

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

TRẦN VĂN TÁM

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA
TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT QUẢNG NAM**

Mã số: 834.01.01

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người hướng dẫn khoa học: TS. NGUYỄN THỊ BÍCH THU

Quảng Nam – Năm 2021

Chương trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học: TS Nguyễn Thị Bích Thu

Phản biện 1:.....

Phản biện 2:.....

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp
thạc sĩ ngành Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng
vào ngày tháng năm 2021

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.

Nguồn nhân lực là một yếu tố quan trọng, có tính chất quyết định trong sự tăng trưởng và phát triển kinh tế của mỗi quốc gia nói chung và tổ chức nói riêng. Chính vì vậy, phát triển nguồn nhân lực đã trở thành một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu quyết định sự thành bại của mỗi doanh nghiệp, đặc biệt đối với một đơn vị hoạt động trong lĩnh vực Viễn thông- Công nghệ thông tin thì điều đó càng có ý nghĩa hơn.

Nhận thức được tầm quan trọng của việc phát triển nguồn nhân lực, thời gian qua, Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Nam đã có những động thái quan tâm đến việc phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, việc quản lý nguồn nhân lực tại đơn vị vẫn còn nhiều bất cập.

Trong giai đoạn hiện nay, VNPT đang chịu sự cạnh tranh mạnh mẽ của các doanh nghiệp viễn thông khác như Viettel, Mobifone, FPT, CMC.....và nhu cầu chất lượng dịch vụ của khách hàng ngày càng cao, thì để giành được thắng lợi trong sản xuất kinh doanh, Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Nam cần chú trọng hơn nữa trong việc phát triển nguồn nhân lực, nhưng làm sao để nguồn lực đó phù hợp với định hướng phát triển của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam nói chung và Tổng Công ty dịch vụ viễn thông (VNPT VinaPhone) nói riêng là một vấn đề cần được quan tâm, chú trọng. Đặc biệt là sau giai đoạn tái cơ cấu bộ máy tổ chức, để đảm bảo mục tiêu phát triển, Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Nam cần chú trọng hơn nữa trong công tác phát triển nguồn nhân lực bao gồm việc hoàn thiện cơ cấu nguồn nhân lực, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng nghề nghiệp, nâng cao thái độ, hành vi và động cơ thúc đẩy người lao động. Đó là lý do tôi chọn đề tài **“Phát triển nguồn nhân lực của Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Nam ”** làm luận văn nghiên cứu của mình.

Hy vọng rằng luận văn có thể góp phần đưa ra những giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực để đáp ứng nhu cầu làm việc của đơn vị trong 5 năm tới, tạo điều kiện phát triển nguồn nhân lực một cách đồng bộ và đúng định hướng..

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa lý luận cơ bản về phát triển nguồn nhân lực.
- Phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực của Trung tâm kinh doanh VNPT- Quảng Nam trong thời gian qua để tìm ra những tồn tại, những nguyên nhân sâu xa dẫn đến những bất cập trong sự phát triển NNL tại Trung tâm.
- Đề xuất những giải pháp phát triển NNL tại Trung tâm kinh doanh VNPT- Quảng Nam trong thời gian tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là những vấn đề liên quan đến phát triển nguồn nhân lực của Trung tâm kinh doanh VNPT- Quảng Nam.

b. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: Đề tài nghiên cứu những nội dung liên quan đến phát triển nguồn nhân lực của Trung tâm kinh doanh VNPT- Quảng Nam.
- Về không gian: tại Trung tâm kinh doanh VNPT- Quảng Nam.
- Về thời gian: Nghiên cứu nguồn nhân lực trong giai đoạn 2016 – 2020, từ đó tác giả đề xuất các giải pháp có ý nghĩa trong thời gian tới (2021 - 2025).

4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện nghiên cứu trên, tác giả đã sử dụng những phương pháp sau:

- Phương pháp phân tích thực chứng, phương pháp chuẩn tắc.
- Phương pháp điều tra, phương pháp chuyên gia.
- Phương pháp phân tích tổng hợp: Căn cứ các thông tin, kiến thức, tài liệu thu thập được từ các báo cáo của Công ty, các nguồn sách báo, nguồn internet... để tiến hành phân tích, tổng hợp các tài liệu thu thập được nhằm làm rõ vấn đề nghiên cứu.
- Phương pháp phân tích thống kê, so sánh: Từ các số liệu thống kê đã thu thập, tiến hành phân tích, sau đó đưa ra những đánh giá, nhận xét cơ bản dựa trên những kết quả đã thu thập được.

Các phương pháp trên giúp đề tài nghiên cứu lý luận về phát triển nguồn nhân lực, đánh giá thực trạng nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực của

Trung tâm kinh doanh VNPT- Quảng Nam từ đó đưa ra giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực một toàn diện và sâu sắc hơn.

5. Bộ cục đề tài

Nội dung chủ yếu của đề tài gồm 3 chương như sau:

Chương 1. Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực.

Chương 2. Thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực của Trung tâm kinh doanh VNPT- Quảng Nam.

Chương 3. Giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực của Trung tâm kinh doanh VNPT- Quảng Nam.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

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

1.1 Tổng quan về nguồn nhân lực, phát triển nguồn nhân lực

1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là tổng hợp các cá nhân, có kiến thức, kỹ năng chuyên môn, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để hình thành, duy trì và đóng góp vào sự phát triển chung của tổ chức, xã hội. Nguồn nhân lực bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội, là tất cả các thành viên trong tổ chức sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển tổ chức đó.

