

**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**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ**

***(Theo định hướng ứng dụng)***

**Hà Nội - 2021**

Luận văn được hoàn thành tại:

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

Người hướng dẫn khoa học: TS. VŨ QUANG KẾT

Phản biện 1: PGS. TS. Đỗ Hoài Linh

Phản biện 2: TS. Hồ Hồng Hải

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

Vào lúc: Ngày 15 tháng 01 năm 2022

Có thể tìm hiểu luận văn này tại:

Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp viễn thông nói riêng khi tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh phải hội tụ đủ hai yếu tố đó là: nhân lực và vật lực. Trong đó nhân lực đóng vai trò cực kỳ quan trọng, có tính quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Sự cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt nên các doanh nghiệp viễn thông muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tiến tổ chức của mình theo hướng tinh giản, gọn nhẹ, năng động trong đó yếu tố con người mang tính chất quyết định. Con người là yếu tố quan trọng nhất, nếu biết tổ chức phối hợp hoạt động của con người sẽ đạt được mục đích chung cho toàn tổ chức.

Trong những năm qua, Viễn thông Bắc Giang (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 viên chức và lao động của VNPT Bắc Giang còn một số hạn chế, bất cập. Mặt khác, viễn thông là một ngành luôn có nhu cầu về đổi mới công nghệ, vì vậy việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho đơn vị là hết sức cần thiết. Từ thực tế ấy tôi mạnh dạn lựa chọn nghiên cứu luận văn: ***“Phát triển nguồn nhân lực tại VNPT Bắc Giang”***.

### 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 rồng 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 (2015) 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 trung tâm, 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 (2015) 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 Hường (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 tiêu nghiên cứu**

#### **3.1. Mục tiêu chung**

Trên cơ sở phân tích thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực của VNPT Bắc Giang, luận văn đề xuất một số giải pháp để nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực này.

#### **3.2. Mục tiêu cụ thể**

- Hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp
- Thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực của VNPT Bắc Giang
- Định hướng và 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 duy vật biện chứng, duy vật lịch sử: để làm rõ bản chất về công tác quản trị quan hệ khách hàng trong doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ viễn thông
- Phương pháp thu nhập dữ liệu
  - Thông tin thứ cấp: Được thu thập từ các tài liệu, báo cáo của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang để phân tích thực trạng công tác quản trị quan hệ khách hàng tại TTKD VNPT- Bắc Giang
  - Thông tin sơ cấp: Được thu thập từ các bảng hỏi thiết kế sẵn và đối tượng là khách hàng sử dụng dịch vụ của VNPT Bắc Giang
- 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.

##### **5.1. Mô tả mẫu**

Đối tượng điều tra là cán bộ, công nhân viên tại VNPT Bắc Giang. Đối tượng khảo sát: 50 người

##### **5.2. Phương thức và câu hỏi điều tra**

Theo Nguyễn Thượng Thái (2007) [12] thì có hai loại phương pháp điều tra để thu thập dữ liệu là: Phương pháp bàn giấy và phương pháp hiện trường. Trong đó phương pháp hiện trường hay được lựa chọn, phương pháp này bao gồm các hình thức thực hiện:

- Quan sát: Dùng người hoặc máy móc để ghi lại các hiện tượng, hành vi của khách hàng.
- Phỏng vấn: Hỏi ý kiến các đối tượng được chọn. Có các hình thức phỏng vấn là:
  - + Phỏng vấn trực tiếp cá nhân
  - + Phỏng vấn tại nơi công cộng
  - + Phỏng vấn nhóm tập trung
  - + Phỏng vấn qua điện thoại
  - + Phỏng vấn qua thư: Gửi câu hỏi cho khách hàng qua đường bưu điện hoặc e-mail.

