

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÀ RỊA-VŨNG TÀU



**BARIA VUNGTAU**  
UNIVERSITY  
CAP SAINT JACQUES

**HOÀNG NHẤT THỊNH**

**GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ  
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỆN THÔNG  
BÀ RỊA – VŨNG TÀU**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số ngành: 8340101

**CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**

**TS Nguyễn Quang Vinh**

*Bà Rịa - Vũng Tàu, tháng 10 năm 2019*

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÀ RỊA-VŨNG TÀU



**BARIA VUNGTAU**  
UNIVERSITY  
CAP SAINT JACQUES

**HOÀNG NHẤT THỊNH**

**GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ  
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỆN THÔNG  
BÀ RỊA – VŨNG TÀU**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số ngành: 8340101

**CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**

**TS Nguyễn Quang Vinh**

*Bà Rịa - Vũng Tàu, tháng 10 năm 2019*

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi cam đoan rằng luận văn “Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Viễn thông Bà Rịa – Vũng Tàu” là bài nghiên cứu chính của tôi. Ngoài trừ những tài liệu tham khảo được trích dẫn trong luận văn này, tôi cam đoan rằng toàn phần hay những phần nhỏ của luận văn này chưa từng được công bố hoặc được sử dụng để nhận bằng cấp ở những nơi khác. Không có sản phẩm/nghiên cứu nào của người khác được sử dụng trong luận văn này mà không được trích dẫn theo đúng quy định. Luận văn này chưa bao giờ được nộp để nhận bất kỳ bằng cấp nào tại các trường đại học hoặc cơ sở đào tạo khác.

Bà Rịa - Vũng Tàu, ngày .... tháng 10 năm 2019

Người thực hiện luận văn

Hoàng Nhất Thịnh

## LỜI CẢM ƠN

Xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu trường Đại học Bà Rịa – Vũng Tàu cùng các giảng viên tham gia giảng dạy đã giúp đỡ, tạo mọi điều kiện trong quá trình học tập và thực hiện đề tài luận văn tốt nghiệp. Xin trân trọng cảm ơn Tiến sĩ Nguyễn Quang Vinh đã tận tình hướng dẫn tác giả thực hiện và hoàn thành đề tài nghiên cứu này. Xin trân trọng cảm ơn Ban lãnh đạo Viễn thông Bà Rịa – Vũng Tàu (VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu), các chuyên gia, lãnh đạo các Phòng ban của Trung tâm kinh doanh VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu, lãnh đạo các Trung tâm viễn thông 1, Trung tâm viễn thông 2, Trung tâm viễn thông Côn Đảo, Trưởng các tổ đội sản xuất, các bạn học viên lớp MBA17K4 chương trình Cao học Quản trị kinh doanh của trường Đại học Bà Rịa – Vũng Tàu và gia đình đã tạo điều kiện, giúp đỡ, và động viên tác giả trong quá trình học tập và thực hiện đề tài luận văn tốt nghiệp.

Bà Rịa - Vũng Tàu, ngày .....tháng 10 năm 2019

Người thực hiện luận văn

Hoàng Nhất Thịnh

## TÓM TẮT

Là một thành viên của Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam (VNPT), Viễn thông Bà Rịa – Vũng Tàu (VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu) hiện đang chịu áp lực rất lớn về nâng cao năng suất lao động dẫn đến đòi hỏi phải bố trí nguồn lực một cách phù hợp theo xu hướng công nghệ hiện đang thay đổi nhanh chóng. Đây là những yêu cầu hết sức khó khăn và là những yếu tố quyết định sự sống còn của đơn vị trong thời gian tới. Đề tài luận văn tốt nghiệp “Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Viễn thông Bà Rịa – Vũng Tàu” hướng đến việc tìm hiểu thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Viễn thông Bà Rịa – Vũng Tàu (VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu), từ đó, đề xuất giải pháp nhằm cải thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu. Kết quả nghiên cứu cho thấy thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu bên cạnh những ưu điểm vẫn còn nhiều vấn đề tồn tại cần cải thiện. Các giải pháp đề xuất bao gồm các nội dung liên quan đến các công tác quản trị nguồn nhân lực tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu: Hoạch định, tuyển dụng, thiết kế và bố trí công việc, động viên, đánh giá công việc, lương và tiền thưởng, đào tạo và phát triển, bố trí cơ cấu tổ chức. Cuối cùng đi kèm với các giải pháp đề xuất là một số kiến nghị tới Bộ Thông tin – Truyền thông và Tập đoàn VNPT.

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN</b> .....	i
<b>LỜI CẢM ƠN</b> .....	ii
<b>TÓM TẮT</b> .....	iii
<b>MỤC LỤC</b> .....	iv
<b>DANH MỤC HÌNH VẼ</b> .....	vii
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU</b> .....	viii
<b>LỜI MỞ ĐẦU</b> .....	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
4. Phương pháp nghiên cứu.....	2
4.1 Dữ liệu thông tin thu thập .....	2
4.2. Phương pháp nghiên cứu.....	2
Phương pháp nghiên cứu được thực hiện trong đề tài bao gồm: .....	2
5. Ý nghĩa khoa học .....	3
6. Kết cấu luận văn.....	3
<b>CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN</b> .....	4
1.1 Khái niệm Quản trị nguồn nhân lực .....	4
1.1.1 Khái niệm nhân lực và nguồn nhân lực .....	4
1.1.2 Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực .....	5
1.1.3 Mục tiêu và nhiệm vụ của quản trị nguồn nhân lực .....	5
1.2 Nội dung quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp .....	6
1.2.1 Số lượng và cơ cấu nguồn nhân lực .....	6
1.2.2 Thu hút nguồn nhân lực .....	6
1.2.3 Đào tạo, phát triển và đánh giá nguồn nhân lực.....	8
1.2.4 Động viên nguồn nhân lực qua tiền lương và phúc lợi .....	9
1.3 Các yếu tố cơ bản tác động công tác quản trị nguồn nhân lực.....	10

1.3.1 Các yếu tố ảnh hưởng từ môi trường bên ngoài.....	10
1.3.2 Các yếu tố ảnh hưởng từ môi trường bên trong của doanh nghiệp.....	10
1.4 Những yếu tố đặc thù nguồn nhân lực của ngành viễn thông.....	11
1.5 Tổng quan các nghiên cứu liên quan.....	12
<b>CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT BÀ RỊA – VŨNG TÀU.....</b>	<b>18</b>
2.1 Lịch sử hình thành và phát triển của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu .....	18
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của VNPT.....	18
2.1.2 Lịch sử hình thành VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu .....	18
2.1.3 Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh .....	21
2.2 Công tác quản trị nguồn nhân lực tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu.....	22
2.2.1 Hiện trạng nguồn nhân lực .....	22
2.2.2 Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực .....	29
2.2.3 Đánh giá chung quản trị nguồn nhân lực VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu.....	42
2.3 Yếu tố môi trường tác động đến công tác quản trị nguồn nhân lực.....	43
2.3.1 Các yếu tố môi trường bên ngoài .....	43
2.3.2 Các yếu tố môi trường bên trong .....	45
<b>CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT BÀ RỊA – VŨNG TÀU.....</b>	<b>50</b>
3.1 Định hướng chiến lược của tập đoàn VNPT .....	50
3.2 Các giải pháp đề xuất cải thiện công tác quản trị nguồn nhân lực.....	53
3.2.1 Công tác hoạch định.....	53
3.2.2 Phân tích công việc .....	56
3.2.3 Công tác tuyển dụng.....	57
3.2.4 Bố trí công việc .....	58
3.2.5 Cơ cấu tổ chức.....	58
3.2.6 Phát triển nghề nghiệp.....	59
3.2.7 Công tác đào tạo.....	60
3.2.8 Công tác tiền lương, tiền thưởng.....	61

3.2.9 Công tác đánh giá.....	62
3.2.10 Động viên khen thưởng.....	62
3.3 Một số kiến nghị liên quan.....	63
3.3.1 Đối với Bộ Thông tin - Truyền thông .....	63
3.3.2. Đối với ngành Viễn thông.....	64
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>65</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>66</b>
<b>PHỤ LỤC 1 .....</b>	<b>68</b>



## DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 2.1: Mô hình tổ chức của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu.....	19
Hình 2.2: Trụ sở làm việc của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu .....	20
Hình 2.3: Doanh thu và lợi nhuận VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu 2016-2018.....	22
Hình 2.4: Số lượng nhân viên VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu biến động 2016-2018 .....	23
Hình 2.5: Cơ cấu lao động theo giới tính VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu 12/2018.....	24
Hình 2.6: Cơ cấu lao động theo độ tuổi VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu 12/2018 .....	24
Hình 2.7: Cơ cấu lao động gián – trực tiếp VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu 12/2018 .....	26
Hình 2.8: Cơ cấu lao động theo thâm niên VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu 12/2018.....	27
Hình 2.9: Quy trình tuyển dụng tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu.....	33

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU**

Bảng 1.1: Một số giải pháp quản trị nguồn nhân lực ở các nghiên cứu trước đây ...	15
Bảng 2.1: Các sản phẩm dịch vụ của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu.....	20
Bảng 2.2: Kết quả sản xuất kinh doanh VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu 2016-2018 .....	21
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động tuổi và giới VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu 12/2018 .....	23
Bảng 2.5: Cơ cấu lao động đơn vị, trình độ VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu 12/2018 ...	26
Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo thâm niên công tác VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu .....	27
Bảng 2.7: Số lượng lao động VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu biến động 2016-2018.....	28
Bảng 2.8: Cách thức hoạch định nguồn nhân lực VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu.....	29
Bảng 2.9: Thống kê chi phí đào tạo tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu 2016-2018 .....	34
Bảng 2.10: Bảng thống kê thực hiện chương trình đào tạo từ năm 2016 – 2018 .....	34
Bảng 2.11: Các bước đánh giá kết quả thực hiện công việc nhân viên .....	36
Bảng 2.12: Bảng xét thi đua hàng tháng cho tập thể VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu.....	38
Bảng 2.13: Bảng xét thi đua tháng của nhân viên VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu .....	39
Bảng 2.14: Thu nhập bình quân tháng tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu 2016-2018 ...	41

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Trong năm 2019, Chính phủ Việt Nam đã ban hành một số cơ chế chính sách áp dụng trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin như Chỉ thị 14/2019CT-Ttg về tăng cường đảm bảo an ninh mạng, Nghị định 73/2019/NĐ-CP về quản lý đầu tư ứng dụng công nghệ thông tin, đã mở ra các cơ hội đối với các doanh nghiệp CNTT, khẳng định vai trò của doanh nghiệp trong việc phát triển và triển khai dịch vụ tới khối khách hàng chính quyền, góp phần đem lại nguồn thu cho doanh nghiệp. Cùng với xu thế của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, đây cũng chính là một cơ hội nhưng cũng là thách thức lớn cho doanh nghiệp VT-CNTT trong việc chuyển dịch cơ cấu lao động viễn thông sang công nghệ thông tin.

Điểm mạnh của Tập đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam (VNPT) đã triển khai hợp tác chiến lược trong các năm 2018-2019 giữa VNPT và các cơ quan chính quyền địa phương, Tập đoàn kinh tế, Tổng công ty nhà nước và tư nhân, cũng như tăng cường hợp tác với công ty nước ngoài để xây dựng và phát triển sản phẩm và dịch vụ VT-CNTT nhằm cung cấp đến khách hàng hệ sinh thái toàn trình và trải nghiệm phù hợp với xu hướng của công nghệ. Bên cạnh đó, mặt hạn chế của VNPT đó là cơ cấu nguồn nhân lực cho công nghệ thông tin còn mỏng, các giải pháp chuyển dịch cơ cấu lao động từ viễn thông truyền thống sang công nghệ thông tin còn chưa triệt để. Trong bối cảnh đó, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) luôn luôn chú trọng tới việc hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực trong từng giai đoạn xây dựng và phát triển của mình, coi đây là yếu tố cơ bản đem lại sự thành công trong kinh doanh. Mục tiêu chiến lược của VNPT giai đoạn 2017 - 2025 là đẩy mạnh phát triển theo định hướng VNPT 4.0, chuyển dịch cơ cấu phát triển kinh doanh, doanh thu từ các dịch vụ truyền thống sang dịch vụ số. Đẩy nhanh quy trình phát triển, đầu tư xây dựng và cung cấp giải pháp sản phẩm, dịch vụ ra thị trường. Tập trung phát triển các nhóm dịch vụ mũi nhọn như dịch vụ data, dịch vụ băng rộng, dịch vụ số hóa cho chính phủ điện tử, dịch vụ truyền hình và chuẩn bị sẵn sàng cho nền kinh tế số trong giai đoạn 2021-2025. Là một thành viên của

VNPT, Viễn thông Bà Rịa - Vũng Tàu (VNPT BRVT) hiện cũng đang chịu áp lực rất lớn về đòi hỏi nâng cao năng suất lao động, yêu cầu bố trí nguồn lực theo xu hướng công nghệ thay đổi nhanh chóng. Đây là những yêu cầu quan trọng, cấp bách và là những yếu tố quyết định sự tồn tại của đơn vị trong thời gian tới. Đây cũng chính là lý do chọn đề tài: “Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu”.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

Trên cơ sở phân tích đánh giá thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu, nghiên cứu đề xuất một số các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

Nghiên cứu được thực hiện với đối tượng là công tác quản trị nguồn nhân lực tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu với các số liệu thứ cấp liên quan đến công tác quản trị nguồn nhân lực giai đoạn 2016 -2018.

## **4. Phương pháp nghiên cứu**

### ***4.1 Dữ liệu thông tin thu thập***

Dữ liệu và thông tin thứ cấp được thu thập và tham khảo từ các văn bản pháp luật có liên quan của Nhà nước và từ các bài nghiên cứu trong và ngoài nước kết hợp với số liệu tổng hợp từ các Phòng Ban của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu và thực tế hoạt động công tác quản trị nguồn nhân lực của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu giai đoạn 2016 - 2018.

### ***4.2. Phương pháp nghiên cứu***

*Phương pháp nghiên cứu được thực hiện trong đề tài bao gồm:*

1) Phương pháp nghiên cứu tại bàn: Thông tin thứ cấp được thu thập và sử dụng từ nguồn tạp chí, bài báo uy tín.

2) Phương pháp quan sát, phân tích thống kê, tổng hợp so sánh: Thu thập và phân tích các số liệu tình hình nguồn nhân lực tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu về hiện trạng, công tác thu hút, đào tạo, tuyển dụng, v.v...

## **5. Ý nghĩa khoa học**

Đề tài thực hiện đánh giá thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu, từ đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu một cách khoa học. Đây là đề tài đầu tiên về công tác quản trị nguồn nhân lực tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu. Các kiến nghị, giải pháp có tính khả thi, có thể vận dụng vào thực tế công tác quản trị nguồn nhân lực tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu.

## **6. Kết cấu luận văn**

Luận văn có kết cấu gồm 3 chương, cụ thể:

Chương 1: Trình bày cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực.

Chương 2: Trình bày thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu với những ưu và nhược điểm.

Chương 3: Trình bày một số giải pháp đề xuất nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu.

## CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN

### 1.1 Khái niệm Quản trị nguồn nhân lực

#### 1.1.1 Khái niệm nhân lực và nguồn nhân lực

Nhân lực là bao gồm trí lực và thể lực của một con người, chính là nguồn lực của một con người. Trí lực và thể lực của con người là nhân tố quan trọng tác động đến hoạt động của chính con người đó và ảnh hưởng đến các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất. Nguồn nhân lực được nhìn nhận từ nhiều góc độ khác nhau. Về cơ bản, quan niệm của các nước và tổ chức quốc tế về nguồn nhân lực tương đối thống nhất với nhau về bản chất, nội dung và các giới hạn xác định nguồn nhân lực. Theo quan điểm của các nước có nền kinh tế thị trường phát triển thì nguồn lực là nguồn lực về con người và được nghiên cứu dưới nhiều khía cạnh, trước hết với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội, bao gồm toàn bộ dân cư có cơ thể phát triển bình thường.

Theo Begg, Fischer và Dornbusch: “*Nguồn nhân lực là toàn bộ trình độ chuyên môn mà con người tích lũy được, có khả năng đem lại thu nhập trong tương lai*”. Cũng giống như nguồn nhân lực vật chất, nguồn nhân lực là kết quả đầu tư trong quá khứ với mục đích tạo ra thu nhập trong tương lai. Cách hiểu này còn hạn hẹp, chỉ giới hạn trong trình độ chuyên môn của con người và chưa đặt ra giới hạn về mặt phạm vi không gian của nguồn nhân lực (Begg, Fischer và Dornbusch, 2009). Theo Phạm Minh Hạc (2016) nguồn nhân lực được xác định là “*Tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hay một địa phương sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó*”. Theo cách hiểu này, nguồn nhân lực là nguồn lao động sẵn sàng tham gia lao động trong phạm vi quốc gia, vùng hay địa phương. Một cách chung nhất, có thể hiểu nguồn nhân lực là bộ phận dân số trong độ tuổi nhất định theo quy định của pháp luật có khả năng tham gia lao động. Nguồn nhân lực là tổng hợp những năng lực cả về thể lực và trí lực của nhóm người, một tổ chức, một địa phương hay một quốc gia. Độ tuổi lao động được quy định cụ thể ở mỗi nước có khác nhau. Ở Việt Nam hiện nay, theo quy định của Bộ luật lao động, tuổi lao động

của Nam từ 15 - 60 và của nữ từ 15 đến 55 tuổi. Còn theo tác giả Nguyễn Thanh (2012) thì khái niệm Nguồn nhân lực, hiểu theo nghĩa rộng, là tổng thể các tiềm năng lao động của con người của một quốc gia, một vùng lãnh thổ, một địa phương đã được chuẩn bị ở mức độ nào đó, có khả năng huy động vào quá trình phát triển kinh tế- xã hội của đất nước (hoặc một vùng, một địa phương cụ thể); nguồn nhân lực như một bộ phận cấu thành các nguồn lực của quốc gia như nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính. Mặt khác, theo nghĩa hẹp, thì Nguồn nhân lực được hiểu là toàn bộ lực lượng lao động trong nền kinh tế quốc dân (hay còn gọi là dân số hoạt động kinh tế), nghĩa là bao gồm những người trong độ tuổi nhất định nào đó, có khả năng lao động, thực tế đang có việc làm và những người thất nghiệp.

### *1.1.2 Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực*

Theo Trần Kim Dung (2006), Quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) chính là khoa học đồng thời là nghệ thuật trong việc tuyển dụng, đào tạo, sử dụng, phát triển và duy trì con người trong tổ chức có hiệu quả nhất nhằm đạt tới kết quả tối ưu cho các tổ chức lẫn nhân viên. QTNNL là tổng hợp những hoạt động quản trị liên quan đến việc tạo ra, duy trì, phát triển và sử dụng có hiệu quả yếu tố con người trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Đây là một 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. Nói một cách khác, QTNNL hướng đến một mục đích duy nhất là làm thế nào để sử dụng con người một cách có hiệu quả nhất và mang lại lợi ích tối đa cho tổ chức cũng như bản thân người lao động trong sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức, doanh nghiệp.

### *1.1.3 Mục tiêu và nhiệm vụ của quản trị nguồn nhân lực*

Theo Trần Kim Dung (2011), mục tiêu của QTNNL là hướng tới tầm nhìn chiến lược dài hạn, trong đó, sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao khả năng cạnh tranh, tính hiệu quả trong hoạt động của tổ

chức. Nhân viên trong tổ chức là tài nguyên quý giá. Việc đáp ứng nhu cầu ngày cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy hết năng lực và tận tâm trung thành với tổ chức, doanh nghiệp vừa là mục tiêu, vừa là nhiệm vụ của QTNNL. Bên cạnh đó, QTNNL còn có nhiệm vụ giải quyết hài hòa các mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh nghiệp và người lao động, góp phần giảm bớt mâu thuẫn giữa người lao động và người sử dụng lao động. Các nhiệm vụ của QTNNL được thực hiện xuyên suốt trong tất cả giai đoạn từ lúc các nhân viên mới được tuyển dụng vào làm việc, quá trình làm việc, học hỏi và tiến bộ của họ trong doanh nghiệp, những đóng góp của người lao động cho tổ chức doanh nghiệp và đến giai đoạn người lao động chuẩn bị nghỉ việc, rời khỏi tổ chức, doanh nghiệp.

## **1.2 Nội dung quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

### *1.2.1 Số lượng và cơ cấu nguồn nhân lực*

*Số lượng nguồn nhân lực:* Theo Trần Kim Dung (2011), đây là bộ phận dân số trong độ tuổi quy định có khả năng tham gia lao động. Điều đó có ý nghĩa không chỉ số người có khả năng tham gia lao động mà còn phụ thuộc cả vào độ tuổi được quy định và sự quy định độ tuổi lao động ở mỗi quốc gia lại phụ thuộc vào nhiều yếu tố và nhiều mối quan hệ. Cụ thể hơn, số lượng nguồn nhân lực phụ thuộc vào thời gian làm việc có thể được của cá nhân và quy định độ tuổi lao động của mỗi quốc gia. Khi xét về số lượng nguồn nhân lực có thể chỉ ra tính tương xứng, nếu thừa nguồn nhân lực sẽ dẫn đến thất nghiệp, tạo sức ép giải quyết vấn đề xã hội. Ngược lại nếu thiếu không đủ nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội sẽ dẫn đến lãng phí các nguồn lực khác, vốn, tài nguyên.