1.1.2 Khái niệm Phát triển nguồn nhân lực

Phát triển NNL là quá trình nâng cao năng lực của con người về mọi mặt để tham gia một cách hiệu quả vào quá trình phát triển quốc gia. Phát triển nguồn nhân lực, do vậy, luôn luôn là động lực thúc đẩy sự tiến bộ và tác động đến mọi mặt của đời sống xã hội. Kinh nghiệm của nhiều nước công nghiệp hóa trước đây cho thấy phần lớn thành quả phát triển không phải nhờ tăng vốn sản xuất mà là hoàn thiện trong năng lực con người, sự tinh thông, bí quyết nghề nghiệp và quản lý. Khác với đầu tư cho nguồn vốn phi con người, đầu tư cho phát triển con người là vấn đề liên ngành, đa lĩnh vực và tác động đến đời sống của các cá nhân, gia đình, cộng đồng của họ và đến toàn bộ xã hội nói chung.

Từ sự phân tích về phát triển nguồn nhân lực nêu trên, tác giả cho rằng, phát triển nguồn nhân lực là sự biến đổi về số lượng, chất lượng và cơ cấu người lao động được phản ánh qua kiến thức, kỹ năng, năng lực, trình độ, đạo đức để ngày càng đáp ứng tốt hơn yêu cầu phát triển ngày càng cao của tổ chức và xã hội.

1.1.3 Ý nghĩa phát triển nguồn nhân lực cho tổ chức.

Đối với người lao động

Nền kinh tế thị trường cạnh tranh mạnh mẽ trong những năm gần đây đòi hỏi các tổ chức cần nhận thức đúng đắn hơn về phát triển nguồn nhân lực bởi đây là nguồn chất xám, tạo ra yếu tố then chốt đối với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Phát triển nguồn nhân lực mang lại nhiều ý nghĩa to lớn đối với người lao động, cụ thể:

- Thỏa mãn nhu cầu, nguyện vọng phát triển cá nhân của người lao động từ đó tạo mong muốn gắn kết lâu dài của người lao động với tổ chức.

- Tạo điều kiện cho người lao động cập nhật những kiến thức mới, kỹ năng cao hơn nhờ đó phát huy tính sáng tạo, năng động trong công việc nâng cao hiệu quả làm việc trong tổ chức.

- Giúp người lao động xây dựng được tính chuyên nghiệp khi làm việc, có được những kỹ năng cần thiết cho cơ hội thăng tiến trong công việc, tránh được đào thải trong quá trình phát triển của tổ chức và xã hội.

- Ngoài ra giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, động cơ làm việc tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ trong tương lai.

Đối với tổ chức

Thực hiện phát triển nguồn nhân lực theo hướng đúng đắn sẽ mang lại những hiệu quả đối với tổ chức:

- Phát triển nguồn nhân lực giúp tăng khả năng thích ứng của tổ chức, đảm bảo hoạt động hiệu quả của tổ chức trước sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh tế xã hội.

- Tạo được đội ngũ lao động có chất lượng cao từ đó đáp ứng được yêu cầu công việc, nâng cao hiệu quả công việc. Vì vậy giảm bớt việc luân chuyển, thuyên chuyển cán bộ, nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức, đồng

thời góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của tổ chức trước các đối thủ.

- Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực hiện có để nâng cao kết quả hoạt động của tổ chức. Đảm bảo nguồn nhân lực có chất lượng luôn có sẵn để đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai. Đảm bảo hoạt động tốt ngay cả khi thiếu những cán bộ chủ chốt do có nguồn đào tạo dự trữ thay thế.

Đối với xã hội

Phát triển nguồn nhân lực là vấn đề quan trọng sống còn của một đất nước, nó quyết định sự phát triển của xã hội và là một trong những giải pháp để giảm thiểu thất nghiệp. Là cơ sở để xã hội có nguồn lực con người có chất lượng cao, cung cấp cho xã hội những nguồn nhân lực đáp ứng được các mục tiêu kinh tế xã hội.

Vì vậy, vai trò của công tác phát triển nguồn nhân lực là rất quan trọng nên các tổ chức cần phải quan tâm nhiều hơn nữa tới công tác này.

1.2 Tiến trình phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực thì có rất nhiều nội dung cần thực hiện. Tuy nhiên, để việc phát triển nguồn nhân lực đạt hiệu quả cao, tổ chức cần phải xác định tiến trình cụ thể.

1.2.1 Giai đoạn đánh giá nhu cầu

Việc phát triển nguồn nhân lực sẽ bắt đầu với các kế hoạch nguồn nhân lực của tổ chức, liên quan đến việc phân tích, dự báo và xác định nhu cầu nguồn nhân lực của tổ chức.