Tác giả lựa chọn thực hiện việc điều tra theo phương pháp hiện trường với các hình thức thực hiện là:

- + Phỏng vấn trực tiếp
- + Gửi thư, bao gồm qua e-mail và đường bưu điện
- + Phỏng vấn qua điện thoại

Hình thức điều tra được chọn là dùng bảng câu hỏi. Người được phỏng vấn sẽ được cho các lựa chọn để diễn đạt ý kiến của họ. Các câu hỏi sẽ được biên soạn với mục đích đánh giá mức độ đạt được mục tiêu của Phát triển nguồn nhân lực mà Đơn vị đã thực hiện.

Bảng câu hỏi gồm 8 câu là các câu hỏi khảo sát về Phát triển nguồn nhân lực của Trung tâm kinh doanh VNPT- Bắc Giang.

Nội dung bảng câu hỏi được thể hiện tại Phụ lục 1. Phần thư ngỏ được thể hiện cho trường hợp phỏng vấn qua thư gửi đường bưu điện, riêng đối với hình thức phỏng vấn qua e-mail, bảng câu hỏi sẽ được đính kèm thư ngỏ, khách hàng được đề xuất “đánh dấu” vào các phương án trả lời và gửi lại.

Thực tế điều tra số phiếu phát ra là 50 và số phiếu thu về là 50 phiếu, số phiếu hợp lệ là 50.

### *5.3. Phương pháp xử lý dữ liệu*

Dữ liệu sẽ được phân tích và tổng hợp bằng Excel 2007, vẽ các biểu đồ để đánh giá về từng kết quả của mỗi câu hỏi, từ đó có thể rút ra những nhận xét sơ bộ về hiệu quả của Phát triển nguồn nhân lực Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang.

## **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***

*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***

*“ 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 ”*

## **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

1.2.1.2. Tình hình phát triển kinh tế, xã hội

1.2.1.3. Thị trường lao động

### ***1.2.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp***



- 1.2.2.1. Quan điểm của lãnh đạo
- 1.2.2.2. Các nguồn lực cho phát triển nguồn nhân lực
- 1.2.2.3. Khả năng của 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***

#### ***1.3.2. Cơ cấu hợp lý***

#### ***1.3.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực***

- 1.3.3.1. Nâng cao trạng thái sức khỏe thể lực
- 1.3.3.2. Nâng cao kiến thức
- 1.3.3.3. Nâng cao kỹ năng
- 1.3.3.4. Năng lực phẩm chất

### **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
- 1.4.1.2. Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực
- 1.4.1.3. Kế hoạch phát triển 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, chuyên 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).

#### **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 kích 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.

#### 1.4.2.3. Tạo động lực cho sự phát triển nguồn nhân lực

##### *Tạo động lực vật chất*

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.

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 là những 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.

##### *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.

#### 1.4.2.4. Nâng cao thể lực, sức khỏe cho nguồn nhân lực

#### 1.4.2.5. 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

#### 1.4.3.2. Kiểm soát sự phát triển nguồn nhân lực

## **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***

### ***1.5.2. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp viễn thông***

### ***1.5.3. Bài học kinh nghiệm cho VNPT Bắc Giang***

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 để 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.

