

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

LÊ THỊ HOÀI HƯƠNG

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG ĐÀ NẴNG**

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số : 60.34.05

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

Đà Nẵng - Năm 2010

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **PGS.TS. VÕ XUÂN TIẾN**

Phản biện 1: TS. Nguyễn Quốc Tuấn

Phản biện 2 : TS. Nguyễn Văn Phát

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ quản trị kinh doanh họp vào ngày 5 tháng 2 năm 2010 tại Đại học Đà Nẵng.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong xu thế toàn cầu hoá kinh tế, vấn đề phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng xu thế chuyển sang nền kinh tế tri thức đang được các nước ưu tiên. Trong đó, lao động tri thức được coi là vốn nhân lực đóng vai trò hàng đầu của sự phát triển kinh tế.

Công ty Viễn thông Đà Nẵng là công ty hoạt động trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin với tính cạnh tranh khốc liệt, do vậy nhu cầu về sử dụng lao động có tay nghề, trình độ cao là rất lớn.

Từ thực tế ấy, em chọn đề tài, “*Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Viễn thông Đà Nẵng*” cho luận văn tốt nghiệp của mình. Kết quả nghiên cứu sẽ giúp tìm ra được các nguyên nhân và giải pháp nhằm giúp Công ty có được một nguồn nhân lực đầy đủ, đảm bảo chất lượng để phục vụ cho quá trình phát triển của Công ty.

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

- Hệ thống hoá những vấn đề lý luận liên quan đến phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp.
- Nghiên cứu tình hình phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Viễn thông Đà Nẵng trong thời gian qua.
- Đề xuất một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Viễn thông Đà Nẵng trong thời gian tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu:* Những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Viễn thông Đà Nẵng.

- *Phạm vi nghiên cứu:*

- + Một số vấn đề liên quan đến phát triển nguồn nhân lực trong phạm vi tại Công ty Viễn thông Đà Nẵng.
- + Về không gian: Nghiên cứu các vấn đề liên quan đến phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Viễn thông Đà Nẵng.

+ Về thời gian: Các giải pháp phát triển nguồn nhân lực từ nay đến 2015.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử;
- Phương pháp thống kê;
- Các phương pháp toán
- Các phương pháp nghiên cứu quản trị khác

5. Bố cục và nội dung nghiên cứu

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được trình bày qua 3 chương:

- Chương 1. Một số vấn đề lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong các công ty và doanh nghiệp.
- Chương 2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Viễn thông Đà Nẵng
- Chương 3. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Viễn thông Đà Nẵng

CHƯƠNG 1

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

1.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CÓ LIÊN QUAN

• Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là nguồn lực cơ bản của mỗi quốc gia, là tổng thể tiềm năng lao động của con người.

Xét về tổng thể, nguồn nhân lực là tiềm năng lao động của con người trên các mặt số lượng, cơ cấu và chất lượng bao gồm các phẩm chất, trình độ chuyên môn, kiến thức, óc sáng tạo, năng lượng, nhiệt huyết và kinh nghiệm sống của con người nhằm đáp ứng một cơ cấu kinh tế xã hội đòi hỏi.

• Quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì con người của một tổ chức

nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên, nhằm nâng cao hiệu quả phát triển nguồn nhân lực.

Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực:

- Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực: chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp.

- Nhóm chức năng đào tạo phát triển: thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành, bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

- Nhóm chức năng duy trì nguồn lực: bao gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

- **Phát triển nguồn nhân lực**

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 của nguồn nhân lực (trí tuệ, thể chất và phẩm chất tâm lý xã hội) thông qua đào tạo, bồi dưỡng và đào tạo lại, chăm sóc sức khỏe về thể lực và tinh thần, khai thác tối đa tiềm năng, nhằm đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế-xã hội trong từng giai đoạn phát triển.

1.2. NỘI DUNG CỦA PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

Nội dung chủ yếu là nâng cao trình độ, bảo vệ quyền lợi hợp pháp và thường xuyên chăm lo đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động là một cách thiết thực, cụ thể và là nhiệm vụ hàng đầu của cộng đồng doanh nghiệp.

1.2.1. Nâng cao kiến thức cho người lao động

+ Nâng cao kiến thức cho người lao động là tiến hành đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng để người lao động có điều kiện hoàn thiện tay nghề và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của công việc.

+ Ý nghĩa của việc nâng cao kiến thức cho người lao động là nhằm đạt kết quả lao động tốt hơn, có ý nghĩa thúc đẩy người lao động và chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận.

+ Nội dung của việc nâng cao kiến thức cho người lao động:

- Mục tiêu của việc nâng cao kiến thức cho người lao động: bao gồm các mục tiêu về kiến thức, kỹ năng và những cải tiến trong công việc mà nhân viên sẽ biểu hiện sau khi đào tạo.

- Xác định những kiến thức cần nâng cao: cần trang bị cho người lao động những kiến thức, kỹ năng và thái độ trong quá trình làm việc.

Đối với lao động trực tiếp, nội dung mà doanh nghiệp cần đào tạo cho người lao động là: Đào tạo định hướng công việc; Huấn luyện nhân viên phục vụ; Đào tạo chuyên môn nghiệp vụ

1.2.2. Tăng cường kỹ năng cho người lao động

+ Kỹ năng nghề nghiệp là kỹ năng phản ánh sự hiểu biết về trình độ thành thạo tay nghề và những kinh nghiệm, mức độ tinh xảo trong việc thực hiện các công việc. Hoạt động của con người trong các tổ chức được thực hiện trong 3 lĩnh vực chủ yếu: Làm việc với con người, với các số liệu và với các loại vật dụng, khi làm việc trong 3 lĩnh vực chủ yếu này kỹ năng nghề nghiệp của người lao động sẽ được nâng cao.

+ Muốn phát triển kỹ năng nghề nghiệp, cần phải thực hiện tốt việc lập kế hoạch nghề nghiệp và quản lý nghề nghiệp đối với :

- Nhân viên
- Nhà quản trị
- Tổ chức

+ Trình độ kỹ năng nghề nghiệp của CBCNV được nâng cao khi giải quyết nội dung :

- Thực hiện tốt công tác hoạch định NNL
- Tiền lương, thưởng chi trả công bằng và có giá trị khích lệ người lao

động.

