Phát triển nguồn nhân lực ở Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam / Đào Mạnh Ninh

1. Tính cấp thiết của đề tài

Sự phát triển của nền kinh tế thế giới đang bước sang trang mới với những thành tựu có tính chất đột phá trên các lĩnh vực khác nhau của đời sống kinh tế - xã hội, đặc biệt trên lĩnh vực khoa học, công nghệ, kinh tế, trong đó nhân tố đóng vai trò quyết định sự biến đổi về chất dẫn tới sự ra đời của kinh tế tri thức, chính là nguồn nhân lực (NNL) chất lượng cao.

Trước đây, các nhân tố sản xuất truyền thống như số lượng đất đai, lao động, vốn được coi là quan trọng nhất, song ngày nay đã có sự thay đổi thứ tự ưu tiên. Chính nguồn nhân lực có chất lượng cao mới là yếu tố cơ bản nhất của mọi quá trình, bởi lẽ những yếu tố khác người ta vẫn có thể có được nếu có trí thức, song tri thức chỉ xuất hiện thông qua quá trình giáo dục, đào tạo và hoạt động thực tế trong đời sống kinh tế - xã hội; từ chính quá trình sản xuất ra sản phẩm để nuôi sống con người và làm giàu cho xã hội. Vì vậy, để có được tốc độ phát triển cao, các quốc gia trên thế giới đều rất quan tâm tới việc nâng cao chât lượng nguồn nhân lực. ẩ gày nay, sự cạnh tranh giữa các quốc gia, các doanh nghiệp, công ty, các sản phẩm chủ yếu là cạnh tranh về tỷ lệ hàm lượng chất xám kết tinh trong sản phẩm hàng hóa, dịch vụ, nhờ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Do vậy, việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đối với các quốc gia nói chung, các doanh nghiệp nói riêng đã và đang trở thành vấn đề cấp bách có tầm chiến lược, là vấn đề có tính chất sống còn trong điều kiện toàn cầu hóa kinh tế với trình độ khoa học - kỹ thuật, công nghệ ngày càng cao và sự lan tỏa của kinh tế tri thức (KTTT).

Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt ẩ am (Vẩ PT) là doanh nghiệp ẩ hà nước do ẩ hà nước quyết định đầu tư và thành lập, hoạt động theo quy định của pháp luật đối với doanh nghiệp ẩ hà nước. Là một đơn vị hoạt động trong lĩnh vực thông tin, truyền thông - một trong những lĩnh vực gắn nhiều với công nghệ kỹ thuật cao, do đó vấn đề phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao được xem là một trong những giải pháp

trọng tâm đối với Vẩ PT trong chiến lược phát triển lâu dài của mình. ẩ goài ra với thực trạng nguồn nhân lực của Vẩ PT hiện nay còn tồn tại nhiều những mặt hạn chế chính vì thế chưa thực sự chưa đáp ứng được yêu cầu của sự phát triển. Cho nên việc nghiên cứu lý luận và phân tích thực trạng nguồn nhân lực để có những giải pháp nhằm tạo ra một sự chuyển biến về chất, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng với yêu cầu của một nền kinh tế tri thức trở thành nhiệm vụ cấp thiết.

Với ý nghĩa trên, tác giả chọn đề tài "***Phát triển nguồn nhân lực ở Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam***" làm đề tài luận văn thạc sĩ của mình.

2. Tình hình nghiên cứu của đề tài

Từ nhiều năm nay vấn đề phát triển nguồn nhân lực được các học giả và những nhà hoạch định chính sách quan tâm nghiên cứu rộng rãi ở nhiều góc độ khác nhau. Căn cứ trên cơ sở hướng nghiên cứu của đề tài có thể chia hệ thống các công trình nghiên cứu liên quan thành các nhóm sau:

**** Về vấn đề phát triển nguồn nhân lực nói chung có các công trình tiêu biểu sau:***

- Chương trình khoa học cấp ẩ hà nước: "Con người Việt ẩ am - mục tiêu và động lực phát triển kinh tế - xã hội" của GS.TS ẩ guyễn Mạnh Đường làm chủ nhiệm.

- Đề tài khoa học cấp ẩ hà nước năm 2000: "*Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Việt Nam*" của TS. ẩ guyễn Tuyết Mai, Bộ Kế hoạch và Đầu tư.

- TS. Đoàn Văn Khải (2005), "*Nguồn nhân lực con người trong quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá ở Việt Nam*", ẩ xb Lý luận chính trị, Hà ẩ ội.

- TS. Vũ Bá Thể, Học viện Tài chính (2005), "*Phát huy nguồn nhân lực con người để công nghiệp hoá, hiện đại hoá*", ẩ xb Lao động xã hội, Hà ẩ ội.

- Phạm Minh Hạc (1996), "*Vấn đề phát triển con người trong sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá*", ẩ xb Chính trị quốc gia, Hà ẩ ội.

- ẩ guyễn Công Toàn (Tạp chí Triết học 5/1998), "*Mấy suy nghĩ về phát huy nguồn lực con người trong sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá*".

- *Nguồn nhân lực trong công nghiệp hóa, hiện đại hóa*, Luận án Tiến sĩ của Trần Kim Hải - HVCTQG HCM.

- *Vai trò Nhà nước trong tạo tiền đề nguồn nhân lực cho công nghiệp hóa, hiện đại hóa*, Luận án Tiến sĩ của ả guyễn Quý Tình.

Ở nhóm những công trình nghiên cứu này các tác giả đã nghiên cứu khái quát lý luận về ả ả L, chất lượng ả ả L, các yếu tố cấu thành và vai trò của nó đối với sự phát triển kinh tế - xã hội, trong quá trình công nghiệp hóa hiện đại hóa ở Việt ả am. Đa số công trình nghiên cứu có hướng tập trung xem xét vấn đề phát triển nguồn nhân lực tầm vĩ mô hoặc gắn phát triển nguồn nhân lực với giải quyết công ăn việc làm, phục vụ chiến lược phát triển kinh tế. Trong đó có một số nghiên cứu tiêu biểu như chương trình khoa học cấp ả hà nước: "*Con người Việt Nam - mục tiêu và động lực phát triển kinh tế - xã hội*" của GS.TS ả guyễn Mạnh Đường làm chủ nhiệm; Đề tài khoa học cấp ả hà nước năm 2000: "*Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Việt Nam*" của TS. ả guyễn Tuyết Mai, Bộ Kế hoạch và Đầu tư.

Cũng có một số công trình đã tập trung vào việc phân tích sự tác động của KTTT đối với vấn đề phát triển ả ả L, từ đó làm rõ những yêu cầu về phát triển ả ả L ở Việt ả am. Các công trình cũng đã tập trung đánh giá và dự báo xu hướng sử dụng ả ả L ở Việt ả am, đề xuất một số những giải pháp tập trung vào việc phát triển ả ả L chất lượng cao trong bối cảnh nền kinh tế mới. ả hưng những vấn đề nghiên cứu đó về cơ bản là tập trung vào việc phát triển ả ả L chung của Việt ả am dưới tác động của KTTT, tiêu biểu có thể thể kể đến là: Luận án tiến sỹ: *"Nâng cao chất lượng NNL tiếp cận KTTT ở Việt Nam"* tác giả: Lê Thị ả gân.

