

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
.....

NGUYỄN VĂN HÙNG

PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC VNPT HÀ TĨNH

Chuyên ngành: Quản Trị Kinh Doanh
Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng – Năm 2012

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **PTS.TS LÊ THẾ GIỚI**

Phản biện 1: TS. Phạm Thị Lan Hương

Phản biện 2: TS. Đỗ Ngọc Mỹ

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại Học Đà Nẵng vào ngày 20 tháng 05 năm 2012.

Có thể tìm Luận văn tại:

Trung tâm Thông tin-Học liệu, Đại học Đà Nẵng

Thư viện trường Đại Học Kinh Tế, Đại Học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI

Trong các yếu tố thúc đẩy sự phát triển nhanh và bền vững của doanh nghiệp thì nguồn nhân lực là yếu tố cơ bản, quan trọng nhất. Bởi lẽ, khi con người đã có trình độ văn hoá, kỹ thuật nghiệp vụ cao, có tay nghề vững và thái độ, hành vi đúng đắn về nghề nghiệp sẽ là yếu tố quyết định.

Ngay từ khi mới thành lập, Viễn thông Hà Tĩnh (nay là VNPT Hà Tĩnh) đã nhận thức được vai trò to lớn của công tác phát triển nguồn nhân lực cho đơn vị và coi đây là một trong những nhiệm vụ trọng tâm xuyên suốt quá trình hoạt động của công ty.

Xuất phát từ các vấn đề trên, tôi chọn đề tài **“Phát triển nguồn nhân lực tại VNPT Hà Tĩnh”** để làm luận văn tốt nghiệp của mình.

2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI

Luận giải cơ sở khoa học và thực tiễn đề ra một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại VNPT Hà Tĩnh:

- Trình bày những vấn đề lý luận chung về nguồn nhân lực của Doanh nghiệp và phát triển nguồn nhân lực trong Doanh nghiệp.

- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực tại VNPT Hà Tĩnh.

- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực của VNPT Hà Tĩnh.

3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

- *Đối tượng nghiên cứu* của luận văn này là VNPT Hà Tĩnh, trực thuộc Tập đoàn BCVT Việt Nam.

- *Phạm vi nghiên cứu* của luận văn là những vấn đề về cơ sở lý luận và thực trạng về phát triển nguồn nhân lực tại VNPT Hà Tĩnh để đưa ra các giải pháp hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực.

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử là phương pháp luận chung nghiên cứu luận văn. Ngoài ra còn có Phương pháp phân tích, phương pháp thống kê, phương pháp so sánh đối chiếu, phương pháp điều tra khảo sát thực tế...

5. Ý NGHĨA KHOA HỌC VÀ THỰC TIỄN CỦA ĐỀ TÀI

VNPT Hà Tĩnh là đơn vị trực thuộc VNPT có nhiệm vụ kinh doanh các dịch vụ Viễn thông và phục vụ thông tin liên lạc cho Đảng, Nhà nước trên địa bàn tỉnh Hà Tĩnh. Vì vậy cần có những giải pháp khả thi để phát triển nguồn nhân lực của Doanh nghiệp để có thể cạnh tranh và phát triển trong thị trường.

6. CẤU TRÚC CỦA LUẬN VĂN

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, luận văn gồm có 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực tại VNPT Hà Tĩnh

Chương 3: Những giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại VNPT Hà Tĩnh

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm về nguồn nhân lực và phát triển NNL

1.1.1. Nhân lực

Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động

1.1.2. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực của doanh nghiệp chính là sức mạnh của lực lượng lao động; sức mạnh của đội ngũ CBCNV của doanh nghiệp. Sức mạnh đó là sức mạnh hợp thành của sức người và khả năng lao động của từng người lao động.

Từ những vấn đề trên, chúng ta hiểu: *Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người (cơ bản nhất là tiềm năng lao động), gồm: thể lực, trí lực và nhân cách của con người nhằm đáp ứng một cơ cấu kinh tế - xã hội đòi hỏi.*

1.1.3. Phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực là hoạt động vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt, liên quan tới nâng cao khả năng trí tuệ và cảm xúc để thực hiện các công việc tốt hơn hoặc mở ra cho họ những công việc mới dựa trên những định hướng tương lai của tổ chức.

Phát triển nguồn nhân lực được hiểu là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách, biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực (trí tuệ, thể chất và phẩm chất tâm lý xã hội), nhằm đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế - xã hội trong từng giai đoạn phát triển.

1.2. Nội dung của phát triển NNL trong Doanh nghiệp

1.2.1. Phát triển nguồn nhân lực về quy mô, tốc độ

Số lượng về nguồn nhân lực thể hiện quy mô của đơn vị, trong quá trình tồn tại và phát triển của công ty việc mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh và quy mô NNL là yếu tố quan trọng. Tuy nhiên đối với một số doanh nghiệp lớn, hình thành và phát triển lâu đời thì phát triển NNL về số lượng không quan trọng bằng việc nâng cao chất lượng và năng suất lao động của doanh nghiệp.

1.2.2. Phát triển nguồn nhân lực về cơ cấu

1.2.2.1. Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính và độ tuổi

Đối với các tổ chức, doanh nghiệp thì cơ cấu NNL theo giới tính và độ tuổi có vai trò quan trọng trong việc kết hợp sức mạnh của từng cá nhân người lao động để tạo ra sức mạnh chung cho toàn tổ chức. Tuy nhiên không phải tổ chức, doanh nghiệp nào cũng có cơ cấu NNL tương tự nhau mà còn tùy thuộc vào đặc điểm ngành nghề của doanh nghiệp và các yếu tố khác thuộc về doanh nghiệp, ví dụ như: Ngành kỹ thuật thường có cơ cấu Nam nhiều hơn Nữ, các ngành đòi hỏi trình độ cao thường có độ tuổi người lao động cao hơn.

