

**ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

---

**NGÔ THƯỢNG TÚ**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ  
PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI VIETTEL LẠNG SƠN**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ THEO ĐỊNH HƯỚNG ỨNG DỤNG**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**THÁI NGUYÊN - 2020**

**ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

---

**NGÔ THƯỢNG TÚ**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ  
PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI VIETTEL LẠNG SƠN**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Mã số: 8.34.01.01**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ THEO ĐỊNH HƯỚNG ỨNG DỤNG**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. MAI VIỆT ANH**

**THÁI NGUYÊN - 2020**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng, đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Những số liệu, thông tin và kết quả nghiên cứu trong luận văn là trung thực và chưa được sử dụng để bảo vệ bất cứ một luận văn nào. Mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện luận văn này đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn trong luận văn đều đã được ghi rõ nguồn gốc.

*Thái Nguyên, ngày tháng năm 2020*

**Tác giả luận văn**

**Ngô Thượng Tú**

## LỜI CẢM ƠN

Trong thời gian thực hiện đề tài: *“Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Viettel Lạng Sơn”*, tôi đã nhận được sự hướng dẫn, giúp đỡ, động viên của nhiều cá nhân và tập thể. Tôi xin được bày tỏ sự cảm ơn sâu sắc nhất tới tất cả các cá nhân và tập thể đã tạo điều kiện giúp đỡ tôi trong học tập và nghiên cứu.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu, Phòng Đào tạo, các khoa, phòng của Trường Đại học Kinh tế và Quản trị kinh doanh - Đại học Thái Nguyên đã tạo điều kiện giúp đỡ tôi về mọi mặt trong quá trình học tập và hoàn thành luận văn này.

Tôi xin trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ tận tình của giáo viên hướng dẫn  
TS. Mai Việt Anh.

Tôi xin cảm ơn sự giúp đỡ, đóng góp nhiều ý kiến quý báu của các nhà khoa học, các thầy, cô giáo trong Trường Đại học Kinh tế và Quản trị Kinh doanh - Đại học Thái Nguyên.

Trong thời gian thực hiện đề tài, tôi còn được sự giúp đỡ và cộng tác của các đồng chí tại các địa điểm nghiên cứu, tôi xin chân thành cảm ơn các bạn bè, đồng nghiệp và gia đình đã tạo điều kiện mọi mặt để tôi hoàn thành nghiên cứu này.

Tôi xin bày tỏ sự cảm ơn sâu sắc đối với mọi sự giúp đỡ quý báu đó.

*Thái Nguyên, ngày tháng năm 2020*

**Tác giả luận văn**

**Ngô Thượng Tú**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>	<b>i</b>
<b>LỜI CẢM ƠN .....</b>	<b>ii</b>
<b>MỤC LỤC .....</b>	<b>iii</b>
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU .....</b>	<b>vi</b>
<b>DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ .....</b>	<b>vii</b>
<b>MỞ ĐẦU .....</b>	<b>vii</b>
1. Tính cấp thiết của đề tài .....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	2
3. Đối tượng nghiên cứu.....	2
4. Đóng góp của luận văn.....	3
5. Kết cấu luận văn.....	3
<b>Chương 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>4</b>
1.1. Cơ sở lý luận về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.....	4
1.1.1. Những khái niệm có liên quan .....	4
1.1.2. Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đối với doanh nghiệp .....	8
1.1.3. Các hình thức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	9
1.1.4. Nội dung đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.....	13
1.1.5. Các yếu tố tác động đến hiệu quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp .....	21
1.1.6. Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của tổ chức.....	25
1.2. Cơ sở thực tiễn về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.....	27
1.2.1. Kinh nghiệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của một số đơn vị .....	27
1.2.2. Bài học kinh nghiệm cho Viettel Lạng Sơn .....	28
<b>Chương 2 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....</b>	<b>30</b>
2.1. Câu hỏi nghiên cứu .....	30
2.2. Phương pháp nghiên cứu.....	30
2.2.1. Phương pháp thu thập thông tin .....	30

2.2.2. Phương pháp tổng hợp số liệu.....	32
2.2.3. Phương pháp phân tích thông tin .....	32
2.3. Hệ thống chỉ tiêu nghiên cứu .....	33
2.3.1. Nhóm chỉ tiêu phản ánh kết quả hoạt động kinh doanh của Viettel Lạng Sơn .....	33
2.3.2. Nhóm chỉ tiêu phản ánh tình hình nhân lực của Công ty.....	34
2.3.3. Nhóm chỉ tiêu phản ánh công tác đào tạo nhân lực của Công ty.....	35
<b>Chương 3 THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIETTEL LẠNG SƠN.....</b>	<b>37</b>
3.1. Khái quát chung về Viettel Lạng Sơn .....	37
3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển: .....	37
3.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Viettel Lạng Sơn .....	38
3.1.3. Cơ cấu bộ máy tổ chức của Viettel Lạng Sơn.....	39
3.1.4. Đặc điểm của Viettel Lạng Sơn .....	45
3.1.5. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Viettel Lạng Sơn giai đoạn 2017 – 2019.....	46
3.1.6. Đặc điểm quy mô và cơ cấu nguồn lao động tại Viettel Lạng Sơn .....	48
3.2. Thực trạng công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực tại Viettel Lạng Sơn ..	55
3.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo, phát triển .....	55
3.2.2 Xác định mục tiêu đào tạo.....	59
3.2.3 Lựa chọn đối tượng đào tạo .....	60
3.2.4 Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo .....	62
3.2.5. Lựa chọn chuyên gia đào tạo .....	67
3.2.6. Chi phí đào tạo .....	69
3.2.7. Thực trạng hoạt động đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	71
3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Viettel Lạng Sơn .....	73
3.3.1. Các yếu tố bên ngoài đơn vị.....	73
3.3.2. Các yếu tố bên trong .....	75

3.4. Đánh giá chung về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Viettel Lạng Sơn .....	78
3.4.1. Các kết quả đạt được.....	78
3.4.2. Hạn chế còn tồn tại,.....	80
3.4.3. Nguyên nhân tồn tại, hạn chế.....	82
<b>Chương 4 MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIETTEL LẠNG SƠN.....</b>	<b>83</b>
4.1. Quan điểm, định hướng và mục tiêu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Viettel Lạng Sơn đến năm 2025.....	83
4.1.1. Quan điểm về công tác đào tạo nhân lực tại Viettel Lạng Sơn.....	83
4.1.2. Định hướng về công tác đào tạo nhân lực tại Viettel Lạng Sơn .....	83
4.1.3. Mục tiêu của công tác đào tạo nhân lực tại Viettel Lạng Sơn .....	84
4.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Viettel Lạng Sơn ...	85
4.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo.....	85
4.2.2. Xây dựng chiến lược đào tạo trong dài hạn .....	87
4.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo chính xác .....	88
4.2.4. Đa dạng hóa các loại hình đào tạo và chương trình đào tạo .....	89
4.2.5. Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên.....	92
4.2.6. Sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo.....	93
4.2.7. Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo chi tiết và chính xác.....	95
4.2.8. Một số giải pháp khác .....	97
4.3. Kiến nghị đối với Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội.....	98
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>100</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>101</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>103</b>

## DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: Sơ đồ tổ chức đào tạo nguồn nhân lực .....	13
Bảng 1.2: Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo .....	15
Bảng 3.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh Viettel Lạng Sơn giai đoạn 2017-2019 .....	46
Bảng 3.2: Nguồn nhân lực tại các Viettel Lạng Sơn giai đoạn 2017- 2019 .....	48
Bảng 3.3: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính tại Viettel Lạng Sơn .....	49
Bảng 3.4: Cơ cấu nguồn nhân lực tại các Viettel Lạng Sơn theo độ tuổi .....	50
Bảng 3.5: Tình hình sức khỏe của nguồn nhân lực Viettel Lạng Sơn .....	51
Bảng 3.6: Trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực Viettel Lạng Sơn .....	52
Bảng 3.7: Trình độ ngoại ngữ của nguồn nhân lực Viettel Lạng Sơn .....	54
Bảng 3.8: Trình độ tin học của nguồn nhân lực Viettel Lạng Sơn .....	55
Bảng 3.9: Bảng kết quả xác định nhu cầu đào tạo của Viettel Lạng Sơn giai đoạn 2017 – 2019 .....	58
Bảng 3.10. Đánh giá của đối tượng được khảo sát về xác định nhu cầu đào tạo .....	58
Bảng 3.11. Đánh giá của đối tượng được khảo sát về xác định mục tiêu đào tạo ....	60
Bảng 3.12. Đánh giá của đối tượng được khảo sát về lựa chọn đối tượng đào tạo .	62
Bảng 3.13: Nội dung chương trình đào tạo Viettel Lạng Sơn giai đoạn 2017 - 2019 .....	63
Bảng 3.14. Đánh giá của đối tượng được khảo sát về nội dung chương trình và phương pháp đào tạo .....	66
Bảng 3.15. Tình hình lựa chọn chuyên gia đào tạo tại Viettel Lạng Sơn giai đoạn 2017-2019 .....	68
Bảng 3.16. Đánh giá của đối tượng khảo sát về giảng viên thực hiện đào tạo .....	69
Bảng 3.17: Kinh phí đào tạo Viettel Lạng Sơn năm 2017 - 2019 .....	70
Bảng 3.18: Kết quả đánh giá thành tích công tác sau khi được đào tạo .....	72
Bảng 3.19: Đánh giá chung của học viên về hiệu quả khóa học .....	73
Bảng 4.1. Mô hình đánh giá của tiến sĩ Donald Kir Patrick .....	95



**DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ**

Sơ đồ 3.1. Cơ cấu tổ chức Viettel Lạng Sơn.....	39
Biểu đồ 3.1. Tổng kinh phí cho công tác đào tạo tại Viettel Lạng Sơn giai đoạn 2017 - 2019.....	70

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Xã hội ngày càng phát triển, kéo theo đó là sự phát triển của cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra ở nhiều nước. Nó mang đến cho nhân loại một cơ hội để thay đổi bộ mặt nền kinh tế, giúp các doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh, tăng hiệu quả, hiệu suất công việc... Trong tiến trình phát triển và hội nhập quốc tế, việc phát triển những ngành, lĩnh vực chủ chốt của mỗi quốc gia là điều kiện đầu tiên để đáp ứng yêu cầu hội nhập. Viễn thông là một trong số các ngành đó. Thị trường dịch vụ viễn thông ở Việt Nam đang phát triển sôi động nhờ sự chuyển mình từ độc quyền sang cạnh tranh theo xu thế chung của thời đại. Dịch vụ viễn thông, ứng dụng di động đang trở thành một sản phẩm thiết yếu của người tiêu dùng.

Viettel Lạng Sơn là một chi nhánh của Tập đoàn Viễn thông Quân đội (nay là Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội). Từ khi thành lập đến nay đã gặt hái không ít thành công cả về số lượng lẫn chất lượng dịch vụ. Tuy nhiên, trong môi trường kinh doanh có sự cạnh tranh khốc liệt, đòi hỏi cần nâng cao năng lực cạnh tranh, chất lượng sản phẩm, dịch vụ đó là một việc làm hết sức cần thiết nhằm nâng cao vị thế, giữ vững thị phần.

Qua thực tiễn hoạt động của mình, trong điều kiện kinh tế thị trường và sự hội nhập của nền kinh tế khu vực và thế giới hiện nay, các chi nhánh thuộc Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội cũng bộc lộ những tồn tại, hạn chế cần sớm được khắc phục, hoàn thiện để nâng cao hiệu quả và sức cạnh tranh của mình.

Trong giai đoạn từ 2017 - 2019, quy mô nguồn nhân lực (NNL) của Viettel Lạng Sơn đã có nhiều sự biến động để phục vụ cho nhu cầu công việc ngày càng lớn và đáp ứng khả năng cạnh tranh với các nhà mạng viễn thông khác trên địa bàn và các khu vực lân cận.

Tuy nhiên, công tác đào tạo nhân lực tại đơn vị về cơ bản vẫn thực hiện theo lối mòn, nhiều khâu còn chưa đáp ứng được với sự biến động của nền kinh tế thị trường. Công tác xác định mục tiêu, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và kiểm tra đánh giá công tác đào tạo nhân lực tại đây chưa mang lại hiệu quả. Từ đó ảnh hưởng đến chất lượng của đội ngũ nhân lực của Công ty. Bên cạnh đó, mục tiêu đào