*** Về vấn đề phát triển nguồn nhân lực đối với một doanh nghiệp và của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam**

- *"Phát triển nguồn nhân lực của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế"* - Luận văn thạc sỹ kinh tế, tác giả Dương Thị Kim Chung, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh, năm 2005.

- *"Phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở thành phố Cần Thơ"* - Luận văn thạc sỹ kinh tế, tác giả ả guyễn Hoài Bảo, Đại học Kinh tế TP HCM, năm 2009

- *"Một số yêu cầu về phát triển NNL của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong giai đoạn hiện nay"* - Đề tài khoa học cấp Tập đoàn, Viện Khoa học, Kinh tế bưu điện, năm 2009.

Ở nhóm những công trình nghiên cứu này có một số những công trình nghiên cứu về vấn đề phát triển ả ả L trong một tổ chức, cụ thể: chẳng hạn công trình: *"Phát triển nguồn nhân lực của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam"*, đã tập trung đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng nhà nước và đề xuất những giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực của tổ chức này trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.

ả ội dung của các đề tài và công trình trên tập trung nghiên cứu, phân tích đánh giá và dự báo xu hướng sử dụng nguồn nhân lực của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt ả am, trong đó chú trọng vào việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. ả hững vấn đề bất cập của nguồn nhân lực đã gợi mở cho những công trình nghiên cứu đề xuất một số những giải pháp để phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn. Song cũng chỉ mới dừng lại ở những định hướng lớn mang tính chất chiến lược, chưa có những công trình phân tích mang tính hệ thống từ đó chỉ rõ những yêu cầu cụ thể đối với việc phát triển nguồn nhân lực trong điều kiện phát triển mới của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt ả am.

ả hư vậy, từ việc phân tích tình hình nghiên cứu trên cho thấy rằng những năm qua ở Việt ả am đã có nhiều người quan tâm và nghiên cứu về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực theo nhiều giác độ khác nhau, cũng có nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề phát triển nguồn nhân lực của một doanh nghiệp. Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt ả am đã có những sự quan tâm nhất định đối với vấn đề phát triển nguồn nhân lực song chưa có một công trình nghiên cứu riêng.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích của luận văn

Đề xuất phương hướng và giải pháp nhằm phát triển ả ả L cho Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt ả am, đáp ứng yêu cầu phát triển mới, trong bối cảnh nền kinh tế đang hội nhập ngày càng sâu vào nền kinh tế thế giới.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Làm rõ cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp và kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp trong và ngoài nước.

- Phân tích thực trạng vấn đề phát triển ẩ ẩ L của Vẩ PT thời gian qua và sự chuẩn bị những điều kiện cần thiết để phát triển nguồn nhân lực trong bối cảnh, điều kiện mới.

- Đề xuất một số phương hướng và giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực của Vẩ PT trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận văn

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Vấn đề phát triển ẩ ẩ L ở Vẩ PT trước cơ hội và thách thức mới.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung nghiên cứu: Luận văn tập trung bàn về việc phát triển ẩ ẩ L ở Vẩ PT trong bối cảnh Việt ẩ am ngày càng hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới trong thời đại toàn cầu hóa và phát triển kinh tế tri thức hiện nay.

- Về thời gian: Từ 2006 đến nay.

5. Phương pháp nghiên cứu

Trên cơ sở vận dụng phương pháp luận chung của chủ nghĩa duy vật biện chứng và chủ nghĩa duy vật lịch sử, luận văn đặc biệt coi trọng một số phương pháp cụ thể sau: Phương pháp trừu tượng hóa khoa học, phương pháp phân tích - tổng hợp, phương pháp so sánh, phương pháp điều tra, phỏng vấn chuyên gia…

6. Đóng góp mới của luận văn

- Làm rõ thực trạng ẩ ẩ L và các chính sách phát triển ẩ ẩ L ở Vẩ PT trong thời gian qua, chỉ ra những vấn đề cần giải quyết.

- Đề xuất được một số những giải pháp để phát triển ẩ ẩ L của Vẩ PT trong thời gian tới.

7. Kết cấu của luận văn:

ẩ goài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo luận văn gồm 3 chương, 9 tiết:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn của vấn đề phát triển nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực ở tập đoàn bưu chính viễn thông Việt ẩ am.

Chương 3: Phương hướng và giải pháp chủ yếu để phát triển nguồn nhân lực ở Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt ẩ am.

Chương 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN CỦA VẤN ĐỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG MỘT DOANH NGHIỆP

1.1. Phát triển nguồn nhân lực và vai trò của nó

1.1.1. Một số khái niệm

1.1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực (Human resource - HR)

Khi nói tới nguồn nhân lực trước hết phải hiểu đó là toàn bộ những người lao động đang có khả năng tham gia vào các quá trình phát triển kinh tế - xã hội và các thế hệ những người lao động tiếp tục tham gia vào các quá trình phát triển kinh tế xã hội, con người đóng vai trò là chủ thể sáng tạo và chi phối toàn bộ quá trình đó, hướng nó tới mục tiêu đã được chọn. Cho nên ẩ ẩ L nó còn bao gồm một tổng thể các yếu tố thể lực, trí lực, kỹ năng lao động, thái độ và phong cách làm việc- đó chính là các yếu tố thuộc về chất lượng nguồn nhân lực. ẩ goài ra khi nói tới nguồn nhân lực phải nói tới cơ cấu của lao động, bao gồm cả cơ cấu đào tạo và cơ cấu ngành nghề. Khi nói nguồn nhân lực cần nhấn mạnh sự phát triển trí tuệ, thể lực và trình độ chuyên môn nghiệp vụ của con người, bởi vì trí lực là yếu tố ngày càng đóng vai trò quyết định sự phát triển ẩ ẩ L. ẩ goài ra khi nói đến ẩ ẩ L cũng cần phải nói tới kinh nghiệm sống, năng lực hiểu biết thực tiễn, đạo đức và nhân cách của con người.

Do đó, NNL tiếp cận dưới giác độ phổ quát của Kinh tế Chính trị được hiểu là: Tổng hòa thể lực và trí lực tồn tại trong toàn bộ lực lượng lao động xã hội của một quốc gia, trong đó kết tinh truyền thống và kinh nghiệm lao động sáng tạo của một dân tộc trong lịch sử được vận dụng để sản xuất ra của cải vật chất và tinh thần phục vụ cho nhu cầu hiện tại và tương lai của đất nước.

1.1.1.2. Phát triển nguồn nhân lực

Cho đến nay, xuất phát từ nhiều cách tiếp cận khác nhau, nên vẫn còn nhiều cách hiểu khác nhau, khi nói về phát triển ẩ ẩ L. Một số quan điểm cho rằng phát triển ẩ ẩ L của một quốc gia (một vùng lãnh thổ) chính là sự biến đổi về số lượng và chất lượng ẩ ẩ L trên các mặt thể lực, trí lực, kỹ năng, kiến thức và tinh thần cùng với quá trình tạo ra những biến đổi tiến bộ về cơ cấu ẩ ẩ L. ẩ ói một cách khái quát nhất, phát triển ẩ ẩ L chính là qúa trình tạo lập và sử dụng năng lực toàn diện con người vì sự tiến bộ kinh tế xã hội và sự hoàn thiện bản thân mỗi con người.

Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp chính là quá trình biến đổi nhằm phát huy, khơi dậy những tiềm năng của con người, là phát triển nhân cách và từng bộ phận trong cấu trúc nhân cách, phát triển cả năng lực vật chất và năng lực tinh thần, tạo dựng và ngày càng nâng cao, hoàn thiện cả về đạo đức và tay nghề, cả về tâm hồn và hành vi từ trình độ chất lượng này lên trình độ chất lượng khác cao hơn, toàn diện hơn.

1.1.2. Vai trò của phát triển nguồn nhân lực trong nền kinh tế hiện đại

Có thể hệ thống vai trò của việc phát triển ẩ ẩ L đối với doanh nghiệp thể hiện ở một số nội dung sau:

Thứ nhất, phát triển nguồn nhân lực có vị trí quan trọng nhất để góp phần thực hiện các mục tiêu, chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

Thứ hai, phát triển nguồn nhân lực giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Một quản trị gia có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại chính xác, v.v… nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết tuyển đúng người cho đúng việc, hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc và hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm cho mình.

Thứ ba, chính sách phát triển nguồn nhân lực đúng sẽ giúp cho các nhà quản lý học được cách giao dịch với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung và biết nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết lôi kéo nhân viên say mê với công việc, tránh được các sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng nhân viên, biết cách phối hợp thực hiện mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của các cá nhân, nâng cao hiệu quả của tổ chức và dần dần có thể đưa chiến lược con người trở thành một bộ phận hữu cơ chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác của tổ chức.

1.2. Vấn đề phát triển nguồn nhân lực ở một doanh nghiệp

1.2.1. Nội dung phát triển nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp

Phát triển nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp là quá trình phát triển đầy đủ các mặt: trí lực, thể lực, đạo đức và những năng lực vốn có của con người, phát triển hài hòa "tài năng kinh doanh và đạo đức nghề nghiệp". Để có thể đạt được điều đó thì công tác phát triển nguồn nhân lực của một doanh nghiệp phải thực sự quan tâm đến cả đời sống vật chất cũng như tinh thần của người lao động, tạo điều kiện để người lao động tự phát triển chính bản thân về mọi mặt.

Là một hoạt động hướng đích cho nên phát triển nguồn nhân lực có các mục tiêu cụ thể cho từng giai đoạn. Có thể nêu một số mục tiêu ngắn hạn của phát triển nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp như sau:

- Chuẩn bị nguồn nhân lực để đảm nhận những nhiệm vụ trách nhiệm mới.

- Đào tạo nguồn nhân lực để thích nghi với hệ thống và quá trình tổ chức của đơn vị.

- ẩ âng cao năng lực và kỹ năng của đội ngũ nhân lực để họ có thể thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả hơn.

- Xây dựng đội ngũ nhân lực cho những thử thách mới của tổ chức trong điều kiện hoạt động mới, hoặc cho sự phát triển, thăng tiến của chính người lao động đó.

- Tạo môi trường thuận lợi về vật chất tinh thần cho sự phát triển của đội ngũ lao động.

1.2.2. Một số công cụ chủ yếu để phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Một số nội dung trong các chính sách của doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình phát triển nguồn nhân lực là:

1.2.2.1. Kế hoạch hóa phát triển nguồn nhân lực

1.2.2.2. Đào tạo, phát triển nguồn nhân lực

**** Mục đích của đào tạo:***

**** Nội dung, hình thức, phương thức đào tạo:***

**** Tiến trình đào tạo***

1.2.2.3. Chính sách tuyển dụng, sử dụng, thu hút, tạo động lực khuyến khích lao động

1.3. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực ở một số doanh nghiệp

1.3.1. Kinh nghiệm của Tập đoàn Google *(Nhà cách mạng trong quản trị nguồn nhân lực)*

Google được nhắc đến như một trong những công ty Internet có sự khởi đầu thành công nhất cũng như tốc độ tăng trưởng đáng ngưỡng mộ. ẩ ăm 2003, Google là công cụ tìm kiếm được ưa thích nhất trên thế giới nhờ sự nhanh nhạy và chính xác khi xử lý các kết quả tìm kiếm. Bên cạnh sự vượt trội về công nghệ so với các đối thủ cạnh tranh, Google còn thành công nhờ khả năng thu hút và lưu giữ nhân tài dựa vào văn hóa công ty.

Văn hóa Google đã trở thành một huyền thoại, là biểu tượng thành công của các công ty Internet.

Văn hóa công sở của Google

Tuy là một trong những công ty lớn và thành công nhất trên thế giới, Google vẫn duy trì nét văn hóa kiểu các công ty nhỏ, và đã trở thành một biểu tượng, một xu thế mới, độc đáo trong văn hóa công sở. Điều này thực sự mang tính cách mạng khi Google thậm chí còn đưa ra một chức vụ chưa từng có trong các công ty kinh doanh, gọi là "giám đốc phụ trách các vấn đề về văn hóa" (Chief Culture Officcer).

Tuyển dụng nhân sự

Suốt thời kỳ bùng nổ về dịch vụ "dotcom" vào cuối những năm 1990, khi các công ty kỹ thuật hàng đầu có tỷ lệ thay thế nhân viên vào khoảng 20-25% thì Google là công ty duy nhất không phải đối mặt với vấn nạn này. Cho đến nay, tỷ lệ này của Google vẫn chỉ xấp xỉ ở mức zero, và Google trở thành nơi lý tưởng, là địa điểm làm việc mơ ước của hàng triệu ứng viên.

1.3.2. Kinh nghiệm của Tập đoàn Apple *(8 bài học phát triển nguồn nhân lực)*

Đã từ lâu, Apple là nhãn hiệu nổi tiếng nhất thế giới và trở thành một trong những tập đoàn hùng mạnh nhất thế giới. Không ai có thể phủ nhận, Apple là một hình mẫu thành công tuyệt vời và vẫn đang tiếp tục trên con đường chinh phục những đỉnh cao mới. Sự thành công đó có sự đóng góp rất lớn của những chính sách phát triển nguồn nhân lực, được tổng kết ở 8 bài học:

Thứ nhất, ở Apple kỹ sư là những người vận hành công ty chứ không phải những nhà quản lý

Thứ hai, văn hóa tôn trọng lẫn nhau giữa các nhà quản lý và nhân viên

Thứ ba, tạo sự tự do cho nhân viên trong việc phát triển các sản phẩm

Thứ tư, tạo thách thức thúc đẩy sự phát triển của nhân viên

Thứ năm, thời hạn là thiết yếu

Thứ sáu, đừng chơi "cuộc chơi tính năng" với các đối thủ cạnh tranh

Thứ bảy, tuyển dụng những người đam mê với sản phẩm Apple

Thứ tám, chú trọng đến sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc của nhân viên

1.3.3. Kinh nghiệm của Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel)

Sự thành công của Viettel là ở chỗ Tập đoàn đã có những chủ trương chiến lược, giải pháp đúng đắn và bước đi đột phá để xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao cho từng giai đoạn, từng ngành nghề lao động, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh cả trước mắt và lâu dài với những nội dung:

Một là, thường xuyên xây dựng, kiện toàn mô hình tổ chức, Viettel đã thực hiện đồng bộ các cơ chế, chính sách hấp dẫn để thu hút, giữ gìn, đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực bằng các hình thức phù hợp.