1.2.3. Giáo dục hành vi cho người lao động

Nhận thức của người lao động được coi là tiêu chí đánh giá trình độ phát triển nguồn nhân lực, vì trình độ nhận thức của mỗi người khác nhau, dẫn đến kết quả cũng khác nhau. Vì vậy, phải có giải pháp nâng cao trình độ nhận thức cho người lao động, nhằm tạo cho họ có đủ trình độ thực hiện hoàn thành nhiệm vụ của tổ chức.

Cần nâng cao chất lượng một cách toàn diện cả 3 mặt: nâng cao kiến thức trình độ, phẩm chất đạo đức, năng lực công tác cho đội ngũ người lao động. Tạo ra người lao động mới có đạo đức, phẩm chất tốt đẹp, có kiến thức và trình độ văn hóa, chuyên môn để làm tròn và hoàn thành nhiệm vụ được giao.

1.2.4. Nâng cao động cơ cho người lao động

Động cơ là cái có tác dụng chi phối thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động. Để người lao động làm việc tốt thì người sử dụng lao động cần phải loại trừ những hoạt động tiêu cực có thể triệt tiêu động cơ làm việc tự nhiên của người lao động. Kế tiếp, cần phải phát triển những yếu tố thực sự có thể thúc đẩy tất cả các nhân viên làm việc, nói cách khác là phải tìm cách nâng cao động cơ thúc đẩy nhân viên thông qua việc tạo dựng và nâng cao động lực thúc đẩy người lao động được thực hiện bằng nhiều cách:

- **Yếu tố vật chất:** bao gồm lương, các khoản thù lao, các khoản phụ cấp, các khoản phúc lợi xã hội...

- **Yếu tố tinh thần:** như: khen, tuyên dương, ý thức thành đạt, sự kiểm soát của cá nhân đối với công việc...

1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

1.3.1. Qui mô, cơ cấu nguồn nhân lực

Qui mô nguồn nhân lực là nhân tố phản ánh số lượng nguồn nhân lực hiện có tại một thời điểm nhất định, là toàn bộ những con người cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể chất và tinh thần được huy động vào quá trình lao động.

Cơ cấu nguồn nhân lực có ảnh hưởng đến các mối quan hệ tương tác giữa các bộ phận nguồn nhân lực trong tổng nguồn nhân lực. Cơ cấu nguồn nhân lực là kết quả tất yếu của quá trình phân công lao động xã hội.

1.3.2. Các nhân tố thuộc về người sử dụng lao động

- Chính sách trả lương của các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp sẽ trả lương cho người lao động theo mức độ đóng góp của họ cho doanh nghiệp, tuy thuộc vào trình độ học vấn cao, có kỹ năng nghề nghiệp.

- Xu hướng sàng lọc nhân viên

- Định hướng đào tạo của doanh nghiệp: theo hai loại kỹ năng sau

+ Kỹ năng chung là các kỹ năng có thể sử dụng tại nhiều doanh nghiệp khác nhau, thậm chí trong các ngành nghề khác nhau.

+ Ngược lại, việc đào tạo cụ thể đối với một hãng thực tế chỉ có giá trị tại một doanh nghiệp cụ thể, nó rất ít hoặc hầu như không có giá trị đối với một hãng khác.

1.3.3. Trình độ dân trí và chuyên môn nghiệp vụ kỹ thuật của nguồn nhân lực

Trình độ dân trí là nhân tố phản ánh việc tiếp nhận các thông tin về kinh tế, khoa học, xã hội và việc áp dụng kiến thức đó vào thực tiễn cuộc sống.

Trình độ chuyên môn kỹ thuật được phản ánh bởi kết cấu trình độ đào tạo của đội ngũ lao động, tính theo tỉ lệ giữa lao động trình độ đại học, trung học chuyên nghiệp, công nhân kỹ thuật và được xem xét trong mối quan hệ giữa các loại trình độ với nhau.

1.3.4. Nhân tố thuộc về tính năng động xã hội

Nhân tố thuộc về tính năng động xã hội, bao gồm : pháp luật, thể chế, cơ chế, chính sách,...

1.4. Ý NGHĨA CỦA VIỆC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

- Giúp cho nhân viên nâng cao kiến thức và kỹ năng công việc, qua đó nhân viên thực hiện công việc tốt hơn.

- Tạo điều kiện áp dụng tiến bộ kỹ thuật và quản lý vào doanh nghiệp, cập nhật kiến thức mới.

- Tạo động lực thúc đẩy sự phát triển và mang lại thành công của doanh nghiệp.

- Tạo ra một lực lượng lao động lành nghề, linh hoạt và có khả năng thích nghi với sự thay đổi môi trường kinh doanh và tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Giải quyết các vấn đề mâu thuẫn, xung đột giữa người lao động với các nhà quản lý, đề ra các chính sách quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả.

- Thoả mãn nhu cầu phát triển của nhân viên

- Tạo ra được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp, sự tương thích giữa người lao động với công việc hiện tại cũng như trong tương lai. Đồng thời tạo ra tính chuyên nghiệp cho người lao động, giúp cho nhân viên có thái độ tích cực và động cơ làm việc.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG ĐÀ NẴNG

2.1. ĐẶC ĐIỂM CỦA CÔNG TY VIỄN THÔNG ĐÀ NẴNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC PHÁT TRIỂN NNL

2.1.1. Đặc điểm về công tác tổ chức

a. Về quá trình hình thành

Tiền thân của Công ty Viễn thông Đà Nẵng là Bưu điện Tỉnh Quảng Nam Đà Nẵng (thành lập năm 1975). Viễn thông Đà Nẵng được thành lập theo quyết định số 613/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 06/12/2007 của Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