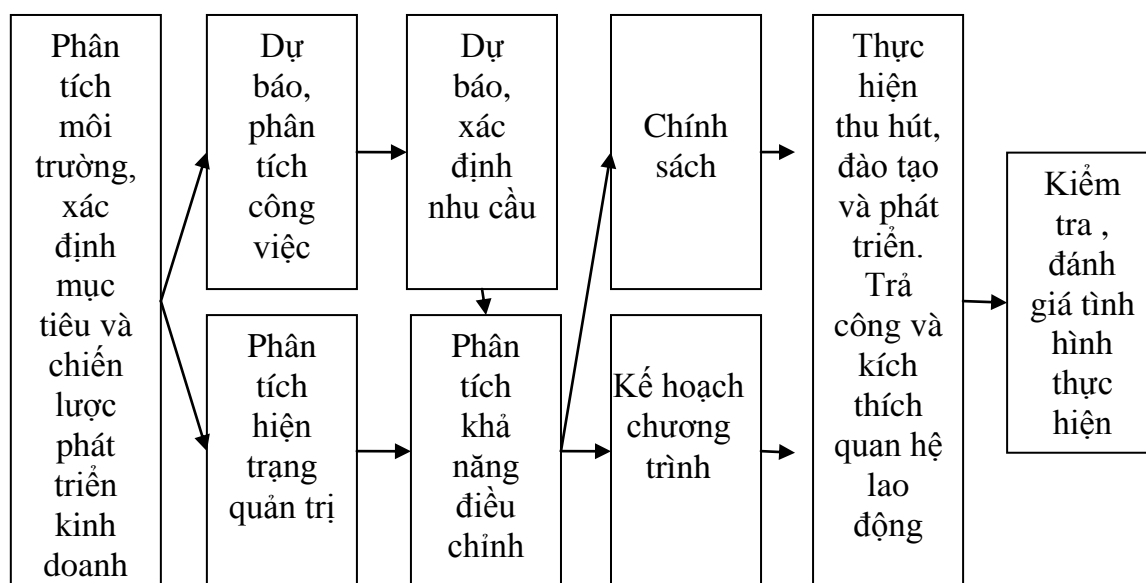
*Cơ cấu nguồn nhân lực:* Yếu tố không thể thiếu khi xem xét đánh giá về NNL. Cơ cấu nhân lực thể hiện trên các phương diện khác nhau như: cơ cấu trình độ đào tạo, giới tính, độ tuổi,... Cơ cấu NNL của một quốc gia nói chung hay của tổ chức nói riêng được quyết định bởi cơ cấu đào tạo và cơ cấu kinh tế theo đó sẽ có một tỷ lệ nhất định về nhân lực. (Trần Kim Dung, 2011).

### *1.2.2 Thu hút nguồn nhân lực*

*Hoạch định:* Hoạch định nguồn nhân lực, theo Trần Kim Dung (2011), là quá



trình nghiên cứu, xác định nhu cầu năng lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động bảo đảm cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao. Ở góc độ quản trị nguồn nhân lực, các kế hoạch, chiến lược kinh doanh sẽ được chuyển đổi thành các kế hoạch, chiến lược về nhân sự. Phân tích, đánh giá nguồn nhân lực hiện có từ đó dự báo nhu cầu nguồn nhân lực, các phương pháp thường được áp dụng là phân tích xu hướng, phân tích tương quan, đánh giá theo các chuyên gia. Phân tích tác động của môi trường bên ngoài và môi trường bên trong đến cung cầu lao động của doanh nghiệp để doanh nghiệp có thể thích ứng với nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Quá trình hoạch định thường được hoạch định theo 7 bước sau đây:



(Nguồn: Trần Kim Dung, 2011)

*Phân tích công việc:* Đây là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc. Cụ thể gồm các công việc cần làm rõ ở từng công việc cụ thể, người lao động có những nhiệm vụ, trách nhiệm gì; họ thực hiện những hoạt động nào, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào; những máy móc thiết bị, công cụ nào được sử dụng; những mối quan hệ nào được

thực hiện; các điều kiện làm việc cụ thể; cũng như những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và các khả năng mà người lao động cần phải có để thực hiện công việc. Phân tích công việc giúp cho người quản lý có thể đưa ra được các quyết định nhân sự như tuyển dụng, đề bạt, thù lao, v.v... dựa trên các tiêu thức có liên quan đến công việc (Trần Kim Dung, 2011).

*Tuyển dụng:* Quy trình tuyển dụng gồm hai khâu: tuyển mộ và tuyển chọn, trong đó, tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động bên ngoài xã hội và các tổ chức văn phòng dịch vụ lao động, đối với những ứng viên doanh nghiệp cần cung cấp những thông tin về công việc, cơ hội thăng tiến, lương bổng và các chế độ chính sách (Quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng và niêm yết nhu cầu tuyển dụng tại những nơi tập trung đông người qua lại), còn tuyển chọn là quá trình đánh giá sàng lọc các ứng viên sau quá trình tuyển mộ theo nhiều khía cạnh khác nhau, dựa vào yêu cầu của công việc để tìm ra được những người phù hợp nhất với yêu cầu đề ra. Yêu cầu công việc được xác định cụ thể qua quá trình phân tích công việc và được thể hiện qua bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhất để các nhà quản lý đưa ra các quyết định tuyển dụng (Trần Kim Dung, 2011).

### 1.2.3 Đào tạo, phát triển và đánh giá nguồn nhân lực

*Đào tạo và phát triển:* Theo Trần Xuân Cầu (2006), đào tạo nguồn nhân lực là việc trang bị kiến thức, kỹ năng thực hành, nghề nghiệp liên quan đến một lĩnh vực cụ thể, để người học lĩnh hội và nắm vững những tri thức, kỹ năng, nghề nghiệp một cách có hệ thống, chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và khả năng đảm nhận được một công việc nhất định. Khái niệm đào tạo thường có nghĩa hẹp hơn khái niệm giáo dục, thường đào tạo đề cập đến giai đoạn sau, khi một người đã đạt đến một độ tuổi nhất định và có một trình độ nhất định. Có nhiều dạng đào tạo: đào tạo cơ bản và đào tạo chuyên sâu, đào tạo chuyên môn và đào tạo nghề, đào tạo lại, đào tạo từ xa, và tự đào tạo. Bên cạnh nội dung đào tạo chuyên sâu về nghề nghiệp, người lao động cũng có phát sinh các nhu cầu học tập để phát triển cá nhân; tuy không trực tiếp ảnh hưởng đến các kỹ năng tác nghiệp, nhưng nó gián tiếp ảnh

hưởng đến lợi ích của tổ chức. Do vậy, các kế hoạch phát triển nguồn nhân lực sẽ thực hiện theo từng giai đoạn trung và ngắn hạn, đi từ các mục tiêu nhỏ và nối tiếp nhau để đi đến hoàn thành mục tiêu chiến lược lớn đã đề ra.

*Đánh giá* Nhu cầu đào tạo được xác định trên cơ sở so sánh và cân đối những đòi hỏi ghi trong “bản tiêu chuẩn chức danh” với trình độ năng lực thực tế của nguồn nhân lực đang và sẽ đảm đương các chức danh đó (kết quả đánh giá thực hiện công việc). là một hệ thống các hoạt động, bao gồm cả tiến trình đánh giá khoa học, có tính hệ thống với nội dung là các quy định ban hành phù hợp với tính định hướng, mục đích của tổ chức và được đưa ra trên cơ sở vận dụng các phương pháp khoa học để đánh giá các kết quả mà NLD đạt được. Thông tin phản hồi từ đánh giá sẽ giúp nhân viên biết được mức độ hoàn thành công việc của họ khi so sánh với tiêu chuẩn, mục tiêu của tổ chức đề ra. Đánh giá là một quá trình tổng thể các hoạt động từ xây dựng kế hoạch, xây dựng hệ thống triển khai công tác đánh giá, đến tổ chức thực hiện công tác đánh giá và sử dụng các thông tin từ kết quả đánh giá vào các hoạt động theo mục tiêu của tổ chức (Trần Xuân Cầu, 2006).

#### *1.2.4 Động viên nguồn nhân lực qua tiền lương và phúc lợi*

*Đào tạo và phát triển:* Theo luật pháp quy định thì phúc lợi bao gồm các loại bảo hiểm xã hội, là các khoản trợ cấp ốm đau bệnh tật, trợ cấp tai nạn lao động, trợ cấp thai sản, trợ cấp thôi việc, trợ cấp tử tuất, và trợ cấp hưu trí; Tiền lương trong thời gian không làm việc: đó là tiền lương vẫn được lãnh lương các ngày lễ, các ngày nghỉ hè, hoặc nghỉ phép thường niên. Bên cạnh đó, phúc lợi còn do các công ty tự nguyện áp dụng chính là các khoản phúc lợi không do luật pháp quy định nhằm khuyến khích nhân viên làm việc, an tâm công tác và gắn bó với doanh nghiệp nhiều hơn; Đó cũng là các chương trình bảo hiểm y tế, chương trình bảo vệ sức khỏe, các loại dịch vụ, các chương trình trả tiền trợ cấp độc hại và trợ cấp nguy hiểm, và các loại trợ cấp khác. Cuối cùng, không thể không nói đến hình thức động viên thực tế nhất chính là tiền lương. Các hình thức chủ yếu tiền lương trong các doanh nghiệp bao gồm: Trả lương theo thời gian, trả lương theo nhân viên và trả lương theo kết quả thực hiện công việc. Trả lương theo kết quả thực hiện công việc

là hình thức tiền lương có tác dụng kích thích rất mạnh mẽ đối với nhân viên trong doanh nghiệp (Trần Kim Dung, 2011).

### **1.3 Các yếu tố cơ bản tác động công tác quản trị nguồn nhân lực**

#### *1.3.1 Các yếu tố ảnh hưởng từ môi trường bên ngoài*

Theo Lê Thanh Hà (2012), các yếu tố ảnh hưởng từ môi trường bên ngoài bao gồm: 1) *Kinh tế*: Tình hình kinh tế và thời cơ kinh doanh ảnh hưởng lớn đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Khi có biến động về kinh tế thì doanh nghiệp phải biết điều chỉnh các hoạt động để có thể thích nghi và phát triển tốt, cần duy trì lực lượng lao động có kỹ năng cao để khi có cơ hội mới sẽ sẵn sàng tiếp tục mở rộng kinh doanh, hoặc nếu chuyển hướng kinh doanh sang mặt hàng mới, cần đào tạo lại người lao động; 2) *Dân số, lực lượng lao động*: Tình hình phát triển dân số với lực lượng lao động tăng đòi hỏi phải tạo thêm nhiều việc làm mới; ngược lại sẽ làm lão hóa đội ngũ lao động trong doanh nghiệp và khan hiếm nguồn nhân lực; 3) *Chính trị, pháp luật pháp và đoàn thể*: Ảnh hưởng đến quản lý nhân sự, ràng buộc các doanh nghiệp trong việc tuyển dụng, đãi ngộ người lao động: đòi hỏi giải quyết tốt mối quan hệ lao động; 4) *Văn hóa - xã hội*: Đặc thù văn hóa - xã hội của mỗi nước, mỗi vùng cũng ảnh hưởng không nhỏ đến quản trị nguồn nhân lực với các thang giá trị khác nhau, về giới tính, đẳng cấp; 5) *Khoa học kỹ thuật công nghệ phát triển* đặt ra nhiều thách thức về quản lý nhân sự; đòi hỏi tăng cường việc đào tạo, đào tạo lại nghề nghiệp, sắp xếp lại lực lượng lao động và thu hút nguồn nhân lực mới có kỹ năng cao.

#### *1.3.2 Các yếu tố ảnh hưởng từ môi trường bên trong của doanh nghiệp*

Theo Nguyễn Thanh Hội (2002), các yếu tố nội tại của doanh nghiệp bao gồm: 1) *Tài chính*: Chế độ đãi ngộ thực hiện thông qua các công cụ tài chính bao gồm nhiều loại khác nhau như tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp, và phúc lợi. Chế độ đãi ngộ tài chính có vai trò đặc biệt quan trọng đối với việc khuyến khích người lao động làm việc nhiệt tình, say mê, sáng tạo và quan trọng hơn là gắn bó lâu dài với doanh nghiệp; 2) *Marketing*: Thông qua hoạt động marketing doanh nghiệp sẽ đưa ra mục tiêu doanh số bán, điều này đã ảnh hưởng đến công tác quản trị nguồn

nhân lực với nhu cầu tuyển dụng và đào tạo được đội ngũ bán hàng năng động, chuyên nghiệp để thực hiện tốt và đạt được mục tiêu doanh số bán hàng của doanh nghiệp; 3) *Nghiên cứu và phát triển*: Là hoạt động điều tra của doanh nghiệp nhằm mục đích xem xét khả năng phát triển sản phẩm và quy trình mới hoặc nhằm cải tiến sản phẩm và quy trình hiện tại. Để thực hiện tốt hoạt động này, doanh nghiệp phải tuyển dụng và đào tạo đội ngũ cán bộ, chuyên gia giỏi chuyên sâu về lĩnh vực cần nghiên cứu và phát triển tại doanh nghiệp; 4) *Văn hóa doanh nghiệp*: Là hệ thống các chuẩn mực về tinh thần và vật chất quy định mối quan hệ, hành vi ứng xử của tất cả các thành viên trong tổ chức, phản ánh quá khứ và định hình tương lai cho tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố như văn hóa xã hội, chiến lược và chính sách, phong cách lãnh đạo; 5) *Hệ thống thông tin*: Hệ thống cung cấp thông tin cho công tác quản lý của tổ chức, bao gồm con người, thiết bị và quy trình thu thập, phân tích, đánh giá và phân phối những thông tin cần thiết, kịp thời, chính xác cho những người soạn thảo các quyết định tổ chức.

#### **1.4 Những yếu tố đặc thù nguồn nhân lực của ngành viễn thông**

Đặc điểm quan trọng nhất của sản xuất dịch vụ viễn thông là tin tức được truyền đưa dưới dạng vô hình. Sản phẩm ngành viễn thông là hiệu quả có ích của quá trình truyền đi tin tức từ người gửi đến người nhận. Giá trị của sản phẩm cũng được tính thông qua hiệu quả của quá trình truyền đưa thông tin tới người tiêu dùng trực tiếp. Là sản phẩm thiết yếu vì mạng truyền thông giữ vai trò là cầu nối thông tin giữa các vùng khác nhau khi không có điều kiện gặp mặt trực tiếp. Dù là trong thời điểm chiến tranh hay là hòa bình thì ngành Viễn thông luôn giữ một vị trí quan trọng vì nó giữ cho mạng thông tin được liên lạc. Một trong những đặc điểm của hoạt động sản xuất kinh doanh ngành viễn thông là tính đồng bộ về tổ chức sản xuất và bố trí lao động trong toàn mạng. Hoạt động sản xuất kinh doanh trong ngành được tổ chức đồng bộ từ trên xuống dưới trên cơ sở kết nối mạng, bố trí lao động trên toàn mạng. Do chất lượng sản phẩm đối với sản xuất viễn thông là vấn đề quan trọng nhất, nó quyết định tất cả sự sống còn của ngành; tin tức có giá trị sử dụng của

nó, tin tức được đòi hỏi truyền đưa kịp thời nguyên vẹn nội dung đến đúng người nhận tin.

Đặc điểm cơ bản của nguồn nhân lực ngành Viễn thông là các yêu cầu đối với nhân lực của ngành mang tích đặc thù, bao gồm các đòi hỏi nhân lực về: 1) Kiến thức: Người lao động am hiểu đặc thù sản xuất ngành dịch vụ; hiểu biết về công nghệ, nghệ thuật chăm sóc khách hàng; 2) Năng lực: Người lao động cần có sức khỏe, nhạy bén, sáng tạo và tuân thủ nghiêm ngặt qui trình chất lượng dịch vụ; 3) Trình độ chuyên môn: Đòi hỏi người lao động phải chuyên môn cao, nắm bắt kỹ thuật công nghệ tổng đài, truyền dẫn, di động, băng rộng; và 4) Phong cách: Người lao động phải có phong cách chững chạc, gần gũi và chắc chắn trong công việc để tạo niềm tin từ khách hàng.

### **1.5 Tổng quan các nghiên cứu liên quan**

Tại Việt Nam đã có nhiều nghiên cứu về nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực nói chung và quản trị nguồn nhân lực trong lĩnh vực viễn thông nói riêng. Có thể kể đến một số nghiên cứu có liên quan đến đề tài như sau:

Nghiên cứu của Lê Thị Mỹ Linh (2009) về “Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế” đã khái quát hóa và phát triển những vấn đề lý luận về phát triển nguồn nhân lực nói chung và phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa nói riêng. Vận dụng lý luận đó vào phân tích đánh giá thực tiễn để hiểu rõ những mặt được và chưa được về phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam. Tác giả đã đề xuất những quan điểm, giải pháp để hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa, cùng với đó là một số kiến nghị đề xuất đối với nhà nước, các tổ chức hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa trong nước và quốc tế để có những hỗ trợ nhằm phát triển nguồn nhân lực các doanh nghiệp. Nghiên cứu của Bùi Thị Thanh và cộng sự (2014) về ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến sự hài lòng của nhân viên và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp tại Viễn thông Đồng Nai đã xác định 7 yếu tố gây ảnh hưởng đến hiệu quả của QTNNL tại doanh nghiệp, bao gồm: Xác định công việc, Tuyển dụng, Đào tạo - thăng tiến,

Đánh giá kết quả công việc, Lương thưởng, Trao quyền và Quan hệ lao động.

Nghiên cứu của Phạm Thị Thúy Mai (2010) với đề tài “Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại Tổ chức Viễn thông liên tỉnh đã đúc kết lý luận kinh nghiệm trong lĩnh vực QTNNL và nghiên cứu thực trạng QTNNL tại Tổ chức Viễn thông liên tỉnh thông qua việc phân tích tình hình áp dụng các chính sách về quản trị nguồn nhân lực, tình hình triển khai thực hiện các chức năng của quản trị nguồn nhân lực và các kết quả thu được thể hiện qua các số liệu báo cáo... Từ thực trạng phân tích, nghiên cứu đã đưa ra những đánh giá tổng quan về các mặt đã đạt được và những mặt còn yếu kém trong chính sách sử dụng nguồn nhân lực của Tổ chức. Từ đó, tác giả đã đề xuất một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Tổ chức một cách hữu hiệu và cụ thể. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Hải Vân về chiến lược nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông (COMAS) đã đề xuất các giải pháp bao gồm: 1) Hoàn thiện chính sách duy trì và thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao; 2) Hoàn thiện công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực; 3) Hoàn thiện chính sách đãi ngộ; 4) Xây dựng đội ngũ nhân lực kế cận; và 5) Xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Nghiên cứu của Trần Nguyễn Dũng về quản lý nhân lực tại Trung tâm nghiên cứu phát triển thiết bị mạng viễn thông Vietel giới thiệu các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả QTNNL gồm: 1) Nâng cao năng lực bộ máy quản trị nhân lực; 2) Thực hiện phân tích công việc và kế hoạch hóa nhân lực; 3) Đổi mới công tác tuyển dụng; 4) Đào tạo nhân lực; 5) Cải tiến bố trí lao động; 6) Đổi mới phương thức đánh giá người lao động; và 7) Tăng cường biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động.

Tại các công ty nhỏ và vừa trong lĩnh vực viễn thông, cũng có nhiều nghiên cứu liên quan đến công tác QTNNL. Nghiên cứu của Đào Thị Hoa tại Công ty Cổ phần Truyền thông - Xây dựng HJC3 đề xuất các giải pháp bao gồm: 1) Tổ chức tuyển dụng cần hấp dẫn và hợp lý hơn; 2) Đổi mới chính sách đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; 3) Đổi mới chính sách thu hút và sử dụng nhân lực có trình độ cao; và 4) Sắp xếp và sử dụng hợp lý nguồn nhân lực. Nghiên cứu của Dương Đại Lâm tại Viễn thông Bắc Giang đề xuất giải pháp cụ thể để hoàn thiện công tác

quản trị nhân lực, trong đó, chú trọng đến giải pháp chủ yếu về công tác tuyển dụng, sắp xếp và chế độ đãi ngộ cho người lao động. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Bích Liên tại Công ty TNHH Mạng tầm nhìn Việt Nam đề xuất: 1) Nhóm giải pháp hoàn thiện phân tích, hoạch định và tuyển dụng nhân lực; 2) Nhóm giải pháp hoàn thiện phân công, sử dụng và duy trì nhân lực; 3) Nhóm giải pháp hoàn thiện đào tạo và phát triển nhân lực; 4) Giải pháp hoàn thiện kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện công việc; và 5) Nhóm giải pháp phụ trợ. Nghiên cứu của Nguyễn Văn Huy tại công ty Viễn thông Hải Dương đề xuất giải pháp gồm: 1) Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng; 2) Cải thiện công tác hoạch định nguồn nhân lực; 3) Xây dựng kế hoạch trung và ngắn hạn về đào tạo, đào tạo lại và phát triển; 4) Cải thiện hệ thống kiểm tra, đánh giá công tác đào tạo, bồi dưỡng; 5) Xây dựng tiêu chuẩn các chức danh và bảng mô tả công việc; 6) Nâng cao khả năng làm việc nhóm; và 7) Nâng cao động cơ thúc đẩy làm việc của người lao động.

Ở cấp độ Tập đoàn, nghiên cứu của Đinh Văn Toàn (2011) về Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2015 đã phân tích một cách hệ thống, toàn diện về phát triển nguồn nhân lực và ảnh hưởng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh điện, đưa ra các đánh giá về đóng góp của nguồn nhân lực vào tốc độ tăng trưởng sản xuất kinh doanh và kèm theo đó là các giải pháp tương ứng nhằm phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Mai Phương (2014) về Phát triển nhân lực tại Tập đoàn Công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam đã hệ thống hóa, làm rõ thêm cơ sở lý luận về phát triển nhân lực tại Tập đoàn kinh tế này. Tác giả đã khảo cứu kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực tại một số Tập đoàn kinh tế trong và ngoài nước từ đó đưa ra các giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Tập đoàn Than – Khoáng sản Việt Nam.

Như vậy có thể nói, mặc dù có nhiều nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực, nhưng kể từ khi thành lập đến nay, tính đến thời điểm này, vẫn chưa có một nghiên cứu chính thức nào về QTNNL tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu. Vì vậy, nghiên cứu này không có sự trùng lặp so với các nghiên cứu trước đây.