1.2.2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực theo lĩnh vực.

- Lao động quản lý: Là lực lượng lao động làm việc ở chức danh quản lý trong Doanh nghiệp có trách nhiệm kiểm tra đôn đốc giám sát và khuyến khích những nhân viên khác trong doanh nghiệp

- Lao động trực tiếp: là bộ phận trực tiếp tạo ra doanh thu cho đơn vị thông qua quá trình lao động của mình.

- Lao động gián tiếp: Không trực tiếp tạo ra sản phẩm dịch vụ và doanh thu tuy nhưng có nhiệm vụ hỗ trợ cho bộ phận lao động quản lý và lao động trực tiếp để giúp cho toàn doanh nghiệp có thể phối hợp và mang lại hiệu quả cao nhất.

1.2.2.3. Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ được đào tạo

Cơ cấu theo trình độ đào tạo giúp doanh nghiệp thấy được thực trạng về nguồn lao động của mình để đề ra chính sách và kế hoạch phù hợp.

Theo trình độ thường được phân theo các mức như sau:

- Sau Đại học - Đại học - Cao đẳng
- Trung cấp - Công nhân - Lao động chưa qua đào tạo

Kiến thức về chuyên môn nghiệp vụ và xã hội, pháp luật...

Đây là phần mà người lao động được đào tạo chủ yếu trong quá trình học tập trong các trường dạy nghề, cao đẳng và đại học.

1.2.2.4. Cơ cấu nguồn nhân lực theo chuyên môn lao động.

Cơ cấu theo chuyên môn là cơ sở để thấy được trong từng lĩnh vực chuyên môn nhất định có những đặc trưng khác nhau và tính chất công việc cũng khác nhau như:

- Lao động trong bộ phận kỹ thuật
- Lao động bộ phận kinh doanh, bán hàng và CSKH
- Lao động hành chính, phục vụ

Chuyên môn hay kỹ năng của người lao động là sự thành thạo, tinh thông về các thao tác, động tác, nghiệp vụ trong quá trình hoàn thành một công việc cụ thể nào đó.

1.2.3. Nâng cao động cơ thúc đẩy người lao động

1.2.3.1. Yếu tố vật chất

* Thể lực hay sức khỏe của người lao động

Là trạng thái thoải mái về thể chất, tinh thần và xã hội chứ không phải đơn thuần là không có bệnh tật. Thể lực của người lao động có được là nhờ vào chế độ làm việc hợp lý, chế độ dinh dưỡng, rèn luyện thân thể và chương trình chăm sóc sức khỏe toàn diện,...

* Chính sách tiền lương, chế độ đãi ngộ, khen thưởng. Phần thưởng cho người lao động phải công bằng. Nếu không, phần thưởng sẽ không tạo động lực, khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn mà ngược lại còn làm mất giá trị phần thưởng và làm mất đi sự hăng hái, nỗ lực của người lao động.

1.2.3.2. Yếu tố tinh thần:

* Đảm bảo mong muốn về tinh thần của người lao động:

Người lao động không phải lúc nào cũng chỉ quan tâm đến mặt vật chất như lương bổng, tiền công mà họ còn có nhu cầu về địa vị xã hội và mong muốn thể hiện mình vì vậy doanh nghiệp cần đảm bảo cho người lao động được thăng tiến hợp lý và phát huy khả năng của người lao động trong các công việc phù hợp với năng lực và sở thích

* Phát triển đạo đức, nhân cách nghề nghiệp

Người lao động cũng mong muốn có đạo đức, nhân cách nghề nghiệp toàn diện. Đó là cách hành xử, xử sự và nhận thức của người lao động đối với công việc, đối với tổ chức và những người khác. Một người có kỹ năng tốt nhưng đạo đức, nhân cách và thái độ không đúng thì hiệu quả đóng góp cho doanh nghiệp sẽ không cao.

1.2.3.3. Tạo môi trường làm việc thuận lợi:

Khuyến khích người lao động tham gia vào quá trình quản lý. Việc mở rộng quyền tham gia vào việc quản lý tạo ra động lực to lớn đối với người lao động giúp họ nỗ lực làm việc, tăng năng suất.

1.3. Ý nghĩa của phát triển nguồn nhân lực

1.3.1. Đối với tổ chức

Giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận.

1.3.2. Đối với người lao động

Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn. Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật đáp ứng được nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động. thực hiện được nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển NNL

1.4.1. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp

1.4.1.1. Môi trường kinh tế, chính trị, xã hội

Nền kinh tế phát triển nhanh chóng, vượt trội đòi hỏi NNL tri thức có thể theo kịp và giúp công ty tồn tại và phát triển. Việt Nam là nước có hệ thống chính trị ổn định, dưới sự lãnh đạo của Đảng, Nhà nước tạo nên sự ổn định về mặt kinh tế trên nhiều lĩnh vực. Hệ thống pháp luật cũng tạo ra hành lang pháp lý cho các doanh nghiệp hoạt động. Ngoài ra sự thay đổi văn hóa – xã hội cũng tạo nên thuận lợi và khó khăn đến công tác phát triển NNL.