1.2.2 Giai đoạn phát triển nguồn nhân lực

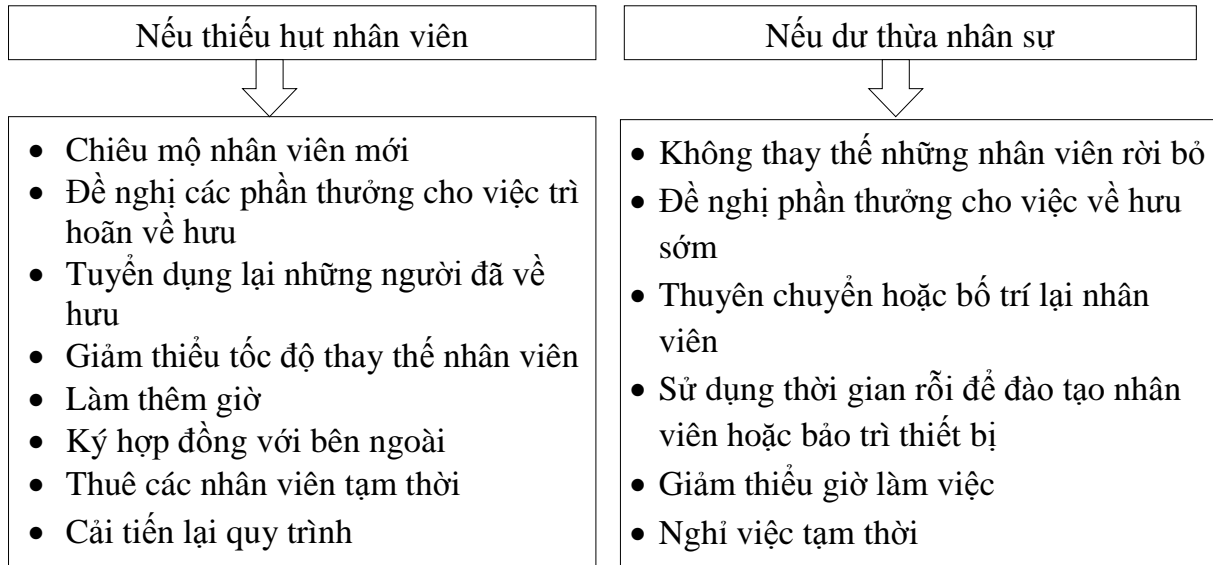
Trên cơ sở so sánh dự báo nhu cầu nguồn nhân lực trong các kế hoạch ngắn hạn, trung hạn và dài hạn với nguồn nhân lực sẵn có, tổ chức sẽ xây dựng các kế hoạch nguồn nhân lực nhằm giúp tổ chức điều chỉnh, thích nghi với các yêu cầu mới.

Lập kế hoạch cho việc thiếu hụt lao động

Hầu hết các tổ chức hiện tại đều có khuynh hướng tuyển người từ thị trường lao động bên ngoài khi nhu cầu vượt quá cung nội bộ. Tuy nhiên, người sử dụng lao động nhận thấy rằng không dễ dàng gì chiêu mộ các nhân viên có kỹ năng để điều khiển các vị trí trống. Hơn nữa, nếu bất kỳ khi nào xảy ra tình trạng thiếu hụt nhân viên, tổ chức đều nghĩ đến việc chiêu mộ từ bên ngoài sẽ dẫn đến trường hợp dư thừa nhân viên trong tương lai.

Lập kế hoạch cho việc dư thừa lao động

- Kế hoạch nghỉ hưu sớm
- Bố trí lại nhân sự



Hình 1.2. Lựa chọn các chương trình

Nguồn: Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt and James B. Shaw, “Human Resource Management” – 4th ed, Houghton Mifflin Company, 1999, p. 129

Phát triển kiến thức cho người lao động

Kiến thức là những điều hiểu biết có được hoặc do từng trải, hoặc nhờ học tập. Nó gồm 3 yếu tố: kiến thức tổng hợp (những hiểu biết chung về thế giới), kiến thức chuyên ngành (về một vài lĩnh vực đặc trưng như kế toán, tài chính,...) và kiến thức đặc thù (những kiến thức đặc trưng mà người lao động trực tiếp tham gia hoặc được đào tạo).

Phát triển kỹ năng cho người lao động

Kỹ năng của người lao động là sự thành thạo, tinh thông về các thao tác, động tác, nghiệp vụ trong quá trình hoàn thành một công việc cụ thể nào đó. Những kỹ năng sẽ giúp cho người công nhân đó hoàn thành tốt công việc của mình, quy định tính hiệu quả của công việc.

Nâng cao thái độ cho người lao động

Nâng cao thái độ giúp người lao động có hành vi, thái độ đúng đắn trong công việc, giúp họ hoàn thành công việc ở mức tốt nhất có thể, giúp tổ chức tận dụng tối đa khả năng của người lao động trong công việc..

Để nâng cao thái độ cho người lao động, tổ chức cần tiến hành đào tạo, sử dụng các chính sách khuyến khích tính tự giác, tính kỷ luật, tinh thần trách nhiệm, thái độ làm việc,... của người lao động. Bên cạnh đó, bản thân người lao động cũng cần phải rèn luyện và không ngừng học hỏi để nâng cao thái độ của bản thân.

1.2.3 Giai đoạn phản hồi

Đo lường và đánh giá mức độ đáp ứng nhu cầu của các chương trình đã sử dụng.

Mục đích của đo lường, đánh giá là hướng dẫn các hoạt động hoạch định nguồn nhân lực, xác định các sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện, các nguyên nhân dẫn đến các sai lệch đó và đề ra các biện pháp hoàn thiện.

Các đánh giá bằng định lượng thường có tính khách quan hơn và giúp cho tổ chức thấy được các sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện một cách rõ ràng hơn trong các lĩnh vực sau: số lượng và chất lượng nhân viên; năng suất lao động; tỷ lệ thuyên chuyển nhân viên, đặc biệt là những nhân viên mới tuyển; chi tuyển dụng đối với một số nhân viên; sự hài lòng của nhân viên đối với công việc.

1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến Phát triển nguồn nhân lực

1.3.1 Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

Môi trường bên ngoài là giới hạn không gian mà tổ chức đang tồn tại và phát triển. Các nhân tố bên ngoài tổ chức ảnh hưởng đến công tác phát triển nguồn nhân lực như là: môi trường kinh tế, pháp luật về lao động và thị trường lao động, môi trường văn hóa xã hội,... Mỗi nhân tố có mức độ ảnh hưởng đến việc phát triển nguồn nhân lực khác nhau, những tác động này có thể tạo ra những lợi thế hoặc những khó khăn cho tổ chức.

1.3.2 Nhân tố bên trong

Các nhân tố bên trong ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực của tổ chức bao gồm: Chiến lược phát triển: Chiến lược phát triển NNL; Nhân tố con người: Bố trí, sử dụng nguồn nhân lực trong tổ chức ; Chế độ đào tạo nguồn nhân lực của tổ chức; Khả năng tài chính của tổ chức:.