Hai là, công tác quy hoạch, tuyển dụng của Viettel từng bước được đổi mới; Viettel đã mạnh dạn áp dụng giải pháp thi tuyển vào các vị trí chức danh, làm cơ sở để tuyển dụng, bổ nhiệm, đề bạt cán bộ.

Ba là, công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, nhân viên được đẩy mạnh ở các cấp, bằng nhiều hình thức, cả đào tạo ở trong nước và nước ngoài. Viettel đã có chính sách hỗ trợ về tài chính để khuyến khích, động viên cán bộ nhân viên tự học nâng cao trình độ, tay nghề.

Bốn là, các chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi xã hội cũng thường xuyên được đổi mới, phù hợp với thực tiễn; trong đó, chú trọng thực hiện chính sách ưu đãi đặc biệt cho lao động có chất lượng cao và các chuyên gia giỏi... Qua đó, tạo động lực thu hút và thúc đẩy cán bộ, công nhân viên nâng cao trình độ, tay nghề, không ngừng sáng tạo để xây dựng Tập đoàn.

Thời gian tới, với quan điểm phải tạo sự phát triển nhảy vọt về chất lượng nguồn nhân lực, tạo ra năng lực cốt lõi, là yếu tố khác biệt và mang lại lợi thế, năng lực cạnh tranh, để đáp ứng tốc độ tăng trưởng cao, Viettel đã xác định bốn quan điểm chỉ đạo tạo bước đột phá trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực:

Trước hết, *cần tăng cường quán triệt, nâng cao nhận thức, trách nhiệm đối với công tác xây dựng, phát triển nguồn nhân lực đối với tất cả cán bộ, công nhân viên ở tất cả các cấp trong Tập đoàn*.

Hai là, *tiếp tục đổi mới quy trình, nâng cao hơn nữa chất lượng và tính chuyên nghiệp trong công tác tuyển dụng lao động.*

Ba là, *đẩy mạnh công tác đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng nâng cao chất lượng toàn diện nguồn nhân lực.*

Bốn là, *chú trọng thực hiện các giải pháp về quy hoạch, sắp xếp, sử dụng, đổi mới công tác quản lý nhân sự và các chính sách đãi ngộ, để thu hút, giữ gìn, phát triển nguồn nhân lực.*

1.3.4. Một số bài học kinh nghiệm rút ra

Với những kinh nghiệm của Google, Apple và Viettel trong công tác phát triển nguồn nhân lực là những bài học, gợi ý quí báu đối với Vẩ PT để phát triển nguồn nhân lực đáp ứng với yêu cầu mới:

Thứ nhất, phải tăng cường quán triệt, làm tốt công tác nâng cao nhận thức đối với công tác phát triển nguồn nhân lực, lấy chiến lược phát triển nguồn nhân lực là nhân tố mở đường để thực hiện những chiến lược khác của Tập đoàn, điều này được Viettel làm rất tốt trong việc xác định là một trong những quan điểm chỉ đạo quan trọng để tạo bước đột phá phát triển ẩ ẩ L.

Thứ hai, với sự thành công của Google nhờ khả năng thu hút và lưu giữ nhân tài dựa vào văn hóa công ty là một trong những bài học thực sự quí đối với Vẩ PT. Trong thời gian tới công tác phát triển nguồn nhân lực của Vẩ PT phải tạo được cho mình nét văn hóa riêng của mình, để mỗi người lao động được lao động trong một môi trường luôn luôn vui vẻ và cảm thấy hạnh phúc, có tinh thần tương trợ lẫn nhau, khích lệ tính sáng tạo, đổi mới.

Thứ ba, một bài học thiết thực mang lại hiệu quả lớn cho Apple mà Vẩ PT có thể áp dụng đó là: kỹ sư phải là những người vận hành công ty chứ không phải những nhà quản lý.

Thứ tư, là bài học kinh nghiệm trong tuyển dụng nhân sự đó là hệ thống tiêu chí tuyển dụng phải cụ thể, công khai và đạt chuẩn.

Thứ năm, là bài học kinh nghiệm trong công tác đào tạo để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, bài học này có thể thấy rõ trong những định hướng của Viettel về công tác đào tạo và thực tế Vẩ PT cũng đã thực hiện như quan điểm về đào tạo chuyên sâu, quan điểm về đào tạo tại chỗ…

Chương 2
THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC Ở TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM

2.1. Khái quát về Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

2.1.1. Khái quát về sự phát triển của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam từ khi thành lập cho đến nay

2.1.1.1. Quá trình hình thành, chức năng, nhiệm vụ của VNPT

a. Quá trình hình thành Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

b. Chức năng nhiệm vụ của VNPT

Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt ả am là doanh nghiệp của ả hà nước kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực, trong đó Bưu chính, Viễn thông, Cả TT là ngành kinh doanh chính. Với mục tiêu: hiện đại hóa kết cấu hạ tầng Bưu chính - Viễn thông - Cả TT Việt ả am, phát triển nhanh, mạnh, bền vững và hội nhập kinh tế thắng lợi, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt ả am hoạt động trong các lĩnh vực sau:

- Kinh doanh các dịch vụ viễn thông đường trục, bưu chính, viễn thông công nghệ thông tin trong nước và nước ngoài, truyền thông, quảng cáo;
- Khảo sát, tư vấn, thiết kế, lắp đặt,bảo dưỡng các công trình viễn thông - công nghệ thông tin;
- Sản xuất, kinh doanh xuất nhập khẩu, cung ứng vật tư, thiết bị viễn thông - công nghệ thông tin;
- Các ngành nghề khác theo quy định của pháp luật;
- Thực hiện các nhiệm vụ công ích do ả hà nước giao.

Về sản phẩm - dịch vụ:

2.1.1.2. Mô hình tổ chức, quản lý của VNPT

Theo điều lệ tổ chức và hoạt động của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt ả am được ban hành kèm theo quyết định số 265/2006/QĐ-TTg ngày 17/11/2006 của Thủ tướng Chính phủ, cơ cấu tổ chức của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt ả am gồm có:

Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (Công ty mẹ)

- Công ty Tả HH một thành viên do công ty mẹ sở hữu 100% vốn (Tổng công ty viễn thông I, II, III, Công ty Điện toán và Truyền số liệu (VDC), Công ty PM&TT VASC).

- Đơn vị Cung ứng dịch vụ do Công ty mẹ sở hữu 100% vốn (Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Bệnh viện Bưu điện I, II, III, Bệnh viện Điều dưỡng và Phục hồi chức năng Bưu điện I, II, III).

- Công ty con do Công ty mẹ sở hữu >50% vốn (Các công ty thông tin di động, Các công ty tư vấn chuyên nghành, Công ty dịch vụ tài chính).

- Công ty Tẩ HH, cổ phần do Công ty mẹ sở hữu <50% vốn (Các công ty sản xuất công nghệ viễn thông, Các công ty xây lắp, thương mại Bưu điện, Các công ty khác).

- Công ty liên doanh về Viễn thông (Tự nguyện liên kết) .

