

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Ngô Tuấn Tùng

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT – 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



Ngô Tuấn Tùng

PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT – BẮC GIANG

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ : 8.34.01.01

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

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. VŨ QUANG KẾT

HÀ NỘI – 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tên tôi là: Ngô Tuấn Tùng

Mã học viên: B19CHQT049 - Lớp: M19CQQT02-B

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Khoá: 2019 - 1 (2019-2021) - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Tôi xin cam đoan:

1. Luận văn Thạc sĩ Quản trị kinh doanh:

“**Phát triển nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang**” là công trình nghiên cứu của riêng tôi, dưới sự hướng dẫn tận tình của thầy TS.Vũ Quang Kết.

2. Các số liệu, tài liệu trong luận văn là trung thực, bảo đảm tính khách quan.

Các tài liệu tham khảo có nguồn gốc xuất xứ rõ ràng.

Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm về sự cam đoan này.

Tác giả luận văn

Ngô Tuấn Tùng

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành chương trình cao học và bài luận văn này, bên cạnh những nỗ lực của bản thân tác giả đã nhận được sự quan tâm, động viên, giúp đỡ tận tình của các thầy cô, bạn bè, gia đình trong suốt quá trình học tập, công tác.

Nhân đây, tác giả xin gửi lời cảm ơn chân thành tới:

- Người hướng dẫn khoa học: TS.Vũ Quang Kết
- Các thầy cô giáo Khoa sau đại học – Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông và những thầy cô giáo đã giảng dạy các học phần sau đại học trong khóa học Cao học của tác giả.
- Tập thể lãnh đạo, CBNV VNPT – Bắc Giang.
- Các cơ quan hữu quan, các nhà khoa học, gia đình, đồng nghiệp, bạn bè đã giúp đỡ và cung cấp tài liệu cho tôi trong quá trình thực hiện luận văn.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng để hoàn thành luận văn bằng tất cả sự nhiệt tình và năng lực của bản thân, tuy nhiên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót, tác giả rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của các thầy cô và bạn đọc để tác giả có thể hoàn thiện tốt hơn luận văn của mình.

Xin trân trọng cảm ơn !

Hà Nội, ngày.....tháng năm 2021

Tác giả

Ngô Tuấn Tùng

MỤC LỤC

| | |
|--|-----|
| LỜI CAM ĐOAN..... | i |
| LỜI CẢM ƠN..... | ii |
| MỤC LỤC | iii |
| DANH MỤC BẢNG | vi |
| DANH MỤC HÌNH | vii |
| MỞ ĐẦU | 1 |
| 2.1. Tổng quan các nghiên cứu nước ngoài | 2 |
| 2.2. Tổng quan các nghiên cứu trong nước | 3 |
| 3.1. Mục đích | 5 |
| 3.2. Nhiệm vụ..... | 5 |
| 4.1. Đối tượng nghiên cứu | 5 |
| 4.2. Phạm vi nghiên cứu | 5 |
| CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP | 8 |
| 1.1. Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp | 8 |
| 1.1.1. Nguồn nhân lực..... | 8 |
| 1.1.2. Khái niệm về Phát triển nguồn nhân lực..... | 9 |
| 1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp | 11 |
| 1.2.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp | 11 |
| 1.2.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp..... | 12 |
| 1.3. Các tiêu chí phản ánh kết quả phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp..... | 14 |
| 1.3.1. Số lượng phù hợp..... | 14 |
| 1.3.2. Cơ cấu hợp lý | 15 |
| 1.3.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực | 15 |
| 1.4. Nội dung phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp | 17 |
| 1.4.1. Hoạch định chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực | 17 |
| 1.4.2. Tổ chức thực hiện các hoạt động nhằm phát triển nguồn nhân lực | 19 |
| 1.4.3. Đánh giá và kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp | 27 |

| | | |
|--------|---|----|
| 1.5. | Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của một số đơn vị và bài học áp dụng cho VNPT – Bắc Giang | 28 |
| 1.5.1. | Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực tại Đơn vị Cổ phần PRIME GROUP..... | 28 |
| 1.5.2. | Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp viễn thông | 32 |
| 1.5.3. | Bài học kinh nghiệm cho VNPT – Bắc Giang..... | 37 |
| | CHƯƠNG 2: PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT –BẮC GIANG | 40 |
| 2.1. | Giới thiệu khái quát về VNPT – Bắc Giang | 40 |
| 2.1.1. | Lịch sử hình thành và phát triển của VNPT – Bắc Giang | 40 |
| 2.1.2. | Cơ cấu tổ chức của VNPT – Bắc Giang | 41 |
| 2.1.3. | Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT – Bắc Giang giai đoạn 2018-2020..... | 44 |
| 2.2. | Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang | 45 |
| 2.2.1. | Hoạch định chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực..... | 45 |
| 2.2.2. | Các hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang..... | 50 |
| 2.2.3. | Đánh giá và kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực..... | 61 |
| 2.3. | Phân tích các tiêu chí phản ánh kết quả phát triển nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang | 63 |
| 2.3.1. | Số lượng lao động..... | 63 |
| 2.3.2. | Cơ cấu lao động | 64 |
| 2.3.3. | Chất lượng nguồn nhân lực..... | 66 |
| 2.3.4. | Kết quả tuyển dụng của VNPT – Bắc Giang năm 2020 | 67 |
| 2.4. | Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác phát triển nguồn nhân lực của VNPT – Bắc Giang | 68 |
| 2.4.1. | Các yếu tố bên ngoài..... | 68 |
| 2.4.2. | Các yếu tố bên trong | 70 |
| 2.5. | Đánh giá chung về công tác phát triển nguồn nhân lực của VNPT – Bắc Giang..... | 71 |
| 2.5.1. | Những ưu điểm | 71 |
| 2.5.2. | Các hạn chế và nguyên nhân | 72 |
| | CHƯƠNG III. ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT – BẮC GIANG | 78 |
| 3.1. | Mục tiêu và định hướng mục tiêu hoàn thiện công tác quản lý nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang | 78 |

| | |
|---|----|
| 3.1.1. Mục tiêu hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang..... | 78 |
| 3.1.2. Định hướng hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang..... | 79 |
| 3.2. Một số giải pháp chủ yếu hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang..... | 81 |
| 3.2.1. Hoạch định chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực..... | 81 |
| 3.2.2. Hoàn thiện công tác đào tạo..... | 82 |
| 3.2.3. Nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ..... | 86 |
| 3.2.4. Nâng cao nhận thức cho nguồn nhân lực..... | 87 |
| 3.2.5. Nâng cao động lực thúc đẩy..... | 89 |
| 3.2.6. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp..... | 92 |
| DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO..... | 91 |
| PHỤ LỤC..... | 92 |

DANH MỤC BẢNG

| | |
|---|----|
| Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của Đơn vị 2018-2020 | 44 |
| Bảng 2.2. Dự kiến lao động của VNPT – Bắc Giang theo các mức trình độ đến năm 2025 | 48 |
| Bảng 2.3. Đánh giá của nhân viên VNPT – Bắc Giang về cơ hội đào tạo, khả năng phát triển, thăng tiến..... | 55 |
| Bảng 2.4 Kết quả đào tạo tại VNPT – Bắc Giang..... | 55 |
| Bảng 2.5: Đánh giá của nhân viên VNPT – Bắc Giang về chính sách tiền lương..... | 58 |
| Bảng 2.6. Đánh giá của nhân viên về yếu tố tinh thần tại VNPT – Bắc Giang | 59 |
| Bảng 2.7. Đánh giá của nhân viên VNPT – Bắc Giang về điều kiện làm việc..... | 60 |
| Bảng 2.8. Đánh giá của nhân viên VNPT – Bắc Giang về môi trường làm việc..... | 61 |
| Bảng 2.9: Tình hình tuyển dụng qua các năm..... | 62 |

DANH MỤC HÌNH

| | |
|---|----|
| Hình 2.1: Bộ máy tổ chức của VNPT-Bắc Giang..... | 42 |
| Hình 2.2. Quy trình tuyển dụng | 50 |
| Hình 2.3: Biểu đồ đánh giá công tác bố trí, sử dụng lao động của CBCNV | 53 |
| Hình 2.3: Số lượng nhân cán bộ công nhân viên của VNPT-Bắc Giang..... | 64 |
| Hình 2.5: Biểu đồ cơ cấu lao động của VNPT-Bắc Giang theo giới tính..... | 64 |
| Hình 2.6: Biểu đồ cơ cấu lao động của VNPT-Bắc Giang theo trình độ chuyên môn | 65 |
| Hình 2.7: Biểu đồ cơ cấu lao động của VNPT-Bắc Giang theo nhóm tuổi..... | 66 |

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Tháng 4/1995, Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam chính thức được thành lập theo mô hình Tổng Công ty 91, trực thuộc Chính phủ và Tổng cục Bưu điện với tên giao dịch quốc tế viết tắt là VNPT, chính thức tách khỏi chức năng quản lý nhà nước và trở thành đơn vị sản xuất, kinh doanh, quản lý khai thác và cung cấp các dịch vụ bưu chính, viễn thông. Qua hơn 25 năm đổi mới, cùng với cả nước, VNPT đã phát triển mạnh, trở thành Tập đoàn đi đầu trong sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Những đóng góp tích cực của VNPT đã được Đảng, Nhà nước ghi nhận qua việc tặng thưởng các phần thưởng cao quý. Toàn thể lãnh đạo và cán bộ, công nhân viên chức của VNPT đã, đang và luôn quyết tâm phát huy truyền thống vẻ vang của ngành để xây dựng tập đoàn VNPT ngày càng vững mạnh, phát triển bền vững, tiếp tục đóng góp xứng đáng vào công cuộc Công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

Hiện nay, nhà nước ta đã xóa bỏ tình trạng độc quyền trong ngành cung cấp dịch vụ Viễn thông. Vì vậy, Tập đoàn VNPT đã và đang chịu sự cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp khác như Viettel, Mobifone... Để tiếp tục giữ vững vị thế là tập đoàn Viễn thông - Công nghệ thông tin chủ lực của đất nước, tiếp tục giữ vững truyền thống đã có thì cần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu cạnh tranh ngày càng gay gắt đang được tập đoàn và các đơn vị thành viên trong tập đoàn VNPT rất quan tâm.

VNPT Bắc Giang là một doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước, là một trong 63 đơn vị thành viên trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam hoạt động trên địa bàn tỉnh Bắc Giang. Hiện nay, VNPT Bắc Giang có hơn 300 lao động hợp đồng dài hạn, với ngành nghề kinh doanh chính là tư vấn, cung cấp các dịch vụ và sản phẩm về viễn thông, công nghệ thông tin và dịch vụ truyền hình MyTV trên địa bàn tỉnh Bắc Giang.

Trong những năm qua, VNPT Bắc Giang đã có nhiều cố gắng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo ra một sự khác biệt để giành lợi thế trong kinh doanh và đạt được những kết quả nhất định. Tuy nhiên, những kết quả đạt được và sự khác biệt ấy chưa nhiều, chất lượng dịch vụ, thái độ phục vụ của đội ngũ lao động của VNPT Bắc Giang còn nhiều hạn chế, bất cập. Mặt khác, Viễn thông là một ngành luôn chịu sự tác động từ việc đổi mới của khoa học công nghệ, vì vậy việc phát triển nguồn nhân lực cho VNPT Bắc Giang là hết sức cần thiết.

Từ thực tế ấy, em mạnh dạn lựa chọn đề tài: “Phát triển nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang” làm luận văn Thạc sỹ chuyên ngành Quản trị kinh doanh của mình.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan

2.1. Tổng quan các nghiên cứu nước ngoài

Từ những năm 1970, các công trình nghiên cứu về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực đã được nhiều nhà nghiên cứu, kinh tế xã hội học đề cập và giải quyết một số vấn đề liên quan đến phát triển nguồn nhân lực dưới các góc độ và phạm vi khác nhau liên quan đến đối tượng nghiên cứu và khách thể nghiên cứu của đề tài. Đó là bước phát triển mới về tư duy và nhận thức trong nghiên cứu người lao động và trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Ngân hàng Phát triển châu Á (1990), tái bản năm 1991 trong Cuốn sách *Human resource policy and economic development* (Chính sách nguồn nhân lực và phát triển kinh tế), đề cập đến chính sách và xu hướng phát triển kinh tế, biến đổi cơ cấu lao động, nguồn nhân lực lao động ở các nước đang phát triển ở châu Á.

David Ross (1995) trong Cuốn sách *The East Asian Miracle: Economic growth and public policy of World Bank* ; trong bài viết *Inequality and growth reconsidered: lesson from East Asia của Nancy Birdsall*, đã phân tích và khẳng định: Một trong những nguyên nhân quan trọng dẫn đến các nước Đông Á, chính là do có chính sách đầu tư, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở các nước này. Bài viết *Asia's four little dragons: a comparison of the role of education in their development* (Bốn con

rong nhỏ châu Á: một sự so sánh về vai trò của giáo dục trong phát triển) của Paul Moris (1996); bài *Another look at East Asia Miracle* (Một cái nhìn khác về thần kỳ Đông Á) của Ranis G (1996). Các tác giả đã lấy ví dụ minh chứng sự phát triển kinh tế mạnh mẽ của các nước Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore... trở thành những con rồng Châu Á ở những thập kỷ cuối thế kỷ XX và tiếp tục tăng trưởng kinh tế với tốc độ cao, ổn định trong những thập kỷ đầu thế kỷ XXI, cũng là nhờ đều quan tâm phát triển giáo dục và đào tạo, có chiến lược đúng đắn phát triển nguồn nhân lực quốc gia, chú trọng tạo ra nguồn nhân lực chất lượng cao. Bushmarrin (2002), Trí tuệ hoá lao động ở các nước có nền kinh tế thị trường. Trọng tâm của công trình nghiên cứu là luận điểm về vai trò quyết định của cá nhân trong hoạt động sống của công ty. Các công ty hiện nay đều mong muốn nói đến chính sách cán bộ có tính chất chiến lược, nhằm đào tạo, tiếp nhận và cung cấp lực lượng lao động chất lượng cao, có khả năng sang tạo đến tất cả các khâu sản xuất.

2.2. Tổng quan các nghiên cứu trong nước

Phạm Minh Hạc (1996), Phát triển giáo dục, phát triển con người phục vụ phát triển kinh tế- xã hội, Nxb khoa học xã hội, Hà Nội. Đã làm rõ vai trò quan trọng của giáo dục - đào tạo trong việc phát triển con người trong sự nghiệp CNH - HĐH và xây dựng hệ thống giải pháp nhằm nâng cao chất lượng giáo dục Việt Nam để phục vụ hiệu quả việc phát triển con người.

Nguyễn Thị Phương Lan (2021) đã hệ thống hóa các lý luận về động lực, tạo động lực cho cán bộ, công nhân viên trong luận án tiến sĩ Quản lý công của mình về “*Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho cán bộ, công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước*” tại Học viện Hành chính Quốc gia. Luận án này cũng phát hiện và nhấn mạnh mối liên hệ chặt chẽ giữa các công cụ tạo động lực mới là cách tốt nhất thúc đẩy động lực làm việc của các công chức hành chính nhà nước. Trong những công cụ đó, nhất thiết phải có các công cụ Đơn vị, làm nền tảng cho toàn bộ hệ thống tạo động lực. Tuy nhiên, đối tượng nghiên cứu ở đây là các nhóm công chức của các cơ quan hành chính nên có phần khác biệt với đối tượng cán bộ,

công nhân viên trong các doanh nghiệp nhà nước, hoạt động ngoài khía cạnh dịch vụ công của các cơ quan hành chính sự nghiệp.

Hà Xuân Hùng (2017) trong luận văn Phát triển nguồn nhân lực tại Viễn thông Quảng Bình, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội. Đề tài nghiên cứu về nguồn nhân lực trong ngành viễn thông Quảng Bình.

Nguyễn Thị Hương Thủy (2011) trong luận văn Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty Viễn thông Viettel (2011), Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Luận văn nghiên cứu tổng quan về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Viễn thông Viettel.

Đặng Xuân Toán (2017) trong luận văn Quản lý nguồn nhân lực tại Đài phát thanh và truyền hình Phú Thọ, Trường Đại học Kinh tế và Quản trị kinh doanh, Đại học Thái Nguyên. Đề tài nghiên cứu về nguồn nhân lực tại Đài phát thanh và truyền hình tại tỉnh Phú Thọ.

Đỗ Mai Anh (2013) trong luận văn Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty thuốc lá Thăng Long (2013), Trường Đại học Nông nghiệp. Đề tài nghiên cứu đến công tác đào tạo nguồn nhân lực và các công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty thuốc lá Thăng Long.

Đỗ Thị Ngọc Thúy (2021) trong luận văn Phát triển nguồn nhân lực tại Tổng Công ty truyền tải điện Quốc gia, Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh. Đề tài đi sâu vào nghiên cứu công tác phát triển và đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng Công ty truyền tải điện Quốc gia nhằm mục đích nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Lê Thị Hương (2012) trong luận văn Đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao ngành du lịch tại Bắc Giang, Đại học Bắc Giang. Đề tài nghiên cứu và phân tích đến công tác đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành du lịch tại Bắc Giang.

Nguyễn Thu Hương (2014) trong luận văn Hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc, (Đại học Kinh tế và Quản trị

Kinh doanh Thái Nguyên. Đề tài đưa ra các phương pháp nhằm mục đích hoàn thiện và quản lý nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc.

Như vậy, có thể thấy rằng, những bài báo và công trình khoa học trong nước hoặc quốc tế được trình bày đã góp phần gợi ý việc hình thành các quy trình quản lý nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tuy nhiên nhìn chung vẫn chưa đưa ra được phương án cụ thể áp dụng cho từng doanh nghiệp, cho đến nay chưa có công trình nghiên cứu nào về Phát triển nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang. Vì vậy, đây là công trình khoa học mới không trùng lặp với những công trình khoa học mà em được biết.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích

Luận văn tập trung nghiên cứu thực trạng thực hiện phát triển nguồn nhân lực của VNPT Bắc Giang phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh trên địa bàn tỉnh trong thời gian qua, đánh giá những mặt được và chưa được, từ đó đề xuất những giải pháp chủ yếu nhằm phát triển nguồn nhân lực của VNPT Bắc Giang trong thời gian tới.

3.2. Nhiệm vụ

- Hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp
- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực của VNPT – Bắc Giang
- Định hướng và đề xuất giải pháp phát triển nguồn nhân lực của VNPT – Bắc Giang trong giai đoạn tiếp theo.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là công tác phát triển nguồn nhân lực của VNPT – Bắc Giang.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: Luận văn nghiên cứu tại VNPT – Bắc Giang

- Về thời gian: Luận văn sử dụng các số liệu phản ánh thực trạng giai đoạn 2018 - 2020 và định hướng đến năm 2025.

- Về nội dung: Luận văn tập trung nghiên cứu công tác phát triển nguồn nhân lực của VNPT – Bắc Giang; đánh giá kết quả đạt được, những hạn chế và nguyên nhân, từ đó đề xuất giải pháp phát triển nguồn nhân lực của VNPT – Bắc Giang trong giai đoạn tiếp theo.

5. Phương pháp nghiên cứu

Nhằm đạt được mục tiêu nghiên cứu, luận văn dự kiến sẽ sử dụng kết hợp một số phương pháp nghiên cứu như sau:

- Phương pháp thu nhập dữ liệu
 - Thông tin thứ cấp: Được thu thập từ các tài liệu, báo cáo của VNPT – Bắc Giang để phân tích thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực tại VNPT-Bắc Giang
 - Thông tin sơ cấp: Nguồn thông tin, số liệu sơ cấp được thu thập qua “ phiếu khảo sát”. Trao đổi với một số lãnh đạo đơn vị và phân tích định tính, căn cứ vào mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu, tác giả xây dựng nội dung Phiếu khảo sát theo các biến đo lường để thu thập những thông tin cần thiết chứng minh cho vấn đề cần nghiên cứu. Cơ cấu mẫu điều tra khảo sát được tạo dựng phù hợp theo nội dung của vấn đề nghiên cứu. Các mẫu phiếu điều tra được tạo dựng với những câu hỏi thể hiện mức độ đánh giá của người lao động với từng nội dung phát triển nguồn nhân lực tại VNPT Bắc Giang. Phiếu khảo sát được in và gửi trực tiếp đến các cá nhân đang làm việc tại các bộ phận, phòng ban của VNPT Bắc Giang. Số lượng điều tra, khảo sát được quản lý chặt chẽ. Thông tin sơ cấp được nhập, thống kê, xử lý số liệu trên máy tính bằng phần mềm Excel.
- Phương pháp xử lý dữ liệu: Luận văn sử dụng tổng hợp các phương pháp định tính và định lượng sau
 - Phương pháp thống kê

- Phương pháp phân tích
- Phương pháp so sánh và tổng hợp
- Phương pháp điều tra xã hội học.

6. Đóng góp của luận văn

Ý nghĩa thực tiễn: Hoàn thiện cơ cấu phát triển nguồn nhân lực của VNPT – Bắc Giang

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, phụ lục, nội dung chính của luận văn được cấu trúc với 3 chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực của VNPT – Bắc Giang

Chương 3: Giải pháp phát triển nguồn nhân lực của VNPT – Bắc Giang

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP

Giới thiệu chương:

Chương 1 giới thiệu những vấn đề lý luận cơ bản nhất về cơ sở lý luận về quản lý và phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp. Đặc biệt, trong chương 1 chúng ta sẽ đi sâu vào nghiên cứu các nội dung về nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

1.1. Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp

1.1.1. Nguồn nhân lực

Thuật ngữ nguồn nhân lực (human resources) xuất hiện vào thập niên 80 của thế kỷ XX khi mà có sự thay đổi căn bản về phương thức quản lý, sử dụng con người trong kinh tế lao động. Có khá nhiều những định nghĩa khác nhau về “nguồn nhân lực” như:

Theo giáo trình nguồn nhân lực của trường Đại học Lao động - Xã hội do PGS. TS. Nguyễn Tiệp chủ biên, năm 2005 thì:

“***Nguồn nhân lực*** bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động” [15.Tr.7]. Khái niệm này chỉ nguồn nhân lực với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội.

“***Nguồn nhân lực*** được hiểu theo nghĩa hẹp hơn, bao gồm nhóm dân cư trong độ tuổi lao động có khả năng lao động” [15.Tr.7,8]. Khái niệm này chỉ khả năng đảm đương lao động chính của xã hội.

Theo giáo trình kinh tế nguồn nhân lực của trường Đại học Kinh tế Quốc dân do PGS.TS. Trần Xuân Cầu, PGS.TS. Mai Quốc Chánh chủ biên, năm 2008 thì:

“***Nguồn nhân lực*** là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định” [2.Tr.12]. “Nguồn nhân lực là một phạm trù dùng để chỉ sức mạnh tiềm ẩn của dân cư, khả năng huy động tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội trong hiện tại cũng như trong tương lai. Sức mạnh và khả năng

đó được thể hiện thông qua số lượng, chất lượng và cơ cấu dân số, nhất là số lượng và chất lượng con người có đủ điều kiện tham gia vào nền sản xuất xã hội.

Mặc dù vậy, các khái niệm đã nêu chủ yếu tập trung mô tả nguồn nhân lực trong giới hạn của xã hội hay của một cộng đồng. Trong khi, luận văn cần đặt trọng tâm nhiều hơn vào vấn đề nguồn nhân lực trong một tổ chức, doanh nghiệp.

Theo GS.TS Bùi Văn Nhơn định nghĩa: “Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương”. Tuy nhiên, với việc Bộ Luật lao động (2012) chính thức cho phép hoạt động “thuê ngoài lao động”; sẽ tồn tại một bộ phận lao động làm việc tại doanh nghiệp, là nguồn lực đóng góp trực tiếp vào sự phát triển của doanh nghiệp, nhưng không thuộc danh sách doanh nghiệp đó trực tiếp quản lý và trả lương. Do đó, trong tình hình mới, định nghĩa trên cần sự biện luận nhiều hơn nhằm gia tăng tính thuyết phục.

Theo luận án tiến sĩ (2009) của TS. Lê Thị Mỹ Linh thì: “Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó có sức khỏe và trình độ khác nhau, họ có thể tạo thành một sức mạnh hoàn thành tốt mục tiêu của tổ chức nếu được động viên, khuyến khích phù hợp”. Đây có thể xem là một định nghĩa tương đối đầy đủ và toàn diện. Nhưng khái niệm này vẫn chưa nêu rõ ưu điểm nổi trội của nguồn nhân lực so với các nguồn lực khác trong doanh nghiệp.

Vì vậy, trong luận văn này, khái niệm nguồn nhân lực được hiểu như sau:

Nguồn nhân lực của một tổ chức là khả năng làm việc của toàn bộ người lao động trong tổ chức đó, có khả năng lao động và tiềm năng sáng tạo vô hạn, cần được quản lý và phát triển không ngừng nhằm đáp ứng vai trò nguồn lực hạt nhân trong quá trình thực thi sứ mạng của tổ chức.

1.1.2. Khái niệm về 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: lễ 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. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

1.2.1.1. Luật pháp, chính sách của nhà nước

Với chức trách quản lý xã hội, Nhà nước ban bố các chính sách để thúc đẩy sự phát triển ở một số mặt nhất định, trong khi, hạn chế các yếu tố được cho là bất lợi nhằm giúp xã hội phát triển cân bằng và bền vững. Vấn đề phát triển nguồn nhân lực, hầu hết các quốc gia đều ý thức được tầm quan trọng và giá trị của việc phát triển nó. Nếu chính sách về phát triển NNL hợp lý sẽ tạo điều kiện cho NNL trong các tổ chức, doanh nghiệp được nâng cao. Nhưng nếu các chính sách về NNL không hợp lý sẽ hạn chế sự phát triển NNL của tổ chức, doanh nghiệp.

1.2.1.2. Tình hình phát triển kinh tế, xã hội

Ở thời kỳ kinh tế tăng trưởng nhanh, các tổ chức có nhu cầu mở rộng hoạt động. Khi đó, nguồn nhân lực trong các tổ chức thường mở rộng nhiều về quy mô và có điều kiện để cải thiện chất lượng NNL. Còn trong giai đoạn kinh tế khó khăn, nguồn lực có xu hướng tập trung vào việc tái cấu trúc, phát triển theo chiều sâu để tạo ra những sinh lực mới, khó cho việc nâng cao chất lượng NNL. Bên cạnh đó, sự an toàn và ổn định của xã hội là môi trường tốt cho các nỗ lực phát triển.

1.2.1.3. Phát triển khoa học kỹ thuật

Tiến bộ của khoa học kỹ thuật cung cấp cho các tổ chức những tiện ích hỗ trợ ngày càng đồng bộ và thân thiện, giúp xử lý các quy trình nghiệp vụ an toàn, nhanh chóng và chính xác. Tuy nhiên, sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật đòi hỏi sự cập nhật và đổi mới liên tục. Các nền tảng công nghệ có vòng đời ngày càng thấp, thiếu chu kỳ phải tiến hành đào tạo lại, đào tạo nâng cao cho nguồn nhân lực trong các tổ chức cũng ngày càng ngắn đi.

1.2.1.4. Thị trường lao động

Trong trường hợp nguồn nhân lực dồi dào và có trình độ cao, các tổ chức sẽ dễ dàng hơn trong việc tập hợp một đội ngũ nhân lực chất lượng. Giúp giảm chi phí đào tạo cho nhân lực mới, cũng như mở ra nhiều triển vọng phát triển đột phá hơn cho nguồn nhân lực. Ngược lại, nếu nguồn cung nhân lực hạn chế với chất lượng không cao, trong khi thị trường lao động phát triển chưa đầy đủ, sẽ gây nhiều khó khăn hơn cho Doanh nghiệp. Nguồn lực đầu tư cho phát triển nhân lực nhiều khả năng mang lại hiệu quả thấp hơn.

1.2.1.5. Hội nhập quốc tế

Việc hội nhập quốc tế có những thuận lợi nhưng đồng thời cũng tạo ra những áp lực đối với sự phát triển của Doanh nghiệp, sự cạnh tranh trong giá cả cũng như chất lượng sản phẩm đòi hỏi Doanh nghiệp phải có chiến lược sản xuất, kinh doanh phù hợp, đổi mới mẫu mã sản phẩm, điều chỉnh giá cả phù hợp để có thể cạnh tranh với các đối thủ trong nước cũng như nước ngoài.

1.2.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp

1.2.2.1. Quan điểm của lãnh đạo

Là những người nắm quyền quyết định lớn nhất tác động mạnh mẽ nhằm kích hoạt, thúc đẩy tiến bộ hay kìm hãm, sẽ ảnh hưởng tích cực hay tiêu cực đến phát triển NNL thậm chí bác bỏ các chương trình, dự án phát triển NNL trong tổ chức. Mặt khác, mức độ nỗ lực phấn đấu nhằm phát triển sự nghiệp của người lãnh đạo có thể là tấm gương, sự khích lệ cho nhân viên noi theo.

1.2.2.2. Các nguồn lực cho phát triển nguồn nhân lực

Ở đây có thể kể tới: cơ sở vật chất, hạ tầng công nghệ thông tin; nguồn tài chính.