1.4 Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực:

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT QUẢNG NAM TRONG THỜI GIAN QUA

2.1 Khái quát về phát triển nguồn nhân lực đặc điểm cơ bản của trung tâm kinh doanh vnpt quảng nam ảnh hưởng đến việc phát triển nguồn nhân lực

2.1.1 Đặc điểm về công tác tổ chức

2.1.1.1 Quá trình hình thành và phát triển.

2.1.1.2 Chức năng nhiệm vụ

2.1.1.3 Bộ máy tổ chức

2.1.2 Kết quả SXKD của VNPT Quảng nam

2.1.3 Đặc điểm các nguồn lực của TTKD VNPT Quảng Nam

2.1.3.1 Nguồn nhân lực

Với đặc thù là một đơn vị hoạt động ở lĩnh vực kinh doanh dịch vụ viễn thông- CNTT, thì nguồn nhân lực đóng vai trò rất quan trọng đối với hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Bảng 2.1. Tình hình biến động NNL của TTKD VNPT - Quảng Nam 2016-2019

Chỉ tiêu	2016		2017		2018		2019	
	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)	SL (người)	TL (%)
Tổng số lao động	171		170		163		152	
Khối chức năng	34	20	36	21,2	35	21,5	36	23,7
Khối sản xuất trực tiếp	137	80	134	78,8	128	78,5	116	76,3

2.1.3.2 Nguồn lực cơ sở vật chất

Bảng 2.2. Nguồn lực cơ sở vật chất của Trung tâm kinh doanh VNPT - Quảng Nam

Danh mục tài sản (31/12/2019)	Giá trị (Đồng)	Tỷ lệ (%)
Tài sản dài hạn	4,090,423,570	10%
<i>Máy móc, công cụ dụng cụ, Phương tiện truyền dẫn, vận tải</i>	3,718,700,570	9%
<i>Tài sản cố định hữu hình khác</i>	371,723,000	1%
Tài sản ngắn hạn	38,313,271,203	90%
<i>Tiền và các khoản tương đương tiền</i>	447,450,828	1%
<i>Các khoản phải thu ngắn hạn</i>	35,826,540,784	84%
<i>Hàng tồn kho</i>	2,039,279,591	5%
TỔNG CỘNG	42,403,694,773	100%

(Nguồn: Xử lý số liệu từ phòng THNS và KHKT cung cấp)

Nguồn lực cơ sở vật chất của Trung tâm hiện rất đơn giản, nhà làm việc chung cơ sở hạ tầng(Cửa hàng giao dịch, nhà làm việc phòng chức năng, hệ thống đường truyền mạng, phần mềm... dùng chung với Viễn thông Quảng Nam, còn lại chủ yếu là phương tiện truyền dẫn, vận tải, công cụ hỗ trợ bán hàng.

2.2 Thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực của trung tâm kinh doanh vnpt quảng nam

2.2.1 Quy định về khung năng lực đối với các vị trí công việc

Tập đoàn VNPT xây dựng và ban hành khung hệ thống chức danh, vị trí công việc và mô tả chức năng nhiệm vụ để các đơn vị thành viên trong đó có Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng nam có cơ sở triển khai bộ máy tổ chức, sắp xếp nhân sự, phân công công việc và có khung để sắp xếp chức danh, trả lương cho người lao động.(Phụ lục Danh mục chức danh, vị trí công việc)

2.2.2 Thực trạng hoạch định cơ cấu nguồn nhân lực

2.2.2.1 Cơ cấu nguồn nhân lực theo bộ phận

Cơ cấu nguồn nhân lực có trình độ cao hợp lý, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ sẽ quyết định đến hiệu quả hoạt động và hoạt động quản lý của doanh nghiệp.

Trong những năm qua đơn vị đã tăng số lượng lao động về Công nghệ thông tin để đáp ứng công tác bán hàng các dịch vụ CNTT. Số lượng lao động kỹ thuật viễn thông có xu thế giảm. Tuy nhiên, trên thực tế cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành nghề đào tạo của Trung tâm trong thời gian qua vẫn còn một số bất cập, phần lớn lao động tại Trung tâm kể cả cán bộ quản lý được đào tạo chuyên ngành kỹ thuật, số lượng lao động được đào tạo theo chuyên ngành quản trị kinh doanh còn hạn chế. Chúng ta sẽ tìm hiểu cụ thể hơn về cơ cấu nguồn nhân lực theo bộ phận tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Quảng Nam được thể hiện ở Bảng 2.5.

Bảng 2.3. Cơ cấu nguồn nhân lực của TTKD VNPT Quảng Nam theo bộ phận

Nội dung	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	SL (người)	TL (%)	SL (người) ()	TL (%)	SL (người)	TL (%)	SL (người) ()	TL (%)
Tổng số lao động	171		170		163		152	
Ban giám đốc	2	1,23	2	1,23	2	1,23	2	1,32
Khối chức năng	27	15,4	27	15,4	24	14,62	30	19,7
Khối gián tiếp phụ trợ	5	2,9	7	4,1	9	5,52	4	2,63
Khối Sản xuất trực tiếp	137	80,6	134	78,8	128	78,53	116	76,32

2.2.2.2 Cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành nghề

Cơ cấu nguồn nhân lực có trình độ cao hợp lý, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ sẽ quyết định đến hiệu quả hoạt động và hoạt động quản lý của doanh nghiệp. Trong những năm qua đơn vị đã tăng số lượng lao động về Công nghệ thông tin để đáp ứng công tác bán hàng các dịch vụ CNTT. Số lượng lao động kỹ thuật viễn thông có xu thế giảm. Tuy nhiên, trên thực tế cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành nghề đào tạo của Trung tâm trong thời gian qua vẫn còn một số bất cập, phần lớn lao động tại Trung tâm kể cả cán bộ quản lý được đào tạo chuyên

ngành kỹ thuật, số lượng lao động được đào tạo theo chuyên ngành quản trị kinh doanh còn hạn chế.