b. Chức năng nhiệm vụ

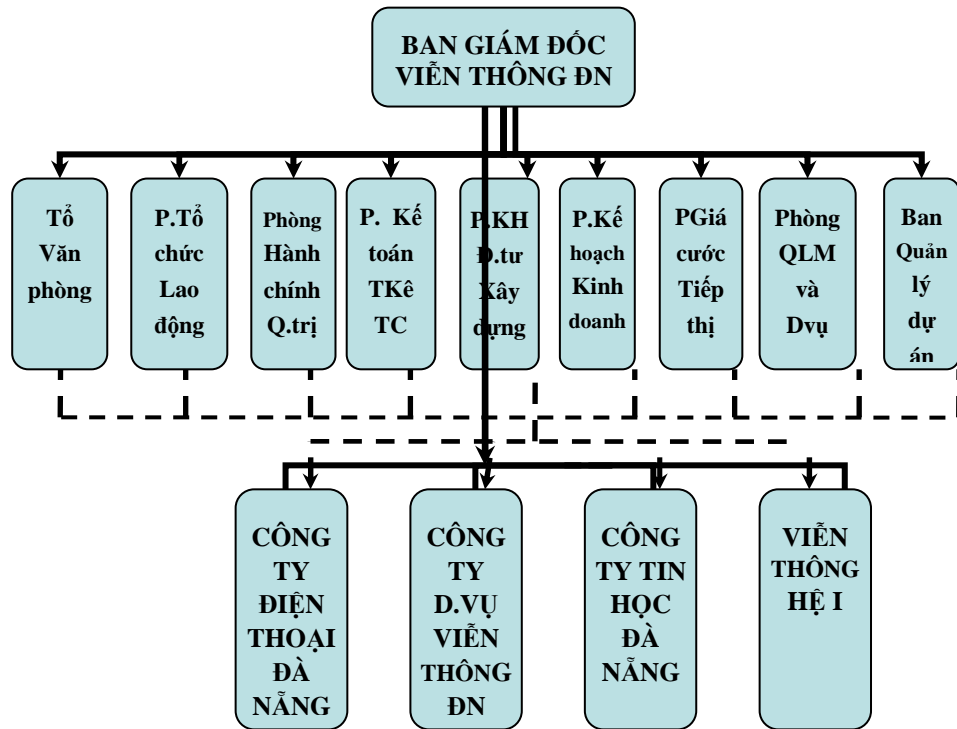
Chức năng, nhiệm vụ chính:

Viễn thông Đà Nẵng là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, có chức năng chính như sau: khai thác mạng lưới viễn thông; cung cấp các dịch vụ viễn thông, kinh doanh vật tư thiết bị viễn thông; lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông; ...

c. Bộ máy quản lý

Mô hình tổ chức của Công ty Viễn thông Đà Nẵng (được gọi tắt là DNPT) theo sơ đồ như sau:

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CÔNG TY VIỄN THÔNG ĐÀ NẴNG



Ghi chú:
 —————> Quan hệ trực tuyến
 - - - - -> Quan hệ chức năng

Hình 2.1 Sơ đồ tổ chức Công ty Viễn thông Đà Nẵng

Bộ máy tổ chức của Viễn thông Đà Nẵng, bao gồm: Ban giám đốc, 09 phòng chức năng, bốn đơn vị sản xuất kinh doanh trực thuộc.

Bộ máy quản lý được tổ chức theo nguyên tắc trực tuyến tham mưu. Mô hình tổ chức tại Viễn thông ĐN vừa góp phần làm tăng tính hiệu quả trong kinh doanh, phù hợp với cơ sở vật chất kỹ thuật hiện có, vừa đảm bảo tính năng động, phát huy sức mạnh tổng hợp, khuyến khích các đơn vị hỗ trợ lẫn nhau và góp phần phát triển mạng lưới kinh doanh.

2.1.2. Đặc điểm các nguồn lực của Công ty Viễn thông Đà Nẵng ảnh hưởng đến phát triển NNL

a. Đặc điểm của các Công ty Viễn thông và ảnh hưởng của nó tới phát triển nguồn nhân lực

- Sản phẩm BCVT là hiệu quả của quá trình truyền đưa tin tức
- Quá trình sản xuất kinh doanh mang tính dây chuyền
- Quá trình sản xuất gắn liền với quá trình tiêu thụ sản phẩm

b. Đặc điểm các nguồn lực của Công Ty Viễn Thông Đà Nẵng ảnh hưởng đến phát triển NNL

b1. Nguồn nhân lực

Biểu 2.1 Cơ cấu nguồn nhân lực

Chỉ tiêu	2006		2007		2008	
	S.lượng (người)	Tỉ lệ (%)	S.lượng (người)	Tỉ lệ (%)	S.lượng (người)	Tỉ lệ (%)
Tổng số	919	100	888	100	879	100
1. Chia theo đơn vị						
- Khối chức năng	86	9	88	10	93	11
- Cty Điện thoại	563	61.4	497	56.2	462	53
- Cty DVVT	156	17	180	20	189	21
- Cty Tin học	99	11	107	12	118	13
- Viễn thông hệ I	15	1.6	16	1.8	17	2
2. Chia ra						
- CB trực tiếp	725	79	692	78	678	77
- CB quản lý	194	21	196	22	201	23

(Nguồn: Phòng Tổ Chức Lao Động-Cty Viễn Thông ĐN)

- Khối chức năng chiếm tỷ trọng nhân sự khá cao, số lượng lao động tham gia trực tiếp vào quá trình cung cấp dịch vụ rất thấp do đó năng suất lao động trong toàn Công ty sẽ không cao.

- Tỷ lệ cán bộ trực tiếp và gián tiếp qua các năm gần như không thay đổi nhưng tỷ lệ cán bộ gián tiếp chiếm tỷ lệ cao, bình quân từ 21% đến 23%, tạo ra một sự không linh hoạt trong cách điều hành công việc.

- Nguồn nhân lực và cơ cấu nguồn nhân lực không thay đổi qua các năm chứng tỏ nguồn nhân lực không theo kịp với sự tăng trưởng của các hoạt động kinh doanh và sự cạnh tranh của thị trường.

b2. Nguồn vốn

Trong các năm qua, Viễn thông Đà Nẵng luôn duy trì được tốc độ tăng trưởng doanh thu ở mức khá, lợi nhuận đạt được ở mức cao, Bảng sau cho phép đánh giá khả năng tài chính trong 3 năm gần đây:

Bảng 2.2: Tình hình tài chính từ năm 2006 đến 2008

Stt	Chỉ tiêu	2006		2007		2008	
		Giá trị	Tỷ lệ	Giá trị	Tỷ lệ	Giá trị	Tỷ lệ
1	Dthu viễn thông	356.104		389.031		426.680	
2	L.nhuận sau thuế	33.930		37.260		40.050	
3	Tổng tài sản	502.104	100	589.346	100	640.105	100
3.1	TSLĐĐT ngắn hạn	141.581	28,2	206.860	35,1	248.361	34,1
A	Trong đó: - Tiền	6.088	4,3	7.240	3,5	25.333	10,2
B	- Khoản phải thu	30.298	21,4	38.476	18,6	41.973	16,9
C	- Vật tư tồn kho	11.468	8,1	19.859	9,6	14.653	5,9
3.2	TSCĐ&ĐT dài hạn	360.523	71,8	382.486	64,9	391.745	61,2
	Tđ:CPXD&CB dở dang	27.608	19,5	50.060	24,2	67.306	27,1
4	Tổng nguồn vốn	502.104	100	589.346	100	603.612	100
4.1	Nợ ngắn hạn	72.805	14,5	75.436	12,8	86.920	14,4
4.2	Nợ dài hạn	243.018	48,40	256.955	43,60	244.463	40,5
	Tđó: Phải trả Tcty	226.951	45,20	230.434	39,10	219.111	36,3
4.3	Nợ khác	16.569	3,30	53.630	9,10	54.325	9,0
4.4	Vốn chủ sở hữu	169.711	33,80	203.324	34,50	217.904	36,1