Sự phát triển kinh tế luôn gắn liền với sự phát triển của khoa học - kỹ thuật, những công nghệ mới, hiện đại ra đời và tạo nên sự thách thức lớn đối với các tổ chức. Để tồn tại và phát triển, các tổ chức phải đầu tư trang bị công nghệ hiện đại, người lao động cần phải trang bị kiến thức và kỹ năng mới. Chính sách đào tạo và phát triển nhân lực vì thế sẽ phải được điều chỉnh.

Việc đầu tư trang thiết bị và công nghệ hiện đại sẽ tạo ra năng suất cao đòi hỏi phải thực hiện điều chuyển chỗ làm việc trong nội bộ tổ chức và tinh giản lao động ở các mắt xích công việc có sự thay đổi công nghệ. Chính sách về việc làm trong mô hình quản trị nhân lực vì vậy phải có sự điều chỉnh thích hợp.

Sự phát triển của công nghệ, kỹ thuật và thông tin cũng gắn liền với sự xuất hiện một số ngành nghề mới, đồng thời một số nghề cũ sẽ mất đi, đòi hỏi phải đào tạo mới cho người lao động để làm chủ kỹ thuật, công nghệ mới và đào tạo lại cho người lao động dôi dư để họ có được việc làm. Đồng thời sự phát triển công nghệ thông tin sẽ làm thay đổi tính chất và hoạt động quản trị nhân lực, chuyển mô hình quản trị nhân lực sang trạng thái năng động hơn, hiệu quả hơn và là nguồn lực hạt nhân của mô hình này.

Nguồn tài chính: Tiền lương là thu nhập chính, có tác động trực tiếp đến người lao động. Một trong những mục tiêu chính của người lao động là làm việc để được đãi ngộ xứng đáng. Vì vậy vấn đề tiền lương thu hút được sự chú ý của tất cả mọi người, nó là công cụ để thu hút lao động. Muốn cho công tác quản trị nhân sự được

thực hiện một cách có hiệu quả thì các vấn đề về tiền lương phải được quan tâm một cách thích đáng.

1.2.2.3. Khả năng của nguồn nhân lực

Nhân tố con người ở đây chính là nhân viên làm việc trong Đơn vị. Trong doanh nghiệp mỗi người lao động là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về năng lực quản trị, về nguyện vọng, về sở thích...vì vậy họ có những nhu cầu ham muốn khác nhau. Quản trị nhân sự phải nghiên cứu kỹ vấn đề này để đề ra các biện pháp quản trị phù hợp nhất.

Cùng với sự phát triển của khoa học - kỹ thuật thì trình độ của người lao động cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn. Điều này ảnh hưởng tới cách nhìn nhận của họ với công việc, nó cũng làm thay đổi những đòi hỏi, thoả mãn, hài lòng với công việc và phần thưởng của họ.

Trải qua các thời kỳ khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu, sở thích của mỗi cá nhân cũng khác đi, điều này tác động rất lớn đến quản trị nhân sự. Nhiệm vụ của công tác nhân sự là phải nắm được những thay đổi này để sao cho người lao động cảm thấy thoả mãn, hài lòng, gắn bó với doanh nghiệp bởi vì thành công của doanh nghiệp trên thương trường phụ thuộc rất lớn vào con người xét về nhiều khía cạnh khác nhau.

Vai trò của bộ phận chuyên trách về nguồn nhân lực trong tổ chức. Đây là bộ phận chịu trách nhiệm chủ trì các hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức, Khả năng xây dựng chiến lược, xây dựng các chương trình, kế hoạch về phát triển nguồn nhân lực; khả năng vận động hành lang để thuyết phục giới lãnh đạo phê chuẩn và bảo trợ các dự án này; khả năng điều phối, kiểm soát và tự hoàn thiện trong quá trình triển khai thực hiện; tất cả đều ảnh hưởng trực tiếp đến thành bại của công tác phát triển nguồn nhân lực.

1.3. Các tiêu chí phản ánh kết quả phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1. Số lượng phù hợp

Phát triển về số lượng là sự gia tăng về số lượng của đội ngũ nhân lực theo hướng phù hợp với môi trường và điều kiện hoạt động mới. Đảm bảo số lượng nhân

lực cho từng bộ phận, đáp ứng đủ số lượng theo nhu cầu cần thiết, tránh thừa thiếu nhân lực ở từng bộ phận và toàn bộ tổ chức là thể hiện phát triển nguồn nhân lực.

1.3.2. Cơ cấu hợp lý

Cơ cấu nhân lực có ảnh hưởng rất lớn đến phát triển nguồn nhân lực. Trong một số đơn vị tổ chức cơ cấu nhân lực được chia làm 3 lớp: nhân lực trẻ, nhân lực ổn định (trung tuổi), nhân lực cao tuổi.

Nhân lực trẻ hiện nay có số lượng dồi dào nhưng chất lượng nguồn nhân lực thấp, từ đó tạo sức ép việc làm dẫn đến thiếu việc làm và thất nghiệp.

Nhân lực ổn định (trung tuổi): đối với nhân lực này thì có kỹ năng và kinh nghiệm rất phù hợp cho sự phát triển của doanh nghiệp.

Nhân lực cao tuổi: nhân lực này có sức lao động thấp, mức sống cao, khó đáp ứng trong việc phát triển của doanh nghiệp.

Về cơ cấu giới tính, cơ cấu trình độ, cơ cấu nghề nghiệp, vv... trong tổ chức, doanh nghiệp phải được bố trí hợp lý theo các tỷ lệ phù hợp để quá trình làm việc, hoạt động của các bộ phận, của tổ chức, doanh nghiệp hiệu quả.

1.3.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

1.3.3.1. Nâng cao trạng thái sức khỏe thể lực

Để đáp ứng được công việc có tính phức tạp hơn, áp lực hơn. Sức khỏe không chỉ được hiểu là tình trạng không có bệnh tật, mà còn là sự hoàn thiện về mặt thể chất lẫn tinh thần. Mọi người lao động, dù là lao động thể chất hay lao động trí óc đều cần có sức khỏe thể chất tốt để duy trì và phát triển trí tuệ, để chuyển tải trí thức vào hoạt động thực tiễn, biến trí thức thành sức mạnh vật chất. Hơn nữa cần phải có sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, niềm tin và ý chí, khả năng vận.

1.3.3.2. Nâng cao kiến thức

Tạo điều kiện cơ hội cho người lao động nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, song song với việc tự học, tự trau dồi kiến thức của người lao động, đơn vị tổ chức cần mở những lớp đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ phù hợp với đặc thù của đơn vị kinh doanh, phối hợp với các đơn vị đào tạo mở các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ tại đơn vị mình, tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động tham gia học tập nâng cao kiến thức

chuyên môn nghiệp vụ.

1.3.3.3. Nâng cao kỹ năng

Phát triển kỹ năng làm việc: kỹ năng là năng lực hay khả năng chuyên biệt của mỗi cá nhân về một hay nhiều khía cạnh nào đó được sử dụng để giải quyết tình huống hay công việc nào đó phát sinh trong cuộc sống.

Thông thường con người thường có rất ít kỹ năng nếu không được đào tạo về một khía cạnh cụ thể nào (trừ kỹ năng bẩm sinh) nhất là kỹ năng công việc. Đa số kỹ năng mà chúng ta có được và hữu ích với cuộc sống là do được đào tạo. Kỹ năng làm việc của người lao động 98% là do được đào tạo và tự đào tạo rèn luyện kỹ năng, chỉ có 2% là kỹ năng bẩm sinh tham gia vào sự thành công của chúng ta.

1.3.3.4. Năng lực phẩm chất

Khi tham gia vào bất cứ hoạt động nghề nghiệp nào phục vụ cho cuộc sống cũng đều đòi hỏi người lao động phải có ý thức trong công việc.

Đối với một tổ chức, việc định hình những phẩm chất nghề nghiệp của nhân lực lại càng quan trọng để tăng năng suất lao động. Phẩm chất nghề nghiệp của cá nhân người lao động và của tập thể doanh nghiệp có mối quan hệ mật thiết với nhau và bổ sung cho nhau. Năng lực phẩm chất của NNL gồm một số những thái độ sau:

- Thẳng thắn, chân thành, trung thực. Có ý thức kỷ luật, tinh thần trách nhiệm, phấn đấu hoàn thành công việc. Sẵn sàng tương trợ, giúp đỡ đồng nghiệp. Biết giữ gìn sức khỏe để đảm bảo sức làm việc. Tác phong ăn mặc, đi đứng lịch sự.
- Yêu nghề, có tham vọng nghề nghiệp, phấn đấu vươn lên không ngừng. Luôn trau dồi kỹ năng nghiệp vụ, không ngừng học hỏi, mở rộng kiến thức. Làm việc tập trung, hiệu quả, có năng lực quản lý thời gian.
- Biết phát huy giá trị cá nhân song song cũng cố tinh thần, sức mạnh đoàn kết tập thể. Ý thức tôn trọng và hợp tác với đồng nghiệp, tạo thành ý thức đồng đội, ê kíp trong công việc. Tạo được sự tin cậy lẫn nhau, dựa vào nhau giữa các đồng nghiệp.
- Ý thức giữ kín các thông tin mật, thông tin cá nhân. Giữ gìn truyền thống tốt đẹp văn hóa của tổ chức. Tính kỷ luật, trách nhiệm, hiệp tác, sáng tạo...

1.4. Nội dung phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.4.1. Hoạch định chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực

1.4.1.1. Hoạch định chiến lược nguồn nhân lực

Nội dung cơ bản đầu tiên trong phát triển nguồn nhân lực là hoạch định chiến lược. Cần thiết phải tiến hành việc phân tích hiện trạng một cách tổng thể. Căn cứ vào các định hướng và mục tiêu trong chiến lược chung của tổ chức ở cùng kỳ, kết quả đánh giá chiến lược phát triển nguồn lực thời kỳ trước, cùng phân tích môi trường trong và ngoài tổ chức liên quan tới nguồn lực, là cơ sở để đề xuất các lựa chọn về chiến lược.

Theo một mối liên hệ lý tưởng nhất, giữa chiến lược phát triển nguồn nhân lực với chiến lược chung của tổ chức nên là sự thống nhất mang tính tổng thể, thậm chí, chiến lược phát triển nguồn nhân lực mang tính định hướng. Cần sự thống nhất từ tư duy làm chiến lược với vai trò Đơn vị của nguồn nhân lực. Nó sẽ không đơn thuần chỉ là nguồn lực hỗ trợ cho các mục tiêu nặng về tài chính hay vị thế của tổ chức.

Việc đánh giá kết quả thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực thời kỳ trước cũng khá quan trọng. Cần xem xét các mục tiêu hay chương trình nào chưa hoàn thành và có nên tiếp tục đặt ra để theo đuổi nữa hay không. Qua việc đánh giá cũng rút ra được những kinh nghiệm làm trong chiến lược và nhìn nhận lại năng lực của đội ngũ làm chiến lược. Nhưng để làm tốt công việc này luôn cần xây dựng được những thang đo hiệu quả.

Sau cùng, để việc xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực đạt hiệu quả sẽ không nên chỉ phụ thuộc vào ý chí chủ quan của riêng lãnh đạo hay bộ phận nhân lực. Cần những sự thảo luận dân chủ và sâu rộng để phát huy được trí tuệ tập thể, cũng như, kích hoạt người lao động hăng hái tham gia các chương trình ngay từ ban đầu. Mặt khác, xây dựng chiến lược có thể cần đến sự tư vấn của các chuyên gia, đặc biệt về yếu tố kỹ thuật xây dựng chiến lược.

1.4.1.2. Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực

Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực có thể hiểu đơn giản như là kế hoạch để

thực thi chiến lược phát triển nguồn nhân lực của tổ chức. Nói cách khác, đó chỉ là bước đệm giữa chiến lược với các kế hoạch trung và ngắn hạn. Do đó, đôi khi quy hoạch phát triển nguồn nhân lực không được các tổ chức quá xem trọng. Nó thường được lồng ghép luôn vào chiến lược.

Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực là một ý tưởng hay nhưng trong thực tế, việc xây dựng được một bản quy hoạch tốt là điều không đơn giản. Bởi trong một môi trường biến đổi nhanh, liên tục và khó lường ngày nay, việc đưa ra các dự báo chính xác trong dài hạn là rất phức tạp. Khi chất lượng dự báo không thể đảm bảo, việc xây dựng các chương trình dài hạn hay quy hoạch nguồn nhân lực gặp rất nhiều rủi ro. Nếu vậy, vẫn có thể ứng xử với các bản quy hoạch theo quy trình: xây dựng => triển khai thực hiện => giám sát kiểm tra => điều chỉnh => tiếp tục thực hiện theo phương án điều chỉnh. Tuy nhiên, cũng có thể lựa chọn giải pháp chuyển hóa thẳng từ chiến lược thành các kế hoạch, dự án có viễn cảnh trung hạn (5 năm) trở lại.

1.4.1.3. Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực

Kế hoạch nguồn nhân lực là quá trình đánh giá xác định nhu cầu về nguồn nhân lực để đáp ứng được mục tiêu của công việc và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng được nhu cầu của tổ chức. Kế hoạch nguồn nhân lực là nội dung quan trọng đảm bảo việc phát triển nguồn nhân lực cho tổ chức một cách liên tục phù hợp nhất với nhu cầu cả về quy mô, chất lượng và cơ cấu.

Các hình thức lập kế hoạch nguồn nhân lực:

Kế hoạch dài hạn: Một tổ chức không thể đạt được các mục tiêu chiến lược dài hạn nếu thiếu nhân lực cần thiết. Nếu kế hoạch nguồn nhân lực dài hạn chỉ rõ rằng lực lượng lao động cần thiết có kỹ năng trong tương lai sẽ không đáp ứng thì các kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp cần thiết phải được thay đổi xem xét lại cho phù hợp, thông thường kế hoạch dài hạn có khoảng thời gian từ 5 năm trở lên.

Kế hoạch nguồn nhân lực trung hạn: gồm xác định các mục đích và mục tiêu cụ thể của doanh nghiệp trong vòng từ 2 đến 3 năm tới. Để đạt được các mục đích và mục tiêu trên yêu cầu tổ chức phải có một lực lượng lao động thích ứng.

Kế hoạch nguồn nhân lực ngắn hạn: thường đưa ra các mục tiêu thực hiện và kế

hoạch tác nghiệp của một năm. Kế hoạch hoạt động giữa vai trò rất quan trọng cho thắng lợi về kinh tế và sự sống còn của mọi tổ chức, doanh nghiệp, đặc biệt những dự vào về tiết kiệm và chi tiêu. Các kế hoạch ngắn hạn có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các hoạt động hàng ngày của tổ chức. Với những nhu cầu nhân lực phổ thông, không đòi hỏi đào tạo hoặc những nhu cầu nhân lực của những công việc có tính mùa vụ thì tổ chức, doanh nghiệp thường xác định kế hoạch ngắn hạn. Vì những loại nhân lực đó tổ chức, doanh nghiệp có khả năng thu hút dễ dàng trên thị trường lao động đảm bảo hơn và sử dụng nguồn nhân lực tiết kiệm và linh hoạt hơn.

Từ dự báo khối lượng công việc tính toán nhu cầu nhân lực phù hợp đối với các mục tiêu chiến lược dài hạn, trung hạn và ngắn hạn. Phân tích mối quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh và đề ra các chính sách, kế hoạch, chương trình thực hiện giúp doanh nghiệp tích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

1.4.2. Tổ chức thực hiện các hoạt động nhằm phát triển nguồn nhân lực

1.4.2.1. Tuyển dụng nguồn nhân lực

Tuyển dụng có thể hiểu là hoạt động tìm kiếm, lựa chọn và thu hút các ứng viên phù hợp về làm việc cho tổ chức, góp phần phát triển quy mô nguồn nhân lực phục vụ yêu cầu phát triển của tổ chức. Bên cạnh đó, từ “tuyển” (tuyển mộ, chuyển chọn) cho đến “dụng” (sử dụng), cần có những bước đi phù hợp để nhân viên mới, làm quen với tổ chức, làm quen với công việc (đào tạo và định hướng nhân viên mới).

Để tuyển dụng đạt hiệu quả cao, tổ chức cần có một chiến lược tuyển dụng riêng, các quy trình tuyển dụng phù hợp, các kế hoạch chi tiết, cùng đội ngũ nhân sự làm tuyển dụng có nghiệp vụ cao. Trong công tác này, vai trò của những “bản mô tả công việc” và bản “tiêu chuẩn chức danh” là vô cùng quan trọng để đưa ra thông tin tuyển dụng, quyết định các bước sàng lọc, và cuối cùng tìm kiếm được các ứng viên tiêu biểu nhất. Đó là một trong những nền tảng phản ánh tính khoa học trong công tác tuyển dụng hiện đại.

Do đòi hỏi về chất lượng nên tuyển dụng trong các tổ chức thông thường có tính chuyên nghiệp khá cao. Ở những tổ chức lớn như vậy, tuyển dụng còn là hoạt

động truyền thông lồng ghép nhằm quảng bá hình ảnh. Và tổ chức đòi hỏi cần có một thương hiệu tuyển dụng cho riêng mình. Có thể là việc ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin, mạng internet và liên lạc di động. Đăng thông tin tuyển dụng trên các website về việc làm (thậm chí là trên mạng xã hội) thay vì trên báo in và phát thanh truyền hình; gửi hồ sơ qua thư điện tử thay vì nộp hồ sơ trực tiếp; thi (trắc nghiệm trực tuyến) hay phỏng vấn qua điện thoại, tất cả các hình thức đó đều ngày càng trở nên phổ biến và thông dụng hơn.

Nguyên tắc tuyển dụng dựa trên yêu cầu công việc thực tế trước mắt và các chiến lược lâu dài, quyết định lựa chọn dựa vào các tiêu chuẩn cụ thể để tìm được người phù hợp với yêu cầu đặt ra.

Tuyển dụng có một ý nghĩa rất quan trọng với doanh nghiệp vì khi hoạt động tuyển dụng tốt thì doanh nghiệp sẽ có một đội ngũ nhân viên có trình độ, kinh nghiệm, giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển tốt. Ngược lại, có thể dẫn đến suy yếu nguồn lực, làm cho hoạt động kinh doanh kém hiệu quả, lãng phí nguồn nhân lực và cuối cùng dẫn đến phá sản. Đối với doanh nghiệp nếu tuyển dụng tốt các khâu thì sẽ tuyển chọn được đầu vào về nhân lực có trình độ năng lực đáp ứng yêu cầu công việc, có chất lượng cao có nghĩa là đã và là tiền đề cho phát triển NNL của doanh nghiệp đó.

Quy trình tuyển dụng gồm hai khâu nối liền đó là tuyển mộ và tuyển chọn:

Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động bên ngoài xã hội và các tổ chức văn phòng dịch vụ lao động, đối với những ứng viên doanh nghiệp cần cung cấp những thông tin về công việc, cơ hội thăng tiến, lương bổng và các chế độ chính sách (Quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng và niêm yết nhu cầu tuyển dụng tại những nơi tập chung đông người qua lại)

Tuyển chọn là quá trình đánh giá sàng lọc các ứng viên sau quá trình tuyển mộ theo nhiều khía cạnh khác nhau, dựa vào yêu cầu của công việc để tìm ra được những người phù hợp nhất với yêu cầu đề ra. Yêu cầu công việc được xác định cụ thể qua quá trình phân tích công việc và được thể hiện qua bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhất để các nhà quản lý đưa ra các quyết định tuyển dụng.

1.4.2.2. Bố trí sử dụng đầy đủ, hợp lý và có hiệu quả nguồn nhân lực

Bố trí sử dụng đầy đủ, hợp lý và có hiệu quả nguồn nhân lực là đòi hỏi tất yếu nhằm đảm bảo những kết quả tích cực từ quá trình tuyển dụng hay đào tạo nhân lực được chứng minh và phát huy một cách mạnh mẽ nhất. Để làm được điều đó đòi hỏi một cơ cấu tổ chức bộ máy với hiệu năng hoạt động cao, phân định chức năng nhiệm vụ rõ ràng. Người lao động được bố trí công việc phù hợp chuyên môn, đúng sở trường sẽ có nhiều cơ sở thuận lợi để phát huy những kiến thức, kỹ năng đã được đào tạo, giúp hoàn thành tốt công việc giao. Những thành tích khả quan ấy lại có tác động khích lệ ngược lại, giúp người lao động say mê hơn với công việc, vì vậy, tích cực tự tìm tòi, học hỏi. Chất lượng nguồn nhân lực nhờ đó cũng dần dần được nâng cao.

Ngày nay, bố trí sử dụng nhân lực không chỉ ở khía cạnh riêng lẻ cho từng vị trí công tác, mà còn phải quan tâm tới việc bố trí sử dụng nhân lực để hình thành lên các nhóm làm việc hiệu quả. Các thành viên trong cùng một êkip không nhất thiết phải được đào tạo để thông thạo tất cả mọi việc, mà có thể bổ khuyết tốt cho nhau. Hơn nữa, thông qua quá trình làm việc chung, sẽ tự hình thành các cơ chế học hỏi lẫn nhau mà tổ chức gần như không mất thêm chi phí cho việc đào tạo.

Bên cạnh đó, bố trí sử dụng nhân lực cần gắn liền với việc xây dựng các lộ các quy trình điều động, đề bạt, bổ nhiệm. Chuẩn bị tốt cho thế hệ kế cận.

1.4.2.3. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực cho nguồn nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực là việc trang bị kiến thức, kỹ năng thực hành, nghề nghiệp liên quan đến một lĩnh vực cụ thể, để người học lĩnh hội và nắm vững những tri thức, kỹ năng, nghề nghiệp một cách có hệ thống, chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và khả năng đảm nhận được một công việc nhất định. Khái niệm đào tạo thường có nghĩa hẹp hơn khái niệm giáo dục, thường đào tạo đề cập đến giai đoạn sau, khi một người đã đạt đến một độ tuổi nhất định, có một trình độ nhất định. Có nhiều dạng đào tạo: đào tạo cơ bản và đào tạo chuyên sâu, đào tạo chuyên môn và đào tạo nghề, đào tạo lại, đào tạo từ xa, tự đào tạo...[18]

Các tổ chức vẫn có những lựa chọn khác để tăng cường chất lượng nguồn nhân lực như “thay máu” nguồn nhân lực (cho một số nhân viên nghỉ việc và tuyển dụng

mới một số lượng tương ứng có trình độ cao hơn để thay thế) hay “săn đầu người” (thu hút nhân tài từ các tổ chức khác về với tổ chức của mình). Tuy nhiên, các cách tiếp cận này bị chi phối lớn bởi nguồn cung nhân lực trên thị trường lao động. Giữa bối cảnh thị trường bị thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng cao; trong khi, các tổ chức khác cũng đều có ý thức và nỗ lực để giữ chân nhân tài; sẽ không dễ để thực hiện những chiến lược phát triển như vậy. Mặt khác, môi trường thay đổi con người cần thay đổi để thích ứng theo. Mà môi trường kinh doanh công nghệ đang ngày càng thay đổi nhanh chóng, nếu thay đổi nhân sự liên tục sẽ rất khó đảm bảo sự ổn định của hoạt động của tổ chức. Đó là chưa nói tới ảnh hưởng của sự thay đổi nhân sự đến việc xây dựng văn hóa, xây dựng thương hiệu hay bảo vệ các bí mật kinh doanh. Những khía cạnh mà những tổ chức luôn cần quan tâm tới. Rõ ràng, đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực mới chính là giải pháp trọng tâm và bền vững để phát triển nguồn nhân lực về mặt chất trong các tổ chức.

Trước hết, cần xác định được nhu cầu đào tạo. Nhu cầu đào tạo được xác định trên cơ sở so sánh và cân đối những đòi hỏi ghi trong “bản tiêu chuẩn chức danh” với trình độ năng lực thực tế của nguồn nhân lực đang và sẽ đảm đương các chức danh đó (kết quả đánh giá thực hiện công việc). Ngoài ra, nhân viên còn nảy sinh các nhu cầu học tập để phát triển cá nhân; tuy không trực tiếp ảnh hưởng đến các kỹ năng tác nghiệp, nhưng nó gián tiếp ảnh hưởng đến lợi ích của tổ chức. Nhu cầu phát triển liên tục kéo theo nhu cầu đào tạo cũng nảy sinh thường xuyên, nên luôn cần tổ chức quan tâm đến. Mặc khác, thường tồn tại cùng lúc nhiều nhu cầu đào tạo khác nhau, vì vậy, có thể phân loại và tập hợp thành các nhóm nhu cầu có nhiều tính chất tương đồng thay vì sự thống kê chi tiết từng nhu cầu riêng lẻ. Đồng thời, cần thiết lập được một thứ tự ưu tiên, giúp quyết định nhu cầu nào cần được cân nhắc để tiến hành đào tạo trước.

Nội dung và chương trình đào tạo phải được xây dựng trên cơ sở chiến lược nguồn nhân lực. Không thể thực hiện được chiến lược phát triển nguồn nhân lực nếu không có một chương trình đào tạo phù hợp. Như vậy đào tạo vừa là nội dung cơ bản vừa là công cụ chủ yếu nhằm thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực của doanh

nghiệp.

Theo từng giai đoạn trung và ngắn hạn, các kế hoạch phát triển nguồn nhân lực thực hiện các mục tiêu nhỏ và nối tiếp nhau để đi đến hoàn thành mục tiêu chiến lược đã đề ra. Do đó, trước hết cần xác định được nhu cầu nhân lực của tổ chức (về số lượng, chất lượng, cơ cấu) để hoàn thành các công việc đã đề ra. Đồng thời, cần xác định cung về nguồn nhân lực (ở đây cả nguồn cung nội bộ lẫn cung thị trường). Việc cân đối cung - cầu về nguồn nhân lực sau đó giúp đề ra các kế hoạch hành động cụ thể, như tuyển dụng thêm từ thị trường (mở rộng quy mô nhân lực), đào tạo đội ngũ nội bộ (nâng cao chất lượng nhân lực), hay bố trí ai vào việc gì (để cho đúng người, đúng việc)...

1.4.2.4. Tạo động lực cho sự phát triển nguồn nhân lực

Tạo động lực vật chất

Chế độ đãi ngộ về vật chất đối với người lao động là một trong những yếu tố cốt lõi và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực trong mỗi doanh nghiệp. Cụ thể là thiết lập và áp dụng các chính sách hợp lý về lương bổng, khen thưởng, kỷ luật, thực hiện các chế độ bảo hiểm, y tế ... Để giữ được nhân viên giỏi, về lâu dài xét trên mặt bằng chung, doanh nghiệp thường phải áp dụng mức lương cao hơn mức trung bình của thị trường trong khu vực.

Hình thức khen thưởng cũng cần được nghiên cứu và cải thiện vì hiện tại hình thức này còn mang tính đại trà không mang lại hiệu quả cao, không tạo được những động lực tích cực thúc đẩy sự làm việc và cống hiến hơn nữa của người lao động.

Lương là một nhu cầu luôn thường trực của người lao động. Nó đòi hỏi những mức lương hợp lý, công bằng và được chi trả đều đặn đúng hạn định. Khoản tiền lương, tiền công này sẽ giúp cho người lao động tái sản xuất lao động của mình, nó còn ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc sống của người lao động cũng như cuộc sống gia đình họ. Nếu tiền lương, tiền công cao xứng đáng với họ sẽ là nguồn động lực lớn nhất giúp người lao động nâng cao hiệu quả làm việc của mình.

Đối với tổ chức thì tiền lương, tiền công lại là khoản chi phí của tổ chức. Tuy nhiên tổ chức phải biết tận dụng tối đa chức năng của tiền công, tiền lương nhằm tạo động lực mạnh nhất cho người lao động trong tổ chức.

Thưởng là yếu tố rất được trân trọng và đánh giá cao (Một nén tiền công không bằng một đồng tiền thưởng). Đó là khoản tiền dành cho nhân viên (nhóm) đạt kết quả cao hơn so với những chuẩn mà tổ chức yêu cầu; hay cho những ý tưởng, sáng kiến và giải pháp mới. Mức tiền thưởng cũng nên lãnhững con số thỏa đáng. Tuy nhiên, cách thưởng mới là điều nên được lưu tâm nhiều hơn. Nó cần thể hiện được sự trân trọng và tính ghi nhận kịp thời.

Phụ cấp, Phúc lợi và dịch vụ hay những đãi ngộ khác về tài chính dành cho người lao động, là những khoản tiền trả gián tiếp nhằm hỗ trợ cuộc sống cho nhân viên. Giúp họ yên tâm hơn trong công tác, đồng thời, cảm nhận rõ hơn mức độ nhân văn trong cách đối đãi nhân viên của tổ chức. Từ đó có tác dụng tạo động lực.

Tạo động lực tinh thần

Tinh thần có ảnh hưởng nhất định đến năng suất làm việc. Tinh thần sa sút khiến khả năng làm việc nhóm kém và năng suất lao động giảm. Những yếu tố này sẽ ảnh hưởng đáng kể đến kết quả kinh doanh của đơn vị. Khơi dậy tinh thần làm việc hăng hái, nhiệt tình, tạo lập môi trường làm việc đoàn kết, thân thiện là chìa khóa giúp tăng cường sức mạnh.