Để đáp ứng nhu cầu phát triển của đơn vị, thời gian qua, cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành nghề có những sự thay đổi nhất định, tuy nhiên mức độ thay đổi không đáng kể, điều này được thể hiện ở Bảng 2.6

Bảng 2.4. Tình hình NNL của TTKD VNPT Quảng Nam theo ngành nghề

Ngành nghề đào tạo	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	SL	TL	SL	TL	SL	TL	SL	TL
Kỹ thuật viễn thông	75	44%	68	40%	68	42%	55	36%
Quản trị kinh doanh	38	22%	31	18%	32	20%	34	22%
Kế toán	16	9%	17	10%	17	10%	17	11%
Kinh tế	8	5%	7	4%	5	3%	5	3%
CNTT		0%	7	4%	15	9%	15	10%
Các ngành khác	34	20%	40	24%	26	16%	26	17%
Cộng	171	100%	170	100%	163	100%	152	100%

(Nguồn: Xử lý số liệu từ phòng THNS cung cấp)

2.2.2.3 Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của nguồn nhân lực

Trong thời gian qua, để đáp ứng được yêu cầu kinh doanh, Nguồn nhân lực Trung tâm không những tăng về số lượng mà còn nâng cao về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, được thể hiện qua số liệu tại bảng 2.5

Bảng 2.5. Tình hình nguồn nhân lực của TTKD VNPT Quảng Nam theo trình độ chuyên môn

TT	Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ	2016	2017	2018	2019
1	Trên Đại học	1	4	5	6
2	Đại học	90	95	106	110
3	Dưới Đại học	80	71	52	36
	Tổng cộng	171	170	163	152

(Nguồn: Số liệu từ phòng THNS cung cấp)

Theo số liệu ở bảng 2.5 chúng ta nhận thấy số lượng nguồn nhân lực có trình độ đại học và dưới đại học chiếm tỷ lệ khá cao trong tổng số lao động tại Trung tâm, lao động dưới đại học có xu thế giảm sâu và lao động có trình độ Đại học tăng dần qua từng năm. Nguyên nhân, một mặt là do người lao động tự học để nâng cao trình độ, mặt khác TTKD VNPT Quảng Nam có dành một phần kinh phí để hỗ trợ cho người lao động đi đào tạo dài hạn tại các trường trong nước.

2.2.3 Thực trạng hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Mục tiêu của tập đoàn VNPT là xây dựng và phát triển nguồn nhân lực mạnh về chất, đủ về lượng, tạo lợi thế khác biệt, từng nước đáp ứng chiến lược 4.0.

2.2.3.1 Định hướng công tác đào tạo:

2.2.3.2 Các chương trình đào tạo trọng tâm năm 2020

Tập đoàn xác định các chương trình nâng cao chất lượng NNL cấp tập đoàn và cấp Trung Tâm kinh doanh năm 2020.

Rà soát đội ngũ giảng viên nội bộ của đơn vị. Tổ chức lớp đào tạo và cấp chứng chỉ giảng viên nội bộ.

Chú trọng đào tạo các vị trí NSQL, hoàn thiện khung năng lực và xây dựng tháp đào tạo cho mỗi chức danh:

- + Chương trình hội thảo bồi dưỡng kiến thức với các chuyên gia Marketing, chuyên gia chuyển đổi số tại các hãng viễn thông, bồi dưỡng kiến thức cổ phần hóa.

- + Chương trình đào tạo Giám đốc điều hành CEO cho đội ngũ NSQL cấp 3 và cán bộ quy hoạch.

- + Chương trình đào tạo Nâng cao kỹ năng quản trị cho Giám đốc Phòng bán hàng, cho đội ngũ Giám đốc phòng BHKV, BHDN. Chương trình bao gồm 20 lớp học tại 20 cụm tỉnh/thành phố.

- + Chương trình đào tạo nâng cao kỹ năng tuyển dụng nhân sự

Tiếp tục hoàn thiện hệ thống ngân hàng bài giảng trên Elearning phục vụ đào tạo và tự đào tạo cho lớp nhân viên. Năm 2020, tiếp tục bổ sung bài giảng các dịch vụ mới, chương trình trọng điểm, các kịch bản bán hàng theo line, bài

giảng các kỹ năng cần có cho chức danh nhân viên khối KHCN và nhân viên KHDN (qua lớp học mẫu), nhân rộng kinh nghiệm qua clip đào tạo 1 ngày của nhân viên bán hàng, Giám đốc bán hàng tiêu biểu, chương trình B2A chuẩn.

* Chương trình đào tạo tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Nam

- Thực hiện theo định hướng đào tạo của Tập đoàn, các đơn vị chủ động xây dựng chương trình đào tạo tại đơn vị.

2.2.3.3 Đánh giá thực trạng hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Thứ nhất, công tác phát triển nguồn nhân lực thời gian qua ở Trung tâm Kinh doanh VNPT Quảng Nam 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, Trung tâm 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. Trung tâm 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 Trung tâm 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...

2.2.4. Những hạn chế

Công tác phát triển nguồn nhân lực của Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Nam 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:

Thứ nhất, chưa có bộ phận làm công tác quản lý phát triển nguồn nhân lực chuyên sâu. Mặc dù, Trung tâm đang thực hiện chính sách luân chuyển lao động đã và đang xây dựng phương pháp tính lương theo BSC và có thể nói đây là một trong những vấn đề được sự quan tâm của lãnh đạo và người lao động nhưng lại chưa đánh giá đúng tầm quan trọng trong việc phát triển nguồn nhân lực. Tỷ trọng số người làm công tác quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức thấp và tỷ trọng số người có chuyên môn quản trị nguồn nhân lực càng thấp hơn.