### **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](mailto:info@vnptbacgiang.com.vn)

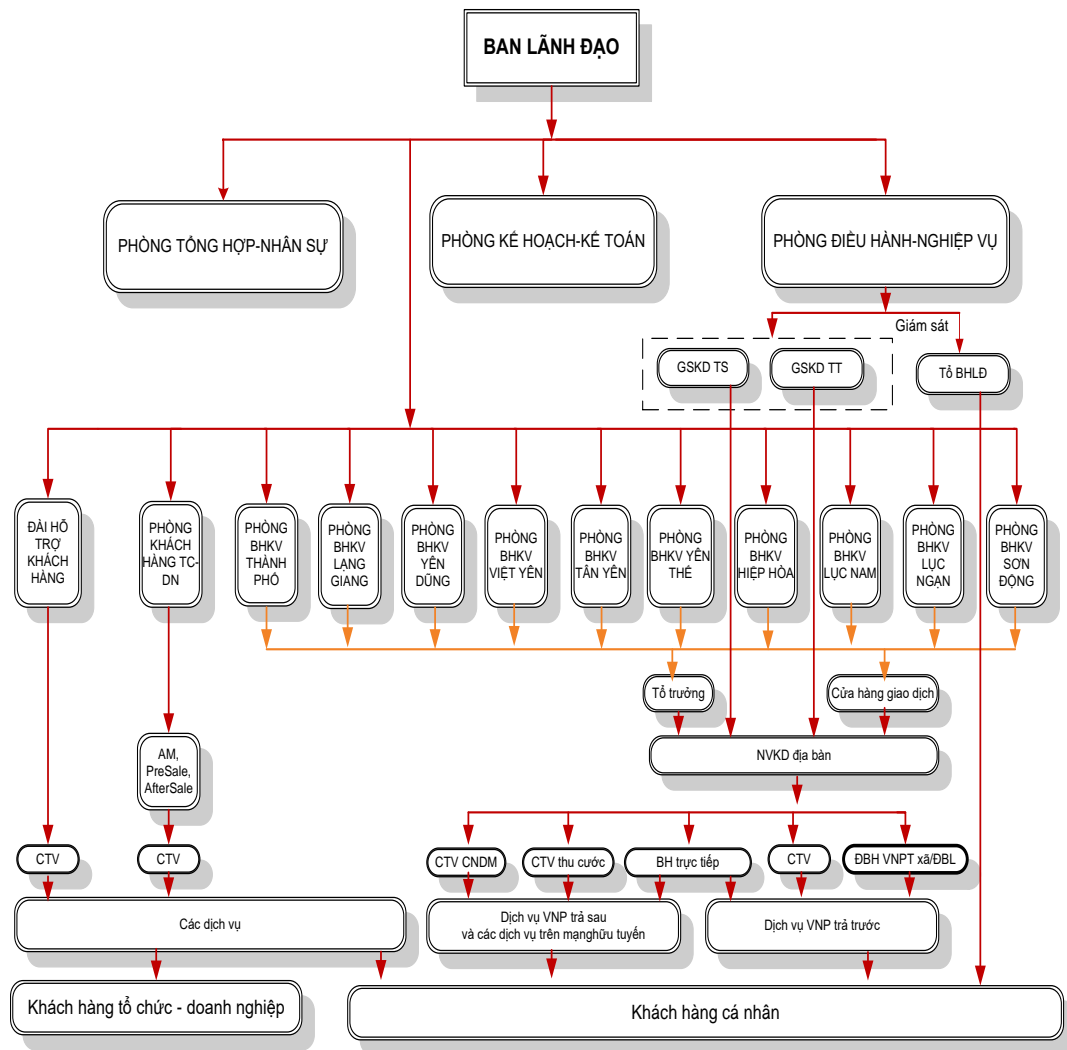
Website: [www.vnptbacgiang.com.vn](http://www.vnptbacgiang.com.vn)

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.

#### ***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 03/11/2015 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 Trung tâm Kinh doanh 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)

### 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 Trung tâm 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