Để tạo động lực về mặt tinh thần cho người lao động quản trị nguồn nhân lực cần xây dựng các danh hiệu thi đua, hình thức tuyên dương khen thưởng nhằm công nhận thành tích cho người lao động. Phải tạo ra bầu không khí dân chủ, tương trợ giúp đỡ lẫn nhau giữa người sử dụng và người lao động.

Giúp nhân viên hiểu được ý nghĩa công việc. Hiểu được ý nghĩa của công việc góp phần củng cố động cơ, động lực làm việc nơi mỗi nhân viên.

Tại đơn vị lập nên một trang web chung là lấy đóng góp ý kiến của khách hàng về sản phẩm của mình đưa ra, gửi đến cho nhân viên của mình biết những lời cảm ơn, hài lòng của khách hàng khi được sử dụng sản phẩm của mình. Chính nhân viên đó đã cảm nhận được mình đã đem đến cho khách hàng sản phẩm rất hữu ích.

Thường xuyên đánh giá, khen thưởng, động viên. Việc đánh giá công việc thường xuyên giúp nhân viên nhận định rõ những mục tiêu nào đã đạt được, mục tiêu nào chưa. Khen thưởng, động viên bằng vật chất và tinh thần giúp duy trì thái độ làm việc

tích cực, tăng tính cạnh tranh, xây dựng động lực nơi nhân viên. Sáng tạo các hình thức thi đua, khen thưởng sẽ tạo ra không khí làm việc sôi nổi. Mỗi năm tổ chức sẽ lập ra bảng “10 thành tích ấn tượng nhất năm” cho phép mọi phòng ban trong đơn vị đề xuất, đánh giá bỏ phiếu và chọn ra những thành tựu ấn tượng nhất mà đội ngũ nhân viên đơn vị đã đạt được trong quá trình làm việc. Bảng thành tích được phát hành dưới dạng sách và phát miễn phí tận tay là cách mà đơn vị công nhận thành quả lao động của nhân viên.

Cho phép nhân viên dành thời gian theo đuổi các dự án mà họ đam mê giúp định hướng tốt cho người lao động trong quá trình nỗ lực thực thi nhiệm vụ, thúc đẩy, tính sáng tạo và đem đến cho nhân viên cơ hội trải nghiệm những điều mới mẻ ngoài những công việc hàng ngày.

Lộ trình thăng tiến là cơ hội phát triển sự nghiệp mà những nhân viên tích cực luôn hướng tới và nỗ lực theo đuổi.

Lắng nghe - cầu thị giúp hình thành những cơ chế phải hỏi tích cực trong nội bộ, khích lệ việc sáng tạo và mạnh dạn trình bày ý tưởng mới. Phát triển thương hiệu và văn hóa tổ chức giúp gia tăng lòng tự hào về công việc, phát huy tính trách nhiệm.

Tổ chức các hoạt động vì cộng đồng. Một cách khác để “lên dây cót” cho tinh thần của đội ngũ nhân viên là tổ chức những hoạt động tình nguyện vì cộng đồng. Những hoạt động này, vừa thể hiện trách nhiệm xã hội của tổ chức vừa đem tới những cảm xúc tích cực cho nhân viên. Đơn vị có thể tự tổ chức các hoạt động tình nguyện hoặc khuyến khích nhân viên thường xuyên tham gia các đội nhóm tình nguyện bên ngoài.

Ngoài ra, còn vô vàn biểu hiện khác nhau hàm chứa những tác dụng tạo động lực về mặt tinh thần trong mọi mặt của quản trị nhân lực.

Khuyến khích vật chất và tinh thần đối với người lao động là nguyên tắc hết sức quan trọng nhằm thu hút và tạo động lực lao động. Kết hợp chặt chẽ hai loại này và kết hợp thưởng phạt nghiêm minh thì động lực tạo ra mới mạnh mẽ, phát huy kỷ luật là động lực có tác dụng loại trừ những hành vi không mong đợi của người quản lý đối với người lao động để nâng cao ý thức tự giác và tinh thần trách nhiệm trong việc của người lao động.

Trong thực tế, các tổ chức luôn phối kết hợp sử dụng cùng lúc nhiều biện pháp tạo động lực khác nhau. Hoặc tự bản thân hoạt động nào đó đã là sự đan xen các biện pháp tạo động lực mà ta rất khó tách bạch chúng. Ví dụ như hoạt động khen thưởng bao gồm khen (tạo động lực tinh thần) và thưởng (tạo động lực vật chất)

Hoạt động tạo động lực nhằm thúc đẩy cả hệ thống nội bộ nỗ lực cao nhất vì sự phát triển nguồn nhân lực cũng như sự phát triển chung của tổ chức theo những mục tiêu đã định. Điều này không đơn giản bởi con người là những thực thể phức tạp, rất khó nắm bắt, trong khi, mỗi người lại có những xu hướng tư duy và trạng thái tinh thần khác nhau. Vì vậy, việc tiếp cận các lý thuyết tạo động lực là rất cần thiết, giúp các nhà lãnh đạo có thêm cơ sở lựa chọn các biện pháp khích lệ nhân viên hiệu quả nhất.

Tạo môi trường làm việc thuận lợi

Điều kiện cơ sở vật chất và môi trường làm việc của người lao động là một nhân tố có tác động rất lớn tới chất lượng thực hiện công việc. Một môi trường làm việc ô nhiễm, ồn ào, lộn xộn, không thân thiện... sẽ tạo cảm giác nặng nề lên người lao động, khiến năng suất lao động sụt giảm, hiệu quả lao động thấp.

Đối với vấn đề an toàn lao động, là một vấn đề rất quan trọng mà bất kỳ doanh nghiệp, tổ chức nào cũng cần phải quan tâm và đảm bảo cho người lao động. Khi làm việc trong điều kiện không đảm bảo an toàn, người lao động có thể gặp những tai nạn nghề nghiệp không mong muốn, làm ảnh hưởng hoặc mất khả năng lao động, thậm chí có thể nguy hiểm đến tính mạng người lao động. Do đó trách nhiệm của người sử dụng lao động là đảm bảo các điều kiện an toàn cho người lao động, để hạn chế tối đa các tai nạn gây ra cho người lao động.

1.4.2.5. Nâng cao thể lực, sức khỏe cho nguồn nhân lực

Sức khỏe của nguồn nhân lực là trạng thái thoải mái về thể chất cũng như tinh thần của con người. Để phản ánh điều đó có nhiều chỉ tiêu biểu hiện như: Tiêu chuẩn đo lường về chiều cao, cân nặng, các giác quan nội khoa, ngoại khoa, thần kinh, tâm thần, tai, mũi, họng... Bên cạnh việc nâng cao trình độ văn hoá và chuyên môn thì nâng cao thể lực cho người lao động là vấn đề có ý nghĩa quan trọng, tạo nền tảng cho

việc phát triển trí lực, tâm lực của nguồn nhân lực. Đây là vấn đề có ý nghĩa chiến lược và lâu dài. Vì vậy, cần phải đảm bảo mức dinh dưỡng cần thiết cho người lao động, khuyến khích đẩy mạnh phong trào rèn luyện thể dục thể thao... Đẩy mạnh các chương trình khám chữa bệnh miễn phí, phòng chống dịch bệnh, đặc biệt là các bệnh có khả năng lây lan nhanh. Thực hiện có hiệu quả công tác chăm sóc và bảo vệ sức khỏe cho người lao động... góp phần phát triển nguồn nhân lực có chiều sâu

1.4.2.6. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các giá trị đặc trưng được gây dựng nên và được gìn giữ trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp và tạo thành hệ thống các chuẩn mực về tinh thần và vật chất chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và các mối quan hệ, thái độ và hành vi ứng xử của mọi thành viên trong doanh nghiệp để theo đuổi và thực hiện các mục tiêu đề ra, văn hóa doanh nghiệp chính là tài sản vô hình của mỗi doanh nghiệp.

Ở một mức độ phát triển cao, phát triển nguồn nhân lực trở thành một nét đẹp văn hóa được toàn thể tập thể lao động cam kết, tự giác và nỗ lực thực thi. Ngược lại, với các doanh nghiệp chưa xây dựng được văn hóa về phát triển nhân lực, các hoạt động liên quan sẽ rất dễ sa vào hình thức, chống đối, hiệu quả thấp và điều đó làm cho quá trình phát triển NNL hạn chế.

1.4.3. Đánh giá và kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.4.3.1. Đánh giá sự phát triển nguồn nhân lực

Đánh giá sự phát triển nguồn nhân lực là hoạt động cần thiết giúp tổ chức biết được mức độ hoàn thành các mục tiêu phát triển nguồn nhân lực đã đề ra. Đo lường hiệu quả đầu tư cho phát triển nguồn nhân lực. Từ đó, làm tài liệu để báo cáo, sử dụng vào phân tích chiến lược cũng như hoạch định chính sách phát triển nguồn nhân lực cho tương lai.

Tùy vào đòi hỏi của từng chiến lược, kế hoạch hay chương trình phát triển nguồn nhân lực mà có những yêu cầu và mức độ phức tạp trong đánh giá khác nhau. Đơn

giản nhất chỉ là việc đánh giá thông qua các tiêu chí đánh giá về quy mô, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực. Ở một mức độ cao hơn, cần những thang đo cho mức độ hài lòng của nhân viên, quản lý trực tiếp hay của khách hàng để phản ánh những lợi ích mà công tác phát triển đem lại. Việc đo lường chính xác các lợi ích đã là một bài toán khó. Nhưng sau đó, việc phân bổ các lợi ích đó cho các nhân tố ảnh hưởng để đánh giá hiệu quả thật sự của hoạt động riêng lẻ như phát triển nguồn nhân lực còn khó khăn hơn.

1.4.3.2. Kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực

Nếu như đánh giá là công việc mang tính chất thời điểm thì hoạt động kiểm soát lại thường đòi hỏi tính liên tục nhiều hơn. Kiểm soát có thể dựa vào những thông tin được báo cáo định kỳ, việc kiểm tra đột xuất hay hình thành những cơ chế kiểm soát chéo nội bộ.

Nhờ những nỗ lực kiểm soát khoa học và hiệu quả, có thể hạn chế hay ngăn chặn kịp thời các biểu hiện tiêu cực xảy ra trong công tác phát triển nguồn nhân lực. Ví dụ như việc tuyển dụng sai đối tượng để tư lợi, kê khống hoạt động đào tạo nhằm tham ô ngân quỹ hay việc bố trí nhân sự nhằm động cơ trù dập...

Ở cấp chiến lược, việc kiểm soát còn đòi hỏi duy trì sự cân bằng trong phát triển nguồn nhân lực với sự phát triển chung của tổ chức. Đảm bảo tổ chức không bị rơi vào các tình trạng hẫng hụt lớn về nhân sự, hay bị dư thừa nguồn nhân lực sau một thời gian tăng trưởng quá nóng về quy mô.

Trong điều kiện kinh doanh biến đổi liên tục, diễn biến thị trường ngày càng khó lường, cũng có nghĩa, nhu cầu kiểm soát tốt giúp đưa ra được những điều chỉnh chiến lược, kế hoạch kịp thời ngày càng trở nên quan trọng.

1.5. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của một số đơn vị và bài học áp dụng cho VNPT – Bắc Giang

1.5.1. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực tại Đơn vị Cổ phần PRIME GROUP

Sau 10 năm hình thành và phát triển các đơn vị đơn lẻ rồi tái cấu trúc sở hữu và quy trình quản lý, Prime Group từ 01 Đơn vị đã phát triển thành tập đoàn kinh tế lớn

đầu tư đa ngành với hơn 24 đơn vị thành viên và hơn 10 đơn vị liên kết, liên quan.

Tại đơn vị có một đồng chí giám đốc phụ trách về mảng nhân sự chịu trách nhiệm chỉ đạo về công tác phát triển NNL. Phòng chức năng thực hiện công tác quản lý, sử dụng và phát triển nguồn nhân lực là phòng Quản trị nhân sự. Việc phân công 01 đồng chí Giám đốc phụ trách về mảng nhân sự cho thấy sự quan tâm đúng mức của đơn vị với việc quản lý, sử dụng và phát triển nguồn nhân lực.

Trong một số các hoạt động nhằm phát triển NNL thì điển hình là công tác tuyển dụng đã được đơn vị rất chú trọng.

Công tác tuyển dụng tại đơn vị được thực hiện như sau:

* Xác định nhu cầu tuyển dụng tại đơn vị

- Đơn vị tuyển dụng nhân viên mới khi có nhu cầu công việc, nhu cầu tuyển người có thể phát sinh khối lượng công việc ngày càng nhiều công nghệ khoa học phát triển đòi hỏi phải có thêm người đảm nhiệm hoặc khi Đơn vị có người xin thôi việc gây ra tình trạng bị khuyết người, cần phải tìm người thay thế chỗ khuyết ấy để ổn định hoạt động chung.

- Những thông tin tuyển nhân viên sẽ được đăng trên mạng, báo chí, hoặc người lao động tự giới thiệu với nhau.

* Tiêu chuẩn tuyển dụng :

+ Yêu cầu nhân ứng viên phải tốt nghiệp Đại học, Cao đẳng hoặc Trung cấp, biết sử dụng vi tính văn phòng.

+ Đối với việc tuyển lao động thì chỉ cần trình độ phổ thông là được.

Nhưng phải có trình độ kỹ thuật và có trách nhiệm với công việc được giao.

Nguồn nhân sự để tuyển dụng:

+ Nguồn nội bộ: Đơn vị ưu tiên cho những nhân viên đang làm việc tại Đơn vị, tại các phòng ban bộ phận của Đơn vị, đã ký hợp đồng lao động. Đây là nguồn nhân lực đã qua quá trình làm việc tại Đơn vị. Nếu tuyển dụng nguồn này thì có lợi cho Đơn vị vì họ quen với môi trường làm việc hiện tại, hiểu được mục tiêu, quy định của Đơn vị, nên mau chóng thích nghi với công việc. Tuyển dụng từ nguồn này thực tế chỉ là một sự tuyển chọn, chuyển chuyển hoặc đề bạt nhân viên từ chức vụ này sang

chức vụ khác, từ phòng ban này sang phòng ban khác do yêu cầu của công việc. Khi nguồn nội bộ không đáp ứng được yêu cầu thì đơn vị sẽ tuyển mộ từ nguồn bên ngoài.

+ Nguồn bên ngoài: Nhờ nhân viên có uy tín giới thiệu bạn bè, người thân của họ cho Đơn vị. Những nhân viên này thường giới thiệu cho Đơn vị những người có khả năng làm việc tốt. Ngoài ra Đơn vị còn tuyển dụng trực tiếp tại các Đơn vị giới thiệu việc làm, các trường dạy nghề hoặc đăng báo tuyển dụng, tuyển sinh viên tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng. Đây là nguồn cung cấp lao động trẻ tuổi, đầy nhiệt huyết. Tuy nhiên các ứng viên này đa số ít có kỹ năng cần thiết, đáp ứng được yêu cầu của Đơn vị. Quy trình tuyển dụng

- Quy trình tuyển chọn nhân sự nhằm mục đích thiết lập trình tự, thủ tục và quy định việc thực hiện nhiệm vụ tuyển dụng nhân sự đồng thời nâng cao hiệu quả tuyển dụng. Phát triển nhân tài, qua đó tuyển dụng được nhân sự chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu phát triển của Đơn vị và tạo lợi thế cạnh tranh của Đơn vị tại thị trường lao động vốn luôn thay đổi.

Quy trình tuyển dụng tại Đơn vị Bước 1: Xác định nhu cầu tuyển dụng

+ Khi xuất hiện nhu cầu về nhân sự như: do thiếu hụt, do mở rộng sản xuất.

Bước 2: Gửi phiếu yêu cầu về phòng nhân sự và xem xét phiếu yêu cầu về nhân lực và các vị trí cần thiết hay không. Trưởng bộ phận, phòng ban có nhu cầu về nhân lực sẽ điền vào mẫu phiếu yêu cầu nhân lực gửi về phòng tổ chức. Phòng nhân sự sẽ nghiên cứu tình hình nhân sự tại Đơn vị xem có thể chuyển đổi được hay không. Việc nghiên cứu này rất quan trọng bởi việc tuyển mộ từ bên ngoài rất tốn kém về việc chi phí cũng như thời gian. Sau khi nghiên cứu xong, phòng nhân sự sẽ trình lên ban Giám Đốc để xin ý kiến thì sẽ xảy ra 2 trường hợp:

+ Nếu ban Giám Đốc không chấp nhận tuyển thêm nhân sự thì quá trình tuyển chọn đến đây coi như chấm dứt.

+ Nếu nhu cầu nhân sự thật sự cần thiết, tiến hành lập kế hoạch tuyển dụng hoặc điều động nhân lực trong nội bộ của Đơn vị.

Bước 3: Lập ngân sách tuyển dụng. Sau khi đã có quyết định chính thức về tuyển dụng, tiến hành lập kế hoạch tuyển dụng. Công việc này được tiến hành như sau:

- + Xác định đối tượng tuyển dụng để chọn lựa nguồn cung cấp hồ sơ phù hợp.
- + Xác định thời hạn nộp hồ sơ và chọn hồ sơ.
- + Xác định thời điểm phỏng vấn và nhận nhân viên mới.
- + Xác định các cán bộ liên quan cho công việc phỏng vấn.

Bước 4: Thông báo tuyển dụng. Đơn vị thông báo tuyển dụng với hình thức niêm yết thông báo tại bản tin của Đơn vị. Thông báo trong nội bộ của Đơn vị. Ngoài ra Đơn vị còn liên hệ trực tiếp với các Đơn vị giới thiệu việc làm hoặc đăng báo tuyển dụng trên Internet, báo chí, ...

Bước 5: Nhận và xét duyệt hồ sơ. Hồ sơ đạt yêu cầu phải có đầy đủ các giấy tờ đúng như Đơn vị quy định. Những hồ sơ đạt sẽ được mời phỏng vấn, các hồ sơ không đạt sẽ trả lại và hướng dẫn cho ứng viên. Hồ sơ bao gồm :

- + 1 đơn xin việc viết tay.
- + 2 tấm hình 3x4.
- + 1 giấy khám sức khỏe.
- + Bản sao văn bằng có liên quan .
- + Bản sao CMND, hộ khẩu (có công chứng).
- + Giấy tạm trú, tạm vắng (nếu ở tỉnh).
- + 2 sơ yếu lý lịch.

Bước 6: Kiểm tra và phỏng vấn. Trưởng phòng ban đang cần nhân sự sẽ đứng ra tổ chức một cuộc thi về kiến thức và có trình độ chuyên môn. Cuộc thi này sẽ loại bỏ bớt một số ứng viên có trình độ yếu kém. Sau cuộc thi, phòng nhân sự sẽ tiếp tục gửi thư mời các ứng viên đã vượt qua kỳ thi kể trên đến Đơn vị để tiếp tục dự buổi phỏng vấn. Đây là lúc Đơn vị tiếp xúc trực tiếp với các ứng viên và cũng là lúc Đơn vị yêu cầu ứng viên cung cấp đầy đủ hơn thông tin về mình.

Bước 7: Giai đoạn thử việc. Những ứng viên đã qua kỳ phỏng vấn, sẽ bắt đầu thời gian thử việc, tùy theo từng bộ phận và khả năng của từng người mà giai đoạn thử việc dài hay ngắn (thường từ 1 đến 3 tháng).

Bước 8: Quyết định tuyển chọn. Qua giai đoạn thử việc, Đơn vị không chỉ tuyển chọn những ứng viên giỏi về chuyên môn mà còn có khả năng hòa nhập tốt. Nếu hoàn

thành tốt công việc được giao trong thời gian thử việc thì được ký hợp đồng lao động và chính thức trở thành nhân viên của Đơn vị.

Ưu điểm:

Có quy trình tuyển chọn nguồn nhân lực gồm 8 bước.

Có lãnh đạo cấp cao là giám đốc chịu trách nhiệm về công tác phát triển nguồn nhân lực

Nhược điểm:

Tuyển dụng nguồn nhân lực chưa chú trọng đến yêu cầu ngoại ngữ

1.5.2. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp viễn thông

1.5.2.1. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của FPT

- Tỷ lệ cán bộ kinh doanh năm 2020 trên tổng số nhân viên chỉ chiếm 22%, so với năm 2019 là 29% trong khi lượng công việc và chỉ tiêu doanh thu lớn hơn, thực tế doanh thu đạt được theo đúng mục tiêu đặt ra chứng tỏ bộ phận nhân sự đã hoàn thành tốt việc tuyển dụng và đào tạo nhân sự trong mảng lĩnh vực kinh doanh.

- Tỷ lệ cán bộ hỗ trợ các bộ phận năm 2020 được tăng lên chiếm 33% (nhiều hơn so với năm 2019 chỉ có 21%) chứng tỏ có sự thay đổi đáng kể trong việc hoạch định nhân sự hỗ trợ cho các lĩnh vực khác. Đây là một quyết định đúng đắn nhằm giảm tải, giảm áp lực, tạo điều kiện thuận lợi cho cán bộ kỹ thuật và nhân viên kinh doanh hoàn thành tốt công việc của mình.

- Năm 2020 là một mốc phát triển đáng chú ý của FPT khi có sự tăng trưởng mạnh về nhân sự dàn trải khắp các mảng công việc chức năng nhất là trong thời điểm nền kinh tế thế giới nói chung và kinh tế Việt Nam nói riêng đang bị khủng hoảng. FPT đã tăng cường đội ngũ làm công tác quản lý, đào tạo thể hệ nguồn nhằm chuẩn bị cho bước phát triển tiếp theo hướng đến OneFPT.

- Tuy nhiên, việc nhân sự quản lý tăng cao cũng cần phải xem xét lại. Việc thăng chức, tăng cấp bậc có thể cầu hiền, giúp nhân viên gắn bó hơn với công ty nhưng thực tế tại một số phòng ban ở các công ty thành viên của FPT, có những cấu trúc phòng có 3 quản lý với 1 nhân viên: 1 trưởng phòng, 2 phó phòng và 1 nhân viên. Đây cũng là một vấn đề bất cập.

- Về trình độ ngoại ngữ: Khi mà nền kinh tế đang hội nhập toàn cầu và đặc biệt là Công ty thường xuyên tiếp xúc với các đối tác nước ngoài, mở rộng các chi nhánh ở các nước thì đòi hỏi trình độ ngoại ngữ của Công ty là rất cao, nhưng thực tế công ty chỉ có khoảng 45% là có chứng chỉ tiếng anh trình độ c trở lên. Do đó nếu theo định hướng phát triển của công ty, cần phải tăng cường đào tạo, bồi dưỡng hướng tới nâng cao trình độ ngoại ngữ cho các bộ phận phụ trách các phần việc thường xuyên phải sử dụng tiếng nước ngoài.

- Với thực tế về bằng cấp như trên, rất nhiều nhân sự của FPT được tuyển dụng dưới dạng bảo lãnh của quản lý trực tiếp khi không qua vòng thi bắt buộc của FPT với 3 môn: Tiếng Anh, IQ, GMAT (các nhà quản lý có thể làm thủ tục bảo lãnh, chịu trách nhiệm với những nhân viên không qua vòng thi tuyển nhưng thực tế công việc cho thấy họ có thể đảm nhận vị trí được giao và hoàn thành nhiệm vụ).

- Có một bộ phận không nhỏ nhân viên làm ở FPT không làm đúng ngành nghề mình được đào tạo chính thống trước khi vào công ty. Điều này khiến cho các nhà quản lý nhân sự khá bận rộn với các chương trình đào tạo bổ sung kiến thức cũng như các nhân viên hầu hết đều phải tự đào tạo bản thân thông qua học hỏi các cán bộ đi trước trong thời gian đầu làm việc ở Công ty.

- Số lượng cán bộ trên đại học chiếm 3% so với tổng số nhân viên của FPT là một tỷ lệ nhỏ nhưng tính ra số lượng xấp xỉ 400 người thì đây cũng là một yếu tố đáng kể. Có thể nói rằng FPT có chủ trương không coi trọng bằng cấp, coi trọng hiệu quả công việc, tuyển dụng dựa trên năng lực và khả năng thích nghi của nhân viên.

- Bộ phận tuyển dụng của FPT làm việc với tần suất lớn. Vì quan điểm không coi trọng bằng cấp, nhận xét dựa trên thực tế công việc nên, nhiều ứng viên được tuyển chọn khi thiếu các điều kiện đầu vào nhưng nhà tuyển dụng nhìn thấy sự phát triển của ứng viên đó nếu tuyển dụng, và cũng có khá nhiều đối tượng không đạt sau thời gian thử việc.

Ưu điểm:

Có quy trình tuyển chọn qua vòng thi bắt buộc của FPT với 3 môn: Tiếng Anh, IQ, GMAT

Lãnh đạo có trình độ trên đại học chiếm tỷ lệ cao

Nhược điểm:

Chưa có cơ chế thăng cấp, ưu đãi hiền tài.

Một số bộ phận làm việc còn chưa đúng chuyên môn.

1.5.2.2. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của Viettel

- Lao động có trình độ chuyên môn cao: Chiếm tỷ lệ khá tốt (sau đại học là 8.56% và đại học là 69.12%), nhìn chung tương lai sẽ cơ bản đảm bảo được yêu cầu công việc phục vụ các định hướng phát triển của Tập Đoàn.

- Lao động có tay nghề thấp: Chiếm tỷ trọng 8.76%. Lực lượng này hiện tại đang ở trong ngưỡng quy định của Tập Đoàn, tuy nhiên trong tương lai, khi các sản phẩm kinh doanh của Tập Đoàn ngày càng hiện đại thì công ty và Tập Đoàn cần chú trọng đào tạo các đối tượng này để nâng cao tay nghề, riêng bản thân họ cũng phải tự ý thức học hỏi, trang bị thêm kiến thức, kỹ năng cho chính mình.

- Trình độ ngoại ngữ: Yêu cầu sử dụng ngoại ngữ tại Công ty chủ yếu là tiếng Anh để giải quyết các công việc: Thực hiện hợp đồng ngoại thương; nghiên cứu các tài liệu kỹ thuật; tiếp xúc làm việc với các chuyên gia người nước ngoài; tham dự hội nghị, hội thảo;... Do đó nếu theo định hướng phát triển của Công ty, cần phải tăng cường đào tạo, bồi dưỡng hướng tới nâng cao trình độ ngoại ngữ cho bộ phận phụ trách các phần việc thường xuyên phải sử dụng tiếng nước ngoài. Khi điều kiện cho phép có thể đào tạo, bồi dưỡng ngoại ngữ cho các đối tượng khác cũng là việc không thừa, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập khu vực và quốc tế ngày càng tăng cao

Tiêu chuẩn tuyển dụng

Tiêu chuẩn tuyển dụng được quy định trong Định biên lao động sản xuất, kinh doanh do Tập đoàn ban hành kèm theo Quyết định số 168/QĐ-VTQĐ-TCNL, tuy nhiên thực tế ít được áp dụng, chỉ giữ lại một vài tiêu chuẩn cơ bản, còn lại mang tính chủ quan hoặc theo các mối quan hệ. Hầu như chưa có trường hợp tuyển dụng nào vì

không đáp ứng được yêu cầu thử việc mà bị sa thải. Một số tiêu chuẩn tuyển dụng thường được Công ty áp dụng trong thời gian qua:

- Trình độ học vấn và trình độ chuyên môn, trường đào tạo.
- Giới tính, sức khỏe, nơi thường trú.
- Chấp nhận làm việc theo ca kíp, đi công tác xa...

Trong quá trình lọc hồ sơ của các ứng viên, công ty chủ yếu chọn hồ sơ của các ứng viên đào tạo từ các trường có tiếng (chiếm đến 90%) để thực hiện phỏng vấn, các ứng viên dù bằng giỏi các trường khác nhưng bị ưu tiên sau, các trường chủ yếu được chọn là:

- + Kỹ thuật: Đại học Bách khoa, Học viện BCVT, Học viện KTQS
- + Kinh doanh: Đại học Kinh tế, Đại học Ngoại thương, Đại học Thương mại.

Các tiêu chuẩn khác gần như không áp dụng:

- Kinh nghiệm làm việc.
- Có khả năng làm việc độc lập hay làm việc theo nhóm.
- Am hiểu về ngành và lĩnh vực điện tử viễn thông và công nghệ thông tin, sự nhiệt tình và đam mê công việc, tính trung thực, ham học hỏi và cầu tiến,... Do đó tiêu chuẩn tuyển chọn hiện nay tại Công ty cũng chưa đầy đủ hoàn chỉnh và cụ thể.

Ưu điểm:

Lao động có trình độ chuyên môn cao chiếm tỷ lệ lớn

Đầu vào nguồn nhân lực có trình độ cao đến từ các trường đại học

Nhược điểm:

Quy trình tuyển dụng còn chưa tuân thủ tiêu chuẩn tuyển dụng còn mang tính chủ quan hoặc theo các mối quan hệ.