Thứ hai, tình hình nhân sự của Trung tâm có sự biến động khá lớn trong giai đoạn 2016-2019, do ảnh hưởng của việc tái cơ cấu mô hình của Tập đoàn, nên Trung tâm đã tiếp nhận một lượng lớn lao động từ các đơn vị thuộc ngành dọc về. Tuy nhiên, với tâm lý từ một đơn vị quản lý, ít tiếp xúc trực tiếp với khách hàng chuyển sang một đơn vị sản xuất trực tiếp nên ảnh hưởng không nhỏ chất lượng nguồn nhân lực.

Thứ ba, 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.

Bên cạnh đó, chính sách tiền lương cũng còn nhiều bất cập, chưa xây dựng được phạm mềm để chấm lương theo BSC và việc chấm lương cho khối tham mưu gần như là quy về hệ số chuẩn; chất lượng nguồn nhân lực chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển, kỹ năng làm việc còn hạn chế, nhận thức bản thân người lao động chưa cao, chính sách đề bạt thăng tiến chưa cụ thể, rõ ràng.

2.2.5. Nguyên nhân

Thứ nhất, 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 Trung tâm đang được triển khai theo các quy định chung của

Nhà nước dành cho khối doanh nghiệp Nhà nước và của Tổng Công ty VNPT VinaPhone.

Thứ hai, 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.

Thứ ba, 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,...

Thứ tư, 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.

Thứ năm, kỹ năng nguồn nhân lực rất khác nhau, nguyên nhân là do nguồn nhân lực tại Trung tâm 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.

Thứ sáu, còn 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.

Thứ bảy, 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.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TTKD VNPT QUẢNG NAM TRONG THỜI GIAN ĐẾN

3.1 Cơ sở đưa ra giải pháp

3.1.1 Mục tiêu tổng quát, các chỉ tiêu chủ yếu của VNPT

- Tập đoàn xác định chiến lược VNPT giai đoạn 2020-2025 là các dịch vụ, sản phẩm, giải pháp số, CNTT của ra thị trường, phấn đấu chiếm lĩnh thị phần chi phối từ 40-50% (đối với các dịch vụ số trọng tâm như: Chính quyền điện tử, VNPT HIS, VnEdu, VNPT IDC, BHXH...) trong việc xây dựng, cung cấp dịch vụ, hệ thống số/CNTT cho các cơ quan Chính phủ, các doanh nghiệp Nhà nước; tăng trưởng doanh thu dịch vụ số bình quân hàng năm 21% .

a/ Các nhiệm vụ phát triển đột phá

Tiếp tục phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao các cấp, nhất là nguồn nhân lực lãnh đạo/quản lý các cấp, trọng dụng nhân tài thông qua việc quy hoạch đào tạo, luân chuyển, bổ nhiệm, trọng dụng cán bộ có năng lực, cán bộ trẻ, thu hút lao động có chất lượng cao. Đào tạo và tái đào tạo kiến thức, kỹ năng cho lực lượng lao động hiện có đáp ứng yêu cầu giai đoạn tới. Chiến lược VNPT 4.0, thực hiện thành công chuyển đổi số.

b/ Nâng cao hiệu quả doanh nghiệp

Duy trì, giữ doanh thu, phát triển thuê bao đối với dịch vụ truyền thông, đặc biệt với dịch vụ mobile data gia tăng các dịch vụ Số, CNTT mới cho các tập khách hàng hiện tại.

3.1.2 Mục tiêu của TTKD VNPT Quảng Nam năm 2021

VNPT tại địa bàn Quảng Nam xác định các mục tiêu và giải pháp thực hiện trong năm 2021 như sau:

- Về doanh thu: phấn đấu đạt và vượt từ **2%** kế hoạch trở lên, tăng trưởng tối thiểu **6%** so với năm 2020.

- Chênh lệch thu chi: đạt và vượt kế hoạch từ **5%** trở lên;

- Năng suất lao động: tăng trưởng trên **6%** so với năm 2020.

- Thu nhập của người lao động: Đảm bảo 100% việc làm và thu nhập cho người lao động, duy trì thu nhập ở mức tối thiểu là bằng so với năm 2020.

- Thực hiện tiết kiệm chi phí năm 2021 từ **2%** trở lên so với kế hoạch giao.
- Nộp ngân sách nhà nước: Hoàn thành các chỉ tiêu do cơ quan quản lý nhà nước giao

*** Mục tiêu Quản trị NLL**

- Kiện toàn, chủ động sắp xếp, làm tốt công tác cán bộ, mạnh dạn thay thế và trẻ hóa đội ngũ cán bộ lãnh đạo. Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ kế cận, nâng cao tay nghề cho người lao động để tiếp tục thực hiện tốt mọi nhiệm vụ kế hoạch được giao. Chú trọng đẩy mạnh công tác tự đào tạo, đào tạo tại chỗ để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề cho CBCNV, tiết giảm chi phí.

3.1.3 Giải pháp phát triển nguồn nhân lực của tập đoàn VNPT

Xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao để thực hiện thành công chiến lược VNPT 4.0

Tập đoàn VNPT xác định thực hiện đồng bộ các giải pháp chủ yếu sau đây thông qua thực hiện các nhiệm vụ chiến lược thuộc chương trình J (Tổ chức, con người và văn hóa tâm cỡ thế giới).

