuất phát từ các nguyên nhân khách quan sau:

Thứ nhất, chính sách phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn VNPT còn lạc hậu ở một số nội dung như chính sách lương, thưởng còn cứng nhắc, chính sách đào tạo chưa thật sự đảm bảo đáp ứng yêu cầu, chính sách bổ nhiệm, thăng chức còn mang tính khép kín,...Những lạc hậu này gây khó khăn cho Viễn thông Bắc Giang trong tổ chức thực hiện.

Thứ hai, BCVT là thị trường có mức độ cạnh tranh cao giữa các tổ chức kinh tế có tiềm năng và tài lực khác nhau. Vì thế, Đơn vị vừa phải đào tạo, sử dụng tốt, vừa phải có chính sách lương cạnh tranh mới giữ chân được người tài giỏi ở lại làm việc cho Đơn vị.

Thứ ba, điều kiện kinh tế trong nước và quốc tế năm năm gần đây gặp nhiều khó khăn, đầu tư giảm khiến cho tỷ lệ thất nghiệp có xu hướng gia tăng, gây sức ép quá lớn đối với người lao động.

Thứ tư, Phân cấp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho Đơn vị quá hẹp nên khó có khả năng thực hiện chính sách phát triển nguồn nhân lực có hiệu quả toàn diện.

##### ❖ Nguyên nhân chủ quan

Thứ nhất, Viễn thông Bắc Giang chưa thực sự đầu tư đúng mức để thu hút nhân tài, còn ít nhiều thụ động trong tuyển dụng nhân lực nên số cán bộ, công nhân có tay nghề cao tăng chậm.

Thứ hai, bộ phận quản lý nhân lực chưa chú tâm hoàn thành các khâu công việc theo phong cách quản lý mới. Chưa chú trọng thu thập thông tin và dự báo khoa học nên chính sách phát triển nguồn nhân lực được thực hiện không nhất quán, theo thời gian, chú trọng yêu cầu ngắn hạn.

Thứ ba, quan điểm phát triển nguồn nhân lực còn quá chú trọng năng lực chuyên môn, thâm niên công tác nên quá trình tuyển chọn chưa mang tính mở, chưa chú trọng thu hút và sử dụng các tài năng trẻ.

Thứ tư, Viễn thông Bắc Giang còn phụ thuộc vào các chương trình đào tạo chung của Tập đoàn, chưa chủ động xây dựng và liên kết thực hiện các chương trình đào tạo chuyên biệt phù hợp với Đơn vị.

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

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

#### ***3.1.1. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực CNTT tại Viện 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 Viện thông Bắc Giang.
- Đào tạo, đào tạo lại, cập nhật thường xuyên kiến thức cơ bản về CNTT cho toàn bộ cán bộ Viện 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 Viện 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 Viện 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, Viện 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.

- Viện 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. Cơn khát 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 - CNTT 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 ì 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 xác 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 thông tin.

- 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.

- Liên kết, phối hợp với các trường đại học đưa mô hình nghiệp vụ CNTT thực tế vào nội dung, yêu cầu giảng dạy; 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 để 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.

## IV. TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

- [1]. Hà Văn Hội, Bùi Xuân Phong, Vũ Trọng Phong (2002), *Quản trị nguồn nhân sự trong doanh nghiệp bưu chính viễn thông*, Nhà xuất bản Bưu điện.
- [2]. Nguyễn Thị Minh An (2013), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Học viện công nghệ bưu chính viễn thông.
- [3]. Bộ luật lao động sửa đổi bổ sung mới nhất (2014), “*Bộ luật lao động chính sách đãi ngộ, hỗ trợ, tạo việc làm đối với người lao động (theo luật việc làm)*”, NXB Lao động – xã hội.
- [4]. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [5]. Hà Văn Hội (2007), “*Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*”, NXB Bưu điện Hà Nội.
- [6]. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
- [7]. Nguyễn Thị Lê Trâm (2015), “*Phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp nhà nước giai đoạn hội nhập*”, *Tạp chí Tài chính*, kỳ 2 tháng 12- 2015.
- [8]. Trần Thị Thu, Vũ Hoàng Ngân (2012), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức công*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [9]. Viện nghiên cứu và đào tạo quản lý (2008), “*Quản lý nguồn lực trong doanh nghiệp*”, NXB Lao động - Xã hội.
- [10]. Viện kinh tế thế giới (2003), “*Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo: Kinh nghiệm Đông Á*”, NXB Khoa học xã hội.
- [11]. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2010), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
- [12]. Bùi Văn Nhơn (2006), *Giáo trình Quản lý và Phát triển nguồn nhân lực xã hội*, NXB Tư pháp, Hà Nội.