1.5.2.3. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của Mobifone

MobiFone Service luôn quan tâm nâng cao chất lượng trí lực đội ngũ cán bộ, nhân viên, coi đây là nhiệm vụ trọng tâm, tạo động lực cho phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty.

MobiFone Service đã tập trung vào việc nâng cao kiến thức bao gồm: Nâng cao kiến thức chuyên môn, kiến thức quản lý, kiến thức trong lĩnh vực làm việc.

Tập trung nâng cao kỹ năng thực hành, gắn với thực tế công việc và được thể hiện trong hoạt động của con người như qua cách sử dụng đôi tay khéo léo vận hành máy móc; cách sử dụng tính sáng tạo trong phát minh, thiết kế của lĩnh vực viễn thông, công nghệ thông tin.

Nhờ có biện pháp tích cực nâng cao chất lượng trí lực đội ngũ lao động, với mô hình tổ chức NNL của MobiFone Service được xác định theo hướng chuyên nghiệp cao, tinh gọn, thông thoáng, năng động, khoa học và hiệu quả, được xây dựng trên nền tảng đội ngũ cán bộ với tiêu chí tuyển lựa chất lượng hơn số lượng và cơ chế vận hành theo tiêu chuẩn ISO nên đội ngũ cán bộ, công nhân viên của MobiFone Service không ngừng lớn mạnh về số lượng và chất lượng.

Phát triển trình độ chuyên môn nghiệp vụ là một nội dung quan trọng của công tác phát triển NNL. Đối với MobiFone Service, công tác phát triển NNL về chuyên môn nghiệp vụ được thực hiện chủ yếu qua công tác tuyển dụng NNL và đào tạo NNL.

Nguồn lực con người là yếu tố quan trọng nhất đối với bất kỳ một tổ chức nào để nó hoạt động có hiệu quả, sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp dù lớn hay nhỏ đều phụ thuộc vào năng lực và khả năng sáng tạo của NLĐ. Cho đến nay, MobiFone Service thường tuyển dụng NNL qua những nguồn chính như:

- Nguồn nội bộ: cán bộ, công nhân viên trong công ty được tuyển chọn thông qua nguồn này được thực hiện dưới các hình thức như đề bạt thăng chức, được cất nhắc theo nguyên tắc bỏ phiếu kín và được cấp trên đồng ý... Ngoài ra còn thông qua giới thiệu của các công ty đối tác, bạn hàng, hay giới thiệu từ chính những người trong doanh nghiệp. MobiFone Service rất khuyến khích hoạt động này bởi lẽ nó kích thích sự thi đua rộng rãi trong công việc, khuyến khích NLĐ làm việc tốt hơn từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động.

- Thông qua một số trường Đại học, cao đẳng, trung cấp, đào tạo nghề; ưu điểm của việc tuyển dụng này là chi phí tuyển thường thấp và chất lượng lao động vẫn được đảm bảo. Kết quả khảo sát về chất lượng lao động cho thấy có đến 30%

đạt loại khá giỏi, 58% trung bình; đa số ý thức kỷ luật và tác phong làm việc đều đạt loại tốt và khá.

Về trình độ ngoại ngữ: Khi mà nền kinh tế đang hội nhập toàn cầu và đặc biệt là Công ty thường xuyên tiếp xúc với các đối tác nước ngoài, mở rộng các chi nhánh ở các nước thì đòi hỏi trình độ ngoại ngữ của Công ty là rất cao, nhưng thực tế công ty chỉ có khoảng 38% là có chứng chỉ tiếng anh trình độ c trở lên.

Ưu điểm:

Có biện pháp tích cực nâng cao chất lượng đội ngũ lao động, vận hành theo tiêu chuẩn ISO

Có nhiều hoạt động khuyến khích thi đua làm việc tốt, nâng cao năng suất lao động

Nhược điểm:

Chưa có nhiều cơ chế tuyển dụng các chứng chỉ tiếng Anh quốc tế như TOEIC, IELTS ...

1.5.3. Bài học kinh nghiệm cho VNPT – Bắc Giang

Những thành công của các đơn vị trên VNPT – Bắc Giang cần học hỏi và vận dụng như: Có quy trình tuyển chọn gắt gao qua các vòng thi, lao động cần có trình độ chuyên môn cao. Có biện pháp nâng cao chất lượng đội ngũ lao động, vận hành theo tiêu chuẩn ISO.

Từ những bài học kinh nghiệm trong phát triển nguồn nhân lực nói trên, có thể đúc rút ra một số kinh nghiệm thực tiễn như sau:

Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực của các đơn vị FPT, Viettel, Mobifone chưa chú trọng đến yêu cầu ngoại ngữ các chứng chỉ quốc tế TOEIC, TOEFL, IELTS ... đây là thiếu sót rất lớn vì trong nền kinh tế hội nhập thì yêu cầu ngoại ngữ rất quan trọng.

Một số đơn vị như Viettel còn chưa có cơ chế thăng cấp, ưu đãi tiền tài dễ xảy ra tình trạng nhảy việc khi các nhân viên đã có đủ kinh nghiệm và trình độ thì họ sẽ tìm cho mình một công việc mới phù hợp với năng lực bản thân và chế độ đãi ngộ tốt.

Các đơn vị đôi khi còn có một số bộ phận làm việc không phù hợp với chuyên môn dẫn đến chưa sử dụng đúng nguồn nhân lực

Quy trình tuyển dụng phải minh bạch, công khai không nhờ quan hệ việc tuyển dụng không minh bạch và nhờ quan hệ sẽ dẫn đến hệ lụy con ông cháu cha lên làm những vị trí quan trọng làm cho bộ máy nhân sự yếu kém.

CHƯƠNG 2: PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT – BẮC GIANG

Giới thiệu chương:

Từ những vấn đề lý luận cơ bản chúng ta đã nghiên cứu trong chương 1, chúng ta cần phân tích cụ thể thực trạng nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang để từ đó có được giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong chương 3.

Nội dung chương:

2.1. Giới thiệu khái quát về VNPT – Bắc Giang

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của VNPT – Bắc Giang

Tên tiếng việt: VNPT – Bắc Giang – Chi nhánh Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.

Tên giao dịch quốc tế: VNPT- Bắc Giang.

Địa chỉ trụ sở chính: 34 Nguyễn Thị Lưu – Trần Phú - TP Bắc Giang – Bắc Giang. Điện thoại: (84-0240)3529699.

E-mail: info@vnptbacgiang.com.vn

Website: www.vnptbacgiang.com.vn

VNPT – Bắc Giang được thành lập và đi vào hoạt động từ ngày 01/08/2014. Đơn vị được thành lập trên cơ sở sáp nhập các bộ phận kinh doanh, bán hàng của các đơn vị cũ trực thuộc Viễn thông Bắc Giang.

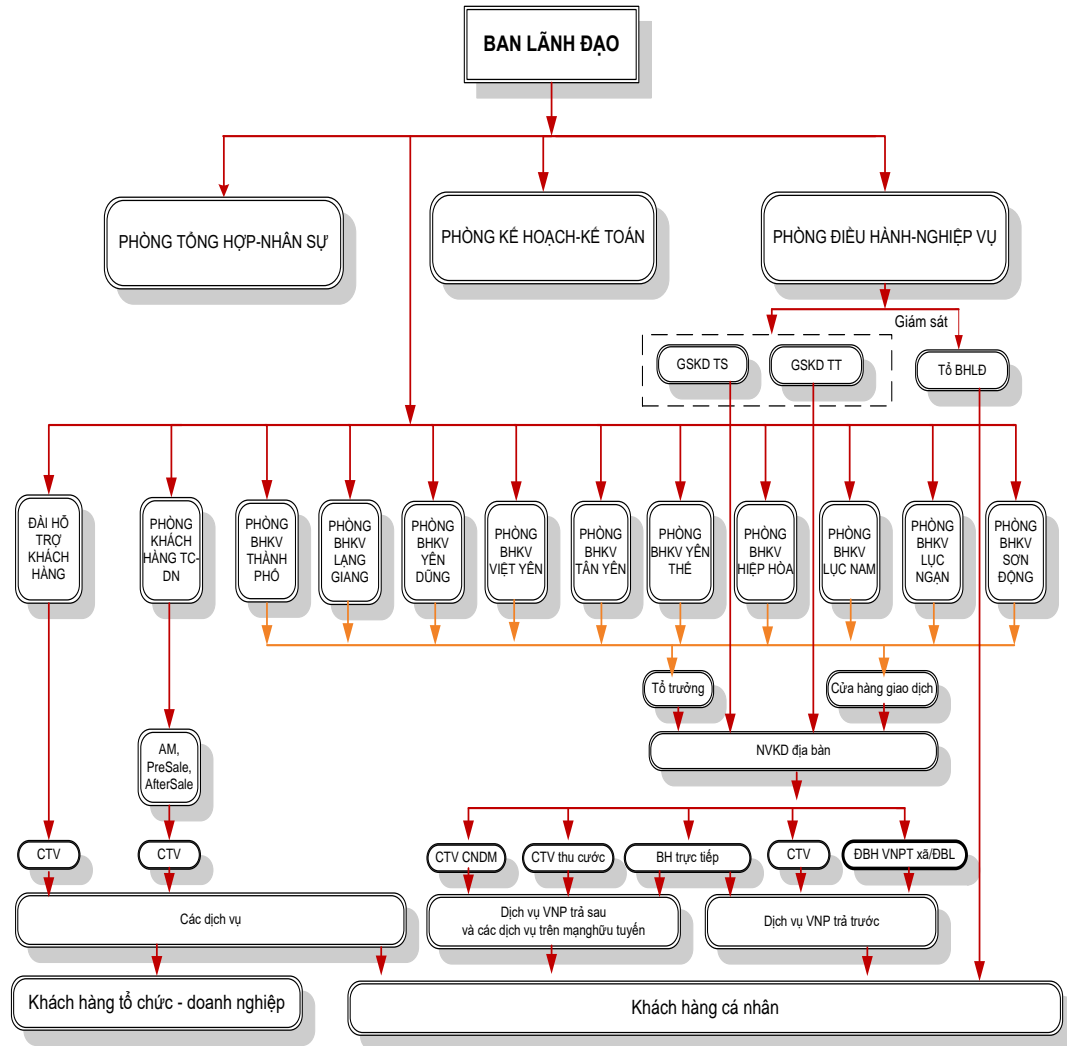
Từ 15/10/2021, theo đề án tái cơ cấu của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. VNPT- Bắc Giang có trụ sở chính đặt tại 34 Nguyễn Thị Lưu, Phường Trần Phú, TP Bắc Giang, tỉnh Bắc Giang là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT-Vinaphone); là một bộ phận cấu thành của hệ thống tổ chức và hoạt động của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông; thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch do Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông giao. Được thành lập theo Quyết định số: 862/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 28/10/2021 của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT-Vinaphone), có tư cách pháp nhân, có con dấu riêng theo tên gọi, được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật, được mở tài khoản tại ngân

hàng, kho bạc Nhà nước trên địa bàn, được Tổng Công ty DVVT giao cho quản lý vốn và tài sản tương ứng với nhiệm vụ kinh doanh và phục vụ của đơn vị. Có quyền tự chủ kinh doanh theo phân cấp của Tổng Công ty DVVT, chịu sự ràng buộc về nghĩa vụ và quyền lợi đối với Tổng Công ty DVVT, có bảng cân đối kế toán, các quỹ theo quy định của Nhà nước, Tập đoàn và Quy chế quản lý tài chính của Tổng Công ty DVVT;

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của VNPT – Bắc Giang

Căn cứ mô hình tổ chức hoạt động của VNPT - Bắc Giang kèm theo Quyết định số 1259/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 03/11/2021 của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông và Hướng dẫn mô hình tổ chức của phòng Bán hàng khu vực theo thông tư 04/2012/TT-BTTTT kèm theo Văn bản số 1928/VNPT VNP-NS ngày 31/03/2017 của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông. Cơ cấu tổ chức bộ máy của VNPT- Bắc Giang gồm:

- Ban lãnh đạo (gồm 02 người): 01 Giám đốc và 01 Phó Giám đốc.
- Phòng tham mưu chuyên môn, nghiệp vụ gồm có 03 phòng: Phòng Nhân sự-Tổng hợp; Phòng Kế toán- Kế hoạch; Phòng Điều hành - Nghiệp vụ.
- Các đơn vị cơ sở trực thuộc gồm: Phòng khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp; Đài Hỗ trợ Khách hàng; Phòng Bán hàng khu vực huyện, thành phố.



Hình 2.1: Bộ máy tổ chức của VNPT-Bắc Giang

(Nguồn Phòng Nhân sự - Tổng Hợp)

Ban lãnh đạo

Quản lý và điều hành chung hoạt động của VNPT - Bắc Giang, trực tiếp chỉ đạo các công tác: Kinh doanh, phát triển thị trường, giá cước theo định hướng của Tổng công ty; Tổ chức, cán bộ lao động; Thi đua, tổng hợp, truyền thống; Quân sự, bảo vệ, hành chính quản trị; Chăm sóc khách hàng; Thông tin tuyên truyền, quảng cáo giới thiệu sản phẩm, dịch vụ trên toàn địa bàn tỉnh; Chỉ đạo triển khai ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh;

Các nội dung công việc khác do Tổng công ty chỉ đạo thực hiện.

Phòng Nhân sự- Tổng hợp

- Công tác hành chính
- Công tác tổ chức, lao động, tiền lương, thi đua khen thưởng
- Công tác Đầu tư XD CB

Phòng Kế toán - Kế hoạch

- Công tác kế hoạch
- Công tác Kế toán-Tài chính
- Công tác quản lý thu cước VT-CNTT

Phòng Điều hành - Nghiệp vụ

- Công tác Điều hành kinh doanh
- Công tác Kỹ thuật nghiệp vụ

Phòng Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp

- Kinh doanh, bán các sản phẩm, dịch vụ Viễn thông-Công nghệ thông tin, phục vụ đối tượng khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn.

- Phát triển thị trường, bán hàng, chăm sóc khách hàng đến đối tượng khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn.

- Hoạch định, tổ chức quản lý, điều hành, kiểm soát, phân tích đánh giá hoạt động bán hàng hướng đến khách hàng doanh nghiệp, tổ chức theo chiến lược kinh doanh của Tổng công ty, VNPT-Bắc Giang;

- Tổ chức các hoạt động tiếp thị đầu tư và kinh doanh hạ tầng;

- Đề xuất xây dựng và tổ chức triển khai thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch bán hàng doanh nghiệp đã được Giám đốc Đơn vị phê duyệt;

- Xây dựng, tham gia xây dựng và triển khai: chiến lược, kế hoạch, chính sách, phương án bán hàng, khuyến mại; quảng cáo, thực hiện chăm sóc khách hàng, xây dựng hình ảnh thương hiệu của VNPT theo định hướng, kế hoạch, phân cấp của VNPT-Bắc Giang;

- Xây dựng và triển khai thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch bán hàng đã được Giám đốc Đơn vị phê duyệt; giao chỉ tiêu kế hoạch về sản phẩm, sản lượng, doanh thu, độ phủ thị trường, thị phần hàng năm cho các tổ trực thuộc Phòng Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp;

2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT – Bắc Giang giai đoạn 2018-2020

Những năm gần đây, trong môi trường kinh doanh với sự cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh doanh cùng ngành khác ngoài VNPT, cùng với sự gia tăng của các dịch vụ điện thoại di động thì việc rời mạng của các dịch vụ kinh doanh truyền thống của VNPT như điện thoại cố định, MegaVNN gặp khó khăn hơn. Giai đoạn 2018 - 2020, kết quả hoạt động kinh doanh tại VNPT – Bắc Giang như sau:

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của Đơn vị 2018-2020

| Chỉ tiêu | ĐVT | Năm 2018 | Năm 2019 | Năm 2020 | Chênh lệch 2019/2018 | | Chênh lệch 2020/2019 | |
|----------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
| | | | | | Số lượng | Tỷ lệ (%) | Số lượng | Tỷ lệ (%) |
| I. Tổng doanh thu | Triệu đồng | 490.73 | 489.625 | 490.483 | -1.108 | 99,77% | 858 | 100,17 |
| II. Số Thuê bao phát triển | Thuê bao | 205.181 | 203.333 | 336.889 | -1.848 | 99,10% | 133.556 | 165,68 |
| 2.1 Điện thoại di động trả sau | Thuê bao | 12.285 | 7.521 | 10.583 | -4.764 | 61,22% | 3.062 | 140,71 |
| 2.2 Điện thoại di động trả trước | Thuê bao | 162.394 | 161.075 | 281.181 | -1.319 | 99,19% | 120.106 | 174,57 |
| 2.3 Internet cáp quang-FiberVNN | Thuê bao | 26.564 | 19.758 | 22.687 | -6.806 | 74,38% | 2.929 | 114,82 |

| | | | | | | | | |
|------------------------------|----------|-------|--------|--------|--------|---------|-------|-------|
| 2.4 Dịch vụ truyền hình MyTV | Thuê bao | 3.938 | 14.979 | 22.438 | 11.041 | 380,37% | 7.459 | 149,8 |
|------------------------------|----------|-------|--------|--------|--------|---------|-------|-------|

Nguồn: VNPT- Bắc Giang

Nhìn chung, các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT - Bắc Giang cơ bản phát triển ổn định. Theo đó, doanh thu cung cấp dịch vụ tại Đơn vị năm 2020 đạt 490,483 triệu đồng, bằng 100,17% so với năm 2019; số lượng thuê bao năm 2020 của Đơn vị là 336.889 thuê bao, tăng 165,68% so với năm 2019; Đạt được kết quả như trên là do trong quá trình hoạt động, VNPT-Bắc Giang thường xuyên triển khai các chương trình khuyến mãi, tri ân, điều chỉnh chính sách giá cước, tiếp thị bán hàng một cách linh hoạt, tăng cường phân cấp, cho phép các đơn vị chủ động đề xuất khuyến mại một số dịch vụ mang lại nhiều lợi ích cho khách hàng. Từ đó, góp phần đẩy mạnh công tác bán hàng, gia tăng doanh thu cho Đơn vị và thu hút khách hàng sử dụng dịch vụ.

Trong tổng doanh thu cung cấp dịch vụ của VNPT – Bắc Giang, doanh thu chủ yếu đến từ hoạt động kinh doanh dịch vụ di động, hoạt động này chiếm tới 140% trong tổng doanh thu của đơn vị (cả dịch vụ di động trả trước và trả sau). Do năm 2020 dịch bệnh diễn ra phức tạp tại các địa bàn bên cạnh đó các nhu cầu thiết yếu cho ngành giáo dục tăng cường về học online nên tỷ lệ phát triển dịch vụ băng rộng tăng 114,82% so với năm 2019. Hiện tại, mức độ phổ cập điện thoại di động tại Việt Nam nói chung và Bắc Giang nói riêng ở mức khá cao, trung bình có 2 thuê bao/người.

Như vậy, hoạt động kinh doanh của VNPT-Bắc Giang đã đạt nhiều kết quả tích cực với mảng kinh doanh chủ lực là dịch vụ di động. Trong thời gian tới, mảng kinh doanh dịch vụ Internet cáp quang và dịch vụ truyền hình MyTV có nhiều cơ hội phát triển do tỷ lệ sử dụng Internet cáp quang và các tiện ích trên nền internet tốc độ cao của người dân tăng mạnh.

2.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang

2.2.1. Hoạch định chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực.

➤ *Hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực*

Hiện tại, Ban Giám đốc của VNPT – Bắc Giang đang bắt đầu có những hoạch định chiến lược phát triển NNL, những việc này thể hiện qua hình thức cử cán bộ đi đào tạo các lớp đào tạo chuyên sâu, ngắn hạn,... Tuy nhiên, thời gian chủ yếu của họ chủ yếu được giành cho việc giải quyết những vấn đề tác nghiệp hàng ngày và hầu như không còn thời gian để quan tâm tới việc hoạch định dài hạn. Bên cạnh đó, do không quen với việc hoạch định chiến lược nên doanh nghiệp chưa nhận thức được tác dụng của hoạch định chiến lược. Mặt khác, do chưa có kinh nghiệm, kỹ năng cần thiết để bắt đầu hoạch định một chiến lược, nên Ban Giám đốc đơn vị cũng chưa muốn đầu tư để thuê tư vấn.

- Bước 1: VNPT – Bắc Giang đề ra nhu cầu và dự báo nhu cầu, sau đó ước tính lượng lao động cần thiết đáp ứng nhu cầu sản xuất. Đồng thời phải quan tâm tới các yếu tố sau:

- + Số lượng lao động biến động hàng năm của VNPT – Bắc Giang.
- + Chất lượng và nhân cách của nhân viên.
- + Quyết định nâng cấp chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ xâm nhập thị trường.
- + Những thay đổi về khoa học kỹ thuật và mở rộng sản xuất.
- + Nguồn tài chính sẵn có của VNPT – Bắc Giang.
- + Những quyết định nâng cấp chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

- Bước 2: Đề ra chính sách Sau khi các chuyên viên phân tích và đối chiếu giữa nhu cầu và khả năng của công ty nhờ vào hệ thống thông tin, bộ phận nhân sự đề xuất một số chính sách, thủ tục và kế hoạch cụ thể. Trong trường hợp dư thừa hoặc thiếu nhân viên trưởng bộ phận nhân sự của VNPT – Bắc Giang phải cân nhắc, tính toán lại cho phù hợp với nhu cầu thực tại của VNPT – Bắc Giang và trình giám đốc phê duyệt.

- Bước 3: Thực hiện các kế hoạch Thực hiện các kế hoạch, nhà quản trị sẽ phối hợp với trưởng các bộ phận liên hệ để thực hiện chương trình và kế hoạch theo nhu cầu.

- Bước 4: Kiểm tra và đánh giá trong mỗi giai đoạn của VNPT – Bắc Giang phải thường xuyên kiểm soát xem các kế hoạch và chương trình có phù hợp với mục tiêu đề ra hay không. Cần phải tiến hành đánh giá các kế hoạch rút ra kinh nghiệm. Để hoạt động hoạch định nguồn nhân lực diễn ra đạt hiệu quả như mong đợi, nhà quản trị cần phải tuân theo các bước trên này một cách nghiêm ngặt, không nên quá coi trọng bất kỳ bước nào cũng không nên quá xem thường bất kỳ bước nào.

➤ *Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực*

Theo dự thảo quy hoạch, ước tính 70% các khoản đầu tư vào các dự án liên quan trong quy hoạch nhân lực huy động từ nguồn nhân lực có trình độ cao đại học và sau đại học. Điều này đặt ra yêu cầu đối với VNPT – Bắc Giang phải tăng sức hấp dẫn đầu tư cho phát triển nhân lực. Để đạt được mục tiêu đó, đòi hỏi các thủ tục hành chính liên quan đến thành lập, đầu tư các hoạt động kinh doanh liên quan đến nhân lực phải đơn giản hơn nữa; tăng hiệu quả kêu gọi, cơ chế hợp tác với các doanh nghiệp trong lĩnh vực nhân lực. Đồng thời, đẩy mạnh các giải pháp quy hoạch, trong đó đặc biệt chú trọng đến các nhóm giải pháp như: Dự án nâng cao năng lực quản lý, phát triển chuyên môn, năng lực giảng dạy trong các cơ sở đào tạo; các dự án phát triển hệ thống đào tạo, tăng cường chất lượng chương trình, cơ sở vật chất trong hoạt động đào tạo tại các trường; các dự án đào tạo trong doanh nghiệp, phát triển kỹ năng và hiệu quả làm việc của người lao động. Đồng thời, tăng cường nhóm giải pháp các dự án phát triển hạ tầng hỗ trợ, nâng cao khả năng tiếp cận thu hút lao động lành nghề và trình độ cao từ ngoài tỉnh; các dự án đẩy mạnh chuyển đổi phương thức quản lý hoạt động các chủ thể nhân lực theo hiệu quả đầu ra và khả năng phát triển hệ thống nhân lực theo hướng dịch vụ với sự tham gia của các ngành, doanh nghiệp, các thành phần xã hội có sự nghiên cứu áp dụng khả năng hợp tác công - tư...

Tương tự như trong vấn đề hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực, quy hoạch phát triển nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang cũng chưa thực sự được chú trọng. Trước tình hình môi trường kinh tế - xã hội biến đổi nhanh, liên tục và khó lường, việc đưa ra các dự báo chính xác trong dài hạn là rất phức tạp. Khi chất lượng

dự báo không thể đảm bảo, việc xây dựng các chương trình dài hạn hay quy hoạch nguồn nhân lực gặp rất nhiều rủi ro.

➤ *Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực*

Kế hoạch nhân lực được VNPT – Bắc Giang xây dựng, triển khai và tổng kết theo chu kỳ năm, hướng tới các mục tiêu ngắn và trung hạn. Sau đó, tùy vào yêu cầu công tác trong từng mặt mà tiếp tục được phân nhỏ giao đoạn thành các kế hoạch quý, kế hoạch tháng. Hệ thống kế hoạch nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang về cơ bản đã được thiết lập đồng bộ, tuân thủ các quy định của pháp luật và có tính khả thi tốt.

Theo Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực đến năm 2025 của Ban đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn, được ban lãnh đạo Tập đoàn phê duyệt.

Bảng 2.2. Dự kiến lao động của VNPT – Bắc Giang theo các mức trình độ đến năm 2025

Đơn vị: %

| Năm Trình độ | Năm 2022 | Năm 2023 | Năm 2024 | Năm 2025 |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Sau đại học | 7 | 8 | 8,5 | 9 |
| Đại học | 32 | 33,5 | 34 | 36,5 |
| Cao đẳng | 7 | 8 | 8.5 | 9.5 |
| Trung cấp | 12 | 11,5 | 11.5 | 11 |
| Công nhân | 42 | 39 | 37,5 | 34 |

Nhìn vào bảng số liệu trên của VNPT – Bắc Giang trong việc sắp xếp, bố trí lại lao động theo hướng tinh giảm bộ máy các nguồn nhân lực có trình độ cao sẽ dần thay thế cho lao động bậc thấp.

Xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là lãnh đạo cấp chiến lược của Tập đoàn đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ; có cơ cấu hợp lý, bảo đảm cơ cấu giữa các thế hệ, lãnh đạo dẫn dắt trong thực hiện Chiến lược VNPT 4.0. Tập trung tạo điều kiện cho cán bộ trẻ, phát triển đội ngũ thanh niên VNPT – Bắc Giang, đồng thời lựa chọn, đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ kế cận nguồn cán bộ cấp chiến lược cho Tập đoàn. Xây dựng quy hoạch đội ngũ cán bộ, quản lý giai đoạn 2021-

2025 đáp ứng tiêu chuẩn, yêu cầu về trình độ lý luận chính trị, trình độ chuyên môn, quản trị doanh nghiệp, ngoại ngữ theo chuẩn quốc tế và kiến thức về chuyển đổi số.

Xây dựng hệ thống chức danh công việc, vị trí công việc, khung năng lực, quản trị hiệu suất của VNPT – Bắc Giang và phương pháp đánh giá để triển khai đồng bộ từ Tập đoàn đến các đơn vị.

Hoàn thiện mô hình tổ chức cơ sở đào tạo, triển khai quy chế quản trị tài năng, có chính sách xây dựng, thu hút đội ngũ chuyên gia các cấp, các lĩnh vực quan trọng của Tập đoàn.

Thực hiện cơ chế thúc đẩy và nâng cao chất lượng hoạt động bồi dưỡng nội bộ trong toàn Tập đoàn; mở rộng các chương trình hợp tác với các trường đại học trong và ngoài nước để tạo nguồn tuyển dụng lao động trẻ, chất lượng cao và tận dụng được nguồn nhân lực trong hợp tác nghiên cứu phát triển các sản phẩm dịch vụ mới cho Tập đoàn; sử dụng hiệu quả chi phí đào tạo.

Kế hoạch nguồn nhân lực trung hạn

Kế hoạch hoạt động của đơn vị trong thời gian từ 1 đến 2 năm tới đó là đầu tư nâng cấp cải tiến sản xuất, máy móc thiết bị hiện đại, chiến lược trước mắt là nâng cao hơn hiệu suất thiết bị cũng như hiệu suất các trạm BTS. Đơn vị đã xác định được mô hình tổ chức trong khoảng thời gian từ 1 đến 2 năm, từ đó dự báo được nhu cầu nhân sự cho đơn vị trong khoảng thời gian từ 1 đến 2 năm tới, cần bao nhiêu nhân sự quản lý, bao nhiêu nhân sự đã qua đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, số lượng nhân sự có tay nghề là bao nhiêu, số lượng nhân sự cần bổ sung cho các vị trí thiếu hụt do việc chuyển chuyển nhân sự tới các phòng ban, bộ phận mới.