- Lấy văn hóa VNPT làm nền tảng khi thiết kế các chương trình phát triển nguồn nhân lực, phát triển môi trường làm việc trong tập đoàn. (J31)

- - Xây dựng hệ thống chức danh công việc, vị trí công việc, khung năng lực (từ điển năng lực) VNPT và phương pháp đánh giá để triển khai đồng bộ từ tập đoàn đến đơn vị. (J34)

- Xây dựng và thực hiện chính sách luân chuyển nguồn nhân lực trong tập đoàn để tạo cơ hội cạnh tranh, phát triển bình đẳng và phát huy tối đa năng lực cá nhân. (J32)

- Xây dựng và tổ chức quy chế tuyển dụng nhân sự trong toàn tập đoàn theo quy trình tuyển dụng chuẩn, minh bạch, nhằm tuyển được những lao động có chất lượng cao trong lĩnh vực nghề nghiệp của VNPT. (J32)

- Sử dụng hiệu quả chi phí đào tạo.(J33)

- Tiếp tục đổi mới và ban hành các cơ chế đánh giá, đãi ngộ, trả lương nhằm khuyến khích người lao động phát huy hết năng lực, sở trường góp phần

xây dựng tổ chức năng suất – hiệu quả cao; đặc biệt lao động chuyên gia, lao động trong lĩnh vực dịch vụ Số và Công nghệ thông tin. (J34)

- Hoàn thiện mô hình tổ chức cơ sở đào tạo, đưa các cơ sở đào tạo và nghiên cứu tại các địa phương đi vào hoạt động; thực hiện cơ chế thúc đẩy và nâng cao chất lượng hoạt động bồi dưỡng nội bộ trong toàn Tập đoàn. (J33)

- Mở rộng triển khai chương trình hợp tác với các trường Đại học để tạo nguồn tuyển dụng lao động trẻ, chất lượng cao và tận dụng được nguồn lực hợp tác nguyên cứu phát triển sản phẩm dịch vụ mới cho Tập đoàn (J33)

- Đẩy mạnh ứng dụng Công nghệ thông tin, hoàn thiện phần mềm quản trị phát triển nguồn nhân lực để áp dụng đồng bộ và thống nhất trong tập đoàn; quản trị năng suất, hiệu quả của từng tổ chức các nhân; quản lý quá trình học tập phát triển nghề nghiệp, năng lực của từng nhân viên; tạo môi trường học tập chia sẻ tri thức hiện đại nhanh chóng, hiệu quả.(J32)

3.2 Các giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại TTKD VNPT - Quảng Nam thời gian đến

Qua tiếp cận công tác phát triển nguồn nhân lực tại đơn vị, hiện tại đơn vị thực hiện rất tốt các định hướng phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn VNPT. Do thời gian có hạn nên giải pháp của luận văn chỉ đề cập giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại đơn vị với một số nội dung cụ thể như sau:

3.2.1 Tiếp tục triển khai đánh giá khung năng lực

Tiếp tục triển khai đánh giá năng lực qua hệ thống khung năng lực do Tập đoàn xây dựng. Hiện nay việc đánh giá năng lực từng nhân viên đã hình thành phong trào học tập nâng cao năng lực cho toàn bộ cán bộ công nhân viên với những mục tiêu và định hướng phù hợp với công việc được giao. Tuy nhiên Khung năng lực cần đơn giản hóa, bám sát hơn với tình hình thực tế công việc tại đơn vị theo mục tiêu chiến lược VNPT 4.0 và định hướng chuyển đổi số, tăng tỉ lệ doanh thu bán hàng dịch vụ CNTT, doanh thu khối khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp trong cơ cấu tổng doanh thu của đơn vị.

3.2.2 Nâng cao kỹ năng cho nguồn nhân lực.

Thực tế tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Nam cho thấy, số lượng nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn khá cao, hơn 60% nguồn nhân lực có

trình độ đại học, nhưng lại yếu về các kỹ năng làm việc cần thiết. Vai trò của các yếu tố kỹ năng rất quan trọng, vì vậy, phát triển kỹ năng cho người lao động là rất cần thiết và cần có những biện pháp nhằm nâng cao kỹ năng cho đội ngũ nhân lực của mình.

a. Đào tạo nội bộ

Để nâng cao chất lượng nghiệp vụ nguồn nhân lực tại đơn vị, qua nghiên cứu kinh nghiệm mô hình đào tạo một số Trung tâm kinh doanh trên toàn quốc đang triển khai hiệu quả, đã thay đổi chất lượng và trình độ quản lý của đồng ngũ CBCNV một cách rõ ràng. Đơn vị nên triển khai một số kinh nghiệm đào tạo của các đơn vị tiêu biểu. Trong đó nổi bật là công tác đào tạo nội bộ của TTKD VNPT Đắk Lắk, TTKD VNPT Long An để học tập

b/ Đào tạo thuê ngoài

Để công tác đào tạo nâng cao trình độ kỹ năng nghề nghiệp được tốt, đơn vị cần xác định đối tượng đào tạo, loại kỹ năng, phương pháp đào tạo, trong thời gian đến cần tăng cường công tác đào tạo các kỹ năng.

3.2.3 Nâng cao nhận thức cho nguồn nhân lực

Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Nam 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 đầu 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, Trung tâm 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 kỷ luật, tinh thần nhiệt huyết. Đặc biệt là bộ phận quản lý, Giám đốc bán hàng khu vực, bởi họ là những người trực tiếp quản lý đội ngũ bán hàng, có sức ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần, tác phong làm việc của nhân viên.

- Đẩy mạnh công tác tuyên truyền, giáo dục pháp luật, nhất là Luật lao động để nâng cao nhận thức về quyền, nghĩa vụ của NLĐ, người sử dụng lao động.

- Nâng cao kiến thức pháp luật công đoàn, bảo hiểm xã hội... Đẩy mạnh công tác tuyên truyền giáo dục, nâng cao nhận thức về an toàn vệ sinh lao động, bảo hộ lao động, từng bước cải thiện điều kiện làm việc để giảm thiểu các tai nạn lao động xảy ra đối với người lao động.