Bảng 1.1: Một số giải pháp quản trị nguồn nhân lực ở các nghiên cứu trước đây

Tác giả	Đề tài nghiên cứu	Giải pháp đề xuất
Lê Thị Mỹ Linh (2009)	Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế	1) Chủ doanh nghiệp cần tự nâng cao nhận thức về vai trò của mình trong phát triển nguồn nhân lực; 2) Xây dựng chính sách, chiến lược và thực hiện chức năng phát triển nguồn nhân lực; 3) Hoàn thiện hoạt động quản lý đào tạo và phát triển trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa; 4) Thực hiện hoạt động phát triển nghề nghiệp cho người lao động; 5) Thực hiện chính sách thu hút và duy trì những người lao động giỏi; 6) Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc; 7) Xây dựng văn hoá doanh nghiệp khuyến khích học tập nâng cao trình độ NNL; 8) Thông tin quản lý nguồn nhân lực.
Nguyễn Thị Hải Vân	Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Xây dựng và Lắp đặt viễn thông (COMAS)	1) Hoàn thiện chính sách duy trì và thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao; 2) Hoàn thiện công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực; 3) Hoàn thiện chính sách đãi ngộ; 4) Xây dựng đội ngũ nhân lực kế cận; và 5) Xây dựng văn hoá doanh nghiệp.

<b>Tác giả</b>	<b>Đề tài nghiên cứu</b>	<b>Giải pháp đề xuất</b>
Trần Nguyễn Dũng	Quản lý nhân lực tại trung tâm nghiên cứu phát triển thiết bị mạng viễn thông Vietel	1) Nâng cao năng lực bộ máy quản trị nhân lực; 2) Thực hiện phân tích công việc và kế hoạch hóa nhân lực; 3) Đổi mới công tác tuyển dụng; 4) Đào tạo nhân lực; 5) Cải tiến bố trí lao động; 6) Đổi mới phương thức đánh giá người lao động; và 7) Tăng cường biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động
Đào Thị Hoa	Quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần truyền thông - Xây dựng HJC3	1) Tổ chức tuyển dụng cần hấp dẫn và hợp lý hơn; 2) Đổi mới chính sách đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; 3) Đổi mới chính sách thu hút và sử dụng nhân lực có trình độ cao; 4) Sắp xếp và sử dụng hợp lý nguồn nhân lực
Duong Đại Lâm	Hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Viễn thông Bắc Giang	Đề xuất giải pháp cụ thể để hoàn thiện công tác quản trị nhân lực, trong đó chú trọng đến giải pháp chủ yếu về công tác tuyển dụng, sắp xếp và chế độ đãi ngộ cho người lao động
Nguyễn Thị Bích Liên	Quản lý nhân lực tại Công ty TNHH Mạng tầm nhìn Việt Nam	1) Hoàn thiện phân tích, hoạch định và tuyển dụng nhân lực; 2) Hoàn thiện phân công, sử dụng và duy trì nhân lực; 3) Hoàn thiện đào tạo và phát triển nhân lực; 4) Hoàn thiện

<b>Tác giả</b>	<b>Đề tài nghiên cứu</b>	<b>Giải pháp đề xuất</b>
		kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện công việc; và 5) Hoạt động hỗ trợ
Nguyễn Văn Huy	Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Viễn Thông Hải Dương	1) Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng; 2) Cải thiện công tác hoạch định nguồn nhân lực; 3) Xây dựng kế hoạch trung và ngắn hạn về đào tạo, đào tạo lại và phát triển; 4) Cải thiện hệ thống kiểm tra, đánh giá công tác đào tạo, bồi dưỡng; 5) Xây dựng tiêu chuẩn các chức danh và bảng mô tả công việc; 6) Nâng cao khả năng làm việc nhóm; và 7) Nâng cao động cơ làm việc của người lao động.

## **CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT BÀ RỊA – VŨNG TÀU**

### **2.1 Lịch sử hình thành và phát triển của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu**

#### *2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của VNPT*

Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam (viết tắt là VNPT) là doanh nghiệp do Nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ, theo Quyết định số 955/QĐ-TTg ngày 24 tháng 6 năm 2010 của Thủ tướng Chính phủ với các nhiệm vụ được phân công, bao gồm: 1) Bảo toàn và phát triển vốn Nhà nước đầu tư tại VNPT và vốn của VNPT đầu tư tại các doanh nghiệp khác; hoàn thành các nhiệm vụ khác do Nhà nước giao; 2) Phát triển thành Tập đoàn kinh tế có trình độ công nghệ, quản lý hiện đại và chuyên môn hóa cao, trong đó viễn thông và công nghệ thông tin là các ngành, nghề kinh doanh chính.

Các ngành nghề kinh doanh của VNPT chia làm 2 mảng: 1) Ngành, nghề kinh doanh chính, bao gồm dịch vụ và sản phẩm viễn thông; truyền thông, công nghệ thông tin; và 2) Ngành, nghề kinh doanh có liên quan, bao gồm khảo sát, tư vấn, thiết kế, xây dựng, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông, công nghệ thông tin và truyền thông, sản xuất, kinh doanh xuất nhập khẩu, cung ứng vật tư, thiết bị viễn thông, công nghệ thông tin và truyền thông.

#### *2.1.2 Lịch sử hình thành VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu*

Viễn thông Bà Rịa – Vũng Tàu (VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu) là doanh nghiệp nhà nước, được thành lập theo quyết định số: 616/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 06/12/2007 của Hội đồng quản trị tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam (VNPT), trụ sở đặt tại địa chỉ số 35 đường 3/2, Phường 8, tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

Sự phát triển của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu có thể tóm tắt qua các giai đoạn với những nét nổi bật như sau:

Từ năm 1976 đến năm 1985: Đây là thời kỳ rất khó khăn cho VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu bởi sự trì trệ của cơ chế bao cấp, cơ sở vật chất rất nghèo nàn, lạc hậu.

Từ năm 1986 đến năm 1993: Bước ngoặt thực hiện hiện đại hóa mạng lưới

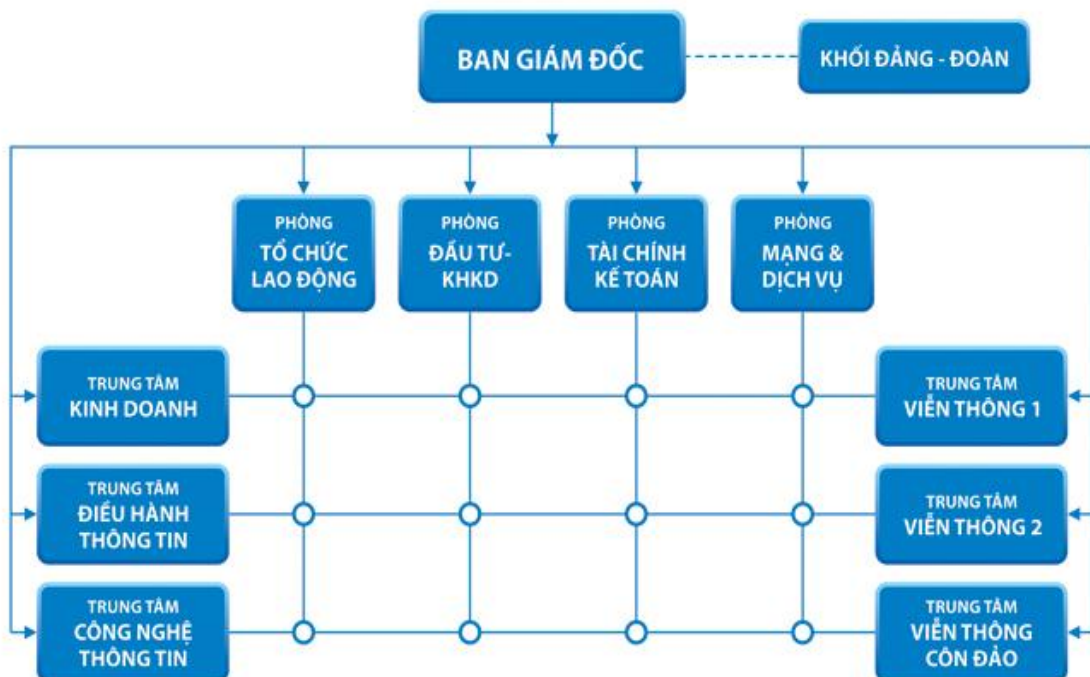
khi đưa tổng đài kỹ thuật số LineUT vào hoạt động.

Từ năm 1993 đến năm 2000: Đưa Tổng đài E10 Alcatel của Pháp được đưa vào hòa mạng, nhiều loại hình dịch vụ trên nền thoại ra đời, chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng đảm bảo.

Từ năm 2001 đến 2008: VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu tập trung đổi mới mô hình tổ chức, từng bước đồng bộ về thiết bị tổng đài truyền dẫn, chuyển mạch, v.v..

Từ năm 2008 đến nay: VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu đã thay đổi mô hình tổ chức; thành lập các Trung tâm trực thuộc.

### **MÔ HÌNH TỔ CHỨC VIỄN THÔNG BÀ RIJA - VŨNG TÀU (TỪ NGÀY 01/08/2014)**



Hình 2.1: Mô hình tổ chức của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu

(Nguồn: VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu)



Hình 2.2: Trụ sở làm việc của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu

(Nguồn: VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu)

Bảng 2.1: Các sản phẩm dịch vụ của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu

Sản phẩm/ dịch vụ	Giải thích sản phẩm/ dịch vụ
Điện thoại cố định	Dịch vụ điện thoại nội hạt, liên tỉnh, quốc tế và các dịch vụ gia tăng của tổng đài điện tử Alcatel E10
Vô tuyến	Dịch vụ điện thoại di động Vinaphone, Gphone
Internet	MegaVnn, FiberVnn
Truyền số liệu	Megawan, Metronet, Leasedline
Truyền hình	Mytivi
Các dịch vụ số	HIS, MegaSchool, chữ ký số...

(Nguồn: VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu)

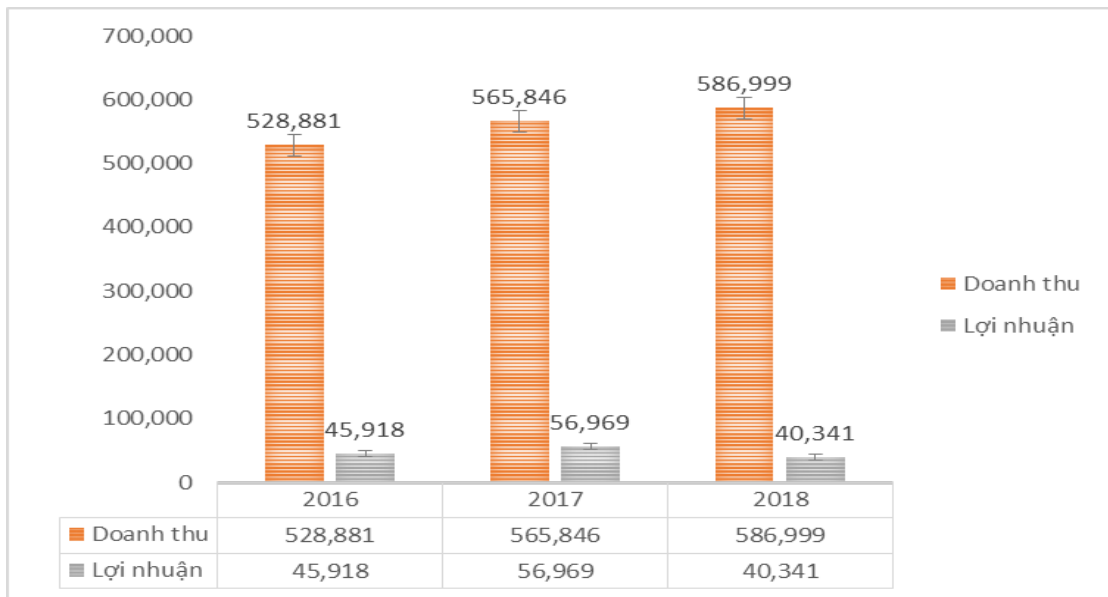
### 2.1.3 Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh

VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu cung cấp các dịch vụ và cơ sở hạ tầng viễn thông, công nghệ thông tin bao gồm mạng di động, Internet băng rộng có dây và không dây, cung cấp kênh truyền dẫn. Mạng lưới của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu liên tục đầu tư mở rộng, theo sát trình độ phát triển kỹ thuật, công nghệ của thế giới, đáp ứng tốt nhu cầu ngày càng tăng của xã hội. Cùng với đó, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu liên tục đổi mới, sắp xếp lại bộ máy tổ chức của các đơn vị cơ sở nhằm nâng cao hiệu quả và phù hợp với điều kiện kinh doanh trên từng địa bàn. Giai đoạn 2016 - 2018 nền kinh tế của Bà Rịa - Vũng Tàu bị ảnh hưởng do giá dầu của thế giới đạt mức thấp kỷ lục, ảnh hưởng rất lớn đến toàn bộ doanh nghiệp đóng trên địa bàn Tỉnh, trong đó VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu cũng không phải là trường hợp ngoại lệ. Trong bối cảnh đó, toàn thể cán bộ công nhân viên VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu đã nỗ lực phấn đấu, vượt qua khó khăn thách thức và đạt được những kết quả nhất định.

Bảng 2.2: Kết quả sản xuất kinh doanh VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu 2016-2018

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2016	2017	2018
Doanh thu	Tỷ đồng	528,881	565,846	586,999
Lợi nhuận	Tỷ đồng	45,918	56,969	40,341
Nộp ngân sách	Tỷ đồng	15,077	6,902	15,718
Thuê bao trên mạng (di động trả sau, trả trước, MegaVNN, FiberVnn)	Thuê bao	426,320	437,541	450,259

(Nguồn: Phòng ĐTKHKD, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu)



Hình 2.3: Doanh thu và lợi nhuận VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu 2016-2018

(Nguồn: Phòng ĐTKHKD, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu)

## 2.2 Công tác quản trị nguồn nhân lực tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu

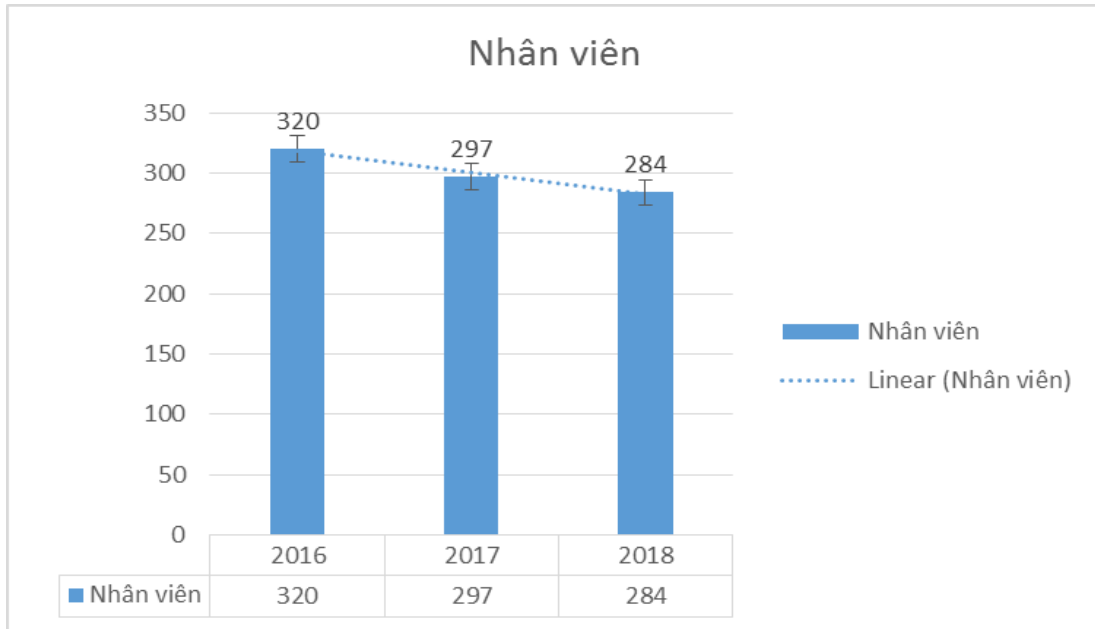
### 2.2.1 Hiện trạng nguồn nhân lực

Trong giai đoạn 1992-2008 là năm phát triển mạnh của ngành viễn thông về mặt sản phẩm dịch vụ cũng như nguồn thu nhập cao cho nhân viên so với mặt bằng chung. Cùng với sự gởi gắm của con em trong ngành và địa phương, VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu tuyển dụng và đào tạo cấp tốc từ các Trường trung, Sơ cấp viễn thông Tiền Giang, Trường trung cấp viễn thông Đồng Nai. Nên nguồn nhân lực của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu hiện nay còn nhiều bất cập về giới tính, trình độ, v.v... Để đảm bảo hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu buộc phải cơ cấu, sắp xếp lại lao động phù hợp xu hướng của ngành dịch vụ, xu thế của thị trường.

**Số lượng nhân sự** Từ năm 2008, theo quyết định của Chính phủ tách hạ tầng và nguồn lực viễn thông ra từ Bru điện tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu thành lập VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu với tổng số 600 lao động. Kể từ đó số lượng nhân sự đã có xu hướng biến động theo chiều hướng giảm, phản ánh tình hình thị sản xuất kinh doanh của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu gặp nhiều khó khăn trước tình hình cạnh tranh



rất gay gắt. Hình 2.4 cho thấy sự sụt giảm về số lượng nhân viên VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu 2016-2018.



Hình 2.4: Số lượng nhân viên VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu biến động 2016-2018

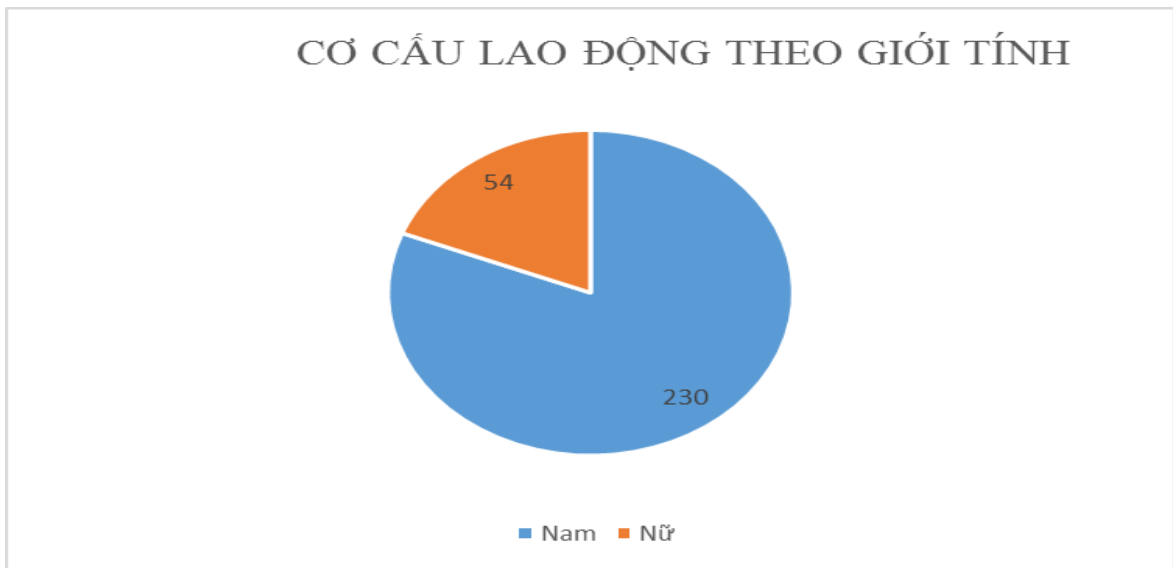
(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu)

### ***Cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính***

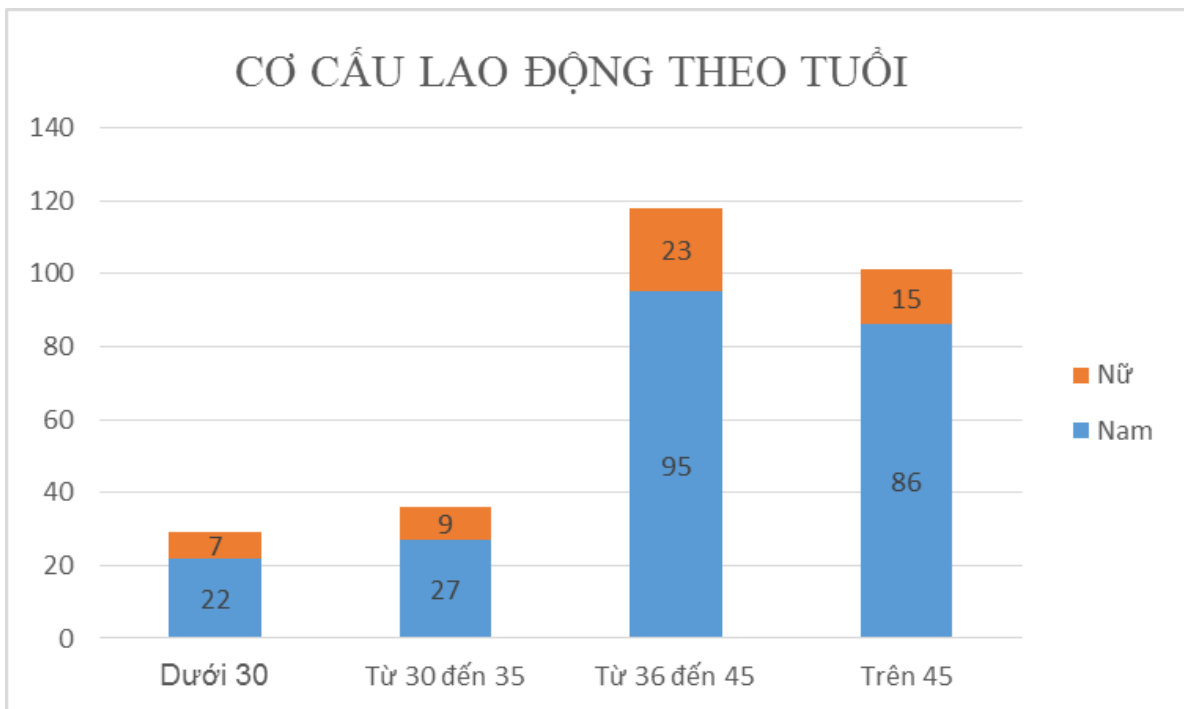
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động tuổi và giới VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu 12/2018

Nhóm tuổi	Giới tính		Tổng số
	Nam	Nữ	
Dưới 30 tuổi	22	07	29
Từ 30 đến 35 tuổi	27	09	36
Từ 36 đến 45 tuổi	95	23	118
Trên 45 tuổi	86	15	101
Tổng cộng	230	54	284

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu)



Hình 2.5: Cơ cấu lao động theo giới tính VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu 12/2018



Hình 2.6: Cơ cấu lao động theo độ tuổi VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu 12/2018

Số liệu trong Bảng 2.4 và dữ liệu trong Hình 2.5 và Hình 2.6 cho thấy số lượng lao động trong độ tuổi từ 36 đến 45 chiếm 32%, số lượng lao động trên 45 tuổi chiếm tỷ lệ 24 %, một tỉ lệ được xem là cao trong ngành. Đặc điểm của ngành Viễn thông đòi hỏi nhân viên kỹ thuật phải nhanh nhạy nắm bắt công nghệ và tự tổ

chức công tác bảo dưỡng khai thác mạng lưới đòi hỏi nhiều sức khỏe, do đó, với nguồn lực hiện trạng VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu gặp nhiều khó khăn trong bố trí sắp xếp công việc. Một mặt khác, số liệu và dữ liệu về cơ cấu lao động theo giới tính cho thấy nam giới chiếm 77%. Công việc tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu hầu hết phục vụ công tác kỹ thuật tại nhà khách hàng, trực điều hành, vận hành, khai thác, ứng cứu xử lý hệ thống tổng đài chuyển mạch, trạm BTS Vinaphone, hệ thống GPON, bảo dưỡng mạng ngoại vi, v.v... trên toàn mạng lưới. Với tình hình công nghệ kỹ thuật ngày càng tích hợp như hiện nay, công tác quản lý nhân sự tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu phải sàng lọc bố trí công việc sao cho hợp lý.