Kế hoạch nguồn nhân lực ngắn hạn

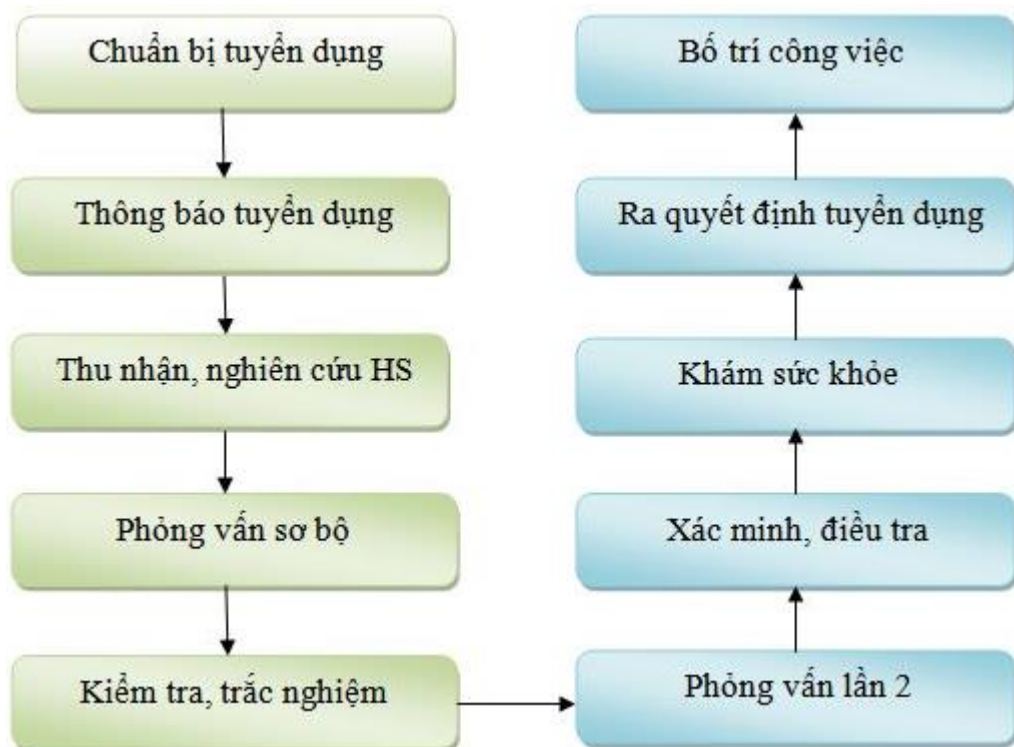
Căn cứ vào kế hoạch tổ chức sản xuất, kinh doanh trong năm, phòng Hành chính - Nhân sự xác định nhu cầu nhân sự ở từng bộ phận, phối kết hợp tổ chức hoạt động giữa các bộ phận, điều hoà nhân lực trong nội bộ đơn vị, chuyển chuyển nhân sự nhằm đảm bảo đơn vị thực hiện tốt các mục tiêu, kế hoạch đã đề ra. Tổ chức các khoá đào tạo huấn luyện để nâng cao hơn trình độ nghiệp vụ chuyên môn của cán

bộ công nhân viên, nâng cao tay nghề cho người công nhân và rèn luyện cho người lao động có tác phong công nghiệp trong thực hiện công việc.

Để đạt hiệu quả cao trong việc kế hoạch nguồn nhân lực ngắn hạn, Phòng Hành chính - Nhân sự đánh giá chính xác nhu cầu nhân lực của từng bộ phận. Đối với mỗi bộ phận cụ thể xác định khối lượng công việc thực tế của bộ phận mình, có tính toán cụ thể về nhu cầu nhân lực cần bổ sung, yêu cầu trình độ chuyên môn, nghiệp vụ hoặc trình độ tay nghề rõ ràng, cơ cấu bố trí hợp lý nhân lực tránh tình trạng bố trí nhân lực không hợp lý dẫn đến vừa thừa vừa thiếu nhân lực, năng suất hiệu quả lao động thấp. Đối với lao động phổ thông, có thể tuyển dụng vào Đơn vị sau đó đào tạo nghề tại chỗ và bố trí sắp xếp công việc cụ thể cho từng cá nhân.

2.2.2. Các hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang.

2.2.2.1. Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực cho VNPT – Bắc Giang



Hình 2.2. Quy trình tuyển dụng

Nguồn: Phòng nhân lực VNPT – Bắc Giang

Để theo kịp quá trình đổi mới, công nghiệp hóa và hiện đại hóa hiện nay, việc tuyển dụng CBCNV là một vấn đề vô cùng quan trọng. Mục đích không chỉ đơn thuần

là tuyển dụng CBCNV mới mà còn là việc đặt đúng người, đúng việc nhằm giảm bớt số CBCNV dư thừa cho đơn vị từ đó, nâng cao hiệu quả sử dụng CBCNV.

VNPT – Bắc Giang tuyển dụng nguồn nhân lực dựa trên hai nguồn chính đó là nguồn ứng viên từ trong nội bộ đơn vị và nguồn ứng viên từ bên ngoài đơn vị. Trong đó, VNPT – Bắc Giang luôn ưu tiên cho nguồn ứng viên từ bên trong nội bộ đơn vị mình.

Cơ sở của việc lập kế hoạch nhu cầu tuyển dụng CBCNV là: Căn cứ vào kế hoạch làm việc hàng năm của VNPT – Bắc Giang, số lượng CBCNV hiện có, dự kiến số CBCNV nghỉ chế độ trong năm. Trên cơ sở đó, phòng Nhân sự tổng hợp xác định nhu cầu CBCNV cần tuyển báo cáo lên Ban Giám đốc đơn vị phương án tuyển dụng cán bộ, viên chức.

Nhìn chung, đối với công tác tuyển dụng CBCNV, Nhà trường đã thực hiện đầy đủ theo đúng như quy định hiện hành. Bên cạnh yếu tố kinh nghiệm, đơn vị còn đánh giá rất cao tinh thần trách nhiệm và bầu nhiệt huyết của tuổi trẻ cũng là một trong những yếu tố được quan tâm.

1. Tiêu chuẩn tuyển dụng:

- Có đơn tự nguyện xin vào làm việc tại VNPT – Bắc Giang.
- Có đủ sức khỏe công tác lâu dài.
- Có tuổi đời từ 18 đến 35 tuổi.
- Không mắc các bệnh, tệ nạn xã hội.
- Có bằng tốt nghiệp Đại học chính quy đúng chuyên ngành.

2. Hồ sơ tuyển dụng gồm:

- Sơ yếu lý lịch cá nhân (Có xác nhận của Chính quyền địa phương hoặc cơ quan, có dán ảnh).
- Đơn xin việc.
- Phiếu khám sức khỏe (Có xác nhận của bệnh viện cấp Huyện, hoặc tương đương).
- Bản sao giấy khai sinh (Có xác nhận của Chính quyền địa phương).

- Bản sao Văn bằng, chứng chỉ các loại (Có công chứng).
- Bản sao chứng minh nhân dân.
- Bản kiểm điểm quá trình công tác (nếu là đơn vị khác chuyển đến).
- Các giấy tờ có liên quan khác.

Sau khi xem xét hồ sơ dự tuyển, Phòng Nhân sự tổng hợp tổng hợp và báo cáo Hội đồng tuyển dụng duyệt danh sách những ứng viên đạt yêu cầu, thi tuyển, các ứng viên trúng tuyển sẽ có quyết định tuyển dụng. Thời gian thử việc đối với CBCNV là 02 tháng. Sau khi thử việc, các CBCNV đạt yêu cầu công việc đề ra sẽ được ký tiếp hợp đồng làm việc mới theo đúng Luật lao động.

- Công tác tuyển dụng của VNPT – Bắc Giang đúng theo quy định, dễ thực hiện, chi phí thấp. Công tác tuyển dụng do phòng Nhân sự tổng hợp và Hội đồng tuyển dụng tham mưu đề xuất, xét tuyển hồ sơ, tổ chức thi đầu vào công khai, do vậy công tác tuyển dụng vẫn đảm bảo độ khách quan.

- Công tác tuyển dụng vẫn chủ yếu tập trung vào việc tuyển bổ sung để bù vào số CBCNV thiếu trong năm, chưa mang tính chiến lược dài hạn. Việc tuyển dụng đôi khi còn ưu tiên nguồn ứng viên bên trong nội bộ đơn vị (dựa trên việc giới thiệu, quen biết hoặc con em, người nhà của CBCNV trong đơn vị). Nếu chỉ dựa trên những đánh giá mang tính chất cảm tính sẽ dẫn đến việc không bình đẳng trong tuyển dụng, chất lượng CBCNV được tuyển dụng không cao, không đáp ứng được yêu cầu công việc. Mặc dù có những ưu tiên đối với con em CBCNV chủ chốt đã có thời gian gắn bó lâu dài với đơn vị song việc tuyển dụng CBCNV vẫn khách quan (tổ chức thi đầu vào), dựa trên các yếu tố của chính bản thân các ứng viên.

- Tóm lại, có thể nói rằng, công tác tuyển dụng của VNPT – Bắc Giang hiện đang được thực hiện một cách chủ động, đáp ứng được yêu cầu việc làm của đơn vị, các chính sách tuyển dụng chủ yếu phục vụ cho nhu cầu trước mắt mà chưa có tính chiến lược dài hạn.

2.2.2.2. Công tác bố trí sử dụng nguồn nhân lực

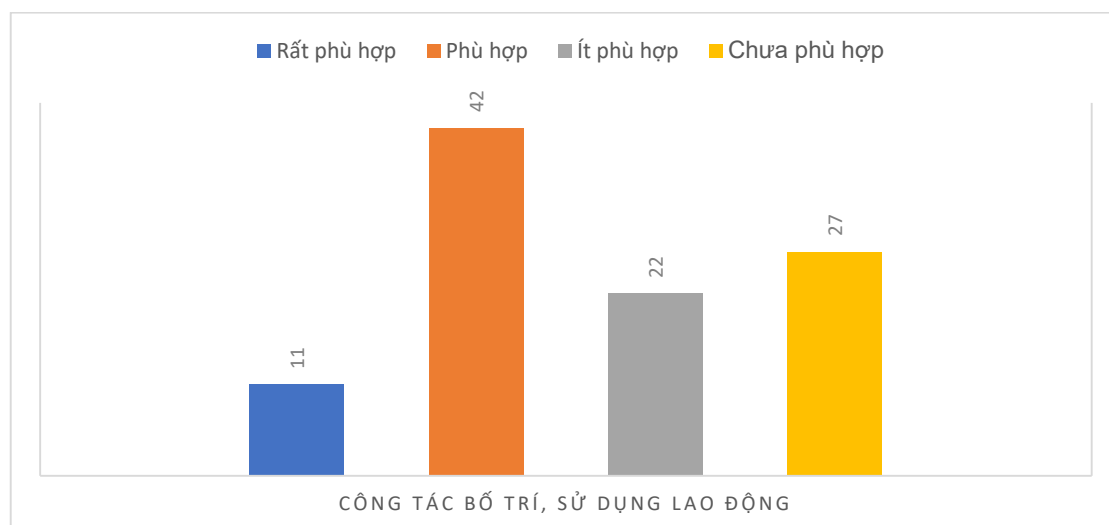
Dựa trên cơ cấu tổ chức, sơ đồ bộ máy hoạt động của đơn vị, sau khi hoàn thành công việc tuyển dụng, người lao động sẽ được bố trí sắp xếp vào các phòng, các bộ

phận đang có nhu cầu về nhân lực. Các giám đốc, trưởng phòng tại các bộ phận sẽ có trách nhiệm hướng dẫn và phân công công việc cụ thể, phân công người có kinh nghiệm hướng dẫn triển khai công việc nhằm mục đích nâng cao hiệu quả nghiệp vụ của người lao động.

Lãnh đạo các đơn vị trực thuộc cũng sẽ có những sự điều chuyển luân phiên công việc nội bộ tại đơn vị để người lao động có thể nâng cao chuyên môn và có sự hiểu biết sâu rộng tại các vị trí khác nhau trong đơn vị.

Đánh giá về công tác bố trí nguồn nhân lực

Công tác bố trí, sử dụng lao động vẫn còn nhiều bất cập, chưa phù hợp với trình độ chuyên môn đào tạo nguồn nhân lực. Một số phòng ban cán bộ chuyên môn chưa được bố trí đúng với trình độ và năng lực của mình. Vì vậy mà nhân viên các phòng này vẫn chưa phát huy hết được năng lực của mình.



Hình 2.3: Biểu đồ đánh giá công tác bố trí, sử dụng lao động của CBCNV

(Nguồn: Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Theo bảng đánh giá trên cho thấy, mức phù hợp với trình độ là 42/102 phiếu, mức ít và chưa phù hợp là 49/102 phiếu. Điều này đặt ra cho đơn vị cần có sự bố trí, sử dụng phù hợp hơn, phân bổ đúng công việc, trình độ của người lao động từ đó mới phát huy tốt được năng lực mỗi cá nhân.

2.2.2.3. Công tác đào tạo nguồn nhân lực

Để động viên, khuyến khích người lao động trong đơn vị chủ động trong việc

học tập nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề cũng như trình độ quản lý. Thời gian qua đơn vị đã đào tạo và phát triển được đội ngũ cán bộ, nhân viên kế cận cho sự phát triển lâu dài và bền vững của đơn vị.

Hàng năm, vào cuối tháng 12 các phòng, bộ phận và các xưởng căn cứ vào nhu cầu của mình lập kế hoạch cần đào tạo gửi cho Phòng Tổng hợp - Nhân sự. Kế hoạch này xác định rõ nội dung, mục tiêu đào tạo và sơ lược về đối tượng tham gia đào tạo nhưng luôn bám sát vào chiến lược phát triển của toàn đơn vị. Căn cứ vào các chương trình đào tạo định kỳ hàng năm, với đặc điểm hoạt động của mình, đơn vị sẽ có một số chương trình đào tạo mang tính chất định kỳ như: đào tạo về an toàn - vệ sinh lao động và phòng chống cháy nổ, đào tạo cán bộ mới, đào tạo lại ... Ngoài ra, định kỳ hàng tháng, đơn vị cũng tổ chức các lớp học đào tạo nội bộ định kỳ nhằm triển khai các nội dung trọng điểm trong quá trình triển khai sản xuất kinh doanh.

Về phương pháp đào tạo: Đơn vị áp dụng phương pháp đào tạo ngắn hạn dưới 12 tháng đối với khoá đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo nâng cao nghiệp vụ. Trong giai đoạn 2018 - 2020, các cán bộ, công nhân có tay nghề nghiệp vụ được cử hướng dẫn những lao động mới tuyển dụng và có chuyên môn được thực hiện khá tốt, bên cạnh đó là việc đào tạo những nhân viên nghiệp vụ và văn phòng, nhân viên kỹ thuật. Việc đào tạo tại đơn vị đã có sự phối hợp giữa bộ phận nhân lực và bộ phận chuyên môn. Đơn vị chú ý đến việc đào tạo nhân lực quản lý cho tương lai đơn vị.

Về chi phí đào tạo: Hàng năm, đơn vị phê duyệt kinh phí đào tạo nhân lực và phòng tổng hợp - nhân sự căn cứ vào yêu cầu của từng phòng, bộ phận chức năng, để có kế hoạch đào tạo phù hợp đối với các hình thức ngắn hạn. Đơn vị đã sử dụng hình thức đào tạo khá đa dạng với việc chủ động đào tạo cán bộ nhân viên và cũng tạo điều kiện cho những lao động có nguyện vọng, tuy nhiên, giai đoạn này do điều kiện tài chính chưa đủ mạnh do đó chưa tập trung chuyên sâu nên chủ yếu lựa chọn các khoá đào tạo ngắn hạn với chi phí thấp.

Trên cơ sở những căn cứ và thông tin như vậy, phòng Tổng hợp - Nhân sự sẽ phối hợp để xây dựng thành một kế hoạch đào tạo cụ thể trình lãnh đạo đơn vị phê duyệt.

Nhận thức được tầm ảnh hưởng của thăng tiến đối với sự hăng say, tích cực làm việc của nhân viên, VNPT- Bắc Giang luôn tạo điều kiện cho người lao động được học hỏi kinh nghiệm như cử đi đào tạo, tham gia các lớp tập huấn ngắn hạn, tổ chức các buổi tọa đàm, thảo luận để cập nhật các thông tin về dịch vụ mới cũng như chia sẻ kinh nghiệm trong công tác bán hàng,

Với 4 yếu tố được sử dụng để đánh giá cơ hội đào tạo và phát triển, kết quả khảo sát sự hài lòng của người lao động tại VNPT-Bắc Giang được trình bày ở bảng 2.3 dưới đây.

Bảng 2.3. Đánh giá của nhân viên VNPT – Bắc Giang về cơ hội đào tạo, khả năng phát triển, thăng tiến

| TT | Tiêu chí đánh giá | Mức độ hài lòng |
|----|--|-----------------|
| 1 | Được đào tạo kỹ năng để thực hiện công việc | 3,28 |
| 2 | Điều kiện học tập và nâng cao kiến thức | 3,57 |
| 3 | Các chương trình đào tạo hiện nay là tương đối phù hợp | 3,10 |
| 4 | Chính sách đề bạt, bổ nhiệm, cơ hội thăng tiến nghề | 3,04 |

(Theo thang điểm Likert với 1: Hoàn toàn không đồng ý và 5: Hoàn toàn đồng ý)

(Nguồn : Kết quả khảo sát tại VNPT – Bắc Giang năm 2021)

Kết quả khảo sát cho thấy người lao động hài lòng với tiêu chí điều kiện học tập và nâng cao kiến thức nhưng lại không hài lòng với chính sách đề bạt, cơ hội thăng tiến cho người có năng lực. Chính sách đề bạt, bổ nhiệm chưa rõ ràng, vẫn còn tình trạng cơ cấu, “làm lâu lên lão làng” và chưa có chính sách ưu tiên đề bạt đối với người lao động sau đào tạo. Chính vì vậy chưa tạo được động lực mạnh mẽ để nhân lực cố gắng phấn đấu, hoàn thành và nâng cao năng lực bản thân.

Ngoài ra, yếu tố các chương trình đào tạo hiện nay cũng chưa nhận được sự đánh giá cao của người lao động, mặc dù định kỳ hàng năm, Đơn vị có tổ chức các lớp kỹ năng, bồi dưỡng nghiệp vụ, tuy nhiên chất lượng các lớp học còn mang nặng tính lý thuyết.

Bảng 2.4: Kết quả đào tạo tại VNPT – Bắc Giang

Đơn vị: người

| Chỉ tiêu | 2018 | 2019 | 2020 | So sánh % | |
|---|------|------|------|-----------|-----------|
| | | | | 2019/2018 | 2020/2019 |
| Tổng số được đào tạo | 39 | 82 | 97 | 210,26 | 118,29 |
| 1. Theo nơi đào tạo | | | | | |
| Ngoài nước | 4 | 6 | 8 | 150 | 133,33 |
| Trong nước, trong nước: | 35 | 76 | | | |
| Đào tạo tại DN | 13 | 24 | 30 | 184,62 | 125 |
| Đào tạo ngoài DN | 22 | 52 | 59 | 236,36 | 113,46 |
| 2. Theo trình độ của người được cử đi đào tạo | | | | | |
| Thạc sĩ | 12 | 20 | 28 | 166,67 | 140 |
| Đại Học | 19 | 39 | 47 | 205,26 | 120,51 |
| Cao đẳng, trung cấp | 8 | 23 | 22 | 287,5 | 95,65 |
| 3. Theo độ tuổi | | | | | |
| Dưới 25 | 8 | 14 | 20 | 175 | 142,86 |
| Từ 25 - 35 | 24 | 56 | 62 | 233,33 | 110,71 |
| Từ 35 - 40 | 6 | 8 | 9 | 133,33 | 112,5 |
| Trên 40 | 1 | 4 | 6 | 400 | 150 |
| 4. Theo giới tính | | | | | |
| Nam | 30 | 72 | 90 | 240 | 125 |
| Nữ | 9 | 10 | 7 | 111,11 | 70 |
| 5. Chi phí đào tạo | 189 | 353 | 420 | 186,77 | 222,22 |

Nguồn: Phòng tổng hợp nhân sự - VNPT – Bắc Giang

2.2.2.4. Tạo động lực cho sự phát triển nguồn nhân lực

Đơn vị đã vận dụng các cơ chế đãi ngộ tạo động lực cho người lao động, là công cụ giúp người lao động hăng say với công việc và làm việc có năng suất hơn.

- **Tiền lương**

Hiện nay, VNPT – Bắc Giang đang trả lương theo phương pháp 3Ps, bao gồm:

+ Lương theo vị trí công việc (P1): theo chức danh, mỗi chức danh sẽ có một hệ số lương nhất định.

+ Lương theo năng lực cá nhân (P2): năng lực cá nhân. Hiện nay đang tính P2 bằng 1 cho tất cả các cá nhân.

Lương P1x P2 : hiện chiếm 20% quỹ lương.

+ Lương theo kết quả thực hiện công việc (P3): chiếm 80% quỹ lương

- Đối với bộ phận bán hàng: căn cứ vào mức độ hoàn thành BSC hàng tháng
- Đối với khối quản lý, ngoài bán hàng: hưởng hệ số bình quân của các đơn vị bán hàng.

Như vậy tiền lương được tính theo công thức: $L = P1 \times P2 + P3$

Lương được trả theo số ngày công lao động và được chia làm 2 lần: lương ứng được chuyển vào tài khoản của người lao động định kỳ ngày 1 hàng tháng, lương còn lại của tháng trước được chuyển từ ngày 15-20 tháng sau.

Có thể nói việc áp dụng hình thức trả lương 3Ps bước đầu đã tạo sự công bằng, hợp lý, phản ánh đúng giá trị lao động và tạo động lực cho người lao động tăng năng suất, nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực, xóa bỏ việc trả lương theo hình thức cào bằng như trước đây.

- **Thưởng:** được chia cho người theo kết quả BSC hàng quý. Do đó, tiền thưởng sẽ có sự chênh lệch lớn tại cùng một vị trí công việc và mức thưởng của nhân viên bán hàng vẫn có thể cao hơn nhân viên tại các phòng chức năng. Ngoài ra, các nhân viên hoàn thành xuất sắc còn được thưởng trong các cuộc họp giao ban hàng tuần, hàng tháng nhằm tạo sự phấn đấu trong công việc, đặc biệt là nhóm nhân viên bán hàng trực tiếp.

- **Phụ cấp**

Tùy vào tính chất công việc và điều kiện làm việc mà người lao động được hưởng phụ cấp theo quy định của Tổng Công ty. Một số phụ cấp đơn vị đang áp dụng như:

- Phụ cấp chức vụ: áp dụng đối với Giám đốc, Phó Giám đốc Đơn vị, các trưởng/phó phòng chức năng, Giám đốc/Phó Giám đốc các phòng bán hàng khu vực.

- Phụ cấp trách nhiệm, độc hại: Áp dụng cho một số bộ phận thủ quỹ, thủ kho, tổ in cước, danh mục, lưu trữ hồ sơ.

- Phụ cấp khác: Hỗ trợ nhiên liệu, điện thoại, cho bộ phận văn thư, kế toán các phòng bán hàng, nhân viên chăm sóc khách hàng, nhân viên phát triển thị trường, ...

- **Phúc lợi:** theo quy chế quản lý và s dụng quỹ phúc lợi của VNPT VinaPhone đã ban hành.

Theo đánh giá chung thì thời gian qua, Đơn vị đã có nhiều thay đổi theo hướng tích cực trong việc xây dựng quy chế tiền lương, phân phối thu nhập nhằm tạo động lực thúc đẩy cho người lao động và bước đầu đã tạo được sự phấn khởi, giúp người lao động phấn đấu, nỗ lực làm việc. Tuy nhiên, chính sách tiền lương cũng còn nhiều bất cập, cụ thể là việc giao và chấm BSC hàng tháng cho các đơn vị vẫn còn thực hiện thủ công, chưa có phần mềm hỗ trợ. Chính điều này làm ảnh hưởng đến tiến độ trả lương cho người lao động và bản thân người làm công tác tổng hợp, tính lương cũng khá vất vả. Ngoài ra, với cách trả lương như hiện nay thì các nhân viên ở các phòng chức năng gần như được trả lương theo hệ số chuẩn theo vị trí, chức danh công việc, vì chưa xây dựng công cụ để tính toán mà việc chấm điểm hàng tháng còn mang cảm tính và do trưởng phòng quyết định. Chính điều này, chưa thật sự tạo động lực thúc đẩy để nhân viên nỗ lực làm việc hơn.

Để biết được cảm nhận của người lao động về chính sách lương, tác giả đã thực hiện khảo sát nhân viên về chính sách tiền lương tại VNPT – Bắc Giang. Với 6 tiêu chí được s dụng để đánh giá lương và phúc lợi, kết quả khảo sát sự hài lòng của người lao động tại VNPT- Bắc Giang được trình bày ở bảng 2.5 dưới đây.

Bảng 2.5: Đánh giá của nhân viên VNPT – Bắc Giang về chính sách tiền lương

| TT | Tiêu chí đánh giá | Mức độ hài hòng |
|----|---|--------------------|
| 1 | Lương so với trách nhiệm và mức độ hoàn thành công việc | 3,90 |
| 2 | Mức lương cạnh tranh so với thị trường lao động | 3,13 |
| 3 | Tiền thưởng công bằng và thỏa đáng | 3,61 |
| 4 | Chế độ lương ngoài giờ | 2,77 |

| | | |
|---|--------------------|------|
| 5 | Các khoản phụ cấp | 3,83 |
| 6 | Các khoản phúc lợi | 3,32 |

(Theo thang điểm Likert với 1: Hoàn toàn không đồng ý và 5: Hoàn toàn đồng ý)

(Nguồn : Kết quả khảo sát tại VNPT – Bắc Giang năm 2021)

Kết quả khảo sát cho thấy, hầu hết người lao động đều cho rằng mức lương khá phù hợp so với mức đóng góp của họ. Tuy nhiên, tiêu chí chế độ lương ngoài giờ là tiêu chí được đánh giá thấp nhất trong các tiêu chí với giá trị trung bình là 2,77 .

b. Các yếu tố tinh thần

Mặc dù, trong thời gian qua VNPT có khá nhiều sự thay đổi trong mô hình sản xuất kinh doanh nhưng Ban lãnh đạo và tổ chức công đoàn vẫn cố gắng tổ chức các hoạt động dã ngoại nhân các ngày lễ, thành lập ngành nhằm tạo sân chơi và không khí giao lưu, đoàn kết giữa các đơn vị. Ngoài ra, còn phát động phong trào người bán hàng giỏi, nụ cười VNPT và nhận được sự hưởng ứng tích cực của đông đảo CBCNV, tuy nhiên chương trình mới dừng lại ở đội ngũ bán hàng trực tiếp.

Kết quả khảo sát sự hài lòng của nhân viên về chế độ khen thưởng, phong trào tại VNPT – Bắc Giang được thể hiện tại bảng 2.6

Bảng 2.6: Đánh giá của nhân viên về yếu tố tinh thần tại VNPT – Bắc Giang

| TT | Tiêu chí đánh giá | Mức độ hài lòng |
|----|--|-----------------|
| 1 | Chính sách thi đua, khen thưởng | 3,96 |
| 2 | Tổ chức tham quan, du lịch, nghỉ dưỡng | 3,49 |
| 3 | Hoạt động phong trào văn nghệ, thể dục, thể thao | 3,41 |
| 4 | Nhận được sự quan tâm, động viên, chia sẻ kịp thời | 3,54 |

(Theo thang điểm Likert với 1: Hoàn toàn không đồng ý và 5: Hoàn toàn đồng ý)

(Nguồn : Kết quả khảo sát tại VNPT – Bắc Giang năm 2021)

Với 4 yếu tố được sử dụng để đánh giá thì yếu tố chính sách khen thưởng và sự quan tâm chia sẻ của đơn vị được người lao động cảm thấy hài lòng. Tuy nhiên, chế độ nghỉ dưỡng, tham quan du lịch và phong trào văn nghệ, thể thao còn hạn chế, chỉ đạt ở mức trung bình lần lượt là 3,49 và 3,41. Nguyên nhân, do thời gian đầu sau

tái cơ cấu, Đơn vị ưu tiên và tập trung hơn cho việc ổn định bộ máy tổ chức, đẩy mạnh kinh doanh nên các hoạt động trên chưa tổ chức thường xuyên.

c. Điều kiện làm việc

Thực tế cho thấy, điều kiện làm việc tại Đơn vị chưa được cải thiện tương xứng với quy mô đơn vị viễn thông, đặc biệt là các phòng bán hàng khu vực, có một số điểm giao dịch thuê ngoài nên diện tích còn khá hạn hẹp. Kết quả khảo sát về điều kiện làm việc của nhân viên Đơn vị được trình bày tại Bảng 2.7

Bảng 2.7: Đánh giá của nhân viên VNPT – Bắc Giang về điều kiện làm việc

| TT | Tiêu chí đánh giá | Mức độ hài lòng |
|-----------|---|------------------------|
| 1 | Máy móc, dụng cụ phục vụ công việc | 3,03 |
| 2 | Nơi làm việc hiện tại đảm bảo tính an toàn và thoải mái | 3,38 |
| 3 | Nguồn thông tin trong công việc | 3,72 |
| 4 | Thời gian làm việc | 3,65 |

(Theo thang điểm Likert với 1: Hoàn toàn không đồng ý và 5: Hoàn toàn đồng ý)

(Nguồn : Kết quả khảo sát tại VNPT – Bắc Giang năm 2021)

Với 4 yếu tố được sử dụng để đánh giá điều kiện làm việc, các nhân viên Đơn vị đều khá hài lòng, tuy nhiên tiêu khảo sát về máy móc phục vụ công việc được người lao động đánh giá rất thấp, với giá trị trung bình chỉ đạt 3,03. Vì hầu như các máy tính đã được trang bị từ rất lâu nên đã cũ, cấu hình thấp làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc. Và kể từ tháng 7/2021 Tổng Công ty đã phân cấp cho các Đơn vị tính nguồn chi phí để trang bị lại, tuy nhiên việc thực hiện phải thực hiện theo từng giai đoạn.

d. Môi trường làm việc

Ở bất kỳ một tổ chức hay doanh nghiệp nào thì mối quan hệ với đồng nghiệp đóng vai trò quan trọng trong công việc, nếu có quan hệ tốt với đồng nghiệp, người lao động sẽ hỗ trợ khi gặp khó khăn, chia sẻ kinh nghiệm trong công việc. Nhận thức được tầm quan trọng đó, Đơn vị luôn cố gắng tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, tạo mối quan hệ gần gũi, thân thiện giữa cấp lãnh đạo với nhân viên.