Cơ cấu tài sản và nguồn vốn: nhìn chung cơ cấu tài sản và nguồn vốn tương đối ổn định qua các năm. Vốn chủ sở hữu có sự gia tăng về tỷ trọng. Nhìn chung, Viễn Thông Đà Nẵng có khả năng thanh toán tốt, cơ cấu tài chính bền vững và khả năng sinh lời tốt.

2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty

Có thể phân chia các dịch vụ của Công ty ra làm 3 mảng chính là điện thoại cố định, điện thoại di động và Internet. Sản lượng và doanh thu của các dịch vụ này được thực hiện qua các năm thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.3 : Doanh thu và sản lượng các dịch vụ VT từ 2006-2008

ST T	Tên chỉ tiêu chủ yếu	Thực hiện					
		2006		2007		2008	
		TH	%TT	TH	%TT	TH	%TT
I	Sản lượng						
I.1	ĐT cố định (phút)	416.043	106,94	429.652	103,27	351.942	81,91
I.2	ĐT di động (phút)	29.358	98,82	24.635	83,91	23.627	95,91
I.3	Internet (byte)	450.119	266,37	948.819	210,79	1.347.318	142,00
II	Doanh thu (Triệu đồng)						
II.1	ĐT cố định	217.306	99,78	197.321	90,80	176.445	89,42
II.2	ĐT di động	124.370	145,88	168.398	135,40	214.803	127,56
II.3	Internet	14.428	150,87	23.312	161,57	35.432	151,99
	Tổng dthu	356.104	113,92	389.031	109,24	426.680	109,68

(Nguồn: Phòng KHKD – Viễn Thông Đà Nẵng)

2.1.4 Đặc điểm thị trường và khách hàng của Viễn thông Đà Nẵng

- Chỉ với 1,44% khách hàng lớn (1.953 khách hàng có doanh thu bình quân từ 1 triệu đồng/tháng trở lên) trong tổng số 139.000 khách hàng, đã chiếm hơn 18% doanh thu của DNPT.

- Với mức độ cạnh tranh ngày càng quyết liệt

- Thị trường Đà Nẵng tập trung chủ yếu ở khu vực nội thành chiếm khoảng 20% diện tích thành phố nhưng chiếm hơn 70% dân cư.

- Mặc dù Đà Nẵng được xem là đô thị loại 1, nhưng cơ sở hạ tầng chỉ đang ở giai đoạn đầu tư, tỷ trọng công nghiệp, dịch vụ, du lịch còn thấp, thu nhập dân cư thấp hơn so với nhiều thành phố lớn khác.

2.2. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG ĐÀ NẴNG TRONG THỜI GIAN QUA

2.2.1. Thực trạng về nâng cao kiến thức của NLD tại DNPT

Lực lượng lao động và kết cấu lao động viễn thông theo trình độ của Viễn thông Đà Nẵng qua các năm:

Bảng 2.4 Cơ cấu lao động qua các năm

CHỈ TIÊU	Năm 2006		Năm 2007		Năm 2008	
	Số lượng (Người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỉ lệ (%)
1. Tổng số:	919	100	888	100	879	100
a. Sau ĐH	17	1.8	18	2	19	2.2
b. Đại học	102	11	115	13	147	17
c. Cao Đẳng	209	22.8	190	21	148	17
d. Trung cấp	58	6	55	6.1	58	6.4
e. Công nhân	511	56	493	56	495	56
f. Chưa qua ĐT	22	2.4	17	1.9	12	1.4

(Nguồn: Phòng Tổ Chức Lao Động – Viễn Thông Đà Nẵng)

Lao động có trình độ cao đẳng, đại học chiếm tỷ trọng cao. Công nhân lao động giữ mức ổn định trong thời gian này, còn người lao động chưa qua đào tạo ngày càng giảm.

Chi tiết việc nâng cao kiến thức cho người lao động tại các đơn vị trực thuộc của Viễn thông Đà Nẵng trong năm 2008 thể hiện ở bảng :

Bảng 2.5 Tình hình đào tạo năm 2008

Đơn vị	Tổng số lao	Số lượng được	Tỉ trọng được
Phòng chức năng	93	14	15,0%
Cty DV Viễn thông	189	22	11,6%
Công ty Điện thoại	462	27	5,8%
Công ty Tin học	118	19	16,1%
Viễn thông hệ 1	17	4	23,5%
Tổng công	879	86	10%

Tỉ lệ người lao động được đào tạo nâng cao kiến thức trung bình hàng năm là 10% cho toàn Công ty. Trong đó cao nhất là Viễn thông Hệ 1 chiếm tỉ lệ 23,5% và thấp nhất là Công ty Điện thoại chiếm 5,8%.

2.2.2. Thực trạng về việc nâng cao kỹ năng cho người lao động

Do nhận thức chưa đầy đủ về trình độ kỹ năng nghề nghiệp trong một thời gian dài không được quan tâm chú ý, đầu tư thích đáng nên có bộ phận

vừa thừa, vừa thiếu về số lượng lao động, lại vừa yếu về chất lượng chuyên môn nghiệp vụ, không đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ SXKD.