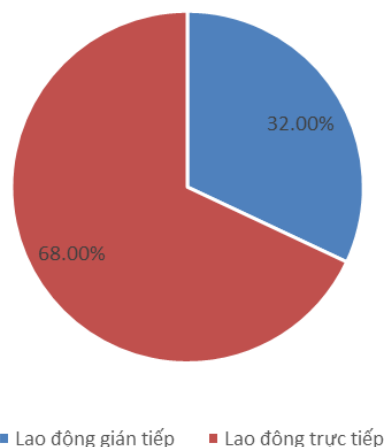
#### ***Cơ cấu lao động theo chức năng và trình độ***

VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu có 4 Phòng chức năng chính bên cạnh 4 trung tâm hoạt động độc lập, bao gồm Phòng Đầu tư – Kế hoạch kinh doanh, Phòng Mạng – Dịch vụ, Phòng Tài chính – Kế toán, Phòng Tổ chức – Lao động, Trung tâm Điều hành thông tin, Trung tâm Công nghệ thông tin, Trung tâm Viễn thông 1, và Trung tâm Viễn thông 2. Bảng 2.5 trình bày dữ liệu liên quan đến cơ cấu lao động theo đơn vị và trình độ tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu. Do đặc thù chức năng khác nhau nên số lượng lao động tại các đơn vị khác nhau; cùng với đó là sự khác nhau về trình độ giáo dục do liên quan đến lĩnh vực chuyên môn khác nhau. Dữ liệu thống kê cho thấy trong tổng số 284 nhân viên thì số lượng người có trình độ đại học chiếm tỉ lệ lớn nhất 143/284, tương đương với khoảng 50%.

Bảng 2.5: Cơ cấu lao động đơn vị, trình độ VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu 12/2018

Stt	Đơn vị	Trên đại học	Đại học	Cao đẳng Trung cấp	Sơ cấp	Tổng
1	Lãnh đạo quản lý	3	0	0	0	3
2	Phòng Đầu tư - Kế hoạch kinh doanh	1	9	0	0	10
3	Phòng Mạng – Dịch vụ	1	9	0	0	10
4	Phòng Tài chính – Kế toán	1	8	0	0	9
5	Phòng Tổ chức - Lao động	0	3	13	2	18
6	Trung tâm Điều hành thông tin	1	15	0	0	16
7	Trung tâm Công nghệ thông tin	0	22	0	0	22
8	Trung tâm Viễn thông 1, Trung tâm Viễn thông 2	2	77	85	32	196
	<b>Tổng</b>	<b>9</b>	<b>143</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>284</b>

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu)



Hình 2.7: Cơ cấu lao động gián – trực tiếp VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu 12/2018

Tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu tổng số lao động gián tiếp sản xuất có 91 lao động, tổng số lao động trực tiếp sản xuất có 193 lao động. Thực tế hoạt động cho

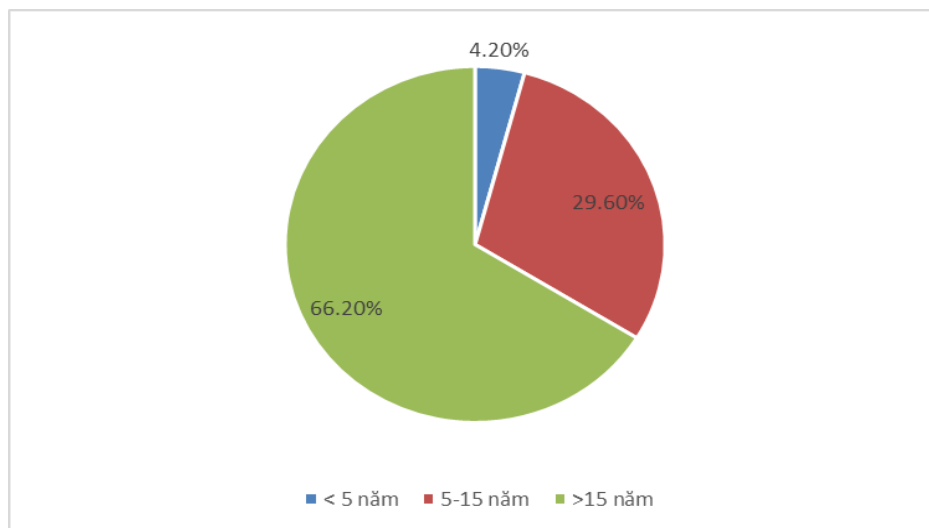
thấy mặc dù đã vận hành tổng đài khai báo tự động, nguồn điện tự vận hành ATS, cảnh báo và điều hành công việc qua tin nhắn nhưng khối lượng lao động gián tiếp vẫn còn lớn, hơn 20 % so với số lao động trực tiếp. Điều này khiến VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu phải quan tâm đến việc bố trí lao động và sắp xếp công việc hợp lý hơn.

### ***Cơ cấu lao động theo năm công tác***

Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo thâm niên công tác VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu

<b>Thời gian làm việc</b>	<b>Ít hơn 5 năm</b>	<b>Từ 5 đến 15 năm</b>	<b>Nhiều hơn 15 năm</b>
Số lao động	12	84	188
Tỷ lệ	4.2%	29.6%	66.2%

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Lao động, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu)



Hình 2.8: Cơ cấu lao động theo thâm niên VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu 12/2018

Số liệu trong Bảng 2.6 và dữ liệu trong Hình 2.8 cho thấy số lượng lao động có thâm niên công tác dưới 5 năm là 12 người, chiếm tỷ lệ 4.2%, tỷ lệ rất thấp so với tổng số lao động trong VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu; thâm niên từ 5-15 năm là 84 người chiếm 29.6%, chiếm tỷ lệ trung bình; trên 15 năm là 188 người chiếm tỷ lệ 66.2%, một tỷ lệ rất cao. Điều này cho thấy lực lượng lao động của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu đã lớn tuổi, trước sự biến đổi của công nghệ viễn thông thì kinh nghiệm không phải là yếu tố quyết định mà là khả năng cập nhật kịp thời kiến thức kỹ thuật

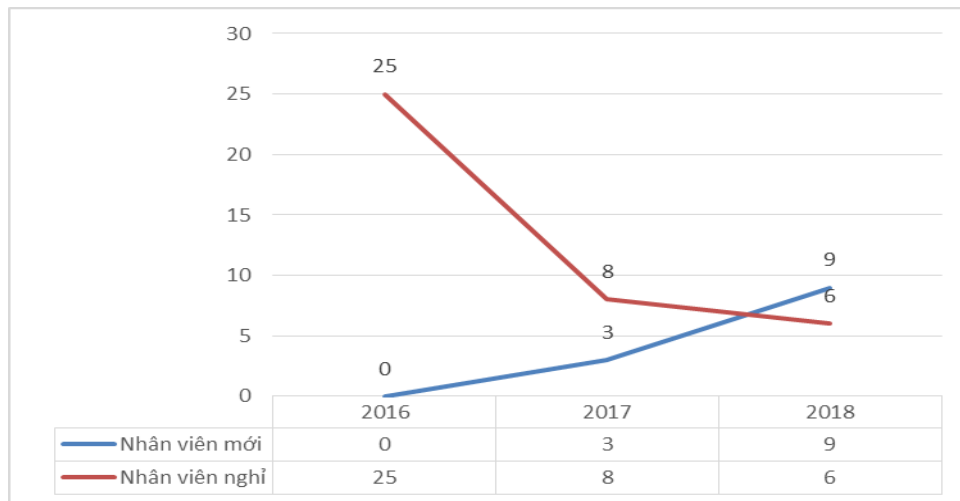
công nghệ mới của nhân viên là yếu tố quyết định, do đó với cơ cấu này là một thách thức to lớn đối với VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu trong thời gian tới.

### ***Biến động nhân sự***

Bảng 2.7: Số lượng lao động VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu biến động 2016-2018

<b>Năm</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Nhân viên mới	0	3	9
Nhân viên nghỉ	25	8	6

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Lao động, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu)



Hình 2.9: Tình hình lao động VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu biến động 2016-2018

Giai đoạn 2016 - 2018 có biến động nhân sự là do nghỉ việc tăng đột biến; một phần lí do là số lượng cán bộ công nhân viên đến tuổi nghỉ hưu của năm 2016-2018 rất đông nên VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu bố trí cho nghỉ theo quy định của Nhà nước. Một mặt khác, Tập đoàn VNPT cũng như VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu đang trong giai đoạn tái nước rút của tái cơ cấu nên lượng cán bộ công nhân viên không đáp ứng được công việc, xin về hưu sớm khi chưa đủ tuổi về hưu và năm công tác cũng được bố trí sắp xếp cho về sớm. Về lao động tuyển mới, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu tuyển hoàn toàn lao động là kỹ sư công nghệ thông tin đáp ứng đúng tiêu chí của Tập đoàn xây dựng nguồn nhân lực cho công nghệ thông tin.

## 2.2.2 Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực

### Công tác hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nhân lực là việc xác định nhu cầu nhân lực, đưa ra các chính sách, kế hoạch hoạt động nhằm đáp ứng đủ nhân lực đảm bảo số lượng, chất lượng, bố trí đúng người, đúng việc, đúng thời điểm để đạt được hiệu quả trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu, công tác hoạch định nguồn nhân lực được thực hiện theo chỉ tiêu, kế hoạch được Tập đoàn VNPT giao, nên mục tiêu đề ra chính là hoàn thành nhiệm vụ được giao là chủ yếu. Do đó, việc công tác hoạch định nguồn nhân lực thực hiện nhiệm vụ chỉ đơn thuần là những tính toán trên cơ sở kế hoạch được phân công công việc, có chiến lược nguồn nhân lực hay không tùy vào mỗi VNPT tại mỗi tỉnh, thành phố. Hàng năm, khi nhận được kế hoạch sản xuất kinh doanh cũng như kế hoạch nguồn nhân lực, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu hoạch định nguồn nhân lực tại địa phương với 5 bước thực hiện kèm quy trình thực hiện tương ứng và đơn vị chịu trách nhiệm thực hiện được mô tả trong Bảng 2.8.

Bảng 2.8: Cách thức hoạch định nguồn nhân lực VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu

Các bước thực hiện	Quy trình thực hiện	Đơn vị thực hiện
Bước 1	Các đơn vị xác định nhu cầu công việc	Trưởng đơn vị sản xuất có nhu cầu
Bước 2	Các đơn vị cơ sở xác định nhu cầu nguồn nhân lực	Trưởng đơn vị sản xuất có nhu cầu
Bước 3	Phòng Tổ chức – Lao động rà soát khả năng cung cầu, xây dựng kế hoạch, chương trình nhân sự	Trưởng phòng tổ chức lao động
Bước 4	Giám đốc xem xét và cho ý kiến phê duyệt	Giám đốc
Bước 5	Tổ chức triển khai thực hiện	Trưởng phòng tổ chức lao động

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Lao động, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu)

Cụ thể, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu giao chỉ tiêu kế hoạch được phân bổ từ chỉ tiêu của Tập đoàn cho các đơn vị sản xuất kinh doanh, quy trình thực hiện qui hoạch nguồn nhân lực bao gồm các bước:

- Bước 1: Căn cứ vào định hướng và kế hoạch Tập đoàn giao, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu phân bổ kế hoạch cho các đơn vị để xác định nhu cầu công việc. Trưởng các đơn vị căn cứ vào tình hình thực tế xác định khối lượng công việc.

- Bước 2: Nhu cầu lao động, từ khối lượng công việc tăng hay giảm theo kế hoạch. Trưởng các đơn vị tính toán nhu cầu tăng giảm lao động.

- Bước 3: Phòng Tổ chức – Lao động tổng hợp từ các đơn vị cơ sở, xác định số lượng, vị trí, v.v... Lập kế hoạch tuyển dụng trình kế hoạch nhân sự Giám đốc xem xét phê duyệt.

- Bước 4: Giám đốc rà soát kế hoạch nhân sự trên định hướng mục tiêu của đơn vị để có quyết định.

- Bước 5: Căn cứ vào ý kiến chỉ đạo của Giám đốc, hoàn thiện kế hoạch hoạch định nhân sự và triển khai thực hiện.

Về công tác hoạch định nguồn nhân lực, trong Báo cáo đánh giá tổng kết hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2018 của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu, lãnh đạo VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu đã có nhận xét:

- Ưu điểm: Công tác hoạch định nguồn nhân lực còn mặc dù còn sơ khởi nhưng phù hợp, giải quyết được với nhu cầu thực tế tại các đơn vị cơ sở với lộ trình ngắn hạn.

- Nhược điểm: Công tác hoạch định nguồn nhân lực này chưa tính tới yếu tố tác động thay đổi trong môi trường kinh doanh do đó về dài hạn thì chưa thể phù hợp. Đặc biệt là khi thực hiện mở cửa thị trường viễn thông theo lộ trình WTO thì thị trường viễn thông, ngoài các doanh nghiệp trong nước hiện tại, sẽ có thêm các doanh nghiệp viễn thông nước ngoài tham gia, với nhiều kinh nghiệm và tiềm lực vốn mạnh sẽ gây ra rất nhiều thay đổi và tính cạnh tranh càng ngày càng khốc liệt. Công tác hoạch định chỉ đáp ứng việc bổ sung nhân lực cho các công việc phát sinh theo kế hoạch hoặc một giai đoạn của công nghệ, không giải quyết được hướng lâu



dài khi công nghệ thay đổi khi mà nhân lực hiện tại không thể đáp ứng được sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ.

### ***Công tác phân tích công việc***

Phân tích công việc, xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc được xem là khâu then chốt trong công tác quản trị nguồn nhân lực tại một doanh nghiệp. Hiện công tác phân tích công việc tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu đang được thực hiện theo cách: Khi có một công việc mới hoặc điều chỉnh nội dung công việc nào đó thì Giám đốc ra quyết định thành lập bộ phận đảm nhiệm, Phòng Tổ chức – Lao động phối hợp với Trưởng phòng nghiệp vụ có nhu cầu tuyển dụng tiến hành lập bảng mô tả công việc, yêu cầu của công việc và tiêu chuẩn công việc, nêu rõ chức năng nhiệm vụ và quyền hạn, các mối quan hệ của các thành viên trong phòng mình phụ trách. Từ mục tiêu mà phòng được giao, Trưởng phòng nghiệp vụ bằng kinh nghiệm thực tế và quan sát, chọn lựa các nội dung chính, các mối quan hệ của công việc xây dựng bảng phân tích công việc, bảng hướng dẫn công việc cho nhân viên dưới quyền gửi Phòng Tổ chức – Lao động trình Giám đốc phê duyệt, phát hành để triển khai cho các nhân viên thực hiện. Hiện nay, tất cả các vị trí công việc tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu đã xây dựng Bảng mô tả công việc (Phụ lục 1: Bảng mô tả công việc nhân viên Phòng Mạng & Dịch vụ).

Về công tác phân tích công việc, Báo cáo đánh giá tổng kết hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2018 của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu, lãnh đạo VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu đã có nhận xét:

- Ưu điểm: Trưởng phòng nghiệp vụ là người trực tiếp xây dựng bảng phân tích công việc nên nắm sát công việc, hiểu được vai trò và nhiệm vụ, mục tiêu của phòng do đó xây dựng bảng mô tả công việc sẽ chính xác, phản ánh được yêu cầu thực tế.

- Nhược điểm: Trưởng phòng nghiệp vụ đôi khi không nắm rõ về công tác tổ chức lao động nên chắc chắn không có kinh nghiệm về nhân sự nên chưa có kỹ năng về xây phân tích công việc, bảng mô tả công việc, bảng tiêu chuẩn công việc. Các Trưởng phòng nghiệp vụ thường dựa trên kinh nghiệm và từ mục tiêu xây dựng

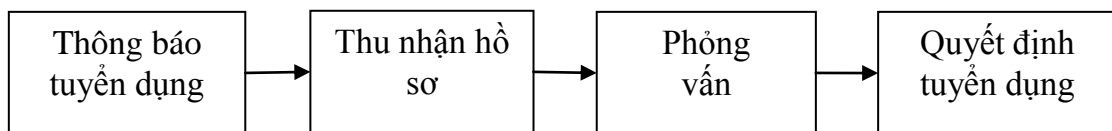
bảng mô tả công việc, do đó sẽ thiếu đi việc quan sát trải nghiệm thực tế; các tiêu chuẩn chưa rõ. Các Trưởng phòng nghiệp vụ luôn mong chọn nhân sự tốt do đó thường đề cao tiêu chuẩn công việc để rút nhân sự giỏi vì vậy mâu thuẫn với thực tế của doanh nghiệp là phải hài hòa bố trí nguồn lực nội tại. Việc phân tích công việc chủ yếu là do kinh nghiệm của Phòng Nghiệp vụ, Phòng Tổ chức – Lao động chưa phát huy được tính tổ chức, tính hoạch định công việc và nhân sự, hoàn toàn chỉ thực hiện theo yêu cầu của Phòng Nghiệp vụ. Cuối cùng, công ty chưa xây dựng được bảng mô tả công việc chi tiết một cách khoa học cho từng vị trí công việc. Vì vậy, các nhân viên trong cùng cơ quan, cùng phòng hoặc cùng tổ đội sản xuất sẽ không nắm rõ hết công việc của nhau để hỗ trợ và phối hợp.

Hiện tại công việc của các cấp Trưởng đơn vị cơ sở được Giám đốc trực tiếp phân công. Còn từ nhân viên bên dưới sẽ do Trưởng đơn vị cơ sở giao công việc cụ thể. VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu là doanh nghiệp nhà nước có quá trình hoạt động trong thời bao cấp trì trệ rất lâu nên công tác định hướng phát triển nghề nghiệp còn chưa đầu tư đúng mức. Việc người lao động mới tuyển dụng có quan tâm và yêu thích công việc của mình hay không, phân công, bố trí công việc có hợp lý hay chưa thì vẫn chưa được công ty thực sự quan tâm chu đáo (VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu, 2018).

### ***Công tác tuyển dụng***

Quý 1 hằng năm, căn cứ vào nhu cầu sử dụng lao động thực tế tại các đơn vị cơ sở có nhu cầu tuyển mới sử dụng lao động, các đơn vị cơ sở lập nhu cầu nhân sự và có bảng thuyết minh chi tiết. Khi được Ban Giám đốc VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu chấp thuận, Phòng Tổ chức – Lao động sẽ chuẩn bị và làm thông báo tuyển dụng. Thực hiện định hướng Tập đoàn chuyển dịch cơ cấu sang chú trọng phát triển những sản phẩm, dịch vụ, giải pháp ICT sáng tạo, đột phá để tiếp tục kiến tạo nên những giá trị đích thực cho cuộc sống do đó từ năm 2016 Tập đoàn VNPT chỉ cho các VNPT tuyển dụng chức danh IT, không tuyển dụng chức danh công nhân hoặc kỹ sư viễn thông. Đây được xem như là ưu điểm của định hướng Tập đoàn, theo đó, việc nắm bắt được xu thế của công nghệ nên đã bổ sung kịp thời cũng như tạo một

nguồn nhân lực dồi dào cho lĩnh vực công nghệ thông tin, đảm bảo chuyển dịch thành công từ một nhà mạng đơn thuần cung cấp dịch vụ viễn thông để trở thành nhà mạng tiên phong trong việc cung cấp và triển khai các dịch vụ công nghệ thông tin. Tuy vậy, công tác tuyển dụng cũng có những khuyết điểm như: Đội ngũ kỹ thuật viễn thông truyền thống đầy kinh nghiệm nhưng cũng sắp đến tuổi về hưu, không có giới trẻ kế thừa trong khi lĩnh vực viễn thông có dây truyền thống vẫn là một thế mạnh của VNPT và dịch vụ vẫn có thể kéo dài trên 10 năm nữa chứ không bỏ ngay một sớm một chiều do đó đã gây thiếu hụt trầm trọng lực lượng lao động trong lĩnh vực viễn thông truyền thống (VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu, 2018).



Hình 2.9: Quy trình tuyển dụng tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Lao động, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu)

Về công tác tuyển dụng, Báo cáo đánh giá tổng kết hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2018 của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu, lãnh đạo VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu đã nêu nhận xét:

- Ưu điểm: Trình tự thủ tục nhanh, đáp ứng nhu cầu thực tế của các đơn vị trong ngắn hạn ở trong giai đoạn ngành Viễn thông và Công nghệ thông tin phát triển mạnh; Có quy trình tuyển dụng, kế hoạch tuyển dụng hằng năm; Trường các phòng nghiệp vụ cơ bản thực hiện phân tích công việc.