- Đưa ra quy chế làm việc rõ ràng, chính sách khuyến khích người lao động tuân thủ kỷ luật, nhiệt tình trong công việc, tạo ra các phong trào thi đua trong làm và thực hiện hiệu quả các cuộc vận động về góp phần thay đổi nhận thức của cán bộ nhân viên.

- Thực hiện nghiêm ngặt kỷ luật lao động, an toàn lao động và chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý bằng việc đưa ra các nội quy, quy định về an toàn lao động và làm việc, nghỉ ngơi cụ thể, yêu cầu người lao động thực hiện và chấp hành nghiêm túc các quy định. Theo dõi chặt chẽ quá trình lao động của mỗi nhân viên nhằm khen thưởng kịp thời đối với những người thực hiện tốt kỷ luật lao động, phê bình, khiển trách và có hình thức kỷ luật đối với những người không chấp hành.

3.2.4 Nâng cao động lực thúc đẩy

a. 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

- Hàng 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.

b. 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.

c. Xây dựng văn hóa VNPT

- Tạo môi trường làm việc thân thiện, chuyên nghiệp, khuyến khích tinh thần sáng tạo của người lao động;

- Tạo môi trường làm việc trong sạch, cởi mở trong đơn vị. Đề ra các nguyên tắc không chỉ trích, phê phán hay áp đặt cá nhân trong công việc;

- Xây dựng cơ chế để các đơn vị, bộ phận hợp tác, hỗ trợ nhanh chóng và thuận lợi nhất để đáp ứng kịp thời yêu cầu của khách hàng;

- Thường xuyên tổ chức các lớp học tập, nói chuyện về xây dựng mối quan hệ lao động hài hòa, ổn định và tiến bộ cho người lao động.

- Thực hiện 5 lời hứa của người VNPT.

d. Chính sách khuyến khích bổ nhiệm quy hoạch cán bộ trẻ

Đối với các nhân sự trẻ, đủ tiêu chuẩn và có nguyện vọng tham gia các đợt tạo nguồn nhân sự quản lý trẻ, Tập đoàn sẽ tổ chức đào tạo và tuyển chọn để bổ nhiệm cán bộ quản lý tại các đơn vị có nhu cầu. Các nhân sự có kết quả tốt sau khi tuyển chọn sẽ được Tập đoàn điều động, bổ nhiệm vào các vị trí nhân sự quản lý, cụ thể:

- Nhân sự được tuyển chọn trước khi nhận Quyết định điều động, bổ nhiệm sẽ được Tập đoàn/Đơn vị bổ sung vào danh sách quy hoạch nhân sự của đơn vị hiện đang làm việc (nếu chưa được quy hoạch)

- Sau quá trình điều động, bổ nhiệm (từ 2-3 năm tại đơn vị mới), nếu được đánh giá tốt trong quá trình công tác và có nguyện vọng quay về đơn vị ban đầu, những người đã có sẵn trong danh sách quy hoạch sẽ được điều động, bổ nhiệm đúng vị trí quy hoạch đã được phê duyệt (nếu còn vị trí), các trường hợp còn lại sẽ được điều động, bổ nhiệm ở vị trí nhân sự quản lý tương đương tại đơn vị ban đầu.

- Trong trường hợp nhân sự sau thời gian điều động, bổ nhiệm không được đánh giá tốt, tập đoàn sẽ bị động trở lại làm việc tại đơn vị cũ với vị trí công việc và tiền lương tương đương như trước khi tham gia phương án tạo nguồn nhân sự quản lý trẻ.
- Được xem xét là nguồn bổ sung để bổ nhiệm vị trí quản lý cao hơn, bổ nhiệm được đánh giá hoàn thành xuất sắc công việc và tiếp tục có nguyện vọng công tác lâu dài tại đơn vị
- Tùy theo nhu cầu về vị trí nhân sự quản lý cần bổ sung, Tập đoàn có thể giới thiệu các nhân sự (đạt kết quả tốt sau khi tuyển chọn) được điều động, bổ nhiệm tại các đơn vị khác của Tập đoàn (kể cả làm việc tại nước ngoài) trên cơ sở ý kiến đơn vị đến và nguyện vọng cá nhân.

e. 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 th 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.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực có vai trò quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của một tổ chức. Và thực tiễn đã cho thấy, thế kỷ 21 cùng với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin thì nhân tố con người ngày càng có vai trò quan trọng, ai nắm giữ được nguồn nhân lực chất lượng cao thì người đó sẽ nắm cơ hội phát triển bền vững và lâu dài.

Từ khi thành lập cho đến nay, cùng với sự phát triển của công nghệ thông tin và sự nhập cuộc của nhiều doanh nghiệp viễn thông như FPT, EVN Telephone, Gtel và đáng kể nhất là Viettel, đã tạo ra sự cạnh tranh mạnh mẽ trên thị trường viễn thông. Trước những khó khăn, thách thức đó để đứng vững thì Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Nam đã có những sự đổi mới trong bộ máy tổ chức nhằm giúp hoạt động sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả hơn. Tuy nhiên, để phát triển lớn mạnh hơn nữa và xứng đáng là đơn vị chủ lực cung cấp đầy đủ các Dịch vụ Viễn thông – CNTT tại thành phố Quảng Nam thì Trung tâm cần chú trọng hơn nữa trong công tác phát triển nguồn nhân lực.

Luận văn “Phát triển nguồn nhân lực của Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Nam” đã hoàn thành nghiên cứu một số vấn đề sau:

- Hệ thống hóa được các vấn đề liên quan đến phát triển nguồn nhân lực
- Phân tích thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực tại TTKD VNPT Quảng Nam thời gian qua, từ đó xác định rõ những nguyên nhân và tồn tại cần khắc phục.
- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại TTKD VNPT Quảng Nam trong thời gian đến.