Bảng 2.7 Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Ngành nghề	Dưới 30 tuổi			30 - 45 tuổi			46 – 60 tuổi		
	Tổng	Đúng nghề	TT (%)	Tổng	Đúng nghề	TT (%)	Tổng	Đúng nghề	TT (%)
Bộ phận quản lý	08	08	100	107	98	92	35	30	86
Giao dịch Kh.hàng	62	36	58	90	37	41	21	11	52
Bộ phận viễn thông	54	47	87	168	151	90	66	30	45
TTTin học	17	17	100	76	71	93	0	0	0
Đài	19	12	63	123	113	92	33	23	67
Tổng	160	120	75	564	470	83	155	94	61

(Nguồn: Phòng Tổ Chức Lao Động-Cty Viễn Thông Đà Nẵng)

Thực trạng cơ cấu lao động theo độ tuổi của các đơn vị trực thuộc Viễn thông Đà Nẵng mất cân đối, đặc biệt việc sử dụng lao động không đúng ngành nghề chiếm tỉ trọng cao, gây lãng phí lớn lao động. Các khoá đào tạo, tập huấn kỹ năng nghiệp vụ Công ty đã thực hiện trong năm 2008

Bảng 2.8 Các khoá đào tạo trong năm 2008

TT	Nội dung	Số lượng	Tỉ lệ (%)
A	Bồi dưỡng ngắn hạn		
1	Bồi dưỡng về nghiệp vụ kỹ thuật	122	14%
2	BD về nghiệp vụ giao tiếp khách hàng	159	18%
B	Tập huấn		
1	Tập huấn kiến thức mới về kỹ thuật	110	13%
2	Tập huấn kiến thức mới về an toàn lao động	140	16%
3	Tập huấn kiến thức về phòng cháy chữa cháy	120	14%
4	Tập huấn kiến thức về Đoàn thể	50	6%

(Nguồn: Phòng Tổ Chức Lao Động-Cty Viễn Thông Đà Nẵng)

Với tỉ lệ bồi dưỡng về nghiệp vụ kỹ thuật và nghiệp vụ giao tiếp khách hàng, là 2 mảng chính ảnh hưởng đến kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, chỉ đạt được 14% và 18%, tỉ lệ này là quá thấp. Với tỉ lệ này thì trung bình trong khoảng thời gian 4-5 năm người lao động mới được bồi dưỡng về nghiệp vụ 1 lần. Ngoài ra tỉ lệ tập huấn kiến thức mới về kỹ thuật cũng chỉ đạt tỉ lệ 13%. Số lượng người được cập nhật về kiến thức mới về kỹ thuật cũng còn quá thấp.

2.2.3. Hành vi, thái độ của người lao động

Công ty Viễn thông Đà Nẵng đã chú ý việc đào tạo, nâng cao nhận thức cho người lao động, bằng nhiều biện pháp như: mở những lớp ngắn hạn nâng cao nghiệp vụ tại chỗ và cử đi học tại các trường, các cơ sở dạy nghề. Tuy vậy việc nâng cao nhận thức cho người lao động chưa được xem xét, tính toán đầy đủ trong mối quan hệ phát triển>NNL.

Phần lớn lao động còn mang thói quen và tập quán của người sản xuất nhỏ; thiếu năng động, năng lực sáng tạo yếu, không mạnh dạn trong việc tiếp thu và khai phá những cách làm ăn mới; phong cách làm việc, tinh thần hợp tác trong công việc còn yếu, đạo đức nghề nghiệp, ý thức chấp hành kỷ luật của bộ phận lớn chưa tốt.

Trong mối quan hệ lao động sản xuất, giữa những người lao động với nhau và giữa người lao động với văn hoá doanh nghiệp còn rất hạn chế, vì vậy đòi hỏi Công ty Viễn thông Đà Nẵng phải xây dựng một hình ảnh đặc thù về văn hoá doanh nghiệp.

Thực trạng trình độ nhận thức về phát triển nguồn nhân lực và hiểu biết về xã hội của người lao động Công ty Viễn thông Đà Nẵng so với yêu cầu nhiệm vụ còn hạn chế và nhiều mặt chậm được cải tiến, đổi mới.

2.2.4. Thực trạng nâng cao động cơ thúc đẩy người lao động

Phát triển nguồn nhân lực đòi hỏi phải chú ý nâng cao động cơ thúc đẩy người lao động.

a. Thực trạng chính sách tiền lương của Công ty trong thời gian qua

Tình hình thực hiện các chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận và tiền lương tại Công ty Viễn thông Đà Nẵng như sau: (Bảng 2.9)

Mức tiền lương của nhân viên phục vụ trong từng bộ phận còn thấp so với các công ty trên địa bàn cũng như các công ty khác cùng ngành của các tỉnh lân cận. Tiền lương bình quân tháng các bộ phận như bán hàng, trực đài, ... từ 2,4 - 3 triệu đồng/nhân viên; còn nhân viên quản lý các bộ phận này từ 4,5 - 5 triệu đồng/nhân viên.

Bảng 2.9 Các chỉ tiêu về tiền lương và doanh thu

CHỈ TIÊU	Năm 2006		Năm 2007		Năm 2008	
	Số lượng	Số lượng	07/06	Số lượng	08/07	
1. Tổng dthu (Tr.đ)	356.104	389.031	109	426.680	110	
2. Lợi nhuận (Triệu đ)	33.930	37.260	110	40.050	107	
3. TS Lđộng (người)	919	888	97	879	99	
4. Tiền lương bình quân (triệu đồng/người)	3,5	3,65	104	3,9	107	

(Nguồn: Phòng TCLĐ và KT TCKT-Cty Viễn thông)

Có thể nói các chính sách và chế độ đãi ngộ đối với nhân viên Công ty có quan tâm nhưng chưa thực sự là đòn bẩy khuyến khích nhân viên tận tâm, tận lực với công việc. Công ty cần có chế độ ưu đãi thích hợp hơn để thu hút và giữ được nhân viên sau khi đào tạo.

b. Chính sách thu hút, bổ nhiệm và đề bạt cán bộ

Việc bố trí công việc phù hợp với chuyên môn đã thực hiện nhưng vẫn còn mang tính chủ quan trong quan hệ cá nhân của đội ngũ quản lý.

Công ty chưa có tiêu chí rõ ràng và nhất quán trong việc đề bạt nhân viên quản lý. Các quy định về quyền và trách nhiệm của người quản lý các bộ phận, đơn vị chưa gắn với kết quả và hiệu quả hoạt động.

Mặt khác, vẫn còn hiện tượng sống lâu thành lão làng, chủ yếu dựa vào thâm niên công tác để đề bạt. Việc luân chuyển nhân viên quản lý ở các bộ phận đã thực hiện nhưng vẫn còn ở mức hạn chế.

2.3. NGUYÊN NHÂN CỦA VIỆC CHẬM PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG

2.3.1. Bộ máy tổ chức công kênh, cơ chế quản lý và hoạt động cứng nhắc, kém linh hoạt, nhân lực lớn nhưng năng suất không cao

2.3.2.. Đội ngũ lao động chưa thật sự tinh nhuệ, năng suất lao động chưa cao, cung cách kinh doanh phục vụ vẫn còn mang nặng tính cửa quyền.