## 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.

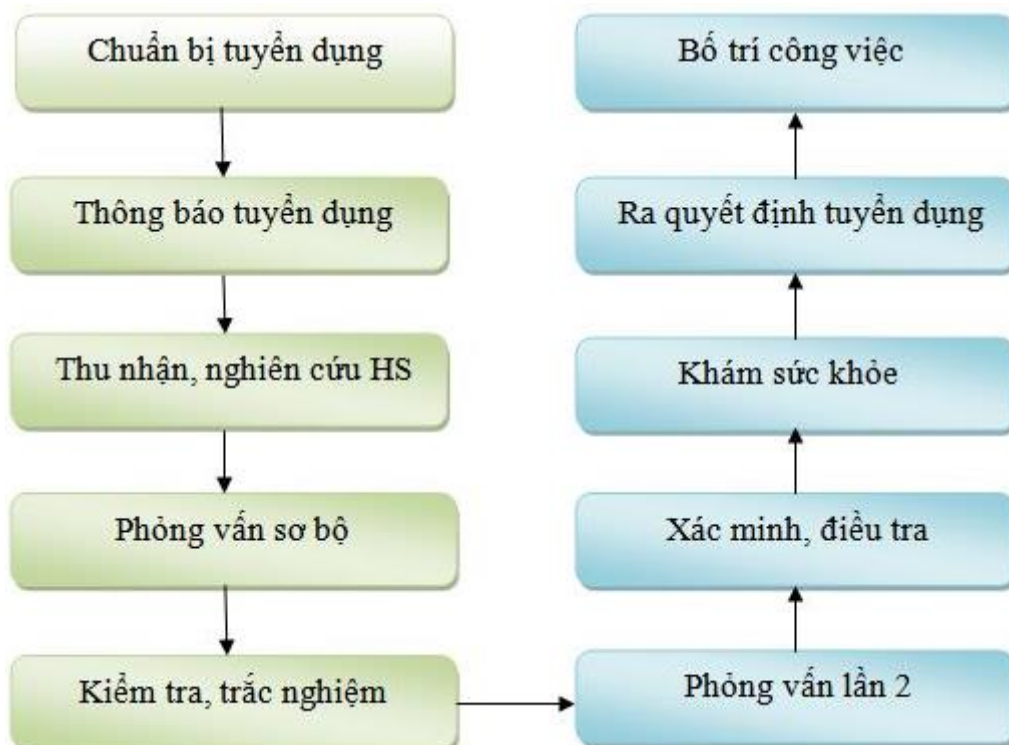
**Bảng 2.2. Dự kiến lao động của VNPT Bắc Giang theo các mức trình độ đến năm 2025**

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

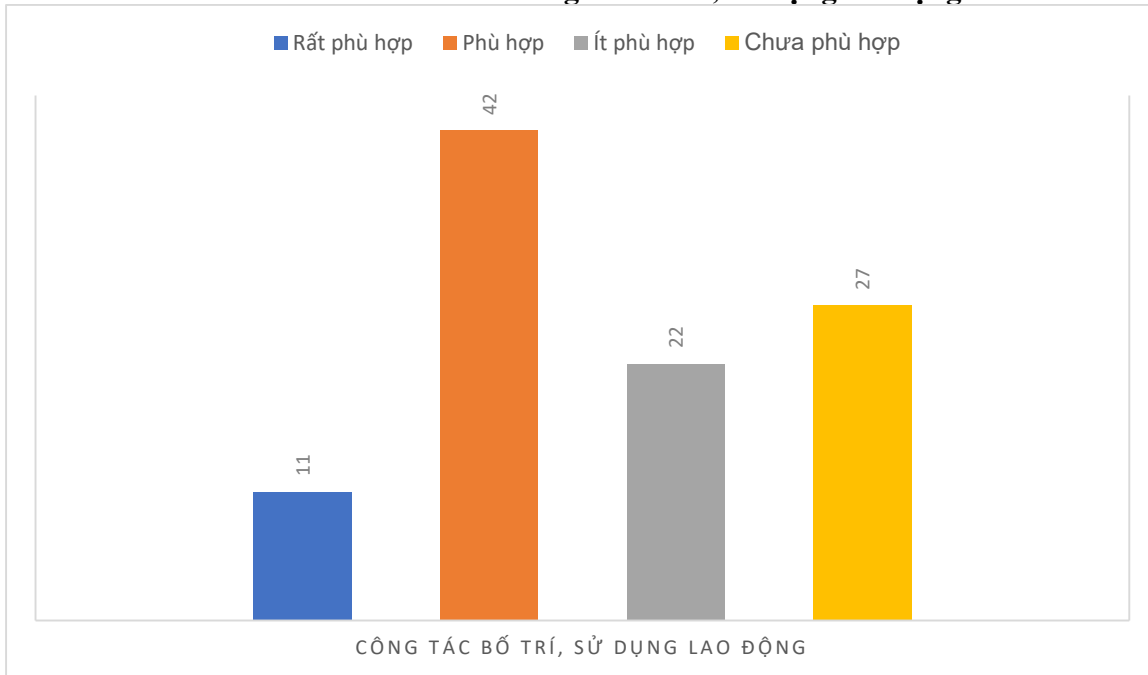
### 2.2.2. Phân tích thực trạng các hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại VNPT Bắc Giang.