- Nhược điểm: Quy trình tuyển dụng còn sơ sài chưa tính đến chiến lược sản xuất kinh doanh dài hạn; thiếu quá trình đánh giá kết quả tuyển dụng, tính toán chi phí tuyển dụng. Bản thân VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu chưa xây dựng quy trình hoạch định nguồn nhân lực, chưa quan tâm công tác hoạch định nguồn nhân lực. Hoàn toàn dựa vào hoạch định của Tập đoàn VNPT nên không sát với thực tế. Bên cạnh đó, hình thức tuyển dụng chưa làm tốt, còn hình thức, chưa mở rộng nguồn tuyển dụng; số người biết đến VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu đăng tuyển dụng rất ít do sử dụng kênh quang bá trên Website. Tiêu chuẩn tuyển dụng, bảng mô tả công việc còn chưa sát thực tế gây nhiều khó khăn trong việc bố trí nhân lực. Chất lượng

tuyển dụng còn hình thức, kết quả tuyển dụng đạt về chi tiêu bằng cấp nhưng chất lượng không cao, hoàn toàn lựa chọn là con em trong ngành.

### ***Công tác Đào tạo – Phát triển***

Trong những năm qua ngoài việc cố gắng thúc đẩy các hoạt động sản xuất kinh doanh, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu đã và đang chú trọng tới việc đào tạo, bồi dưỡng năng lực chuyên môn, tạo điều kiện cho người lao động đi học và thi tuyển nâng bậc, nâng lương. Một vài số liệu chính về công tác đào tạo tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu giai đoạn 2016-2018.

Bảng 2.9: Thống kê chi phí đào tạo tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu 2016-2018

Tiêu chí	Đơn vị tính	Năm		
		2016	2017	2018
Tổng Doanh thu	Tỷ đồng	528,881	565,846	586,999
Tổng chi phí đào tạo	Triệu đồng	680	730	850
Lao động	Người	120	110	98
Chi phí đào tạo/người	Triệu đồng	1.0794	1.1967	1.4167

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu)

Bảng 2.10: Bảng thống kê thực hiện chương trình đào tạo từ năm 2016 – 2018

Stt	Chương trình đào tạo	2016	2017	2018
		Số lượng	Số lượng	Số lượng
1	Ngắn hạn	200	240	250
2	Tự đào tạo	25	12	8
3	Trung cấp	30	25	18
4	Đại học	8	12	18
5	Sau đại học	0	1	1
	Tổng cộng (người)	163	190	195

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu)

Tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu có các hình thức đào tạo như sau:

1) Đào tạo ngắn hạn: Hằng năm đơn vị thường tổ chức hoặc cử nhân viên tham dự các lớp học về kỹ năng chăm sóc khách hàng, kỹ năng quản lý Tổ/nhóm, công tác xử lý sự cố, an toàn vệ sinh lao động, phòng cháy chữa cháy, tập huấn các dịch mới đây là loại hình phổ biến của đơn vị. Sau mỗi khóa học đều được đánh giá hoặc cấp giấy chứng nhận.

2) Tự mở lớp đào tạo: Do thay đổi công nghệ nên VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu có một lượng lớn nhân viên kỹ thuật chỉ được đào tạo công nghệ mạng cáp đồng, do đó đây là hình thức mới được áp dụng tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu từ năm 2017. Các nhân viên có tay nghề cao sẽ được chọn lựa để đào tạo, hướng dẫn thi công công nghệ quang cho các nhân viên kỹ thuật khác.

3) Đào tạo Trung cấp và Đại học: Hằng năm căn cứ vào nhu cầu của cán bộ công nhân viên, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu sẽ cấp 100% kinh phí nếu nhu cầu tự học đó đúng định hướng đào tạo của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu và 50% kinh phí nếu tự học sai định hướng.

4) Đào tạo Sau đại học: Hằng năm có các khóa sau đại học tại các nước Châu Âu được phổ biến rộng rãi toàn Tập đoàn VNPT nhưng hầu như VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu không có nhân viên tham dự do các chỉ tiêu rất khắc khe như độ tuổi phải dưới 35 và có chứng chỉ tiếng Anh IELTS 6.5.

Về công tác đào tạo, Báo cáo đánh giá tổng kết hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2018 của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu, lãnh đạo VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu đã nhận xét công tác đào tạo đã đạt được nhiều thành tựu:

- Ưu điểm: Đơn vị đã tổ chức nhiều khóa đào tạo với nhiều hình thức đào tạo, có nhiều lượt người tham gia càng ngày càng tăng, có bố trí kế hoạch chi phí dành cho đào tạo năm sau cao hơn năm trước, có tính toán các lớp nâng cao kiến thức cho khối quản lý tổ đội, bố trí những cán bộ quản lý có kinh nghiệm đứng lớp truyền đạt kinh nghiệm, nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên bên dưới, đã có chính sách khuyến khích cán bộ công nhân viên tự đi học.

- Nhược điểm: Đơn vị chưa có kế hoạch đào tạo dài hạn và thiếu qui trình đào tạo bài bản để chuẩn bị nguồn nhân lực có tầm chiến lược lâu dài, hiện tại công tác

đào tạo chỉ có tính ngắn hạn. Công tác đào tạo dài hạn hoàn toàn thực hiện đăng ký theo chiến lược nhân lực của Tập đoàn đã được đánh giá kết quả đào tạo nhưng khi quay về công tác tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu thì bố trí công việc không hợp lý. Nội dung nhu cầu cần đào tạo, tính toán xu hướng công nghệ, xu thế khách hàng để chọn lựa chương trình nội dung đào tạo sát thực tế chưa được khảo sát kỹ, tính thiết thực của nội dung còn thấp. Tổ chức đào tạo còn mang nặng tính hành chính, chọn lựa đối tượng đi học chưa chuẩn, tiêu chí chưa rõ ràng, còn nể nang tình cảm, đăng ký tham dự cho đủ số lượng quy định. Cuối cùng, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu chưa tổ chức đánh giá hiệu quả của mỗi chương trình đào tạo, nhằm ràng buộc trách nhiệm của học viên cũng như đúc kết kinh nghiệm tổ chức.

#### ***Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc***

Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu thực hiện hằng tháng thông qua việc chấm điểm thi đua với các bước được nêu trong Bảng 2.11.

Bảng 2.11: Các bước đánh giá kết quả thực hiện công việc nhân viên

<b>Các bước thực hiện</b>	<b>Quy trình thực hiện</b>	<b>Đơn vị thực hiện</b>
Bước 1	Các đơn vị tổ chức họp xét chất lượng cuối tháng	Trưởng đơn vị sản xuất
Bước 2	Phòng Tổ chức – Lao động tổng hợp kết quả thi đua	Trưởng phòng tổ chức lao động
Bước 3	Các phòng chức năng quản lý kiểm tra kết quả thực hiện kế hoạch, chương trình tháng	Trưởng các phòng chức năng quản lý
Bước 4	Hội đồng lương họp nhân xét-kết luận	Hội đồng lương
Bước 5	Tổ chức triển khai thực hiện bảng chấm thi đua của hội đồng lương	Phòng Tổ chức – Lao động; Phòng Tài chính – Kế toán

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu)

Các chỉ tiêu đánh giá chất lượng hàng tháng tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu như sau: Chỉ tiêu thời gian thiết lập dịch vụ đối với thuê bao lắp mới, dịch chuyển, chuyển đổi loại hình, khôi phục thanh lý:

- Thực hiện chỉ tiêu 100% - 0 điểm
- Thực hiện chỉ tiêu: từ 98 đến dưới 100% - trừ 1 điểm
- Thực hiện chỉ tiêu: từ 95 đến dưới 98% - trừ 3 điểm
- Thực hiện chỉ tiêu: từ 90 đến dưới 95% - trừ 5 điểm
- Thực hiện chỉ tiêu đạt nhỏ hơn 90% - trừ 7 điểm
- Chỉ tiêu thời gian sửa chữa dịch vụ:
  - Thực hiện chỉ tiêu đạt 100% - 0 điểm
  - Thực hiện chỉ tiêu: từ 98 đến dưới 100% - trừ 1 điểm
  - Thực hiện chỉ tiêu: từ 95 đến dưới 98% - trừ 3 điểm
  - Thực hiện chỉ tiêu: từ 90 đến dưới 95% - trừ 5 điểm
  - Thực hiện chỉ tiêu đạt nhỏ hơn 90% - trừ 7 điểm
- Chỉ tiêu dịch vụ hư nhiều lần trong tháng:
  - Tỷ lệ hư nhiều lần trong tháng/tổng số thuê bao báo hỏng 0% - 0 điểm.
  - Tỷ lệ hư nhiều lần trong tháng/tổng số thuê bao báo hỏng: dưới 0,5% - trừ 1 điểm.
  - Tỷ lệ hư nhiều lần trong tháng/tổng số thuê bao báo hỏng: dưới 1% - trừ 3 điểm.
  - Tỷ lệ hư nhiều lần trong tháng/tổng số thuê bao báo hỏng: dưới 2 % - trừ 5 điểm.
  - Tỷ lệ hư nhiều lần trong tháng/tổng số thuê bao báo hỏng lớn hơn 2% - trừ 7 điểm.
- Chỉ tiêu dịch vụ hư nhiều lần trong quý:
  - Tỷ lệ hư nhiều lần trong 3 tháng liên/TS thuê bao hiện có đạt 0% - 0 điểm
  - Tỷ lệ hư nhiều lần trong 3 tháng liên/tổng số thuê bao hiện có: dưới 0,01% - trừ 1 điểm.

- Tỷ lệ hư nhiều lần trong 3 tháng liên/tổng số thuê bao hiện có: dưới 0,05% - trừ 3 điểm.

- Tỷ lệ hư nhiều lần trong 3 tháng liên/tổng số thuê bao hiện có: dưới 0,1% - trừ 5 điểm.

- Tỷ lệ hư nhiều lần trong 3 tháng liên/tổng số thuê bao hiện có đạt lớn hơn 0,1% - trừ 7 điểm.

Chỉ tiêu độ hài lòng khách hàng đối với dịch vụ:

- Độ hài lòng khách hàng trên tổng số khách hàng khảo sát đạt 100% - 0 điểm

- Độ hài lòng khách hàng trên tổng số khách hàng khảo sát: từ 98 đến dưới 100% - trừ 1 điểm

- Độ hài lòng khách hàng trên tổng số khách hàng khảo sát: từ 95 đến dưới 98% - trừ 3 điểm

- Độ hài lòng khách hàng trên tổng số khách hàng khảo sát: từ 90 đến dưới 95% - trừ 5 điểm

- Độ hài lòng khách hàng trên tổng số khách hàng khảo sát nhỏ hơn 90% - trừ 7 điểm

Bảng 2.12: Bảng xét thi đua hàng tháng cho tập thể VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu

<b>Tập thể đạt điểm</b>	<b>Quỹ lương phân bổ</b>
- Đạt từ 96 điểm đến 100 điểm	100%
- Đạt từ 94 điểm đến dưới 96 điểm	95%
- Đạt từ 91 điểm đến dưới 94 điểm	90%
- Đạt từ 90 điểm đến dưới 91 điểm	85%
- Đạt từ 85 điểm đến dưới 90 điểm	80%
- Đạt từ dưới 85 điểm	75%

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu)

Dựa trên các chỉ tiêu đánh giá chất lượng hàng tháng, trường đơn vị tiếp tục đánh giá chất lượng nhân viên trong đơn vị của mình.



Bảng 2.13: Bảng xét thi đua tháng của nhân viên VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu

Nhân viên đạt điểm	Số lương được hưởng trên đơn giá tiền lương
- Đạt từ 96 điểm đến 100 điểm	100%
- Đạt từ 94 điểm đến dưới 96 điểm	95%
- Đạt từ 91 điểm đến dưới 94 điểm	90%
- Đạt từ 90 điểm đến dưới 91 điểm	85%
- Đạt từ 85 điểm đến dưới 90 điểm	80%
- Đạt từ dưới 85 điểm	75%

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu)

Về công tác đánh giá công việc, Báo cáo đánh giá tổng kết hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2018 của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu, lãnh đạo VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu đã rút ra được một số kinh nghiệm:

- Ưu điểm: Trình tự thủ tục nhanh, đáp ứng nhu cầu thực tế của các đơn vị trong ngắn hạn. Do ảnh hưởng trực tiếp đến lương của tập thể và cá nhân nên các chỉ tiêu về chất lượng VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu xử lý rất nhanh chóng.

- Nhược điểm: Các tiêu chí đánh giá chưa sát với tình hình kinh doanh trong thời điểm cạnh tranh trong cơ chế thị trường. Các Phòng ban chức năng không có các chỉ tiêu chấm điểm nên điểm tập thể luôn đạt 100 điểm, do đó quỹ lương luôn đủ 100% tạo sự phân biệt giữa các nhân viên tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu. Công tác đánh giá nhân viên cho thấy công tác đánh giá nhân viên đã giúp nhân viên nâng cao tính chủ động trong việc xây dựng chương trình, kế hoạch công tác cụ thể hơn và nâng cao hiệu quả triển khai khi thực hiện công việc. Lãnh đạo cần chú trọng việc giám sát thực hiện công tác đánh giá, rà soát cải thiện các tiêu chí, xây dựng thành qui trình cụ thể để vận dụng, khách quan để tránh sự hiểu nhầm. Qua khảo sát đa số người lao động chưa đồng ý với phương pháp đánh giá hiện nay vì các tiêu chí xét thi đua đang lạc hậu, chưa thay đổi phù hợp với thực tế, không đánh giá được lực lượng lao động đang làm khối văn phòng.

### ***Tiền lương và phúc lợi***

Hiện tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu trả thù lao của người lao động gồm: 1) Thù lao cơ bản: Bao gồm tiền lương cơ bản và các khoản phụ cấp theo lương. Tiền lương cơ bản tháng được tính theo hệ số lương quy định của địa phương nơi VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu đặt trụ sở. Thời gian vừa qua để nâng cao tính cạnh tranh VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu đã tiến hành thực hiện chế độ lương khoán cho từng đơn vị cơ sở. Các khoản phụ cấp tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu gồm các loại phụ cấp chức vụ kiêm nhiệm, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp xa nhà, phụ cấp công việc độc hại; 2) Thù lao gián tiếp: Bao gồm các phúc lợi được trả dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống của người lao động: được hưởng 100% lương trong các ngày nghỉ lễ, tết, phép năm, ốm thai sản, cưới hỏi, v.v....

Những năm gần đây, quỹ lương được Hội đồng quản trị Tập đoàn VNPT phê duyệt đơn giá tiền lương 0.22 trên lợi nhuận trước thuế chưa tính chi phí lương. Dựa vào mức độ hoàn thành kế hoạch được giao, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu được sử dụng quỹ tiền lương đó để chi thưởng cho cán bộ nhân viên tại đơn vị mình. Trung bình mỗi cán bộ nhân viên được chi thưởng bình quân từ 5-8 tháng lương/năm nếu đơn vị hoàn thành kế hoạch năm. Về chế độ đãi ngộ tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu, Ban Giám đốc và các cấp Trưởng phòng, Trung tâm, Đài đều có bố trí phương tiện đi công tác và được hỗ trợ tiền điện thoại hàng tháng. Cán bộ nhân viên có đủ thời gian công tác từ 3 năm trở được Lãnh đạo chuyên môn và Công đoàn bảo lãnh trong việc vay tiền từ ngân hàng Hàng Hải để vay tín chấp để ổn định nhà cửa và phương tiện đi làm. Ngoài ra, tất cả các cán bộ nhân viên đều được hưởng các trợ cấp xã hội phù hợp với Luật Lao động. Không những thế cán bộ nhân viên còn được hưởng các chế độ hỗ trợ khác như Cấp tiền ăn trưa: 50.000 đồng/ngày làm việc; được tổ chức khám bệnh định kỳ, chi phí tầm soát bệnh được VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu thuê các bệnh viện uy tín tổ chức ngay tại hội trường của cơ quan với chi phí là 2.500.000 đồng/người/năm; tiền sinh nhật: từ 500.000 đồng đồng/người/năm; phát vải và chi phí may đồng phục hàng năm: 1.500.000 đồng/người/năm; tiền mua quà tết nguyên đán cuối năm trị giá 1.000.000 đ/người.

Bảng 2.14: Thu nhập bình quân tháng tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu 2016-2018

Vị trí công tác	Năm		
	2016	2017	2018
Quản lý	21,000,000	25,000,000	28,000,000
Kỹ thuật	16,000,000	18,000,000	22,000,000

(Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu)

Theo như nhận xét của lãnh đạo Tập đoàn VNPT, chế độ tiền lương và phúc lợi của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu phù hợp với qui định của pháp luật hiện hành, thực hiện đúng các khoản trợ cấp cho người lao động. Nhưng bên cạnh đó, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu có một số tồn tại cần khắc phục về chế độ tiền lương và phúc lợi. Cụ thể: 1) VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu phân phối quỹ tiền lương còn mang tính cào bằng hoặc cứng nhắc khi áp dụng, chưa thực hiện các chính sách khuyến khích người lao động tạo sự khác biệt, tạo động lực trong thi đua sản xuất kinh doanh; 2) VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu vẫn chưa có giải pháp để thực hiện chính sách đãi ngộ lao động do lịch sử để lại nhằm từng bước “ thay chất “ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; 3) Do hiện nay chưa có bảng mô tả công việc cho các nhóm công việc cụ thể nên việc xác định mức độ hệ số phức tạp công việc cho các chức danh chưa thật chính xác nên việc trả lương chưa sát thực tế.

#### ***Công tác Động viên – Khen thưởng***

VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu có các chính sách để động viên người lao động, kích thích sản xuất kinh doanh. Trên tiêu chí chấm điểm chất lượng, hằng tháng doanh nghiệp tổ chức bình chọn nhân viên giỏi và tặng thưởng 5 triệu/người đồng từ quỹ khuyến khích. Hằng năm, doanh nghiệp bình bầu các cá nhân tiêu biểu để xét tặng bằng khen của Giám đốc VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu, của Tập đoàn, UBND Tỉnh và Bộ Thông tin – Truyền thông. VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu còn tổ chức tham quan du lịch định kỳ và nhân viên giỏi, tiêu biểu sẽ được chọn ưu tiên tham dự. Công đoàn và chuyên môn phát động ủng hộ nếu trong đơn vị có cán bộ công nhân

viên gặp khó khăn như: bệnh hiểm nghèo, gặp tai nạn, v.v... trên tinh thần lá lành đùm lá rách. Công tác an toàn – vệ sinh lao động được đưa vào nội dung trước khi ký hợp đồng, kiểm tra định kỳ, thi nâng bậc, xét thi đua hằng năm. Các nhân viên phụ trách công tác leo cột cao đều được khám sức khoẻ định kỳ, cấp công cụ dụng cụ bảo hộ và phải tham dự khóa học độ cao, đạt chứng chỉ leo độ cao mới được tiếp tục công tác. Tất cả các thiết bị chuyên dùng như xe cầu chuyên dùng thi công các công trình mạng ngoại vi: thi công trồng cột, di dời, kéo cáp dưới lưới điện lực, v.v... đều có quy trình vận hành đầy đủ và được yêu cầu tuân thủ nghiêm túc. Lãnh đạo VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu rất chú trọng quan tâm lắng nghe tâm tư của cán bộ công nhân viên bên dưới và kịp thời tháo gỡ nhưng vướng mắc để mọi người toàn tâm phục vụ công việc sản xuất kinh doanh. VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu tuân thủ các chính sách, qui định của pháp luật về tiền lương, thưởng, bảo hiểm, v.v ..., tổ chức thực hiện an toàn lao động, điều kiện làm việc khá tốt.

### ***2.2.3 Đánh giá chung quản trị nguồn nhân lực VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu***

Theo nhận xét của lãnh đạo Tập đoàn thì công tác quản trị nguồn nhân lực của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu có những ưu điểm như doanh nghiệp có đội ngũ lao động về viễn thông và công nghệ thông tin được đào tạo bài bản và có bề dày kinh nghiệm, trình độ chuyên môn tốt. Trình độ đào tạo của cán bộ công nhân viên tương đối cao so với mặt bằng chung của toàn xã hội. Công tác đào tạo, tái đào tạo đã đáp ứng tương đối tốt nhu cầu sản xuất kinh doanh trong giai đoạn vừa qua. Cơ cấu mô hình tổ chức có một chuẩn từ cấp tỉnh đến cấp huyện, là doanh nghiệp nhà nước nên thực hiện đầy đủ các chế độ chính sách bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, bảo hiểm tai nạn, chế độ chăm sóc sức khoẻ. Tổng thu nhập của cán bộ công nhân viên VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu nằm ở nhóm 10 doanh nghiệp tại Bà Rịa – Vũng Tàu.

Tuy nhiên, bên cạnh đó, do vấn đề lịch sử để lại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu có số lượng lao động quá nhiều, độ tuổi trung bình cao, năng suất lao động trên một số lĩnh vực còn thấp, tỷ lệ lao động gián tiếp còn cao. Doanh nghiệp chưa hoạch định nguồn nhân lực dài hạn, chưa có bước chuẩn bị đối với công tác đào tạo cán bộ nguồn, cao cấp, trong qui trình hoạch định nguồn nhân lực còn thiếu bước chuẩn bị

chi phí, đánh giá công tác hoạch định. Công tác đánh giá kết quả công việc và chế độ lương còn mang tính cào bằng, nhận thức về giá trị lao động chưa thoát ra khỏi tư tưởng bao cấp, chưa phù hợp nền kinh tế thị trường, hiện vẫn còn dựa vào thâm niên công tác hơn là hiệu quả thực tế. Nhiều bước trong công tác tuyển dụng còn hình thức, chưa sát với thực tế, thiếu kiểm tra sàng lọc, còn có yếu tố ưu tiên nguồn từ con cái cán bộ trong ngành. Công tác đào tạo còn nhiều bất cập, lựa chọn cán bộ đào tạo mang tính hình thức không áp dụng kiến thức được đào tạo vào thực tế sản xuất. Công tác đánh giá cán bộ chủ chốt hằng năm chưa thực hiện triệt để, chưa có tiêu chí và lấy ý kiến từ cán bộ quần chúng bên dưới. Và cuối cùng thì việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp chưa được thực hiện bài bản, đây là yếu điểm rất lớn ảnh hưởng đến nhân lực của doanh nghiệp.