- Nhận thức về hội nhập, cạnh tranh và phát triển của đại đa số CBCNV đặc biệt là một số cán bộ chủ chốt .

2.3.3. Thiếu chiến lược phát triển nguồn nhân lực

2.3.4. Chưa chú trọng công tác hoạch định nguồn nhân lực

2.3.5. Công tác đào tạo chậm đổi mới

2.3.6. Chính sách tiền lương chưa thật công bằng

2.3.7. Nhận thức về phát triển nguồn nhân lực chưa đúng mức

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG ĐÀ NẴNG

3.1 ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ VIỄN THÔNG TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG

3.1.1. Định hướng phát triển kinh tế xã hội và nhu cầu dịch vụ viễn thông trên địa bàn thành phố Đà Nẵng

3.1.1.1 Mục tiêu và định hướng phát triển của TP Đà Nẵng đến 2010

a. Mục tiêu:

b. Định hướng phát triển kinh tế - xã hội thành phố Đà Nẵng:

c. Một số chỉ tiêu chủ yếu của Đà Nẵng đến năm 2010

3.1.1.2. Nhu cầu dịch vụ viễn thông tại Đà Nẵng đến 2015

Bảng 3.1: Dự báo nhu cầu dịch vụ viễn thông tại Đà Nẵng đến 2015

STT	Dịch vụ	ĐVT	Có đến 2010	Dự báo đến 2015
1	Điện thoại cố định	Máy	130.020	182.000
2	Điện thoại di động trả sau	Máy	57.727	83.000
3	Điện thoại di động trả trước	Máy	212.747	290.000
4	Internet Băng rộng	Máy	4.012	18.000
5	Internet Dial-Up	Máy	33.776	45.000

(Nguồn: Sở Bưu Chính – Viễn Thông Đà Nẵng)

3.1.1.3. Các nhân tố của môi trường ảnh hưởng đến phát triển kinh doanh dịch vụ của viễn thông Đà Nẵng

a) Chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước về viễn thông

b) Chính sách mở cửa, hội nhập quốc tế của Việt Nam

c) Sự phát triển nhanh chóng công nghệ và xu hướng hội tụ giữa các công nghệ viễn thông - tin học - truyền thông

3.1.2. Định hướng phát triển viễn thông của Viễn thông Đà Nẵng đến năm 2015

Là một đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam, do đó các quan điểm, định hướng phát triển của DNPT phải dựa trên những quan điểm, định hướng của Tổng công ty. Định hướng, mục tiêu phát triển của Tổng công ty đến năm 2015 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.

3.1.3. Một số quan điểm có tính nguyên tắc khi phát triển nguồn nhân lực

- Phát triển nguồn nhân lực phải thường xuyên lấy mục tiêu của tổ chức làm tiêu chí định hướng.

- Mục tiêu của tổ chức tác động bởi tốc độ phát triển của thị trường, tốc độ phát triển của trang thiết bị kỹ thuật, tốc độ phát triển quy mô.

- Hiệu quả kinh doanh của tổ chức, là nhân tố quyết định sự phát triển kinh tế - xã hội, là nhân tố làm tăng năng suất, chất lượng và phải được xem xét trong mối quan hệ với việc sử dụng nguồn nhân lực, sao cho phát triển phải đồng bộ, phù hợp khả năng, năng lực của doanh nghiệp.

- Trong quá trình phát triển, phải chú ý phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, nhằm đáp ứng yêu cầu công nghiệp hoá, hiện đại hoá.

- Bảo đảm công bằng, hợp lý và không ngừng nâng cao mức sống vật chất và tinh thần cho mọi người lao động.

3.1.4. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của Công ty Viễn thông Đà Nẵng thời gian tới là: Bảo đảm đủ số lượng và chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của tổ chức, bằng việc hoàn thiện công tác hoạch định nguồn nhân

lực. Nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật cho người lao động, bằng việc phải làm tốt công tác đào tạo; bảo đảm công bằng, hợp lý, không ngừng nâng cao mức sống vật chất và tinh thần cho người lao động, bằng việc hoàn thiện phân phối tiền lương và không ngừng nâng cao nhận thức và sức khoẻ nguồn nhân lực.

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỄN THÔNG ĐN

3.2.1. Hoàn thiện công tác hoạch định nguồn nhân lực

Để nâng cao hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực, cần phải hoàn thiện việc hoạch định nguồn nhân lực, theo các nội dung sau:

3.2.1.1. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực

Giúp có đầy đủ lao động kể cả về số lượng và chất lượng, khắc phục tình trạng vừa thừa, vừa thiếu về số lượng, lại vừa yếu về chất lượng. Muốn vậy phải tính đúng, tính đủ, tính chính xác về số lượng và chất lượng cung cầu nguồn nhân lực và phải dựa trên các căn cứ sau:

- + Kế hoạch SXKD hàng năm, từ đó xác định nhu cầu
- + Mục tiêu phát triển Công ty Viễn thông Đà Nẵng thời gian tới
- + Thực trạng đội ngũ nguồn nhân lực
- + Tăng cường đầu tư, nâng cấp, làm mới cơ sở hạ tầng

3.2.1.2. Các chính sách thực hiện hoạch định nguồn nhân lực

Một số chính sách trong quá trình thực hiện hoạch định nguồn nhân lực cần chú ý, đó là:

- **Chính sách tuyển dụng lao động:**

- Kế hoạch tuyển dụng lao động
- Nâng cao chất lượng đội ngũ lao động
- Bảo toàn được đội ngũ lao động có năng lực
- Sắp xếp, bố trí lao động phù hợp với năng lực chuyên môn, tăng cường tính độc lập tự chủ, phát huy tinh thần sáng tạo.

Xây dựng tiêu chuẩn tuyển dụng lao động

- + Xây dựng tiêu chuẩn tuyển lao động đối với các ngành nghề công việc lao động phổ thông như: vệ sinh công nghiệp, bốc xếp...

- + Xây dựng tiêu chuẩn tuyển lao động có trình độ chuyên môn nghiệp vụ kỹ thuật

- + Xây dựng chế độ ưu tiên với một tỷ lệ tuyển dụng nhất định, để tuyển con cán bộ công nhân viên đã có thời gian công tác tại đơn vị.

Chính sách bố trí, sử dụng lao động dôi dư:

- + Tính toán, cân đối lao động từng bộ phận, đơn vị và thực hiện sắp xếp, điều chuyển nội bộ, hoặc giải quyết chế độ chính sách.