### **Tiếng Anh**

- [11]. Stivastava M/P (1997), Human resource planing: Aproach needs assessments and priorities in manpower planning, NXB Manak New Delhi.
- [12]. Leonard Nadler (1984), The handbook of human resource development, Wiley interscience Publication.
- [13]. Jerry w. Gilley, Steven a. Eggland, and Ann Maycunich Gilley (2002), Principles of human resource development, Perseus Publishing. Second edition.
- [14]. Hall, D.T, "Human resource development and organizational effectiveness", in Fombrum C, Ticky, N. and Devanna M. (Eds), Strategic Human Resource Management, John Wiley & Sons, New York, NY, 1984.
- [15]. Leonard Nadler (1984), The handbook of human resource development, Wileyinterscience Publication.

### **Trang Web**

- [16]. <http://lyluanchinhtri.vn/home/index.php/thuc-tien/item/1116-kinh-nghiemphat-trien-nhan-luc-cua-mot-so-tap-doan-kinh-te.html>
- [17]. <http://ru.hubt.edu.vn/tin-tuc/16-12-2015/triet-ly-quan-ly-nhan-su-cua-nhat-ban/8/1763/>
- [18]. <https://vnpt.com.vn/>
- [19]. <https://vnptbacgiang.com.vn/>
- [20]. <https://thuvienphapluat.vn/>
- [21]. <https://portal.ptit.edu.vn/>
- [22]. <https://vinaphone.com.vn/>

## PHỤ LỤC

### PHIẾU ĐIỀU TRA VỀ MỘT SỐ CHÍNH SÁCH PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CNTT CỦA VIỆN THÔNG BẮC GIANG

Số người tham gia: 26

Số phiếu thu về: 26

Số phiếu hợp lệ: 25

Anh (chị) hãy đánh giá ý kiến của mình về các nội dung phát triển nguồn nhân lực CNTT của Viện Thông Bắc Giang được tiến hành trong thời gian vừa qua. Ý kiến của anh (chị) nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả của công tác này tại Đơn vị trong thời gian tới.

Đánh dấu X vào ý kiến anh (chị) cho là đúng.

Họ và tên người tham gia:.....

Năm sinh:.....

Giới tính:.....

Bộ phận làm việc:.....

TT	Tiêu chí	Tốt	Trung bình	Kém
<b>1</b>	<b>Anh (chị) đánh giá như thế nào về chính sách tiền lương hiện tại của công ty?</b>			
	Hệ thống tiền lương rõ ràng, minh bạch			
	Thời điểm trả lương hợp lý			
	Duy trì mức lương hiện tại			
<b>2</b>	<b>Anh (chị) đánh giá như thế nào về chính sách thưởng và phúc lợi hiện tại của công ty?</b>			
	Chính sách phúc lợi hợp lý, đầy đủ			
	Cơ chế thưởng tạo được động lực thúc đẩy tinh thần làm việc của người lao động			
<b>3</b>	<b>Anh (chị) đánh giá như thế nào về công tác</b>			

	<b>đào tạo tại công ty?</b>			
	Chương trình đào tạo đáp ứng yêu cầu của công việc			
	Phương pháp đào tạo hợp lý			
	Số lượng đào tạo đáp ứng với nhu cầu được nâng cao trình độ và nghiệp vụ của nhân viên			
	Sử dụng sau đào tạo hợp lý			
	Có hứng thú với các khóa đào tạo công ty tổ chức			
<b>4</b>	<b>Anh (chị) đánh giá như thế nào về công tác đánh giá thành tích tại công ty?</b>			
	Công tác đánh giá thành tích được thực hiện rõ ràng, minh bạch			
	Phương pháp đánh giá phù hợp			
	Các tiêu chí đánh giá hợp lý			
<b>5</b>	<b>Anh (chị) đánh giá như thế nào về môi trường thăng tiến tại công ty?</b>			
	Chế độ thăng tiến hợp lý			
	Cơ chế thăng tiến có tác dụng tạo động lực làm việc			
	Tiếp tục muốn gắn bó lâu dài với công ty			