## **2.3 Yếu tố môi trường tác động đến công tác quản trị nguồn nhân lực**

### **2.3.1 Các yếu tố môi trường bên ngoài**

**Kinh tế** Nền kinh tế tăng trưởng, suy thoái hoặc lạm phát đều ảnh hưởng đến kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị và công tác quản trị nguồn nhân lực VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu của cũng sẽ bị ảnh hưởng theo. Từ năm 2008 đến năm 2012 nền kinh tế Việt Nam gặp rất nhiều biến động, gây khó khăn cho các doanh nghiệp trong đó có VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu. Khi đó VNPT BRVT đã đứng trước sự chọn lựa đó là tái cơ cấu mô hình tổ chức; xây dựng đội ngũ tinh gọn, đề bảo năng suất và hoạt động hiệu quả.

**Chính trị, pháp luật** Với chủ trương, chính sách phát triển đất nước trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa, Đảng và Nhà nước đã xác định phát triển nền kinh tế hàng hóa nhiều thành phần, vận hành theo cơ chế thị trường; xây dựng một nền kinh tế mở, đa phương hóa, đa dạng hóa trong quan hệ kinh tế đối ngoại để tranh thủ vốn, công nghệ và thị trường quốc tế nhằm tiến hành công nghiệp hóa đất nước; triển khai tích cực và vững chắc việc cổ phần hóa doanh nghiệp Nhà nước để huy động thêm vốn, tạo thêm động lực thúc đẩy doanh nghiệp làm ăn có hiệu quả, làm cho tài sản Nhà nước ngày càng tăng. Lãnh đạo VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu đã xác định đây cũng chính là cơ hội cho VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu theo đó người lao

động phải tự nâng cao chuyên môn để đáp ứng yêu cầu hội nhập và cạnh tranh. Đồng thời, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu cũng xác định các thách thức tương ứng theo đó doanh nghiệp phải thực hiện đúng quyền và nghĩa vụ trong hợp đồng với người lao động theo luật lao động.

**Công nghệ** Ngành viễn thông là ngành kinh tế kỹ thuật có tốc độ phát triển, thay đổi công nghệ rất nhanh chóng. Công nghệ đã góp phần thay đổi phương thức kinh doanh của các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông trên thế giới nói chung và tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu nói riêng. Các doanh nghiệp phải duy trì công nghệ hiện đại đã có trên mạng nhằm hoàn vốn đầu tư và phát triển ổn định thì cũng sẽ dễ rơi vào cuộc đua mới để tránh không bị tụt hậu. Sự phát triển khoa học, công nghệ, đặc biệt là công nghệ viễn thông tác động lớn đến doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông tại Việt Nam buộc phải tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nhân viên theo kịp đà phát triển của công nghệ mới. Lãnh đạo VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu xác định cơ hội ở đây chính là vấn đề người lao động sẽ có điều kiện nâng cao tay nghề, đơn vị tối ưu trong việc sử dụng nguồn lực. Cùng với đó là các thách thức liên quan như vấn đề thừa lao động dẫn đến phải tái bố trí lao động để giải quyết lực lượng lao động không theo kịp kỹ thuật mới.

**Văn hóa - Xã hội** Do tính chất đặc thù về vị trí địa lý, thiên nhiên và con người đã tạo nhiều điều kiện cho VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu phát triển. Việc hình thành các khu công nghiệp đã thu hút vốn đầu tư của các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Chính yếu tố này đã thu hút và giải quyết việc làm cho nhiều lao động tại địa phương, các vùng lân cận trong tỉnh và cả lao động nước ngoài đến đây lập nghiệp, hình thành các khu dân cư tập trung và do đó nhu cầu sử dụng các dịch vụ xã hội ngày càng gia tăng. Đây chính là động lực, tiềm năng để phát triển mạng lưới viễn thông. Các cơ hội được lãnh đạo VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu xác định là có nhiều nguồn lựa chọn trong quá trình tuyển dụng nhân sự. Đồng thời, thách thức đi kèm đó là người lao động có trình độ cao sẽ nhảy việc nếu VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu không có sự quan tâm, chính sách lương, và thưởng minh bạch rõ ràng.

### **2.3.2 Các yếu tố môi trường bên trong**

Hiện nay trên thị trường trung tâm có 6 nhà khai thác dịch vụ viễn thông: Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT), Công ty viễn thông di động Mobifone (VMS, được tách ra từ VNPT), Tập đoàn viễn thông quân đội (Viettel), Công ty viễn thông di động toàn cầu (Gtel), Công ty bưu chính viễn thông Sài Gòn (SPT), ngoài ra còn có một số công ty chuyên cung cấp các dịch vụ Internet như FPT... Với lợi thế của doanh nghiệp đi sau, là được tự do lựa chọn và thừa hưởng những thành quả của những doanh nghiệp đi trước. Chính vì vậy các công ty cung cấp dịch vụ Viễn thông ra đời sau với bộ máy gọn nhẹ, thị trường được phép lựa chọn, đồng thời nhận được sự hỗ trợ của nhà nước như cho phép chủ động quyết định phương thức, cách tính cước, doanh nghiệp quân đội được tạo điều kiện tối đa nên đã tạo nên sức cạnh tranh lớn đối với VNPT nói chung và Viễn thông BRVT nói riêng trên lĩnh vực cung ứng dịch vụ. Mỗi doanh nghiệp cần có định hướng chiến lược hoạt động rõ ràng: Ví dụ chiến lược của Viettel thực hiện từ năm 2004 đến nay là “Tăng cường mở rộng mạng lưới bằng mọi giá, bằng mọi phương thức”. Đến nay tại Bà Rịa – Vũng Tàu số trạm phát sóng BTS của Viettel đã vượt xa VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu. Gtel lấy chiến lược cơ bản “khách hàng làm trọng tâm” luôn luôn đẩy mạnh các dịch vụ gia tăng đa dạng, các chương trình chăm sóc khách hàng đặc sắc, hấp dẫn. Đặc biệt, Gtel được ưu đãi về mặt tính cước nên đã đưa ra nhiều gói khuyến mãi siêu khủng gây rối loạn thị trường viễn thông. Bộ máy quản lý gọn nhẹ mỗi huyện chỉ có 3-5 chuyên viên làm hợp đồng chính thức, 3-5 nhân viên là nhân viên kỹ thuật chính thức, còn lại 10-16 là công tác viên, và chiết khấu mạnh cho các đại lý bán lẻ. Cơ chế kinh doanh linh hoạt, phù hợp với thị trường: ví dụ Gtel có chính sách hỗ trợ rất tốt cho các cửa hàng bán dịch vụ Gmobile có chính sách hỗ trợ khách hàng, tỷ lệ chiết khấu 10-12%, linh hoạt, thủ tục cung cấp dịch vụ đơn giản gọn nhẹ. Cơ chế chăm sóc khách hàng rất linh hoạt, không nặng về mặt thủ tục pháp lý: ví dụ Viettel có thể chiết khấu 3 tháng tiền cước cho nhân viên IT của doanh nghiệp nếu doanh nghiệp chuyển sang sử dụng dịch vụ của nhà mạng. Chính sách nhà nước có nhiều ưu đãi đối với các doanh nghiệp mới, nên có giá

cước thấp hơn VNPT: Điều 39 pháp lệnh Bưu chính-Viễn thông nêu rõ: “Doanh nghiệp giữ thị phần khổng chế (>30% thị phần) có thể gây ảnh hưởng trực tiếp tới việc xâm nhập thị trường của các doanh nghiệp viễn thông khác”

Như vậy có thể nói rằng các doanh nghiệp mới đang tìm mọi cách định vị mình trên thị trường. Mức độ cạnh tranh ngày càng quyết liệt, các dịch vụ cạnh tranh trước mắt là các dịch vụ gia tăng trên mạng. Các doanh nghiệp mới sẽ tập trung vào các phân khúc thị trường có lợi nhuận cao tại 6 khu công nghiệp lớn, khách hàng các vùng còn nhiều tiềm năng mà VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu chưa đầu tư kịp, công tác đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ trong công tác chăm sóc khách hàng cho nhân lực và có các giải pháp chế độ lương thưởng phù hợp nhằm giữ và thu hút nhân tài.

*Các sản phẩm* Nhiều dịch vụ sử dụng công nghệ mới cũng đã được các doanh nghiệp mới sử dụng làm phương tiện cạnh tranh. Gần đây nhất là dịch vụ sử dụng công nghệ IP, Internet, FTTx, data di động 4G. đã được cung cấp ra thị trường và sắp tới là công nghệ 5G. Các sản phẩm thay thế này có tác động rất lớn đến khách hàng của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu, ảnh hưởng đến sản lượng, doanh thu của các dịch vụ cơ bản như dịch vụ điện thoại cố định, Gphone, ADSL, v.v... Các sản phẩm thay thế càng nhiều cùng với sự phát triển của công nghệ. Đây là áp lực ảnh hưởng rất lớn đến việc hoạch định nguồn nhân lực và công tác đào tạo nhân lực của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu.

*Các nhà cung cấp* Yếu tố các nhà cung cấp rất quan trọng trong việc hoạch định chiến lược hoạt động của một doanh nghiệp. Nhiều trường đại học được thành lập, chuyên ngành điện tử viễn thông được mở. Yếu tố nhà cung cấp thời gian gần đây có tác động khá mạnh đến chiến lược kinh doanh của các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông, trong nguồn nhân lực dồi dào, nhiều nguồn từ nhiều trường Đại học, trong đó tại Tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu có Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu; tạo điều kiện rất thuận lợi cho VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu trong tuyển dụng lao động.

*Khách hàng* VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu cung cấp khá nhiều các sản phẩm dịch vụ viễn thông, trong đó mỗi loại dịch vụ lại có nhiều loại khách hàng khác nhau,



cho nên khách hàng của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu khá đa dạng, trên nhiều lĩnh vực khác nhau. Theo tính chất tiêu dùng và sử dụng dịch vụ của công ty trong thời gian qua, khách hàng VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu được chia thành: 1) Nhóm khách hàng cá nhân và hộ gia đình chuyên mua hàng hóa và dịch vụ để tiêu dùng cho chính họ. Đây là những khách hàng có thể sử dụng một hoặc nhiều các loại dịch vụ như: điện thoại cố định, điện thoại di động, nhắn tin, dịch vụ 1080, Fibervnn, v.v... Đây là thị trường lớn, còn nhiều khoảng trống và có cơ hội phát triển cho tất cả các dịch vụ của công ty; 2) Nhóm khách hàng các nhà sản xuất trong đô thị, khu công nghiệp là những tổ chức, cơ quan mua hàng hóa và dịch vụ của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu để phục vụ cho công việc sản xuất kinh doanh; và 3) Khách hàng quốc tế là các cá nhân, các công ty nước ngoài ở thành phố Vũng Tàu, các khu công nghiệp như Đông xuyên, Đá bạc, Phú mỹ 3, Sonaidezi, Phú Mỹ 1, Phú Mỹ 2, Mỹ Xuân, v.v... đã và đang sử dụng các dịch vụ của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu.

*Chính quyền:* Các cơ quan hành chính sự nghiệp Nhà nước mua và sử dụng các dịch vụ của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu như là dịch vụ điện thoại cố định, di động, FiberVNN để trang bị cho các nhân viên ở cấp quản lý điều hành và hỗ trợ cho công việc của hành chính sự nghiệp.

Những yếu tố trên cho thấy áp lực đối với VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu từ khách hàng ngày càng gia tăng với những yêu cầu ngày càng cao hơn về chất lượng dịch vụ, cước sử dụng dịch vụ giảm, công tác chăm sóc khách hàng tốt hơn. Do vậy, VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu thực sự cần phải đào tạo thêm cho người lao động nhằm nâng cao nghiệp vụ đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

***Nhân lực VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu*** Là một Công ty mới được thành lập từ việc tách ra từ Bưu điện Bà Rịa - Vũng Tàu nên hoạt động kinh doanh còn trẻ và mang đầy tiềm năng sáng tạo. Cơ cấu tổ chức còn đơn giản, một số Trung Tâm Viễn Thông, phòng ban vừa được thành lập và tổ chức lại như: Phòng Tổ chức – Lao động, Phòng Đào tạo, Phòng Kế hoạch kinh doanh, v.v.... Theo đánh giá của lãnh đạo Tập đoàn thì nhân lực của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu có một số điểm mạnh như lực lượng lao động được đào tạo bài bản từ các trường chuyên ngành

Viễn thông như Trường công nhân Tiền Giang, Trung tâm đào tạo Bưu chính Viễn thông 2, Học viện công nghệ Bưu chính - Viễn thông cơ sở thành phố Hồ Chí Minh. Tuy vậy, cũng có một số hạn chế còn tồn tại như phần lớn cán bộ quản lý Tổ, Trạm, Trung tâm, Phòng nghiệp vụ thuộc VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu xuất thân là cán bộ kỹ thuật; đồng thời không được đào tạo thêm nhiều về lĩnh vực quản lý, kinh doanh nên hạn chế trong công tác quản lý và nắm bắt thông tin về thị trường. Đặc biệt trong đổi mới mô hình tổ chức, để sắp xếp bố trí cán bộ có khả năng về kỹ thuật, có kinh nghiệm tổ chức quản lý, kinh doanh là việc rất khó khăn vì không đủ nguồn nhân lực. Bên cạnh đó cùng với việc ra đời của các doanh nghiệp mới thúc đẩy nhiều dịch vụ mới, công nghệ mới, v.v... đã tạo ra sự hụt hẫng về nhân lực chuyên môn kỹ thuật cao. Một số cán bộ lớn tuổi, trình độ không theo kịp với sự biến đổi liên tục của công nghệ khó bố trí công việc phù hợp. Nguyên nhân dẫn đến sự hạn chế của nguồn nhân lực (VNPT, 2018) đã được lãnh đạo Tập đoàn xác định bao gồm: 1) Vấn đề đào tạo chưa được quan tâm đúng mức: phần lớn nhân viên đang công tác tại đơn vị đã qua các trường đào tạo với kiến thức và công nghệ cũ trong khi việc đào tạo nâng cao, cập nhật kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ tại đơn vị chưa được quan tâm đúng mức; 2) Trong kế hoạch hằng năm thì kế hoạch về đào tạo, phát triển nguồn nhân lực chưa có vị trí tương xứng so với kế hoạch đầu tư cơ sở hạ tầng phát triển mạng lưới.

**Công tác quản lý sản xuất** Từ ngày 01/01/2016, VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu đi vào hoạt động theo mô hình mới, mục tiêu của việc điều chỉnh mô hình là thực chất của việc giảm các cấp quản trị, cơ cấu tinh gọn bộ máy, hướng tới khách hàng, tuy nhiên qua thời gian thực hiện bên cạnh những ưu điểm còn có những điểm chưa phù hợp như: 1) Những qui trình còn chông chéo giữa các Trung tâm: công tác tiếp nhận và thực hiện giải quyết khiếu nại, phối hợp trong công tác khuyến mãi; 2) Sự phân cấp chưa mạnh trong công tác đầu tư và tài chính; 3) Sự phối hợp giữa các Trung tâm Viễn thông và các Phòng bán hàng thuộc Trung tâm Kinh Doanh còn nhiều bất cập thể hiện trong công tác phát triển dịch vụ viễn thông, xử lý khiếu nại bức xúc của khách hàng.

***Văn hóa doanh nghiệp*** Nền nếp văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong công tác xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Lãnh đạo Tập đoàn đã nhận định về văn hóa của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu:

- 1) Các lãnh đạo đều được đào tạo chuyên ngành từ Học viện Bưu chính Viễn thông, có nhiều kinh nghiệm thực tiễn, đã kinh qua những giai đoạn khó khăn và thách thức của ngành trong thời kỳ bao cấp nên có tinh thần đoàn kết tự lực trong khắc phục khó khăn, đoàn kết giúp đỡ nhau trong công việc cũng như trong đời sống riêng ngoài đơn vị;
- 2) Phần lớn ban lãnh đạo đã trải qua công việc thực tế nên rất có kinh nghiệm, giao tiếp với nhân viên thân mật, gần gũi, hiểu nhân viên, biết lắng nghe sự phản ánh, tham mưu của cấp dưới, tất cả vì công việc chung;
- 3) Là ngành cung cấp dịch vụ có bề dày về truyền thống gắn kết, đồng cam cộng khổ với đất nước và bà con nhân dân từ lúc công nghệ viễn thông còn rất sơ khai như dịch vụ điện tín, gọi điện thoại nhân công và con tem, bìa thư, fax và đến ngày nay công nghệ IP, 4G hiện đại;
- 4) Là doanh nghiệp nhà nước đang từng bước chuyển mình để phù hợp với các thay đổi của thị trường với phương châm: hòa nhập nhưng không hòa tan - tạo sự khác biệt để tồn tại phát triển bền vững.

## **CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT BÀ RỊA – VŨNG TÀU**

### **3.1 Định hướng chiến lược của tập đoàn VNPT**

VNPT là một Tập đoàn mũi nhọn phát triển mạnh hơn, cập nhật thường xuyên công nghệ và kỹ thuật hiện đại để xứng đáng là tập đoàn số 1 Việt Nam về lĩnh vực bưu chính viễn thông và công nghệ thông tin. Với chiến lược phát triển trong kỷ nguyên mới, phù hợp với xu thế toàn cầu hóa và sự phát triển không ngừng của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, VNPT đã và đang từng bước chuyển đổi từ nhà cung cấp dịch vụ viễn thông truyền thống sang nhà cung cấp dịch vụ số, trở thành một Tập đoàn kinh tế năng động, chú trọng phát triển những sản phẩm, dịch vụ, giải pháp ICT sáng tạo, đột phá để tiếp tục kiến tạo nên những giá trị đích thực cho cuộc sống, đóng góp vào sự phát triển vững mạnh của nền kinh tế Việt Nam. Trong năm 2018, VNPT đã hoàn thành việc tái cấu trúc khối Công nghệ thông tin, thành lập Công ty VNPT-IT, tập trung nguồn lực công nghệ thông tin của các đơn vị thành viên trong tập đoàn. Đây là bộ phận chủ chốt xương sống của VNPT về sản xuất phần mềm, các ứng dụng công nghệ thông tin, tạo được nền tảng vững chắc và tạo đà cho VNPT bứt phá mạnh mẽ trong quá trình chuyển đổi số trong những năm tiếp theo.

Cụ thể hóa các mục tiêu từ năm 2019 - 2020 của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu:

1) Tăng trưởng dịch vụ data: Triển khai tăng trưởng data cho khách hàng tổ chức, doanh nghiệp; và Xây dựng nội dung chuyển dịch kênh bán hàng truyền thống sang kênh bán hàng số. Giám đốc các Trung tâm kinh doanh cần xây dựng kế hoạch cụ thể (dịch chuyển lao động, mô hình, điều hành) theo thời gian để thực hiện chuyển đổi sang kênh bán hàng số; 2) Tăng trưởng dịch vụ MyTV : Chiếm lĩnh màn hình nhà khách hàng khi sử dụng Smart TV, tăng trưởng doanh thu, sản lượng thuê bao; 3) Tăng trưởng dịch vụ công nghệ thông tin: mục tiêu phát triển dịch vụ không dừng lại ở các doanh nghiệp nhà nước trực thuộc Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước mà ở rộng đối tượng là các doanh nghiệp nhà nước khác trên địa bàn tỉnh/thành phố; 3) Tăng trưởng dịch vụ từ khối khách hàng doanh nghiệp; 4) Tăng trưởng dịch vụ tài

chính số: Mở rộng nhóm khách hàng sử dụng dịch vụ VNPTPay và Mở rộng ứng dụng dịch vụ vào hoạt động thanh toán tại các điểm giao dịch, hệ thống cửa hàng); 5) Số hóa địa bàn: Nhất thể hoá mô hình, nhất thể hoá công cụ công nghệ thông tin quản lý, không duy trì mô hình đặc thù cho bất kỳ địa bàn nào; 6) Nâng cao chất lượng dịch vụ; 7) Đào tạo, phát triển được một đội ngũ lao động có trình độ, làm chủ được khoa học công nghệ tiên tiến, có khả năng quản lý môi trường kinh tế mở, hội nhập quốc tế.

Định hướng phát triển của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu Với vị trí của một doanh nghiệp chủ lực trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin, VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu sẽ trở thành đơn vị mạnh trong Tập đoàn và giữ vững vị trí số 1 trên địa bàn tỉnh. Định hướng phát triển của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu: 1) Thực hiện đúng cấu trúc mô hình tổ chức hoạt động : thực hiện sát nhập tinh gọn bộ máy quản lý; 2) Đảm bảo duy trì thị phần, phát triển bền vững, ổn định thu nhập cho cán bộ công nhân viên, và 3) Lấy khách hàng là trọng tâm, đảm bảo đạt 3 tiêu chí: Nhà mạng có chất lượng, phục vụ và độ hài lòng là tốt nhất.

Các quan điểm định hướng cụ thể, bao gồm: 1) Phát triển nguồn nhân lực để phát huy được nội lực và phát triển bền vững; 2) Sử dụng một cách khoa học và đồng bộ nhiều giải pháp để thực hiện các nội dung phát triển nguồn nhân lực; đảm bảo về số lượng và cơ cấu, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và phát triển các yếu tố động viên nhân viên nhằm đáp ứng nhu cầu thực tiễn của các hoạt động sản xuất kinh doanh; 3) Tạo sự gắn bó bền chặt của cán bộ công nhân viên; cán bộ công nhân viên được học tập, phát huy năng lực và khả năng của mình, hoàn thành nhiệm vụ được giao; 4) Tăng năng suất lao động so với các chuẩn mực chung của các Tập đoàn hoạt động cùng lĩnh vực và mặt bằng chung của tỉnh; 5) Xuất phát từ điều kiện đặc thù và đặc điểm của nguồn nhân lực của doanh nghiệp nhằm phát huy những tiềm năng và thế mạnh của mình; 6) Tận dụng được hết các cơ hội vượt qua mọi thách thức của cơ chế thị trường và tiến trình hội nhập của nền kinh tế Việt Nam vào nền kinh tế thế giới.