- + Bố trí lao động dôi dư bằng việc mở rộng SXKD, mở rộng các loại hình dịch vụ phù hợp với nhiệm vụ

3.2.2 Nâng cao kiến thức cho người lao động

DNPT nên tập trung đổi mới hoàn thiện công tác đào tạo để dần đổi mới cấu trúc lao động theo hướng tăng tỷ trọng đội ngũ cán bộ có tri thức cao, giảm dần tỷ trọng lao động là công nhân và lao động chưa qua đào tạo, trong đó chú trọng đào tạo một số chuyên gia đầu đàn trong các lĩnh vực quản lý, kỹ thuật, khai thác. Để công tác đào tạo ngày càng chuẩn hoá, ngay từ bây giờ Công ty phải xây dựng qui chế về công tác đào tạo.

Các yêu cầu trong việc cử người đi đào tạo :

- Phù hợp với nhiệm vụ được giao và theo qui hoạch đào tạo.
- Gắn chặt giữa việc cử đi đào tạo với việc sử dụng sau đào tạo.
- Phải ưu tiên tính kế thừa và liên tục giữa các cấp độ đào tạo.

Bảng 3.2 Các mức hỗ trợ đào tạo

Loại hình đào tạo	Mức hỗ trợ
Đào tạo dài hạn tập trung và không tập trung	Hỗ trợ 70% lương khoán, được xét thưởng cuối năm
Đào tạo dài hạn không tập trung nhưng vẫn đảm bảo công việc, chức vụ được giao	Được hưởng lương, thưởng như đang đi công tác
Đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn	Được hưởng lương, thưởng như đang đi công tác

Với người lao động cần có các chính sách đãi ngộ, đảm bảo quyền lợi để mọi người có động lực tham gia học tập:

Những người được cử đi học dài hạn cần có các cam kết phục vụ lâu dài tại Công ty. Chú trọng công tác khuyến khích tự nâng cao kiến thức, bồi dưỡng nghiệp vụ ngay từ chính mỗi cán bộ trong công ty.

3.2.3. Nâng cao kỹ năng, hành vi thái độ của người lao động

- Đối với đội ngũ cán bộ quản lý nên thực hiện theo các hướng sau:

+ Được cử đi đào tạo theo các chương trình chính quy ở một cơ sở nào đó trong hay ngoài nước theo đúng chuyên ngành.

+ Tham gia các chương trình tập huấn ngắn hạn đặc biệt do Tập đoàn tổ chức hoặc DNPT tổ chức mời các chuyên gia về giảng dạy.

+ Tham gia các buổi hội thảo do DNPT tổ chức.

+ Ngoài ra, cán bộ quản lý cũng phải có ý thức tự đào tạo

- Đội ngũ nhân viên giao dịch, công nhân lắp đặt - bảo dưỡng sửa chữa điện thoại, nhân viên tiếp thị trực tiếp, bộ phận trả lời khiếu nại...

Thứ nhất là nâng cao kỹ năng, nghiệp vụ của nhân viên trong quá trình cung cấp dịch vụ

Thứ hai là cũng cần nâng cao kỹ năng giao tiếp và phục vụ khách hàng cho các đối tượng nhân viên này

3.2.4 Nâng cao động cơ thúc đẩy người lao động

Việc nâng cao động cơ thúc đẩy người lao động tại Công ty Viễn Thông Đà Nẵng được thực hiện thông qua việc tạo dựng và nâng cao động lực thúc đẩy người lao động, cụ thể được thực hiện bằng nhiều cách dưới đây :

3.2.4.1 Đối mới chính sách, chế độ lương bổng và đãi ngộ

Công tác tiền lương của Công ty phải tuân thủ các qui tắc sau :

- Tiền lương phải gắn với năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị.

- Thực hiện hình thức trả lương khoán theo kết quả thực hiện công việc trên cơ sở số lượng và chất lượng công việc hoàn thành.

- Tạo quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của tập thể trong việc trả lương cho cá nhân

- Tiền lương trả cho cá nhân phải gắn với chức danh công việc, năng suất lao động và kết quả công việc được giao

- Trả lương thoả đáng cho người có tài năng, có trình độ chuyên môn, kỹ thuật, năng suất lao động cao, đóng góp nhiều cho tập thể.

Quỹ tiền lương của Công ty được phân phối theo 2 phần :

- **Quỹ tiền lương chính sách** : chiếm tối đa 40% tổng quỹ lương

- **Quỹ tiền lương khoán** : chiếm tối thiểu 60%

Bảng 3.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương

TT	Yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương	Tỉ lệ ảnh hưởng
1	Yếu tố doanh thu	30%
2	Yếu tố phát triển thuê bao	20%
3	Yếu tố năng suất lao động	15%
4	Chất lượng chăm sóc khách hàng	15%
5	Tiết kiệm chi phí	10%
6	Thu nợ cước viễn thông	10%
	Tổng cộng	100%

Bảng 3.4 Các yếu tố của mức độ phức tạp công việc

TT	Nhóm yếu tố	Điểm
1	Kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ	0 – 25
2	Mức độ phức tạp chuyên môn nghiệp vụ	0 – 40
3	Trách nhiệm, tầm quan trọng	0 – 25
4	Điều kiện lao động	0 – 10
	Tổng cộng	100

Căn cứ vào điểm của từng chức danh để xếp vào hệ số phức tạp công việc theo khung sau :

TT	Nhóm chức danh	Hệ số phức tạp CV
1	Chuyên gia cao cấp	8,0 – 11,0
2	Chuyên viên chính	5,5 – 8,5
3	Chuyên viên	3,5 – 6
4	Cán sự, Kỹ thuật viên	2,5 – 4
5	Nhân viên, công nhân trực tiếp SX	1,8 – 3,3
6	Lao động giản đơn	1,0 – 2,2

Căn cứ vào hệ số phức tạp công việc, mức độ hoàn thành công việc và ngày công thực tế của từng cá nhân để phân phối tiền lương khoán cho người lao động, được tính như sau :

$$Li = Lcs_i + Lk_i$$

Li : lương của người lao động i

Lcs_i : lương chính sách lao động i

Lk_i : là lương khoán của lao động i

3.2.4.2 Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động bằng các yếu tố phi vật chất (Quan tâm đến lợi ích tinh thần của người lao động)

a. Xây dựng Văn hóa doanh nghiệp tại Viễn thông Đà Nẵng

Thực hiện văn hoá doanh nghiệp để cho tất cả cán bộ công nhân viên trong Công ty phải là người có văn hoá, các cấp quản lý đối xử đúng mực với nhân viên, cách cư xử giữa những người lao động với nhau cũng phải có văn hoá. Chính bản thân của những người lãnh đạo Công ty cũng là nhân tố tạo và nâng cao động lực cho người lao động. Để việc tạo động lực có hiệu quả người quản lý cần phải:

- Tạo ra được sự tôn trọng cho chính mình bằng việc nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn, kỹ năng quản lý, cách sống, sự quan tâm đến nhân viên và khả năng tập hợp mọi người.
- Nhiệm vụ của người lãnh đạo là phải giúp cho nhân viên cảm nhận được mình là phần tử quan trọng của Công ty, người lãnh đạo nên lôi cuốn tất cả nhân viên của mình vào mọi hoạt động của Công ty, khi đó sẽ làm cho họ gắn bó với công ty, yêu công ty và làm việc hăng say hơn.