Kết quả khảo sát người lao động về vị trí làm việc, môi trường làm việc tại Bảng 2.8 dưới đây

Bảng 2.8. Đánh giá của nhân viên VNPT – Bắc Giang về môi trường làm việc

| TT | Tiêu chí đánh giá | Mức độ hài lòng |
|-----------|---|------------------------|
| 1 | Quan hệ phối hợp công tác giữa các đơn vị bộ phận | 3,16 |
| 2 | Sự quan tâm của lãnh đạo | 3,79 |
| 3 | Văn hóa doanh nghiệp | 3,56 |
| 4 | Chia sẻ kinh nghiệm giữa các đồng nghiệp | 3,44 |

*(Theo thang điểm Likert với 1: Hoàn toàn không đồng ý và 5: Hoàn toàn đồng ý)
(Nguồn :Kết quả khảo sát tại VNPT – Bắc Giang năm 2021)*

Với 4 yếu tố được sử dụng để đánh giá môi trường làm việc của tổ chức, kết quả khảo sát cho thấy mức độ hài lòng của người lao động ở mức trung bình. Với tiêu chí quan tâm của lãnh đạo được người lao động đánh giá cao nhất 3,79. Sự phối hợp giữa các đơn vị còn chưa nhịp nhàng, đặc biệt là giữa bộ phận bán hàng và bộ phận kỹ thuật, thể hiện mức độ hài lòng thấp nhất, chỉ đạt 3,16. ở đây. Cũng bởi tâm lý sợ ảnh hưởng đến thu nhập cá nhân nên việc chia sẻ kinh nghiệm giữa các đồng nghiệp cũng được đánh giá khá thấp.

2.2.3. Đánh giá và kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực

2.2.3.1. Đánh giá sự phát triển nguồn nhân lực

Về quy mô nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang theo đánh giá của bộ phận quản lý nhân sự như sau: thời gian qua đã có sự phát triển, chỉ sau 3 năm từ năm 2018 đến năm 2020, số lượng lao động của đơn vị đã tăng từ 69 người lên 120 người. Kết quả đó chưa đủ để chỉ ra một xu hướng dài hạn cho bài toán quy mô nguồn nhân lực tại Đơn vị. Tuy nhiên, xét trong những khoảng thời gian ngắn hạn hơn, sự tăng trưởng trong quy mô như vậy là tương đối phù hợp và đáp ứng được tốc độ mở rộng thị trường của Đơn vị.

Về chất lượng nguồn nhân lực, xét riêng về mặt trình độ, có những chỉ dấu cho có sự tăng lên, tuy nhiên không đáng kể. Từ năm 2012 đến năm 2021, tỷ trọng lao

động có trình độ Đại học đã tăng từ 13,04% lên 13,33%. Như vậy trình độ học vấn của Đơn vị không tăng lên nhiều. Mặc dù, trình độ học vấn trên thực tế chưa thể phản ánh xác thực năng lực làm việc nhưng đơn vị cần chú trọng hơn trong việc nâng cao trình độ học vấn song song với năng lực làm việc của người lao động để có một cơ cấu lao động tương thích với điều kiện thực tế của xã hội và thị trường lao động hiện nay.

Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc là hoạt động diễn ra đều đặn hàng tháng. Phương pháp đánh giá được sử dụng chủ yếu là phương pháp quản trị theo mục tiêu. Đây là một phương pháp hiện đại với nhiều ưu điểm, có nhiều tác dụng thúc đẩy việc hoàn thành các mục tiêu kinh doanh. Tuy nhiên, việc xác lập mục tiêu vẫn nặng nề về ngắn hạn. Đánh giá theo các tiêu chuẩn về hành vi chưa được coi trọng.

Bảng 2.9: Tình hình tuyển dụng qua các năm

Đơn vị: Người

| Tiêu chuẩn tuyển dụng | Năm thực hiện | | |
|--|---------------|------|------|
| | 2018 | 2019 | 2020 |
| Tổng số | 18 | 12 | 10 |
| Kiến thức ngành, công nghệ | 5 | 2 | 2 |
| Kiến thức quản lý, hỗ trợ | 3 | 1 | 2 |
| Kỹ năng và khả năng giao tiếp bán hàng | 10 | 9 | 6 |

Nguồn: Phòng tổng hợp – nhân sự VNPT Bắc Giang

Qua bảng trên ta thấy rằng việc tuyển dụng chỉ bù đắp lượng lao động đã nghỉ chế độ, chuyển công tác, ít tuyển dụng để tăng số lượng mới. Lực lượng lao động đã tuyển dụng đều đã được qua đào tạo cơ bản chuyên môn mà mình đảm trách.

Theo đánh giá của bộ phận nhân sự công tác tuyển dụng hàng năm đã đảm bảo được nhu cầu nhân lực đáp ứng với khối lượng công việc của VNPT – Bắc Giang.

2.2.3.2. Kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực

Việc đảm bảo sự kiểm soát trong phát triển NNL tại VNPT – Bắc Giang phần nào đã được phản ánh trong chiến lược tuyển dụng lao động. Đơn vị đã phân tích những điểm

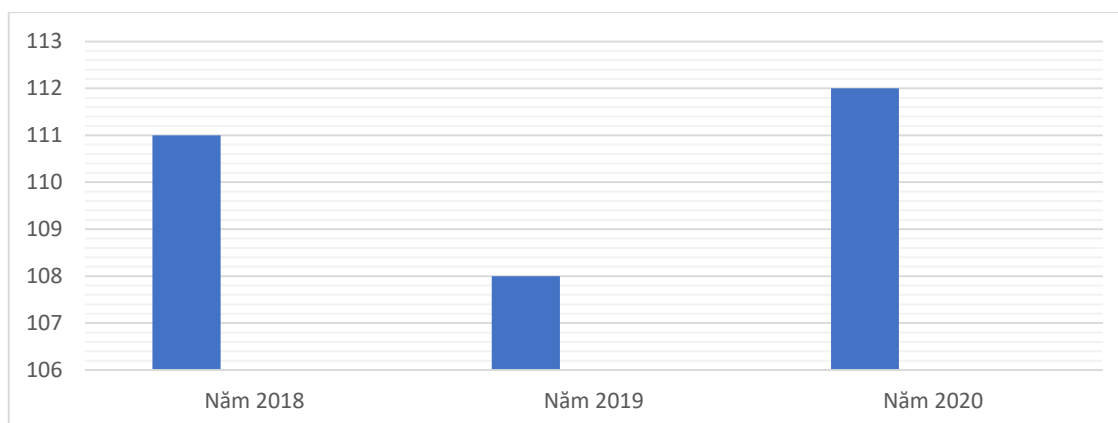
mạnh, điểm yếu, cơ hội thách thức đối với nhân viên, giúp người quản lý điều chỉnh quá trình kiểm soát và tạo động lực cho nhân viên huy động tối đa khả năng của họ phục vụ cho sự phát triển của doanh nghiệp. Phát hiện những chỗ tắc nghẽn trong đơn vị. Biết rõ năng lực của nhân lực, điều chuyển nhân sự sang vị trí công tác phù hợp hơn. Xem xét quyết định bố trí sử dụng làm tốt công việc được giao, sử dụng những khả năng thực tế để sở hữu nguồn nhân lực có hiệu quả hơn. Tạo ra sự gắn kết của các thành viên trong tổ chức. Đơn vị vẫn đánh giá hiệu quả công tác phát triển NNL chủ yếu thông qua các tiêu chí như tăng số lượng sản phẩm hay lợi nhuận. Lợi nhuận tại đơn vị trong ngắn hay trung hạn có thể vẫn liên tục tăng trưởng.

Nhân viên quản lý, giám sát nhân sự tại VNPT – Bắc Giang thực hiện nhiệm vụ giám sát, điều chuyển nhân sự theo yêu cầu của lãnh đạo đơn vị, tuyển dụng, đào tạo nhân viên mới, lập kế hoạch, mục tiêu hành động cho từng nhân viên. Thường xuyên có đánh giá, có kế hoạch điều chỉnh hỗ trợ nhân viên hoàn thành kế hoạch. Nhìn chung hoạt động kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực của đơn vị đã được ban lãnh đạo đơn vị chú trọng và thực hiện tương đối tốt.

2.3. Phân tích các tiêu chí phản ánh kết quả phát triển nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang

2.3.1. Số lượng lao động

Công tác phát triển nguồn nhân lực thời gian qua ở VNPT – Bắc Giang đã đáp ứng được yêu cầu về mặt số lượng. Số lượng CBCNV tại các bộ phận trực tiếp bán hàng được tăng lên đặc biệt là bộ phận khách hàng tổ chức doanh nghiệp, điều này phù hợp với định hướng của VNPT – Bắc Giang.



Hình 2.3: Số lượng nhân cán bộ công nhân viên của VNPT-Bắc Giang

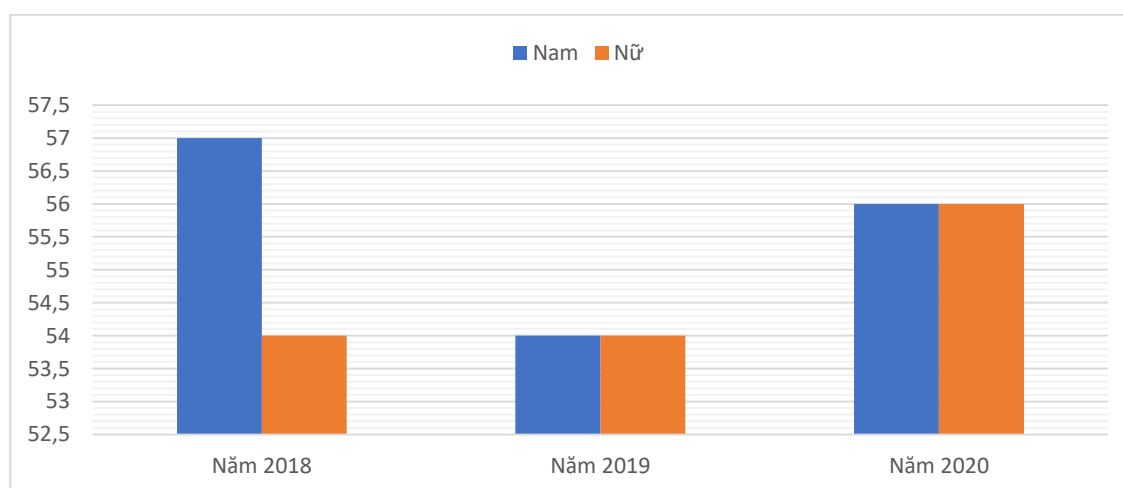
Qua biểu đồ cho ta thấy số lượng cán bộ công nhân viên của VNPT - Bắc Giang nhìn chung tăng lên qua các năm từ 2019-2020, tuy nhiên năm 2019 giảm do nhân sự điều chuyển 2 khối kinh doanh và kỹ thuật. Cụ thể, năm 2019 giảm so với năm 2018 là 3 người (giảm 2.7%) và năm 2020 tăng so với năm 2019 là 4 người (tăng 3.7%).

2.3.2. Cơ cấu lao động

Cơ cấu lao động VNPT - Bắc Giang qua các năm như sau:

➤ *Xét về giới tính*

Đơn vị: Người



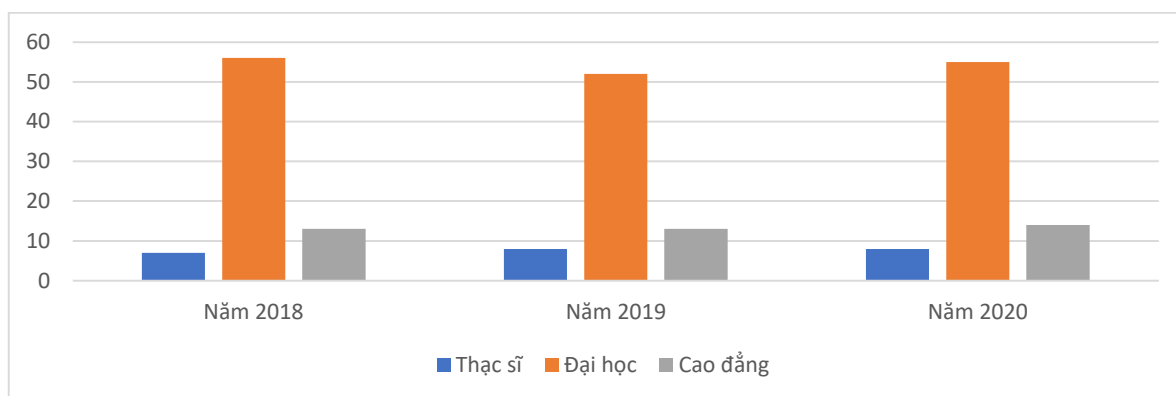
Hình 2.5: Biểu đồ cơ cấu lao động của VNPT-Bắc Giang theo giới tính

Số lượng nhân viên nữ có tốc độ tăng lên (54 người vào năm 2018 và 56 người năm 2020), trong khi tốc độ tăng nhân viên nam giảm xuống (từ 57 người vào năm

năm 2018 xuống 56 người năm 2020). Điều này cho thấy VNPT - Bắc Giang đang xây dựng cơ cấu nhân sự đồng đều hơn.

➤ *Xét về trình độ chuyên môn*

Đơn vị: Người

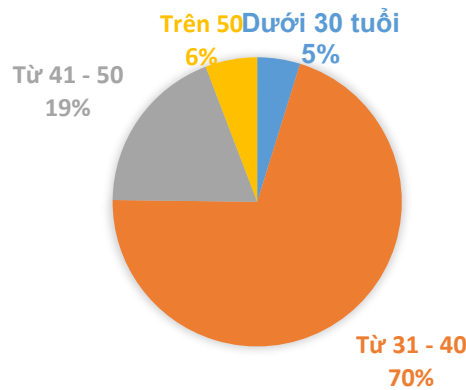


Hình 2.6: Biểu đồ cơ cấu lao động của VNPT-Bắc Giang theo trình độ chuyên môn

Với sự nỗ lực và cố gắng không ngừng trong việc nâng cao chất lượng cán bộ nhân viên, theo trình độ văn hóa phần lớn cán bộ nhân viên chủ yếu là cao đẳng, đại học và trên đại học. Lực lượng này chiếm tỷ lệ hơn gần 70% tăng đều qua các năm. Tỷ trọng lao động có trình độ trung cấp, công nhân không thay đổi. Qua đó có thể thấy được rằng, công tác tuyển dụng tại VNPT - Bắc Giang được chú trọng kỹ càng, chất lượng kết hợp với các chương trình đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ nhân viên tại VNPT - Bắc Giang.

Hiện nay nhiều người không đáp ứng được yêu cầu về thay đổi công nghệ nên năng suất lao động bình quân tại VNPT – Bắc Giang kém, không những thế còn tạo ra gánh nặng cho doanh nghiệp về lao động vì nhiều lao động chưa đến tuổi về hưu theo quy định. Ban lãnh đạo và những lao động trong khối quản lý có trình độ cao (đại học và trên đại học) đáp ứng được yêu cầu quản lý và điều hành hoạt động tại đơn vị.

➤ *Xét về nhóm tuổi*



Hình 2.7: Biểu đồ cơ cấu lao động của VNPT-Bắc Giang theo nhóm tuổi

Nguồn nhân lực chiếm số lượng lớn trong VNPT - Bắc Giang tập trung cao ở nhóm tuổi từ 31- 40. Họ là những lao động có nhiều kinh nghiệm trong công tác, chủ yếu làm trong bộ phận hỗ trợ như: Kế toán tài chính, Hành chính nhân sự, Tổng đài chăm sóc khách hàng, Bộ phận nghiệp vụ.

Độ tuổi từ 41-50: chủ yếu là những người nắm giữ vị trí chủ chốt trong VNPT – Bắc Giang, có trình độ Thạc sĩ và có kinh nghiệm lâu năm trong công việc, từ đó giúp hỗ trợ công tác định hướng phát triển VNPT - Bắc Giang, kèm cặp đội ngũ nhân viên còn trẻ, non yếu về mặt kinh nghiệm cũng như các kỹ năng mềm khác cần thiết cho công việc, nhất là nhóm tuổi từ 20-25 là đội ngũ trẻ mới ra trường, chỉ có lý thuyết trên giảng đường, ít kinh nghiệm thực tế.

Có thể thấy ở các độ tuổi khác nhau, NLD có các nhu cầu khác nhau, chính vì vậy mà VNPT - Bắc Giang cần chú trọng tới yếu tố nhóm tuổi để xây dựng các biện pháp tạo động lực cho phù hợp giúp phát triển nguồn nhân lực của VNPT - Bắc Giang ngày một phát triển.

Nhìn vào bảng cơ cấu trên, ta nhận thấy chất lượng nguồn nhân lực là tương đối cao, vì được đào tạo qua trường lớp, có trình độ chuyên môn cao. Kết hợp giữa trình độ học vấn và tính trẻ hóa của nguồn nhân lực VNPT - Bắc Giang đã thực sự quan tâm tới việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm tạo động lực phát triển đội ngũ nhân lực ngày một vững mạnh.

2.3.3. Chất lượng nguồn nhân lực

+ Trạng thái sức khỏe thể lực:

Điều kiện tại nơi làm việc rất quan trọng đến sức khỏe của người lao động, môi trường làm việc tốt có tác động đến chức năng trạng thái của con người, khả năng làm việc, thái độ lao động, sức khỏe nên VNPT – Bắc Giang luôn đề ra mục tiêu đầu tiên là công tác an toàn và sức khỏe cho người lao động. Hàng năm VNPT – Bắc Giang có tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ, công nhân, kiểm tra định kỳ máy móc thiết bị để tránh tình trạng tai nạn lao động, tổ chức các hoạt động văn hóa, thể thao, giao lưu văn nghệ nhằm làm tạo tinh thần thoải mái cho người lao động.

Kết quả điều tra về nâng cao sức khỏe trạng thái thể lực ở công ty có 82% cán bộ, công nhân chọn tạo điều kiện tốt, 12% chọn điều kiện bình thường, 6% cán bộ công nhân chọn điều kiện không tốt rơi vào số người lao động tuổi cao không phù hợp với các hoạt động thể lực.

+ Nâng cao kiến thức, kỹ năng: Để nâng cao kiến thức, kỹ năng VNPT – Bắc Giang tổ chức các lớp đào tạo theo định kỳ hàng tháng, 6 tháng, và cuối năm tùy vào vị trí của từng công việc. Qua kết quả khảo sát cho thấy có 84% người lao động thấy kiến thức được nâng cao rõ rệt, 10% có thấy nâng cao chút ít, 6% không thấy thay đổi trường hợp này rơi vào một số cán bộ nhiều tuổi vì sức khỏe nên cũng ảnh hưởng đến quá trình học hỏi

+ Năng lực phẩm chất:

Tại VNPT – Bắc Giang đã xây dựng các quy định về giờ giấc, đồng phục và quy trình làm việc sẽ được chuyển tới các phòng, bộ phận. Người lao động phải có trách nhiệm hoàn thành công việc, nếu người lao động nghỉ đột xuất phải báo với các trưởng Phòng để có kế hoạch sắp xếp người làm thay, tránh tình trạng dây chuyền sản xuất bị ngưng trệ. Động viên, khuyến khích khen thưởng kịp thời để người lao động có mục tiêu phấn đấu, sáng tạo, đưa ra nhiều sản phẩm có chất lượng cho VNPT – Bắc Giang.

2.3.4. Kết quả tuyển dụng của VNPT – Bắc Giang năm 2020

Tuyển dụng được 3 Nhân viên kinh doanh Khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp trong 8 hồ sơ ứng viên vị trí. Nhưng chỉ tiêu là 4 do các ứng viên chưa đáp ứng được nhu cầu tuyển dụng.

Mô tả công việc: Chịu trách nhiệm kinh doanh sản phẩm, dịch vụ, các giải pháp VT – CNTT cho nhóm KHDN

Xây dựng và triển khai kế hoạch bán hàng đối với tập khách hàng mục tiêu và chịu trách nhiệm hoàn thành với công việc được giao

Duy trì phát triển doanh thu trên tập khách hàng/ đối tác bán hàng đã phát triển và phát triển doanh thu mới khách hàng tổ chức- doanh nghiệp

Phối hợp các đơn vị liên quan cung cấp dịch vụ cho khách hàng phối hợp thực hiện chăm sóc sau bán hàng, giải quyết khiếu nại khách hàng.

Tuyển dụng được 2 Chuyên viên tư vấn giải pháp và triển khai dự án (PS/CNTT) trong 7 hồ sơ ứng viên vị trí đáp ứng đủ chỉ tiêu đã đề ra.

Mô tả công việc: Thực hiện các nghiệp vụ tư vấn và xây dựng các giải pháp:

Phối hợp làm việc với khách hàng để tìm hiểu quy trình nghiệp vụ, mô hình hoạt động, tư vấn dịch vụ và trực tiếp trao đổi về các vấn đề kỹ thuật

Cập nhật thông tin thị trường, phân tích các giải pháp, công nghệ, sản phẩm mới liên quan đến công việc được giao để đề xuất các giải pháp phù hợp với thị trường

2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác phát triển nguồn nhân lực của

VNPT – Bắc Giang

2.4.1. Các yếu tố bên ngoài

Thứ nhất: Chu kỳ tăng trưởng, suy thoái kinh tế. Khi nền kinh tế có sự tăng trưởng ổn định, hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT - Bắc Giang phát triển thì doanh nghiệp có nhu cầu phát triển nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng.

VNPT - Bắc Giang sẽ tuyển dụng thêm nhân lực, mở rộng qui mô, ngành nghề sản xuất kinh doanh; tăng cường đào tạo, bồi dưỡng và huấn luyện nâng cao trình độ mọi mặt cho người lao động, động viên, khuyến khích, thu hút họ tham gia vào quá trình thực hiện và hoàn thành mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Ngược lại, khi nền kinh tế suy thoái, lạm phát gia tăng, VNPT - Bắc Giang phải duy trì lực lượng lao động có trình độ chuyên môn tay nghề, đồng thời có thể cơ cấu lại dây chuyền sản xuất kinh doanh theo hướng tinh gọn hơn, cắt giảm số lượng lao động để giảm chi phí nhân công. Bên cạnh đó, doanh nghiệp phải đa dạng hóa

năng lực lao động, một người kiêm nhiệm nhiều việc, cắt giảm chi phí đào tạo, bồi dưỡng, giảm đơn giá lương khoán ...vv. Những việc làm này đều hướng tới mục tiêu “giảm chi phí” của doanh nghiệp và trên thực tế, nó ảnh hưởng rất lớn đến công tác phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Thứ hai: Môi trường pháp lý. Hệ thống luật pháp của Nhà nước, các cơ chế quản lý của Chính phủ ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp, đặc biệt là hệ thống luật pháp liên quan đến người lao động như: Bộ luật Lao động, Luật Bảo hiểm xã hội, Luật Doanh nghiệp ... đòi hỏi doanh nghiệp phải quan tâm đến lợi ích của người lao động trong đó có việc bố trí công việc, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, nhu cầu phát triển nghề nghiệp, các chế độ về tiền lương, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, các chế độ phúc lợi ...vv. Doanh nghiệp cần phải căn cứ vào những quy định này để xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực cho phù hợp nhu cầu của doanh nghiệp, đảm bảo thực hiện tốt các quy định của pháp luật.

Thứ ba: Áp lực từ các đối thủ cạnh tranh về viễn thông như Viettel, Mobifone, Fpt ... Chính sách nhân sự của đối thủ cạnh tranh ảnh hưởng trực tiếp đến chính sách nhân sự của doanh nghiệp. Ngoài việc cạnh tranh nhau về sản phẩm, thị trường, tiềm lực tài chính ... các doanh nghiệp còn cạnh tranh cả về chính sách nhân sự. Họ luôn muốn lôi kéo nhân tài, lao động có trình độ chuyên môn tay nghề cao của đối thủ cạnh tranh trực tiếp vừa để tăng khả năng cạnh tranh của họ, vừa làm suy yếu khả năng cạnh tranh của đối thủ. Trong khi đó, mục tiêu của người lao động không chỉ là tiền lương, thu nhập mà họ còn quan tâm nhiều đến cơ hội thăng tiến, được đào tạo, đề bạt, được đối xử bình đẳng và có sự quan tâm gắn bó tình cảm, có môi trường làm việc tốt.

Thứ tư: Áp lực của khách hàng. Khách hàng là mục tiêu, là nguồn thu nhập nuôi sống doanh nghiệp. Thoả mãn tối đa nhu cầu của khách hàng là cách tốt nhất để doanh nghiệp đạt được mục đích trong kinh doanh. Doanh nghiệp cần nghiên cứu thị trường, tìm hiểu nhu cầu khách hàng, thực hiện các chính sách khuyến mãi, bảo hành sản phẩm ...vv. Để làm được điều đó thì chiến lược về nhân sự của doanh nghiệp phải đảm bảo có được đội ngũ lao động năng động, chuyên nghiệp, cách

thức tổ chức quản lý linh hoạt, thích ứng nhanh với biến động của thị trường, thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

Thứ năm: Trình độ phát triển khoa học, công nghệ. Sự bùng nổ về khoa học, công nghệ, thông tin đã làm tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, tiết kiệm chi phí, góp phần làm cho thị trường sản phẩm dịch vụ đa dạng, chất lượng sản phẩm được nâng lên, làm gia tăng sự cạnh tranh. Để tồn tại và phát triển, doanh nghiệp phải luôn quan tâm đến việc cải tiến kỹ thuật, công nghệ, qui trình sản xuất. Cùng với đó, công tác phát triển nguồn nhân lực phù hợp sẽ đảm bảo được số lượng, chất lượng đội ngũ lao động với trình độ, kỹ năng phù hợp để thích ứng nhanh với mọi sự thay đổi và làm chủ được khoa học kỹ thuật, công nghệ mới.

2.4.2. Các yếu tố bên trong

Thứ nhất: Mục tiêu phát triển của VNPT – Bắc Giang. Mỗi doanh nghiệp đều có mục tiêu phát triển của mình thông qua phương hướng, nhiệm vụ tương ứng trong từng giai đoạn phát triển khác nhau. Để đạt được mục tiêu đề ra, doanh nghiệp phải xác định được những mức độ cụ thể về yêu cầu đáp ứng các nguồn lực, trong đó có sự đòi hỏi đáp ứng về nguồn lực con người. Vì vậy, chính sách phát triển nguồn nhân lực phải phục vụ cho việc thực hiện thắng lợi mục tiêu chung, phù hợp với mục tiêu ngắn hạn cũng như dài hạn của doanh nghiệp.

Thứ hai: Mô hình cơ cấu tổ chức quản lý của doanh nghiệp. Mỗi một mô hình cơ cấu tổ chức có những qui định, ràng buộc riêng về số lượng, chất lượng, cơ cấu nhân sự trong từng bộ phận. Mô hình tổ chức ổn định góp phần ổn định mục tiêu, chiến lược kinh doanh, kế hoạch nhân sự ở từng bộ phận, ổn định về thu nhập, việc làm, chính sách nhân sự. Chính sách phát triển nguồn nhân lực phải đảm bảo cung cấp lực lượng lao động phù hợp cho cơ cấu tổ chức quản lý của doanh nghiệp.

Thứ ba: Quan điểm về quản trị nguồn nhân lực trong VNPT – Bắc Giang. Quan điểm các nhà quản trị về xây dựng mô hình cơ cấu tổ chức, cơ cấu lao động, cách dùng người ... tác động trực tiếp đến chính sách phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Thứ tư: Việc ứng dụng khoa học kỹ thuật, công nghệ mới vào doanh nghiệp. Ngày nay, khoa học kỹ thuật và công nghệ phát triển một cách nhanh chóng, để không tụt hậu, doanh nghiệp phải tích cực nghiên cứu, ứng dụng khoa học công nghệ mới vào quá trình sản xuất kinh doanh, quá trình tổ chức quản lý để tối ưu hóa việc sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật, tiền vốn, lao động ... nhằm mang lại năng suất lao động cao, nâng cao hiệu quả thực hiện công việc, giảm chi phí giá thành, nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Để làm được điều đó đòi hỏi nguồn nhân lực phải không ngừng được phát triển, chất lượng đội ngũ người lao động không ngừng được nâng cao, tạo ra tính chuyên nghiệp trong lao động để đáp ứng được yêu cầu.