Trên cơ sở quan điểm phát triển nguồn nhân lực, chiến lược phát triển đến năm 2020 và thực trạng nguồn nhân lực, VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu cũng đã xây dựng mục tiêu phát triển nguồn nhân lực đến năm 2020 với mục tiêu tổng quát là tạo ra một nguồn nhân lực đủ cả về số lượng, có cơ cấu phù hợp, có trình độ chuyên môn cao, thành thạo về kỹ năng, trong sáng về đạo đức, năng động, sáng tạo và văn minh trong giao tiếp, chăm sóc phục vụ khách hàng đáp ứng ngày càng cao hơn các yêu cầu phát triển của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu. Các mục tiêu cụ thể của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu bao gồm: 1) Tiếp tục xây dựng, phát triển, tổ chức lại bộ máy quản trị nguồn nhân lực và đội ngũ chuyên viên phòng Tổ chức – Lao động về phát triển nguồn nhân lực đủ mạnh để thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả nhất; 2) Nâng cao toàn diện chất lượng nguồn nhân lực, 70% lao động được qua đào tạo nghiệp vụ, kỹ năng, nhằm tạo ra một bước phát triển mới về chất, trong đó: Nâng cao kiến thức và kỹ năng quản trị doanh nghiệp cho lãnh đạo, quản lý các đơn vị cơ sở nhằm xây dựng một đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý có đủ năng lực và bản lĩnh giải quyết các vấn đề thực tiễn đặt ra trong quá trình cạnh tranh với các đối thủ trong nền kinh tế thị trường, thực hiện chính sách dôi dư giảm 10% lao động hiện có, thực hiện tuyển dụng thêm 5% số lượng lao động đã giảm để từng bước thực hiện chính sách “Thay đổi về chất”; 3) Tạo môi trường làm việc hiệu quả có động lực, xác định rõ chức năng, trách nhiệm của từng cá nhân, từng cấp trong công ty để làm tiêu chí đánh giá công việc; 4) Xây dựng và triển khai một cách toàn diện, đồng bộ hệ thống các chính sách động viên nhân viên nhằm phát huy tối đa năng lực làm việc cá nhân, nhóm người lao động. Đồng thời, thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao về vật chất và tinh thần của người lao động và gắn quyền lợi của họ với hiệu quả kinh doanh của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu; 5) Từng bước xây dựng văn hóa doanh nghiệp nhằm tạo ra sự khác biệt, đáp ứng sự cạnh tranh và duy trì sự tăng trưởng bền vững trong thời gian tới; 6) Hoàn thiện một số chức năng trong công tác quản trị nguồn nhân lực của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu đáp ứng nhu cầu tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân sự trong thời gian tới.

## **3.2 Các giải pháp đề xuất cải thiện công tác quản trị nguồn nhân lực**

### **3.2.1 Công tác hoạch định**

Từ các hoạt động hoạch định nguồn nhân lực, VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu xây dựng chiến lược nguồn nhân lực gắn với chiến lược kinh doanh để có cơ sở tiến hành thực hiện nội dung các chức năng quản trị nguồn nhân lực. VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu hoạt động theo kế hoạch và vốn được Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam giao, là doanh nghiệp nhà nước hoạt động sản xuất kinh doanh trong một thời gian bao cấp quá lâu nên chiến lược kinh doanh của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu lúc bấy giờ hầu như không được quan tâm. Chính vì chưa có chiến lược kinh doanh một cách rõ ràng nên chiến lược nguồn nhân lực của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu hầu như cũng chưa được quan tâm xây dựng. Nguồn lực của VNPT VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu hoạch định đơn thuần là cố gắng hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh của Tập đoàn giao và phát sinh tuyển dụng các vị trí để hoàn thành nhiệm vụ xuất phát từ nhu cầu nội bộ. Bởi vì lẽ đó, VNPT VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu gần như không quan tâm đến các yếu tố khác liên quan nguồn nhân lực.

Như lãnh đạo VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu đã xác định, nhiệm vụ quan trọng của công tác hoạch định nguồn nhân lực là nhằm dự báo sự phát triển nguồn nhân lực trong tương lai gắn với các nội dung: Cơ cấu trình độ, giới tính, cơ cấu lao động trực tiếp, gián tiếp, kỹ thuật, cải thiện chất lượng lao động, đào tạo chuyên môn cho nguồn nhân lực. Các nguyên tắc thực hiện: 1) Xây dựng bảng tiêu chuẩn công việc lĩnh vực công nghệ thông tin được chi tiết, cụ thể để làm tiêu chí đánh giá, lựa chọn nhân sự đang làm kỹ thuật viễn thông đáp ứng được tiêu chí là nhân viên triển khai ứng dụng công nghệ thông tin; 2) Xây dựng tiêu chí, yếu tố và có chính sách khuyến khích để sàng lọc nhân sự, thực hiện giảm người chưa đạt và giữ người tài giỏi, bảo đảm nguyên tắc thay đổi về chất nhưng tránh mất nguồn nhân lực có chất xám; 3) Nhân lực kỹ thuật bố trí tập trung và nhân sự kinh doanh thì phân tán bám sát địa bàn, dưới sự hỗ trợ tích cực của hệ thống tự động giám sát từ xa.

Giải pháp hoàn thiện công tác hoạch định nguồn nhân lực tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu bao gồm:

*Giải pháp 1:* Từ chiến lược nguồn nhân lực xác định nhu cầu về nguồn nhân lực của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu. Căn cứ vào chiến lược sản xuất kinh doanh của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu đến năm 2020, xây dựng chiến lược nguồn nhân lực VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu đến năm 2020. Từ chiến lược nguồn nhân lực dự báo nhu cầu về nhân sự trên cơ sở nhiều yếu tố như thực trạng nguồn nhân lực của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu, kế hoạch đầu tư phát triển mạng lưới, kế hoạch tài chính v.v... Dựa trên cơ sở đánh giá, phân tích ảnh hưởng của các yếu tố môi trường và khả năng thích ứng của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu trong việc thực hiện nhiệm vụ kinh doanh của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu, từ đó đưa ra dự báo nhu cầu nhân lực trong từng giai đoạn 2019- 2020; định hướng 2030.

Nhu cầu nhân sự của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu thay đổi nhằm phục vụ các mục tiêu cụ thể như: 1) Thực hiện mở rộng mạng lưới băng rộng OLT GPON cung cấp dịch vụ băng rộng trên toàn mạng và chuyển đổi thuê bao cáp đồng sang cáp quang; 2) Thực hiện đầu tư trạm thu phát sóng BTS Vinaphone, Smallcell nhằm giảm các điểm đen, các vùng lổm và nâng tải cho các trạm có lưu lượng cao. Tiếp tục đầu tư các trạm 4G tại các trạm có 2G và nâng cấp các trạm 3G lên 4G; 3) Số lượng thuê bao phát triển mới hàng năm, phát triển mạng lưới giao dịch Viễn thông công nghệ thông tin, nhân sự nghỉ việc, thuyên chuyển công tác; 4) Thực hiện bảo dưỡng bên trong và bên ngoài các trạm thu phát sóng BTS Vinaphone; bảo dưỡng nguồn điện và mạng lõi MANE, OLT, v.... Từ các mục tiêu cụ thể trên, trường các đơn vị cơ sở phân tích dự đoán khối lượng công việc, xác định số lượng nhân sự cần tăng giảm, cần đào tạo nhu cầu về Phòng Tổ chức – Lao động tổng hợp để lập kế hoạch nhu cầu đến năm 2020.

*Giải pháp 2:* Chuẩn bị nguồn cung nhân lực cho VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu. Nguồn cung ở đây bao gồm 2 nguồn: 1) Nguồn cung nội bộ: Hằng năm VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu nên tổ chức bỏ phiếu đánh giá cán bộ chủ chốt và tổ chức lấy phiếu tín nhiệm để chuẩn bị đội ngũ lãnh đạo phục vụ cho nhu cầu tăng nhân sự hằng năm và thay thế khi cần thiết, trên cơ sở ưu tiên điều động, luân chuyển, đề bạt bổ nhiệm từ nguồn nội bộ của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu; và 2) Nguồn cung bên ngoài: Đối



với kỹ thuật viên trung cấp: Phục vụ cho công tác bảo dưỡng mạng ngoại vi cấp đồng hiện tại và phát triển mạng quang thuê bao Gpon đến khách hàng, đề xuất tuyển dụng từ nguồn là trường Trường Cao đẳng nghề tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu hoặc trường Trung cấp nghề tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

Đối với kỹ sư viễn thông và công nghệ thông tin: Nhằm vận hành và khai thác hệ thống mạng lõi MANE, vận hành khai thác bảo dưỡng Trạm thu phát sóng BTS và triển khai ứng dụng phần mềm trên địa bàn Tỉnh. Đối với khối lượng công việc này cần tuyển dụng sinh viên tốt nghiệp trường đại học đóng trên địa bàn Tỉnh như Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu chuyên ngành điện tử viễn thông và chuyên ngành công nghệ thông tin. Đối với các ngành quản lý khác như kế toán, kế hoạch: Phục vụ các hoạt động gián tiếp sản xuất của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu có thể tuyển dụng các sinh viên tốt nghiệp chuyên ngành tại Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu.

Trong đó, bên cạnh việc tuyển dụng thông qua kênh thông báo tuyển dụng trên phương tiện thông tin đại chúng, cần tiến hành thêm nguồn tuyển dụng khác như: VNPT BRVT tiếp tục nhận nguồn sinh viên thực tập từ khoa điện tử viễn thông - Trường Đại học Bà Rịa Vũng Tàu; Trường Cao đẳng nghề tỉnh BRVT đến đơn vị đăng ký thực tập hằng năm, đồng thời sau khi tốt nghiệp nộp hồ sơ xin việc thì VNPT BRVT sẽ tổ chức thi tuyển, bố trí công tác. Riêng đối với các chức danh quản lý, khi nguồn trong nội bộ không đáp ứng được nhu cầu thì VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu sẽ tiến hành tổ chức tuyển dụng bên ngoài. Trong đó, từ nhu cầu của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu sẽ ưu tiên chọn ứng viên đủ các tiêu chí về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, độ chín về kinh nghiệm ở vị trí công việc tương đương.

*Giải pháp 3:* Lập dự trù chi phí cho công tác quản trị nguồn nhân lực. Khi lập kế hoạch nguồn nhân lực, Phòng Tổ chức – Lao động nên phối hợp với phòng Đầu tư – Kế hoạch – Kinh doanh dự trù chi phí để tổ chức thực hiện các nội dung như: thực hiện đào tạo, tuyển dụng, huấn luyện an toàn vệ sinh, bảo hộ lao động, v.v chi phí văn phòng: bao gồm tất cả các khoản chi phí cho văn phòng phẩm, công cụ bảo hộ lao động, công tác phí, hao mòn, độc hại. sử dụng trong quá trình làm việc, chi

phí về quỹ lương cho đội ngũ cán bộ nhân viên. Công tác quản trị nguồn nhân lực cần phải được chuẩn hóa các công việc mà các đơn vị cơ sở thực hiện thông qua các kỹ năng, trình độ, kinh nghiệm đòi hỏi cho từng công việc; phối hợp với các trưởng đơn vị cơ sở, nhằm xác định yêu cầu về chất lượng trên cơ sở hệ thống các tiêu chuẩn của công việc. Từ đó sẽ có định hướng trong việc đề ra các kế hoạch về nguồn nhân lực trong tương lai.

*Giải pháp 4:* Rà soát cân đối nguồn cung và cầu nhân lực. Từ số liệu tổng hợp số lượng nhu cầu nhân lực của các đơn vị cơ sở của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu, Phòng Tổ chức – Lao động rà soát nguồn nhân lực hiện có trong nội bộ, đánh giá khả năng đáp ứng. Khi đã có số lượng đáp ứng hoặc chưa đáp ứng được tiêu chuẩn yêu cầu của cơ sở sẽ giúp VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu đề ra chương trình chính sách cụ thể về nguồn nhân lực như sẽ tuyển thêm bao nhiêu người, cần tổ chức khóa huấn luyện nào, có chính sách thu hút duy trì gì và động viên khuyến khích ra sao.

*Giải pháp 5:* Thực hiện các chức năng thu hút và đào tạo nguồn nhân lực. Sau khi thực hiện cân đối nguồn cung từ nội bộ đơn vị, nếu đáp ứng đủ nhu cầu thì Phòng Tổ chức – Lao động xây dựng chương trình tái đào tạo nhân viên để bố trí vào vị trí công việc mới, nhân viên đủ năng lực để tiếp nhận công việc mới. Trong trường hợp nguồn từ nội bộ không đủ thì Giám đốc VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu thành lập Hội đồng tuyển dụng để thực hiện kế hoạch tuyển dụng bổ sung lao động.

*Giải pháp 6:* Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện hoạch định nguồn nhân lực. Định kỳ, lãnh đạo họp tiến hành kiểm tra, đánh giá công tác hoạch định nguồn nhân lực để xác định kết quả thực hiện và mục tiêu mong muốn, từ đó nhìn thấy các thiếu sót, tồn tại nhằm có giải pháp điều chỉnh kịp thời, nhằm đạt được mục tiêu về nguồn nhân lực cho từng giai đoạn.

### **3.2.2 Phân tích công việc**

Bảng mô tả công việc cần bao gồm các nội dung: 1) Nhận diện công việc: Vị trí, tên công việc, cấp độ quản lý, người phụ trách, người phê duyệt, người thực hiện; 2) Tóm tắt công việc: Mục tiêu của công việc, chức danh của công việc phân định nhóm công việc kinh doanh, kỹ thuật, v.v... 3) Các mối quan hệ trong thực

hiện công việc: ghi rõ mối quan hệ công việc giữa người thực hiện và các bộ phận khác; 4) Chức năng, nhiệm vụ của công việc: nên liệt kê từng chức năng chính, sau đó giải thích các công việc cụ thể trong chức năng chính đó; 5) Thẩm quyền của người thực hiện công việc: nên xác định rõ giới hạn hay phạm vi quyền hạn trong các quyết định về mặt tài chính, nhân sự, thông tin để người thực hiện có thể có thể hoàn thành nhiệm vụ.

Tiêu chí đánh giá nhân viên thực hiện công việc cần đạt về số lượng, khối lượng. Nội dung về điều kiện làm việc bổ sung các công việc làm hành chánh, làm ca, thêm giờ, leo trụ cao, ngoài trời, trong phòng lạnh. Xác định bảng tiêu chuẩn công việc với những tiêu chí chính, bao gồm trình độ văn hóa, chuyên môn, trình độ ngoại ngữ có liên quan đến công việc, kinh nghiệm công tác trong lĩnh vực cùng công việc, cùng vị trí, các kỹ năng làm việc với người khác, với máy móc thiết bị, và các phẩm chất cá nhân cần thiết để đảm bảo thực hiện công việc thành công như tính trung thực, khả năng hòa đồng, tham vọng, sở thích.

### **3.2.3 Công tác tuyển dụng**

Tuyển dụng những cán bộ, nhân viên có kiến thức, kỹ năng phù hợp với yêu cầu công việc là một động lực cho VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu phát triển nhanh chóng, đặc biệt để hoàn thành các nhiệm vụ mới của doanh nghiệp khi mở rộng sản xuất kinh doanh. VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu cần dựa trên cơ sở các qui chế, chính sách về tuyển dụng lao động, tiêu chuẩn của lao động ngành Viễn thông, để xây dựng các qui định, chính sách và tiêu chuẩn tuyển dụng phù hợp với điều kiện thực tế của mình và phù hợp với đặc điểm của ngành Viễn Thông. Các đơn vị cơ sở thuộc VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu cần xây dựng cho mình kế hoạch tuyển dụng kèm theo tiêu chuẩn cụ thể về trình độ, kinh nghiệm, sức khỏe, độ tuổi và hình thức. Mọi thông tin tuyển dụng, chế độ ưu tiên... Phòng Tổ chức – Lao động cần thông báo công khai trên phương tiện thông tin đại chúng. Ứng viên trúng tuyển cần được trả qua thời gian thử việc, ít nhất là một tháng với 80% lương đã công bố. Sau thời gian thử việc, nhân viên mới được xét tuyển dụng với sự ràng buộc giữa nhân viên và công ty bằng hợp đồng lao động theo qui định tại điều 57, 58, 59 của Luật Lao

động. Quyền lợi của nhân viên sau khi chấm dứt hợp đồng sẽ được giải quyết theo chế độ bảo hiểm xã hội và phụ thuộc vào thời gian mà nhân viên làm việc cho VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu.

### **3.2.4 Bố trí công việc**

Trong thực tế, nội dung này liên quan đến công tác điều động và đề bạt. VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu nên xây dựng quy trình điều động chi tiết, trong đó cần quan tâm đến nội dung: xây dựng các quy trình điều động và trách nhiệm của người ra quyết định điều động với việc Phòng Tổ chức – Lao động thực hiện việc điều tiết và trực tiếp đề xuất việc điều động. Khi điều động, phải đảm bảo sự phù hợp giữa trình độ của người lao động và vị trí làm việc nhằm đảm bảo người được điều động hoàn thành tốt công tác cần gấp sự tăng cường điều động. Khi thực hiện đề xuất điều động cần quan tâm các yếu tố cơ bản về trình độ nhân viên, nơi ở hiện tại và mối quan hệ giữa mức tiền công hiện tại và mức tiền công ở vị trí mới.

Phòng Tổ chức – Lao động tham mưu việc đề bạt phải xét trên cơ sở yêu cầu của công việc và lựa chọn ứng cử viên có trình độ đào tạo, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và các phẩm chất cần thiết, trong đó, chú ý: Năng lực của con người thì không chỉ thể hiện ở thành tích mà còn ở dạng tiềm năng. Thâm niên công tác chỉ là yếu tố tham khảo; có quy định trách nhiệm của người giới thiệu đề cử và chuẩn bị phương án bố trí trở lại, đảm bảo có quyền lợi tương đương vị trí trước khi đề bạt. Bên cạnh đó, cũng cần phải có kế hoạch đề bạt và thực hiện các hoạt động bồi dưỡng những kỹ năng quản trị điều hành, trang bị kiến thức, kỹ năng cần có khi nhận việc làm ở vị trí mới. Hằng năm Phòng Tổ chức – Lao động trình kế hoạch luân chuyển cán bộ thuộc diện qui hoạch nguồn đến các vị trí công việc mới trên các địa bàn khác nhau nhằm thử thách, và tích lũy kinh nghiệm nghiệp vụ cho họ.

### **3.2.5 Cơ cấu tổ chức**

Thực tế công tác cho thấy VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu có Phòng Tổ chức – Lao động quản lý toàn bộ các công việc nhân sự và hành chính: Tuyển dụng lao động, tập huấn và đào tạo, lao động tiền lương và các chính sách chế độ, An toàn vệ sinh lao động, công tác bảo hộ lao động, thực hiện bảo hiểm xã hội, tổ chức khám sức

khỏe định kỳ, điều động xe phục vụ công tác và các công việc hành chính văn thư. Hiện tại Phòng Tổ chức – Lao động chỉ có một Trưởng phòng và các chuyên viên kiêm nhiệm các công việc kể trên, khối lượng công việc và kiêm nhiệm rất nhiều, rất khó để định hướng tốt cho công việc chuyên môn.

Trên cơ sở phân tích thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu, nghiên cứu đề xuất mô hình cơ cấu Phòng Tổ chức – Lao động đúng theo tiêu chuẩn Tập đoàn (Phòng có trên 10 nhân sự phải bổ sung phó phòng và đảm bảo công tác định hướng và phát triển nguồn nhân lực). Cụ thể: Trưởng phòng có chức năng quản lý chung và phụ trách chính mảng hành chính, tổng hợp, các chính sách tiền lương, bảo hiểm và an toàn vệ sinh lao động; Phó phòng sẽ thay trưởng phòng điều hành công việc khi có sự ủy quyền, là người am hiểu và có kiến thức tốt về nhân sự để được giao phụ trách từ khâu bắt đầu tuyển dụng lao động, bố trí công việc, tư vấn cho trưởng phòng và Ban giám đốc về điều động nhân sự cũng như bố trí tập huấn, đào tạo, phát triển, phục vụ tư vấn nguồn nhân sự kế cận.

### ***3.2.6 Phát triển nghề nghiệp***

VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu cần thực hiện công tác phát triển nghề nghiệp một cách chính thức vì nó sẽ động viên, khuyến khích tốt hơn người lao động. Thông qua các hội thảo nghề nghiệp người lao động thấy rõ những cơ hội nghề nghiệp và động viên lao động có cơ hội tự nhìn nhận về bản thân và cung cấp thông tin phản hồi từ người quản lý trực tiếp để họ hiểu rõ mình hơn, từ đó lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp và nêu rõ những yêu cầu hỗ trợ để nâng cao năng lực của mình nhằm đạt được yêu cầu của những vị trí công tác đó. VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu cần lập kế hoạch bổ nhiệm cán bộ, có kế hoạch hỗ trợ họ thực hiện kế hoạch nghề nghiệp, định hướng đi cho những người lao động, cán bộ có thành tích xuất sắc và tạo cho chính doanh nghiệp một nguồn nhân lực tốt nhất. Công tác hoạch định, tạo các cơ hội phát triển, thăng tiến cho người lao động là tạo cho người lao động có những thử thách mới để họ thấy rằng phía trước còn nhiều cơ hội để phát triển bản thân. Luân chuyển người lao động sang những vị trí mới, vai trò mới sẽ giúp doanh nghiệp lấp những chỗ trống về nhân sự cao cấp. VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu cũng cần tạo điều

kiện cán bộ nguồn, người lao động tiếp xúc và trao đổi thêm kinh nghiệm ở những công việc khác ngoài công việc mà họ đảm trách, có những bước chuẩn bị trước để giúp họ có thể thăng tiến và phát triển nghề nghiệp như họ mong muốn. Mặt khác, cần khuyến khích cá nhân có trách nhiệm trong phát triển nghề nghiệp của mình, hướng dẫn họ cách tự đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của từng cá nhân từ đó đề ra mục tiêu nghề nghiệp phù hợp và biết cách đưa ra những biện pháp để đạt được mục tiêu đó, từ đó đề ra những mục tiêu cụ thể cho từng cá nhân như tập thể, nhóm làm việc. Điều này càng tăng lên sự hợp tác giữa các nhân viên trong nhóm, trong phòng ban. Cũng nhờ đó mà tinh thần đoàn kết giữa các nhân viên, lòng trung thành của cán bộ công nhân viên với doanh nghiệp thêm gắn kết hơn.