- Tổng công ty ẩ hà nước (ẩ hà nước giao vốn qua Tập đoàn): Tổng công ty Bưu chính Việt ẩ am: Tổng công ty do nhà nước quyết định đầu tư và thành lập: là thành viên của Vẩ PT.

2.1.2. Tình hình hoạt động sản xuất, kinh doanh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

Theo báo cáo tổng kết giai đoạn 2006-2010 và triển khai công tác giai đoạn 2011 - 2015 của Vẩ PT, thì Vẩ PT vẫn giữ vững vị trí số một trên các lĩnh vực dịch vụ: điện thoại cố định chiếm 93% thị phần, điện thoại di động 60%, Internet băng rộng 75% và bưu chính công ích 100%. Hạ tầng mạng lưới của Tập đoàn liên tục được đầu tư mở rộng theo sát trình độ phát triển kỹ thuật, công nghệ của thế giới. Bên cạnh đó, chất lượng các dịch vụ bưu chính viễn thông và công nghệ thông tin tiếp tục được duy trì an toàn, ổn định đáp ứng tốt nhu cầu thông tin liên lạc ngày càng tăng của xã hội; phục vụ kịp thời công tác chỉ đạo, điều hành của lãnh đạo Đảng và ẩ hà nước; góp phần tích cực thực hiện công tác an ninh, quốc phòng, phòng chống thiên tai...

2.2. Tình hình phát triển nguồn nhân lực ở Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam thời gian qua

2.2.1. Bức tranh tổng thể về nguồn nhân lực của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

Theo số liệu báo cáo của Công đoàn Bưu điện Việt ẩ am, trong giai đoạn từ năm 1999 đến 2003 số lượng lao động của Vẩ PT tăng bình quân 3% năm, lao động có trình độ đại học, cao đẳng tăng 3,21%/năm, lao động chưa qua đào tạo giảm xuống trung bình khoảng 1,3%/năm. Trong giai đoạn từ năm 2004 đến 2009 số lượng lao động giảm nhẹ trung bình 0,82%/

năm. Tính đến 31/12/2010, tổng số lao động toàn Vẩ PT là 92.600 lao động (lao động nữ là 41.200 chiếm 44,5%). Trong đó số lao động có hợp đồng từ 1 năm trở lên khoảng trên 7 vạn lao động chiếm 78%. Lao động trong lĩnh vực Bưu chính chiếm khoảng 43%, lao động trong lĩnh vực Viễn thông chiếm khoảng 42%, còn lại là lao động thuộc các lĩnh vực khác như: công nghiệp, thương mại, xây lắp, nghiên cứu đào tạo, y tế…

2.2.2. Phân tích vấn đề phát triển nguồn nhân lực ở Tập đoàn Bưu chính Viễn thông

2.2.2.1. Về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực của VNPT

a) Số lượng và chất lượng nguồn nhân lực của VNPT theo lĩnh vực hoạt động

i) Lĩnh vực viễn thông

ii) Lĩnh vực bưu chính

iii) Lĩnh vực công nghệ thông tin

iv) Lĩnh vực công nghiệp, xây lắp

v) Lĩnh vực thương mại

vi) Lĩnh vực nghiên cứu đào tạo

vii) Lao động trong lĩnh vực y tế

viii) Nhận xét về cơ cấu trình độ của lao động trong các lĩnh vực

ẩ hư vậy, qua phân tích cơ cấu lao động theo từng lĩnh vực hoạt động cho thấy lĩnh vực Công nghệ thông tin và ẩ ghiên cứu đào tạo có kết cấu trình độ cao nhất (lao động có trình độ cao đẳng, đại học chiếm trên 66%- hình 2.5 và 2.8). Mặc dù tỷ lệ này so với kết cấu trình độ của các lĩnh vực khác trong Vẩ PT là cao nhất nhưng nếu so với yêu cầu phát triển, tính chất lao động và một số đơn vị khác trong nước thì tỷ lệ này là tương đối thấp ví dụ tỷ lệ này hiện nay của Viettel là 82%, ngành ẩ gân hàng là 88%.

2.2.2.2. Thực trạng năng suất lao động của VNPT

Căn cứ và hiện trạng tổ chức quản lý sản xuất kinh doanh và điều kiện thực tế hiện nay, chỉ có thể đánh giá năng suất lao động chung của Tập đoàn theo các chỉ tiêu là doanh thu/lao động và số thuê bao/lao động, ẩ ăng suất lao động viễn thông cũng được tính theo các chỉ tiêu này. ẩ goài ra, năng suất lao động viễn thông cũng được đánh giá năng suất lao động của các bưu điện tỉnh, thành theo vùng miền. Riêng đối với các công ty VTẩ , VTI,... không tách riêng để tính năng suất lao động mà chỉ tính vào năng

suât lao động chung toàn Tập đoàn, do đây là các công ty dọc quản lý mạng viễn thông đường trục quốc gia và quốc tế, không tham gia vào việc phát triển thuê bao điên thoại, cơ cấu tổ chức không có các đơn vị phân chia theo địa giới hành chính như các Bưu điện tỉnh thành. Việc đánh giá năng suất lao động cũng chỉ đạt được mức độ tương đối do đặc thù sản xuất kinh doanh và cơ chế hạch toán của Tập đoàn.

i) Năng suất lao động chung toàn Tập đoàn

ii) Năng suất lao động Viễn thông

iii) Năng suất lao động Bưu chính

iv) Năng suất lao động theo vùng miền

2.2.2.3. Thu hút và tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng thông qua thi tuyển được thực hiện ở Vẩ PT dựa trên hướng dẫn của Bộ ẩ ội vụ tại Thông tư 32/TCCP-BCTL ngày 20/1/1996 với những nguyên tắc và điều kiện chung: (i) là công dân Việt ẩ am từ 18 tuổi trở lên; (ii) có phẩm chất tốt, không trong thời gian truy cứu trách nhiệm hình sự; (iii) có đơn xin dự tuyển; (iv) lý lịch rõ ràng và có đủ văn bằng chứng chỉ qui định trong tiêu chuẩn nghiệp vụ của ngành.

2.2.2.4. Về bổ nhiệm và sử dụng nhân lực

Bổ nhiệm và bố trí cán bộ được thực hiện trên cơ sở kết quả kết quả đánh giá công chức hàng năm và dựa vào qui hoạch cán bộ nguồn để bố trí cán bộ vào các vị trí công tác có nhu cầu. ẩ guyên tắc của bố trí công chức là "vì công việc để bố trí người, đúng người đúng việc". Trong việc sắp xếp, bố trí cán bộ có quan tâm đến cán bộ trẻ, cán bộ nữ, những người có trình độ khá, có đào tạo có chính qui bài bản. Trên cơ sở các qui định về chức danh công chức qui định trong Pháp lệnh công chức, Vẩ PT đã có qui định mang tính hướng dẫn về trình độ tối thiểu đối với nhân sự bổ nhiệm trong Vẩ PT.