1.4.1.2. Đối thủ cạnh tranh

Các doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh nhau thị trường, sản phẩm mà còn cạnh tranh nhau về NNL. Khi xã hội ngày càng phát triển thì sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cũng ngày càng quyết liệt hơn nên doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì không còn cách nào khác là phải không ngừng nâng cao chất lượng NNL để đáp ứng yêu cầu công việc của doanh nghiệp

1.4.2. Nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp

1.4.2.1. Chiến lược, chính sách của doanh nghiệp

Doanh nghiệp nào cũng có những mục tiêu, chiến lược phát triển cho từng giai đoạn phát triển của mình nó sẽ chi phối tất cả mọi

hoạt động của doanh nghiệp, từ qui mô sản xuất kinh doanh, cơ cấu tổ chức đến sản phẩm,... trong đó có công tác phát triển NNL

1.4.2.2. Qui mô, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

Qui mô cơ cấu tổ chức càng phức tạp thì việc ra quyết định quản lý càng chậm, khó thống nhất, sự liên kết giữa các bộ phận càng lỏng lẻo dẫn đến hoạt động phát triển NNL không được thực hiện đồng bộ, thống nhất, linh hoạt và ngược lại.

1.4.2.3. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Mỗi doanh nghiệp có đặc điểm sản xuất kinh doanh khác nhau nên nhu cầu phát triển nguồn nhân lực của mỗi doanh nghiệp là riêng biệt. Tuy từng thời kỳ, giai đoạn mà đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thay đổi từ đó việc phát triển nhân lực cũng thay đổi theo để đáp ứng quá trình thay đổi đó.

1.4.2.4. Quan điểm của nhà quản trị

Đây là nhân tố quan trọng. Nhà quản trị cần phải nhận thấy vai trò quan trọng của công tác phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp để đưa ra những quyết sách ảnh hưởng lớn đến nguồn nhân lực trong lĩnh vực quản trị của mình. Điều đó động viên CBCNV tham gia nhiệt tình đem lại hiệu quả cao cho phát triển NNL

1.4.2.5. Bầu không khí văn hóa trong Doanh nghiệp

Nó được định nghĩa như là một hệ thống các giá trị, các niềm tin và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức. Nếu công ty có bầu không khí văn hóa cởi mở mà các quyết định được các nhà quản trị cấp trung đề ra, cấp trên và cấp dưới rất tin tưởng lẫn nhau và được khuyến khích đề ra sáng kiến và giải quyết các vấn đề thì hiệu quả kinh doanh của đơn vị sẽ được nâng cao.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT HÀ TĨNH

2.1. Tổng quan về VNPT Hà Tĩnh

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

VNPT Hà Tĩnh là đơn vị thành viên của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam được tách ra và đi vào hoạt động kể từ ngày 01/01/2008, với cơ cấu tổ chức bộ máy có 14 đơn vị trực thuộc, tổng số CBCNV trên 450 người. Với mạng lưới rộng khắp, được khởi nguồn xây dựng từ rất lâu với bề dày lịch sử truyền thống 66 năm trưởng thành và phát triển.

** Lĩnh vực kinh doanh.*

Tổ chức xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng Viễn thông trên địa bàn; Tổ chức, quản lý, kinh doanh và cung cấp các dịch vụ Viễn Thông, công nghệ thông tin; Sản xuất, kinh doanh, cung ứng vật tư, thiết bị Viễn thông CNTT theo yêu cầu SXKD của đơn vị và nhu cầu của khách hàng; Khảo sát, tư vấn, thiết kế, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình Viễn thông CNTT; Kinh doanh dịch vụ quảng cáo; dịch vụ truyền thông;

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của VNPT Hà Tĩnh

2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức của VNPT Hà Tĩnh bao gồm Ban giám đốc, 10 phòng, ban, trung tâm chức năng và 14 trung tâm trực thuộc VNPT Hà Tĩnh

2.1.2.2. Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban

2.1.3. Kết quả hoạt động SXKD của VNPT Hà Tĩnh

2.1.3.1. Vốn đầu tư của VNPT Hà Tĩnh

Vốn đầu tư của công ty chủ yếu huy động từ nguồn Quỹ đầu tư phát triển tại đơn vị và vốn khấu hao tài sản cố định.

Nhìn chung trong giai đoạn từ 2008 – 2011 vốn đầu tư của VNPT Hà Tĩnh giảm đi qua các năm. Do khi cơ sở hạ tầng và các trang thiết bị đã hoàn thiện từ năm trước thì năm sau công ty không cần phải chi nhiều vốn đầu tư vào xây dựng cơ sở hạ tầng thêm nữa.

2.1.3.2. Doanh thu hoạt động kinh doanh của VNPT Hà Tĩnh

Dưới đây là bảng doanh thu hoạt động kinh doanh của VNPT Hà Tĩnh giai đoạn 2008 – 2011 :

Bảng 2.2. Doanh thu của VNPT Hà Tĩnh (Đơn vị : tỷ VNĐ)

Năm	2008	2009	2010	2011
Doanh thu dịch vụ cố định	45,289	46,119	42,143	32,235
Doanh thu dịch vụ Gphone	0	3,656	17,213	18,049
Dthu dịch vụ di động trả sau	16,378	25,340	45,628	77,567
Doanh thu dịch vụ Internet	9,283	10,013	15,022	14,014
Doanh thu các dịch vụ khác	6,012	6,197	5,427	5,823
Dthu Viễn thông công ích	9,123	11,991	13,324	16,291
Doanh thu cước kết nối	0,532	0,656	5,084	6,091
Tổng	86,617	103,316	143,841	170,070

Nguồn: Phòng Kinh doanh VNPT Hà Tĩnh

Nhìn chung doanh thu hàng năm của VNPT Hà Tĩnh tăng qua các năm trong giai đoạn 2008 – 2011. Đó là do những hiệu quả trong hoạt động xúc tiến bán hàng, phát triển thuê bao điện thoại, mở rộng thị trường...