### **3.2.7 Công tác đào tạo**

*Giải pháp 1:* Đầu tư điều kiện cơ sở hạ tầng (Phòng LAB) phục vụ công tác đào tạo, chia sẻ kinh nghiệm từ thực tế sản xuất của cán bộ công nhân viên: Đầu tư các máy tính nối mạng nội bộ giả lập mạng LAN của khách hàng, các thiết bị thực hành có nội dung sát thực tế công việc của cán bộ công nhân viên làm việc hằng ngày bao gồm bộ dụng cụ thi công công nghệ quang cùng với đầy đủ các thiết bị viễn thông đang hoạt động trên mạng như Switch L2 (Alcatel, Cisco), Modem (Tp\_link, ZTE..), OLT Gpon (ZTE, Alcatel).

*Giải pháp 2:* Tự tổ chức tập huấn nội bộ nhằm tiết giảm chi phí và thời gian đào tạo. Lựa chọn chuyên viên, cán bộ quản lý cao cấp, tổ chức bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm, khóa giảng viên nội bộ để họ trở thành các Giảng viên nội bộ của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu, có thể đứng lớp hướng dẫn, truyền đạt kinh nghiệm, nghiệp vụ cho nhân viên cấp thấp. Hằng tháng Phòng Tổ chức – Lao động tổng hợp các bài học kinh nghiệm sản xuất kinh doanh, các tình huống xử lý trong xử lý sự cố kỹ thuật để từ đó cuối mỗi quý, giảng viên nội bộ tổng hợp, đúc kết xây dựng thành các bài giảng trực tiếp cho nhân viên. Khi có các khóa học nghiệp vụ phục vụ sản xuất kinh doanh, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu cử các giảng viên nội bộ và cán bộ chuyên trách tham dự khóa học. Sau khi kết thúc khóa học, giảng viên nội bộ phối hợp cùng cán bộ Phòng Tổ chức – Lao động mở lớp chuyên giao kiến thực được

học đến tất cả các nhân viên có liên quan trong VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu.

*Giải pháp 3:* Hoàn thiện mô hình đào tạo và chấm điểm đào tạo trên nền 4.0 được thực hiện qua 3 bước: 1) Bước 1: Học tập, chia sẻ tri thức trên nền Web (Website do Phòng Tổ chức – Lao động và Trung tâm Công nghệ thông tin phối hợp xây dựng), xây dựng hệ thống bài giảng cho phép thành viên đăng ký tham gia học tập, kiểm tra online. Bao gồm các hệ thống bài giảng bằng Slide PowerPoint, PDF, xây dựng các chuyên đề bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng phù hợp với công việc chuyên môn, sử dụng đội ngũ giảng viên nội bộ tại các đơn vị xây dựng, hướng dẫn, giảng dạy và kiểm tra đánh giá, nhân viên Viễn thông có thể đăng nhập với tài khoản Mail.VNPT để tham gia thi thử; Đơn vị quản lý có thể tạo lớp ôn thi trên hệ thống; 2) Bước 2: Trải nghiệm thực tế: Sử dụng hệ thống LAB tại Giải pháp 1 để người học được thực hành thực tế; 3) Bước 3: Đánh giá năng lực: Tổ chức đánh giá năng lực nhân viên kỹ thuật theo định kỳ trên nền Web nhằm cải tiến chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu. Xây dựng các môn thi cần đánh giá phù hợp với điều kiện thực tế của từng đơn vị.

### **3.2.8 Công tác tiền lương, tiền thưởng**

Để phát huy hiệu quả nguồn nhân lực, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu cần đổi mới chính sách tiền lương với các nội dung sau đây: 1) Đảm bảo hài hòa lợi ích của VNPT BRVT và người lao động, giữ vững quan hệ tối ưu giữa phân tích lũy với phân chia cho người lao động tự tổ chức tái sản xuất sức lao động và phần để tổ chức chung của cả doanh nghiệp, công bằng và minh bạch, đồng thời sử dụng các hình thức trả lương phù hợp nhất với nhu cầu cấp thiết, ưu tiên thỏa mãn của từng loại người lao động; 2) Thiết kế và xây dựng lại hệ thống lương theo từng nhóm chức danh công việc cụ thể trên cơ sở yêu cầu trình độ chuyên môn, kỹ năng xử lý, độ phức tạp và mức tiêu hao trí lực và thể lực của người thực hiện theo từng chức danh với nội dung nhằm đảm bảo tương quan hợp lý giữa các chức danh cũng như giữa các bậc hệ số của cùng một chức danh cụ thể, trên cơ sở tham khảo giá cả sức lao động trên thị trường Tỉnh BRVT; 3) Phân phối tiền lương phải dựa trên cơ sở xác định chính xác tỷ lệ tham gia đóng góp của từng đơn vị, từng người thực sự

tham gia đóng góp vào việc đáp ứng thỏa mãn nhu cầu của đối tác, khách hàng, người tiêu dùng vào thành quả lao động chung; 4) Nghiên cứu các hình thức tổ chức trả lương cho người lao động theo hướng đa dạng hóa, nhằm khai thác nỗ lực tối đa của người lao động cho việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Mức thưởng phải sát và tương xứng với thành quả của cá nhân và tập thể đã bỏ ra và hiệu quả đem lại cho VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu. Tiêu thức xét thưởng phải nhanh chóng kịp thời để phát huy tinh thần cho nhân viên, gây ra hiệu ứng lành mạnh trong thi đua. Cụ thể hàng năm, xét thưởng các danh hiệu thi đua cho những người thực sự tiêu biểu, căn cứ vào số lượng và chất lượng kết quả mà người lao động đạt được.

### **3.2.9 Công tác đánh giá**

Để cho công tác đánh giá nhân viên trở thành một yếu tố động viên thực sự, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu cần thực hiện chuẩn xác các yêu cầu: 1) Căn cứ vào bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh, xây dựng và áp dụng bảng chấm điểm cụ thể cho nhân viên để thực hiện việc đánh giá nhân viên trong doanh nghiệp. Bảng chấm điểm nhân viên phải đảm bảo được các nội dung đánh giá về chuyên môn nghiệp vụ, tác phong làm việc, mức độ chuyên cần và mức độ tin cậy, trung thành của nhân viên; 2) Bảng chấm điểm được thực hiện bởi các lãnh đạo phụ trách trực tiếp của nhân viên, cụ thể là Tổ trưởng ứng cứu thông tin, Trưởng trạm viễn thông, Trưởng phòng nghiệp vụ; 3) Kết quả đánh giá của mỗi nhân viên phải được thông báo công khai, minh bạch và lưu giữ trong hồ sơ cá nhân phục vụ cho mục đích tăng hệ số lương, khen thưởng, quy hoạch, đề bạt cán bộ và đào tạo nhân viên chính xác và kịp thời.

### **3.2.10 Động viên khen thưởng**

Để động viên kịp thời những các nhân hoàn thành tốt nhiệm vụ trong sản xuất kinh doanh và điều hành mạng lưới Viễn thông, VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu nên thực hiện các giải pháp sau:

*Giải pháp 1:* Cá nhân người lao động được khen thưởng từ Bộ Thông tin – Truyền thông, Tập đoàn, UBND Tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu. Người lao động được



bằng khen Bộ Thông tin – Truyền thông, Tập đoàn VNPT, UBND Tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu với thang điểm 100 gồm các tiêu chí chấm điểm chất lượng tháng của cá nhân được điều chỉnh cộng tương ứng là 15, 10 và 5 điểm tương ứng được 110%, 110% và 105% quỹ lương hàng tháng, nếu trong năm đó hoặc có một tháng đạt dưới 95 điểm thì sẽ giảm điểm thưởng xuống 5 điểm, hoặc tiếp tục một tháng (trong những tháng sau đó) đạt từ dưới 95 điểm thì điều chỉnh về lại ban đầu.

*Giải pháp 2:* Đối với người lao động có đề tài sáng kiến, sáng tạo VNPT cấp Bộ Thông tin – Truyền thông, cấp Tập đoàn và cấp cơ sở: Những người lao động có đề tài sáng kiến hoặc sáng tạo được Bộ Thông tin – Truyền thông, Tập đoàn VNPT hoặc VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu công nhận sáng kiến thì tác giả đề xuất trên thang điểm 100 của tiêu chí chấm điểm chất lượng tháng của cá nhân cho các tháng còn lại của năm tính từ ngày công nhận sáng kiến được cộng 20, 15 và 10 điểm tương ứng được 120%, 115% và 110% quỹ lương hàng tháng, nếu sau đó có 01 tháng đạt dưới 95 điểm thì sẽ giảm điểm thưởng xuống 5 điểm. Còn nếu tiếp tục một tháng (trong những tháng sau đó) đạt từ dưới 95 điểm thì điều chỉnh về lại ban đầu.

*Giải pháp 4:* Đối với người lao động đạt danh hiệu chiến sĩ thi đua, bằng khen của Giám đốc VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu Những người lao động được tặng danh hiệu chiến sĩ thi đua, đạt bằng khen của Giám đốc VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu thì tác giả đề xuất trên thang điểm 100 của tiêu chí chấm điểm chất lượng tháng của cá nhân cho các tháng của năm sau đó được cộng 10 và 5 điểm tương ứng được 110%, 105% quỹ lương hàng tháng, nếu trong năm đó: được đề xuất điều chỉnh tăng 0.1. Trong thời gian hưởng (+0.1) nếu để 01 tháng đạt dưới 95 điểm thì sẽ giảm điểm thưởng xuống 5 điểm. Còn nếu tiếp tục một tháng (trong những tháng sau đó) đạt từ dưới 95 điểm thì điều chỉnh về lại ban đầu.

### **3.3 Một số kiến nghị liên quan**

#### **3.3.1 Đối với Bộ Thông tin - Truyền thông**

- Thứ nhất: Bộ thông tin và truyền thông có những động thái quyết liệt để đảm bảo việc cổ phần hóa và tái cấu trúc tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt nam VNPT được diễn ra đúng thời gian quy định.

- Thứ hai: Bộ Thông tin - Truyền thông sớm công nhận mạng Vinaphone không nằm trong danh sách nhà mạng có thị trường chi phối để VNPT chủ động trong các chính sách kinh doanh.

- Thứ ba: Để đảm bảo tính minh bạch và cạnh tranh sòng phẳng theo đúng cơ chế thị trường thì Nhà nước nên xem xét việc tách Tập đoàn Viettel ra khỏi Bộ quốc phòng.

### **3.3.2. Đối với ngành Viễn thông**

- Thứ nhất: Thúc đẩy nhanh quá trình cổ phần hóa, tái cấu trúc tập đoàn VNPT theo đúng chủ trương của Chính phủ để các đơn vị nhanh chóng ổn định mô hình kinh doanh làm cơ sở để hoạch định nguồn nhân lực.

- Thứ hai: Tập đoàn VNPT nên có nhiều chính sách để hỗ trợ thực hiện chủ trương dôi dư nhân sự, đảm bảo nguồn nhân sự luôn có tính kế thừa nhằm khai thác triệt để tài nguyên công nghệ đã đầu tư nhưng vẫn tiếp thu nhanh chóng được nền tảng công nghệ 4.0 để nâng cao năng lực trong sản xuất kinh doanh.

## KẾT LUẬN

Trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 và cùng với sự hòa nhập với nền kinh tế quốc tế đòi hỏi các doanh nghiệp nói chung, đặc biệt là doanh nghiệp viễn thông phải trải qua các khó khăn thách thức thì mới có thể tồn tại. Làm tốt công tác quản trị nguồn nhân lực sẽ góp phần cho các doanh nghiệp viễn thông vượt qua các thách thức và hoàn thành các mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

Luận văn “Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Viễn thông Bà Rịa – Vũng Tàu” đã hệ thống hóa những lý luận về quản trị nguồn nhân lực. Trên cơ sở đó, luận văn đã thu thập thông tin, phân tích thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Viễn thông Bà Rịa – Vũng Tàu, chỉ ra những ưu điểm và những mặt tồn tại hạn chế của công tác này. Diễn hình như công tác đánh giá kết quả công việc và chế độ lương còn mang tính cào bằng, nhiều bước trong công tác tuyển dụng còn hình thức, chưa sát với thực tế, thiếu kiểm tra sàng lọc, còn có yếu tố ưu tiên nguồn từ con cái cán bộ trong ngành. Công tác đào tạo còn nhiều bất cập, lựa chọn cán bộ đào tạo mang tính hình thức không áp dụng kiến thức được đào tạo vào thực tế sản xuất.

Trên cơ sở các phân tích và đánh giá công tác quản trị nguồn nhân lực tại Viễn thông BRVT, luận văn đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Viễn thông BRVT. Ngoài ra, luận văn cũng đưa ra một số kiến nghị đến với ngành Viễn thông và với cơ quan chủ quản của ngành Viễn thông nhằm đảm bảo tính cạnh tranh công bằng giữa các doanh nghiệp viễn thông.


Với luận văn này, bản thân muốn đóng góp một phần kiến thức đã học vào thực tế công tác Quản trị nguồn nhân lực tại Viễn thông Bà Rịa Vũng Tàu, tuy nhiên do trình độ và thời gian thực hiện có hạn nên tác giả không thể tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế. Tác giả rất mong muốn nhận được sự góp ý và chỉnh sửa của Quý Thầy Cô để luận văn được hoàn thiện hơn.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), *Kinh tế nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân.
2. Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*. Hà Nội: Nhà xuất bản Thống kê.
3. Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
4. Trần Nguyễn Dũng ( 2015), *Quản lý nhân lực tại trung tâm nghiên cứu phát triển thiết bị mạng viễn thông Vietel*, Đại học quốc gia Hà Nội-Trường đại học Kinh Tế.
5. Đào Thị Hoa ( 2015), *Quản trị nhân lực tại Công ty Cổ phần truyền thông - Xây dựng HJC3*, Đại học quốc gia Hà Nội-Trường đại học Kinh Tế.
6. Dương Đại Lâm ( 2012), *Hoàn thiện công tác quản trị nhân lực tại Viễn thông Bắc Giang*, Học viện công nghệ bưu chính viễn thông.
7. Nguyễn Thị Bích Liên ( 2016), *Quản lý nhân lực tại Công ty TNHH Mạng tầm nhìn Việt Nam*, Đại học quốc gia Hà Nội-Trường đại học Kinh Tế.
4. Lê Thanh Hà (2012), *Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
5. Phạm Minh Hạc ( 2001), *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hóa, hiện đại hóa*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia.
6. Nguyễn Thành Hội (2002), *Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Thống kê TP Hồ Chí Minh.
7. Nguyễn Hữu Thân (2006), *Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Thống kê TP Hồ Chí Minh.
8. David Begg, Stanley Fischer & Rudiger Dornbusch (2009), *Kinh tế học Tập 1*, Nhà xuất bản Giáo dục.
9. Các quy chế lương, thưởng, thi đua, khen thưởng, kỷ luật, quy chế lao động, thỏa ước lao động tập thể từ phòng Tổ chức- lao động VNPT BRVT.
10. Báo cáo tổng kết công tác của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu năm 2012.

11. Báo cáo tổng kết công tác của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu năm 2018.
12. Công bố thông tin kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển 5 năm 2016-2020 của Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam.
13. Công bố thông tin kết quả thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển 3 năm gần nhất.
14. Chiến lược phát triển VNPT cho giai đoạn 2017-2025 và tầm nhìn 2030 ;
15. Đánh giá tổng kết hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2018 của VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu và đề ra các giải pháp thực hiện.
16. Báo cáo kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển năm 2019 và các giải pháp thực hiện.

## PHỤ LỤC 1

	<b>BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC</b>	Mã số nhân viên:	00075
		Ngày ban hành:	
		Lần ban hành:	
Tên chức danh công việc:	Chuyên viên mạng ngoại vi và thiết bị phụ trợ		
Vị trí công việc:	Nhân viên		
Họ và tên	NGUYỄN VĂN A		
Trình độ chuyên môn	Kỹ sư viễn thông		
Phòng/ban/Bộ phận	Phòng Mạng & Dịch vụ		
Đơn vị	Viễn thông Bà Rịa Vũng Tàu		
<b>I. MỤC ĐÍCH CÔNG VIỆC:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quản lý quy hoạch phát triển mạng ngoại vi</li> <li>- Quản lý quy hoạch phát triển thiết bị phụ trợ</li> <li>- Giám sát và kiểm tra việc tuân thủ các quy trình, quy định có liên quan đến mạng ngoại vi và thiết bị phụ trợ của đơn vị, Tập đoàn;</li> <li>- Xây dựng phương án tối ưu mạng ngoại vi hàng năm/giai đoạn;</li> <li>- Thực hiện báo cáo cho cấp trên theo quy định và các công việc khác do cấp trên giao</li> <li>- Chịu trách nhiệm với trưởng phòng trong toàn bộ các nhiệm vụ được phân công</li> </ul>			
<b>II. TRÁCH NHIỆM VÀ NHIỆM VỤ:</b>		Kết quả cần đạt được	
1. Nhiệm vụ chính được phân công		<i>(Ghi cụ thể kết quả, sản phẩm đạt được, ở mức độ nào: chính xác đầy đủ, kịp thời...)</i>	
- Phát triển tài liệu đào tạo, cảm nang hỗ trợ kỹ thuật thuộc lĩnh vực quản lý		- Chính xác, kịp thời.	

- Thẩm định kế hoạch đầu tư và chi phí hằng năm của các đơn vị và VNPT địa phương về thiết bị đầu cuối và máy đo;	- Chính xác, kịp thời.
- Nghiên cứu thử nghiệm các loại thiết bị đầu cuối và máy đo có thể áp dụng cung cấp dịch vụ cho VNPT địa phương.	- Chính xác, kịp thời.
- Đề xuất Giám đốc danh mục (bổ sung và cập nhật) các thiết bị đầu cuối cho phép sử dụng trên mạng VNPT địa phương.	- Chính xác, kịp thời.
- Thử nghiệm test thiết bị và các dịch vụ mới	- Chính xác, kịp thời.
- Quản lý thiết bị đầu cuối khách hàng.	- Chính xác, kịp thời.
- Hỗ trợ mạng băng rộng, truyền dẫn, mạng ngoại vi khu vực VTU và Côn Đảo.	- Chính xác, kịp thời.
2. Công việc khác:	
- Thực hiện các nhiệm vụ khác khi cấp trên phân giao	
- Mô tả công việc có thể được điều chỉnh khi có sự thay đổi, điều chuyển;	
3. Việc đang làm:	
- Tổ chức triển khai phần mềm ĐHSXKD	
- Xây dựng quy định đặt tên mạng ngoại vi	
- Đánh giá BSC quý các đơn vị mục 9.2 KT	
- Báo cáo mạng ngoại vi theo mẫu 12A cho Tập Đoàn.	
<b>III. YÊU CẦU VỀ TRÌNH ĐỘ, KIẾN THỨC, KỸ NĂNG, KHẢ NĂNG, PHẨM CHẤT, SỨC KHỎE</b>	
- Trình độ chuyên môn:	- Tốt nghiệp Đại học.
- Kiến thức	- Có kiến thức, kinh nghiệm về công tác quản lý thiết bị viễn thông, mạng ngoại vi.
- Kỹ Năng	- Nhạy bén nắm bắt được các công tác chuyên môn, nghiệp vụ. - Kỹ năng phân tích, tổng hợp dữ liệu. - Kỹ năng giao tiếp và thuyết trình - Kỹ năng sử dụng tốt vi tính.

- Khả năng	- Làm việc độc lập, thực hiện được các nhiệm vụ cấp trên giao	
- Phẩm chất	- Trung thực, có ý thức chấp hành kỷ luật cao - Có tinh thần đồng đội, tinh thần cầu thị, ham học hỏi nâng cao kiến thức.	
- Sức khỏe	- Theo kết luận khám sức khỏe định kỳ hàng năm.	
<b>IV. QUAN HỆ CÔNG VIỆC:</b>		
Báo cáo trực tiếp cho	Lãnh đạo đơn vị	
Quy trình công việc liên quan	Nội bộ	Bên ngoài
	<p>1. Quan hệ với cấp trên là trưởng đơn vị: Xin ý kiến và chịu sự chỉ đạo giải quyết, điều hành công việc theo ca hoặc ngày. Theo dõi và cập nhật tiến độ công việc Tìm kiếm trợ giúp khi giải quyết vấn đề Tham mưu và đề nghị giải quyết công việc Nhận lời giải thích hoặc hướng dẫn làm rõ hơn về công việc; Giải quyết các yêu cầu của cấp trên ...</p> <p>2. Quan hệ ngang hàng với đồng nghiệp: Phối hợp các hoạt động Chia sẻ những ý tưởng cải tiến Chia sẻ, hỗ trợ kỹ thuật nghiệp vụ Hiểu rõ đồng nghiệp và các hoạt động của họ...</p>	<p>1. Đơn vị trực thuộc VNPT: - Thực hiện chức năng đối ngoại nhằm phối hợp trong công tác chuyên môn.</p> <p>2. Cơ quan ban ngành &amp; chính quyền địa phương nhằm đạt được sự hỗ trợ cao trong công việc được giao....</p>



V. ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC			
1. Thời gian làm việc:	Giờ hành chính	X	Làm việc theo ca <input type="checkbox"/> Làm việc theo kíp <input type="checkbox"/>
2. Phương tiện đi lại	- Tự túc phương tiện đi lại làm việc X - Công ty hỗ trợ phương tiện đi lại và công tác phí khi đi công tác theo quy định <input type="checkbox"/>		
3. Trang bị bảo hộ lao động	- Đồng phục	X	- Bảo hộ lao động <input type="checkbox"/>
4. Môi trường làm việc	- Điều kiện làm việc bình thường	X	- Điều kiện làm việc nặng nhọc <input type="checkbox"/>
Giám đốc (họ tên – chữ ký)	Người quản lý trực tiếp (họ tên – chữ ký)		Người thực hiện công việc (họ tên – chữ ký)
Ngày tháng năm 2015	Ngày tháng năm 2015		Ngày tháng năm 2015