Để phát huy sức mạnh tập thể cho đội ngũ nhân viên, người lãnh đạo đưa ra mục tiêu sống còn, quan trọng mà công ty cần phải đạt được như chỉ tiêu doanh thu, chỉ tiêu lợi nhuận....

b. Chính sách khen thưởng đối với nhân viên

Việc xây dựng và sử dụng các hình thức khuyến khích cho nhân viên hoàn thành nhiệm vụ của mình tốt hơn yêu cầu là rất quan trọng.

Sau đây là một số biện pháp tạo động lực hữu hiệu kết hợp với khen thưởng để đạt được kết quả khả thi.

- *Giương mẫu*

- *Thừa nhận và khen thưởng:*
- *Đặt ra các chỉ tiêu công việc có ý nghĩa và khả thi*
- *Xây dựng tinh thần đồng đội*
- *Tin tưởng :*
- *Trao quyền và ý thức làm chủ:*

Một số hình thức khen thưởng cho người lao động trong Công ty như

sau:

C.tiêu	Mô tả	Hình thức
Khách hàng mới	Khi nhân viên tìm được một khách hàng mới	Nhóm, cá nhân sẽ được hưởng 2% DT thuê bao đầu tiên. Phân công xây dựng mối quan hệ và phụ trách KH.
Vượt chỉ tiêu	Nhân viên của tháng: Hoàn thành vượt KH lãnh đạo đề ra trong tháng, có thành tích xuất sắc nhất của tháng	Nhóm, cá nhân được thưởng 1% DS thuê bao đó. Cuối tháng tuyên dương cả nhóm trước toàn công ty, thưởng vượt mức kế hoạch.
	N.viên của năm: 5 lần liền là nhân viên của tháng	Tặng quà, tuyên dương và tài trợ một suất học nâng cao kỹ năng, một chuyến du lịch ngắn ngày.

c. Sự thăng tiến hợp lý

Để có cơ hội thăng tiến cho các cá nhân xuất sắc, Công ty phải thường xuyên có cơ chế giám sát, theo dõi hiệu quả làm việc của các vị trí quản lý. Trên khu vực các phòng chức năng, nếu cá nhân nào nắm vững chuyên môn, nghiệp vụ, có đạo đức tốt, có nhiều sáng kiến cải tiến, lãnh đạo Công ty nên xem xét để bổ nhiệm chức danh cho những cá nhân này.

Giải pháp thăng tiến hợp lý là một trong những giải pháp quan trọng để cho người lao động nhận thấy rằng những đóng góp, nỗ lực của họ đều được Công ty ghi nhận và đánh giá cao. Và cũng chính nhờ vậy, người lao động sẽ có thêm nguồn động lực để làm việc hiệu quả hơn.

d. Thay đổi vị trí làm việc

Công ty nên nghiên cứu thực hiện việc luân chuyển công việc của nhân viên. Sự thay đổi đúng lúc sẽ giúp nhân viên tích lũy được nhiều kinh nghiệm mới, công ty sẽ giữ được người trung thành

- Dự đoán trước việc thay đổi vị trí làm việc sẽ tác động thế nào đến người lao động và kết quả làm việc của người này tại vị trí mới.

- Ủng hộ những người lao động chấp nhận thay đổi vị trí công tác vì quá trình này luôn tiềm ẩn những áp lực lớn

- Bố trí sự chuyển đổi diễn ra tuần tự theo từng bước

- Khuyến khích người lao động đưa ra ý kiến của mình về vị trí làm việc cụ thể. Quyết định được ra trên cơ sở kiểm tra thực tế và phù hợp với nguyện vọng, khả năng của người lao động sẽ là những quyết định có giá trị cao.

3.2.5. Nâng cao trình độ nhận thức phát triển nguồn nhân lực

Biện pháp nâng cao hiệu quả phát triển NNL thời gian tới:

- Phổ biến, tuyên truyền sâu rộng về tầm quan trọng của công tác quản trị NNL cho người lao động, đặc biệt đối với cán bộ quản lý cấp tổ, đội trở lên.

- Thay đổi lớn về nhận thức đối với công tác phát triển nguồn nhân lực, về những biện pháp quản trị trong hoạt động sản xuất kinh doanh, về ý thức kỷ luật lao động cao, tác phong làm việc khoa học.

- Chú ý lao động mới tuyển, trong đó phải cung cấp cho họ những nhận thức đúng ngay từ ban đầu.

- Nâng cao nhận thức đối với những nhà quản trị về công tác quản trị nguồn nhân lực thông qua công tác đào tạo mới, đào tạo lại, trang bị cho họ những kiến thức về quản lý, quản trị nhân sự.

KẾT LUẬN

Sau 2 năm gia nhập Tổ chức thương mại Thế giới, với những thành tựu ban đầu đạt được, Việt Nam đã chứng tỏ được khả năng của mình trong việc tận dụng các thời cơ để phát triển một cách năng động. Tuy nhiên nước ta đang phải tiếp tục vượt qua nhiều thách thức ngày càng gay gắt mà một trong số đó là phải xây dựng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển và hội nhập quốc tế. Vì vậy phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Viễn thông Đà Nẵng thời gian tới là điều kiện quyết định sự tồn tại và đi lên trong cạnh tranh.

Trong quá trình nghiên cứu, luận văn không tránh khỏi thiếu sót, vì còn nhiều vấn đề phức tạp cần tiếp tục nghiên cứu, em xin trân trọng cảm ơn và mong nhận được những ý kiến đóng góp của Thầy Cô giáo và các bạn.