2.1.3.3. Số lượng thuê bao dịch vụ

Số thuê bao mà VNPT Hà Tĩnh phát triển vào năm 2011 đã tăng 17.267 thuê bao so với năm 2008, và tăng gần 156% so với năm 2008. Có thể thấy thị trường tiêu thụ của công ty vẫn không ngừng

được mở rộng qua các năm, tuy nhiên mặt bằng chung thì thị trường phát triển không đồng đều.

2.2. Thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực tại VNPT Hà Tĩnh

2.2.1. Quy mô, tốc độ phát triển nguồn nhân lực

Số lượng nguồn nhân lực tại đơn vị phản ánh quy mô của đơn vị, sức mạnh cạnh tranh trên thị trường. Số liệu nguồn nhân lực của VNPT Hà Tĩnh trong những năm qua như sau:

Bảng 2.4. Quy mô nguồn nhân lực của VNPT Hà Tĩnh

Năm	2008	2009	2010	2011
Kỹ thuật	260	249	226	218
Kinh doanh	128	141	130	141
Hành chính phục vụ	132	126	118	112
Tổng số lao động	520	516	474	471

(Nguồn : Phòng tổ chức)

Số lượng nhân lực tại VNPT Hà Tĩnh có chiều hướng giảm đi qua các năm. Thực chất của việc giảm số lượng nhân viên không phải do nhân viên muốn bỏ việc hay kết quả hoạt động kinh doanh thua kém nên công ty phải cắt giảm NNL, mà bởi công ty muốn tinh giảm nhân lực, lấy chất lượng NNL làm trọng tâm hơn là số lượng.

Trong đó nếu xét về các lĩnh vực như lao động kỹ thuật, lao động kinh doanh và lao động hành chính, phục vụ thì thấy rằng VNPT Hà Tĩnh đang có xu hướng giảm số lượng lao động hành chính, phục vụ để tăng tỷ lệ lao động kỹ thuật, kinh doanh nhằm phục vụ cho mục tiêu của doanh nghiệp.

2.2.2. Cơ cấu phát triển nguồn nhân lực

2.2.2.1. Cơ cấu về giới tính và độ tuổi

Tỉ trọng lao động nam – nữ tại VNPT Hà Tĩnh là không đồng đều. Nguyên nhân chủ yếu là doanh nghiệp hoạt động trong ngành kỹ thuật yêu cầu làm việc ngoài trời nhiều nên đa số các vị trí làm việc không thích ứng với giới tính Nữ.

Về cơ cấu theo độ tuổi lao động tại VNPT Hà Tĩnh trong những năm qua cũng góp phần tạo ra sức mạnh tổng hợp cho đơn vị trong việc kết hợp sự nhiệt tình và năng động của giới trẻ kết hợp với kinh nghiệm của những người lớn tuổi.

2.2.2.2. Cơ cấu theo lĩnh vực công việc

VNPT Hà Tĩnh là doanh nghiệp nhà nước kinh doanh về lĩnh vực Viễn thông lớn trên địa bàn tỉnh Hà Tĩnh, với mạng lưới rộng lớn và số lượng khách hàng đông đảo. Cơ cấu nguồn nhân lực theo lĩnh vực công việc cũng có những nét đặc trưng riêng của ngành.

Bảng 2.7 : Cơ cấu nguồn nhân lực theo lĩnh vực công việc

Lĩnh vực công việc	2008	2009	2010	2011
Lao động quản lý	96	92	89	84
Lao động trực tiếp	320	326	308	315
Lao động gián tiếp	104	98	77	72
Tổng cộng	520	516	474	471

Là doanh nghiệp cung ứng dịch vụ nên việc tiếp xúc với khách hàng là đặc điểm cơ bản của VNPT Hà Tĩnh do đó lực lượng lao động trực tiếp sản xuất kinh doanh và tạo ra doanh thu chiếm tỷ trọng lớn trong doanh nghiệp

2.2.2.3. Cơ cấu theo trình độ đào tạo

Hàng năm đơn vị thường điều tra về nhu cầu học tập nâng cao kiến thức của người lao động để tổ chức các chương trình đào tạo cho CBCNV bằng hình thức tự đào tạo, gửi đi đào tạo và phối hợp với

chuyên gia đào tạo tại đơn vị. Số lượt người được cử đi đào tạo là rất lớn, thậm chí vượt quá cả số lượng CBCNV trong công ty. Qua đó thấy rằng VNPT Hà Tĩnh đã rất quan tâm đến công tác bồi dưỡng kiến thức nghiệp vụ cho CBCNV trong công ty. Thực tế chỉ ra chuyên môn nghiệp vụ của viễn thông là rất phức tạp và ngày càng được đổi mới, mỗi năm đều có sự biến chuyển rõ rệt...

Trình độ chuyên môn của NNL VNPT Hà Tĩnh như sau

Bảng 2.11. Trình độ chuyên môn tại VNPT Hà Tĩnh

Chỉ tiêu/ năm	2008	2009	2010	2011
Sau Đại học	7	7	9	12
Đại học	163	160	140	142
Cao đẳng	75	70	65	62
Trung cấp	90	86	78	71
Công nhân	185	193	177	178
Chưa qua đào tạo	0	0	5	6
Tổng	520	516	474	471

(Nguồn : Phòng Tổ chức)

* Nguồn kinh phí cho đào tạo nâng cao trình độ của VNPT Hà Tĩnh ngoài lấy từ quỹ dự trù kinh phí đào tạo thì còn được tài trợ bởi tập đoàn VNPT và các tổ chức ban ngành khác. Chi phí đào tạo của công ty cần phải phù hợp với ngân sách đào tạo mà Ban lãnh đạo đã phê duyệt. Nói chung kinh phí đào tạo và phát triển nhân lực tại VNPT Hà Tĩnh đã được sử dụng khá hợp lý.