Tuyển dụng nguồn nhân lực cho VNPT Bắc Giang

**Hình 2.2. Quy trình tuyển dụng**

Nguồn: Phòng nhân lực VNPT Bắc Giang



**Biểu đồ 2.1: Công tác bố trí, sử dụng lao động**

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

**Bảng 2.3: Nội dung đào tạo nhân lực tại VNPT Bắc Giang**

Nội dung đào tạo	Không đồng ý		Đồng ý	
	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Thực hiện chương trình đào tạo, định hướng cho lao động mới tuyển dụng	43	42,2	59	57,8
Phối hợp tốt với các tổ chức đào tạo bên ngoài để tổ chức đào tạo trực tiếp cho lao động đơn vị	37	36,3	65	63,7
Người được giao nhiệm vụ hướng dẫn, kèm cặp có kỹ năng hướng dẫn, kèm cặp tốt, nhiệt tình	25	24,5	77	75,5
Đánh giá tiến bộ của NLD trong và sau quá trình đào tạo	33	32,4	69	67,6

(Nguồn: Theo khảo sát của tác giả)

Các hình thức đào tạo tại đơn vị được áp dụng rộng rãi tại nhiều bộ phận khác nhau. Hình

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

#### **2.2.2.1. Đánh giá sự phát triển nguồn nhân lực**

**Bảng 2.4: Tình hình tuyển dụng qua các năm**

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*

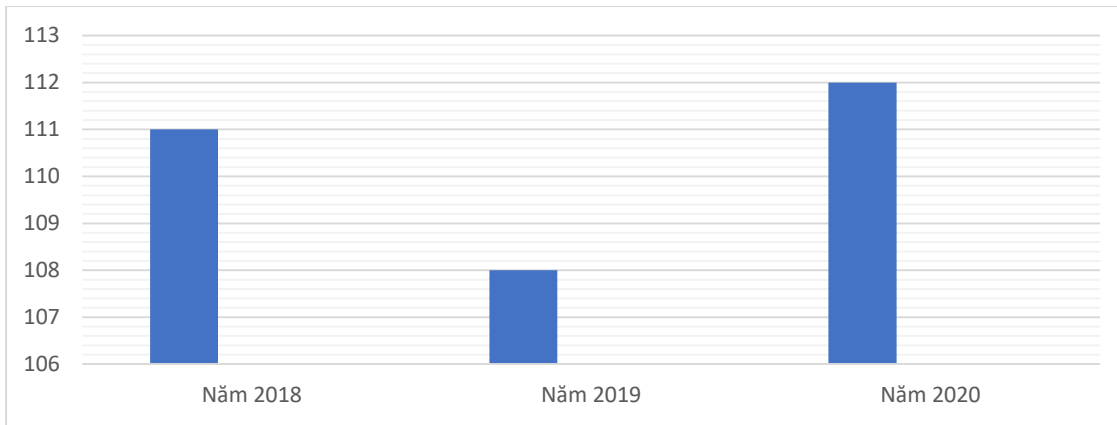
### **2.2.3. Một số kết quả khảo sát về hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại VNPT**