Thứ năm: Trình độ, năng lực đáp ứng công việc của người lao động trong VNPT – Bắc Giang. Trong điều kiện yêu cầu trình độ, năng lực chuyên môn, kỹ năng lao động nguồn nhân lực ngày càng phải được nâng cao thì việc xác định khả năng lao động hiện tại của người lao động quyết định đến phương hướng hoạch định chính sách phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể lựa chọn sử dụng nhiều giải pháp bao gồm cả thu hút, đào tạo lại, bồi dưỡng nâng cao tay nghề ... để phát triển nguồn nhân lực nhằm mang lại hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp và người lao động.

2.5. Đánh giá chung về công tác phát triển nguồn nhân lực của VNPT – Bắc Giang

2.5.1. Những ưu điểm

Thứ nhất, công tác phát triển nguồn nhân lực thời gian qua ở VNPT – Bắc Giang đã đáp ứng được yêu cầu về mặt số lượng. Số lượng CBCNV tại các bộ phận trực tiếp bán hàng được tăng lên, đặc biệt là bộ phận Khách hàng Tổ chức doanh nghiệp, điều này phù hợp với định hướng chung của Tổng Công ty.

Thứ hai, Đơn vị đã xây dựng được một cơ cấu nguồn nhân lực khá hợp lý. Tỷ trọng nhân lực ở các bộ phận bán hàng, hỗ trợ khách hàng chiếm đa số trong tổng thể. Hạn chế việc tăng tỷ trọng tại các bộ phận tham mưu như phòng Kế toán, Điều hành nghiệp vụ.

Thứ ba, bố trí nguồn nhân lực tại các bộ phận tham mưu khá phù hợp với trình độ, năng lực của bản thân người lao động. Hầu hết, đội ngũ nguồn nhân lực tại phòng chức năng đều có trình độ Đại học và được đào tạo bài bản, năng lực phù hợp với tính chất công việc.

Cùng với việc xây dựng đội ngũ cán bộ nguồn đảm bảo về mặt số lượng, chất lượng nguồn nhân lực cũng được nâng cao. Đơn vị đã tạo được điều kiện tốt để người lao động có điều kiện học hỏi, công tác đào tạo chú trọng hơn không những chuyên môn nghiệp vụ mà còn về các kỹ năng như bán hàng, chăm sóc khách hàng, tin học, ngoại ngữ, kỹ năng làm việc nhóm,... Bên cạnh đó, Ban lãnh đạo Đơn vị và tổ chức công đoàn cũng chú trọng xây dựng một môi trường văn hoá tốt, xây dựng đời sống tinh thần trong đơn vị thông qua việc tổ chức các hoạt động thể thao, văn nghệ, du lịch, các buổi giao lưu giữa các đơn vị nhân các ngày lễ, ngày thành lập ngành...

2.5.2. Các hạn chế và nguyên nhân

2.5.2.1. Những hạn chế

Công tác phát triển nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang thời gian qua đã ghi nhận được một số kết quả nhất định, tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số bất cập, hạn chế cần khắc phục:

Công tác đào tạo, tập huấn các lớp bồi dưỡng kỹ năng, nghiệp vụ còn mang tính hình thức, nội dung còn mang nặng tính lý thuyết, chưa đi sâu vào việc giải quyết các tình huống thực tiễn. Đồng thời, cán bộ làm công tác đào tạo không có kiến thức chuyên về đào tạo, phát triển NNL nên tổ chức chưa khoa học, thiếu việc đánh giá sau đào tạo.

Mặt khác công tác lập kế hoạch nhân sự: Hàng năm, chủ yếu mới là định ra chỉ tiêu tuyển dụng trong năm, chưa có chiến lược phát triển NNL dài hạn, bài bản mang tính hệ thống; chưa thật sự gắn với đầu tư cho con người trong dài hạn. Thừa nhân lực tại một số bộ phận gián tiếp.

Về các chính sách đãi ngộ nuôi dưỡng nguồn lực của VNPT – Bắc Giang mặc dù đã có nhiều tiến bộ nhưng chưa đủ sức thu hút; chưa làm cán bộ công nhân viên yên tâm với công việc; chưa khuyến khích cán bộ, công nhân viên phấn đấu để học

tập, nghiên cứu và nâng cao trình độ. Đôi khi, vẫn còn tình trạng nợ lương, thanh toán không đúng thời hạn.

Kiến thức chuyên sâu về năng lực ngành Viễn thông của nhiều cán bộ, công nhân viên còn hạn chế, cần được đào tạo bồi dưỡng thêm.

Tác phong lao động của 1 số nhân viên còn kém do trình độ nhận thức chưa cao.

2.5.2.2. Nguyên nhân

Cơ chế chính sách phát triển nguồn nhân lực còn chịu ảnh hưởng của nhiều chính sách đặc thù riêng. Trên thực tế về cơ bản chính sách phát triển nguồn nhân lực của Đơn vị đang được triển khai theo các qui định chung của Nhà nước dành cho khối doanh nghiệp Nhà nước và của Tổng Công ty VNPT VinaPhone.

Công tác hoạch định nguồn nhân lực chưa được chú trọng đúng mức. Đơn vị chưa chú trọng đến công tác hoạch định nguồn nhân lực mà chỉ đơn thuần làm công tác thống kê, tính toán đơn giản về nguồn nhân lực, chưa mang tính khoa học, còn mang tính chủ quan.

Cơ cấu ngành nghề đào tạo thiếu cân đối. Nguyên nhân, lịch sử ngành Bưu chính gần như mặc định tuyển dụng các ngành liên quan đến kỹ thuật như CNTT, viễn thông và các học sinh tốt nghiệp từ cơ sở đào tạo nội bộ là Trường Công nhân Bưu Điện trước đây, rất hạn chế tuyển dụng công khai các khối ngành kinh tế trừ một số vị trí công việc đặc thù như kế toán,..

Kinh phí cho việc phát triển nguồn nhân lực còn hạn chế, xem việc phát triển nguồn nhân lực là một loại chi phí chứ không phải là đầu tư.

Kỹ năng nguồn nhân lực rất khác nhau, nguyên nhân là do nguồn nhân lực tại Đơn vị được tiếp nhận từ nhiều đơn vị, thậm chí từ bộ phận kỹ thuật và không cùng thời điểm nên ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng đào tạo và hiệu quả công việc.

Ảnh hưởng tư tưởng của một doanh nghiệp nhà nước, độc quyền trong cung cấp dịch vụ. Mặc dù đã qua nhiều lần tái cơ cấu, thay đổi mô hình nhưng vẫn còn một số cá nhân vẫn còn tâm lý “chờ khách hàng”, đi làm chỉ để có vị trí công việc ở cơ

quan, làm ảnh hưởng đến thái độ làm việc đến mọi người xung quanh và kết quả chung của tập thể.

Thiếu các công cụ hỗ trợ quản lý nhân lực hiệu quả. Đó là các công cụ có tính hướng dẫn, định hướng, đo lường và kiểm tra, dựa trên các tiêu chuẩn quy định trình độ và kỹ năng mà một cán bộ, công nhân viên cần có để thực hiện tốt nhiệm vụ của mình ở một vị trí công việc cụ thể. Thiếu công cụ hỗ trợ đã làm cho việc xác định nhu cầu sử dụng cán bộ, xác định nhu cầu đào tạo, đánh giá chất lượng công việc trở nên thiếu chính xác.

Kết luận chương

Nội dung chương 2 tập trung nghiên cứu về thực trạng nguồn nhân lực và các công tác phát triển nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang, trên cơ sở các phân tích, đánh giá, nhận dạng những yếu tố mạnh và yếu ở nội dung chương 2 để có những đánh giá chung về công tác phát triển nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang. Từ đó chúng ta có những giải pháp cho phát triển nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang.

CHƯƠNG III. ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT – BẮC GIANG

3.1. Mục tiêu và định hướng mục tiêu hoàn thiện công tác quản lý nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang

3.1.1. Mục tiêu hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang

Xây dựng VNPT trở thành Tập đoàn kinh tế hàng đầu Việt Nam, có trình độ công nghệ, quản lý hiện đại và chuyên môn hóa cao ngang tầm các nước trong khu vực, kinh doanh đa ngành trong đó bưu chính, viễn thông, công nghệ thông tin là ngành kinh doanh chính với nhiều loại hình sở hữu, gắn kết chặt chẽ giữa sản xuất, kinh doanh với khoa học công nghệ, nghiên cứu, đào tạo, nâng cao năng lực cạnh tranh, chủ động hướng ra thị trường khu vực và thế giới, phát triển nhanh và bền vững trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.

Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, tích cực đóng góp vào tăng trưởng và chuyển dịch cơ cấu của ngành dịch vụ và của nền kinh tế.

Giữ vững vai trò chủ đạo, làm nòng cốt để ngành bưu chính viễn thông Việt Nam phát triển. Bảo đảm thông tin thông suốt phục vụ sự chỉ đạo điều hành của Đảng, Chính phủ, góp phần giữ gìn an ninh, quốc phòng, phòng chống thiên tai, thực hiện tốt nhiệm vụ công ích Nhà nước giao.

Chiến lược chung toàn Tập đoàn là đến năm 2025 nằm top 40 quốc gia mạnh trên thế giới về CNTT và viễn thông

Tập trung nâng cao thị phần dịch vụ cơ bản, chuyển dịch mạnh mẽ cơ cấu dịch vụ truyền thống sang dịch vụ CNTT và giá trị gia tăng.

Tập trung nâng cao chất lượng dịch vụ, công tác chăm sóc và phục vụ khách hàng

Phân đầu đạt mức tăng trưởng doanh thu (doanh thu từ khách hàng) là 12% so với thực hiện năm trước. Chênh lệch thu chi tăng 15% so với năm trước

Trở thành đơn vị vững mạnh, trở thành đơn vị cung cấp dịch vụ CNTT chủ đạo tại thị trường Bắc Giang

Nâng cao chất lượng NNL trên cơ sở tiến hành đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng và nhận thức và xây dựng các chính sách tạo động lực thúc đẩy người lao động.

Đối với các cán bộ cấp quản lý phải được cho đi đào tạo bổ sung kiến thức quản lý, kiến thức liên quan đến ngành, khả năng tư duy chiến lược,....

Đối với đội ngũ lao động trực tiếp: phần đầu 100% lao động đã qua đào tạo tại các trường lớp chính quy. Ngoài ra, cố gắng để tất cả lao động được luân phiên tham gia các lớp bồi dưỡng nâng cao kỹ năng, tham gia các lớp tìm hiểu về dịch vụ mới.

Phát triển NNL giai đoạn tới phải ưu tiên nâng cao kỹ năng làm việc cho các vị trí hiện tại đồng thời tái cơ cấu lại NNL cho hợp lý.

Thực hiện luân chuyển vị trí công việc giữa khối trực tiếp bán hàng và các đơn vị hỗ trợ bán hàng.

Hoàn thiện cơ chế tiền lương theo 3Ps. Và có chính sách thu hút, giữ chân người tài.

3.1.2. Định hướng hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại

VNPT – Bắc Giang

Để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình, trước tiên VNPT – Bắc Giang phải thực hiện đồng bộ nhiều giải pháp ở cả tầm vĩ mô và vi mô, trong đó những chủ trương, đường lối của Chính phủ, các cơ quan quản lý Nhà nước và những định hướng chiến lược của Tập đoàn là rất quan trọng, các định hướng đó là:

Tập đoàn là doanh nghiệp nhà nước chủ đạo kinh doanh, phục vụ với nhiều sản phẩm, dịch vụ, trong đó các dịch vụ bưu chính, viễn thông và tin học là căn bản. Tập đoàn phát triển theo hướng trở thành một tập đoàn kinh tế mạnh, hoạt động trên nhiều lĩnh vực với nhiều hình thức sở hữu đan xen, hỗn hợp trong đó sở hữu nhà nước là chủ đạo.

Ưu tiên phát triển các dịch vụ có hiệu quả kinh tế cao; nâng cao chất lượng các dịch vụ truyền thông; đẩy mạnh các hoạt động chăm sóc khách hàng, nhanh

chóng phát triển các dịch vụ mới. Tích cực và chủ động mở rộng thị trường trong nước, từng bước thâm nhập thị trường quốc tế.

Tiếp tục xây dựng và phát triển cơ sở hạ tầng viễn thông có công nghệ hiện đại với chất lượng dịch vụ cao, có độ bao phủ rộng khắp trên toàn tỉnh, với dung lượng lớn, chất lượng cao, an toàn, tin cậy, cung cấp đa dịch vụ và hoạt động có hiệu quả.

Tích cực đưa Viễn thông và công nghệ thông tin trở thành ngành có đóng góp lớn, tạo điều kiện và góp phần phát triển kinh tế xã hội của tỉnh nhà.

Đẩy nhanh việc phổ cập viễn thông và công nghệ thông tin trong toàn tỉnh, rút ngắn khoảng cách về sử dụng dịch vụ giữa các khu vực, tạo điều kiện thúc đẩy phát triển kinh tế, xã hội, đồng thời góp phần bảo đảm an ninh, quốc phòng.

Đơn vị cần tập trung phát triển các sản phẩm đem lại doanh thu cao như thuê bao điện thoại di động, ADSL, Ineternet Mega VNN: Phân đấu giữa ổn định doanh thu mạng điện thoại cố định, hạn chế cắt bỏ điện thoại cố định tại gia đình, đảm bảo sự ổn định và phát triển trong điều kiện có những khó khăn nhất định từ môi trường kinh doanh. Đẩy mạnh công tác tiếp thị bán hàng và chăm sóc khách hàng, đặc biệt là công tác chăm sóc đội ngũ khách hàng trung thành, khách hàng lớn, khách hàng đặc biệt...giành thế chủ động trong môi trường cạnh tranh, giữ vững và mở rộng thị phần các dịch vụ của công ty.

Tăng cường hợp tác quốc tế, phát huy nội lực, tiếp tục phát triển mạng bưu chính - viễn thông theo hướng đồng bộ - công nghệ hiện đại, cập nhật với trình độ của khu vực và thế giới theo các tiêu chí "tiên tiến - tương thích - toàn cầu", đáp ứng xu thế hội tụ viễn thông - tin học - phát thanh - truyền hình, đa phương tiện...Đẩy mạnh các hoạt động nghiên cứu phát triển gắn kết với nhu cầu sản xuất kinh doanh; nâng cao hiệu quả chuyển giao công nghệ, từng bước tiến đến chủ động về công nghệ.

Xây dựng, đào tạo một đội ngũ cán bộ công nhân viên có trình độ chuyên môn và năng lực kinh doanh giỏi, thích ứng với yêu cầu về quản lý, công nghệ trong điều kiện cạnh tranh và hội nhập. Xây dựng cơ chế, chính sách về thu nhập, tạo động lực kích thích, động cơ thúc đẩy người lao động nâng cao năng suất lao động, phát huy sáng kiến, sáng tạo và tận tâm với công việc.

Đa dạng hoá các hình thức huy động vốn, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, đáp ứng kịp thời nhu cầu phát triển trong từng giai đoạn. Thực hiện cổ phần hoá, tạo hàng hoá để tham gia thị trường chứng khoán; kinh doanh có hiệu quả trên thị trường tài chính và từng bước tham gia thị trường quốc tế.

Kết hợp và phát huy được sức mạnh tổng hợp của các nguồn lực trong và ngoài Tập đoàn, đặc biệt là nguồn sức mạnh nội lực như lao động, chất xám, tiền vốn, mạng lưới... Đảm bảo hiệu quả kinh tế, gắn kết hài hoà lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của khách hàng và lợi ích của cộng đồng, xã hội.

Hoàn thiện đội ngũ cán bộ đảm nhiệm công tác phát triển nguồn nhân lực, đảm bảo họ có kỹ năng và đạo đức nghề nghiệp tốt, như vậy thì công tác phát triển mới đạt được hiệu quả cao. Ngoài ra, công ty cần đầu tư nâng cao cơ sở vật chất đào tạo góp phần làm công tác phát triển nguồn nhân lực đạt hiệu quả cao hơn.

Kế thừa, vận dụng kinh nghiệm phát triển những năm qua, phù hợp với xu hướng phát triển chung của bưu chính - viễn thông trên thế giới và trong khu vực. Nâng cao năng lực cạnh tranh; hội nhập vững chắc theo lộ trình một cách chủ động, hiệu quả; bảo vệ chủ quyền quốc gia.

Các quan điểm, định hướng trên cho thấy mục tiêu phát triển của Tập đoàn đến năm 2025 là trở thành một tập đoàn kinh tế - kỹ thuật chủ đạo gồm nhiều doanh nghiệp thành viên, có năng lực cạnh tranh và hội nhập hiệu quả.

3.2. Một số giải pháp chủ yếu hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang

3.2.1. Hoạch định chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực

Trong thời gian tới, trên cơ sở số lượng và cơ cấu trình độ NNL cán bộ, nhân viên đã có dự báo, dự liệu. VNPT – Bắc Giang cần thực hiện công tác hoạch định chiến lược, quy hoạch quy hoạch phát triển NNL. Sau khi đã hoạch định, cần được phổ biến đến các phòng, các bộ phận. Trong các chương trình đào tạo, đảm bảo cho mọi người lao động hiểu được mục tiêu của VNPT – Bắc Giang lấy đó làm định

hướng sản xuất. Đảm bảo ghi nhận kịp thời các ý kiến phản biện từ phía người lao động. Phát huy sức mạnh tập thể, tìm kiếm sự sáng tạo, những ý tưởng mới để góp phần thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tham khảo các vấn đề về nhân sự từ nhiều doanh nghiệp khác cũng như từ các chuyên gia nhân sự để từ đó học hỏi, đúc rút kinh nghiệm trong hoạt động nhân sự tại VNPT – Bắc Giang. Trong các chương trình đào tạo nhân viên mới, VNPT – Bắc Giang cần đánh giá lại tầm quan trọng của việc trang bị các hiểu biết về chiến lược, quy hoạch hay kế hoạch phát triển của mình. Đảm bảo cho tất cả nhân viên đều có những hiểu biết sâu sắc về các mục tiêu của tổ chức, lấy đó làm định hướng chuẩn mực trong công tác của cá nhân. Việc tuyên truyền này không chỉ giúp ích cho quá trình thực thi tốt các chiến lược, chương trình, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Nó cần gắn cả với sự lắng nghe và cầu thị từ đội ngũ những nhà hoạch định. Đảm bảo ghi nhận kịp thời các ý kiến phản biện hay các báo cáo bất thường từ phía nhân viên. Đây là nguồn thông tin quý báu để VNPT – Bắc Giang nghiên cứu điều chỉnh chiến lược, kế hoạch.

Trong công tác hoạch định VNPT – Bắc Giang có thể xem xét mời thêm các tổ chức tư vấn nhân sự (chuyên gia nhân sự) trong nước. Những chuyên gia này họ là những người am tường về thể chế địa phương, văn hóa vùng miền, tập quán lao động và các điều kiện kinh doanh khác tại Việt Nam.

3.2.2. Hoàn thiện công tác đào tạo

3.2.2.1. Xây dựng nội dung chương trình đào tạo nguồn nhân lực

Từ phân tích thực trạng phát triển của VNPT - Bắc Giang ở Chương 2 và theo bảng định hướng nội dung phát triển nguồn nhân lực cho thấy việc thực hiện phát triển nguồn nhân lực còn một số nội dung còn mang tính một chiều, chưa thống nhất và chủ yếu phụ thuộc vào người đào tạo, do vậy chất lượng đào tạo thường không đảm bảo và đồng đều. Để khắc phục tình trạng này, VNPT - Bắc Giang cần phối hợp với trung tâm đào tạo, các đơn vị liên kết kiểm soát nội dung chương trình đào tạo chặt chẽ hơn nhằm phù hợp với mục tiêu đặt ra của từng khóa đào tạo, và phù hợp

với các đối tượng được tham gia đào tạo cũng như các hình thức, phương pháp đào tạo.

- Đối với lao động mới tuyển: ngoài tập tài liệu nghiệp vụ dùng để đào tạo nhân viên mới, cần sử dụng các demo bằng hình ảnh cụ thể và nên trang bị các phim tư liệu về tình huống cụ thể để cách học được hiệu quả hơn. Đào tạo bằng cách kèm cặp hướng dẫn trực tiếp và bố trí người đi trước kèm cặp hướng dẫn trực tiếp

- Đối với lao động trực tiếp: Cần có các nội dung đào tạo sát thực để nâng cao và bồi dưỡng kiến thức ngành nghề cho họ. Căn cứ mục tiêu định hướng phát triển đề xuất tổ chức các khóa tập huấn ngắn hạn để đào tạo phát triển thêm cho họ.

- Đối với lao động gián tiếp: lực lượng này cần thường xuyên đào tạo về nghiệp vụ, và đào tạo về các kỹ năng giải quyết vấn đề, quản lý thời gian ...

- Đối với cấp quản lý: Đào tạo các chương trình bồi dưỡng nâng cao trình độ, nâng cao kỹ năng quản lý và khả năng ngoại ngữ, tin học v.v.

3.2.2.2. Giải pháp đào tạo nguồn nhân lực cho từng đối tượng

Như đã đề cập ở trên, hầu hết mọi nhân viên trong VNPT đều có nhu cầu được đào tạo, phát triển, nhưng chắc chắn rằng sẽ khó có đủ thời gian và kinh phí để thực thi một chương trình đào tạo rộng lớn cho toàn thể nhân viên doanh nghiệp, tuy nhiên để tránh sự dàn trải, thiếu tập trung như hiện nay thì VNPT - Bắc Giang cần phải tiến hành đào tạo, phát triển theo nhu cầu, chọn đúng người đào tạo và đúng kỹ năng cần phát triển ở nhân viên.

- Đối với lao động quản lý: Bồi dưỡng kiến thức về quản trị nhân sự, quản lý về kinh tế, Marketing, kiến thức tổng quan về chuyên môn dịch vụ, quản lý thời gian thực hiệu quả, tâm lý khách hàng...tổ chức cho đi tham quan để học hỏi và tích lũy kinh nghiệm.

- Đối với lao động gián tiếp: Cần phải chú trọng bồi dưỡng kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, chăm sóc khách hàng, nghiên cứu thị trường, marketing, phối hợp giải quyết vấn đề chéo chức năng và phòng ban, luân chuyển công việc của nhân viên, tổ chức tham quan học tập các mô hình kinh doanh hiệu quả của các đơn vị bạn.

Đối với lao động trực tiếp: Cần phải vạch rõ lộ trình nghề nghiệp cho nhân viên và kiến thức lòng yêu nghề, truyền đạt văn hóa doanh nghiệp ngay từ đầu chương trình đào tạo mới để qua đó họ thấy được trách nhiệm và lòng say mê công việc.

Đào tạo bồi dưỡng cho họ kiến thức về chăm sóc khách hàng, kỹ năng giao tiếp, tầm quan trọng của khách hàng, giá trị của khách hàng ngày nay....

Đào tạo để họ nhận thức được rằng: Lôi kéo được khách hàng - có được khách hàng là điều kiện sống còn của doanh nghiệp

Phương pháp đào tạo: liên kết với các cơ sở đào tạo, Chú ý đào tạo tập trung và hướng dẫn kèm cặp tại nơi làm việc

3.2.2.3. Xây dựng đội ngũ hướng dẫn giảng dạy, đội ngũ giảng viên nội bộ

Công tác đào tạo hiệu quả hay không ngoài việc xác định đúng nhu cầu, đúng người cần đào tạo, chương trình đào tạo hợp lý, thời gian bố trí phù hợp còn kể đến đội ngũ giảng viên, hướng dẫn viên.

Ngoài việc liên kết với các cơ sở đào tạo như hiện nay VNPT - Bắc Giang cũng nên mạnh dạn tổ chức các đợt đào tạo tập trung với thời lượng hợp lý tại doanh nghiệp bởi vì chính họ hiểu hơn ai hết những vướng mắc phát sinh trong công việc hàng ngày trong quá trình lao động.

Ngoài ra, nên áp dụng hình thức phối hợp với các phòng ban chức năng để mời người có kinh nghiệm chuyên sâu của từng phòng ban chức năng đó là một trong những giải pháp hiệu quả đối với các chương trình đào tạo chuyên môn.

3.2.2.4. Đổi mới các hình thức đào tạo nguồn nhân lực

Trong những năm qua, VNPT - Bắc Giang đã quan tâm và thực hiện nhiều chương trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, tần suất phát triển nguồn nhân lực tại VNPT - Bắc Giang chưa cao vì vậy trong những năm đến để nguồn nhân lực của VNPT - Bắc Giang thực sự trở thành thế mạnh và là yếu tố cạnh tranh thì VNPT - Bắc Giang cần phải tăng cường tần suất đào tạo nhân viên.

Đào tạo không những chỉ nâng cao kiến thức mà đào tạo để giúp nhân viên để hiểu và quan trọng hơn là đào tạo để làm và làm chuyên nghiệp; Kiến thức được đào

tạo đó phải biến thành sản phẩm dùng được thì khi đó kiến thức được đào tạo mới thực sự có giá trị.

Mặt khác, để nâng cao chất lượng đào tạo thì vấn đề quan trọng là phải lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo cho phù hợp với từng đối tượng. Kết quả điều tra tham khảo ý kiến về phương pháp và hình thức tổ chức đào tạo cho thấy: có 15,5% cho rằng cần tổ chức đào tạo theo hình thức chính qui, dài hạn; 36% đào tạo tại chức; 18,5% tập huấn; 14% tổ chức hướng dẫn trực tiếp, 9% đề xuất tham quan giữa các đơn vị.

Hình thức hiện nay thường áp dụng tại VNPT - Bắc Giang kết hợp với cơ sở đào tạo gửi nhân viên đi đào tạo và tập trung tập huấn tại trung tâm. Bên cạnh những hình thức đào tạo truyền thống, VNPT - Bắc Giang cũng nên tham khảo thêm một số hình thức đào tạo sau:

Phương pháp tình huống: Theo đó một tình huống giả định có/hoặc có trên thực tế được đưa ra, Nhà quản trị được yêu cầu nghiên cứu tình huống để xác định vấn đề, phân tích vấn đề, đề xuất giải pháp, chọn lựa giải pháp tốt nhất để thực hiện nó và yêu cầu người học phải đưa ra giải pháp để thực hiện nó với yêu cầu hiệu quả nhất.

Luân chuyển vị trí công tác: Hình thức này áp dụng cho các nhân viên giữa các bộ phận chuyên môn. Thực chất đây là việc thay đổi vị trí công tác của nhân viên để mở rộng sự hiểu biết và chia sẻ với nhau trong công việc .

Đào tạo qua trường hợp điển hình: Thông qua phương pháp học tập các trường hợp điển hình, học viên của chương trình đào tạo đặc thù được tiếp cận các tình huống kinh doanh thực tiễn.

Các phương pháp hỗ trợ: Một số phương pháp đào tạo đa dạng khác như diễn thuyết, trình chiếu bài giảng, thảo luận nhóm tương tác, thực hành dự án cá nhân và theo nhóm, các bài tập thực hành đặc thù, đa phương tiện hỗ trợ.

Học tập qua các thành viên liên quan: Học tập các đơn vị trong ngành để tiếp thu các kinh nghiệm quản lý, sản xuất .

3.2.2.5. Hoàn thiện công tác quản lý quá trình đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang

- Phải có đầy đủ cơ sở dữ liệu về các thông tin trên cơ sở phân tích và đánh giá kết quả chưa đạt cần đào tạo để phát triển.

- Xác định đúng nhu cầu cần đào tạo, phát triển tại từng bộ phận, sau đó xác định mức độ ưu tiên cần đào tạo, phát triển kỹ năng nào, hỗ trợ nghiệp vụ nào cho đối tượng nào và lập kế hoạch lên danh sách đào tạo

- Từ nhu cầu và khả năng đáp ứng các chương trình đào tạo, phát triển xây dựng các nội dung chương trình đào tạo cụ thể

- Phải có bộ phận theo dõi đánh giá lại kết quả công tác đào tạo, phát triển nhân viên.

3.2.3. *Nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ*

Qua việc phân tích thực trạng tại chương 2 cho thấy số lượng nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang có trình độ đại học, sau đại học chiếm tỷ trọng khá lớn nhưng lại được đào tạo rất nhiều ngành nghề khác nhau, yếu về kiến thức chuyên sâu. Bên cạnh đó, một số nhân lực tại Đơn vị làm việc không đúng chuyên ngành, thậm chí nhân viên làm đúng chuyên ngành nhưng lại hạn chế về chuyên môn thực tế, ít hiểu biết về môi trường hoạt động của đơn vị. Để giải quyết tình trạng này, Đơn vị cần phải xác định cụ thể đối với từng đối tượng để chuẩn hóa, tiến hành đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

Để công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ được tốt, Đơn vị cần phải làm tốt công tác dự báo. Dự báo đúng nhu cầu đào tạo sẽ tránh lãng phí về thời gian, sức lực và chi phí của Đơn vị. Mỗi vị trí khác nhau yêu cầu về chuyên môn, nghiệp vụ khác nhau. Chính vì vậy, VNPT – Bắc Giang cần phải xác định được đối tượng nào cần phải đào tạo, đào tạo nội dung gì là phù hợp, phương pháp đào tạo nào được lựa chọn và số lượng người cần được đào tạo.