2.2.2.5. Về đào tạo phát triển nhân sự

Công tác đào tạo tại Vẩ PT được giao chủ yếu cho Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông và hệ thống các trường trung cấp chuyên nghiệp, các trung tâm đào tạo trực thuộc Tập đoàn. Hiện nay các đơn vị đào tạo trực thuộc Vẩ PT đã tiến hành việc mở rộng quy mô đào tạo đáp ứng với yêu cầu xã hội, trở thành một trong những nơi đào tạo có uy tín của cả nước. ẩ hưng nhiệm vụ quan trọng nhất đối với các đơn vị đào tạo là đào tạo nâng cao chất lượng nguồn lực lao động của Tập đoàn.

2.2.2.6. Về nuôi dưỡng nguồn lực

Trên bình diện vĩ mô, nuôi dưỡng nguồn lực là những hoạt động về giáo dục văn hóa và tăng cường sức khỏe cho các tầng lớp dân cư nhằm tạo ra nguồn nhân lực có đầy đủ các yếu tố về thể chất và tinh thần phù hợp với những yêu cầu của nền kinh tế trong từng thời kỳ phát triển nhất định.

2.2.2.7. Về công cụ hỗ trợ trong phát triển nguồn nhân lực

- Hệ thống thông tin quản lý nhân sự

- Một số công cụ hỗ trợ tin học khác cũng đã được sử dụng trong công việc hàng ngày của Ban đào tạo phát triển nguồn nhân lực, như các phần mềm tin học văn phòng, mô hình kinh tế lượng giản đơn để phân tích các số liệu khảo sát đánh giá hiệu quả đào tạo, mạng nội bộ Vẩ PT. Tuy nhiên việc ứng dụng các công cụ này còn mang tính tự phát của cá nhân chưa trở thành qui định pháp lý để áp dụng rộng rãi.

2.3. Đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực ở Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam thời gian qua

Qua phân tích thực trạng về số lượng, chất lượng đội ngũ lao động của tập đoàn, thực trạng về năng suất lao động, vấn đề thu hút, tuyển dụng, vấn đề bổ nhiệm và sử dụng, vấn đề về đào tạo phát triển nhân sự, vấn đề về nuôi dưỡng nguồn nhân lực, công cụ hỗ trợ trong phát triển nguồn nhân lực, có thể đưa ra một số nhận xét về những mặt đạt được, những mặt còn hạn chế, tồn tại, nguyên nhân đối với việc phát triển nguồn nhân lực của Vẩ PT trong giai đoạn đổi mới tổ chức, quản lý hiện nay như sau:

2..3.1. Những kết quả đã đạt được

- Đã tạo được một đội ngũ nhân lực ổn định, có trình độ chuyên môn có thể đáp ứng được phần nào với yêu cầu phát triển của Tập đoàn. Tỷ lệ lao động chưa qua đào tạo giảm dần qua các năm (ẩ ếu năm 2006 số lượng lao động chưa qua đào tạo là 9.672 chiếm 10,8% thì đến năm 2009 con số này chỉ còn là 5.195 chiếm 7,12%), trong khi đó tỷ lệ lao động có trình độ cao đẳng, đại học tăng lên (ẩ ếu năm 2006 số lượng lao động có trình độ cao đẳng, đại học là 16.371 chiếm 21,3% thì đến năm 2009 con số này chỉ còn là 19.232 chiếm 26,35%). Đặc biệt các lĩnh vực: ẩ ghiên cứu đào tạo, điện tử tin học, công nghệ thông tin, tỷ lệ lao động quản lý và chuyên môn có trình độ từ đại học trở lên chiếm một tỷ lệ tương đối cao (chiếm 60-80%).

2.3.2. Những tồn tại, hạn chế trong phát triển nguồn nhân lực ở Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam những năm qua

- Chưa có một chiến lược phát triển nguồn nhân lực hoàn chỉnh, với các mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn; kèm theo đó là các bước thực hiện với kinh phí và giải pháp cụ thể cần thiết.

- Thiếu sự đồng bộ trong thực hiện các chức năng quản lý phát triển nguồn nhân lực. Giữa tuyển dụng, đánh giá, sử dụng lao động cũng như đào tạo nhân sự chưa có sự gắn kết chặt chẽ làm ảnh hưởng mục tiêu cuối cùng là nâng cao năng lực và trình độ cho nhân sự.

- Công tác đánh giá nhiều khi còn mang tính hình thức, chưa khuyến khích lao động phát huy hết tiềm năng trong thực thi nhiệm vụ và phấn đấu. Thiếu căn cứ khoa học để đánh giá một cách đúng đắn mức độ hoàn thành nhiệm vụ chuyên môn.

- Công tác đào tạo phát triển nhân lực còn nhiều vấn đề bất cập. Cho dù đào tạo đã đáp ứng được yêu cầu "qui mô rộng" nhưng chưa đến được với đối tượng cần đào tạo. Thiếu một qui hoạch tổng thể về chương trình đào tạo, kế hoạch đào thường ngắn hạn, tổ chức hoạt động đào tạo còn thiếu tính chuyên nghiệp.

- Với một qui mô lớn (hơn 9 vạn lao động) vì thế đòi hỏi phải tổ chức đội ngũ nhân lực theo phương thức khoa học với những cơ chế hợp lý chặt chẽ thì mới phát huy được hiệu quả.

Từ một số hạn chế của phát triển nguồn nhân lực đã để lại những hạn chế trong đội ngũ nhân lực của Vẩ PT, cụ thể:

- Vẩ PT thiếu một đội ngũ "tri thức cao", những chuyên gia đầu ngành trong các lĩnh vực hoạt động; số lượng các chuyên gia đầu ngành trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin còn quá ít so với thách thức của các nhiệm vụ hiện tại và cả những yêu cầu trong tương lai.

- Còn thiếu những lao động trẻ có trình độ nghiệp vụ, năng lực và phẩm chất tốt ở những lĩnh vực hoạt động trọng yếu, như: tổng đài, mạng viễn thông, vệ tinh…

- Một thực trạng lao động rất đáng quan tâm đó là đội ngũ lao động bưu chính của Tập đoàn.

- Kỹ năng nghề nghiệp hầu như chưa đạt được mức mong muốn, số cán bộ xử lý công việc theo cách truyền thống còn chiếm đa số; nhất là những lao động có thời gian công tác lâu năm.

2.3.3. Nguyên nhân của những hạn chế

Thứ nhất: ẩ hận thức tư tưởng về phát triển nguồn nhân lực. Quan điểm về phát triển nguồn nhân lực của Vẩ PT là rất rõ ràng và được cụ thể hóa bằng các quyết định của Tổng giám đốc về thi đua khen thưởng, qui chế đào tạo, tuyển dụng, bổ nhiệm, luân chuyển cán bộ công chức...

Thứ hai: Về cơ chế chính sách phát triển nguồn nhân lực. Trên thực tế về cơ bản chính sách phát triển nguồn nhân lực của Vẩ PT đang được triển khai theo các qui định chung của ẩ hà nước dành cho khối doanh nghiệp ẩ hà nước mà chưa có sự quan tâm đến đặc thù riêng của một Vẩ PT.

Thứ ba: Về công cụ quản lý phát triển nhân lực. Thiếu các công cụ hỗ trợ quản lý nhân lực hiệu quả. Đó là các công cụ có tính hướng dẫn, định hướng, đo lường và kiểm tra, dựa trên các tiêu chuẩn quy định trình độ và kỹ năng mà một cán bộ, công nhân viên cần có để thực hiện tốt nhiệm vụ của mình ở một vị trí công việc cụ thể. Thiếu công cụ hỗ trợ đã làm cho việc xác định nhu cầu sử dụng cán bộ, xác định nhu cầu đào tạo, đánh giá chất lượng công việc trở nên thiếu chính xác.