* Hiệu quả của công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực phải được thể hiện thông qua năng suất lao động của CBCNV và thái độ làm việc của họ. Kết quả điều tra về sự thay đổi khả năng làm việc

của 120 CBCNV tại VNPT Hà Tĩnh sau khi họ tham gia vào khóa đào tạo và quay trở lại với công việc đã tốt hơn so với trước khi họ được đào tạo. Nhân viên đã tích cực học tập trong khóa đào tạo, rèn luyện kỹ năng chuyên môn cũng như những phẩm chất quý báu nhằm phục vụ tốt hơn cho những nhiệm vụ mới của công ty.

2.2.2.4. Cơ cấu theo chuyên môn của người lao động

Trong những năm gần đây do sự cạnh tranh ngày càng mạnh trên thị trường Viễn thông nên VNPT Hà Tĩnh cũng đã có sự thay đổi đáng kể về cơ cấu nguồn nhân lực theo chuyên môn để đáp ứng yêu cầu của khách hàng cũng như tạo hiệu quả cao trong việc kinh doanh dịch vụ cho khách hàng.

Bảng 2.14. Cơ cấu nguồn nhân lực theo chuyên môn

Chuyên môn/ Năm	2008	2009	2010	2011
Lao động kỹ thuật	260	249	226	218
Lao động kinh doanh, bán hàng và CSKH	128	141	130	141
Lao động hành chính, phục vụ	132	126	118	112
Tổng cộng	520	516	474	471

VNPT là doanh nghiệp kinh doanh Viễn thông và thiên về kỹ thuật nên số lượng lao động kỹ thuật vẫn chiếm tỷ trọng lớn trong doanh nghiệp. Những năm gần đây việc chú trọng vào công tác bán hàng và CSKH ngày càng trở nên quan trọng nên đội ngũ nhân viên kinh doanh bán hàng và chăm sóc khách hàng đã tăng lên đáng kể

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

2.2.3.1. Nâng cao thể lực và thái độ của người lao động.

* Nâng cao thể lực của người lao động thông qua việc thường xuyên tổ chức các chương trình thể dục thể thao giúp người lao động rèn luyện sức khỏe, đảm bảo các dịch vụ về y tế, chăm sóc sức khỏe, cải thiện môi trường sống và làm việc. Hàng năm phối hợp với Bệnh viện Bưu điện để khám sức khỏe định kỳ cho toàn thể CBCNV trong đơn vị, tổ chức các cuộc thi tìm hiểu về sức khỏe con người, an toàn trong lao động.

* Thái độ với công việc của người lao động tại đơn vị.

Trong những năm qua VNPT Hà Tĩnh đã chú ý hơn tới việc đào tạo, nâng cao nhận thức, thái độ của người lao động bằng nhiều biện pháp như: bồi dưỡng lý luận chính trị, chuyên môn nghiệp vụ, các hoạt động đoàn thể, nâng cao kỹ năng sống. Tuy vậy, thái độ và hành vi của người lao động vẫn còn nhiều hạn chế so với thực tế phát triển của ngành Viễn thông, phần lớn người lao động còn mang thói quen, tập quán của người sản xuất nhỏ, thiếu năng động, sáng tạo, phong cách làm việc, đạo đức nghề nghiệp, ...

2.2.3.2. Thực trạng tiền lương và đãi ngộ tại đơn vị

Trong cơ cấu tiền lương người lao động nhận được sẽ gồm 2 phần: lương cứng và lương mềm. Lương cứng là lương ổn định cơ bản được trả dựa trên hệ số lương của từng người. Lương mềm là lương kích thích năng suất làm việc thực tế của từng lao động, người nào có năng suất làm việc cao thì được hưởng cao và ngược lại.

Việc xét nâng hệ số lương cấp bậc cho những đối tượng hầu như tất cả đều được nâng khi đến kỳ hạn. Lương mềm người lao động nhận được phụ thuộc vào hiệu quả công việc chung của đơn vị. Việc trả lương bổ sung trong năm không tính đến yếu tố kết quả thực hiện công việc của nhân viên mà chỉ phụ thuộc vào hệ số lương cấp bậc và ngày công của người lao động.

Bảng 2.17. Thu nhập của người lao động tại VNPT Hà Tĩnh

Lương	Trên 5 triệu đồng		3 triệu- 5 triệu đồng		dưới 3 triệu đồng	
	Số lượng	tỉ trọng	Số lượng	tỉ trọng	Số lượng	Tỉ trọng
2008	20	3.8	225	43.3	275	52.9
2009	22	4.3	214	41.5	280	54.3
2010	24	5.1	178	37.6	272	57.4
2011	26	5.5	150	31.8	295	62.6

(Nguồn : Phòng tổ chức)

Dựa vào bảng tổng kết mức lương cơ bản của CBCNV tại VNPT Hà Tĩnh có thể thấy số lượng CBCNV có mức thu nhập trên 5 triệu đồng tăng lên mỗi năm. Đến năm 2011 với chính sách tăng mức lương tối thiểu của nhà nước thì lương cơ bản tại VNPT Hà Tĩnh cũng sẽ tăng lên đảm bảo cho cuộc sống ổn định của người lao động.

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

Việc thu hút, tuyển dụng đầu vào của Doanh nghiệp vẫn chưa được công khai, vẫn còn mang nặng tính “nghĩa tình” tức là ưu tiên con em trong ngành và chưa chú trọng tới trình độ ngay từ thời điểm tuyển dụng. Mặt khác vẫn còn hiện tượng sống lâu thành lão làng trong công ty, việc đề bạt chủ yếu dựa vào thâm niên công tác ít chịu ảnh hưởng của kiến thức, năng lực, phẩm chất người lao động.

2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của VNPT Hà Tĩnh.

2.3.1. Các nhân tố bên ngoài Doanh nghiệp

2.3.1.1. Môi trường kinh tế chính trị xã hội

Hà Tĩnh là một tỉnh ở dải đất miền Trung, nằm trong vùng du lịch Bắc Trung bộ, phía bắc giáp Nghệ An, phía nam giáp Quảng Bình, phía tây giáp Lào, phía đông giáp biển Đông với bờ biển dài 137km. Địa hình đa dạng, có đủ các vùng đồi núi, trung du, đồng bằng và biển

Diện tích: 6.055,6 km², Dân số: 1.800.800 người với 01 thành phố, 01 thị xã và 12 huyện

2.3.1.2. Đối thủ cạnh tranh của VNPT Hà Tĩnh

Kinh doanh Viễn thông và CNTT tại Hà Tĩnh có cường độ cạnh tranh ngày càng gay gắt và khốc liệt do có nhiều doanh nghiệp khác tham gia vào ngành nghề này, thị phần bị chia sẻ như Mobiphone, Viettel, Điện lực, Beeline... Có thể thấy đối thủ cạnh tranh lớn nhất của VNPT Hà Tĩnh Viễn thông quân đội (Viettel). Tuy nhu cầu về thuê bao di động ở Hà Tĩnh ngày càng tăng nhưng thực tế sẽ bão hòa trong vài năm tới, do đó việc mở rộng thị phần sẽ rất khó khăn. Vì vậy để có thể cạnh tranh được với các đối thủ của mình, VNPT Hà Tĩnh cần phải có những chính sách chăm sóc khách hàng tốt để giữ chân được những khách hàng trung thành, lâu năm.

2.3.2. Các nhân tố bên trong Doanh nghiệp

2.3.2.1. Mục tiêu chiến lược và chính sách của Doanh nghiệp

Mục tiêu chiến lược của VNPT Hà Tĩnh là trở thành doanh nghiệp số 1 tại địa bàn tỉnh Hà Tĩnh trong cung cấp các dịch vụ Viễn thông – CNTT nhằm mang lại sự hài lòng nhất cho người tiêu dùng và mọi người dân sống trên địa bàn, phục vụ nhu cầu thông tin liên lạc của Đảng, Nhà nước và các cơ quan doanh nghiệp trên địa bàn

2.3.2.2. Quy mô, cơ cấu tổ chức của Doanh nghiệp

Cơ cấu tổ chức của VNPT Hà Tĩnh là cơ cấu trực tuyến chức năng bao gồm các phòng ban chức năng và các trung tâm trực thuộc nằm tại địa bàn các huyện thị trong toàn tỉnh do đó việc phân bổ lao động phải phân tán rất nhiều nhằm phát huy sức mạnh của đơn vị trong toàn lãnh thổ tỉnh Hà Tĩnh nên cũng phần nào ảnh hưởng tới công tác phát triển nguồn nhân lực của VNPT Hà Tĩnh.

2.3.2.3. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Với chức năng thực hiện các nhiệm vụ như: tổ chức, quản lý kinh doanh, cung cấp các dịch vụ viễn thông, dịch vụ công nghệ thông tin, dịch vụ truyền thông, dịch vụ quảng cáo, dịch vụ giá trị gia tăng, dịch vụ tư vấn CSKH... Có thể thấy kinh doanh Viễn Thông là một ngành phức tạp đan xen đòi hỏi nhiều yêu cầu về trình độ chuyên môn, kỹ thuật và yếu tố kinh doanh nên việc phát triển NNL phải đảm bảo cân bằng giữa các lĩnh vực kinh tế, kỹ thuật, quản lý.

2.3.2.4. Quan điểm của các nhà quản trị

Từ khi thành lập cho đến nay lãnh đạo VNPT Hà Tĩnh luôn quan tâm đến công tác phát triển nguồn nhân lực tại đơn vị đây là thuận lợi cho tất cả CBCNV trong VNPT Hà Tĩnh. Ngoài ra với chiến lược sản xuất kinh doanh của VNPT Hà Tĩnh luôn thay đổi, làm cho đội ngũ CBCNV phải rất linh hoạt để thích nghi.

2.3.2.5. Bầu không khí văn hóa trong doanh nghiệp

Với truyền thống lâu đời của ngành Bưu chính Viễn thông (trước đây là ngành Bưu điện) tất cả người lao động trong VNPT Hà Tĩnh đều thấm nhuần 10 chữ vàng truyền thống của ngành là “*Trung thành; Dũng cảm; Tận tụy; Sáng tạo; Nghĩa tình*” nên bầu không khí trong VNPT Hà Tĩnh luôn làm cho người lao động cảm thấy an tâm để ra sức sáng tạo, cống hiến và trung thành với doanh nghiệp và đây

được xem là cơ sở vững chắc để lãnh đạo VNPT Hà Tĩnh đưa ra các chính sách phát triển NNL tại đơn vị đạt được hiệu quả cao nhất.

2.4. Đánh giá công tác phát triển nguồn nhân lực tại VNPT Hà Tĩnh

2.4.1. Kết quả đạt được

Trong những năm qua VNPT Hà Tĩnh đã ngày càng cải thiện được chất lượng của NNL, nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc cho người lao động góp phần giúp doanh nghiệp tăng năng suất lao động và doanh thu, lợi nhuận.

2.4.2. Những tồn tại cần khắc phục

Bên cạnh những thành tích kể trên, công tác phát triển nhân lực của VNPT Hà Tĩnh vẫn còn một số tồn tại cần khắc phục như vẫn còn mang tính hình thức, chưa đánh giá cụ thể về công tác đào tạo và phát triển NNL, kinh phí cho phát triển NNL còn hạn chế, ...

2.4.3. Nguyên nhân

Công ty chưa vạch ra một chiến lược phát triển nhân lực cụ thể, lâu dài; Do trong công tác tuyển dụng còn nhiều thiết sót như: đề thi đầu vào không phù hợp với nhu cầu của từng vị trí công việc, không có công cụ thang đo; Nhiều khóa đào tạo có chất lượng chưa cao, còn mang nặng tính hình thức do nhiều nguyên nhân chủ quan cũng như khách quan. Việc tổ chức các khóa đào tạo chưa chuyên nghiệp, học viên chưa nhận thức rõ được tầm quan trọng của các khóa đào tạo nên chưa chú tâm....

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT HÀ TĨNH

3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

3.1.1. Mục tiêu và xu hướng phát triển của Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam

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 BCVT và CNTT

3.1.2. Định hướng phát triển của VNPT Hà Tĩnh

Với vị trí của một doanh nghiệp chủ lực trong lĩnh vực viễn thông, công nghệ thông tin VNPT Hà Tĩnh sẽ trở thành đơn vị mạnh trong tập đoàn và giữ vững vị trí số 1 trên địa bàn Hà Tĩnh.

3.2. Các giải pháp phát triển NNL tại VNPT Hà Tĩnh

3.2.1. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực về số lượng.

VNPT Hà Tĩnh là doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực Viễn thông và CNTT do đó có ảnh hưởng rất lớn tới mong muốn được làm việc của rất nhiều lao động trên địa bàn Hà Tĩnh nói riêng và cả khu vực miền trung nói chung. Tuy nhiên lãnh đạo VNPT Hà Tĩnh cũng cần cân nhắc khi tuyển dụng tăng thêm số lượng lao động phải đảm bảo yếu tố chất lượng và trình độ chuyên môn để hạn chế chi phí đào tạo cho doanh nghiệp sau này.

Ngay trong VNPT Hà Tĩnh cũng cần có sự thay ở các lĩnh vực như kỹ thuật, kinh doanh, phục vụ thông qua quá trình đào tạo, tái đào tạo và chuyển hướng công việc. Ví dụ như đào tạo thêm kiến thức về kinh doanh, bán hàng và CSKH cho đội ngũ nhân viên kỹ thuật và chuyển qua bộ phận kinh doanh. Vừa đáp ứng được sự thích nghi về cơ cấu vừa không phải tuyển dụng từ nguồn bên ngoài.

3.2.2. Hoàn thiện cơ cấu nguồn nhân lực

3.2.2.1. Về cơ cấu tuổi và giới tính:

Vì là doanh nghiệp thiên về kỹ thuật nên cơ cấu giới tính Nam vẫn chiếm đa số tuy nhiên trong thời gian tới khi yếu tố bán hàng và CSKH trở nên quan trọng. Đơn vị cũng cần trẻ hóa nguồn nhân lực để tạo ra sự năng động trong cạnh tranh với các doanh nghiệp mới và trẻ như: Viettel, Beeline, Vietnammobile, ...

3.2.2.2. Cơ cấu theo lĩnh vực công việc

Lao động trực tiếp vẫn là mũi nhọn của doanh nghiệp trong việc tạo ra sức mạnh cạnh tranh với các doanh nghiệp khác nên cần tăng tỷ trọng lao động trong lĩnh vực này và giảm tỷ trọng của bộ phận lao động gián tiếp nhằm làm cho hoạt động SXKD của doanh nghiệp hiệu quả và đánh giá chính xác năng lực của người lao động.

3.2.2.3. Cơ cấu theo trình độ chuyên môn

VNPT Hà Tĩnh cần có giải pháp để nâng cao trình độ chuyên môn của người lao động, tăng tỷ lệ lao động có trình độ cao, các chuyên gia trong các lĩnh vực và giảm dần tỷ trọng đội ngũ chưa qua đào tạo thông qua chính sách đào tạo của doanh nghiệp kết hợp với chiến lược phát triển nguồn nhân lực của tập đoàn VNPT.

3.2.2.4. Cơ cấu theo chuyên môn của người lao động

Tăng tỷ lệ nhân viên lĩnh vực kinh doanh bán hàng và CSKH để đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh và giao dịch ngày càng cao của khách hàng. Kỹ năng chuyên môn cho người lao động tại đơn vị cũng luôn được quan tâm nhất là kỹ năng quản lý cho đội ngũ quản lý và kỹ năng nghề cho lao động trực tiếp. Trong lĩnh vực kinh doanh Viễn thông là ngành thiên về kỹ thuật nên nâng cao kỹ năng nghề bán hàng, CSKH cho nhân viên kinh doanh cũng rất quan trọng.

3.2.3. Nâng cao động cơ thúc đẩy người lao động tại đơn vị

3.2.3.1. Nâng cao sức khỏe và thái độ với công việc cho đội ngũ lao động trong toàn doanh nghiệp.

* Về nâng cao sức khỏe cho người lao động:

Tập huấn an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ, quy trình lao động cho toàn bộ CBCNV, trang bị đầy đủ để người lao động được an toàn trong quá trình làm việc tránh bị bệnh nghề nghiệp và các thói quen xấu do công việc mang lại. Thông qua việc thường xuyên tổ chức các chương trình thể dục thể thao giúp người lao động rèn luyện sức khỏe, đảm bảo các dịch vụ về y tế, chăm sóc sức khỏe, cải thiện môi trường sống và làm việc.