#### **– Bắc Giang:**

## **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 2.2: Số lượng nhân cán bộ công nhân viên của VNPT-Bắc Giang**

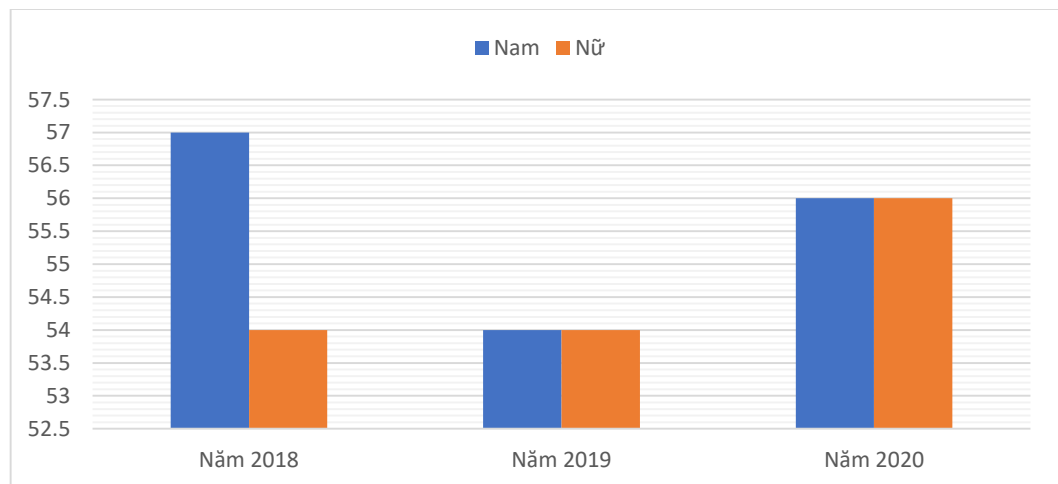
Qua biểu đồ cho ta thấy số lượng cán bộ công nhân viên của VNPT - Bắc Giang nhìn chung tăng lên qua các năm từ 2019-2020, tuy nhiên năm 2019 giảm do nhân sự điều chuyển 2 khối kinh doanh và kỹ thuật. Cụ thể, năm 2019 giảm so với năm 2018 là 3 người (giảm 2.7%) và năm 2020 tăng so với năm 2019 là 4 người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

### 2.3.2. Cơ cấu lao động

Thành lập từ năm 2015, VNPT-Bắc Giang đã có những bước phát triển nhất định cả về kinh tế lẫn nhân sự trong VNPT - Bắc Giang. Cơ cấu lao động VNPT - Bắc Giang qua các năm như sau:

#### ➤ Xét về giới tính

Đơn vị: Người

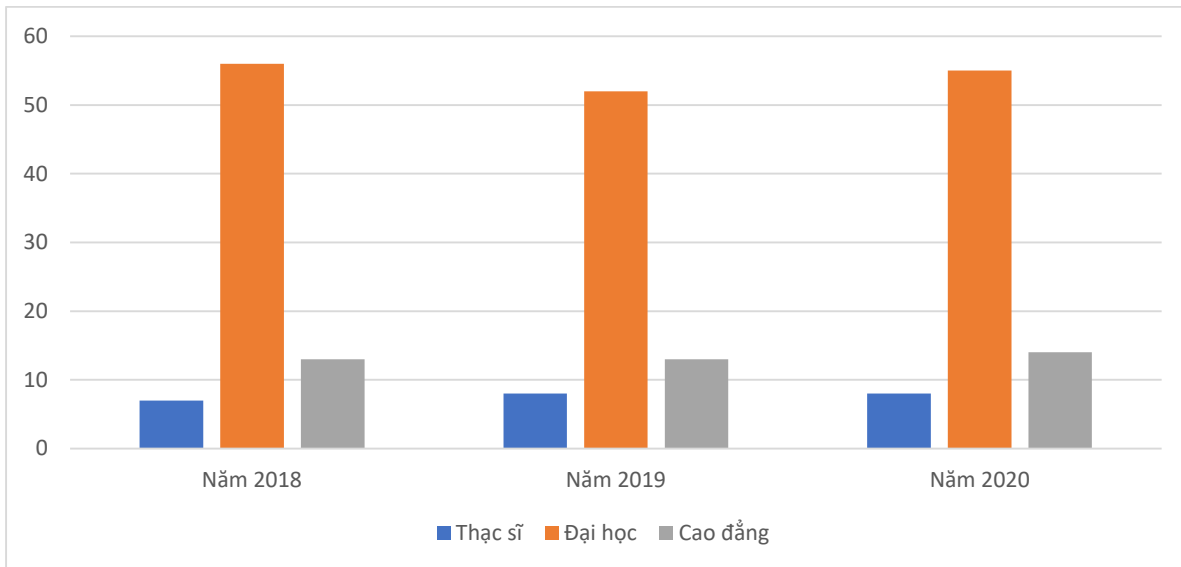


**Hình 2.3: Biểu đồ cơ cấu lao động của VNPT-Bắc Giang theo giới tính**

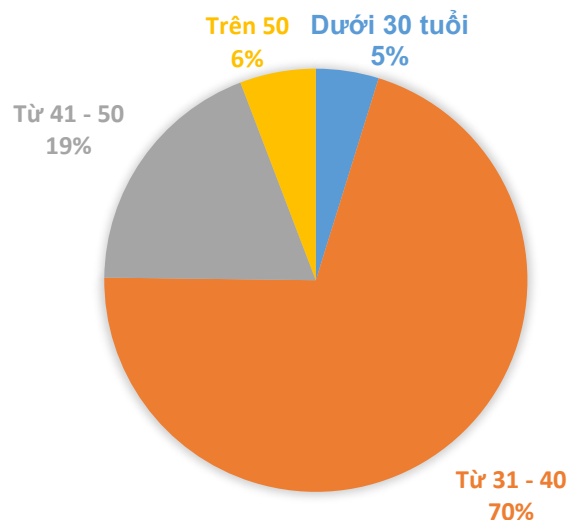
Số lượng nhân viên nữ có tốc độ tăng lên (54 người vào năm 2018 và 56 người năm 2020), trong khi tốc độ tăng nhân viên nam giảm xuống (từ 57 người vào năm 2018 xuống 56 người năm 2020). Điều này cho thấy VNPT - Bắc Giang đang xây dựng cơ cấu nhân sự đồng đều hơn.

➤ *Xét về trình độ chuyên môn*

Đơn vị: Người

**Hình 2.4: 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.

➤ *Xét về nhóm tuổi***Hình 2.5: Biểu đồ cơ cấu lao động của VNPT-Bắc Giang theo nhóm tuổi****2.3.2. Chất lượng nguồn nhân lực**

**Bảng 2.5: Đạo đức, tác phong của lao động**

<b>Đạo đức, tác phong của người lao động</b>	<b>Đồng ý</b>		<b>Không đồng ý</b>	
	<b>Phiếu khảo sát</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>Phiếu khảo sát</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Chấp hành đúng nội quy, quy định trong công ty	98	94,23	6	5,77
Tinh thần làm việc tốt	95	91,34	9	8,66
Đấu tranh với tiêu cực trong công việc và sinh hoạt tập thể	94	90,38	10	9,62

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

### **2.3.3. Kết quả tuyển dụng của VNPT Bắc Giang năm 2020**

## **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**

### **2.4.2. Các yếu tố bên trong**

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

### **2.5.1. Những ưu điểm**

### **2.5.2. Các hạn chế và nguyên nhân**

#### **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***

#### ***3.1.2. Định hướng hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại VNPT Bắc Giang***

### **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.

#### ***3.2.2. 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 Trung tâm kinh doanh 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 Trung tâm 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, Trung tâm 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.

#### ***3.2.3. 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.

## 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.