Chương 3
PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU ĐỂ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC Ở TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM

3.1. Bối cảnh mới và những yêu cầu đặt ra đối với vấn đề phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

Sự phát triển nhanh chóng của khoa học và công nghệ hiện đại đã làm biến đổi sâu sắc nền kinh tế thế giới, tạo ra một bước ngoặt mới trong lịch sử phát triển của loài người, hình thành nền kinh tế tri thức. Đây không chỉ là cách mạng trong kỹ thuật, trong kinh tế mà còn là cách mạng trong các khái niệm, trong tư duy, trong cách sống, cách làm việc, trong các quan hệ xã hội… Đi đôi với quá trình biến đổi lực lượng sản xuất, từ kinh tế công nghiệp chuyển sang nền kinh tế tri thức, là quá trình toàn cầu hóa, và trên thực tế đang hình thành nền kinh tế tri thức toàn cầu. Đó là xu thế phát triển tất yếu khách quan, xu thế lôi cuốn tất cả các quốc gia. ả ền kinh tế Việt ả am nói chung và Vả PT nói riêng trong quá trình phát triển của mình của không nằm ngoài xu thế hiện hữu này.

3.2. Quan điểm và phương hướng phát triển nguồn nhân lực ở Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

3.2.1. Mục tiêu phát triển của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam đến năm 2015

3.2.1.1. Mục tiêu tổng quát

- Xây dựng Vả PT trở thành Tập đoàn kinh tế hàng đầu Việt ả am, có trình độ công nghệ, quản lý hiện đại và chuyên môn hóa cao ngang tầm các nước trong khu vực, kinh doanh đa ngành trong đó bưu chính, viễn thông, công nghệ thông tin là ngành kinh doanh chính với nhiều loại hình sở hữu, gắn kết chặt chẽ giữa sản xuất, kinh doanh với khoa học công nghệ, nghiên cứu, đào tạo, nâng cao năng lực cạnh tranh, chủ động hướng ra thị trường khu vực và thế giới, phát triển nhanh và bền vững trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.

- ả âng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, tích cực đóng góp vào tăng trưởng và chuyển dịch cơ cấu của ngành dịch vụ và của nền kinh tế.

- Giữ vững vai trò chủ đạo, làm nòng cốt để ngành bưu chính viễn thông Việt ả am phát triển. Bảo đảm thông tin thông suốt phục vụ sự chỉ đạo điều hành của Đảng, Chính phủ, góp phần giữ gìn an ninh, quốc phòng, phòng chống thiên tai, thực hiện tốt nhiệm vụ công ích ả hà nước giao.

3.1.1.2. Các mục tiêu và chỉ tiêu chủ yếu các lĩnh vực

i) Về kinh tế:

ii) Về tăng cường mạng lưới

iii) Về phát triển sản phẩm, dịch vụ

iv) Công nghiệp bưu chính viễn thông

v) Về đầu tư tài chính

vi) Về nghiên cứu phát triển (R&D)

3.2.2. Quan điểm phát triển nguồn nhân lực đối với Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

Từ thực trạng nguồn nhân lực, mục tiêu của Vả PT, bối cảnh mới và những yêu cầu đặt ra đối với vấn đề phát triển nguồn nhân lực của Vả PT trong thời gian tới, phát triển nguồn nhân lực của Vả PT cần xuất phát từ những quan điểm sau:

- *Thứ nhất,* phát triển nguồn nhân lực phải được coi là vấn đề cốt lõi, là điều kiện cơ bản nhất để Vả PT có thể phát huy được nội lực và phát triển bền vững.

- *Thứ hai,* phát triển nguồn nhân lực phải xuất phát từ đặc điểm, tình hình sản xuất kinh doanh của Vả PT, đáp ứng được với sự thay đổi về cơ cấu tổ chức quản lý của Vả PT theo mô hình mới.

- *Thứ ba,* muốn phát triển nguồn nhân lực Vả PT có hiệu quả cần phải đánh giá một cách đúng đắn, khách quan thực trạng nguồn nhân lực và công tác phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn. Lấy đó làm cơ sở để xây dựng hệ thống các giải pháp để phát triển nguồn nhân lực.

- *Thứ tư,* phát triên nguồn nhân lực phải sử dụng một cách toàn diện, khoa học và đồng bộ nhiều giải pháp để thực hiện các nội dung phát triển nguồn nhân lực. Đó là đảm bảo về số lượng và cơ cấu, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và phát triển các yếu tố động viên cán bộ công nhân viên trong Vả PT, đáp ứng nhu cầu thực tiễn của các hoạt động sản xuất kinh doanh của Vả PT

- *Thứ năm,* lấy hiệu quả sản xuất, kinh doanh làm tiêu chí cơ bản để đánh giá hiệu quả của công tác phát triển nguồn nhân lực

- *Thứ sáu,* Phát triển nguồn nhân lực phải đáp ứng được sự thay đổi của khoa học công nghệ và đáp ứng các yêu cầu của kinh tế tri thức trong môi trường hội nhập và cạnh tranh của Vẩ PT

3.2.3. Định hướng phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

Trong phát triển nguồn nhân lực cần coi trọng các nguyên tắc:

- Phải coi phát triển nguồn nhân lực là một nội dung quan trọng của chiến lược phát triển Vẩ PT.

- Xác định rõ trách nhiệm cá nhân trong việc phát triển năng lực của bản thân, sự tiến bộ của mỗi cá nhân và phát triển của tổ chức có quan hệ biện chứng với nhau.

- Lấy quan điểm chất lượng và hiệu quả là tiêu chí cơ bản và chi phối các nội dung của công tác phát triển nguồn nhân lực, tuyển dụng, sử dụng, đánh giá và đào tạo định hướng theo tôn chỉ, mục tiêu phát triển của Vẩ PT.

3.2.4. Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam đến 2015

ẩ hư vậy: ẩ ếu so sánh số lượng lao động năm 2009 ở phần thực trạng thì rõ ràng về số lượng lao động tổng thể của Tập đoàn dự báo năm 2015 có xu hướng giảm xuống ở tất cả các đơn vị (trừ lĩnh vực viễn thông có tăng nhưng không đáng kể).

3.3. Những giải pháp chủ yếu để phát triển nguồn nhân lực ở Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trong thời gian tới

3.3.1. Nhóm giải pháp sắp xếp bộ máy quản trị nguồn nhân lực

3.3.1.1. Sắp xếp lại cơ cấu tổ chức

Để cho công tác phát triển nguồn nhân lực đạt hiệu quả cao, trước tiên, phải tổ chức, sắp xếp lại bộ máy quản trị nguồn nhân lực các cấp nhằm hướng đến mô hình quản trị nguồn nhân lực hiện đại, đảm bảo thực thi các hoạt động chức năng một cách tập trung và toàn diện. Cụ thể, cần giải quyết các vấn đề:

Một là, hình thành phòng quản trị nguồn nhân lực ở các đơn vị trực thuộc Tập đoàn, chịu sự quản lý của Ban đào tạo và phát triển nguồn nhân

lực, với chức năng và nhiệm vụ chủ yếu là tham mưu giúp lãnh đạo các đơn vị chỉ đạo, quản lý công tác tổ chức bộ máy, công tác cán bộ và phát triển nguồn nhân lực của đơn vị.

Hai là, nâng cao trình độ nghiệp vụ cho các cán bộ quản trị nguồn nhân lực ở các đơn vị, đảm bảo cả về kiến thức lẫn kỹ năng để thực hiện nhiệm vụ một cách bài bản và khoa học.

3.3.1.2. Nâng cao nhận thức, kỹ năng quản lý

ả ăng lực phát triển nguồn nhân lực của cán bộ lãnh đạo, quản lý là yếu tố có tính chất quyết định đến hiệu quả công tác phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn. Bởi lẽ, họ chính là người định hướng và tổ chức thực thi các giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong đơn vị mình. Chính vì thế, Vả PT cần xây dựng cho mình một đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý có nhận thức, kiến thức và kỹ năng về công tác phát triển nguồn nhân lực với các nội dung cụ thể sau đây:

Một là, mỗi cán bộ lãnh đạo, quản lý phải luôn luôn nhận thức sâu sắc được ý nghĩa, vai trò và tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực đối với sự thành công, sự phát triển của Tập đoàn.

Hai là, cán bộ lãnh đạo, quản lý cần phải đảm bảo các kỹ năng về đánh giá con người, thực hành động viên người lao động, biết cách trao quyền thực sự cho người dưới quyền, phát huy tiềm lực của nhân viên trẻ và giữ chân người giỏi. Bên cạnh đó, cũng cần thiết xem đây là một trong những tiêu chuẩn bắt buộc khi bố trí đề bạt cán bộ.

3.3.1.3. Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực cho Tập đoàn

Trong thời gian tới, Vả PT cần hoàn thiện công tác hoạch định nguồn nhân lực theo các nội dung sau đây:

- Phân tích hiện trạng và diễn biến nguồn nhân lực về số lượng, cơ cấu và chất lượng;
- Phân tích sự phù hợp của nguồn nhân lực với chiến lược phát triển của Vả PT;
- Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực để đảm bảo thực hiện các mục tiêu của chiến lược phát triển Tập đoàn;
- Cân đối nguồn nhân lực để xây dựng giải pháp giải quyết lao động thừa hoặc thiếu một cách hợp lý nhất;
- Dự báo cung về nguồn nhân lực;

- Xây dựng kế hoạch thực hiện chi tiết, cụ thể và đảm bảo tính khả khi cao;

- Kiểm tra đánh giá khoa học và kịp thời.

3.3.2. Nhóm giải pháp về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

3.3.2.1. Xây dựng bảng mô tả công việc

3.3.2.2. Nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng

3.3.2.3. Đổi mới công tác đào tạo, bồi dưỡng

3.3.3. Một số giải pháp khác nhằm duy trì và phát triển nguồn nhân lực

3.3.3.1. Đổi mới chính sách tiền lương, tiền thưởng

(1) Đối với chính sách tiền lương

(2) Đổi mới chế độ phân phối tiền thưởng

3.3.3.2. Đổi mới công tác đánh giá lao động

3.3.3.3. Xây dựng văn hoá doanh nghiệp

3.3.3.4. Đổi mới công tác tổ chức, cán bộ

KẾT LUẬN

ẩ guồn nhân lực ngày nay được xem là yếu tố quan trọng của phát triển, đến lượt mình nó được thụ hưởng những thành quả của chính sự phát triển. ẩ guồn nhân lực tốt, chất lượng cao là tiền đề vững chắc và là nhân tố quyết định đến vấn đề phát triển kinh tế - xã hội của một quốc gia nói chung và một doanh nghiệp nói riêng. Đặc biệt trong điều kiện hội nhập quốc tế ngày càng sâu, rộng và bối cảnh của một nền kinh tế tri thức thì một ẩ ẩ L tốt, nhất là ẩ ẩ L có trình độ cao sẽ đảm bảo vững chắc trong việc đưa ra những quyết sách sáng suốt, đúng đắn đảm bảo sự thành công của một doanh nghiệp.

Cùng với sự "chuyển mình" của đất nước, Vẩ PT đã có những thay đổi đáng kể về năng lực tài chính, qui mô và chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Tập đoàn đã ngày càng thể hiện rõ vai trò là một trong những tập đoàn kinh tế mạnh của nhà nước trong lĩnh vực thông tin và truyền thông. Đóng góp vào thành công đó là đội ngũ nhân lực của Vẩ PT ở các cấp độ và lĩnh vực hoạt động khác nhau. Tuy nhiên, trước những yêu cầu và thách thức mới đội ngũ nhân lực của Vẩ PT và hoạt động phát triển nguồn nhân lực đã bộc lộ nhiều yếu kém. Điều đó đặt ra nhiều vấn đề cần giải quyết cho hoạt

động phát triển nguồn nhân lực của Vẩ PT. Với mục tiêu và phạm vi nghiên cứu được xác định rõ, trên cơ sở vận dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu, luận văn đã hoàn thành được những nội dung cơ bản:

Thứ nhất, hệ thống hóa một số vấn đề lý luận và thực tiễn về phát triển nguồn nhân lực ở một doanh nghiệp, kinh nghiệm của một số Tập đoàn trong nước và nước ngoài thành công, luận văn đã xác định phát triển nguồn nhân lực là yếu tố quyết định thành công của một doanh nghiệp trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế và xu hướng của một nền kinh tế mới nền kinh tế tri thức.

Thứ hai, qua phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực của Vẩ PT từ khi chuyển đổi mô hình đến nay, luận văn đã chỉ ra những yếu kém của đội ngũ nhân lực, những tồn tại trong phát triển nguồn nhân lực và nguyên nhân của những hạn chế đó.

Thứ ba, thông qua lý luận, nhận rõ thực trạng và dựa trên các quan điểm của Vẩ PT về phương hướng phát triển của Tập đoàn và của đội ngũ nhân lực, luận văn đưa ra những định hướng và giải pháp phát triển nguồn nhân lực Vẩ PT nhằm góp phần xây dựng một đội ngũ nhân lực đáp ứng các yêu cầu của điều kiện, bối cảnh mới.

Phát triển nguồn nhân lực là một vấn đề có nội hàm rộng và liên quan đến nhiều lĩnh vực kinh tế - xã hội, đến các chủ trương của Đảng và ẩ hà nước. Từ bài học kinh nghiệm công tác, kiến thức tiếp nhận từ các khóa đào tạo và những lần tìm hiểu khảo sát tại một số Bưu điện, Viễn thông các tỉnh thành tác giả luận văn mạnh dạn tham gia đóng góp ý kiến về vấn đề đang được nhiều người quan tâm này. Vì vậy, những ý kiến nhận xét và giải pháp kiến nghị trong luận văn không tránh khỏi thiếu sót và hạn chế. Tôi rất mong nhận được nhiều ý kiến chỉ dẫn của các thầy cô giáo và của đồng nghiệp để hoàn thiện luận văn tốt hơn. Xin chân thành cảm ơn.