* Thái độ và hành vi với công việc của người lao động

Doanh nghiệp phải làm cho người lao động nhận thấy được động cơ của họ khi tham gia lao động, công việc có hứng thú, thú vị với họ hay không và hơn hết là tạo cho người lao động tâm lý sẵn sàng cống hiến cho tổ chức, doanh nghiệp. Công tác tuyên truyền cũng cần được đẩy mạnh để tạo cho người lao động một thói quen trong công việc như đi làm đúng giờ, nhiệt tình với công việc, tôn trọng khách hàng, thay đổi tư duy, nhận thức trong kinh doanh

3.2.3.2. Đổi mới chính sách, chế độ lương bổng và đãi ngộ cho người lao động.

Cải tiến chế độ thù lao và đãi ngộ đảm bảo tính công bằng. Quỹ lương của đơn vị nên chia làm 02 phần chính

+ Quỹ lương cứng (theo chế độ) chiếm tối đa 40% tổng quỹ lương và phần này thực hiện theo quy định của Nhà nước

+ Quỹ lương mềm (theo khối lượng công việc) tối thiểu 60% tổng quỹ lương và được xác định căn cứ vào các yếu tố sau:

Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến công việc của người lao động và mức độ phức tạp của công việc để tính lương cho người lao động đúng với năng lực mà họ cống hiến cho doanh nghiệp.

3.2.3.3. Quan tâm đến lợi ích tinh thần của người lao động.

* Tạo môi trường làm việc thuận lợi thông qua việc xây dựng văn hóa trong doanh nghiệp

* Có sự thăng tiến hợp lý

Để có cơ hội thăng tiến cho các cá nhân xuất sắc đơn vị cần có chế độ giám sát thường xuyên theo dõi hiệu quả làm việc của các cán bộ quản lý và nếu hoàn thành tốt thì cần có chính sách để tạo cơ hội thăng tiến cho CBCNV.

* Thay đổi vị trí làm việc

Đơn vị nên luân chuyển công việc của nhân viên, sự thay đổi đúng đắn sẽ giúp nhân viên tích lũy kinh nghiệm mới và đơn vị không cần tuyển dụng từ bên ngoài. Tuy nhiên, cần chọn cách thức tiến hành sao cho người lao động cảm thấy hài lòng và thoải mái nhất với công việc mới và quá trình SXKD không bị xáo trộn.

3.3. Một số kiến nghị

3.3.1. Kiến nghị đối với tập đoàn VNPT và nhà nước

VNPT là cấp chủ quản, những qui định, chính sách, chế độ,... do VNPT ban hành sẽ ảnh hưởng sát sườn nhất đến hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung của VNPT Hà Tĩnh nên cần quan tâm hơn để công tác phát triển NNL để VNPT Hà Tĩnh ngày càng vững mạnh.

3.3.2. Kiến nghị đối với VNPT Hà Tĩnh

Cần xây dựng chiến lược dài hạn về công tác phát triển nguồn nhân lực; Tiếp tục hoàn thiện cách thức phân phối thu nhập cho người lao động theo hướng trả lương theo khối lượng công việc hoàn thành (tính lương khoán cho nhân viên) để đảm bảo tính công bằng; Xây dựng chương trình đào tạo hợp lý cung cấp đầy đủ các kiến thức theo yêu cầu của công việc; VNPT Hà Tĩnh nên quan tâm hơn tới sự thoả mãn của người lao động sau khi tham gia các khoá học tức là tạo động lực cho người lao động trong và sau khoá học.

KẾT LUẬN

Viễn Thông là một trong những ngành nghề quan trọng bậc nhất trong xã hội hiện nay, giúp cho hệ thống thông tin liên lạc trên cả nước được thông suốt và nhạy bén. Con người làm việc trong ngành Viễn Thông cũng phải cập nhật liên tục kiến thức, tạo sự phong phú, đa dạng, nâng cao hiểu biết về chuyên môn, đồng thời cũng cần rèn luyện về đạo đức nghề nghiệp.

Tất cả những điều đó đều xuất phát từ kiến thức, nguồn nguyên vật liệu, vốn vay, công nghệ.... Tuy nhiên, Nguồn nguyên vật liệu có thể đi mua, vốn có thể đi vay, công nghệ có thể học hỏi nhưng NNL là yếu tố quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Đầu tư phát triển NNL là phương pháp hữu hiệu nhất giúp cho doanh nghiệp tồn tại và đi lên trong thời buổi cạnh tranh gay gắt này

Đề tài : “*Phát triển nguồn nhân lực tại VNPT Hà Tĩnh*” đã phân tích được các nhân tố gây ảnh hưởng và đánh giá thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực VNPT Hà Tĩnh. Những điểm mạnh và điểm yếu, nguyên nhân. Dựa trên những kiến thức đã được học và tham khảo tôi có đưa ra một số giải pháp phát triển NNL của VNPT Hà Tĩnh nhằm nâng cao được chất lượng đội ngũ lao động, xây dựng được đội ngũ lao động có năng lực làm việc với những phẩm chất đạo đức quý báu .

Tác giả xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn khoa học của PGS.TS. Lê Thế Giới và sự giúp đỡ của các thầy cô giáo trường Đại học Kinh tế Đà Nẵng để luận văn được hoàn thiện và vận dụng cho đơn vị VNPT Hà Tĩnh để mang lại hiệu quả trong công tác phát triển NNL tại đơn vị.