Căn cứ vào định hướng của Tổng công ty và mục tiêu phát triển của Đơn vị, đồng thời dựa vào kết quả phân tích thực trạng trình độ chuyên môn của nguồn nhân

lực, yêu cầu về năng lực của từng người lao động tại các vị trí công việc, nhu cầu đào tạo về trình độ chuyên môn nghiệp vụ của VNPT – Bắc Giang.

3.2.4. Nâng cao nhận thức cho nguồn nhân lực

Nâng cao nhận thức cho người lao động là nâng cao sự hiểu biết về chính trị, xã hội và tính tự giá trong sản xuất kinh doanh. Ngày nay, xuất phát từ yêu cầu của quá trình hợp tác, cạnh tranh nội bộ và duy trì phát triển các mối quan hệ trong tổ chức, yêu cầu đối với nguồn nhân lực không chỉ đòi hỏi người lao động có kỹ năng, có chuyên môn nghiệp vụ mà còn phải có ý thức, tác phong và văn hóa khi tham gia vào quá trình sản xuất, kinh doanh.

Mặc dù, thời gian qua tại VNPT – Bắc Giang sau đợt tái cơ cấu và dần hoàn thiện bộ máy điều hành, việc nâng cao trình độ nhận thức cho người lao động vẫn được thực hiện lồng ghép và quán triệt tại các cuộc họp giao ban, tuy nhiên việc thực hiện vẫn chưa có kế hoạch rõ ràng và chiến lược lâu dài. Bên cạnh, một số nhân viên thích ứng nhanh với sự thay đổi thì đâu đó vẫn còn một số CBCNV còn mang tư tưởng của một VNPT độc quyền, thiếu năng động và hòa nhập được với sự thay đổi mới. Để nâng cao nhận thức cho người lao động trong thời gian đến, Đơn vị cần thực hiện tốt các biện pháp sau:

- Nâng cao nhận thức cho người lao động thông qua công tác đào tạo, bồi dưỡng những kiến thức: kiến thức về kinh doanh, các kiến thức tổng quát về kinh tế....giáo dục nâng cao tinh thần trách nhiệm, phẩm chất đạo đức, ý thức động lực cho người lao động tăng năng suất, nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên, việc thực hiện cũng còn gặp nhiều khó khăn như chưa có công cụ để quản lý, việc chấm BSC của các nhân viên phòng chức năng gần như cào bằng và lương lại được tính theo hệ số P1. Do vậy muốn khuyến khích người lao động và để việc tính lương theo 3Ps thực sự là chìa khóa thành công thì Đơn vị cần có những biện pháp giải quyết thỏa đáng nhằm tạo động lực cho người lao động, khuyến khích họ hăng say với công việc. Để làm được điều đó, Đơn vị cần phải:

- Nâng cao thu nhập cho người lao động tại VNPT – Bắc Giang. Khi có thu nhập bảo đảm được mức sống thì con người mới chú trọng đến tình trạng dinh dưỡng cũng như chăm sóc y tế, rèn luyện sức khỏe. Do đó, cần phân định rõ đối tượng để có

các biện pháp phù hợp, cụ thể: đối với những người có thu nhập từ lương, cải cách chế độ tiền lương theo hướng: tính lương theo vị trí việc làm; tính đúng, tính đủ giá trị sức lao động; khuyến khích trọng dụng người tài. Đối với các đối tượng khác: đa dạng hóa ngành nghề, phát triển sản xuất hàng hóa, ứng dụng công nghệ cao vào sản xuất nhằm nâng cao giá trị gia tăng...

- Xây dựng khung năng lực, kỹ năng cần có tương ứng với vị trí công việc đang đảm nhận để làm cơ sở đánh giá lương P2

- Hoàn thiện cách tính lương P3, đặc biệt là đối với khối ngoài bán hàng, cụ thể:

Đối với khối bán hàng: xây dựng các chỉ số đánh giá thực hiện công việc (KPIs) về phát triển thuê bao, doanh thu nạp thẻ, phát triển kênh bán hàng có mua hàng, doanh thu tăng thêm của khách hàng, ...

Đối với khối quản lý, ngoài bán hàng: căn cứ vào hạn định thời gian hoàn thành các mảng công việc được giao như liên quan đến công tác báo cáo, tiến độ triển khai các văn bản, chính sách kinh doanh, thời gian hoàn thành hồ sơ thanh toán, kiểm soát vật tư bán hàng, các ý tưởng, chính sách tham mưu nhằm rút ngắn thời gian cung cấp dịch vụ cũng nhưng tiết kiệm chi phí Đối với nhóm nhân viên này, trường đơn vị là người có quyền quyết định hệ số P3, do vậy để tạo ra sự khác biệt giữa người làm tốt, người hoàn thành và không hoàn thành nhiệm vụ bằng cách mỗi phòng tự xây dựng mức thưởng/ phạt để cơ chế tính lương 3Ps thật sự phát huy được tính hiệu quả. Sự chênh lệch giữa nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ và nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ là -0,1 đến 0,1 với bước nhảy cộng/trừ là 0,01.

Ngoài ra, để tăng thu nhập cho người lao động thì bộ phận giao kế hoạch BSC phải bám sát kế hoạch BSC của Tổng công ty giao, kết quả thực hiện của Đơn vị. Từ đó, nhận định được chỉ tiêu nào chiếm tỷ trọng lớn thì tập trung và giao, định hướng để các đơn vị thực hiện. Công tác này đòi hỏi người làm công tác kế hoạch phải xuyên suốt và tham mưu kịp thời cho lãnh đạo Đơn vị để điều chỉnh các tỷ trọng KPIs cho các phòng bán hàng phù hợp với từng tháng, quý.

- Hằng năm xét thưởng các danh hiệu thi đua cho những người thực sự tiêu biểu, căn cứ vào số lượng và chất lượng lao động, thưởng hoàn thành vượt kế hoạch, thưởng cuối năm. Chú trọng xét thưởng cho những người có sáng kiến trong quản lý và giải pháp kỹ thuật được áp dụng có hiệu quả.

3.2.5. Nâng cao động lực thúc đẩy

3.2.5.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương

Với việc đổi mới từ mô hình tổ chức đến mạng lưới kinh doanh, hành chính và đặc biệt là áp dụng hệ thống lương 3Ps được tính theo: vị trí công việc, năng lực nhân viên và hiệu quả công việc. Đây là hệ thống quản trị mới, là “tám chìa khóa” để VNPT mở ra cánh cửa tái cấu trúc. Lương theo 3Ps bước đầu đã tạo sự công bằng, hợp lý, phản ánh đúng giá trị lao động và tạo động lực cho người lao động tăng năng suất, nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên, việc thực hiện cũng còn gặp nhiều khó khăn như chưa có công cụ để quản lý, việc chấm BSC của các nhân viên phòng chức năng gần như cào bằng và lương lại được tính theo hệ số P1. Do vậy muốn khuyến khích người lao động và để việc tính lương theo 3Ps thực sự là chìa khóa thành công thì Trung tâm cần có những biện pháp giải quyết thỏa đáng nhằm tạo động lực cho người lao động, khuyến khích họ hăng say với công việc. Để làm được điều đó, Trung tâm cần phải:

- Xây dựng khung năng lực, kỹ năng cần có tương ứng với vị trí công việc đang đảm nhận để làm cơ sở đánh giá lương P2

- Hoàn thiện cách tính lương P3, đặc biệt là đối với khối ngoài bán hàng, cụ thể:

- Đối với khối bán hàng: xây dựng các chỉ số đánh giá thực hiện công việc (KPIs) về phát triển thuê bao, doanh thu nạp thẻ, phát triển kênh bán hàng có mua hàng, doanh thu tăng thêm của khách hàng, ...

- Đối với khối quản lý, ngoài bán hàng: căn cứ vào hạn định thời gian hoàn thành các mảng công việc được giao như liên quan đến công tác báo cáo, tiến độ triển khai các văn bản, chính sách kinh doanh, thời gian hoàn thành hồ sơ thanh toán, kiểm soát vật tư bán hàng, các ý tưởng, chính sách tham mưu nhằm rút ngắn thời gian cung cấp dịch vụ cũng nhưng tiết kiệm chi phíĐối với nhóm nhân viên

này, trưởng đơn vị là người có quyền quyết định hệ số P3, do vậy để tạo ra sự khác biệt giữa người làm tốt, người hoàn thành và không hoàn thành nhiệm vụ bằng cách mỗi phòng tự xây dựng mức thưởng/ phạt để cơ chế tính lương 3Ps thật sự phát huy được tính hiệu quả. Sự chênh lệch giữa nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ và nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ là -0,1 đến 0,1 với bước nhảy cộng/trừ là 0,01.

Ngoài ra, để tăng thu nhập cho người lao động thì bộ phận giao kế hoạch BSC phải bám sát kế hoạch BSC của Tổng công ty giao, kết quả thực hiện của Trung tâm. Từ đó, nhận định được chỉ tiêu nào chiếm tỷ trọng lớn thì tập trung và giao, định hướng để các đơn vị thực hiện. Công tác này đòi hỏi người làm công tác kế hoạch phải xuyên suốt và tham mưu kịp thời cho lãnh đạo Trung tâm để điều chỉnh các tỷ trọng KPIs cho các phòng bán hàng phù hợp với từng tháng, quý.

- Hằng năm xét thưởng các danh hiệu thi đua cho những người thực sự tiêu biểu, căn cứ vào số lượng và chất lượng lao động, thưởng hoàn thành vượt kế hoạch, thưởng cuối năm. Chú trọng xét thưởng cho những người có sáng kiến trong quản lý và giải pháp kỹ thuật được áp dụng có hiệu quả.

3.2.5.2. Tăng cường hoạt động tinh thần của người lao động

Đảm bảo chế độ làm việc và nghỉ ngơi phù hợp và đúng chế độ, đặc biệt là bố trí ngày nghỉ bù đối với các lao động làm ca,...

Tôn trọng và ghi nhận ý kiến của NLĐ, khuyến khích NLĐ tham gia đóng góp ý kiến để xây dựng các quy trình, chính sách liên quan đến quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động như quy chế phân phối thu nhập, quy chế về đóng góp và sử dụng các quỹ phúc lợi, quỹ khen thưởng,....

Động viên, khen thưởng kịp thời những người lao động có đóng góp, sáng kiến và tạo cơ hội thăng tiến cho bản thân họ;

Tôn vinh các nhân viên bán hàng xuất sắc hàng tháng, hàng quý.

Xây dựng các giá trị văn hóa VNPT, tăng cường sự quan tâm của ban lãnh đạo đối với người lao động.

3.2.5.3. Xây dựng chính sách thăng tiến hợp lý

Thăng tiến là một trong những giải pháp quan trọng để người lao động nhận thấy những đóng góp, nỗ lực của họ đều được Công ty ghi nhận và đánh giá cao. Điều này sẽ góp phần tạo động lực cho người lao động làm việc hiệu quả hơn.

Tuy nhiên trong thời gian qua, đơn vị chưa có chính sách thăng tiến rõ ràng, công tác đề bạt còn mang tính cá nhân và cảm tính nên công cụ này chưa mang tính hiệu quả cao. Chính vì vậy, trong thời gian tới, cần xây dựng chính sách thăng tiến rõ ràng bằng cách đặt ra các tiêu chuẩn nhất định ở các vị trí quản lý và thông báo rộng rãi cho toàn thể CBCNV biết để họ cố gắng phấn đấu và đây cũng được xem là công cụ để người có thể đánh giá được người quản lý của mình khi được đề bạt đã đủ và đạt các tiêu chuẩn đã đề ra hay chưa.

Cần lưu ý, khi nhân viên đạt được thành tích xuất sắc trong công việc hay nỗ lực trong học tập có thể xem xét đến việc bố trí vào các vị trí quản lý, như có thể chuyển từ bộ phận sản xuất sang bộ phận tham mưu tại các phòng ban, điều chuyển về các khu vực trung tâm, các điểm giao dịch chính của Trung tâm (áp dụng đối với các chức danh giao dịch viên).

3.2.5.4. Xây dựng chính sách thu hút và giữ chân người lao động chất lượng cao

- Đánh giá đúng năng lực của NLD để bố trí công việc hợp lý.
- Xây dựng quy chế lương, thưởng hợp lý cho từng đối tượng, từng vị trí công việc và tương xứng với mức đóng góp của họ.
- Tạo ra các giá trị văn hóa, môi trường làm việc để người lao động cảm thấy yêu thích và gắn bó với doanh nghiệp.
- Có chính sách ưu đãi dành riêng cho CBCNV khi sử dụng dịch vụ của VNPT như: ưu đãi về cước thuê bao, được giảm giá hay mua trả góp các thiết bị viễn thông, được sử dụng các dịch vụ mới....
- Hàng năm, nên tổ chức các hoạt động vui chơi tập thể vào các ngày lễ lớn, ngày thành lập ngành để ban lãnh đạo có thể giao lưu với người lao động, hoặc tổ

chức các chuyến du lịch ngắn ngày cho người lao động lâu năm, người lao động có thành tích tốt.

- Mạnh dạn trong việc giao và bổ nhiệm những cán bộ có năng lực nắm giữ các vị trí quan trọng trong doanh nghiệp.

- Có chính sách thu hút nhân lực từ bên ngoài.

3.2.6. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Xây dựng và thực hiện nội quy, tác phong, nền nếp làm việc

Tên tuổi của một doanh nghiệp chính là tài sản vô giá của doanh nghiệp. Do vậy, ban lãnh đạo VNPT – Bắc Giang nên chú ý việc xây dựng VNPT – Bắc Giang trở thành một thương hiệu được nhiều người biết đến. Vì thương hiệu tốt sẽ thu hút được nhân lực tốt cho VNPT – Bắc Giang.

Để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của nguồn nhân lực vận hành liên tục, ổn định hướng đến mục tiêu sản xuất kinh doanh đa ngành nghề, một trong những vấn đề then chốt mà VNPT – Bắc Giang cần quan tâm là phát triển tốt hơn nữa văn hóa doanh nghiệp, thực hiện tốt nội quy, tác phong và nền nếp làm việc. Nâng cao ý thức, quyền hạn và trách nhiệm cho cán bộ, nhân viên, khơi dậy ý thức kỷ luật tự giác, tác phong làm việc nghiêm túc,...

Đẩy mạnh các phong trào thi đua, văn hóa, thể thao

VNPT – Bắc Giang nên tổ chức các phong trào thi đấu thể thao, văn hóa văn nghệ để người lao động có điều kiện tham gia, làm phong phú thêm đời sống tinh thần, giúp người lao động có cơ hội hiểu biết lẫn nhau, có những hoạt động bổ ích, rèn luyện sức khỏe, nâng cao thể trạng, từ đó tạo động lực cho người lao động hăng say sản xuất.

Tăng cường giáo dục động cơ, ý thức tự giác của người lao động

VNPT – Bắc Giang phải đề ra được các quy tắc làm việc, nhằm đưa người lao động vào nền nếp, quy cũ, luôn nâng cao ý thức tự giác, tránh sự ỷ lại, bảo thủ trong quá trình làm việc.

Để đạt được điều đó, cần tiến hành các bước xây dựng văn hóa doanh nghiệp như sau:

Bước 1: Phổ biến kiến thức chung về văn hóa doanh nghiệp, các yếu tố cấu thành, ý nghĩa của văn hóa doanh nghiệp cho mọi thành viên trong VNPT – Bắc Giang. VNPT – Bắc Giang có thể tổ chức các buổi nói chuyện và khóa học về văn hóa doanh nghiệp, hoặc phát động các cuộc thi tìm hiểu, xây dựng cơ sở dữ liệu về văn hóa doanh nghiệp để nhân viên tự tìm hiểu. Nên chuẩn bị trước nội dung cần phổ biến xuyên suốt giai đoạn này, từ cơ bản đến nâng cao. Mục đích của những việc làm này là giúp cho các thành viên hiểu về văn hóa doanh nghiệp và ý thức được lợi ích của nó đối với sự phát triển của bản thân và doanh nghiệp

Bước 2: Định hình văn hóa doanh nghiệp. Bước này cần có sự chủ trì của Ban Giám đốc và các nhà lãnh đạo cao cấp của VNPT – Bắc Giang. Kết quả của giai đoạn này sẽ xác định được những yếu tố của văn hóa doanh nghiệp, bao gồm: Hệ tư tưởng (hoài bão và sứ mệnh của doanh nghiệp), hệ giá trị (triết lý kinh doanh và giá trị cốt lõi); các chuẩn mực hành vi và các biểu trưng nhận dạng của doanh nghiệp. Một số giá trị được lựa chọn đang được thừa nhận sẽ được VNPT – Bắc Giang duy trì và phát triển. Với một số giá trị khác, doanh nghiệp sẽ tiến hành xây dựng các chương trình hành động nhằm phát triển và tôn vinh.

Bước 3: Triển khai xây dựng. Giai đoạn này, văn hóa doanh nghiệp cần được tiến hành từng bước nhưng đồng bộ và kiên trì, từ tuyên truyền những quan điểm, hệ giá trị cho đến việc thực hiện các chuẩn mực hành vi phải được tổ chức một cách khéo léo. Doanh nghiệp có thể tổ chức các phong trào, phương thức tôn vinh hành vi văn hóa, góp phần xây dựng văn hóa theo đúng định hướng ở giai đoạn này, doanh nghiệp phải đối mặt với một số thay đổi, bước đầu có thể ban hành quy chế để bắt buộc thực hiện. Sau một thời gian, từ vị thế bắt buộc, nhân viên sẽ thực hiện một cách tự nguyện. Đây chính là dấu hiệu của thành công. Song song với việc điều chỉnh những yếu tố vô hình, doanh nghiệp cần tiến hành thay đổi những yếu tố hữu hình như kiến trúc, màu sắc, nội thất văn phòng, nghi thức,... sao cho phù hợp với văn hóa của mình. Kết quả của giai đoạn này sẽ dần hình thành những đặc trưng văn hóa của doanh nghiệp, giúp các thành viên nhận biết các giá trị văn hóa của doanh nghiệp mình.

Bước 4: Ổn định và phát triển văn hóa. Bất cứ một yếu tố văn hóa nào hình thành xong, VNPT – Bắc Giang phải bắt tay ngay vào việc duy trì, cập nhật để nó không bị lạc hậu và mai một. Lãnh đạo là người quyết định văn hóa doanh nghiệp, nhưng tồn tại được hay không là nhờ sức mạnh của mọi thành viên. Các hoạt động văn hóa lúc này sẽ phát huy tác dụng tích cực như là công cụ trong việc quản lý điều hành VNPT – Bắc Giang. VNPT – Bắc Giang cần thường xuyên tổ chức các hoạt động tuyên truyền nội bộ, quảng bá ra bên ngoài, tôn vinh những cá nhân, tập thể, những hành vi phù hợp với văn hóa doanh nghiệp. Hãy làm cho các thành viên thấy rằng sẽ mất đi ý nghĩa nếu không có những yếu tố của văn hóa doanh nghiệp. Khi văn hóa doanh nghiệp là một tài sản, một nguồn lực thì nó cũng rất cần khả năng sử dụng để tạo ra giá trị cho doanh nghiệp, cũng như cho mỗi thành viên trong đó.

KẾT LUẬN

Chúng ta có thể thấy rằng không chỉ trong ngành viễn thông mà tất cả các ngành nghề hiện nay đều đang dần nâng cao được tầm quan trọng của yếu tố nhân lực. Chỉ khi có được một đội ngũ lao động có tri thức, có bản lĩnh, có hàm lượng chất xám cao mới có thể giúp VNPT – Bắc Giang tự tin bước vào sân chơi thị trường đầy cơ hội nhưng cũng không kém phần cạnh tranh khốc liệt.

Nhận thức được vấn đề đó trong những năm qua VNPT – Bắc Giang đã không ngừng xây dựng một đội ngũ nhân lực có chất lượng cao. Từ bộ phận cán bộ quản lý tới nhân viên lao động trực tiếp đều đang từng bước phát triển, nâng cao trình độ nghiệp vụ của mình. Tuy nhiên, để có thể phát triển vững mạnh trong giai đoạn mới VNPT – Bắc Giang cần chú trọng hơn nữa trong công tác Nâng cao phát triển chất lượng nguồn nhân lực của mình. Luận văn đã đặt ra mục tiêu là đề ra được các giải pháp cần thiết nhằm nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang trong thời gian tới và tạo đà cho phát triển nhân lực ở các giai đoạn tiếp theo. Sau một thời gian nghiên cứu khẩn trương nghiêm túc và hết sức cố gắng luận văn đã thực hiện được một số nội dung:

Chương 1: Luận văn đã hệ thống hóa các vấn đề về cơ sở lý luận và thực tiễn về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp Viễn thông.

Chương 2: Thông qua các số liệu phân tích qua các thời kỳ, luận văn đã nêu lên được thực trạng về nguồn nhân lực giai đoạn 2018-2020 tại VNPT – Bắc Giang, nêu ra các nội dung về phát triển nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang. Đồng thời luận văn cũng chỉ ra được những mặt tồn tại, những nguyên nhân cần khắc phục để tiếp tục nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho VNPT – Bắc Giang.

Chương 3: Luận văn đã nêu ra được những định hướng, mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh và định hướng phát triển nhân lực của VNPT – Bắc Giang. Trên cơ sở đó luận văn đã đưa ra được những giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực VNPT – Bắc Giang trong thời gian tới.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Đỗ Mai Anh (2013), Luận văn Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty thuốc lá Thăng Long, Trường Đại học Nông nghiệp.
- [2]. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh chủ biên (2008) Theo giáo trình kinh tế nguồn nhân lực của trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [3]. Phạm Minh Hạc (1996), Phát triển giáo dục, phát triển con người phục vụ phát triển kinh tế- xã hội, Nxb khoa học xã hội, Hà Nội.
- [4]. Nguyễn Thu Hương (2014), luận văn Hoàn thiện quản lý nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần công nghiệp tàu thủy Đông Bắc (2014),, Đại học Kinh tế và Quản trị Kinh doanh Thái Nguyên.
- [5]. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2019), Giáo trình Quản trị nhân lực, Nxb. Đại học Kinh tế quốc dân, Hà nội.
- [6]. Đỗ Thị Ngọc Thúy (2021) luận văn Phát triển nguồn nhân lực tại Tổng Công ty truyền tải điện Quốc gia, Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
- [7]. Nguyễn Tiệp chủ biên (2005) Theo giáo trình nguồn nhân lực của trường Đại học Lao động - Xã hội
- [8]. Đặng Xuân Toán (2017) luận văn Quản lý nguồn nhân lực tại Đài phát thanh và truyền hình Phú Thọ , Trường Đại học Kinh tế và Quản trị kinh doanh, Đại học Thái Nguyên.
- [9]. Đặng Xuân Toán (2017) luận văn Quản lý nguồn nhân lực tại Đài phát thanh và truyền hình Phú Thọ , Trường Đại học Kinh tế và Quản trị kinh doanh, Đại học Thái Nguyên.
- [10]. Quyết định số QĐ 641/QĐ-TTG ngày 28/4/2018 về việc quy hoạch đề án tổng thể phát triển thể lực, tầm vóc của người Việt Nam giai đoạn 2018-2030.
- [11]. Viễn thông Bắc Giang , Báo cáo Lao động các năm 2016, 2017, 2018
- [12]. Viễn thông Bắc Giang, Báo cáo Kết quả sản xuất kinh doanh các năm 2016, 2017, 2018
- [13]. Viễn thông Bắc Giang, Báo cáo triển khai kế hoạch VTBG các năm 2017, 2018, 2019.
- [14]. Viễn thông Bắc Giang(2019), Cơ chế kinh tế nội bộ 138, Bắc Giang
- [15]. Trang Web của VNPT – Bắc Giang, <https://vnptbacgiang.com.vn/>
- [16]. Trang Web của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, <https://vnpt.com.vn>

PHỤ LỤC

PHIẾU KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ

Xin chào anh (chị), tôi là Ngô Tuấn Tùng, học viên Lớp Cao học Quản trị kinh doanh, trường Học viện Công Nghệ Bưu Chính Viễn Thông. Hiện tôi đang thực hiện đề tài luận văn tốt nghiệp “Phát triển nguồn nhân lực tại VNPT – Bắc Giang”. Để hoàn thành đề tài, rất mong anh (chị) dành chút thời gian tham gia trả lời bản câu hỏi này.

Tôi xin cam đoan những thông tin mà anh (chị) cung cấp chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu. Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của anh (chị)

I. MỘT SỐ THÔNG TIN CÁ NHÂN

I.1 Giới tính: ☐ Nam

☐ Nữ

I.2 Độ tuổi: ☐ Dưới 30

☐ Từ 30 đến 40

☐ Từ 40 trở lên

I.3 Thời gian công tác tại đơn vị:

☐ Dưới 01 năm

☐ Từ 1 đến dưới 5 năm

☐ Từ 5 năm đến dưới 10 năm

☐ Từ 10 năm đến dưới 15 năm

☐ Từ 15 năm trở lên

I.4 Bộ phận công tác:.....

☐ Lao động gián tiếp

☐ Lao động trực tiếp

I.5 Vị trí làm việc:

☐ Nhân viên

☐ Tổ trưởng

☐ Trưởng/Phó phòng trở lên

☐ Kế toán trưởng

☐ Giám đốc/Phó Giám đốc các Phòng bán hàng khu vực

I.6 Trình độ chuyên môn

☐ Trung cấp

☐ Đại học, cao đẳng

☐ Sau đại học

☐ Khác

II. THÔNG TIN VỀ CÁC CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

II.1 Anh/Chị đã từng tham gia chương trình đào tạo do VNPT-Bắc Giang và Tổng Công ty tổ chức

☐ Có

☐ Chưa

Nếu chọn Có vui lòng tiếp tục trả lời đến câu II.2, II.3

Nếu chọn **Không** thì chuyển sang phần III

II.2 Xin anh/chị cho biết nội dung của các khoá đào tạo này là gì?

Kiến thức chuyên môn cơ bản

Kiến thức chuyên môn nghiệp vụ

Các kỹ năng nghiệp vụ thực tế (Giao tiếp, ngoại ngữ, sử dụng máy vi tính)

Lý luận chính trị (Trung, cao cấp)

Nội dung khác:.....

II.3 Khoá đào tạo này quan trọng như thế nào đến khả năng đáp ứng với công việc của anh/chị tại đơn vị?

Rất quan trọng

Quan trọng

Không quan trọng

Rất không quan trọng

III. THÔNG TIN VỀ CÔNG TÁC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY

Vui lòng cho biết nhận định của anh/chị về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố sau đến động lực làm việc của bản thân với thang cho điểm như sau:

1: Hoàn toàn không hài lòng; 2: Không hài lòng; 3: Bình thường; 4: Hài lòng; 5: Hoàn toàn hài lòng

| STT | CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC | Mức độ đánh giá | | | | |
|-----------|---|-----------------|---|---|---|---|
| I | Lương và phúc lợi | | | | | |
| 1 | Lương so với trách nhiệm và mức độ hoàn thành công việc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Mức lương cạnh tranh so với thị trường lao động | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Tiền thưởng công bằng và thỏa đáng | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Chế độ lương ngoài giờ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Các khoản phụ cấp | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Các khoản phúc lợi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| II | Điều kiện làm việc | | | | | |
| 1 | Máy móc, dụng cụ phục vụ công việc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Nơi làm việc hiện tại đảm bảo tính an toàn và thoải mái | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Nguồn thông tin trong công việc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|------------|--|---|---|---|---|---|
| 4 | Thời gian làm việc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| III | Môi trường làm việc | | | | | |
| 1 | Quan hệ, phối hợp công tác giữa các đơn vị bộ phận | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Sự quan tâm của lãnh đạo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Vị trí công việc hiện tại phù hợp với khả năng bản thân | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Chia sẻ kinh nghiệm giữa các đồng nghiệp | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| IV | Cơ hội đào tạo và phát triển, thăng tiến | | | | | |
| 1 | Được đào tạo kỹ năng để thực hiện công việc | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Được điều kiện học tập và nâng cao kiến thức | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Các chương trình đào tạo hiện nay là tương đối phù hợp | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Chính sách đề bạt, bổ nhiệm, cơ hội thăng tiến nghề nghiệp | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| V | Đời sống tinh thần | | | | | |
| 1 | Chính sách thi đua, khen thưởng | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Tổ chức tham quan, du lịch, nghỉ dưỡng | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Hoạt động phong trào văn nghệ, thể dục, thể thao | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Nhận được sự quan tâm, động viên, chia sẻ kịp thời | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |